

CARACTERISTICILE CULTURII MANAGERIALE ÎN INSTITUȚIILE PREȘCOLARE

Ludmila PELEVANIUC

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

În acest articol este determinat nivelul culturii managerilor instituțiilor preșcolare prin diverse modalități de cercetare. Pe baza rezultatelor obținute, un prim aspect constatat este că cultura managerială nu este privită în interiorul acestor instituții ca un puternic instrument strategic, folosit pentru a orienta instituția și toți angajații ei către scopuri comune, pentru a mobiliza inițiativa salariaților, a asigura loialitatea și a facilita comunicarea între aceștia.

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

PARTICULARITIES OF MANAGERIAL CULTURE IN PRESCHOOL INSTITUTIONS

The level of preschool institutions managerial culture determined by various research methods there was presented. Based on the obtained results, the first issue found is that managerial culture is not seen within these institutions as a powerful strategic tool, used for orient the unit and all people to common goals, in order to mobilize the initiative of employees, to ensure loyalty and to facilitate communication between these.

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

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

Despre cultura organizațională în teoria și practica managerială a început să se vorbească, „îndeosebi”, din anii '80. Astfel, cercetătorul W.Ouchi (1981) a identificat tipul de organizație prosperă, caracterizată prin ceea ce el numea cultură proprie organizațiilor de tip „Z”, care promovează ca valori comunicarea deschisă, cooperarea, încrederea etc. [apud 2, p.23].

Autorul citat *supra* redă o definiție amplă, cuprinzătoare a culturii organizaționale, potrivit căreia aceasta constituie „simbolurile, ceremoniile și miturile care exprimă valorile și credințele de bază ale unei organizații și ale membrilor săi”.

Este dificil a găsi vreun om care să nu cunoască cuvântul „cultură”. 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. Cultura organizațională conține ca elemente esențiale un set de credințe, valori și norme comportamentale ce reprezintă platforma de bază privind percepția managerilor asupra a ceea ce se întâmplă în instituție, asupra a ceea ce este dorit și acceptat și asupra a ceea ce reprezintă o amenințare [1].

În investigația noastră tindem să scoatem în evidență caracteristicile culturii managerilor instituțiilor preșcolare.

Analizând diversele opinii ale cercetătorilor preocupați de problematica culturii, se evidențiază multiplele sensuri ale acesteia, definite variat, în funcție de punctele de vedere din care este abordată. Numărul mare al definițiilor demonstrează că cultura are un caracter complex, reprezentând baza gândirii, sentimentelor și acțiunilor individuale și de grup. Cultura se manifestă în viața socială și pătrunde în toate sferile activității umane. Din aceste considerente, am inițiat experimentul de constatare, care constă în determinarea nivelului inițial al culturii manageriale a managerilor, masteranzilor – viitori manageri ai instituțiilor preșcolare.

Atingerea scopului propus presupune realizarea următoarelor *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 organizațională și valorile morale au impact asupra performanței instituției și asupra angajaților acesteia;*
- ✓ *Există diferențe între cultura organizațională, valorile promovate în cadrul instituției și cele în care angajații se regăsesc;*
- ✓ *Sunt promovate în cadrul instituției valori și norme comportamentale etice;*
- ✓ *Cultura organizațională promovată în cadrul instituției este cunoscută și înțeleasă de către salariații acesteia;*
- ✓ *Valorile angajaților se potrivesc cerințelor culturii organizaționale promovate în cadrul instituției.*

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

Eșantionul de cercetare a fost constituit din 180 de respondenți, dintre care 90 au constituit grupa experimentală și 90 grupa de control.

La prima etapă a experimentului propriu-zis 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 preșcolare. 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, cultură managerială?*”, managerii au redat conceptele, fiind însă nesiguri în cele expuse.

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 al persoanei; *cultura* este un ansamblu de valori materiale și spirituale; totalitatea valorilor spirituale a unui popor; este limba poporului, tradiții, obiceiuri ale 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 practicate în cadrul instituției. Aceste răspunsuri sunt unele dintre cele mai acceptate de noi și le considerăm cu sens de valoare.

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: funcția de organizare, de comandă, de planificare, de dirijare a activității didactice, de atingere a unor obiective educaționale etc. Răspunsuri interpretate la un nivel mai înalt, apreciate de noi sunt: facilitarea 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*” – în răspunsurile managerilor și ale masteranzilor la această solicitare au fost specificate valori ca: bunătațe, 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, sau dacă și le promovează într-o oarecare măsură, nu sunt conștienți de acest lucru, dacă nu le pot numi.

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 convenită; 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 demonstrează că managerii actuali nu dispun de o cultură înaltă a comunicării pedagogice, deoarece nu înțeleg esența acestei culturi, componentele ei etc.

La ultimul item: „*În opinia Dvs., instituția în care activați necesită o schimbare a culturii manageriale?*” răspunsurile atestă că managerii nu doresc o schimbare în instituțiile în care activează, pe când respondenții masteranzi menționează că cultura managerială în instituție necesită schimbare.

Rezultatele acestui chestionar sunt reprezentate succint în tabelele 1, 2.

Tabelul 1

Rezultatele chestionarului privind opinia managerilor grupei experimentale și a celei de control asupra culturii manageriale

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

Tabelul 2

Rezultatele chestionarului privind opinia masteranzilor grupei experimentale și ai celei de control asupra culturii manageriale

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

Conform rezultatelor prezentate în tabelele 1,2, constatăm că atât managerii, cât și masteranzii ambelor grupe nu cunosc la nivel satisfăcător conceptele de cultură, cultură managerială. Funcțiile culturii manageriale nu au fost menționate concret.

De asemenea, s-a constatat că atât 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, în cadrul căreia am abordat problema culturii manageriale, punând accentul pe modul de apreciere a valorilor asigurate de către instituție. În urma dezbaterilor la această temă s-au dedus un șir de variante de răspuns care, în opinia managerilor și a masteranzilor, reprezintă valori pe care trebuie să le asigure instituția.

Tabelul 3

Aprecierea valorilor pe care, în opinia managerilor, trebuie să le asigure instituția

Variante de răspuns	Grupa experimentală (în %)	Grupa de control (în %)
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

Tabelul 4

Aprecierea valorilor pe care, în opinia masteranzilor, trebuie să le asigure instituția

Variante de răspuns	Grupa experimentală (în %)	Grupa de control (în %)
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

Datele din tabelele 3 și 4 atestă că în medie 90-98% din subiecții investigați au afirmat că instituția trebuie să le asigure, în primul rând, salariul. Această valoare a banului manifestă starea de spirit din întreaga societate, în care acumularea de capital a devenit pentru unele persoane 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 către masteranzii grupei experimentale și ai celei de control (60-70%). Relațiile bune cu colegii și superiorii le consideră ca valoare pe care instituția trebuie să o asigure 25-35% din masteranzi și 40-50% din manageri. Aceasta este urmată de vechimea în muncă, pensia și posibilitatea de a contribui la dezvoltarea instituției, valori care se află pe ultimul loc (15-35% în opinia managerilor și 20-30% în opinia masteranzilor). Din cele menționate rezultă că oamenii trăiesc cu ziua de azi și se gândesc puțin la viitorul instituției, însă o instituție poate fi una de succes doar orientându-se spre viitor.

Dorința și hotărârea salariatului de a-și îndeplini funcția sunt unii dintre 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 pot fi obținute 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 trebuie luate în calcul și, pentru a le identifica corect, este necesară o analiză a atitudinii angajaților față de schimbare. În cercetare am utilizat un chestionar standardizat de evaluare a „Atitudinilor față de schimbare”. 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, asupra condițiilor de lucru, gradului de satisfacție a personalului.

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

Scoruri mari = dimensiune slab dezvoltată – angajații consideră că trebuie de acționat în acest sens, își doresc măsuri în această direcție, considerând aceste inițiative benefice, necesare sau urgente; acceptarea inițiativelor în acest sens. Rezultatele sunt redată în tabelele de mai jos.

Tabelul 5

Rezultatele factorului „Personal” pentru respondenții manageri din grupa experimentală și cea de control

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

Tabelul 6

Rezultatele factorului „Personal” pentru respondenții masteranzi din grupa experimentală și cea de control

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

- 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 valorile legate de randament, organizare, eficiență, privilegiind sistemul economic.

Tabelul 7

Rezultatele factorului „Randament” în viziunea managerilor

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	5	35	65

Tabelul 8

Rezultatele factorului „Randament” în viziunea masteranzilor

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	15,5	25	59,5
Grupa de control masteranzi			
0	5	35	65

2. 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 9

Rezultatele factorului „Conservatorism” în viziunea managerilor

Grupele experimentale de manageri	Atitudine extrem de conservatoare/fără schimbare/ niciodată	Atitudine conservatoare/schimbări mici/ uneori	Atitudine revoluționară/schimbări mari/ deseori	Atitudine extremă/schimbări radicale/ întotdeauna
Grupa experimentală	5,5	25,5	33,5	35,5
Grupa de control	1,0	10,5	65,5	23

Tabelul 10

Rezultatele factorului „Conservatorism” în viziunea masteranzilor

Grupele experimentale de masteranzi	Atitudine extrem de conservatoare/fără schimbare/ niciodată	Atitudine conservatoare/schimbări mici/ uneori	Atitudine revoluționară/schimbări mari/ deseori	Atitudine extremă/schimbări radicale/ întotdeauna
Grupa experimentală	5,5	25,5	33,5	35,5
Grupa de control	1,0	10,5	65,5	23

Scorurile ridicate ale factorului „Personal” de la ambele instituții indică faptul că angajații își doresc măsuri de îmbunătățire a sistemului de motivare și a comunicării, precum și optimizarea relațiilor dintre manager și personal.

La factorul „Randament” există o vădită diferență între instituțiile studiate, 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”; aici mai mult își doresc o schimbare a situației existente angajații grupei experimentale de masteranzi.

Pentru o viziune mai clară asupra rezultatelor tuturor probelor desfășurate cu masteranzii și managerii instituțiilor preșcolare, în figurile ce urmează vom reda un tablou mai restrâns al rezultatelor scontate.

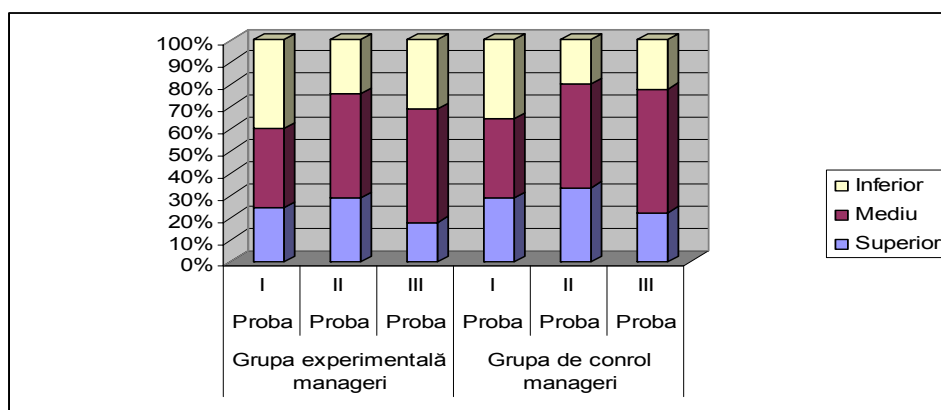


Fig.1. Reprezentarea rezultatelor managerilor pe niveluri a celor trei probe desfășurate la etapa de constatare.

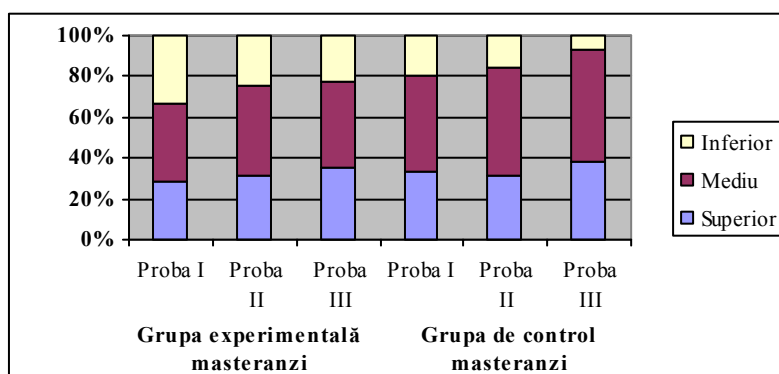


Fig.2. Reprezentarea rezultatelor masteranzilor pe niveluri a celor trei probe desfășurate la etapa de constatare.

Managerii și masteranzii au fost plasați la nivelul superior, mediu și inferior 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.

Deci, la finele experimentului de constatare menționăm că cultura managerială e importantă, deoarece ajută la managementul organizațional, la planificarea strategică, la schimbarea mentalității, dar și la implicarea activă a angajaților.

Pe baza rezultatelor obținute, un prim aspect constatat este că cultura managerială nu e 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 facilita comunicarea între aceștia.

Bazându-ne pe analiza efectuată, am reușit să conturăm o imagine 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 aceștia să fie uniți.

Deși rezultatele studiului trebuie privite cu prudență, 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 punctul de vedere al impactului său asupra transformărilor organizaționale, ca și designul efectiv al schimbărilor concrete. Ea reprezintă, în fapt, componenta „soft” a schimbării.

Misiunea pe care instituția o are de îndeplinit trebuie să fie foarte clar înțeleasă de întreg personalul, căci ea servește drept fundament pentru oricare din deciziile ce trebuie luate. Managerii sunt responsabili de stabilirea misiunii organizației, a sarcinilor ce trebuie îndeplinite și a strategiilor ce trebuie utilizate pentru atingerea misiunii, precum și de precizarea scopurilor specifice și de obținerea consensului asupra lor.

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

Dezvoltarea instituțiilor este strâns legată de dezvoltarea individuală. Cel mai adesea, când managerii nu sunt mulțumiți de motivația angajaților, ei nu atribuie lipsa de motivație culturii organizaționale, ci își propun să regleze acest aspect prin beneficii materiale, deși calea cea mai bună de a avea angajați motivați este de a crea culturi constructive. Cultura unei organizații se îndepărtează de aspirațiile și valorile ei declarate, pentru că în realitatea zilnică managerii pun în practică propria filosofie.

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. Cu părere de rău, acest aspect este destul de neglijat de angajații instituțiilor studiate. Am spune că lipsește o mândrie organizațională, oamenii căutând să-și vadă fiecare de munca lor 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.

Bibliografie:

1. NICOLESCU, O., VERBONCU, I. *Fundamentele managementului organizației*. București: Editura Economică, 2001.
2. IOSIFESCU, Ș. (coord). *Manual de management educațional pentru directorii de unități școlare*. București: Pro Gnosis, 2000.

Prezentat la 11.12.2013