

---

**EDUCAȚIA DIN PERSPECTIVA VALORILOR**

**TOM XII: SUMMA PAEDAGOGICA**

**Dorin Opreș, Ioan Scheau, Octavian Moșin (editori)**

Colecția: EIKON EDUCAȚIONAL

© Toate drepturile aparțin autorilor

**Editura EIKON**

Str. Smochinului nr. 8, sector 1, București

Difuzare / Distribuție carte:

tel/fax: 021 348 14 74

mobil: 0733 13 11 45

e-mail: difuzare@edituraeikon.ro

Redacția:

tel: 021 348 14 74

mobil: 0728084802, 0733131145

e-mail: contact@edituraeikon.ro

Editura EIKON este acreditată de Consiliul Național al Cercetării Științifice din Învățământul Superior (CNCSIS)

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**Educația din perspectiva valorilor. - Cluj Napoca : Eikon, 2012-**  
vol.

ISBN 978-973-757-730-6

**Tom 12. Summa Paedagogica / ed.: Dorin Opreș, Ioan Scheau, Octavian**  
**Moșin. - 2017. - Conține bibliografie. - ISBN 978-606-711-686-1**

I. Opreș, Dorin (ed.)

II. Scheau, Ioan (ed.)

III. Moșin, Octavian (ed.)

37

ISBN 978-973-757-730-6

ISBN 978-606-711-686-1

*Responsabilitatea asupra conținutului științific al capitolelor lucrării de față aparține autorilor*



---

**EDUCAȚIA DIN PERSPECTIVA VALORILOR**  
**TOM XII: SUMMA PAEDAGOGICA**

**DORIN OPRÎȘ**  
**IOAN SCHEAU**  
**OCTAVIAN MOȘIN**  
(editori)

Volumul cuprinde lucrări prezentate la conferința internațională:

*EDUCAȚIA DIN PERSPECTIVA VALORILOR*

*Organizatori: Universitatea „1 Decembrie 1918” din Alba Iulia și Universitatea de Stat din Moldova*

Ediția a IX-a  
Chișinău, 28-30 septembrie 2017

**Editura EIKON**  
**București, 2017**

## 20. IMPORTANȚA CULTURII ORGANIZAȚIONALE ÎN PROCESUL DE ADAPTARE PROFESIONALĂ A CADRELOR DIDACTICE DEBUTANTE

Conf.univ.dr. ECATERINA ȚĂRNĂ,  
Drd. MARIANA GORAȘ,  
Universitatea de Stat din Moldova

**Abstract:** *THE IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE PROCESS OF PROFESSIONAL ADAPTATION OF NOVICE TEACHER.* The adaptation process is complex and involves specific components of constant interaction, and the organization of culture has a direct impact on adaptive behavior. This assertion has a special significance in the context of the professional adaptation of new teachers. In this context the individual potential of the new teacher can be effectively leveraged in order to achieve certain socio-cultural standards. New teachers serve as an educational model, not formed in an isolated cultural environment, but in a well-organized, socio-cultural-advanced environment in which other teachers have successfully adapted themselves and therefore they become models in the development of both the personality of the new teachers and their pupils. From the perspective of effective professional adaptation, it is important to consider the organizational culture as a constellation of values and interpretations shared by all members of the socio-professional environment. Professional development programs have to expand on numerous strategies, with the objectives of professional adaptation and organizational culture elaboration.

**Keywords:** professional adaptation, adaptation process, maladaptation, adaptation strategies, organizational culture, the debut teachers.

Procesul de *adaptare profesională* este unul complex și presupune componente specifice de interacțiune permanentă, iar *cultura organizațională* are un impact direct asupra comportamentului adaptativ. Această afirmație capătă o semnificație aparte în contextul *adaptării profesionale* a cadrelor didactice debutante. Este cazul în care potențialul individual al noului angajat poate fi valorificat eficient în scopul realizării anumitor finalități socioculturale. În special, noțiunea de *cultură organizațională* a cunoscut un succes considerabil în contextul adaptării și comunicării profesionale. În viziunea noastră, odată realizată *adaptarea profesională*, noii angajați ajung la acceptarea *sentimentului de noi (împreună)*, la distingerea față de mediu pe baza unei *culturi comune, cultura organizației*, care le impune – prin interacțiune internă – propriile valori și norme, nuanțându-se față de exteriorul cu care se află în interdependență. Avem, prin urmare, de-a face cu o selecție și formare organizațională care generează ca efect principal o anumită autonomie a constructului organizațional și a dinamicii endogene, cărora le dă naștere și care sunt ireductibile la datele mediului. Așadar, *adaptarea profesională* eficientă în mediul educațional este în raport cu procesul de integrare socioculturală a cadrului didactic debutant, de acceptare a normelor și valorilor promovate de *cultura organizațională* respectivă. În acest sens, cadrele didactice debutante au valoare de model educațional, acesta neformându-se într-un mediu cultural izolat, ci într-un mediu bine organizat, avansat din punct de vedere sociocultural, în care alți angajați s-au adaptat cu succes și tocmai de aceea sunt luați și ei ca modele în formarea atât a personalității cadrelor didactice debutante, cât și în formarea/dezvoltarea personalității elevilor. Din perspectiva *adaptării profesionale* eficiente, este important să analizăm *cultura organizațională* ca pe o constelație de valori și interpretări împărtășite de toți membrii mediului socioprofesional. În acest context, autorul Ch. Handy (Țărnă, 2011, p. 311), a clasificat *patru tipuri de culturi organizaționale*:

1. *cultura de tip „putere”* – poate fi redată grafic sub forma unei *pânze de păianjen*. Este caracteristică pentru organizațiile de dimensiuni mici, cu scop unic sau limitat, impunând existența unei *birocrații minime*. Controlul realizat este centralizat, deciziile se iau ca rezultat al puterii, influenței și nu pe baze procedurale, de merit sau logice. Managerul organizației se află în centru, iar restul membrilor organizației sunt plasați în cercuri. Cercurile sunt legate prin linii



care delimitează funcțiile și responsabilitățile membrilor. Comunicarea are loc în cea mai mare parte de sus în jos, având caracter prescriptiv este direcționată de autoritatea din centru.

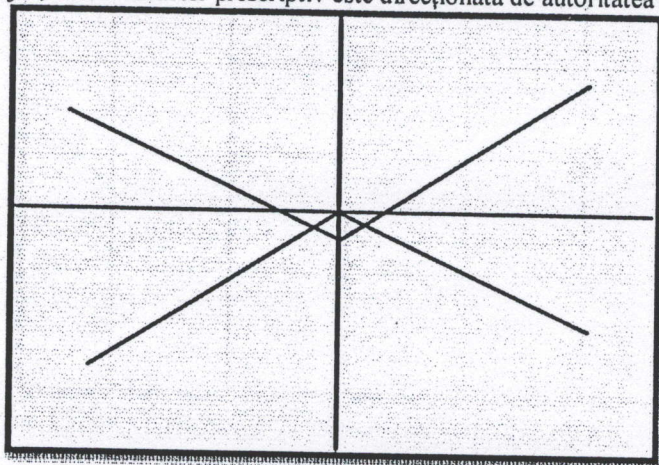


Figura 1. Cultura tip „putere” (adaptată după Ch. Handy)

2. *cultura de tip „rol”* (organigramă) – cunoscută și prin conceptul de birocrație, are o reprezentare grafică sub forma unui templu. Caracteristice pentru *cultura de tip rol* sunt sectoarele puternice funcționale (managementul de top) – coloanele templului, coordonate la vârf de o echipă restrânsă de manageri. Controlul este exercitat prin multiple proceduri: formalizarea operațiunilor, standarde și reguli, definirea strictă a posturilor, autoritatea atribuită pozițiilor importante din ierarhie, modalități precise de comunicare. Toate acestea presupun canale formale de comunicare foarte bine structurate. Comunicarea este formalizată, dirijată, cu feedback redus, urmărind circuitul ierarhic.

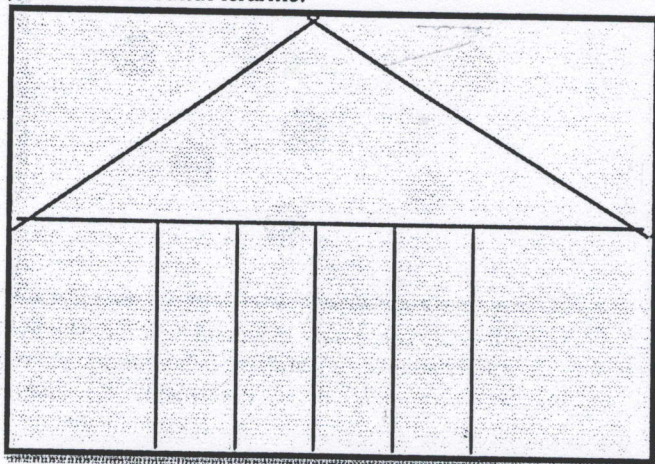


Figura 2. Cultura tip „rol” (adaptată după Ch. Handy)

3. *cultura de tip „sarcină”* – este orientată spre realizarea unei anumite sarcini, proiect sau obiectiv, având o reprezentare grafică sub formă de rețea rectangulară, unele fire ale rețelei fiind mai pronunțate; puterea sau influența sunt, în mare parte, localizate în noduri. În acest tip de cultură organizațională, comunicarea este puternic interactivă, eficientă și eficace, cu un climat comunicațional bazat de cooperare, sunt importante talentele și resursele, structura este mobilă.



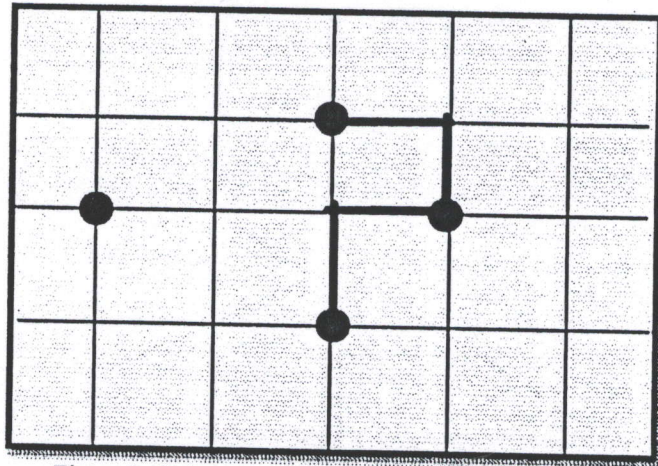


Figura 3. Cultura de tip „sarcină” (adaptată după Ch. Handy)

4. *cultura de tip „persoană”* – este cel mai rar întâlnită, este reprezentată ca un roi de particule sau, conform lui Handy, ca o „galaxie de stele”. În această cultură accentul este axat pe personalitate și nu pe organizație. Organizația este subordonată personalității, ea are doar rolul de a-i servi și a-i ajuta, promovându-i interesele proprii, fără un obiectiv global. Comunicarea are un caracter informal, se bazează pe cooperare.

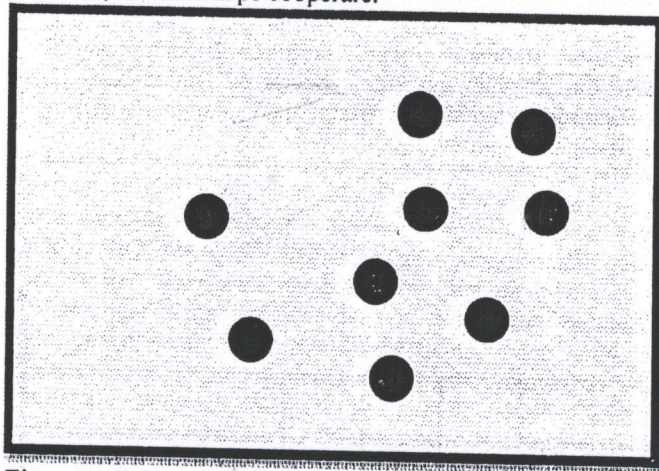


Figura 4. Cultura de tip „persoană” (adaptată după Ch. Handy)

După cum observăm, datorită relației ce se stabilește în cadrul oricărei organizații, fiecăruia din aceste *tipuri de culturi organizaționale* îi va corespunde un anumit tip de cultură comunicățională și este în corelație atât cu *nivelul de adaptare*, cu abilitatea de procesare corectă a informațiilor, cât și cu dezvoltarea aptitudinilor comunicative și organizatorice. Astfel, aprecierea incorectă a *culturii organizaționale* sau insuficienta cunoaștere a nivelului de adaptare, a propriilor aptitudini comunicative și organizatorice au un impact negativ în procesul de *adaptare profesională a cadrelor didactice debutante*. În această ordine de idei, inadaptarea trebuie analizată în raport cu problemele culturii organizaționale, iar *programele de dezvoltare profesională* trebuie să implice numeroase strategii, având drept obiective: *adaptarea profesională și valorificarea culturii organizaționale*. În opinia noastră, *cultura organizațională* poate facilita, optimiza sau împiedica procesul de *adaptare profesională*. Cu certitudine, adaptarea noului angajat poate fi monitorizată atât la nivel informal (valorile socioculturale, reacțiile emoționale și comportamentele pe care le observă managerul organizației), cât și formal (de exemplu, activități special organizate pentru ca noul angajat să fie prezentat grupului cu care va colabora). În plus, este recomandabil să se



elaboreze un *Program individual de adaptare profesională, proiectat în funcție de cultura organizațională și nevoile individuale de adaptare profesională*; să se organizeze anumite întruniri, ședințe; punerea accentului pe valori; încurajarea activă a propunerilor; dezbateri asupra normelor și legilor implicite ale instituției etc. În cazul în care adaptarea noului angajat nu este monitorizată, se ajunge la insatisfacție profesională, reducere a motivației, implicare redusă în activitățile desfășurate în instituție, neaderare la valorile instituției, absentism, rezultate scăzute. În special, în cazul în care în colectiv sunt multe grupări neformale „antagoniste”, atunci aderarea la *cultura organizațională* devine și mai anevoioasă. De asemenea, realizarea cu succes a *adaptării profesionale* solicită pe lângă cunoașterea *culturii organizaționale* și dezvoltarea competențelor: profesionale, comunicative, relaționale etc. Evident, un factor aparte îl constituie respectarea ritmului propriu de dezvoltare a angajatului, adică angajatul nu va fi supus, în acest sens, unei presiuni nerezonabile; *etapele de adaptare* vor fi concepute astfel încât să nu-l forțeze pe angajat să treacă din primul stadiu (cel de debutant) în ultimul stadiu (cel de expert), ignorându-se treptele de dezvoltare personală și profesională; evitarea suprasarcinilor, responsabilităților exagerate dincolo de posibilitățile fizice, temporale și psihice ale cadrului didactic. În general, majoritatea autorilor disting două perioade ale procesului de adaptare.

Tabelul 1. Perioade ale procesului de adaptare

*Prima perioadă* este reprezentată de existența rivalității și a imaginilor cu caracter negativ, noul angajat reține numai experiențele negative ale grupului la care se raportează, iar experiențele negative ale unui membru sunt atribuite întregului grup, în timp ce colectivul anterior este idealizat.

*A doua perioadă* se caracterizează prin dispariția imaginii negative asupra grupului în întregime, înlocuirea ei cu aprecierea individuală pentru membrii grupului, utilizarea sintagmei „noi”.

Importanța delimitării și înțelegerii *perioadelor de adaptare profesională* are la bază fenomenul că noul angajat este supus unei presiuni psihice de a demonstra calitățile personale și profesionale într-un mediu nou. Prin urmare, punerea în aplicare a unor *Programe de adaptare profesională* poate fi utilă atât pentru cei debutanți, cât și pentru cei care au fost promovați sau transferați. În această ordine de idei, nu trebuie să înțelegem că o anumită *cultură organizațională* poate fi mai utilă decât alta, se subînțelege clar că o anumită *cultură organizațională* este potrivită într-o măsură mai mare sau mai mică cu valorile personale, profesionale, dar și cu scopul de a facilita adaptarea și de a preveni inadaptarea profesională.

În Republica Moldova atât conceptul de *adaptare profesională*, cât și de *cultură organizațională* au fost abordate din diverse aspecte ale teoriei și practicii managementului resurselor umane în învățământ, avansând cercetări cu caracter inovator și relevant domeniului. Din aceste perspective, cercetătoarea V. Andrițchi afirmă că „în societatea informațională managementul trebuie să se refere primordial la oameni, să se ocupe de integrarea oamenilor într-o acțiune care implică asumarea în comun a riscurilor, să fie în strânsă legătură cu *cultura organizației* respective; să presupună asumarea angajamentului de respectare a obiectivelor și valorilor comune, sintetizate și operaționalizate în scopul specific al organizației și în obiectivele acesteia; să asigure fiecărui angajat capacitatea de creștere, dezvoltare, pe măsură ce se produc schimbări ale nevoilor și perspectivelor; să se bazeze pe angajați, diferențiați prin calificare și cunoștințe, care au în comun conștiința scopului organizației și a răspunderii individuale și colective” (Andrițchi, 2012, p. 22). În general, *adaptarea profesională* eficientă solicită o formare conștientă de a răspunde solicitărilor schimbătoare ale muncii și pentru care numeroasele funcții sociale sunt etape succesive ale activității de integrare socioprofesională, iar *eficiența adaptării profesionale* într-o instituție educațională se situează la nivelul atitudinilor sociale și prin corelație la nivelul ierarhiilor valorice și socioculturale pe care angajatul le acceptă. Prin urmare, *adaptarea profesională* este conștientizată de membrii organizației în măsura în care comportamentul profesionistului pune în evidență propriile atitudini și opinii față de valorile socioculturale, față de alți membri, la ceea ce se așteaptă de la el în mediul profesional în care se află. Prin urmare, *eficiența adaptării profesionale* a noului angajat este determinată de următorii factori:



1. acceptarea culturii organizaționale a instituției;
2. satisfacția și dorința de a munci;
2. claritatea sarcinilor și motivația înaltă pentru activitate;
3. interiorizarea valorilor instituției;
5. implicarea conștientă în activități;
6. tendințe spre autodezvoltare și performanță profesională.

Deși mai mulți cercetători explică diferit ceea ce se înțelege prin *cultura organizațională în raport cu adaptarea profesională*, este important să identificăm scopurile comune și scopurile individuale.

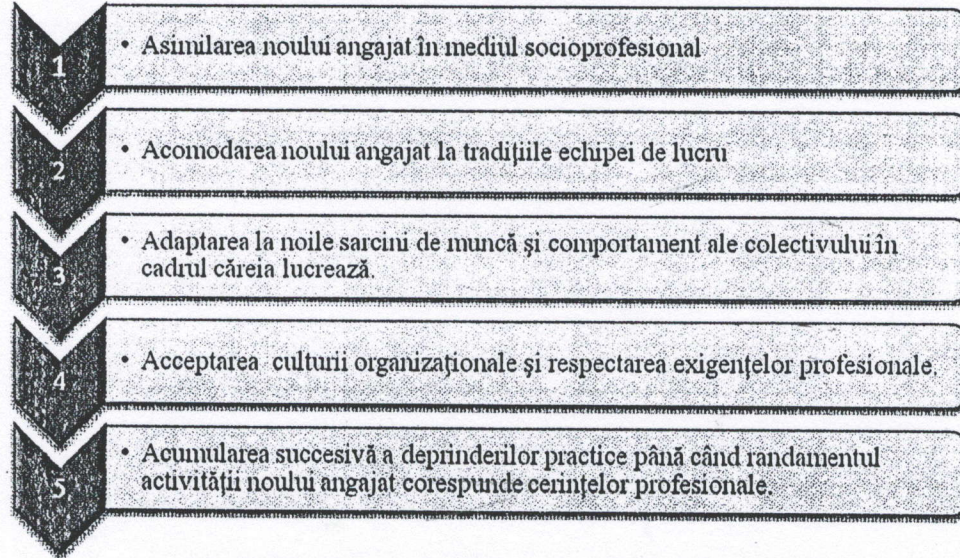


Figura 5. Scopuri comune și individuale în adaptarea profesională

După cum observăm, este foarte important ca noul angajat să se adapteze ușor și rapid la noile cerințe, să se conformeze acestora fără diverse perturbări și să *adere la cultura organizațională*. În această ordine de idei, educația pentru schimbare vizează formarea și dezvoltarea capacităților de *adaptare profesională* rapidă și responsabilă a profesorilor debutanți la condițiile mediului organizațional și ale reformelor sociale înregistrate în ultimii ani. Aceasta presupune o organizare dinamică, o structură flexibilă și receptivă a profesorului debutant capabil de adaptare rapidă la schimbările din mediul academic, aspecte ce ne-au determinat, pe parcurs, să observăm unele manifestări legate și de *cultura personalității în raport cu procesul de adaptare*, dar și diferențele unui sistem organizațional fundamental în continuă schimbare. În această ordine de idei, putem compara *cultura organizațională* în mediul educațional cu personalitatea și cultura cadrelor didactice din acest mediu, care include laturi vizibile și mai puțin vizibile, dar care furnizează atât sensul autodezvoltării, cât și direcția necesară adaptării profesionale. În acest context, vom înțelege termenul de cultură potrivit autorului Guy Rocher (Stanciu, Ionescu, 2005, p. 88): „ansamblu articulat al manierelor de gândire, simțire și acțiune, mai mult sau mai puțin formalizate, care, fiind învățate și împărtășite de mai multe persoane, contribuie într-un mod obiectiv și, totodată, simbolic la constituirea acestor persoane într-o colectivitate specifică și distinctă”. Analizând această definiție, putem deduce că profesorii debutanți sunt o categorie valoroasă de resurse umane, având un statut specific și un potențial cultural deosebit. Datorită acestor circumstanțe, mediul socioprofesional trebuie să asigure un *climat favorabil de adaptare în conformitate cu cerințele socioculturale moderne*. În această accepție, *procesul aderării la cultura organizațională* cuprinde, pe de o parte, *adaptarea profesională*, prin care se subînțelege adaptarea la caracterul, condițiile și organizarea procesului de muncă, iar, pe de altă parte, *adaptarea sociopsihologică*, ceea ce semnifică procesul de adaptare a personalității la grupul social nou



format, alegerea noului mod de comunicare și comportament. Prin urmare, *adaptarea profesională* depinde de înțelegerea culturii organizaționale, de aptitudinile comunicative, organizatorice și evaluarea anumitor situații legate de *cultura organizațională*. Specificitatea situațiilor consistă în măsura în care caracteristicile personale stabile se generalizează și se adaptează la diverse situații organizaționale. Cu certitudine, ne dezvoltăm într-o anumită cultură, ne formăm într-un anumit orizont cultural, deci suntem, deopotrivă, creatori și receptori de cultură. În acest sens, cadrele didactice debutante asimilează valorile culturale promovate de *cultura academică* și, totodată, este un participant activ la crearea noilor valori în mediul respectiv. În această dublă calitate, *a ne cunoaște și a ne adapta* înseamnă a face o analiză a comportamentului, valorilor și simbolurilor culturii organizaționale la care aderăm. Din literatura cercetată de noi, vom remarca doar câteva dintre multiplele funcții exercitate de cultură, considerate importante pentru demersul nostru.

Tabelul 2. Funcțiile culturii

<i>Funcția adaptativă</i> – are menirea să asigure supraviețuirea și adaptarea întregului program genetic al omului conform solicitărilor condițiilor de mediu. Ea contribuie la diferențierea omului de lumea animală și, totodată, la autodefinirea omului prin raportare la propria natură, necesare oricărei societăți.
<i>Funcția de reproducere</i> – are scopul de a transmite din generație în generație patrimoniul cultural al comunității date.
<i>Funcția de coeziune socială</i> – solidarizează membrii colectivității, îi adună în jurul unor obiective comune, dar și a unor simboluri sau imagini pe care le împărtășesc.
<i>Funcția de socializare</i> – presupune transformarea fiecărui individ născut sau adoptat de colectivitate într-un membru al acesteia, prin însușirea și interiorizarea normelor, convențiilor, codurilor și sistemelor de valori specifice.
<i>Funcția de distincție socială</i> – urmărește realizarea diferențierii indivizilor care aparțin unor medii, grupuri sau clase, unor etnii, minorități sau comunități culturale.
<i>Funcția de comunicare</i> – se stabilesc relațiile interumane, se exprimă acordul sau dezacordul, se împărtășesc semnificațiile și valorile socioculturale.

Evident, în condițiile societății contemporane aflate într-o continuă schimbare în care mediului educațional i se cere un grad mare de flexibilitate și dinamism, este necesară o apropiere mai mare între cele trei dimensiuni: *societate, cultură și profesionalism*. În special, formarea cadrelor didactice presupune îmbinarea transmiterii unui sistem de cunoștințe și valori socioculturale pentru dezvoltarea armonioasă a personalității și optimizare a procesului de *adaptare în mediul profesional*. Așadar, în mediul educațional, asemenea dimensiuni necesită abordări explicative și convingătoare pentru valorificarea acestora atât în dezvoltarea personalității, cât și în formarea profesională, în practicarea continuă a profesionalismului, dar și în activitățile cotidiene. În special, cadrele didactice au o deosebită șansă de a se dezvolta permanent și de a se manifesta ca adevărați profesioniști de la care societatea așteaptă exemple de cultură, de moralitate, acte de comportament și civilitate, cu alte cuvinte, punerea în acțiune a competențelor profesionale, îndeplinirea obligațiilor, onorarea instituției de învățământ și a demnității de a fi pedagog. În acest context, *valorile culturale și comportamentale* constituie o parte integră a ceea ce generic numim *cultură organizațională*. Prin urmare, acceptarea valorilor fundamentale promovate de *cultura organizațională* favorizează dobândirea profesionalismului, constituind împreună cu ansamblul normelor și principiilor morale, un ghid pentru buna organizare a mecanismelor implicate în exercitarea profesiei de pedagog și facilitează adaptarea profesională. După cum am menționat, *adaptarea profesională pentru cadrele didactice debutante* reprezintă un proces de acceptare a culturii organizaționale existente în mediul educațional, de acomodare în noul mediu profesional, de aderare la cerințele de muncă ale mediului respectiv. În literatura de specialitate sunt propuse diverse modele și strategii de adaptare profesională. În demersul respectiv, nu vom propune un anumit model sau program de dezvoltare profesională, ci doar vom prezenta unele sugestii, generalizate din literatura cercetată, care credem că au un impact asupra cunoașterii culturii organizaționale din perspectiva adaptării profesionale:



- perceperea culturii organizaționale ca pe o constelație de valori și interpretări împărtășite de toți membrii mediului socioprofesional;
- cunoașterea strategiilor de adaptare profesională și de prevenire a inadaptării;
- înțelegerea că membrii organizației acționează și gândesc pozitiv;
- acceptarea ajutorului reciproc și distribuirea sarcinilor de îndeplinit;
- respectarea promisiunilor și înțelegerilor făcute.
- încrederea în faptul că situația poate fi dominată și se pot obține rezultate pozitive – autoeficacitatea;
- cunoașterea strategiilor pentru reducerea tensiunii în faza inițială a unui conflict – nonconflictualitatea;
- acceptarea unor atitudini care exprimă respectul și efortul de a înțelege situația celuilalt – empatia;
- ascultarea atentă a celuilalt, înțelegerea a ceea ce vrea să spună celălalt – politețea;
- claritatea exprimării în privința propriilor dorințe și așteptări – comunicarea ;
- disponibilitatea de a accepta diversitatea, de a face compromisuri – toleranța;

**În concluzie**, cultura organizațională specifică mediului educațional are o dinamică și o arhitectură culturală mult mai diferită de acum câțiva ani și este în permanentă schimbare. Din această perspectivă, cadrele didactice debutante trebuie să conștientizeze că adaptarea profesională înseamnă și aderarea la cultura organizațională respectivă, acceptarea diversității, fără a renunța la propriile valori, fără a renunța la aspirațiile profesionale; iar pentru aceasta se recomandă cunoașterea și acceptarea culturii organizaționale, stabilirea clară a traseului individual de adaptare profesională. Din lipsă de experiență, pentru cadrele didactice debutante totul poate fi necunoscut și dificil, noii angajați sunt sub presiunea sentimentului de anxietate, de neîncredere în forțele proprii. Prin urmare, adaptarea profesională impune aplicarea unui program axat și pe cunoașterea culturii organizaționale.

#### **Bibliografie:**

1. Andrițchi, Viorica, *Teoria și metodologia managementului resurselor umane în învățământ*. Chișinău, PRINT-Caro SRL, 2012.
2. Cojocaru-Borozan, Maia; Țărnă, Ecaterina; Sadovei, Larisa. *Integrare socioprofesională prin discurs didactico-științific*, Chișinău, Editura UPSC, 2014.
3. Dandara, Otilia, *Proiectarea carierei: dimensiuni ale demersului educațional*, Chișinău, Editura USM, 2009.
4. Ilie, Marian. *Aspecte mitologice ale culturii organizaționale în universitatea românească contemporană*, București, Editura ASE, 2007.
5. Sadovei, Larisa, *Inițiere în cariera profesională*, Chișinău, Editura UPSC, 2012.
6. Stanciu, Ștefan; Ionescu, Mihaela, *Cultură și comportament organizațional*, București, Comunicare ro., 2005.
7. Țărnă, Ecaterina, *Bazele comunicării*, Chișinău, Editura Prut International, 2011.
8. Țărnă, Ecaterina, *The Methodology of Pedagogical Students Socio-Professional Adjustment*, in: Scientific Bulletin - Education Sciences Series. La Série Sciences de L'Éducation. University of Pitesti Publishing House. SBESS Journal/ XII (1) 2015 www.upit.ro/SBESSJournal ISSN 1584-5915. 2015, pp.4 -25.
9. Zagaievschi, Corina, *Comunicarea interpersonală competentă - standard de calitate a educației*, în materialele: The international scientific conference, „Globalization, Intercultural Dialogue and National Identity”, 2-nd Edition, 2015, ISI, Tîrgu Mureș, România, pp. 148 -152.