



# METAMORFOZE ALE SISTEMULUI DE ÎNVĂȚĂMÂNT LICEAL MILITAR

## METAMORPHOSIS OF THE MILITARY HIGH SCHOOL EDUCATION

Lt.drd. Mioara CULEA (ȘERBAN)\*

Succesul sau eșecul unei culturi este puternic influențat de un set de trăsături culturale, de valorile și principiile pe care le creează, mai mult decât de condițiile fizice sau de altă natură din mediul extern. În literatura de specialitate, există câteva modele care definesc principalii factori care definesc și conduc către construcția unei culturi, determinând astfel diferențele care fac distincția dintre acestea în lume. Unul dintre cele mai răspândite modele este cel al lui Geert Hofstede, care a fundamentat unul dintre cele mai ample studii de morfologie culturală privind diferențele culturale care caracterizează o țară sau un grup de persoane. Articolul încearcă să pună în evidență principalele componente ale culturii organizaționale ale unui colegiu național militar. Analiza mediului educațional în colegiul militar, din perspectiva celor patru dimensiuni ale lui Geert Hofstede, constituie un test de conștientizare a profilului produs de o organizație furnizoare de educație, cu un profil vocațional specific, militar, din sfera învățământului preuniversitar.

*The success or failure of a culture is strongly influenced by a set of cultural traits, the values and principles it creates, rather than by physical or other conditions in the external environment. In the literature, there are several models that define the main factors that determine and lead to the construction of a culture, thus determining the differences that distinguish them in the world. One of the most widespread models is that of Geert Hofstede, who based one of the most extensive studies of cultural morphology on the cultural differences that characterize a country or a group of people. The article seeks to highlight the main components of the organizational culture of a national military college. The analysis of the educational environment in the military college from the perspective of Geert Hofstede's four dimensions is a test of awareness of the profile produced by an organization providing education with a specific vocational profile, military, in the field of pre-university education.*

**Cuvinte-cheie:** cultura organizațională; dimensiunile culturale Hofstede; distanța față de putere; individualism; feminitate; evitarea incertitudinii.

**Keywords:** organizational culture; Hofstede cultural dimensions; distance from power; individualism; femininity; avoidance of uncertainty.

### Cultura organizațională în colegiul militar

Sistemul de valori specific unei organizații, unui grup social, atitudinile, tradițiile și obiceiurile care s-au format și s-au transmis celor care fac să funcționeze organizația respectivă condiționează funcționalitatea și performanțele sale. Fiecare individ este purtătorul unui astfel de sistem, al unui model de gândire, de simțire și de manifestare, dobândite pe parcursul vieții, acestea fiind reprezentative în cultura grupului social.

Organizațiile se diferențiază, cel puțin din punct de vedere managerial, prin mixul de caracteristici cultivate, care susține capacitatea de adaptare și

supraviețuire. Rezultă faptul că, pentru fiecare grup social, cultura organizațională este definită prin modelele de gândire, de simțire și de comportament.

Cercetând specificul românesc, din perspectiva configurației militare și a structurii simbolurilor aferente, cu circulație generală în profilul spiritual și etic al cadrelor militare, se identifică, drept elemente dominante, pe de o parte, perseverența, disciplina și ordinea, iar, pe de altă parte, în același timp, cu inteligența creatoare, răspunderea și inițiativa. Pentru a te înscrie în coordonatele majore ale eticii militare, se cere competență, pregătire și pasiune. Instituția militară, prin înseși principiile pe care le diseminează, prin exigențele sale, solicită și impune un anumit profil al militarului.

Cultura organizațională dintr-o organizație furnizoare de educație militară are amprenta unei

\*Statul Major al Forțelor Terestre

e-mail: smioara021@gmail.com

viziuni personalizate într-o instituție care a păstrat funcția simbolului și valoarea semnificațiilor. Stratul social specific, supus atenției studiului, a fost constituit din mediul educațional din cadrul unui colegiu militar românesc, acesta fiind piatra de temelie pentru profesia de militar, etapa în care se configurează tiparele comportamentale și valorice ale viitorului cadru militar.

În sens restrâns, cultura organizațională exprimă educația, manierele, talentele. În sens extins, aceasta este un fenomen colectiv, acceptat de către oamenii care conviețuiesc în același mediu, devenind un fel de programare colectivă a minții. Se poate afirma, în acest sens, faptul că nicio parte a vieții noastre nu este exceptată de influențele culturii, începând cu modul de viață în care ne naștem, evoluăm și murim.

În acest sens, studiul se focalizează asupra relației procesuale dintre „intrările” (Iosifescu 2008, 36) în sistemul militar, la nivel de colegiu, cu variabilele de personalitate, aferente subiecților, și dimensiunile culturale ale unui model consacrat (axiomele sociale, factorii modelului Hofstede). Interacțiunea dintre acestea contribuie la configurarea unui proces complex de metamorfoză care aduce schimbări pe mai multe niveluri, de cunoștințe, atitudinale, comportamentale individuale și de grup, toate contribuind la realizarea unui design personalizat al culturii organizaționale specifice unei organizații furnizoare de educație, cu profil vocațional-militar.

### **Cadrul conceptual-teoretic**

Studiul, realizat pe baza „dimensiunilor culturale” din mediul educațional românesc, axat pe modelul elaborat de Geert Hofstede, profesor emerit de management internațional și antropologie organizațională la Universitatea din Maastricht, Olanda, nu reprezintă o premieră. Acesta a studiat comportamentul organizațional din mai multe țări, reușind să identifice un set de variabile care fac diferența dintre culturile mai multor organizații/țări, consacrand un instrument de analiză, poate cel mai cunoscut. În accepțiunea sa, valorile sau preferințele generale, pentru o stare de lucruri, în detrimentul altora, în mare parte inconștiente, care disting țările, se grupează, statistic, în câteva clustere, în jurul unor categorii de probleme antropologice, care sunt valorizate diferit de la o țară, la alta. Acestea sunt exprimate prin categorii

dicotomice: distanța față de putere – mare versus mică; individualism versus colectivism; feminitate versus masculinitate; nivelul de evitare a incertitudinii ridicat versus scăzut. Astfel, „culturile organizaționale sunt un fenomen în sine, diferențiind multe aspecte de culturile naționale. O organizație este un sistem social de o natură diferită de cea a unei națiuni, fie și doar pentru că membrii organizației nu au crescut în ea. Dimpotrivă, au avut o anumită influență în decizia lor de a se alătura acestuia, sunt implicați în ea doar în timpul programului de lucru și o vor părăsi într-o zi”. (Hofstede, Hofstede și Minkov 2010).

Astfel, „cultura este programarea colectivă a minții care distinge membrii unui grup sau categorie de oameni de ceilalți. Este întotdeauna un fenomen colectiv, dar poate fi conectat la diferite colective. În cadrul fiecărui colectiv există o varietate de indivizi. În cazul în care caracteristicile indivizilor sunt imaginate ca variabile în funcție de curba clopotului, variația dintre culturi este deplasarea curbei clopotului atunci când se trece de la o societate la alta” (Hofstede și Milosevic 2018).

Într-un articol publicat pentru prima dată în anul 1952, antropologul american Clude Kluckhohn a susținut că ar trebui să existe categorii universale de cultură: în principiu, există un cadru generalizat care stă la baza faptelor mai evidente și izbitoare ale relativității culturale. „Toate culturile constituie atât de multe răspunsuri oarecum distincte la aceleași întrebări puse de biologia umană și de generalitățile situației umane. Astfel că tiparele de viață ale fiecărei societăți trebuie să ofere modalități aprobate și sancționate pentru a face față unor circumstanțe universale” (Milosevic și Shili 2020, 137-141).

Există însă și alte modele, dezbateri pe marginea culturii organizaționale, cu perspective și idei diferite. Considerat cel mai răspândit model al culturii organizaționale, modelul lui Edgar H. Schein (asemănător piramidei nevoilor lui Maslow) definește cultura organizațională prin trei nivele (Schein și Schein 2017): primul nivel este considerat exterior, al artefactelor, al doilea nivel este al valorilor, despre care autorul spune că sunt manifestări ale unor convingeri și certitudini nevăzute, iar cel de-al treilea este cel al asumpțiilor de bază sau certitudinilor.

O altă perspectivă este cea a lui Barney, care a propus o teorie a costurilor tranzacționale prin



care managerii care au pierdut controlul asupra instituției lor îl pot recâștiga prin controlul indirect, rezultat dintr-o serie de norme care conduc la crearea unei culturi foarte puternice.

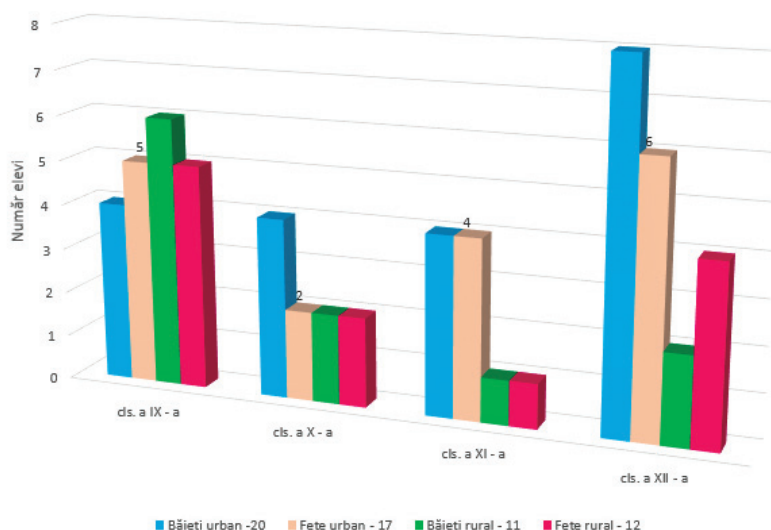
Mai târziu, Vilnai-Yavetz și Tafaeli prezintă un model al culturii organizaționale (Tafaeli și Vilnai-Yavetz 2004, 671), care este constituit din simboluri, limbaj, gesturi (artefacte). Această unitate de analiză are la bază trei dimensiuni ale instrumentismului, esteticii și simbolismului. Prima componentă are rol în îndeplinirea scopurilor culturii, a doua componentă demonstrează faptul că artefactele sunt parte a experienței organizaționale și ultima acordă o importanță deosebită valorilor pentru membrii organizației.

Prin urmare, cultura oricărei organizații este văzută ca fiind unică, o dimensiune care trebuie descoperită, ceva ce „poate fi înțeles și interpretat de către cei care îi cunosc și înțeleg contextul” (Peterson și Spencer 1990, 9). Obiectivul cercetării este să identifice și să determine relația dintre cultura organizațională și variabilele lui G. Hofstede, în contextul general al organizației.

de importanță în cultura calității (percepția stilului managerial, percepția misiunii școlii, gradul de satisfacție față de climatul educațional din școală, gradul de conformitate față de reguli) și investigarea gradului de realizare a indicatorilor pe eșantionul ales. Designul metodologic pe care l-am construit a articulat cele două obiective în vederea realizării unei diagnoze a mediului educațional dintr-un colegiu militar.

Există diferențe de fond între cultura națională și cultura organizațională din cadrul colegiului militar? Pornind de la această ipoteză sau, mai bine spus, de la această întrebare, în cele ce urmează, voi prezenta succint demersul investigativ. Acesta a avut la bază o strategie de cercetare în care a dominat cercetarea calitativă, bazată, în acest caz, pe eșantionarea intenționată a unui grup țintă relativ redus, elevi ai unui singur colegiu militar din țară. Cercetarea s-a realizat pe un număr de 60 de elevi, 31 de respondenți de gen masculin și 29 de respondenți de gen feminin, dintre care 37, din mediul urban și 23, din mediul rural, astfel:

Tabelul nr. 1



### Repere metodologice

Investigația realizată a avut ca scop identificarea unei simptomatologii identitare a mediului educațional prin examinarea dimensiunilor culturale și a autonomiei personale, caracteristice unui colegiu militar. Cercetarea, realizată din perspectiva modelului cultural Hofstede, a avut ca obiective principale stabilirea, în cadrul dimensiunilor culturale, a unor domenii

Pentru culegerea datelor calitative, am ales ca fiind cea mai adecvată metodă ancheta, aceasta fiind una dintre cele mai consolidate și utilizate metode de cunoaștere a datelor. Pentru acest studiu, am optat pentru ancheta prin chestionar. Chestionarul a avut 22 de itemi, care se adresează exclusiv elevilor și care investighează cele patru dimensiuni importante ale tipologiei lui Hofstede: distanța față de putere, colectivism-individualism,

masculinitate-feminitate, evitarea incertitudinii. Realizarea analizei datelor culese, codificarea răspunsurilor s-a realizat utilizând o scală cu patru trepte:

**Tabelul nr. 2**

În foarte mare măsură	În mare măsură	În mică măsură	În foarte mică măsură
-----------------------	----------------	----------------	-----------------------

Un prim tip de analiză a luat în considerare cele patru dimensiuni culturale ale tipologiei Hofstede, cu analiza răspunsurilor pentru fiecare dintre itemii care intră în compoziția celor patru dimensiuni.

Distribuția itemilor pe cele patru dimensiuni din model este următoarea:

**Tabelul nr. 3**

Distanța față de putere	Colectivism-individualism	Masculinitate-feminitate	Evitarea incertitudinii
6 itemi	5 itemi	5 itemi	6 itemi
01, 05, 06, 09, 10, 15	04, 08, 12, 14, 18	02, 13, 16, 19, 20	03, 07, 11, 17, 21, 22

Reprezentarea itemilor pe cele patru dimensiuni:

### 1. Distanța față de putere

Itemii de definire (enunțul de referință)	
01	Simt disconfort sau nesiguranță când trebuie să-mi contrazic colegii mai mari/profesorii/superiorii.
05	De regulă, superiorii iau singuri decizii, pe baza informațiilor disponibile și le comunică subalternilor.
06	Stilul decizional pe care îl practică superiorii mi se pare a fi adecvat organizației școlare.
09	Profesorii sunt niște „înțelepți” care transferă elevilor învățătura personală.
10	Trebuie să-i tratez întotdeauna pe profesori cu respect, orice familiarism fiind respins.
15	În clasă trebuie ca toate inițiativele educaționale majore să vină de la profesori.

### 2. Colectivism-individualism

Itemii de definire (enunțul de referință)	
04	Trebuie ca, în orice împrejurare, să fie menținută armonia și să fie evitate conflictele directe.
08	Scopul principal al educației este „a învăța cum să te porți”.
12	Pentru mine, este mai importantă posibilitatea de a-mi alege activitatea pe care o desfășor decât condițiile fizice (spațiu, lumină, căldură etc.).
14	Este foarte important, pentru mine, ca activitățile pe care le desfășor să-mi permită să dispun de suficient timp liber pentru a putea sta cu colegii/prietenii și a mă recrea.
18	Scopul principal al educației este de „a învăța să înveți”.

Pentru prelucrarea chestionarelor, am utilizat indicatorii statistici uzuali. Specificul instrumentului utilizat în cercetare îl reprezintă utilizarea exclusivă a unor itemi de evaluare pe scală ordinală, la care subiecții au fost invitați să specifice nivelul de acord, respectiv dezacord față de afirmațiile din chestionar. Pentru o relevare mai bună a informațiilor din această analiză, evaluarea parcurge o scală bipolară prin măsurarea opiniei sau aprecierii de către respondent fie prin răspuns pozitiv/favorabil, fie prin răspuns negativ/nefavorabil.

Parcurgând treptat acest demers de cercetare, s-a deschis un rezervor important al unei subiectivități sociale, reprezentat de implicul social, analizat în mediul educațional studiat. Factorii culturali participă la metabolismul dinamicii identitare din sistem.

### *Distanța impusă de putere*

Prima dimensiune culturală, distanța impusă de putere, se raportează la modul în care este percepută puterea în cadrul culturii respective. Inegalitatea are un caracter structural, în culturile care valorizează distanța mare față de putere: folosirea puterii nu este suficient constrânsă de legitimitate sau de morală, calificările, veniturile





### 3. Masculinitate-feminitate

	Itemii de definire (enunțul de referință)
02	Băieții nu au voie să se plângă și li se permite să se bată, în timp ce fetele au voie să plângă, dar nu li se permite să se bată.
13	La un profesor, competența deosebită trebuie apreciată mai mult decât atitudinea lui prietenoasă cu noi.
16	Obținerea unor performanțe deosebite și echitatea sunt mai importante decât solidaritatea și egalitatea.
19	Pentru mine, mai important este ca oamenii să-mi recunoască valoarea, ca persoană, și competența profesională decât să lucrez în echipă, în cadrul căreia primează obținerea unor relații optime de cooperare.
20	Eșecul școlar este un dezastru pentru mine.

### 4. Evitarea incertitudinii

	Itemii de definire (enunțul de referință)
03	Mi se pare că, la școală, sunt supus(ă) unui stres foarte mare.
07	Dacă vrei ca o persoană competentă să-și facă munca așa cum se cuvine, este cel mai bine să-i dai instrucțiuni cât se poate de complete și precise.
11	Ce este diferit este periculos.
17	Se presupune că profesorii au răspunsuri pentru orice întrebare.
21	Regulamentele și instrucțiunile nu ar trebui încălcate de subordonați nici măcar dacă ei consideră că acest lucru este în interesul școlii.
22	Școala noastră este un mediu sigur și sănătos.

și statusul se susțin reciproc și sunt valorizate împreună. Organizația centralizează puterea în cât mai puține mâini, iar între subordonat și superior, se impune o distanță considerabilă.

Transpunerea acestei axiome la nivelul sistemului de învățământ militar poate avea o pondere diferită în determinarea rezultatelor, când analiza este realizată pe niveluri educaționale și categorii de subiecți. În vederea asigurării unei investigații care să determine tendința de bază, la nivelul colegiului militar, analiza s-a concentrat în jurul câtorva elemente care configurează această axiomă: sentimentul creat atunci când se susțin anumite opinii, în special în relația cu profesorii sau cu cei aflați în poziții superioare, modalitatea de comunicare a deciziilor, luate în baza informațiilor disponibile, tipul de stil decizional aplicat organizației, modalitatea de relaționare a subordonaților/elevilor cu șefii/profesorii, felul în care sunt create inițiativele. Toți acești itemi oferă informații despre acceptarea diferențelor de putere, a deciziilor, indicațiilor, opiniilor superiorilor ierarhici, care conduc la tipul de management asigurat.

Analiza acestei variabile, distanța față de putere, a indicat faptul că subiecții studiului acceptă și se așteaptă ca puterea să fie distribuită inegal. Aceasta indică inegalitatea definită de

cei aflați în subordine, nu de superiori, fapt care conduce la ideea că nivelul inegalității în cadrul mediului educațional din colegiu este susținut atât de subordonați, cât și de lideri. Această concluzie este previzibilă nu doar prin susținerea unui mecanism implicit al sistemului militar, construit ierarhic, ci și ca o stare de fapt fundamentală pentru orice entitate, individuală sau instituțională, care, având un minim de experiență, poate susține faptul că mediile, societățile sunt inegale, doar că unele promovează inegalitatea mai mult decât altele.

Asamblând informațiile privind această primă axiomă, care este despre acceptarea diferențelor de putere, a deciziilor, opiniilor, rezultatele indică un mare grad de acceptare, de sus în jos în ierarhie. Tendința tuturor categoriilor de subiecți este de acceptare a autorității, într-o formă de mimetism constructiv. Însă această modalitate de supunere și acceptare nu ia forma obedienței, ca plasticizare a naturii umane, ci, dimpotrivă, se identifică o zonă de impunere față de autoritate prin care se elimină frica și orice stare de neliniște și disconfort, în situația susținerii unor opinii, afirmații, dezvoltând competențe dobândite într-un mediu competitiv.

#### *Individualism versus colectivism*

Nivelul de individualism/colectivism se referă la măsura în care cultura încurajează fie

individul, fie interesele colective. De asemenea, tratează intensitatea relațiilor dintre membrii unei colectivități, organizații sau ai unui grup sau, în sens mai larg, ai unei societăți. În cazul în care persoanele abordează activitatea și relațiile prin prisma individualismului, primează inițiativele și realizările personale, identitatea fiind bazată pe individ, viața privată fiind strict personală. Individualismul este asociat cu importanța acordată timpului personal, libertății de alegere, opțiunii profesionale. În cazul colectivismului, grupul conferă, în primul rând, identitate membrilor, generează performanța și, dacă grupul interacționează sinergic, aceasta este superioară performanțelor individuale, apartenența la un anumit grup influențează și viața privată a membrilor. Colectivismul este asociat cu parametri precum: perfecționare, condiții fizice foarte bune și utilizarea oportunităților de dezvoltare și perfecționare.

Fiecare om este un individ valoros unic, ale cărui alegeri libere constituie sursa ultimă de autoritate. În secolul XXI, trei aspecte practice ar putea face ca această credință să fie depășită: „oamenii își vor pierde utilitatea economică și militară, sistemul va continua să găsească valoare în oameni în mod colectiv, dar nu în indivizi unici, și sistemul va găsi încă valoare în unii indivizi unici, însă aceștia vor reprezenta mai curând o nouă elită” (Harari 2018b, 131).

În general, cultura organizațională a școlilor se încadrează în partea colectivistă atât prin organizarea formală pe cicluri de învățământ, pe catedre, arii curriculare etc., cât și pe necesitatea colaborării dintre cadrele didactice, pe orizontală (profesori care predau la aceeași clasă) sau pe verticală, între diferite cicluri.

În școala militară, axioma se susține și capătă valențe specifice, dat fiind faptul că, la acest nivel, se proiectează și se implementează programe educaționale și de instruire, adecvate într-un angajament colectiv, al dezvoltării unor abilități de lucru în echipă. Funcționalitatea și obținerea rezultatelor la nivel instituțional este în acord cu angajarea membrilor instituției în atingerea unor obiective comune prin susținere reciprocă, colaborare și comunicare eficientă. Doar în acest fel echipa, respectiv instituția, își împlinește misiunea.

Analiza a avut la bază aspecte privind atitudinea față de conflicte, două sintagme – „a

învăța cum să te comporți” și „a învăța cum să înveți” – și importanța modului de petrecere a timpului liber atât din punctul de vedere al spațiului, cât și al afilierii la un grup. Nu s-au înregistrat diferențe de percepție în ceea ce privește păstrarea armoniei în clasă și evitarea, cu orice preț, a conflictelor. Timpul liber și valoarea acordată acestuia, în favoarea petrecerii, alături de prieteni au înregistrat, fără excepție, cel mai mare scor. Acest fapt confirmă integrarea subiecților în diferite categorii de grupuri, în funcție de categoria de vârstă, și cu cât aceasta crește, se constată integrarea în grupuri coezive, care se protejează, în schimbul unei loialități indiscutabile. Această axiomă cuprinde și două aspecte relevante privind importanța de „a învăța cum să te comporți” și importanța de „a învăța să înveți”. Prima este surprinsă în formularea misiunii, stabilite de colegiu, ca element definitoriu al culturii sale organizaționale și ca deziderat general, întrunește acordul majoritar al subiecților din toate categoriile de vârstă. Al doilea aspect confirmă un echilibru favorabil la toți participanții la studiu.

Acestea surprind două componente, una practică, ce ține de comportament și care este, cu precădere, îndeplinită, având în vedere specificul colegiului, dar și o componentă care ține de pedagogie și surprinde un proces subiectiv de metodică. Fiecare cadru didactic este responsabil de influența exercitată asupra elevilor. În contextul educativ, profesorul devine, „înainte de toate, cel care orientează și stimulează curiozitatea naturală și interesul spontan al elevilor pentru descoperire, (...) lăsându-le libertatea de examinare a faptului real ori analiză critică a conținutului unui text, independența în activitate, operativitatea și rapiditatea în reacții cognitive, afective, motrice, deplina responsabilitate pentru ceea ce întreprind” (Cerghit 2008, 109). Experiența indirectă reprezintă cea mai valoroasă sursă de învățare, dar și cea mai eficientă. Experiența directă este o altă opțiune, dezvoltată prin tipuri de activități care generează conceptul de învățare experiențială, mai rar sau puțin întâlnită în mediul școlar. Însă modelarea, ca proces de învățare, are un caracter răspândit în mediul educațional militar prin preluarea unor comportamente, abilități, obiceiuri de la lideri, de la instructori, de la modelele alese. De aceea, în acest context, un rol desăvârșit îi revine managerului organizației, care trebuie să se



asigure de identificarea și încadrarea cu personal reprezentativ pentru orientarea clară pe valorile militare (fără a neglija educația morală și civică), de alegerea modelelor de succes, a consilierilor care să contribuie la dezvoltarea personală a viitorilor militari. Această dimensiune are un tipar atitudinal, care este vital în metabolismul identitar, caracterizând toate societățile.

#### *Feminitate versus masculinitate*

Această variabilă se stabilește în funcție de clișeele cu privire la cele două genuri: ambiția, realizările, banii și recompensele materiale caracterizează masculinitatea, iar grija față de oameni, calitatea vieții și a mediului se asociază feminității. Organizațiile din societatea de tip masculin cer rezultate și recompense după fiecare prestație, pe când tipul feminin tinde spre recompensarea fiecăruia, după nevoi. Fiind un aspect extrem de important pentru orice societate, distribuirea rolurilor între sexe identifică doi poli: unul asertiv, care poate fi denumit masculinitate, iar celălalt, considerat a fi sensibil și grijuliu, drept feminitate. Sinteza datelor colectate indică o tendință către afirmare, acces la informații și perfecționare din punct de vedere profesional, deci o tendință spre masculinitate.

Aspectele luate în considerare în itemii care au compus analiza acestei dimensiuni au fost perceperea eșecului școlar, importanța recunoașterii ca persoană, percepția solidarității și a egalității. Subiecții se situează mult mai semnificativ centrați pe spiritul competitiv și pe intenția de afirmare, în special la categoria de respondenți de sex masculin, solidaritatea și egalitatea fiind foarte importante la fete. Nicio categorie de subiecți nu tratează eșecul cu indiferență, minimalizându-i efectul, dimpotrivă, îl consideră un dezastru.

Prezența, dar și vizibilitatea femeilor în structurile de apărare a țării au crescut, cunoscând o evoluție ascendentă în ultimii ani. În societatea actuală, în sistemul militar, nu există diferențieri în modalitatea de desfășurare a activității între femei și bărbați, ceea ce demonstrează că forța nu stă doar în capacitățile fizice. Acest fapt ilustrează o noțiune cu caracter subiectiv și, în egală măsură, nu se manifestă ca o exclusivitate a bărbaților. Există o serie de valori care conduc către o conștientizare a rolului pe care și l-au construit într-un mediu aproape preponderent masculin. Respectul,

asumarea pentru alegerile prezente și viitoare, acceptarea provocărilor dintre cele mai diverse, puterea de depășire a propriilor limite, conștiința profundă a rolului lor au devenit, astfel, apanajul constant al femeilor din sistemul militar.

#### *Nivelul de evitare a incertitudinii*

Atitudinea față de incertitudine se referă la măsura în care membrii unei culturi se simt amenințați de situații incerte sau necunoscute și în funcție de care se organizează prin construirea de reguli, protocoale, măsuri de siguranță și securitate, prin care încearcă să reducă sau să controleze aceste situații.

Această dimensiune tratează problema toleranței într-o societate care se află într-o continuă incertitudine și chiar ambiguitate. Culturile care încearcă să evite incertitudinea minimalizează posibilitatea de apariție a acestora prin legi și reguli stricte, prin măsuri de siguranță și securitate. Oamenii care aparțin acestei culturi sunt mai motivați și mai emoționali. La celălalt pol, al culturilor care acceptă incertitudinea, se identifică o toleranță mai mare a opiniilor care sunt diferite față de propria opinie. Majoritatea oamenilor cred că realitatea este fie obiectivă, fie subiectivă. Cu toate acestea, există și un al treilea nivel al realității, nivelul intersubiectiv. „Entitățile intersubiective depind mai curând de comunicarea dintre mai mulți oameni decât de credințele și sentimentele indivizilor” (Harari 2018a, 131). Se creează așadar o rețea de senzori care permite oamenilor să organizeze, să construiască și să înțeleagă existența din culturi, din medii și din organizații diferite. Persoanele aflate în aceste tipuri de culturi au mai puține reguli și permit conviețuirea mai multor curente în același spațiu al dezbaterii sociale. Aceste persoane sunt mai reținute din punctul de vedere al expresivității emoționale.

Nivelul de evitare a incertitudinii, ca axiomă, susținută exclusiv la nivel militar, este dat de procesul pregătirii de luptă a trupelor, pentru a obține o creștere considerabilă a capacității de adaptare a militarilor, unităților și comandamentelor la realități incomode, cu grad de insecuritate crescut, la ambianța generată de purtarea acțiunilor care poate produce schimbări însemnate în timp scurt. Rezultă astfel că „principalele senzori ale conceptului de potențial de război sunt capacitate, posibilitate, totalitate, rezultanță, iar din însumarea

acestor factori (elemente) rezultă puterea militară a unui stat” (Prisăcaru 2021, 131).

Această axiomă evidențiază nevoia de reguli, evitarea situațiilor ambigue, nesiguranța și preferința către luarea unor măsuri care să reducă incertitudinea. În această categorie, au fost incluși itemi care au vizat profesorii ca modele, respectarea regulamentelor și instrucțiunilor, siguranța în școală. Într-o societate în care elevii au multiple surse de informare, precum și o serie de interacțiuni, în special în mediul virtual, generat nu doar de evoluția tehnologică, dar și de intensitatea impactului pandemiei asupra acestei dimensiuni, subiecții confirmă rolul deosebit pe care îl dețin profesorii în viața lor; deși nu au răspunsuri la orice, ei constituie piloni orientativi în procesul de tranziție către maturitate. În ceea ce privește respectarea regulamentelor și instrucțiunilor, deși poate părea un clișeu stereotip, subiecții confirmă nevoia de limitări, de granițe care să delimiteze spațiul tranșat la nivel de cultură organizațională. În felul acesta, este atins și ultimul aspect al acestei dimensiuni, mediul sigur și sănătos, față de care subiecții au răspuns în totalitate afirmativ.

### **Rezultatele cercetării**

Mediul educațional dintr-o organizație furnizoare de educație este complex și este descris printr-o serie de factori care concură la realizarea lui. Acesta este reprezentativ pentru susținerea efortului pe care îl depun toți cei implicați, în scopul îndeplinirii obiectivelor organizaționale. Misiunea organizației trebuie să aibă câteva caracteristici care îi sprijină eficacitatea, dar care să și „inspire schimbarea și evoluția” (Hohan, Cucu și Hohan 2007, 109). Pornind de la ambianța în care se derulează procesul educațional, parcurgând întreg spectrul valorilor morale și intelectuale pe care le promovează, la echilibrul care trebuie să definească un spațiu destinat formării, o balanță între rigori și inovativitate, creativitate și norme, mediul educațional presupune obiective comune pentru fenomenul de grup creat.

Portalul mediului educațional este cu atât mai relevant cu cât achiesăm la ideea că perioada de liceu se identifică cu perioada adolescenței, care este o etapă extrem de vulnerabilă și contradictorie, caracterizată prin bulversare la nivel psihocomportamental, și care configurează personalitatea viitorului adult.

În acest sens, colegiul militar aduce schimbări radicale în activitatea și viața viitorilor militari, fiind un mediu cu intense solicitări fizice și psihice la nivel atât curricular, cât și extracurricular. Regimul de viață și de studiu dintr-un colegiu militar presupune nenumărate particularități, confruntări cu situații noi, atitudinale și comportamentale, care contribuie la conturarea personalității tinerilor. În acest sens, au loc o serie de procese complexe, dintre care autocunoașterea este cea mai importantă. Aceasta nu se poate limita doar la introspecție, ci vizează aspecte variate care construiesc terenul psihic asupra căruia acționează factorii externi. În acest sens, managementul la nivelul colegiului își îndreaptă atenția către o educație care asigură siguranța, receptivitatea și perseverența, dar și spiritul autocritic.

În cadrul colegiului, se creează o cultură organizațională care are un caracter special prin prisma mai multor factori. În primul rând, este generat de faptul că fiecare clasă are doi manageri. Aparent, aceștia sunt egali ca putere: profesorul diriginte, care face parte din mediul civil, și comandantul de subunitate, care este un ofițer sau un subofițer. În această etapă, se realizează o ierarhie strictă a autorității, în grupuri și microgrupuri, se identifică și se recunoaște puterea față de care elevii vor avea o anumită atitudine, vor dispune distanța impusă. Elevii din primul an trăiesc un anumit sentiment de disconfort, generat de modalitatea în care comunică cu factorii decizionali, de modul în care relaționează cu ceilalți elevi, dar și de modalitatea în care se realizează inițiativele. Cadrul comportamental este radical diferit de cel din viața civilă. Prima etapă, aceea de impunere a disciplinei, și nu a unei discipline oarecare, ci a uneia destul de severe, poate contribui la realizarea unor blocaje. Acestea se grupează, în special, în jurul unor componente emoționale, pe care tinerii încearcă să le înțeleagă și să le depășească.

În ceea ce privește dimensiunea individualist-colectivism, elevii din colegiul militar se confruntă cu o serie de situații noi privind timpul liber, libertatea de alegere sau opțiunile pe care le au în timpul anului școlar. Fiind o perioadă de adaptare, elevii claselor a IX-a se confruntă cu îngrădirea serioasă a libertății și cu impunerea unei discipline severe, fapt care generează o diminuare a timpului personal, o reducere a libertății de alegere a





opțiunilor cu care aceștia erau familiarizați în viața civilă. Astfel că mulți dintre tinerii care intră în colegiul militar sunt oarecum decepționați, atunci când constată că există o discrepanță destul de evidentă între realitatea din colegiu și imaginea pe care ei și-au creat-o, înainte de admiterea în această formă de învățământ. În timp însă, procentul celor care sunt decepționați se reduce, iar elevii se integrează și se adaptează vieții de colegiu militar. Dacă la începutul colegiului, persoanele abordează relațiile și activitățile din cadrul acestei organizații prin prisma individualismului, în partea a doua a colegiului, respectiv în clasele a XI-a și a XII-a, se regroupează și se reconfigurează către zona de colectivism, creându-se o identitate a membrilor grupului care interacționează și se simte o apartenență la această formă de învățământ care le influențează viața atât în cadrul colegiului, cât și în mediul personal. Perioada de mijloc a colegiului, respectiv clasele a X-a și a XI-a, reprezintă o perioadă de socializare intensă, în care aceștia se simt în largul lor și în care își construiesc apartenența la colectivism. Însă, la sfârșitul clasei a XII-a, se poate vorbi despre o revenire la prima dimensiune culturală, pentru că cei mai mulți dintre elevi se retrag într-o introspecție interioară, generată și de o tensiune suplimentară, care apare odată cu pregătirea pentru bacalaureat și pentru concursul de admitere în învățământul superior militar.

Dacă supunem atenției problematica celei de-a treia dimensiuni, într-un domeniu care se consideră specific masculin, așa cum este sistemul militar, femeile aleg această carieră de mai bine de treizeci de ani și excelează în anumite arme și specialități, ocupând funcții de conducere care au avut, de-a lungul timpului, un impact social foarte puternic. Se pare că acestea au trecut de barierele unei mentalități depășite și continuă să se evidențieze și să contrasteze oarecum cu domeniul. Armata Română, ca și alte armate din lume, are femei tinere luptătoare, care ies în evidență prin profesionalismul cu care își îndeplinesc misiunile, începând de la cel mai mic grad până la cel de general. Egalitatea de sex nu înseamnă că femeile și bărbații devin la fel, ci doar că drepturile, responsabilitățile sau posibilitățile acestora nu depind de sexul acestora. Aceasta presupune faptul de a fi luate în considerare interesele, nevoile și prioritățile atât ale femeilor, cât și ale bărbaților, recunoscându-se în acest fel diversitatea. Dacă egalitatea dintre femei și bărbați

este considerată o problemă de drepturi ale omului și un indicator al dezvoltării, egalitatea de șanse se referă la lipsa de bariere în calea participării pe criterii de sex și de gen.

În ceea ce privește segregarea ocupațională, cu siguranță acest lucru nu se poate identifica în sistemul militar, întrucât comasarea femeilor sau bărbaților într-un anumit sector, așa după cum este definită această sintagmă, nu face obiectul acestui domeniu.

Managementul unui colegiu militar nu este nici pe departe o misiune facilă. Există multe aspecte care duc la această concluzie. În primul rând, este vorba despre profilul pe care trebuie să îl dețină un comandant de colegiu militar, cu anumite trăsături speciale de natură psihologică, dar și pedagogică, cu o anumită intuiție, o persoană exigentă, dar, în același timp, și sensibilă. Derivă din aceasta faptul că managementul educațional, desfășurat într-o astfel de instituție implică o dinamică între personalitatea liderului și variabilele situaționale. Succesul unei astfel de activități sau acțiuni se materializează în măsura în care managerul colegiului militar, împreună cu directorul adjunct (responsabil de procesul de învățământ), împreună cu Consiliul de administrație și Consiliul profesoral colaborează în vederea valorificării atât a potențialului cadrelor didactice și al cadrelor militare, cât și al beneficiarilor acestei forme de învățământ. Și deși există puține pârghii pe care un comandant al colegiului militar le are la dispoziție pentru a putea participa activ la selecția personalului didactic și a militarilor care se ocupă de instruire, totuși el are în vedere o radiografie a potențialului pe care aceștia îl dețin pentru a deveni modele de viață și profesionale pentru elevii colegiului, dar și a gradului în care aceștia sunt capabili să facă din oferta pentru cariera militară o opțiune atrăgătoare prin elemente reale, palpabile. Mai cu seamă pentru că, la această vârstă a adolescenței, valorile pe care ei le caută și le identifică sunt personificate în modele umane, în speță profesorii și ofițerii sau cadrele militare, cu care aceștia colaborează. În condițiile generate de mediul militar de educație și de absența familiei din mediul imediat, modelul pe care îl oferă cadrul didactic din colegiul militar le dă stabilitate și securitate elevilor. De asemenea, le poate oferi o imagine vie privind viața profesională și umană.

În contextul restabilirii nevoii de valoare,

dar și ca element de dezvoltare al *Concepției privind modernizarea învățământului militar*, o direcție de acțiune ar putea fi crearea, la nivelul învățământului liceal militar, a funcțiilor de ofițer-profesor și ocuparea acestora cu absolvenți ai colegiilor militare, cu studii corespunzătoare.

Tot din zona de particularizare a managementului educațional desfășurat în colegiul militar, este foarte importantă modalitatea în care se exercită actul managerial, fie într-o manieră expresivă, autoritară, inflexibilă la înțelegerea nuanțelor, conduitelor individuale și de grup, fie într-o variantă superficială și de indiferență, care poate duce la anumite blocaje psihologice pe traseul procesului de structurare a personalității elevilor. Importantă este, de asemenea, și comunicarea sub aspectul deficiențelor dintre cadrele didactice aflate în diferite relații ierarhice și elevi, care pot duce la disfuncționalități, cu efecte negative asupra percepției realității educaționale. În acest sens, managementul ar trebui să funcționeze eficient în ceea ce privește nivelul de evitare a incertitudinii. Acest lucru nu doar pentru a obține o creștere considerabilă a capacității de adaptare a militarilor la realități incomode, cu grad de insecuritate crescut, la ambianța generată de desfășurarea acțiunilor care pot produce schimbări însemnate în timp scurt.

În consecință, specificitatea și particularitatea managementului educațional din cadrul colegiului militar constituie una care aduce o serie de elemente de noutate și de provocare a tuturor actorilor implicați în procesul de învățare, cu efecte în sistemul de învățământ militar, ca element esențial al mediului educațional.

## Concluzii

Din studiul realizat, au rezultat câteva elemente privind poziționarea culturii manageriale și organizaționale prin intermediul dimensiunilor culturale ale lui Hofstede.

Un aspect important evidențiază inegalitățile în ceea ce privește puterea, diferențele de statut și supunerea necondiționată față de superiorii ierarhici. Tendința către colectivism este caracteristică mediului analizat. Această a doua dimensiune relevă nivelul ridicat atât al gradului în care elevii depind unii de ceilalți, cât și al numărului de elevi care construiesc relații strânse, care au la bază atât elemente de statut atribuit, cât și fortuit, dar care conduc către legături indestructibile și puternice, de interdependență a acestora. În ceea ce privește a treia dimensiune, se identifică o contrabalansare a unui set de tendințe de feminitate, în care accentul cade pe calitatea vieții. Evitarea incertitudinii vizează faptul că mediul caracteristic colegiului nu tolerează ușor incertitudinea și ambiguitatea, de aceea este orientat către reguli și măsuri specifice.

Educația nu se limitează doar la nivel cognitiv și discipline specifice, ci „implică motivație, emoții, practici și valori morale ori sociale” (Gardner 2011, 23), având la bază un montaj educațional prin transmiterea acestor valori, devenind o educație plină de virtuți în domeniul disciplinelor.

La nivelul colegiului militar, cultura organizațională este învățată, este împărtășită, este transmisă intergenerațional, este simbolică, respectă norme și reguli de comportament, consolidează tradiții centenare și dezvoltă o comunitate complexă a mediului militar, unică și specială.

## BIBLIOGRAFIE

- Cerghit, Ioan. 2008. *Sisteme de instruire alternative și complementare*. București: Editura Polirom.
- Gardner, Howard. 2011. *Mintea disciplinată*. ediția a III-a. București: Editura Sigma.
- Harari, Yuval Noah. 2018a. *21 de lecții pentru secolul XXI*. București: Editura Polirom.
- . 2018b. *Homo deus. Scurtă istorie a viitorului*. București: Editura Polirom.
- Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede și Michael Minkov. 2010. *Cultures and organizations: Software of The Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. McGraw Hill.
- Hofstede, Geert și Darko Milosevic. 2018. „Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context.” *Online readings in psychology and culture* 2 (1).
- Hohan, Ion, Maria Cucu și Andrei Hohan. 2007. *Managementul proceselor și managementul prin procese al organizațiilor*. București: FiaTest.
- Iosifescu, Șerban. 2008. *Calitatea educației: concept, principii, metodologii*. București: Editura Educația 2000+.



- Milosevic, Darko și Sun Shili. 2020. „Organizational Culture and Its Themes.” *International Journal of Bussines and Management* 137-141.
- Peterson, Marvin W. și Melinda G. Spencer. 1990. „Understanding Academic Culture and Climate.” *New Directions for Institutional Research* (68): 9.
- Prisăcaru, Dan. 2021. *În avanpostul luptei pentru supraviețuire*. București: Editura Militară.
- Schein, Edgar H. și Peter Schein. 2017. *Organizational culture and Leadership*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken New Jersey.
- Tafaeli, Anat și Iris Vilnai-Yavetz. 2004. „Emotion as a Connection of Physical Artifacts and Organizations.” *Organization Science* 15 (6): 671.