

The Link Between Organizational Culture and Performance in High Schools from Romania

Abstract

Organizational culture is known to influence nearly every aspect of an organization. This study aims to explore whether there is a connection between culture and performance in Romanian high schools. To measure culture, we will use the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) and conduct surveys in schools across Cluj-Napoca to identify key indicators of success within this group. This is an exploratory study, with an additional goal of validating the OCAI tool in this context.

Performance will be assessed in two main ways: by evaluating employee satisfaction and by measuring the rate of student promotion. A central question emerges: which factor is more influential – employee satisfaction, which can foster a more effective learning environment, or the direct rate of student success? This study examines how both the current organizational culture and the desired culture affect these success indicators. Ideally, a strong organizational culture supports both high employee satisfaction and student achievement. Since students' interactions with an institution often start with its people, a motivated and satisfied staff may well lead to better student outcomes.

Keywords: organizational culture, performance, satisfaction, promotability.

LEGĂTURA DINTRE CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI PERFORMANȚĂ ÎN LICEELE DIN ROMÂNIA*

Andreea Paula PERȘA
Felicia Cornelia MACARIE

Andreea Paula PERȘA

Doctorandă, Școala Doctorală de Administrație și Politici Publice, Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, România
E-mail: andreea.persa@fspac.ro
Tel.: 0040-756-267.984

Felicia Cornelia MACARIE

Prof. univ. dr., Departamentul de Administrație și Management Public, Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, România
E-mail: macarie@fspac.ro

* **Notă:** Acest studiu a fost tradus integral din limba engleză în limba română cu sprijinul unui model de inteligență artificială pentru limbaj. După traducere, textul a fost revizuit și adaptat pentru a asigura claritatea și acuratețea expresiei.



Revista Transilvană
de Științe Administrative
1(55) / 2025, pp. 123–145

1. Introducere

Obiectivul principal al acestui studiu este de a evidenția relevanța instrumentului OCAI în analiza performanței organizaționale a liceelor din municipiul Cluj-Napoca. În cadrul acestei cercetări, performanța este operaționalizată prin două variabile: nivelul de satisfacție al personalului din instituțiile de învățământ preuniversitar și rezultatele obținute de elevi la examenul național de bacalaureat. Aceste rezultate determină rata de promovare, indicator utilizat pentru a evalua performanța educațională a fiecărui liceu în parte.

Se pornește de la premisa că unitățile școlare cu o rată ridicată de promovare vor înregistra, în mod corespunzător, și un nivel crescut de satisfacție organizațională în rândul angajaților. Această ipoteză urmează a fi explorată și validată într-o etapă ulterioară. Importanța acordată culturii organizaționale este esențială pentru fundamentarea unor decizii informate în analiza performanței instituționale. Cultura organizațională influențează în mod direct nivelul de satisfacție al cadrelor didactice din învățământul preuniversitar, și reprezintă elementul de referință în cadrul metodologiei adoptate în acest studiu.

Conceptele teoretice utilizate vor fi definite și analizate în secțiunile următoare, pentru a facilita înțelegerea rolului lor în demersul de cercetare. Cultura, în accepțiunea sa largă, este un concept extrem de versatil, conturat diferit în literatura de specialitate, în funcție de perspectiva teoretică abordată. Complexitatea sa derivă din natura multidimensională, reflectând atât manifestări vizibile (de ex., comportamente, practici), cât și elemente intangibile (de ex., valori, norme, simboluri).

Cultura poate fi identificată în toate formele de organizare socială, de la grupuri informale la instituții complexe, de la comunități tradiționale la societăți moderne. Ea modelează comportamentele individuale și colective, influențând modul în care indivizii relaționează, comunică și reacționează în contexte variate, inclusiv în situații de criză. Cultura organizațională, în particular, reflectă dimensiunea colectivă a acestor comportamente și valori, constituind un sistem de semnificații împărtășite care determină felul în care funcționează instituțiile. În contextul acestui studiu, organizațiile (în special instituțiile de învățământ preuniversitar) sunt tratate ca entități structurante ale vieții sociale, indispensabile în desfășurarea activităților cotidiene ale indivizilor. De la educație și sănătate, până la administrație sau securitate, organizațiile joacă un rol fundamental în satisfacerea nevoilor sociale și în sprijinirea dezvoltării personale și profesionale a indivizilor.

În cadrul acestui studiu, analiza nu se concentrează asupra conceptului general de cultură, ci asupra dimensiunii sale aplicate și contextuale – cultura organizațională. Distincția conceptuală dintre cele două noțiuni este esențială pentru înțelegerea mecanismelor prin care organizațiile pot deveni mai adaptate nevoilor indivizilor, în special într-un context socio-profesional marcat de transformări rapide și constante. Cultura organizațională este utilizată aici ca instrument analitic pentru a investiga dinamica instituțională în cadrul unor unități de învățământ secundar din municipiul

Cluj-Napoca, România. Pe baza acestei abordări, studiul își propune să determine în ce măsură cultura organizațională influențează performanța liceelor, reflectată atât prin rezultatele academice ale elevilor, cât și prin nivelul de satisfacție al cadrelor didactice.

În secțiunile următoare, conceptele-cheie vor fi definite și discutate din perspectiva relevanței lor în construcția teoretică și metodologică a cercetării. Obiectivul principal constă în evaluarea relației dintre cultura organizațională și performanța instituțională, precum și în validarea utilității instrumentului OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) în măsurarea satisfacției angajaților din învățământul preuniversitar. Instrumentul OCAI este recunoscut pentru fundamentarea sa teoretică solidă și pentru aplicabilitatea extinsă, fiind utilizat cu succes în multiple tipuri de organizații – de la instituții educaționale și administrație publică, la sistemul de sănătate și organizații non-guvernamentale. Creat de doi dintre cei mai influenți autori în domeniul studiilor culturale organizaționale, OCAI oferă un cadru diagnostic eficient pentru identificarea tipului dominant de cultură prezent într-o instituție, dar și pentru compararea acestuia cu profilul cultural preferat de membrii organizației.

Studiul de față se concentrează exclusiv asupra sectorului educațional, având ca obiect de analiză unitățile de învățământ liceal. Alegerea acestui segment restrâns de studiu a fost determinată, în principal, de considerente metodologice legate de procesul de colectare a datelor, precum și de obiectivele specifice ale cercetării. Inițial, intenția a fost de a include în eșantion toate tipurile de unități de învățământ preuniversitar, de la grădinițe până la licee. Totuși, pe măsură ce designul cercetării a fost rafinat și s-au conturat cei doi indicatori centrali ai performanței instituționale, liceele s-au dovedit a fi cele mai adecvate pentru atingerea obiectivelor propuse.

Pentru a răspunde unei întrebări firești ce poate apărea din partea cititorilor, alegerea liceelor este justificată de existența unui indicator standardizat de performanță academică: examenul de bacalaureat. Acesta oferă un reper obiectiv și comparabil în timp, prin care se poate evalua rezultatul procesului educațional, la nivelul fiecărei unități. În schimb, grădinițele sau școlile care oferă exclusiv învățământ primar și gimnazial nu dispun de un asemenea instrument de evaluare uniformă a performanței. În cazul școlilor gimnaziale, ar putea fi avut în vedere examenul național de evaluare la clasa a VIII-a, însă studiile viitoare planificate de autoare vor utiliza un indicator suplimentar – rata de revenire a elevilor – aplicabil doar unităților care oferă un parcurs educațional complet, de la ciclul primar până la cel liceal. Având în vedere că majoritatea școlilor din Cluj-Napoca se încadrează în această categorie, utilizarea ratei de revenire ca variabilă complementară devine fezabilă în etapele ulterioare ale cercetării.

Așa cum s-a evidențiat anterior, performanța instituțională este analizată în cadrul acestui studiu prin intermediul a doi indicatori principali: satisfacția profesională a personalului didactic și rata de promovare la examenul de bacalaureat. Satisfacția va fi evaluată cu ajutorul instrumentului OCAI, în timp ce promovabilitatea va fi cuantificată pe baza rezultatelor obținute de elevi la acest examen național. Instrumentul OCAI permite identificarea tipului de cultură organizațională predominant în fiecare

liceu, așa cum este perceput de către cadrele didactice, precum și a culturii organizaționale dorite de aceștia în următorii cinci ani. Acest contrast între cultura actuală și cea preferențială oferă o perspectivă asupra aliniamentului dintre valorile instituționale și nevoile personalului.

Astfel, evaluarea satisfacției permite identificarea liceelor care, din perspectiva cadrelor didactice, înregistrează un nivel mai ridicat de coerență culturală și suport organizațional. În paralel, analiza rezultatelor la bacalaureat oferă un reper obiectiv pentru performanța educațională din perspectiva elevilor. Corelarea acestor două dimensiuni permite o evaluare mai amplă și echilibrată a performanței instituționale, reflectând atât eficiența internă, cât și impactul extern al procesului educațional.

Odată ce au fost conturate principalele direcții ale acestui studiu – care vor fi detaliate în secțiunile următoare – au fost formulate o serie de ipoteze preliminare. Având în vedere caracterul exploratoriu al cercetării, aceste ipoteze nu vor fi supuse testării sistematice în cadrul studiului de față. Totuși, analiza prezentă permite observarea unor tendințe ce pot susține sau infirma parțial validitatea unora dintre ele. Verificarea riguroasă a fiecărei ipoteze va constitui obiectul unor cercetări viitoare. Ipotezele formulate sunt următoarele:

- anumite unități de învățământ liceal se mențin constant în primele trei poziții ale clasamentului performanței academice, de-a lungul mai multor ani;
- diferențele între liceele clasate în primele zece poziții sunt minime, adesea nesemnificative statistic;
- liceele aflate în topul performanței prezintă cele mai reduse discrepanțe între tipul de cultură organizațională percepută și cel preferat de cadrele didactice;
- majoritatea liceelor tind să manifeste trăsături dominante ale culturii de tip ierarhic;
- cultura de tip „clan” este, în mod recurent, profilul preferat în rândul respondenților;
- toate unitățile analizate evidențiază o diferență, mai mare sau mai mică, între cultura organizațională actuală și cea dorită.

2. Conceptualizare

Titlul „Legătura dintre cultura organizațională și performanța în liceele din România” reflectă demersul analitic de investigare a modului în care cultura organizațională influențează funcționarea și rezultatele instituționale, având ca studiu de caz liceele din municipiul Cluj-Napoca. Pentru a putea evalua această relație, este necesară, în primul rând, o definiție clară a conceptelor de cultură organizațională și performanță în contextul educațional, precum și o operaționalizare riguroasă a acestora.

Analiza propusă urmărește să identifice mecanismele prin care aceste două dimensiuni se interconectează și, pe această bază, să elaboreze un set de indicatori relevanți pentru evaluarea performanței instituționale în învățământul preuniversitar. Într-o

etapă ulterioară, acești indicatori pot fi adaptați și aplicați în alte unități de învățământ, contribuind astfel la dezvoltarea unor metodologii standardizate de analiză a eficienței educaționale și la susținerea unor practici avansate de pregătire a elevilor. Cultura organizațională reprezintă primul și, totodată, unul dintre cele mai relevante concepte în analiza performanței instituționale. Cultura, în sens larg, este un fenomen omniprezent, manifestându-se în toate formele de organizare socială – de la grupuri informale la instituții, de la comunități restrânse la entități statale. Ea constituie un reper fundamental al identității individuale și colective.

În cadrul administrației publice, cultura organizațională a devenit un subiect central de interes teoretic și aplicativ, datorită influenței sale asupra unor dimensiuni esențiale ale funcționării instituționale, precum leadership-ul, motivația angajaților, orientarea strategică și, în cele din urmă, succesul organizațional. În contextul prezentului studiu, cultura organizațională este analizată ca variabilă direct corelată cu performanța instituțională. Deși organizațiile care activează în același sector pot prezenta trăsături culturale similare sau pot împărtăși un profil organizațional comun, la nivel intern pot coexista subculturi, asociate adesea cu grupuri informale sau cu subdiviziuni funcționale. Aceste subculturi pot influența comportamentele actorilor instituționali și dinamica relațiilor profesionale.

În literatura de specialitate, cultura organizațională este definită, în mod recurent, ca un set de valori, norme și tradiții împărtășite, care guvernează comportamentele și practicile membrilor unei instituții. Ea acționează ca un factor determinant al calității serviciilor furnizate și se reflectă atât în procesele interne, cât și în imaginea publică a organizației. Cultura organizațională este adesea considerată o „oglină” instituțională – un mecanism prin care actorii externi pot înțelege modul de funcționare al organizației, prioritățile sale strategice și orientările sale valorice. Cultura organizațională este considerată un indicator esențial al performanței instituționale, având capacitatea de a influența în mod semnificativ avantajul competitiv al unei organizații. Prin natura sa distinctivă și prin caracteristicile sale unice, cultura organizațională modelează deciziile individuale și colective, precum și comportamentele instituționale.

Din perspectivă metaforică, organizațiile pot fi comparate cu organisme vii, în care dinamica internă, scopul comun și mijloacele de atingere a obiectivelor contribuie la structurarea și funcționarea lor. Ori de câte ori există un grup de persoane unite printr-o finalitate comună, apariția unei forme organizatorice devine firească. Totuși, cultura organizațională nu este echivalentă cu cultura individuală. Deși ambele implică un set de valori și comportamente învățate și interiorizate, ele operează la niveluri diferite și răspund unor logici distincte. Cultura umană și cultura organizațională sunt interdependente, dar nu superpozabile, motiv pentru care o analiză relevantă în contextul acestui studiu presupune tratarea lor complementară, nu substitutivă. Pentru a înțelege în mod riguros relația dintre cultura organizațională și performanță, se impune o analiză aprofundată a modului în care aceste două dimensiuni interacționează în context instituțional. Performanța, în sensul său operațional, este strâns corelată cu misiunea fundamentală a organizației analizate.

În cazul unităților de învățământ, performanța instituțională poate fi descompusă în mai multe componente, fiecare reflectând o dimensiune specifică a eficienței și impactului educațional. Astfel, o instituție educațională poate fi considerată performantă dacă sunt îndeplinite cumulativ următoarele condiții:

- crearea unui mediu sigur și susținător, în care elevii să poată evolua pozitiv și să beneficieze de sprijin pe parcursul întregului proces de învățare;
- furnizarea unei educații de calitate prin intermediul unor cadre didactice bine pregătite și implicate, capabile să formeze competențele necesare pentru etapele ulterioare ale dezvoltării personale și profesionale a elevilor;
- încurajarea participării active a elevilor, părinților și cadrelor didactice în inițiative de dezvoltare comunitară, consolidând astfel relația școală – comunitate.

Aceste dimensiuni definesc un cadru de referință funcțional pentru evaluarea performanței în educație, integrând atât aspecte pedagogice, cât și componente relaționale și comunitare. Pentru a evalua măsura în care condițiile de performanță educațională sunt îndeplinite, pot fi utilizați mai mulți indicatori relevanți, printre care: numărul total de elevi înscriși în instituția analizată; rata de absolvire completă a celor 12 clase; performanța academică, reflectată prin participarea elevilor la concursuri și olimpiade; nivelul de satisfacție declarat al elevilor, cadrelor didactice și părinților. Acești ultimi trei factori introduc o dimensiune distinctă – satisfacția – care, așa cum s-a menționat anterior, reprezintă un criteriu esențial în evaluarea performanței instituționale. În cadrul acestui studiu, performanța este abordată dintr-o dublă perspectivă: cea a elevilor, prin intermediul ratei de promovare la examenul de bacalaureat, și cea a cadrelor didactice, prin analiza nivelului de satisfacție profesională.

Rata de promovabilitate este un indicator obiectiv și ușor de cuantificat, care permite comparații clare între unități de învățământ, pe baza rezultatelor elevilor. În schimb, evaluarea satisfacției cadrelor didactice necesită o abordare analitică mai complexă. Aceasta implică o cercetare cantitativă atent structurată, capabilă să surprindă percepțiile profesorilor cu privire la mediul educațional în care activează. În acest context, cultura organizațională devine o variabilă explicativă centrală, întrucât influențează direct nivelul de satisfacție resimțit de personalul didactic.

Pentru a evalua gradul de satisfacție al cadrelor didactice din unitățile de învățământ, studiul propune aplicarea unei metodologii riguroase axate pe analiza culturii organizaționale. Instrumentul utilizat în acest scop este OCAI – Organizational Culture Assessment Instrument, recunoscut la nivel internațional ca instrument de diagnostic cultural, aplicabil indiferent de dimensiunea, structura sau domeniul de activitate al organizației. OCAI are la bază Competing Values Framework, un model conceptual dezvoltat de Robert E. Quinn și John Rohrbaugh la începutul anilor 1980, în cadrul Universității din Michigan. Acest cadru teoretic evidențiază interdependențele dintre cultura organizațională, stilurile de leadership, designul organizațional, strategiile manageriale și performanța instituțională. Printre dimensiunile-cheie vizate de model se numără competențele de conducere, procesele decizionale, calitatea organizațională și modul de procesare a informației (Quinn și Rohrbaugh, 1981).

De-a lungul timpului, Competing Values Framework s-a dovedit un instrument analitic eficient pentru înțelegerea și gestionarea transformărilor organizaționale, pentru evaluarea eficienței muncii și pentru dezvoltarea abilităților manageriale, fiind aplicat în organizații din întreaga lume. Scopul său fundamental este acela de a oferi o înțelegere aprofundată a culturii organizaționale, în toate dimensiunile sale relevante pentru funcționarea performantă a instituțiilor.

Instrumentul OCAI a fost validat empiric în peste 10.000 de organizații, dovedindu-se eficient în analiza și clasificarea culturii organizaționale pe baza a două dimensiuni fundamentale (OCAI-online, fără dată). Prima dimensiune, reprezentată pe axa orizontală, distinge între orientarea internă și cea externă: orientarea internă privilegiază integrarea, coeziunea și colaborarea organizațională, în timp ce orientarea externă reflectă un accent pe diferențiere, competitivitate și adaptare la mediul de piață. Cea de-a doua dimensiune, redată pe axa verticală, contrapune flexibilitatea – asociată cu inovația, schimbarea și dinamismul – stabilității, caracterizate prin ordine, control și predictibilitate. În acest cadru, liderii transformaționali și adaptabili se regăsesc în zona flexibilității, în timp ce managerii orientați spre reguli și consistență se aliniază cu dimensiunea stabilității.

Pe baza modelului teoretic Competing Values Framework, OCAI identifică patru tipuri arhetipale de cultură organizațională: cultura de tip Clan, cultura de tip Adhocrație, cultura de tip Piață și cultura de tip Ierarhie. Fiecare dintre aceste tipuri este reprezentat într-un cadran distinct, într-o diagramă circulară împărțită în patru sectoare. Aceste cadrane nu sunt doar conceptual diferite, ci propun și seturi distincte de valori, comportamente și practici organizaționale. Cadranele situate în partea superioară a diagramei privilegiază flexibilitatea și autonomia, în timp ce cele inferioare sunt orientate către stabilitate și control. Latura dreaptă reflectă orientarea către mediul extern – piață, competitivitate, rezultate – în timp ce latura stângă este centrată pe dinamici interne, cum ar fi coeziunea echipei, loialitatea și implicarea angajaților.

Modelul OCAI este utilizat într-o varietate de studii, de la cercetări cu caracter antropologic până la investigații din zona filosofiei organizaționale, oferind un cadru conceptual și metodologic robust pentru analiza culturii în contexte organizaționale diverse.

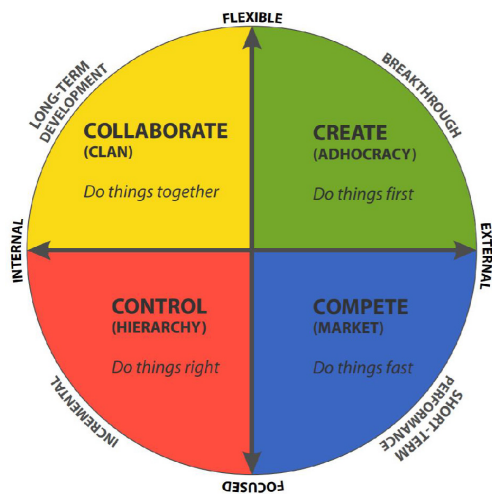


Figura 1: OCAI

Sursa: Goldminz, 2020

2.1. Cultura de tip Clan

Cultura de tip Clan, denumită și cultură cooperativă, este caracterizată printr-o orientare pronunțată către oameni și relații. În cadrul acestui tip de cultură organizațională, angajații percep instituția ca pe o familie extinsă, în care predomină solidaritatea și sentimentul de apartenență. Liderii sunt asociați cu roluri de mentorat sau modele paternale, fiind percepuți drept susținători ai dezvoltării personale și profesionale a membrilor echipei. Accentul principal este pus pe dezvoltarea resurselor umane pe termen lung, iar succesul organizațional este definit prin satisfacerea nevoilor beneficiarilor și prin cultivarea unui climat intern centrat pe grijă, sprijin reciproc și responsabilitate colectivă (OCAI-online, fără dată).

În această cultură, conducerea este de tip participativ, iar liderii acționează ca facilitatori ai proceselor interne, promovând coeziunea organizațională și implicarea activă a angajaților în luarea deciziilor. Stilurile manageriale asociate sunt concepute pentru a încuraja colaborarea și interacțiunea deschisă între membrii organizației, cu scopul de a consolida relațiile interpersonale și spiritul de echipă.

Printre trăsăturile definitorii ale acestei culturi se numără colaborarea, relațiile interumane de durată, responsabilitatea distribuită și implicarea angajaților în dinamica instituțională. În practică, această cultură se manifestă prin niveluri ridicate de coeziune, angajament față de grup, eficiență colectivă și o capacitate crescută de a susține schimbările pe termen lung. Contribuția colectivă este esențială pentru implementarea și menținerea transformărilor instituționale. Cultura de tip Clan este predominantă în domenii precum educație, sănătate, sectorul non-profit și anumite instituții guvernamentale, unde relațiile umane, cooperarea și implicarea comunitară sunt prioritare.

2.2. Cultura de tip Adhocrație

Cultura de tip Adhocrație, cunoscută și sub denumirea de cultură a inovației, este definită printr-un grad ridicat de dinamism și orientare către schimbare continuă. Accentul central al acestei culturi este pus pe dezvoltarea de produse, servicii și soluții inovatoare, precum și pe capacitatea organizației de a ocupa poziții de lider într-un mediu concurențial aflat în permanentă transformare. Fiind situată în cadranul exterior al modelului *Competing Values Framework*, adhocrația presupune o deschidere considerabilă către asumarea riscurilor, spre deosebire de celelalte tipuri culturale. Organizațiile cu acest profil cultural se caracterizează printr-un climat creativ și experimental, în care inovația nu reprezintă o excepție, ci o practică organizațională constantă.

Spre deosebire de cultura de tip Clan, unde schimbarea este orientată spre coeziune și dezvoltare internă, cultura de tip Adhocrație urmărește o transformare profundă a mediului, axată pe generarea de valoare prin soluții complet noi. Această orientare este susținută de un leadership vizionar, în care liderii acționează ca promotori ai inovației și catalizatori ai inițiativei individuale.

Succesul, în cadrul acestei culturi, este definit prin abilitatea de a genera idei originale, de a crea produse sau servicii cu impact și de a introduce schimbări semnificative în domeniul de activitate. Eficiența organizațională este condiționată de capacitatea membrilor de a învăța din eșecuri, de a tolera incertitudinea și de a valorifica discontinuitatea ca sursă de progres. Cultura de tip Adhocrație este predominant întâlnită în start-up-uri, industrii tehnologice emergente și organizații care oferă servicii disruptive, precum Airbnb, Uber sau Bolt (OCAI-online, fără dată). Aceste medii favorizează autonomia, adaptabilitatea și agilitatea organizațională, fiind adaptate unui context economic și social marcat de volatilitate și complexitate.

2.3. Cultura de tip Piață

Cultura de tip Piață se regăsește în cadranul inferior drept al modelului OCAI și este definită de o orientare accentuată spre competiție, performanță și rezultate cuantificabile. În cadrul acestui tip de cultură organizațională, accentul se concentrează asupra atingerii obiectivelor, respectării termenelor-limită și îndeplinirii eficiente a sarcinilor. Caracteristicile dominante includ competitivitatea, agilitatea decizională și capacitatea de reacție rapidă într-un mediu extern dinamic. Orientarea externă a acestei culturi este exprimată prin focalizarea pe satisfacția clienților și pe diferențierea față de competitori. Obținerea profitului și realizarea obiectivelor strategice sunt priorități esențiale, iar succesul organizațional este evaluat prin prisma performanței economice și a cotei de piață.

Pentru a asigura eficiența într-un astfel de cadru, liderii trebuie să adopte un comportament strategic, să ia decizii rapide și să adopte o atitudine proactivă în raport cu mediul concurențial. Tipul de leadership promovat este orientat spre rezultate, caracterizat printr-un stil directiv, exigent și axat pe maximizarea performanței. Indicatorii de performanță în cultura de piață includ productivitatea ridicată, finalizarea rapidă și eficiența a sarcinilor și orientarea constantă către eficiență operațională. De asemenea, strategiile de externalizare a proceselor sunt frecvent utilizate pentru a accelera livrarea rezultatelor și a crește flexibilitatea organizațională (OCAI-online, fără dată).

Această cultură este predominant întâlnită în domenii precum contabilitatea, marketingul, vânzările și industria manufacturieră, unde presiunea rezultatelor și logica concurențială determină arhitectura internă a organizației și comportamentele manageriale.

2.4. Cultura de tip Ierarhic

Cultura organizațională de tip ierarhic se regăsește în cadranul inferior stâng al modelului OCAI și este definită de o orientare predominant internă, asociată cu stabilitatea, controlul și conservatorismul instituțional. Acest tip de cultură valorizează coerența proceselor, formalismul decizional și respectarea strictă a procedurilor standardizate.

În contrast cu culturile de tip Piață sau Clan, în care inovația sau participarea colectivă sunt centrale, cultura ierarhică privilegiază corectitudinea execuției și respectarea riguroasă a normelor organizaționale. Organizațiile în care predomină această cultură sunt structurate pe baze formale și operaționalizate prin politici și reguli bine definite. Procesele decizionale sunt de regulă unilaterale, iar responsabilitățile sunt clar ierarhizate. Performanța este evaluată în funcție de gradul de conformitate față de standarde, de eficiența proceselor interne și de capacitatea de a reduce erorile. În acest context, succesul organizațional depinde de stabilitatea pe termen lung, consistență și predictibilitate.

Liderii joacă un rol de coordonatori administrativi, concentrați pe implementarea și monitorizarea rutinelor organizaționale. Ei adoptă un stil de conducere prudent, axat pe controlul riscurilor, menținerea ordinii și asigurarea conformității. Caracteristicile dominante ale acestui stil managerial sunt conservatorismul, prudența și atenția sporită la detalii. Motivația angajaților derivă, în principal, din securitatea locului de muncă, claritatea rolurilor și stabilitatea mediului profesional. Valorile centrale ale acestei culturi sunt consecvența, punctualitatea, disciplina procedurală și omogenitatea comportamentelor organizaționale.

Cultura ierarhică este frecvent întâlnită în instituții caracterizate printr-un grad ridicat de reglementare și responsabilitate publică sau tehnică, precum agenții guvernamentale, structuri militare, sectorul bancar, asigurări, domeniul medical, transporturi, energie nucleară sau alte industrii reglementate.

Pornind de la cele patru tipologii culturale definite în cadrul modelului OCAI, instrumentul este conceput astfel încât să permită identificarea stilului de conducere optim în funcție de valorile organizaționale existente sau dorite. În mod particular, OCAI facilitează analiza gradului de compatibilitate dintre stilul de leadership practicat și cultura organizațională dominantă, oferind liderilor informații relevante privind ajustările necesare pentru a se alinia mai eficient cu așteptările angajaților și cu direcția strategică a instituției. Prin corelarea valorilor individuale cu stilurile de conducere, OCAI s-a dovedit a fi un instrument valid pentru abordarea problemelor strategice și pentru sprijinirea proceselor decizionale fundamentate cultural. Acest cadru analitic contribuie la clarificarea aspectelor deficitare ale culturii organizaționale, oferind repere concrete cu privire la modul în care diferitele componente ale sistemului pot fi armonizate într-o viziune coerentă. Aplicarea acestui instrument în contextul instituțiilor de învățământ preuniversitar, precum liceele, poate sprijini procesul decizional managerial prin identificarea momentului oportun pentru inițierea schimbărilor culturale, evaluarea necesității acestor transformări și înțelegerea profundă a dinamicii organizaționale. Astfel, OCAI furnizează un cadru robust pentru liderii educaționali, facilitând evaluarea și adaptarea strategiilor de conducere în funcție de specificul cultural al organizației.

Rezultatele generate prin aplicarea instrumentului OCAI permit identificarea a două dimensiuni esențiale ale culturii organizaționale: pe de o parte, cultura preferată – reprezentând profilul cultural dorit de angajați în cadrul instituției – și, pe de altă

parte, cultura percepută ca existentă – adică profilul cultural actual, așa cum este trăit și evaluat de membrii organizației. Pentru ca aceste informații să aibă impact strategic, ele trebuie interpretate distinct, în funcție de specificul fiecărei organizații. Conducerea are responsabilitatea de a adapta politicile și practicile manageriale în acord cu rezultatele obținute, având în vedere caracterul particular al fiecărui context organizațional.

Nivelul de satisfacție al personalului poate fi dedus prin analiza gradului de suprapunere dintre cultura existentă și cea preferată. O corespondență ridicată între cele două dimensiuni indică, de regulă, un climat favorabil satisfacției profesionale și implicării. În schimb, discrepanțele semnificative între profilul cultural dorit și cel perceput ca dominant pot semnala disfuncționalități în structura organizațională, care impun intervenții corective orientate spre alinierea culturii organizaționale la așteptările colective ale angajaților.

3. Metodologia cercetării

În municipiul Cluj-Napoca funcționează un număr total de 45 de unități de învățământ liceal, publice și private (Primăria și Consiliul Local Cluj-Napoca, fără dată). Prezentul demers de cercetare are un caracter exploratoriu și își propune testarea instrumentului OCAI în cadrul unui eșantion reprezentând aproximativ 5% din totalul instituțiilor, ceea ce corespunde implicării unuia sau a două licee. În mod concret, vor fi distribuite între trei și cinci chestionare către cadrele didactice din unitățile selectate.

Primul obiectiv al studiului constă în analiza ratei de promovabilitate a elevilor la examenul de bacalaureat. În cadrul acestei cercetări, promovabilitatea este definită ca raportul dintre numărul total al candidaților înscriși și cel al elevilor care au obținut o notă finală de cel puțin 5. Această variabilă va fi evaluată pe baza unei analize a datelor secundare, extrase din rezultatele oficiale ale examenului de bacalaureat, defalcate pe fiecare unitate de învățământ. Utilizarea indicatorului de promovabilitate este justificată de relevanța sa în estimarea eficienței instituționale și a capacității liceului de a susține parcursul educațional al elevilor. Întrucât numărul elevilor variază considerabil între licee – de la 6 la 176 de absolvenți anual – analiza performanței prin prisma ratei de promovabilitate este mai relevantă decât utilizarea unei medii generale a notelor. În timp ce media notelor oferă o imagine punctuală a rezultatelor la examen, procentul de promovare reflectă o tendință pe termen mediu și lung.

Astfel, compararea acestor rate permite identificarea unor tipare de performanță instituțională, în condițiile în care, în mod constant, un număr restrâns de licee (între trei și cinci) se remarcă în topul clasamentului la nivelul municipiului.

Pentru a evalua în mod riguros performanța instituțională a liceelor din municipiul Cluj-Napoca, a fost elaborat un clasament comparativ al acestora, având la bază rata de promovabilitate înregistrată la examenul de bacalaureat. Tabelul de mai jos sintetizează rezultatele obținute în anul 2023, conform datelor furnizate de platforma

BacPlus (fără dată). Deși media finală obținută la examenul de bacalaureat poate varia și poate atinge valori ridicate în anumite cazuri, în contextul acestei analize s-a optat pentru utilizarea ratei de promovabilitate ca principal criteriu de evaluare. Această alegere metodologică este justificată prin capacitatea indicatorului de a integra nu doar performanța academică individuală, ci și dimensiunea cantitativă a coortei de elevi participanți, oferind astfel o imagine mai fidelă asupra eficienței educaționale la nivel instituțional.

Tabelul 1: Clasamentul liceelor din municipiul Cluj-Napoca

Nr.	Nume	Promovabilitate	Notă
1.	Colegiul Național „Emil Racoviță“	100%	9,28
2.	Liceul Teoretic „Avram Iancu“	100%	9,22
3.	Liceul Teoretic „Nicolae Bălcescu“	100%	9,19
4.	Liceul Teoretic „ELF“	100%	9,13
5.	Colegiul Național „Gheorghe Șincai“	100%	9,02
6.	Liceul de Informatică „Tiberiu Popoviciu“	100%	8,85
7.	Colegiul Național „George Coșbuc”	100%	8,64
8.	Liceul Unitarian „Janos Zsigmond”	100%	8,61
9.	Liceul Teoretic Creștin „Pro Deo”	100%	8,33
10.	Liceul Teoretic „Lucian Blaga”	98,9%	8,77
11.	Colegiul Național „Gheorghe Lazar”	98,2%	8,54
12.	Colegiul Ortodox Mitropolitul „Nicolae Colan”	97,5%	8,38
13.	Colegiul Economic „Iulian Pop”	96,9%	8,23
14.	Colegiul Național „George Barițiu”	96,7%	8,55
15.	Liceul Teoretic „Onisifor Ghibu”	96,5%	8,78
16.	Liceul Teoretic „Bathory Istvan”	95,1%	7,82
17.	Liceul Teoretic „Apaczaí Csere Janos”	92%	7,70
18.	Colegiul de Muzică „Sigismund Toduță”	90,9%	7,66
19.	Liceul Teoretic „Eugen Pora”	90,8%	7,87
20.	Liceul Teoretic „Victor Babeș”	90,7%	8,17
21.	Liceul Teologic Baptist „Emanuel”	90,6%	7,75
22.	Liceul Teoretic „Mihai Eminescu”	89,1%	7,80
23.	Colegiul Tehnic de Comunicații „Augustin Maior”	87,6%	7,41
24.	Liceul Waldorf	87,5%	7,13
25.	Liceul Teoretic „Horea Cloșca și Crișan”	86,7%	7,67
26.	Liceul Teologic Reformat	85,5%	7,65
27.	Liceul de Coregrafie și Artă Dramatică „Octavian Stroia”	83,3%	7,16
28.	Colegiul de Servicii în Turism „Napoca”	83,3%	6,77
29.	Liceul de Arte Vizuale „Romulus Ladea”	82,1%	7,26
30.	Liceul Tehnologic nr.1	81,8%	7,05

Nr.	Nume	Promovabilitate	Notă
31.	Colegiul Tehnic „Ana Aslan”	81,6%	7,30
32.	Liceul Teologic Adventist „Maranatha”	81,3%	7,13
33.	Liceul Greco-Catolic „Inocenție Micu”	80%	7,40
34.	Colegiul Tehnic Energetic	78,7%	6,76
35.	Colegiul Tehnic „Raluca Ripan”	71,4%	6,81
36.	Liceul Tehnologic „Alexandru Borza”	70,6%	6,62
37.	Liceul cu Program Sportiv	61,6%	6,35
38.	Colegiul Tehnic „Anghel Saligny”	61,3%	6,30
39.	Liceul Teoretic „Virgil Madgearu”	53,1%	6,07
40.	Liceul Teoretic „Brassai Samuel”	52%	6,02
41.	Liceul Tehnologic „Aurel Vlaicu”	41,7%	6,08
42.	Liceul Tehnologic Special pentru Deficienți de Auz	41,7%	5,82
43.	Liceul Tehnologic UCECOM „Spiru Haret”	37,8%	5,53
44.	Colegiul Tehnic de Transporturi „Transilvania”	29,2%	5,32
45.	Liceul Special pentru Deficienți de Vedere	16,7%	5,66

Sursa: BacPlus [Online], fără dată

Cel de-al doilea obiectiv al cercetării vizează evaluarea gradului de satisfacție al cadrelor didactice, demers care va fi realizat prin aplicarea instrumentului OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Chestionarele vor fi distribuite unităților de învățământ participante, iar rezultatele obținute vor fi analizate comparativ, constituind baza elaborării unui ghid de bune practici într-un studiu viitor. Scopul principal al prezentei cercetări este testarea validității instrumentului OCAI în contextul educațional. Fundamentul teoretic al acestui instrument se regăsește în cadrul conceptual al Valorilor Concurente (Competing Values Framework), care permite identificarea tipului dominant de cultură organizațională și evaluarea compatibilității acestuia cu stilurile de conducere și practicile manageriale existente. Evaluarea compatibilității vizează mai multe dimensiuni critice ale funcționării organizației, incluzând strategiile financiare, orientările strategice, competențele angajaților și gestionarea problemelor strategice. În acest sens, instrumentul OCAI oferă un cadru analitic riguros pentru explorarea relației dintre cultura instituțională și eficiența managerială.

Leadership-ul reprezintă, în arhitectura organizațională, o componentă esențială care oferă direcție strategică și sprijin angajaților în identificarea celor mai eficiente soluții pentru provocările curente. Un lider eficient acționează în concordanță cu valorile fundamentale ale organizației, contribuind astfel la coerența și sustenabilitatea acesteia. Rezultatele acestui studiu pot evidenția cu claritate tipurile de ajustări necesare pentru alinierea stilurilor de leadership și management la realitățile și nevoile organizaționale specifice. Teoria analizată în cadrul cercetării oferă un cadru conceptual pentru identificarea valorilor dominante și a tipologiilor de conducere care necesită consolidare sau recalibrare în vederea construirii unei structuri organizaționale funcționale

și coerente. Una dintre principalele dificultăți întâmpinate de organizațiile analizate constă în absența unui cadru metodologic clar care să faciliteze tranziția către un model de leadership adaptat contextului. Studiul de față își propune să răspundă acestei nevoi, oferind un set de instrumente analitice și soluții aplicabile în procesele de schimbare organizațională, contribuind totodată la anticiparea și optimizarea performanței instituționale.

Autorii instrumentului OCAI au anticipat că, în următoarele două decenii, menținerea status quo-ului și consistența organizațională rigidă nu vor mai constitui repere ale performanței instituționale. În actualul context socio-organizațional, stabilitatea tinde să fie percepută mai degrabă ca o formă de stagnare decât ca un indicator al echilibrului sau controlului intern. În această paradigmă, capacitatea de adaptare la schimbare devine un determinant central al eficienței organizaționale. Transformările rapide și imprevizibile din mediul extern impun un răspuns agil și bine calibrat în interiorul organizațiilor. În acest sens, responsabilitatea fundamentală revine liderului, care trebuie nu doar să recunoască necesitatea schimbării, ci și să decidă în mod strategic asupra direcțiilor în care aceasta trebuie implementată.

Aplicarea instrumentului OCAI oferă un cadru analitic valoros, prin care liderii și managerii pot obține o perspectivă diagnostică asupra culturii organizaționale proprii. Pe baza rezultatelor obținute, se poate evalua în mod fundamentat dacă o intervenție asupra culturii este necesară și, mai ales, care sunt cele mai eficiente căi de acțiune. Această abordare facilitează luarea unor decizii informate privind adaptarea stilurilor de leadership la realitățile organizaționale, contribuind astfel la maximizarea potențialului uman și la creșterea performanței instituționale. În concluzie, analiza culturală oferită de OCAI nu doar că orientează procesul decizional, ci oferă și repere concrete pentru implementarea sustenabilă a schimbării organizaționale.

Instrumentul OCAI constă într-un chestionar structurat pe șase dimensiuni ale culturii organizaționale, fiecare dintre acestea fiind reprezentată prin patru afirmații distincte. Respondenții sunt solicitați să aloce 100 de puncte între cele patru enunțuri aferente fiecărei dimensiuni, în funcție de gradul în care acestea reflectă realitatea percepută în organizația lor. Scopul acestui proces este de a identifica profilul cultural dominant și valorile organizaționale care modelează comportamentele și practicile instituționale. Un aspect esențial al aplicării OCAI este absența unei ierarhii de tip „cultură bună” sau „cultură rea”. Fie că o organizație este caracterizată printr-o cultură de tip clan, adhocratie, piață sau ierarhie, fiecare profil are o funcționalitate specifică în raport cu contextul instituțional și obiectivele strategice. Evaluarea nu presupune identificarea unui model ideal universal, ci a celui mai adecvat contextului organizațional concret.

Discrepanțele între răspunsurile individuale nu sunt considerate erori, ci expresii ale diversității percepțiilor, contribuind la o înțelegere mai nuanțată a realității culturale. Astfel, rezultatele obținute prin aplicarea instrumentului oferă o imagine contextualizată și validă asupra climatului organizațional, permițând ulterior fundamentarea unor intervenții adaptate și eficiente.

În cadrul acestui studiu, chestionarele au fost distribuite direct cadrelor didactice și au fost adaptate lingvistic prin traducerea în limba română. Participanții au fost invitați să reflecteze și să descrie cu acuratețe atât starea actuală a culturii organizaționale, cât și forma dorită a acesteia. Structura instrumentului include două secțiuni distincte, marcate prin coloanele „Situția actuală” și „Situția preferată”, care corespund percepției prezentului și, respectiv, proiecției culturale anticipate după o eventuală intervenție de schimbare organizațională. Pentru a valorifica potențialul diagnostic al instrumentului OCAI în conturarea direcțiilor de dezvoltare culturală, respondenților li s-a solicitat să se concentreze asupra acelor dimensiuni culturale susceptibile de a produce transformări semnificative în cadrul instituției. Având în vedere caracterul prospectiv al evaluării, s-a subliniat importanța unui răspuns onest și bine fundamentat, întrucât rezultatele generate de această etapă pot contribui în mod direct la formularea unor strategii viabile de intervenție organizațională.

Instrumentul de evaluare este structurat în jurul a șase dimensiuni fundamentale ale culturii organizaționale, fiecare dintre acestea fiind operaționalizată prin patru enunțuri alternative. Respondenții au la dispoziție un total de 100 de puncte, pe care trebuie să le distribuie între cele patru opțiuni, în funcție de gradul în care fiecare reflectă realitatea percepută a instituției. Alocarea punctajelor se face proporțional cu apropierea percepută față de situația curentă a organizației. Spre exemplu, dacă alternativa „B” corespunde într-o măsură semnificativă cu ceea ce respondentul identifică drept cultura actuală a instituției, iar opțiunile „A” și „C” reflectă doar parțial această realitate, iar „D” nu este deloc relevantă, punctajul ar putea fi distribuit astfel: 55 de puncte pentru „B”, 20 de puncte pentru „A” și „C” fiecare, respectiv 5 puncte pentru „D”. Alte exemple de alocare ar putea include: 45 de puncte pentru „B”, 25 pentru „A”, 25 pentru „C” și 5 pentru „D” – în funcție de aprecierea subiectivă a respondentului.

După cum a fost menționat anterior, chestionarul conține două secțiuni distincte: „Situția actuală”, ce reflectă percepția asupra culturii organizaționale în prezent, și „Situția preferată”, care exprimă direcția culturală dezirabilă, proiectată pe un orizont temporal de cinci ani. În cadrul acestui instrument, secțiunea „Situția actuală” reflectă percepțiile subiective ale angajaților cu privire la cultura organizațională existentă, în timp ce secțiunea „Situția preferată” exprimă proiecțiile normative ale acestora asupra unei culturi organizaționale ideale, dorite într-un orizont temporal de cinci ani. Răspunsurile colectate oferă o perspectivă dublă: asupra stării prezente a organizației și asupra direcției culturale pe care angajații o consideră benefică și preferențială.

După completarea chestionarului, distribuirea procentuală a culturilor se calculează prin însumarea punctajelor aferente fiecărui tip de cultură (A, B, C, D) din cele șase dimensiuni și împărțirea acestora la numărul total de dimensiuni (șase). De exemplu, un scor agregat ar putea indica o predominanță de 40% pentru cultura de tip clan sau 45% pentru cultura ierarhică. Fiecare afirmație (A–D) este analizată în paralel în cadrul celor șase dimensiuni, iar punctajele sunt cumulate pentru a determina distribuția procentuală a celor patru tipuri de culturi.

Cele șase dimensiuni esențiale luate în considerare în evaluarea culturii organizaționale sunt următoarele:

- caracteristicile dominante – natura generală a mediului organizațional;
- conducerea organizației – stilul de leadership practicat;
- managementul angajaților – relațiile de muncă și politicile privind personalul;
- unitatea organizației – gradul de coeziune internă;
- strategia organizațională – orientarea strategică dominantă;
- criteriile de succes – modalitățile prin care organizația definește și măsoară performanța.

Această structurare permite nu doar identificarea tipului de cultură dominantă și preferată, ci și formularea unor direcții de intervenție contextualizate, în funcție de valorile și prioritățile exprimate de membrii organizației. Pentru desfășurarea acestui studiu, instrumentul de cercetare a fost tradus în limba română și adaptat contextual, astfel încât întrebările să fie accesibile și comprehensibile pentru respondenți. Întrebările au fost explicate și transmise în format oral, acolo unde a fost necesar, pentru a asigura o înțelegere clară a conținutului. Identitatea participanților este protejată integral, informațiile personale fiind tratate cu strictețe conform principiilor etice ale cercetării. Datele demografice colectate în cadrul acestui studiu de caz vor fi utilizate exclusiv în scopul atingerii obiectivelor științifice propuse. Chestionarul aplicat este prezentat în Tabelul 2.

Tabelul 2: Chestionar OCAI

1. Caracteristici dominante		Situația actuală	Situația preferată
A	Organizația este un loc personal. Toți suntem ca o mare familie. Ne ajutăm reciproc și împărțim sarcinile pe care le avem.		
B	Organizația este un loc dinamic. Oamenii sunt dispuși să-și asume responsabilități și riscuri atunci când apar oportunități.		
C	Organizația este orientată spre atingerea scopurilor propuse, spre rezultate. Angajații sunt competitivi și orientați spre obținerea de rezultate.		
D	Organizația este un loc clar structurat și bine ierarhizat. Ne reprezintă respectarea regulilor și a legilor, și procedurile formale conduc activitatea.		
TOTAL		100	100
2. Conducerea organizației		Situația actuală	Situația preferată
A	Stilul de conducere practicat se bazează pe susținere, consiliere și ghidare în îndeplinirea sarcinilor.		
B	Stilul de conducere practicat încurajează asumarea de riscuri, creativitatea și exploatarea oportunităților noi.		
C	Stilul de conducere practicat pune accentul pe claritate, spirit practic și o orientare spre atingerea rezultatelor.		
D	Stilul de conducere practicat pune accentul pe coordonare, organizare și eficiență.		
TOTAL		100	100

	Situația actuală	Situația preferată
3. Managementul angajaților		
A Stilul de management folosit se caracterizează prin munca în echipă și implicare.		
B Stilul de management folosit se caracterizează prin asumarea de riscuri individuale, inovare, liberate și unicitate.		
C Stilul de management folosit se caracterizează prin competitivitate, standarde ridicate de performanță și atingerea obiectivelor stabilite.		
D Stilul de management folosit este caracterizat de siguranța locului de muncă, predictibilitate și securitate.		
TOTAL	100	100
4. Unitatea organizației	Situația actuală	Situația preferată
A Ceea ce ține organizația împreună sunt loialitatea și încrederea reciprocă. Atașamentul față de organizație este important.		
B Ceea ce ține organizația împreună sunt dorința comună de inovare și dezvoltare. Este important să ne asumăm riscuri.		
C Ceea ce ține organizația împreună sunt dorința comună de reușită și de atingere a obiectivelor propuse.		
D Ceea ce ține organizația împreună sunt regulile formale și politicile organizației. Este important să avem o organizație care funcționează bine.		
TOTAL	100	100
5. Strategie	Situația actuală	Situația preferată
A Organizația pune accentul pe dezvoltarea angajaților. Valorile dominante sunt încrederea, transparența și implicarea.		
B Organizația pune accentul pe atragerea de noi resurse și crearea de noi provocări. Valorile dominante sunt creativitatea și căutarea de noi oportunități.		
C Organizația pune accentul pe competiție și reușită. Valorile dominante sunt atingerea unor obiective ambițioase și obținerea unei poziții dominante pe piață/în sectorul de activitate.		
D Organizația pune accentul pe stabilitate și permanență. Valorile dominante sunt: eficiența, controlul și buna funcționare.		
TOTAL	100	100
6. Criterii de succes	Situația actuală	Situația preferată
A În organizație succesul este definit din perspectiva dezvoltării angajaților, a muncii în echipă, a implicării și a grijii față de oameni.		
B În organizație succesul este definit din perspectiva inovației, a unicității, a folosirii ultimelor tehnologii, a deținerii unei poziții de top în domeniu.		
C În organizație succesul este definit din perspectiva competitivității, a depășirii concurenței. Trebuie să fim cei mai buni.		
D În organizație succesul este definit din perspectiva eficienței. Oferirea serviciilor de calitate, planificarea exactă a activităților și păstrarea prețurilor mici este importantă.		
TOTAL	100	100

Sursa: OCAI [Online], fără dată

4. Rezultatele cercetării

Au fost distribuite în total cinci chestionare către cadre didactice din cinci unități de învățământ liceal distincte. Dintre acestea, trei chestionare au fost completate integral, reprezentând o rată de răspuns de 60%. Cu toate că, la o primă evaluare, acest procent poate părea satisfăcător, relevanța sa pentru analizele viitoare este limitată. Această limitare se datorează atât dimensiunii reduse a eșantionului, cât și faptului că obținerea răspunsurilor a presupus solicitarea unor favoruri personale, afectând astfel obiectivitatea procesului de colectare a datelor. În plus, două dintre chestionare au fost completate doar parțial, ceea ce le exclude din analiza de față, întrucât nu răspund cerințelor de validitate metodologică necesare atingerii obiectivelor cercetării. Răspunsurile valide vor fi prezentate în secțiunea următoare.

Tabelul 3: Chestionar nr. 1

Situația actuală					
	N	Minim	Maxim	Media	Deviație Std.
clan	1	30,00	60,00	44,1667	12,81275
adhocrație	1	20,00	35,00	26,6667	6,05530
piață	1	5,00	25,00	16,6667	7,52773
ierarhie	1	5,00	30,00	12,5000	9,35414
Situația preferată					
	N	Minim	Maxim	Media	Deviație Std.
clan	1	15,00	65,00	46,6667	18,61899
adhocrație	1	10,00	30,00	24,1667	8,01041
piață	1	10,00	30,00	18,3333	6,83130
ierarhie	1	5,00	35,00	10,8333	12,00694

În acest caz, toate cele patru tipuri de cultură organizațională au fost evaluate, iar analiza răspunsurilor indică faptul că dimensiunea dominantă, atât în percepția actuală, cât și în cea dezirabilă, este cultura de tip clan. Astfel, pentru dimensiunea „Situația actuală”, cultura de clan înregistrează un procent de 44,16%, iar în cazul „Situației preferate”, același tip de cultură este valorizat cel mai mult, cu un procent de 46,66%. Această convergență între cultura percepută și cea dorită sugerează un grad ridicat de congruență valorică și, implicit, un nivel semnificativ de satisfacție organizațională, cel puțin din perspectiva profesorului respondent. Percepția asupra culturii instituționale ca fiind apropiată de un model familial, specific culturii de clan, evidențiază predominanța relațiilor de colaborare, sprijin reciproc și coeziune în cadrul unității analizate.

Pe de altă parte, cultura ierarhică ocupă poziția a treia atât în prezent, cât și în proiecția viitoare, ceea ce indică o preferință scăzută pentru un cadru formalizat, rigid și centrat pe reguli și proceduri. Această constatare contrazice ipoteza inițială conform căreia liceele ar manifesta o orientare predominantă către structuri ierarhice și conformitate

normativă. Dimpotrivă, se conturează o tendință spre un climat organizațional definit prin apropiere, încredere și implicare colectivă. Toate răspunsurile individuale sunt prezentate în continuare, în sprijinul obiectivului general al studiului – acela de a testa validitatea instrumentului OCAI în contextul organizațiilor educaționale. Următorul set de date este detaliat în Tabelul 4.

Tabelul 4: Chestionar nr. 2

Situția actuală					
	N	Minim	Maxim	Media	Deviație Std.
clan	1	5,00	40,00	19,1667	12,00694
adhocrație	1	15,00	40,00	29,1667	8,01041
piață	1	20,00	30,00	23,3333	5,16398
ierarhie	1	10,00	50,00	28,3333	14,71960
Situția preferată					
	N	Minim	Maxim	Media	Deviație Std.
clan	1	15,00	50,00	32,5000	14,74788
adhocrație	1	5,00	25,00	15,0000	7,74597
piață	1	20,00	40,00	30,0000	8,94427
ierarhie	1	10,00	30,00	22,5000	8,80341

În această situație, în categoria „Situția actuală”, cultura de tip adhocrație înregistrează cel mai ridicat procent (29,16%), fiind urmată îndeaproape de cultura ierarhică (28,33%). În schimb, în categoria „Situția preferată”, cultura de clan este cea mai apreciată de către respondenți, indicând o distanță notabilă între realitatea percepută și cultura organizațională ideală, anticipată pentru un orizont temporal de cinci ani. Dominanța actuală a adhocrației sugerează o orientare instituțională spre inovare, flexibilitate și asumarea riscurilor. Așezată în cadranul din dreapta sus al modelului „Competing Values Framework”, adhocrația promovează schimbarea rapidă și creativitatea organizațională. În același timp, proximitatea față de valorile ierarhice – care implică stabilitate, control și formalizare – indică un profil organizațional ambivalent, situat între dinamismul inovativ și conservatorismul procedural.

Această combinație este deosebit de interesantă, întrucât juxtapune două dimensiuni culturale aflate în opoziție conceptuală: una valorizează explorarea și experimentarea, cealaltă echilibrul și predictibilitatea. În plus, distribuția relativ echilibrată a procentelor între toate cele patru tipuri de cultură evidențiază o lipsă de direcție clară la nivel instituțional. Această absență a unei dominante culturale bine conturate poate semnala un climat organizațional caracterizat prin incertitudine, inconsecvență strategică și dificultăți în conturarea unei identități comune.

Într-un astfel de context, angajații pot resimți o lipsă de claritate cu privire la obiectivele instituției, ceea ce poate conduce la demotivare, confuzie decizională și o percepție accentuată de instabilitate. Schimbările frecvente de strategie și incoerența valorică

pot afecta negativ atât performanța individuală, cât și coeziunea organizațională. Un aspect semnificativ relevat de analiza datelor este reprezentat de distribuția preferințelor privind cultura organizațională, astfel cum reiese din categoria „Situția preferată”. Cultura de tip clan înregistrează cel mai ridicat scor (32,5%), sugerând că angajații nu se identifică pe deplin cu mediul actual, caracterizat de trăsături specifice adhocrației, precum inovația, asumarea riscurilor și schimbarea accelerată. Preferința pentru cultura de clan indică aspirația către un climat organizațional bazat pe relații interpersonale puternice, coeziune, colaborare și dezvoltare pe termen lung. Aceasta presupune o structură informală, apropiată de modelul familial, în care liderii sunt percepuți ca mentori, iar echipa funcționează pe principiile încrederii și sprijinului reciproc.

Pe locul al doilea în ierarhia preferințelor se situează cultura de piață (30%), care promovează orientarea către obiective, competitivitate și eficiență operațională. Deși, la nivel teoretic, cele două tipuri de cultură se află la poluri opuse în cadrul „Competing Values Framework” – una valorizează colaborarea, cealaltă performanța și succesul extern – prezența lor combinată în topul preferințelor poate reflecta o nevoie de echilibru între bunăstarea angajaților și imperativele strategice ale organizației. Această complementaritate între cultura de clan și cea de piață poate fi interpretată ca o aspirație către un model organizațional care armonizează atenția acordată capitalului uman cu obiectivele de performanță și poziționare competitivă. Astfel, organizația ideală este percepută ca una care „lucrează împreună” pentru a „ajunge prima”. Răspunsurile aferente celui de-al treilea chestionar sunt prezentate în Tabelul 5.

Tabelul 5: Chestionar nr. 3

Situția actuală					
	N	Minim	Maxim	Media	Deviație Std.
clan	1	25,00	55,00	43,3333	10,80123
adhocrație	1	0,00	30,00	17,5000	10,83974
pieță	1	5,00	40,00	18,3333	12,90994
ierarhie	1	10,00	40,00	20,8333	11,14301
Situția preferată					
	N	Minim	Maxim	Media	Deviație Std.
clan	1	25,00	70,00	57,5000	16,65833
adhocrație	1	10,00	25,00	14,1667	6,64580
pieță	1	5,00	25,00	13,3333	7,52773
ierarhie	1	10,00	25,00	15,0000	7,74597

Analiza răspunsurilor evidențiază o orientare predominantă către cultura de tip clan în percepția actuală a mediului organizațional din liceul evaluat. În cadrul categoriei „Situția actuală”, cultura de clan înregistrează cel mai ridicat scor (43,33%), urmată de cultura ierarhică (20,83%), în timp ce cultura de tip adhocrație obține cel mai

redus procentaj (17,5%). Această distribuție sugerează existența unui climat organizațional caracterizat prin coeziune, colaborare și sprijin reciproc, indicând o focalizare pe dezvoltarea echipei și pe împuternicirea resurselor umane. Dominanța culturii de clan reflectă, așadar, o orientare instituțională către dezvoltarea durabilă a capitalului uman și susținerea unui stil de conducere centrat pe facilitare și suport al angajaților.

În categoria „Situția preferată”, cultura de clan continuă să fie opțiunea dominantă, ceea ce indică un grad ridicat de congruență între valorile actuale ale organizației și aspirațiile angajaților. Acest nivel de coerență sugerează o stare generală de satisfacție în rândul cadrelor didactice cu privire la valorile promovate, stilul de leadership adoptat și modalitatea de gestionare a provocărilor instituționale. Pe locul secund se regăsește, la fel ca în situația prezentă, cultura ierarhică, fapt care întărește consistența percepțiilor și preferințelor respondenților. Deși concluziile sunt extrase dintr-un eșantion redus – în acest caz, un singur profesor – ele oferă indicii relevante în contextul exploratoriu al studiului. Pentru a sprijini obiectivul cercetării, toate cele trei seturi de răspunsuri vor fi analizate individual, iar o medie agregată a rezultatelor va fi prezentată în Tabelul 6.

Tabelul 6: Media dintre răspunsuri

Situția actuală					
	N	Minim	Maxim	Media	Deviație Std.
clan	3	19,16	44,16	35,5500	14,20022
adhocrație	3	17,50	29,16	24,4400	6,13883
piață	3	16,66	23,33	19,4400	3,47078
ierarhie	3	12,50	28,33	20,5533	7,91863
Situția preferată					
	N	Minim	Maxim	Media	Deviație Std.
clan	3	32,50	57,50	45,5533	12,53669
adhocrație	3	14,16	24,16	17,7733	5,54694
piață	3	13,33	30,00	20,5533	8,55451
ierarhie	3	10,83	22,50	16,1100	5,91365

În vederea identificării tendinței dominante privind tipul de cultură organizațională percepută de cadrele didactice participante la acest studiu, a fost calculată o medie a valorilor rezultate din răspunsurile furnizate. Astfel, în baza chestionarelor completate și a ratei de răspuns înregistrate, rezultatele indică faptul că, în categoria „Situția actuală”, cultura predominantă în liceele analizate este cultura de tip clan, cu un procent mediu de 35,55%. Această constatare sugerează că majoritatea unităților de învățământ incluse în eșantion funcționează pe baza unor relații de colaborare, sprijin reciproc și muncă în echipă – aspecte definitorii pentru cultura de clan. Rezultatul contrazice ipoteza formulată inițial, potrivit căreia cultura ierarhică ar fi cea dominantă în instituțiile preuniversitare analizate.

În ceea ce privește categoria „Situția preferată”, cultura de clan este, de asemenea, cea mai frecvent aleasă, ceea ce denotă un grad ridicat de satisfacție profesională și consonanță valorică între ceea ce există în prezent și ceea ce cadrele didactice își doresc în viitor. În pofida dimensiunii reduse a eșantionului – trei respondenți – media rezultată reflectă o orientare clară spre o cultură organizațională de tip familial, centrată pe coeziune și susținere interpersonală. Prevalența culturii de clan, atât în percepția actuală, cât și în cea preferențială, indică o direcție strategică a organizației orientată spre dezvoltarea durabilă, prin cultivarea relațiilor interpersonale și a unui stil de leadership participativ, axat pe implicare colectivă și schimbare incrementală.

5. Concluzii

Tema centrală a acestui studiu este analiza relației dintre cultura organizațională și performanța instituțională în liceele din România. Cercetarea are un caracter exploratoriu, având ca obiectiv principal validarea unui instrument consacrat de evaluare a culturii organizaționale. Demersul teoretic se concentrează pe conceptul de cultură organizațională, abordat din perspectiva cadrului teoretic „Competing Values Framework” (CVF). Deși literatura de specialitate oferă o varietate de modele relevante pentru analiza culturii organizaționale, selecția CVF a fost fundamentată pe considerente de funcționalitate aplicativă și validitate empirică. Acest cadru conceptual beneficiază de un instrument de măsurare dedicat – Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) – recunoscut pentru robustețea sa metodologică și utilizat în peste 10.000 de organizații la nivel internațional. OCAI reprezintă un instrument riguros de diagnoză organizațională, construit pentru a facilita înțelegerea tipologiilor culturale dominante într-o instituție și a alinierii acestora cu strategiile de leadership și performanță.

Pentru a aprofunda înțelegerea conceptului de cultură, este necesară o prezentare a principalelor definiții consacrate în literatura de specialitate. Cultura a fost conceptualizată dintr-o varietate de perspective teoretice, însă un element comun rămâne validarea acesteia ca factor definitoriu al identității individuale și colective. Atunci când discuția se orientează asupra culturii organizaționale, aceasta poate fi interpretată drept expresia valorilor, normelor, tradițiilor și convingerilor care definesc o organizație în raport cu propria identitate instituțională. Cultura se manifestă în toate formele de organizare socială – de la comunități restrânse până la structuri statale – fiecare purtând particularități culturale ce le conferă unicitate.

La nivel organizațional, cultura modelează comportamente, relații de putere, mecanisme de luare a deciziilor și strategii de adaptare la stimuli interni și externi. Ea influențează în mod direct stilul de leadership, politicile motivaționale și, implicit, nivelul de performanță al organizației. Astfel, cultura organizațională poate fi considerată un indicator esențial al eficienței și sustenabilității instituționale, având un rol determinant în configurarea avantajului competitiv și în conturarea identității organizaționale

pe termen lung. Obiectivul principal al acestui studiu a fost de a valida aplicabilitatea instrumentuluiOCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) în unități de învățământ preuniversitar. În acest sens, s-a înregistrat o rată de răspuns complet de 60% din totalul grupului țintă, iar chestionarele completate au respectat în mod riguros metodologia și cerințele impuse de instrument. Rezultatele obținute au contrazis ipoteza inițială conform căreia ar fi predominat o cultură de tip ierarhic. Astfel, media valorilor colectate a indicat o orientare preponderentă către cultura de tip clan, cu un procent de 35,55% în ceea ce privește percepția asupra situației organizaționale actuale.

Principala limitare a cercetării a fost dată de dimensiunea redusă a eșantionului, fapt ce nu permite generalizarea concluziilor la nivelul întregului sistem liceal din municipiul Cluj-Napoca. Cu toate acestea, având în vedere caracterul exploratoriu al studiului, această limitare este parțial compensată de validitatea internă a instrumentului. Ca direcție de dezvoltare viitoare, recomandăm extinderea cercetării prin aplicarea modeluluiOCAI în cadrul unui număr mai mare de studii de caz. Această abordare ar permite nu doar consolidarea rezultatelor preliminare, ci și elaborarea unui ghid de bune practici adaptat specificului instituțiilor de învățământ liceal, cu potențial de utilizare în procesele decizionale la nivel managerial.

Bibliografie:

1. BacPlus, „Clasamentul liceelor la bacalaureat și admitere”, fără dată, [Online] disponibil la adresa <https://www.bacplus.ro/top-licee>, accesat la data de 16 mai 2025.
2. Goldminz, I., „The Competing Values Framework & Culture Contract”, *Medium*, 2020, [Online] disponibil la adresa <https://orghacking.com/the-competing-values-framework-culture-contract-quinn-nobl-7d1471c2cbe9>, accesat la data de 16 mai 2025.
- 3.OCAI-online, „About the Organizational Culture Assessment Instrument”, fără dată, [Online] disponibil la adresa <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>, accesat la data de 16 mai 2025.
4. Primăria și Consiliul Local Cluj-Napoca, „Unități de învățământ liceal”, fără dată, [Online] disponibil la adresa <https://primariaclujnapoca.ro/educatie/unitati-de-invata-mant/liceal/>, accesat la data de 16 mai 2025.
5. Quinn, R.E. și Rohrbaugh, J., „A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness, 1981, *Public Productivity Review*, vol. 5, nr. 2, pp. 122-140.