

2. [https://mecc.gov.md/sites/default/files/standarde\\_de\\_competenta\\_profesionala\\_ale\\_cadrelor\\_didactice\\_din\\_invatamantul\\_general.pdf](https://mecc.gov.md/sites/default/files/standarde_de_competenta_profesionala_ale_cadrelor_didactice_din_invatamantul_general.pdf)
3. [https://mecc.gov.md/sites/default/files/standarde\\_de\\_competenta\\_profesionala\\_ale\\_cadrelor\\_de\\_conducere\\_din\\_invatamantul\\_general.pdf](https://mecc.gov.md/sites/default/files/standarde_de_competenta_profesionala_ale_cadrelor_de_conducere_din_invatamantul_general.pdf)
4. [https://www.concursurilecomper.ro/rip/2018/ianuarie2018/33\\_Ifrim%20Nicoleta\\_Activitatile%20extrascolare.pdf](https://www.concursurilecomper.ro/rip/2018/ianuarie2018/33_Ifrim%20Nicoleta_Activitatile%20extrascolare.pdf)
5. <https://www.eduform.snsr.ro/baza-de-date-online-cu-bune-practici-pentru-dezvoltarea-capacitatii-institutionale-a-scolilor-defavorizate/activitatile-extracurriculare-aspecte-generale>

## **COMUNICAREA - LOC CENTRAL LA NIVELUL PROCESULUI DE MANAGEMENT DIN CADRUL INSTITUȚIILOR DE ÎNVĂȚĂMÎNT**

Calestru Angela, psiholog școlar,

gr. I, IPLT „Pertu Rareș”

ORCID: [0000-0003-2563-8150](https://orcid.org/0000-0003-2563-8150)

**Rezumat:** Calitatea comunicării depinde de înțelegerea problemelor cu care se confruntă orice angajat, de la manager până la funcționarul de la cel mai jos nivel ierarhic. Așadar, comunicarea ocupă un loc central în procesul de management, cunoscând o evoluție spectaculoasă, de la o comunicare autoritară, prescriptivă, la o comunicare relațională, democratică. Managerul școlii prin toată activitatea sa trebuie să devină un exponent al culturii comunicării, trebuie să dezvolte și să promoveze o politică bazată pe un sistem de comunicare care să-i permită să își ajusteze în permanență structura și procesul

organizatoric la condiții în continuă schimbare. De aceea, este necesar ca noile structuri organizatorice să fie flexibile, să atragă cât mai mulți subordonați în ceea ce privește stabilirea și realizarea obiectivelor și totodată să inventeze noi forme de management managerial în care comunicarea să fie elementul central.

**Cuvinte-cheie:** comunicare, management, comunicare managerială.

**Abstract:** The quality of communication depends on the understanding of the problems faced by any employee, from the manager to the official at the lowest hierarchical level. So, communication occupies a central place in the management process, experiencing a spectacular evolution, from an authoritarian, prescriptive communication to a relational, democratic communication. The school manager through all his activity must become an exponent of the culture of communication, it must develop and promote a policy based on a communication system that allows it to constantly adjust its organizational structure and process to ever-changing conditions. Therefore, it is necessary for the new organizational structures to be flexible, to attract as many subordinates as possible in terms of setting and achieving objectives and also to invent **new forms of managerial management in which communication is the central element.**

**Keywords:** communication, management, managerial communication.

Formarea de competențe, mai ales, în domeniul comunicării impune *schimbarea mentalităților*, atitudinilor și metodelor, ceea ce constituie o soluție importantă în efortul de organizare modernă a managementului școlii.

Instituția de învățământ constituie locul unde se învață comunicarea; unde se deprinde și se perfecționează comunicarea; unde se elaborează (crează) comunicarea; unde se educă comunicarea. Aici, comunicarea are semnificația unei valori umane și sociale, motiv pentru care educarea comunicării constituie un scop în sine, un obiectiv major al învățământului, la care toate disciplinele trebuie să-și aducă propria contribuție, iar managerul să faciliteze acest proces.

Oamenii comunică pentru că simt nevoia să se implice, să fie legați unii de alții, să-și simtă contribuția în cadrul unui grup, să-și ofere și să ofere stabilitate prin cunoaștere. Fără comunicare oamenii își pierd interesul față de activitățile în comun. O societate se constituie și se menține datorită și prin intermediul numeroaselor procese și rețele de comunicare [2, p.67].

Comunicarea este prezentă în tot ce facem în viață și este esențială pentru a putea munci, trăi și modela. Comunicarea trebuie să aibă un mesaj adaptat la interlocutor, mesaj de observare a atitudinii psihologice a acestuia.

*Conducerea managerială*, în perioada contemporană, este indisolubil legată de o comunicare deschisă, interactivă pe toate segmentele/sectoarele școlii. Mai mult, nevoia de a gândi în „glas” ca expresie a democratizării vieții prin expunerea opiniilor, convingerilor și atitudinilor este un indice a mediului propice de *învățare prin acțiune*, de colaborare și participare la viața școlii. ***Comunicarea organizațional-managerială autentică semnifică competențele echipei manageriale a unității școlare, starea de spirit și de cultură din școală.***

Comunicarea managerială reprezintă un instrument de conducere cu ajutorul căruia managerul își poate exercita atribuțiile specifice: *previziune, antrenare, organizare, coordonare, control, evaluare.*

Putem afirma că noile metode de management presupun adecvarea stilului de conducere al managerului la fiecare situație dată în parte. De aceea, este nevoie ca structurile organizatorice noi să fie flexibile, să atragă cât mai mulți subordonați în ceea ce privește fixarea și realizarea obiectivelor și, de asemenea, să inventeze noi forme manageriale de conducere în care **comunicarea să fie elementul central**. Demersul teoretic este unul util deoarece procesul de comunicare nu trebuie privit ca responsabilitatea unui compartiment, ci ca un instrument pe care fiecare angajat din educație îl folosește zilnic în interacțiunea cu ceilalți angajați.

Managerul trebuie să dezvolte și să promoveze o politică bazată pe un sistem de comunicare care să-i permită ajustarea permanentă a structurii și a procesului organizațional la condițiile în continuă schimbare. De asemenea, prin rolul său de negociator, de promotor al politicii organizaționale și transmițător al acestei politici, managerul trebuie să-și formeze și să întrețină o rețea de contacte cu partenerii organizației, în realizarea politicii externe și, în același timp, o rețea de informații deosebit de utilă în realizarea politicii interne a instituției.

Managementul modern acordă un rol deosebit de important comunicării, accentuiază profesorul universitar, Vasile Gh. Cojocaru, pe care o consideră o componentă vitală a sistemului managerial al oricărei organizații, fie aparținând managementului privat, fie aparținând managementului public [3, p. 54]

Comunicarea managerială devine o adevărată forță, ocupând un loc central în activitatea oricărui manager. El *organizează* procesele existente la nivel organizatoric, ia decizii, *conduce*, *acționează* în momentul potrivit pentru buna funcționare a organizației.

A fi manager, mai ales unul bun, ale cărui rezultate pozitive să se răsfrângă asupra activității școlii, înseamnă să fii un membru eficace al echipei pe care o reprezentați, un om cu o gândire independentă și constructivă, *un purtător de cuvânt al învățământului*, o persoană capabilă să ia decizii și să rezolve probleme.

Fiecare manager trebuie să dezvolte și să promoveze o politică bazată pe un sistem de comunicare care să-i permită ajustarea permanentă a structurii și a procesului organizațional la condițiile în continuă schimbare [3, p. 21 ].

Deci, managerii au rol hotărâtor în ceea ce privește dimensiunile performanțelor unității conduse. Nu întâmplător prestigiosul autor Peter Drucker considera că „managementul este echivalent cu persoanele de conducere” [3, p. 72].

Complexitatea activității manageriale presupune un sistem complex de metode, tehnici, deprinderi și aptitudini. Managerii școlari trebuie să posede în plus competențelor de comunicare: *relaționare și comunicare, psiho-sociale, de utilizare a tehnologiilor informaționale, evaluare, conducere/coordonare și organizare, și reale calități* în ceea ce privește instruirea și educația, cunoașterea comportamentului uman, a unor limbi de circulație internațională, să dovedească lipsa etnocentrismului, respectarea și acceptarea altor culturi cu reguli și norme diferite de cele proprii [6, p. 17-18].

Pentru aceasta, în procesul de comunicare managerială din orice organizație, trebuie să fie satisfăcute un număr de nevoi comunicaționale fundamentale ale oricărui angajat:

- *nevoia de a ști* – cunoștințele profesionale necesare pentru îndeplinirea sarcinilor sau executarea funcției;
- *nevoia de a înțelege* – nu este suficient să știi să faci un anumit lucru, ci trebuie să-l faci și să știi pentru ce trebuie făcut;

- **nevoia de a se exprima** – de a putea aduce opinia ta la cunoștința celor din nivelele ierarhice superioare de conducere.

Satisfacerea acestor nevoi ale oricărui individ trebuie corelată concomitent cu respectarea unor **condiții** ca:

- *formularea concisă și exactă a mesajului care trebuie să asigure înțelegerea corectă a acestuia;*

- *transmiterea rapidă și nedeformată a mesajului;*

- *fluența și reversibilitatea comunicațiilor;*

- *descentralizarea luării deciziilor;*

- *flexibilitatea sistemului de comunicații care trebuie să permită adaptarea acestuia la orice situație nou creată [4, p. 29].*

Oamenii, implicit managerii au moduri diferite de a comunica, cu atitudini și experiențe diferite, cu puncte forte și slăbiciuni diferite. Managerul trebuie să-și dezvolte stilul de comunicare potrivit propriilor aptitudini, inclusiv cele ale propriei culturi organizaționale.

Toti managerii organizațiilor școlare ar trebuie să **respecte câteva reguli esențiale**: *Prima regulă*: nu poți reuși de unul singur. Un lider bun se cunoaște pe sine foarte bine; este în stare să-i enumere pe cei care l-au influențat, și în același timp să puncteze calitățile proprii care l-au ajutat să devină un lider. Uneori modestia poate sta în calea eficacității. Liderul poate să-și înțeleagă foarte bine regulile, credințele și tabieturile [1, p.34].

*A doua regulă* esențială în conducerea unității școlare este: trebuie să știi ce te motivează. Astfel va distra atenția de la propria sa persoană spre ceea ce se întâmplă, în acest mod va vedea lucrurile din punctul de vedere al altora, al nostru, al întregului personal al unității școlare. Concepția care stă la baza formării sale ca manager e aceea că leadership-ul excepțional necesită o gândire inovativă, abilitatea de a avea un impact

pozitiv și de a-i motiva pe ceilalți, astfel se poate observa o altă capacitate a sa, abilitatea de a gândi “out of the box”, lăsând la o parte tot ceea ce este acceptat și corect în momentul de față. *A treia regulă*: nu te poți împotmoli. “Nu pot” este un concept străin. Rezolvă problemele într-un mod creativ.

O alta caracteristică importantă a unui lider este întrunirea câtorva elemente necesare în funcția deținută: *angajament, durabilitate, determinare și elasticitate*. În jurul său gravitează toți și toate, în ciuda faptului că uneori ia decizii care nu sunt pe placul tuturor. Se întâmplă să facă greșeli, însă nu îl deranjează conflictul-chiar îl vede uneori ca un mod de a rezolva lucrurile, ceea ce îl face să nu fie întotdeauna plăcut, deoarece se pune pe sine în linia de bătaie. De aici s-a format cea de-a *patra regulă*: nu există reguli!

Când dovedește un manager că stăpânește secretele comunicării eficiente? Atunci când respectă și pune în aplicare funcțiile comunicării: informarea, transmiterea deciziilor, dialogul formarea, educarea și motivarea, promovarea culturii organizaționale [5, p. 67].

*În concluzie, comunicarea organizațional-managerială autentică semnifică competențele echipei manageriale a unității școlare, starea de spirit și de cultură din școală. De calitatea comunicării depinde înțelegerea problemelor cu care se confruntă orice angajat, de la manager până la funcționarul de pe cel mai jos nivel ierarhic. Deci, comunicarea ocupă un loc central la nivelul procesului de management, cunoscând o evoluție spectaculoasă, de la o comunicare autoritară, prescriptivă către o comunicare relațională, democratică. Managerul școlar prin toată activitatea sa trebuie să devină un exponent al culturii comunicării, trebuie să dezvolte și să promoveze o politică bazată pe un sistem de comunicare care să-i*

*permită ajustarea permanentă a structurii și a procesului organizațional la condițiile în continuă schimbare. De aceea, este nevoie ca structurile organizatorice noi să fie flexibile, să atragă cât mai mulți subordonați în ceea ce privește fixarea și realizarea obiectivelor și, de asemenea, să inventeze **noi forme manageriale de conducere în care comunicarea să fie elementul central.***

## **BIBLIOGRAFIE**

1. Andrișchii V. *Teoria și metodologia resurselor umane în învățământ*. Chișinău: PRINT- Caro SRL, 2012. 288 p.
2. Cartaleanu T. și al. *Formarea de competențe prin strategii didactice interactive*. Chișinău: Centrul Educațional PRO DIDACTICA, 2008. 204 p.
3. Cojocaru V. Gh. *Schimbarea în educație și Schimbarea managerială*. Chișinău: Lumina, 2004. 334 p.
4. Dragan I. *Comunicarea – Paradigme și teorii*”. București: RAO, 2008.
5. Guzgan V. *Management educational: cultura organizațională în unitatea școlară, monografie*. Chișinău: 2003.
6. Joița E. *Management educațional: profesorul- manager: roluri și metodologie*. Iași: Polirom, 2000. 79 p.

## **ASPECTE APLICATIVE DE ANALIZĂ A EFICIENȚEI CADRELOR DIDACTICE**

Carabet Natalia, dr., conferențiar universitar, UPSC  
ORCID: [0000-0002-9096-0587](https://orcid.org/0000-0002-9096-0587)

**Rezumat:** Articolul abordează problema aprecierii eficienței cadrelor didactice, prin identificarea în literatura de specialitate, a conceptului de eficiență, a elementelor - cheie ale eficienței cadrelor didactice. Fiind selectate la cercetătorii care au analizat conceptul de eficiență, am elaborat un chestionar pe care l-am