

IP Școala Profesională, or. Nisporeni

Discutat și aprobat

La ședința Consiliului profesoral

din 04 ianuarie 2023

Directorul școlii *V. Nastasiu* V. Nastasiu



STRATEGIA

*de promovare a climatului organizațional pozitiv
pentru anii 2023-2025*

Grup de lucru:

V. Nastasiu, director

N. Zubcu, director-adjunct IP

O. Fărîmă-Maftei, șef CEIAC

IANUARIE 2023

I. INTRODUCERE

Climat organizațional – ambianța intelectuală și morală care domnește într-un grup, ansamblul percepțiilor colective și al stărilor emoționale existente în cadrul organizației.

E. Păun

Prin climat organizațional se înțelege o stare psihosocială, exprimată cultural într-un context intern și extern și este generată de un ansamblu de variabile obiective și subiective intersectate într-un câmp psihosocial sau context situațional (extern și intern) care străbate activitatea didactică realizată în cadrul școlii (S. Cristea). El se referă la ambianța intelectuală și morală din interiorul colectivului unei școli, la stările emoționale și la percepțiile colective.

Performanțele membrilor din cadrul IP Școala profesională, or. Nisporeni (în continuare-instituție) sunt influențate într-o oarecare măsură și de climatul în care ei își desfășoară activitatea. Climatul este un concept cu o semantică largă, a cărui dezvoltare este influențată de structura formală și informală a instituției, de personalitatea participanților, dar și de practicile manageriale.

Cercetarea și promovarea climatului organizațional pozitiv din instituție permite identificarea stării de spirit și percepțiilor angajaților determinate de modul în care funcționează colegiul. Analiza climatului organizațional este utilă în diagnoza și schimbarea organizațională.

Climatul organizațional pozitiv este un rezultat al percepțiilor angajaților, percepții ce exercită o influență majoră asupra comportamentului acestora într-o perioadă de timp dată, reprezintă o interpretare individuală cât și colectivă a culturii organizaționale.

De aceea, pentru a atrage și menține un personal competitiv, sunt necesare condiții mai bune de muncă, proceduri și strategii transparente și echitabile, dezvoltare profesională continuă, precum și o mai bună recunoaștere a excelenței în procesul de predare-învățare-evaluare printr-un sistem motivator de normare a muncii și remunerare.

Deoarece instituția conține mai multe niveluri ierarhice, se poate vorbi de un climat general al acesteia, dar și de un climat specific fiecărui grup de lucru. Nu suma climatelor specifice îl determină pe cel general, ci atmosfera care domină la un moment dat în diferite colective mici generează calitatea climatului organizațional.

Strategia de promovare a climatului organizațional pozitiv (în continuare-Strategie) proiectează și planifică un șir de măsuri, menite să îmbunătățească procesul instructiv-educativ prin evoluția schimbărilor spre progres bazate pe inteligență, profesionalism, moralitate și înaltă responsabilitate.

Promovarea principiilor unui climat organizațional pozitiv reiese și din **misiunea** instituției care își asumă responsabilitatea socială, culturală și morală de a veni în întâmpinarea

cerințelor societății actuale de formare, de profesionalizare și de perfecționare în domeniile de formare profesională, asigurând continuitatea formării specialiștilor de înaltă calitate. Instituția, prin misiunea sa, își propune să promoveze competențele și calificările solicitate pe piața muncii, în concordanță cu standardele competitive europene.

Direcția strategică: Eficientizarea managementului la toate nivelurile instituționale, ceea ce va permite creșterea gradului de motivare a cadrelor didactice și, implicit, a calității activității unității de învățământ.

Pentru realizarea **obiectivului general** al Strategiei și anume de Integrare a perspectivelor de ansamblu orientate către angajați și o înțelegere a tuturor proceselor instructiv-educative din cadrul instituției, dar și pentru depășirea cu succes a problemelor scoase în evidență, se propun următoarele **obiective strategice:**

Obiectivul 1. Motivarea cadrelor didactice întru realizarea unui proces educațional de calitate:

- Implementarea unui sistem motivant de monitorizare și evaluare a activității angajaților din cadrul instituției;
- Indicarea unui nivel maxim al calității procesului de învățământ și a unui procent decent al promovabilității, prin diminuarea absenteismului și a abandonului școlar.

Obiectivul 2. Avansarea statutului psihosocial al personalului instituțional, prin:

- Cultivarea permanentă a sentimentului apartenenței;
- Promovarea intoleranței față de comportamentele deviante ale elevilor și a cadrelor didactice.

Obiectivul 3. Promovarea unei politici a relațiilor în rândul actanților procesului educațional:

- Realizarea unui management al resurselor umane bazat pe respectarea drepturilor și onoarei;
- Implementarea mecanismelor eficiente în consultarea și comunicarea dintre administratei și colectivul instituției;
- Stabilirea de relații instituționale (elevi – elevi; elevi/părinți/personal non didactic auxiliar – profesori; profesori/elevi/părinți/personal non didactic auxiliar – manager școlar).

II. OPERAȚIONALIZAREA ADAPTĂRII RELAȚIEI DINTRE PERSOANĂ/ANGAJAT ȘI MEDIU/INSTITUȚIE

Potrivirea *Persoană-Mediu* a fost operaționalizată în mai multe moduri. Vom imita discuția noastră la potrivire într-un sens de congruență suplimentară (de exemplu, asemănarea individului cu grupul) mai degrabă decât congruență complementară (adică, potrivirea dintre abilitățile individuale și cerințele locului de muncă). Potrivirea a fost examinată în termenii congruenței dintre percepția individuală și instituțională a obiectivelor/scopurilor; și congruența dintre valorile individuale și instituționale. Toate operaționalizările implică măsurări ale percepțiilor, mai degrabă decât potrivirea obiectivelor. Se remarcă faptul că cercetarea potrivirii persoană-mediu în diverse discipline, în general, se ocupă cu potrivirea subiectivă și câteva dovezi care sugerează că măsuri subiective reflectă medii obiective destul de bine. Cu toate acestea trebuie prudență că ne putem aștepta ca relația de potrivire dintre obiectiv și subiectiv poate fi imperfectă; astfel, modificări obiective aduse unui mediu organizațional nu pot avea întotdeauna efectele scontate. De exemplu, crearea unui sistem de remunerare echitabilă ar putea să nu risipească percepția de părtinire și abuziv.

Cultura organizațională constituie un alt element important, și care are o influență directă asupra rezultatelor economice ale unei organizații/ instituții. Aceasta poate fi situată pe o treaptă intermediară între atitudinile individuale și mentalitatea generală, fiind influențată de ambele, dar manifestându-se în interiorul unei colectivități mai mici, cum este cazul instituțiilor de învățământ.

În acest context putem face și o distincție între cultură, văzută ca un concept foarte larg (mentalitatea fiind o componentă a acesteia), și cultura organizațională. Cultura reprezintă ansamblul de valori care condiționează comportamentele și atitudinile acceptabile sau nu ale membrilor unei societăți. Cultura organizațională reprezintă ansamblul de tradiții, valori, proceduri, concepții și atitudini care creează contextul activității în cadrul organizațiilor.

Există mulți factori psihologici dependenți de cultura organizațională, factori care favorizează creșterea performanței în cadrul unei instituții.

De exemplu, atunci când există o potrivire între valorile angajatului și cele ale șefului, satisfacția și gradul de implicare ale angajatului sunt mai mari, chiar într-o mai mare decât în cazul potrivirii între valorile individuale și cele organizaționale în ansamblu.

Un alt element determinant al atitudinii generale față de muncă este climatul organizațional. Prin noțiunea de climat organizațional înțelegem starea de spirit a angajaților, atitudinile, opiniile și credințele lor într-un anumit moment. De exemplu, atunci când evaluăm satisfacția în muncă, nivelul de implicare, identificarea cu autoritățile centrale, dedicarea față de instituție etc., evaluăm nu cultura organizațională, ci climatul organizațional.

Diferența dintre climatul organizațional și cultura organizațională este dată de gradul de stabilitate și de persistență a acestora. Astfel, climatul organizațional se referă în special la aspectul atitudinal și la credințele, opiniile și sentimentele angajaților într-un anumit moment, în timp ce cultura organizațională

vizează în special aspectul valoric și elementele de stabilitate și continuitate (norme scrise și nescrise, simboluri, valori, etc.).

În concluzie, putem afirma că atitudinea față de muncă a angajaților este un complex, care depinde atât de climatul organizațional (și indirect de cultura organizațională), cât și de mentalitatea generală față de muncă a unei societăți. Atitudinea generală față de muncă influențează în mod direct performanțele organizației, iar la nivel individual este un determinant al performanțelor în muncă, precum și al carierei personale.

Modalitățile de dezvoltare și optimizare a climatului colegiului care pot fi orientate în direcția promovării unui sistem interacționa constructiv și dezvoltarea unor atitudini specifice în rândul cadrelor didactice/directorului:

- Crearea unui sistem interacționa constructiv în care membrii organizației se ascultă unii pe ceilalți, oferind atenție, toleranță, acceptare. Directorul observă dinamica relațiilor dintre indivizi și grupuri, arătând interes și respect. Deși fiecare are dreptul la propria opinie, este important să se renunțe la judecățile critice nefondate. Liderul hotărăște sentimente comune cu ceilalți membri ai organizației și gândește înainte de a acționa; acțiunea intervine după Rezistența la educație: soluții și perspective cognitive în procesul optimizării climatului școlii.

- Oferirea atenției necesare derivă din recunoașterea importanței sporite aspectelor de ordin afectiv și relațional pentru educarea elevilor și pentru conviețuirea profesorilor. A acorda atenție înseamnă a aștepta și a fi capabil să vezi ceea ce se întâmplă în relațiile dintre elevi/profesori. Aspectele nedorite pot fi contracarate prin dezvoltarea unor discuții cu elevii pe marginea evenimentelor care s-au petrecut în viața școlii sau a clasei.

- Centrarea pe relații înaintea regulilor presupune abilitatea de a dezvolta relații pozitive în rândul colegilor de clasă prin acceptare, respect reciproc, flexibilitate și deschidere. Nu este suficientă fundamentarea procesului optimizării climatului școlii pe temelia regulilor și a sancțiunilor, chiar dacă acestea sunt împărtășite de către elevi/profesori. Sistemul de reguli are un rol important în ansamblul dezvoltării și funcționării organizației școlare, dar accentuarea acestuia în mod excesiv poate avea efecte negative în planul relațiilor interpersonale, care la rândul lor afectează calitatea climatului.

- Practicarea exercițiului ascultării: înseamnă a pătrunde în adâncul problemelor, a înțelege motivele și fundamentele acestora, a merge dincolo de propriile așteptări, având astfel

posibilitatea de a identifica noi elemente care pot deveni instrumente ale schimbării. Când membrii organizației știu că sunt ascultați; le este mult mai ușor să lucreze deoarece reacțiile instinctive sunt înlocuite de comunicarea verbală.

- Centrarea pe emoții și sentimente reprezintă un aspect la fel de important ca și domeniul Rezistența la educație: soluții și perspective cognitive în procesul optimizării climatului școlii. Astfel, în locul transmiterii unor mesaje abstracte și generalizate, este indicat ca elevii/profesorii să fie puși în situația de a lucra împreună și astfel de a împărtăși emoții comune, care să le confere sentimentul apartenenței la aceeași organizație. Dezvoltarea și menținerea unui climat pozitiv la nivelul școlii nu este sarcină ușoară din cauza complexității sistemului de relații existente în cadrul organizației și a multitudinii de factori care acționează asupra instituției.

Climatul organizațional poate genera performanța sau poate fi expresia unui anumit nivel al acesteia. Trebuie să acceptăm deopotrivă atât dinamica mediului social cât și dinamica mediului intern al organizației, a climatului acesteia. Raportarea organizației școlare la cerințele impuse de schimbarea în educație trebuie să vizeze și reconsiderarea importanței ce trebuie acordată problematicii climatului educațional.

Analiza și sistematizarea percepțiilor angajaților cu referire la diferite aspecte ale vieții organizaționale ne conduce la identificarea unui număr variabil de factori care sunt utilizați în analiza climatului organizațional. Este evident faptul că evaluarea acestor factori este subiectivă, fiind bazată pe percepțiile individuale ale fiecărui angajat. Însă aceste evaluări capătă un caracter de obiectivitate dacă sunt coordonate la nivelul unui colectiv, majoritatea angajaților având opinii similare.

Factori descriptivi ai climatului organizațional:

- cordialitatea/căldura;
- asumarea riscului;
- structura rolurilor;
- susținerea;
- standardele de muncă;
- responsabilitatea;
- claritatea și nivelul obiectivelor;
- atmosfera de lucru;
- eficiența administrativă;
- dispoziția spre inovare;
- sociabilitatea;
- provocarea la locul de muncă;
- importanța și varietatea sarcinilor;

- facilitarea și susținerea din partea liderului;
- cooperarea în echipa de lucru;
- cooperarea și prietenii;
- spiritul profesional și organizațional.

Factori semnificativi ai climatului organizațional:

- comunicarea internă eficientă;
- structura organizațională;
- climatul politic;
- oportunitățile de dezvoltare profesională;
- evaluarea;
- promovarea climatului organizațional pozitiv;
- sprijinul în cazul unor probleme personale;
- satisfacția în muncă (definită, la rândul ei, prin sub factori: participarea la luarea deciziilor, autonomia, puterea și controlul, relațiile cu colegii, relațiile cu subordonații, relațiile cu superiorii, salarizarea și beneficiile).

De asemenea, în locul transmiterii unor mesaje abstracte și generalizate, este indicat ca elevii/profesorii să fie puși în situația de a lucra împreună și, astfel, de a împărtăși emoții comune, care să le confere sentimentul apartenenței la aceeași organizație. Dezvoltarea și menținerea unui climat pozitiv la nivelul școlii nu este o sarcină ușoară, cauza ar fi complexitatea sistemului de relații existente și a multitudinii de factori care acționează asupra instituției.

La **nivelul grupei de elevi climatul educațional** favorabil poate fi asigurat având în vedere următoarele aspecte:

- reducerea la minim a stării de intimidare;
- micșorarea stării de neangajare a elevilor;
- stimularea încrederii în reușita activității;
- oferirea sprijinului când este solicitat;
- asigurarea sentimentului de securitate;
- evitarea amenințării, fricii, pedepsei pe nedrept;
- formarea responsabilității și independenței;
- păstrarea calmului;
- manifestarea toleranței;
- evitarea conflictelor;
- respectarea sentimentelor elevilor;
- cunoașterea elevului, apropierea de el;

- antrenarea elevilor în adoptarea deciziilor pentru probleme organizatorice, de disciplină internă, de îmbunătățire a vieții cotidiene în colectivele instituției;
- organizarea participării active la efortul de învățare, observare, experimentare, aplicare a cunoștințelor, în timpul lecțiilor și, mai ales, al activităților în natură, la muzee, la teatru, etc.;
- supravegherea relațiilor, în vederea prevenirii și eliminării violenței și agresivității;
- colaborarea cu familia elevului pentru cunoașterea, evoluția, evaluarea și adoptarea celor mai bune decizii;

În concluzie, organizația școlii și climatul acesteia se afla într-un raport de interdependență, creat tocmai datorită influențelor și efectelor pe care le exercită reciproc.

Instituția își propune un climat organizațional pozitiv care constă în:

- spirit sportiv real;
- respect și evaluare constructivă;
- preocupare pentru nevoile reale ale angajaților și elevilor;
- credibilitate și încredere;
- transparență și onestitate;
- participare la decizie.

Atât angajații cât și elevii au posibilitatea să-și exprime opiniile la fundamentarea unei decizii:

- evidențierea unor obiective de standard înalt;
- neacceptarea condițiilor stresante prin implementarea unui climat favorabil de lucru.

III. MONITORIZAREA, IMPLEMENTAREA ȘI EVALUAREA STRATEGIEI

Pentru realizarea prezentei strategii, anual, vor fi elaborate planuri operaționale ajustate la obiectivele generale ale strategiei.

Pe parcursul implementării Strategiei se va efectua monitorizarea permanentă a rezultatelor obținute, în baza coordonării acțiunilor tuturor factorilor implicați în realizarea obiectivelor de dezvoltare și motivare a resurselor umane din cadrul instituției.

Coordonarea procesului de monitorizare și evaluare a rezultatelor implementării Strategiei revine Directorului instituției.

Evaluarea implementării Strategiei se va efectua anual în baza planurilor anuale operaționale, în cadrul Consiliilor profesionale, fiind apreciat gradul de realizare a rezultatelor preconizate și fiind propuse măsuri de redresare a situației în caz de necesitate.

PLANUL DE ACTIVITĂȚI

| File calendaristice | Activități planificate | Termen de realizare | Responsabili |
|---|---|------------------------|---|
| 1 septembrie <i>Ziua cunoștințelor</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Careu festiv – activitate literar-muzicală; - Întâmpinarea și prezentarea elevilor anului I; - Reîntâlnirea elevilor anului II, III; - Prima lecție – <i>Ora de suflet...</i>; - Aprobarea calendarului omagial al angajaților instituției; - Punerea în aplicație a calendarului omagial. | Septembrie | Administrația Colectivul didactic Elevii |
| SEPTEMBRIE (prima duminică) Locația: Or. Nisporeni | <ul style="list-style-type: none"> - <i>FESTIVALUL NAȚIONAL AL PRUNEI</i> - <i>Expoziții tematice</i> - <i>Promovarea instituției</i> - <i>Acțiuni de colaborare cu autoritățile locale;</i> | Septembrie | Administrația Colectivul didactic Elevii |
| 5 octombrie <i>Ziua mondială a Educației și Ziua internațională a lucrătorului în învățământ</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Conferirea distincțiilor de Stat pentru cadrele didactice; - Ordin intern de mulțumire pentru activitatea prodigioasă a lucrătorului în învățământ; - Concert muzical: „<i>Le-aduc o floare în pridvor</i>”; - Organizarea colectivului profesoral în cadrul unei recepții. | Octombrie | MEC Administrația Comitetul sindical Colectivul didactic Consiliul elevilor |
| 17 noiembrie <i>Ziua internațională a Studenților</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Decernarea pentru obținerea performanțelor înalte în procesul instructiv-educativ; - Activități distractive – concursuri; - Organizarea unei serate dansante. | Noiembrie | Administrația Colectivul didactic Consiliul elevilor Diriginții |

| | | | |
|--|---|--------------------|---|
| 1 decembrie <i>Ziua mondială de Combatere și profilaxie a maladiei HIV/SIDA</i> | - Amenajarea expozițiilor, cu aspect creativ-imagistic, reprezentative; - Desfășurarea Meselor-rotunde tematice-informative. | Decembrie | Colectivul didactic Elevii |
| Decembrie Sărbătorile de iarnă | - Activități literar-artistice: Ziua colindelor „ <i>Ah! Lerul, ler!</i> ”; Ziua urătorilor: „ <i>Aho! Aho!</i> ”; Ziua semănătorilor „ <i>Sorcova vesela!</i> ” (revelionul elevilor). - Organizarea colectivului profesoral în cadrul unei recepții. | 22-24 decembrie | Administrația Comisiile metodice Elevii |
| 15 ianuarie Comemorarea marelui poet, prozator, publicist Mihai Eminescu | - Implicarea și asistarea la activitatea de omagiere în cadrul comunității; - Organizarea și desfășurarea activității literar-artistice: <i>Mihai Eminescu – luceafărul literaturii române</i> ; Amenajarea unei expoziții: <i>Crâmpoie literare</i> . | Ianuarie | Administrația Colectivul didactic Bibliotecarul Elevii |
| 14 februarie Comemorarea poetului copiilor Grigore Vieru | - Organizarea și desfășurarea activității literar-artistice: <i>Grigore Vieru – un elogiu adus mamei</i> ; Amenajarea unei expoziții: <i>Crâmpoie literare</i> . | Februarie | Colectivul didactic Bibliotecarul Elevii |
| Februarie Adunare cu părinții elevilor de la anul I, II, III | - Adunare generală cu privire la situația academică a elevilor (în regim online); - Informarea cu privire la procedura și Regulamentele de organizare și desfășurare a examenelor de calificare; - Discuții colective și individuale la nivel de grupă (în regim online). | Februarie | Administrația Dirigenții Părinții Elevii |
| 24 februarie <i>Ziua dragostei și bunăvoinței – Dragobete</i> | - Activități distractive – concursuri; - Adresarea unui mesaj emoțional persoanei dragi; - Organizarea unei serate dansante. | Februarie | Consiliul elevilor |

| | | | |
|--|--|-----------------|--|
| 1 martie <i>Ziua Mărțișorului</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Întâmpinarea festivă a tuturor angajaților: <i>Un Mărțișor în dar...</i>; - Concursul mărțișoarelor; - Master-class „Să confecționăm un mărțișor” (meseria „cusătoreasă”) | Martie | Administrația Colectivul didactic Elevii |
| 8 Martie <i>Ziua Internațională a Femeii</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Întâmpinarea festivă a tuturor angajaților de gen feminin; - Concert literar-artistic: <i>Fericirea și iubirea – adevăratul fard al femeii</i>; - Organizarea colectivului profesoral în cadrul unei recepții. | Martie | Administrația Comitetul sindical Colectivul didactic Consiliul elevilor Elevii |
| Aprilie Adunare cu părinții elevilor de la anul III | <ul style="list-style-type: none"> - Adunare generală cu privire la situația academică a elevilor (în regim online/ offline); - Informarea cu privire la procedura și Regulamentele de organizare și desfășurare a examenelor de calificare; - Aplicarea chestionarelor cu privire la analiza și evaluarea mediului instituțional; - Discuții colective și individuale la nivel de grupă (în regim online/ offline). | Aprilie | Administrația CEIAC Diriginții Părinții Elevii |
| Aprilie Sărbători pascale | <ul style="list-style-type: none"> -Expoziții tematice - Concursul posterelor - Acordarea performanțelor pentru cadrele didactice; | Aprilie | Administrația Colectivul didactic Elevii |
| 27 aprilie <i>Ziua Tricolorului</i> | <p>Aprecierea simbolurilor statale prin:</p> <ul style="list-style-type: none"> Expoziții tematice; Concurs de postere: Victorină: „<i>Pagini de istorie, pagini de glorie</i>” | 25 – 28 aprilie | Comisia diriginților Consiliul elevilor |

| | | | |
|---------------------------------|---|----------------|--|
| <p>Mai Ziua Europei</p> | <p>Concurs de postere: <i>Prezentarea unui stat din CE (drapel, stemă, context național)</i> Concurs de eseuri: „Moldova – membru al mării familii europene”</p> | <p>2-5 mai</p> | <p>Comisia diriginților Consiliul elevilor</p> |
| <p>Mai Ziua familiei</p> | <p>Master-class – activitate interactivă cu părinții elevilor (concurs al echipelor familiale)</p> | <p>Mai</p> | <p>Director-adjunct IE Diriginții Consiliul elevilor</p> |
| <p>Mai Ultimul sunet</p> | <p>- Aprecierea și decernarea absolvenților pentru performanțele obținute, pe parcursul anilor de studii; - Activitate literar-artistică cu manifestarea elevilor-absolvenți.</p> | <p>Mai</p> | <p>Administrația Consiliul elevilor Absolvenții Comisia diriginților</p> |
| <p>Încheierea anului școlar</p> | <p>- Aprecierea distinsă a cadrelor didactice pentru activitatea desfășurată pe parcursul anului; - Organizarea colectivului didactic în cadrul unei recepții; - Organizarea unei excursii colective.</p> | <p>Iunie</p> | <p>Administrația Comitetul sindical Colectivul didactic</p> |

