

4. GHERGUȚ, A. *Management general și strategic în educație, Ghid practice*. Iași: Collegium, Polirom, 2007.
5. MEYER, M.W.; GUPTA, V. The performance paradox. *Research in Organizational Behaviour*. Greenwich CT: JAI Press, nr. 16, 1994, pp. 309-369.
6. NORMAND, R. L'école efficace ou l'horizon du monde comme laboratoire. *Revue des sciences de l'éducation*, 32 , 2006, pp. 53-70.
7. Ostaș, O. *Promovarea imaginii școlii în contextul climatului concurențial actual de descentralizare și autonomie instituțională*, [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/268-275\\_1.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/268-275_1.pdf) (vizualizat : 01. 04. 2020).
8. OTLEY, D. Performance Management. *A Framework for Management Control Systems Research. Management Accounting Research*, no. 10, 1999
9. PETER, F. D. *The Practice of Management*. New York:Harper & Row, 1954.
10. RUTTER, M. B.; MAUGHAM, P.; MORTIMORE, J.; OUSTON, A. *Fifteen thousand hours: secondary schools and their effect on children*. Cambridge: Harvard University Press, 1979.
11. STAN, C. Competența managerială în educație (Managerial expertise in education). *Revista de Management și Inginerie Economică*. 2015, volume 13, no. 3, p. 53.
12. \*\*\* Academia Română, Institutul de Lingvistică „Iorgu Iordan”. *Dicționarul explicativ al limbii române* (ediția a II-a revăzută și adăugită). București: Editura Univers Enciclopedic Gold, 2009.
13. \*\*\*\**Dicționarul Macmillan de Economie Modernă*. București: Codecs, 1999.

## STUDIU PRIVIND COMUNICAREA ÎN CADRUL ORGANIZAȚIEI ȘCOLARE, PE BAZA ANALIZEI SOCIOMETRICE

*Calapod Valeria, drd.,  
UPS „Ion Creangă” din Chișinău*

**CZU: 371.11:316.77**

### Abstract

The article presents a study on communication within the school organization that aimed at analyzing the relations established within the teachers' team in order to provide useful information to the school manager to help motivate the teaching staff, but also to prevent or solve some conflicting situations.

**Key-words:** informal communication, manager, informal leader, sociometric technique, improving relationships.

Comunicarea informală este „schimbul de informații care are loc în afara canalelor de comunicare oficiale” [2, p. 45]. Se desfășoară pe canale create spontan, dictate de necesitățile zilnice, care nu corespund cu cele ale comunicării formale. Procesul comunicării în spațiul școlar este foarte complex, deoarece implică mai mulți factori: forurile superioare ierarhice, conducerea școlii, cadrele didactice, elevii și părinții. O îmbunătățire a relațiilor dintre aceștia se poate realiza doar dacă se cunosc foarte bine mecanismele și tipurile de comunicare ce se stabilesc între factorii implicați. Pornind de la aceste considerente, scopul acestui studiu a fost acela de a analiza cât mai detaliat relațiile ce se stabilesc în cadrul colectivului de cadre didactice, acest tip de informații fiind deosebit de util în desfășurarea activităților din școală, totodată ajutând managerul să preîntâmpine sau să rezolve eventuale situații de natură conflictuală, să-i reintegreze în grupul de lucru pe profesorii izolați sau marginalizați. Acest scop subsumează următoarele obiective ale cercetării:

- O 1. identificarea liderului informal / subgrupurilor informale;
- O 2. măsurarea gradului de coeziune a echipei de lucru;
- O 3. îmbunătățirea relațiilor ce se stabilesc între cadrele didactice;
- O 4. identificarea sistemului de comunicare social.

Pentru operaționalizarea acestor obiective am pornit demersul prezentului studiu de la următoarea ipoteză: Dacă în cadrul organizației școlare se cunosc foarte bine mecanismele și tipurile de comunicare ce se stabilesc între factorii implicați, atunci managerul școlii va putea să preîntâmpine sau să rezolve eventualele tensiuni existente între membrii grupului în scopul îmbunătățirii climatului de lucru și a comunicării interne.

Metoda de cunoaștere a colectivului de cadre didactice utilizată în această studiu este *tehnica sociometrică*, un ansamblu de instrumente și procedee destinate să înregistreze și să măsoare configurația și intensitatea relațiilor interpersonale din interiorul grupului școlar, scopul acestora fiind de a da posibilitatea cadrului didactic să cunoască afinitățile exprimate de membrii grupului și implicit relațiile din cadrul colectivului, de a le oferi acestora o cunoaștere cât mai obiectivă a propriilor poziții din grup și, nu în ultimul rând, de a îmbunătăți relațiile și climatul psihosocial al grupului organizațional prin acțiuni psihologice specifice.

Lotul de subiecți. Studiul s-a desfășurat pe parcursul semestrului I, an școlar 2018- 2019, pe un lot de 19 cadre didactice (14 femei și 5 bărbați) de la Școala Gimnazială „Sfântul Ierarh Nicolae”, Vlădești, județul Galați. Colectivul de cadre didactice este bine integrat, cu un stil propriu de muncă, receptiv la nou.

În studiul pe care l-am întreprins, am folosit un test sociometric cu 2 întrebări, solicitând profesorilor să indice, la fiecare răspuns, două nume ale unor colegi cu care ar dori să colaboreze, sau nu. Cadrele didactice și-au exprimat, în scris, atitudinile de atracție sau de respingere față de ceilalți membri ai grupului. Alegerile au fost notate cu (+), iar respingerile cu (-).

Întrebările la care profesorii au răspuns au fost:

1. Cu cine dintre colegii dumneavoastră ați dori să colaborați?  
1.....  
2.....
2. Cu cine dintre colegii dumneavoastră nu ați dori să colaborați?  
1.....  
2.....

Sociomatricea. Înregistrarea opțiunilor s-a făcut într-un tabel cu dublă intrare, unde, pe verticală, sunt trecute numele codate ale cadrelor didactice, iar, pe orizontală, percepțiile pozitive și negative atribuite de ei colegilor nominalizați. Rezultatele testului sociometric (tabelul nr. 1) au fost puse în tabelul de scoruri, după ce numele cadrelor didactice au fost înlocuite cu cifre de la 1 la 19.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	■		+		-					+							-		
2		■						-				+				-			+
3		+	■	+		-	+									-			
4				■				-			-			+			+		
5			-		■										+	-			+
6					-	■	+						+			-			
7	-						■			+	+							-	
8			+	+	-			■								-			
9				+	-				■									+	
10	-						+		-	■	+								
11							+			+	■	-				-			
12		+									-	■						-	+
13						+	-		-				■						+
14		-		+	-									■				+	
15				+		+						-			■		-		
16				+	-								-			■		+	
17	-			+										+			■		-
18									+	-			+					■	
19		+											+	-			-		■
A/R	0/4	3/1	2/1	6/0	0/6	2/1	4/1	0/3	1/2	3/1	2/2	2/2	1/2	3/0	1/1	0/7	3/2	1/3	4/0
ISS	0/18	3/18	2/18	6/18	0/18	2/18	4/18	0/18	1/18	3/18	2/18	2/18	1/18	3/18	1/18	0/18	3/18	1/18	4/18
ISP	-4/18	2/18	1/18	6/18	-6/18	1/18	3/18	-	-	2/18	0/18	0/18	-	3/18	0/18	-7/18	1/18	-	4/18
								3/18	1/19				1/18					2/18	

Tabelul nr. 1 Atitudinile de atracție / respingere față de membrii grupului

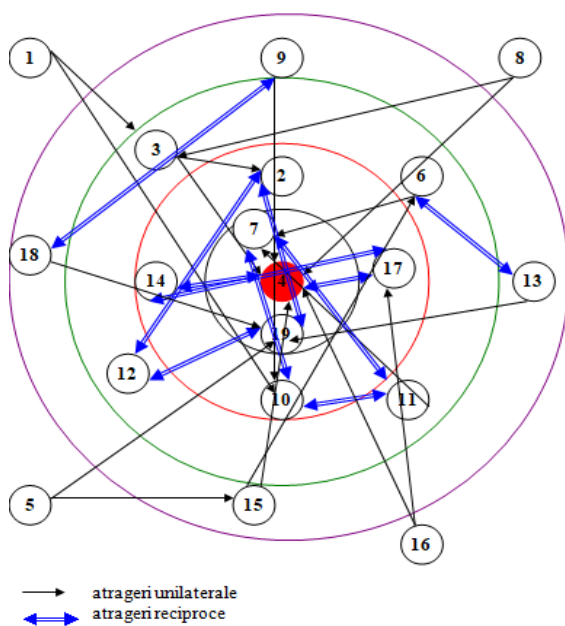


Fig. 1. Sociograma atragerilor  
Sociograma grupului presupune:

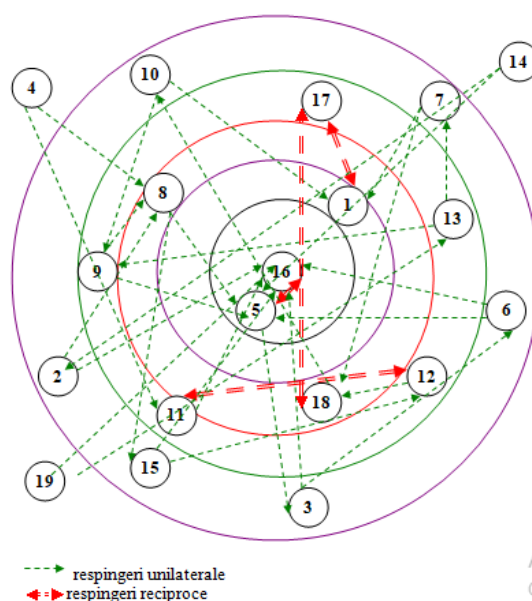
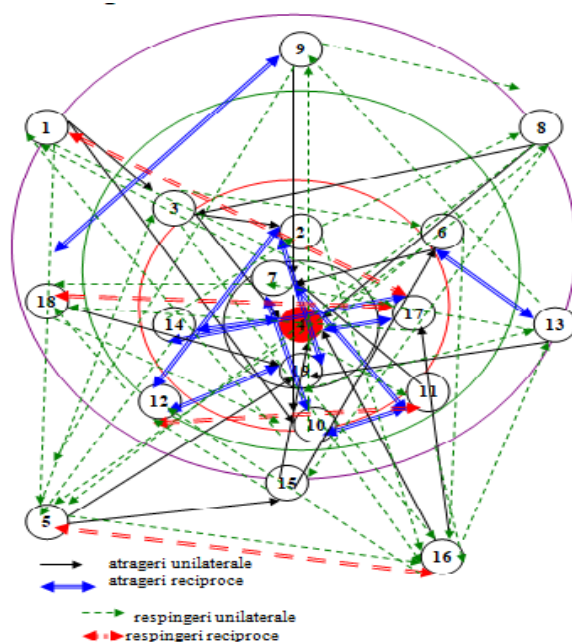


Fig. 2. Sociograma respingerilor

- *sociograma atragerilor* (fig. 1), din care se observă: 3 subgrupuri între subiecții: 4 – 14 – 17; 7 – 10 – 11; 2 – 12 – 19; 11 relații de atracție reciprocă, între: 2 – 12; 2 – 19; 4 – 14; 4 – 17; 6 – 13; 7 -11; 7-10; 9 – 18; 10 – 11; 12 – 19; 14 – 17; 15 relații unilaterale.
- *sociograma respingerilor* (Fig. 2), din care se observă: 7 respingeri are subiectul 16; 6 respingeri are subiectul 5; 3 respingeri: 1, 8, 18; 2 respingeri: 9, 13, 17; 1 respingere: 2, 6, 7, 10, 15; nicio respingere: 4, 14 și 19.
- *sociograma colectivă* (cuprinde relațiile de atracție și de respingere) ( Fig. 3 )



**Fig. 3. Sociograma colectivă**

Interpretarea rezultatelor:

Pe baza **matricei sociometrice** și a sociogramelor prezentate mai jos, se fac interpretările corespunzătoare și se desprind următoarele concluzii:

- se depistează liderul informal (**subiectul cu nr. 4**) – este subiectul care înregistrează cel mai mare punctaj pozitiv în cadrul tabelului de scoruri (+6), iar în sociogramă se situează într-o poziție centrală, către care se îndreaptă cel mai mare număr de săgeți-alegeri (este ales de 6 colegi din totalul de 19). Confirmarea leadershipului sociometric exercitat de **subiectul nr. 4** se verifică prin faptul că el nu este ținta niciunei respingeri din partea colegilor. Liderul informal ales de către ceilalți colegi nu este managerul școlii, ci o persoană influentă, puternică, cu o vechime considerabilă la catedră, modest, cu simțul umorului, care dă importanță celor din jur, un bun ascultător, atent la detalii, întotdeauna gata să se implice în diverse probleme care se ivesc în activitatea de zi cu zi.

- din sociograma colectivă a alegerilor, subiecții cu nr. 7 și 19 sunt aleși de 4 din cei 19 colegi, iar subiecții 2, 10, 14, și 17 joacă și ei un rol important, situându-se printre „preferații” grupului, obținând fiecare în parte câte 3 voturi. Trebuie menționat că în sociograma

respingerilor **subiecții 2, 7 și 10** figurează cu o singură săgeată, fiind respinși de câte o singură persoană, iar **17 –este respins de două persoane.**

- subiecții **4, 14 și 19** nu apar cu nicio săgeată în sociograma respingerilor și au punctaj pozitiv, ceea ce înseamnă că nimeni nu i-a respins, deci au un statut bine definit în școală, fiind acceptați de toți colegii. Ei sunt cei care se implică cel mai mult în dezvoltarea imaginii școlii, prin derularea a diferite proiecte și parteneriate școlare, și, totodată, având o vastă experiență didactică, ajută cadrele didactice care se află la început de carieră. După cum se poate observa din sociograma atracțiilor, liderul informal al grupului a fost ales de către colegi, precum 8 și 16, care au fost respinși de către toți ceilalți. De multe ori subiectul 4 i-a ajutat pe subiecții 8 și 16 care se află la început de carieră, dându-le încredere în forțele proprii. De asemenea, subiecții 1, 5, 8 și 16 nu au primit niciun vot de încredere din partea colegilor, ci numai respingeri. Situația lor în cadrul grupului s-ar putea îmbunătăți cu ajutorul colegilor pe care ei i-au ales ca posibili parteneri, aceștia fiind subiecții 3 și 10 (pentru 1), 15 și 19 pentru 5), 3 și 4 (pentru 8) și 4 și 17 (pentru 16).

În sociograma atracțiilor **4 și 14** au relații de reciprocitate cu **17**, la fel, subiectul 7 cu 10 și 11, dar și subiectul 2 cu 12 și 19. Existența acestor subgrupuri este benefică pentru organizația școlară, deoarece îmbunătățește comunicarea interpersonală, reprezentând „o supapă de refulare” pentru tensiunile, grijile, emoțiile și stresul oamenilor, ei putându-și descarca grijile, discutându-le cu cineva apropiat, într-o formă prietenească și deschisă. Totuși din cauza „grupulețelor” formate –care de-a lungul timpului și-au tot schimbat componența – au existat și multe conflicte interpersonale și intergrupale, factorul central fiind „bărfă”. La nivelul organizației au apărut diverse zvonuri, unele dintre ele nefiind adevărate. Din acest punct de vedere cel mai mult a avut de suferit imaginea școlii, deoarece în loc ca randamentul muncii să fie bun, acesta a scăzut având în vedere că o perioadă de timp a trecut în mici conflicte între cadrele didactice implicate.

Comunicarea informală este influențată mai ales de cadrele didactice din grupurile care s-au format de-a lungul timpului, și mai puțin de managerul școlii. Competențele profesionale ale liderului nu influențează în niciun fel această tendință de comunicare pe teme și canale informale, relaționarea dintre profesori fiind independentă de relaționarea sau raportarea la lider.

Managerul școlii facilitează comunicarea formală intraorganizațională, însă nu influențează comunicarea informală.

Consider că studiul și-a atins scopul și obiectivele urmărite, respectiv o mai bună cunoaștere a salariaților din cadrul școlii.

Concluzii și sugestii de îmbunătățire a comunicării interne :

- managerul școlii ar trebui să conlucreze cu liderul informal, astfel încât să încurajeze un comportament constructiv, care să conducă la realizarea obiectivelor strategice ale planului managerial, deoarece atunci când liderul informal nu este alături de el, eforturile și autoritatea sa pot fi subminate.

- pentru îmbunătățirea comunicării de jos în sus se pot folosi sondaje de opinie sau chestionare și sistemul de sugestie ;

- organizarea unor reuniuni, mese rotunde, dezbateri, în cadrul cărora vor fi expuse anumite probleme de către direcțiune, se vor pune întrebări și se vor oferi soluții;

- organizarea de către managerul școlii a unor ședințe în care să informeze cadrele didactice despre problemele discutate în cadrul ședințelor cu directorii, despre observațiile realizate în urma unor inspecții școlare, în scopul înlăturării / evitării zvonurilor;
- asigurarea că toată lumea a înțeles clar ce decizii au fost adoptate și ce sarcini au fost trasate;
- să se integreze interesele grupului informal cu cele ale organizației formale;
- înlăturarea cauzelor zvonurilor în scopul prevenirii acestora;
- confruntarea față în față a persoanelor ce difuzează zvonurile;
- organizarea informală trebuie să fie suficient de puternică pentru a ajuta, dar insuficient de puternică pentru a domina;
- organizarea unor ieșiri la iarbă verde, în cadrul cărora colegii pot socializa mult mai bine și în cadrul cărora colegii nou veniți ar putea fi mai bine cunoscuți de către ceilalți;
- atribuirea de responsabilități de către conducerea școlii și celor mai tineri cu mai puțină experiență, ținând cont că experiența se câștigă din practică.

## BIBLIOGRAFIE

1. CISMARU, D. *Comunicarea internă în organizații*. București: Editura Triton, 2008.
2. CISMARU, D. *Managementul organizației școlare. Comunicare instituțională. Suport curs*. S.N.S.P.A, 2010.
3. ILUȚ, P. *Valori, atitudini și comportamente sociale*. Colecția Collegium. Iași: Ed. Polirom, 2004.
3. ZLATE, M. *Tratat de psihologie organizațional- managerială*. Iași: Editura Polirom, 2000.

## INTERFERENȚA PRINCIPILOR ÎN CERCETAREA ȘI PREGATIREA PROFESORULUI ECONOMIST

*Marcoci-Dima Andreea, doctorandă*

**CZU:378.126:33**

### Abstract

The transformation of economic mechanisms, as well as the profound restructurings of the whole economic and social life, impose new requirements in addressing the method of economic subjects. The long experience of the school shows that the students learn and form as guided, led by the teacher. Success in instructional-educational work depends to the greatest extent on the teachers, their competence and love for the profession. It is the teacher who creates the necessary working conditions, organizes and directs the student's activity, through which his dispositions develop relentlessly and transform into qualities.

**Key-words:** principles, economic disciplines, teacher, student, interdisciplinarity.

În condițiile actuale, lumea economică trebuie înțeleasă în complexitatea sa, ceea ce presupune necesitatea cunoașterii efective a realităților și a practicilor economice și sociale. Aceasta aduce după sine și necesitatea restructurării mentalităților de gândire, situație ce include implicit și sistemul de învățământ [1, p. 2].

Înșușirea cunoștințelor economice este esențială pentru absolvenții învățământului liceal – specializarea servicii. Economia de piață este o formă superioară a economiei de schimb, în cadrul căreia se produc mutații esențiale la care sunt solicitați să participe practic toți cei angajați în activități economice. De aceea, însușirea disciplinelor economice trebuie să se realizeze în mod activ. Aceasta înseamnă că în procesul învățării, elevii vor putea să pună probleme, să formuleze întrebări cu privire la problemele studiate, să caute răspunsuri și soluții la