

**UNIVERSITATEA DE STAT „ALECU RUSSO” DIN BĂLȚI
UNIVERSITATEA DE STAT DIN TIRASPOL
(cu sediul la CHIȘINĂU)**

LUDMILA COTOS

VICTORIA COJOCARU

**FORMAREA ȘI DEZVOLTAREA
CULTURII MANAGERIALE
ÎN INSTITUȚIA PREȘCOLARĂ**

BĂLȚI, 2018

CZU 373.2.07

C 78

Monografia este rezultatul cercetării realizate în cadrul Proiectului „Formarea și dezvoltarea culturii manageriale în instituția preșcolară”, din cadrul direcției strategice 08.07: „Patrimoniul național și dezvoltarea societății”, înscris în Registrul de stat al proiectelor din sfera științei și inovării cu cifrul 18.00059.08.11A/M. Proiectul a fost aprobat pentru finanțare pentru anul 2018 prin Legea bugetului de stat pentru anul 2018, nr. 289 din 15.12.2017.

Lucrarea a fost aprobată pentru editare prin decizia
Senatului Universității de Stat „Alecu Russo” din Bălți
24 octombrie 2018, proces verbal nr. 4

Redactor științific:

Callo Tatiana, doctor habilitat în pedagogie, profesor universitar

Recenzenți:

Cojocaru Vasile, doctor habilitat în pedagogie, profesor universitar

Patrașcu Dumitru, doctor habilitat în pedagogie, profesor universitar

Sacaliuc Nina, doctor în pedagogie, conferențiar universitar

Lucrarea abordează o problematică de importanță majoră care pune în valoare formarea și dezvoltarea culturii manageriale în instituția preșcolară. În lucrare este descris cadrul metodologic de formare a culturii manageriale și este propus *Modelul pedagogic de formare a culturii manageriale în instituția preșcolară* și metodologia de implementare a lui. De asemenea este elucidat demersul de dezvoltare a culturii manageriale în instituția preșcolară.

Rezultatele cercetării contribuie la dezvoltarea teoriei și practicii managementului instituțiilor preșcolare și pot fi aplicate în cadrul formării inițiale și continue a educatorilor, masteranzilor, managerilor din instituțiile preșcolare, fiind un suport științifico-metodologic de valoare.

Descrierea CIP a Camerei Naționale a Cărții

Cotos Ludmila, Cojocaru Victoria

Formarea și dezvoltarea culturii manageriale în instituția preșcolară / Ludmila Cotos, Victoria Cojocaru; red. șt.: Callo Tatiana; Univ. de Stat "Alecu Russo" din Bălți, Univ. de Stat din Tiraspol (cu sediul la Chișinău). – Bălți: S. n., 2018 (Tipogr. "Indigou Color"). – 179 p.: fig., tab.

Bibliogr.: p. 166-179 (277 tit.). – 300 ex.

ISBN 978-9975-3267-3-5.

Tipografia nu poartă răspundere pentru conținutul lucrării.

© Cotos Ludmila, Cojocaru Victoria, 2018

CUPRINS

LISTA ABREVIERILOR	4
INTRODUCERE	5
1. BAZELE TEORETICE ALE CULTURII MANAGERIALE ÎN INSTITUȚIA PREȘCOLARĂ	10
1.1. Delimitări conceptuale ale noțiunilor: cultură, cultură organizațională, cultură managerială	10
1.2. Specificul culturii manageriale în instituția preșcolară	42
1.3. Abordarea elementelor culturii organizaționale.....	50
2. CADRUL METODOLOGIC DE FORMARE A CULTURII MANAGERIALE ÎN INSTITUȚIA PREȘCOLARĂ	75
2.1. Tehnologia activității pedagogice (TAP) – componentă a culturii manageriale	75
2.2. Modele de dezvoltare și implementare a culturii manageriale ...	82
2.3. Modelul pedagogic de formare a culturii manageriale în instituția preșcolară	96
3. DEMERSUL DE DEZVOLTARE A CULTURII MANAGERIALE ÎN INSTITUȚIA PREȘCOLARĂ	115
3.1. Investigații preliminare și constatative privind esența culturii manageriale	115
3.2. Dezvoltarea culturii manageriale în instituția preșcolară.....	126
3.3. Analiza rezultatelor experimentale	152
CONCLUZII	162
BIBLIOGRAFIE	166

LISTA ABREVIERILOR

- CM** - cultura managerială
- CO** - cultura organizațională
- CP** - cultura pedagogică
- CPP** - cultura profesional-pedagogică
- MPFCMIP** - *Modelul pedagogic de formare a culturii manageriale în instituția preșcolară*
- OȘM** - organizarea științifică a muncii
- TP** - tehnologia pedagogică
- TAP** - tehnologia activității pedagogice
- TAPM** - tehnologia activității profesionale a managerului

INTRODUCERE

Datorită transformărilor complexe ce au loc în societatea contemporană un rol deosebit îi revine culturii manageriale. Fiind modelul integrat al comportamentului uman, care include gândirea, vorbirea, acțiunea și creațiile materiale, cultura reprezintă un ansamblu de mecanisme de control (proiecte, reguli, programe), care condiționează comportamentele, fiind și un element esențial pentru progresul managementului.

În procesul transformărilor care au loc în societatea contemporană, când sistemul educațional din Republica Moldova se află în continuă schimbare, un rol aparte îi revine *culturii manageriale*. Fiind un factor ce determină succesul activității organizației, cultura reprezintă un element esențial, indispensabil pentru progresul social.

Domeniul de studiu al culturii organizaționale are o istorie relativ recentă, termenul a început să fie utilizat pe larg în anii '80 ai secolului al XX-lea. Interesul față de cultura organizațională se explică prin faptul că la etapa actuală comunitatea mondială este marcată de asemenea procese de anvergură ca globalizarea economiei și informatizarea societății, ceea ce a condus la apariția unor noi forme și metode de organizare a activității umane.

Ritmul schimbărilor tehnologice impune noi cerințe față de practicile instituțiilor și oamenii care activează în cadrul lor. În aceste condiții, instituțiile se centrează mai mult pe cunoștințe și comunicare, decât pe control și ierarhie administrativă. Noile tehnologii presupun poziționarea potențialului uman pe primul plan, fiind reconsiderată și tehnologia organizațională, în structura căreia există nu numai norme și reguli formale, dar și proceduri informale. Cunoașterea de către personal a legilor, normelor, procedurilor informale creează condiții pentru realizarea anumitor verigi din procesul tehnologic. Totalitatea valorilor, procedeele, normelor de comportament, acceptate într-o instituție ca bază comună de acțiune, ajunge o dominantă a gândirii colective a grupului uman, prin intermediul căreia el își rezolvă problemele de adaptare la mediul extern și de integrare internă.

Orientarea spre integrarea Republicii Moldova în Uniunea Europeană necesită reconstruirea instituțiilor în conformitate cu noile tendințe pe arena internațională. Necesită schimbări majore nu numai instituțiile sociale formale, dar și cele informale: *sistemul de valori și normele comportamentale*.

În cadrul managementului, ca factor important ce asigură dezvoltarea sistemului educațional, prin crearea condițiilor necesare manifestării și dezvoltării potențialului creativ uman, se acordă o deosebită atenție problemelor cu referire la *cultura managerială*.

Instituirea unui stat democratic și a unei economii de piață depinde considerabil de realizarea schimbărilor în sistemul de valori, deoarece acestea vizează însăși existența umană. Schimbările în sistemul de valori constituie condiția primordială a succesului modernizării, ele însă nu pot fi realizate fulgerător, deoarece implică transformări fundamentale în conștiința indivizilor. Pentru instituțiile din Republica Moldova, formarea unui nou tip de cultură organizațională, axat pe principiile manageriale moderne, are o însemnătate majoră, deoarece noile sale valori și obiective reprezintă un catalizator efectiv al reformelor economice și sociale promovate în societate.

Importanța problemei culturii și culturii manageriale este confirmată atât de practica dezvoltării omenirii, cât și de multiplele cercetări în domeniile *filosofiei* (Horatius, Cicero) care puneau în discuție „*cultura agrorum*” și „*cultura animi*”, prin aceasta din urmă înțelegând un efort educațional cu mare efect în rodirea sufletului, efort educațional ce însumează atât procesul de învățământ, cât și experiența personală a fiecărui individ; *pedagogiei manageriale*: E. A. Klimov [208], A. L. Juravliov [201], R. H. Şakurov [227], K. M. Uşakov [231]; cercetători din România: I. Jinga [91], S. Cristea [58], E. Joița [93]; cercetători din Republica Moldova: V. Gh. Cojocar [37, 38, 39], D. Patraşcu [117, 118, 119, 120], V. Guzgan [77, 78], V. Cojocar [45, 46, 145, 146], V. Andriţchi [4, 5], S. Baci [10], N. Sacaliuc [46, 145,

146], L. Slutu [45]; *psihologiei manageriale*: M. Caluschi [155], L. Stog [155], T. Țurcan [162].

În cadrul *antropologiei filosofice* au fost lansate idei importante privind teoria culturii. E. Taylor [228], R. Benedict [185] ș.a. au demonstrat că cultura este mecanismul prin care se reglementează viața socială, este un mod de existență a unui grup uman. În domeniul sociologiei, îndeosebi prin lucrările lui M. Weber [245], T. Parsons [267] se constituie concepția conform căreia valorile își au originea în activitatea omului, creația de valori fiind considerată o coordonată esențială a acțiunii umane. Numeroși sociologi și psihologi, printre care D. McGregor [262], A. Maslow [261], C. Argyris [247] și-au propus să explice comportamentul omului în cadrul organizației atât dintr-o perspectivă individuală, cât și dintr-una de grup. Studii în domeniul managementului intercultural au elaborat cercetătorii: G. Hofstede [80], M. Crozier [235], W. Ouchi [266] ș.a.

Preocupările de identificare a *culturii organizaționale*, a locului și a rolului ei în cadrul organizației sunt relativ recente. În a doua jumătate a secolului al XX-lea este publicată lucrarea lui Ch. Handy [256] *Understanding Organization*, în care se acordă o atenție deosebită aspectelor filosofice și psihologice ale activității organizaționale. Tematica culturii organizaționale și-a găsit reflectare într-o serie de monografii, printre care: *In Search of Excellence* de T. Peters și R. Waterman, în care se analizează corelația dintre cultura organizațională și caracteristicile modului de conducere și organizare a întreprinderilor ce au obținut performanțe; *Theory Z* de W. Ouchi [266], unde se efectuează analiza culturii organizațiilor americane în comparație cu cea a organizațiilor nipone. Problema culturii organizaționale a fost abordată într-un șir de lucrări ale autorilor M. Crozier [235], S. Covey [55], P. Drucker [251, 252], H. Mintzberg [263] R. Daft [198], etc. Acești autori consideră cultura drept un sistem de valori și credințe acceptate de personalul organizației. Conceptul de cultură organizațională a fost analizat mul-

tilateral de către E. Schein [270] în lucrarea *Organizational Culture and Leadership*, considerată clasică în acest domeniu.

Cultura organizațională în ultimul deceniu a constituit obiectul de studiu al unor cercetători din spațiul CSI, Europa Centrală și de Est. Au apărut lucrări în care sunt supuse analizei cercetările autorilor occidentali, în continuare s-au efectuat investigații care atestă începutul unor căutări profunde în domeniul respectiv. În Russia, o contribuție deosebită la studiul culturii organizaționale au adus O. S. Vihanski [189], A. Kuzibetski [211] ș.a.; în România: Gh. Ionescu [85], O. Nicolescu [107], E. Burduș [20], C. A. Huțu [82, 83] ș.a.; în Republica Moldova tema este la moment puțin valorificată. Putem menționa teza de doctor în științe economice „Problemele manageriale la întreprinderile mixte din Republica Moldova”, susținută în anul 1997 de către L. Diviza [66], în care este efectuată o analiză a problemelor manageriale cu care se confruntă întreprinderile mixte, constatându-se că o mare parte din acestea sunt o consecință a evoluției unor anumite procese, ele explicându-se prin cultura organizațională și a cercetătorului V. Guzman „Dezvoltarea culturii organizaționale în unitatea școlară” [77].

Probleme ce țin de studiul culturii, valorilor, existenței umane au fost abordate în lucrările științifice ale cercetătorilor din Republica Moldova: N. Silistraru [147, 148], D. Antoci [6], Vl. Pâslaru [122], M. Cojocaru-Borozan [35, 36], L. Cuznețov [60], A. Bolboceanu [16], M. Bulgaru [19], V. Capcelea [25] ș.a. Aspecte ale managementului au constituit obiectul de investigație științifică a cercetătorilor: V. Gh. Cojocaru [37, 38, 39], D. Patrașcu [117, 118, 119, 120], V. Guzman [77, 78], V. Cojocaru [42, 43, 44, 45, 46], V. Andrițchi [4, 5], S. Baciuc [10], A. Cotelnic [52], N. Burlacu [21], N. Sacaliuc [46, 145, 146], L. Diviza [66], L. Slutu [45] ș.a.

Cu privire la studiul personalității managerilor instituțiilor preșcolare, a fost insuficient cercetată cultura managerială, or, mecanis-

mele formării ei constituie un domeniu mai puțin explorat în demersurile științifice produse în Republica Moldova.

Pentru manager pe prim-plan trebuie să fie interesele generale ale instituției și anume: realizarea planului de activitate, organizarea mai bună a muncii, creșterea eficienței manageriale a activității unității și a productivității muncii, constituirea unui colectiv puternic. Iar relațiile cu oamenii presupun: vocabular, ținută, stil de muncă corespunzător și depind de educație, de nivelul de cultură al managerului.

Managerii din învățământul preșcolar, în multe cazuri, nu cunosc semnificația conceptului de „cultură managerială”, nu conștientizează existența și rolul acesteia. Menținerea acestei situații, de fapt, constituie o barieră în calea creșterii gradului de competitivitate a instituției.

Unii manageri ai instituțiilor preșcolare nu corespund cerințelor moderne din cauza competențelor manageriale reduse. Conducătorii de altă dată dădeau dovadă, de regulă, de un bun executor, însă, la etapa actuală, instituțiile de învățământ preșcolar necesită un nou tip de conducător – inovator.

Astfel, formarea culturii manageriale este de stringentă actualitate ca proces și realizare, devine o problemă ce necesită soluționare investigațională.

1 BAZELE TEORETICE ALE CULTURII MANAGERIALE ÎN INSTITUȚIA PREȘCOLARĂ

1.1. Delimitări conceptuale ale noțiunilor: cultură, cultură organizațională, cultură managerială

Ameliorarea calității formării personalității rezidă în cultura instituției de învățământ, iar sensurile actuale ale noțiunii, modul în care este conștientizată și se manifestă în practică, sunt destul de difuze. În cel mai bun caz, aceasta oferă o imagine comodă pentru toată lumea. Adesea se confundă trei noțiuni fundamentale: structură, cultură organizațională și organizarea științifică a muncii, la care se pot adăuga și altele [77].

Pentru a delimita clar domeniul de cercetare, s-a pornit de la abordarea etimologică, antropologică și cronologică a noțiunilor: *cultură, cultură organizațională, organizare, organizație, instituție, cultură managerială*.

Tema culturii este una de interes și atracție în domeniul *sociologiei organizaționale*. Se pare că nici un alt concept din științele socio-umane nu a determinat o așa de mare varietate de opinii, precum cultura. Cultura există oriunde există omul. Ființa umană se raportează la realitate în mod indirect, prin intermediul culturii, al lumii simbolurilor. Pe bună dreptate Protagoras menționează că *omul este măsura tuturor lucrurilor*, iar această idee s-a statuat ca principiu în ontologia umanului [Apud 222, p. 172].

Bogăția spirituală a omului contemporan care-și făurește conștient propria sa viață conferă o deosebită importanță și semnificație problemelor culturii.

Deși extrem de diferiți unii față de alții, oamenii trăiesc, muncesc, se exprimă și creează împreună în cadrul unor sisteme extrem de diverse și complexe, deoarece *homo faber* (dulgher), în căutarea per-

petuă a propriei identități, creează semnificație și găsește împlinire într-un spațiu pe care și-l făurește în mod continuu: spațiul cultural. În afara acestui spațiu omul nu s-ar putea defini pe sine însuși, iar concepte ca *umanitate*, *umanism* sau *condiție umană* nu ar mai avea sens. În consecință, orice sistem social, de la națiuni la organizații sau diferite grupuri, la momente diferite în timp, își creează propriul spațiu cultural, care este cel mai important cadru de referință și reprezintă modul său specific de expresie.

În prezent se vorbește mult despre cultură, formarea și dezvoltarea ei, despre necesitatea *învățământului cultural*. Există stereotipul *omului cultural*, ce include priceperea de a se comporta, de a se îmbrăca, de a comunica. Putem menționa că cultura omului ține și de studiile lui, de erudiție, de management.

Etimologic, cuvântul „cultură” vine din limba latină. Rădăcina din care a derivat e verbul „*colere*” ce înseamnă, în primul rând, „a cultiva” anumite lucruri, cu înțelesul de a le „îngriji” spre a le ameliora calitatea sau a le spori productivitatea.

1. *Antropologia filosofică* înțelege prin cultură mecanismul ce reglementează viața socială, un mod de existență a unui grup uman, conform opiniei lui R. Linton [97];
2. *Sociologia* abordează cultura din unghiul valorilor care își au originea în activitatea omului (M. Weber [245], E. Durkheim [253]);
3. *Managementul intercultural* subliniază și analizează rolul culturii organizaționale în conducere și în diferențierea specificului național (G. Hofstede [80], E. Schein [270]).

Cultura reprezintă un sistem de valori dinamice, sistem apărut ca rezultat al activității spirituale conștientizate a omului, menită să depășească o anumită exigență biologică. În această accepțiune, cultura exprimă modul prin care o comunitate umană există prin depășirea determinantelor sale biologice: „Ca alcătuire, cultura re-

prezintă o structură de valori, norme purtătoare de valori, procese și mecanisme care dau o dimensiune socioculturală unei comunități umane” [79, p. 32].

Unele teorii merg în direcția identificării culturii cu civilizația, considerând termenii ca fiind sinonimi. În limba franceză, prin tradiție, civilizația include cultura; în Germania, există tendința de a pune civilizația, identificată cu progresul material și tehnic, culturii, înțelegând ca expresie a spiritului comunității.

În termeni mai vechi, se spune că sfera materială aparține civilizației, iar cea spirituală este de ordinul culturii. Într-o altă fază, cultura părea să însemne ansamblul de bunuri materiale ale societății, iar civilizația era asociată cu ceea ce are specific și superior omul, cu delicatetea în comportare. După L. Blaga, cultura are o finalitate spirituală, iar civilizația una practică. Se poate spune, altfel, că civilizația este mai cosmopolită și ține mai mult de exterior decât de profunzime [14].

O. Spengher vorbește despre copilăria, adolescența, maturitatea și bătrânețea unei culturi, iar A. Toffler împarte istoria civilizației umane în trei valuri (faze): faza agricolă, faza industrială și faza informațională. Ca și O. Spengher, A. Toynbee este un adept al opoziției dintre cultură și civilizație. A. Toynbee a emis „ipoteza predominanței religiei în definirea civilizațiilor”. Nefind decât cultura în acțiune, civilizația este considerată cultura cumulată. Se pare că termenul „paideia” unifică atât cultura, cât și civilizația, după cum arată H.I. Marrou. Văzută ca sistem, cultura cimentează legătura dintre indivizii umani, configurează și structurează realitatea. Ca alcătuire, cultura reprezintă „o structură de valori, norme, purtători de valori, procese și mecanisme care dau o dimensiune socioculturală unei comunități umane” [Apud 79, p. 23].

Cultura determină identitatea unui grup de oameni tot așa cum personalitatea determină identitatea unui individ.

Culturologii americani A. Kroeber și C. Kluckhohn au constatat că în lucrările de specialitate, noțiunea de „cultură” a primit 164 de definiții (în anii 1871 – 1917 au fost formulate 7 definiții, iar în următorii 30 ani în circulația științifică s-au introdus încă 157 definiții ale culturii) [259].

A. Moles, în cartea „Sociodinamica culturii” [99] enumeră, deja, 250 definiții și R. Robin enumeră 500 de definiții, iar V. F. Halipov menționează 600 de semnificații și accepțiuni ale culturii.

Aceasta ne demonstrează încă o dată că noțiunea „cultură” cuprinde o lume imensă și diversă a fenomenelor și se află la un nivel destul de înalt de abstracție.

Astfel, pentru prima dată, noțiunea cultură se întâlnește în „Disertății tusculane” ale politicianului, oratorului și filosofului roman Marcus Tullius Cicero (106-43 î.Cr.). La început noțiunea de cultură prevedea influența utilă a omului asupra naturii (cultivarea, prelucrarea pământului), la fel educația și instruirea omului. Horațius îl folosea cu sensul de cultivare a spiritului, iar Cicero pune în discuție „*cultura agrorum*” și „*cultura animi*”, prin aceasta din urmă înțelegând un efort educațional cu mare efect în rodirea sufletului, efort educațional ce însușește atât procesul de învățământ, cât și experiența personală a fiecărui individ [Apud 150, p. 12].

În principala sa operă „De republica”, Cicero abordează problema cetății ideale, aducând reflecții filosofice, idei despre legile scrise și cele naturale, despre nemurire și destin, reliefând că *oameni sunt numai aceia care sunt prelucrați de științe*. El formulează ideea că omul în măsură egală este și creator al culturii, și creatura ei, el devine om numai aderând la cultură, păstrând-o și, după posibilitate, înmulțind-o, dezvoltând-o.

Tot Cicero formulează încă o teză valoroasă: în om trebuie cu o deosebită atenție de cultivat, crescut ceea ce este predispoziție naturală pentru el, ce este cel mai natural pentru el (să spunem,

înclinații spre meserii, înclinații muzicale, înclinații manageriale, înclinații pedagogice).

Până la apariția noțiunii „cultură”, despre predispoziții scriau filozofii Greciei Antice, în mod deosebit Platon. Această idee este actuală în mod deosebit astăzi. Cu adevărat, omul care înăbușă natura sa în favoarea scopurilor artificiale, își distruge sufletul, dăunând nu numai sie înseși, dar și întregii societăți.

Acea cale pe care s-a dezvoltat civilizația după Antichitate n-a contribuit la realizarea abordării naturale a culturii. Cu dezvoltarea științei și tehnicii, omul occidental a încetat să se simtă parte organică a naturii, după care trebuie de urmat, să învețe de la ea, să trăiască în armonie cu ea. Din contra, omul „cultural” s-a pus în fața naturii ca stăpân al ei.

Aici mai menționăm că termenul cultură a fost preluat și introdus în vocabularul științific datorită fiziologului german V. Wundt (1832-1920), care, de asemenea, l-a extras din verbul latin „colere” și l-a interpretat ca grijă îndreptată spre nobilarea vieții. De rând cu termenul cultură în vocabular a pătruns și termenul „*cultus agri*”, ceea ce înseamnă agricultură.

În Evul Mediu se îmbogățește conținutul acestei noțiuni, care e legat de modul de viață orășenesc și se apropie de conținutul noțiunii de civilizație ce apare mai târziu. Cuvântul „cultură” se asociază cu nivelul desăvârșirii personalității. Dacă în Antichitate omul se înălța și calitățile lui creative erau susținute și dezvoltate, atunci în Evul Mediu, unde se promova religiozitatea profundă, înălțându-l pe Dumnezeu, omului i se prescria să „știe locul său”, să nu intre în păcate.

Cu toate că noțiunea de „cultură” e folosită pe larg și în sens științific din a doua jumătate a secolului al XVIII-lea de către savanții europeni, opinii asemănătoare pot fi evidențiate la treptele timpurii de dezvoltare a diferitelor civilizații atât din Orient, cât și din Occident. În cultura chineză e folosit termenul „jăni”, în cea indiană – „dharma”,

la greci – „paideie”. Acești termeni exprimă ideea despre normele și ceremoniile care trebuiesc urmate [150].

În epoca Renașterii desăvârșirea culturală e înțeleasă în corespundere cu idealul umanist al omului, iar mai târziu – cu idealul iluminiștilor.

Reprezentanții epocii iluminismului (secolul XVIII) François Marie Arouet (Voltaire), J.-J. Rousseau acordă atenție deosebită problemelor culturii. Aflându-se pe pozițiile raționalismului, înțelegând prin cultură înțelepciunea umană, autodezvoltarea spirituală a societății și omului, care se manifestă în astfel de domenii ale vieții spirituale, cum sunt: arta, morala, religia, știința. Voltaire afirma că cultura e nemijlocit legată de procesul de dezvoltare a rațiunii umane. Nivelul de cultură și civilizație a unei națiuni, țări depinde de caracterul rațional, de rezonabilitatea acestor societăți, de structurile politice, de nivelul de dezvoltare a științei și artei. Iar scopul culturii corespunde menirii „rațiunii” – ca toți oamenii să fie fericiți, să trăiască în conformitate cu necesitățile firești [Apud 150, p. 12].

Schimbările profunde ce s-au produs în epoca modernă au influențat și sensul, și semnificația conceptului de cultură. S-a creat astfel premisa înțelegerii culturii ca proces și stare de cultivare în lumina unui ideal de perfecțiune sau ca ansamblu de opere, urmare a unei intense munci intelectuale și afective.

Un rol important în îmbogățirea sensurilor culturii 1-a avut mișcarea romantică, prin extinderea valorii culturii populare, a tradiției artelor și obiceiurilor distinctive ale popoarelor ce vor alcătui cu timpul autentice nucleu ale culturilor naționale, ca manifestări specifice și originale ale spiritualității umane.

În mare măsură a contribuit la înțelegerea culturii și J. Herder. Au trecut peste două secole de când J. Herder nota faptul că „nimic nu este mai vag decât cuvântul „*cultură*”. El a insistat asupra faptului că termenul „*cultură*” ar putea avea un destin filosofic în măsura în care

ar viza totalitatea obiceiurilor, moravurilor, formelor de gândire și modalităților de acțiune caracteristice unei societăți particulare și în măsura să-i asigure acesteia participarea la ideea mai pătrunzătoare de *humanitas* (umanitate).

Împrumutând termenul de cultură de la J. Herder, E.Tylor 1-a introdus în registrul științific al antropologiei culturale. În cuvântul introductiv la tratatul „Cultura primitivă” (1871) el descria cultura ca ansamblu al achizițiilor (unelte, cunoștințe, obiceiuri). S-a deschis astfel drum diverselor abordări non-filosofice ale culturii din secolul nostru.

Filosofia culturii nu poate însă rezuma cultura doar la ceea ce inteligența și înțelepciunea umană au realizat de-a lungul secolelor: unelte, simboluri, mituri, limbaje, arte, științe, moravuri, sisteme de legi, concepții filosofice, religii, instituții. Dacă s-ar opri aici, ar apărea riscul de a trata cultura ca o totalitate de componente neacordate între ele. O filosofie a culturii presupune că universul culturii nu e o simplă aglomerare de componente separate. Punctul ei de plecare și ipoteza ei de lucru rezidă în convingerea că multiplele ei componente pot fi readuse la un punct comun.

Cultura, menționează autorii D. Patrașcu și T. Rotaru, poate fi definită ca un sistem de valori, convingeri, tradiții și norme de comportament comune, unice pentru un anumit grup de oameni [120].

Dintr-o astfel de perspectivă, I. Bâtlan afirmă că **cultura** *cuprinde totalitatea valorilor materiale și spirituale în atât de dramaticul proces istoric de afirmare a omului ca om, proces care evidențiază progresul omenirii în cunoașterea, transformarea și stăpânirea naturii, a societății și a cunoașterii însăși* [Apud 150, p. 13].

Astfel, *cultura* este:

- După Webster’s New Collegiate Dictionary, *modelul integrat* al comportamentului uman, care include gândirea, vorbirea, acțiunea și creațiile materiale și care depinde de *capacitatea* omului de a *învăța* și a *transmite* cunoaștere generațiilor următoare.

- După The American Heritage Dictionary, cultura este definită ca „totalitatea credințelor, valorilor, comportamentelor, instituțiilor și alte rezultate ale gândirii și muncii umane, care sunt transmise social în cadrul unei colectivități”.
- După The American Heritage Dictionary, totalitatea modelelor de comportament transmise social, arte, credințe, instituții și toate celelalte produse ale muncii și gândirii umane caracteristice unei comunități sau populații.
- După E. Hall, modul de viață al unei comunități umane, prin suma modelelor de comportament învățate, a atitudinilor și lucrurilor materiale (în accepție antropologică).

După C. Geertz, cultura nu trebuie înțeleasă ca un ansamblu de scheme concrete de comportament – cutume, rutine, tradiții, obiceiuri particulare, ci mai degrabă, trebuie considerată ca un ansamblu de mecanisme de control – proiecte, rețete, reguli, directive (ceea ce se consideră în informatică „programe”) – care condiționează comportamentele; cultura nu este o forță, o entitate căreia i se pot atribui pur și simplu evenimente, comportamente, procese și instituții: cultura este un context, o realitate în sânul căreia aceste fenomene își capătă întreaga semnificație [255].

Ultima ediție a enciclopediei franceze Larousse, din anul 2005, prezintă trei accepțiuni ale termenului de cultură [239]:

- *ansamblul obiceiurilor, tradițiilor, manifestărilor artistice, religioase, intelectuale, care definesc și disting un grup, o societate;*
- *ansamblul de convingeri împărtășite, de modalități de a percepe și de a acționa care orientează mai mult sau mai puțin conștient comportamentul unui individ, al unui grup;*
- *ansamblul de cunoștințe dobândite.*

Cultura poate fi abordată și din perspectiva: 1) *strategică*, adică ca un sistem închis care mai întâi definește persoana sau instituția, apoi le dă direcția spre viața de toate zilele; 2) *tactică*, adică ceea ce se refe-

ră mai mult la rutina organizației – ca un sistem de senzori care direcționează acțiunile specifice pe care le realizăm în fiecare zi; membrii grupului au o paradigmă culturală la nivel de valori, care cauzează reguli specifice și seturi reglatorii în raport cu acțiunile lor.

Definirea conceptului „cultură” necesită să fie scoase în relief tipurile de cultură. Pentru aceasta vom recurge la aplicarea indicatorilor taxonomici. Conform celui mai frecvent indice-„obiectualizare-produs” – evidențiem cultura materială și cultura spirituală. Acest punct de vedere în tipizarea culturii îl împărtășesc majoritatea specialiștilor din domeniul culturologiei, inclusiv (Iu. B. Reazanov, A. A. Malâhin [223]).

Conform indicilor particularităților comportamentale, conștiinței și activității umane în diverse domenii sociale, evidențiem tipurile de *cultură a muncii, a vieții cotidiene, cea artistică, politică, pedagogică și managerială*.

După felul de activitate a unui individ, deosebim *cultura personală*; după apartenența la un grup *social – cultura grădiniței, cultura școlii*. Noțiunea de cultură se utilizează și la caracterizarea epocilor istorice (cultura antică, medievală, etc.), a diferitor comunități etnice (cultura românilor, cultura engleză etc.).

În sociologie cultura este privită din punctul de vedere al proceselor și rezultatelor relațiilor sociale. În viața socială rolul culturii constă în aceea că ea apare ca un mijloc de acumulare, păstrare și transmitere a experienței oamenilor și poate fi prezentată prin funcțiile pe care le îndeplinește: 1) funcția reglatorie; 2) funcția integrativă; 3) funcția retranslativă (transmitere a experienței).

Orice societate își are mai multe modele culturale recunoscute de majoritatea membrilor ei și realizată în activitatea acestora. Toate ele, luate împreună, constituie ceea ce poate fi numit *cultură de masă (dominantă)* – noțiune care reflectă cel mai tipic modul de rezistență a culturii într-o societate contemporană.

Deoarece o societate include în sine mai multe comunități sociale (profesionale, confesionale, demografice, etc.), iar acestea, la rândul lor, își au propriile lor sisteme de valori și norme care nu sunt împărtășite de către toți membrii societății, vom menționa, totuși, o legătură pronunțată cu cultura dominantă. Aici mai depistăm tipurile: subcultură (sistemul de valori, moduri comportamentale și stiluri de viață a unui grup social aparte deosebit de cultura dominantă în societate, dar legată de aceasta); contracultură (diversitate a subculturii care este în conflict cu cultura dominantă, într-o opoziție pronunțată față de valorile principale care alcătuiesc nucleul culturii societății) [120].

Conform Organizației Națiunilor Unite pentru Educație, Știință și Cultură (UNESCO) [276], *cultura* reprezintă în sensul cel mai larg, ansamblul trăsăturilor distinctive, spirituale și materiale, intelectuale și afective, ce caracterizează o societate sau un grup social. Ea înglobează artele și literatura de orice fel, modul de viață, drepturile fundamentale ale ființei umane, sistemul de valori, tradițiile și credințele. Cultura îi asigură omului capacitatea de reflecție asupra sinelui. Ea este cea care ne transformă în ființe umane raționale, critice și angajate etc. Prin intermediul culturii distingem valoarea de non-valoare și efectuăm alegeri în mod conștient. Prin intermediul culturii ființa umană se exprimă, are conștiința propriei evoluții, se recunoaște ca un proiect încă nedefinitivat, aflat deci în lucru, pune sub semnul îndoielii propriile realizări, caută fără încetare noi semnificații și creează opere care o transcend. Cultura, ca ansamblu al valorilor și creațiilor unei societăți sau unui grup social și ca expresie a existenței respectivei societăți sau respectivului grup social, este esențială pentru aceasta și nu poate fi redusă la un simplu mijloc sau instrument ori accesoriu al activității sociale. Diversitatea culturală a popoarelor, societăților, grupurilor sociale trebuie astfel considerată un factor de echilibru și nu de divizare, deosebire sau dezbinare.

Efortul analizelor, în special al lui E. Schein, conduce spre definierea culturii drept modalitatea prin care un grup de persoane (o organizație, o națiune) rezolvă problemele cu care se confruntă în mod obișnuit sau în situații limită [270].

Autorul G. Hofstede consideră *cultura* drept o programare colectivă a gândirii, care ne face să acceptăm anumite norme și valori împreună cu membrii unui grup (organizație, națiune) și să nu acceptăm alte norme și valori împreună cu membrii altui grup (organizație, națiune). El consideră că există trei niveluri de programare mentală: individual, de grup și universal. Nivelul universal influențează umanitatea în ansamblu și se referă la funcționarea la nivel fiziologic și biologic al organismului uman. Nivelul colectiv se referă la membrii unui grup social sau economic care se deosebește fundamental de alte grupuri sociale sau economice. Cultura umană se situează, în fond, la acest nivel și se referă la limba vorbită, la respectul predecesorilor, la tradiții și obiceiuri, la modul concret în care se comportă membrii unui grup. Nivelul individual reprezintă partea unică, strict personală a programării mentale, ceea ce explică pe deplin comportamentul total diferit pe care îl pot avea două persoane, din chiar același grup, față de un anumit stimul extern [80].

Pentru C. Geertz, cultura reprezintă un sistem complex de concepții moștenite istoric, exprimate sub forma unor simboluri, prin care membrii grupului comunică, perpetuează, transmit și dezvoltă propriile cunoștințe și atitudini față de viață [255].

J. Collins arată că prin cultură se definește o stare a dezvoltării intelectuale a populației. Cultura economică reprezintă o stare a dezvoltării economice, incluzând atitudinile, valorile, normele pe care se fundamentează activitățile economice și care pot fi utile în modelarea comportamentului unei organizații și a membrilor acesteia într-o anumită țară. O privire mai specifică a culturii o are G. Murdock, care definește cultura utilizând o listă cu circa 70 de trăsături culturale

universale, deci comune tuturor culturilor. Dintre acestea, după o selecție atentă și după o grupare riguroasă, le reținem pe următoarele: *vârsta, sportul, îngrijirea corpului, împodobirea capului, vestimentația, calendarul, timpul, educația, curățenia corporală și spirituală, artele, mitologia, divinitatea, interpretarea viselor, munca și diviziunea socială a acesteia, comportamentul, etica, morala, guvernarea, ospitalitatea, conviețuirea, locuirea, tradițiile moștenite, comunitatea, cosmogonia, familia, petrecerea timpului liber, folclorul, interdicțiile de natură socială, morală sau alimentară, jocul, sărbătorile, cadourile, alimentația, masa, îngrijirea sănătății, legislația, regretul pentru cineva sau ceva pierdut, rudenia, limba, superstițiile, nașterea, botezul, căsătoria, moartea, vremea și fenomenele meteorologice, numele, sexul, statutul social, concepțiile despre suflet și trup, politica, uzanțele sociale și organizaționale, proprietatea, supranaturalul, ritualurile religioase, vizitarea, meșteșugurile, uneltele* [Apud 276].

M. Năstase abordează cultura ca totalitatea valorilor, simbolurilor, ritualurilor, ceremoniilor, miturilor, atitudinilor, comportamentelor dominante, care sunt transmise generațiilor următoare întrucât reprezintă modul firesc de a gândi, simți și acționa și care au o influență determinantă asupra rezultatelor și evoluției acesteia [104].

În opinia autorului A. Istocescu, cultura este definită drept un univers al ideilor, experiențelor de viață, credințelor, tradițiilor, obiceiurilor, al instituțiilor care le susțin și le promovează, al științelor exacte, artelor, tehnologiilor, științelor umaniste; în sens comun, ea reprezintă modalitățile concrete de a realiza lucruri care aparțin cotidianului vieții fiecărui individ în cadrul comunității din care face parte. Cultura este un proces complex care constă din mai multe componente independente, ea este un fenomen care necesită în mod constant reconstrucție și evoluție [87].

W. Nicholson propune o accepțiune foarte generală a conceptului de *cultură*, și anume: toate diferențele care disting existența într-o

colectivitate socială de cea din altă colectivitate (prin colectivitate socială putându-se înțelege o societate, o organizație, un grup etc.). Astfel, o parte iau în considerare un singur fenomen, în timp ce altele au o abordare holistică, incluzând convingeri, ritualuri, obiceiuri, sisteme de valori, norme comportamentale și modalități de conducere a afacerii. În raport cu nivelul de profunzime vizat, definițiile se pot clasifica în următoarele categorii: cele care accentuează aspectele vizibile ale culturii, cele ce accentuează semnificațiile atribuite diferitelor aspecte ale vieții organizaționale și cele care combină aceste două abordări [Apud 9].

În perspectiva cercetării, valorificarea ideilor care dezvăluie conceptul de *cultură*, în aspectul abordărilor istorice, filozofice, antropologice este sintetizată în Tabelul 1.1:

Tabelul 1.1.

Conceptul de cultură în aspect istoric, filozofic, antropologic

Spectrul abordărilor	Anii	Definiția și ideea conceptului
Orientul Antic Iudeea (evreii coborâtori din Mesopotamia)	2000 î. Cr.	Concepția lor despre viață și cultură este cuprinsă în cartea sacră numită <i>Tanakh</i> (Vechiul Testament). Iudeea este un centru al Orientului Antic, de unde a pornit <i>cultura</i> și <i>ideile manageriale</i> . Ideile iudaice au intrat în conștiința religioasă și cultură și le vom regăsi interpretate în numeroase scrieri de-a lungul erei noastre. Este important să amintim misiunea cu care l-a însărcinat Dumnezeu pe Moise de a scoate poporul său din Egipt, unde el a manifestat calități de conducător cu cultură managerială deosebită, prin aplicarea principiului ierarhiei, organizării și divizării în grupe a oamenilor pentru a-i conduce eficient.

Spectrul abordărilor	Anii	Definiția și ideea conceptului
India Antică Buddha (Siddhartha)	567-486 î. Cr.	<i>Cultura</i> era mitologizată. Noțiunea (<i>nirvana</i>) definește starea deplinei dezvoltări a ființei, reînnoirea ei la condiția supremă, după ce au fost rupte legăturile cu existența instinctuală, a dorințelor și a durerilor.
China Antică Kong Fu Zi (Confucius)	551-479 î. Cr.	Prin ideile sale a declanșat o reformă morală și politică bazată pe noțiunea de <i>educație totală</i> . Concepția sa a fost expusă în cinci cărți care constituie fundamentul <i>culturii</i> chineze (Cartea schimbărilor, Cartea documentelor, Cartea odelor, Cartea ritualurilor, Analele primăverii și toamnei).
Grecia Antică Homer, Socrate	470-393 î. Cr.	<i>Cultura</i> miceniană (frumosul și bun)
Grecia Antică Platon	427-347 î. Cr.	Ideea <i>culturii</i> se tratează prin prisma problemei ei criteriilor de conducere corectă.
Roma Antică Marcus Tullius Cicero	106-43 î. Cr.	<i>Cultura</i> prevede influența utilă a omului asupra naturii (cultivarea, prelucrarea pământului), la fel educația și instruirea omului.
Roma Antică Caius Iulius Caesar	101-44 î. Cr.	Ideea <i>culturii</i> legată de războiul galic și civil. (istoriografie)
Roma Antică Titus Lucretius Carus	99-55 î. Cr.	Ideea <i>culturii</i> legată de natura lucrurilor.
Roma Antică Publius Ovidius Naso	43 î. Cr.- 17 d. Cr.	Ideea <i>culturii</i> legată de <i>iubiri, arta de a iubi</i> .
Roma Antică Titus Livius	57 î. Cr.- 19 d. Cr.	Ideea <i>culturii</i> legată de întemeierea Cetății. (istoriografie)
Epoca Medievală Grigore din Nyssa	335-394	Ideea <i>culturii</i> legată de religie. (primul părinte al bisericii Ortodoxe)
Epoca Medievală Pelagius	354-429	Ideea <i>culturii</i> legată de religie. (Tratatul Sfintei Treimi, Cartea mărturiilor)

Spectrul abordărilor	Anii	Definiția și ideea conceptului
Epoca Medievală Aurelius Augustin	354-430	Ideile despre <i>cultură</i> se intercalează cu ideile religioase și teoriile filozofice, atunci când se vorbește despre frăție și egalitatea oamenilor, se acuză inegalitatea și asuprirea.
Epoca Medievală Mahomed	567-632	A impus o nouă religie și <i>cultură</i> (islam). El se declară trimisul lui Allah și purtătorul revelației divine; învățătura sa este cuprinsă în cartea sacră (<i>Coranul</i>), redactată de către adepții săi.
Epoca Feudală	Secolele XI-XII	Ideile <i>culturii</i> și-au găsit reflecție în modelele idealului educativ al clericilor și feudalilor laici. În această perioadă apar noi produse ale culturii ca lucrările științifice – <i>disertațiile</i> .
Epoca Feudală Dante Alighieri	1265-1321	Etapă a <i>culturii europene</i> , caracterizată prin redescoperirea valorilor clasice ale antichității greco-latine, prin conceptul de om universal, prin accentul pus pe educație ca formă de perfecționare a ființei umane și printr-o înflorire fără precedent a artelor, a culturii (curentul cultural al Renașterii, <i>umanismul</i>).
Epoca Renașterii Francois Rabelais	1494-1553	Autorul lucrărilor <i>Gargantua și Pantagruel</i> , susținea că „omul trebuie să învețe totul”, să asimileze tezaurul <i>cultural</i> și științific.
Epoca Renașterii Jan Amos Comenius	1592-1670	(ideile socialismului utopic)
Epoca Renașterii John Locke	1632-1704	(ideile socialismului utopic)
Epoca Renașterii Jean Jaques Rousseau	1712-1778	(ideile socialismului utopic)
Secolul Iluminismului Immanuel Kant	1724-1804	<i>Cultura</i> – perfecțiunea rațiunii.

Spectrul abordărilor	Anii	Definiția și ideea conceptului
Secolul Iluminismului Johann Gottfried Herder	1744-1803	Concepea <i>cultura</i> ca nivel istoric al perfecționării omenirii și o lega de nivelul de dezvoltare a științei și învățământului.
Secolul Iluminismului Ivan Goltliba Fihte	1762-1814	Concepea <i>cultura</i> ca pe o independență și libertate a spiritului.
Secolul Iluminismului Wilhelm von Humboldt	1767-1835	A afirmat că <i>cultura</i> este dominarea omului asupra naturii, realizată prin intermediul științei și meșteșugăritului.
Secolul Iluminismului Eduard Tylor	1832-1917	<i>Cultura</i> – ansamblul de valori, rituri, tabuuri. Ea se compune în integritate din cunoștințe, credințe, artă, morală, obiceiuri și alte calități și obișnuințe, asimilate de om ca membru al societății. (1871)
Etapă contemporană Vilhelm Friedrich Ostwald	1853-1932	A definit <i>cultura</i> ca „mecanism de prelucrare de către natură a energiei „crude” în energie folosită de om”.
Sigmund Freud	1856-1939	Considera că „orice <i>cultură</i> este nevoită să se construiască în baza constrângerilor și interzicerii tendințelor.
Alfred Weber	1868-1958	<i>Cultura</i> este spirituală și emoțională, iar civilizația, dimpotrivă, asigură mijloacele de existență și de aceea ea este tehnologică, materială.
N. Berdeaev	1874-1948	<i>Cultura</i> a apărut din cult, iar izvoarele ei sunt sacrale.
Ernst Cassirer	1874-1945	<i>Cultura</i> este universul simbolic, în care omul își realizează activitatea sa vitală.

Spectrul abordărilor	Anii	Definiția și ideea conceptului
Oswald Spengler	1880-1936	A afirmat că <i>cultura</i> este manifestarea externă a formației interne a spiritului unui sau altui popor.
Hose Ortega-i-Gasset	1883-1995	A considerat <i>cultura</i> drept o direcție prin care omul își dezvoltă predispozițiile sale vitale native.
Bronislaw Malinowski	1884-1942	A afirmat că „ <i>cultura</i> este un sistem funcțional unic, armonios”, unde fiecare element îndeplinește o funcție importantă pentru întregul sistem.
Lucian Blaga	1895-1961	<i>Cultura</i> se referă la modul de viață al unui popor și se reflectă în relațiile sociale și caracterul de grup.
Pitirim Sorokin	1899-1968	A considerat că numai valoarea (doar una, principală, nu un sistem de valori) constituie acea sinteză, care unește domeniul economic, social, politic, spiritual, creând o <i>cultură</i> incomparabilă, originală, integrală.
Lesley White	1900-1965	<i>Cultura</i> se tratează ca mecanism specific „termodinamic” de acumulare, transmitere, păstrare și transformare a energiei societății. (ecologic)
Fernand Braudel	1902-1985	<i>Cultura</i> este o civilizație care încă nu a ajuns la maturitate, la expresia optimă, care nu și-a asigurat creșterea.
Mircea Eliade	1907-1986	În concepția sa istoricul religiilor creează el însuși un sistem de gândire, un univers de interpretare a multitudinii faptelor, ceea ce determină înnoirea <i>culturii</i> .
Claude Levi-Strauss	1908-2009	<i>Cultura</i> constă din limbă, rudenie, organizarea socială, religiile și arta.
Iurii Lotman	1922-1993	<i>Cultura</i> reprezintă o anumită cantitate de texte și o anumită cantitate de simboluri moștenite.

Spectrul abordărilor	Anii	Definiția și ideea conceptului
William Ouchi		<i>Cultura</i> constă din ceremonii, colecții de simboluri și mituri, prin care oamenii obțin informația despre valori și convingeri care aparțin organizației date. (1985)
Larisa Kruglova		Esența <i>culturii</i> constă în crearea omului. (1986)
Nicolae Silistraru		<i>Cultura</i> reprezintă un sistem de valori (valori intelectuale, valori ale rațiunii cunoscătoare, rezultă că din ideile descoperite și formulate se vor naște ulterior altele noi).
Dumitru Patrașcu		<i>Cultura</i> reprezintă un sistem de valori, convingeri, tradiții și norme de comportament comune, unice pentru un anumit grup de oameni.

Generalizând, putem conchide că noțiunea de cultură are multe aspecte, ceea ce face ca ea să fie un fenomen complex. La nivelul societății, ea se referă la dezvoltarea facultăților intelectuale și morale prin educație și învățare, iluminarea și definirea unui gust rafinat, prin formare estetică și intelectuală. Cultura include tot ceea ce are legătură cu gusturile și comportamentul unui grup sau ale unei clase de oameni într-un anumit stadiu de dezvoltare la care a ajuns civilizația la un moment dat.

Dacă ne referim la **cultura organizațională (CO)**, trebuie să menționăm că aceasta are o importanță primordială în activitatea managerial-educatională.

Sintagma *cultură organizațională*, introdusă în literatura de specialitate de Pettigrew (1979), s-a bucurat de o creștere rapidă a popularizării la începutul anilor '80, însă fenomenele proprii culturilor au fost identificate mai înainte. Primele preocupări pentru studiul sistemelor culturale s-au înregistrat în domeniul antropologiei. Ulte-

rior, termenul *cultură* a fost preluat de psihologie, fără a exista însă un consens raportat la definirea conceptului în cele două domenii. Lipsa consensului în definirea *culturii organizaționale* s-a perpetuat și în cadrul psihologiei, putând fi identificate peste 160 de definiții diferite, publicate în literatura de specialitate [Ibidem].

Numărul mare de definiții arată interesul deosebit și volumul de muncă ce a fost consacrat de către cercetători studierii acestui concept, convinși cu toții de importanța cunoașterii lui, dar ele demonstrează totodată că există viziuni diferite asupra fenomenului. A fost semnalată de către antropologi existența a numeroase curente de gândire, școli în domeniul culturii organizației.

Dacă delimităm conceptul „organizare”, studiul analitic arată că prin *organizare* se înțelege acțiunea de a organiza și rezultatele ei; rânduială, disciplină, ordine; orânduiri, alcătuire, ordonare internă, acțiuni coordonate ale unui întreg; o totalitate de procese și acțiuni orientate spre formarea și perfecționarea legăturilor dintre părțile întregului [159].

Cultura este înțeleasă și ca o modalitate specifică de organizare și dezvoltare a existenței umane, exprimată prin produsul muncii materiale și spirituale, un sistem de norme și structuri sociale, valori sociale în ambianță cu atitudinea oamenilor față de natură, între ei și în raport cu ei înșiși [74].

Studiul analitic al literaturii de specialitate ne-a permis să evidențiem cele mai relevante sensuri ale culturii, care și-au găsit reflecție și în publicațiile lui V.Guzgan, pe care le enumerăm concis, fără a le descrie. Astfel, cultura primește următoarele sensuri: *norme de grup; reguli de joc; calități împărtășite; sensuri împărtășite; deprinderi de gândire, modele mintale și/sau paradigme lingvistice; comportament observabil reglementat; principii bazate pe o filosofie formală; afișarea unor valori expuse; organizarea unui climat deosebit; „rădăcini metaforice” sau „simboluri integrate”* [77].

Reieșind din cele menționate, am putea defini *cultura grupului* ca o acceptare a unor modele împărtășite în corespundere cu care oamenii își rezolvă problemele de adaptare externă și integrare internă, modele care funcționează atât de bine încât să fie valide și să constituie calea cea mai corectă de gândire și simțire în raport cu propriile probleme. Această definiție înglobează problema socializării, problema comportamentului, problema culturii și a existenței subculturilor. Definirea „culturii grupului” și problemele nominalizate oferă posibilitatea evidențierii a trei componente de bază ale culturii [Ibidem]:

- un conținut: o totalitate de modele comportamentale social transmisibile, un stil al expresiei artistice și sociale, un set de înțelesuri comune;
- un grup: o comunitate sau o populație, o societate sau o clasă, o unitate (uniune);
- o relație dintre un conținut și grup: conținutul caracteristic, specific și definit de la un grup la altul.

Termenul „organizare” are diverse conotații specifice. Aici putem identifica *organizarea științifică a muncii (OȘM)*, sarcina principală a căreia constă în asigurarea eficienței maxime a instruirii și educației, utilizând în modul cel mai relevant timpul, forțele și mijloacele tuturor participanților implicați în procesul de muncă. OȘM și CO sunt componente ale proceselor care se desfășoară în instituție, au tangențe comune prin noțiunea de „structură”. Ele se interpătrund și fiecare din ele au un obiectiv comun – sporirea eficienței activității. Un specific derivat din organizare este și conceptul „organizație”. Prin *organizație* se înțelege o asociație de oameni cu concepții și preocupări comune, uniți între ei conform unui regulament sau a unui statut în vederea îndeplinirii unei activități; mod de organizare, orânduire, aranjare, rânduială, alcătuire. *Organizația* poate fi definită ca un sistem de activități structurate în jurul unor finalități (scopuri, obiective) explicit formulate, care antrenează un

număr mare de indivizi ce dețin statute și roluri bine delimitate în cadrul unei structuri diferențiate, cu funcții de conducere și coordonare a activităților, cu anumite caracteristici ca: structură organizațională, controlul organizațional, comportamentul organizațional, schimbarea organizațională, mediul intern al organizației, indicii organizației etc [121].

Determinând instituția de învățământ ca o organizație, este necesar să fie valorificați doi termeni care se utilizează în calitate de echivalenți ai termenului organizație: „instituție” și „unitate de învățământ”. Așadar, *instituția* se tratează ca ansamblu de servicii, având în componența lor o anumită ramură de activitate; salariații acestor servicii; forma de organizare a raporturilor sociale, respectate potrivit normelor juridice stabilite pe domenii de activitate și oglindind caracteristicul istoric al orânduirii respective; organ sau organizație de stat care desfășoară activități în domeniul conducerii (direct), la producție sau la circulația produsului social; formă de organizare a raporturilor sociale [Ibidem].

Instituție este organ sau organizație (de stat) care desfășoară activități cu caracter social, cultural, administrativ; formă de organizare a raporturilor sociale, potrivit normelor juridice stabilite pe domenii de activitate. Iar *organizație* reprezintă asociație, instituție socială care reunește oameni cu preocupări și uneori cu concepții comune, constituită pe baza unui regulament, a unui statut în vederea depunerii unei activități organizate și realizării unor scopuri comune [51].

În această accepțiune instituția este cea mai mică formație, organizație, care alcătuiește un întreg și acționează după un plan general.

De fapt, conceptul de CO, în sensul unor delimitări conceptuale, derivă din conceptul antropologic de cultură ca ansamblu integrat de valori, credințe, norme și comportamente sociale ale indivizilor și ale grupurilor (modul de a gândi și a fi), pe care se articulează o diversitate de manifestări particulare. Așa cum cultura organizației e o încer-

care de a pătrunde atmosfera, sensul, trăirile și caracterul unei organizații, vom găsi mai multe definiții ale CO la E. Păun [Apud 121]:

- 1) model al convingerilor și expectațiilor împărtășite de membrii unei organizații, norme care descriu comportamentul acestora (H. Schwarts, S. Davies);
- 2) simbolurile, ceremoniile și miturile care exprimă valorile și credințele de bază ale unei organizații și ale membrilor săi (W. Ouchi);
- 3) ansamblu de filosofii, ideologii, valori, credințe, prezumții, așteptări, atitudini și norme împărtășite de membrii organizației (D. Hellriegel);
- 4) convingerile împărtășite de managerii unei organizații (J. Jorsch);
- 5) tradițiile și convingerile unei organizații, prin care aceasta se distinge de alte organizații și care-i asigură stabilitatea (H. Mintzberg);
- 6) nivelurile cele mai profunde ale ideilor de bază și ale convingerilor adoptate de membrii organizațiilor (E. Schein);
- 7) set de valori aparținând organizației, care-i ajută pe membrii acesteia să înțeleagă scopul și modalitățile de acțiune (R. Griffin).

În viziunea O. Nicolescu și I. Verboncu, CO rezidă în ansamblul valorilor, credințelor, aspirațiilor, așteptărilor și comportamentelor conturate în decursul timpului în fiecare organizație, care predomină în cadrul său și-și condiționează direct și indirect funcționalitatea și performanțele [109].

În acest context M. Năstase consideră că „CO reprezintă totalitatea valorilor, simbolurilor, ritualurilor, ceremoniilor, miturilor, atitudinilor și comportamentelor ce sunt dominante într-o organizație, sunt transmise generațiilor următoare ca fiind modul normal de a gândi, simți și a acționa și care au o influență determinantă asupra rezultatelor și evoluției acesteia” [104, p. 29].

Problemele ce țin de CO se află în centrul atenției și a cercetătorilor din Republica Moldova. Astfel, definind conceptul nominalizat, din punct de vedere al filosofiei, A. Zelenschi confirmă, că „CO poate fi definită doar plecând de la om, deoarece fondatorii și purtătorii culturii organizației sunt oamenii.” [176, p. 46]. Sistemul de simboluri, tradiții, ritualuri, valori și norme de comportament împărtășite de cea mai mare parte a personalului unei organizații, modul de gândire și de acțiune care stă la baza activității organizaționale, modalitatea de integrare internă și de adaptare la mediul extern constituie cultura organizațională.

În același sens prezintă definiția L. Covaș: „CO reprezintă un sistem de valori și concepte, partajate de toți lucrătorii unei organizații, care determină comportamentul lor și caracterul activității instituției” [54, p. 9].

După cum putem sesiza, în definițiile CO menționate, găsim elemente de bază ale culturii, diferențele fiind mai degrabă nuanța, decât aspectele fundamentale.

Cu toate că există numeroase definiții, pot fi evidențiate o serie de trăsături comune în cadrul acestora: toate definițiile au în vedere un set de înțelesuri și valori ce aparțin indivizilor din organizație; înțelesurile și valorile ce constituie baza CO sunt o sinteză a celor individuale; valorile, credințele sunt reflectate în simboluri, atitudini, comportamente și diferite structuri; formele de manifestare ale CO influențează semnificativ evoluția și performanțele organizației.

Prin conținutul său, prin ceea ce reprezintă ea, se apreciază că CO este un factor de bază pentru managementul unei organizații, ca și strategia sau structura organizatorică a acesteia. Cultura influențează puternic asupra funcționalității și eficacității organizației.

Formularea acestui concept este strâns legată de modul de a privi organizația ca un organism social și nu numai ca un ansamblu de tehnologii, de utilaje, de materiale. Ideea se întemeiază pe stări de

lucruri, precum: în organizație își desfășoară activitatea oameni, cu întreaga lor încărcătură psihologică și socială; între componentii organizației se stabilesc relații; cei ce activează în cadrul acesteia se deosebesc între ei prin: nivelul formării profesionale, cultură, concepții politice, religioase etc., dar interacționează pentru realizarea obiectivelor și pentru atingerea propriilor scopuri (motivație, realizare de sine etc.) [63].

În afară de elementele comune prezente în absolut toate definițiile menționate, mai există și un alt aspect important – faptul că întotdeauna CO constituie un sistem de referință pentru identitatea organizației. Putem spune că toate elementele care compun CO se exprimă printr-o manieră proprie, specifică fiecărei organizații, acestea alcătuind *cartea de vizită a acesteia*.

Deci, CO este o stare de existență prin care instituția de învățământ (organizația) *se deosebește* de altele similare prin *modelele* de activitate (acțiune) comune și împărtășite de membrii organizației (instituției), *conexionate* între ele în baza valorilor (acceptate și produse), *aplificate și protejate* de convingeri și de idei de bază (filosofii, ideologii, ipoteze), *materializate* în norme comportamentale, ținută profesională și strategii de realizare a sarcinilor și obiectivelor educaționale, *exteriorizate* prin maniere, limbă (limbaj), ceremonii, rituri, mituri, povești și povestiri, prin produsul material și intelectual, ambient arhitectural și însemne distinctive [77].

Dacă presupunem că toate componentele definițiilor s-au constituit în baza unor factori împărtășiți prin convingere, adică în baza unor valori acceptate și produse, și reieșind din definiția valorilor, am putea spune că CO este un sistem managerial, activitatea căruia este bazată pe valori împărtășite.

Despre cultura organizațională în teoria și practica managerială a început să se vorbească, mai activ, din anii '80. Astfel, W. Ouchi (1981), căutând să demonstreze cum ar putea firmele americane să

răspundă provocării japoneze, a identificat tipul de companie prosperă, caracterizată prin ceea ce el numea cultură proprie organizațiilor de tip „Z”, care promovează ca valori comunicarea deschisă, cooperarea, egalitarismul, încrederea. Concluzia trasă este că succesul firmelor japoneze a fost mai mult o problemă managerială corelată cu cultura decât o chestiune tehnică. În mod similar Pascale și Athes (1981) au observat că succesul japonez se datorează, în parte, atenției acordate unui tip de conducere numit soft, care permite oamenilor să învețe și să evalueze. Definierea conceptului de *cultură organizațională* este extrem de dificilă din cauza multitudinii de definiții contradictorii existente. O variantă posibilă ar fi definiția expusă de Harold Buezais. El menționează că cultura reprezintă un sistem de valori dinamice, creat drept rezultat al activității spirituale conștientizate a omului, menită să depășească o anumită existență biologică. Deci existența biologică, ca atare, nu garantează cultura. Pentru a obține un nivel de cultură, se impune o activitate spirituală, care generează crearea valorilor. Numai sistemul de valori ce domină un grup de oameni asigură cultura acestui grup [Apud 38].

De fapt, noțiunea de cultura organizațională, în sensul unor delimitări conceptuale, derivă din conceptul antropologic de cultură ca ansamblu integrat de valori, credințe, norme și comportamente sociale ale indivizilor și ale grupurilor (modul de a gândi și de a fi), pe care se articulează o diversitate de manifestări particulare.

Tot în această ordine de idei, A. Strati menționează că *cultura organizațională* se constituie din simboluri, credințe, modele de comportament învățat, produs și creat de oamenii care își dedică propria energie și munca vieții în organizație. Aceasta este exprimată în designul organizației și al muncii, în serviciile și lucrurile pe care le produce organizația, în arhitectura edificiilor, în tehnologiile pe care le utilizează, în ceremoniile proprii ale întâlnirilor și adunărilor, în structurile culturii organizaționale de acțiune, în calitatea și condițiile de muncă, în

ideologiile muncii, în filosofia corporativă, în jargoane, în aparențele fizice și stilul de viață al membrilor organizației [Ibidem].

Ținând cont de diversele abordări, putem conchide cu referire la natura culturii organizaționale:

- a) Cultura este creată în mod activ de acțiunile oamenilor din organizație și nu este „dată”.
- b) Cultura este întipărită în mintea membrilor organizației și există ca o percepție sau ca o definiție social-acceptată.
- c) Cultura este împărtășită, se referă la standardele agreate și acceptate de comportament, reprezintă valori și convingeri, este liantul social care consolidează organizația.
- d) Cultura este transmisă noilor membri din organizație printr-un proces de integrare socială.
- e) Cultura este o atmosferă și se referă la „cum e să lucrezi în această organizație”.
- f) Cultura reprezintă modele de comportament, acestea se referă la „cum se fac lucrurile la noi”.

Cultura organizației este definită drept un complex specific de valori, credințe conducătoare, reprezentări, înțelegeri, căi de gândire împărtășite de membrii unei organizații, care determină modurile în care aceștia se vor comporta în interiorul și în afara organizației respective, care sunt transmise noilor membri drept corecte [87].

Potrivit unor autori americani, cultura organizațională implică ritualuri, simboluri și povestiri asociate unei categorii de persoane, oferind o imagine asupra credințelor și valorilor oamenilor, asupra lucrurilor care sunt importante pentru aceștia și a motivelor din spatele acestor alegeri [71].

E. Burduș și Gh. Căprărescu au definit cultura organizațională ca un ansamblu al produselor artificiale, al valorilor și conceptelor de bază, al modurilor de gândire și comportament acceptate general într-o organizație ca bază comună de acțiune [20].

Cultura organizației poate influența decisiv acțiunile care să conducă la majorarea profitului sau la realizarea activităților în cadrul unei instituții la standarde calitative superioare.

Importanța culturii organizaționale în viața unei instituții poate fi dedusă din analiza funcțiilor sale [275]:

- Integrarea salariaților în cadrul instituției. Aceasta este o funcție continuă care nu se rezumă numai la noii angajați; reprezintă o permanentă întreținere a integrării cultural-organizaționale a salariaților, pentru a nu se manifesta stări conflictuale majore.
- Direcționarea salariaților în vederea realizării obiectivelor instituției. Este funcția cea mai dinamică, mai complexă și mai dificilă a culturii organizaționale. Menirea sa este de a contribui la declanșarea energiilor latente ale salariaților, în vederea realizării anumitor acțiuni, astfel încât obiectivele cuprinse în strategiile și politicile instituției să fie atinse. Esențială este adoptarea anumitor comportamente organizaționale.
- Protecția salariaților față de amenințările potențiale ale mediului ambiant. Contextul financiar, social, politic, științific determină evoluții care pot afecta atât pozitiv, cât și negativ comunitatea salariaților din cadrul instituției. Cultura organizațională constituie suportul comportamentelor organizaționale de natură preventivă sau de combaterea directă a consecințelor din cadrul instituției.
- Păstrarea și transmiterea valorilor și tradițiilor organizației. Cultura organizațională este principala depozitară a valorilor și tradițiilor specifice fiecărei instituții conturate în decursul timpului. Important este, mai ales atunci când se schimbă generațiile în cadrul organizației, ca acestea să se mențină.
- Dependența performanțelor instituțiilor de capacitatea lor organizațională. Această funcție constă în asigurarea unui cadru

adecvat pentru dezvoltarea capacității organizaționale. Instituția modernă se bazează primordial pe resurse, cunoștințe și apoi pe capital și echipamente.

Deci, considerăm că pe lângă aceste funcții enumerate mai sus ar trebui amintită, nu în ultimul rând, și *funcția axiologică a culturii organizaționale*. Această funcție reliefează geneza, structura, interacțiunea, cunoașterea, ierarhizarea valorilor în viața organizației, corelația dintre ele, dinamica sistemelor de valori. Fiecare organizație are tabla sa de valori, profilul ei axiologic specific, ierarhia valorică proprie aflată în raport direct cu obiectivele sale.

Factorii care contribuie la implementarea valorilor în organizație sunt: viziunea fondatorilor organizației, selectarea personalului, activitatea managerilor superiori, socializarea angajaților.

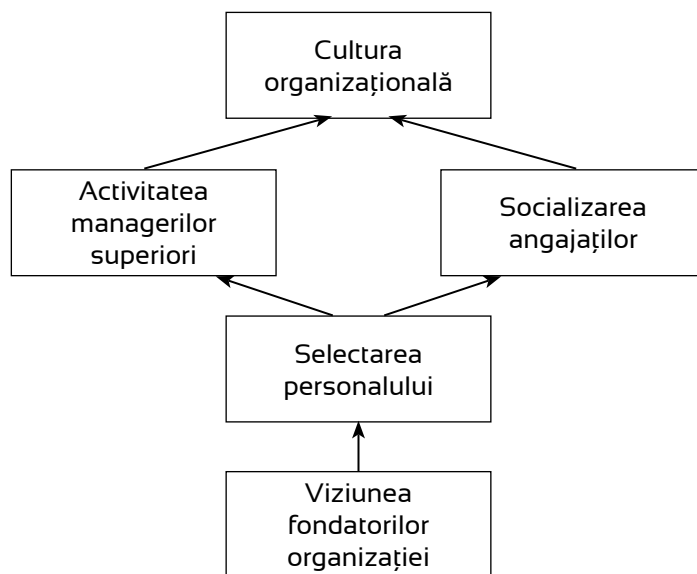


Fig. 1.1. Etapele principale în formarea culturii organizaționale [176]

Astfel, *cultura organizațională* cuprinde cea mai mare parte a fenomenelor vieții materiale și a celei spirituale ale colectivului, și anume: normele morale dominante și valorile, codul acceptat în comportamentul membrilor colectivului, ritualurile, standardele și exigențele pentru produsul educațional final (inclusiv maniera de a vorbi, a preda materia, a se îmbrăca, a gesticula) și este considerată din ce în ce mai mult astăzi ca unul dintre factorii cu o influență determinantă asupra performanțelor unei organizații noi „sentimentul sau climatul” [Apud 125].

Cultura organizațională este reprezentată de convingerile componentelor unei organizații exprimate printr-un sistem de atitudini, comportamente, atașamente, așteptări, aspirații și valori ale executanților și managerilor, conturate pe parcursul dezvoltării acesteia, condiționându-i într-o mare măsură funcționalitatea și performanțele, având și un mare impact asupra satisfacției membrilor săi [33]. Într-o cultură organizațională puternică, majoritatea managerilor împărtășesc un set comun de credințe, valori, comportamente cu privire la modul în care trebuie direcționată activitatea respectivă.

Elementele recurente în definirea culturii organizațiilor sunt:

- seturile de valori și normele fixate în limbaje specifice cu o anumită finalitate;
- credințele și concepțiile personalului (reprezentând un sistem de referință colectiv);
- ceremoniile;
- ritualurile;
- simbolurile.

În Tabelul 1.2 sunt prezentate definițiile esențiale ale culturii organizațiilor în scopul de a face mai vizibile elementele care specifică această noțiune.

Tabelul 1.2.

Definiții ale culturii organizaționale [277]

Definiții ale culturii organizaționale	Autori
Cultura înseamnă concepțiile managerilor la vârf ai unei companii despre cum trebuie să acționeze și să-l dirijeze pe ceilalți angajați, dar și cum ar trebui condusă afacerea.	J. Lorsch
Cultura reprezintă setul de valori aparținând organizației care-l ajută pe membrii acesteia să înțeleagă scopul pe care și-l propune, modalitatea de acțiune și ceea ce se consideră a fi important.	D. Griffin
Cultura reprezintă ansamblul de valori și credințe împărtășite de personalul unei organizații, având anumite semnificații și oferindu-le reguli pentru un comportament acceptat.	S. Davis
Cultura organizațională este un set de credințe împărtășite de cea mai mare parte a personalului unei organizații, referitoare la felul în care trebuie să se comporte angajații în procesul muncii și la cele mai importante scopuri și sarcini pe care le au de realizat.	N. Oliver J. Lowe
Cultura organizațională este constituită din forma principiilor sau postulatelor de bază care au fost create, descoperite sau dezvoltate de un anumit grup, învățând să-și rezolve problemele de adaptare la mediul extern și de integrare internă, care s-au dovedit suficient de eficiente pentru a fi considerate valabile și care, pot fi predate noilor membri ca fiind modalitatea corectă de a percepe și a simți în legătură cu aceste probleme.	R. Tessier Y. Tellier

De aici sesizăm că definițiile culturii organizaționale consemnează generic totalitatea normelor, valorilor și ipotezelor cărora li se conformează și pe care le împărtășesc membrii unei organizații.

Apare astfel o **cultură managerială (CM)**, ca parte integrantă a culturii organizaționale asupra căreia poate exercita o influență pozitivă sau chiar negativă uneori.

În prezent, în pofida tendințelor determinismului tehnologic, cultura managerială trebuie să găsească modalități valeologice (din punct de vedere a modului de viață sănătos). În veacul postindustrialității individualitatea omului este plasată în plan secund, de aceea evidențierea și soluționarea problemelor dificile ale *culturii manageriale* contemporane devin foarte actuale.

Analiza cercetărilor culturii manageriale în context filozofico-antropologico-pegagogico-managerial, indică că ea este slab elaborată și nu e prezentată în mod integral. Dar, totuși, conștientizarea forței de acțiune a culturii manageriale asupra comportamentului oamenilor este considerată o realizare, un succes al teoriei manageriale. Rezultatele analizei efectuate, ilustrează că conștientizarea profundă și multilaterală a culturii manageriale este posibilă numai în baza studierii minuțioase a istoriei culturii, tipurilor, cât și a viziunilor asupra culturii, începând cu Antichitatea.

În strategiile răsăritene cultura managerială se manifestă prin următoarele particularități. În primul rând, în calitatea sa primară ea se consideră nivelul de ceremonie, care se tratează ontologic, în al doilea rând, reprezintă elementul evident al puterii și conducerii manifestat în nivelul jocului ca experiență radicală de autotransformare. În al treilea rând, cultura managerială presupune atitudinea atentă față de nuanțele vieții, de unde provine priceperea de a se mulțumi de puțin, a găsi bucurie în lucruri mărunte, în al patrulea rând, esența modelului Răsăritean de conducere constă în faptul că fără eforturi să se provoace supușenia altora, presupunând modestie, siguranță și imperceptibilitatea omului în calitate de indicatori fundamental al puterii pe care o deține [120].

În mod indirect, cultura managerială se reflectă și este introdusă în calitate de tradiție istorico-filozofică în moștenirea grecilor antici ca Herodot, Fuchidid, Xenofont, Socrate, Platon, Aristotel. Astfel, în sec. IV î.e.n. în lucrările „Republica” și „Legile” ale lui Platon, și în

lucrările „Politica”, „Etica” ale lui Aristotel ideea *culturii manageriale* se întâlnește neapărat cu problema alegerii criteriilor de *conducere corectă*. În opinia gânditorului N. Machiavelli componenta principală a culturii manageriale devine evidența particularităților psihologice ale conducătorului. El consideră că puterea trebuie acordată de preferință celor care nu tind spre ea. Cărmuitorul înțelept păstrează în sine calitățile leului (forța și cinstea) și a vulpii (mistificarea și prefacerea artificială) [Apud 120].

Deci, *cultura managerială* este o reflecție deosebită a stării societății. Stagnarea societății aduce la stagnarea domeniului managerial, dinamismul dezvoltării sociale înviorează și inițiază procesul de perfecționare a procesului managerial. În același rând, radicalismul în modernizarea sistemului social din țară, copierea oarbă a metodelor și deciziilor manageriale, ce nu corespund contextului cultural al țării aduc la distrugerea nucleului cultural [120].

Prin *cultura managerială* înțelegem totalitatea credințelor, valorilor, simbolurilor, atitudinilor și comportamentelor managerilor dintr-o organizație, care se reflectă în deciziile și acțiunile pe care aceștia le adoptă și aplică pentru asigurarea unei dezvoltări competitive a organizației.

Cultura managerială cuprinde următoarele aspecte [Apud 125]:

- cunoștințe manageriale generale și specifice educației; cunoștințe pedagogice, psihologice, sociologice, filosofice, logice, etice, deontologice, juridice, economice, axiologice, informatice, tehnologice referitoare la conceperea – realizarea conducerii eficiente a educației la nivelul organizației, al grupelor de copii, al situațiilor educaționale;
- capacități intelectuale, deprinderi, abilități, competențe operaționale de aplicare a acestor cunoștințe în situații educaționale concrete în proiecte strategice și programe, în organizarea proceselor și relațiilor, în alegerea și utilizarea metodelor manageriale, în coordonarea și îndrumarea acțiunilor și parti-

cipanților, în asigurarea condițiilor de comunicare și circulație a informațiilor de participare în management în promovarea și realizarea orientării spre succes, calitate; perfecționarea personalității, a stilului managerial, în trecerea de la empirism la raționalitate și creativitate managerială, promovarea cercetării ameliorative în domeniu, autoperfecționarea.

Astfel, în opinia noastră **cultura managerială** reprezintă sistemul de valori, credințele, aspirațiile, așteptările și comportamentele managerilor dintr-o instituție care se reflectă în tipurile și stilurile de management practicate în cadrul acesteia și include: tradiții; atitudini; intuiții; intenții personale; sistemul de valori al managerilor (cinste, dreptate); competențe manageriale: profesionale, tehnice, sociale.

Vorbind despre cultură managerială, nu se are în vedere numai aspectul sociologic al culturii (totalitatea cunoștințelor în domeniu), dar și sistemul de instrumente, abilități, deprinderi care o fac operațională. Specificul culturii manageriale constă în faptul că la baza ei se află anumite valori, în consecință, este interesant să explorăm abordarea care poate fi mult mai productivă, cu potențial mai adecvat scopului nostru — *centrate pe sistemul de valori*. După cum s-a arătat anterior, în opinia specialiștilor diferite culturi sunt definite anume în termenii valorilor.

1.2. Specificul culturii manageriale în instituția preșcolară

Atunci când vorbim despre o cultură organizațională, putem spune că o conducere adecvată este posibilă doar dacă există o situație în care oamenii au încredere unul în altul în măsura în care aceasta le oferă posibilitatea să fie îndeajuns de deschiși unul față de celălalt, cinstiți în raport cu nevoile și tensiunile dintre nevoile personale și cele ale instituției preșcolare. În așa mod, putem spune că cultura și

conducerea sunt interdependente și se reglementează reciproc. În acest caz, cultura este dependentă de acțiunile liderului și a membrilor instituției preșcolare.

În acest aspect trebuie să menționăm și unele *caracteristici ale culturii organizaționale* [92]:

- reprezintă un „mod de viață” pentru membrii organizației, care consideră influența culturii ca fiind înțeleasă de la sine. Devine evident mai ales când comparăm culturile între ele sau încercăm să modificăm cultura existentă;
- cultura implică ipoteze, credințe și valori de bază, de aceea ea tinde să fie destul de stabilă în timp;
- conținutul unei organizații poate implica factori interni organizației (de ex. asumarea de riscuri) sau externi acesteia (de ex. „beneficiarul înainte de toate”);
- cultura poate să aibă un impact mare asupra performanțelor organizației și satisfacției membrilor.

Conform acestor tipologii, *cultura organizațională poate fi măsurată, prin următoarele 10 caracteristici* [85]:

1. Inițiativa individuală, gradul de responsabilitate, libertate și independență de care se bucură indivizii.
2. Toleranța dată de risc, gradul în care salariații sunt încurajați să fie inovativi și își asumă riscul.
3. Direcția, gradul în care organizația creează obiective clare și performanța acceptată, scontată.
4. Integrarea, gradul în care unitățile din organizații sunt încurajate să opereze, și să acționeze într-o manieră coordonată.
5. Sprijinul managementului, gradul la care managerii prevăd comunicare clară, asistență și sprijin pentru subordonații lor.
6. Controlul numărului de reguli și reglementări și cantitatea supravegherii directe care este folosită pentru a monitoriza și controla comportarea salariatului.

7. Identitatea, gradul în care membrii se identifică cu organizația ca un întreg mai mult decât cu primul lor grup de muncă sau domeniul experienței profesionale.
8. Sistemul de recompensare, gradul în care alocațiile de recompensare sunt bazate pe criteriile de performanță ale salariaților, în contrast cu vechimea etc.
9. Toleranța conflictului, gradul în care salariații sunt încurajați să rezolve conflictele și să fie deschiși la critică.
10. Modelele de comunicare, gradul în care comunicațiile organizaționale sunt restricționate la autoritatea ierarhiei formale.

Ca fenomen intelectual colectiv *cultura*: are *caracter dobândit*, în sensul că se dobândește prin educație și experiență și caracterizează omul ca ființă socială; are *caracter colectiv* fiind atributul membrilor grupurilor, comunităților, națiunilor; are *caracter simbolic*, ca reflectare a raporturilor interumane și a relațiilor dintre natură și societate; are *caracter structurat*, cu o structură specifică, bazată pe un model; are *caracter de durată*, pe fondul unor acumulări treptate, ceea ce creează persistență; are *caracter dinamic*, evoluând, adaptându-se gradual și continuu în ciuda unor forțe care se opun schimbării.

Cultura poate fi privită în mod sistemic, ca un tot integrat, construit însă pe mai multe planuri. În cadrul acestora se identifică simbolurile, normele de comportament, ritualurile – toate acestea alcătuind practicile culturale, respectiv valorile, deci cunoștințele dobândite și asumate în cadrul unei comunități și pe baza cărora membrii acesteia interpretează realitatea și își definesc comportamentul cultural.

Liderul grădiniței prin acțiunile sale creează cultura și, în același timp, este influențat de ea. Aceasta îi permite să realizeze acțiuni bazate pe valori. Așadar, în timp ce liderii modelează valori, ei se manifestă în cultura organizației prin atitudinea lor față de ritualuri, ceremonii, mituri, strategii și scopuri trasate.

În cazul dat conducerea reprezintă, de fapt, o activitate de modelare și standardizare a culturii inspirate de valori. De aici scoatem în evidență următorul fapt: *ordonarea valorilor este prima, cea mai critică și mai importantă sarcină culturală a liderului*. În așa mod, valorile devin standarde organizaționale care ordonează relațiile individuale și de grup.

Cheia succesului liderului constă în setul de valori implementate în instituție, bazate pe relații interpersonale și împărtășite. Fiecare este posesorul unor valori care afectează ceea ce facem și ceea ce suntem. Iar *sarcina liderului este să creeze un sistem de valori* [77].

Cultura managerială este o parte integrantă a culturii organizaționale, dar și un element ce o influențează puternic.

Cultura managerială se referă la sistemul de valori, credințele, aspirațiile, așteptările și comportamentele managerilor dintr-o organizație care se reflectă în tipurile și stilurile de management practicate, marcând sensibil conținutul culturii organizaționale a fiecărei instituții și performanțele sale.

Conținutul și modalitățile de manifestare ale culturii manageriale sunt puternic influențate de personalitatea managerilor, îndeosebi a celor de nivel superior. Se poate spune că, în comparație cu cultura organizațională, cultura managerială este, de regulă, personalizată. Cu cât managerul general posedă o personalitate mai puternică și exercită un leadership intens, cu atât cultura managerială și, în mod implicit, și cea organizațională – îi reflectă concepția, potențialul și particularitățile manageriale.

Cultura managerială pentru instituție joacă și un rol protectiv (de protecție). În condițiile amenințărilor diverse la care orice instituție este supusă din partea mediului ambiant, cultura managerială are menirea să protejeze organizația și salariații săi. Protecția culturală pe care culturile manageriale performante o asigură, este una din cauzele mai greu de sesizat ale compatitivității instituțiilor respective.

Adesea, valorile manageriale, îndeosebi ale top-managerilor, cu un impact remarcabil asupra evoluției organizației, sunt favorizate, oficializate în misiunea organizației, în diferite comandamente sau declarații care sunt comunicate și afișate în întreaga organizație, pentru a se da un nou imbold, o nouă direcționare eforturilor tuturor angajaților.

Cultura managerială este un factor motivațional puternic pentru obținerea de performanțe. Culturile manageriale cuprind nevoile și aspirațiile personalului de conducere dintr-o organizație și reflectă personalitatea fondatorilor sau a liderilor puternici, influențând substanțial deciziile și acțiunile managerilor de pe diferitele nivele ierarhice. Ele determină ca, în procesul de formare, modelare a culturii organizaționale, managerii să descopere o sursă puternică de motivare ca „actori” ce contribuie la realizarea acesteia.

Managerii pot contribui la stabilirea unor norme și standarde, în conformitate cu valorile lor față de care să fie evaluați și motivați, atât ei cât și colegii lor.

Cultura managerială reprezintă un factor important în promovarea schimbărilor organizaționale. Organizațiile se confruntă cu numeroase presiuni de ordin intern și extern ce determină la un moment dat apariția nevoii de schimbare pentru ca organizația să supraviețuiască și să se dezvolte. Istoria organizației, valorile manageriale, atitudinea față de procesele de schimbare conturate de-a lungul timpului, sunt câteva dintre elementele ce le condiționează deciziile și acțiunile managerilor.

Cultura managerială favorizează procesul de învățare organizațională. În prezent organizațiile se bazează tot mai mult în evoluția lor pe cantitatea și calitatea informațiilor vehiculate pe plan intern și extern. Mai mult, se consideră că asistăm acum la o trecere de la societatea bazată pe informații la societatea bazată pe cunoștințe. În aceste condiții gradul de deschidere al managerilor este de natu-

ră să favorizeze obținerea și diseminarea de informații în mediul organizațional, cât și vehicularea informațiilor între organizație și mediul extern.

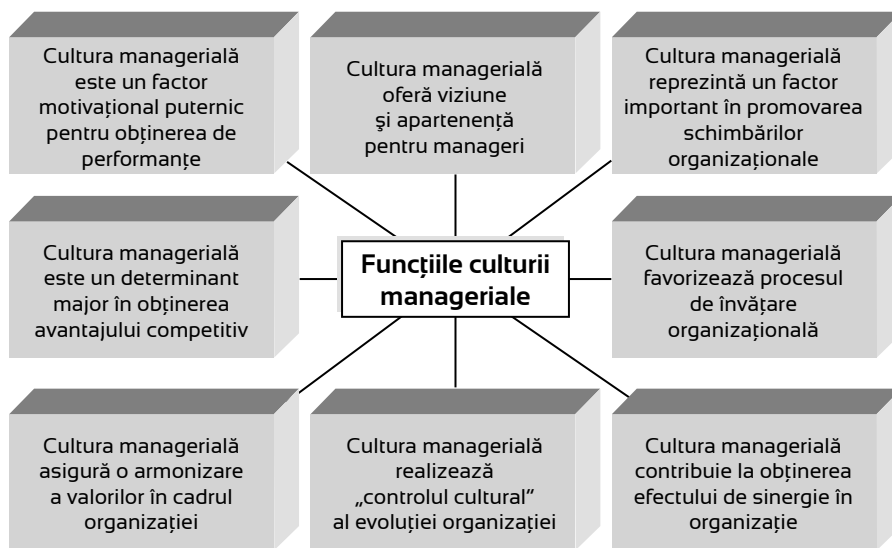


Fig. 1. 2. Funcțiile culturii manageriale [109]

Cultura managerială asigură o armonizare a valorilor în cadrul organizației. Cultura organizațională acționează în direcția asigurării unui echilibru dinamic între valorile organizației și valorile membrilor săi. Fluxurile de personal la toate nivelele organizației determină pătrunderea în cadrul acesteia atât a unor valori, norme, cu efect pozitiv cât și negativ asupra activităților acesteia.

Cultura managerială contribuie la obținerea efectului de sinergie în organizație. Aceasta se referă la faptul că cultura managerială înmănunchează un set de credințe, valori, atitudini, norme de comportamente etc. pe care le pune mai bine în valoare printr-un efect sinergetic. Prin modul în care ea armonizează o diversitate mare de valori,

atitudini și comportamente ea reușește să le amplifice potențialul, care să fie direcționat către atingerea obiectivelor propuse în strategiile și politicile organizației. Ca urmare, gradul său de influențare este foarte mare și este nevoie de stimulenți foarte puternici pentru ca elementele sale de bază să poată fi modificate.

O altă sarcină de bază a liderilor este *dezvoltarea încrederii în baza valorilor*. Încrederea, odată căpătată, îi va deschide liderului oportunități de a realiza ușor intențiile sale, constituindu-se astfel, *mediul de încredere*. În felul acesta, Rogers definește relația bazată pe încredere în două dimensiuni: încrederea în alții și încrederea de la alții.

Sistematizarea elementelor-cheie ale relației bazate pe încredere este prezentată în Tabelul 1.3.

Tabelul 1.3.

Elementele relațiilor de încredere

Acceptarea	Pe sine și pe alții; deciziilor grupei; obiectivelor grupei; controlul intra și interpersonal; necesităților de a participa la acțiunile grupului; diferențelor dintre membri.
Grija și protejarea	Interesului personal; deschiderii către alții; riscului; relațiilor; intențiilor de a servi pe alții.
Eticile	Bazate pe relații; practicile organizaționale; politicile; valorile morale ale societății.
Conducerea	Predictabilitatea; consistența; cooperarea; orientarea spre servicii.
Caracterul individual	Al încrederii; al onestității altora; al comportării altora; al deschiderii.
Predictabilitatea	Conținutului acțiunii; confidenței; acțiunilor bazate pe încredere.

În Tabelul 1.4 sunt prezentați factorii critici ai dezvoltării încrederii în instituțiile preșcolare, care influențează direct comportamentul subiecților.

Tabelul 1.4.

Factorii critici ai dezvoltării încrederii în instituțiile preșcolare

Integritatea	Onestitatea; autenticitatea; adevărul; deschiderea
Îngăduința	Durabilitatea în timp a relațiilor; experiențele împărtășite repetate
Altruismul	Încrederea este voluntară; este rezultatul grijii; relația de ajutor reciproc
Acțiunea	Proactivă; repetată; predictabilitatea; dependența
Prietenia	Valorile împărtășite; compatibilitatea; confort în prezența altora
Competențele personale	Abilități; cunoștințe; expertize
Judecata	Alegeri răsunătoare; decizii corecte; etica

În raționamentele noastre despre încredere trebuie să găsim locul și importanța relației *încredere-adevăr*. Această relație în managementul educațional, axată pe cultura managerială, este determinată de referențialul: „Fundamentul încrederii este adevărul”. În felul acesta s-au determinat factori critici care influențează formarea și dezvoltarea încrederii în *instituțiile preșcolare*.

Drept concluzie, putem spune că misiunea sau rolurile critice ale conducerii instituției preșcolare în strategia de formare și implementare a culturii manageriale sunt: să perceapă cert și profund ce s-a întâmplat în mediul instituției preșcolare; să elaboreze informații suficiente capabile să motiveze grădinița spre a se schimba fără prea multă anxietate; să promoveze securitatea psihologică a schimbării; să nu admită incertitudini; să se accepte apariția „eroilor” ca ceva inevitabil; să dirijeze toate fazele procesului de schimbare, incluzând, în special, managementul anxietății. Deoarece rolul liderului în formarea culturii manageriale este enorm de primar, considerăm că pentru o reușită a procesului managerial liderul tre-

buie să fie posesorul următoarelor abilități: să perceapă problemele și să dea dovadă de perspicacitate; să poată motiva și interveni în proces; să aibă puterea emoțională de absorbi anxietatea; abilități de schimbare a asumațiilor culturale; abilități de implicare și participare; abilități de a însuși noi culturi; să posede automanagementul și tehnica auditului.

1.3. Abordarea elementelor culturii organizaționale

Analiza culturii instituției preșcolare pe baza elementelor ce o constituie, este o acțiune destul de dificilă, deoarece nu atestăm o comunitate de păreri în abordările cercetătorilor, atât în plan structural, cât și în ceea ce privește listarea elementelor. Studiul bibliografic ne permite o abordare proprie, făcând, totodată, abstracție și de dificultățile care reies din nevoia de a delimita planul normativ de cel interpretativ, cel al realității comportamentale de cel al semnificațiilor pe care CO le are în cadrul grupului.

Astfel, putem să constatăm că CO include un set de elemente, printre care putem indica: *misiunea și viziunea, limba, valorile, credințele, presuposițiile, normele, modelele comportamentale, tradițiile, ritualurile, ceremoniile, istoria, povestirile, simbolurile, procesele operaționale.*

Teoria și practica managerială din ultimii ani demonstrează că pentru a atinge performanțe și calitate în sistemul educațional, pentru conducători și colectivele didactice este absolut necesar să fie formate anumite competențe de a putea stabili /defini nu doar scopuri și obiective, dar și de a avea o imagine clară asupra *viziunii/misiunii* instituției preșcolare. Viziunea și misiunea grădiniței nu pot fi considerate exclusiv elemente ale CO. Dar trebuie să fie clar și faptul că o CO nu poate fi constituită și dezvoltată fără a avea asupra acesteia o imagine clară.

Misiunea instituției concentrează cele mai înalte scopuri ale organizației și exprimă în special valorile promovate, intențiile fundamentale privind prezentul și viitorul organizației, tipurile de rezultate și nivelurile de performanță considerate ca dezirabile, toate acestea fiind cuprinse în așa-numitele *enunțuri de misiune*. Din misiune derivă scopurile, opțiunile strategice, precum și finalitățile/obiectivele proiectelor de dezvoltare instituțională sau ale planurilor operaționale prin care sunt puse în practică proiectele de dezvoltare. Altfel spus, misiunea organizației reprezintă rațiunea sa de a fi, motivul fundamental pentru care organizația există.

Prin enunțul misiunii unei organizații sunt clarificate următoarele aspecte:

- Ce oferă instituția preșcolară – se prezintă rolul pe care și-l asumă în societate și este fixată limita activităților pe care le desfășoară;
- Cui oferă – care sunt beneficiarii serviciilor oferite de instituția preșcolară;
- Cum oferă – în ce mod intenționează să satisfacă nevoile beneficiarilor.

Viziunea instituției reprezintă condiția de bază pentru elaborarea clară a misiunii. Orice conducător poate formula misiunea instituției pe care o conduce în condițiile în care are o viziune clară asupra a ceea ce înseamnă sistemul resurselor pe care le deține, contextul în care funcționează, așteptările generale față de organizație, credințele și valorile fundamentale ale membrilor organizației și ale societății în care ființează aceasta [74].

La crearea unei viziuni participă toți angajații, o viziune care se referă la identitatea instituției și la ceea ce este necesar pentru ca aceasta să supraviețuiască și să fie profitabilă. Pe baza acestei viziuni împărtășite, conducătorii pot stabili strategiile de instruire și de reformă organizațională și pot elabora un nou sentiment al scopului referitor la motivul pentru care există organizația.

Viziunile reprezintă gândirea de grup de tip „emisfera dreaptă a creierului; acestea își au originea în geniul nostru creator și în inimile noastre. Acolo unde nu există nici o viziune, oamenii pier”. Iar pentru ca această viziune să fie realizată, ea trebuie să fie împărtășită de către toți cei din organizație. Într-o cultură bazată pe calitate, viziunea devine o realitate atât de puternică pentru angajați, încât aceștia o adoptă ca fiind parte a stilului lor de viață. Acest lucru se poate întâmpla numai dacă angajații au un sentiment de confort în ceea ce privește noua viziune și au ajutat la crearea acesteia [71, p. 37].

Un alt element al CO este *limba*, exprimată în limbaj și jargoane, care servesc drept liant în promovarea ei. Limba este, de fapt, instrumentul prin care se desfășoară orice acțiune managerială. „Jargonul” este considerat de către cercetători drept un limbaj specific pentru o anumită organizație, comunitate sau grup profesional.

Dacă ne referim la *valoarea*, atunci termenul *valoare* este de origine latină: *valor, vaiere – a fi bun purtător apoi a valora*. Autorii le definesc drept *concepții dezirabile* ca standarde prin care importanța fiecărui lucru din societate este evaluată; calități ale lucrurilor, persoanelor, conduitelor, pe care conformitatea lor cu o normă sau proximitatea unui ideal le face în mod particular demne de stimă [122, 123].

În axiologie se evidențiază trei modalități de explicare a valorii [Apud 120]:

- *cultura antropologică*, în sensul că valoarea este un act social care apare în relația dintre om și cunoașterea mediului social, dintre om și procesul de făurire a istoriei;
- *cultural-fiziologică*, în sensul că valoarea este o relație funcțională între un obiect dorit și apreciat și un subiect care dorește acest obiect și îl apreciază;
- *cultural-psihologică*, în sensul că valoarea reprezintă o trăire umană, o *exigență de conștiință*.

În filozofia educației se menționează că structural *valoarea conține componenta obiectivă* privind însușirile reale ale obiectului/fenomenului și *componenta subiectivă* ce ține de capacitatea omului de cunoaștere și transmitere a realității: apreciere, comparare, valorizare a acesteia.

Cultura reunește cele mai diverse valori care formează un sistem.

Într-o primă aproximație, deosebim *valorile general-umane* (fundamentale) ce pot fi considerate *valori-scop* (adevărul, binele, dreptatea, frumosul), și *valorile democratice*, tratate ca *valori-mijloc* (libertatea, drepturile omului, solidaritatea, toleranța) [Ibidem].

De exemplu, cercetătorul M. Călin clasifică valorile în felul următor [28]:

- *valori vitale* necesare apărării vieții și mediului, cum sunt *sănătatea* (fizică și mentală), *tonusul și forța fizică*, *frumusețea și armonia organismului*, *starea de echilibru a mediului*, *bunurile materiale și prosperitatea economică*;
- *valorile morale, politice, juridice și istorice* necesare existenței unui stat și națiuni, cum sunt *democrația, suveranitatea, binele, dreptatea, curajul, înțelepciunea, independența, legalitatea, demnitatea, iubirea de neam*;
- *valorile estetice și religioase*, care privesc contemplarea lumii și a creațiilor umane.

Elemente foarte importante ale culturii manageriale care reglementează comportamentul managerilor sunt *normele de drept*, adică formele standardizate de comportare, acceptate formal de societate și care se exprimă prin legi, dispoziții, alte acte de reglementare, adoptate de organele legislative abilitate cu aceste prerogative. Cultura managerială în acest sens constă în cunoașterea și respectarea normelor juridice.

În sensul de element al CO, *norma* poate fi definită ca modul în care un grup sau, în cazul nostru, instituția de învățământ determi-

nă pentru ea ceea ce este „drept”/„corect” și „nedrept”/„incorect” sau „greșit”. Normele pot fi dezvoltate la nivel formal (norme instituționale) începând cu sistemul legislativ (statut) și finalizând cu regulamente interne, informale (concesuale), coduri morale, profesionale nescrise etc. Ele mai pot fi clasificate după domeniul de activitate (politice, economice) sau după conținut (obiceiuri, norme morale sau moravuri). Așa dar, normele în CO a instituției de învățământ apar ca un set de reglementări, formulate într-o manieră care exprimă cerințele ce trebuie respectate și, eventual, consecințe ale încălcării lor, iar o analiză foarte atentă și minuțioasă ne poate aduce la descoperirea valorilor pe care aceste norme se întemeiază [77].

Normele stabilesc nu numai expectațiile de comportament, dar și de vestimentație, limbaj, ceea ce este foarte important pentru un profesor: cum se îmbracă, cum vorbește și scrie, și mai important, cum tratează toate acestea părinții și reprezentanții comunității.

Ființa umană trebuie să fie, întâi de toate, centrată cultural. Educația, din perspectiva deschiderii către valori multiple, reprezintă un demers pe deplin justificat, întrucât vizează o mai bună inserție a individului într-o lume spirituală polimorfă și dinamică. Educația se distinge prin aceea ce vizează apropierea ei de valori pe niște căi, ele însuși valoroase.

Atunci când reușim să educăm o personalitate pentru care acest temei are o natură apreciativ-opțională, dar să fie totodată de ordin nesubiectiv, suprapersonal, putem spune că actul educațional este orientat valoric clar și pozitiv. Valoarea este, prin concept, fundamentul alegerii. O valoare este o credință pe care se bazează o persoană în acțiunea sa preferențială.

Varietatea valorilor este dictată de multitudinea actelor de manifestare a teleologiei umane și se avansează în patru clase: *valori relative*, caracteristice unei ființe finite și *valori absolute* legate de ființa infinită; *valori utilitare* sau uzuale (religioase, artistice) – acestea mai sunt indi-

vidualizări ale unor valori superioare și *valori uzuale relative* (de întrebuințare, de schimb, de informare, sentimentale, utilitare etc.).

Educația trebuie să se concentreze pe niște valori constante și fundamentate, care este binevenit să vină nu atât de la stat, cât de la comunitate, deoarece aceasta reprezintă o anumită stabilitate, inclusiv sub aspectul continuității valorice.

Conform lui G. Pugh în societate (comunitate) există *trei seturi de valori* [Apud 77]:

- *valori personale;*
- *valori culturale;*
- *valori filosofice.*

Orice ideal educațional, după V. Mândâcanu [100, 101, 102], întrunește tipul de personalitate pe care comunitatea dorește să-l „multiplice” pentru viitorii săi cetățeni. În locul idealului bazat pe o morală reală, școala modernă a ales conceptul valorilor democratice moderne: *drepturile omului, solidaritatea, fraternitatea, pacea, munca, toleranța etc.*

Evident că acest ideal întrunește și *valorile autentice autohtone: adevărul, iubirea, bunătatea, binele, credința.*

Idealul educațional contemporan în baza conceptului creștin nu exclude din educație valorile de patrimoniu: valorile etern-umane, ce au trecut „proba timpului”: dragostea, bunătatea, binele, adevărul, toleranța, credința, sacrul; precum și valorile general-umane, adică: valorile epocii-libertatea, fraternitatea, legalitatea etc.

În acest cadru de analiză, putem evidenția valorile dominante asupra cărora trebuie să se concentreze activitatea grădiniței naționale din Republica Moldova. Fără a pretinde la exhaustivitate, considerăm că acestea ar fi: *încrederea și respectul față de copil, respectarea adevărului, dreptatea, onestitatea, altruismul, cooperarea și competiția, toleranța, egalitatea și respectul de sine/față de ceilalți, exigența, atașamentul în raport cu grădiniță, atașamentul profesional (etos), spiritul critic deschis și liber, creativitatea etc.*

Trebuie să menționăm că, din perspectiva dezvoltării organizaționale, valorile unei instituții preșcolare eficiente trebuie să se constituie într-o cultură a dezvoltării orientată spre perfecționarea activității preșcolare, adică aceste valori ar putea fi: orientarea spre acțiune, bazată pe o structurare și o ierarhizare adecvată a scopurilor, obiectivelor și priorităților; orientarea spre „client”, îndeosebi spre actorii actului pedagogic (educatori și copiii); accentuarea acțiunilor de colaborare între toți membrii organizației; stimularea și susținerea autoperfecționării și autodezvoltării prin formarea „conștiinței de sine” a grădiniței; creșterea responsabilității grădiniței (a educatorilor) pentru calitatea rezultatelor; conducerea participativă; valorizarea părinților și comunității locale ca parteneri ai grădiniței.

În studiile lui V. Guzman și D. Patrașcu [119] normele sunt divizate în pozitive și negative / toxice. Putem să evidențiem unele *norme pozitive*, care pot fi luate drept exemplu în activitatea pedagogică de cultura managerială: *tratează oamenii cu respect; să vezi în fiecare o sursă de perspicacitate și an expert, fii gata să-ți asumi responsabilități, încearcă să inițiezi o schimbare de îmbunătățire a performanțelor, încurajează-i pe cei care sugerează idei noi, să ai simțul costului.*

Nu este lipsită de sens și evidențierea unor *norme negative / toxice*: *caută-ți de treabă; urăște ideile și informațiile altora; critică și râde pe cei inovativi; evită ariile curriculare, instrucțiunile, tehnologiile educaționale moderne și situațiile problematice.*

Așadar, putem conchide că *normele în cultura managerială* reprezintă un set de reglementări bazate pe valori (în cazul nostru, pedagogice și manageriale), formulate într-o manieră care exprimă cerințele ce trebuie respectate și, eventual, consecințe ale încălcării lor. Normele pot fi considerate cele mai vizibile, observabile ale culturii manageriale. Unele aspecte ale acestui element (mersul, mimica, aspectele faciale, vestimentația etc.), sunt direct observabile.

Ca element al CO, *credințele* sunt valori puternic internalizate, care dețin un rol central în „dirijarea” comportamentului individual. Credința, la rândul ei, reprezintă aceea cum înțelegem și reacționăm la lumea din jurul nostru, edificarea adevărului și realității, o forță care ne facilitează încrederea în forțele copilului-o cale spre succes în educare. Credințele au un anumit rol în grădiniță, pentru că ele reprezintă nucleul conținutului despre capacitățile copiilor, responsabilitatea educatorilor pentru educare, sursele de îmbogățire profesională a educatorilor și a succesului educației.

Așa cum *etica*, în calitate de ramură a filosofiei, este știința care studiază normele, idealurile morale, valorile și principiile, ea poate fi considerată, pe drept cuvânt, *un element substanțial al CO*. Sistemul educațional va fi redus la zero dacă la baza tuturor activităților nu va fi pusă necesitatea de a ști cum/și libertatea de a alege normele de conduită morală în baza axiologiei raportate la idealul moral, acesta fiind protecția capacității umane, a omenescului în om, în baza valorilor determinate de etica teoretică sub aspect axiologic și normativ.

Astăzi se constată că grădinița nu și-a format încă un set de idei despre „buna cuviință”, „bun simț”, „cumsecădenie”, „omenie”, „bunăvoință”. În grădiniță nu se vorbește despre procesul educativ-moral civilizat. Bunul simț și-a pierdut rostul atât în educația de familie, cât și în cea de instituție. De aceea noi considerăm că s-au maturizat necesitățile revenirii la reflexul gesturilor, mișcărilor, modului de a gândi, simți și proceda corect, de a recurge la cuvinte alese, la educația axată pe moralitatea neamului, pe tradițiile educaționale strămoșești. În scopul unei organizări eficiente a funcționării unității preșcolare trebuie acordată o deosebită atenție studierii factorilor igienici și motivaționali, tipologiei comportamentului organizațional.

Analiza comportamentului organizațional reprezintă unul din instrumentele cu ajutorul căruia conducătorul instituției preșcolare poate motiva conștient acțiunile salariaților, orientându-i spre

o muncă eficientă, determinând particularitățile CO ale grădiniței respective.

O importanță deosebită în cultura managerială, referitor la modelele comportamentale, o are comportamentul organizațional al managerului. Prin *comportament organizațional* vom înțelege efectul obținut în funcție de satisfacția de la propria muncă, de existența motivelor care contribuie la eficiență sau lipsa acestora. Acest comportament se poate manifesta în activitatea pedagogică propriu-zisă, precum și în relația managerului cu colegii, administrația, părinții, inspectorii.

În cercetările autorilor V. Guzman și D. Patrașcu [119] determinăm următoarele tipuri de comportament organizațional:

- 1) *satisfăcut și motivat;*
- 2) *motivată, dar nesatisfăcută sau opoziție constructivă;*
- 3) *satisfăcută de muncă, dar nemotivată;*
- 4) *nesatisfăcută și nemotivată.*

Ritualurile, ceremoniile și tradițiile sunt considerate cele mai vizibile elemente ale CO, care exprimă și întăresc valorile promovate de către organizația preșcolară. Cercetătorii elementelor CO, pentru a nu face concluzii între aceste trei elemente preferă să le integreze fără a face distincții specifice între ele. Anume de aceea noi am apelat la definițiile explicative.

Ritual (uri): rânduială a unor slujbe, ceremonii religioase sau laice, felul cum decurge o slujbă religioasă (sau altă ceremonie).

Ceremonie: ansamblu de reguli, de forme exterioare obișnuite de solemnități.

În esență *ceremonia* reprezintă un montaj artistic de grup mai mult sau mai puțin formal, al cărui mod de desfășurare s-a conturat în timp și care, prin apelarea la motivații pozitive, își propune să sublinieze și să promoveze anumite valori și comportamente organizaționale.

Ceremoniile constituie evenimente și activități periodice de-a lungul anului școlar, unde se fac văzute toate valorile și regulile culturale formale și neformale. Ceremoniile sunt complexe, perpetuate cultural, prin care colectivele își serbează succesul, revin la valori și își recunosc propriile contribuții în realizările cu succes a activităților. Părinții și membrii comunității pot fi invitați pentru a aprecia rezultatele și creativitatea copiilor. Există o varietate mare de ceremonii de la o instituție preșcolară la alta. La planificarea ceremoniilor contribuie anumiți factori:

- intenții speciale și corelări valorice;
- vestimentație simbolică și decor, simboluri, însemne, drapele;
- povestiri despre istorie, mândrie, excluderea eforturilor inutile;
- maniere distinctive de prezentare și vorbire;
- invocarea intențiilor profunde și a valorilor;
- atenție față de invitat și locul unde va sta acesta;
- recunoștință pentru cei care-și onorează exemplar obligațiunile;
- muzică variată și aleasă potrivit;
- selectarea, aranjarea cu grijă și gust a mobilierului;
- mâncăruri și băuturi calitative;
- limbaj decent și comentarii relevante;
- acțiuni ritualice și tradiții lucrative;
- reestimarea miturilor, legendelor sau povestirilor despre grădiniță.

Tradiție: ansamblu de concepții, de obiceiuri, de datini și de credințe care se statornicesc istoricește în cadrul unor grupuri sociale sau naționale și care se transmit (prin viu grai) din generație în generație. După părerea noastră, ritualurile pot fi înțelese și tratate ca o procedură, o tehnologie bazată pe respectarea prin procedură a unui algoritm strict, uneori specific, fixat de grup, comunitate, deseori foarte rigid și chiar obligatoriu fără de care celelalte două elemente (ceremonia și tradiția) nu se pot realiza plener.

Prin intermediul ritualurilor se programează anumite evenimente și modul lor de derulare, promovându-se și sărbătorindu-se astfel valori și comportamente majore din cadrul culturii organizaționale. Concret, ritualurile reprezintă un set de acțiuni planificate, cu un conținut dramatic, prin care se dă expresie culturală anumitor valori organizaționale, în vederea fortificării lor în cadrul organizației.

Potrivit lui Harison Trice și Janice Beyer, într-o organizație se manifestă șase tipuri de ritualuri [Apud 119]:

1. *ritual de pasaj* (de trecere) – marchează schimbarea postului, rolului și statutului anumitor persoane în cadrul organizației (exemplu: ceremonii de avansare);
2. *de degradare* – la pierderea puterii și poziției în organizație (exemplu: concedierea unui șef);
3. *de împlinire* (de performanță) – evidențiază performanțele salariiților și le amplifică puterea, de regulă prin acordarea de recompense (exemplu: acordarea unui premiu de cel mai bun educator, în cadrul unei festivități);
4. *de reînnoire* – oferă un conținut nou relațiilor și proceselor din organizație prin introducerea unor noi elemente, cel mai frecvent prin programe de dezvoltare profesională a managerilor și specialiștilor finalizate în mod festiv (de exemplu ceremonia acordării diplomelor);
5. *de reducere a conflictelor* – de exemplu desfășurarea și celebrarea finalizării negocierilor dintre managementul instituției și sindicate prin semnarea acordului într-un cadru festiv;
6. *de integrare* – încurajează și dezvoltă situațiile de simțire și trăire colectivă, legitimându-le și stabilindu-le o anumită derulare, menită să impresioneze plăcut pe participanți și să le dezvolte sentimentele de apartenență la grup (exemplu: anumite evenimente patriotice sau religioase – Paștele, Crăciunul).

Instituția preșcolară, pe parcursul existenței sale în timp, dispune de o *istorie* proprie. În CO ea reprezintă un element independent al ei. Cunoașterea istoriei este un imperativ critic în cunoașterea profundă a culturii grădiniței. De aceea în cercetările noastre am încercat să căutăm răspunsul la o întrebare concretă: cum afectează istoria grădiniței CO a prezentului acesteia.

În definițiile CO pe care le-am dat, se profilează, prin intermediul elementelor de conținut, că aceasta începe să aibă forma unei CO dacă pe parcurs (în timp) oamenii cooperează asupra problemelor cu care se confruntă, dacă ei dezvoltă ritualuri, tradiții și ceremonii care întăresc și susțin normele fundamentale, valorile și credințele. De-a lungul timpului normele și valorile informale se transformă în norme și valori împărtășite.

Istoriorele organizaționale reprezintă o modalitate importantă de înțelegere a culturii organizaționale, este aceea de a percepe și descifra înțelesurile pe care oamenii din organizație le atribuie diferitelor evenimente organizaționale.

Istoriorele ajută pe un nou venit să înțeleagă semnificația anumitor evenimente din organizație. Povestile organizaționale sunt relatări bazate pe fapte adevărate, dar în care se inserează și elemente de ficțiune. Istoriorele amplifică dimensiunea culturală, umană a organizației, relatează o succesiune de evenimente desfășurate în organizații la un moment dat, ce capătă un sens simbolic prin rezolvarea unor situații cu implicații majore pentru organizație. Istoriorele se povestesc în mod repetat, versiunea ultimă adaugând uneori noi detalii, fictive sau nu, contribuind la întipărirea sa în memoria salariaților și la actualizarea așteptărilor pe care le înglobează.

Miturile sunt un tip de istorioare organizaționale caracterizate prin faptul că se referă, de regulă, la conducătorii de prestigiu, de nivel superior al instituției, iar situația relatată s-a derulat cu mai mult timp în urmă. Sunt echivalentul basmelor spuse copiilor.

Istoriorele și miturile constituie împreună „folclorul instituției” menite să ofere modele de comportament pentru salariații săi. În această diversitate a mitologiei preșcolare, a „folclorului” local al grădiniței, care perpetuiază viața preșcolară, făcând din aceasta o istorie povestită, cântată sau jucată, se creează raitingul instituției și, încet-încet, apare așa-zisul sistemul cultural (rețeaua), creatorii și purtătorii căreia sunt: clericii, povestitorii, flecarii, eroii, spionii.

Următorul component al CO supus cercetării este *simbolismul și elementele simbolice*. Acestea constituie factorul integratoriu al mai multor elemente ale CO. În corespundere cu afirmațiile lui A. Cohen, simbolurile sunt obiecte, acțiuni, relații sau formațiuni lingvistice devenite ambigue pentru o multitudine de sensuri.

Lois R. Pondy afirma că simbolul este un semn care denotă ceva mai mult decât el însuși. Simbolismul nu numai că afectează felul cum percep oamenii evenimentele, ci le influențează și acțiunile. P. Berg și K. Kreiner au argumentat că arhitectura condiționează simbolic organizarea comportamentală a membrilor organizației. Comportamentul simbolist și simbolurile, în viziunea lui J. Otto, au mai multe forme: expresii verbale, activități, obiecte [264].

Conceptul de *simbol* este utilizat pentru a caracteriza anumite fenomene organizaționale și manifestările lor la diferite niveluri. O cultură poate fi privită ca un sistem de simboluri ce au rolul de păstra ordinea și de a o face funcțională. Simbolurile într-o organizație cuprind arhitectura, caracteristicile biroului, mobila, numele organizației, logoul etc. Ele pot fi reprezentate de orice obiect, eveniment, comportament ce servește ca un vehicul pentru transmiterea unor mesaje, declanșarea unor emoții sau energizarea salariaților. Reieșind din aceste explicații, observăm că simbolul denotă ceva concret (obiect, act, element sau calitate) care servește drept instrument pentru a transmite sensul. Simbolul este explicit, pentru a sprijini valorile. El este un comportament tratat ca o entitate discretă. Com-

portamentul simbolic atenționează direct relațiile interumane și comunicarea care generează sensuri și semnificații.

Studiul opiniei cercetătorilor a permis să evidențiem că comportamentul simbolic se înscrie în următoarele forme [74]:

- *expresii verbale* (jargoane, proverbe, slogane tradiționale, metafore, legende, expresii personale narrative, glume, gesturi, povestiri, superstiții, cântece, ceremonii verbale și oratorice...);
- *activități* (jocuri, reacții, glume simulate, celebrări, evenimente festive, petreceri, servitul mesei, ritualuri, scrierea pasajelor, ceremoniile, obiceiurile, rutina socială, tehnici convenționale de a îndeplini sarcina...);
- *obiecte* (spațiul decorat-design, mobilarea claselor, calitatea echipamentului, scheme didactice, manuale, proiecte didactice, postere, fotografii, vestimentație de standard formal, elemente de decor al spațiului, copii, creații, colecții, ecrane, panouri...).

Un alt element din CO a instituției preșcolare este *numele* ei. Numele instituției preșcolare poate fi considerat „un super liant”. El unește strâns copiii împreună cu educatorii și comunitatea în jurul valorilor de bază.

Pentru ca unitatea preșcolară care funcționează în baza unor regulamente normative, norme și standarde, mai mult sau mai puțin clare și concrete, CO perpetuiază funcționarea acestuia în primul rând prin *procesele operaționale* care au loc aici. Procesele operaționale, după părerea noastră, pot fi considerate, în sensul lor conceptual, ceva mai mult decât simple elemente ale CO, acestea fiind mai degrabă o „hârtie de lacmus”, un procesor prin care poate fi determinat (relativ) nivelul prezenței culturii în organizația preșcolară, atitudinea membrilor organizației preșcolare față de problemele educaționale, față de schimbările preconizate de reformarea sistemului. Considerăm suficient de a identifica drept importante următoarele procese

operaționale: comunicările, cooperarea, controlul, conflictele, angajamentele, coeziunea, încrederea, atenția (grija) etc. Aceste procese operaționale (precum și altele) interacționează între ele pentru a forma aspectele sociale ale organizației. Deși ele au un impact mai evident și mai direct asupra CO și a performanțelor membrilor, mai există și alți factori prezenți în CO care pot schimba comportamentele și rezultatele. Printre acestea putem menționa: *profesionalismul, politicile educaționale, politicile organizaționale etc* [Ibidem].

Fiecare organizație are propria ei identitate deoarece personalitatea ei este creată, în primul rând, de oamenii care lucrează în interiorul ei, cu valorile, credințele, atitudinile proprii.

Cunoscând valorile, credințele, atitudinile, obiceiurile, normele din cadrul organizației, oamenii sunt cei care fie le asimilează pe acestea, fie încearcă să le propage pe ale lor.

Specialiștii acordă o importanță deosebită culturii organizaționale, considerând-o esențială pentru reușita organizației. Culturile puternice influențează membrii organizației în așa fel încât aceștia să conlucreze în beneficiul organizației: acele organizații care au reușită în activitate au culturi puternice, care le permit un grad mare de adaptabilitate la mediul extern și un ritm susținut de optimizare/îmbunătățire în sfera lor de activitate.

Riguros vorbind, au fost identificate *patru tipuri de fenomene culturale în raport cu organizațiile: a) influența culturii naționale și a culturii locale realizată prin intermediul membrilor organizației; b) influența comunității profesionale (prin statut social, relații, mod de gândire etc.); c) cultura grupului din organizație (preocupări, norme, categorii socio-profesionale, mod de gândire etc.), care adesea determină apariția subculturilor; d) cultura organizației caracterizată prin ansamblul de comportamente și elemente ce dau o coerență internă, precum și anumite practici.*

Acestea sunt esențiale pentru cultura unei organizații puternice și deseori sunt făcute publice în declarații oficiale de misiune și scop,

ele se stabilesc și se mențin de către managerii organizației: ele trebuie să îndeplinească cel puțin 3 *criterii de influență în organizație: relevanța, deschiderea, forța*.

Managerii utilizează toate aceste elemente în limbajul lor, pentru a păstra și menține cultura organizațională, cât și pentru a contribui la menținerea, îmbunătățirea imaginii instituției. O instituție poate fi identificată prin cultura ei. Asupra culturii organizaționale o mare influență o exercită mediul extern al organizației. O cultură organizațională puternică ajută organizația să se adapteze la mediul extern.

Într-o instituție ce are o cultură adaptabilă, managerii acordă atenție tuturor elementelor, mai ales beneficiarilor, inițiază schimbarea când aceasta servește intereselor organizației, chiar dacă își asumă riscurile aferente unei asemenea schimbări. Spre deosebire de aceasta, într-o instituție ce are o cultură inadaptabilă, managerii au tendința de a se comporta inadecvat: ei nu-și schimbă strategiile pentru a se adapta situațiilor sau pentru a avea un avantaj asupra schimbărilor din mediu.

În această ordine de idei, E. Schein distinge trei niveluri ale culturii organizaționale. La cel mai superficial nivel se situează manifestările materiale ale culturii: povestirile care circulă în organizație, ritualurile asociate diferitelor evenimente organizaționale, codul vestimentar, aspectele ce țin de designul și decorul interior sau arhitectura clădirii. Nivelul imediat următor este reprezentat de valorile organizaționale, iar cel mai profund strat al culturii organizaționale îl constituie convingerile fundamentale ale membrilor ei. Acestea sunt, în cele mai multe cazuri, tacite și greu de identificat, din cauza faptului că sunt considerate „de-la-sine-înțelese” [270].

E. Schein susține că la acesta al doilea nivel valorile sunt încă puse la încercare – sunt ceea ce el descrie ca „valori sprijinite” și astfel nu pot sau pot fi practicate în toată organizația. Putem spune la acest nivel că indivizii trebuie să mimeze într-o oarecare măsură unele valori. Aten-

ția față de nevoile beneficiarilor, de exemplu, poate fi o valoare înscrisă într-o declarație de politică și în obiectivele departamentului.

Conform opiniei lui Schein despre cultură, numai atunci când aceste valori din nivelul al doilea sunt absorbite de subconștientul organizației și devin premise implicite ale comportamentului, ele merită cu adevărat să fie considerate cultura sa. Astfel, în acest exemplu, atenția față de nevoile beneficiarilor trebuie să devină un mod de a te comporta, pe care nimic să nu-l poată compromite nici atunci când apar dificultăți operaționale [Apud 48].

Tabelul 1.5.

Nivelurile CO după E. Schein

Artefacte	Structuri organizaționale și procese. Obiecte și lucruri produse de om.
Valori adoptate	Strategii, scopuri și filosofii (justificări adoptate).
Presupoziții fundamentale (de bază)	Credințe acceptate inconștient, percepții, reflecții și convingeri (sursa valorică și ultimativă de acțiuni).

În legătură cu aceasta, B. Schneider propune să se ia în obiectiv doar unele din cele mai relevante elemente ale CO, cele mai accesibile pentru a fi estimate, în forma unor inele concentrice (presupozițiile de bază – în centru, apoi celelalte: valorile, normele, modelele comportamentale și produsul finit), iar A. Bigas reprezintă trei niveluri de analiză a CO [13].

Dacă am situa elementele de bază ale CO pe o axă orizontală, în care deplasarea de la stânga la dreapta reprezintă repartizarea acestora de la direct observabile la cele neobservabile, am putea obține următorul tablou:

Tabelul 1.6.

Nivelurile și elementele culturii [13]

<i>Nivelurile culturii</i>	<i>Elementele specifice</i>	<i>Metodele și instrumentele</i>
Artefactele vizibile	Ceremonii, ritualuri Obiceiuri, mituri Legende, povești Eroii organizației Limbajul și simbolurile Documentele oficiale Aranjamentul birourilor	Convorbirea Ancheta pe bază de interviu Observarea Analiza documentelor Discuții de grup
Nivelul valorilor	Valori, credințe Percepția angajaților privitoare la diferite tipuri de cultură: de tip putere, rol, sarcină și persoană.	Discuții de grup Chestionarul Handy & Harrison Lista de valori
Nivelul prezumțiilor de bază	Acele valori de maximă profunzime ce alcătuiesc un patern stabil ce stă la baza majorității manifestărilor organizației.	Discuții de grup

Abordările conținutului culturii organizaționale, chiar dacă diferă într-o măsură apreciabilă, au un element comun – identificarea mai multor niveluri care se suprapun.

Astfel, Williams, Dobson și Walters structurează elementele culturii organizaționale pe trei niveluri: al credințelor și convingerilor, întipărit în conștiința personalului de care adesea acesta nu este conștient; al valorilor și atitudinilor, pentru care salariații organizației optează și pe care le etalează; al comportamentului individual și de grup în cadrul organizației, care poate fi perceput prin observații. Aceste trei „straturi culturale” interacționează în multiple moduri astfel încât o modificare în cadrul uneia determină modificarea și în celelalte două.

O altă abordare, ce aparține lui D. Roberts, decelează alte trei niveluri în cadrul culturii organizaționale:

- 1) nivelul exterior, de suprafață, compus din comportamente, sloganuri, documente și alte elemente observabile ale culturii organizaționale;
- 2) nivelul secund, alcătuit în principal din valorile și normele ce sunt împărtășite de salariații organizației referitoare la ce este bun sau rău în cadrul organizației, asumarea riscurilor, dezvoltarea organizației și salariaților, serviciile oferite etc.; se reflectă în simboluri și limbajul utilizat în organizație;
- 3) nivelul terțiar sau profund, ce reunește credințele, convingerile salariaților, ipotezele lor majore privind sensul și modalitățile de desfășurare a activității organizației.

Trebuie remarcat faptul că descrierea și analiza unei CO se poate face numai pe baza elementelor evidente, de suprafață, de care, în funcție de criteriile și presuposițiile teoretice și ideologice, este reconstituită partea „invizibilă”. După părerea noastră, aceasta nu este cea mai reușită abordare a structurii din perspectiva nivelurilor CO.

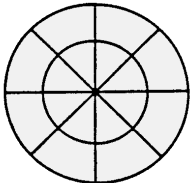
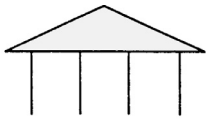
În studierea CO cercetătorii au avut de trecut prin varianta când o CO privită în forma unui model nu presupunea elementul comun structural, ci devenea, mai degrabă, o cultură specifică. În încercările noastre de a sistematiza informațiile referitoare la CO am considerat rațional să ne orientăm asupra tipurilor și modelelor de CO, deosebindu-le prin conținutul de orientare spre concret și specific. Deci, prin *tip de CO* vom înțelege o interpretare mai generală a CO din care pot face parte anumite modele.

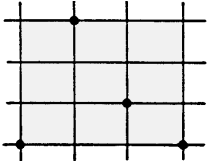
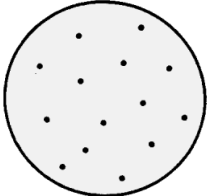
Cea mai răspândită tipologie de CO este cea a lui Ch. Handy. Autorul distinge patru tipuri de CO dominante [256]: *cultura puterii, cultura rolului, cultura sarcinii, cultura individuală*.

Bineînțeles că descrierile sumative ale acestor 4 tipuri de CO sunt teoretic separate, însă la nivelul organizațiilor ele există în diferite combinații, unde una domină.

Tabelul 1.7.

Tipologia lui Charles Handy [256]

Tipul CO	Semnificația alegorică	Caracterizare
CULTURA PUTERII	 <p>„Pânză de păianjen” sau „cultura ordinului” sau organizație de tip „Zeus”</p>	<p>Se caracterizează printr-un lider puternic, forță și comportamente de obținere a avantajului; influența se extinde din centru înspre periferie. Regulile sunt puține, birocrăția de asemenea, deciziile fiind luate rapid. Relațiile sunt predominant informale, în dauna formalității a respectării rolurilor și statutelor. Adaptarea la mediu poate fi rapidă, atmosfera fiind însă dură, în timp ce fluctuația personalului este ridicată. Acest tip cultural este specific organizațiilor de mărimi reduse, antreprenoriale, precum și grupurilor politice.</p>
CULTURA ROLULUI	 <p>„Templu” sau „omul potrivit la locul potrivit” sau organizație de tip „Apollo”</p>	<p>E bazată pe reguli bine definite, norme și proceduri, este susținută de „pilonii” săi, fiecare reprezentând un domeniu distinct de specializare; este cu atât mai puternică cu cât în cadrul acestor departamente rolurile sunt mai bine asumate. Autoritatea este clar delegată, puterea derivă din statutele persoanelor aflate în special la niveluri de top management, iar puterea de expert este redusă. Acest tip cultural corespunde organizațiilor birocratice, puternic structurate, stabile, în care validitatea și predictibilitatea, descrierea precisă a posturilor de muncă, sunt valorizate mult. Sunt organizații care au mari dificultăți în schimbările organizaționale reale și care de obicei sunt centrate pe un singur domeniu de activitate. De asemenea sunt caracterizate prin subculturi departamentale, atmosfera fiind însă calmă, disciplinată.</p>

<p>CULTURA SARCINII</p>	 <p>„Rețea” sau cultura de tip „Athena”</p>	<p>În care accentul cade pe problemele ce se cer a fi rezolvate cu flexibilitate, adaptabilitate. Caracteristică pentru acest tip este „matricea organizațională” în care elementele esențiale sunt punctele de intersecție din rețea; organizația căutând să aducă pe aceeași direcție cele mai potrivite resurse, cei mai potriviți oameni cu funcțiile cele mai adecvate, pentru a-i lăsa în cele din urmă să se confrunte singuri cu sarcinile ivite. Este proprie organizațiilor mici sau grupurilor de proiect în care accentul cade pe obiectivele ce se cer a fi îndeplinite. Indivizii sunt împuterniciți cu libertate de decizie și control asupra muncii lor. În cadrul ei sunt valorizate tinerețea, talentul, creativitatea, lucrul în echipă, asemeni instituțiilor caracterizate prin complexitate ori de consultanță din prezent.</p>
<p>CULTURA PERSONALĂ</p>	 <p>„Roi” sau „scopul scuză mijloacele” sau cultură de tip „Dionisiac”</p>	<p>În care organizația există pentru a ajuta la atingerea scopurilor individuale. Obiectivele organizaționale devin primordiale numai în măsura în care realizarea lor înseamnă atingerea scopurilor individuale, scopurile supraordonate fiind puțin semnificative. Organizațiile ce o promovează tind să aibă valori puternice despre modul în care își vor desfășura activitatea. O caracterizează indiferența față de instituție, individualismul, atașamentul redus; există doar pentru satisfacerea scopurilor individuale, asemeni grupurilor profesionale de astăzi (universitare, medicale etc.).</p>

Modelul lui Handy simplifică considerabil realitatea culturii organizației, care este cu siguranță compusă din elemente ale tuturor celor patru tipuri. Chiar Handy admite că tipologia sa este impresionistă și imprecisă, comentând în lucrarea sa „Understanding Organizations” (1993) că o cultură nu poate fi precis definită, deoarece ea este ceva perceput, ceva simțit.

Cu toate acestea el evidențiază câteva aspecte esențiale ale culturii, foarte semnificative, ca [Ibidem]:

- Cum tratează organizația puterea și/sau controlul-centralizat, difuz în toată organizația;
- Ce fel de putere este respectată în organizație-puterea personală (carisma), puterea resurselor (gardienii), puterea pozițiilor sau puterea experților;
- Ce metode de lucru se preferă-individualiste, de colaborare competitive;
- Oamenii trebuie să se adapteze structurii sau structura servește oamenilor;
- Ale cui interese sunt cel mai bine servite de cultura dominantă – ale liderilor, ale celor care dețin poziții-cheie, ale unor anumite grupuri, ale indivizilor;
- Dar celelalte părți implicate, cum ar fi beneficiarii, furnizorii, acționarii.

E. Păun indică alte tipuri de CO care pun un accent aparte pe dominantele valorice [121]:

- a) *cultura carismatică*, care pune accentul pe aspectul epic și unic al organizației. Dominanta valorică este socializarea indivizilor;
- b) *cultura de contingență*, în care reflectarea caracteristicilor mediului socio-economic, politic și tehnologic constituie aspectul esențial. Dominanta valorică este adaptarea organizației la aceste caracteristici;

- c) *cultura reproductivă*. Aspectul general al acesteia îl constituie redarea fidelă a valorilor societății în cadrul organizației. Dominantele valorice sunt menținerea și reproducerea culturii sociale.

Modelul dominant în instituția preșcolară este cel al culturii de contingență, cu influențe din cultura reproductivă. Iar cercetătorul francez R. Sainsaulieu identifică următoarele tipuri de CO: *cultura retragerii sau supunerii*, în care organizația se bazează pe relații pur tehnice, iar participarea indivizilor (ca investiție personală de efort) este minimă. Rolul managerului este de a indica regulile ce trebuie respectate; *cultura fuziunii sau umanității*, este prezentă în organizațiile omogene care funcționează prin consens. În cadrul ei constatăm un amestec echilibrat al aspectelor formale cu cele informale. Valoarea dominantă este *integrarea*. Devianții riscă să fie pedepsiți sau excluși, fiind tratați ca un pericol; *cultura negocierii sau dezbaterii*, care promovează cu precădere valorile profesionale. Activitatea se bazează pe proiecte, iar structura organizației – pe grupuri de dezbateri și negocieri referitoare la activitățile ce trebuie realizate; *cultura separatismului sau mobilității*, orientată spre valorile individuale, structurile interne fiind gândite astfel încât să asigure promovarea și reușita în carieră. Gradul de integrare este redus.

Un alt model presupus de D. Stanley este unul bazat pe afecțiuni competitive și acțiuni concrete în forma culturii de cooperare, culturii de inspirație, culturii consistente și culturii de realizare. Cultura de cooperare se trage de la termenul „colectivism”, având rădăcini în sânul familiilor cu valorile acestora. Ca și în familie, fundamentele culturii de cooperare îl constituie încrederea, grija unuia față de altul, ajutorul reciproc. Cheia culturii de cooperare este interacțiunea membrilor, ceea ce pune în valoare resursele umane.

Modelul culturii de inspirație provine de la instituțiile speciale (organizații religioase, agenți sociali, instituții de caritate). Membrii

acestei culturi sunt inspirați să se realizeze, deoarece ei cred cu pasiune în această cultură și se dedică valorilor culturale umaniste, responsabilităților sociale și potențialului individual. Aceasta este cultura recunoștinței și compasiunii.

Modelele culturii consistente provin de la organizațiile militare/politice. Conducerea acestor organizații se caracterizează prin predictabilitate și ordine. Aici se monitorizează rezultatele, iar planurile sunt elaborate până în cele mai mici detalii, sunt identificate devierile posibile și organizarea rezolvării corecte a acestora.

Modelul culturii de realizare se bazează pe valorile comunităților științifice. Membrii ei sunt promovați după criteriul aportului în produsul intelectual; pentru ei valorile culturale țin de inteligență, inventivitate, ingeniozitate. Meritul este considerat un criteriu primordial în câștigarea respectului atât de la colegi, cât și de la superiori.

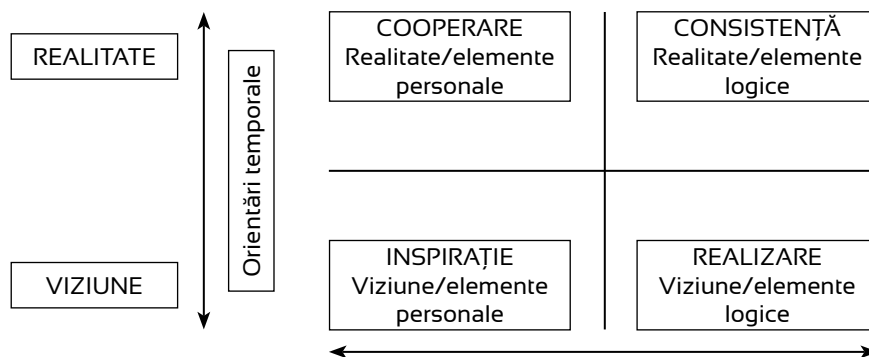


Fig. 1.3. Modelul elementelor culturale (D. Stanley)

Conform Figurii 1.3, culturile de cooperare și consistență conțin elemente orientate spre prezent, iar elementele culturii de inspirație și de realizare – spre viitor; cultura de cooperare și de inspirație conțin elemente care au o importanță de afecțiune personală, iar celelalte două pun accentul pe logică. Fiecare model combină elementele po-

zitive ale celorlalte trei așa încât cultura de cooperare devine vizionar-personală; cultura de inspirație devine vizionar-logică, iar cea de consistență devine un model real-logic. Conform punctelor de vedere a lui Stanley D., aceste patru tipuri de culturi care se influențează reciproc, așa cum am încercat să demonstrăm în cugetările anterioare, pot forma un alt model de CO numită „tipul L”.

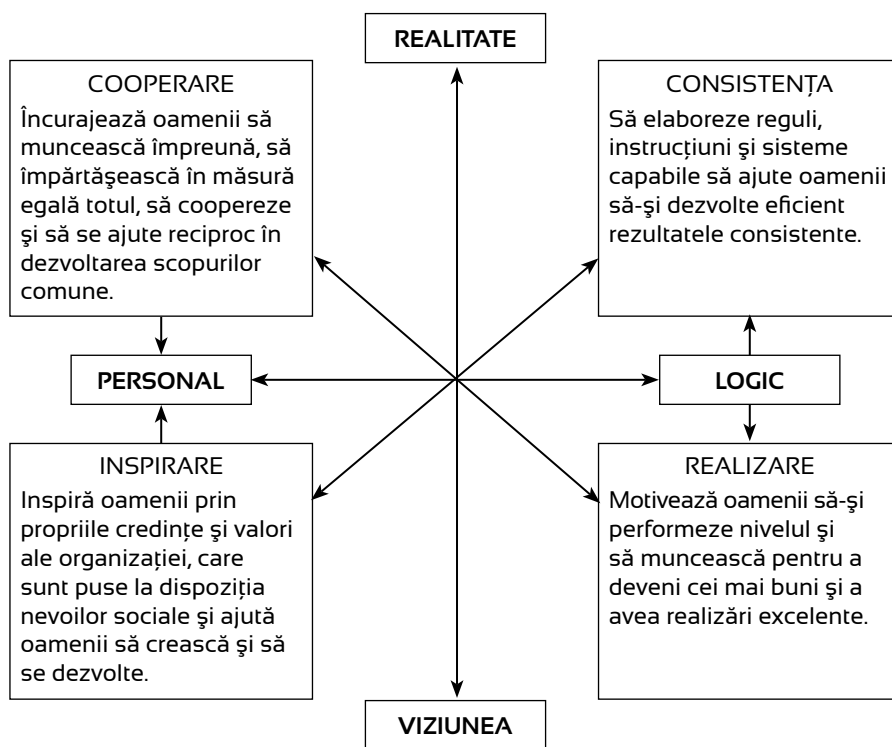


Fig. 1.4. Reprezentarea culturii organizaționale de tip L

2.1. Tehnologia activității pedagogice (TAP) – componentă a culturii manageriale

În prezent s-au determinat câteva direcții ce examinează cultura ca totalitatea valorilor materiale și spirituale, ca o cale specifică a activității umane, ca procesul autorealizării createore a eforturilor esențiale ale personalității. În legătură cu acest fapt, apare necesitatea de a dezvălui caracteristicile structural-funcționale ale culturii tehnologice ale educatorului ca una din părțile componente ale culturii profesional-pedagogice.

Cultura *profesional-pedagogică (CPP)*, una din laturile căreia este cultura tehnologică, în ultimii ani este studiată intens în științele psihopedagogice (S.I. Arhanghelski, E.V. Bondarevskaia, I.F. Isaev, N.V. Kuzmina, C.N. Șcerbakova). În investigațiile respective cultura pedagogică este privită ca proiectarea culturii generale, manifestată în sistema calităților profesionale și specificul activității pedagogice a educatorului.

CPP poate fi determinată ca instruire sistemică complicată ce prezintă în sine totalitatea ideilor umane, a orientărilor și calităților profesionale valoroase ale personalității, a căilor universale de cunoaștere și a tehnologiei umanitare a activității pedagogice [Apud 225].

În cercetările G. Jelezovskaia se subliniază că *cultura pedagogică* depinde de diversitatea spirituală a personalității, de atitudinea sa selectivă față de aprecierea instruirii și educației, de poziția proprie pedagogică în rezolvarea sarcinilor generale, de asemenea de preferințele individuale ale sistemelor pedagogice, tehnologiilor și metodicilor.

Modelul teoretic al culturii profesional-pedagogice este prelucrat și argumentat de I.F. Isaev.

În condițiile contemporane socioculturale tot mai vădit este anunțată tendința de a uni eforturile cercetătorilor în analiza culturii pedagogice, în confruntarea punctelor de vedere ale diferitor autori și școlilor de autori în explicarea esenței ei, conținutului și orientărilor culturii.

Însuși fenomenul tehnologic reiese din teoria și experiența pedagogului A.S. Makarenko. *Tehnologia pedagogică și măiestria învățătorului* el o privea nu numai ca suma mijloacelor și metodelor, dar și ca orientarea totală a procesului pedagogic, izvorul căruia prezintă „logica tehnologică”, dar nu logica propovăduirii morale.

Esența și căile formării culturii tehnologice ale pedagogului mai profund au fost dezvăluite în cercetările M.M. Levina. Prin cultură tehnologică a pedagogului autoarea înțelege posedarea logicii condiției profesionale a pedagogului, a experienței activității creative, a căilor de organizare a proceselor tehnologice, adaptarea lor la scopurile umanizării și umanizării instruirii. O însemnătate deosebită autorul citat acordă pregătirii tehnologice a studenților pentru activitatea pedagogică, formării la ei a activismului și inițierea creatoare, reflecției necesităților instructive, posedării culturii generale și profesionale.

Autorii I.F. Isaev, I.L. Iațukova etc. tratează *cultura tehnologică* ca posedarea de către pedagogi a unui anumit sistem de mijloace și procedee de instruire tehnologică, de asemenea priceperea de a analiza în procesul pedagogic tehnologiile alternative pedagogice [Apud 101].

Însă autorii V.M. Monahov, B.N. Polozov dezvăluie esența culturii tehnologice prin raportarea ei la funcțiile normative, subliniind necesitatea purtătorilor culturii de a respecta standardele instructive cu ajutorul realizării anumitor module didactice.

Noi considerăm esențial de a dezvălui conceptul „*tehnologia pedagogică (TP)*”, evidențierea esenței căreia va contribui la determinarea specificului culturii tehnologice a educatorului.

În acest context de analiză „tehnologia” e o noțiune-cheie, cuvântul „pedagogică” indică atribuirea ei profesională.

„Tehnologia” e cuvânt de origine greacă, care în original înseamnă cunoștințe despre măiestrie. În prezent prin tehnologie se înțelege, pe de o parte, totalitatea procedeelelor și mijloacelor de prelucrare, schimbarea stării și însușirilor obiectelor în scopul determinării și utilizării în practică a celor mai efective și economice procese de producție, iar pe de altă parte – știința despre aceste mijloace [117].

V.I. Bogoliubov, cercetând evoluția conceptului „tehnologia pedagogică”, a realizat prognoza tendinței tehnologice a instruirii. În baza analizei izvoarele străine și autohtone a demonstrat dezvoltarea reprezentărilor de la „tehnologie în instruire” prin „tehnologia instruirii” spre „tehnologia pedagogică” [Apud 101].

În structura categoriei „tehnologia pedagogică” cercetătorii evidențiază două părți: *tehnologia instruirii* și *tehnologia educației*. Se consideră că la baza caracteristicii tehnologiei pedagogice ca îmbinarea procedeelelor și mijloacelor în procesul instructiv-educativ integrat, trebuie să fie înaintată ideea procesului pedagogic complex. Valoarea TP, ca ramură a științei și practicii pedagogice, constă în faptul că ea dă posibilitate ca în procesul pedagogic să se realizeze unitatea instruirii, educației și dezvoltării personalității la nivel aplicativ.

În prezent, în știința pedagogică lipsește o înțelegere unică a tehnologiei pedagogice. În dezvăluirea specificului acesteia ne-am condus de următoarele concepte [117]:

- *tehnologia pedagogică* – ramură a științei pedagogice ce ocupă o verigă dintre didactică, teoria educației și metodicii, ce presupune traducerea componentei operaționale a activității pedagogice la nivel tehnologic, la o treaptă nouă calitativă a eficacității, optimizării în comparație cu nivelul tradițional, ce se exprimă în noțiunea „metodica”;
- *tehnologia pedagogică* – sistem unic funcțional al interacțiunilor pedagogice a învățătorului cu elevii în mersul procesului instructiv-educativ în școală, de asemenea calea structurării acestor

tui proces în același rând, a materialului instructiv, a activității instructive a învățătorului și activității instructive a elevului;

- *tehnologia pedagogică* – acesta este procesul realizării în practică a uneia dintre ideile unor teorii psiho-pedagogice.

Examinând tehnologia pedagogică în contextul culturii tehnologice a educatorului, e necesar să determinăm și un așa concept ca „*tehnologia activității manageriale*”, se fixează sistemul priceperilor pedagogice prin organizarea optimală a interacțiunii pedagogice în derularea dirijării procesului instructiv-educativ integral.

Cultura tehnologică este o instruire integrală personală ce îmbină în sine valorile umanistice ale procesului pedagogic, ce determină orientarea personală a componentei operaționale a activității pedagogice; priceperile pedagogice invariante, ce reflectă tehnologia activității pedagogice și contribuie la transferul ei la nivel tehnologic; stilul individual-creator al activității pedagogice, ce dezvăluie concepția individuală a esenței activității profesional-pedagogice și îmbinării sale creatoare [Ibidem].

În legătură cu cele expuse mai sus, putem evidenția următoarele componente ale culturii tehnologice [101]:

- componenta cognitivă;
- componenta operațională;
- componenta individual creativă.

Componentii structurali evidențiați specific se integrează în *componente funcționali*:

- *gnoseologici*;
- *de proiectare*;
- *normativi*;
- *informaționali*;
- *reflexivi*.

În interacțiunea sa componentii structurali și funcționali formează sistemul culturii tehnologice.

Noțiunile de „*cultură pedagogică*” și „*activitate pedagogică*” nu sunt identice. *Cultura pedagogică*, fiind o caracteristică de personalitate a cadrului didactic, se manifestă ca o metodă a activității lui profesionale în unitatea scopurilor, obiectivelor, mijloacelor și rezultatelor [Ibidem].

Diversitatea tipurilor de activitate pedagogică formează structura funcțională a culturii și au un obiect comun, rezultatul care se realizează prin sarcini specifice, adică ale posibilităților individuale de grup. Acest proces formează tehnologia activității pedagogice ca o componentă care reliefează modalitatea de existență și funcționare a culturii profesional-pedagogice a cadrului didactic.

Cercetând natura culturologică a *TP* se poate ajunge la următoarea definiție: *TP* este un proces integrativ complex, care include idei, mijloace, oameni și metode de organizare a activității pentru analiza problemelor și planificării, asigurării și managementului rezolvării problemelor, care cuprind toate aspectele de însușire a cunoștințelor și formare a competențelor [117].

În primul rând, *TP* se examinează ca un proces integrativ de organizare a activității, se subliniază apartenența tehnologiei date la domeniul culturii. În al doilea rând, tehnologia pedagogică se realizează de către oameni și pentru oameni cu ajutorul diverselor mijloace și metode. În al treilea rând, tehnologia pedagogică asigură rezolvarea problemelor care include toate aspectele de însușire a cunoștințelor și competențelor.

Examinând tehnologia pedagogică în contextul culturii profesionale, este rațional să se evidențieze în structura ei un așa element ca tehnologia activității pedagogice (*TAP*), care fixează totalitatea metodelor și procedeele de predare-învățare-evaluare. Introducerea în circuitul științific a conceptului *TAP* și cercetarea ei ulterioară presupune construirea unui așa model, care s-ar axa pe ideile abordării sistemului integrator, examinării activității pedagogice ca proces de

realizare a diverselor sarcini pedagogice, care sunt în esență probleme de management social. Dezvoltând ideile teoretice generale referitoare la caracterul „problematic” al naturii activității pedagogice, TAP se poate examina prin prisma realizării totalității sarcinilor pedagogice, obiective de referință și operaționale de evaluare și corecție. Tehnologia activității pedagogice, în atare mod, prezintă în sine utilizarea metodelor și procedeele de management ale procesului educațional.

Sarcina pedagogică exprimă unitatea scopurilor subiectului și condițiilor în care ele se realizează. Sarcina trebuie să răspundă unui șir de cerințe pentru realizarea cărora să se întreprindă acțiunile pedagogice, care constituie esența tehnologiei pedagogice, metodelor și procedeele de rezolvare a sarcinilor.

Realizarea sarcinii pedagogice constă în consecutivitatea (etapelor) acțiunilor și metodelor de analiză a ei, în aprecierea funcționării ei. Fiecare din etape prezintă în sine totalitatea sarcinilor particulare, cu specificul interior și logic de rezolvare. Sarcinile strategice provin din exterior, reflectând nevoile obiective de dezvoltare socială, ele determină obiectivele inițiale și rezultatele finale ale activității pedagogice. În procesul instructiv-educativ concret sarcinile strategice se transformă în sarcini tactice de realizare a sarcinilor strategice. Sarcinile operative sunt cele care stau în fața pedagogului la fiecare moment separat de activitate practică.

Se evidențiază următoarele grupe de *sarcini pedagogice* [Ibidem]:

- 1) *Analitico-reflexive*, care cercetează și conceptualizează întregul complex al procesului pedagogic și elementelor lui, a problemelor survenite pe parcurs.
- 2) *Constructiv-prognostice* pentru funcționarea procesului în corespundere cu scopul general al activității profesionale prin elaborarea și luarea deciziei, prognozarea rezultatelor și consecințelor deciziilor luate.

- 3) *Organizaționale de activitate*, care rezolvă variantele optime ale procesului educațional prin îmbinarea tipurilor variate de activitate pedagogică.
- 4) *Evaluativ-informaționale* care constau în sarcini de colectare, prelucrare și stocare a datelor despre starea și perspectivele dezvoltării sistemului pedagogic, evaluarea obiectivă a lor.
- 5) *Corecțional-reglatoare*, prevăd introducerea corectivelor în conținutul și metodologia procesului pedagogic, stabilirea, reglarea și menținerea corelărilor necesare etc.

Sarcinile evidențiate pot fi examinate ca sistem independent care prezintă în acest sens consecutivitatea acțiunilor operațiilor, care caracterizează tipurile de tehnologii ale activității pedagogice a managerului.

Cercetările psihopedagogice demonstrează că acțiunile stau la baza competențelor. În atare mod, în structura activității managerului se pot evidenția anumite componente profesionale supuse analizei lor consecutive. Realizarea sarcinilor analitico-reflexive în structura componentei culturii profesionale a managerilor ocupă un loc important, deoarece nu numai că contribuie la construirea modelului optimal al procesului pedagogic integrat, dar și facilitează introducerea corectivelor atât în modelul creat, cât și în organizarea concretă a sistemului instructiv-educativ. Activitatea analitico-reflexivă a cadrului didactic care presupune prezența competențelor necesare și permite în mod operativ să aprecieze schimbarea ce se produce în personalitatea copilului, în activitatea profesională proprie ca să-și prognozeze căile optime de construire a procesului pedagogic.

Tehnologia activității profesionale a managerului (TAPM) presupune realizarea sarcinilor constructiv-prognostice care relevă conținutul obiectivelor și construirii procesului pedagogic integrat, prognozarea posibilităților lui de dezvoltare. În procesul instructiv-

educativ concret este dificil să se stabilească cu exactitate când anume la un pedagog sau altul se formează competența profesională necesară, când vor avea loc schimbările în propriul Eu profesional, în sistemul acțiunilor comune ale managerului și subordonaților. Însă activitatea pedagogului orientată spre obiectiv și construirea în corespundere cu ea a programelor acțiunilor, permite prognoza-re condițiilor de bază, etapele de formare a personalității, creează situația obiectivă prin care sunt posibile dezvoltarea și autodezvoltarea personalității. Realizarea grupei date de sarcini este orientată la elaborarea și aplicarea sistemului de acțiuni în baza coraportării datelor analizei pedagogice de studiere a fenomenului în conformitate cu obiectivul dat.

Deci, ca și în alte domenii, și în management au loc transformări, apar noi concepte care dau naștere unor noi demersuri științifice interdisciplinare. Toate acestea atestă un fenomen fundamental al societății actuale: schimbarea de paradigmă. În așa mod, formarea culturii pedagogice și umaniste a managerului poate fi privită ca o problemă multiaspectuală, ce are o însemnătate socială și științifică. De aceea este necesar de a înainta cerințe înalte față de un manager contemporan, care tinde să dobândească profesionalismul și tehnologia activității manageriale, ca componentă a culturii profesionale.

2.2 Modele de schimbare și implementare a culturii manageriale

Conform conceptului de model mai mulți cercetători își expun propria viziune asupra stilului de a prezenta o variantă viabilă de implementare a noului în organizație.

Aderând la ideile unor cercetători, pledăm pentru valorificarea modelelor expuse mai jos din perspectiva funcționalității lor.

Modelul Kurt Lewin propune, încă din anii '50, un model de schimbare, construind astfel primul model de acest gen consemnat de literatura de specialitate. Modelul psihosociologului american de origine germană, presupune parcurgerea a trei etape:

1. *Dezghetarea* – unde are loc perceperea stării actuale ca fiind nesatisfăcătoare;
2. *Schimbarea* – presupune implementarea programului de schimbare;
3. *Reînghețarea* – în acest moment se încearcă permanentizarea atitudinilor și comportamentelor generate de noua schimbare/inovare.

Modelul Schein de schimbare a culturii organizaționale. Specialistul american construiește un model de schimbare în care etapele procesului de schimbare culturală sunt puse în corelație cu fazele de dezvoltare/maturizare organizațională [270]. Pentru fiecare etapă evolutivă a organizației (înființare, dezvoltare și maturitate) sunt prezentate și analizate o serie de proceduri specifice pentru implementarea unor schimbări culturale. Modelul se bazează pe o abordare sistemică a relației „mediu-organizație-cultură organizațională, o relație ce este supusă permanent diferitelor presiuni și care necesită schimbări continue”. Modelul Schein este un model realist, care ia în considerare evoluția naturală a organizației, considerând cultura organizațională ca un tot unitar bazat pe interacțiunea diferitelor elemente componente. Pentru o vizualizare și comprehensiune corectă a modelului propunem Tabelul 2.1.

Trebuie să remarcăm faptul că modelul E. Schein vizează într-o manieră actuală schimbarea culturală, chiar dacă este conceput încă din anii '90.

Astfel, schimbarea culturală este văzută ca un mijloc pentru suportul organizațional al atingerii obiectivelor și nu ca scop în sine.

Modelul E. Schein de schimbare a culturii organizaționale [270]

Nr. d/o	ETAPE	MECANISMUL DE SCHIMBARE CULTURALĂ
I	<p>INFINTARE ȘI CREȘTERE</p> <p>Este etapa în care organizația crește și se integrează în mediul economic în care se va manifesta în anii următori.</p> <p>De obicei în această etapă presuposițiile de bază și valorile fondatorilor își pun amprenta pe formarea culturii organizației.</p>	<p>- <i>Schimbare treptată prin evoluție generală și specifică.</i> Într-un mediu economic fără presiuni deosebite, orice organizație are o evoluție generală firească în care își promovează un set de elemente culturale, construindu-și o anumită cultură organizațională.</p> <p>În situația în care anumite compartimente ale organizației suferă influențe și presiuni externe diferite de restul organizației, atunci aceste compartimente vor dezvolta elemente culturale specifice ce pot marca cultura întregii organizații.</p> <p>- <i>Schimbare prin terapie organizațională.</i> Aceste gen de schimbare are loc atunci când deliberat se urmărește identificarea punctele forte și punctelor slabe ale culturii în încercarea de a modifica anumite elemente culturale care nu susțin obiectivele organizației.</p> <p>- <i>Schimbare prin promovarea unor hibridi în cadrul culturii.</i> În situația în care organizația se confruntă cu presiuni mari pentru schimbare, când sunt necesare modificări majore pentru a supraviețui, atunci o primă modalitate de a proceda ar fi promovarea în funcții de decizie a unor persoane din interior care înțeleg și acceptă schimbarea. Astfel, rezistența la schimbare a membrilor este substanțial redusă, aceștia percep schimbarea ca venind din exterior de la „unul de-a lor”.</p>
II	<p>DEZVOLTARE</p> <p>În această etapă organizația are deja un renume, este credibilă pentru parteneri și este căutată de aceștia.</p> <p>Aceasta este etapa în care complexitatea organizației impune angajarea de manageri profesioniști.</p>	<p>- <i>Schimbare prin promovare selectivă a unor subculturi</i></p> <p>Compartimente diferite ale unei organizații aflate în această fază a evoluției au dezvoltat deja subculturi aparte, subculturi care pot fi folosite la conturarea culturii de ansamblu a organizației. Metoda se aseamănă cu metoda hibridării din faza precedentă numai ca aici discutăm de alt nivel, discutăm de un management profesionist centrat pe rezultate și, ca atare, subcultura selectată trebuie să răspundă cel mai bine acestor cerințe de maximă performanță. De obicei, în aceste cazuri, sunt puși în poziții centrale de decizie oameni din cele mai performante subculturi ale organizației.</p>

Nr. d/o	ETAPE	MECANISMUL DE SCHIMBARE CULTURALĂ
III	<p>MATURITATE ȘI DECLIN</p> <p>Această etapă caracterizează organizațiile care nu mai au potențial de creștere, deoarece piețele în care activează sunt saturate.</p>	<p>- <i>Schimbare planificată prin proiecte de dezvoltare organizațională</i></p> <p>Acestea sunt schimbări formale de mare amploare în care organizațiile apelează la consultanți externi specializați care aduc expertiza necesară în aceste cazuri. Majoritatea acestor proiecte vizează organizația în ansamblu sau mari părți din aceasta.</p> <p>- <i>Schimbare prin tehnologie</i></p> <p>Simpla implementare a unei schimbări tehnologice poate atrage numeroase schimbări în organizație în diferite compartimente, de pildă în ceea ce privește procesele de muncă, interacțiunile umane, consolidarea sau slăbirea unor subculturi.</p> <p>- <i>Schimbare prin infuzie externă de personal</i></p> <p>Presupune aducerea în organizație a unor persoane din exterior care prezintă un set de valori și credințe compatibile cu profilul cultural ce se dorește a fi dat organizației.</p> <p>- <i>Schimbare prin conflict și promovarea miturilor</i></p> <p>Orice organizație își creează un fond cultural propriu, fond ce îi susține activitatea. În timp este posibil, însă, ca între valorile declarate și comportamentul efectiv al angajaților să se manifeste discrepanțe, care pot duce la conflicte. În aceste cazuri trebuie intervenit și impuse schimbările culturale și procedurile de rigoare, astfel încât discrepanțele să fie atenuate în sensul promovării elementelor culturale care promovează cel mai bine performanța organizațională.</p> <p>- <i>Schimbare prin remodelare fundamentală</i></p> <p>Acest tip de schimbare este de fapt o sinteză a tuturor celor prezentate anterior și vizează schimbarea fundamentală a culturii organizaționale. În acest caz este foarte important ca liderii să perceapă corect nevoia de schimbare și să o prezinte angajaților în așa fel încât aceștia să înțeleagă și să accepte schimbarea.</p> <p>- <i>Schimbare prin coerciție</i></p> <p>Avem de a face cu un asemenea tip de schimbare când timpul de reacție pe care organizația îl are la dispoziție pentru a răspunde la solicitările mediului este foarte scurt. O asemenea schimbare este totdeauna impusă de sus în jos, iar angajații nu sunt niciodată consultați, fiind implicați doar în execuție.</p>

Un alt model este Modelul Kuczarski de schimbare a valorilor organizaționale.

Modelul Kuczarski se prezintă ca o metodologie de schimbare a culturii organizaționale, având ca suport remodelarea setului axiologic al organizației.

Tabelul 2.2.

Modelul S.S. Kuczarski de schimbare a valorilor culturale [260]

Nr. d/o	ETAPELE	FAZELE
I.	Dezvoltarea valorilor individuale	1. Informarea organizației și listarea valorilor personale.
		2. Ierarhizarea primelor cinci valori dorite.
		3. Publicarea listei cu toate valorile angajaților, grupate pe categorii.
II.	Dezvoltarea valorilor în cadrul unor grupuri mici	1. Revizuirea valorilor individuale și ierarhizarea pe categorii.
		2. Dezvoltarea setului de valori ale grupului
		3. Proiectarea modalităților specifice pentru activarea și consolidarea valorilor.
III.	Angajamentul pentru valorile individuale și cele ale organizației	1. Angajamentul pentru valorile individuale.
		2. Generarea angajamentului pentru valorile organizaționale.
		3. Crearea unor elemente de fixare a valorilor.
		4. Solicitarea feedback-ului de la angajați.
IV.	Dezvoltarea valorilor pentru clienți	1. Identificarea valorilor dorite pentru a fi transmise clienților.
		2. Identificarea setului axiologic ce poate fi folosit pentru a dezvolta produse și servicii noi.

Valorile sunt elemente culturale centrale pentru cultura organizațională.

Acțiunea de schimbare culturală se poate construi pornind de la schimbarea setului de valori dezirabile organizațional. Un astfel de proces este, desigur, unul laborios și extrem de complicat, fiind necesar un întreg set de demersuri. Demersul de schimbare a setului axiologic al organizației elaborat de Kuczarski prezintă o metodologie adecvată unor programe destinate restructurării culturii generale a organizației, dar poate fi folosit și în demersuri cu o țintă mai restrânsă, de pildă cultura anumitor compartimente. Analiza modelului ne permite identificarea unor puncte forte, cum ar fi: implicarea angajaților, fapt ce poate diminua rezistența la schimbare; folosirea unor procedee de lucru individual, dar și în echipă; solicitarea unui feedback rapid sau utilizarea unui proces de învățare în spirale repetate.

Din altă perspectivă, unii specialiști au identificat și câteva puncte slabe ale acestui model: nu se specifică clar ce fel de valori (de profunzime sau de suprafață) pot fi schimbate prin acest model; modelul este totuși mai greu de aplicat în organizații cu tradiții, căci valorile sunt elemente culturale dificil de restructurat; este necesară găsirea unui numitor comun între setul de valori al grupului de management și cel al angajaților. De altfel, chiar și M. Năstase, autorul care a identificat seria de minusuri a modelului, apreciază că indiferent de limitele identificate, modelul este un instrument util pentru implementarea schimbărilor culturale la nivel organizațional [104].

Punctul de vedere al C. A. Huțu este redat în Tabelul 2.3 privind modelele de schimbare organizațională.

Tabelul 2.3.

Modele de schimbare organizațională [83]

Model	Proces		
	Dezghețare	Schimbare	Reînghețare
Lewin (1991)	Dezghețare	Schimbare	Reînghețare
Beckard și Harris (1977)	Starea prezentă a sistemului	Starea de tranziție	Starea viitoare a sistemului
Beer (1980)	Insatisfacție X	Proces de tranziție X	Model pentru viitor
Kanter (1983)	Pornire de la tradiție și crize	Decizii strategice și promotori ai schimbării	Vehicule de acțiune și instituționalizare
Tichi și Devanna (1986)	Actul I „Trezire”	Actul II „Mobilizare”	Actul III „Consolidare”
Nadler și Tuschman (1989)	Energizare	Viziune	Susținere

Politica educațională își are, în acest context, și propriile implicații asupra dezvoltării CO. Schimbările în politică la nivel macro determină, fără îndoială, și schimbări la nivelul microculturii organizaționale. Acest lucru poate fi desprins și în Tabelul 2.4.

Tabelul 2.4.

Elemente de politică educațională

Elemente de politică educațională	Influențe asupra CO
Reglementări legislative	Instituția preșcolară (IP) este un domeniu public și buna sa funcționare este reglementată prin legi care determină anumite reguli de conducere; pe baza acestora se elaborează în fiecare instituție regulamente de ordine interioară care generează anumite comportamente individuale și de grup; acestea conduc la formarea unor tipuri de relații specifice organizației.

Elemente de politică educațională	Influențe asupra CO
Autonomia instituțională	IP are posibilitatea să decidă cum să folosească resursele financiare repartizate; IP poate stabili proceduri prin care să se promoveze colaborarea dintre cadrele didactice, manager, familie în luarea deciziilor, precum și o mai largă deschidere spre dialog cu comunitatea locală; Autonomia încurajează inovația (se pot iniția proiecte de tipul grădiniță-comunitate care să devină tradiție pentru organizație).
Comunicare interinstituțională	Relații și parteneriate cu alte grădinițe, organizații guvernamentale și nonguvernamentale, care implică organizarea unor activități formale, nonformale și informale (sesiuni de comunicări, mese rotunde, ceremonii).
Cercetarea educațională	Dezvoltarea unor programe proprii de cercetare poate crea specificul unei IP, pot evidenția persoanele inovatoare ale instituției care în timp pot deveni „eroii” organizației.
Programe educaționale	IP are posibilitatea să-și alcătuiască propriul curriculum care include proiectul grădiniței, posibilitatea de a alege și concepe propriile programe opționale, toate acestea permițând individualizarea IP și crearea unei „personalități” distincte a acestora.
Utilizarea resurselor umane	Modul de utilizare a resurselor umane influențează în cea mai mare măsură specificul instituției deoarece CM este determinată în principal de factorul uman: experiența cadrelor didactice, activitățile pe care le desfășoară în organizație, cultura individuală ca element care fundamentează CM; CO nu se poate dezvolta unitar dacă nu există și o cultură managerială puternică prin care accentul să cadă pe cooperarea intra și intergrupală, gestionarea situațiilor de criză, a climatului, a surselor de succes.

Elemente de politică educațională	Influențe asupra CO
Gestionarea și repartizarea resurselor financiare și materiale	Gestionarea insuficientă a resurselor financiare și materiale poate conduce chiar la un blocaj educațional, ceea ce solicită soluții manageriale de schimbare, modernizare, restructurare; Fiecare cadru didactic, după concepția și stilul său managerial va contribui la o anumită dotare, amenajare pentru a crea condiții optime procesului didactic; Datorită gestionării eficiente a resurselor financiare, unele IP au introdus noi tehnologii informaționale în procesul educațional, experimentând modalități cu totul noi de învățare, ceea ce le oferă un statut aparte în raport cu alte instituții similare.

CO poate și trebuie schimbată, deoarece politicile educaționale arată că o CO nu se poate schimba așa de ușor, este important să menționăm că transformările culturale reprezintă un proces evolutiv.

Există două căi fundamentale de a influența schimbarea culturii în organizație:

1. oficialitățile să dea o nouă configurație organizațională internă credințelor și valorilor;
2. să fie recrutați și socializați oameni noi pentru organizație.

Pentru aceasta propunem *cinci puncte-cheie de intervenție (procese)* capabile să producă schimbarea dorită [Apud 77]:

- schimbând comportamentul membrilor;
- justificând schimbările comportamentale;
- comunicând mesaje culturale despre schimbare;
- angajând și socializând noi membri care ar corespunde cerințelor culturale corespunzătoare;
- deplasând persoanele cu funcții oficiale care deviază de la cultura cerută, așteptată.

Valorile individuale și atitudinile, mai ales cele înrădăcinate, sunt foarte greu de schimbat în direct.

Deci, managerii trebuie să înțeleagă că este aproape imposibil să schimbi o valoare anumită, izolată de celelalte valori ale individului. Concentrându-se asupra comportamentului și interacțiunii respective, managerii pot să înceapă modelarea rezultatelor la care aspiră prin stabilirea așteptărilor explicite și standardele de performanță, încurajând anumite comportamente și furnizând căi, prin care indivizii pot contribui la atingerea obiectivelor stabilite.

Este, de asemenea, binevenit și recomandabil să se elucideze implicațiile motivaționale.

O abordare interesantă ar fi aceea ca fiecare membru să încerce personal de a-și schimba comportamentul, prezentându-și propriile credințe și valori astfel încât presuposițiile să nu intre în conflict cu ceea ce se întâmplă împrejur.

Indiferent de faptul că pentru CO componentele individuale pot fi unice, caracteristicile generale care dezvoltă o CO a instituției preșcolare pozitivă sunt similare.

Elementele pozitive ale unei CO de succes, de care se ține cont neapărat, pot fi:

- misiunea centrată pe învățare a copiilor și a cadrelor didactice;
- un bogat sens al istoriei și al intențiilor;
- esența valorilor colegialității:
 - esența performanțelor și a perfecționării ce duce la calitate,
 - esența de a realiza și de a învăța;
- credințele pozitive și supozițiile referitoare la potențialul personalului didactic și al copiilor de a învăța și de a avea performanțe excelente;
- o puternică comunitate profesională care utilizează cunoștințele experiența și cercetările în scopul îmbunătățirii practicii;

- o sistemă informală care educă un curent comunicativ pozitiv;
- agrearea sau existența unei conduceri care echilibrează continuitatea și perfecționarea;
- ritualurile și ceremoniile care revigorează esența valorilor culturale;
- povestirile în care este celebrat succesul;
- recunoștința pentru cei activi;
- mediul care simbolizează bucuria și mândria;
- atmosfera de respect și grijă pentru fiecare.

Un alt model este „STOG-CALUSCHI” [155].

Aici accentul este pus pe resursele umane, autorii afirmând că o cultură puternică este realizată de oameni, atunci când membrii instituției dovedesc că:

- 1) au asimilat cultura organizației (elementele acesteia);
- 2) contribuie la dezvoltarea culturii organizației prin:
 - implicare activă în rezolvarea problemelor organizației;
 - elaborarea unor proiecte de dezvoltare a ei;
 - crearea de noi modele comportamentale, inovații în practica pedagogică;
 - participarea la activitățile informale ale organizației;
 - întreținerea unor activități nonformale inedite.

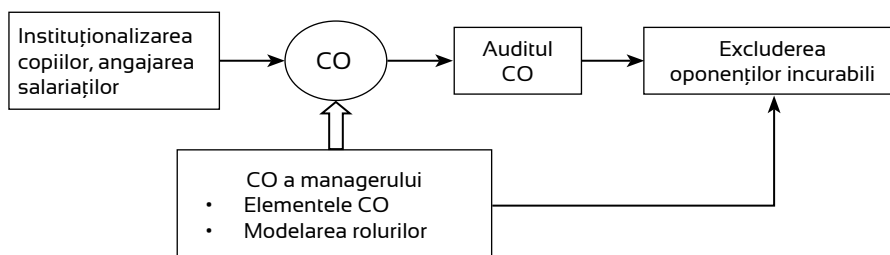
Reieșind din cele menționate, autorii propun modelul pe care-l consideră, de fapt, o strategie de dezvoltare a CO în funcție de importanța CO pentru organizație în Figura 2.1.



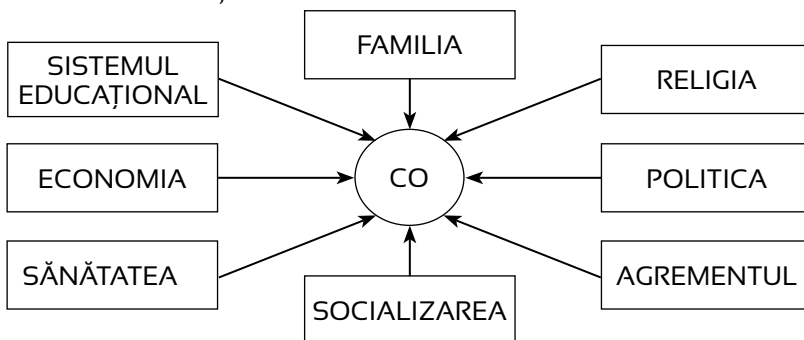
Fig. 2.1. Modelul politicii de succes al dezvoltării politicii organizaționale [155]

Reieșind din cele menționate, V. Guzman [77] a elaborat trei modele: a) de formare și menținere a CO; b) de formare a naționalului în CO; c) de reproducere a CO.

1. „Model de menținere a CO”



2. Abordarea naționalului în CO



3. „Modelul reproducerii CO”

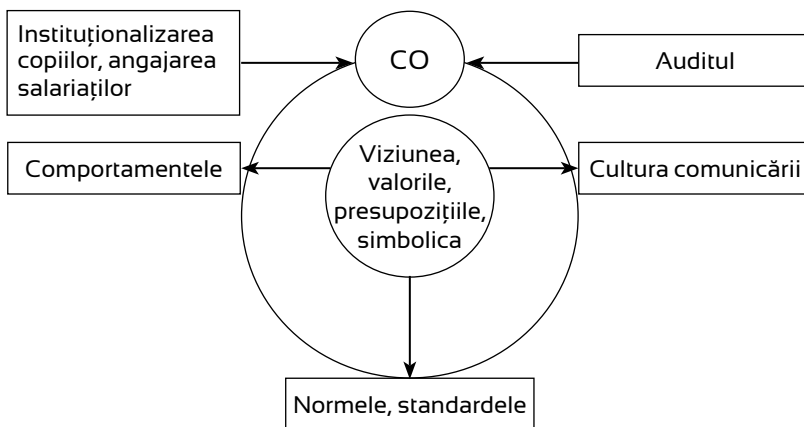


Fig. 2.2. Modele ale culturii organizaționale

Trebuie să conștientizăm că o nouă formă culturală a organizației poate porni de la una din trei forme existente: 1) când aceasta a fost înființată pe nou, „lansată” ca organizație; 2) când o organizație deja existentă s-a deschis spre/pentru o schimbare, spre o evoluție culturală; 3) când o criză (sau mai multe) au forțat organizația să-și reexamineze căile proprii de activitate.

Indiferent de faza în care se află instituția preșcolară nu vom putea vorbi despre dezvoltarea CO a instituției preșcolare dacă colectivul și, în primul rând echipa managerială, nu va fi gata să producă o schimbare, aceasta fiind una din cele mai grele părți ale managementului schimbării.

Anume din aceste considerente, este oportun să ne oprim asupra *schimbării ca proces*, a schimbării planificate, componentele căreia sunt prezentate sub forma schemei din Figura 2.3, [Apud 77] preluată de la S. Patterson.

Situațiile care se întâlnesc în colectivele instituțiilor preșcolare atunci când schimbarea este considerată doar un eveniment (nu un proces) și în dirijarea acesteia lipsește cel puțin unul din elementele ei componente, este mult asemănătoare cu situația când se atentează grosolan asupra elementelor CO.

De aceea vedem o legătură directă între CO și procesul de schimbare. Un argument în plus este și faptul că schimbarea însăși se identifică prin trei perspective:

- 1) *tehnologică (decentralizare, implementare curriculară);*
- 2) *politică (conflicte, relații, rezistențe, grupări);*
- 3) *culturală (norme, valori, credințe, supoziții, simboluri etc).*

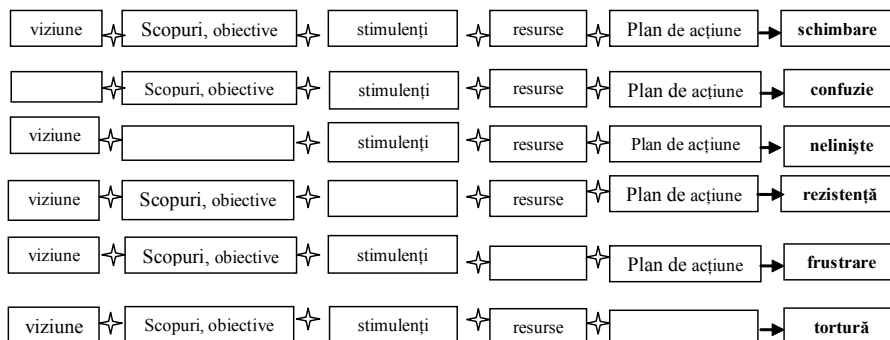


Fig. 2.3. Model de dirijare a schimbării complexe [77]

Atunci când vorbim despre o CO, putem spune că o conducere adecvată este posibilă doar dacă există o situație în care oamenii au încredere unul în altul în măsura în care acesta le oferă posibilitatea să fie îndeajuns de deschiși unul față de celălalt, cinstiți în raport cu nevoile și tensiunile dintre nevoile personale și cele ale organizației.

În așa mod, putem spune că cultura și conducerea sunt interdependente. Ele se reglementează reciproc sau, altfel spus, conducerea și cultura „sunt două părți ale aceleiași monede”. În acest caz, cultura este dependentă de acțiunile liderului și a membrilor. Liderul organizației prin acțiunile sale creează cultura și, în același timp, este influențat de ea. Asta îi permite să realizeze acțiuni bazate pe valori.

Așadar, în timp ce liderii modelează valori, ei se manifestă în cultura organizației prin atitudinea lor față de ritualuri, ceremonii, mituri, strategii și scopuri trasate. În cazul dat conducerea reprezintă, de fapt, o activitate de modelare și standardizare a culturii inspirate de valori.

De aici scoatem în evidență următorul fapt: *ordonarea valorilor este prima, cea mai critică și mai importantă sarcină culturală a liderului*. În așa mod, valorile devin standarde organizaționale care ordonează relațiile individuale și de grup. Cheia succesului liderului constă în setul de valori implementate în instituție bazate pe relații interpersonale și împărtășite.

2.3. Modelul pedagogic de formare a culturii manageriale în instituția preșcolară

Managerul instituției preșcolare prin acțiunile sale creează cultura și, în același timp, este influențat de ea. Asta îi permite să realizeze acțiuni bazate pe valori.

Așadar, în timp ce aceștia modelează valori, ei se manifestă în cultura instituției prin atitudinea lor față de: ritualuri; ceremonii; mituri; strategii; scopuri trasate.

Pentru manager pe prim-plan trebuie să fie interesele generale ale instituției și anume:

- realizarea planului de activitate;
- organizarea mai bună a muncii;
- creșterea eficienței manageriale a activității unității și a productivității muncii;
- constituirea unui colectiv puternic.

Iar relațiile cu oamenii presupun:

- vocabular;
- ținută;
- stil de muncă corespunzător.

Acestea depind de educație, de nivelul de cultură al managerului.

Extinzând argumentele expuse mai sus, am elaborat *Modelul pedagogic de formare a culturii manageriale în instituția preșcolară*, căreia îi revine rolul de a valorifica anumite:

- *valori ale culturii manageriale*;
- *reguli*;
- *simboluri instituționale*, fiind bazate pe criteriul de influență în instituție ca: *relevanță, deschidere, forță*.

De asemenea de cultura managerială depinde viziunea managerului instituției preșcolare, dispunând de anumite strategii adecvate pentru cultura dată, folosind permanent tehnica modelării, învățării managerilor, care la rândul lor vor organiza evenimente festive în cadrul instituțiilor.

Dimensiunile *culturale* menționate anterior sunt stabilite de G. Hofstede prin abordarea managementului structurilor multiculturale [80]:

- individualism/colectivism;
- distanță mare față de putere/distanță mică față de putere;
- evitare puternică a incertitudinii/evitare redusă a incertitudinii;
- feminitate/masculinitate;
- abordare pe termen lung/abordare pe termen scurt.

Dimensiuni *culturale* stabilite de F. Trompenaars prin abordarea diferențelor culturale: universalism/particularism; individualism/colectivism; afectiv/neutru; specific/difuz; statut câștigat/statut atribuit; atitudine față de timp; relațiile omului cu natura.

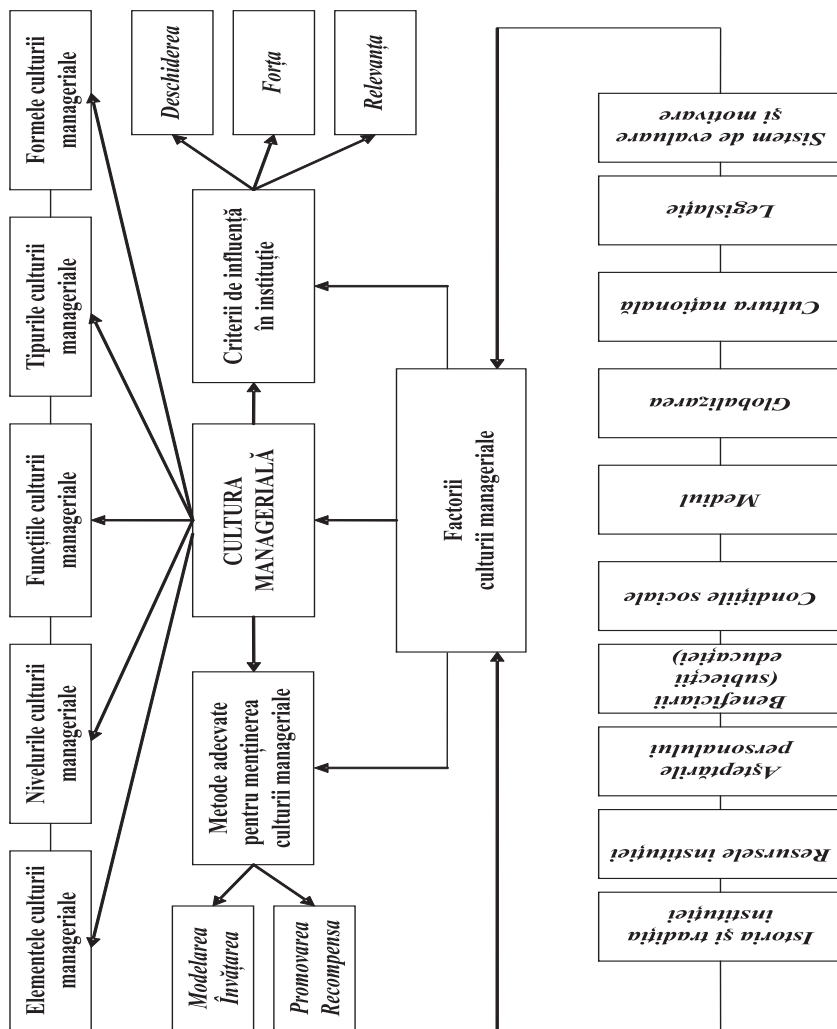


Fig. 2.4. Modelul pedagogic de formare a culturii manageriale în instituția preșcolară

Conform acestui model, împreună cu cadrele manageriale a fost elaborată ***misiunea instituției preșcolare***, ținând cont de funcțiile culturii manageriale:

- Instituția noastră este deschisă pentru toți cei care au nevoie de educație; în opinia noastră educația nu este un privilegiu pentru câțiva, ci este un drept al tuturor.
- Instituția satisface necesitățile preșcolarilor de a se simți competenți, integrați în colectiv și independenți.
- Avem ca prioritate pregătirea preșcolarilor pentru o lume în schimbare, formându-le capacități, deprinderi și competențe care să le permită să-și găsească locul și menirea socială.
- Respectăm fiecare copil, oricât de modeste ar fi rezultatele lor, identificând aptitudinile fiecăruia pentru a le putea valorifica.
- Utilizăm metode activ-participative (învățare inter-activă, stimularea gândirii critice și stimularea muncii în echipă) care vor motiva și stimula copiii pe durata procesului educațional.
- Educăm preșcolarii pentru a deveni buni cetățeni și, în viitorul apropiat, cetățeni de „tip european”, pentru a avea un comportament ecologic.
- Dorim ca instituțiile noastre preșcolare să devină instituții moderne.
- Instituția noastră acceptă rolul de inițiator/susținător și catalizator al comunității, de continuator al tradițiilor locale.
- Avem parteneriate active cu autoritățile locale, biserica și urmărim să realizăm parteneriate cu instituțiile din zona și primăriile localităților învecinate.
- Asigurarea condițiilor optime de învățare, formarea de competențe și capacități de comunicare eficientă și dezvoltarea atitudinilor necesare integrării și adaptării în cadrul societății.
- Formarea unui preșcolar competent în a deține și utiliza informația, deschis spre schimbare și respectarea valorilor unei societăți democratice.

Viziunea instituției preșcolare constă în faptul că:

Instituția noastră urmărește să asigure egalitatea șanselor tuturor preșcolarilor pentru obținerea de rezultate deosebite, să devină inițiatori, susținători și catalizatori ai comunității, să fie un adevărat loc de cultură și civilizație, care să aibă ușile deschise pentru toți cei care au nevoie de educație, indiferent de etnie și religie.

Instituția preșcolară este o instituție în slujba comunității, având capacitatea de a funcționa ca o structură eficientă și echitabilă pentru toate categoriile de copii și de a asigura progresul tuturor preșcolariilor săi astfel încât mâine să fim mai buni ca azi.

Este rezonabilă selectarea și ordonarea **valorilor acceptate de managerul instituției ca:**

- *performanță;*
- *calitate;*
- *profesionalism;*
- *competitivitate;*
- *toleranță;*
- *corectitudine;*
- *creativitate;*
- *seriozitate;*
- *disponibilitate;*
- *grijă pentru copii;*
- *comunicare;*
- *responsabilitate;*
- *disciplină;*
- *muncă în echipă.*

Pentru a elabora un instrumentar viabil, capabil de prestație, a fost nevoie de analiza legilor, unele dintre ele nescrise, care aduc plus *valorii culturii manageriale:*

- Legea valorii muncii în echipă, atunci când o persoană poate realiza ceva măreț.

- Legea busolei – dacă ați făcut parte dintr-o echipă care se vede clar că avea talent, avea resurse, iar membrii echipei se înțelegeau foarte bine, dar nu ați ajuns prea departe; Este foarte posibil că situația să fi fost cauzată de lipsa unei viziuni. Viziunea oferă angajaților directive și încredere.
- Legea încrederii reciproce – colegii de echipă trebuie să poată conta unul pe celălalt atunci când este nevoie.
- Legea „mărului stricat” – atitudinile pozitive la angajați nu garantează în mod special succesul, însă atitudinile negative garantează insuccesul unei echipe.
- Legea comunicării – organizațiile eficiente au angajați care discută în permanență unul cu altul.

Schimbările legate de etică și cultură organizațională nu pot apărea decât de sus în jos, de la manageri la angajați. Diferența dintre două echipe la fel de talentate este dată de conducerea acestora.

Pentru a dispune de o cultură managerială trebuie să luăm în considerare și faptul că gradul de motivare a managerilor este un element deosebit de important care influențează participarea cadrelor didactice la realizarea obiectivelor instituției și, implicit, la dezvoltarea unei culturi manageriale. Motivarea angajaților proprii se poate realiza prin acordarea de salarii mai mari (sporuri, salariu de merit), securitate și siguranța locului de muncă etc. Variabila motivație, care influențează în mod direct eficiența activității poate fi explicată prin următoarele categorii de factori motivaționali:

- factori de conținut (munca în sine, succesul în activitate);
- factori de context (relații ierarhice, siguranța postului).

Reiese că satisfacția muncii poate fi analizată în raport cu:

- conținutul și cadrul de desfășurare a muncii;
- relațiile interpersonale;
- rezultatele personale asociate cu munca.

Motivarea este una din problemele cele mai delicate pentru majoritatea managerilor și executanților. Pentru ca ceilalți angajați să fie moti-

vați să-și valorifice potențialul creativ este important ca, în primul rând managerii să fie convinși de efectele pozitive ale acestor situații și să adopte un stil de conducere care să permită crearea unei atmosfere destinate a unui climat organizațional corespunzător. În legătură cu acest aspect, unii specialiști identifică două tendințe în comportamentul membrilor unei organizații în general. Prima tendință este spre *conformism*, deși există disponibilități latente ale personalului, acestea nu se manifestă din proprie inițiativă. Cercetările au demonstrat că angajații din această categorie, dacă sunt motivați, acceptă dedicarea contribuției lor la succesul propriilor activități și al organizației în ansamblul ei.

Cea de-a doua tendință este aceea *de manifestare* din proprie inițiativă a *potențialului creativ*, ori de câte ori apar astfel de situații. Persoana implicată în procesul conducerii are nevoie de creativitate de nivel supramediu pentru a atinge eficiența și performanța. Această cerință presupune cunoașterea propriului potențial creativ, stimularea, deblocarea, exersarea și dezvoltarea lui prin antrenament individual și/sau de grup, manifestarea în comportamentul managerial.

Creativitatea managerială nu poate fi altceva decât creativitatea specifică domeniului managementului, adică a conducerii instituțiilor și altor organizații. Eficiența activităților ce se desfășoară într-o organizație este strâns legată, chiar direct determinată, de creativitatea managerială, de curajul de a părăsi unele rutine devenite ineficiente și de a risca introducerea altora noi.

Creativitatea managerială trebuie să se manifeste cu multă pregnanță, deoarece în domeniul managementului, problemele de rezolvat, situațiile, în ultimă instanță, persoanele și colectivele se modifică continuu. Managerul care nu sesizează noul, schimbările intervenite într-o problemă, chiar numai nuanțele diferite și în consecință aplică soluții vechi la probleme noi, pe drept cuvânt i se spune „rutinat” [155].

Astfel, trebuie să se treacă de la stimularea empirică și întâmplătoare la stimularea științifică, efectuată în condițiile cunoașterii

stării de ansamblu a creativității manageriale și a fiecărui element fundamental în parte.

Elementele fundamentale ale creativității ce se manifestă în management [Ibidem]:

- *subiectul creator* (managerul individual sau colectiv);
- *activitatea managerială* (în primul rând procesul decizional);
- *produsul creativ* (adică informațiile și deciziile);
- *mediul creativ* (întreprinderea sau instituția condusă precum și mediul acesteia).

Fiecare în parte trebuie să aibă un nivel al creativității între anumite limite, care să permită compunerea ansamblului. Pentru manifestarea creativității manageriale foarte important este modul de asamblare, de combinare a acestor elemente. Numai armonia asigură probabilități mari pentru manifestarea creativității.

Subiectul creator (managerul individual sau colectiv) are un nivel creativ determinat de o serie de *factori intrinseci* (persoanei sau grupului).

Factorii manageriali intrinseci persoanei ce influențează creativitatea:

- *factori biologici*;
- *factori intelectuali de personalitate*;
- *factorii nonintelectuali de personalitate*.

În rândul *factorilor biologici*: *programul genetic moștenit*, numărul de neuroni, dar mai ales rețelele neuronale au o importanță deosebită. Despre persoană se afirmă că ”parcă s-a născut pentru a conduce”. Uneori și persoanele în cauză ajung să creadă acest lucru, ceea ce le influențează în anumite situații favorabil, iar în altele, nefavorabil. Este foarte greu de susținut însă o asemenea idee. Ceea ce se admite este faptul că unii indivizi își însușesc cu mai mare ușurință decât alții trăsăturile fundamentale ale managerului, un stil de conducere mai adecvat, deci mai eficace și mai eficient.

Vârsta are un rol destul de important în management. Pe de o parte, pentru a conduce sunt necesare multe cunoștințe și deprinderi ce se acumulează în timp, iar pe de altă parte este necesară o mare flexibilitate a gândirii care, de cele mai multe ori, la vârste mai înaintate, în lipsa unui antrenament scade.

În creativitatea managerială sunt importante *deosebiri între cele două sexe*. Numărul bărbaților creatori este superior numărului femeilor. Bărbații acceptă mai ușor riscul, incertitudinea, în timp ce femeile manifestă de regulă, mai multă prudență. Desigur, sunt și excepții, care nu fac decât să confirme regula.

Dintre *factorii intelectuali ai personalității* foarte importantă este *gândirea divergentă*. Dar acest factor dacă ar fi prea dezvoltat, fără să se armonizeze cu alții nu am avea de-a face cu un manager creator, ci doar cu unul împrăștiat. Este ușor de presupus că un bun manager nu poate fi o persoană „împrăștiată”, că managerul performant va lupta pentru a-și atinge obiectivele. Deci managerul creator trebuie să aibă și o *gândire convergentă*, să-și sistematizeze și ordoneze acțiunile, cel puțin pentru „a nu-i ameți și dezorienta” pe cei din jur. Până a ajunge în funcția de manager: a învățat o serie de lucruri care îl ajută să elaboreze, să selecteze și să aplice cele mai bune decizii, acordând astfel multă atenție gândirii convergente, sistematizării, muncii ordonate. Aceasta face însă ca uneori să neglijeze stimularea gândirii divergente, fiind necesar să reînvețe să folosească și să stimuleze gândirea divergentă.

Sensibilitatea față de probleme este un factor esențial, dar el trebuie corelat cu un bun discernământ, cu o corectă apreciere a importanței problemelor. Managerul trebuie să sesizeze din timp orice situație problematică, să o evalueze și să organizeze rezolvarea din timp a problemelor fără să aștepte ca ele să devină urgente. Un manager creativ știe să selecteze și să se ocupe de problemele esențiale, nu pierde timpul cu problemele de rutină, aplică metodele conducerii prin de-

legare de autoritate și prin excepții ierarhizate. Valorifică potențialul personalului din subordine, căutând să obțină maximul de la fiecare, pe baza principiului „omul potrivit la locul potrivit”. Managerul foarte sensibil la orice problemă, fără discernământ, poate să ajungă să se ocupe de mărunțișuri și să negligeze, din lipsă de timp și alte resurse, problemele mari, importante, esențiale.

Aptitudinea de a redefini îi permite managerului să reformuleze problemele în termeni adecvați managementului și personalului din subordine care se va ocupa de rezolvarea concretă a problemei respective. Formularea unei probleme în termeni nespecifici creează greutate în rezolvare. Și în management sunt valabile afirmațiile că „dintre problemele nerezolvate majoritatea sunt prost formulate” și că „o problemă nouă, odată rezolvată, duce la reformularea ei mai adecvată, mai corectă”.

Cu cât o persoană ocupă un post de conducere situat la un nivel mai înalt pe scara ierarhică, cu atât are nevoie de o *putere mai mare de abstractizare și de sinteză*. Informațiile cu care se lucrează la niveluri înalte de conducere se caracterizează printr-un grad mare de abstractizare și de sinteză. Informațiile insuficient abstractizate îngreunează procesul conducerii, cuprinderea în întregime a sistemului condus.

Managerului nu trebuie să-i lipsească inteligența. Coeficientul de *inteligență generală* *QI* al managerilor este de regulă mult peste media populației generale de 100 centile, el situându-se în jur de 120.

Dintre cele patru tipuri de *inteligență specifică* (concretă, simbolică, semantică și socială) cea mai utilă în creativitatea managerială este inteligența socială, deoarece orice manager lucrează în primul rând cu oamenii. Desigur, nici celelalte forme nu trebuie să lipsească.

Dintre *factorii nonintelectuali de personalitate* nu trebuie neglijată *motivația interioară*, satisfacția ce o produce munca de conducere. Profesiunea de manager cere o preocupare permanentă, zi și noapte, ceea ce nu este posibil fără sacrificii. În condițiile de astăzi, când ma-

nagerii sunt relativ prost plătiți, motivația interioară compensează într-o oarecare măsură lipsa *motivației exterioare*.

Curajul influențează creativitatea manifestă a managerului. Trebuie însă și el bine armonizat cu ceilalți factori, îndeosebi cu *intuiția* atât de necesară de fapt în orice act de creație. Desigur curajul, ca și ceilalți factori diferă de la o persoană la alta, dar și de la o situație la alta. Poți avea curaj să întreprinzi ceva pentru că nu cunoști prea multe lucruri despre domeniul respectiv, sau dimpotrivă, din același motiv să nu ai. De asemenea, unii manageri își pierd curajul când cunosc bine domeniul în care se cere să acționeze.

Managerul modern trebuie să aibă încă o trăsătură specifică persoanelor creatoare: *perseverența*. Aceasta îl face să nu tărăgăneze abordarea problemelor neplăcute, să caute cât mai multe variante de soluții, să analizeze, să compare și să aleagă decizia cea mai bună. Este foarte dăunător însă și excesul de perseverență. În loc să se oprească la o soluție bună, pe care să o aplice, unii manageri prea perseverenți continuă să caute, să despice firul în patru îndepărtându-se de momentul cel mai potrivit de a acționa. Chiar se spune: decât o decizie foarte bună luată prea târziu, mai bine o decizie bună luată la timp.

Avantajele *creativității colective* în soluționarea anumitor probleme de management sunt în general recunoscute. Există însă (ca o moștenire istorică) o doză mare de formalism, chiar de fățărnicie în acest domeniu, care inhibă manifestarea creativității manageriale colective. În primul rând, nu se ține seama că nu orice problemă se rezolvă mai bine în colectiv, că uneori creativitatea colectivă este inferioară creativității individuale, că responsabilitățile și răspunsurile se diluează. Apoi, colectivele de conducere de tipul consiliilor de administrație și comitetelor de direcție nu respectă de obicei regulile de constituire și funcționare a colectivelor de creativitate: eterogenitatea compoziției, numărul membrilor, compatibilitatea acestora, libertatea exprimării necenzurate a ideilor, separarea etapei de

emitere a ideilor de cea de evaluare a lor. În aceste colective existând persoane cu poziții diferite în ierarhia organizatorică a instituției, pe lângă avantajele perspectivelor diferite, se produce uneori o inhibare caracterizată de următoarele cuvinte pline de umor și de adevăr: „șeful va căuta ca de la o ședință la alta să arate că este tot mai creator, iar subordonații își vor da seama că este bine ca de la o ședință la alta să arate că sunt tot mai puțin creatori decât șeful”.

Activitățile manageriale în general, și *procesul decizional* în special, sunt activități creative, caracterizate printr-o încărcătură de nou atât în privința detecției și formulării problemelor, cât și în rezolvarea lor – ca algoritm și ca soluție. Ca în orice proces creativ, în etapa de preparație, în care se intră în contact cu problema de rezolvat sau cu domeniul de activitate, un rol deosebit îl are documentarea, respectiv volumul și importanța informațiilor ce ajung la nivelul managerului. Prin proiectarea și menținerea în funcțiune a unui sistem informațional adecvat și eficient managerii sunt ajutați să își exercite corespunzător funcțiile conducerii, să detecteze din timp problemele și să le rezolve creativ. Pe lângă acest gen de informații, deosebit de important, managerul are nevoie și de informații privind mediul în care funcționează întreprinderea pe care o conduce. Acesta este motivul pentru care managerii trebuie să țină o legătură strânsă cu viața, cu cercurile de afaceri, cu cercurile culturale. Managerii nu pot fi oameni lipsiți de cultură.

În procesul adoptării deciziilor, noutatea poate interveni și în modul de selecție a variantelor de decizie. Introducerea unor metode multicriteriale de selecție, acordarea unor ranguri diferite de importanță criteriilor, în funcție de situația concretă, fac ca problemele și soluțiile adoptate să difere în timp și spațiu. Elementul care produce aceste schimbări rapide în înțelesul și importanța problemelor este în primul rând omul, care își schimbă ideile și modul de comportare pe parcurs în funcție de ceea ce a trăit. De asemenea, implementa-

rea, controlul aplicării și întreținerea soluțiilor adoptate trebuie să se facă într-un mod care să se armonizeze cu deciziile luate până în acel moment și informațiile primite, precum și cu trăsăturile persoanelor implicate, mediului economic, politic, social, cultural existent.

Produsele creativității manageriale sunt informațiile obținute prin prelucrare, precum și deciziile și transpunerea lor în practică. Valoarea unei decizii nu se poate aprecia în sine fără a face o raportare la ansamblu, fără a răspunde la întrebarea "dacă decizia respectivă a îmbunătățit ansamblul și îi asigură o funcționare corespunzătoare în viitor".

Informațiile primite și prelucrate, deciziile adoptate înseamnă exercitarea de către manager a funcțiilor conducerii. Creativitatea se manifestă astfel în prefigurarea viitorului, în formarea unei imagini privind cum va arăta instituția condusă și mediul în care ea va funcționa în viitor. Se formează totodată o imagine a viitoarelor obiective și resurse.

Mediul creativ pentru creativitatea managerială este instituția sau în general organizația condusă, precum și mediul exterior acesteia, care îi influențează funcționarea. Orice instituție are un scop, un rol, o rațiune de a fi, pentru care s-a înființat și există, aceea de a satisface anumite cerințe ale societății și totodată de a asigura locuri de muncă și venituri celor ce lucrează în cadrul ei. Instituția are o serie de obiective. Între instituție și propriii ei membrii (inclusiv managerii) precum și cu alte instituții se stabilesc relații materiale, financiare, informaționale și de altă natură.

Responsabilitatea pentru atingerea obiectivelor o are managerul, care trebuie să conducă instituția, organizația ținând seama atât de factori ai mediului interior (oameni, structuri, informații, capacități), cât și de cei ai mediului exterior (politici, sociali, economici, științifici, tehnologici, juridici, culturali, geografici, istorici, ecologici, psihologici).

Nu se poate da o rețetă bună pentru orice situație pentru mediul favorabil creativității. În general se spune că un mediu democratic,

permisiv favorizează emiterea ideilor noi, în timp ce un mediu mai restrictiv, mai ordonat favorizează aplicarea lor. A găsi echilibrul între cele două extreme, a ști când și unde să înclini balanța într-o parte sau în cealaltă ține de știința și arta managementului.

Studiul cercetărilor ne demonstrează că procesul creativ primește o lovitură puternică când persoanele dintr-un grup de lucru intră în competitivitate în loc să colaboreze. Cele mai creative echipe sunt cele între care există încredere pentru a împărtăși și dezbate ideile.

Pe parcursul activității sunt necesare de a fi luate în considerație elementele procesului creativ, având ca criterii de bază următoarele aspecte: rolul meu în calitate de manager, acțiunile specifice necesare și momentul începerii acțiunilor, ca element de bază fiind: rolul managerului, rolul participantului.

Necesitatea de a cunoaște elementele creativității este un imperativ al timpului. Artă de a conduce, măiestria de a crea atmosfera creativă de lucru se datorează creativității manageriale.

În motivarea personalului managerii au rolul de a sensibiliza personalul, printr-o comunicare deschisă și prin folosirea corectă a instrumentelor de motivare, făcându-l conștient de existența unor situații problemă cărora nu li s-a acordat atenția cuvenită. Managerii trebuie să descopere acele aspecte care motivează într-adevăr angajații și îi determină să se implice în rezolvarea problemelor prin valorificarea potențialului lor creativ.

Pentru a putea stabili relații interpersonale de calitate, bazate pe o comunicare eficientă este necesar să poți fi un manager deschis, să-ți dezvălui sentimentele, motivele, opiniile, să fii receptiv la feedbackul oferit de ceilalți. Toate acestea solicită încredere în sine. Cu cât o persoană își sporește încrederea în sine cu atât aceasta este mai dispusă să-și asume riscurile asociate autoexpunerii și expunerii la opiniile celorlalți.

O componentă a *culturii manageriale* este *competența psihopedagogică* a managerului.

La etapa actuală în domeniul pedagogic și psihologic nu există o unitate de păreri referitoare la conținutul competenței manageriale. Conform studiului efectuat de L. I. Berestova asupra problemei date, ca bază a activității manageriale, ea menționează că unii autori înțeleg termenul de competență astfel: managerul trebuie să cunoască foarte bine activitatea, diferitele mijloace și metode pentru atingerea scopului său, să posede cunoștințe profunde în domeniul științei manageriale.

Un alt autor, L. Papulov include în conținutul competenței nivelul de bază și studiile de specialitate, stagiul de muncă, capacitatea de a acumula experiență în domeniul managementului.

După părerea noastră, pentru dirijarea eficientă a grupului din mediul preșcolar este necesară cunoașterea de către manager a orientărilor valorice a fiecărui cadru didactic în parte, în ceea ce privește activitatea pedagogică, cunoașterea părerilor, așteptărilor și aprecierilor subalternilor, privind și comportamentul personal. De stilul său managerial, de capacitatea de a aprecia acțiunile subalternilor depinde, în cea mai mare măsură, atitudinea conștiințioasă a educatorilor față de obligațiile lor, motivarea muncii, rezultatele și climatul psihologic din cadrul instituției. De aceea, managerii instituției preșcolare trebuie să fie un model al calităților personale ale subalternilor, să cunoască motivația, scopurile și aspectele particulare ale personalității lor. În activitatea managerială, orientarea adecvată către celălalt este o trăsătură profesională necesară.

Capacitatea managerului de a lucra cu colectivul depinde nu numai de pregătirea sa profesională, ci și de cunoștințele care le posedă, într-o mare măsură și de nivelul de cultură.

Cultura managerială se manifestă în deprinderea de a vedea și a asculta, în capacitatea de a-l percepe pe subaltern, chiar și prin mișcările de mimică, privire, zâmbet. Atingerea rezultatului dorit în activitatea cognitivă este îngreunată adesea de lipsa culturii, amorul propriu, timiditate.

Numai lucrând asupra sa continuu, educând normele umane, valorile și idealurile, se formează talentul acțiunii manageriale, omenia, dragostea față de oameni, capacitatea de a-i înțelege și accepta pe alții, deprinderea de a compătimi. Odată cu creșterea nivelului cultural al managerului cresc și cerințele față de cultura acțiunii manageriale în procesul îndeplinirii funcțiilor. Competența managerială depinde de erudiția și cultura sa, de deprinderea de a se orienta în legitățile comportamentale ale persoanelor, de dorința de a-și desăvârși personalitatea, stilul managerial și relațiile reciproce; de capacitatea de a-i influența pe cei din grup, de a-i convinge în așa fel, încât să ducă la satisfacție și eficiență activitatea. Pentru rezolvarea acestor obiective, managerul trebuie să posede metode de acumulare a informației: tehnice, economice, umanitare etc.

Informația psihopedagogică face parte din informația umanitară și constă din: informare, luare de decizii, ordine și din sistemul de relații din grup. Activitatea managerială în sistemul „manager-grup-persoană” constituie toată noțiunea de competență psihopedagogică, deci putem menționa că activitatea managerială este caracteristică managerului sub toate aspectele și condițiile de funcționare efectivă ale colectivului său. Competența managerială este scopul direct al maturizării acestuia. Ea nu înseamnă numai cunoștințe psihopedagogice, ci este o sinteză a condiției psihopedagogice, a măiestriei pedagogice personale, a bagajului valoros de cunoștințe și a înțelepciunii acestora, ce asigură buna comunicare și conlucrare cu subalternii. Managerul trebuie să posede un *înalt statut*.

Noțiunea *de statut* în literatura de specialitate este văzută ca fiind posibilitatea de a-i influența pe alții. Investigațiile efectuate de R. H. Șakurov confirmă relația dintre autoritatea managerului și eficiența managerială în procesul instructiv-educativ. Autoritatea are două funcții importante. În primul rând, ea unește grupul în jurul managerului, în al doilea rând, intensifică influența acestuia cu membrii grupului.

După părerea noastră autoritatea nu depinde doar de particularitățile interacțiunii din grup, ci și de valorile și normele societății [227].

L. Stepkin definește autoritatea ca fiind diversitatea relațiilor valorice ale oamenilor din jur față de un individ. Potrivit acestora, statutul managerului depinde de măsura calităților, comportamentele, necesitățile și așteptările subalternilor, orientările valorice. Managerul care se bucură de o mare autoritate în grupul de pedagogi este cel care are cea mai înaltă motivație, este cel care are cea mai intensă activitate, astfel stimulându-i cel mai mult pe subalternii săi prin propriul exemplu. Un astfel de model garantează eficiența activității colectivului condus și asigură câștigarea încrederii membrilor acestuia. În instituțiile unde sunt manageri cu autoritate, ei corespund așteptărilor pedagogilor, autoritatea fiind „liantul” ce unește colectivul în jurul lor. În această perioadă de democratizare a societății, o mare valoare au trăsăturile umane ale managerului, felul de a-și expune subalternii, de a se sprijini pe grup, de a-i acorda încredere, deoarece numai un astfel de manager își poate dobândi autoritatea. Încrederea în manager depinde de manifestarea calităților profesionale, umane, de comunicare, morale. Încrederea între subalterni și manager apare pe baza convingerilor. Convingerile dominante, numite și cele „mai înalte scopuri”, constituie pilonul pe care se sprijină activitatea în grup.

Managerul trebuie să manifeste încredere, deoarece încrederea în celălalt stă la baza democratizării managementului și a umanizării relațiilor cu subalternii, a atragerii lor în activitate, a dezvoltării inițiativei creatoare. Trecerea la managementul democrat poate avea loc numai atunci când managerul și educatorii dau dovadă de inițiativă în desfășurarea procesului educativ-instructiv. La baza succesului în realizarea obiectivelor stau respectul și încrederea în celălalt, înțelegerea eforturilor membrilor grupului și unitatea acestor eforturi. Vorbind despre respectarea și încrederea acestora ca principii de bază ale activității manageriale, putem menționa că ele sunt fundamentul, baza funcționării

instituției și reprezentând totodată natura spirituală a instituției. La baza pregătirii psihopedagogice a managerului instituției preșcolare stă capacitatea de comunicare și cea organizatorică.

Capacitatea de comunicare este o componentă importantă a personalității liderului din mediul instituției – contribuie la asigurarea eficienței maxime a procesului managerial și a acțiunilor educatorului, atât pe verticală, cât și pe orizontală, prin crearea și menținerea unei bune atmosfere în colectiv, care să prevină apariția unor conflicte.

Pentru a-și asigura o bună comunicare, managerul trebuie să aibă în vedere o serie de particularități individuale, să-și controleze starea psihică, stilul vorbirii; să asigure un conținut interesant convorbirii, în concordanță cu obiectivele sale manageriale, cât și cu scopurile instituției.

Competența comportă necesitatea de manifestare a omeniei, creativității, deprinderi profesionale a nivelului înalt de cunoștințe. Așadar, competența își găsește exprimarea prin pregătirea profesională a managerului instituției preșcolare conștient și capabil să rezolve multitudinea de obiective ce decurg din dinamica procesului managerial. Așa cum preciza A. Neculau că masele au nevoie de manageri, pentru a le oferi regulile sociale, după care să poată funcționa. Adevărații manageri trebuie să conștientizeze faptul că ei – ca de altfel toți pedagogii, pe care îi conduc – fac parte dintr-o elită a intelectualității, menită să ofere societății acele valori și reguli necesare unei dezvoltări armonioase.

Deci competența managerului în general și a managerilor instituțiilor preșcolare în special este o condiție a desfășurării activității manageriale. Faptul că ea poate fi modelată ne permite să o prezentăm ca pe un model al stării psihologice a personalității. Dinamismul vieții contemporane, condiționat de schimbările impresionante în toate domeniile de activitate, necesită o adaptare continuă a sistemului de învățământ în noile orientări și relații sub aspect mondial.

Astfel, se impune un nou concept de pregătire a managerilor, care ar avea drept scop formarea unui profesionalism de o înaltă măiestrie pedagogică, având și o cultură managerială bine formată. Un manager eficient reprezintă un rezervor de cunoștințe, de aptitudini și energie psihică și emoțională. Competența managerială și cultura pedagogică fiind mereu alimentate, pot plasa personalitatea managerului pe piedestalul maestrului.

Devenirea unui manager competent prezintă un proces complicat, unde factorul hotărâtor prezintă formarea culturii sale pedagogice. Un manager adevărat trebuie să dispună în primul rând de calități moral-spirituale, individual-profesionale, cunoștințe speciale; să-și formeze un stil managerial adecvat și, nu în ultimul rând, inteligență, creativitate, capacități organizatorice. A doua problemă rezidă în motivația autoinstruirii și transformarea acesteia în pasiune.

3

DEMERSUL DE DEZVOLTARE A CULTURII MANAGERIALE ÎN INSTITUȚIA PREȘCOLARĂ

3.1. Investigații preliminare și constatative privind esența culturii manageriale

Scopul experimentului de constatare constă în determinarea nivelului inițial al culturii manageriale al managerilor și masteranzilor – viitori manageri.

Pentru realizarea scopului propus ne-am înaintat următoarele obiective:

- determinarea cunoștințelor managerilor despre cultura managerială;
- aprecierea valorilor pe care, în opinia angajaților, trebuie să le asigure instituția.

Având în vedere obiectivele menționate, studiul are ca *punct de plecare* următoarele ipoteze:

- *Cultura managerială și valorile morale au impact asupra performanței instituției și asupra angajaților acesteia;*
- *Există diferențe între cultura managerială, valorile promovate în cadrul instituției și cele în care angajații se regăsesc;*
- *Promovarea în cadrul instituției a valorilor și normelor comportamentale etice asigură reușita managementului;*
- *Cultura managerială promovată în cadrul instituției este cunoscută și înțeleasă de către salariații acesteia;*
- *Valorile angajaților se potrivesc cerințelor culturii manageriale promovate în cadrul instituției.*

În procesul *experimentului de constatare* am utilizat următoarele metode și instrumente: chestionarul, convorbirea, analiza și interpretarea datelor.

Eșantionul de cercetare a fost constituit din 180 respondenți, 92 au constituit grupa experimentală și 88 respondenți grupa de

control. Experimentul de constatare s-a desfășurat în perioada anilor 2013-2014.

La prima etapă a experimentului am aplicat un chestionar elaborat de noi cu scopul de a determina nivelul inițial privind cultura managerială la nivelul instituției preșcolare.

Chestionarele au fost distribuite prin contactare directă, la toți cei 180 de angajați ai instituțiilor. Toate chestionarele au fost completate corect, acestea constituind obiectul analizei statistice.

În continuare prezentăm rezultatele primei probe la etapa de constatare. La primul item al chestionarului: „*Ce înțelegeți prin conceptele de cultură și cultură managerială?*”, managerii au explicat noțiunile, dar cu o anumită nesiguranță.

De exemplu, au fost răspunsuri de tipul: *cultura* constă în prezența la om a unor valori moral-spirituale ce se răsfrâng asupra întregului domeniu de activitate a persoanei; *cultura* este un ansamblu de valori materiale și spirituale; totalitatea valorilor spirituale ale unui popor; este limba poporului, tradiții, obiceiuri a unui popor; reprezintă capacitatea persoanei de a respecta conduita morală în societate.

Conceptului de *cultură managerială* i-au fost date următoarele semnificații: „*cultura managerială reprezintă normele morale ale managerului, abilitatea de a coordona emoțiile în relație cu subalternii săi și superiorii; reprezintă sistemul de valori, credințele, aspirațiile, așteptările și comportamentele managerilor dintr-o organizație care se reflectă în tipurile și stilurile manageriale practice în cadrul acesteia*”. Aceste răspunsuri sunt unele dintre cele mai acceptate de noi, deoarece se apropie cel mai mult de semnificațiile de bază ale noțiunilor.

La cel de al doilea item: „*Enumerați funcțiile culturii manageriale*” am avut și răspunsuri de tipul: „Nu cunosc astfel de funcții, nu știu; răspunsuri mai puțin acceptabile au fost menționate ca: funcția de organizare, de comandă, de planificare, de dirijare a activității didac-

tice, de atingere a unor obiective educaționale etc; răspunsuri la un nivel mai înalt apreciate de noi sunt: facilizarea comunicării cu subalternii, funcția de control și evaluare; dezvoltarea unei culturi și a unor valori în instituție”.

„Numiți valorile culturii manageriale în instituția în care activați” – la această întrebare răspunsurile managerilor și a masteranzilor ne-au oferit așa valori: „bunătate, sinceritate, stimă, respect, ură, prietenie, invidie, disciplină, onestitate, dreptate” etc. Din cele relatate, conchidem că managerii într-adevăr nu cunosc valorile ce trebuie promovate la nivelul instituției preșcolare, într-o oarecare măsură poate le promovează, dar nu sunt conștienți de acest lucru, dacă nu știu să le numească.

La itemul: „Cum credeți, dispun managerii actuali de o cultură a comunicării pedagogice?” răspunsurile au fost variate atât la manageri cât și la masteranzi, de exemplu: „managerii dispun de o cultură managerială, dar nu în măsura cuvenită; nu dispun, deoarece nu au studii, competențe în domeniul educației preșcolare, cer doar finalități educaționale la nivel preșcolar; dispun de o cultură a comunicării pedagogice, folosesc termeni accesibili care sunt pe înțeles, relațiile interpersonale sunt satisfăcătoare” etc.

Rezultatele acestui item ne demonstrează că managerii actuali nu dispun de o cultură înaltă a comunicării pedagogice, deoarece ei nu înțeleg conceptul acestei culturi, componentele ei etc.

La itemul: „În opinia Dvs., instituția în care activați necesită o schimbare a culturii manageriale?” – în temei, managerii nu doresc o schimbare în instituțiile în care activează, pe când masteranzii menționează că necesită o schimbare a culturii manageriale în instituții.

Rezultatele acestui chestionar sunt reprezentate în Tabelele 3.1 și 3.2.

Tabelul 3.1.

**Rezultatele chestionarului privind opinia managerilor
grupeii experimentale și celei de control referitor
la cultura managerială (subiecți)**

Răspunsuri	ITEMII									
	GRUPA EXPERIMENTALĂ					GRUPA DE CONTROL				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Satisfăcătoare	16	8	7	10	8	17	11	8	9	8
Parțial satisfăcătoare	20	22	18	16	23	21	12	21	19	17
Nesatisfăcătoare	10	16	21	20	15	6	21	15	16	19

Tabelul 3.2.

**Rezultatele chestionarului privind opinia masteranzilor
grupeii experimentale și celei de control referitor
la cultura managerială (subiecți)**

Răspunsuri	ITEMII									
	GRUPA EXPERIMENTALĂ					GRUPA DE CONTROL				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Satisfăcătoare	7	6	10	7	9	13	6	8	10	9
Parțial satisfăcătoare	25	22	21	26	22	20	16	23	21	23
Nesatisfăcătoare	14	18	15	13	15	11	22	13	13	12

Conform rezultatelor redade în Tabelul 3.1 și 3.2 deducem că atât managerii cât și masteranzii ambelor grupe cunosc insuficient concepțiile de cultură, cultură managerială. Funcțiile culturii manageriale nu au fost menționate concret. De asemenea, s-a constatat că managerii cât și masteranzii confundă valorile cu trăsăturile unui manager, managerii fiind mai închiși în sine au menționat că nu doresc să schimbe cultura managerială la nivelul instituției în care activează, sunt mai conservați și nu acceptă noul, pe când masteranzii sunt mai deschiși spre o cultură

managerială adecvată, sunt dornici de a cunoaște și promova cu succes valorile instituției și a le împărtăși cu partenerii educaționali.

La cea de-a doua probă a experimentului de constatare am organizat o masă rotundă cu managerii, masteranzii, abordând problema culturii manageriale, îndeosebi aprecierea valorilor asigurate de către instituție [176, p. 109]. În urma dezbaterilor la această temă s-au dedus un șir de variante de răspuns care, în opinia managerilor, masteranzilor reprezintă valori necesare ce trebuie să le asigure instituția.

Tabelul 3.3.

**Aprecierea valorilor pe care trebuie să le asigure
instituția preșcolară (manageri)**

Variante de răspuns	Grupa experimentală	Grupa de control
Salariul	90 %	95 %
Siguranța locului de muncă	85 %	90 %
Posibilitatea de a dobândi recunoașterea profesională	50 %	55 %
Relațiile bune cu colegii și superiorii	40 %	50 %
Posibilitatea de a contribui la dezvoltarea instituției	25 %	50 %
Vechimea în muncă	15 %	35 %
Nu știu	0 %	0 %

După cum atestă datele prezentate în tabele, subiecții investigați au afirmat în mediu 90-98 % că instituția trebuie să le asigure, în primul rând, salariul. Această valoare a banului manifestă starea de spirit din întreaga societate, în care pentru unele persoane, acumularea de capital a devenit un scop în sine, iar pentru altele banii nu sunt de neglijat, cel puțin în măsura în care își doresc un nivel de trai civilizat sau măcar decent. Siguranța în ceea ce privește locul de muncă este importantă numai pentru 45-90 % din respondenți în condițiile în care nesiguranța

în ziua de mâine reprezintă pentru aceștia o sursă de stres permanent. Posibilitatea de a dobândi recunoașterea profesională este plasată pe al doilea loc în ierarhia priorităților de masteranzii grupei experimentale și celei de control 60-70 %. Relațiile bune cu colegii și superiorii o consideră 25-35 % din masteranzi și 40-50 % din manageri. Aceasta este urmată de vechimea în muncă și pensia și posibilitatea de a contribui la dezvoltarea instituției, care se află pe ultimul loc, 15-35 % în opinia managerilor și 20-30% în opinia masteranzilor.

Tabelul 3.4.

**Aprecierea valorilor pe care trebuie să le asigure
instituția preșcolară (masteranzi)**

Variante de răspuns	Grupa experimentală	Grupa de control
Salariul	95 %	98%
Siguranța locului de muncă	45%	65 %
Posibilitatea de a dobândi recunoașterea profesională	60 %	70 %
Relațiile bune cu colegii și superiorii	25 %	35%
Posibilitatea de a contribui la dezvoltarea instituției	38 %	45 %
Vechimea în muncă	20 %	30 %
Nu știu	0 %	0 %

Din cele menționate, rezultă că oamenii trăiesc cu ziua de azi și se gândesc puțin la viitorul instituției, dar o instituție poate avea succes de durată doar orientându-se spre viitor.

Dorința și hotărârea salariatului de a-și îndeplini funcția sunt unii din factorii principali pentru ca instituția să fie eficientă. Chiar dacă persoana îndeplinește o muncă de rutină, niște procese simple, care nu necesită o calificare înaltă, totuși fără o motivare în muncă nu se pot obține rezultate înalte.

A treia probă la această etapă s-a efectuat cu scopul de a evalua atitudinea angajaților față de instituția în care activează. Toate aspectele rezistenței la schimbare descrise în capitolul anterior trebuie luate în calcul, și pentru a le identifica corect este necesară realizarea unei analize a percepțiilor angajaților față de schimbare. În cercetare noi am utilizat un chestionar standardizat de evaluare a „Atitudinilor față de schimbare”.

Prin acest chestionar am urmărit evaluarea următorilor factori:

1. Factorul „PERSONAL” (itemii 1, 2, 4, 5, 6, 8, 9, 15, 18, 21, 25, 28, 31). Accentul cade în primul rând, pe *valorile umane* – îmbunătățirea sistemului de motivare a angajaților și a comunicării, optimizarea relațiilor dintre manager și personal, creșterea gradului de implicare personală încercând să realizăm schimbarea prin intervenția asupra sistemului social, a condițiilor de lucru, a gradului de satisfacție a personalului. Scoruri mici, dimensiune puternic dezvoltată, angajații consideră că nu sunt urgente în acest sens, că inițiativele în acest sens nu sunt o necesitate sau o prioritate pentru strategia instituției; respingerea acestei inițiative. Scoruri mari, dimensiune slab dezvoltată, angajații consideră că trebuie acționat în acest sens, își doresc măsuri în această direcție, considerând aceste inițiative benefice, necesare sau urgente; acceptarea inițiativelor în acest sens. Rezultatele sunt redate în tabelul de mai jos.

Tabelul 3.5.

Rezultatele factorului „Personal” al grupei experimentale și de control ale respondenților manageri (în %)

Grupul experimental	niciodată	uneori	deseori	întotdeauna
Grupa experimentală	0,5	5,5	58,5	35,5
Grupa de control	0	4	65,5	30,5

Tabelul 3.6.

**Rezultatele factorului „Personal” al grupei experimentale
și de control ale respondenților masteranzi (în %)**

Grupul experimental	niciodată	uneori	deseori	întotdeauna
Grupa experimentală	0,5	5,5	55,5	38,5
Grupa de control	0	6	62,5	31,5

2. Factorul „RANDAMENT” (itemii 7, 10, 12, 13, 16, 19, 22, 23, 26, 29).

Accentul, cade în primul rând, pe *valorile legate de productivitate/ randament*: îmbunătățirea performanței colective, strategii mai bune de contractare, aprovizionare mai bună, organizarea mai eficientă a activității, îmbunătățirea calității serviciilor, încercând să realizăm schimbarea prin activitatea valorilor legate de randament, organiza-re, eficiență, privilegiind sistemul economic.

Tabelul 3.7.

**Rezultatele factorului „Randament”
în viziunea managerilor (în %)**

Dimensiune extrem de puternic dezvoltată/deloc solicitată	Dimensiune destul de puternic dezvoltată/uneori solicitată	Dimensiune destul de slab dezvoltată/deseori solicitată	Dimensiune extrem de slab dezvoltată/întotdeauna solicitată
Grupa experimentală (manageri)			
0	15,5	25	59,5
Grupa de control (manageri)			
0	7	30	63

Tabelul 3.8.

**Rezultatele factorului „Randament”
în viziunea masteranzilor (în %)**

Dimensiune extrem de puternic dezvoltată/deloc solicitată	Dimensiune destul de puternic dezvoltată/uneori solicitată	Dimensiune destul de slab dezvoltată/deseori solicitată	Dimensiune extrem de slab dezvoltată/întotdeauna solicitată
Grupa experimentală (masteranzi)			
0	13,5	24	62,5
Grupa de control (masteranzi)			
0	5	30	65

3. Factorul „CONSERVATORISM” (itemii 3, 8, 11, 14, 17, 20, 24, 27, 30).

Scoruri mici, opinii conservatoare în favoarea păstrării situației existente, starea actuală fiind considerată satisfăcătoare; fără schimbări majore.

Scoruri mari, opinii revoluționare în favoarea schimbării situației existente, respingerea stării actuale ca nesatisfăcătoare; schimbări radicale.

Tabelul 3.9.

**Rezultatele factorului „Conservatorism”
în viziunea managerilor (în %)**

Grupul experimental	Atitudine extrem de conservatoare/fără schimbare/niciodată	Atitudine conservatoare/schimbări mici/uneori	Atitudine „revoluționară”/schimbări mari/deseori	Atitudine extremă/schimbări radicale/întotdeauna
Grupa experimentală manageri	5,5	25,5	28	32
Grupa de control manageri	1,0	10,5	35,5	44

Tabelul 3.10.

**Rezultatele factorului „Conservatorism”
în viziunea masteranzilor (în %)**

Grupul experimental	Atitudine extrem de conservatoare/fără schimbare/niciodată	Atitudine conservatoare/schimbări mici/uneori	Atitudine „revoluționară”/schimbări mari/deseori	Atitudine extremă/schimbări radicale/întotdeauna
Grupa experimentală masteranzi	5,5	25,5	33,5	35,5
Grupa de control masteranzi	0,5	9,5	43	47

Pentru o viziune mai clară a rezultatelor tuturor probelor desfășurate cu masteranzii și managerii instituțiilor preșcolare, ne propunem să redăm în următorul tabel un tablou mai restrâns al rezultatelor scontate.

Tabelul 3.11.

**Reprezentarea rezultatelor pe nivele
a probelor de constatare (subiecți)**

Nivele- lurile	Grupa experimentală manageri			Grupa experimentală masteranzi			Grupa de control manageri			Grupa de control masteranzi		
	<i>Proba I</i>	<i>Proba II</i>	<i>Proba III</i>	<i>Proba I</i>	<i>Proba II</i>	<i>Proba III</i>	<i>Proba I</i>	<i>Proba II</i>	<i>Proba III</i>	<i>Proba I</i>	<i>Proba II</i>	<i>Proba III</i>
Înalt	12	14	9	14	15	17	14	15	10	15	16	18
Mediu	16	21	23	17	20	19	16	21	25	21	22	23
Scăzut	18	11	14	15	11	10	14	8	9	8	6	3

Managerii și masteranzii au fost plasați la nivelul superior (înalt), mediu și inferior (scăzut) conform următoarelor criterii de apreciere:

- Coerența activităților derulate în cadrul programelor culturale ale instituției preșcolare cu politica generală a instituției.
- Aprecierea valorilor culturale proiectate și desfășurate în instituția preșcolară.
- Atitudinea managerilor față de schimbarea culturii manageriale și acceptarea, implementarea noului în organizație.
- Continuitate și constanță în derularea de activități/proiecte/programe comunitare.
- Dezvoltarea strategiilor și modalităților de promovare a culturii manageriale a instituției preșcolare.

În urma efectuării probei a treia la etapa experimentului de constatare, conchidem că scorurile ridicate ale factorului „PERSONAL”, ne indică faptul că angajații își doresc acțiuni de îmbunătățire a sistemului de motivare și a comunicării, precum și optimizarea relațiilor dintre manager și personal.

Factorul „RANDAMENT”. Această dimensiune fiind mai slab dezvoltată în grupul experimental atât al managerilor cât și al masteranzilor, ai căror angajați au solicitat organizarea mai eficientă a activității și îmbunătățirea performanței colective.

De asemenea, apare diferență și la factorul „CONSERVATORISM”, unde mai mult își doresc o schimbare a situației existente angajații grupei experimentale a masteranzilor.

Deci, este extrem de important pentru o instituție să-și stabilească anumite valori. Acestea pot fi atât declarate, adică cele susținute în discursuri și cele scrise, cât și operaționale, adică cele care se regăsesc efectiv în deciziile, strategiile și acțiunile de zi cu zi.

Pentru ca o instituție să dispună de o cultură apropiată de cea dorită este nevoie atât de un set de valori bine concordate cu aspirațiile

membrilor, cât și de acțiuni concrete de conducere în consonanță cu aspirațiile.

Multe din credințele și valorile existente în cultura unei organizații sunt exprimate ca legende și povestiri care alcătuiesc factorul organizației.

Aceasta este o modalitate importantă de transmitere a culturii existente de la angajații mai vechi la noii veniți și servește la accentuarea aspectelor esențiale ale culturii organizaționale. Însă, acest aspect este destul de neglijat de angajații instituțiilor incluse în experiment.

Am putea spune că lipsește o mândrie organizațională, oamenii căutând să-și vadă fiecare de munca lui și puțin le pasă de problemele instituției.

În loc să facă tot posibilul ca să-și aducă o contribuție la prosperarea instituției, există o atmosferă de competiție inutilă între angajații instituției preșcolare și o neîncredere și suspiciune nejustificată față de schimbări. Benefică ar fi strădania ca toată lumea să fie tratată cu respect și demnitate și ca relațiile dintre angajați să fie reciproc avantajoase.

3.2. Dezvoltarea culturii manageriale în instituția preșcolară

Cultura managerială vizează îndeplinirea obiectivelor, influențând factorii interni și externi, care afectează instituția și contribuie la creșterea competitivității instituției pe piața internă și externă. Un alt rol important al acesteia este preîntâmpinarea apariției anticulturii organizaționale (elementele opuse culturii manageriale focalizată pe realizarea obiectivelor).

Reieșind din aceste considerente, s-a desfășurat experimentului formativ.

Scopul experimentului formativ constă în valorificarea Modelului pedagogic de formare a culturii manageriale în instituția preșcolară.

Obiectivele înaintate la această etapă sunt:

- elaborarea curriculumului la modulul „*Managementul culturii manageriale în instituția preșcolară*”;
- confirmarea valabilității dezvoltative a elementelor componente ale *Modelului pedagogic de formare a culturii manageriale în instituția preșcolară*.

Experimentul formativ a fost desfășurat cu 92 de subiecți ai instituțiilor preșcolare (dintre care 46 de manageri aflați la cursurile de formare continuă și 46 masteranzi) în perioada anilor 2014-2015.

1. Inițial am utilizat metoda „Ce știu, ce vreau să știu, ce am învățat”, în scopul de a afla ce subiecte sunt interesante pentru manageri, masteranzi.

Metoda: Ce știu... Ce vreau să știu... Ce am învățat

CE ȘTIU despre managementul culturii manageriale	CE VREAU SĂ ȘTIU despre managementul culturii manageriale	CE AM ÎNVĂȚAT despre managementul culturii manageriale
--	---	--

Analizând metoda propusă, am ținut cont de doleanțele subiecților și la prima etapă a experimentului formativ am elaborat curriculum la modulul „*Managementul culturii manageriale în instituția preșcolară*”, ce cuprinde subiectele: *Abordări teoretice ale conceptelor: cultură, cultură organizațională, cultură managerială etc. cât și rolul, dezvoltarea unei culturi manageriale orientate spre calitate; Funcțiile culturii manageriale; Nivelurile și formele culturii manageriale; Elementele culturii manageriale și rolul strategiilor manageriale față de cultura instituției și comportamentului organizațional; Modele de schimbare a culturii manageriale cât și rolul stilului managerial față de cultura organizației;*

Metodologia identificării și evaluării culturii manageriale, care au fost implementate în cadrul cursurilor de formare continuă și a orelor de masterat în Universitatea de Stat „Alecă Russo” din Bălți, ce sunt desfășurate în suportul de curs elaborat de noi.

În afară de subiectele propuse în suportul de curs, am desfășurat trei activități publice cu subiectele:

- *Dezvoltarea unei culturi organizaționale orientate spre calitate.*
- *Rolul strategiilor manageriale față de cultura organizației și comportamentului organizațional.*
- *Rolul culturii manageriale și a stilului managerial față de cultura instituției.*

2. La activitatea „*Dezvoltarea unei culturi organizaționale orientate spre calitate*” managerii au formulat diverse opinii privind teoriile organizaționale și manageriale, care au debutat în mare parte o dată cu descoperirea importanței oamenilor și a climatului socio-uman pentru funcționarea eficientă a unei instituții. Analize și cercetări multiple au fost consacrate acestora, configurând treptat dinamica factorului uman al organizației și conducerii.

Pe lângă structură, procese economice și cadre, un element important al instituției este cultura. Trebuie să facem distincție între „cultura” văzută ca un concept foarte larg (mentalitatea fiind o componentă a acesteia) și cultura organizațională. Cultura în sensul ei larg, poate fi definită ca ansamblul de valori care condiționează comportamentele și atitudinile acceptabile sau nu ale membrilor unei societăți. Cultura organizațională poate fi definită ca reprezentând un sistem de valori, tradiții, credințe, proceduri, concepte și atitudini care creează contextul activității în instituții. De asemenea, ea mai poate fi definită ca un ansamblu de convingeri și așteptări comune membrilor unei instituții, care produc norme de natură să modeleze comportamentul membrilor sau grupurilor ce fac parte din aceasta.

Liderii de succes din organizațiile bazate pe o cultură eficientă vor avea responsabilitatea de a crea acele culturi în care experimentarea și chestionarea modelelor sau ideilor dominante nu mai reprezintă o oportunitate oferită doar celor considerați curajoși sau imaginativi.

Dezvoltarea unei culturi organizaționale orientate spre calitate presupune o serie de caracteristici ale managerului și organizației, respectiv:

- *Managerii organizațiilor trebuie să fie ei înșiși „jucători în echipe” și nu persoane ce urmăresc, dintr-o perspectivă individualistă propria realizare;*
- *Dedicarea unei părți importante a timpului construirii unor relații bazate pe încredere și respect reciproc.*

Liderii de succes au intuit că cea mai sigură cale de a obține succesul este de a-i face pe ceilalți să simtă că-și pot controla propriul destin, să creadă în capacitatea lor de a-și mobiliza resursele și de a duce la bun sfârșit sarcinile, perseverând efortul de perfecționare și autorealizare. Managerii și angajații se află acum în situația de a căuta împreună căile apte de a le asigura dezvoltarea. Și unii și alții sunt supuși acelorași presiuni ale mediului exterior, acelorași presiuni ale valului de informații mereu în creștere. Ei constată că sunt guvernați de nevoia de realizare personală, realizând că o pot atinge mai degrabă prin performanța profesională decât prin alte mijloace.

3. La această etapă cadrele manageriale au fost informate despre conceptul culturii organizaționale, elementele incluse în cultură și au sintetizat informațiile obținute în anumite liste noționale.

Cultura organizațională poate fi definită ca un complex specific de valori, credințe conducătoare, reprezentări, înțelesuri, strategii de gândire împărtășite de membrii unei organizații, care determină conduita acestora în interiorul și în afara organizației respective și care sunt transmise noilor membrii. Organizația preșcolară

reprezintă ansamblul de valori, atitudini, reprezentări ale tuturor actorilor educaționali implicați direct sau indirect în procesul educațional.

Organizațiile au culturi tot așa cum oamenii au personalitate. Cultura este miezul întregii rețele organizaționale. Ea influențează și este influențată de strategie, structură, sistem, personal, etc. Este elementul de identificare a unei organizații.

Cultura organizațională este în fapt personalitatea organizației și cuprinde miturile, credințele, valorile, aspirațiile, ritualurile, ceremoniile specifice acelei organizații.

Nivelul vizibil sau explicit este dat de câteva aspecte ușor de identificat, adică la vedere:

- *sloganuri și simboluri;*
- *ceremonii și ritualuri;*
- *mituri și eroi;*
- *modele comportamentale;*
- *observațiile permanente;*
- *limbajul profesional (jargonul);*
- *uneori se glumește cu cuvinte în limba minorității sau cu clișee lingvistice ale copiilor.*

Nivelul implicit sau ascuns include:

- *valori și credințe;*
- *colaborarea cu familia prin vizite la domiciliu, pe principiul „dacă voi nu vreți la grădiniță, noi vă vrem!”;*
- *reprezentări și semnificații.*

Nici pe departe lucrurile nu sunt în roz în organizația noastră, e loc de mai bine. Cum poate afla o persoană nou-venită care sunt granițele culturii organizaționale în acea instituție?

Când participă la o ședință a instituției, când lucrează în echipă, când primește muștrări, sancțiuni sau este promovată, fiecare își formulează o percepție despre cultura organizației.

În acest sens nou angajații trec teoretic prin 3 nivele obligatorii:

1. Nivelul cunoștinței – este informat despre ce trebuie să facă în cadrul organizației.
2. Nivelul înțelegerii – înțelege de ce trebuie să facă acele lucruri.
3. Nivelul aplicării – aplică în cadrul organizației lucrurile pe care le-a auzit/văzut și înțeles.

Cultura organizațională include următoarele *elemente*: acțiuni comportamentale regulate care apar în interacțiunea dintre oameni, cum ar fi ritualuri și ceremonii organizaționale și limbaje frecvent folosite; normele care sunt împărtășite/acceptate de grupurile de lucru din toată organizația; valorile dominante impuse într-o organizație; filosofia după care se ghidează politica organizațională în privința angajaților și clienților; regulile pentru integrarea în organizație pe care un nou venit trebuie să le învețe pentru a deveni un membru acceptat; sentimentul sau climatul care transpare într-o organizație prin aspectul fizic și prin felul în care membrii acesteia interacționează cu „beneficiarii” sau alte persoane din exterior. Nici una din aceste componente, luate individual, nu reprezintă cultura organizației; luate împreună, însă, ele reflectă și dau înțeles conceptului de cultură organizațională.

Cultura organizațională trebuie înțeleasă la două niveluri:

- a. partea mitică (de istorie), care include mituri, povestiri, eroi, simboluri, sloganuri și ceremonii;
- b. „drumul pe care ne aflăm (prezentul)”, care este indicat de strategii, structură, sisteme, conducere, reguli, norme, îndeltniciri etc.

Cunoașterea culturii organizaționale este necesară și utilă, întrucât constituie, probabil, unicul și cel mai folositor element anticipativ, pe termen lung, al unei organizații.

Forme de manifestare (elemente) ale culturii educaționale în instituția de învățământ preșcolară:

- a) *Valori și norme*: educație de calitate, atașament față de copii, prioritatea preșcolarilor, deschiderea, modernitatea în predare, promovarea metodelor activ-participative, accent pe dezvoltarea abilităților socio-emoționale, interactivitatea, respectul pentru familiile copiilor, muncă în echipă, respect reciproc, receptivitate la nou, creativitate, dorința de afirmare.
- b) *Legende, mituri, eroi* (istoria comună): există o sumă de relatări despre performanțele grădiniței, se perpetuează imaginea cadrelor didactice care au făcut performanță, există exemple de integritate morală și performanță profesională în carieră ale unor foste directoare.
- c) *Limbaajul comun* – motto-ul grădiniței: „Omul este rodul educației pe care o primește” (Helvetius), terminologia specifică utilizată de cadrele didactice, vocabularul specific activității cu preșcolarii.
- d) *Simboluri și ceremonii* – simbolul care oferă și denumirea instituției preșcolare, de exemplu, „Mica Sirenă”, Ziua Grădiniței sărbătorită în fiecare an cu personalul grădiniței, copiii și părinții într-un cadru festiv; serbări dedicate Crăciunului, Zilei de 8 Martie, Zilei de 1 Iunie, concursuri, Primăvara copiilor; Zilele Toamnei; Carnavalul anotimpurilor; Teatru de păpuși; expoziții pe diferite teme cu lucrările copiilor; aniversări: zile de naștere, zile onomastice, pensionări.

Poate fi dificil pentru cineva atât din interior cât și din afară să pătrundă în cultura organizației, aceasta fiind deseori considerată drept un univers de convingeri, valori și concepții oferite odată pentru totdeauna și care este rareori declarat ori supus chestionării, mai ales de cei care au o experiență limitată în privința altor organizații sau culturi. Cu toate acestea, o asemenea înțelegere a comportării colective este esențială în situațiile în care este nevoie ca organizația să se

adapteze unor condiții schimbătoare, incluzând aspirațiile și așteptările membrilor ei.

4. Următoarea etapă a dezvoltării „Rolul strategiilor manageriale în cultura organizației și comportamentului organizațional”, printr-o activitate de tatonare reflexivă.

Societatea actuală se află sub semnul unor transformări de anvergură ce solicită noi abordări în confruntarea instituțiilor cu mediul și implicit, în gândirea și practicarea managementului. Schimbarea impune managementului instituției un alt ritm de mișcare, noi reguli și cerințe, provocându-i capacitatea de descoperire, imaginare, inovare, învățare.

Perspectiva dinamică asupra culturii organizaționale subliniază funcțiile ei diferite, în diferite stadii ale dezvoltării organizației și natura schimbărilor corespunzătoare fiecărui stadiu. Când grupul este în formare și dezvoltare, cultura este sursa de identitate și forță. Schimbările culturii din această perioadă pot fi descrise ca fiind clarificate, articulate și elaborate. Schimbarea de esență a culturii are puține șanse în acest stadiu. În al doilea stadiu de dezvoltare a organizației, cultura poate fi controlată și schimbată. În acest scop este nevoie de considerarea tuturor surselor de stabilitate. Organizația poate considera necesară accentuarea diversificării culturii pentru a avea flexibilitate într-un mediu turbulent sau organizația poate urmări crearea unei culturi puternice. Ajutorul acordat managerilor pentru conștientizarea setului de asumații care conduce la o astfel de decizie este considerat esențial pentru îmbunătățirea deciziilor strategice.

Stadiul următor este de maturitate și declin, rezultate din maturitatea, confortul care împiedică inovația. Schimbarea unei părți a culturii organizației este, în acest moment necesară. Ea poate fi un proces dureros, care întâmpină rezistență. Schimbarea poate fi imposibilă fără înlăturarea unei largi categorii de membri, care vor să mențină totul din cultura originală.

S-a constatat că tehnicile de schimbare a culturii sunt variate: de la corecția directă la seducția subtilă prin introducerea noilor tehnologii, o largă gamă de modele pot fi urmate de manageri. Organizația trebuie să facă față unei provocări puternice atunci când contextul real în care trebuie să funcționeze conține elemente din ce în ce mai divergente în raport cu factorii care i-au modelat cultura și structura. Stabilirea unui diagnostic corect cu privire la gradul de ajustare și de adaptare a organizației la exigențele și cerințele contextelor sale constituie o responsabilitate fundamentală a conducerii oricărei organizații.

Au fost analizate și discutate:

- a) Continuitate și adaptabilitate mare – strategia și modurile de funcționare a organizației sunt bine adaptate contextului actual, ceea ce se traduce printr-o bună performanță, permițând pregătirea pentru un context evolutiv.*
- b) Inadaptare temporară – în pofida unor performanțe destul de slabe, contextul viitor este favorabil organizației; problemele actuale decurg din fenomene defavorabile, dar trecătoare.*
- c) Transformare sau reorientare bine adaptată contextului, caz în care organizația prezintă un nivel de performanțe acceptabil; organizația trebuie să evolueze într-un context viitor foarte diferit de cel actual, fie din cauza unor schimbări incontroabile în contextul tehnologic, al reglementărilor sau al concurenței (transformare), fie datorită propriilor demersuri vizând deplasarea resurselor spre zone mai atractive decât cele în care instituția operează în prezent (reorientare).*
- d) Redresarea sau revitalizarea – caracterizează o situație în care instituția este slab adaptată contextului și afișează rezultate mediocre sau dezastruoase, fiind nepregătită pentru a face față contextelor viitoare.*

Dintre toate strategiile radicale, managerii au ales transformarea care este cea ce depinde în mare măsură de talentul și de calitatea de

lider a managerilor. Strategia de transformare pornește de sus și este declanșată de lider. Apar însă dificultăți specifice: performanța organizației fiind cel puțin satisfăcătoare, este dificil pentru managerii instituției să facă înțelese angajaților fundamentele demersului lor și să mobilizeze toate nivelurile instituției pentru a împărtăși viziunea lor privind problemele care riscă să se manifeste dacă întreprinderea continuă să urmeze cursul actual.

S-a constatat atunci când se produc schimbări instituționale radicale în instituție, când anumite elemente culturale au devenit atât de disfuncționale pentru performanțele organizației ca întreg, încât perpetuarea lor riscă să se generalizeze și apoi să blocheze și chiar să elimine instituția este nevoie de o transformare culturală, adică o trecere de la o anumită morfologie și un anumit conținut al culturii la altele semnificativ diferite.

Procesul de reorientare declanșat tot de lider constă în evitarea stagnării în ceea ce privește rentabilitatea, dar și creșterea instituției, prin utilizarea activelor și resurselor strategice mai atractive.

Strategia organizațională de reorientare poate să comporte anumite impedimente cum ar fi:

- *predispoziția naturală a managerilor de a-și supraevalua capacitatea de a conduce operațiuni în domenii foarte diferite de cele în care au acumulat experiență și cunoaștere;*
- *atracția eficacității prin integrarea anumitor operațiuni;*

S-a dedus în acest context că strategia de revitalizare trebuie să abordeze două probleme: pentru că nu există încă o stare de evidentă criză, managementul trebuie să facă perceptibilă realitatea unei crize apropiate; deoarece performanțele slabe sunt atribuite ușor factorilor externi în fața cărora personalul se simte neputincios.

Cultura organizației și climatul organizațional contribuie la crearea unei atmosfere care să încurajeze valorificarea potențialului creativ al angajaților. Un specialist de renume, E. Schein, propunea o

perspectivă dinamică a culturii care include felul în care este învățată, transmisă și schimbată cultura.

Pentru a înțelege cultura, managerii au formulat ideea că este necesar să ajungem la asumațiile de bază, care ca mod tipic sunt inconștiente, dar care determină, în ultimă instanță, felul cum percep, gândesc și sunt membrii unui grup sau ai unei organizații. Aceste asumații sunt răspunsuri învățate cu origine în valori declarate. Pentru ca o valoare să conducă la un comportament și ca acel comportament să înceapă să rezolve o problemă, care să o împingă în primul plan, valoarea trebuie să se transforme în asumații de bază despre cum sunt de fapt, lucrurile.

S-a afirmat, în același timp, că cultura organizației nu controlează total percepțiile, gândurile și sentimentele membrilor. Dar procesul prin care oamenii învață controlul mediului intern și extern, implică toate aceste elemente cognitive și emoționale. Învățarea culturală progresează când tot mai multe răspunsuri ale persoanei sunt afectate cultural. Cu cât trăim mai mult într-o cultură dată, cu cât cultura este mai veche, cu atât ea va influența percepțiile, gândurile și trăirile membrilor organizației. Cel mai important rol în formarea culturii organizației îl au liderii timpurii ai acestora. Ei și succesorii lor au jucat și joacă un rol cheie când grupul se confruntă cu o problemă nouă și trebuie să-și dezvolte noi răspunsuri la o situație. Managerii și liderii nu numai că asigură inventarea de noi soluții, dar oferă o anumită securitate care trebuie să tolereze anxietatea de a renunța la răspunsurile stabile, atunci când trece prin așa-zisul „stadiul dezghețat”.

Instituțiile puternice nu se bazează exclusiv pe instrumentele raționale ale managementului științific pentru a realiza o eficiență superioară. Acestea folosesc cultura, convingerile profunde, valorile comune și „eroii” care le întruchipează, variate ritualuri și ceremonii pentru a-și formula și susține majoritatea strategiilor și politicilor.

Cultura organizațională are deci un impact major asupra succesului. Într-o grădiniță cu o cultură puternică, managerii știu că educatorii sunt aceia care fac lucrurile să meargă, iar climatul organizațional are un efect puternic asupra rezultatelor acestora. Instituțiile cu o cultură slabă pun accent pe rezultatele pe care le obțin, în timp ce instituțiile preșcolare cu o cultură puternică pun accentul pe indivizii a căror muncă este integrată în aceste rezultate.

Climatul organizațional este considerat de majoritatea respondenților ca un fenomen cheie în înțelegerea dinamicii microgrupurilor sociale. Climatul social este considerat ca un nivel superior de integrare a factorilor interni și externi, obiectivi și subiectivi care sunt semnificativi pentru grup și care generează o dispoziție psihică relativ stabilă și generală la nivelul membrilor grupului respectiv.

Principalele caracteristici ale climatului psihosocial evidențiate sunt:

- caracterul sintetic al sistemului;
- relativa stabilitate și independență în raport cu factorii care îl generează;
- caracterul generalizat la nivelul unui grup.

5. Altă activitate a fost desfășurată la subiectul: *Rolul culturii manageriale și a stilului managerial față de cultura instituției* prin implicarea nemijlocită a subiecților experimentali în „predarea” materialului factologic.

S-a pus accentul pe faptul conștientizării următoarelor deziderate (notate pe fișele de lucru ale subiecților experimentali):

- a) Cultura managerială se referă la sistemul valorilor, credințelor, aspirațiilor, așteptărilor și comportamentelor manageriale, care se reflectă în tipurile și stilurile de management practicate în cadrul instituției, marcând în mod evident conținutul culturii organizaționale și performanțele instituției. Cultura

managerială vizează integrarea în ansamblul deciziilor și al acțiunilor în concordanță cu obiectivele asumate, generând și dezvoltând modele de comportament organizațional, amplificând coeziunea indivizilor, promovând anumite stiluri manageriale și practicând un anumit leadership.

- b) Cultura unei instituții este în special relevantă pentru manageri din cauză că ea stabilește restricții asupra a ceea ce ei pot și nu pot face. Cultura controlează managerii prin filtrele automate care înclină, influențează percepțiile managerului, gândirea și sentimentele. Cu cât cultura apare și câștigă forță, ea devine mai persistentă și influențează fiecare lucru pe care managerul îl întreprinde, chiar și propria lui gândire și simțire. Această problemă este în special importantă deoarece cele mai multe elemente pe care managerul le vede ca aspecte ale managementului „efectiv” – stabilirea, măsurarea, urmărirea, controlul feedback-ul etc.- sunt prin ele însele înclinații sau influențe culturale la un grad necunoscut în orice instituții date. Deci, cultura nu este liberă de management.

- c) *Realizarea funcțiilor managementului* este dependentă de cultura organizațională astfel:

Planificarea

- *Gradul sau nivelul de risc pe care planurile îl vor conține;*
- *Dacă deciziile vor accentua sau vor afecta o perioadă îndelungată sau scurtă;*
- *Dacă salariații vor avea sau nu obiective clare și tangibile.*

Organizarea

- *Cât de multă autoritate va fi delegată la managerii subordonați;*
- *Cât de multă libertate va fi proiectată, permisă în sarcinile salariaților;*
- *Nivelul la care procedurile și politicile vor fi întărite.*

Antrenarea

- *Ce tehnici de motivare vor fi folosite;*
- *Care stiluri de management sunt potrivite;*
- *Dacă toate dezacordurile – chiar unele constructive – vor fi eliminate.*

Controlul

- *Dacă să se permită salariaților să verifice propriile acțiuni sau să impună evaluări externe;*
- *Ce criterii vor fi accentuate în evaluările performanței salariatului;*
- *Ce repercursiuni vor apărea în cazul depășirii bugetului.*

d) Funcțiile culturii organizaționale:

1. *Funcția de securitate – constă în crearea barierelor față de influența negativă din exterior. Se realizează prin diferite interziceri, tabuuri, norme de limitare.*
2. *Funcția de integrare – formează la angajați simțul de apartenență la organizație, de mândrie pentru ea, dorința persoanelor din exterior de a intra în componența organizației, de atragerea personalului.*
3. *Funcția de reglare – menține normele și legile necesare de comportament, de relații reciproce, de contracte cu exteriorul și minimizează conflictele.*
4. *Funcția de adaptare – facilitează acomodarea oamenilor noi veniți din afară față de ceilalți membri și față de organizație. Se realizează prin ceremonii și ritualuri.*
5. *Funcția de direcționare – îndreaptă activitatea organizației în direcția dorită.*
6. *Funcția motivațională – creează imboldurile necesare pentru activitate.*
7. *Funcția de păstrare și transmitere a valorilor și tradițiilor.*
8. *Funcția de creare a imaginii.*

- e) O cultură managerială preîntâmpină apariția anticulturii organizaționale și este puternic personalizată, purtând amprenta managerului general al instituției. Cu cât acesta din urmă posedă o personalitate mai puternică și exercită o conducere mai generoasă, orientată spre oameni, cu atât cultura managerială și implicit, cea organizațională îi reflectă concepția, potențialul și particularitățile. Când personalizarea este excesivă, ea va genera, în timp, distorsiuni funcționale și va afecta continuitatea dezvoltării.
- f) *Stilul managerial* al managerilor, fiind un element intrinsec al culturii organizaționale, o influențează puternic. Astfel, în organizațiile cu culturi organizaționale puternice, managerii își adaptează propriul stil de conducere la cultura promovată și acționează în sensul dezvoltării acesteia. Specialiști în domeniul managementului, care au analizat în detaliu problematica influenței stilului managerial asupra culturii organizaționale, au susținut ideea că managerii cu un stil managerial participativ sunt aceia care pot exercita o influență puternică asupra celorlalți angajați pentru a accepta și susține cultura organizațională.

Stilul managerial ca fenomen de grup necesită cunoașterea a trei categorii de factori, respectiv patru dimensiuni, astfel:

- *factorii extraorganizaționali;*
- *factori derivați din natura și importanța sarcinii pe care grupul o are de îndeplinit;*
- *factori intraorganizaționali care exprimă influențele structurii asupra stilului de management;*
- *factorii de personalitate ai liderului reflectă aspectele de autodeterminare în definirea comportamentului managerial.*

Caracteristici ale stilului managerial sunt:

- autoritarismul;
- directivitatea;

- relațiile între lideri și membrii grupului;
- orientarea liderului în raport cu problemele grupului;
- tehnicile de conducere a activității.

Factorii percepției subiective ale stilului managerial de către membrii grupului:

- statutul sociometric al liderului;
- gradul de încredere în lider.

Stilurile manageriale sunt intim legate de cultura organizațională, dat fiind faptul că atitudinile și preferințele manageriale influențează modul în care se desfășoară munca. În plus, nivelul managerial impune diferențe și în stilul managerial: managerii de top abordează stiluri diferite de managerii inferiori.

Stilului managerial îi este asociat și comportamentul. Comportamentul liderului trimite la acțiuni specifice unui manager (aprecierea, critica sau recompensa), iar stilul este o consecință a nevoilor fundamentale ale liderului, nevoi care îi susțin din punct de vedere motivațional comportamentul.

Un concept integrator al stilului trebuie să includă, însă, aspectele comportamentale, atitudinale, motivaționale și situaționale. Stilul este o rezultantă a mai multor forțe: orientarea conducerii, viziunea instituției, structura organizațională strategia și, nu în ultimul rând, cultura. Influența culturii este subtilă, dar decisivă.

Influența culturală a stilului este indiscutabilă. Valorile, normele sau rutinele unei instituții permit mai degrabă un stil decât un altul. O cultură care nu încurajează implicarea angajaților în actul managerial în care subordonaților nu le este legitimată independența și participarea la decizie va înlesni un stil managerial autoritar. Acest tip de cultură este în opoziție cu stilul liber sau democrat.

De asemenea o serie de opinii ale practicienilor în management pledează în favoarea diferenței dintre stilurile manageriale pe criterii de gen, având suportul experiențelor din instituțiile în care au lucrat.

După cum știm, stilul managerial masculin este considerat autocratic, competitiv, nonemoțional, analitic și ierarhic. Stilul feminin este caracterizat prin colaborare, operativitate și participare.

La etapa formativă de bază am inclus managerii și masteranzii în cadrul unor activități practice conform unor pași concreți.

Pasul 1. *Cum analizați cultura în instituția Dvs?*

Subiecții au descris următoarea modalitate:

Analiza:

- punctelor forte
- punctelor slabe
- oportunităților
- amenințărilor

Toate acestea reprezintă o analiză swot, permanenta schimbare internă va contribui la diminuarea amenințărilor și sporirea oportunităților.

Puncte slabe vor exista totdeauna, trebuie depuse eforturi constante pentru a le depăși.

Pasul 2. *Ce este cultura organizațională?*

Subiecții la acest pas fiind foarte ingenioși au redat cultura organizațională din două puncte de vedere:

- *informal*, cultura reprezintă stilul, atmosfera sau personalitatea unei organizații; asigură unicitatea și identitatea socială a organizației.
- *formal*, cultura organizațională constă din credințe, valori și ipoteze care există într-o organizație.

Cultura este o variabilă socială, reflectând un aspect al influenței sociale. Cultura reprezintă un adevărat „*mod de viață*” pentru membrii instituției. Cultura devine evidentă numai atunci, când este comparată cu cea din alte instituții sau atunci, când este supusă schimbării.

Deoarece cultura implică ipoteze, valori și credințe de baza ea tinde să fie destul de stabilă în timp. În plus, odata ce o cultură este bine stabilită, ea poate persista în ciuda fluctuației personalului, asigurând o continuitate socială.

Pasul 3. *Diagnosticarea culturii*

Una dintre căile de a înțelege cultura este aceea de a examina simbolurile, ritualurile și povestirile, care caracterizează modul de viață din organizație și reprezintă mecanisme de învățare și consolidare a culturii dintre cei din instituție.

- *Simboluri.*
- *Ritualuri și ceremonii – aniversări, insigne.*
- *Povestiri – referitoare la evenimente organizaționale trecute.*

Departajarea culturilor organizaționale se mai poate opera în:

- *culturi pozitive* (consultarea subordonaților, decizia de grup, cooperare) ce conduc la generarea performanțelor;
- *culturi negative* (promovarea aroganței, promovarea birocrăției, centralizarea excesivă) ce duc la frânarea tentativei de schimbare în special când acestea vin din partea subordonaților în interiorul lor nefiind acceptată schimbarea benefică.

Pasul 4. *Personalizarea unităților preșcolare*

În acest sens a fost propusă subiecților sarcina de a propune o denumire a instituției preșcolare, a descrie motivația alegerii acestei denumiri și imnul/povestea ei.

Cultura unică pentru instituția noastră, concept diferit de cel de cultură socială, a început să ne intereseze din ce în ce mai mult, deoarece dorim să ne reprezinte valorile și normele ce stau la baza activității noastre instructiv/educative.

Ca simbol pentru instituția noastră am ales numele „*Perlele*” și în jurul acestui nume un ansamblu de credințe, valori și așteptări. Ne-

am gândit la o serie de alte simboluri (sigla, imn, motto, ecusoane, festival anual etc.) precum și la o paletă de servicii personalizate.

De ce am ales ca denumirea instituției noastre să fie „Perlele?”

Dintre alte denumiri propuse am ales ca această denumire să reprezintă cel mai bine: asemenea perlelor marine, de înalt preț, acest cuvânt implică valorile noastre în plan profesional, realizările obținute cu copiii de-a lungul timpului; conceptual acesta considerăm că ni se potrivește nouă și că este acceptat de toți cei cu care lucrăm.

Personalul didactic și administrativ își desfașoară activitatea, în instituția noastră, cu înalt profesionalism, cu maximă responsabilitate și cu o mare dragoste pentru copii.

Desigur, „perlele” sunt copiii și valorile noastre. Alături de noi acționează părinții „perlelor” cu care ne aflăm într-un parteneriat responsabil și de care ne leagă un scop comun: succesul.

Sperăm ca personalizarea grădiniței noastre să influențeze puternic prin elementele sale de cultură, asupra tuturor persoanelor/organizațiilor cu care vom avea contact și să promoveze un sentiment de stabilitate și identitate organizațională.

Perla (poveste creată)

Undeva la malul mării stătea o scoică adâncită de gânduri. Valurile mării o împinseră către uscat, departe de locul unde se născuse. Era cea mai mare scoică dintre toate, strălucitoare și desfătătoare. Razele călduțe ale soarelui o încălzeau iar marea îi trimetea din când în când picuri de cleștar. La fiecare adiere briza mării făcea să-i pătrundă în cochilie fire de praf ori de nisip.

- *Ah, ce bine e! ofta de plăcere scoica. Dar noaptea, o cuprindea din nou singurătatea și plângea la lumina Lunii.*
- *Nu ești singură, mă ai pe mine...se auzi o voce.*
- *Dar cine ești, de unde vii? întrebă surprinsă scoica.*
- *Eu sunt aici, cu tine...răspunse vocea.*

Și din acea zi, scoica începu să poarte grija tovărașei sale, o boboacă mică de sidef. Fiecare firicel de praf adus de vânt încerca să-l îndepărteze pentru a-și apăra fetița și tot așa, ani la rând, acoperirea cu straturi repetate de nacru și sidef boboacă mică din lăuntru ei.

Într-o zi, trecu pe acolo un pescăruș răpus de oboseală. Cu aripile lui frânte abia dacă mai putea zbura. Dar strălucirea scoicii îi atrase atenția și se aplecă asupra ei. Atunci scoica se deschise și din ea sări mare și frumoasă boboacă gri albăstruiie cu reflexe puternice de sidef.

Pescărușul se bucura de așa frumusețe iar aripile și întreg trupul său deveneau mai tinere și frumoase.

– *Îi voi spune Perla, acestei minunății! rosti pescărușul.*

– *Da, Perla e strălucitoare și prețioasă cum alta nu mai e! S-a născut din lacrimile Lunii căzute pe pământ. Te rog să o privești, pescărușule frumos și suferința ta pe loc va dispărea... se auzi în șoaptă, scoica.*

Spune povestea, că din acea clipă și necazurile pescărușului dispărură, ba chiar devenise mai tânăr și puternic. Iar scoica, avea să fie pentru a doua oară „locatară” unei boboace mici care cu timpul să se transforme într-o perlă frumoasă și strălucitoare.

Iar când se lasă noaptea, scoica se deschide un pic pentru a lăsa perlele să mai primescă o porție din lumina magică a Lunii, alături de prietenul ei pescărușul.

Numele „PERLELE” va simboliza, pentru cei care o vor cunoaște, o unitate reprezentativă cu o ofertă care introduce copiii ce-i vor păși pragul, într-o lume minunată de poveste, unde vor descoperi „perluțele” jocului, voioșiei și bucuriei.

Prin personalizarea grădiniței vom aborda o nouă promovare a imaginii acesteia în peisajul învățământului preșcolar.

Pasul 5. *Elaborarea unui Proiect strategic de dezvoltare instituțională (cu evidențierea aspectului culturii manageriale):*

Proiect strategic de dezvoltare instituțională

Director:

1. *Argument*

„Scopul educației și instruirii este de a scoate din ce în ce mai multe informații de la individ, decât de a introduce din ce în ce mai multe informații în mintea acestuia.”

F. Froebel

Necesitatea elaborării unui proiect de dezvoltare instituțională în contextul social actual și al reformei în învățământ

În contextul actual, când se acordă o importanță deosebită educației iar eficiența reformei în învățământ este direct dependentă de participarea responsabilă a tuturor celor implicați direct sau indirect în acest proces, se impune ca managerii, directorii de unități de învățământ să realizeze proiecte de dezvoltare instituțională compatibile cu oricare altele din spațiul european.

Proiectul de dezvoltare instituțională, reflectă competențele de manager ale celui care îl elaborează și care ar trebui ca prin acest proiect să asigure valorificarea maximală a resurselor curriculare, umane, materiale și financiare ale instituției pe care o conduce, funcționarea optimă în condițiile unui mediu dinamic și competitiv a acesteia.

Considerente teoretice privind Proiectul de dezvoltare instituțională

Conducerea presupune un proces de comandă și control îndeplinit într-un sistem social, (grup, organizație) de un individ sau de o subgrupare cu statut și rol, formal și informal adecvat. Este un proces în care tacticile se subordonează strategiilor și este necesar să se țină seama de sarcinile, nivelurile de organizare, climatul, relațiile interpersonale și de grup, rețele de comunicare.

Instituția reprezintă o activitate socială structurată printr-un set de norme și modele de comportamente socialmente recunoscute.

Proiectare / planificare reprezintă stabilirea traiectului ipotetic de la „ceea ce este” – starea actuală a sistemului sau procesului organizațional- la „ceea ce ar trebui să fie” – starea dezirabilă a sistemului sau a procesului respectiv.

2. *Viziunea*

Grădinița este un centru de resurse educaționale și de servicii oferite copiilor și comunității, unde relațiile interpersonale sunt utilizate priceput și principial pentru a facilita autocunoașterea, acceptarea emoțională și maturizarea (dezvoltarea optimă a resurselor personale) în direcția formării unor personalități armonioase, creative, atașate valorilor naționale și universale.

Viziunea unității derivă din nevoile de educație, identificate la nivelul societății și al comunității încă de la vârsta preșcolară, vizând următoarele aspecte:

- dezvoltarea individuală a copiilor;
- crearea unui climat de muncă și învățare stimulatив și creativ;
- asigurarea experienței individuale de învățare;
- garantarea pregătirii pentru adaptarea la viața școlară și socială;
- accentuarea participării familiei în procesul de educație al copiilor.

3. *Misiunea grădiniței*

Grădinița noastră este o instituție de educație, care oferă sprijin educativ pentru copii și părinți. Ea este terenul unor relații educative în care fiecare beneficiar: părinte, copil, educator are de învățat și trebuie să se simtă valorificat și important. Misiunea noastră este de socializare a copiilor preșcolari în vederea integrării și adaptării cu succes, în activitatea școlară și în societate.

Întreg personalul prin interacțiunea cu mediul social, cultural și economic asigură dezvoltarea normală și deplină a copilului preșcolar, valorificând potențialul fizic și psihic al fiecăruia, ținând seama de ritmul propriu al copilului, de nevoile sale afective și de activitatea sa fundamentală – jocul.

Educatorele contribuie la îmbogățirea capacității copilului preșcolar de a intra în relație cu ceilalți copii și cu adulții, de a interacționa cu mediul, de a-l cunoaște și stăpâni prin explorări, exerciții, încercări, experimentări. Întreg personalul sprijină crearea de condiții pentru descoperirea de către fiecare copil a propriei identități și formarea unei imagini de sine pozitive.

Educatorele sprijină copilul preșcolar în dobândirea de cunoștințe, capacități și atitudini necesare activității viitoare în școală, precum și vieții sale ulterioare în societate.

Întreg personalul are în vedere evoluția specific individuală a fiecărui copil și oferă sprijin educațional dar și uman, în fiecare etapă a dezvoltării sale.

Directorul răspunde și asigură abordarea situațiilor didactice de către educatoare, în mod flexibil și creativ, pentru evitarea rutinei și acționarea în direcția transformării învățământului bazat pe informație și reproducerea ei într-un învățământ global, integrat și creativ, care are la bază educația.

Domeniul de activitate: învățământ preșcolar.

Program de funcționare: gradiniță cu program normal
(7.00 – 17.30)

Beneficiarii:

- copii preșcolari cu vârsta între 3-7 ani;
- familiile copiilor.

Resurse: umane, materiale, informaționale.

Programul zilnic de activitate:

4. *Cultura managerială*

Sloganul grădiniței este „*Împreună pentru copiii noștri*”.

În grădiniță există numeroase ritualuri și ceremonii. Cele mai importante ritualuri sunt cele de început de an (mesele rotunde de la 1 septembrie în care se prezintă noi angajați și se povestesc întâmplări din concediu; decorarea grădiniței cu flori și ghirlande, afișarea panoului „Bine ați venit!”) și ritualurile de sfârșit de an (ceremonii în cadrul cărora sunt premiați cadre și copii cu performanțe deosebite). Pe parcursul anului școlar se marchează evenimentele personale (zilele de naștere, onomasticile) dar și evenimentele ce țin de tradiția și cultura poporului (Crăciunul, 8 martie).

Există un tipar comportamental care se repetă în fiecare zi de luni: documentele educatoarelor sunt prezentate directorului pentru supervizare, întreg personalul se întrunește în biroul directorului, timp de 10 minute, în vederea stabilirii calendarului activităților din cea săptămână și a delegării de către conducere a unor sarcini specifice.

Normele de comportament sunt bine stabilite prin Regulamentul Intern care se găsește la avizierul grădiniței. Pe lângă acestea există norme nescrise care fac parte din viața grădiniței noastre: zâmbetul colegial, primirea călduroasă a copiilor și părinților, tonalitatea moderată a vocii, ținuta vestimentară, aspectul îngrijit al tuturor angajaților unității.

Principala valoare a organizației este calitatea întregii activități din grădiniță. Se urmărește ca toate activitățile să fie centrate pe copil, să se realizeze activități extracurriculare diversificate să satisfacă nevoile și interesele copilului, ale părinților, ale comunității locale. Prin proiecte educaționale se abordează laturi ale educației necuprinse în curriculum-ul național. Se urmărește în permanență promovarea performanței.

Valorile dominante sunt: colaborare, cooperare, munca în echipă, respect reciproc, atașament față de copii, respectul pentru profesie, liberta-

tea de exprimare, receptivitatea la nou, creativitate, dorință de afirmare. Climatul din grădiniță este un climat deschis, caracterizat de dinamism și grad înalt de angajare a tuturor membrilor instituției. Relațiile interpersonale sunt deschise, colegiale, de respect reciproc și sprijin reciproc.

Managerul este deschis și ascultă sugestiile tuturor angajaților, face aprecieri frecvente și sincere la adresa acestora, le respectă competența, le oferă o largă autonomie, îi sprijină și evită un control strict birocratic. Toate acestea se reflectă pozitiv în activitatea instructiv-educativă și în conduita angajaților.

5. *Ținte strategice*

- Abilitarea cadrelor didactice cu capacitatea de a construi un mediu educațional care să motiveze copilul în procesul de apropiere față de carte și față de cuvântul scris.
- Îmbunătățirea calității procesului instructiv-educativ prin proiectarea corectă a activității, generalizarea utilizării strategiilor moderne, activ participative.
- Implicarea activă și responsabilă a părinților în dezvoltarea copiilor.
- Amenajarea mediului natural al grădiniței.

6. *Opțiuni strategice/ planuri operaționale*

7. *Obiective strategice*

- Proiectarea activităților manageriale pe baza unei diagnoze pertinente, specifice, realiste;
- Elaborarea unor strategii și proceduri de realizare a calității în grădiniță;
- Eficientizarea funcționării comisiilor și a comunicării;
- Aplicarea corectă și creativă a curriculum-ului național, elaborarea curriculum-ului la decizia grădiniței;
- Elaborarea unor strategii, proceduri și instrumente de evaluare specifice, în conformitate cu noile reglementări;

- Asigurarea educației complementare a copiilor (educație pentru sănătate și educație alimentară, cultură, sport);
- Asigurarea accesului tuturor copiilor (eliminarea oricărei discriminări) la serviciile educaționale oferite de grădiniță, în funcție de planul de școlarizare aprobat;
- Facilitarea și sprijinirea evoluției personalului pentru dezvoltarea personală și evoluție în carieră în specialitate;
- Eficientizarea tuturor modalităților de formare continuă a cadrelor didactice;
- Exploatarea eficientă a resurselor didactico-materiale și dezvoltarea acestora;
- Creșterea calității mediului educațional;
- Implicarea directă a părinților în activitatea managerială a grădiniței.

8. *Oferta educațională a grădiniței:*

- activități curriculare: jocuri și activități didactice alese, activități de dezvoltare personală.
- activități opționale: limbi străine, dans modern etc.
- activități extracurriculare: vizite, activități artistice și plastice, plimbări, excursii.

9. *Monitorizare și evaluare*

Se realizează prin: asistențe și interasistențe; informări săptămânale, lunare, semestriale; rapoarte semestriale/anuale; sondaje de opinii; chestionare aplicate educatoarelor, personalului auxiliar, părinților; portofolii ale copiilor și educatoarelor.

Prin urmare, pentru a înțelege în rădăcinile sale metodologice cultura managerială, trebuie să o interpretăm ca pe un fenomen absolut necesar instituției preșcolare, dificultatea inerentă constând în sensul de adâncime al noțiunii respective și în posibilitățile de asimilare a acestora.

Anume în această direcție au fost organizate cele 2 etape ale experimentului pedagogic de bază.

3.3. Analiza rezultatelor experimentale

Scopul experimentului de control constă în determinarea nivelului final al culturii manageriale ale managerilor, masteranzilor – viitori manageri.

În procesul *experimentului de control* am utilizat următoarele metode și instrumente: chestionarul, convorbirea, analiza și interpretarea datelor.

Eșantionul de cercetare a fost constituit din 180 respondenți, 92 au constituit grupa experimentală și 88 respondenți grupa de control. Experimentul de control s-a desfășurat în perioada anilor 2015-2016.

La prima etapă a experimentului propriu zis am aplicat chestionarul elaborat de noi cu scopul de a determina nivelul final privind cultura managerială la nivelul instituției preșcolare.

Chestionarele au fost distribuite prin contactare directă, la toți cei 180 de angajați ai instituțiilor. Toate chestionarele au fost completate corect, acestea constituind obiectul analizei statistice.

În continuare prezentăm rezultatele primei probe la etapa de control. La primul item al chestionarului: „*Ce înțelegeți prin conceptele de cultură, cultură managerială?*”, managerii au redat conceptele la un nivel comparativ cu mult mai bun.

De exemplu; au fost răspunsuri de tipul: *cultura* este un ansamblu de valori materiale și spirituale; totalitatea valorilor spirituale a unui popor; este limba poporului, tradiții, obiceiuri a unui popor; reprezintă capacitatea persoanei de a respecta conduita morală în societate.

Conceptului de *cultură managerială* i-au fost date următoarele semnificații: reprezintă sistemul de valori, credințele, aspirațiile, așteptările și comportamentele managerilor dintr-o organizație care se reflectă în tipurile și stilurile manageriale practice în cadrul instituției. Aceste răspunsuri sunt unele dintre cele mai acceptate.

La cel de al doilea item: „*Enumerati funcțiile culturii manageriale*” am avut răspunsuri mai acceptabile.

„Numiți valorile culturii manageriale în instituția în care activați” – la această întrebare răspunsurile managerilor și a masteranzilor ne-au oferit așa valori ca: *bunătate, sinceritate, stimă, respect, ură, prietenie, invidie, disciplină, onestitate, dreptate etc.*

Din cele relatate, conchidem că managerii într-adevăr cunosc valorile ce trebuie promovate la nivelul instituției preșcolare, într-o oarecare măsură le promovează, și sunt conștienți de acest lucru.

La itemul: „Cum credeți, dispun managerii actuali de o cultură a comunicării pedagogice?” Răspunsurile la acest item au fost variate atât la manageri cât și la masteranzi, de exemplu: managerii dispun de o cultură managerială, dar nu în măsură necesară; nu dispun, deoarece nu au studii, competențe în domeniul educației preșcolare, cer doar finalități educaționale la nivel școlar; dispun de o cultură a comunicării pedagogice, folosesc termeni accesibili care sunt pe înțeles, relațiile interpersonale sunt satisfăcătoare etc.

Rezultatele acestui item ne demonstrează că managerii actuali dispun de o cultură înaltă a comunicării pedagogice, deoarece ei înțeleg conceptul acestei culturi, componentele ei etc.

La ultimul item: „În opinia Dvs., instituția în care activați necesită o schimbare a culturii manageriale?”- răspunsurile la ultimul item sunt de succes, doresc o schimbare în instituțiile în care activează, pe când respondenții (masteranzi) menționează că necesită puțină schimbare a culturii manageriale în instituții.

Conform rezultatelor, deducem că atât managerii cât și masteranzii ambelor grupe cunosc conceptele de cultură, cultură managerială la nivel satisfăcător. De asemenea, s-a constatat că managerii cât și masteranzii nu confundă valorile cu trăsăturile unui manager, managerii nefiind închiși în sine au menționat că doresc să schimbe cultura managerială la nivelul instituției în care activează, acceptă noul, iar masteranzii sunt prea deschiși spre o cultură managerială adecvată, sunt dornici de a cunoaște și promova cu succes valorile instituției și a le împărtăși cu partenerii educaționali.

La cea de-a doua probă a experimentului de control am organizat o masă rotundă cu managerii, masteranzii abordând problema culturii manageriale, îndeosebi aprecierea valorilor asigurate de către instituție. În urma dezbatărilor la această temă s-au dedus un șir de variante de răspuns care în opinia subiecților reprezintă valori necesare ce trebuie să le asigure instituția.

Tabelul 3.12.

Aprecierea valorilor pe care trebuie să le asigure instituția (manageri)

Variante de răspuns	Grupa experimentală	Grupa de control
Salariul	25 %	50 %
Siguranța locului de muncă	35 %	55 %
Posibilitatea de a dobândi recunoașterea profesională	75 %	65 %
Relațiile bune cu colegii și superiorii	85 %	75 %
Posibilitatea de a contribui la dezvoltarea instituției	90 %	80 %
Vechimea în muncă	10 %	25 %
Nu știu	0 %	0 %

Tabelul 3.13.

Aprecierea valorilor pe care trebuie să le asigure instituția (masteranzi)

Variante de răspuns	Grupa experimentală	Grupa de control
Salariul	30 %	55%
Siguranța locului de muncă	40%	60 %
Posibilitatea de a dobândi recunoașterea profesională	80 %	75 %
Relațiile bune cu colegii și superiorii	85 %	65%
Posibilitatea de a contribui la dezvoltarea instituției	95 %	85 %
Vechimea în muncă	15 %	25 %
Nu știu	0 %	0 %

După cum atestă datele din tabelele respective, subiecții investigați au afirmat în mediu 25-55 % că instituția trebuie să le asigure, în primul rând, salariul. Această valoare a banului manifestă starea de spirit din întreaga societate, în care pentru unele persoane, acumularea de capital a devenit un scop în sine, iar pentru altele banii nu sunt de neglijat, cel puțin în măsura în care își doresc un nivel de trai civilizat sau măcar decent.

Siguranța în ceea ce privește locul de muncă este importantă numai pentru 35-60% din respondenți în condițiile în care nesiguranța în ziua de mâine reprezintă pentru aceștea o sursă de stres permanent.

Posibilitatea de a dobândi recunoașterea profesională este plasată pe al doilea loc în ierarhia priorităților de masteranzii grupei experimentale și celei de control 75-80 %. Relațiile bune cu colegii și superiorii o consideră 75-85 % din masteranzi și 65-85 % din manageri. Observăm că posibilitatea de a contribui la dezvoltarea instituției se află pe primul loc, 80-90 % în opinia managerilor și 85-95 % în opinia masteranzilor.

Dorința și hotărârea salariatului de a-și îndeplini funcția sunt unii din factorii principali pentru ca instituția să fie eficientă. Chiar dacă persoana îndeplinește o muncă de rutină, niște procese simple, care nu necesită o calificare înaltă, totuși fără o motivare în muncă nu se pot obține rezultate înalte.

A treia probă la această etapă s-a efectuat cu scopul de a evalua atitudinea angajaților față de instituția în care activează.

Toate sursele rezistenței la schimbare descrise în capitolul anterior trebuie luate în calcul, și pentru a le identifica corect este necesară realizarea unei analize a percepțiilor angajaților față de schimbare. În cercetare am utilizat chestionarul standardizat de evaluare a „Atitudinilor față de schimbare”.

Prin acest chestionar am urmărit evaluarea următorilor factori:

Factorul „PERSONAL” (itemii 1, 2, 4, 5, 6, 8, 9, 15, 18, 21, 25, 28, 31). Accentul cade în primul rând pe *valorile umane* – îmbunătățirea sistemului de motivare a angajaților și a comunicării, optimizarea relațiilor dintre manager și personal, creșterea gradului de implicare personală încercând să realizăm schimbarea prin intervenția asupra sistemului social, a condițiilor de lucru, a gradului de satisfacție a personalului.

Scoruri mici, dimensiune puternic dezvoltată, angajații consideră că nu sunt urgente în acest sens, că inițiativele în acest sens nu sunt o necesitate sau o prioritate pentru strategia instituției; respingerea acestei inițiative.

Scoruri mari, dimensiune slab dezvoltată, angajații consideră că trebuie acționat în acest sens, își doresc măsuri în această direcție, considerând aceste inițiative benefice, necesare sau urgente; acceptarea inițiativelor în acest sens.

Scorurile ridicate al factorului „PERSONAL” ne indică faptul că angajații și-au îmbunătățit sistemul de motivare și comunicare, precum și-au optimizat relațiile dintre manager și personal.

Factorul „RANDAMENT”. Această dimensiune fiind dezvoltată în grupul experimental atât al managerilor cât și al masteranzilor ai căror angajați au organizat eficient activitatea și au îmbunătățit performanța colectivă.

De asemenea, apare diferență și la factorul „CONSERVATORISM”, unde mai mult și-au schimbat situația existentă angajații grupei experimentale a masteranzilor.

Scoruri mici: opinii conservatoare în favoarea păstrării situației existente; starea actuală fiind considerată satisfăcătoare, fără schimbări majore.

Scoruri mari: opinii revoluționare în favoarea schimbării situației existente; respingerea stării actuale ca nesatisfăcătoare, schimbări radicale.

Deci, la finele experimentului de control, se menționează că cultura managerială e importantă deoarece ajută la: managementul organizațional; planificarea strategică; schimbarea mentalității; implicarea activă a angajaților. Pe baza rezultatelor obținute, un prim aspect conchis este că cultura managerială este privită în interiorul acestor instituții ca un puternic instrument strategic, folosit pentru a orienta unitatea și toți oamenii ei către scopuri comune, pentru a mobiliza inițiativa salariaților, a asigura loialitatea și a ușura comunicarea între aceștia.

Pentru o viziune mai clară a rezultatelor tuturor probelor desfășurate cu subiecții instituțiilor preșcolare, ne propunem să redăm în următorul tabel un tablou mai restrâns a rezultatelor.

Tabelul 3.14.

Compararea rezultatelor managerilor și masteranzilor pe nivele a celor trei probe desfășurate la etapa de control (subiecți)

Nive- lurile	Grupa experimentală manageri			Grupa experimentală masteranzi			Grupa de control manageri			Grupa de control masteranzi		
	<i>Proba I</i>	<i>Proba II</i>	<i>Proba III</i>	<i>Proba I</i>	<i>Proba II</i>	<i>Proba III</i>	<i>Proba I</i>	<i>Proba II</i>	<i>Proba III</i>	<i>Proba I</i>	<i>Proba II</i>	<i>Proba III</i>
Înalt	18	19	16	19	16	19	15	17	12	16	15	18
Mediu	24	25	27	25	28	26	18	21	24	22	25	24
Scăzut	4	2	3	2	2	1	11	6	8	6	4	2

Managerii și masteranzii au fost plasați la nivelul superior (înalt), mediu și inferior (scăzut) conform următoarelor criterii de apreciere:

- Coerența activităților derulate în cadrul programelor culturale ale instituției preșcolare cu politica generală a instituției.
- Aprecierea valorilor culturale proiectate și desfășurate în instituția preșcolară.

- Atitudinea managerilor față de schimbarea culturii manageriale și acceptarea, implementarea noului în organizație.
- Continuitate și constanță în derularea de activități/ proiecte / programe comunitare.
- Dezvoltarea strategiilor și modalităților de promovare a culturii manageriale a instituției preșcolare.

Bazându-ne pe analiza efectuată, așa cum am prezentat până în acest moment, s-a reușit conturarea unei imagini a culturii organizaționale a instituțiilor analizate, în cadrul cărora atenția și energiile lucrătorilor se îndreaptă spre îndeplinirea sarcinilor profesionale și a solicitărilor apărute la locul de muncă, fiind cu precădere valorizată competența profesională a lucrătorului; atenția este îndepărtată către realizarea sarcinilor.

Menționăm faptul că acest tip de cultură este unul dificil de controlat și declanșează competiția între manageri, ceea ce împiedică ca aceștea să fie uniți.

Deși rezultatele studiului trebuie privite cu anumite rezerve, mai ales datorită numărului de persoane incluse în lotul de cercetare, informațiile rezultate din prelucrarea statistică efectuată joacă totuși, în practică, un rol deosebit de util, cultura unei instituții fiind o variabilă semnificativă pentru evoluția organizației la nivelul căreia s-a constituit.

Cultura managerială este la fel de importantă, din punct de vedere al impactului sau asupra transformărilor organizaționale, ca și designul efectiv al schimbărilor concrete. Ea reprezintă, în fapt, componenta „soft” a schimbării.

Pentru verificarea probelor propuse anterior subiecților am propus ambelor grupe un test pentru verificarea cunoștințelor dobândite în urma activităților desfășurate în cadrul experimentului. Întrebările pot avea unul sau mai multe răspunsuri corecte. Alegeți, prin încercuire, acele variante de răspuns pe care le considerați corecte,

argumentați alegerea realizată și verificați-vă în final cunoștințele, prin comparare cu cele propuse în continuare.

1. *Cultura reprezintă:*
 - a. o programare colectivă a gândirii;
 - b. ansamblul trăsăturilor distinctive, materiale și spirituale ce caracterizează o societate;
 - c. model moral intrinsec;
 - d. univers al ideilor, experiențelor de viață, credințelor, obiceiurilor, instituțiilor care le susțin și le promovează;
 - e. modalitatea prin care un grup de persoane rezolvă problemele cu care se confruntă în mod obișnuit sau în situații limită.
2. *Straturile culturii sunt reprezentate de:*
 - a. simboluri și produse culturale;
 - b. dimensiuni culturale;
 - c. norme și valori;
 - d. concepții de bază despre viață și existență;
 - e. abordările culturale.
3. *Dialogul dintre culturi a fost marcat de următoarele etape:*
 - a. cultură și economie;
 - b. cultură și democrație;
 - c. cultură și dezvoltare;
 - d. cultură și politică;
 - e. cultură și cunoaștere.
4. *Stabiliți corespondența corectă dintre dimensiunile culturale și premisele acestora:*
 - a. repartizarea rolurilor în cadrul societății, organizației, grupului între femei și bărbați;
 - b. modul în care societatea interpretează faptul că fenomenele și evenimentele pot evolua pe termen scurt, respectiv pe termen lung;

- c. faptul că oamenii se nasc inegali din punct de vedere fizic și intelectual, iar societatea poate amplifica sau reduce aceste inegalități;
 - d. intensitatea relațiilor dintre membrii unei societăți, colectivități, organizații sau ai unui grup;
 - e. faptul că timpul evoluează într-un singur sens, de la trecut spre viitor, prin prezent, ceea ce generează neliniște, angoasă, teamă, violență.
5. *Diferențele culturale sunt generate de:*
- a. relațiile dintre oameni;
 - b. universalism-particularism;
 - c. concepția asupra timpului;
 - d. individualism-colectivism;
 - e. relațiile omului cu natura.
6. *Stabiliți corespondența corectă dintre dimensiunile culturale și premisele acestora:*
- a. atitudinea pe care o are omul față de natură și modul în care o influențează;
 - b. modul în care societățile moderne abordează timpul dar și rolul timpului în cadrul societăților;
 - c. stabilirea unui tip de statut aparte pentru fiecare persoană;
 - d. relațiile dintre indivizi se bazează pe rațiune, logică, argumente sau pe sentimente, stări emoționale sau afective;
 - e. modul în care o persoană acționează sau se manifestă în raport cu alte persoane;
 - f. identificarea și analiza criteriilor care explică modul în care se comportă componentii unei culturi;
 - g. conflictul dintre ceea ce persoanele, în mod individual, doresc să facă și ceea ce grupurile din care aceste persoane fac parte doresc să realizeze.

Analiza rezultatelor testului prezentat anterior sunt prezentate în Tabelul 3.15.

Tabelul 3.15.

**Analiza rezultatelor testului de verificare
în cadrul experimentului pedagogic**

Itemii	Grupa experimentală manageri	Grupa experimentală masteranzi	Grupa de control manageri	Grupa de control masteranzi
	Variantele alese			
1.	a, b, c, d, e	a, b, c, d, e	a, c, d, e	b, c, d
2.	a, c, d	a, c, d	a, b, d, e	a, b, c, d
3.	b, c, d, e	b, c, d, e	c, d, e	b, c, e
5.	a, c, e	a, c, e	a, b, c	a, c, d

Nota: itemii 4 și 6 sunt itemi de stabilire a corespondențelor corecte și de argumentare a răspunsurilor.

Din analiza răspunsurilor la itemii testului propus ambelor grupe de manageri și masteranzi, deducem că managerii și masteranzii grupei experimentale au ales variantele corecte ale testului, însă grupele de control au ales variantele incorecte fapt care ne demonstrează că managerii și masteranzii supuși experimentului pedagogic au acumulat cunoștințele necesare domeniului dat.

CONCLUZII

Cercetarea realizată ține de unul dintre cele mai importante, actuale și complexe aspecte ale managementului educațional. Prin *elaborarea Modelului pedagogic de formare a culturii manageriale în instituția preșcolară*, cercetarea a relevat importanța și posibilitatea explorării optime a științelor educației, a practicii educaționale. Sintetizând ideile expuse, putem conchide următoarele:

1. Managerii au misiunea să promoveze valorile culturii manageriale în instituția *preșcolară în condiții de mediu schimbătoare și complexe*, care au o influență semnificativă asupra activității educaționale, manageriale, astfel încât obiectivele organizaționale și cele individuale ale decidentului, sistemul de valori al managerului și cultura organizațională, precum și o serie de alte condiții de mediu intern sau extern să nu influențeze negativ asupra activității instituției preșcolare.
2. Problema culturii și managementul culturii manageriale în raport cu aceasta implică considerarea următoarelor aspecte esențiale – funcțiile și caracteristicile culturii manageriale, elementele culturii organizaționale ca: *misiunea și viziunea, limba, valorile, credințele, presuposițiile, normele, modelele comportamentale, tradițiile, ritualurile, ceremoniile, istoria, povestirile, simbolurile, procesele operaționale*.
3. Pornind de la baza teoretică a specificării elementelor culturii organizaționale și a principiilor a fost: analizată tehnologia pedagogică (TP); tehnologia activității profesionale a managerului (TAPM); cultura profesională pedagogică (CPP); a fost elaborat *Modelul pedagogic de formare a culturii manageriale în instituția preșcolară*, prin care este identificat rolul instituției preșcolare de a dispune de anumite *valori ale culturii manageriale, reguli și simboluri instituționale* fiind bazate pe criteriile de influență în instituție ca: *relevanță, deschidere, forță*.

4. Concluziile la care s-a ajuns în baza *experimentului pedagogic converg spre ideea că experimentul pedagogic*, care presupune măsurători succesive în diferite momente de timp, la aceeași subiecți a fost unul rezultativ, deoarece indicii analizați în perioada constatativă și cea de control indică o creștere semnificativă a valorii culturii manageriale în instituția preșcolară. După cum atestă datele, subiecții investigați au ilustrat că *siguranța în ceea ce privește locul de muncă* este importantă numai pentru 35-60 % din respondenți în condițiile în care nesiguranța în ziua de mâine reprezintă pentru aceștia o sursă de stres permanent. *Posibilitatea de a dobândi recunoașterea profesională* este plasată pe al doilea loc în ierarhia priorităților de masteranzii grupei experimentale și a celei de control: 75-80%. *Relațiile bune cu colegii și superiorii* o consideră 75-85% din masteranzi și 65-85% din manageri ca una absolut necesară. Observăm că *posibilitatea de a contribui la dezvoltarea instituției* se află pe primul loc, 80-90% în opinia managerilor și 85-95 % în opinia masteranzilor.
5. *Cadrul metodologic de dezvoltare a culturii manageriale în instituția preșcolară* ne-a permis să trecem la exemplificări concrete prin realizarea experimentului pedagogic, care a îndeplinit condiția de a reprezenta „oportunitățile” cele mai relevante în procesul de formare a managerilor instituțiilor preșcolare și a viitorilor manageri (masteranzii) în domeniul culturii manageriale în educația preșcolară.
6. Experimentul pedagogic desfășurat a demonstrat funcționalitatea și eficiența *Modelului pedagogic de formare a culturii manageriale în instituția preșcolară*. Reieșind din cele expuse, constatăm că *formarea și dezvoltarea culturii manageriale în instituția preșcolară constă în reconstrucția modelului culturii manageriale prin:*
 - *valorificarea actualizată a cadrului conceptual* (abordarea pe nou a esenței noțiunilor de cultură managerială cu elementele sale

specifice: criteriile de influență în instituție: deschidere, forța, relevanța);

- *stabilirea cadrului acțional* (misiunea și viziunea instituției preșcolare); *cadrului motivațional* (menținerea culturii manageriale); *cadrului comunicativ* (relațiile dintre manageri și subalterni); *cadrului metodic* (acțiunile și metodele utilizate de manager); *cadrului psihopedagogic* (modelarea personalității active).

Toate aceste sunt abordate înscriindu-se pe linia *factorilor culturii manageriale* și a *elementelor ei componente*, concretizându-se, ulterior, în activități practice concrete. Prin urmare, specificarea metodologică de integrare dinamică este una rezonabilă, deoarece întrunește trei aspecte de bază: cunoaștere, raționalism și atitudine.

7. S-a reliefat prin anumite sintetizări analitice valoarea teoretico-aplicativă a *Modelului pedagogic de formare a culturii manageriale în instituția preșcolară prin sistemul de activități implementate și validate conform curriculumului propus*, care ne-au condus spre rezultate semnificative în aria investigațiilor realizate.

În felul acesta, **problema științifică soluționată în cercetare** ce constă în fundamentarea teoretico-metodologică a funcționalității Modelului pedagogic de formare a culturii manageriale în instituțiile preșcolare în vederea racordării procesului educațional la necesitățile de modernizare a fost realizată prin explorarea următoarelor direcții de cercetare:

- elucidarea reperelor conceptuale ale culturii manageriale;
- abordarea culturii manageriale din diverse perspective: *antropologică, sociologică, filosofică, teoretică și empirică*;
- determinarea specificului metodologiei culturii manageriale;
- elaborarea Modelului pedagogic de formare a culturii manageriale în instituția preșcolară;
- validarea experimentală a metodologiei culturii manageriale;
- prelucrarea și interpretarea datelor experimentale.

Recomandări. În acest aspect, *se recomandă* managerilor instituțiilor preșcolare, masteranzilor – viitori manageri:

- Promovarea imaginii instituției preșcolare în care activează prin diverse modalități de manifestare a culturii manageriale: revizuirea funcțiilor instituției preșcolare din perspectiva noilor orientări în educație; accentuarea parteneriatului managerial, colaborarea cu diverșii subiecți ai educației, elaborând, în acest scop, **Carta culturii manageriale a grădiniței**;
- Valorificarea unei culturi manageriale „puternice”, bine conturate, care îi individualizează acțiunile managerilor și asigură evoluția instituțională în mediul educațional, prin introducerea în procesul managerial a unor **agende de lucru**;
- Împărtășirea unui set comun de credințe, valori, comportamente cu privire la modul în care trebuie direcționată activitatea instituției în vederea conferirii unui sens clar acesteia, prin organizarea unor **discuțiilor tematice**;
- Modelarea semnificativă a atitudinilor, deciziilor și comportamentelor subordonaților prin statutul și poziția pe care o dețin, prin schimbul de informații, prin „testarea” acestora în diverse modalități; prin preocuparea predilectă pentru calitate; prin adecvarea activității la lumea educațională a instituției preșcolare, reperând această activitate pe **Matricea managerială a culturii**;
- Menținerea și dezvoltarea culturii manageriale „puternice”, care să energizeze subordonații către realizarea obiectivelor propuse, prin elaborarea **ghidurilor tematice** ce ar viza valorificarea culturii manageriale la diverse etape ale activității instituției, respectarea și însușirea valorilor manageriale.

BIBLIOGRAFIE

În limba română:

1. Alois Gh. Management general și strategic în educație. Iași: Polirom, 2007. 229 p.
2. Andrei P. Filosofia valorii. Ediția a 3-a. Iași: Polirom, 1997. 240 p.
3. Andrei N., Dumitrescu I. Conducerea științifică a unităților școlare: Teorie și metodă. București: Didactică și Pedagogică, 1983. 312 p.
4. Andrițchi V. Teoria și metodologia managementului resurselor umane în învățământ. Chișinău: Print-Caro SRL, 2012. 288 p.
5. Andrițchi V. Etape și contribuții valorice ale savanților din R. Moldova în dezvoltarea managementului educațional. In: Univers Pedagogic, 2011, nr. 3, p. 86-92.
6. Antoci D. Educația prin valori și pentru valori: Ghid metodic. Chișinău: Universitatea de Stat din Tiraspol, 2014. 196 p.
7. Antonesei L. Fundamentele culturale ale educației. Iași: Polirom, 1996. 113 p.
8. Antonesei L. ș. a. Managementul universitar. De la viziunea conducerii la misiunea de succes. Iași: Polirom, 2000. 173 p.
9. Avram E., Cooper C. Psihologie organizațional-managerială. Tendințe actuale. Iași: Polirom, 2008. 902 p.
10. Baci S. Teoria și metodologia managementului calității în învățământul superior. Teza de doctor habilitat. Chișinău: IȘE, 2011. 188 p.
11. Bârsan S. Cultura organizațională și dezvoltarea organizațiilor. București: Briliant, 1999. 197 p.
12. Bârzea G. Arta și știința educației. București: Didactică și Pedagogică, 1995. 218 p.
13. Bigas A. Cultura organizațională – un model de identificare și analiză nivelară. In: Psihologie organizațională, 2001, vol. 1, nr.1, p. 67-82.
14. Blaga L. Triologia valorilor. Opere. Vol. 10. București: Minerva, 1987. 624 p.
15. Boboc I. Psihologia organizațiilor școlare și managementul educațional. București: Didactică și Pedagogică, 2002. 288 p.
16. Bolboceanu A., Paladi O. Conexiunea conceptului de valoare cu alte noțiuni. În: Problematika educației în mil. III: național, regional, european. Materialele conf. științifice internaționale. Chișinău: IȘE, 2006, p. 323-328.
17. Bondrea A. Sociologia culturii. Ed. a 5-a. București: Fundația România de Măine, 2006. 320 p.
18. Bucun N. ș.a. Managementul resurselor umane. Program de formare continuă în domeniul managementului educațional. Modulul 3. Chișinău: Institutul de Instruire Continuă, 2004. 311 p.

19. Bulgaru M., Onicov V., Isac O. Sociologie. Vol. 2. Chișinău: Centrul Ed. al USM, 2003. 284 p.
20. Burduș E., Căprărescu Ch. Fundamentele managementului organizației. București: Economică, 1999. 512 p.
21. Burlacu N., Cojocaru V. Management. Chișinău: Complexul Ed. Poligr. ASEM, 2000. 473 p.
22. Callo T. Conceptul dezvoltării profesionale. In: Univers Pedagogic, 2004, nr.1, p.17-20.
23. Callo T. Calitatea cadrului didactic ca intensiune. In: Didactica Pro, 2008, nr. 4-5 (50-51), p. 38-41.
24. Chișu V. Managementul strategic al resurselor umane. Note de curs. București: ȘNSPA, 2002. 197 p.
25. Capcelea V. Etica. Manual pentru instituțiile de învățământ superior. Chișinău: ARC, 2003. 235 p.
26. Cara A., Guțu VI. Standarde de formare continuă a cadrelor didactice din învățământul secundar general. Chișinău: Cartier, 2007. 88 p.
27. Carnegie D. Secretele succesului. Cum să vă faceți prieteni și să nu deveniți influent. București: Curtea Veche, 1997. 247 p.
28. Călin M. Filosofia educației. București: Aramis, 2001. 157 p.
29. Călin M. Teoria educației. București: ALL, 1966. 139 p.
30. Căndea R., Căndea D. Comunicarea managerială. Concepte. Deprinderi. Strategie. București: Expert, 1996. 363 p.
31. Ceaușu Iu. Enciclopedia managerială. București: ATTR, 1999. 1439 p.
32. Cerghit I. ș.a. Prelegeri pedagogice. Iași: Polirom, 2001. 159 p.
33. Cochină I. Managementul general al firmei. București: Tribuna Economică, 2004. 39 p.
34. Cojocariu V. Introducere în managementul educației. București: Didactică și Pedagogică, R.A., 2004. 272 p.
35. Cojocaru-Borozan M. Teoria culturii emoționale. Chișinău: UPS „Ion Creangă”, 2010. 239 p.
36. Cojocaru-Borozan M. Tehnologia dezvoltării culturii emoționale. Chișinău: UPS „Ion Creangă”, 2012. 240 p.
37. Cojocaru V. Gh. Management educațional. Ghid pentru directorii unităților de învățământ. Chișinău: Știința, 2002. 131 p.
38. Cojocaru V. Gh. Schimbarea în educație și schimbarea managerială. Chișinău: Lumina, 2004. 334 p.
39. Cojocaru V. Gh. Calitatea în educație. Managementul calității. Chișinău: S.n. „Tipografia Centrală”, 2007. 268 p.

Bibliografie

40. Cojocaru V. Repere teoretice ale managementului proiectelor de cercetare. In: *Studia Universitatis Moldaviae*, 2008, nr. 9 (19), p. 15–17.
41. Cojocaru V. Teoria și metodologia transferului inovațional în învățământul superior. Chișinău: Pontos, 2010. 244 p.
42. Cojocaru V., Cotos L. Valori postexperimentale ale culturii manageriale în instituția preșcolară. In: *Studia Universitatis Moldaviae*, 2015, nr. 9 (89), p. 88-92.
43. Cojocaru V., Cotos L. Comunicarea managerială – element al culturii pedagogice la managerii contemporani. În: *Învățământul superior din Republica Moldova la 85 ani. Probleme actuale ale științei sociale și umanistice. Materialele conf. științifice naționale cu participare internațională. Vol. 2. Chișinău: Universitatea de Stat din Tiraspol, 2015, p. 50-60.*
44. Cojocaru V., Pelevaniuc L. Impactul culturii organizaționale în promovarea inovațiilor în cadrul instituțiilor preșcolare. În: *Prerogativele învățământului preuniversitar și universitar în contextul societății bazate pe cunoaștere. Materialele conf. științifico-metodice. Chișinău: Universitatea de Stat din Tiraspol, 2014, p. 169-174.*
45. Cojocaru V., Slutu L. Management educațional. Suport de curs (ciclul II). Chișinău: Cartea Moldovei, 2007. 160 p.
46. Cojocaru V., Sacaliuc N. Management educațional: ediție completată și revăzută. Chișinău: Cartea Moldovei, 2013. 272 p.
47. Comănescu M. Management european. București: Economică, 1999. 335 p.
48. Cole G. Managementul personalului. București: CODECS, 2000. 330 p.
49. Constantin D., Ionescu S. Managementul organizației. București: Cartea Universitară, 2004. 220 p.
50. Cornescu V., Mihăilescu I., Stanciu S. Managementul organizației. București: ALL BECK, 2003. 282 p.
51. Coteanu I., Mareș L., Avram L. Dicționarul explicativ al limbii române. Ed. a 2-a. București: Univers Enciclopedic, 1996. 1192 p.
52. Cotelnic A., Nicolaescu M., Cojocaru V. Management în definiții, scheme și formule. Chișinău: CEP al ASEM, 1998. 345 p.
53. Cotos L., Cojocaru V. Cultura managerială – componentă a culturii organizaționale în instituțiile preșcolare. În: *Tradiții și valori în formarea profesională a cadrelor didactice în învățământul preșcolar și primar. Materialele conf. științifice internaționale consacrate aniversării a 55-a de la fondarea Facultății de Științe ale Educației, Psihologie și Arte. Bălți: Tipografia din Bălți, 2015, p. 287-291.*
54. Covaș L. Cultura afacerilor. Chișinău: ASEM, 2004. 195 p.
55. Covey S. Etica liderului eficient sau conducerea bazată pe principii. București: Alfa, 2001. 355 p.

56. Cristea S. Managementul organizației școlare. București: Didactică și Pedagogică, 2001. 239 p.
57. Cristea S. Dicționar de pedagogie. Chișinău-București: Grupul Editorial Litera, Litera Internațional, 2000. 398 p.
58. Cristea S. Educația prin valori și pentru valori. In: Didactica Pro, 2006, nr. 1 (35), p. 54-56.
59. Cucoș C. Pedagogie și axiologie. București: Didactică și Pedagogică, 1995. 160 p.
60. Cuznețov L. Educație prin optim axiologic. Chișinău: Primex-com SRL, S.n., 2010. 159 p.
61. Dandara O. ș.a. Pedagogie. Suport de curs. Chișinău: CEP USM, 2010. 216 p.
62. Daniels D., Aubrey C. Managementul performanței. Strategii de obținere a rezultatelor maxime de la angajați. Iași: Polirom, 2007. 188 p.
63. Demerji I. Impactul culturii organizaționale asupra dirijării conflictelor și stresului în cadrul unităților economice din Republica Moldova. Teză de dr. în economie. Chișinău, 2009. 218 p.
64. Dergaciov L., Rumleanski P., Roșca L. Filosofia. Chișinău: USM, 2002. 365 p.
65. Dijmărescu I. Bazele managementului. București: Didactică și Pedagogică, 2000. 311 p.
66. Diviza L. Problemele manageriale la întreprinderile mixte din Republica Moldova. Teză de dr. în economie. Chișinău, 1997. 121 p.
67. Doron R., Parot F. Dicționar de psihologie. București: Humanitas, 1999. 439 p.
68. Dragomir M. ș.a. Manual de management educațional pentru directorii unităților de învățământ. Turda: Hiperborea, 2000. 219 p.
69. Drâmba O. Istoria culturii și civilizației. Vol. 3. București: Științifică, 1990. 736 p.
70. Drucker P. Realitățile lumii de mâine. București: Teora, 1999. 271 p.
71. Dygert C., Jacobs R. Managementul culturii organizaționale. Pași spre succes. Iași: Polirom, 2006. 21 p.
72. Fonari E. Cultura și civilizația. Curs de lecții la filosofie. Chișinău: Universitas, 1991. 298 p.
73. Georgescu M., Năstășel E. Analiza problemelor de conducere, București: Academia Ștefan Gheorghiu, 1987. 280 p.
74. Gherguț A. Management general și strategic în educație. Ghid practic. Iași: Polirom, 2007. 225 p.
75. Guțu Vi. Conducerea procesului de dezvoltare a unității școlare. Chișinău: Institutul de Științe Pedagogice și Psihologie, 1996. 168 p.
76. Guțu Vi. Schimbări de paradigmă în teoria și practica educațională. Vol. 1-3. Chișinău: CEP USM, 2009. 390 p.

Bibliografie

77. Guzman V. Managementul educațional. Cultura organizațională în unitatea școlară. Chișinău: Valinex, 2003. 282 p.
78. Guzman V. Influențe secvențiale ale culturii organizaționale asupra calității educației. În: Didactica Pro, 2001, nr. 4-5 (50-51), p. 45-47.
79. Hoffman O. Management. Fundamente socioumane. București: Editura Victor, 1999. 287 p.
80. Hofstede G. Managementul structurilor multiculturale. București: Economică, 1996. 304 p.
81. Hrișcev E. Managementul firmei. Chișinău: ASEM, 1998. 398 p.
82. Huțu C. Cultura organizațională și transfer de tehnologie. București: Economica, 2001. 224 p.
83. Huțu C. Cultura organizațională și leadership. Fundamentarea capacității competitive a firmei. București: CETEX, 2007. 280 p.
84. Iluț P. Valori, atitudini și comportamente sociale. Iași: Polirom, 2004. 252 p.
85. Ionescu Gh. Dimensiunile culturale ale managementului. București: Economică, 1996. 127 p.
86. Iosifescu Ș. Manual de management educațional. București: ProGnosis, 2000. 187 p.
87. Iosifescu Ș. ș.a. Management educațional. București: Educația 2000+, 2005. 77 p.
88. Istocescu A. Management comparat internațional. București: ASE, 2005. 354 p.
89. Iucu R. Managementul și gestiunea clasei de elevi. Fundamente teoretico-metodologice. Iași: Polirom, 2000. 200 p.
90. Jaradat M. Bazele managementului. Cluj-Napoca: Risoprint, 2003. 70 p.
91. Jinga I. Conducerea învățământului. București: Didactică și Pedagogică, 1993. 191 p.
92. Johns G. Comportament organizațional. București: Economică, 2008. 234 p.
93. Joița E. Management educațional. Profesorul-manager: roluri și metodologie. Iași: Polirom, 2000. 230 p.
94. Joița E. Pedagogie – știință integrativă a educației. Iași: Polirom, 1999. 185 p.
95. Kubr M. Management Consulting. Manualul consultantului în management. București: AMCOR, 1992. 612 p.
96. Lefter V., Marinaș C., Nica E. Fundamente ale managementului resurselor umane. București: Economică, 2007. 215 p.
97. Linton R. Fundamentul cultural al personalității. București: Științifică, 1968. 154 p.
98. Maslow A. Motivație și personalitate. București: Trei, 2009. 567 p.
99. Moles A. Sociodinamica culturii. București: Științifică, 1974. 45 p.
100. Mândăcanu V. Etica și arta comportamentului civilizată. Chișinău: Sirius, 2001. 151 p.

101. Mândăcanu V. Bazele tehnologiei și măiestriei pedagogice. Chișinău: Lyceum, 1997. 358 p.
102. Mândăcanu V. Etica pedagogică. Chișinău: Lyceum, 2000. 237 p.
103. Moldoveanu G. Analiza organizațională. București: Economică, 2000. 149 p.
104. Năstase M. Cultura organizațională și managerială. București: ASE, 2004. 370 p.
105. Nicolae M. Managementul inovației organizaționale. Drumul spre excelență. București: Tritonic, 2013. 116 p.
106. Nicolau I. Pedagogie. București: Didactică și Pedagogică, 1995. 429 p.
107. Nicolescu O. Managementul și managementul resurselor umane. București: Economică, 2004. 326 p.
108. Nicolescu O. Management comparat: Uniunea Europeană, Japonia și S.U.A. București: Economică, 1998. 432 p.
109. Nicolescu O., Verboncu I. Fundamentele managementului organizației. București: Universitară, 2008. 415 p.
110. Nicolescu O., Verboncu I. Management. București: Economică, 1997. 408 p.
111. Niculescu R. A învăța să fii un bun manager. Tulcea: Inedit, 1994. 187 p.
112. Olaru M. Managementul calității (ediția a 2-a revăzută și adăugită). București: Economică, 1999. 236 p.
113. Oprescu N. Pedagogie. București: Fundația România de Măine, 1996. 403 p.
114. Paladi O. Conștiința de sine și sistemul de valori ale adolescentului. Chișinău: IȘE, 2014. 223 p.
115. Paliu A. Cultura comunicării, Chișinău: Epigraf, 2005. 190 p.
116. Patrașcu D. Managementul educațional preuniversitar. Chișinău: ARC, 1977. 383 p.
117. Patrașcu D., Tehnologii educaționale. Chișinău: Tipografia Centrală, 2005. 704 p.
118. Patrașcu D., Crudu V. Calitatea învățământului în instituțiile preuniversitare: management-tehnologii-metodologii-evaluare. Chișinău: Gunivas, 2007. 378 p.
119. Patrașcu D., Guzman V. Promovarea culturii organizaționale în unitatea școlară. In: Universul pedagogic, 2003, nr. semnal, p. 55-62.
120. Patrașcu D., Rotaru T. Cultura managerială a profesorului: Teoria și metodologia formării. Chișinău: UPS „Ion Creangă”, 2006. 296 p.
121. Păun E. Școala, abordare sociopedagogică. Iași: Polirom, 1999. 173 p.
122. Pâslaru VI. Valoare și educație axiologică: definiție și structurare. In: Didactica Pro, 2006, nr. 1 (35), p. 3-8.
123. Pâslaru VI., Callo T., Silistraru N. Perspectiva axiologică asupra educației în schimbare. Chișinău: Print Caro, 2011. 180 p.
124. Pelevaniuc L. Caracteristicile culturii manageriale în instituțiile preșcolare. In: Studia Universitatis Moldaviae. 2014, nr. 5 (75), p. 30-36.

Bibliografie

125. Pelevaniuc L. Fundamente psihopedagogice ale culturii manageriale la nivelul instituției preșcolare. In: *Studia Universitatis Moldaviae*. 2014, nr. 5 (75), p. 37-43.
126. Pelevaniuc L. Modelul pedagogic de formare a culturii manageriale în cadrul instituțiilor preșcolare. In: *Didactica Pro*, 2014, nr. 2 (84), p. 18-23.
127. Pelevaniuc L. Elementele fundamentale ale creativității manageriale. În: *KREATIKON: Creativitate – Formare – Performanță*. Ediția a 9-a. Materialele simpoz. național cu participare internațională. Iași: Universitatea „Petre Andrei”, 2012, p. 326-331.
128. Pelevaniuc L. Impactul stilului de conducere în formarea culturii manageriale. În: *Orientări actuale în cercetarea doctorală. Materialele colocv. științifice ale doctoranzilor*. Bălți: Tipogr. din Bălți, 2013, p. 222-225.
129. Pelevaniuc L. Modalități de eficientizare prin comunicare a activității manageriale. În: *Orientări actuale în cercetarea doctorală. Materialele colocv. științifice ale doctoranzilor*. Bălți: Tipogr. din Bălți, 2013, p.70-75.
130. Petrescu I., Domokos E. *Management general*. București: Hyperion XXI, 1996. 382 p.
131. Petrescu I. *Management*. Ediția a 2-a. Brașov: Tipocrat Brașovia, 1993. 448 p.
132. Petrescu I. *Metodica predării managementului*. Brașov: Lux Libris, 2000. 247 p.
133. Petrescu I. *Management*. București: Holding Reporter, 1991. 430 p.
134. Petrescu P., Șirinian L. *Management educațional*. Cluj-Napoca: Dacia, 2002. 288 p.
135. Pitariu H., Budean A. *Cultura organizațională. Modele și metode de intervenție*. Cluj Napoca: ASCR, 2007. 290 p.
136. Popa I., Filip R. *Management internațional*. București: Economică, 1999. 257 p.
137. Popescu D. *Arta de a comunica*. București: Economică, 1998. 287 p.
138. Popescu V. *Știința conducerii învățământului*. București: Didactică și Pedagogică, 1973. 404 p.
139. Potâng A., Botnari V. *Antrenamentul competențelor comunicative: Culegere de texte, tehnici, exerciții pentru studenți*. Chișinău: CEP USM, 2013. 134 p.
140. Prodan A. *Managementul de succes. Motivație și comportament*. Iași: Polirom, 1999. 148 p.
141. Râmbu N. *Filosofia valorilor*. București: Didactică și Pedagogică R. A., 1997. 235 p.
142. Rogojina D. *Promovarea coerentă a valorilor în cadrul instituțiilor de învățământ*. Chișinău: Lumina, 1995. 104 p.
143. Rusu C. *Managementul resurselor umane*. București: Economică, 2002. 144 p.
144. Rusu C., Voicu M. *ABC-ul managerului*. Iași: Gheorghe Asachi, 1993. 334 p.

145. Sacaliuc N., Cojocaru V. Formarea competențelor pedagogice pentru cadrele didactice din învățământul universitar. Chișinău: Cartea Moldovei, 2007. 160 p.
146. Sacaliuc N., Cojocaru V. Fundamente pentru o știință a educației copiilor de vârstă preșcolară. Ediție revăzută și reeditată. Chișinău: Cartea Moldovei, 2012. 332 p.
147. Silistraru N. Note de curs la pedagogie. Chișinău: USM, 2000. 298 p.
148. Silistraru N. Valori ale educației moderne. Chișinău: IȘE, 2006. 176 p.
149. Sima I. Management școlar. Ghid-agendă de dirijare operativă a procesului educațional școlar. Chișinău: Prut Internațional, 1998. 304 p.
150. Socolov Gr. Istoria și filosofia culturii. Chișinău: USM, 1998, 399 p.
151. Stan E. Profesorul între autoritate și putere. București: Teora, 1999. 72 p.
152. Stan L. Educație și valori: valori educaționale românești în context european. Iași: Spiru Haret, 1997. 262 p.
153. Stanciu Ș., Leovaridis C. Managementul resurselor umane. Teste și studii de caz. București: Bren, 2003. 215 p.
154. Stanton N. Comunicarea. Iași: Societatea „Știință și Tehnică” SA, 1998. 318 p.
155. Stog L., Caluschi M. Psihologia managerială. Chișinău: Cartier, 2002. 296 p.
156. Șăineanu L. DEX. Chișinău: Litera, 1998. 1362 p.
157. Șerbănescu B. Valorile naționale și educația. București: Universitară Carol Davila, 2000. 279 p.
158. Șchiopu U. Dicționar de psihologie. București: Babel, 1997. 740 p.
159. Tănase I. Dicționarul limbii române pentru elevi. București: Cartea Școlii, 2000. 888 p.
160. Tănase M., Langa C., Bulgara I. Elemente de management educațional: note de curs. Pitești: Paradigme, 2003. 175 p.
161. Țoca I. Management educațional. București: Didactică și Pedagogică, 2002. 176 p.
162. Țurcan T. Psihologie managerială. Chișinău: Epigraf, 2004. 208 p.
163. Țursachi I. Management. București: ASE, 2001. 412 p.
164. Vangheli I. Culturologie. Prelegeri. Chișinău: UTM, 2001. 246 p.
165. Văideanu G. Educația la frontiera dintre milenii. București: Politică, 1988. 327 p.
166. Verboncu I. Management și performanțe. București: Universitaria, 2005. 272 p.
167. Verboncu I. Management. Întrebări și răspunsuri. București: Holding Reporter, 1996. 184 p.
168. Vianu T. Teoria valorilor. București: Minerva, 1979. 485 p.
169. Vianu T. Filosofia culturii și teoria valorilor. București: Editura Nemira, 1998. 671 p.

Bibliografie

170. Vicol N. Comunicarea umană: Surse și resurse. Cahul: CEP USM, 2003. 224 p.
171. Vlăsceanu M. Psihosociologia organizațiilor și a conducerii. București: Paidea, 2003. 331 p.
172. Vlăsceanu M. Organizații și comportament organizațional. Iași: Polirom, 2003. 219 p.
173. Voiculescu Fl. Analiza resurselor și managementul strategic în învățământ. București: Aramis, 2004. 414 p.
174. Weber M. Etica protestantă și spiritul capitalismului. București: Humanitas, 1993. 119 p.
175. Zamfir C. Dezvoltarea umană a întreprinderii. București: Academiei, 1980. 158 p.
176. Zelenschi A. Cultura organizațională: tipologii și criterii de evaluare. Ed. a 5-a. Chișinău: ASEM, 2007. 197 p.
177. Zelenschi A., Șișcan Z. Cultura managerială și liderismul. In: *Economica*, 2004, nr. 1, p. 28-34.
178. Zlate M. Psihologia muncii – relații interumane. București: Didactică și Pedagogică, 1981. 316 p.
179. Zlate M. Leadership și management. Iași: Polirom, 2004. 188 p.
180. Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu Gh. Managementul organizației. București: Holding Reporter, 1996. 401 p.
181. Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu Gh. Managementul organizației. București: Economică, 1998. 736 p.

În limba rusă:

182. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Москва: Издательский дом ИНФРА-М, 2000. 327 с.
183. Багдасарян Н. Г. Культурология. Учеб. для студ. вузов. Москва: Высш. шк., 1998. 511 с.
184. Базарова Т. Ю., Ерёмкина Б. Л. Управление персоналом. 2-е изд. перераб. и доп. Москва: ЮНИТИ, 2001. 560 с.
185. Бенедикт Р. Психологические типы в культурах Юго-Запада США. Антология исследований культуры. Т. 1. Москва: Университетская книга, 1997. 308 с.
186. Бердяев Н. А. Философия неравенства. Москва: Институт русской цивилизации, 2012. 624 с.
187. Введенский В. Н. Компетентность педагога как важное условие успешности его профессиональной деятельности. Москва, 2003. 176 с.
188. Веснин В. Р. Менеджмент. МЦ Элит, 2000. 403 с.

189. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. Москва: Гардарики, 2000. 528 с.
190. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощённый менеджер. Москва, 1991. 315 с.
191. Гадамер Х. Г. Истина и метод: Основы философии герменевтики. Москва, 1988. 704 с.
192. Гапоненко А. Л., Панкрухина А. П. Теория управления: Учебник. Москва: РАГС, 2004. 558 с.
193. Гердер И. Г. Идеи к философии истории человечества. Москва: Наука, 1977. 701 с.
194. Грехнев Л. С. Культура педагогического общения. Москва, 1990. 144 с.
195. Громкова М. Т. Если вы-преподаватель... Позиция... Модели... Технологии. Москва, 1998. 158 с.
196. Гуревич П. С. Культурология. Москва: Проект, 2003. 336 с.
197. Давидович В. Е. Онтология культуры. В: Культурология, 1995, с. 71-99.
198. Дафт Р. Л. Менеджмент. СПб.: Питер, 2000. 832 с.
199. Душков Б. А. Психология типов личности, народов и эпох. Екатеринбург: Деловая книга, 2001. 736 с.
200. Есипова Б. П. Основы дидактики. Москва: Просвещение, 1967. 147 с.
201. Журавлев А. Л. Психология совместной деятельности. Москва: Институт психологии РАН, 2005. 640 с.
202. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. Москва, 1990. 175 с.
203. Ильичёв Л. Ф. и др. Философский энциклопедический словарь. Москва: Сов. Энциклопедия, 1993. 840 с.
204. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента. Минск: БГЭУ, 1996. 284 с.
205. Кан-Калик В. А. Учителю о педагогическом общении. Москва: Просвещение, 1987. 190 с.
206. Карпушина Л. В., Капцов А. В. Структура личностных ценностей. В: Вестник Самарской гуманитарной академии, 2007, № 1, с. 61-67.
207. Карстанье П., Ушаков К. Управление в образовании: проблемы и подходы. Практическое руководство. Москва: Сентябрь, 1995. 336 с.
208. Климов Е. А. Индивидуальный стиль деятельности в зависимости от типологических свойств нервной системы: к психологическим основам научной организации труда, учения, спорта. Казань: Казанский университет, 1969. 280 с.
209. Круглова Л. Человек – природа – общество – культура: социокультурная антропоэкология: монография. СПб.: ГУМРФ имени адмирала С. О. Макарова, 2013. 118 с.

Bibliografie

210. Кузибецкий А., Рождественская Н. Управленческая культура: лидер и его команда. В: Народное образование, 2001, № 6, с. 50-62.
211. Кузибецкий А., Рождественская Н. Управленческие техники в коммуникативной культуре руководителя. В: Народное образование, 2001, № 7, с. 44-54.
212. Леонтьев А. Педагогическое общение. Москва: Нальчик, 1996. 96 с.
213. Лернер И. Я. Дидактические основы методов обучения. Москва: Педагогика, 1981. 184 с.
214. Лихачёв Б. Т. Педагогика. Курс лекций. Москва: Прометей, 1992. 528 с.
215. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 2002. 701 с.
216. Нибур Х. Р. Христос и культура. Москва: Юристъ, 1996. 575 с.
217. Овчаренко Н. Дидактическая деонтология: Курс лекций. Кишинэу: Реклама, 2005. 128 с.
218. Патрашку Д., Гамов И. Управление человеческими ресурсами. Кишинэу: ААР, 2009. 216 с.
219. Рождественская Н. Управленческая коммуникация как основа успешной деятельности руководителя. В: Народное образование, 2001, № 1, с. 94-105.
220. Рождественская Н. Управленческая коммуникация: деловая беседа. В: Народное образование, 2001, № 2, с. 108-113.
221. Рождественская Н. Управленческая коммуникация: деловое совещание. В: Народное образование, 2001, № 5, с. 93-96.
222. Розенгрэн М. Тезис Протагора: доксологическая перспектива. В: Вопросы философии, 2014, № 5, с. 171-178.
223. Рязанов Ю. Б., Малыхин А. А. Социология. Общество как социокультурная система. Москва: СГУ, 2000. 34 с.
224. Салов Ю. И., Тюников М. И. Психолого-педагогическая антропология. Москва: Владос Пресс, 2003. 256 с.
225. Слостенина В. А. Формирование личности учителя в системе высшего педагогического образования. Москва: Просвещение, 1987. 159 с.
226. Сорокин П. Человек. Цивилизация. Общество. Москва: Политиздат, 1992. 543 с.
227. Шакуров Р. Х. Социально-психологические проблемы руководства педагогическим коллективом. Москва: Педагогика, 1982. 207 с.
228. Тайлор Э. Б. Первобытная культура. Москва: Политиздат, 1989. 430 с.
229. Торосян В. Г. Культурология. История мировой и отечественной культуры: учеб. пособие для студ. Вузов. Москва: ВЛАДОС, 2005. 735 с.
230. Уорнер М. Классики менеджмента. Москва, 2003. 378 с.

231. Ушаков К. М. Подготовка управленческих кадров образования. Москва: Сентябрь, 1997. 176 с.
232. Ушакова О. А. Мониторинг качества образования. Москва: Педагогическое Общество России, 2003. 248 с.
233. Фрейд З. Психоанализ. Религия. Культура. Москва: Ренессанс, 1992. 19 с.
234. Халипов В.Ф. Кратология – наука о власти: Концепция. Москва: ЗАО «Экономика», 2002. 367 с.

În limba franceză:

235. Crozier M. L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel. Paris: Points, 1984. 200 p.
236. Devillard O. Efficacite personnelle et performance collective. Paris: Dunod, 2001. 178 p.
237. Handy Ch. L'Olympe des managers: culture d'enterprise et organization. Paris: d'Organisation, 1986. 241 p.
238. Kelada J. La gestion integrale de la qualite. Pour une qualite totale. Quebec: Quafee, 1990. 312 p.
239. Le Petit Larousse compact 2005. 100^e édition. Paris: Larousse, 2005. 471 p.
240. Likert R. Le government participatif de l'entreprise. Paris: Gauthier Villards, 2008. 98 p.
241. Martory B., Crozet D. Gestion des ressources humaines. Paris: Nathan, 1999. 301 p.
242. Peretti J. Ressources humaines et gestion des personnes. Paris: Libraire Vuibert, 2001. 263 p.
243. Pichault F., Nizet J. Les pratiques de gestion des ressources humaines: approches contingente et politique. Paris: Editions du Seuil, 2000. 231 p.
244. Piolle J. Valoriser les competences. Un levier pour l'entreprise. Colombelles: Edition EMS, 2001. 216 p.
245. Weber M. Types de autorite. Textes fondamentaux. Paris: Dunod, 1982. 311 p.
246. Weiss D. Les Ressources Humanaines. Paris: Edition de Organisation, 1999. 442 p.

În limba engleză:

247. Argyris C. Organizational Learning: A theory of Action Perspective. MA: Addison-Wesley, 1978. 295 p.
248. Avolio B., Yammarino T. Transformational and charismatic leadership: The road ahead. Oxford: Elsevier Press, 2003. 231 p.

Bibliografie

249. Bandura A. Self-efficacy: The exercise of control. New York: Freeman, 2007. 113 p.
250. Dessler G. Human Resource Management. New Jersey: Prentice Hall. Pearson Education International, 2003. 213 p.
251. Drucker P. Innovation and Entrepreneurship. New York: Harper&Row, 1985. 277 p.
252. Drucker P. The Practice of Management. New York: Harper&Row, 1954. 404 p.
253. Durkheim E. Judecăți de valoare și judecăți de realitate. In: Filosofie contemporană: texte traduse de A. Boboc, I. Roșca. Cluj-Napoca: Dacia, 1998. p. 56-72.
254. Fiedler F. A theory leadership of effectiveness. New York: McGraw-Hill, 1987. 169 p.
255. Geertz C. Thick Description: Towards an Interpretative Theory of Culture. The Interpretation of Culture. New York: Basic Books, 1973. 378 p.
256. Handy Ch. Understanding Organization. Penguin Books Limited, 2007. 448 p.
257. Hatch M. Organizational Theory. Modern, Symbolic and Postmoderne Perspectives. New York: Oxford University Press, 2007. 172 p.
258. Kohlberg L. The psychology of moral development: The nature and validity of moral stages. San Francisco: Harper&Row, 2004. 213 p.
259. Kroeber A., Kluckhohn C. Culture: a Critical Review of Concepts and Definition. New York: Vintage Books, 1952. 223 p.
260. Kuczarski S. Values Based Leadership. Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs. 1995. 67 p.
261. Maslow A. Religions, Values, and Peak Experiences, Columbus. Ohio: Ohio State University Press, 1964. 123 p.
262. McGregor D. The professional manager. 1967. 202 p.
263. Mintzberg H. The nature of Managerial Work. New York: Harper&Row, 1983. 149 p.
264. Otto J. The Organizational Culture Perspective. California: Belmont, 1989. 231 p.
265. Ouchi W. Organizational culture. In: Annual Review of Sociology, 1985, nr. 11, p. 457-483.
266. Ouchi W. Theory Z. New York: Avon Books, 1982. 256 p.
267. Parsons T. Some Considerations on the Theory of Social Change. In: Rural Sociology, September 1961, p. 219 – 239.
268. Porter L., Lawer E. Managerial Attitudes and Performance, Homewood: Irwin, 2008. 112 p.
269. Scarpello V., Ledvinka J. Personnel. Human Resources Management. USA: PWS-Kent Publishing Co., 1988. 156 p.
270. Schein E. Organizational Culture and Liderism. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. 387 p.

271. Schuler S., Huber L. *Personnel and Human Resource Management*. Minneapolis: West Publishing Company, St. Paul, 1993. 314 p.
272. Wayne R., Noe M., Premeaux R. *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall, 2002. 126 p.

Resurse online:

273. Codul Educației al Republicii Moldova. Nr. 152 din 17.07.2014. Disponibil: <http://lex.justice.md/md/355156/> (vizitat 18.05.2018).
274. Educația 2020. Strategia sectorială de dezvoltare pentru anii 2012 – 2020. Disponibil: http://particip.gov.md/public/documente/137/ro_427_Proiectul-Strategiei-Sectoriale-de-Dezvoltare-Educatia-2020.pdf (vizitat 25.05.2018).
275. Etica și cultura organizațională. Disponibil: <http://documents.tips/documents/tema-5-etica-si-cultura-organizationala.html> (vizitat 28.01.2018).
276. Organizația Națiunilor Unite pentru Educație, Știință și Cultură (UNESCO). Disponibil: <http://aids.md/aids/index.php?cmd=item&id=233&lang=ro> (vizitat 17.04.2018).
277. Stanciu Șt., Ionescu M. Cultura organizațională. Disponibil: <http://blogdeseminar.files.wordpress.com/2010/10/culturaorganizationala-stefan-stanciu-mihaela-ionescu.pdf> (vizitat 20.03.2018).