

FUNDAMENTE PSIHOPEDAGOGICE ALE CULTURII MANAGERIALE LA NIVELUL INSTITUȚIEI PREȘCOLARE

Ludmila PELEVANIUC

*Universitatea de Stat din Tiraspol
(cu sediul la Chișinău)*

În prezentul articol este argumentată importanța problemei culturii și a culturii manageriale, importanță confirmată atât de practica dezvoltării omenirii, cât și de multiplele cercetări în domeniile *filosofiei, pedagogiei și psihologiei manageriale*. De asemenea, sunt analizate fundamentele teoretice ale culturii manageriale: *concepțe ale termenilor cultură, cultură organizațională, cultură managerială*. Sunt caracterizate funcțiile, elementele culturii manageriale, tipurile de valori ce trebuie dezvoltate la nivelul instituțiilor preșcolare.

Cuvinte-cheie: *management, cultură, cultură organizațională, cultură managerială, modele comportamentale, organizație, valori.*

PSYCHOPEDAGOGICAL FUNDAMENTALS OF MANAGEMENT CULTURE AT THE PRESCHOOL INSTITUTIONAL LEVEL

In this article it is argued the importance of the problem of culture and managerial culture, which is confirmed by the practice of human development, as well as the many researches in the fields of philosophy, pedagogy and psychology of management. Also, were analyzed the theoretical foundations of the managerial culture: concepts of the term of culture, organizational culture, and management culture. The functions and elements of managerial culture, the types of values that must be developed at the level of preschool institutions are characterized.

Keywords: *management, culture, organizational culture, management culture, organization, behavioral patterns, values.*

În cadrul transformărilor complexe ce au loc în societatea contemporană un rol deosebit 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 [6, p.21].

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 impun noi cerințe față de practicile instituțiilor și resursele umane 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 a cărei structură există nu doar norme și reguli formale, dar și proceduri informale. Cunoașterea de către personal a legilor, normelor, procedurilor informale creează condiții pentru realizarea anumitor verigi din lanțul tehnologic. Totalitatea valorilor, procedurilor, 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.

Dorind să ne integrăm în Uniunea Europeană, trebuie să reconstruim instituțiile noastre în conformitate cu noile tendințe pe arena internațională. Necesită schimbări majore nu doar instituțiile sociale formale, dar și cele informale: sistemul de valori și normele comportamentale.

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

Etimologic, cuvântul „cultură” era vechi în 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.

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 [10, p.35].

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 [4, p.11].

În continuare evocăm punctele de vedere privind definirea culturii, care ne conduce spre practică-praxiologie. Pentru aceasta apelăm la Jean Ladriere, care consideră cultura un ansamblu format din sisteme de reprezentări, sisteme normative, sisteme de expresii și sisteme de acțiuni.

Cultura poate fi abordată și din perspectivă: 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 referă mai mult la rutina organizației – ca un sistem de sensuri 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.

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 instituției* etc. Conceptul de cultură se utilizează și la caracterizarea epocilor istorice (cultura antică, medievală etc.), a diferitelor 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:

- funcția reglatorie;
- funcția integrativă;
- funcția retranslativă (transmitere a experienței).

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

Termenul „organizare” are diverse conotații specifice. Aici putem identifica *organizarea științifică a muncii*, a cărei sarcină principală 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. Organizarea științifică a muncii și cultura organizațională sunt componente ale proceselor care se desfășoară în grădiniță, au tangențe comune prin noțiunea de „structură”. Ele se interpătrund și fiecare din ele au un obiectiv comun – sporirea eficienței activității preșcolare.

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 unui statut în vederea îndeplinirii unei activități; mod de organizare, orânduire, aranjare, rânduială, alcătuire [4, p.562]. Putem constata că organizațiile nu există fără oameni, dar aceasta nu se reduce doar la suma indivizilor ce le compun.

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. [5, p.12-13].

Determinând specificul instituției preșcolare ca organizație, este necesar să fie introduși în circuitul investigației încă 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 orânduiri respective; organ sau organizație de stat care desfășoară activități în domeniul conducerii (direct), procesului de producție sau în circulația produsului social; formă de organizare a raporturilor sociale [7, p.388]. În această accepție, instituția este cea mai mică formație, organizație, care alcătuiește un întreg și acționează după un plan general. Analiza relațiilor sociale arată că viața unei societăți poartă un caracter de grup.

De fapt, conceptul de cultură 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 a fi), pe care se articulează o diversitate de manifestări particulare. Așa cum cultura organizației e o încercare de a pătrunde atmosfera, sensul, trăirile și caracterul unei organizații, redăm mai multe concepte ale culturii organizaționale *preluate de noi de la E.Păun*:

- model al convingerilor și expectațiilor împărtășite de membrii unei organizații, norme care descriu comportamentul acestora (H.Schwartz, S.Davies);
- simbolurile, ceremoniile și miturile care exprimă valorile și credințele de bază ale unei organizații și ale membrilor săi (W.Oachi);
- ansamblu de filosofii, ideologii, valori, credințe, prezumții, așteptări, atitudini și norme împărtășite de membrii organizației (D.Hellriegel);
- convingerile împărtășite de managerii unei organizații (J.Jorsch);
- tradițiile și convingerile unei organizații, prin care aceasta se distinge de alte organizații și care-i asigură stabilitatea (H.Mintzberg);
- nivelurile cele mai profunde ale ideilor de bază și ale convingerilor adoptate de membrii organizațiilor (E.Schein);
- set de valori aparținând organizației, care-i ajută pe membrii acesteia să înțeleagă scopul și modalitățile de acțiune (R.Griffin) [11, p.49].

În viziunea profesorilor O.Nicolescu și I.Verboncu, cultura organizațională „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 [9, p.402].

Cu privire la studiul personalității managerilor instituțiilor preșcolare, a fost insuficient cercetată cultura managerială, deoarece mecanismele formării ei constituie un domeniu mai puțin explorat în demersurile științifice produse în Republica Moldova [2, p.6].

Pentru manager în prim-plan trebuie să se găsească interesele generale ale societății, ale instituției, și anume: realizarea planului de activitate, organizarea mai bună a muncii, creșterea eficienței manageriale a activității unității și a productivității muncii, formarea unui colectiv consolidat. Iar relațiile cu oamenii presupun: vocabular, ținută, stil de muncă corespunzător și depind de educație și de nivelul de cultură al managerului [2, p.61].

Astfel, cultura managerială reprezintă sistemul de valori, credințele, aspirațiile, așteptările unei organizații care se reflectă în tipurile de management practicate în cadrul organizației și cuprinde totalitatea comportamentelor, stilurilor aplicate în conducerea organizației incluzând: tradiții, atitudini, intuiții, intenții personale, stiluri de conducere (autoritar, democrat), sistemul de valori al managerilor (cinste, dreptate), competențe manageriale: profesionale, tehnice, sociale.

Problemele ce țin de cultura organizațională se află și în centrul atenției savanților din Republica Moldova. Astfel, definind conceptul nominalizat din punctul de vedere al filosofiei, A.Zelenschi susține că cultura organizațională poate fi definită doar plecând de la om, deoarece „*fondatorii și purtătorii culturii organizației sunt oamenii*”. 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 [12, p.46].

În același context prezintă definiția și savantul L.Covaș: „*Cultura organizațională reprezintă un sistem de valori și concepte, partajate de toți lucrătorii unei organizații, care determină comportamentul lor și caracterul activității instituției*” [3, p.9].

Autorii E.Burduș și Gh.Căprărescu consideră cultura organizațională drept „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” [1, p.183].

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.

Într-o cultură organizațională puternică, majoritatea managerilor împărtășesc un set comun de credințe, valori, comportamente cu privire la modul în care trebuie direcționată afacerea respectivă. Noii angajați intră în contact cu acest set cultural și îl adoptă atât ca urmare a manifestării lor formale, cât și informale. Prin poziția, statutul pe care îl au managerii în ierarhia organizației, modelează semnificativ atitudinile, deciziile și comportamentele subordonaților.

Cultura organizațională are o importanță primordială în activitatea managerial-educatională. Realizarea ei practică poate decurge cu succes dacă managerii cunosc și au la dispoziție o concepție teoretică. De aceea, primul demers în cercetarea inițiată a fost orientat spre determinarea retrospectivă a esenței conceptului „*cultura managerială în unitatea preșcolară*”.

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

Deci, *cultura managerială* este o reflecție deosebită a stării societății. Stagnarea societății aduce la stagnarea domeniului managerial, anticultura ei și necivilizarea, 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.

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 le aplică pentru asigurarea unei dezvoltări competitive a organizației.

Cultura managerială cuprinde următoarele aspecte:

- 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 participanților, în asigurarea condițiilor de comunicare și circulație a informațiilor privind participarea în management, competențe de promovare și realizare a orientării spre succes, calitate;
- perfecționarea personalității, a stilului managerial, trecându-se de la empirism la raționalitate și creativitate managerială, promovarea cercetării ameliorative în domeniu, autoperfecționarea.

Vorbind despre cultură managerială, se are în vedere nu doar aspectul sociologic al culturii (totalitatea cunoștințelor în domeniu), dar și sistemul de instrumente, abilități, deprinderi care o fac operațională.

Funcțiile culturii manageriale sunt următoarele:

✓ Integrarea salariaților în cadrul instituției. Aceasta este o funcție continuă care nu se rezumă doar 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 din salariați, 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 combatere 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.

Considerăm că pe lângă aceste funcții enumerate 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 instituției.

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 folositor, pentru scopurile noastre – *centrate pe sistemul de valori*.

După cum s-a arătat anterior, în literatura de specialitate diferite culturi se definesc în termenii valorilor.

Astfel, putem constata că cultura managerială include un set de elemente, printre care: *misiunea și viziunea, limba, valorile, credințele, presupuzițiile, 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 deprinderi nu doar de a putea stabili/defini scopuri și obiective, dar și de a avea o imagine clară asupra *viziunii/misiunii* instituției preșcolare.

Misiunea organizației 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. 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 nicio 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.

Viziunea organizației reprezintă condiția de bază pentru elaborarea clară a misiunii. Orice conducător poate formula misiunea organizației pe care o conduce în condițiile în care are 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 funcționează aceasta [4, p.40-44].

Un alt element al culturii organizaționale este *limba*, exprimată în limbaj și jargoane, care servesc drept „clei” în promovarea ei. Limba este, de fapt, instrumentul prin care se înfăptuiește orice acțiune managerială.

Valorile sunt considerate următorul element al culturii organizaționale. De aceea, în cercetare am determinat și orientat sistemul de promovare a culturii organizaționale în instituția preșcolară în baza căutării și promovării valorilor.

Educația trebuie să se concentreze pe niște valori constante și fundamentate, care trebuie să vină nu atât de la stat, cât de la comunitate, deoarece aceasta reprezintă o anumită stabilitate, inclusiv sub aspectul continuității valorice. Conform lui George Pugh, în societate (comunitate) există *trei seturi de valori*:

- 1) *valori personale;*
- 2) *valori culturale;*
- 3) *valori filosofice.*

Ca elemente ale culturii organizaționale enumerăm *credințele* ca valori puternic internalizate, care dețin un rol central în „dirijarea” comportamentului individual; *presupuzițiile* se întâlnesc în varianta asumățiuni sau accepțiuni dominante. *Presupuzițiile reprezintă un întreg și profund sistem de credințe, percepții și valori, care determină comportamentul forte în „tapițeria” culturii organizaționale*. O instituție preșcolară poate avea presupuziții de bază despre copiii de orice tip, despre natura predării sau despre natura curriculumului

preșcolar. Presupozițiile de bază sunt extrem de greu de a fi controlate. Acest specific constă, după părerea noastră, în faptul că presupuziția este dominantă optimistă cu privire la om (colectiv).

În sensul de element al culturii organizaționale, *norma* poate fi definită ca modul în care un grup sau, în cazul nostru, instituția preșcolară definește 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, coduri morale, profesionale nescrise etc.

În componența culturii organizaționale se plasează și *modelele comportamentale*, ca element aparte al acesteia. La această concluzie am ajuns reieșind din faptul că modelele comportamentale există în baza valorilor și ca rezultat al aplicării asupra membrilor grupului a normelor existente [13].

Ritualurile, ceremoniile și tradițiile sunt considerate cele mai vizibile elemente ale culturii organizaționale, care exprimă și consolidează valorile promovate de către instituția preșcolară. Pentru a nu confunda aceste trei elemente, cercetătorii elementelor CO preferă să le integreze fără a face distincții specifice între ele. Anume de aceea noi am apelat la definițiile explicative [7].

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.

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 pot fi realizate plenar.

Istoriorele organizaționale reprezintă o modalitate importantă de a înțelege cultura organizațională, 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. Poveștile organizaționale sunt relatări bazate pe fapte adevărate, dar în care se inserează și elemente de ficțiune. Istoriorele amplifică dimensiunea culturală, umană a organizației. Ele 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 adăugând 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 ai firmei, iar situația relatată a avut loc cu mai mult timp în urmă. Ele sunt echivalentul basmelor spuse copiilor.

Istoriorele și miturile constituie împreună „folclorul instituției”, fiind menite să ofere modele de comportament pentru salariații acesteia.

Miturile, poveștile, legendele, împreună cu eroii acestora, furnizează informații despre cultura instituției preșcolare, astfel ca noi să observăm ce întâmplări sunt relatate noilor-veniți sau oaspeților, cine sunt personajele principale ale acestui „folclor” și cum sunt ele înfățișate (denigrator sau apreciativ). Miturile, mai mult ca celelalte elemente ale acestui „folclor”, *îndeplinesc o serie de funcții: funcția explicativă, funcția fabulatorie, funcția originară, funcția practică, funcția sociologică, funcția psihologică.*

Următorul component îl constituie conceptul de *simbol*, utilizat pentru a caracteriza anumite fenomene organizaționale și manifestările lor la diferite niveluri. De multe ori, simbolurile sunt folosite în relațiile cu alte culturi pentru a exprima anumite similitudini sau diferențe. O cultură poate fi privită ca un sistem de simboluri ce au rolul de a păstra ordinea și de a o face funcțională. Simbolurile într-o organizație cuprind arhitectura, caracteristicile biroului, mobila, numele organizației, logosul 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.

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

Cercetătorii culturii nu pot lipsi cultura managerială de *modele comportamentale*. Modelele comportamentale pot fi considerate elemente ale culturii, mai ales în dimensiunea praxiologică a normelor comportamentale. Modelele sunt consecințe ale prescripțiilor normelor și ele relevă competențele profunde ale culturii manageriale.

Un algoritm de acțiuni-cheie, propus de V.Mândăcanu, pe care trebuie să le îndeplinească managerul pentru a-și alege un *model comportamental moral* ce contribuie la formarea culturii manageriale, este:

- ✓ *deosebește valorile fundamentale* (adevărul, iubirea, bunătatea, frumosul, împăcaciunea, toleranța ...) de valorile general-umane (fraternitatea, prietenia, democrația, egalitatea ...) prin alegerea modelelor comportamentale;
- ✓ *cunoaște mai multe învățături sau doctrine și alegeți un ghid de moralitate*: iubiți-vă aproapele; iubiți-vă dușmanii;
- ✓ *alege, conform liberului arbitru, valorile și cuvintele, manierele* (gesturi, mișcări, emoții ...) adecvate pentru a demonstra că ești *un prieten, un cetățean, un manager* bun prin comportament.

O importanță deosebită în cultura managerială, referitor la modelele comportamentale, 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 de lipsa acestora. Acest comportament se poate manifesta în activitatea pedagogică propriu-zisă, precum și în relația managerului cu colegii, administrația, părinții etc. În cercetările autorului V.Guzgan sunt relevate următoarele tipuri de comportament organizațional [5, p.114]:

- *satisfăcut și motivat*;
- *motivată, dar nesatisfăcut sau opoziție constructivă*;
- *satisfăcut de muncă, dar nemotivat*;
- *nesatisfăcut și nemotivat*.

În concluzie afirmăm că elementele acestor forme pot fi tratate, în același timp, atât de către individ, cât și de către grup ca având un sens mult mai vast decât conținutul intrinsec; ele reflectă viața umană, reprezintă intangibil valorile și credințele culturale; sunt manifestările în afara cuvintelor, a noțiunilor pe care nu le putem înțelege la nivel rațional, expresia sentimentelor împărtășite și a modelelor sacre.

Bibliografie:

1. BURDUȘ, E., CĂPRĂRESCU, GH. *Fundamentele managementului organizației*. București: Editura Economică, 1999. 183 p.
2. COJOCARU, V., SACALIUC, N. *Management educațional*. Chișinău: Cartea Moldovei, 2013. 270 p.
3. COVAȘ, L. *Cultura afacerilor*. Chișinău: Editura ASEM, 2004. 195 p.
4. GHERGUȚ, A. *Management general și strategic în educație. Ghid practic*. Iași: Polirom, 2007. 225 p.
5. GUZGAN, V. *Managementul educațional: CO în unitatea școlară*. Chișinău: Valinex, 2003. 282 p.
6. HUȚU, A. *Cultura organizațională și transfer de tehnologie*. București: Economia, 2001. 224 p.
7. MACREA, D. *Dicționarul limbii române moderne*. București: Editura Academiei R.P.Române, 1958. 961 p.
8. MÎNDÎCANU, V. *Etica și arta comportamentului civilizat*. Chișinău: Sirius, 2001. 151 p.
9. NICOLESCU, O., VERBONCU, I. *Management*. București, 1999. 402 p.
10. PATRAȘCU, D., ROTARU T. *Cultura managerială a profesorului: Teoria și metodologia formării*. Chișinău: UPS „Ion Creangă”, 2006. 296 p.
11. PĂUN, E. *Școala, abordare sociopedagogică*. Iași: Polirom, 1999. 173 p.
12. ZELENSCHI, A. *Cultura organizațională: tipologii și criterii de evaluare*. Chișinău: ASEM, 2007. 197 p.
13. www.humansynergistics.ro

Prezentat la 11.12.2013