

# MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIEI ȘCOLARE PRIN MUNCĂ ÎN ECHIPĂ

Margareta SIMEREȚCHII, doctorandă

UPS „I. Creangă” din Chișinău

**Rezumat.** În realizarea dezideratului de democratizare a învățământului și obținerea de performanțe, managementul instituției/organizației școlare are un rol deosebit prin acțiunile sale de implicare/participare a actorilor educaționali în funcționarea strategică a școlii, fapt care reclamă un management de muncă în echipă, având caracteristicile sale menționate în prezentul articol.

**Cuvinte-cheie:** organizație școlară, cadre didactice, echipa managerială, decizie, dezvoltare, schimbare.

## MANAGEMENT OF WORKING ORGANIZATION WORKING IN TEAM

**Summary.** The goal of democratization of education, performance, management of school institution/organization has a special role in its actions involving the participation of educational actors in the strategic functioning of the school, which requires a team work management, having its characteristics referred to in this article.

**Keywords:** school organization, teachers, managerial team, decision, development, change.

Noile orientări sociale și educaționale din Republica Moldova, demarate în ultimii ani, plasează instituțiile educaționale într-o nouă ipostază. Menirea acestora de a funcționa altădată doar în interesul statului, de a îndeplini comanda de stat privitor la educația copilului nu mai este valabilă. Școala este o instituție educațională, dar totodată și organizație. În acest context este necesar să facem delimitările conceptuale între aceste entități și să precizăm interacțiunea lor și mecanismele de influență reciprocă. Noua optică de funcționare strategică a instituțiilor de învățământ vizează *alte funcții sociale* și *satisfacerea unor nevoi specifice* ale indivizilor în pregătirea lor pentru a trăi într-o societate liberă și democratică, bazată pe cunoaștere, informatizare și relațiile economiei de piață, aspecte, care reclamă *alte norme, valori, reguli, deprinderi și proceduri de funcționare* a instituțiilor în condițiile respective, pentru a racorda existența personală la dinamismul vieții sociale actuale și viitoare în interesul propriu și al societății.

Democrația, menționează S. Cristea, reprezintă un concept de natură politologică delimitând „o filosofie, un mod de viață, o religie și o formă de guvernare” [apud, 4, p.11]. În această ordine de idei, instituțiile educaționale urmează să-și racordeze conținutul activității la noile norme și tendințe de viață. Or, cuvântul *instituție* provine din latinescul *institutio*, ceea ce înseamnă *a întemeia, a înființa*, dar și *regulă de purtare, deprindere*. „Instituțiile sunt normative și constrângătoare social, definind și generând cadrul în care se stabilesc și se derulează interacțiunile umane” [1, p.39]. Astfel, *instituțiile sunt structuri relativ stabile de statusuri, roluri și relații sociale, având menirea de a satisface anumite nevoi sau de a îndeplini anumite funcții sociale prin acțiuni specifice ale managementului instituțional, adecvat noilor orientări și realități de funcționare a instituției*. Pe de altă parte, în prezent managerii în educație utilizează mult mai frecvent termenul de „organizație” și o pot face și trebuie să o facă, însă

conștientizând diferențele conceptuale, deoarece adesea termenul „organizație” este confundat cu termenul „instituție”. Originea cuvântului „organizație” este în grecescul *organon*, care înseamnă *unealtă, instrument*. „Organizațiile au apărut din intersectarea strategiilor de acțiune colectivă cu abilitățile individuale” [ibidem, p.39].

Organizațiile sunt *instrumente pentru atingerea unui scop*, ele dispun de un set de obiective specifice și clare, iar structura lor internă este proiectată astfel încât să poată contribui la realizarea obiectivelor.

Organizațiile dispun, spre deosebire de instituții, de o cultură organizațională, care reprezintă ansamblul de valori, credințe, înțelesuri, modele de gândire, simboluri, sloganuri, tradiții și ritualuri, care guvernează comportamentul membrilor organizației. Cultura organizațională exprimă identitatea organizației și semnifică vectorul dezvoltării organizaționale, care duce la acțiuni de instituționalizare a unor noi norme de viață și activitate a instituției.

Astfel, organizațiile reproduc instituțiile, dar le și schimbă, însă instituțiile constituie baza generativă a organizațiilor, acestea oferă, prin sistemul lor normativ, oportunități de funcționare organizată a agenților colectivi [ 1, p. 39].

Dezvoltarea organizației școlare impune o schimbare școlară autentică prin implicarea inițiativelor de colaborare a echipei manageriale școlare cu elevii, părinții, cadrele didactice și alți factori din comunitate. Prin instituții se formulează regulile formale sau cadrul normativ al interacțiunilor umane, organizațiile sunt principalii actori sociali colectivi care elaborează strategii și promovează acțiuni în contextul instituțional dat.

În consecință, *managementul instituțional asigură, prin acțiunile sale specifice, activitatea instituției în conformitate cu funcțiile sociale ce-i revin în temeiul unor norme și relații instituționalizate, care pot evolua spre o nouă instituționalizare în perspectiva dezvoltării/schimbării organizaționale, succedată de o schimbare de comportament managerial, dar și instituțional/organizațional* [ibidem].

Instituțiile de învățământ trebuie concepute, în același timp, ca organizații de cunoaștere, organizații care „învață și produc învățare” și care se află în prezent într-un proces de schimbare în perspectiva transformărilor sociale.

Vasile Gh. Cojocaru menționează că traseul evoluției organizațiilor, pornind de la *managementul științific* a lui F. Taylor, care privea omul excesiv ca o forță de muncă, mașină perfectă pentru a obține mai mult câștig, profit, trecând prin *conceptul de organizație birocratică* al lui Max Weber, centrat pe reguli, impersonalitate, autoritate și eficiență tehnică („omul în cutiuță”), este succedat de o nouă mișcare în teoria organizațiilor și a managementului, cea a *relațiilor umane* (Elton Mayo, Mery Follet Parker, H. Maslow, D. Mc. Gregor), care pune la baza conducerii factorul uman, relațiile interpersonale și de colaborare în grup, considerând că omul poate să lucreze mai productiv, dacă i se satisfac atât nevoile materiale, cât și cele psiho-sociale, oportunitățile

de comunicare la locul de muncă. Umanizând contextul muncii, *mișcarea relațiilor umane* n-a schimbat însă și conținutul ei, de aceea este urmată în continuare de o altă orientare a organizării și conducerii muncii, cea a *resurselor umane* (Chris Argyris, R. Likert, D. Mc. Gregor, K. Lewin și A. Maslow). Astfel, Douglas Mc. Gregor, exprimând punctul de vedere că, în exercitarea funcțiilor managementului, managerul pornește de la o anumită opinie asupra naturii și comportamentului uman, a emis cunoscutele teorii „X” și „Y”. Conform teoriei „X”, individul nu dorește să muncească, este egoist, indiferent de necesitățile și obiectivele organizației, nu acceptă schimbarea și deci trebuie sancționat, impus. În cazul teoriei „Y”, munca face parte din natura omului, acesta este capabil să-și asume responsabilități, să participe activ la viața organizației. În consecință, managerul care acționează în contextul teoriei „X” folosește metode de constrângere, de impunere, un stil autoritar de conducere. Conform teoriei „Y”, se aplică metode de colaborare, un management participativ. Și ceilalți reprezentanți ai teoriilor *resurselor umane* (Chris Argyris, R. Likert, D. Mc. Gregor și Fr. Herzberg) au lansat ideea că oamenii trebuie să se adapteze organizației și muncii prin colaborare, să dea dovadă de inițiativă. Or, tocmai acești reprezentanți ai mișcării resurselor umane au adus o contribuție însemnată prin introducerea *conceptului de management participativ*, orientat spre utilizarea eficientă a fondului resurselor umane, prin practici participative la viața organizației și în realizarea personală. Astfel, teoria resurselor umane este considerată piatra de temelie în constituirea domeniului de studiu al comportamentului organizațional [ 3, p. 66].

În condițiile unor transformări de anvergură în sistemul de învățământ din Republica Moldova, managementul instituțional reclamă, în perspectiva democratizării și a integrării europene, metode și tehnici specifice acestor schimbări profunde, a căror utilizare corectă condiționează funcționarea normală a organizației școlare într-un nou context social-pedagogic.

Relația dintre dezvoltarea școlară și schimbare este un proces subordonat finalităților educației. Acest proces devine unic pentru fiecare școală. Școlile care demonstrează performanță în activitate pun accentul pe munca în echipă și pe stabilirea unui climat favorabil, căci capacitatea de a munci, de a învăța continuu, de a relaționa, gândi și chiar de a se relaxa este condiționată de influența organizației școlare. Mecanismul de bază al dezvoltării școlare e cel al schimbării, care presupune învățare, iar „oamenii care învață în grup dezvoltă un comportament controlat” [1, p. 16].

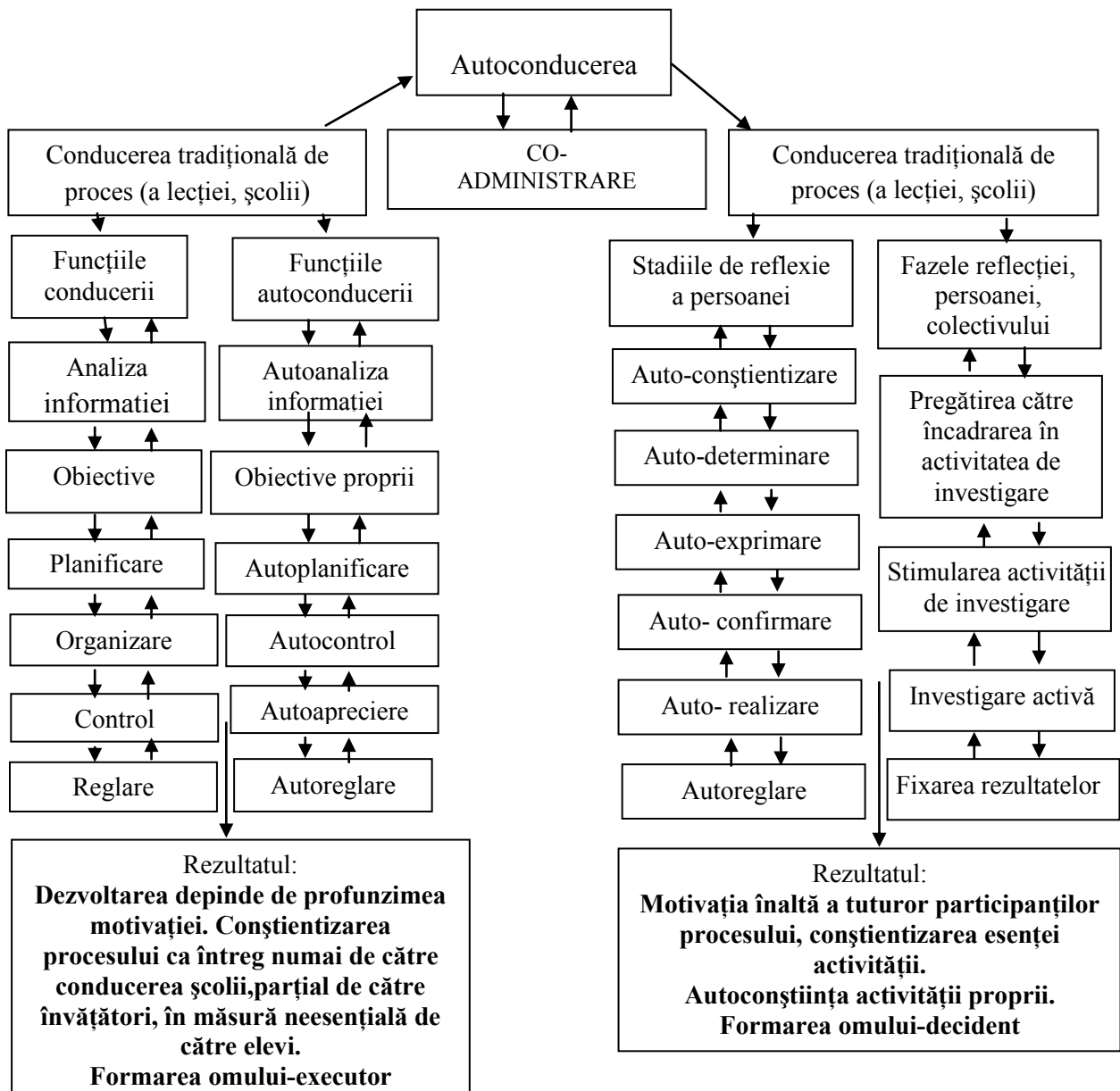
Organizația școlară a secolului XXI se dezvoltă într-un mediu extrem de variat, contextualizat, care favorizează valorificarea creativității, a inițiativei, a cooperării și comunicării umane. Printre factorii interni și externi ce țin de dezvoltarea organizației școlare se remarcă și dimensiunea socioafectivă și motivațională, care include relațiile interpersonale și intergrupale, modalitățile de motivare și promovare, dar și capacitatea oamenilor de a munci în echipă. Calitatea organizației școlare nu depinde de numărul membrilor, ci de competențele indivizilor și gradul lor de convergență cu scopurile

organizației. Membrii unei echipe trebuie să poată comunica eficient, gândi și învăța de-a lungul vieții, să poată demonstra comportament pozitiv, responsabilitate, adaptabilitate, dar și să aibă capacitatea de a conlucra cu alții.

Organizarea și dinamica grupurilor de lucru influențează enorm rezultatele unei organizații. Este necesar să se responsabilizeze fiecare angajat pentru activitatea sa față de sine și față de grupul organizației. Este important ca fiecare membru al echipei să însușească cultura grupului pentru dezvoltarea organizațională.

Fiecare organizație este unică în felul ei, iar cultura este pentru organizație ceea ce personalitatea este pentru individ. Importanța organizațiilor școlare și a dezvoltării lor în viața oamenilor este remarcată de toate studiile recente, care demonstrează că organizațiile nu numai că se infiltrează în viața oamenilor într-o manieră subtilă, dar și ajung, de cele mai multe ori, să le influențeze, să le controleze și chiar să le domine existența [ibidem,p. 45].

**Tabelul 1. Transferul conducerii unității de învățământ în stare de dezvoltare spre autoconducere, auto-dirijare.**



În contextul managementului educațional se preconizează tranziția instituției în regim de dezvoltare spre un regim de autoconducere, ce are drept obiectiv trecerea de la conducerea administrativă la cea democratică, la formarea omului-decident, fapt relevat în Tabelul 1 [3, p.45].

Caracteristic organizațiilor de succes este învățarea prin colaborare, care se manifestă prin dezvoltarea unui spirit de echipă, a deprinderilor și capacităților de colaborare, adaptare și funcționare efectivă într-un grup, dar și actul de a împărtăși idei. Este importantă ideea că omul începe cu sine însuși, muncind pentru dezvoltarea organizației, prin învățare continuă atât în beneficiul individului, cât și al grupului. Într-o organizație întotdeauna va exista o tensiune între idealurile personale și cele colective. În opinia cercetătorului E. Păun, „forța unei organizații depinde în cea mai mare măsură de acțiunea comună a membrilor săi” [ibidem, p.75]. Cert e că în dezvoltarea organizației școlare munca în echipă acceptă, deopotrivă, individualismul și colectivismul. Atât parteneriatele, cât și managementul participativ implică indivizi și grupuri care vin cu experiențe și aspirații diferite. Diferențele întâlnite la membrii echipei sunt, de cele mai multe ori, benefice și rezidă în contopirea într-o viziune nouă și comună.

Morten T. Hansen califică munca în echipă ca „acea muncă realizată împreună cu alții pentru a îndeplini un scop” [7, p.114]. Ca valoare esențială, munca în echipă se desfășoară atunci când oamenii consideră că a munci împreună cu alții este important și când sunt dornici să facă parte dintr-o echipă și să participe la realizarea scopurilor comune. Liderilor le revine rolul de a declara public și a promova valoarea pe care o are munca în echipă, incluzând-o în declarația de valori.

Finalitatea muncii în echipă nu este însăși munca în echipă, ci obținerea unor rezultate mai bune la nivel organizațional (Tabelul 2.).

**Tabelul 2. Valoarea muncii în echipă**

<i>Exemple de valori privind munca în echipă</i>	
Declarație de valori	„Ne remarcăm prin crearea unui mediu care favorizează munca în echipă”.
Competențe de lider	„Asigurăm implicarea oamenilor potriviți din organizația școlară pentru atingerea scopurilor”.
Principii de colaborare	„Punem accent pe munca în echipă în tot ceea ce facem. Deși creativitatea individuală e întotdeauna încurajată, noi am descoperit că efortul întregii echipe generează adesea cele mai bune rezultate”.

Dezvoltarea organizațională înlocuiește, într-o nouă viziune, abordarea clasică de separare a funcțiilor de conducere de cele de execuție, printr-o viziune holistică a organizației, componentele căreia se caracterizează prin autonomie și complementaritate. Descentralizarea e văzută ca o modalitate de dezvoltare a organizației școlare. Organizațiile bazate pe învățare investesc în planificarea dezvoltării organizației școlare

și munca în echipă. Colaborare nu înseamnă neapărat evitarea conflictelor, ci o componentă a procesului schimbării la nivel de organizație școlară.

În scopul identificării gradului de implicare a cadrelor didactice în procesul de dezvoltare a organizației școlare a fost repartizat, la 75 de cadre didactice din trei școli ale orașului Chișinău, un chestionar. Implicarea cadrelor didactice în procesul de monitorizare a organizației școlare contribuie la transparentizarea, dar și democratizarea școlii. Monitorizarea, fenomen complex, care poartă un caracter interdisciplinar de modernizare a învățământului, conferă cadrului didactic oportunități de implicare în procesul de influențare a comportamentelor individuale și de grup, prin coparticipare la actul decizional la nivel de organizație școlară. „Monitorizarea, ca instrument integral de conducere operațională, îmbină câteva elemente esențiale: controlul, evaluarea, sistemul de asigurare informațională a dirijării și procesul de luare a deciziilor.”[5, p. 25]. Gradul de implicare a cadrelor didactice în procesul de monitorizare a organizației școlare este reflectat în Figura 1. Nivelul înalt de aplicabilitate a acestui indicator în școala 3 cu 70 % denotă consolidarea spiritului analitic al cadrelor didactice și manageriale, orientate spre soluționarea optimă a problemelor organizației școlare. Rezultatul scăzut, atestat în școala 1 (20 %) și școala 2 (30%), reliefează lipsa de inițiativă, influență, dar și de colaborare între cadrele didactice și echipa managerială.

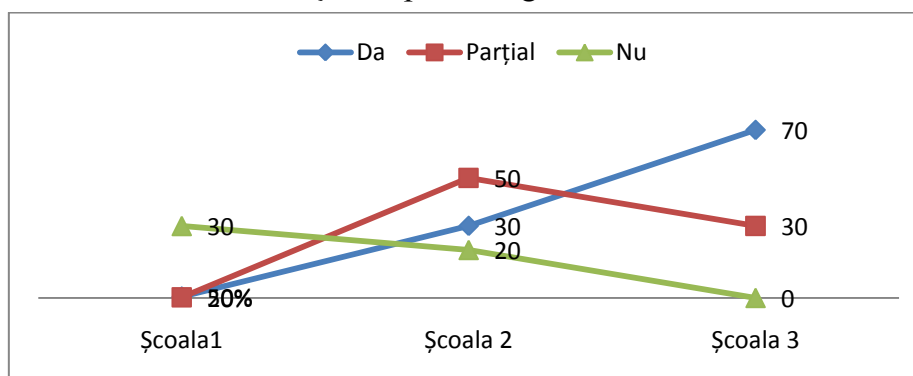


Figura 1. Gradul de implicare a cadrelor didactice în procesul de monitorizare a organizației școlare.

Transparentizarea activității organizației școlare ține și de capacitatea echipei manageriale școlare de a acorda cadrelor didactice posibilitatea de a se implica direct în actul decizional al școlii. Acolo unde se lucrează pe acest segment în macro-echipă, se ajunge mai sigur și mai profesionist la atingerea obiectivelor organizației școlare.

Gradul de implicare a cadrelor didactice în actul decizional al instituției este reflectat în Figura 2. 70% din cadrele didactice din școala 3 consideră că se implică direct în actul decizional al școlii. Acest rezultat reliefează gradul înalt de colaborare a cadrelor didactice cu echipa managerială școlară. Caracterul deschis, bazat pe colaborare și cooperare, oferă noi oportunități de autoformare și autoafirmare a cadrelor didactice în cadrul unității școlare. În celelalte două școli se atestă o implicare scăzută a cadrelor didactice în actul decizional, ceea ce va genera multe neclarități, incertitudini și lipsă de

transparență la nivel de instituție. Managerul deschis spre colaborare va crea și aplica toate pârghiile pentru a implica cadrele didactice în procesul decizional al școlii, prin stabilirea unor responsabilități clare și motivare adecvată.

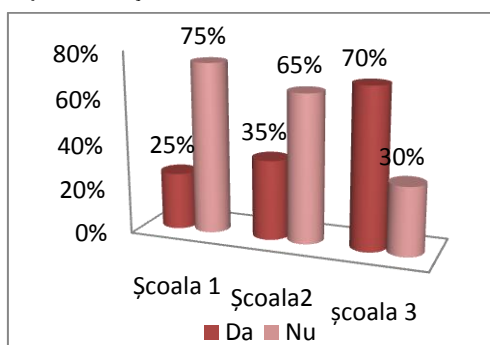


Figura 2. Gradul de implicare directă în actul decizional al organizației școlare.

Conform prevederilor Codului Educației, art. 49, „consiliul profesoral al instituției de învățământ, cu rol de decizie în domeniul educațional, este format din personalul didactic din instituția dată”. Participarea cadrelor didactice cu comunicări în cadrul Consiliului Profesoral constituie un indicator ce determină capacitatea de autoformare și autodezvoltare a cadrelor didactice, dar și oportunitatea de a veni cu sugestii de ameliorare a procesului educațional din școală. În urma aplicării chestionarului în cele trei școli, s-a atestat că doar 25 % din cadrele didactice din școala 1 și 50 % în școala 2 vin cu comunicări în cadrul consiliului (Figura 3). Acestea ne determină să constatăm că se acceptă ideile propuse de echipa managerială, lipsește inițiativa și implicarea cadrelor didactice în procesul de soluționare a problemelor educaționale. În școala 3, caracterizată cu o pondere de 80%, cadrele didactice conferă colaborării, prin participare activă, prin propunerea soluțiilor, dar și a variantelor de alternativă, caracter deschis și creativ. Acest aspect se datorează și stilului managerial adoptat în școală. Pentru managerul promotor al schimbării, fiecare opinie contradictorie a colegilor devine un imbold către soluția optimală, prin care reușește să plaseze organizația pe care o conduce pe făgașul dezvoltării și modernizării.

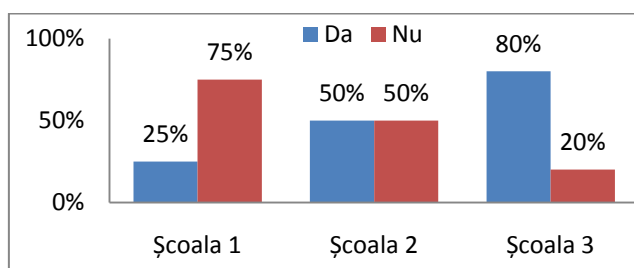


Figura 3. Gradul de participare a cadrelor didactice cu comunicări în cadrul Consiliului Profesoral.

Un rol nu mai puțin important îl deține, în acest context, capacitatea cadrelor manageriale de a lua în considerare sugestiile și propunerile cele mai bune, oferite de membrii echipei. Dacă în școala 1, doar 50% din cadrele didactice consideră că le sunt luate în calcul opiniile, atunci în școala 2 - 80% și în școala 3 - 90% confirmă acest fapt.

În organizația școlară, în care se aplică principiul câștig din diferențe, se acceptă ideile prin aplicarea ascultării active, se discută în contradictoriu pentru a găsi soluțiile cele mai bune, se conturează stilul democratic al actului managerial. Această abordare inspiră membrilor echipei încredere, susținere reciprocă și trăirea sentimentului de apartenență la echipă.

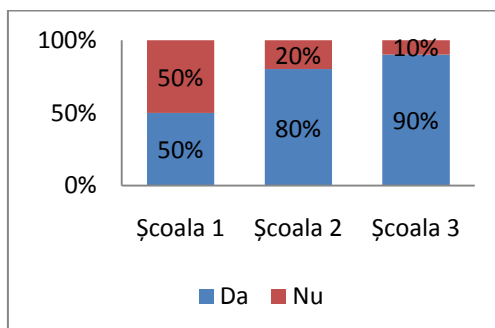


Figura 4. Gradul de aplicare a propunerilor oferite în cadrul Consiliului Profesorial de către cadrele didactice

Prevederile Codului Educației vin să reliefeze caracterul transparent al Consiliilor de Administrație în școli prin includerea unor elemente noi: „un reprezentant delegat de administrația publică din unitatea administrativ-teritorială de nivelul întâi în care se află instituția, trei reprezentanți ai părinților, delegați de adunarea generală a părinților, doi reprezentanți ai cadrelor didactice, delegați de consiliul profesoral și un reprezentant al elevilor delegat de consiliul elevilor din instituție I” [2, p.17]. Respectarea acestei prevederi este importantă pentru actul decizional, deoarece delegarea transparentă a părinților, a elevului de către Senatul elevului, a agenților comunitari și a cadrelor didactice în Consiliul de Administrație al școlii este un imbold în procesul de democratizare și transparentizare a activității organizației școlare.

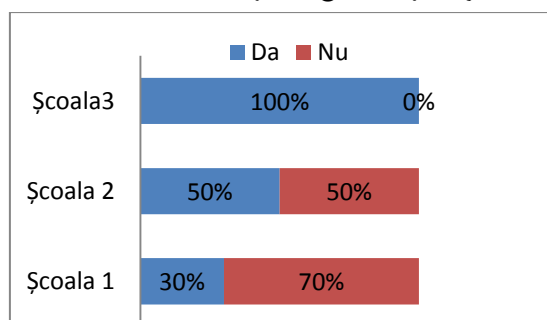


Figura 5 . Delegarea în mod democratic a cadrelor didactice în Consiliul de Administrație al școlii.

Astfel, întreaga comunitate educațională trebuie să cunoască problemele instituției, să contribuie, cu drept de vot, prin idei concrete, să aprobe cele mai valoroase decizii care, în ultimă instanță, ar duce la dezvoltarea organizației școlare.

Modul de delegare a cadrelor didactice în cadrul consiliului de administrație în școala 3, ilustrat cu 100 % în Figura 5, denotă democratizarea școlii și promovarea unui management participativ la nivel instituțional. Doar 50% din cadrele didactice din școala 2 și 30% din cadrele didactice din școala 3 califică nedemocratic gradul de delegare a



cadrelor didactice în Consiliul de Administrație. Aceste constatări acreditează ideea că în școlile date mai sunt rezerve la capitolul autonomie, autocontrol, auto-dirijare, iar echipa managerială nu oferă, prin promovarea unui management lipsit de suflu inovativ, șanse de a accepta și a implementa schimbarea în școală, ceea ce va avea impact nu tocmai pozitiv asupra dezvoltării organizației școlare.

Dezvoltarea organizațională necesită o colaborare continuă între agentul schimbării și membrii organizației, care vor duce spre creșterea competenței interpersonale în colectiv, producerea unei schimbări a valorilor, care vor pune accent pe factorul uman, creșterea unei mai bune inter-reaționări în cadrul echipei și dezvoltarea unei echipe mai eficiente. Ar fi de menționat că pentru succesul reformei învățământului din Republica Moldova considerăm primordială orientarea către capitalul uman ca actor în procesul dezvoltării individuale și de grup în cadrul organizației școlare.

Aspectul cel mai important al noii viziuni manageriale constă în antrenarea membrilor echipei în conducerea organizației. O școală poate să-și planifice propria dezvoltare în timp, dacă ia în calcul mozaicul contextului său unic, raportat la elevi, părinți, profesori și alți actori comunitari, ceea ce presupune munca în echipă. Echipa managerială ar trebui să fie catalizatorul schimbării și dezvoltării organizației.

În concluzie, semnificația managementului prin munca în echipă relevă stabilirea de responsabilități clare, implicare în actul decizional al școlii, asumare de riscuri, comunicare eficientă, motivare adecvată și învățare continuă, direcționate spre abordarea pro-activă a procesului de conducere. Munca în echipa din școală presupune implicarea tuturor actanților unei macro-echipe care, prin colaborare bazată pe încredere și susținere reciprocă, activitate producătoare de sinergii, vor contribui la dezvoltarea elevului – produs al unui management participativ.

## **Bibliografie**

1. Alecu S. Dezvoltarea organizației școlare: managementul proiectelor. București: Editura Didactică și Pedagogică, 2007, 276 p.
2. Codul Educației al Republicii Moldova.
3. Cojocaru V. Gh. Schimbarea în educație și Schimbarea managerială. Chișinău: Lumina, 2004. 334 p.
4. Cristea S. Dicționar de pedagogie. Chișinău: Grupul editorial Litera, 2000. 399 p.
5. Juc N. Monitorizarea în școală din perspectiva calității educației. Chișinău: Tipografia Centrală, 2010. 204 p.
6. Maxwell John C. Dezvoltă liderul din tine. București: Amaltea, 1994. 212 p.
7. Morten T. Hansen. Colaborarea. București: Curtea Veche, 2010. 280 p.
8. Păun. E. Școala – abordare sociopedagogică. Iași: Polirom, 1999. 176p.
9. Zlate M. Tratat de psihologie organizațională managerială. Vol. I. Iași: Polirom, 2004. 568 p.