

Dezvoltare organizațională

CZU 37.01 | doi.org/10.5281/zenodo.20011448



Sorin CRISTEA

dr., prof. univ., Universitatea din București

Rezumat: Dezvoltarea organizațională constituie o direcție strategică de evoluție calitativă a instituțiilor/organizațiilor sociale, centrată asupra obiectivelor generale și specifice ale activității de referință, proiectate în funcție de resursele informaționale, umane, materiale, financiare existente/disponibile, realizate în cadrul unui proces desfășurat în timp determinat, pe fondul optimizării raporturilor dintre variabilele de intrare (obiective operaționalizate, conținuturi/cunoștințe teoretice și aplicative; metodologie; normativitate formală și nonformală; modele de cercetare) și variabilele de ieșire (produsele obținute, validate social în termeni de eficiență și de eficacitate). În pedagogie, dezvoltarea organizațională are ca sferă de referință: 1) structura multidimensională a sistemului de învățământ (de organizare pe niveluri și trepte de învățământ; de conducere managerială/de vârf, intermediară, de bază; de distribuție a resurselor pedagogice; de relație cu societatea) corespunzătoare funcției generale de formare-dezvoltare psihologică (cognitivă și noncognitivă) și socială (culturală, civică, profesională, comunitară) a personalității educatului în perspectiva integrării permanente în viitoarea treaptă de învățământ și în societate; 2) școala ca organizație care învață, care constituie obiectul de studiu specific al unei științe a educației cu caracter aplicativ (managementul organizației școlare), construită intradisciplinar (prin aprofundarea conceptului de sistem de învățământ definit și analizat de teoria generală a educației, cu deschideri spre teoria generală a instruirii/didactica generală și teoria generală a curriculumului) și interdisciplinar (pedagogie-economie; pedagogie-sociologie; pedagogie-științe politice; pedagogie-psihologie socială). Evoluțiile înregistrate în ultimele decenii sunt marcate de constructivismul social (care promovează teza educației de calitate – factor determinant al dezvoltării sociale) și psihologic (care anticipează reușita în învățare prin proiectarea acestora în zona proximei dezvoltări).

Cuvinte-cheie: cultură pedagogică generală, cultură specifică a domeniului social, dimensiunea culturală a organizației școlare, dezvoltare organizațională, structura de organizare a sistemului de învățământ, structura multidimensională a sistemului de învățământ, școala ca organizație care învață.

Abstract: Organizational development constitutes a strategic direction for the qualitative evolution of social institutions/organizations, focused on the general and specific objectives of the relevant activity, designed in accordance with existing/available informational, human, material, and financial resources, and carried out within a time-bound process, against the backdrop of optimizing the relationships between input variables (operationalized objectives, theoretical and applied content/knowledge; methodology; formal and non-formal norms; research models) and output variables (the resulting products, socially validated in terms of efficiency and effectiveness). In pedagogy, organizational development has as its frame of reference: 1) the multidimensional structure of the education system (organization by levels and stages of education; managerial/top-level, intermediate, and basic leadership; distribution of pedagogical resources; relations with society) corresponding to the general function of psychological (cognitive and non-cognitive) and social (cultural, civic, professional, community) formation and development of the learner's personality with a view to permanent integration into the next educational level and into society; 2) the school as a learning organization, which is the specific subject of study of an applied educational science (school organization management), constructed both intradisciplinarily (by deepening the concept of the educational system

as defined and analyzed by general educational theory, with connections to general instructional theory/general didactics and general curriculum theory) and interdisciplinarily (pedagogy – economics; pedagogy – sociology; pedagogy – political science; pedagogy – social psychology). Developments in recent decades have been marked by social constructivism (which promotes the thesis of quality education as a determining factor in social development) and psychological constructivism (which anticipates learning success by projecting it into the zone of proximal development).

Keywords: general pedagogical culture, specific culture of the social field, cultural dimension of the school organization, organizational development, organizational structure of the education system, multidimensional structure of the education system, the school as a learning organization.

Dezvoltarea organizațională marchează tendința de evoluție strategică a instituțiilor sociale, abordate ca organizații sociale, promovată în ultimele decenii în contextul afirmării modelului cultural al societății informaționale, bazată pe cunoaștere. Reprezintă practic direcția strategică de evoluție calitativă a instituțiilor/ organizațiilor sociale (politice, economice, culturale, comunitare, pedagogice etc.), centrată asupra obiectivelor generale și specifice ale activității de referință (conducerea politică; producția economiei postindustriale; cultura filosofică, artistică, științifică, tehnologică; viața comunității naționale, teritoriale, locale, familiei; educația modernă și contemporană etc.), proiectate în funcție de resursele informaționale, umane, materiale, financiare existente/disponibile, valorificate în cadrul unui proces desfășurat în timp determinat, pe fondul optimizării raporturilor dintre variabilele de intrare (obiective operaționalizate; conținuturi/cunoștințe teoretice și aplicative; metodologie; normativitate formală și nonformală; modele de cercetare) și variabilele de ieșire (produsele obținute, validate social în termeni de eficiență/valorificarea optimă a resurselor existente și de eficacitate/îndeplinirea obiectivelor proiectate).

La nivel de proces de conducere eficientă, dezvoltarea organizațională, a organizațiilor sociale (politice, economice, culturale, pedagogice etc.) este realizată prin:

- 1) Colectarea datelor esențiale, necesare pentru proiectarea optimă a activității de bază (economică, politică, pedagogică etc.).
- 2) Planificarea activității de bază, pe fondul definirii scopurilor generale, strategice, ale procesului de conducere eficientă, determinate de funcțiile generale care angajează dezvoltarea organizațională (funcțiile generale de: globalizare, informare tehnologică, inovație managerială).
- 3) Crearea și consolidarea structurilor necesare, care implică: a) antrenarea experimentală; b) cercetarea-acțiune; c) abordarea normativă (prin principiile conducerii eficiente); d) orientarea valorică a schimbării, dependentă de cultura specifică (organizației) și de calitatea muncii (în organizația de referință).
- 4) Valorificarea cunoștințelor promovate de „științele comportamentale” (susținute de anumite ramuri afirmate în psihologie, sociologie, antro-

pologie, pedagogie), angajate la nivelul planificării strategice a activității de bază (economică, politică, profesională, pedagogică etc.), raportate la cultura specifică domeniului (economie, management, politică, știință, tehnologie, sănătate, educație etc.), dezvoltată în context deschis [7, pp. 2-17; 752].

La nivel de cultură specifică a domeniului social (economic, politic, cultural, pedagogic), intervin „procedeele de abstractizare”, bazate pe observarea regularităților comportamentale (limbaj, obișnuințe, ritualuri, tradiții, simboluri), pe evidențierea normelor de grup (care ordonează activitatea de referință/economică, politică, pedagogică etc. prin principiile conducerii eficiente) și pe fixarea valorilor afirmate în condiții strategice de stabilitate (prin management) și de schimbare calitativă, inovatoare (prin leadership).

Dimensiunile culturii, care determină dinamica dezvoltării organizaționale, sunt: a) desfășurate macro-social (sisteme validate ca națiuni, etnii, grupuri, religii, profesii validate global) și microsocial (microsisteme de tip comunitar/teritorial, local, familie, aflate în interiorul și în afara organizațiilor sociale); b) obiectivate în culturile organizaționale (private, publice, non-profit, guvernamentale, nonguvernamentale), dar și în subculturile reprezentate de grupuri ocupaționale aflate în cadrul sau în afara organizațiilor. Pe acest fond, putem identifica o cultură: a) fenomenală, situată la suprafața activităților, observabilă și exprimabilă prin limbaj, ritualuri, obișnuințe, ceremonii, comportamente verbale și nonverbale etc.; b) valorică, reflectată prin credințe, motivații superioare (convingeri), finalități ale activității (ideal, scopuri, obiective), ideologii, raționalizări (inductive, deductive, analogice, inovative); c) fundamentală, realizată prin ipoteze constructive care determină comportamentul, percepția, gândirea și afectivitatea la „nivelul profund al culturii organizaționale” [14, pp. 2-24].

În educație/instruire/proiectare curriculară a educației și a instruirii (la toate nivelurile sistemului și ale procesului de învățământ), în activități pedagogice definite și analizate de științele pedagogice fundamentale (Teoria generală a educației, Teoria generală a instruirii/Didactica generală, Teoria generală a curriculumului), dezvoltarea organizațională

are ca sferă de referință: I) *structura multidimensională a sistemului de învățământ*; II) *școala*, aflată la baza sistemului de învățământ, concepută ca *organizație socială care învață*.

I. Structura multidimensională a sistemului de învățământ (de *organizare* pe niveluri și trepte de învățământ; de *conducere managerială*/de vârf, intermediară, de bază; de *distribuție a resurselor pedagogice*; de *relație cu societatea*), abordată din perspectiva modelului de *management/leadership* care vizează *dezvoltarea organizațională a educației/instruirii/curriculumului*, este determinată de *funcția generală de formare-dezvoltare a personalității educatului: psihologică* (cognitivă și noncognitivă) și *socială* (culturală, civică, profesională, comunitară, naturală), concepută în perspectiva *educației permanente* și a *autoeducației* [6, pp. 425-446].

Dezvoltarea organizațională a educației/instruirii/curriculumului are ca sferă de referință *sistemul de învățământ*, definit în *sens*: a) *restrâns* = ansamblul școlilor de toate *tipurile* (particulare/private, publice/de stat) și de toate *nivelurile* (școli primare, școli secundare, școli superioare/universitare); b) *larg, deschis* spre toate instituțiile pedagogice specializate în educație nonformală (cluburi, tabere ale elevilor, televiziune școlară etc.) și spre toți actorii sociali cu care școala poate realiza *parteneriat* necesar pentru înființarea/finanțarea unor tipuri speciale de școli și pentru perfecționarea activităților specifice în mediul comunitar local și teritorial.

Funcția generală a sistemului de învățământ – formarea-dezvoltarea personalității educatului pentru integrarea sa în viitoarea treaptă de învățământ și în societate, în perspectiva educației permanente și a autoeducației – angajează *psihologic* (cognitiv și noncognitiv) și *social* (cultural, civic/politic, economic/profesional, comunitar, natural/demografic, geografic, sanitar), determină *structura multidimensională a sistemului de învățământ*. Prioritară este *structura de organizare a sistemului de învățământ* fixată în acord cu *finalitățile sistemului de învățământ (idealul educației și scopurile generale strategice)* și ale *procesului de învățământ (obiectivele generale și specifice, definite în termeni de competențe generale și specifice și de conținuturi de bază, corespunzătoare acestora la nivel de plan de învățământ și programe școlare sintetice și analitice, pe trepte și ani de învățământ)*.

Structura de organizare a sistemului de învățământ, reflectată *pedagogic* în cadrul specific al *procesului de învățământ*, este inițiată de Comenius (*Didactica Magna*, 1657) în epoca premodernă. Avem în vedere sistemul de învățământ organizat la nivel *primar – secundar – superior (universitar)*. *Sistemele moderne și postmoderne* asigură perfecționarea acestei structuri prin instituirea *treptelor de învățământ* în acord cu două *obiective specifice*: a) adaptarea școlară la cerințele pedagogice inițiale, avansate și finale ale fiecărui nivel de

învățământ; b) facilitarea trecerii psihosociale la un nou nivel de învățământ sau/și la viața socială (comunitară, culturală, profesională, civică).

În evoluție istorică modernă și postmodernă, *dezvoltarea organizațională a sistemului de învățământ* promovează și confirmă o *structură de adaptare* care include:

- a) nivelul învățământului primar = a) treapta învățământului preprimar/preșcolar; b) treapta învățământului primar școlar/elementar;
- b) nivelul învățământului secundar = a) treapta învățământului secundar inferior (gimnazial); b) treapta învățământului secundar superior (liceal și profesional);
- c) nivelul învățământului superior/universitar = a) treapta învățământului superior scurt; b) treapta învățământului superior lung; c) treapta învățământului superior postuniversitar (doctorat, postdoctorat etc.). *Modelul Bologna*, afirmat în spațiul universitar european, propune trei trepte/cicluri universitare: a) *licență* (specializare superioară largă); b) *masterat* (specializare aprofundată); c) *doctorat* (specializare universitară de vârf).

Dezvoltarea organizațională a educației/instruirii/curriculumului este validată social prin reformele pedagogice inițiate și finalizate din a doua jumătate a secolului XX până în prezent. Pe fondul *paradigmei curriculumului*, reformele realizate au generat o nouă structură de organizare a sistemului de învățământ, centrată asupra prelungirii duratei învățământului general și obligatoriu până la vârsta de 16 ani (clasele I-IX sau I-X), care susține *trunchiul/socul comun de cultură generală* al planului de învățământ, premisa egalizării șanselor de reușită a tuturor elevilor proveniți din toate mediile sociale, condiție și axiomă a *democratizării educației* [10, pp. 64-65].

Dezvoltarea organizațională a educației/instruirii/curriculumului implică *structura multidimensională a sistemului de învățământ*, angajată prioritar la nivel de *structură de organizare* (concepută ca *structură de bază*), susținută de:

- *structura de conducere managerială* (globală, optimă, strategică, inovatoare), realizată în acord cu *funcțiile conducerii manageriale* (*organizarea resurselor pedagogice existente; planificarea activităților de referință; implementarea planificării* în condiții de cercetare și de perfecționare) distribuite pe *verticala sistemului* (la vârf/ministerul învățământului; *intermediar/inspectoratele școlare sau direcțiile de învățământ teritoriale; la bază/organizația școlară*), dar și pe *orizontala sistemului*, prin *structuri tehnice* (institut de cercetare, consiliu de curriculum, agenții de evaluare) și *comunitare* (consiliul național al părinților, profesorilor, studenților/elevilor), cu

reprezentare teritorială și locală;

- *structura de distribuție a resurselor pedagogice: informaționale* (planul de învățământ, programele, manualele, auxiliarele școlare), *umane* (profesorii și elevii/studentii, actorii principali ai educației), *didactico-materiale* (spațiul și timpul pedagogic) și *financiare* (integrate în bugetul pentru educație);
- *structura de relație cu societatea*, afirmată și consolidată în context deschis, în perspectiva adaptării permanente a educației/instruirii/curriculumului la dinamica cerințelor sociale (culturale, economice, politice, comunitare, naturale/demografice, geografice, climatice, sanitare), în evoluție continuă în societatea informațională, bazată pe cunoaștere.

II. Școala ca organizație care învață, aflată la bază sistemului de învățământ, constituie obiectul de studiu specific al unei *științe pedagogice/a educației* cu caracter aplicativ – *Managementul organizației școlare*, construită *intradisciplinar* (prin aprofundarea conceptului de *sistem de învățământ*, definit și analizat de *Teoria generală a educației*, cu deschideri spre *Teoria generală a instruirii/Didactica generală* și *Teoria generală a curriculumului*) și *interdisciplinar* (*Pedagogie-economie; Pedagogie-sociologie; Pedagogie-științe politice; Pedagogie-psihiologie socială*).

Dezvoltarea organizațională confirmă statutul social al școlii ca *unitate de bază* a sistemului de învățământ. Perfecționarea sa permanentă ca *organizație care învață* este realizată în *procesul de adaptare permanentă la cerințele sociale: culturale* (proprii modelului cultural al societății informaționale, bazată pe cunoaștere), *economice* (proprii societății postindustriale), *politice* (proprii unei societăți democratice), *comunitare* (proprii unei societăți globalizate) și *naturale* (demografice, geografice, climatice, sanitare etc.).

Realizarea acestui *proces* la nivel creativ superior, *inovator* și *emergent*, asigură *sănătatea organizațională a școlii*, susținută și antrenată în condiții de *stabilitate valorică* (prin *management*) și de *schimbare necesară* (prin *leadership*) [4; 12; 13; 15]. Perfecționarea sa permanentă este angajată la nivelul interdependenței dintre *dimensiunile organizației școlare: normativă* (fixată juridic prin *legea învățământului*) și *culturală*, susținută valoric prin *cultura pedagogică generală* (vezi științele pedagogice fundamentale), *aprofundată* (vezi științele pedagogice construite intradisciplinar și interdisciplinar) și *aplicată* (vezi didacticile particulare și practica pedagogică la disciplinele de *specialitate*, la orele de *dirigenție* și la activitățile de *educație/instruire nonformală*) a profesorilor de la toate treptele și disciplinele de învățământ [5; 6; 12].

Evoluțiile înregistrate în ultimele decenii sunt marcate de *constructivismul social* (care promovează teza educației de calitate – factor determinant al dezvoltării sociale) [9; 11] și *psihologic* (care anticipează reușita în învățare prin proiectarea acesteia în *zona proximei dezvoltări*) [3; 16].

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE:

1. Albulescu I. Instruirea bazată pe înțelegere. Cum îi sprijinim pe elevi să învețe eficient. București: Didactica Publishing House, 2020.
2. Astolfi J.-P., Dvelay M. La didactique des sciences. Edition actualisée. Paris: Presses Universitaires de France, 1999.
3. Bruner J. S. Pentru o teorie a instruirii. Trad. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1970.
4. Bush T Leadership și management educațional. Teorii și practici actuale. Trad. Iași: Polirom, 2015.
5. Cristea S. Managementul organizației școlare. București: Editura Didactică și Pedagogică R.A., 1996, 2003.
6. Cristea S. Teoria generală a educației. București: Didactica Publishing House, 2022.
7. Cummings T. G., Worley C. G. Organization Development and Change. Mason: Cengage South Western, Cengage Learning, 2008.
8. Cumming Thomas, G.; Worley Christophe, G., Organization Development and Change, Cengage South Western, Cengage Learning, Mason OH., USA, 2008.
9. Delors J. (coord.) Comoara lăuntrică. Raportul pentru UNESCO al Comisiei Internaționale pentru educație în secolul XXI. Trad. Iași: Polirom, 2000.
10. Dictionnaire de pédagogie: 120 notions-clés, 320 entrées, classement thématique. Paris: Nathan, 2010.
11. Faure E. A învața să fii. Un Raport UNESCO. Trad. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1974.
12. Păun E. Școala, abordare sociopedagogică. Iași: Polirom, 1999.
13. Pugh D.S., Hickson D.J. Managementul organizațiilor. Ed. a IV-a, trad. București: CODECS, 1989.
14. Schein H. Organizational Culture and Leadership San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
15. Senge P., Cambron-McCabe N., Lucas T., Smith B., Dutton J., Kleiner A. Școli care învață. A cincea disciplină aplicată în educație. Trad. București: Trei, 2016.
16. Vigotski L. Opere psihologice alese. Vol. I, II. Trad. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1971, 1972.