

MANAGEMENTUL CULTURII ÎN CONTEXTUL EDUCAȚIEI PREȘCOLARE

Ludmila PELEVANIUC, *lect. univ., drd.,
Universitatea de Stat „Alecru Russo” din Bălți*

Summary: *Managerial culture is one of the most evident dimensions of human culture. One of the important indices of the society is its state since the progress of the humanity is determined by the role of culture in vital activity of a society as well as activity in managerial and pedagogical spheres.*

Key-words: *managerial culture, managerial communication, managerial skills.*

La etapa actuală, când întreaga republică se află în plină reformă, când societatea depune eforturi de trecere de la modelele excesiv centralizate la cele democratice, activ-participative, noi asistăm, pentru un timp încă nedeterminat, la o transformare culturală, tot mai frecvent vehiculînd noțiunea de cultură managerială. Factorul activ în producerea culturii manageriale îl constituie, în mare parte, conducătorii.

O adevărată cultură managerială se poate dezvolta doar atunci când evoluează logica managerului, gîndirea lui. A schimba această cultură, supunînd-o principiilor logicii, înseamnă a crea condiții noi, ce ar permite managerilor să învețe a gîndi critic.

Luînd în considerație actualitatea culturii manageriale și a activității manageriale, în educația preșcolară, un conducător eficient trebuie să posede un stil organizatoric adecvat ce presupune: iscusința de a forma clar scopurile și pe baza lor problemele corespunzătoare; alegerea metodelor, formelor și a mijloacelor de activitate; planificarea procesului educațional și realizarea lui la timp.

În funcție cum managerii sînt structurați mental și educați personal și profesional și managementul lor va fi unul individual. Autoritatea unui manager și atribuțiile acestuia nu se vor valida fără o cunoaștere teoretică și practică a domeniului, fără asimilarea reală a științei conducerii.

Începînd cu anii 90 ai secolului trecut, se acordă o atenție sporită problemelor dirijării instituțiilor preșcolare. Însă de menționat faptul că problemele în cauză sînt examinate privind de la teoria dirijării și nu la experiența pedagogică înaintată, cum s-a procedat anterior.

T. S. Komarova demonstrează necesitatea folosirii juste a termenului „administrarea instituției preșcolare”, ajungînd la concluzia că în procesul activității sale managerul instituției preșcolare îndeplinește toate funcțiile de dirijare (Komarova: 1981). Lucrările acestei autoare au contribuit la cercetarea mai profundă a activității managerului instituției preșcolare.

Printre tezele mai importante expuse în ele sînt:

- (1) Perfecționarea dirijării instituției preșcolare este o problemă actuală, ce necesită o atenție deosebită din partea științei pedagogice.
- (2) Dirijarea instituției preșcolare asigură o activitate planificată, sistematică, rațională și efectivă a tuturor subdiviziunilor acesteia, de aceea o importanță deosebită are planificarea.
- (3) Dirijarea poate fi eficace numai în cazul în care sistemul de dirijare va dispune de informații suficiente în desfășurarea procesului educativ.

În instituția de învățămînt succesul activității educaționale depinde de unitatea acțiunilor întregului colectiv pedagogic.

Cercetătorul B. Rebus este de părerea că dificultățile ce apar în managementul instituției sînt condiționate de faptul că mulți pedagogi nu știu că succesul activităților depinde de acțiunea orientată spre un anumit scop, unii dintre ei considerînd că succesul și insuccesul depind de activitatea lor profesională și nu de eforturile tuturor colegilor (Peбyc: 1990).

Deci, managerul trebuie să găsească metode pentru a uni colectivul, a direcționa activitatea lui în vederea atingerii scopurilor trasate. Dar pedagogii au nevoie de înțelegere și sprijin din partea managerului, altfel efortul de a uni colectivul va fi minim.

Managerul instituției preșcolare nu are posibilitatea de a stimula activitatea colectivului de pedagogi, folosind recompense materiale. De aceea, pentru un manager este foarte important să posede capacitatea de a-i stimula moral pe subalterni, prin diferite mecanisme social-psihologice, exemplul personal, autoritatea morală, capacitatea de convingere.

Specific colectivului de pedagogi este și *modul de comunicare*.

Managerul instituției conduce un colectiv competent, format din persoane de diferite vârste, care se deosebesc prin trăsăturile social-psihologice, prin caracterul relațiilor funcționale cu managerul instituției. De aici reiese importanța capacității de comunicare cu persoane provenind din diverse medii psihosociale.

Specificul activității pedagogice constă și în caracterul creativ al acesteia, fapt ce îngreunează uneori aprecierea obiectivă a ei. Considerăm că instituției îi este caracteristică o anumită încordare a ritmului vieții, unde pot să apară schimbări neașteptate, unele situații de stres, ceea ce necesită din partea managerilor și capacitatea de orientare în situații dificile, flexibilitatea în gîndire și stăpînire de sine. Managerii trebuie să acorde o deosebită atenție formării poziției active de viață a tinerilor pedagogi. Un rol important îl are în conducerea eficientă a cadrelor didactice tinere, iscusința de a-i convinge să-și dezvolte capacitățile, să dobîndească un nivel optim de satisfacție personală. Managerul trebuie să țină cont de particularitățile de funcți-

onare a colectivului pedagogic, de condițiile desfășurării unei activități manageriale eficiente și de obiectivele activității didactice.

Eficiența activității pedagogice a pedagogilor debutanți depinde de experiența profesională și de priceperea de a acționa independent. În instituțiile preșcolare eficiența managerială este în funcție de sistemul de conducere existent, cu funcții bine determinate pentru fiecare categorie de pedagogi.

Cercetătorii B. Rebus și R. Șakurov menționează problemele specifice ce apar în colectivele mari și mici, constatînd faptul că este mai dificil de realizat funcțiile social-psihologice orientate spre asigurarea grupului, menținerea la subalterni a unei bune dispoziții de lucru, dacă grupurile de pedagogi sînt conduse de manageri autoritari. Dificultățile în conducerea grupurilor sînt de ordin psihosocial, deoarece sarcinile operative exprimă mai mult partea formală a activității managerului, luarea deciziei, planificarea, controlul. Cauza este că în procesul de pregătire a pedagogilor pentru conducerea instituțiilor cea mai mare atenție se acordă studierii bazei operative și mai puțină soluționării problemelor social-psihologice.

Una dintre cele mai complicate sarcini social-psihologice a managerilor este *organizarea și menținerea procesului instructiv-educativ*. Aceasta presupune asigurarea disciplinei, coordonarea activității pedagogice, luarea deciziilor și atingerea scopurilor propuse.

O însemnătate deosebită în formarea culturii manageriale în educația preșcolară are și pregătirea teoretică. Efectul ei ar fi mai valoros, dacă managerii ar studia și aspectele social-psihologice ale conducerii colectivelor de pedagogi. Trebuie să se țină cont de motivele de bază ale acestei necesități, ce diferă de la generație la generație, valorile apreciate de pedagogi, de problemele ce apar în rezolvarea unor sarcini manageriale specifice.

La etapa actuală trebuie luate în considerare, în special la selectarea și repartizarea cadrelor, următoarele momente:

- (a) nivelul profesional al lucrătorului;
- (b) experiența de muncă cu copiii;
- (c) interesele;
- (d) simpatiile și alte particularități individuale.

Principalele tendințe în activitatea managerului sînt formarea unui colectiv stabil, atmosfera culturală și intelectuală în colectiv, relațiile emoțional-pozitive între colectiv și manager și între membrii colectivului, odihna în comun a lucrătorilor instituțiilor preșcolare, evidența și studierea opiniei publice, formarea relațiilor interpersonale, aprofundarea colegialității, organizarea informării tuturor membrilor colectivului ținînd cont de rolul lor la soluționarea problemelor ce stau în fața instituțiilor preșcolare, publicitatea în activitatea administrației și a organizațiilor obștești.

Potrivit relatărilor lui Ș. Iosifescu, modulele comportamentale pot releva, de asemenea, competențele profunde ale culturii manageriale (Iosifescu: 2000). De exemplu, modul, în care este salutat managerul cînd intră în birou (cu zîmbet și cu un salut colegial sau cu ridicarea în picioare, înclinarea capului și cu un salut formal de tipul „să trăiți”) indică stilul managerial dominant-participativ sau autoritar și, în consecință, modul în care „conducerea” și „colectivul” se percep reciproc.

Prin urmare, managerul trebuie să aibă o cultură înaltă, să-și asume responsabilitatea față de activitatea instituției și să poată asigura îndeplinirea obiectivelor proiectate:

- (1) Răspunde de organizarea și coordonarea întregii activități din instituția preșcolară, de procesul educațional, de activitatea întregului personal angajat, de activitatea cu părinții, de păstrarea, gestionarea și îmbogățirea patrimoniului.
- (2) Colaborează permanent și consultă Consiliul de Administrație, astfel încât deciziile luate de consiliu sau de director să reflecte obiectivitate instituției, să asigure realizarea lor conform legislației în vigoare.
- (3) În proiectarea și realizarea activităților educaționale cu copii, la nivelul fiecărei grupe, managerul urmărește dacă se respectă modul în care se realizează cerințele programatice, dacă se folosesc corect metodele, mijloacele și resursele materiale.
- (4) Este responsabil de faptul dacă evaluările inițiale și finale ale progreselor în educarea copiilor sînt obiective și indică just eforturile educatoarelor.
- (5) Asigură elaborarea fișei psihopedagogice a copiilor din grupele pregătitoare și urmărește dacă datele înregistrate sînt corecte și obiective.
- (6) Colaborează cu persoanele juridice și fizice interesate de educația preșcolară, iar în realizarea deciziilor Consiliului de Administrație sau ale sale respectă legislația în vigoare.
- (7) Numește comisia de recepție a alimentelor și a materialelor.
- (8) Asigură efectuarea inventariilor, respectînd dispozițiile legislației în vigoare.
- (9) Stabilește atribuțiile personalului tehnico-administrativ prin întocmirea fișei postului și controlează îndeplinirea lor.
- (10) Întocmește caracteristicile personalului administrativ în vederea acordării gradelor de salarizare.
- (11) Organizează licitații pentru reparații curente și capitale ale imobilului din unitatea pe care o conduce.

Obiectivele ce stau în fața managerului instituției preșcolare la etapa actuală sînt numeroase și complicate. Realizarea lor necesită operativitate și atitudine serioasă atît din partea conducătorului, cît și din cea a membrilor colectivului.

Contribuția managerului în creșterea eficienței unității de învățămînt este indiscutabilă. Atît în condițiile unor schimbări substanțiale sociale, cît și educaționale, rolul managerului, autoritatea decizională a lui în domeniul resurselor umane, curricular, financiar, în colaborare cu comunitatea, a dezvoltării școlii este foarte important.

De aceea, în continuare vom accentua unele aspecte ce țin de cultura managerială:

Managerul lider. Știința conducerii are menirea de a zămisli idei de perspectivă și de a motiva oamenii în realizarea programului propus.

Oamenii nu doresc să fie administrați! Ei vor să fie conduși și acest lucru poate să îl facă numai „managerul lider”.

Iată cîteva reflecții asupra poziției care lucrează:

- (a) a ști să facă o treabă bună este satisfacția muncii;
- (b) a arăta altora cum să faci bine o treabă este satisfacția profesorului;
- (c) a te asigura că munca este bine făcută de alții este satisfacția managerului;
- (d) a-i inspira pe alții să facă o treabă bună este satisfacția liderului.

Știința de a conduce nu este un club exclusivist din care fac parte numai cei care „s-au născut cu ea în sînge”.

Trăsăturile specifice ale conducătorului, acea materie primă care constituie arte de a conduce, pot fi cultivate.

Deși s-a constatat în urma unor studii, că pentru a deveni manager este nevoie să pozezi niște calități înnăscute (doar 100% din oameni au capacitatea de a fi manager) totuși aceasta nu este suficient.

Pentru ca să lucrezi manager conducător, trebuie să ai o pregătire profesională specială. Ea ar completa capacitățile native ale managerului.

Din convingerea acestor două elemente poate apărea tipul ideal de conducător, care poate îmbina mai multe tipuri de conducere, în funcție de situație și pentru a genera un comportament managerial adecvat și performant.

Sînt două căi principale de perfecționare:

- (1) Prima ar fi organizarea unor stagii de perfecționare la toate nivelurile, la care managerul ar avea posibilitatea să-și dezvolte profesionalismul.
- (2) A doua cale de perfecționare a managerului ar fi autoinstruirea. Este o cale productivă, dar care la moment este la fel de dificilă.

Dacă la aceasta se adaugă și știința de a face, nimic nu stă în calea celui care dorește să devină un adevărat conducător, nu numai bun administrator.

Deci, știința conducerii se cultivă, nu se descoperă.

În ce privește *liderul înnăscut*, acesta va ieși în față oricum; pentru a rămîne, însă, la conducere trebuie ca el să-și dezvolte trăsăturile naturale.

În continuare vom reflecta asupra categoriei de conducător căruia considerăm că îi aparține acum. Analizînd calitățile care aparțin fiecărei categorii, vom putea decide asupra direcției dezvoltării ca lider.

Liderul total:

- (a) s-a născut cu calități de conducător;
- (b) a văzut cum se modelează capacitatea de a conduce pe tot parcursul vieții;
- (c) s-a instruit, învățînd lucruri noi despre știința conducerii;
- (d) are autodisciplină necesară pentru a deveni un mare conducător.

Trei dintre cele patru sînt dobîndite.

Liderul format:

- (a) a văzut cum se modelează capacitatea de a conduce în cea mai mare parte a vieții;
- (b) a învățat știința conducerii prin instruire;
- (c) are autodisciplină necesară pentru a deveni un mare conducător.

Toate cele trei calități sînt dobîndite.

Liderul latent:

- (a) a văzut de curînd cum se modelează capacitatea de a conduce;
- (b) învață să fie lider, instruindu-se în această privință;
- (c) are disciplină necesară pentru a deveni un bun conducător.

Toate cele trei calități sînt dobîndite.

Liderul limitat:

- (a) are puține contacte sau nici unul cu liderii;
- (b) are puține contacte sau nici unul cu instruirea în știința conducerii;
- (c) dorește să devină lider.

Toate cele trei calități pot fi dobîndite.

Calitățile unui manager ce dispune de cultura managerială se apreciază a fi:

- A. *Charisma*: impact și prezența personală, elasticitate, adaptibilitate în circumstanțe schimbătoare sau la idei noi, energie, vigoare și perseverență, încrederea în sine, entuziasm, abilitate intelectuală, integritate, angajare.

- B. *Stimularea intelectuală*: îndrumă în mod profesional pe cei care lucrează cu el, aplică lucrurile bune din alte sectoare și organizații.
- C. *Flexibilitatea*: stabilește priorități și își administrează timpul în mod eficient, lucrează sub permisiune și se încadrează în termene, se automotivează, atinge ținte profesionale solicitante, își asumă responsabilitatea propriei dezvoltări personale.
- D. *Judecata*: adună și cîntărește probe, face aprecieri și ia decizii; analizează, înțelege și interpretează informații și date relevante; găsește soluții și identifică oportunități într-un mod creativ și cu imaginație; dovedește o bună judecată.
- E. *Abilitatea de a conduce și planifica direcția strategică și dezvoltarea instituției preșcolare*. Managerii dezvoltă o viziune strategică a organizației, analizează și planifică nevoile și dezvoltarea viitoare a acesteia, în context local, național și internațional.

Savanții care cercetează problema în cauză pun accent pe profesionalism. Se subliniază că un profesionalist, un conducător dotat trebuie să fie înzestrat în primul rînd cu calități moral-spirituale.

Ca puncte esențiale ale culturii manageriale am putea menționa:

- (1) O anumită abilitate în abordarea relațiilor umane, cu scopul creșterii nivelului de motivație a personalului. Managerul trebuie să posede o astfel de manieră de conducere, încît personalul să se simtă părtaș, la activitatea unor grupuri eficiente, să le facă plăcere să lucreze și să trăiască satisfacția împlinirii în urma muncii efectuate.
- (2) Managerul trebuie să conștientizeze faptul că el deține acest post datorită existenței organizației, existenței unui personal pe care-l conduce.

Un mijloc eficient de motivare a personalului este și comunicarea. Funcția managerială a cadrelor de conducere reiese din comunicare care reprezintă ansamblul de mijloace și metode prin intermediul cărora se realizează colaborarea managerului cu subalternii.

Un manager, mai mult ca oricînd, trebuie să dispună de o cultură a comunicării pentru a forma un climat adecvat activității colectivului.

Managerul eficient trebuie să fie în permanent contact cu cadrele instituției preșcolare, să fie capabil să diferențieze în orice moment necesitățile de comunicare ale acestora, să formuleze și să transmită mesaje în funcție de caracteristicile lor și să urmărească reacția la primirea fiecăruia dintre mesaje.

În cultura comunicării își găsesc exprimare particularitățile individuale ale managerului, nivelul dezvoltării sale creatoare, tradițiile ce s-au stabilit în colectiv.

Pentru a colabora cu subalternii, a le trezi interesul pentru acțiuni ce ar schimba idealul și comportarea lor, managerul trebuie să organizeze interacțiunea pe baze democratice, pe dialog, pe respect și exigență, pe responsabilitate.

Arta de a comunica este arta de a spune adevărul, astfel riscăm să pierdem încrederea care ne-a fost acordată.

Managerul ar trebui să-și antreneze atitudinea de a fi asertiv. Pentru aceasta are nevoie de timp și de antrenament, dar aceasta îl va ajuta să se înscrie într-un registru atitudinal și comportamental adecvat: să fii cinstit, sincer, cordial, sociabil.

Fiecare manager are o reprezentare primară referitor la necesitatea conturării unui stil managerial propriu, la obiectivele și componentele acestuia, la unele modele teoretice sau practice.

Nu există două colective la fel după nivelul de dezvoltare a particularităților psihologice ale cadrelor didactice. Unii pedagogi pot fi organizați, disciplinați, cinstiți. Alții au un caracter neadecvat, încălcând chiar normele comportamentale.

Pentru a nu permite această stare de lucruri este nevoie de un sistem managerial corect, de un stil managerial flexibil și de o cultură înaltă.

Astfel, managerul instituției preșcolare înfăptuiește conducerea instituției efectiv, folosește statutul organizației date și poartă responsabilitate de stat și societate în limita împuternicirilor sale.

Deci, managementul instituției preșcolare constituie la etapa actuală o activitate tot mai complexă, care vizează problemele privind activitatea educațională, soclitiind de la managerii instituțiilor preșcolare să se adapteze continuu la cerințele managementului modern.

Referințe bibliografice

1. Iosifescu, Șerban, Bunea, P., *Manual de management educațional pentru directorii de unități școlare*, București, Editura Pro Gnosis, 2000.
2. Mândăcanu, Virgil, *Etica și arta comportamentului civilizat*, Chișinău, Editura Sirius, 2001.
3. Noveanu, Eugen, *Competențele educaționale în școala de mîine: tendințe de scientizare în domeniul obiectivelor*. În: *Tehnologii educaționale moderne*. P.I. Modelul pedagogului / Coord. V. Mândăcanu, Chișinău, 1994.
4. Radu, Nicolae, *Dirijarea comportamentului uman*, București, Editura Științifică și Enciclopedică, 1994.
5. Ralea, Mihai, *Explicarea omului*, București, Editura Minevra, 1996.
6. Stog, Larisa, Caluschi, Mariana, *Psihologia managerială*, Chișinău, Editura Cartier, 2002.
7. Комарова, Татьяна, *Основы управления дошкольным учреждением*//Социально-педагогические проблемы организации и управления в системе дошкольного воспитания, Москва, 1981.
8. Крылова, Наталья, *Формирование культуры будущего специалиста*, Москва, 1990.
9. Ребус, Борис, *Психологические основы управления школой*, Ставрополь, 1990.
10. Шакурров, Р. Х., *Социально-педагогические основы управления: руководитель и педагогический коллектив*, Москва, Просвещение, 1990.
11. Taylor, C. W., *Creativity. Progress and Potential*, New York, McGraw Hill, 1964.