IVAN CRISTINA **MIHĂLCEANU CLAUDIA** **MARINOV ANTOANELA**

MOLDOVEANU EMILIA **SARIVAN ANAMARIA NICOLETA** **COSMA LAVINIA GEORGIANA**

VASILE DANIELA **ANDREI MIRELA** **CIOCHINICĂ IOANA**

CERCETARE PEDAGOGICĂ PRIVIND STILUL DE CONDUCERE ȘI COMUNICARE AL NOILOR MANAGERI

INTRODUCERE

Existenţa indivizilor umani şi a societăţii nu poate fi concepută în afara comunicării susţine J.C. Abric (2002), deoarece comunicarea stă la baza organizării sociale, fiind un mecanism esenţial în dezvoltarea relaţiilor umane. O trăsătură esenţială a omului este nevoia de comunicare, de a transmite sau de a afla de la cei din jur informaţii, idei, sentimente.

În cazul organizaţiei, comunicarea se defineşte ca proces prin care are loc schimbul de mesaje în vederea realizării obiectivelor individuale şi comune ale membrilor ei.

Comunicarea reprezintă, alături de conducere şi competenţă profesională, cheia eficienţei într-o organizaţie. Toţi membrii unei instituții îşi petrec majoritatea timpului comunicând într-o formă sau alta, indiferent de poziţia lor în ierarhie. Deoarece în ziua de azi numărul cadrelor didactice îl depăşeşte pe cel al managerilor, există o mai mare nevoie de îmbunătăţire a comunicării pentru că este necesară o mai mare colaborare între colegi şi niveluri ierarhice şi s-a generalizat lucrul în echipă care nu poate fi eficient fără o bună colaborare între toţi membrii echipei. Mai mult, schimbările din tehnologie au condus la transformări în structura şi activitatea organizaţiilor. De aceea practicile şi tehnologiile de comunicare și conducere au devenit tot mai importante pentru toate tipurile de organizaţii. Rolul managerului în organizație este decisiv în optimizarea relațiilor, el fiind pe de o parte cel care procesează informaţia internă şi externă, iar pe de altă parte tot managerul comunică această informaţie subordonaţilor (este în postura de diseminator) şi celor din afara organizaţiei (este în postura de purtător de cuvânt). În acest context, drumul unei organizaţii către o eficienţă sporită trece printr-o permanentă gestionare de către manager a comunicării interne şi externe în scopul îmbunătăţirii şi perfecţionării acesteia.

Stilul de conducere se referă la un anumit tip de comportament decizional dezvoltat în relațiile cu subordonații, ce are în vedere derularea unor procese de muncă. Acesta este determinat de un anumit tip de educație și de personalitate pe care managerul dintr-o organizație îl posedă.

Competențele de conducere vizează un ansamblu de comportamente necesare managerului pentru a obține rezultate prin activitatea pe care a o realizează, a lua decizii optime, a-și asuma anumite responsabilități, a aprecia cadrele în funcție de rezultate, a încuraja inițiativele lor, a facilita cooperarea la nivelul grupului etc.

În „Arta managementului”, W.D. Rees și C. Porter subliniază noile tendințe ale stilului managerial. Dacă în trecut un manager era văzut ca centrul tuturor resurselor , acesta știa tot, făcea totul și era capabil să rezolve toate problemele ivite într-o organizație, acum managerul a evoluat o dată cu noile tendițe ale societății, născându-se mai multe stiluri de conducere. În ziua

de astăzi se evidențiază managerul care încurajează dezvoltarea capacităților oamenilor de rezolvare a problemelor, a gândirii independente a acestora .

Scopul lucrării concepută şi intitulată ”*Conducere și comunicare – stiluri și tendnțe în formarea noilor manageri”* este să reitereze o dată în plus importanţa acestor aspecte prin prezentarea reperelor teoretice în domeniu, fundamentarea unor concepte de bază privind conducere și comunicarea precum şi studiul diferitelor stiluri de conducere din interiorul unei instituții de învățământ.

Ideea centrală de demonstrat este importanţa stilului de conducere și comunicare adoptat de un manger în cadrul unei instituții de învățământ ca factor vital în eficiența și eficacitatea organizațională.

Obiectivule urmărite în cadrul lucrării sunt :

- Consultarea, analizarea și sistematizarea cunoștințelor și informațiilor din literatura de specialitate referitoare la comunicare, conducere și stiluri de conducere;
- Determinarea relației dintre stil de conducere și comunicare într-o instituție școlară.
- Identificarea, din practică pedagogică, a celui mai eficient stil de conducere care înlesnește comunicarea optimă într-o organizației școlară.

Comunicarea specific umană reprezintă „liantul indivizilor dintr-o colectivitate, ce oferă posibilitatea cunoaşterii opiniilor acestora, a omogenizării sub aspectul psihosocial, asigurând funcţionarea normală a colectivului, indiferent de natura şi mărimea sa” (V.Cornescu, I. Mihăilescu, S. Stanciu, 2003, p. 239).

Stilurile manageriale se manifestă în cadrul unui colectiv pe baza relațiilor de tip ciclic si ierarhic, influența reciprocă fiind o sursă de coeziune, autoreglare și direcționare a comportamentului persoanelor implicate. Abilitatea de a dezvolta un stil demonstrează capacitatea managerului de a selecta din particularitățile sale, anume calitățile care influentează pozitiv activitatea profesională.

CERCETARE PEDAGOGICĂ PRIVIND STILUL DE CONDUCERE ȘI COMUNICARE AL NOILOR MANAGERI

3.1. Scopul, obiectivele și ipotezele cercetării

Scopul cercetării a fost următorul: *analiza rolului deținut de stilul de conducere și comunicare în formarea noilor manageri pentru optimizarea și eficientizării activității educaționale*.

Acestui scop i se subordonează următoarele *obiective*:

1. Evaluarea impactului stilurilor de conducere asupra formării noilor manageri școlari și determinarea tendințelor actuale în domeniu.
2. Analiza modului în care diferitele stiluri de comunicare influențează dezvoltarea și eficacitatea noilor manageri școlari.
3. Identificarea strategiilor eficiente pentru integrarea stilurilor de conducere și comunicare în formarea managerilor școlari, în vederea îmbunătățirii performanței și adaptabilității acestora la schimbările din mediul educațional.

Pornind de la obiectivele enunțate mai sus, s-=a formulat următoarea *ipoteză*: Dacă stilurile de conducere și comunicare influențează direct eficacitatea formării noilor manageri școlari și modelează tendințele emergente în acest domeniu atunci va crește eficiența organizației școlare.

Dat fiind faptul că această ipoteză are un grad ridicat de generalitate, s-a desprins următoarea *ipoteză specifică:*

IS: Managerii școlari eficienți sunt aceia care adoptă un stil de conducere și comunicare adaptativ și receptiv la schimbările din mediul educațional.

3.2 Metodologia cercetării

Așa cum reiese din scopul și obiectivele propuse, cercetarea este de tip constatativ, descriptiv-analitică. De aceea am ales ca metodă de cercetare ancheta prin chestionar.

a) Metoda anchetei prin chestionar

Ancheta prin chestionar este una dintre cele mai folosite metode cantitative de cercetare psiho-pedagogică și sociologică, prezentând anumite *avantaje:* chestionarele sunt mai uşor de analizat; se poate afla părerea unui număr mare de persoane; nu necesită condiţii speciale; necesită mai puţin timp pentru a fi finalizată.

Trebuie să menționăm faptul că ancheta este metoda, iar chestionarul este instrumentul acesteia. Datorită faptului că am folosit Google Forms pentru distribuirea și completarea online a

chestionarului, eșantionul s-a extins la nivel județului Buzău, cuprinzând participanți din mediul rural , dar și urban. Chestionarul conceput a fost împărțit în trei secțiuni, câte una pentru fiecare obiectiv urmărit, vizând astfel – stilul de conducere, stilul de comunicare și strategii de integrare a stilurilor, dar și o secțiune introductive care dorește identificarea caracteristicilor definitorii ale eșantionului.

b) Metode/procedee de colectare, prelucrare şi interpretare a datelor cercetării

Pentru prelucrarea și interpretarea datelor cercetării pe care am întreprins-o am utilizat ca metodă *gruparea statistică* prin intermediul:

Tabelelor statistice:

1) sintetice – în care s-au organizat datele înregistrate.

Reprezentărilor grafice:

1) diagrame de structură radiale - grafice cu forma unor figuri geometrice, în cazul nostru sub formă de cercuri, care vizualizează foarte bine părţile unui întreg, folosite pentru prezentarea structurilor;

2) histograme pe verticală și orizontală - reprezentări ale distribuției statistice prin dreptunghiuri; coloanele pot fi apropiate sau îndepărtate, baza dreptunghiurilor este egală cu mărimea intervalului de grupare, înălțimea/lungimea dreptunghurilor corespunde frecvenței respective (absolută, relativă, cumulată crescătoare, cumulată descrescătoare) (Rafailă, 2021*)*

Variabilele independente și variabilele dependente

Am ales că variabile independente:

- Vârstă subiecților (subiecți cu vârstă între 20 ani și subiecți cu vârstă peste 50 de ani);
- Mediul de proveniență;

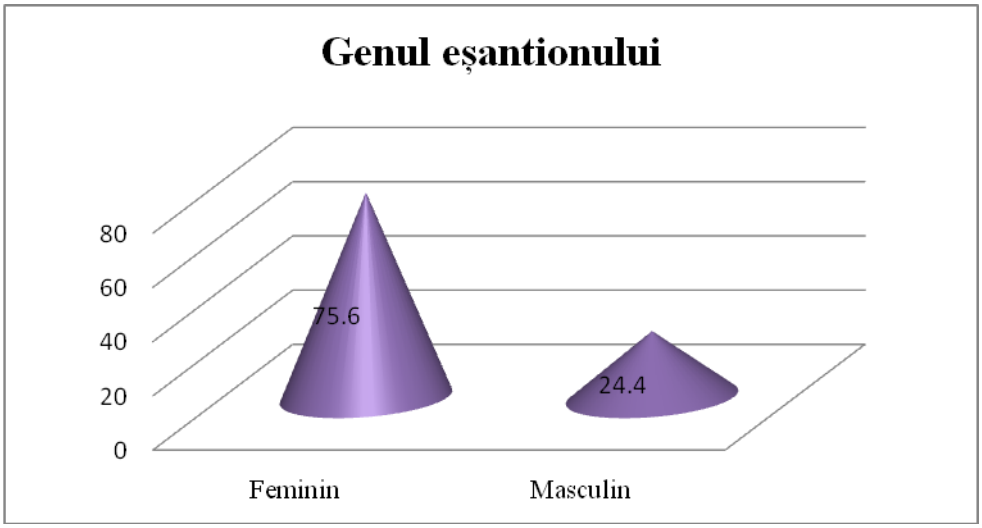
Am ales că variabile dependente :

- Interesele individuale și de grup. Ele depind de caracteristicile individului, de caracteristicile postului de muncă, dar și de contextul în care se desfășoară aceasta.
- Rezistența la schimbare. Rezistenţa reprezintă o reacţie la modul în care schimbarea este gestionată**,** iar oamenii care opun rezistenţă nu intenţionează sau nu realizează acest lucru, ci doar caută să supravieţuiască.
- Satisfacția muncii este o emoție plăcută, pozitivă, rezultată din evaluarea muncii depuse. Satisfacția muncii este direct implicată în variatiie productivității muncii.

Eșantion:

Cercetarea s-a efectuat în perioada aprilie-mai 2023. Subiecţilor li s-a asigurat confidenţialitatea răspunsurilor. Cercetarea s-a realizat pe un lot format din 82 de cadre didactice, manageri din domeniul educațional, atât de sex feminin cât și masculin, cu vârsta cuprinsă între 20 ani și peste 50 de ani.

Pentru o mai bună descriere a lotului cercetării, vom prezenta datele înregistrate în urma completării primilor itemi din chestionarul aplicat (1-5), formulați cu scopul obținerii unor informații generale de identificare.

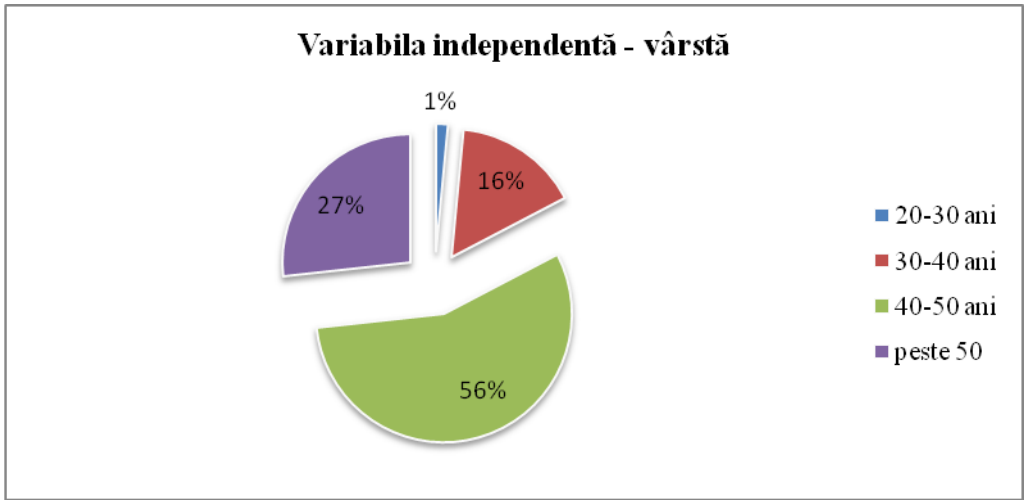


Figură 1 - Genul eșantionului

Analizând figura 1 – genul eșantionului, putem constata faptul că în rândul instituțiilor de învățământ manageri cu un procent destul de mare, 75,6 % respectiv 62 de respondenți au genul feminin, pe când managerii de genul masculin au un procent mai mic 24,4 %, respectiv 20 de respondenți.

Tabel 1- Vârsta cadrelor didactice participante

Vârsta/intervalul	Nr.cadre didactice	Procent
20-30 ani	1	1,2%
30-40 ani	13	15,9%
40-50 ani	46	56,1%
Peste 50 ani	22	26,8%
Total	82	100%

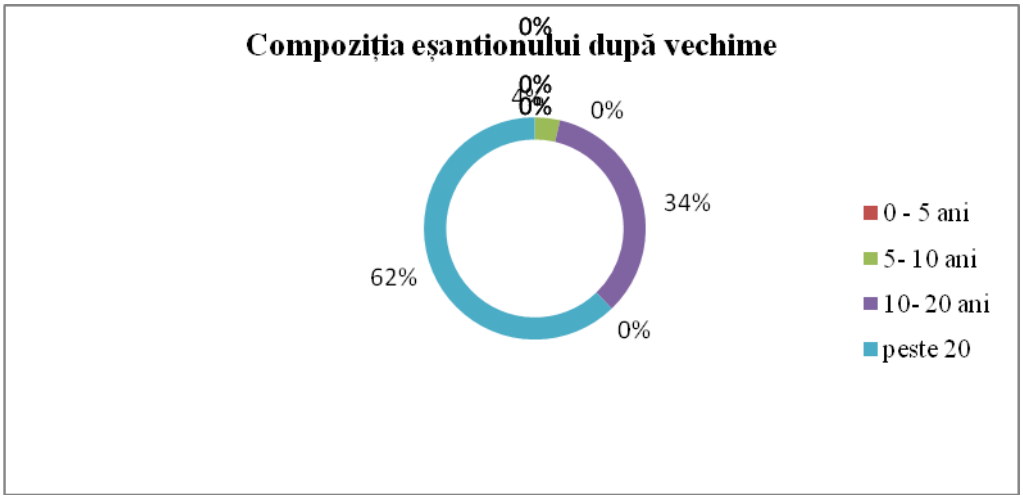


Figură 2 - Compoziția eșantionului după vârstă

Analizând tabelul 2 și diagrama de mai sus (figura 1), constatăm că distribuția vârstei respondenților a fost următoarea: cei mai mulți, 56,1% au vârsta cuprinsă între 40-50 de ani (46 cadre didactice), 26,8 % au vârsta peste 50 ani(22 cadre didactice), 15,9% au între 30-40 de ani (13 cadre didactice), iar procentul cel mai scăzut, de 1,2%, este înregistrat de cei cu vârsta cuprinsă între 20-30 de ani (1 cadru didactic). Putem afirma că eșantionul a fost format cu preponderență din profesori de vârstă medie, ceea ce a influențat datele despre vechime și grade didactice/experiență.

Tabel 2 - Vechimea cadrelor didactice participante

Vechime în învățământ	Număr cadre didactice	Procent
1-5 ani	0	0 %
5-10 ani	3	3,7 %
10-20 ani	28	34,1 %
Peste 20 ani	51	62, 2 %
Total	82	100%

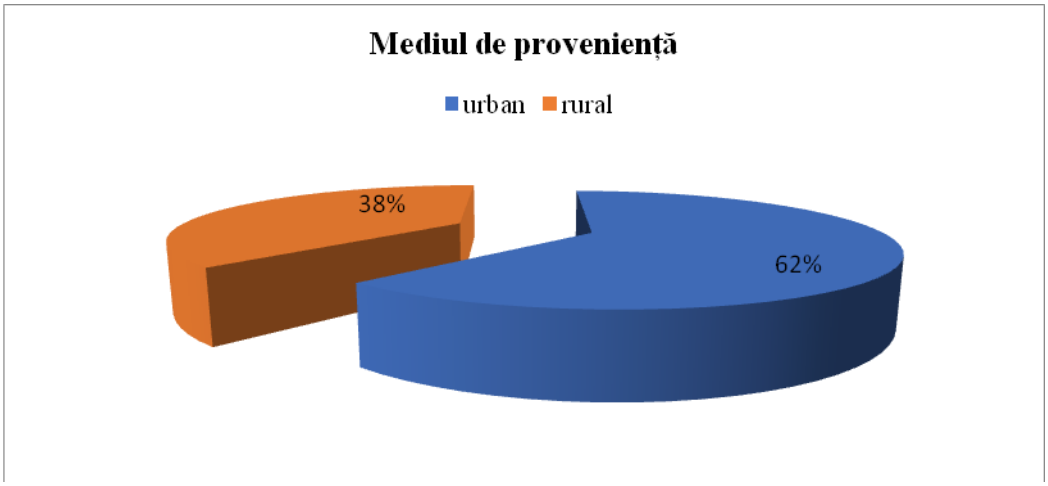


Figură 3 - Compoziția eșantionului după vechime

În privința vechimii în învățământ a cadrelor didactice respondente, observăm (vezi tabelul 3 și figura 2) că procentul cel mai ridicat, de 62 %, respectiv 51 de manageri, îl reprezintă cei cu peste 20 de ani vechime, deci și cu o vastă experiență organizațională. Celelalte categorii de vârstă au înregistrat procente mai mici, astfel: 34 %, cadrele didactice cu o vechime în învățământ cuprinsă între 10 – 20 ani (28 managerii), 4 % cu o vechime în învățământ între 5- 10 ani (3 manageri), 0 % cu o vechime cuprinsă între 1-5 ani.

Tabel 3 Mediul în care își desfășoară activitatea participanții la studiu

Mediul de activitate	Număr cadre didactice	Procent
Rural	30	38%
Urban	49	62%
Total	128	100%



Figură 4 - Compoziția eșantionului după mediul de activitate

În ceea ce privește proveniența cadrelor didactice participante la ancheta prin chestionar, așa cum reiese din tabelul 4 și diagrama de mai sus (figura 3), cele mai multe își desfășoară activitatea în mediul urban (49 manageri) în proporție de 62%, restul de 38% (30manageri) în mediul rural.

Putem considera că eșantionul are o structură diversificată, cu un număr considerabil de membri participanți din diferite organizații școlare și medii diferite, ceea ce a condus la o relevanță mare a rezultatelor obținute.

3.3. Prezentarea și analizarea datelor cercetării

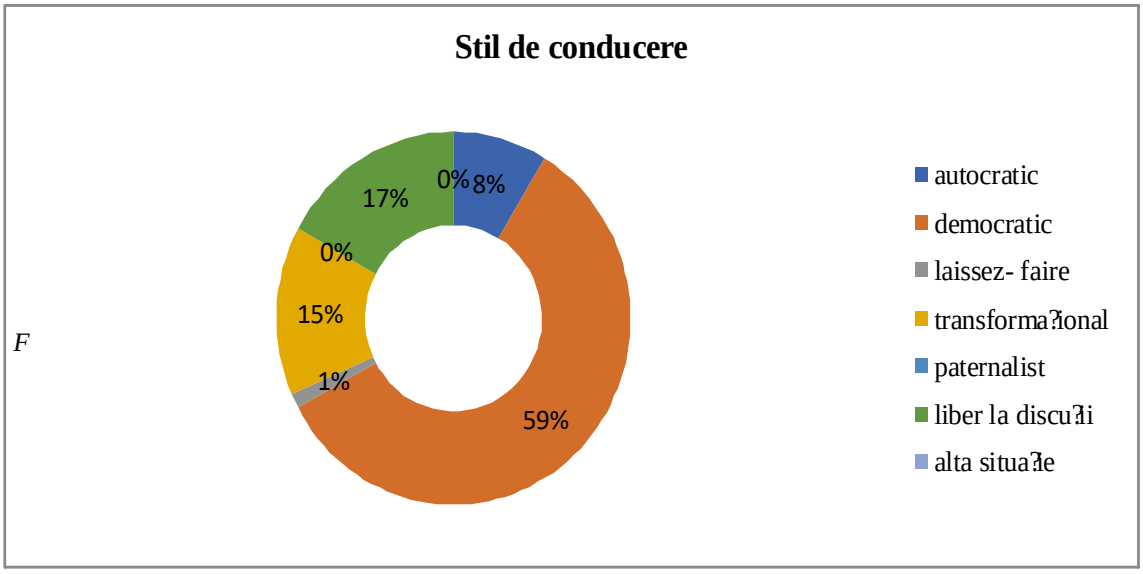
Cercetarea am desfășurat-o pe parcursul semestrului al II-lea al anului școlar 2022/2023 și a constat în aplicarea online a unui *chestionar* (vezi ANEXA) constituit dintr-un set de 22 întrebări : https://docs.google.com/forms/d/1J1xjxw7OtPeEl0AZJwDWDwAIlCqAfHfiSnHnIvDuy8s

Prin urmare au fost identificate și următoarele limitări : Chestionarul nu a fost aplicat direct, ci s-a cerut completarea lui de către participanţi în format electronic, procedură motivată de lipsa de timp şi de resurse financiare. Este posibil ca această procedură să fi creat probleme în ceea ce privește înţelegerea sensului unor termeni. Este posibil ca participanţii să nu fi acordat atenţia cuvenită unui astfel de studiu; de asemenea, chestionarele completate de către participanţi nu au fost retunate la timp.

În urma culegerii și prelucrării datelor, am obținut următoarele informații:

SECȚIUNEA - STILUL DE CONDUCERE : Evaluarea impactului stilurilor de conducere asupra formării noilor manageri școlari și determinarea tendințelor actuale în domeniu.

1. Cum ați descrie stilul dvs. de conducere?



F

Figură 5 -Identificarea stilului de conducere

La acest item observăm înregistrarea următoarelor rezultate (figura 4):

- 58,5 % dintre respondenți (48 cadre didactice) au răspuns ”democratic”, ceea ce poate însemna că aceștia au un stil colegial și au relații foarte bune de comunicare;

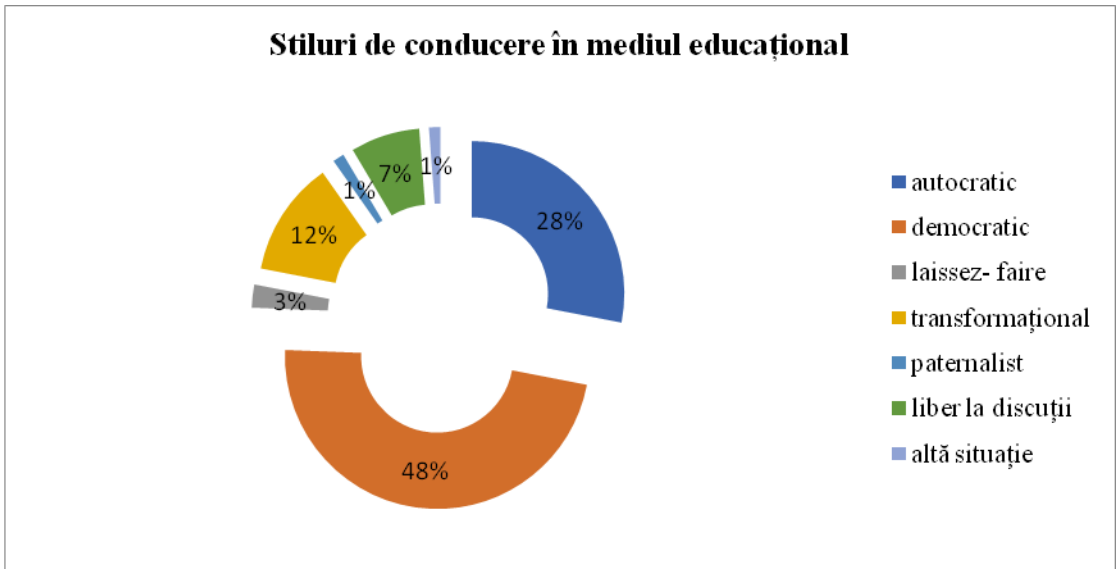
- 17, 1%, respectiv 14 respondenți au ales răspunsul „liber la discuții”, ceea ce poate însemna că aceștia încurajează comunicarea;

- 14,6 %, respectiv 12 respondenți au ales stilul transformațional, ceea ce poate însemna faptul că aceștia sunt deschiși la schimbare;

- 8,5 %, respectiv 7 respondenți au ales stilul autocartic, ceea ce poate înseamna că în organizațiile respective se minimalizează relaţiile umane în favoarea realizării sarcinilor, pentru obţinerea rezultatelor.

- În privința alegerii răspunsurilor „laisse- faire” și „paternalist” constatăm că în ambele cazuri procentul este extrem de mic: 1,2% respectiv 1 manager pentru primul stil și 0 alegeri pentru al doilea stil- paternalist.

2. Ce stil de conducere considerați că este cel mai des întâlnit în mediul educațional actual?



Figură 6 - Stiluri de conducere în mediul educațional

Itemul numărul 7 a înregistrat rezultatele (figura 5) pe care le prezentăm în continuare:

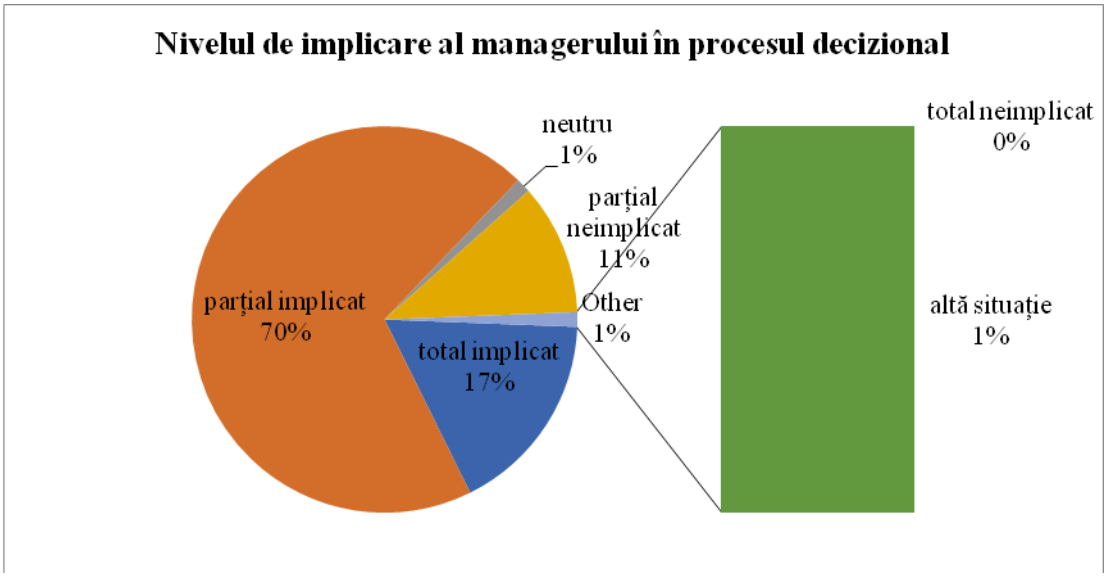
- 46,7% (39 respondenți) au răspuns că cel mai întâlnit stil de conducere este cel democratic; 28 % (23 respondenți) consideră că încă se regăsește în sistem multe persoane care adoptă un stil autocartic.

- un număr de 10 manageri (12,2 %) au ales stilul transformațional, deschis la noile tendințe ale societății.

- un număr de respectiv 6 cadre didactice (7,3%) au ales răspunsul „liber la discuții".

- un număr de 2 cadre au răspuns "laissez- faire" (2,4 %) și un număr foarte mic au răspuns "paternalist" (1 manager – 1,2%) și "altă situație" (1 manager – 1,2%) .

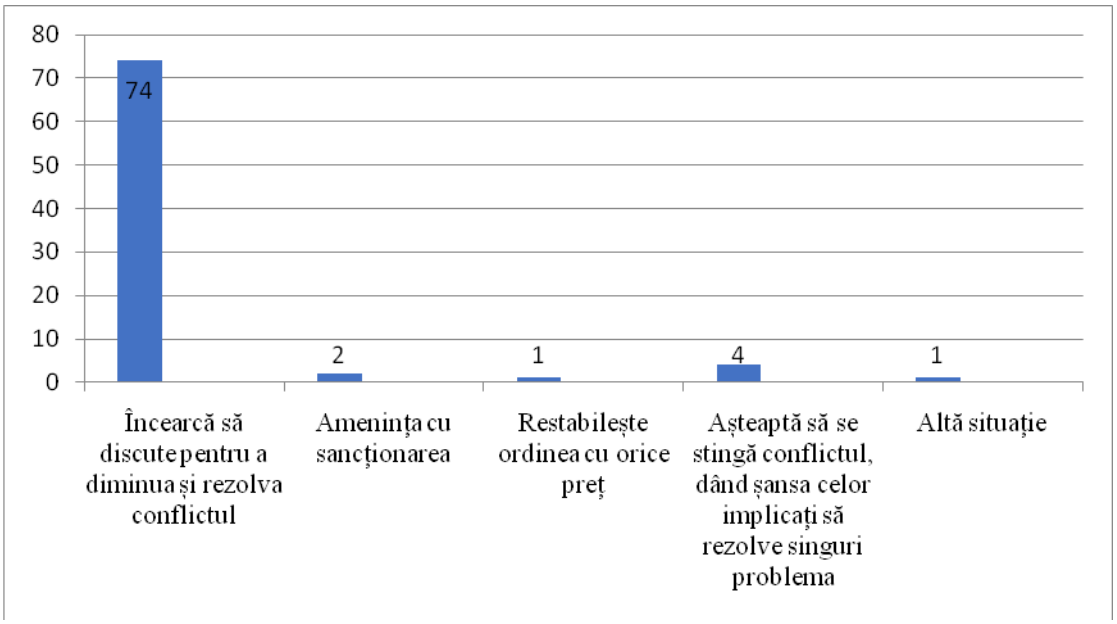
3. Care trebuie să fie nivelul de implicare al unui manager școlar în procesul decizional?



Figură 7 - Nivelul de implicare al managerului în procesul decizional

Itemul acesta (figura 6) ne ajută să aflăm opiniile respondenților privind nivelul de implicare al managerul în procesul decizional în organizație. Interpretând graficul de mai sus, constatăm că: din cele 82 de persoane chestionate, 57 (69,5%) consideră că trebuie să se implice parțial în deciziile la nivelul organizației, iar 14 (17,1%), „total implicat". 9 manageri (11 %) au ales "parțial neimplicat" (echipa ia decizii majore). În privința alegerii răspunsurilor „neutru" și „altă situație" constatăm că în ambele cazuri procentul este același: 1,2% respectiv câte 1 manager.

4. Cum considerați ca trebuie să procedeze un bun manager atunci când apare un conflict în organizația sa?



Figură 8- Strategii de soluționaare conflict

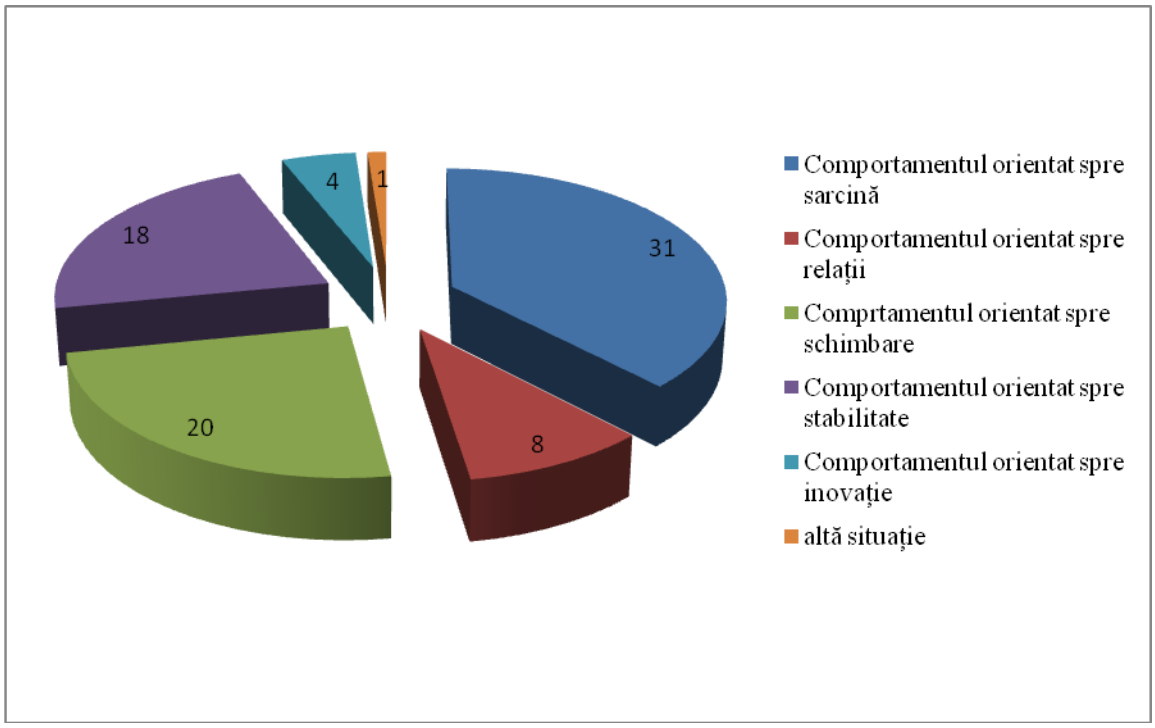
La itemul numărul 4, răspunsurile au fost repartizate astfel (figura 7):

- 74 dintre respondenți au afirmat că încearcă să discute pentru a diminua și rezolva conflictul , ceea ce înseamnă că rezolvarea conflictului înseamnă încetarea conflictului prin metode analitice ce ajung la originea problemei, ţinând cont de întreaga personalitate umană, de diferenţele culturale şi sociale;

- alte 4 persoane au afirmat că „așteaptă să se stingă conflictul, dând șansa celor implicați să rezolve singuri problema", ceea ce înseamnă că au un stil de conducere laissez-faire;

- În privința alegerii răspunsurilor „Amenința cu sancționarea" și "Restabilește ordinea cu orice preț" constatăm că în ambele cazuri procentul este foarte mic: 2 persoane în primul caz și respectiv 1 respondent în cazul al doilea. Ambele situații duc către un stil de conducere autocratic. Există și un singur respondent care consideră că rezolvarea unui conflict poate fi abordată prin altă metodă.

5. Ce tip de comportament în conducere considerați că este cel mai frecvent întâlnit în rândul managerilor școlari actuali?

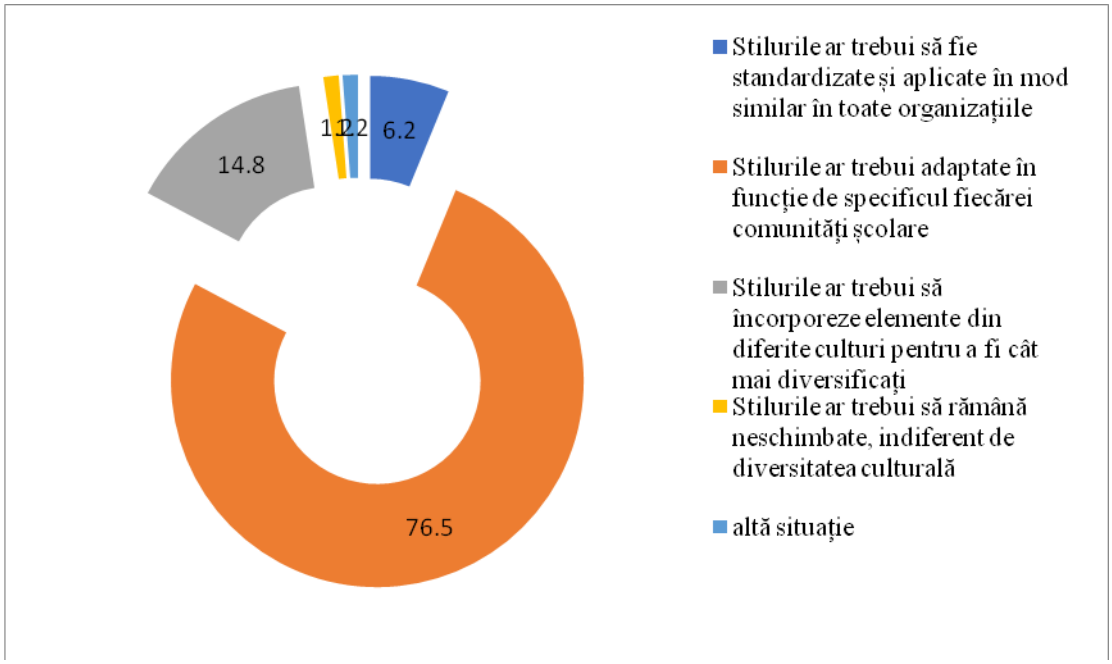


Figură 9- Frecvența utilizării în conducere a tipului de comportament

La itemul numărul 5 am înregistrat următoarele rezultate (figura 8): procentul cel mai mare, 37,8,3% (31 persoane) este reprezentat de cadrele didactice care au afirmat că în conducere manageri au ”comportamentul orientat spre sarcină”, iar 24,4% (20 persoane), „comportament orientat spre schimbare”, urmat în de-aproape de procentul de 22% (18 persoane) care au optat pentru un ”comportamentul orientat spre stabilitate”. De aici putem afirma că aproape 90% din cadrele didactice chestionate consideră că cele mai frecvente și importante comportamente adoptate de manageri sunt comportamentele care pun pe primul loc rezolvarea sarcinilor, adaptarea la schimbare, dar în aceeași balanță se află și stabliltatea (opusul schimbării).

Un procent surprinzător de scăzut am înregistrat pentru variantele : „Comportamentul orientat spre relații”, 9,8% (8 persoane) și „Comportamentul orientat spre inovație”, 4,9 % (4 persoane). Pe când 1 persoană, respectiv 1,2 % consideră că ar mai putea exista un alt tip de comportament în conducere, întâlnit în rândul managerilor.

6. Cum credeți că stilurile de conducere ar trebui adaptate în contextul diversității culturale și sociale în managementul școlar?



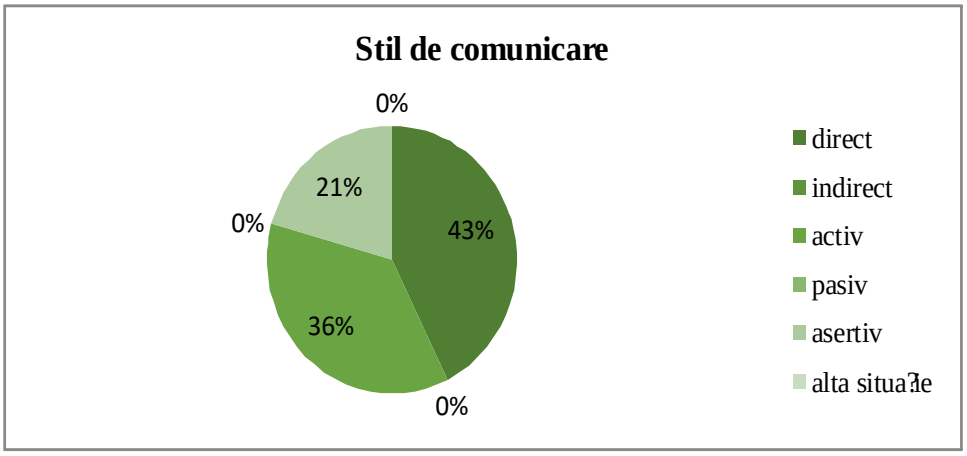
Figură 10 - Stiluri de conducere adaptate în contextul diversității culturale și sociale

Itemul numărul 6 este relevant pentru identificarea celor care sunt deschiși către schimbare, adaptare la noile tendințe ale societății. Analizând graficul din figura 9 am constatat că cea mai mare pondere o înregistrează răspunsul ”stilurile ar trebui adaptate în funcție de specificul fiecărei comunități școlare”: 76,5% (62 persoane). Aceasta este urmată de ponderea răspunsului ” Stilurile ar trebui să încorporeze elemente din diferite culturi pentru a fi cât mai diversificați”: 14,8% (12 persoane).

Un procent de 6,2% (5 persoane) îl reprezintă ”stilurile ar trebui să fie standardizate și aplicate în mod similar în toate organizațiile”, ceea ce înseamnă o oarecare rigiditate la schimbare. Același procent 1.2% (1 persoană) au înregistrat răspunsurile : ” Stilurile ar trebui să rămână neschimbate, indiferent de diversitatea culturală” , respectiv ”Altă situație”.

SECȚIUNEA -STILUL DE COMUNICARE : Analiza modului în care diferitele stiluri de comunicare influențează dezvoltarea și eficacitatea noilor manageri școlari.

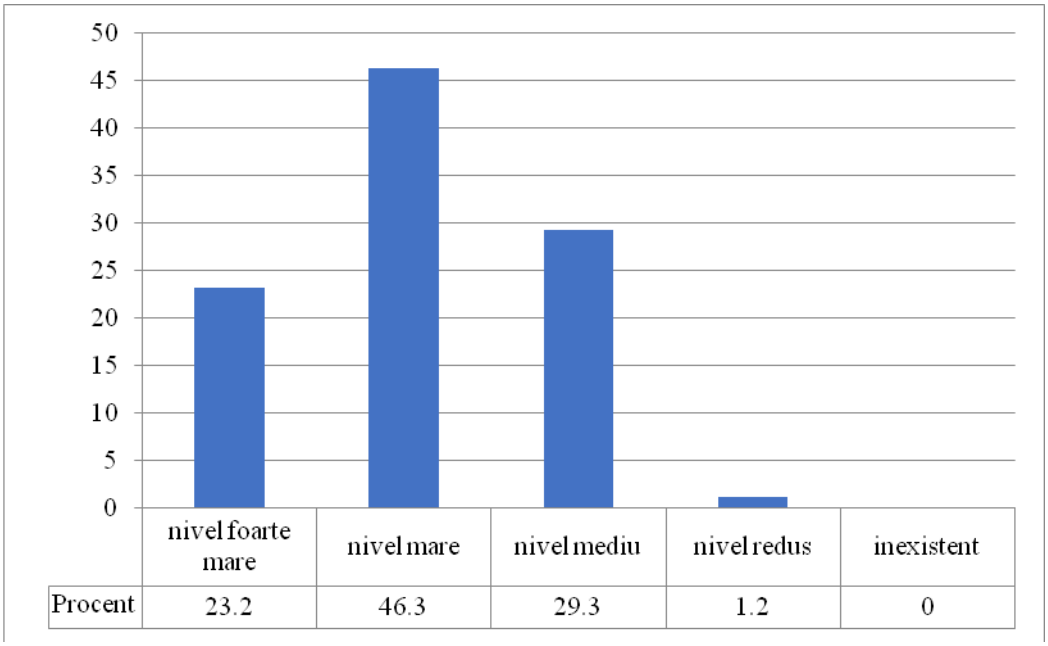
1. Ce stil de comunicare considerați că este cel mai eficient în formarea noilor manageri școlari?



Figură 11 - Eficiența stilului de comunicare

Itemul numărul 1 a avut rolul de a identifica cel mai eficient stil de comunicare. Precizăm că la această întrebare, respondenții au putut alege mai multe variante de răspuns. Conform datelor înregistrate în figura 10, putem afirma că cel mai eficient stil de comunicare este stilul direct, cu un procent de 42,7% (35 persoane), stilul activ înregistrând un procent de 36,6% (30 de persoane), urmat de stilul asertiv cu un procent de 20,7 % (17 persoane).

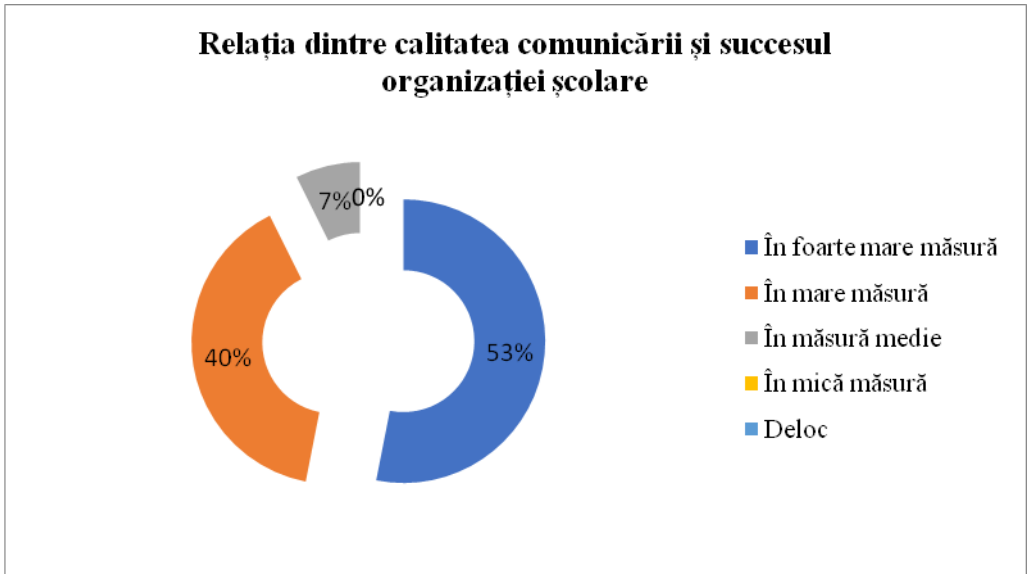
2. Cum evaluați nivelul de deschidere la feedback în instituția dumneavoastră?



Figură 12 - Nivelul de deschidere la feedback în organizație

Pentru a identifica nivelul de deschidere la feedback în activitatea organizațională, am propus itemul numărul 2.2. Analizând graficul din figura 11, am constatat următoarele: un procent destul de mare au ales ”nivel mare” (46,3%), la doar câteva procente diferență s-au clasat răspunsurile ”Nivel mediu” cu 29.3% și ”nivel foarte mare” cu 23.2%. Ceea ce înseamnă faptul că în organizațiile respective membrii își pot exprima sincer și direct opiniile, doleanțele. O pondere etrem de scăzută a înregistrat răspunsul ”Nivel redus”, 1,2% (1 persoană).

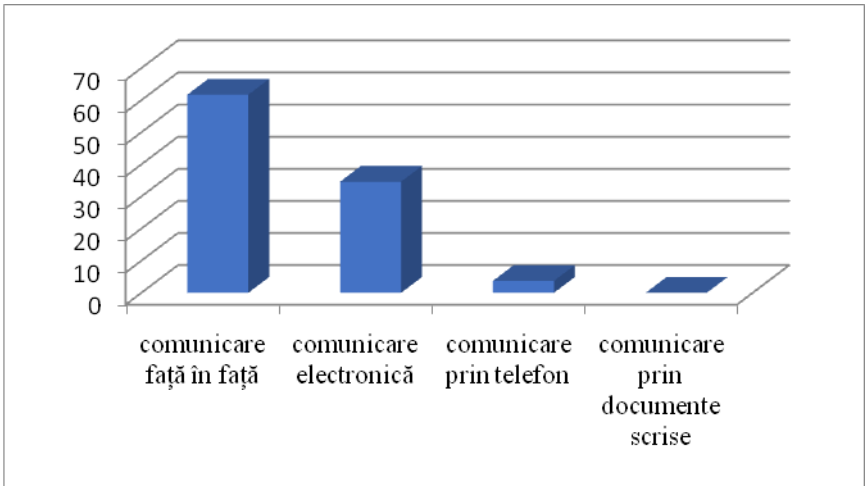
3. Consider că succesul organizației școlare depinde calitatea și eficiența comunicării.



Figură 13- Relația dintre calitatea comunicării și succesul organizației școlare

Prin itemul numărul 2.3 am urmărit să aflăm opiniile respondenților cu privire la importanța calității comunicării în obținerea succesului organizațiilor școlare. În urma analizării graficului reprezentat în figura 12 am constatat că 53,1% (43 respondenți) dintre cei chestionați consideră că „În foarte mare măsură” succesul organizației depinde de calitatea comunicării, 39,5% (32 respondenți) consideră că „În mare măsură”. Am înregistrat și 6 răspunsuri „În măsură medie”, în proporție de 7,4%.

4. Ce canale de comunicare sunt cel mai des folosite în instituția dumneavoastră?

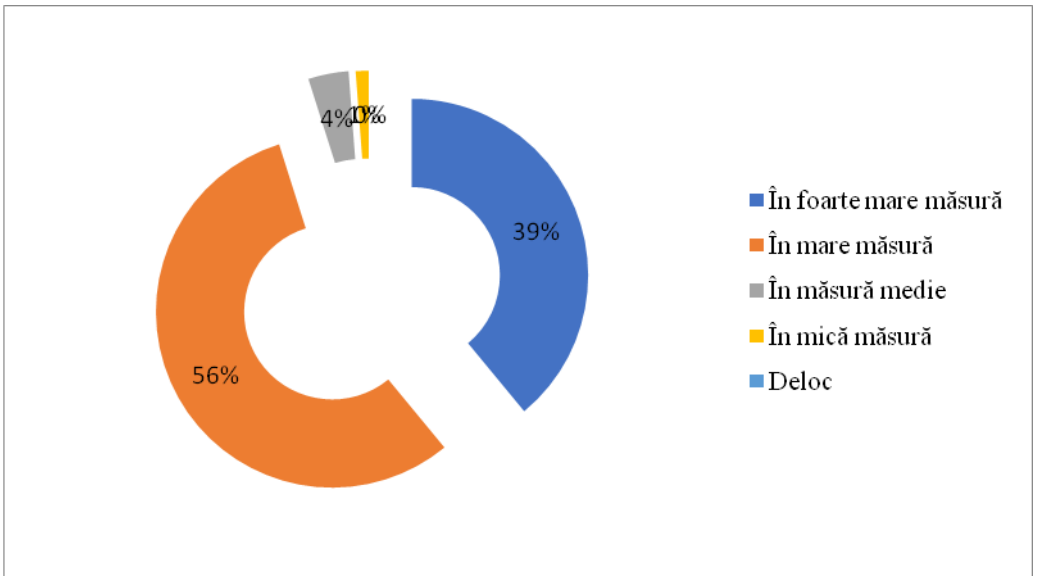


Figură 14- Diversitatea canalelor de comunicare din instituțiile școlare

Pentru îmbogățirea cu exemple de bune practici în domeniul comunicării interne eficiente, am formulat itemul numărul 2.4. Analizând graficul din figura 13 am aflat următoarele:

- cele mai eficiente canale de comunicare organizațională sunt „față în față" cu un procent de 61,7% (50 persoane), „comunicare electronică", 34,6% (28 persoane) ;
- căi eficiente într-un procent mai mic sunt considerate: „Telefonul", 3,7% (3 persoane);
- se menționează faptul că nici un repondent nu a ales comunicare prin documente scrise sau prin intermediari.

5. A-i face pe angajați să se simtă în largul lor reprezintă un mediu propice pentru o comunicare eficientă?

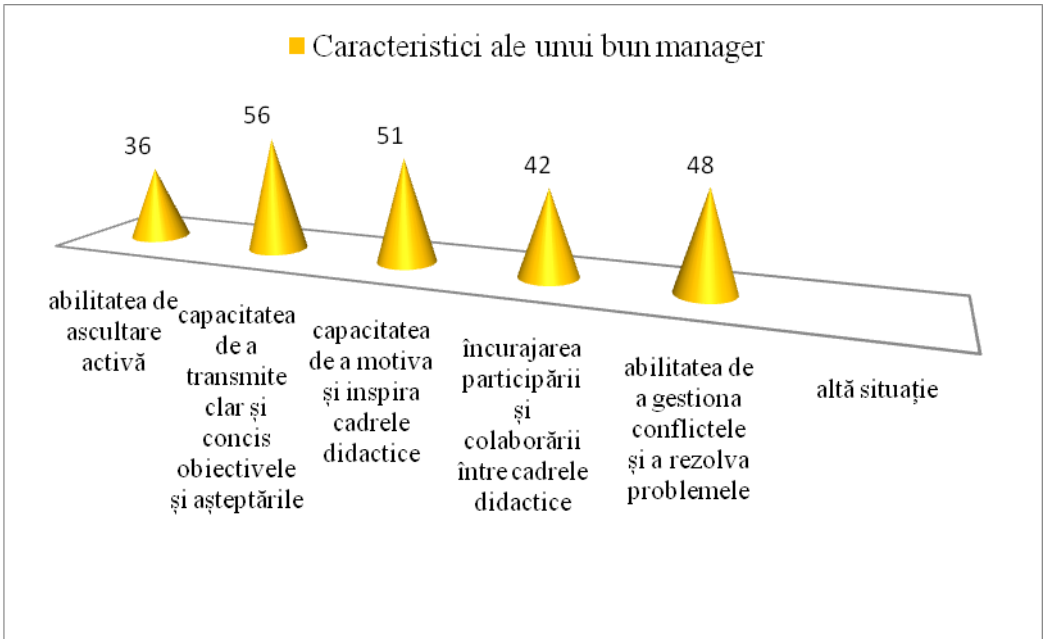


Figură 15 - Relația dintre mediu și comunicare

La acest item, pentru depistarea influenței mediului și a comunicării asupra stării de bine a membrilor din organizațiile școlare, am înregistrat următoarele rezultate (figura 14): 56,1% (46 de persoane) au afirmat că „în mare măsură", 39% (32 de persoane) „În foarte mare măsură", de

unde reiese faptul că în aceste unități există o relație strânsă între mediu, comunicare și starea de bine a membrilor. S-au înregistrat și răspunsuri mai puțin favorabile dar într-un procent scăzut, astfel: 3,7% (3 persoane) au afirmat că „în măsură medie” și doar o persoană, respectiv 1,2% a optat pentru ”în mică măsură” . Celălalt răspuns nu a fost selectat de niciun respondent.

6. Care sunt principalele caracteristici ale unui bun manager școlar în ceea ce privește comunicarea?

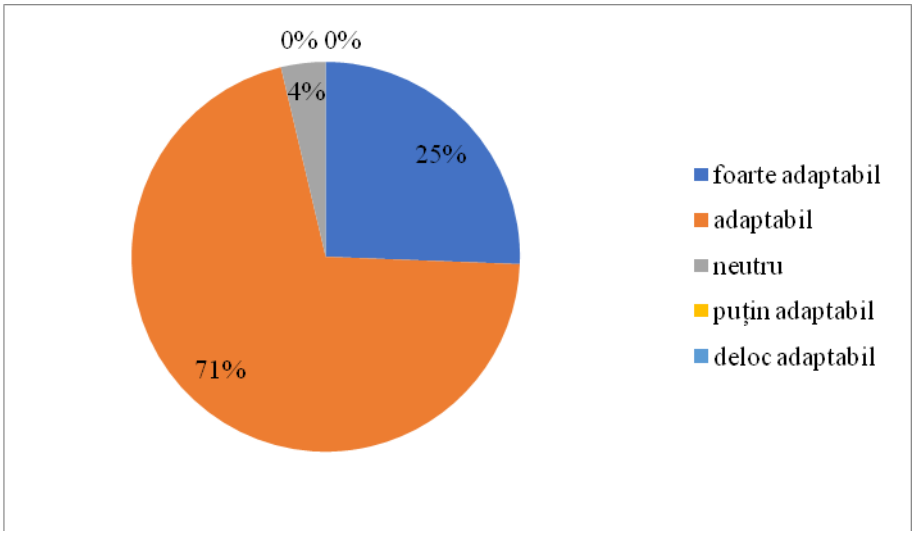


Figură 16 - Carcacteristici ale ununi bun manager

La itemul numărul 2.6 am urmărit aflarea principalelor caracteristici necesare unui bun manager în relația de comunicare pe care o are cu echipa sa. Menționez că întrebarea a avut ca opțiune bifarea mai multor răspunsuri. Conform rezultatelor înregistrare (figura 15) un bun manager ar trebui să aibe : capacitate de a transmite clar și concis obiectivele și așteptările (56 respondenți), capacitatea de a motiva și inspira cadrele didactice (51 de respondenți), abilitatea de a gestiona conflictele și rezolva problemele (48 de respondenți), încurajarea participării și colaborării între cadrele didactice (42 de respondenți), abilitatea de ascultare activă (36 de respondenți).

SECȚIUNEA – STRATEGII EFICIENTE : Identificarea strategiilor eficiente pentru integrarea stilurilor de conducere și comunicare în formarea managerilor școlari, în vederea îmbunătățirii performanței și adaptabilității acestora la schimbările din mediul educațional.

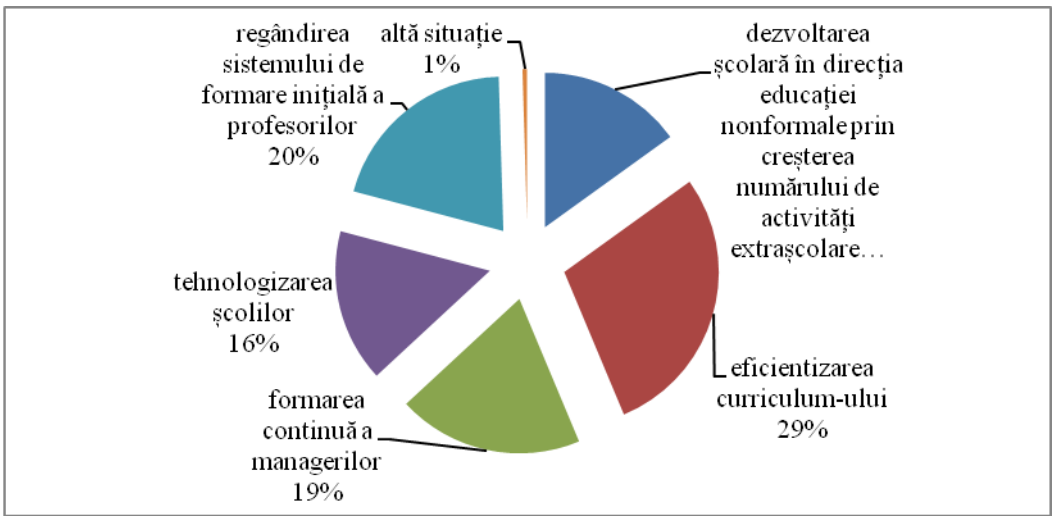
1. Care este gradul de adaptabilitate al stilurilor dvs. de conducere și comunicare la schimbările din mediul educațional?



Figură 17 - Nivel de adaptabilitate al stilului de conducere și comunicare în mediul educațional

Pentru a identifica nivelul de adaptabilitate al stilului de conducere și comunicare al unui manager în activitatea organizațională, am propus itemul numărul 3.1. Analizând graficul din figura 16, am constatat următoarele: un procent destul de mare au ales ”adaptabil” (70,7% respectiv 58 respondenți) , urmat tot de un răspuns favorabil - ”foarte adaptabil”, cu un procent de 25, 6 % (21 respondenți) . Ceea ce înseamnă faptul că managerii își pot adapta stilul de conducere și comunicare cu ușurință, la mediul educațional. O pondere etrem de scăzută a înregistrat răspunsul ”neutru”, 3,7% (3 persoană). De menționat este faptul că nu s-au înregistrat răspunsuri care să indice un grad de inadaptabilitate.

2. Care credeți că sunt cele mai fezabile direcții de dezvoltare a organizației școlare în următorii ani?

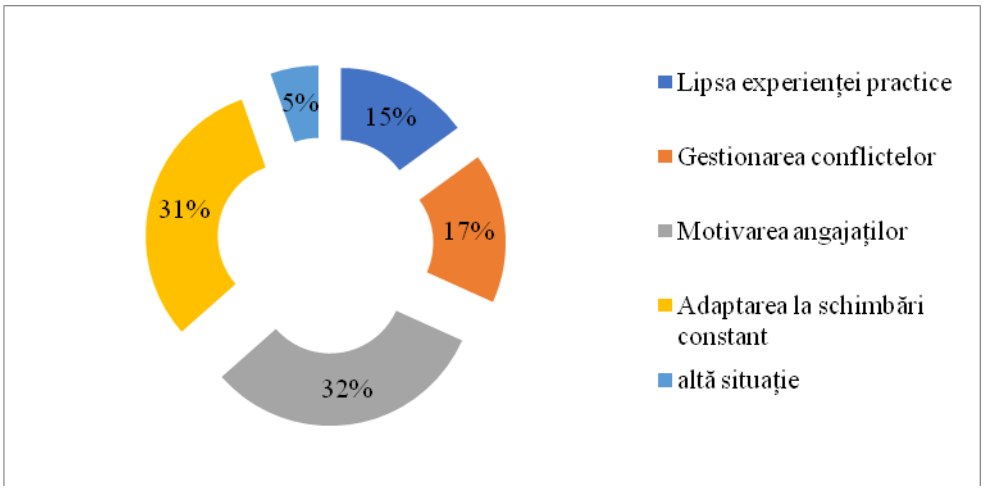


Figură 18 - Direcții de dezvoltare a organizației școlare

Pentru a afla care sunt convingerile cadrelor cu privire la direcțiile de dezvoltare a organizației școlare, am formulat itemul numărul 3.2. Întrebarea a avut posibilitatea selectării răspunsurilor multiple. Analizând graficul din figura 17 am aflat următoarele:

- cele mai fezabile direcții de dezvoltare a organizației școlare în următorii ani în ordinea priorităților și a opțiunilor multiple sunt: ”eficientizarea curriculum-ului” (59 de alegeri), ”regândirea sistemului de formare inițială a profesorilor”(42 alegeri), ”formarea contiună a managerilor” (40 alegeri);
- direcții fezabile într-un procent puțin mic sunt considerate: ”tehnologizarea școlilor”(33 alegeri), ”dezvoltarea școlară în direcția educației nonformale prin creșterea numărului de activități extrașcolare” (31 alegeri);
- a fost aleasă de către o singură persoană și opțiunea ”altă situație”.

3. Care sunt principalele provocări în dezvoltarea abilităților de conducere și comunicare pentru noii manageri?

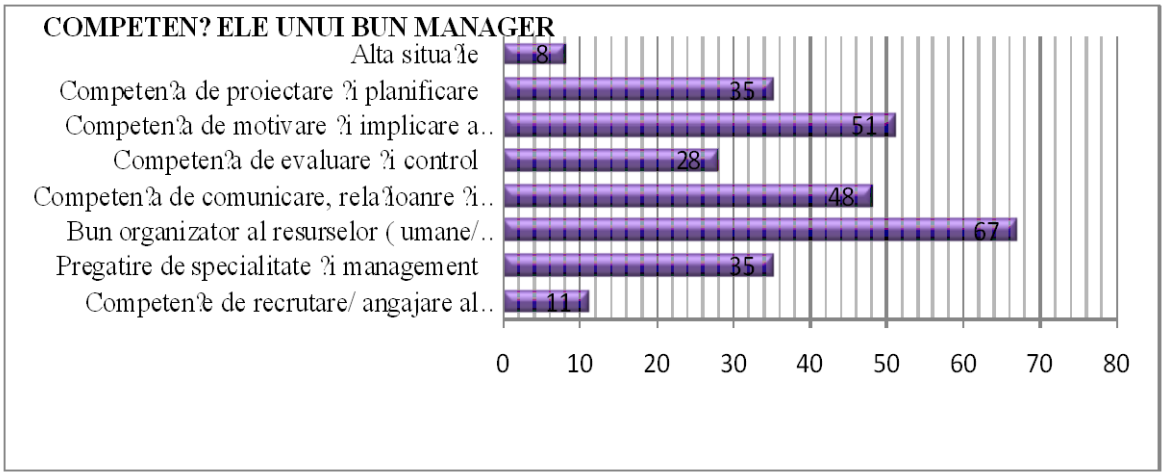


Figură 19 - Provocări în dezvoltarea abilităților manageriale

La itemul numărul 18 cu posibilitatea alegerii răspunsurilor multiple, a avut rolul de a identifica cele mai mari provocări în dezvoltarea abilităților de conducere și comunicare organizaționale, am înregistrat următoarele rezultate (figura 18):

- cele mai mari provocări sunt considerate : ”motivarea angajaților” (53 alegeri) și ”adaptarea la schimbări constante” (52 de alegeri);
- provocări întâlnite într-o măsură mai mică sunt : gestionarea conflictelor (28 alegeri) și lipsa experienței practice (25 alegeri);
- 9 persoane au considerat că există și alte provocări, bifând raspunsul ”altă situație”

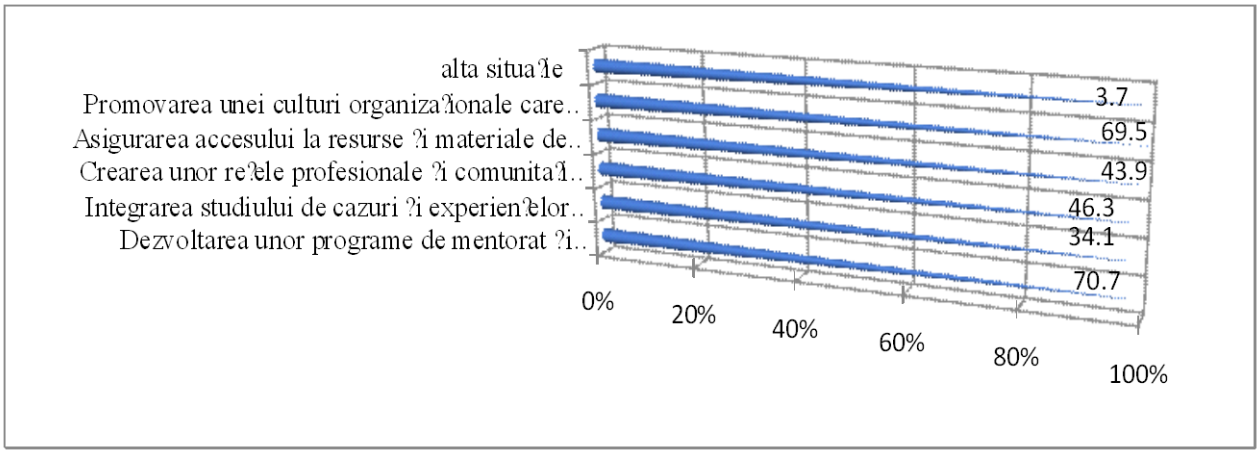
4. Care sunt principalele competențe care determină succesul unui manager, respectiv succesul organizației școlare?



Figură 20 - Principalele competențe ale unui manager

Prin itemul numărul 3.4 am urmărit să aflăm opiniile respondenților cu privire la principalele competențe necesare unui manager în obținerea succesului organizațiilor școlare. În urma analizării graficului reprezentat în figura 19 am constatat că : 67 de alegeri au fost atribuite pentru competența de ”bun organizator al resurselor”, urmată de ”competența de motivare și implicare a personalului” cu 51 de alegeri. O altă competență considerată importantă este cea ”de comunicare, relaționare și negociere”, având un număr de 48 de alegeri. Pe aceeași treaptă sunt poziționate competețele de ”pregătire de specialitate și management” și ”proiectare și planificare” cu câte 35 de alegeri fiecare. 28 de alegeri au fost atribuite pentru ”competența de evaluare și control”. Mai puține alegeri s-au înregistrat pentru ”competența de recrutare / angajare”, respectiv 11 și pentru răspunsul ”altă situație”- 8.

5. Ce recomandări ați oferi pentru îmbunătățirea procesului de formare în conducere și comunicare în managementul școlar?



Figură 21 – Recomandări pentru procesul de formare al managerului

La itemul numărul 3.5 cu răspunsuri multiple, am înregistrat următoarele rezultate (figura 20): procentul cel mai mare, 70,7% (58 persoane) este reprezentat de cadrele didactice care au afirmat că în procesul de formare a managerilor este imperios necesar ”Dezvoltarea unor programe de mentorat și coaching pentru noii manageri școlari”, urmat de ”Promovarea unei culturi organizaționale care susține dezvoltarea continuă a abilităților de conducere și comunicare în managementul” cu 69,5% (57 persoane). De aici putem afirma că aproape 90% din cadrele didactice chestionate consideră că programele de mentorat și adaptabilitatea la mediul organizațional sunt foarte importante în succesul organizației.

Analizând graficul se poate observa existența unui procent apropiat între răspunsurile : ” Crearea unor rețele profesionale și comunități de învățare pentru managerii școlari” cu 46,8 (58 persoane) și respectiv 43,9 (36 persoane) care au optat pentru ”Asigurarea accesului la resurse și materiale de formare actualizate în managementul școlar”.

Un procent surprinzător de scăzut am înregistrat pentru varianta: „Integrarea studiului de cazuri și experiențelor practice în programele de formare” cu 34,1% (28 persoane). Pe când 3 persoane, respectiv 3,7 % consideră că ar mai putea exista o altă posibilitate de formare în rândul managerilor.

3.4. Concluziile cercetării

Prin cercetarea realizată, ne-am propus să analizam stilului de conducere și comunicare care contribuie la eficientizarea relaționării în cadrul unei organnizație școlară, așa cum reiese din opiniile exprimate prin răspunsurile la chestionarul aplicat cadrelor didactice participante la studiu.

Așa cum se observă din prezentarea și analizarea datelor obținute, la ancheta prin chestionar au participat 82 de cadre didactice din domeniul managementului (directori, directori adjuncți) , preponderent din mediul urban, dar și rural. Acestea au o foarte bună pregătire profesională, majoritatea cu gradul didactic I, cu o vastă experiență didactică.

În urmă rezultatelor obținute de subiecții investigați, am desprins următoarele concluzii:

Ipotezele lansate au fost parțial verificate și validate. Diferențele obținute ar putea fi explicate analizând amănunțit fiecare manager alături de organizația, pentru a putea înțelege și influența celorlați factori care intervin în procesul de formare al stilului de conducere și comunicare (structura mediului organizațional, resursele financiare, umane, comportamentul angajaților etc.). Variabilele dependente , precum ineresele individuale și de grup pot schimba contextul în care se desfășoară activitatea într-o organizație. Este posibil că unii oameni să fie predispuși în virtutea personalității lor, la a fi mai mult sau mai puțin satisfăcuți, comparativ cu alții, dar și mai rezistenți la schimbare, opunându-se cu desăvârșire la noile tendințe ale societății.

Astfel conform O1 - evaluarea impactului stilurilor de conducere asupra formării noilor manageri școlari și determinarea tendințelor actuale în domeniu, am constat faptul că în mediul educațional cel mai des întâlnit este stilul de conducere democrat. (I1.2) Managerul este parțial implicat în luarea deciziilor la nivelul organizației, dorind să consulte echipa înainte de a stabili care e decizia finală. (I1.3) Un bun manager gestionează cu brio conflictul prin discutarea cu membrii echipei pentru a diminua și rezolva orice neînțelegere(I1.4)

Majoritatea managerilor au un comportament orientat spre sarcină,ceea ce evidenţiază comportamentul conducătorilor pentru procesele de muncă, eficienţa muncii, gradul de creativitate a activităţilor de cercetare-dezvoltare, rezultatele de ansamblu ale organizaţiei.(I1.5)

Societatea actuală este într-o contiună schimbare și modernizare/ tehnologizare, iar stilurile de conducere ar trebui adaptate în funcție de specificul cultural al fiecărei comunități școlare(I1.6)

Totodată pentru analiza modului în care diferitele stiluri de comunicare influențează dezvoltarea și eficacitatea noilor manageri școlari , conform O2, itemii formulați și răspunsurile primite și prin observarea procentelor ridicate, obținute în urma investigațiilor noastre, au condus la identificarea celui mai eficient stil de comunicare ca fiind stilul direct (I 2.1), dar și recunoașterea abilităților unui bun manager în ceea ce privește comunicarea: capacitatea de a transmite clar și concis obiectivele și așteptările,capacitatea de a motiva și inspira cadrele didactice,încurajarea participării și colaborării între cadrele didactice, abilitatea de a gestiona conflictele și a rezolva problemele în cadrul echipei didactice și abilitatea de a asculta activ.(I2.5).

Cele mai des folosite canale de comunicare sunt următoarele: întâlnirile față în față. Recomandăm ca utile întâlniri scurte, o dată pe săptămână, cu un grad redus de formalism. Alte mijloace foarte eficiente sunt ședințele și mesele rotunde cu scăderea caracterului excesiv-formal. Astfel se asigură o mai mare încredere, confort, un climat motivant și stimulator pentru toți membrii organizației școlare. (I2.3)

Succesul organizației depinde de calitatea comunicării, de nivelul de deschidere la feedback (I2.2), de mediul în care se desfășoară comunicarea(I 2.4) în orice instituție școlară considerându-se necesară și importantă existența comunicării între toți membrii acesteia (I2.3)

În ceea ce privește identificarea strategiilor eficiente pentru integrarea stilurilor de conducere și comunicare în formarea managerilor școlari, în vederea îmbunătățirii performanței și adaptabilității acestora la schimbările din mediul educațional, conform O3, se poate sublinia faptul că majoritatea respondenților au un grad mare de adaptabilitate la noile tendințe din mediul educațional. (I3.1)

Eficientizarea curriculum-ului este cea mai fezabilă direcție de dezvoltare a organizației școlare. Scopul acestui curriculum din perspectiva acestei cercetări ar trebui să vizeze pregătirea inițială a unor lideri performanţi pentru instituţiile educaţionale, prin abordare multiaspectuală (cunoștinţe, abilităţi, aspecte etice, atitudini, gîndire strategică etc.) (I3.2)

Principalele provocări întâmpinate de manageri în mediul educațional le reprezintă : motivarea angajaților și adaptarea la schimbările constante. Motivația este în general determinată de un ansamblu de nevoi, nu de una sau două, iar managerul trebuie să identifice și satifacă aceste nevoi. În procesul de motivare managerului i se recomandă să comunice foarte explicit sarcinile, nivelul realizărilor şi performanţelor obţinute de fiecare angajat şi să îi informeze despre recompensele prevăzute. De asemenea se recomandă ca managerul să sprijine eforturile de schimbare. Succesul unei unități de învățământ depinde de calitatea resurselor umane, de modul în care managerul școlar sprijină eforturile de schimbare. (I 3.3) Totodată succesul este determinat și de succesul managerului. Principalele competențe ale unui manager eficient sunt : bun organizator al resurselor, competența de implicare și motivare a angajaților, competența de comunicare, relaționare și negociere, competență de proiectare și planificare, pregătire de specialitate și management.(I3.4) Modalitatea în care managerii își exercită atribuțiile ce le revin în planificarea, organizarea, antrenarea și coordonarea activității din unitatea școlară se reflectă în modul în care managerul gândește și acționează.

Conform răspunsurilor din chestionar am putut obține recomandări valoroase pentru îmbunătățirea procesului de formare în conducere și comunicare în managementul școlar : dezvoltarea unor programe de mentorat și coaching pentru noii manageri școlari, integrarea studiului de cazuri și experiențelor practice în programele de formare,crearea unor rețele

profesionale și comunități de învățare pentru managerii școlari,asigurarea accesului la resurse și materiale de formare actualizate în managementul școlar, promovarea unei culturi organizaționale care susține dezvoltarea continuă a abilităților de conducere și comunicare în managementul. (I3.5)

Cercetarea de față ar putea continuă în sensul că s-ar putea aplică alte instrumente de investigație sau lărgirea eșantionului la alte tipuri de mangeri educaționali (educator, învățător, profesor- diriginte, profesor- metodist etc.), s-ar mai putea introduce și alte variabile independente: nivelul studiilor cu două-trei grade de intensitate (medii, superioare, postuniversitare) , zona de proveniență (rural/urban), introducerea și altor variabile dependente etc.

Fac precizarea că rezultatele obținute la chestionare nu se extind la toate cadrele didactice din învățământul de masă, ci sunt valabile pentru lotul de subiecți investigat.

CONCLUZII FINALE

În ziua de azi, managerul educațional este mai mult decât un conducător, iar responsabilitățile lui țin de capacitatea de a îmbunătăți, de a pune în funcțiune și de a interveni în activitatea unei instituții școlare care are un impact social major. Pentru a asigura un management performant, conducătorii instituțiilor de învățământ trebuie să deţină cunoştinţe avansate, calităţi excelente, experienţă bogată şi să dezvolte colegilor trăsături de comportament aşa ca: principialitatea, receptivitatea, politeţea, ţinuta corectă, moralitatea. O bună conducere poate contribui cu siguranță la îmbunătățirea randamentului școlar prin antrenarea motivării, participării și coordonării cadrelor didactice.

Sinteza celor abordate în plan teoretic şi aplicativ a permis formularea concretă a următoarelor concluzii :

În funcție de contextul concret, managerul va adopta stilul corespunzător, respectând regulile de bază ale managementului participativ, reguli care pot fi sintetizate în următoarele direcții: atitudinea prospectivă a managerului, promovarea relațiilor implicative în colectiv, cultivarea spiritului de echipă, cunoașterea problemelor unității școlare, adaptarea principiilor și metodelor de management la specificul școlii, utilizarea eficientă a resurselor umane și materiale, aplicarea tehnicii elaborării deciziilor, comunicarea, aplicarea și evaluarea deciziilor, cooperarea cu factorii implicați în conducere, prevenirea și evitarea deciziilor incorecte, stabilirea priorităților, capactiatea de inovare și adaptare la sisteme noi. Nici trăsăturile de personalitate și calități morale nu pot fi evitate, acestea fiind importante pentru un manager bun

în instituția de învățământ, cum ar fi: temperament echilibrat, fermitate, hotărâre, responsabilitate socială, spirit de dreptate, tact în relațiile cu personalul din subordine, comportament civilizat, amabilitate, generozitate și încredere în oameni

Managerul școlii trebuie să sprijine eforturile de schimbare, să pună accentul pe formarea echipei manageriale și pe dezvoltarea unei viziuni comune asupra unor probleme cu care se confruntă școala. Succesul unei unități de învățământ depinde de calitatea resurselor umane, de modul în care managerul școlar sprijină eforturile de schimbare.

Eforturile de îmbunătățire a școlii se bazează foarte mult pe un management de calitate. Managerii unităților de învățământ sunt însărcinați cu stabilirea unei viziuni clare pentru îmbunătățirea școlii și inițierea schimbării pentru a stimula inovația, pentru a asigura învățarea elevilor și pentru a crește gradul de promovabilitate. Managerul unității de învățământ are un rol hotărâtor în ceea ce privește dimensiunea performanțelor obținute de unitatea școlară. Modalitatea în care managerii își exercită atribuțiile ce le revin în planificarea, organizarea, antrenarea și coordonarea activității din unitatea școlară se reflectă în modul în care managerul gândește și acționează. Un manager trebuie să fie flexibil, astfel încât să se poată adapta la schimbările permanente, iar stilul managerial trebuie să-i permită o conducere autoritară, dar comunicativă, bazată pe ample cunoştinţe manageriale şi administrative. Un director trebuie să deţină cunoştinţe teoretice, experienţă practică, informaţii suficiente, cunoştinţe minime de pedagogie, psihologie, sociologie, economie, drept, administraţie, completate cu solide cunoştinţe manageriale în cazul nostru al şcolilor. Dar numai cunoștințele de specialitate nu sunt suficiente atunci când probleme care apar sunt variate , iar schimbările sunt din ce în ce mai frecvente.

Din lipsa unor oportunităţi de formare instituţională în domeniu, noii conducători au apelat la pregătirii informale: au preluat modelele comportamentale ale directorilor cunoscuţi de ei, au discutat cu alţi manageri, i-au vizitat pe colegi la lucru, au urmat îndrumările superiorilor. De asemenea, ei au accentuat că au acumulat experienţă şi prin explorare personală, prin tatonare. O parte din respondenţi au precizat că unele activităţi de perfecţionare managerială erau depăşite, fiind departe de realităţile actuale, când problemele ce ţin de conducerea unităţii de învăţământ sunt mai complexe şi mai dificil de soluţionat decât cele cu care s-au confruntat predecesorii lor. Se recomandă : dezvoltarea unor programe de mentorat și coaching pentru noii manageri școlari, integrarea studiului de cazuri și experiențelor practice în programele de formare, crearea unor rețele profesionale și comunități de învățare pentru managerii școlari, asigurarea accesului la resurse și materiale de formare actualizate în managementul școlar ,promovarea unei culturi organizaționale care susține dezvoltarea continuă a abilităților de conducere și comunicare în managementul.

La capitolul comunicare, managerul devine acel creier care are sarcina de a acumula, sintetiza şi valorifica operativ informaţia care poate aduce beneficii instituţiei educaţionale.

Importanţa comunicării în organizaţii se datorează caracterului complex pe care acest proces îl are la acest nivel. Astfel, în orice cadru organizaţional există numeroase reţele de comunicaţii, respectiv grupaje de canale de comunicaţii regăsite în configuraţii specifice care alcătuiesc sistemul de comunicaţii.

Pentru succesul organizației, managerului i se recomandă să comunice foarte explicit sarcinile, nivelul realizărilor şi performanţelor obţinute de fiecare angajat şi să îi informeze despre recompensele prevăzute.

Pentru a-şi îmbunătăţii capacităţile de receptare a semnalelor ascendente sau laterale, managerilor li se recomandă să-şi autoanalizeze atitudinile şi comportamentul în vederea depistării rutinelor, prejudecăţilor şi intoleranţelor în raport cu ceilalţi şi să promoveze un sistem de consultări cu personalul din subordine, ceea ce conduce la creşterea încrederii reciproce şi la consolidarea structurii de grup. De asemenea, este necesară cercetarea periodică a atitudinilor şi satisfacţiei personalului. Acest lucru se poate realiza cu maximă eficienţă prin intermediul chestionarelor, prin consultări de grup, montarea unor cutii pentru sugestii etc. Pentru un manager comunicarea reprezintă un mijloc ce îi oferă posibilitatea să conducă, şi nu un scop!

În contextul societății moderne managementul educațional are o semnificație deosebită constituită dintr-un ansamblu de organizaţii care reglementează sau facilitează aproape toate aspectele existenţei umane. În acest context, este tot mai larg acceptată ideea că școala trebuie analizată ca un tip complex de organizație, un sistem cu un set de obiective proprii, cu o anume distribuire a puterii și autorității, cu funcții și responsabilități specifice, format din părţi integrate necesare care-i permit să funcționeze în încercarea de a-și îndeplini obiectivele.

O soluție bună pentru îmbunătățirea managementului educațional ar fi crearea unei academii de leadership în domeniul educației. Această practică există în unele state europene și permite atât acordarea de calificări formale, cât și creșterea calității formării.

Conducerea eficientă poate contribui cu siguranță la îmbunătățirea randamentului școlar prin antrenarea motivării, participării și coordonării cadrelor didactice care ar putea avea un impact mai mare asupra dezvoltării elevului.

ANEXE

Chestionar privind stilul de conducere și comunicare al mangerilordin domeniul educațional

Acest chestionar se adresează tuturor mangerilor din domeniu educațional. și are ca obiect elaborarea studiului - *Stilul de conducere și comunicare al noilor managerilor* . Prin intermediul acestui chestionar se propune **analiza rolului deținut de stilurile de conducere și comunicare în formarea noilor manageri, în vederea optimizării și eficientizării activității educaționale.**

Opinia dumneavoastră este extrem de importantă. Vă asigurăm că răspunsurile dumneavoastră rămân confidențiale și vor fi folosite doar în scopul cercetării.

Timp de completare a chestionarului : 10 minute.

Vă mulțumim pentru disponibilitate!

1. Gen:

a) Feminin
b) Masculin

2. Vârstă:

a) 20- 30 ani
2) 30- 40 ani
3) 40-50 ani
4) Peste 50 ani

3. Vechimea în învățământ

a) 1- 5 ani
b) 5- 10 ani
c) 10 -20 ani
d) Peste 20 ani

4. Mediul în care îsi desfasoara activitatea didactică:

a) Urban
b) Rural

5. Care este nivelul dumneavoastră de experiență în domeniul managementului ?

a) Fără experiență
b) Experiență de director adjunct

c) Experiență de director

6. Cum ați descrie stilul dvs. de conducere?

a) Autocratic

b) Democratic

c) Laissez-faire

d) Transformațional

e) Paternalist

f) Liber la discuții

g) Altă situație

7. Ce stil de conducere considerați că este cel mai des întâlnit în mediul educațional actual?

a) Autocratic;

b) Democratic;

c) Laissez-faire;

d) Transformațional;

e) Paternalist

f) Liber la discuții

g) Altă situație

8. Care trebuie să fie nivelul de implicare al unui manager școlar în procesul decizional?

a) Total implicat (decizii autonome)

b) Parțial implicat (consultă echipa înainte de a lua decizii)

c) Neutru

d) Parțial neimplicat (echipa ia decizii majore)

e) Total neimplicat (echipa este autonomă)

f) Altă situație

9. Cum considerați că trebuie să procedeze un bun manager atunci când apare un conflict în organizația sa?

a) Încearcă să discute pentru a diminua și rezolva conflictul

b) Amenința cu sancționarea

c) Restabilește ordinea cu orice preț

d) Așteaptă să se stingă conflictul, dând șansa celor implicați să rezolve singuri problema

e) Altă situație

10. Ce tip de comportament în conducere considerați că este cel mai frecvent întâlnit în rândul managerilor școlari actuali?

a) Comportamentul orientat spre sarcină

b) Comportamentul orientat spre relații

c) Comprtamentul orientat spre schimbare

d) Comportamentul orientat spre stabilitate

e) Comportamentul orientat spre inovație

f) altă situație

11. Cum credeți că stilurile de conducere ar trebui adaptate în contextul diversității culturale și sociale în managementul școlar?

a) Stilurile ar trebui să fie standardizate și aplicate în mod similar în toate organizațiile

b) Stilurile ar trebui adaptate în funcție de specificul fiecărei comunități școlare

c) Stilurile ar trebui să încorporeze elemente din diferite culturi pentru a fi cât mai diversificați

d) Stilurile ar trebui să rămână neschimbate, indiferent de diversitatea culturală

e) altă situație

12. Ce stil de comunicare considerați că este cel mai eficient în formarea noilor manageri școlari?

a) Direct

b) Indirect

c) Activ

d) Pasiv

e) Asertiv

f) Altă situație

13. Cum evaluați nivelul de deschidere la feedback în instituția dumneavoastră?

a) nivel foarte mare

b) nivel mare

c) nivel mediu

d) nivel redus

e) inexistent

14. Consider că succesul organizației școlare depinde și de calitatea și eficiența comunicarii.

a) Într-o măsură foarte mare

b) Într-o măsură mare

c) Într-o măsură medie

d) Într-o măsură mică

e) Deloc

15. Ce canale de comunicare sunt cel mai des folosite în instituția dumneavoastră?

a) Comunicare față în față

b) Comunicare electronică (email, platforme online)

c) Comunicare prin telefon

d) Comunicare prin documente scrise

e) Comunicare prin intermediari (secretari, asistenți)

16. A-i face pe angajați să se simtă în largul lor reprezintă un mediu propice pentru comunicare eficientă ?

a) Într-o măsură foarte mare

b) Într-o măsură mare

c) Într-o măsură medie

d) Într-o măsură mică

e) Deloc

17. Care sunt principalele caracteristici ale unui bun manager școlar în ceea ce privește comunicarea?

a) Abilitatea de ascultare activă

b) Capacitatea de a transmite clar și concis obiectivele și așteptările

c) Capacitatea de a motiva și inspira cadrele didactice

d) Încurajarea participării și colaborării între cadrele didactice

e) Abilitatea de a gestiona conflictele și a rezolva problemele în cadrul echipei didactice

f) altă situație

18. Care este gradul de adaptabilitate al stilurilor dvs. de conducere și comunicare la schimbările din mediul educațional?

a) Foarte adaptabil

b) Adaptabil

c) Neutru

d) Puțin adaptabil

e) Deloc adaptabil

19. Care credeți că sunt cele mai fezabile direcții de dezvoltare a organizațiilor școlare în următorii ani?

a) Dezvoltarea școlară în direcția activității nonformale prin creșterea numărului de activități extrașcolare

b) Eficientizarea curriculum-ului

c) Formarea continuă a managerilor

d) Tehnologizarea școlilor

e) Regândirea sistemului de formare inițială a profesorilor

f) Altă situație

20. Care sunt principalele provocări în dezvoltarea abilităților de conducere și comunicare pentru noii manageri?

a) Lipsa experienței practice

b) Gestionarea conflictelor

c) Motivarea angajaților

d) Adaptarea la schimbări

e) Altă situație

21. Care sunt principalele competențe care determină succesul unui manager, respectiv succesul organizației școlare?

a) Competențe de recrutare, angajere a personalului didactic

b) Pregătire de specialitate și management

c) Bun organizator al resurselor (umane, financiare și materiale)

d) Competențe de comunicare, relaționare și negociere

e) Competențe de evaluare și control

f) Competențe de motivare și implicare a personalului didactic

g) Competențe de proiectare și planificare

h) Altă situație

22. Ce recomandări ați oferi pentru îmbunătățirea procesului de formare în conducere și comunicare în managementul școlar?

a) Dezvoltarea unor programe de mentorat și coaching pentru noii manageri școlari

b) Integrarea studiului de cazuri și experiențelor practice în programele de formare

c) Crearea unor rețele profesionale și comunități de învățare pentru managerii școlari

d) Asigurarea accesului la resurse și materiale de formare actualizate în managementul școlar

e) Promovarea unei culturi organizaționale care susține dezvoltarea continuă a abilităților de conducere și comunicare în managementul școlar

f) Altă situație

BIBLIOGRAFIE

- ✓ Abric, J.C. (2002), *Psihologia comunicării – teorii şi metode*. Iaşi: Editura Polirom;
- ✓ Cornescu, V., Mihăilescu, I. , Stanciu, S., (2003) *Managementul organizației*. București : Editura: All Beck ;
- ✓ Păun, E., (1999) *Şcoala. Abordare sociopedagogică.* Iaşi: Editura Polirom;
- ✓ Pânișoară, I-O.(2006), *Comunicarea eficientă.* Iași : Editura Polirom;
- ✓ Rafaila, E. , (2022), Suport de curs – *Managementul comunicării organizaționale ;*
- ✓ Stănciugelu, I., Tudor, R., Tran, A., Tran, V. (2015). *Teoria comunicării.* București : Editura Tritonic;
- ✓ Cândea,Rodica, Cândea,Dan,(1996), *Comunicarea managerială - concepte, deprinderi, strategie*. București: Editura EXPERT;
- ✓ Giroux, N. (1994). La communication interne: une définition en évolution.*Communication et organisation ;*
- ✓ https://journals.openedition.org/communicationorganisation/1696
- ✓ Brownell, J. (2003). *Applied research in managerial communication: The critical link between knowledge and practice. The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0010880403900176
- ✓ Anton,I. (2008), *Comportamentul comunicării şi cultura organizaţională*. Arad: Editura Universităţii „Aurel Vlaicu” ;
- ✓ Cristea, S.(1998), *Dicționar de termeni pedagogici.* E.D.P.R.A.;
- ✓ Neagu, C., Udrescu, M. (2008), *Managementul organizației.* București : Editura Tritonic;
- ✓ Wilson J. R. (2008) *151 de idei eficiente pentru motivarea angajaților*. Iași: Polirom ;
- ✓ McClelland, D.C, Burnham, D.H., (2008) *Power is the Great Motivator*. Boston: Editura Harvard Business Review Press;

- ✓ Chelcea, S., (1998) *Metodologia cercetării sociologice.* București : Editura Prouniversitaria;
- ✓ Cauc, I., Manu, B.,D. ,Pârlea, D., Goran,L., (2004) *Metodologia cercetării sociologice*. București : Editura: Fundatiei Romania de Maine;
- ✓ Johns, G., (1998)*Comportament organizational : Intelegerea si conducerea oamenilor in procesul muncii*. București : Editura Economică ;
- ✓ Ezechil L., Albu G., Pânișoară I.-O.(2008), *Comunicarea şi relaţiile de comunicare*. București: Editura Polirom;
- ✓ Zlate , M., (2004), *Leadership și management.* Iași : Editura Polirom.