

**UNIVERSITATEA PEDAGOGICĂ DE STAT
„ION CREANGĂ”**

Cu titlu de manuscris
C.Z.U: 373.2 (043.2)

COTOS (PELEVANIUC) LUDMILA

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

Specialitatea 531.01. Teoria generală a educației

Autoreferatul tezei de doctor în științe pedagogice

CHIȘINĂU, 2016

Teza a fost elaborată în cadrul Catedrei Psihopedagogie și Educație preșcolară
Universitatea de Stat din Tiraspol

Conducător științific:

COJOCARU Victoria, dr. hab. în ped., prof. univ.

Referenți oficiali:

1. ANDRIȚCHI Viorica, dr. hab. în ped., conf. univ.
2. SACALIUC Nina, dr. în ped., conf. univ.

Componența Consiliului Științific Specializat D 33.531.01 – 05:

1. COJOCARU Vasile, *președinte*, dr. hab. în ped., prof. univ.
2. GARȘTEA Nina, *secretar științific*, dr. în ped., conf. univ.
3. COJOCARU-BOROZAN Maia, dr. hab. în ped., prof. univ.
4. BACIU Sergiu, dr. hab. în ped., conf. univ.
5. CEBANU Lilia, dr. în ped.

Susținerea va avea loc la 21 octombrie 2016, ora 14.00 în ședința Consiliului Științific Specializat D 33.531.01 – 05 din cadrul Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă”, str. Ion Creangă, 1, Chișinău, MD 2069.

Teza de doctor și autoreferatul pot fi consultate la biblioteca Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” și la pagina web a C.N.A.A. (www.cnaa.md).

Autoreferatul a fost expediat la 19 septembrie 2016

Secretar științific al Consiliului Științific Specializat,

Garștea Nina, dr. în ped., conf. univ.

Conducător științific,

Cojocaru Victoria, dr. hab. în ped., prof. univ.

Autor,

Cotos (Pelevaniuc) Ludmila

© Cotos (Pelevaniuc) Ludmila, 2016

REPERELE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

Actualitatea temei. 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 centreză 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.

Descrierea situației în domeniul de cercetare și identificarea problemelor de cercetare. Cu privire la studiul personalității managerilor instituțiilor preșcolare, a fost insuficient cercetată cultura managerială, or, mecanismele formării ei constituie un domeniu mai puțin explorat în demersurile științifice produse în Republica Moldova.

Aspecte ale managementului au constituit obiectul de investigație științifică a cercetătorilor: V. Gh. Cojocaru [6, 7, 8], D. Patrașcu [26, 27, 28, 29], V. Guzgan [20, 21], V. Cojocaru [9, 10, 12, 13], V. Andrișchi [1, 2], S. Baciuc [3], A. Cotelnic [15], N. Burlacu [4], N. Sacaliuc [13, 49, 50], L. Diviza [19], L. Slutu [12] ș.a.

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, ce conduce la problema cercetării.

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

În baza premiselor și contradicțiilor menționate, am formulat **problema cercetării** care se conturează din abordarea insuficientă în știința pedagogică a conceptului de cultură managerială în instituția preșcolară.

Scopul cercetării rezidă în fundamentarea teoretico-metodologică a culturii manageriale la nivelul unei instituții educaționale și elaborarea *Modelului pedagogic de formare a culturii manageriale în instituția preșcolară*.

Obiectivele cercetării: 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.

Metodologia cercetării științifice: *metode teoretice:* documentarea științifică, analiza și sinteza, generalizarea și sistematizarea; *metode experimentale:* experimentul pedagogic, conversația și observarea, chestionarul.

Noutatea și originalitatea științifică:

- Conceptualizarea *conceptului de cultură managerială* în cadrul instituțiilor preșcolare.
- Elaborarea Modelului pedagogic de formare a culturii manageriale în instituția preșcolară.
- Elaborarea modulului „Managementul culturii manageriale în instituția preșcolară”.
- Elaborarea Metodologiei formării culturii manageriale în instituția preșcolară.

Problema științifică soluționată în cercetare 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.

Semnificația teoretică a cercetării rezidă în definirea conceptului de *cultură managerială* în instituția preșcolară; fundamentarea metodologică a dezvoltării culturii manageriale în instituția preșcolară cu implicații aplicative complexe.

Valoarea aplicativă a lucrării este reprezentată de:

- Elaborarea Modelului pedagogic de formare a culturii manageriale în instituția preșcolară.
- Structurarea acțiunilor de implementare a metodologiei dezvoltării culturii manageriale în instituția preșcolară.
- Identificarea instrumentelor manageriale pentru diagnosticarea pregătirii subiecților pentru implementarea și validarea modelului pedagogic propus.

Rezultatele științifice principale înaintate pentru susținere:

1. Procesul de formare și dezvoltare a culturii manageriale în instituția preșcolară implică o serie de activități interactive, a unor idei noi, inovatoare.

2. Modelul pedagogic de formare a culturii manageriale în instituția preșcolară este implementat prin sistemul de activități și validat conform curriculumului propus.

3. Metodologia formării culturii manageriale în instituția preșcolară direcționează demersul formativ și dezvoltativ al culturii manageriale în instituția preșcolară.

Implementarea rezultatelor științifice s-a realizat în cadrul Universității de Stat „Alec Russo” din Bălți, Facultatea de Științe ale Educației, Psihologie și Arte la cursurile de formare continuă a managerilor, educatorilor din instituțiile preșcolare și a masteranzilor.

Aprobarea rezultatelor științifice este asigurată de investigațiile teoretice și experiențiale. Valoarea științifică a cercetării a fost confirmată în cadrul *conferințelor științifice internaționale și naționale*. *Elementele fundamentale ale creativității manageriale.*

În: Simpozionul național cu participare internațională *KREATIKON. Creativitate – Formare – Performanță*, ediția a IX-a, Iași, Universitatea „Petre Andrei”, 2012; *Aspecte teoretice privind dezvoltarea culturii manageriale în educația preșcolară*. În: Simpozionul național cu participare internațională *KREATIKON. Creativitate – Formare – Performanță*, ediția a X-a, Iași, Universitatea „Petre Andrei”, 2013; *Modalități de eficientizare prin comunicare a activității manageriale*. În: Materialele colocviilor științifice ale doctoranzilor *Orientări actuale în cercetarea doctorală* din 16 decembrie 2011 și 14 decembrie 2012, Bălți, 2013; *Impactul stilului de conducere în formarea culturii manageriale*. În: Materialele colocviilor științifice ale doctoranzilor *Orientări actuale în cercetarea doctorală* din 16 decembrie 2011 și 14 decembrie 2012, Bălți, 2013; *Managementul culturii în contextul educației preșcolare*. În: Materialele colloquia professorum *Tradiție și inovare în cercetarea științifică*, ediția a III-a, din 12 octombrie 2012, Bălți, Univ. de Stat „Alec Russo”, 2014; *Impactul culturii organizaționale în promovarea inovațiilor în cadrul instituțiilor preșcolare*. În: Materialele Conferinței științifico-metodice *Prerogativele învățământului preuniversitar și universitar în contextul societății bazate pe cunoaștere*, Chișinău, UST, 2014; *Comunicarea managerială – element al culturii pedagogice la managerii contemporani*. În: Materialele Conferinței științifice naționale cu participare internațională *Învățământul superior din Republica Moldova la 85 ani. Probleme actuale ale științei sociale și umanistice*, vol. II, Chișinău, UST, 2015; *Cultura managerială – componentă a culturii organizaționale în instituțiile preșcolare*. În: Materialele Conferinței științifice internaționale *Tradiții și valori în formarea profesională a cadrelor didactice în învățământul preșcolar și primar*, Bălți, Tipografia din Bălți, 2015.

Publicațiile la tema tezei: 12 lucrări științifice – articole în reviste științifice [9, 31, 32, 33] și participări la foruri științifice naționale și internaționale [10, 11, 16, 34, 35, 36].

Volumul și structura tezei include adnotări în limbile română, rusă și engleză, lista abrevierilor, introducere, trei capitole de bază, concluzii generale și recomandări metodologice, bibliografie din 277 surse, 12 anexe.

Cuvinte-cheie: cultură, cultură organizațională, cultură managerială, formare, dezvoltare, instituție preșcolară, valori, manageri, tehnologie, metodologie.

CONȚINUTUL TEZEI

Capitolul 1. Fundamente teoretice ale culturii manageriale în educația preșcolară, conține o analiză a noțiunilor de bază ale culturii, culturii manageriale în viziunea cercetătorilor D. McGregor [48], S. Covey [17], E. Schein [51], C. Geertz [46], E. A. Klimov [42], A. L. Juravliov [41], R. H. Șakurov [44], K. M. Ușakov [45], I. Jinga [23], S. Cristea [18], E. Joița [24], Gh. Ionescu [22], M. Năstase [25], V. Gh. Cojocaru [6, 7, 8], D. Patrașcu [26, 27, 28, 29], V. Guzgan [20, 21], V. Cojocaru [9, 10, 12, 13], V. Andrițchi [1, 2], S. Baciuc [3], A. Cotelnic [15], N. Burlacu [4], N. Sacaliuc [13, 49, 50], L. Diviza [19], L. Slutu [12], N. Silistraru [37], A. Zelenschi [39, 40] etc., care demonstrează că o cultură a unei instituții include sistemul de valori, simboluri și convingeri împărtășite de membrii grupului, inclusiv întruciparea acestor valori, simboluri și înțelesuri la nivelul obiectelor materiale și practicilor ritualizate.

Numeroasele definiții ale culturii surprind, de regulă, ansamblul trăsăturilor distinctive, spirituale și materiale, intelectuale și afective, ce caracterizează o societate, un grup social, o națiune, respectiv instituțiile create în scopul de a le genera și de a le menține.

Dialogul culturilor este unul complex, fiind marcat de patru etape:

- *cultură și cunoaștere;*
- *cultură și politică;*
- *cultură și dezvoltare;*
- *cultură și democrație.*

Cu toate că există o multitudine de definiții, sunt evidențiate o serie de trăsături comune în cadrul acestora: toate conceptele au în vedere un set de înțelesuri și valori ce aparțin indivizilor din organizație; înțelesurile și valorile ce constituie baza culturii organizaționale sunt o sinteză a celor individuale; valorile, credințele sunt reflectate în simboluri, atitudini, comportamente.

Sunt evidențiate elementele culturii organizaționale ca: *misiunea și viziunea, limba, valorile, credințele, presuposițiile, normele, modelele comportamentale, tradițiile, ritualurile, ceremoniile, istoria, povestirile, simbolurile, procesele operaționale.*

Pentru înțelegerea profundă a culturii unei instituții, mai întâi de toate trebuie cunoscute *formele* sale de manifestare. În cadrul organizațiilor se atestă două forme ale culturii: cultura observabilă și cultura „de bază”.

Au fost identificate și analizate *tipurile de fenomene culturale* în raport cu organizațiile; nivelurile și modelele culturii pe baza diverselor tipologii manageriale.

Într-un cadru analitic distinct sunt expuse caracteristicile și funcțiile culturii manageriale, sunt determinați și analizați factorii critici ai dezvoltării încrederii în instituțiile preșcolare.

Cultura managerială, prin specificul său, accentuează semnificații atribuite diverselor aspecte ale vieții organizaționale, ea fiind analizată în acord cu multiplele sensuri ale culturii: norme, reguli, modele, principii, rădăcini, simboluri etc. Trebuie să subliniem că

cultura managerială a instituției preșcolare a fost tratată ca o acțiune de a pătrunde atmosfera, trăirile și caracterul acesteia.

Este reflectată interpretarea dată de noi culturii manageriale, a specificului acesteia ca sistem de valori și comportamente. Plus la aceasta, s-a pledat pentru analiza elementelor culturii manageriale în instituția preșcolară (misiunea, viziunea, valorile, normele, credințele etc.).

Un loc aparte este rezervat punerii în lumină a tipologiei culturii organizaționale și caracteristicilor culturii manageriale (factor motivațional, factor de promovare a schimbărilor etc.).

În **capitolul 2. Cadrul metodologic de formare a culturii manageriale în instituția preșcolară** este analizată *Tehnologia activității manageriale* (TAM) ca o componentă a culturii profesionale; cultura profesional pedagogică (CPP), care 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 43].

Tot în acest capitol se reliefează 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:

1. *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 [51].

2. *Modelul Kuczarski* se prezintă ca o metodologie de schimbare a culturii organizaționale, având ca suport remodelarea setului axiologic al organizației [47].

Tabelul 2.1. Modelul S.S. Kuczarski de schimbare a valorilor culturale

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 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.

3. Un alt *model este „STOG-Caluschi”* [38].

În acest model, 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; inovații în practica pedagogică.

Indiferent de faza în care se află instituția preșcolară, nu vom putea vorbi despre dezvoltarea culturii organizaționale (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, în cercetare se abordează problema *schimbării ca proces*, a schimbării planificate, componentele căreia sunt prezentate în formă grafică în Figura 2.1, [Apud 20] preluată de la S. Patterson.

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).

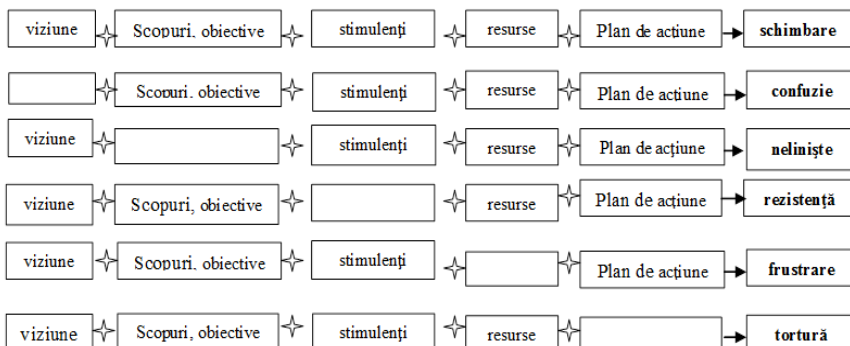


Fig. 2.1. Model de dirijare a schimbării complexe [20]

Conținutul capitolului include *Modelul pedagogic de formare a culturii manageriale în instituția preșcolară*, ce reflectă noutatea și originalitatea științifică a cercetării.

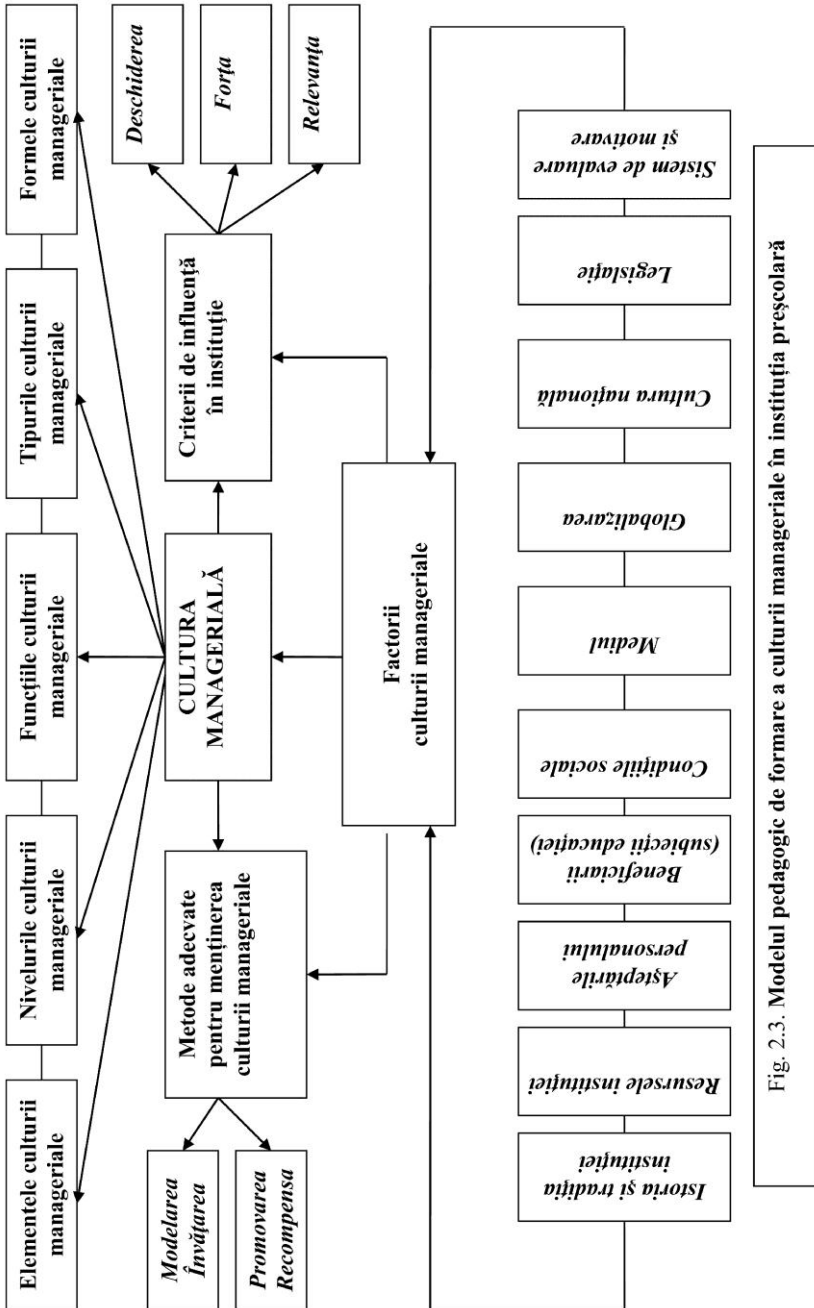


Fig. 2.3. Modelul pedagogic de formare a culturii manageriale în instituția preșcolară

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 lui, 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 a utiliza informația.

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 preșcolarilor 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 vedea 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 comunicării – organizațiile eficiente au angajați care discută în permanență unul cu altul.

- Legea „mărului stricat” – atitudinile pozitive la angajați nu garantează în mod special succesul, însă atitudinile negative garantează insuccesul unei echipe.

Astfel, 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: criterii 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 acestea sunt abordate înscriindu-se în rândul *factorilor culturii manageriale*.

Prin urmare, specificarea metodologică de integrare dinamică este una rezonabilă, deoarece întrunește trei aspecte de bază: cunoaștere, raționalism, sentiment (atitudine). Astfel, se reliefează, prin cerințe speciale, privind „construcția” interioară și exterioară a culturii manageriale, alternativele metodologice ale unui demers de dezvoltare a competențelor manageriale pe o linie de caracter cultural.

Capitolul 3. Demersul de dezvoltare a culturii manageriale în instituția preșcolară. Demersul de dezvoltare a culturii manageriale cuprinde metodele, tehnicile și instrumentele de cercetare utilizate pentru a colecta, a analiza și a interpreta datele despre nivelul de cultură managerială a managerilor și masteranzilor.

În consecință, în realizarea *experimentului constatativ* s-au 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.

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.

În continuare prezentăm rezultatele primei probe la etapa de constatare:

- Itemul 1. *Ce înțelegeți prin conceptele de cultură și cultură managerială?*
- Itemul 2. *Enumerați funcțiile culturii manageriale.*
- Itemul 3. *Numiți valorile culturii manageriale în instituția în care activați.*
- Itemul 4. *Cum credeți, dispun managerii actuali de o cultură a comunicării pedagogice?*
- Itemul 5. *În opinia Dvs., instituția în care activați necesită o schimbare a culturii manageriale?*

Conform rezultatelor, deducem că, atât managerii cât și masteranzii ambelor grupe, cunosc insuficient conceptele de *cultură, cultură managerială*.

Funcțiile culturii manageriale nu au fost menționate concret.

De asemenea, s-a constatat că 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 [39, p. 109].

Tabelul 3.1. Aprecierea valorilor pe care trebuie să le asigure instituția (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 %

Tabelul 3.2. 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 %

După cum atestă datele din tabelele 3.1 și 3.2, 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 civilizată 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 le consideră ca esențiale 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.

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.

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).

La prima etapă a experimentului formativ am utilizat metoda „Ce știu, ce vreau să știu, ce am învățat”, în scopul de a afla ce subiecte sânt interesante pentru manageri, masteranzi.

Analizând rezultatele în baza metodei aplicate, am ținut cont de doleanțele subiecților și la prima etapă a experimentului formativ am elaborat curriculumul la modulul „Managementul culturii manageriale în instituția preșcolară”, ce cuprinde următoarele subiecte: *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 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 „Alec Russo” din Bălți.

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.

La cea de a doua etapă a experimentului formativ 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 contribuind 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.

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.

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.

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

În cadrul experimentului de control s-au folosit aceleași probe ca și în cazul experimentului de constatare, respectându-se aceleași etape. 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.

Tabelul 3.3. 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 3.4. 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 %

Concluziile la care s-a ajuns în baza *experimentului pedagogic converg spre ideea* că acesta, care presupune măsurători succesive în diferite momente de timp la aceeași subiecți, a fost unul rezultativ, deoarece indicii analizați la etapa de constatare și cea de control indică o creștere semnificativă a conștientizării valorii culturii manageriale în instituția preșcolară.

Reprezentarea aspectelor generale privind organizarea experimentului pedagogic în care ne-am propus să determinăm nivelul culturii manageriale a managerilor și a masteranzilor-viitori manageri ai instituțiilor preșcolare, analiza și sinteza interpretărilor în cadrul experimentului de constatare prin intermediul probelor aplicate, demonstrează că nivelul managerilor la subiectul dat este satisfăcător.

Bazându-ne pe analiza efectuată în cadrul experimentului de control s-a reușit conturarea unei imagini a culturii organizaționale a instituțiilor analizate, în cadrul cărora atenția și energiile managerilor, masteranzilor 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.

Pe baza rezultatelor obținute, un prim aspect pus în valoare este că cultura managerială este privită în interiorul acestor instituții ca un puternic instrument strategic, folosit pentru a orienta instituția și toți angajații ei către scopuri comune.

Cadrul metodologic de dezvoltare a culturii manageriale în instituția preșcolară ne-a permis să realizăm experimentul 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, care ne-au condus spre rezultate semnificative în aria investigațiilor realizate.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

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 [16].

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, presupuzițiile, normele, modelele comportamentale, tradițiile, ritualurile, ceremoniile, istoria, povestirile, simbolurile, procesele operaționale* [31].

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* [32, 33].

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 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 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 [9, 35].

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 [11].

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: criterii 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) [33, 34, 10].

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 [33, 36].

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

1. Andrițchi V. Teoria și metodologia managementului resurselor umane în învățământ. Chișinău: Print-Caro SRL, 2012. 288 p.
2. Andrițchi V. Etape și contribuții valorice ale savanților din R. Moldova în dezvoltarea managementului educațional. In: Univers Pedagogic, 2011, nr. 3, p. 86-92.
3. Baciuc S. Teoria și metodologia managementului calității în învățământul superior. Teza de doctor habilitat. Chișinău: IȘE, 2011. 188 p.
4. Burlacu N., Cojocaru V. Management. Chișinău: Complexul Ed. Poligr. ASEM, 2000. 473 p.
5. Callo T. Conceptul dezvoltării profesionale. In: Univers Pedagogic, 2004, nr.1, p.17-20.
6. Cojocaru V. Gh. Management educațional. Ghid pentru directorii unităților de învățământ. Chișinău: Știința, 2002. 131 p.
7. Cojocaru V. Gh. Schimbarea în educație și schimbarea managerială. Chișinău: Lumina, 2004. 334 p.
8. Cojocaru V. Gh. Calitatea în educație. Managementul calității. Chișinău: S.n. „Tipografia Centrală”, 2007. 268 p.
9. Cojocaru V., Cotos L. Valori postexperimentale a culturii manageriale în instituția preșcolară. In: Studia Universitatis Moldaviae, 2015, nr. 9 (89), p. 88-92.
10. 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.
11. 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.
12. Cojocaru V., Slutu L. Management educațional. Suport de curs (ciclul II). Chișinău: Cartea Moldovei, 2007. 160 p.
13. Cojocaru V., Sacaliuc N. Management educațional: ediție completată și revăzută. Chișinău: Cartea Moldovei, 2013. 272 p.
14. Comănescu M. Management european. București: Economică, 1999. 335 p.
15. Cotelnic A., Nicolaescu M., Cojocaru V. Management în definiții, scheme și formule. Chișinău: CEP al ASEM, 1998. 345 p.
16. 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 consacrată aniversării a 55-a de la fondarea Facultății de Științe ale Educației, Psihologie și Arte. Bălți: Tipografia din Bălți, 2015, p. 287-291.
17. Covey S. Etica liderului eficient sau conducerea bazată pe principii. București: Allfa, 2001. 355 p.
 18. Cristea S. Educația prin valori și pentru valori. In: Didactica Pro, 2006, nr. 1 (35), p. 54-56.
 19. Diviza L. Problemele manageriale la întreprinderile mixte din Republica Moldova. Teză de dr. în economie. Chișinău, 1997. 121 p.
 20. Guzgan V. Managementul educațional. Cultura organizațională în unitatea școlară. Chișinău: Valinex, 2003. 282 p.
 21. Guzgan V. Influențe secvențiale ale culturii organizaționale asupra calității educației. În: Didactica Pro, 2001, nr. 4-5 (50-51), p. 45-47.
 22. Ionescu Gh. Dimensiunile culturale ale managementului. București: Economică, 1996. 127 p.
 23. Jinga I. Conducerea învățământului. București: Didactică și Pedagogică, 1993. 191 p.
 24. Joița E. Management educațional. Profesorul-manager: roluri și metodologie. Iași: Polirom, 2000. 230 p.
 25. Năstase M. Cultura organizațională și managerială. București: ASE, 2004. 370 p.
 26. Patrașcu D., Tehnologii educaționale. Chișinău: Tipografia Centrală, 2005. 704 p.
 27. Patrașcu D., Crudu V. Calitatea învățământului în instituțiile preuniversitare: management-tehnologii-metodologii-evaluare. Chișinău: Gunivas, 2007. 378 p.
 28. Patrașcu D., Guzgan V. Promovarea culturii organizaționale în unitatea școlară. In: Universul pedagogic, 2003, nr. semnal, p. 55-62.
 29. Patrașcu D., Rotaru T. Cultura managerială a profesorului: Teoria și metodologia formării. Chișinău: UPS „Ion Creangă”, 2006. 296 p.
 30. Pâslaru Vl., Callo T., Silistraru N. Perspectiva axiologică asupra educației în schimbare. Chișinău: Print Caro, 2011. 180 p.
 31. Pelevaniuc L. Caracteristicile culturii manageriale în instituțiile preșcolare. In: Studia Universitatis Moldaviae. 2014, nr. 5 (75), p. 30-36.
 32. Pelevaniuc L. Fundamente psihopedagogice ale culturii manageriale la nivelul instituției preșcolare. In: Studia Universitatis Moldaviae. 2014, nr. 5 (75), p. 37- 43.
 33. Pelevaniuc L. Modelul pedagogic de formare a culturii manageriale în cadrul instituțiilor preșcolare. In: Didactica Pro, 2014, nr. 2 (84), p. 18-23.
 34. 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.

35. 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.
36. 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.
37. Silistraru N. Valori ale educației moderne. Chișinău: IȘE, 2006. 176 p.
38. Stog L., Caluschi M. Psihologia managerială. Chișinău: Cartier, 2002. 296 p.
39. Zelenschi A. Cultura organizațională: tipologii și criterii de evaluare. Ed. a 5-a. Chișinău: ASEM, 2007. 197 p.
40. Zelenschi A., Șișcan Z. Cultura managerială și liderismul. In: Economica, 2004, nr. 1, p. 28-34.
41. Журавлев А. Л. Психология совместной деятельности. Москва: Институт психологии РАН, 2005. 640 с.
42. 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.
43. Слостенина В. А. Формирование личности учителя в системе высшего педагогического образования. Москва: Просвещение, 1987. 159 с.
44. Шакуров Р. Х. Социально-психологические проблемы руководства педагогическим коллективом. Москва: Педагогика, 1982. 207 с.
45. Ушаков К. М. Подготовка управленческих кадров образования. Москва: Сентябрь, 1997. 176 с.
46. Geertz C. Thick Description: Towards an Interpretative Theory of Culture. The Interpretation of Culture. New York: Basic Books, 1973. 378 p.
47. Kuczumarski S. Values Based Leadership. Prentice Hall Inc. Eoglewood Cliffs. 1995. 67 p.
48. McGregor D. The professional manager. 1967. 202 p.
49. Sacaliuc N., Cojocar V. Formarea competențelor pedagogice pentru cadrele didactice din învățământul universitar. Chișinău: Cartea Moldovei, 2007. 160 p.
50. Sacaliuc N., Cojocar V. Fundamente pentru o știință a educației copiilor de vârstă preșcolară. Ediție revăzută și reeditată. Chișinău: Cartea Moldovei, 2012. 332 p.
51. Schein E. Organizational Culture and Liderism. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. 387 p.

ADNOTARE

Cotos (Pelevaniuc) Ludmila

Formarea și dezvoltarea culturii manageriale în instituția preșcolară, teză de doctor în științe pedagogice, Chișinău, 2016

Structura tezei include: introducere, trei capitole de bază, concluzii generale și recomandări metodologice, bibliografie din 277 titluri, adnotare (română, rusă, engleză), lista abrevierilor, 119 pagini de text de bază, 31 tabele, 10 figuri, 12 anexe.

Publicații la tema tezei. Rezultatele obținute sunt publicate în 12 lucrări științifice, (4 articole în reviste de profil, 8 comunicări la forurile științifice naționale și internaționale).

Cuvinte-cheie: cultură, cultură organizațională, formare, dezvoltare, cultură managerială, instituție preșcolară, valori, manageri, tehnologie, metodologie.

Domeniul de studiu îl reprezintă teoria și metodologia formării culturii manageriale în instituția preșcolară.

Scopul cercetării rezidă în fundamentarea teoretico-metodologică a culturii manageriale la nivelul unei instituții educaționale și elaborarea *Modelului pedagogic de formare a culturii manageriale în instituția preșcolară*.

Obiectivele cercetării vizează: 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; analiza și interpretarea datelor experimentale.

Noutatea și originalitatea științifică a investigației sunt obiectivate în: conceptualizarea conceptului de *cultură managerială* în cadrul instituțiilor preșcolare; elaborarea Modelului pedagogic de formare a culturii manageriale în instituția preșcolară; elaborarea modulului „Managementul culturii manageriale în instituția preșcolară”; elaborarea Metodologiei formării culturii manageriale în instituția preșcolară.

Problema științifică soluționată în cercetare 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.

Semnificația teoretică și valoarea aplicativă a lucrării rezidă în definirea conceptului de *cultură managerială* în instituția preșcolară; fundamentarea metodologică a dezvoltării culturii manageriale în instituția preșcolară cu implicații aplicative complexe; elaborarea Modelului pedagogic de formare a culturii manageriale în instituția preșcolară; structurarea acțiunilor de implementare a metodologiei dezvoltării culturii manageriale în instituția preșcolară; identificarea instrumentelor manageriale pentru diagnosticarea pregătirii subiecților pentru implementarea și validarea modelului pedagogic propus.

Implementarea rezultatelor științifice s-a efectuat în cadrul instituției de învățământ superior (Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți, Facultatea de Științe ale Educației, Psihologie și Arte, la cursurile de formare continuă a managerilor, educatorilor din instituțiile preșcolare, a masteranzilor) în perioada anilor 2012-2016.

АННОТАЦИЯ

Котос (Пелеванюк) Людмила

Формирование и развитие управленческой культуры в дошкольном учреждении, диссертация кандидата педагогических наук, Кишинев, 2016

Структура диссертации содержит: введение, три основные главы, общие выводы и рекомендации, библиографию из 277 источников, аннотацию (румынский, русский и английский), список аббревиатур, 119 страниц текста, 31 таблиц, 10 рисунков, 12 приложений.

Публикации по теме диссертации. Результаты исследования опубликованы в 12 научных работах (4 статьи в журналах, 8 докладов на национальных и международных научных форумах).

Ключевые понятия: культура, организационная культура, формирование, развитие, культура управления, дошкольное учреждение, ценности, менеджеры, технология, методология.

Область исследования является теория и методология формирования управленческой культуры в дошкольном учреждении.

Целью исследования заключается в теоретическом и методологическом основании на уровне образовательного учреждения и разработка педагогической Модели формирования управленческой культуры в дошкольном учреждении.

Задачи исследования: выяснение концептуальных основ управленческой культуры, подход управленческой культуры с разных точек зрения: *антропологических, социологических, философских, теоретических и эмпирических*; определение особенности методологии управленческой культуры; разработка педагогической Модели формирования управленческой культуры в дошкольном учреждении; экспериментальная валидация методологии управленческой культуры; анализ и интерпретация экспериментальных данных.

Научная новизна и оригинальность работы заключается в: делимитации понятия *управленческой культуры* в дошкольных учреждениях; разработка педагогической Модели формирования управленческой культуры в дошкольном учреждении; разработка модуля «Менеджмент управленческой культуры в дошкольном учреждении»; разработка Методологии развития управленческой культуры в дошкольном учреждении.

Научная проблема, разрешенная в данном исследовании, заключается в основе теоретической и методологической функциональности педагогической Модели формирования управленческой культуры в дошкольных учреждениях в целях согласования воспитательного процесса к потребностям модернизации.

Теоретическая значимость и прикладное значение исследования заключается в определении понятия *управленческой культуры* в дошкольном учреждении; методологическая основа развития управленческой культуры в дошкольном учреждении с последствиями сложных приложений; разработка педагогической Модели формирования управленческой культуры в дошкольном учреждении; структурирование действий по осуществлению методологии развития управленческой культуры в дошкольном учреждении; выявление инструментов управления для диагностики субъектов, готовящихся к внедрению и валидации предложенной педагогической модели.

Внедрение научных результатов исследования осуществлялось в рамках учреждения высшего образования (БГУ имени «Алеку Руссо», ФНВПИ) на курсах подготовки менеджеров, воспитателей дошкольных учреждений и мастерандов с 2012 по 2016 год.

ANNOTATION

Cotos (Pelevaniuc) Ludmila

„Formation and development of managerial culture in the preschool institution”, doctoral thesis in pedagogical sciences, Chisinau, 2016

Thesis structure: introduction, three chapters, general conclusions and recommendations, 277 reference sources, 119 of basic text, 31 tables, 10 figures, 12 annexes.

Publications on the researched theme. The results are published in 12 scientific papers (4 articles in journals, 8 papers at national and international scientific forums).

Key words: culture, organizational culture, formation, development, management culture, preschool institution, values, managers, technology, methodology.

The domain of research represents the theory and methodology of management culture’s development in the preschool institution.

The aim of the research consists in the theoretical and methodological foundation at the level of the educational institution and the elaboration of pedagogical Model of managerial culture in the preschool institution.

The objectives of the research aim: to elucidate the conceptual parts of the management culture; addressing managerial culture from different perspectives: *anthropological, sociological, philosophical, theoretical and empirical*; to elaborate the pedagogical Model of managerial culture in the preschool institution; experimental validation of managerial culture’s methodology; the analysis and interpretation of experimental data.

The scientific novelty and originality of the research are externalized in: delimitation of the concept of *managerial culture* in the preschool institution; the elaboration of „Management managerial culture in the preschool institution” module; the elaboration of managerial culture’s development Methodology in the preschool institution.

The scientific problem solved in the research consists of theoretical methodological foundation of pedagogical model of managerial culture functionality in the preschool institutional process in order to align the needs of modernization.

The theoretical significance and the practical value of the research lies in the definition of *managerial culture*; the elaboration of pedagogical Model of managerial culture in the preschool institution; structuring the implementing actions of managerial culture development methodology in the preschool institution; the identification of management tools for diagnosing subjects preparing for implementation and validation of proposed pedagogical model.

The implementation of scientific results was carried out within the higher education institution (State University „Alecu Russo” from Balti, Faculty of Education, Psychology and Arts, at continuing training courses for managers, educators from preschool and master’s) during the years 2012-2016.

COTOS (PELEVANIUC) LUDMILA

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

Specialitatea 531.01. Teoria generală a educației

Autoreferatul tezei de doctor în științe pedagogice

Aprobat spre tipar 14.09.2016

Hârtie ofset. Tipar ofset

Coli de tipar: 1,2

Formatul hârtiei 60x84 1/16

Tirajul 40 ex.

Tipografia Universității de Stat „Alecu Russo”,
str. A. Pușkin, 38, or. Bălți