

**MINISTERUL EDUCAȚIEI NAȚIONALE ȘI CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE
UNIVERSITATEA VALAHIA DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI
UMANISTE
Domeniul: MANAGEMENT**

**COMUNICAREA - PREMISĂ A
PERFORMANȚEI ÎN MANAGEMENT ȘI A
CONSTRUIRII IMAGINII ȘI REPUTAȚIEI
ORGANIZAȚIEI EDUCAȚIONALE**

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:

Prof.univ.dr. Constanța POPESCU

DOCTORAND :

Carmen-Elena OLTEANU (ANDREIANA)

TÂRGOVIȘTE

2016

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

INTRODUCERE	6
CAPITOLUL 1. CONCEPTUL DE COMUNICARE ȘI MIZELE SALE ÎN ORGANIZAȚIA EDUCAȚIONALĂ.....	13
1.1. Evoluția și motivarea existenței organizației	13
1.1.1. Managementul organizației educaționale.....	15
1.2. Ancorarea organizației în contextul comunicațional actual: de la „o societate a informației” la „o societate a cunoașterii”	17
1.2.1. Rolul comunicării în politicile educaționale	18
1.2.2. Curriculumul național și competențele de comunicare	22
1.3. Actanții comunicării în sistemul educațional și rolul acestora	24
Concluzii.....	29
CAPITOLUL 2. COMUNICAREA INTERNĂ ÎN ORGANIZAȚIA EDUCAȚIONALĂ.....	30
2.1. Comunicarea internă – componentă a managementului organizației.....	30
2.2. Dimensiunile comunicării interne.....	31
2.2.1. Dimensiunea tehnică a comunicării – delimitări conceptuale.....	32
2.2.1.1. Dimensiunea tehnică a comunicării, în activitățile didactice	35
2.2.2. Dimensiunea relațională a comunicării interne – delimitări conceptuale	39
2.2.2.1. Dimensiunea relațională a comunicării interne, în relația elev-profesor.....	42
2.3. Comunicarea cunoștințelor – premisă a performanței procesului instructiv-educativ	53
2.4. Comunicare – climat educațional – performanță.....	55
2.4.1. Impactul comunicării asupra climatului școlar	56
2.5. Comunicarea internă– sursă de motivare a cadrelor didactice	59
2.6. Finalitățile și principiile comunicării interne	61

Concluzii.....	63
CAPITOLUL 3. COMUNICAREA EXTERNĂ ÎN ORGANIZAȚIA EDUCAȚIONALĂ.....	64
3.1. Tipologia relațiilor instituției de învățământ cu mediul extern	65
3.2. Actele legislative care stipulează aspectele asociate comunicării externe	66
3.3. Obiectivele comunicării externe specifice instituției de învățământ	67
3.4. Comunicarea instituțională – delimitări conceptuale	69
3.4.1. Instrumentele comunicării instituționale – delimitări conceptuale	70
3.4.2. Politica de comunicare instituțională a unității de învățământ.....	73
3.4.2.1. Principiile politicii de comunicare instituțională în instituțiile de învățământ	73
3.4.2.2. Obiectivele politicii de comunicare instituțională.....	75
3.4.2.3. Sfera de aplicare a politicii de comunicare instituțională.....	76
3.4.2.4. Sfera de intervenție a politicii de comunicare instituționale	76
3.4.3. Referentul comunicării instituționale	77
3.4.4. Căile de comunicare instituțională	78
3.4.5. Elementele de informare în formarea imaginii instituționale a unității de învățământ	79
3.4.6. Mecanismele comunicării instituționale.....	81
3.5. Comunicarea comercială	82
3.5.1. Serviciile educaționale și oferta educațională	83
3.5.2. Obiectivele comunicării comerciale specifice organizației școlare	85
3.5.3. Mijlocele comunicării comerciale specifice organizațiilor școlare.....	87
3.5.4. Aspectele tematice ale comunicării comerciale în instituțiile de învățământ	89
3.5.5. Promovarea ofertei educaționale	90
3.5.6. Elaborarea mesajului specific unei comunicări comerciale	90
3.5.7. Selectarea canalelor.....	92
3.5.8. Evaluarea și măsurarea rezultatelor comunicării comerciale	94
Concluzii.....	96

CAPITOLUL 4. METODOLOGIA CERCETĂRII	99
4.1. Metodologia cercetării	99
4.1.1. Obiectivele cercetării empirice.....	100
4.1.2. Metoda de raționament adecvată cercetării	102
4.1.3. Ipotezele de cercetare	103
4.1.4. Surse de eroare și limite ale cercetării.....	103
4.2. Descrierea unității de observare	104
4.3. Unitatea de sondaj.....	105
4.4. Selectarea și reprezentativitatea eșantionului	106
4.4.1. Strategia utilizată în selectare/ eșantionare	107
4.5. Elaborarea chestionarului	108
4.5.1. Structura chestionarului.....	109
4.5.2. Etapele aplicării chestionarului	111
4.6. Introducerea, prelucrarea și interpretarea datelor colectate.....	112
4.7. Testarea ipotezelor	114
CAPITOLUL 5. ANALIZA ȘI INTERPRETAREA REZULTATELOR CERCETĂRII PRIVIND IMPACTUL COMUNICĂRII ASUPRA PERFORMANȚELOR ȘI IMAGINII UNITĂȚILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR LICEAL DIN JUDEȚUL DÂMBOVIȚA	119
5.1. Dimensiunea și conținutul eșantionului.....	120
5.2. Identificarea reprezentărilor individuale ale cadrelor didactice despre comunicare și performanță	124
5.2.1. Cunoașterea percepției profesorilor despre rolul comunicării în organizația educațională.....	124
5.2.2. Cunoașterea percepției profesorilor despre criteriile de măsurare a performanței în activitatea didactică.....	128
5.3. Identificarea modului în care se realizează comunicarea internă în liceele din județul Dâmbovița.....	136

5.3.1. Identificarea importanței obiectivelor comunicării interne implicate în obținerea performanței școlii.....	136
5.3.2. Identificarea conținuturilor și relațiilor vehiculate în raporturile de comunicare ierarhice verticale	149
5.3.3. Identificarea conținuturilor și relațiilor vehiculate în raporturile de comunicare ierarhice laterale	159
5.3.4. Cunoașterea deficiențelor de natură comunicațională.....	163
5.4. Identificarea elementelor de comunicare internă care favorizează performanța	169
5.4.1. Identificarea ponderii competențelor manageriale (tehnice, relaționale) ale profesorului în realizarea unor activități instructiv-educative optime.....	170
5.4.2. Cunoașterea percepției cadrelor didactice despre importanța rolurilor comunicaționale ale elevului în procesul de evaluare	182
5.4.3. Cunoașterea percepției profesorilor despre informația transmisă în timpul activităților instructiv – educative	192
5.4.4. Cunoașterea gradului de satisfacție al cadrelor didactice cu privire la calitatea comunicării cu elevii	195
5.4.5. Cunoașterea cauzelor care provoacă deficiențe de natură comunicațională în relația profesor-elev.....	200
5.5. Identificarea elementelor de comunicare externă care favorizează performanța și imaginea favorabilă a școlii.....	206
5.5.1. Identificarea importanței obiectivelor strategiei de comunicare externă implicate în obținerea unei imagini favorabile școlii.....	206
5.5.2. Identificarea referentului/conținutului comunicării dintre părinte și profesor, cu impact asupra rezultatelor școlare optime	216
5.5.3. Identificarea frecvenței utilizării mijloacelor și formelor de comunicare în relația cu părinții.....	225
5.5.4. Cunoașterea gradului de satisfacție al cadrelor didactice cu privire la calitatea comunicării cu părinții	231

5.5.5. Cunoașterea deficiențelor de natură comunicațională care intervin în relația profesor-părinte	236
Concluzii.....	240
CAPITOLUL 6. DIRECȚII DE ACȚIUNE ÎN COMUNICAREA CU ACTORII EDUCAȚIONALI	250
6.1. Cadru normativ	250
6.2. Comunicarea organizațională specifică unităților de învățământ preuniversitar liceal din județul Dâmbovița – situația actuală.....	251
6.2.1. Problemele de natură comunicațională identificate.....	251
6.2.2. Potențiale riscuri privind comunicarea organizațională a unităților de învățământ preuniversitar liceal din județul Dâmbovița	252
6.3. Prioritățile și domeniile de intervenție în comunicarea cu actorii educaționali.....	254
Concluzii.....	284
CONCLUZII FINALE, CONTRIBUȚII PERSONALE ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE.....	285
Concluzii finale	285
Principalele contribuții personale.....	289
1. Contribuții privind analiza conceptului de comunicare și mizele sale în organizația educațională.....	289
2. Contribuții privind analiza comunicării interne în organizația educațională	289
3. Contribuții privind analiza comunicării externe în organizația educațională.....	290
4. Contribuții privind cercetarea impactului comunicării asupra performanței unităților de învățământ preuniversitar din județul Dâmbovița	291
5. Contribuții privind elaborarea unor direcții de acțiune în comunicarea organizațiilor școlare cu actanții educaționali	292
Principalele activități realizate în scopul valorificării și diseminării rezultatelor cercetării în mediul academic și științific.....	292
Limite și direcții viitoare de cercetare și acțiune.....	293

BIBLIOGRAFIE	294
LISTA TABELELOR	305
LISTA GRAFICELOR.....	307
ANEXE.....	314

CUVINTE CHEIE

Comunicare organizațională, dimensiunile comunicării, performanță organizațională, organizație educațională, actanți educaționali

„Peștii se prind cu undița, iar oamenii cu vorba.”

William Shakespeare

Importanța, actualitatea și motivația temei abordate

Comunicarea organizațională este o preocupare actuală manifestată prin dezvoltarea unei varietăți de abordări: comunicare interpersonală, dinamica de grup, sociologie organizațională, management, semiotica, sociolingvistică etc.

Cele mai recente lucrări încearcă să furnizeze analize pluraliste și sistemice ale fenomenelor de comunicare organizațională, una dintre problemele puse în discuție fiind *legătura dintre sensul atribuit comunicării și preocuparea pentru performanță*. Este managementul capabil să ofere un răspuns sau să atingă nivele de performanță din ce în ce mai ridicate? Sau, altfel spus, ceea ce este resimțit drept presiune în preocuparea pentru performanță intră în contradicție cu interesul manifestat de management pentru resursa umană?

În acest context, comunicarea poate fi înțeleasă ca temelie a managementului resurselor umane. Calitatea acestuia pune în discuție atât cariera salariaților, cât și existența organizației. În consecință, managementul trebuie să asigure obiectivitate, echitate, transparență. Acesta este și sensul opiniei lui Bruno H. : *”Vremea managementului axat pe producție nu mai este eficientă. Deciziile bazate pe un proces de raționalizare nu mai răspund astăzi exigențelor mediului economic și, mai ales, omit necesitatea implicării salariaților. Este imperativ necesar să integrăm în management o altă dimensiune, cea umană.”*¹. În acest scop, comunicarea are un rol unic, ea permite rezolvarea unor probleme funcționale, operaționale și relaționale, precum și satisfacerea salariaților al cărei efect este creșterea motivației.

A concepe organizația educațională din perspectivă comunicațională implică aprecierea fenomenelor comunicaționale observabile în practicile umane și sociale care pot fi studiate științific.

¹Bruno H., (1993) *„Leadership et management”*, Editions Liaisons, Paris, p. 125

Această constatare relevă concepțiile greșite care persistă în interiorul organizației cu privire la caracteristicile și beneficiile presupuse ale actelor de comunicare. Prima dintre aceste iluzii constă în a gândi că este ușor să comunici pentru că este suficient să emiți un mesaj. Prin cea de-a doua concepție greșită se susține că, odată mesajul receptat de către destinatar, acesta va fi înțeles în același mod ca emițătorul care l-a creat. Ultima iluzie majoră este că ar exista o singură formă relevantă de comunicare, cea în mesajul a fost emis. Însă, comunicarea este multiplă și multiformă.

Științele socio-umane au contribuit în mare măsură la dezvăluirea acestor concepții greșite și la clarificarea logică a procesor de comunicare proprii organizației. Totuși, acest câmp de cercetare este încă nestructurat. Există, într-adevăr, numeroase lucrări pe tema comunicării interpersonale și a comunicării organizaționale (de exemplu Kurt Lewin² studiază dinamica grupurilor, Jacob Lévy Moreno³ este interesat de analiza tranzacțională și de cea a structurilor afective ale grupurilor). Însă, aceste studii oferă o perspectivă esențial psihologică asupra comunicării care generează o subestimare a rolului structurii organizaționale. Pe de altă parte, managementul manifestă interes față de funcțiile comunicării. De exemplu, este evident că, în analizele lui Michel Crozier⁴, comunicarea este esențială în strategiile și comportamentul actorilor organizației. Conform acestei abordări, membrii organizației dispun de un anumit grad de autonomie și dezvoltă strategii. Astfel, puterea este o relație de schimb care se negociază, în centrul acestei relații fiind controlul zonelor de incertitudine și, în consecință, informarea și comunicarea. Aceasta din urmă este considerată o componentă și o resursă capitală a funcționării organizației, dar nu este studiată ca atare. Unul dintre motivele acestei situații este dificultatea de a identifica cu rigoare noțiunea de comunicare în organizației, așa cum este adevărat că aceasta se referă la realități din teren și la domenii de acțiune foarte diferite.

În linii mari, domeniile de acțiune pot fi clasificate în patru categorii: raporturile interpersonale din cadrul organizației (generează probleme de recrutare și de motivare); raporturile cotidiene dintre superiori și subalterni (gestionarea resursei umane), distribuția, circulația și schimbul de informații (linii directe ale sistemului de informații, oficializarea diseminării informației); contactul cu exteriorul (elaborarea unor mesaje axate fie pe produse/servicii, fie pe organizația însăși).

²Lewin K., (1947) „*Frontiers in group dynamics. I. Concept, method and reality in social science*”; Social Equilibria, Human Relations, 1, pp. 5-40

³ Moreno J. L., (2009) „*Scrieri fundamentale. Despre psihodramă, metoda de grup și spontaneitate*”, editura Trei, București, pp. 23-64

⁴ Crozier M., Friedberg E., (1977) „*L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*”, Points Seuil, Paris, pp. 315-345

Schimbările recente ale modelelor de existență ale organizației au crescut și mai mult importanța gestionării comunicării interne și externe. Însă, poate fi concepută organizația din punct de vedere comunicațional fără a fi redusă la comunicare? Care sunt modalitățile?

Sistemul de comunicare este concomitent și un sistem de acțiuni, deoarece cuvântul și activitatea se întrepătrund în argumentări, negocieri, consiliere, rezolvare de conflicte, explicare de sarcini și obiective.

Totuși, având convingerea că, în contextul actual al reformelor educaționale, pentru organizația școlară contează nu destinația finală, ci drumul parcurs, subliniem necesitatea unei ancorări a comunicării organizaționale în studiile empirice. Este vorba despre a înțelege modul în care cuvintele, discursul, textele scrise produc o realitate socială și colectivă atribuită organizației școlare. În orice caz, în ciuda divergențelor de analiză, organizația poate fi înțeleasă ca rezultat, ca structură socială în interiorul căreia se află indivizi care acționează și interacționează, ca proces evolutiv în continuă construcție.

În ciuda certitudinii că actele comunicaționale sunt părți constitutive ale organizației, polisemia verbului „a comunica” reflectă dificultatea de a pune în relație paradigmele și disciplinele diferite care studiază comunicarea. Aceasta poate fi înțeleasă ca rezultat fie al proceselor de interacțiune realizate de indivizi, fie al discursului destinat să influențeze comportamentele. Pe de altă parte, organizația școlară presupune, într-o perspectivă minimalistă, că indivizii (cadre didactice, educabili) sunt coordonați prin interacțiune, dar este privită ca o entitate care depășește nivelul inter-individual evoluând spre un grad de generalitate ridicat.

Mă alătur celor ce consideră că, pentru dezvoltarea societății, formarea tinerilor ca cetățeni și indivizi performanți, competitivi pe piața forței de muncă, nu este o „afacere de o zi”, ci un efort susținut care implică mai multe componente. Edificatoare în acest sens este și dimensiunea comunicării în managementul organizației educaționale. O confirmare a ideii enunțate anterior o oferă William Shakespeare care anticipează astfel cercetările în domeniu: „Peștii se prind cu undița, iar oamenii cu vorba.”

În plus, opțiunea pentru această temă este motivată de convingerea că o comunicare eficientă oferă organizației educaționale avantajul recuperării reputației diminuate de managerierea mediocră a unor fapte reprobabile (corupție, comportament care contravine eticii profesionale, conflicte între elevi și profesori) intens mediatizate.

Componentele metodologice ale cercetării

Demersul acestei cercetări științifice este orientat spre obținerea unei imagini concludente și obiective asupra impactului comunicării în organizația educațională și spre enunțarea și argumentarea unor explicații științifice privind raporturile performanță – comunicare și imagine – comunicare.

Lucrarea *„Comunicarea - premisă a performanței în management și a construirii imaginii și reputației organizației educaționale”* își propune să identifice, într-o manieră sintetică, câteva dintre multiplele provocări ale managementului educațional contemporan care pot găsi un răspuns strategic în comunicare.

Problema științifică identificată și expusă analizei în prezenta cercetare este reprezentată de *impasul sistemului educațional românesc confruntat cu o atrofiere a aportului la succesul profesional și social al individului și cu dificultatea de a ameliora criza de imagine a organizației educaționale. „Comunicarea este percepută adesea drept cauză a tuturor dezechilibrelor și remediu capabil să ofere o soluție oricărei probleme.”*⁵ Așadar, aceste amenințări resimțite de școala românească pot fi manageriate printr-o comunicare eficientă, eficace și efectivă.

Obiectivele cercetării

Interesul cercetătorului a fost orientat, pe baza unor modele teoretice consacrate, spre *înțelegerea modului în care cadrele didactice exploatează comunicarea în vederea obținerii performanței și spre elaborarea unor direcții de acțiune cu privire la ameliorarea comunicării organizației educaționale, în calitate de comunicator, cu principalii actanți educaționali.*

Acest studiu vizează mai puțin descrierea unei realități, accentuând interesul pentru înțelegerea semnificațiilor atribuite comunicării de către cadrele didactice. Nu ne propunem să evaluăm amploarea fenomenului, ci să oferim o analiză complexă a acestuia.

Studiul bibliografiei în domeniul managementului și al educației (145 de surse bibliografice) a generat câteva **întrebări principale** care au stat la baza stabilirii obiectivelor prezentei cercetări: Care dintre dimensiunile comunicării (tehnică, relațională) favorizează obținerea unor rezultate performante în instituțiile de învățământ preuniversitar? Care sunt obiectivele strategiilor de comunicare (internă și externă) considerate a fi prioritare în obținerea performanței? Care este specificul referentului comunicării asociat relațiilor dintre

⁵Cabin P., Dortier J.F , (2008) *„La communication. Etat des savoirs”*, Éditions Sciences Humaines, Paris, p. 240

actorii educaționali? Care sunt comportamentele comunicaționale care facilitează un act didactic performant?

Lucrarea de cercetare nu are o abordare distinctă a comunicării pedagogice în mediul școlar, pe de o parte, și a comunicării organizaționale, pe de alta parte, ci pornește de la realitatea permanentei interacțiuni dintre management și actul didactic ca proces de instruire, context care a făcut posibilă stabilirea următoarelor **obiective specifice**:

O1: Identificarea reprezentărilor individuale ale cadrelor didactice despre comunicare și performanță

O2 : Identificarea modului în care se realizează comunicarea internă în liceele din județul Dâmbovița

O3 : Identificarea elementelor de comunicare internă care favorizează performanța

O4: : Identificarea elementelor de comunicare externă care favorizează performanța și imaginea favorabilă a școlii

Analiza obiectivelor, demonstrează că demersul științific generează, conform clasificării lui Babbie⁶, o cercetare descriptivă prin care se identifică și se prezintă impactul comunicării asupra activității instructiv – educative și asupra relațiilor organizației educaționale cu exteriorul.

Relația de cauzalitate stabilită între comunicare și performanță, între comunicare și imagine este confirmată de Taylor și Van Every (2000)⁷ care demonstrează că organizația și comunicarea nu pot fi disociate. Așadar, **comunicarea este o matrice prin care o organizație ia formă și se construiește**. Comunicarea reprezintă un instrument care favorizează funcționarea optimă a organizației.

Ipotezele cercetării

Pe baza obiectivelor stabilite și a ideilor furnizate de paradigmele comunicării organizaționale s-au conturat ipotezele care au fost testate în demersul de cercetare:

- H1: În scopul obținerii performanței, cadrele didactice favorizează obiectivele de natură relațională ale strategiei de comunicare.
- H2: Conținuturile vehiculate în comunicarea verticală influențează pozitiv competențele manageriale utilizate de profesor în scopul realizării unei activități didactice performante.

⁶Babbie E., (2010) „*Practica cercetării sociale*”, Ed. Polirom, Iași, p. 231

⁷ Taylor J. R., Van Every E. J. (2000). „*The emergent organization*”, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, p.45

- H3: Competențele manageriale relaționale și tehnice ale cadrului didactic sunt puternic influențate de rolul valorizator al comunicării.
- H4: Reproducerea informației de către elevi, în timpul procesului de evaluare, crește satisfacția cadrelor didactice cu privire la receptivitatea elevilor, dar scade interesul educabililor.
- H5: Dezvoltarea prestigiului școlii se sprijină pe optimizarea procedurilor de colectare regulată a feed-back-ului partenerilor externi școlii (părinți, autorități locale, organizații nonguvernamentale, comunitate etc.)
- H6: Receptivitatea scăzută a părinților în raporturile de comunicare cu personalul didactic, îi determină pe profesori să prioritizeze obiectivul de pozitivare a atitudinilor beneficiarilor secundari față de comunicare.
- H7: Există o asociere pozitivă între interesul acordat obiectivelor strategiei de comunicare instituțională și discuțiile purtate cu părinții despre problemele asociate mediului școlar.
- H8: Există o asociere pozitivă între importanța acordată obiectivelor strategiei de comunicare comercială și discuțiile purtate cu părinții despre problemele asociate mediului familial.

Coordonate metodologice

Metoda de raționament selectată în realizarea cercetării este *deducția*. Optând pentru o abordare top-down, specifică raționamentului deductiv, analiza relației dintre comunicare și performanță, dezvoltate la nivelul unităților de învățământ liceal, se bazează pe o **metodă de cercetare** cantitativă reprezentată de sondajul de opinie. **Tehnica** utilizată a fost eșantionarea nealeatoare, de tip voluntariat, folosindu-se, drept instrument, chestionarul.

În această cercetare consacrată explorării actelor comunicaționale **unitatea de observare** a fost reprezentată de *zece unități de învățământ liceale* de pe raza județului Dâmbovița care au fost selectate, nu pe baza reprezentativității, ci a caracteristicii intrinsece reprezentate de tipul școlii (colegiu național, liceu teoretic, liceu tehnologic).

Pentru relevanța cercetării, pe baza distribuției cadrelor didactice pe nivel/ciclu de învățământ realizate de Inspectoratul Școlar Județean Dâmbovița, în „Raport anual privind starea învățământului preuniversitar în județul Dâmbovița, an școlar 2014-2015”⁸, s-a stabilit

⁸*** Raportul nr. 8090/29.09.2015, sursă accesibilă la www.isj-db.ro

o **mărime a eșantionului** de 293 de cadre didactice, pentru un **prag de semnificație** de 95% și o **eroare limită acceptabilă** de 5%.

Elaborarea chestionarului

Într-o primă etapă, elaborarea chestionarului s-a axat operaționalizarea obiectivelor cercetării prin identificarea conceptelor asociate comunicării organizaționale.

S-a optat pentru un număr de **17 întrebări închise**, dintre care 6 întrebări au vizat datele de identificare ale repondenților, și **5 întrebări mixte** cu scopul de a obține un maximum de informație, astfel încât analiza să fie cât mai bogată posibil. Ulterior s-a procedat la selectarea informațiilor utile cercetării.

Având în vedere că cercetarea analizează percepția cadrelor didactice asupra actelor comunicaționale specifice organizației școlare, s-a considerat oportună utilizarea unor **indicatori calitativi**. **Indicatorii cantitativi** au fost folosiți pentru vechimea în învățământ și în unitatea școlară.

Prelucrarea datelor

Anterior introducerii datelor, a fost prefigurat, pentru examinarea aspectelor comunicaționale specifice unităților de învățământ, tipurile de analiză adecvate. S-a efectuat analiza structurii fiecărei întrebări și distribuția posibilă a răspunsurilor.

Prelucrarea datelor colectate s-a realizat cu ajutorul programelor SPSS (Statistical Package in the Social Sciences) și Microsoft Excel.

Deoarece datele obținute sunt de natură calitativă, vizând atât reprezentările personale ale cadrelor didactice cu privire la comunicare și performanță în contextul școlar, cât și comportamentele și mijloacele de comunicare utilizate, s-a procedat, pe baza codificării, la o convertire în expresii cantitative. Pentru că la întrebările mixte, repondenții nu au adăugat alte posibile răspunsuri, notăm că operația de recodificare nu a fost necesară.

Analiza univariată datelor a constat în numărarea (distribuția de frecvențe și procente), în gruparea și în stabilirea scorurilor pentru fiecare indicator și dimensiune în parte, rezultatele obținute fiind prezentate în tabele și grafice.

Interesul cercetătorului a fost orientat spre surprinderea omogenității/eterogenității grupului și a tendinței centrale/regularități (răspunsul întâlnit cel mai des).

Analiza bivariată a datelor a vizat, în principal, diferențierea răspunsurilor oferite de cadrele didactice incluse în eșantion, în funcție de criteriile stabilite pentru sub-eșantionare (caracteristicile socio-profesionale și contextuale ale repondenților).

Pentru că s-a urmărit evidențierea unei relații cauzale între variabilele analizate, s-a efectuat corelații liniare Person a căror semnificativitate statistică a fost verificată prin calcularea valorii coeficientului Sig.

Analiza factorială a vizat simplificarea seturilor de variabile, urmărindu-se prezența unei structuri latente în cazul variabilelor vizate.

De altfel, analiza factorială a fost justificată și de faptul că anumite variabile nu au putut fi măsurate direct. În acest sens, au fost create 10 variabile noi din cele deja existente, după cum urmează:

- ✓ pe baza celor 16 variabile reprezentând *obiective ale strategiei de comunicare internă*, s-au creat variabilele „dimensiunea tehnică a obiectivelor” și „dimensiunea relațională a obiectivelor”;

- ✓ prin intermediul celor 12 *conținuturi specifice comunicării verticale* au fost măsurate variabilele „conținuturi de natură tehnică” și „conținuturi de natură relațională”;

- ✓ cele 18 variabile care au enunțat *competențele manageriale* pe care cadrele didactice le consideră importante în realizarea optimă a activității didactice, au sprijinit crearea variabilelor „competențe manageriale tehnice” și „competențe manageriale relaționale”;

- ✓ pe baza celor 11 obiective ale *strategiei de comunicare externă* implicate în ameliorarea imaginii organizației, s-au creat variabilele „comunicare instituțională” și „comunicare comercială”;

- ✓ cele 9 variabile care au enunțat *conținuturile abordate în comunicarea părinte – profesor*, au intermediat crearea variabilelor „conținuturi asociate mediului familial” și „conținuturi asociate mediului școlar”.

Validarea noilor dimensiuni create s-a efectuat pe baza analizei de consistență internă a factorilor, indicată prin valoarea coeficientului alpha de Cronbach al cărui minim acceptat este 0,70.

Testarea ipotezelor

Având ca suport interpretarea răspunsurilor formulate de cadrele didactice eșantionate, etapa finală a cercetării a avut în vedere testarea ipotezelor în urma căreia toate ipotezele anterior formulate au fost validate, pe baza procedurii SPSS (One –Sample T Test).

Structura lucrării

Lucrarea a fost structurată în șase capitole rezultate în urma unei activități de documentare și în care demersul științific evoluează de la general la particular, de la stadiul actual al cunoașterii la contribuția personală a autorului.

Capitolul 1 prezintă specificul organizației educaționale situată în contextul comunicațional actual caracterizat prin tranziția de la „o societate a informației” la „o societate a cunoașterii”. De altfel, demersul teoretic vizează analiza rolului comunicării în politicile educaționale actuale și stabilirea unei corespondențe între comunicarea didactică, specifică procesului instructiv-educativ, și comunicarea internă, ca dimensiune a managementului educațional. Această corespondență s-a bazat pe analiza competențelor de comunicare solicitate elevului și precizate în curriculumul național.

Ulterior acestei analizei, s-a realizat o trecere în revistă a principalilor actanți comunicaționali specifici sistemului educațional și a rolului acestora.

Reflecția asupra aspectelor teoretice prezentate a condus la concluzia că școala este un sistem deschis spre exterior, că evoluează într-un mediu dinamic unde se întâlnesc diferitele așteptări și roluri ale actanților educaționali.

Capitolul 2 abordează tema **comunicării interne** din perspectiva valorizării serviciilor educaționale, rezultate în urma sarcinilor îndeplinite de cadrele didactice și de beneficiarii primi ai acestor servicii.

În selectarea aspectelor teoretice prezentate, s-a pornit de la premisa că actele și comportamentele comunicaționale trebuie utilizate ca instrument de reglare și de informare, dar și ca avantaj strategic al organizației școlare, deci ca factor de competitivitate. În acest scop au fost prezentate cele două dimensiuni ale comunicării interne (tehnică și relațională), finalitățile și principiile acestui tip de comunicare.

De o atenție specială a beneficiat relația profesor – elev în cazul căreia s-au identificat identitățile celor doi parteneri educaționali, sarcinile și rolurile comunicaționale ale acestora. De altfel, analiza celor cinci componente ale dimensiunii relaționale (convivialitate, participare, adeziune, implicare, identificare) a făcut posibilă elaborarea unor principii aflate la baza dimensiunii relaționale a comunicării specifice organizației școlare. În egală măsură, comunicarea profesor – elev a fost abordată din perspectiva principiilor de management, ca bază a dimensiunii relaționale. În acest sens, comunicarea cunoștințelor a fost interpretată drept premisă a performanței procesului instructiv-educativ.

Ulterior acestei analizei, comunicarea a fost abordată din perspectiva impactului asupra climatului școlar și a efectului produs în procesul de motivare a cadrelor didactice. Actul comunicațional, în contextul didactic, nu poate fi un simplu schimb de informație, de date brute care permit organizarea, ci este nevoie de o înțelegere și de o interiorizare urmată de o exteriorizare a acesteia de către receptor. Doar în acest context informațiilor li se conferă statutul de cunoștințe. Se deduce așadar, că inteligența devine o variabilă organizațională, deci productivă, bază a proceselor informaționale și comunicaționale.

Prin urmare, activitatea educativă presupune colaborarea în cadrul unei unități de învățare structurate, adesea împărțite în conținuturi care sunt transmise în cadrul unei situații de comunicare (emitori, receptori, cod, canal, context, mesaj, referent) și care devin suporturi în dezvoltarea competențelor.

Capitolul 3 tratează tema **comunicării externe** din perspectiva valorii adăugate pentru imaginea, reputația și prestigiul organizației educaționale.

Elementele relevante, aferente acestei părți a tezei de doctorat, sunt orientate spre validarea unei premise: construcția reputației este direct legată de conținutul informațional oferit de organizația școlară.

În acest scop, au fost prezentate **caracteristicile** comunicării externe (sfera de acțiune, locul în cadrul organizației, obiective, publicul țintă, conținutul și durata mesajului, tehnicile utilizate, tipurile de comunicare) și **tipologia** comunicării externe (în demersul analitic am optat pentru o tratare separată a comunicării instituționale și a celei comerciale).

O concluzie intermediară generată de demersul teoretic întreprins este că, în cadrul organizației școlare, **comunicarea externă** poate constitui un capital de încredere și un capital de simpatie. Astfel deschiderea școlii către comunitate este o necesitate a cărei satisfacere presupune dezvoltarea unor relații cu exteriorul.

Investigarea actelor legislative care stipulează elementele comunicării externe confirmă această necesitate. *Standardele* de funcționare (acreditare) și cele de referință (calitate) elaborate de Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Preuniversitar (ARACIP) sunt dezvoltate prin *prezentarea indicatorilor și descriptorilor* care vizează în mod direct comunicarea externă a instituțiilor de învățământ. Acestea sunt o dovadă a preocupării de a crea „o cultură a comunicării și a răspunderii publice a furnizorului de educație”.

Acest status al instituției de învățământ ne permite să abordăm comunicarea externă nu ca pe o opțiune a școlii, ci ca pe o obligație.

Capitolul 4, bazat pe partea teoretică expusă în capitolele anterioare, conturează contextul cercetării prezentând obiectivele și metoda de raționament adecvată cercetării,

ipotezele de cercetare și testarea acestora, sursele de eroare și limitele cercetării, descrierea unității observate, selectarea și reprezentativitatea eșantionului, etapele aferente elaborării și aplicării chestionarului.

Capitolul 5 expune prelucrarea și interpretarea datelor colectate cu ajutorul unui chestionar aplicat unui număr de 302 cadre didactice, scopul prezentei cercetări fiind analiza impactului comunicării asupra performanței unităților de învățământ preuniversitar din județul Dâmbovița.

Rezultatele obținute consemnează că, în pofida deficiențelor comunicării organizaționale, personalul didactic percepe comunicarea ca fiind indispensabilă în obținerea performanțelor școlare și în gestionarea optimă a imaginii școlii.

Eficacitatea comunicării nu este generată de aspectul său formal și structurat (transmiterea de informație), ci mai ales de caracterul său individualizat (stabilirea relației).

În consecință, cadrele didactice demonstrează o abordare proactivă a comunicării prin care se urmărește adaptarea organizației educaționale la nevoile beneficiarilor primari și secundari ai serviciilor educaționale, dar, mai ales, pozitivarea atitudinii și ameliorarea comportamentelor acestora, prin valorificarea resurselor și competențelor manageriale asociate comunicării, prin calitatea și veridicitatea mesajelor vehiculate.

Capitolul 6 debutează cu prezentarea situației actuale a comunicării organizaționale specifice unităților de învățământ preuniversitar liceal din județul Dâmbovița (identificarea problemelor de natură comunicațională și potențiale riscuri asociate acestor aspecte deficitare).

Recomandăm direcții de acțiune la nivelul comunicării prin care propunem o redefinire naturală a relațiilor actorilor educaționali atât interni, cât și externi pentru o mai bună îndeplinire a priorităților din educație.

Conținuturile mesajelor au fost identificate astfel încât să se asigure dezvoltarea unui mediu educațional care să răspundă obiectivelor stabilite (de informare, de schimbare a atitudinilor, de modificare a comportamentelor).

Ad finem, lucrarea prezintă **concluziile** rezultate în urma studiului întreprins, principalele contribuții personale și direcțiile viitoare de cercetare.

Concluzii finale

În instituțiile de învățământ, comunicarea este premisă a performanței procesului instructiv-educativ, un factor care favorizează crearea unui climat educațional optim, o sursă de motivare a cadrelor didactice și un vector de construire a imaginii și reputației organizației educaționale.

Unitățile școlare incluse în unitatea de observare a cercetării întreprinse dovedesc că performanța durabilă este dependentă atât de comunicarea internă, cât și de cea externă.

Analiza asemănărilor și deosebirilor dintre cele două tipuri de comunicare demonstrează că publicul țintă reprezintă o diferență esențială. În schimb, *obiectivele* atribuite comunicării interne precum și majoritatea *tehnicilor* utilizate în realizarea acestora sunt comune.

De altfel, majoritatea autorilor converg în a considera inseparabil binomul comunicare internă – comunicare externă, acordându-i un rol crucial în desfășurarea optimă a oricărui act comunicațional. Pe bună dreptate, aceștia susțin că orice act comunicațional trebuie să înceapă printr-un mesaj destinat publicului intern, pe principiul că organizația transmite în exterior propria manieră de a comunica în interior.

O astfel de abordare ne permite să afirmăm că o separare între comunicarea internă și cea externă este inefficientă. Inutilitatea acestei scindări poate fi susținută prin mai multe argumente:

- ✿ personalul organizației comunică în fiecare zi cu alte segmente de public ale organizației. Sensul unor astfel de conversații nu pot fi poziționate în afara ansamblului de comunicări ale organizației. Bartoli⁹ precizează condițiile de succes ale acestei comunicări, notând că „*salariatul trebuie să știe*”, să cunoască mesajul general al organizației, mesaj în care „*trebuie să creadă*” astfel încât să nu existe un decalaj între realitatea cotidiană și discursul extern idealizant. Salariatul „*trebuie să vrea*” să comunice în concordanță cu organizația, trebuie motivat și valorizat astfel încât să promoveze imaginea organizației din care face parte.

- ✿ acțiunile de comunicare comercială lipsite de coeziune și coerență nu au adesea niciun efect pozitiv asupra organizației. Coerența și coeziunea discursurilor se dovedește a fi

⁹Bartoli A., (1991) „*Communication et organisation pour une politique générale cohérente*”, Les Editions d'Organisation, ian., p. 46

necesară. Bartoli¹⁰ atenționează asupra riscurilor existenței unor mesaje contradictorii între comunicarea internă și cea externă, în special când organizația comunică intensiv în exterior și mediocru în interior sau când distanța dintre imaginea destinată exteriorului și realitatea internă este semnificativă.

- comunicarea externă are influență asupra publicului intern, în special comunicarea instituțională care este considerată adesea o sursă de informare pentru salariații întreprinderii.

- comunicarea externă poate fi greșit înțeleasă de salariați, deoarece uneori este puțin sau deloc explicată, situație care generează în rândul acestora o atitudine de respingere, de desconsiderare.

Actele comunicative interne, specifice celor două dimensiuni ale comunicării (Tabelul 2), contribuie la eficacitatea operațională a școlii. Acestea trebuie elaborate astfel încât să susțină un proces necesar în asigurarea unui climat școlar optim, un mediu prietenos de învățare prin convivialitatea, implicarea, adeziunea, identificarea și participarea resursei umane din organizația educațională. Prin comunicare, se stimulează dorința de a aparține unui grup, de a fi „conectat” cu ceilalți.

În egală măsură, comunicarea internă reprezintă un instrument al funcției manageriale de coordonare prin prezentarea, descrierea și explicarea sarcinilor specifice actorilor educaționali interni.

În mod cert, optimizarea rezultatelor școlare este rezultatul gestionării componentei relaționale și a celei operaționale deopotrivă. Nu este suficient să construim o corabie și să o numim „spirit de echipă” pentru a solidariza actanții educaționali, nu este suficient să impunem purtarea unei uniforme în culorile organizației pentru a avea identificare, așa cum nu este suficient să instituționalizăm grupurile pentru a avea participare. Ponderea celor două dimensiuni ale comunicării (tehnică și relațională) este egală în managementul organizației școlare.

Conținutul mesajului, transmiterea acestuia către receptor, comportamentele comunicative, intențiile locutorilor (nivelul afectiv), obiectivele comunicării (nivelul intelectual), conflictele sau limitele comunicării sunt variabile ale comunicării performante implicate în dobândirea de noi cunoștințe, specifice disciplinelor de studiu prevăzute în planurile cadru de învățământ.

Cunoștințele dobândite de elevi influențează performanța școlii în măsura în care rata de promovabilitate la examenele naționale, numărul de premii și mențiuni sau alte

¹⁰ Bartoli A., (1988) „*Communication et politique générale d'entreprise, L'enjeu humain*”, C.E.P.P., dec., pp. 36-48

distincții obținute de educabili la olimpiadele școlare și concursuri sunt criterii de evaluare ale calității activităților didactice. Interesul cadrelor didactice este ca, prin comunicare, să asigure nu doar cantitatea cunoștințelor, ci calitatea acestora (durabilitatea și capacitatea de a le transforma în competențe și abilități).

Diversele atribute asociate comunicării interne susțin înțelegerea acesteia ca valoare adăugată pentru organizație prin stilul de management centrat pe obiective și pe cel focalizat pe resurse umane.

Din această perspectivă, comunicarea în interiorul organizației trebuie utilizată ca instrument de reglare, de informare și ca avantaj strategic al organizației, deci ca factor de competitivitate.

Încrederea este esențială în dezvoltarea relațiilor dintre actanții educaționali, astfel încât comunicarea poate facilita succesul la nivelul următoarelor dimensiuni organizaționale: dimensiunea financiară, dimensiunea resurselor umane (personal didactic, elevi), dimensiunea instituțională și dimensiunea comercială.

Comunicarea cu exteriorul oferă școlii posibilitatea de a-și întări avantajul concurențial și de a-și confirma rolul la nivelul societății.

Pentru ca strategia de comunicare să garanteze performanța, se impune un control și o evaluare a acțiunilor comunicaționale implementate pe baza planului de acțiune prealabil stabilit, a difuzării mesajelor la toate nivelele comunicării.

În plus, caracterul eterogen al publicului țintă reclamă utilizarea unor forme de comunicare adaptate fiecărui segment de public în parte, dar care să includă în elaborarea mesajului și elemente identice (logo, semnătură, slogan etc.).

Comunicarea ia forma unui ansamblu de reguli și practici care permite fiecărui cadru didactic să difuzeze către exterior informații pertinente, respectând sarcinile de serviciu incluse în fișa postului. Wasquez-Bronfman A. (1996) consideră comunicarea „*un fenomen prin intermediul căreia ființele umane coordonează eficace acțiunile întreprinse*”¹¹.

Ulterior, Mucchielli A. (2002) subliniază că actul comunicațional „... *nu este doar arta de a transmite și de a înțelege informații. Aceasta este, de asemenea, și arta de a gestiona schimbările pentru a apropia punctele de vedere ale actorilor și pentru a înțelege mai bine deciziile manageriale.*”¹²

¹¹Wasquez-Bronfman A., (1996) „*La socialisation a l'ecole: Approche ethnographique (L'educateur)*”, Presses universitaires de France, p.208

¹² Mucchielli A., (2002) „*Arta de a influența. Analiza tehnicilor de manipulare*”, Ed. Polirom, București, p. 117

O strategie de comunicare elaborată de instituția de învățământ se dovedește a fi necesară în orice situație de comunicare cu publicul.

Totuși, societatea contemporană caracterizată prin dezvoltarea mijloacelor de comunicare moderne (internet, telefonie mobilă) generează noi mijloace: street marketingul¹³, marketingul viral¹⁴, e-marketingul¹⁵ sau cyber-marketingul, ceea ce face ca instituția școlară să aibă din ce în ce mai greu control asupra mesajelor. Acesta este motivul pentru care strategia de comunicare trebuie elaborată și aplicată cu rigurozitate pe baza unor direcții de acțiune specifice interacțiunii organizației școlare cu toți actanții educaționali. De altfel, este necesar ca aceste direcții de acțiune să fie inserate într-o strategie globală astfel încât să se evite lipsa de coeziune sau coerență a mesajelor difuzate.

Principalele contribuții personale

1. Contribuții privind analiza conceptului de comunicare și mizele sale în organizația educațională:

- ✿ identificarea și analiza unor articole științifice sau a unor lucrări din domeniul managementului general și al managementului educațional relevante pentru actele comunicaționale ca părți constitutive ale organizației;
- ✿ prezentarea evoluției conceptului de organizație;
- ✿ analiza contextului comunicațional actual caracterizat prin tranziția de la „societatea informației” la „societatea cunoașterii”;
- ✿ analiza critică a politicilor educaționale contemporane din perspectiva rolului comunicării în realizarea unei dezvoltări durabile;
- ✿ analiza actanților comunicării din sistemul educațional din perspectiva rolurilor atribuite acestora;
- ✿ analiza comparativă a comunicării interne și externe.

2. Contribuții privind analiza comunicării interne în organizația educațională:

- ✿ analiza dimensiunilor comunicării interne (tehnică și relațională);
- ✿ identificarea unor diferențe existente între date și informații;

¹³ Street marketingul este o campanie marketing care se desfășoară în stradă, în contact cu publicul țintă (distribuire de autocolante, flyere, gadgeturi, animații).

¹⁴ Marketingul viral constă în utilizarea consumatorului drept releu al comunicării de brand. Din interes, curiozitate sau amuzament, consumatorii transmit informații în cercul de persoane cunoscute.

¹⁵ Comunicare publicitară difuzată prin intermediul internetului.

- ✿ identificarea și analiza identităților, sarcinilor și rolurilor cadrului didactic și ale beneficiarilor primi ai serviciilor educaționale din perspectiva ipostazei acestora de interlocutori;
- ✿ analiza principalelor componente ale dimensiunii relaționale prin precizarea rolului acestora în cadrul organizației;
- ✿ elaborarea unor principii (interacțiunea, relevanța, influența, reglarea) aflate la baza dimensiunii relaționale a comunicării interne specifice organizației școlare;
- ✿ analiza comparativă a modelului profesorului tradițional și al profesorului modern;
- ✿ identificarea și explicarea unor principii de management care intervin în comunicarea didactică (instaurarea unei forme de echilibru a puterii, interacțiunea și comunicarea unei experiențe personale, apropierea personală a metodelor de negociere de către elev, aplicarea metodelor participative și interactive, rolul profesorului de facilitator și comunicator, dialogul fundamentat pe valoarea practică a viitoarelor informații, funcția de coordonare a profesorului-leadership
- ✿ prezentarea unor confuzii legate de situația de comunicare în contextul managementului clasei și propunerea unor soluții comportamentale și atitudinale pentru motivarea elevilor cu privire la poziționarea comunicațională a acestora;
- ✿ elaborarea unor condiții privind eficiența comunicării didactice prin raportare la componentele comunicării și la mijloacele de realizare a acestor condiții;
- ✿ identificarea, prin analogie, a comportamentului comunicațional al elevului introvertit și extravertit;
- ✿ prezentarea contribuției comunicării în realizarea unui climat școlar pozitiv (componentele climatului școlar, componentele comunicaționale implicate în optimizarea climatului școlar, acțiunile și rezultatele prevăzute în urma acestora);
- ✿ analiza comunicării interne prin prisma oportunității motivării cadrelor didactice;
- ✿ identificarea finalităților și principiilor comunicării interne și a impactului acestora în organizație;

3. Contribuții privind analiza comunicării externe în organizația educațională:

- ✿ determinarea tipologiei relațiilor instituției de învățământ cu mediul extern;
- ✿ analiza critică a actelor legislative care stipulează aspectele asociate comunicării externe;
- ✿ analiza comunicării instituționale și a celei comerciale specifice organizației școlare;
- ✿ identificarea instrumentelor comunicării instituționale;

- ✿ analiza critică a politicii de comunicare instituțională a unității de învățământ (principiile politicii de comunicare, obiectivele acesteia, sfera de aplicare și sfera de intervenție a politicii de comunicare);
- ✿ identificarea referentului comunicării instituționale;
- ✿ determinarea căilor de comunicare instituțională (promovarea și imaginea școlii);
- ✿ analiza critică a elementelor de informare în formarea imaginii instituționale a unității de învățământ (identitatea și imaginea instituțională);
- ✿ identificarea și analiza mecanismelor comunicării instituționale;
- ✿ analiza serviciilor educaționale;
- ✿ identificarea obiectivelor comunicării comerciale în strategia de poziționare a organizației școlare;
- ✿ analiza mijloacelor comunicării comerciale;
- ✿ identificarea aspectelor tematice ale comunicării comerciale în instituțiile de învățământ;
- ✿ prezentarea unor modalități de elaborare a mesajului specific unei comunicări comerciale;
- ✿ identificarea și analiza canalelor de difuzare a mesajelor asociate comunicării comerciale;
- ✿ studierea comparativă a comunicării comerciale și a celei instituționale, dezvoltate în cadrul organizației școlare;
- ✿ elaborarea unei proceduri operaționale privind informarea și comunicarea la nivelul instituțiilor de învățământ;
- ✿ elaborarea unui plan operațional de promovare a ofertei educaționale.

4. Contribuții privind cercetarea impactului comunicării asupra performanței unităților de învățământ preuniversitar din județul Dâmbovița

- ✿ conceperea unei metodologii adecvate cercetării impactului comunicării asupra performanței unităților de învățământ preuniversitar;
- ✿ stabilirea unor obiective și a unor ipoteze de cercetare viabile pe baza conținutului teoretic al prezentei lucrări;
- ✿ testarea ipotezelor pe baza rezultatelor obținute în urma colectării chestionarelor;
- ✿ elaborarea instrumentului de cercetare (conceperea itemilor în funcție de obiectivele cercetării, pretestarea instrumentului de colectare și aplicarea acestuia în rândul personalului didactic eșantionat);
- ✿ valorificarea informațiilor culese (validare, prelucrare, analiză și interpretare);
- ✿ analiza critică a rezultatelor obținute prin formularea unor concluzii pertinente.

5. Contribuții privind elaborarea unor direcții de acțiune în comunicarea organizațiilor școlare cu actanții educaționali

- ✿ identificarea problemelor de natură comunicațională care caracterizează situația actuală a comunicării organizaționale specifică unităților de învățământ preuniversitar liceal din județul Dâmbovița;
- ✿ identificarea riscurilor potențiale asociate aspectelor deficitare sesizate în urma demersului de cercetare întreprins;
- ✿ conceperea unor direcții de acțiune la nivelul comunicării organizației școlare, prin care propunem o redefinire naturală a relațiilor actorilor educaționali atât interni, cât și externi pentru o mai bună îndeplinire a priorităților din educație.

Bibliografie

Cărți

- 1) Alouane Y., (1997) „*Gestion des ressources humaines*”, Konrad Adenauer Stiftung
- 2) Apostu, O., Balica, M., Fărtușnic, C., Florian, B., Horga, I., Novac, C., Voinea, L. (2015) „*Analiza sistemului de învățământ preuniversitar din România din perspectiva unor indicatori statistici. Politici educaționale bazate pe date*” Ed. Universitară, București
- 3) Arion H., (2008) „*Managementul in instituțiile de învățământ preuniversitar*”, Ed. Grupul Editorial Art, București
- 4) Aubree C., (2003-2004) „*Les métiers de la communication*”, L'étudiant, Paris
- 5) Babbie E., (2010) „*Practica cercetării sociale*”, Ed. Polirom, Iași
- 6) Barcellini F., Détienne F., Burkhardt J.-M. (2007) „*Conception de logiciels libres : enjeux pour l'ergonomie et rôle des utilisateurs dans le processus de conception*”. *Actes du congrès de la SELF*
- 7) Bateson C., (1977) „ *Steps to an ecology of mind*”, Chandler, San Francisco
- 8) Bateson, G., (1979) „*Mind and Nature: A Necessary Unity (Advances in Systems Theory, Complexity, and the Human Sciences)*”, Hampton Press
- 9) Benbenishty R., Astor R. A., (2005) „*School violence in context: Culture, neighborhood, family, school, and gender*”, Oxford University Press, New York
- 10) Bortun D. (2012) „*Responsabilitatea socială corporativă de la relații publice la dezvoltare durabilă*”, Ed. Tritonic , București
- 11) Bortun D., (2012) „*Relațiile publice și noua societate*”, Ed. Tritonic , București
- 12) Brochard B., Lendrevie J. (1999) „*Le publicitor*” , Dalloz gestion marketing
- 13) Bruner J.S , (2000) „*Culture et modes de pensée*”, Retz, Paris
- 14) Bruno H., (1993) „*Leadership et management*”, Editions Liaisons, Paris

- 15) Bühler K., (1990) „*Theory of Language: The Representational Function of Language*”, John Benjamins Publishing
- 16) Burduș E., Popa I., (2013) „*Fundamentele managementului organizației*”, Ed. Pro Universitaria, București
- 17) Burduș E., Popa I., (2016) „*Reproiectarea managementului organizației*”, Editura Pro Universitaria, București
- 18) Cabin P., Dortier J.F , (2008) „*La communication. Etat des savoirs*”, Éditions Sciences Humaines, Paris
- 19) Chiriță E., (2015) „*Puterea imaginii în relațiile publice. Norme de protocol și comunicare eficientă*”, Ed. Universitară, București
- 20) Cismaru D.M., Iacob D., (2011) „*Relatiile publice. Coeziune si eficienta prin comunicare*”, Ed. Comunicare.ro, București
- 21) Constantinescu-Stefanel R., (2009), „*Techniques de communication dans la negociation*”, Ed. ASE, București
- 22) Covey S. A. (2006) „*A 8-a treaptă a înțelepciunii. De la eficiență la măreție*”, Grupul editorial ALL, București
- 23) Cristea S., (2000) „*Dicționar de pedagogie*”, Ed. Litera Int., București
- 24) Crozier M., Friedberg E., (1977) „*L'acteur et le système: : Les contraintes de l'action collective*”, Points Seuil, Paris
- 25) Demeure C., (1993) „*Vente - action commerciale*”, 3ème édition Sirey
- 26) Détrie P., Meslin-Broyez C. (1995) „*La communication interne au service du Management*”, Editions Liaisons, Paris
- 27) Dewey J., (1927) „*The public and its problems*”, Henry Holt and Company, New York
DobbM. H., (1925) „*Capitalist Enterprise and Social Progress*” London: Routledge
- 28) Dolan S.L., Lamoureux G., (2000) „*Initation à la psychologie du travail*”, Gaëtan Morin
Dupouey P., (1990) „*Choisir le juste mot*”, Ellipses Marketing; Paris
- 29) Duterme C., (2002) „*La communication interne en entreprise: l'Approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*”, Editions De Boeck Université
- 30) Enache R., Brezoi A., Crișan A. (2013), „*Marketing educațional*”, Editura Institutul European, Iași

- 31) Erik N., (2001) „*Une société de communication?*”, Edition Montchrestien, Collection clefs, 3è édition
- 32) Falzon P., Cerf M., (2005) „*Le client dans la relation*”, M. Cerf, & P. Falzon (Eds). Situations de service :travailler dans l’interaction ,Paris: PUF, Coll le travail humain
- 33) Floris B., (1996) „*La communication managériale*”, Presses Universitaires de Grenoble
- 34) Frătilă, C., Duică, M.C. (2014) „*Managementul resurselor umane: Concepte. Practici. Tendințe.*” Ed. Bibliotheca, Târgoviște
- 35) Gherguț A., (2007) „*Management general și strategic în educație*”, Editura Polirom, Iași
- 36) Gortner F., Malher J., Nicholson J. B., (1994) „*La gestion des organisations publiques*”, Presses Universitaires du Québec
- 37) Heude R.P., (2003) „*Guide de la communication pour l'entreprise*”, Paris, Maxima
- 38) Hristache D. A., (coord.), Popescu (Iacob) S.E., Paicu C.E., Mihai R.L., (2009) „*Impactul și comportamentul organizațional în situații de risc, conflict, criză*”, Ed. ASE, București
- 39) Hristache D. A., (coord.), Popescu (Iacob) S.E., Paicu C.E., Mihai R.L., (2009) „*Manual de comunicare economică și relații publice*”, Ed. ASE, București
- 40) Iacob D., Cismaru D. M., (2010) „*Organizația inteligentă*” Ed. Comunicare.ro, București
- 41) Iacob D., Cismaru D. M., (2011) „*Relațiile publice. Coeziune și eficiență prin comunicare*”, Ed. Comunicare.ro, București
- 42) Iacob S.E., (2012) „*Triada imagine-reputație-performanță în organizații economice*”, Editura Bibliotheca, Colecția Universitaria Economia, Targoviste
- 43) Iosifescu, Ș., (2007) „*Comunicare și calitate în educație*”, apărut în „*Relații publice în școli, încredere și parteneriat comunitar*”, Editura Comunicare.ro, București
- 44) Ipoli C.,(2005) „*Communication institutionnelle d'une entreprise commerciale, cas de la BRACONGO*”, IFASIC, Kin
- 45) Jakobson R., (1964) „*Probleme de stilistică*”, Ed. Științifică, București

- 46) Jaradat M., (2007) „*Bazele managementului*”, Ed. RISOPRINT, Cluj-Napoca
- 47) Joannis H., (1988) „*Le processus de création publicitaire stratégie, conception et réalisation des messages*”, Paris, Dunod
- 48) Knight F., (1951) „*The Economic Organisation*” Augustus M. Kelley, New York
- 49) Kotler P., Dubois B., (2000) „*Marketing Management*”, 10e éd. Nouveau horizon, Public union
- 50) Larçon J.-P., Reitter R., (1979) „*Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*”, Nathan, Paris
- 51) Lendrevie J., Brochand B., (1992) „*Publicitor*”, 5ème Edition, Ed. Dalloz-Sirey, Paris
- 52) Lourau R., (2002) „*L'analyse institutionnelle*”, les Editions de Minuit, Lonrai
- 53) Mayo A., (2014) „*Valoarea umana a organizațiilor*”, Ed. BMI PUBLISHING
- 54) Maslach Ch., Leiter M. P., (2011), „*Burn-out. Le syndrome d'épuisement professionnel*”, Les Arènes
- 55) Miège B., (1996) „*La société conquise par la communication*”, Tome 1, Logiques sociales, Presses Universitaires de Grenoble
- 56) Militaru G. (2010) „*Managementul serviciilor*”, Ed. C.H. BECK., București
- 57) Mnookin R., Lempereur A., (2001) „*La gestion des tensions dans la négociation des contrats et des conflits*”, Document de recherche, Paris-Cergy, ESSEC IRENE
- 58) Moreno J. L., (2009) „*Scrieri fundamentale. Despre psihodramă, metoda de grup și spontaneitate*”, editura Trei, București
- 59) Mucchielli A., (2002) „*Arta de a influența. Analiza tehnicilor de manipulare*”, Ed. Polirom, București
- 60) Nicolaescu O., Verboncu I. (1999) „*Management*”, Editura Economică, București
- 61) Niculescu M., (2011) „*Managementul și epistemologia cercetării științifice*”, suport de curs în cadrul proiectului Predex

- 62) Ortega R., Del Rey R., (2004) „*Construir laconvivencia: un modelo teórico para un objetivo práctico*”, R. Ortega y R. Del Rey (coord.) „Construir la convivencia”, Barcelona: Edebé
- 63) Pânișoară G, Pânișoară I. O., (2016) „*Managementul resurselor umane*”, ed. a III-a, Ed. Polirom, Iași
- 64) Péninou G., (1972) „*Intelligence de la publicité*”, Lafont, Paris
- 65) Peretti J.M., (2003) „*Tous DRH*”, Édition d'organisation, Paris
- 66) Perrenoud Ph., (1994) „*Métier d'élève et sens du travail scolaire*”, Paris, ESF
- 67) Perry A., (1908) „*The management of a city school*”, New York: Macmillan
- 68) Petrescu M. (2006) „*Managementul informației*”, Ed. Bibliotheca, Vol I, Târgoviște
- 69) Petrescu M. (2010) „*Managementul informației*”, Ed. Bibliotheca, Vol II, Târgoviște
- 70) Popa I., Burdus E., (2014) „*Metodologii manageriale*”, Editura Pro Universitaria, București
- 71) Popa I.(2004) „*Management strategic*”, Ed. Economică, București
- 72) Popa I.(2005) „*Management general*”, Ed. ASE, București
- 73) Popescu C. (2004) „*Structura organizațiilor*” Ed. Bibliotheca, Târgoviște
- 74) Popescu C. (2009) „*Economie. Curs universitar*” Ed. Bibliotheca, ediția 4, Târgoviște
- 75) Popescu C.(2009) „*Managemetul serviciilor publice*”, Ed. University Press, Târgoviște
- 76) Popescu D., (2006) „*Management: concepte, principii, metode, probleme, studii de caz, jocuri deroluri*”, Editura Economică, București
- 77) Popescu D., (2010) „*Comunicare si negociere in afaceri*”, Ed. Bibliotheca, Târgoviște
- 78) Popescu D. (1998) „*Arta de a comunica*”, Ed. Economică, București
- 79) Popper, K., (2005) „*Societatea deschisă și dușmanii ei*”, Humanitas, București

- 80) Preda L., Diaconescu, M., (2013) „*Ghid de bune practici adresat directorilor și membrilor consiliilor de administrație din unitățile de învățământ preuniversitar*”, Târgoviște
- 81) Prutianu Ș., (2004) „*Antrenamentul abilităților de comunicare*”, vol. I, Ed. Polilorm, București
- 82) Purdea D., Jaradat M., (2008) „*Managementul resurselor umane, volumul I. Formarea și gestionarea resurselor umane*”, Ed. RISOPRINT, Cluj-Napoca
- 83) Purdea D., Jaradat M., (2009) „*Managementul ergonomic al muncii*”, Ed. RISOPRINT, Cluj-Napoca
- 84) Rădulescu C., (2015) „*Imaginea instituției publice*”, Ed. Universitară, București
- 85) Redding W.C.,(1972) „*Communication Within the Organization*”, Industrial Communication and Purdue University, New York
- 86) Reitter R., Ramanantsoa B. (1985) „*Pouvoir et Politique. Au delà de la culture d'entreprise*”, McGraw-Hill, Paris
- 87) Rogalski, J., (1998) Concepts et méthodes d'analyse des processus de coopération dans la gestion collective
- 88) Saba T., Dolan S.L., Jackson S.E. și colab. (2008) „*La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*”, 4e édition. Québec : éditions du renouveau pédagogique Inc. Pearson Education
- 89) Sacară L., Dămian I., Macarie G.F., Tebeanu A.V., (2006) „*Psihopedagogia în sinteze pentru examenele de definitivare și gradul didactic II*”, Edusoft, Bacău
- 90) Sainsaulieu R., (1988), „*L'Identité au travail : Les effets culturels de l'organisation*”, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques
- 91) Salzer J., Romano C., (1990) „*Enseigner, c'est aussi savoir communiquer*”, Edition de l'Organisation, Paris
- 92) Sauret J.M., (2012) „*Managementul postmodern*”, Editura C. H. Beck, București
- 93) Schein E. H. ,(1985) „*Organizational culture end lesdership*”, Joseph Bass, San Francisco,
- 94) Schifirneț C., (2007) „*Imaginea școlii în mass media*” apărut în ”*Relații publice în școli, încredere și parteneriat comunitar*”, Editura Comunicare.ro, București

- 95) Serraf G. (1985) „*Dictionnaire méthodologique du marketing*”, Les Editions d'organisation, Paris
- 96) Sfez L., (1993) „*Dictionnaire critique de la communication*”, Tome 2, PUF, Paris
- 97) Simon H.A.,(1983) „*Administration et processus de décision*”, Economica, Paris
- 98) Stan, S., „*Dezvoltarea organizației educaționale orientate pe proiecte și percepția comunitară*” apărut în „*Relații publice în școli, încredere și parteneriat comunitar*” (2007), Editura Comunicare.ro, București
- 99) Șchiopu A. F., (2012) „*Comunicarea în managementul organizației*”, Ed. ASE, București
- 100) Tasnadi A., Paicu C.E., (2013), „*Comunicare în administrația publică*”, Ed. ASE, București
- 101) Taylor J. R., Van Every E. J. (2000). „*The emergent organization*”, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- 102) Thélot C., (2004) „*Les Français et leur École. Le miroir du débat*”. Commission du débat national sur l'avenir de l'école”, Dunod
- 103) Tran V., Stănciugelu I. (2003) „*Teoria comunicării*”, Editura Comunicare.ro, București
- 104) Tudorică R., (2007) „*Managementul educației în context european*”, Editura Meronia, București
- 105) Ury W., (1993) „*Comment Négocier avec les gens difficiles*”, Paris, Seuil
- 106) Vagu P., Stegăroiu I.(2007) „*Motivarea în muncă. De la teorie la practică*”, Ed. Bibliotheca,Târgoviște
- 107) Vandercammen M., Gauthy-Sinechal M (1999) „*Recherche marketing: outil fondamental du marketing*”, Ed de Boek université
- 108) Vasile, V. (coord), Zaman, G., Perț, S., Zarojanu, F. (2007) „*Restructurarea sistemului de educație din România din perspectiva evoluțiilor pe piața internă și impactul asupra progresului cercetării*”, Institutul European din România, București
- 109) Vion, R. (1992) „*La communication verbale*”, Hachette Supérieur, Paris

- 110) Voiculescu D., (1991) „*Negocierea – formă de comunicare în relațiile interumane*”, Ed. Științifică, București
- 111) Vygotski L.S, (1997) „*Pensée et langage*”, La Dispute, Paris
- 112) Wasquez-Bronfman A. (1996) „*La socialisation a l'école: Approche ethnographique (L'educateur)*”, Presses universitaires de France
- 113) Watzlawick P., (1978) „*La réalité de la réalité*”, Paris, Seuil
- 114) Westphalen M.H., (1998) „*Communicator : Le guide de la communication d'entreprise*”, Dunod, Paris
- 115) Wiener N., (1988) „*The Human Use of Human Beings: Cybernetics and Society*”, Editura DA CAPO PRESS
- 116) Wienert N., (1948) „*Cybernetics or control and communication in animal and machine*”; New York: John Wiley & Sons
- 117) Winkin Y. , (2001) „*Anthropologie de la communication : De la théorie au terrain*”, Édition Seuil
- 118) Wolton D., (2009) „*Informer n'est pas communiquer*”, CNRS Éditions, Paris
- 119) Zémor P., (2005) „*La Communication publique*”, Presses universitaires de France, Collection : Que sais-je ? (no 2940), Paris

Articole științifice

- 120) Alchian A. A., Demetz,H., (1972) „*Production, Information costs and Economic Organization*”, American Economic Review vol.62, nr.5, pp 777–795
- 121) Anderson C., (1982) „*The search for school climate: a review of the research*”, Review of Educational Research, 52, pp. 368–420.
- 122) Bartoli A., (1988) „*Communication et politique générale d'entreprise , L'enjeu humain*”, C.E.P.P., dec., pp. 36-48
- 123) Bartoli A., (1991) „*Communication et organisation pour une politique générale cohérente*”, Les Editions d'Organisation, ian., p. 46
- 124) Capul, Jean Yves, (Dir), (1998) „*Management et organisations des entreprises*”, Cahiers français n° 287, Édition la Documentation Française, p.27
- 125) Cohen J., (2006) „*Social, emotional, ethical and academic education: Creating a climate for learning, participation in democracy and well-being*”, Harvard Educational Review, 76(2), Summer,pp. 201-237

- 126) Eccles J. S., Wigfield A., Midgley C., Reuman D., MacIver D., Feldlaufer H., (1993) „*Negative effects of traditional middle schools on students' motivation*”, Elementary School Journal, pp. 553–574
- 127) Finnan C., Schnepel K., Anderson L., (2003) „*Powerful learning environments: the critical link between school and classroom cultures*”, Journal of Education for Students Placed At Risk, 8(4), pp. 391-418
- 128) Ghaith G., (2003) „*The relationship between forms of instruction, achievement and perceptions of classroom climate*”, Educational Research, 45, pp. 83-93
- 129) Goodenow C., Grady K. E., (1993) „*The relationship of school belonging and friends' values to academic motivation among urban adolescent students*”, Journal of Experimental Education, 62(1), pp. 60-71
- 130) Hristache D. A., Popescu (Iacob) S.E., Paicu C. E., Popescu C. (2010), „*An approach of sustainable development from the perspective of the communicational paradigm*”, în Metalurgia International vol.XV, Special Issue no.1/2010, pp. 58-61
- 131) Iosifescu Ș., (2007) „*Comunicare și calitate în educație*”, apărut în „Relații publice în școli, încredere și parteneriat comunitar”, Editura Comunicare.ro, București, p.10
- 132) Janosz M., Georges P., Parent S., (1998) „*L'environnement socio-éducatif à l'école secondaire : un modèle théorique pour guider l'évaluation du milieu*”, Revue canadienne de psycho-éducation, vol. 27, n°2, pp. 285-306
- 133) Lewin K., (1947) „*Frontiers in group dynamics. I. Concept, method and reality in social science*”; Social Equilibria, Human Relations, 1, pp. 5-40
- 134) Marion G., (1989) „*Les images de l'entreprise*”, Les Editions d'Organisation, février, p. 57
- 135) Markwick N., Fill C. (1997) „*Towards a framework for managing corporate identity*”, European Journal of Marketing, n°31, number 5/6, 1995, pp. 396-409.
- 136) Mayston D. J., (2003) „*Measuring and Managing Educational Performance*”, The Journal of the Operational Research Society, Vol. 54, No. 7 (July, 2003), pp. 679- 691

137) Olteanu (Andreiana) C.E., 2015, „*Impact of communication on the building of the educational organization image and of prestige*”, HOLISTICA Journal of Business and Public Administration, No.1/2015, p.64

138) Piroșcă G.I., Mohanu F., (2009) „*Multimedia technologies and virtual organizing of learning*”, în Informatica Economica Journal, vol 13, nr. 3/2009, pp. 26-35

139) Ratier M., (2003) „*L'image en marketing : cadre théorique d'un concept multidimensionnel*”, Cahier de Recherche n ° 152, p.4.

140) Rogalski J., (1998) „*Concepts et méthodes d'analyse des processus de coopération dans la gestion collective d'environnements dynamiques*” în K. Kostulski & A. Trognon (Eds.), Communications interactives dans les groupes de travail ,PUN : Nancy, pp. 27-58

141) Stan S., (2007) „*Dezvoltarea organizației educaționale orientate pe proiecte și percepția comunitară*” apărut în „*Relații publice în școli, încredere și parteneriat comunitar*” Editura Comunicare.ro, București, p.81

Resurse electronice

142) Cailleba P., (2009) „*L'entreprise face au risque de réputation*”, disponibil în formă electronică la <http://www.annales.org/re/2009/re55/Cailleba.pdf>

143) Claes M., Comeau J., (1996) „ *L'école et la famille: deux mondes?*”, apărut în «Lien Social et Politique-RIAC» 35, Printemps, 1996, sursă accesibilă la www.erudit.org/revue/lsp.

144) Coase R., (1960) „*Problema costului social*”, sursa <http://www.sfu.ca/~allen/CoaseJLE1960>

145) Cohen J., McCabe E. M., Michelli N. M., Pickeral T., (2009) „*School climate: Research, policy, teacher education and practice*”, Teachers College Record, 111(1), pp. 180-213, sursă accesibilă la <http://www.tcrecord.org/Content.asp?ContentId=15220>

146) Cohen J., Fege A., Pickeral T. (2009). „*Measuring and Improving School Climate: A Strategy That Recognizes, Honors and Promotes Social, Emotional and Civic Learning The Foundation for Love, Work and Engaged Citizenry.*”, sursă accesibilă la <http://www.tcrecord.org/Content.asp?ContentId=15698>

- 147) Comșa M., (2008) „*Designul și practica cercetării sociale*”, Universitatea Babeș-Bolyai, sursă accesibilă la http://sites.google.com/site/mirceacomsa/LI_DC_draft_curs_design_comsa.pdf?attredirects=0
- 148) Dumitru M., „*Definirea si structura comunicarii*”, sursă accesibilă la <http://www.slideshare.net/dumitrumari/efinirea-si-structura-comunicarii>
- 149) Knight F.(1921) „*Risk, Uncertainty, and Profit*” Boston: Houghton Mifflin, sursă accesibilă la <http://www.econlib.org/library/Knight/knRUP.html>
- 150) Popescu C, Olteanu (Andreiana) C.E., „*The Internal Communication In The Educational Organization*”, 2014, p. 884 sursă accesibilă la <http://conference.management.ase.ro/archives/2014/pdf/86.pdf>

Documente legislative, baze de date și politici europene

- 151) ***Comunicat de presă nr. 283/2014 al INS , sursă accesibilă la http://www.insse.ro/cms/files/statistici/comunicate/com_anuale/tic/tic_r2014
- 152) ***„Diferențele de gen și efectele lor asupra rezultatelor școlare. Un studiu privind măsurile întreprinse până în prezent și situația actuală în Europa”, sursă accesibilă la http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice./documents/thematic_reports/120RO.pdf
- 153) ***Legea Educației Naționale 1/2011, art. 2, alin. 3
- 154) ***Legea nr. 128 din 1997 privind Statutul personalului didactic
- 155) *** LEGE nr. 365 din 7 iunie 2002 privind comerțul electronic , sursa <http://www.legi-internet.ro/lg365.htm>
- 156) ***OECD (2009), *Creating Effective Teaching and Learning Environment : First Results of TALIS*
- 157) *** Ordin nr. 3597/18.06.2014 pentru modificarea și completarea Metodologiei de evaluare anuală a activității personalului didactic și didactic auxiliar, aprobată prin Ordinul ministrului Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului nr. 6143/2011
- 158) ***Ordinul 4619 din 22 septembrie 2014, pentru aprobarea Metodologiei cadru de organizare și funcționare

- 159) ***Ordinul 6517 din 19 decembrie 2012 privind aprobarea Metodologiei de evaluare externă a calității educației în învățământul preuniversitar
- 160) ***Ordinul nr. 4800/31.08.2010 privind disciplinele și programele pentru examenul de bacalaureat, sursă accesibilă la <http://www.edu.ro/index.php/legaldocs/14191>
- 161) ***Ordonanța de urgență nr. 75 din 12 iulie 2015 privind asigurarea calității educației, sursă accesibilă la <http://www.edu.ro/index.php/articles/c5>
- 162) ***„Pactul Național pentru Educație” „Pactul Național pentru Educație” sursă accesibilă la http://www.presidency.ro/static/ordine/Pactul_National_pentru_Educatie
- 163) ***Proiect realizat de Ministerul Educației și Cercetării Științifice în parteneriat cu UNICEF, accesibil la http://www.pentrueducatie.ro/_upload/doc/Educa%C5%A3ia%20p%C4%83rin%C5%A3ilor.pdf
- 164) *** Raportul nr. 8090/29.09.2015, sursă accesibilă la www.isj-db.ro
- 165) ***Regulamentul de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar, sursă accesibilă la <http://www.edu.ro/index.php/articles/22583>
- 166) *** Rezultatele celei de-a II-a repartizări în licee ADLIC 2015, sursă accesibilă la <http://admitere.edu.ro/Pages/CandInJud.aspx?jud=17&alfa=1>
- 167) ***„Strategia descentralizării învățământului preuniversitar”, sursă accesibilă la http://www.edu.ro/download/strategie_descentralizare.pdf
- 168) ***Standardele de acreditare și evaluare periodică a unităților de învățământ preuniversitar, sursă disponibilă la <http://www.edu.ro/index.php/articles/7353>
- 169) ***Strategia națională de apărare a țării pentru perioada 2015 - 2019 „O Românie puternică în Europa și în lume”, sursă accesibilă la <http://www.presidency.ro/static/Strategia%20Nationala%20de%20Aparare%20a%20Tarii.pdf>

Curriculum vitae

INFORMAȚII PERSONALE

Carmen Elena Olteanu (Andreiana)

Str. Grădiniței, nr. 7, Dragomirești (România)

0245236117 0725981481

carmen.andreiana@gmail.com

STUDIILE PENTRU CARE SE CANDIDEAZĂ

Doctor Management

EXPERIENȚA PROFESIONALĂ

01/09/2003–Prezent

Profesor de limba și literatura română

Colegiul Național „Nicolae Titulescu”, Pucioasa (România)

- Responsabilități specifice cuprinse în fișa postului
- Activități de consiliere și orientare
- Membru în Comisia de Combatere a Violenței
- Membru în Comisia pentru Promovarea Imaginii Școlii

01/09/2002–2003

Profesor de limba și literatura română

Liceul teoretic „Petru Cercel”, Târgoviște (România)

- Responsabilități specifice cuprinse în fișa postului

EDUCAȚIE ȘI FORMARE

01/10/2013–Prezent

Doctorand Management

IOSUD - Școala Doctorală de Științe Economice și Umaniste a Universității „Valahia”, Târgoviște (România)

Cercetare avansată în domeniul Management

1998–2002

Licențiat în limba și literatura română, limba și literatura franceză

Studii universitare de lungă durată

Universitatea din Craiova, Facultatea de Litere, profilul Filologie, Craiova (România)

- Limba și literatura română
- Limba și literatura franceză
- Limba italiană
- Lingvistică generală
- Dialectologie
- Sociolingvistică

1998–2002

Certificat de absolvire a modului psihopedagogic

Universitatea din Craiova, Departamentul pentru Pregătirea Personalului Didactic, Craiova

- Psihologie
- Pedagogie
- Metodica predării limbii și literaturii române
- Metodica predării limbii și literaturii francize

CARMEN – ELENA OLTEANU (ANDREIANA)

02/2009–05/2009 **Instruire în Societatea Cunoașterii - 89 ore, 25 credite**
 Casa Corpului Didactic Dâmbovița, Târgoviște
 - utilizare instrumente TIC în actul de predare - învățare - evaluare

01/09/2007 **Certificat de acordare a definitivatului**
 Universitatea „Valahia”, Târgoviște
 - limba și literatura română
 - metodică predării limbii și literaturii române

COMPETENȚE PERSONALE

Limba(i) maternă(e) Română

Alte limbi străine cunoscute

	ÎNȚELEGERE		VORBIRE		SCRIERE
	Ascultare	Citire	Participare la conversație	Discurs oral	
Franceză	C1	C2	C1	C1	C2
Diplomă de licență					
Engleză	B1	B1	A1	A1	A1

Niveluri: A1 și A2: Utilizator elementar - B1 și B2: Utilizator independent - C1 și C2: Utilizator experimentat
 Cadru european comun de referință pentru limbi străine

Competențe de comunicare - discurs persuasiv, coerența și coeziunea ideilor (abilități dobândite în urma experienței de cadru didactic)
 - ascultare activă, grad ridicat de empatie, abilități de interacțiune (abilități dobândite în urma experienței de cadru didactic)

Competențe organizaționale/manageriale - leadership (în prezent, profesor diriginte al unei clase de 29 de elevi)
 - bune competențe organizaționale și de coordonare dobândite în calitate de șef al Catedrei de Limba și Literatura Română (2007 - 2010) la Colegiul Național „Nicolae Titulescu”, Pucioasa

Competențe dobândite la locul de muncă - o bună cunoaștere a proceselor de previziune, organizare, coordonare, motivare, control-evaluare (în prezent, profesor de limba și literatura română și profesor diriginte)
 - o bună cunoaștere a tehnicilor și instrumentelor de cercetare (în prezent, doctorand în cadrul IOSUD- Școala Doctorală de Științe Economice și Umaniste a Universității „Valahia” din Târgoviște)

Competență digitală

AUTOEVALUARE				
Procesarea informației	Comunicare	Creare de conținut	Securitate	Rezolvarea de probleme
Utilizator experimentat	Utilizator experimentat	Utilizator experimentat	Utilizator independent	Utilizator independent

Competențele digitale - Grilă de auto-evaluare

- Utilizare Windows, XP
 - Operare cu instrumente Microsoft, Office, SPSS

Alte competențe - elaborare instrumente de cercetare, articole și studii științifice;
 - prelucrare și interpretare date statistice

LISTA LUCRĂRILOR PUBLICATE

I. Articole publicate în ISI Proceedings volum

1. Popescu Constanța, **Olteanu (Andreiana) Carmen**, (2014), „The internal communication in the educational organization“, Proceedings of the International Management Conference, 2014 ,vol. 8, issue 1, , ISI Proceedings, pp. 879-888 ISSN 2286-1440, ISSN-L 2286-1440
2. Popescu Constanța, **Olteanu (Andreiana) Carmen**, (2015) „The influence of organizational culture on the performance(s) of an educational institution” Proceedings of the International Management Conference, 2015, vol.9, ISI Proceedings, pp. 301- 313, ISSN 2286-1440 ISSN-L 2286-1440

II. Articole publicate în reviste naționale/ internaționale, indexate BDI, B+, în volumele conferințelor indexate BDI

3. **Olteanu (Andreiana) Carmen**, (2014), „La communication interne – une réponse stratégique aux provocations du management éducationnel“ Revue Valaque d'Etudes Economiques volume 5 No.4/2014/, pp. ISSN 2067 – 9459
4. **Olteanu (Andreiana) Carmen**, (2015), „Impact of communication on the building of the educational organization image and of prestige” Holistica Journal of Business and Public Administration , Year 6/no.1// january-april 2015, pp. ISSN 2067 – 9785
5. Constanța Popescu, Șerb Diana Elena, **Andreiana Carmen**, (2016), „Study on the repercussions of conflict situations on employment”, Ecoforum Journal, Volume 5, Issue 1 (8), 2016, pp. ISSN: 2344 – 2174
6. Constanța Popescu, Șerb Diana Elena, **Andreiana Carmen**, (2014), „An analysis of the Romanian labor market under the impact of the contemporary world's problems using the regression function”, CMSS - VOL. II, ISSUE 2/2014, pp. , ISSN 2344 – 1232, ISSN-L 2344 – 1232
7. Popescu Constanța , Șerb Diana Elena, **Andreiana Carmen**, Georgeta Gogeanu, (2015), „Prospective Analysis of Education in Dâmbovița County”, International Conference “Risk

in Contemporary Economy” XVIth Edition, 2015, pp. ISSN-L 2067-0532 ISSN online 2344-5386

8. Diana Serb, Nicoleta Cicioc, **Carmen Andreiana**, „Women status on the labour market in the xxi century”, Annals of the Academy of Romanian Scientists, New Series on Economy, Law and Sociology, volume 1, number 2/2015, pp. 27-36, online edition, ISSN 2068-200X
9. Popescu Constanța, Diana Serb, **Carmen Andreiana**, (2016), „The role of communication in improving the performance of the services provided by the workforce recruitment agencies ”, Strategii manageriale, Year VIII, no. 1 (31) / 2016, pp. 181-187, ISSN 2392 – 8123, ISSN–L 1844 – 668X

III. Comunicări științifice prezentate la conferințe naționale/ internaționale

1. **Olteanu (Andreiana) Carmen**, (2014), „La communication interne – une réponse stratégique aux provocations du management éducationnel“, Conferința internațională „Espaces Européens / European Spaces“, organizată de Universitatea Valahia Târgoviște, AVES, IFAG, CEDIMES, Agence Universitaire de la Francophonie, SAMRO, Târgoviște , 17-18 oct. 2014
2. **Olteanu (Andreiana) Carmen**, (2014), „Mizele contextului concurențial pentru organizația educațională liceală: impactul comunicării în construirea imaginii și a prestigiului“, Conferința națională „Cercetare de excelență, cunoaștere științifică, progres social“, organizată de Academia Română, București ,30-31 octombrie 2014
3. Popescu Constanța, **Olteanu (Andreiana) Carmen**, (2014), „The internal communication in the educational organization“, Conferința internațională „The International Management Conference“, organizată de ASE București, SAMRO, București , 6-7 noiembrie 2014
4. **Olteanu (Andreiana) Carmen**, (2014), „Instituția școlară și identitatea organizațională“, Conferința internațională „Perspective europene ale pieței muncii - inovare, competențe, performanță“, organizată de Academia Română - I.N.C.E., Costin C. Kirițescu”, I.P.E., S.N.S.P.A. FAP, Fondazione Giacomo Brodolini, I.N.C.S.D.M.P.S., R.A.U., București , 20-21 noiembrie 2014
5. **Olteanu (Andreiana) Carmen**, (2015), „Dimensiunea relațională a comunicării didactice“, Simpozionul Național cu Participare Internațională „Competența comunicatională și strategiile didactice- ca provocări ale cadrului didactic în societatea educațională europeană“, organizată de Asociația Umanitară Sfantul Timotei, Fundația

pentru Promovarea Învățământului European- Universitatea Wales Romania, Asociația Europeană pentru Promovarea Excelenței în Educație și Cercetare, București , 10-11 martie 2015

6. Popescu Constanța , Șerb Diana Elena, **Andreiana Carmen**, Georgeta Gogeanu, (2015), „Prospective Analysis of Education in Dâmbovița County” Conferința internațională „Risk in contemporary economy”, organizată de Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor, Universitatea „Dunărea de Jos”, Galați; Asociația Facultăților de Economie din România, STRATEC, Universitas Galatiensis, Galați , 23- 24 aprilie 2015
7. **Olteanu (Andreiana) Carmen**, (2015), „The organizational culture, essential to the performance of the educational institution”, International Conference on Recent Advances in Economic and Social Research, organizată de Academia Română ; Institute for Economic Forecasting (IEF), București , 13-14 mai 2015
8. Popescu Constanța, **Olteanu (Andreiana) Carmen**, (2015), „The influence of organizational culture on the performance(s) of an educational institution”, Conferința internațională „The International Management Conference“, organizată de ASE București, SAMRO, București, 5-6 noiembrie 2015
9. Popescu Constanța, Diana Șerb, **Carmen Andreiana**, (2015), „The role of communication in improving the performance of the services provided by the workforce recruitment agencies ”, Conferința internațională „Knowledge economy –challenges of the 21st century. Outlook on the socio-economic development in the global context”, organizată de Universitatea „Constantin Brâncoveanu ” din Pitești în parteneriat cu Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), Institute of the Regions of Europe, Institute for Economic Forecasting of the Romanian Academy, Romanian Regional Science Association (RRSA), Pitești, 5-6 noiembrie 2015
10. Diana Șerb, Nicoleta Cicioc, **Carmen Andreiana**, (2015), „Women status on the labour market in the xxi century”, Conferința internațională „Contemporary Challenges for the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes”, organizată de Universitatea Valahia Târgoviște, Academy of Romanian Scientists, Târgoviște Branch, Târgoviște , 27-28 noiembrie 2015
11. **Andreiana Carmen**, Diaconescu Mihaela, (2016), „Cultura organizațională, instrument managerial de diferențiere în mediul concurențial educațional ”, Simpozion internațional „Pași către viitor în educație și formare”, organizat de Ministerul Educației Naționale și Cercetării Științifice, Inspectoratul Școlar Județean Dâmbovița, Casa Corpului Didactic Dâmbovița, Școala Gimnazială “Coresi” Târgoviște, 5-6 martie 2016

12. Constanta Popescu, Diana Serb, Nicoleta Cicioc, **Andreiana Carmen**, (2016), "The contribution of education to the insertion of vulnerable groups on the labour market", Conferința internațională „Risk in contemporary economy”, organizată de Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor, Universitatea „Dunărea de Jos”, Galați; Asociația Facultăților de Economie din România, STRATEC, Universitas Galatiensis, Galați, 19 – 20 mai 2016
13. **Carmen Olteanu (Andreiana)**, (2016), „Rolul comunicării în învățământul preuniversitar”, Sesiunea anuală de comunicări științifice a studenților, masteranzilor și doctoranzilor din Universitatea Valahia din Târgoviște, Târgoviște, 1 iunie 2016

IV. Premii acordate drept recunoaștere a contribuțiilor științifice

Bursă doctorală 2014 – 2015 prin Programul Operațional Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane, în cadrul proiectului „Rute de excelență academică în cercetarea doctorală și post-doctorală – READ”, contract no. POSDRU/159/1.5/S/137926

V. Participări la alte tipuri de evenimente științifice

1. 25 – 29 mai 2015, Sinaia, Școala de vară „Provocările cercetării academice de excelență”, organizată de Academia Română
2. 25.09.2014, Academia Română, workshop „Prin inter-disciplinaritate spre excelență în cercetarea științifică în domeniul social”
3. 21.01.2015, Academia Română, workshop „Cercetarea – protocoale și creativitate în cunoaștere”
4. 8 aprilie 2015, Academia Română, workshop „Relevanță, metodologie și utilitate în cercetarea de excelență doctorală și post-doctorală”
5. august, 2014, Academia Română, prelegere „Bazele teoriei cunoașterii în economie/științele sociale”, susținută de prof. univ. dr.Ene Dinga
6. august, 2014, Academia Română, prelegere „Adevărul în domeniul social”, susținută de prof. univ. dr.Ene Dinga
7. august, 2014, Academia Română, prelegere „Eficiența economică în contextual actual și de perspectivă al dezvoltării inteligente, durabile și inclusive”, susținută de prof. univ. dr. Gh.Zaman MCA
8. august, 2014, Academia Română, prelegere „Convergenta – Indicatori, Modele”, susținută acad.Lucian Liviu Albu

9. august, 2014, Academia Română, prelegere „Societatea cunoașterii, capital uman și competitivitate”, susținută de prof.univ.dr. Elena Pelinescu și dr.Marioara Iordan
10. august, 2014, Academia Română, prelegere „Competitivitate, Performanță, Sustenabilitate”, susținută de dr. Marioara Iordan și prof.univ.dr.Elena Pelinescu
11. 21 martie – 10 aprilie 2014, IOSUD, Universitatea Valahia, Târgoviște, curs „Metode și tehnici de management utilizate în sistemele moderne de management”, susținut de prof. univ. dr. Constanța Popescu
12. 19 martie – 21 mai 2014, IOSUD, Universitatea Valahia, Târgoviște, curs „Tendințe moderne în evoluția leadership-ului pe plan mondial”, susținut de prof. univ. dr. Ion Stegăroiu
13. 18 martie – 8 aprilie 2014, IOSUD, Universitatea Valahia, Târgoviște, curs „Comunicarea și negocierea în afaceri”, susținut de prof. univ. dr. Delia Popescu
14. 21 martie – 10 aprilie 2014, IOSUD, Universitatea Valahia, Târgoviște, curs „Managementul informațiilor”, susținut de prof. univ. dr. Marius Petrescu

VI. Stagiul de cercetare-documentare doctorală efectuat la instituții din statele membre ale Uniunii Europene

01.07.2015-31.07.2015, Bulgaria, stagiul de documentare efectuat în cadrul Universității „Angel Kanchev”, Ruse

CARMEN – ELENA OLTEANU (ANDREIANA)

**MINISTRY OF NATIONAL EDUCATION AND SCIENTIFIC
RESEARCH**

**VALAHIA UNIVERSITY OF TÂRGOVIȘTE
IOSUD –DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMICS AND HUMANITIES
Domain: MANAGEMENT**

DOCTORAL THESIS ABSTRACT

**COMMUNICATION - A PREMISE OF
MANAGERIAL PERFORMANCE AND OF
IMAGE AND REPUTATION
CONSTRUCTION FOR THE
EDUCATIONAL ORGANIZATION**

DOCTORAL ADVISOR:

Prof. Dr. Constanța POPESCU

PhD CANDIDATE:

Carmen-Elena OLTEANU (ANDREIANA)

**TÂRGOVIȘTE
2016**

SUMMARY OF THE DOCTORAL THESIS

INTRODUCTION	6
CHAPTER 1. THE CONCEPT OF COMMUNICATION AND ITS STAKES IN THE EDUCATIONAL ORGANIZATION	13
1.1. Evolution and motivation of existence of an organization.....	13
1.1.1. The management of an educational organization.....	15
1.2. Anchoring the organization in the present communicational process: from “an information-based society” to “a knowledge-based society”	17
1.2.1. The role of communication in the educational policies	18
1.2.2. National curriculum and communication skills.....	22
1.3. The actants of communication in the educational system and their role	24
Conclusions	29
CHAPTER 2. INTERNAL COMMUNICATION IN THE EDUCATIONAL ORGANIZATION.....	30
2.1. Internal communication – a component of the organizational management	30
2.2. Dimensions of internal communication.....	31
2.2.1. The technical dimension of communication – conceptual delimitations	32
2.2.1.1. The technical dimension of communication, in teaching activities	35
2.2.2. The relational dimension of internal communication - conceptual delimitations	39
2.2.2.1. The relational dimension of internal communication, in the relation student-teacher	42
2.3. Knowledge communication – a premise of performance for the instructive-educative process	53
2.4. Communication – educational climate – performance	55
2.4.1. The impact of communication on the school climate.....	56
2.5. Internal communication – a source of motivation for the teaching staff	59

2.6. Aims and principles of internal communication	61
Conclusions	63
CHAPTER 3. EXTERNAL COMMUNICATION IN THE EDUCATIONAL ORGANIZATION.....	64
3.1. Typology of the relations of the educational institution with the external environment	65
3.2. Legislation stipulating aspects associated to external communication	66
3.3. Objectives of external communication specific of an educational institution	67
3.4. Institutional communication – conceptual delimitations.....	69
3.4.1. Institutional communication tools – conceptual delimitations.....	70
3.4.2. Institutional communication policy of the educational institution.....	73
3.4.2.1. Principles of the institutional communication policy in the educational institutions	73
3.4.2.2. Objectives of the institutional communication policy.....	75
3.4.2.3. Sphere of application of the institutional communication policy.....	76
3.4.2.4. Sphere of intervention of the institutional communication policy	76
3.4.3. The institutional communication referent	77
3.4.4. Ways of institutional communication	78
3.4.5. Information elements shaping the institutional image of the educational institution.....	79
3.4.6. The mechanisms of institutional communication.....	81
3.5. Commercial communication	82
3.5.1. Educational services and educational offer	83
3.5.2. Objectives of commercial communication specific of an educational organization.....	85
3.5.3. Means of commercial communication specific of educational organizations ...	87
3.5.4. Thematic aspects of commercial communication in educational institutions....	89
3.5.5. Promoting the educational offer	90

3.5.6. Elaboration of the message specific of commercial communication	90
3.5.7. Selecting the channels	92
3.5.8. Evaluating and measuring the results of commercial communication.....	94
Conclusions	96
CHAPTER 4. RESEARCH METHODOLOGY.....	99
4.1. Research methodology	99
4.1.1. Empirical research objectives.....	100
4.1.2. Reasoning method adequate for the research	102
4.1.3. Research hypotheses	103
4.1.4. Sources of error and limitations for the research	103
4.2. Description of the observation unit.....	104
4.3. Survey unit.....	105
4.4. Sample selection and representativeness.....	106
4.4.1. Strategy used in selection/ sampling	107
4.5. Questionnaire elaboration	108
4.5.1. Structure of the questionnaire	109
4.5.2. Stages of application of the questionnaire.....	111
4.6. Introduction, processing and interpretation of the data collected.....	112
4.7. Testing the hypotheses	114
CHAPTER 5. ANALYSIS AND INTERPRETATION OF THE RESEARCH RESULTS REGARDING THE IMPACT OF COMMUNICATION ON THE PERFORMANCES AND THE IMAGE OF THE HIGH SCHOOLS OF DÂMBOVITA COUNTY.....	119
5.1. Sample dimension and content.....	120
5.2. Identification of the teachers' individual representations on communication and performance	124
5.2.1. Finding out the teachers' perception on the role of communication in the educational organization	124

5.2.2. Finding out the teachers' perception on the criteria measuring performance in the teaching activity	128
--	-----

5.3. Identifying the way internal communication is realized in the high schools of Dâmbovită County 136

5.3.1. Identifying the importance of the internal communication objectives involved in obtaining school performance	136
---	-----

5.3.2. Identifying contents and relations circulated in vertical hierarchic communication	149
---	-----

5.3.3. Identifying contents and relations circulated in peer communication.....	159
---	-----

5.3.4. Finding out communicational deficiencies	163
---	-----

5.4. Identifying elements of internal communication favouring performance ... 169

5.4.1. Identifying the weight of the teacher's managerial (technical, relational) skills in the realization of optimal instructive-educative activities.....	170
--	-----

5.4.2. Finding out the teaching staff's perception on the importance of the pupil's communicational roles in the evaluation process.....	182
--	-----

5.4.3. Finding out the teaching staff's perception on the information transmitted during the instructive-educative activities	192
---	-----

5.4.4. Finding out the teaching staff's satisfaction degree regarding the quality of the communication with the pupils	195
--	-----

5.4.5. Finding out the reasons causing communicational deficiencies in the relation between teacher and pupil	200
---	-----

5.5. Identifying the elements of external communication favouring the school's performance and favourable image..... 206

5.5.1. Identifying the importance of the objectives of the external communication strategy involved in obtaining a favorable school image	206
---	-----

5.5.2. Identifying the referent / the content of the communication between parent and teacher, with impact on the optimal school results	216
--	-----

5.5.3. Identifying the frequency of the use of means and forms of communication in the relation with the parents	225
--	-----

5.5.4. Finding out the teaching staff's satisfaction degree regarding the quality of the communication with the parents	231
5.5.5. Finding out the communicational deficiencies intervening in the relation between teacher and parent	236
Conclusions	240
CHAPTER 6. DIRECTIONS OF ACTIONS IN THE COMMUNICATION WITH THE EDUCATIONAL ACTORS	250
6.1. Legislation	250
6.2. Organizational communication specific of the high schools of Dâmbovița County – present situation.....	251
6.2.1. Communicational problems identified	251
6.2.2. Potential risks concerning the organizational communication of the high schools of Dâmbovița County	252
6.3. Priorities and domains of intervention in the communication with the educational actors.....	254
Conclusions	284
FINAL CONCLUSIONS, PERSONAL CONTRIBUTIONS AND FUTURE RESEARCH DIRECTIONS	285
Final conclusions	285
Main personal contributions	289
1. Contributions to the analysis of the concept of communication and its stakes in the educational organization	289
2. Contributions to the analysis of internal communication in the educational organization.....	289
3. Contributions to the analysis of external communication in the educational organization.....	290
4. Contributions to the research of the impact of communication on the performance of the high schools of Dâmbovița County	291

5. Contributions to the elaboration of certain directions of action in the communication of the educational organizations with the educational actants	292
--	-----

Main activities realized in order to profitably use and disseminate the research results in the academic and scientific environment.....	292
---	------------

Future directions of research and action	293
---	------------

BIBLIOGRAPHY	294
---------------------------	------------

LIST OF TABLES	305
-----------------------------	------------

LIST OF GRAPHS.....	307
----------------------------	------------

ANNEXES.....	314
---------------------	------------

Keywords:

Organizational communication, dimensions of communication, organizational performance, educational organization, educational actants

„Fish are caught by the rod and people by the word.”

William Shakespeare

Importance, topicality and motivation of the topic approached

Organizational communication is a topical concern manifested by the development of a variety of approaches: interpersonal communication, group dynamics, organizational sociology, management, semiotics, sociolinguistics etc.

The most recent works try to provide pluralistic and systemic analyses of the organizational communication phenomena, one of the issues under discussion being *the relation between the sense attributed to communication and the concern for performance*. Is management able to provide an answer or able to allow reaching increasingly higher levels of performance? Or, in other words, is what is felt as pressure in the concern for performance at odds with the concern manifested by the management for the human resource?

In this context, communication can be understood as basis of the human resource management. On its quality depend both the employees' career and the existence of the organization. Consequently, the management needs to assure objectiveness, equity, transparency. This is also the sense of the opinion of Bruno H.: *“Time-based or production-based management is no longer efficient. The decisions based on a rationalization process no longer answer today the demands of the economic environment and, especially, omit the need of involving the employees. It is imperatively necessary to integrate another dimension, the human one, in management.”*¹⁶ For this purpose, communication has a unique role, it allows solving functional, operational and relational problems, and meeting the employees' expectations, whose effect is the increase of motivation.

Looking at the educational organization from a communicational perspective involves appreciating the communicational phenomena observable in the human and social practices that can be studied scientifically.

This observation highlights the wrong conceptions that persist in the organization regarding the features and the supposed benefits of the communication acts. The first of these illusions consists in thinking that it is easy to communicate because it is enough to emit a

¹⁶Bruno H., (1993) *Leadership et management*, Editions Liaisons, Paris, p. 125

message. The second wrong conception claims that once the message has been received by its addressee, it will be understood just as the emitter who created it did. The last major illusion is that there is a single relevant form of communication, the one in which the message has been emitted. However, communication is multiple and multiform.

The socio-human sciences largely contributed to unveiling these misconceptions and logically clarifying the communication processes specific of the organization. Yet, this research field is still not structured. There are, indeed, numerous works on the topic of interpersonal communication and organizational communication (for example Kurt Lewin¹⁷ studies group dynamics, Jacob Lévy Moreno¹⁸ is interested in transactional analysis and in the analysis of the affective structures of the groups). Yet, these studies offer an essentially psychological perspective on communication, which generates an underestimation of the role of the organizational structure. On the other hand, the management manifests concern for the functions of communication. For instance, it is evident that, in Michel Crozier's analyses¹⁹, communication is essential in the strategies and behaviour of the organization's actors. According to this approach, the organization members have a certain degree of autonomy and develop strategies. Thus, power is an exchange relation that is negotiated, at the heart of this relation being the control of uncertainty areas and, consequently, information and communication. The latter is considered a component and a capital resource of the functioning of an organization, yet it has not been studied as such. One of the reasons of this situation is the difficulty of rigorously identifying the notion of communication in an organization, yet it is equally true that it refers to very different practical realities and action domains.

Broadly speaking, the action domains can be classified into four categories: interpersonal relations in the organization (generating problems of recruit and motivation); the daily relations between superiors and subordinates (human resource management), the distribution, circulation and exchange of information (guiding lines of the information system, officialization of the information dissemination); the contact with the outside (elaboration of messages based either on products/services, or on the organization itself).

¹⁷Lewin K., (1947) "*Frontiers in group dynamics. I. Concept, method and reality in social science*"; Social Equilibria, Human Relations, 1, pp. 5-40

¹⁸Moreno J. L., (2009) *Scieri fundamentale. Despre psihodramă, metoda de grup și spontaneitate*, Editura Trei, București, pp. 23-64

¹⁹Crozier M., Friedberg E., (1977) *L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective*, Points Seuil, Paris, pp. 315-345

The recent changes of the organization models increased even more the importance of managing the internal and external communication. Yet, can an organization be viewed from a communicational perspective without being reduced to communication? How?

The communication system is concomitantly a system of actions, because the word and the activity intertwine in argumentations, negotiations, counselling, conflict solving, and task and objectives explanation.

However, having the conviction that, in the present context of the educational reforms, for the educational organization what matters is not the final destination but the trajectory covered, we underline the need of anchoring organizational communication in the empirical studies. This is about understanding the way the words, the discourse, the texts written produce a social and collective reality attributed to the educational organization. Anyway, despite the divergences of analysis, the organization can be understood as a result, as a social structure inside which there are individuals who act and interact, as an evolutive process continually in construction.

Despite the certainty that the communicational acts are part and parcel of the organization, the polysemy of the verb “communicate” reflects the difficulty of putting in relation the paradigms and the various disciplines studying communication. This can be understood as a result either of the interaction processes realized by individuals or of the discourse meant to influence behaviours. On the other hand, an educational organization supposes, in a minimalist perspective, that individuals (teachers, pupils) are coordinated by interaction, yet it is seen as an entity going beyond the inter-individual level, evolving towards a high generalization degree.

I agree with those who consider that, for the development of the society, the shaping of the young people as high-performance citizens and individuals, competitive on the labour market, is not “a business of a day”, but a consistent effort involving several components. Edifying in this sense is also the dimension of communication in the management of the educational organization. A confirmation of the idea stated previously is provided by William Shakespeare, who anticipates in this way the research in this domain: “*Fish are caught by the rod and people by the word.*”

Moreover, the option for this topic is motivated by the conviction that an efficient communication offers an educational organization the advantage of recovering its reputation diminished by the mediocre management of reprobable acts (corruption, behaviour going against professional ethics, conflicts between pupils and teachers), intensely mediated.

Methodological components of the research

The approach of this scientific research is oriented towards obtaining a conclusive and objective image on the impact of communication in the educational organization and towards stating and defending some scientific explanations regarding the relations performance - communication and image - communication.

The work *Communication - a premise of managerial performance and of image and reputation construction for the educational organization* aims to identify, in a synoptic perspective, some of the multiple challenges of the contemporary educational management that can find a strategic answer in communication.

The scientific problem identified and analyzed in the present research is the *impasse of the Romanian educational system faced with an atrophy regarding the contribution to the individual's professional and social success and with the difficulty of mitigating the image crisis of the educational organization. "Communication is often perceived as the cause of all the imbalances and the remedy able to offer a solution to any problem."*²⁰ Therefore, these threats felt by the Romanian school can be managed by an efficient, efficacious and effective communication.

Research objectives

The researcher's interest was oriented, based on consecrated theoretical models, toward *understanding the way the teaching staff use communication with a view to obtaining performance and elaborating action directions for improving the communication of the educational organization, in its position of communicator with the main educational actants.*

This study tries not so much to describe a reality; instead, it accentuates the interest for understanding the meanings attributed to communication by the teaching staff. We do not aim to evaluate the dimensions of this phenomenon, but to provide a complex analysis of it.

The study of the bibliography in the domain of management and education (145 bibliographic sources) generated several **main questions** that substantiated the objectives of the present research: Which of the dimensions of communication (technical, relational) favours the obtaining of high performances in high schools? What are the objectives of the strategies of communication (internal and external) considered a priority in obtaining performance? What is the specific of the communication referent associated to the relations

²⁰Cabin P., Dortier J.F , (2008) *La communication. Etat des savoirs*, Éditions Sciences Humaines, Paris, p. 240

between the educational actors? What are the communicational behaviours facilitating a high quality teaching act?

The present research work does not have a distinct approach for pedagogical communication in the school environment, on the one hand, and for organizational communication, on the other hand, but starts from the reality of the permanent interaction between the management and the teaching act as training process, a context that made it possible to establish the following **specific objectives**:

O1: Identifying the teachers' individual representations on communication and performance

O2: Identifying the way internal communication is realized in the high schools of Dâmbovița County

O3: Identifying the internal communication elements favouring performance

O4: Identifying the external communication elements favouring performance and a favourable school image

The analysis of the objectives demonstrates that the scientific approach generates, according to Babbie's classification²¹, a descriptive research identifying and presenting the impact of communication on the instructive-educative activity and on the relations of the educational organization with the outside.

The causal relation established between communication and performance, between communication and image is confirmed by Taylor and Van Every (2000)²², who demonstrate that organization and communication cannot be dissociated. Thus, **communication is a matrix by which an organization takes shape and is being built**. Communication is a tool favouring the optimal functioning of the organization.

Research hypotheses

Based on the objectives established and on the ideas provided by the paradigms of organizational communication, the hypotheses tested during the research approach emerged:

- H1: In order to obtain performance, teachers favour the relational objectives of the communication strategy.
- H2: The contents circulated in vertical communication have a positive influence on the managerial skills used by a teacher in order to realize a high-quality teaching activity.

²¹Babbie E., (2010) *Practica cercetării sociale*, Ed. Polirom, Iași, p. 231

²²Taylor J. R., Van Every E. J. (2000). *The emergent organization*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, p.45

- H3: The teacher's relational and technical managerial skills are strongly influenced by the enhancing role of communication.
- H4: The reproduction of the information by the pupils, during the evaluation process, increases the satisfaction of the teachers regarding their pupils' receptiveness, but decreases the latter's interest.
- H5: School prestige development relies on the optimization of the procedures of regular feed-back collection from the partners outside school (parents, local authorities, NGOs, community etc.)
- H6: The parents' low receptiveness in the communication relations with the teaching personnel determines the teachers to give priority to positivising the attitudes of the secondary beneficiaries over the communication.
- H7: There is a positive association between the interest given to the objectives of the institutional communication strategy and the discussions with the parents regarding the problems associated to the school environment.
- H8: There is a positive association between the importance given to the objectives of the commercial communication strategy and the discussions with the parents about the problems associated to the family environment.
-

Methodological coordinates

The reasoning method selected in the realization of the research is *deduction*. Opting for a top-down approach, specific of deductive reasoning, the analysis of the relation between communication and performance, developed on the high school level, relies on a quantitative **research method** represented by an opinion survey. **The technique** used was non-randomly sampling, of the volunteering type, using the questionnaire as a tool.

In this research dedicated to the exploration of the communicational acts, the **observation unit** was represented by *ten high schools* of Dâmbovița County, selected not based on their representativeness but based on the intrinsic feature represented by the school type (national college, theoretical high school, technological high school).

In order for the research to be relevant, based on the distribution of the teaching staff on level/cycle of education realized by the School Inspectorate of Dâmbovița County, in "Annual Report regarding the condition of the pre-university education in Dâmbovița County,

during the school year 2014-2015”²³, a **sample size** of 293 teachers was established, for a **significance threshold** of 95% and an **acceptable margin of error** of 5%.

Questionnaire elaboration

During a first stage, the questionnaire elaboration relied on the research objectives operationalization by identifying the concepts associated to organizational communication.

We opted for a number of **17 closed questions**, out of which 6 questions concerned the respondents’ identification data, and **5 mixed questions** in order to obtain a maximum of information, so that the analysis may be as rich as possible. Later on, we moved on to the selection of the information useful for the research.

Seeing that the research analyzes the teachers’ perception on the communicational acts specific of the educational organization, it has been considered appropriate to use **qualitative indicators**. **Quantitative indicators** were used for the ancientness as a teacher and in the school unit.

Data processing

Previous to the data introduction, we had in view the types of analysis adequate for the examination of the communicational aspects specific of the education units. We carried out the analysis of the structure of each question and the possible distribution of the answers.

The processing of the data collected was realized using the programmes SPSS (Statistical Package in the Social Sciences) and Microsoft Excel.

Seeing that the data obtained are qualitative, concerning both the personal representations of the teaching staff regarding communication and performance in the school context, and the behaviours and means of communication used, we went on, based on coding, to a conversion into quantitative expressions. Seeing that at the mixed questions the respondents added no more possible responses, we shall note that no re-coding operation was needed.

The univariate analysis of the data consisted in counting (the distribution of frequencies and percentages), in grouping and establishing the scores for each indicator and dimension in turn, the results obtained being presented in tables and graphs.

The researcher’s interest was focused on grasping the homogeneity/ heterogeneity of the group and of the central trend/regularity (the answer met the most often).

²³*** Report no. 8090/29.09.2015, a source accesible at www.isj-db.ro

The bivariate analysis of the data concerned, principally, the differentiation of the answers provided by the teachers included in the sample, according to the criteria set for sub-sampling (socio-professional and contextual features of the respondents).

Because we wanted to highlight a causal relation between the variables analyzed, we made Person linear correlations whose statistical significance was checked by calculating the value of the Sig coefficient.

The factorial analysis concerned the simplification of the sets of variables, check for the presence of a latent structure in the case of the variables concerned.

Actually, the factorial analysis was also justified by the fact that certain variables were not directly measurable. In this sense, we created 10 new variables out of the already existing ones, namely:

- ✓ based on the 16 variables representing *objectives of the internal communication strategy*, we created the variables “technical dimension of the objectives” and “relational dimension of the objectives”;

- ✓ by means of the 12 *contents specific of vertical communication* we measured the variables “contents of a technical nature” and “contents of a relational nature”;

- ✓ the 18 variables that stated the *managerial skills* that the teachers consider important in the optimal realization of the teaching activity supported the creation of the variables “technical managerial skills” and “relational managerial skills”;

- ✓ based on the 11 objectives of the *external communication strategy* involved in the improvement of the organization image, we created the variables “institutional communication” and “commercial communication”;

- ✓ the 9 variables that stated the *contents approached in the communication parent - teacher* mediated the creation of the variables “contents associated to family environment” and “contents associated to school environment”.

The validation of the new dimensions created was realized based on the analysis of internal consistency of the factors, indicated by the value of the Cronbach’ alpha coefficient whose minimum accepted is 0.70.

Testing the hypotheses

Relying on the interpretation of the answers formulated by the teachers that were part of the sample, the final stage of the research had in view the testing of the hypothesis. Following this testing, all the previously formulated hypotheses were validated, based on the SPSS procedure (One –Sample T Test).

Work structure

The work was structured into six chapters resulted following a documentation activity in which the scientific approach evolves from the general to the particular, from state-of-the-art to the author's personal contribution.

Chapter 1 presents the specific of the educational organization situated in the present communicational context characterized by the transition from an “information society” to a “knowledge society”. Actually, the theoretical approach is aimed at the analysis of the role of communication in the present educational policies and the determination of a correspondence between didactic communication, specific of the instructive-educative process, and internal communication, as a dimension of educational management. This correspondence relied on the analysis of the communication skills required from the pupil and mentioned in the national curriculum.

Following this analysis, we reviewed the main communicational actants specific of the educational system and their role.

The reflection on the theoretical aspects presented led to the conclusion that school is a system opened to the outside and that it evolves in a dynamic environment where the different expectations and roles of the educational actants meet.

Chapter 2 approaches the topic of **internal communication** from the perspective of the profitable use of the educational services, resulted following the tasks accomplished by the teaching staff and the first beneficiaries of these services.

In the selection of the theoretical aspects presented, we started from the premise that the communicational acts and behaviours must be used as a regulation and information tool, but also as a strategic advantage of the educational organization, therefore as a competitiveness factor. For this purpose, we presented the two dimensions of internal communication (namely technical and relational), the ends and the principles of this type of communication.

A special attention went to the relation teacher-pupil, in which we identified the identities of the two educational partners, their communicational tasks and roles. Actually, the analysis of the five components of the relational dimension (conviviality, participation, adhesion, involvement, identification) made it possible to elaborate some principles lying at the basis of the relational dimension of communication specific of the educational organization. Equally, the communication teacher-pupil was approached from the perspective

of the management principles, as a basis of the relational dimension. In this sense, knowledge communication was interpreted as premise of the instructive-educative process performance.

After this analysis, communication was approached from the perspective of the impact on the school climate and of the effect produced in the process of motivation of the teaching staff. The communicational act, in the teaching context, cannot be a simple information or raw data exchange, permitting organization; what is needed is an understanding and an interiorization followed by an exteriorization of it by the receiver. Only in this context is information given the status of knowledge. It can, therefore, be deduced that intelligence becomes an organizational variable, therefore a productive variable, basis of the informational and communicational processes.

Consequently, the educative activity supposes the collaboration within a structured learning unit, often divided into contents that are then transmitted in the framework of a situation of communication (senders, receivers, code, channel, context, message, referent) and which become foundations in skills development.

Chapter 3 deals with the topic of **external communication** from the perspective of the added value for the image, reputation and prestige of the educational organization.

The relevant elements pertaining to this part of the doctoral thesis are oriented toward the validation of a premise: the construction of reputation is directly related to the informational content provided by the educational organization.

For this purpose, we presented the **features** of external communication (sphere of action, place in the organization, objectives, target public, content and duration of the message, techniques used, types of communication) and the **typology** of external communication (in the analytical approach we opted for a separate approach of institutional communication and of commercial communication).

An intermediate conclusion generated by the theoretical approach undertaken is that, in the educational organization, **external communication** can constitute a capital of trust and a capital of sympathy. Thus, the opening of the school toward the community is a need, which, in order to be met, requires the development of certain relations with the outside.

The investigation of the legislative acts stipulating the elements of external communication confirms this necessity. *The functioning (accreditation) standards* and the reference (quality) ones elaborated by the Romanian Agency for Quality Assurance in Pre-University Education (ARACIP) are developed by the *presentation of the indicators and descriptors* directly concerning the external communication of the educational institutions.

These are a proof of the preoccupation to create “*a culture of communication and public responsibility of the education provider*”.

This status of the educational institution allows us to approach external communication not as an option for school, but as an obligation.

Chapter 4, based on the theoretical part presented in the previous chapters, delineates the research context, highlighting the objectives and reasoning method adequate for the research, the research hypotheses and their testing, the sources of error and the limitations of the research, the description of the unit under observation, the selection and representativeness of the sample, the stages of the questionnaire elaboration and application.

Chapter 5 shows the processing and interpretation of the data collected with the help of a questionnaire filled in by a number of 302 teachers, the aim of the present research being to analyze the impact of communication on the performance of the high schools in Dâmbovița County.

The results obtained denote that, despite the organizational communication deficiencies, the teaching staff perceives communication as indispensable in obtaining school performances and optimally managing the school image.

The efficacy of communication is not generated by its formal and structured aspect (the transmission of information), but especially by its individualized character (establishing a relation).

Consequently, the teachers demonstrate a pro-active approach of communication by which they aim to adapt the educational organization to the needs of the primary and secondary beneficiaries of the educational services, but especially to positivize their attitude and to improve their behaviours, by profitably using the managerial resources and skills associated to communication, by the quality and truthfulness of the messages circulated.

Chapter 6 starts with the presentation of the present situation of the organizational communication specific of the high schools of Dâmbovița County (identification of the communicational problems and potential risks associated to these problematic aspects).

We recommend directions of action at the level of communication by which we propose a natural redefinition of the relations of the educational actors, both internal and external, for a better accomplishment of the priorities in education.

The contents of the messages were identified so as to assure the development of an educational environment answering the objectives set (of information, attitude change, behaviour modification).

Ad finem, the work presents the **conclusions** resulted as a consequence of the study undertaken, the main personal contributions and the future research directions.

Final conclusions

In the educational institutions, communication is a premise of the instructive-educative process performance, a factor favouring the creation of an optimal educational climate, a source of motivation for the teachers and a vector for constructing the educational organization image and reputation.

The educational units included in the observation unit of the research undertaken prove that sustainable performance depends both on internal and external communication.

The analysis of the similarities and differences between the two types of communication demonstrates that the target public represents an essential difference. In exchange, *the objectives* attributed to internal communication and also the majority of the *techniques* used in their realization are common.

Actually, most authors converge in considering the binomial internal communication - external communication inseparable, giving it a crucial role in the optimal development of any communicational act. Justifiedly, they claim that any communicational act must begin by a message meant for the internal public, based on the principle that an organization transmits outside its own manner of communicating inside.

Such an approach allows us to affirm that a separation between the internal and the external communication is inefficient. The uselessness of this division can be supported using several arguments:

- the personnel of the organization communicates every day with other segments of public of the organization. The sense of such conversations cannot be positioned outside the scope of the set of communications of the organization. Bartoli²⁴ mentions the conditions of success of this communication, noting that “*the employee must know*” the general message of the organization, a message in which “*he must believe*” so that there may be no gap between the daily reality and the idealizing external discourse. The employee “*must want*” to communicate in harmony with the organization, he needs to be motivated and profitably used so as to promote the image of the organization he is part of.

²⁴Bartoli A., (1991) *Communication et organisation pour une politique générale cohérente*, Les Editions d'Organisation, ian., p. 46

✿ the actions of commercial communication devoid of cohesion and coherence often have no positive effect on the organization. The coherence and cohesion of the discourses proves necessary. Bartoli²⁵ draws the attention on the risks of the existence of contradictory messages between the internal and the external communication, especially when the organization communicates intensively inside and has a mediocre communication outside or when the distance between the image meant for the outside and the internal reality is significant.

✿ the external communication influences the internal public, especially institutional communication, often considered a source of information for the company employees.

✿ external communication can be misunderstood by the employees, being sometimes little or not at all explained, a situation generating among them an attitude of rejection, of disconsideration.

The internal communicational acts, specific of the two dimensions of communication (Table 2), contribute to the operational efficacy of the school. They need to be elaborated so as to support a process necessary for the assurance of an optimal school climate, a friendly learning environment by the conviviality, involvement, adhesion, identification and participation of the human resource of the educational organization. By communication is stimulated the desire to belong to a group, to be “connected” with the others.

Equally, internal communication is an instrument of the managerial function of coordination by the presentation, description and explanation of the tasks specific of the internal educational actors.

Certainly, the optimization of the school results is the effect of the management of both the relational and the operational component. It is not enough to build a ship and call it “team spirit” to solidarize the educational actants, it is not sufficient to impose the wearing of an uniform bearing the colours of the organization to have identification, as it is not enough to institutionalize the groups to have participation. The weight of the two dimensions of communication (technical and relational) is equal in the educational organization management.

The content of the message, its transmission to the receiver, the communicational behaviours, the locutors’ intentions (the affective level), the objectives of communication (the intellectual level), the conflicts or limitations of communication are variables of a high-quality

²⁵Bartoli A., (1988) *Communication et politique générale d'entreprise, L'enjeu humain*, C.E.P.P., dec., pp. 36-48

communication involved in the acquisition of new knowledge, specific of the disciplines of study foreseen in the curricula.

The knowledge acquired by the pupils influence the performance of the school to the extent to which the promotability rate at the national exams, the number of prizes and mentions or other distinctions obtained by the pupils in school olympics and contests are criteria evaluating the quality of the teaching activities. The interest of the teaching staff is that, by communication, they may assure not just the quantity but also the quality of the knowledge provided (sustainability and capacity of turning it into skills and abilities).

The various attributes associated to internal communication support its understanding as an added value for the organization by the management style focused on objectives and the one focused on human resources.

From this perspective, communication inside the organization must be used as an instrument of regulation and information and as a strategic advantage for the organization, therefore as a factor of competitiveness.

Trust is essential in the development of the relations between the educational actants, so that communication can facilitate success on the level of the following organizational dimensions: financial dimension, the dimension of human resources (teaching personnel, pupils), institutional dimension and commercial dimension.

The communication with the outside offers a school the possibility to reinforce its competitive advantage and confirm its role on the level of the society.

For the communication strategy to guarantee performance, what is needed is a control and an evaluation of the communicational actions implemented based on a pre-set action plan, relying on the dissemination of the messages on all the communication levels.

Moreover, the heterogenous character of the target public calls for the use of forms of communication adapted for each segment of public in turn, yet also including identical elements in the elaboration of the message (logo, signature, slogan etc.).

Communication takes the form of a set of rules and practices allowing each teacher to spread pertinent information to the outside, respecting the work tasks included in the job description. Wasquez-Bronfman A. (1996) considers communication “*a phenomenon by means of which the human beings efficiently coordinate the actions undertaken*”²⁶.

Later on, Mucchielli A. (2002) highlights that the communicational act “*... is not just the art of transmitting and understanding information. It is also the art of managing*

²⁶Wasquez-Bronfman A., (1996) *La socialisation a l'ecole: Approche ethnographique (L'educateur)*, Presses universitaires de France, p.208

changes to bring closer together the actors' perspectives and to better understand the managerial decisions.”²⁷

A communication strategy elaborated by the educational institution proves necessary in any situation of communication with the public.

However, the contemporary society characterized by the development of modern communication means (internet, mobile phones) generates new means: street marketing²⁸, viral marketing²⁹, e-marketing³⁰ or cyber-marketing, which makes it increasingly difficult for the educational institution to control messages. This is also the reason why the communication strategy must be elaborated and applied rigorously based on directions of action specific of the interaction of the educational organization with all the educational actants. Actually, it is necessary for these directions of action to be inserted in a global strategy so as to avoid the lack of cohesion or coherence of the messages broadcast.

Main personal contributions

1. Contributions to the analysis of the concept of communication and its stakes in the educational organization:

- ✿ identification and analysis of some scientific articles or works in the domain of general management and educational management relevant for the communicational acts as essential parts of the organization;
- ✿ presentation of the evolution of the concept of organization;
- ✿ analysis of the present communicational context characterized by the transition from the “information society” to the “knowledge society”;
- ✿ critical analysis of the contemporary educational policies from the perspective of the role of communication in the realization of a sustainable development;
- ✿ analysis of the actants of communication in the educational system from the perspective of the roles attributed to them;
- ✿ comparative analysis of internal and external communication.

²⁷Mucchielli A., (2002) *Arta de a influenta. Analiza tehnicilor de manipulare*, Ed. Polirom, București, p. 117

²⁸Street marketing is a marketing campaign taking place in the street, in contact with the target public (distribution of self-adhesives, flyers, gadgets, animations).

²⁹Viral marketing consists in the use of the consumer as a relay for brand communication. Out of interest, curiosity or fun, the consumers transmit information in the circle of persons they know.

³⁰Advertising communication disseminated via the internet.

2. Contributions to the analysis of internal communication in the educational organization:

- ✿ analysis of the dimensions of internal communication (technical and relational);
- ✿ identification of differences existing between data and information;
- ✿ identification and analysis of the identities, tasks and roles of the teachers and of the first beneficiaries of the educational services through the prism of their hypostasis of interlocutors;
- ✿ analysis of the main components of the relational dimension by clarifying their role in the organization;
- ✿ elaboration of principles (interaction, pertinence, influence, tuning) lying at the basis of the relational dimension of the internal communication specific of the educational organization;
- ✿ comparative analysis of the model of the traditional teacher and of the modern teacher;
- ✿ identification and explanation of some management principles intervening in the teaching communication (instoring a kind of power balance, interaction and communication of a personal experience, personal appropriation of the negotiation methods by the pupil, application of the participative and interactive methods, the teacher's role of facilitator and communicator, dialogue substantiated based on the practical value of the future information, the teacher's coordination function – leadership)
- ✿ presentation of certain confusions related to the situation of communication in the context of class management and proposition of behavioral and attitudinal solutions to motivate the pupils regarding their communicational positioning;
- ✿ elaboration of conditions for the efficiency of the didactic communication in relation to the components of communication and of the means of realization of these conditions;
- ✿ identification, by analogy, of the communicational behaviour of introvert and extrovert pupils;
- ✿ presentation of the contribution of communication to the realization of a positive school climate (the school climate components, communicational components involved in the optimization of the school climate, actions and results foreseen as their consequence);
- ✿ analysis of internal communication through the prism of the adequacy of the teaching staff motivation;
- ✿ identification of the final aims and principles of internal communication and of their impact in the organization;

3. Contributions to the analysis of external communication in the educational organization:

- ✿ determination of the typology of the education institution relations with the external environment;
- ✿ critical analysis of the legislative acts stipulating aspects associated to external communication;
- ✿ analysis of the institutional and commercial communication specific of the educational organization;
- ✿ identification of the institutional communication tools;
- ✿ critical analysis of the institutional communication policy of the educational institution (communication policy principles, communication policy objectives, sphere of application and sphere of intervention of the communication policy);
- ✿ identification of the institutional communication referent;
- ✿ determination of the institutional communication ways (school promotion and image);
- ✿ critical analysis of the information elements used in the shaping of the institutional image of the educational unit (institutional identity and image);
- ✿ identification and analysis of the institutional communication mechanisms;
- ✿ analysis of the educational services;
- ✿ identification of the commercial communication objectives in the educational organization positioning strategy;
- ✿ analysis of the commercial communication means;
- ✿ identification of the thematic aspects of commercial communication in educational institutions;
- ✿ presentation of certain ways of elaborating the specific message of a commercial communication;
- ✿ identification and analysis of the channels for broadcasting the messages associated to commercial communication;
- ✿ comparative study of commercial and institutional communication, developed in the framework of the educational organization;
- ✿ elaboration of an operational procedure regarding the information and communication on the level of the educational institutions;
- ✿ elaboration of an operational plan for promoting the educational offer.

4. Contributions to the research of the impact of communication on the performance of the high schools of Dâmbovița County:

- ✿ conception of a methodology adequate for the research of the impact of communication on the performance of the high schools;
- ✿ determination of viable research objectives and hypotheses based on the theoretical content of the present work;
- ✿ testing the hypotheses based on the results obtained after collecting the questionnaires;
- ✿ elaboration of the research tool (designing the items according to the research objectives, pre-testing the collection tool and applying it among the sampled teaching staff);
- ✿ profitably using the information collected (validation, processing, analysis and interpretation);
- ✿ critical analysis of the results obtained by the formulation of pertinent conclusions.

5. Contributions to the elaboration of directions of action in the communication of the educational organizations with the educational actants:

- ✿ Identifying communicational issues characterizing the present situation of the organizational communication specific of the high schools of Dâmbovița County;
- ✿ Identifying potential risks associated to problematic aspects noticed following the research approach undertaken;
- ✿ Conceiving directions of action on the level of the communication of the educational organization, by which we propose a natural redefinition of the relations of the educational actors, both internal and external, for a better realization of the priorities in education.

BIBLIOGRAPHY

Books

- 1) Alouane Y., (1997) „*Gestion des ressources humaines*”, Konrad Adenauer Stiftung
- 2) Apostu, O., Balica, M., Fărtușnic, C., Florian, B., Horga, I., Novac, C., Voinea, L. (2015) „*Analiza sistemului de învățământ preuniversitar din România din perspectiva unor indicatori statistici. Politici educaționale bazate pe date*” Ed. Universitară, București
- 3) Arion H., (2008) „*Managementul in instituțiile de învățământ preuniversitar*”, Ed. Grupul Editorial Art, București
- 4) Aubree C., (2003-2004) „*Les métiers de la communication*”, L'étudiant, Paris
- 5) Babbie E., (2010) „*Practica cercetării sociale*”, Ed. Polirom, Iași
- 6) Barcellini F., Détienne F., Burkhardt J.-M. ,(2007) „*Conception de logiciels libres : enjeux pour l'ergonomie et rôle des utilisateurs dans le processus de conception*”. *Actes du congrès de la SELF*
- 7) Bateson C., (1977) „ *Steps to an ecology of mind*”, Chandler, San Francisco
- 8) Bateson, G., (1979) „*Mind and Nature: A Necessary Unity (Advances in Systems Theory, Complexity, and the Human Sciences)*”, Hampton Press
- 9) Benbenishty R., Astor R. A., (2005) „*School violence in context: Culture, neighborhood, family, school, and gender*”, Oxford University Press, New York
- 10) Bortun D. (2012) „*Responsabilitatea socială corporativă de la relații publice la dezvoltare durabilă*”, Ed. Tritonic , București
- 11) Bortun D., (2012) „*Relațiile publice și noua societate*”, Ed. Tritonic , București
- 12) Brochard B., Lendrevie J. (1999) „*Le publicitor*” , Dalloz gestion marketing
- 13) Bruner J.S , (2000) „*Culture et modes de pensée*”, Retz, Paris

- 14) Bruno H., (1993) „*Leadership et management*”, Editions Liaisons, Paris
- 15) Bühler K., (1990) „*Theory of Language: The Representational Function of Language*”, John Benjamins Publishing
- 16) Burduș E., Popa I., (2013) „*Fundamentele managementului organizației*”, Ed. Pro Universitaria, București
- 17) Burduș E., Popa I., (2016) „*Reproiectarea managementului organizației*”, Editura Pro Universitaria, București
- 18) Cabin P., Dortier J.F , (2008) „*La communication. Etat des savoirs*”, Éditions Sciences Humaines, Paris
- 19) Chiriță E., (2015) „*Puterea imaginii în relațiile publice. Norme de protocol și comunicare eficientă*”, Ed. Universitară, București
- 20) Cismaru D.M., Iacob D., (2011) „*Relatiile publice. Coeziune si eficienta prin comunicare*”, Ed. Comunicare.ro, București
- 21) Constantinescu-Stefanel R., (2009), „*Techniques de communication dans la negociation*”, Ed. ASE, București
- 22) Covey S. A. (2006) „*A 8-a treaptă a înțelepciunii. De la eficiență la măreție*”, Grupul editorial ALL, București
- 23) Cristea S., (2000) „*Dicționar de pedagogie*”, Ed. Litera Int., București
- 24) Crozier M., Friedberg E., (1977) „*L'acteur et le système: : Les contraintes de l'action collective*”, Points Seuil, Paris
- 25) Demeure C., (1993) „*Vente - action commerciale*”, 3ème édition Sirey
- 26) Détrie P., Meslin-Broyez C. (1995) „*La communication interne au service du Management*”, Editions Liaisons, Paris
- 27) Dewey J., (1927) „*The public and its problems*”, Henry Holt and Company, New York
DobbM. H., (1925) „*Capitalist Enterprise and Social Progress*” London: Routledge
- 28) Dolan S.L., Lamoureux G., (2000) „*Initiation à la psychologie du travail*”, Gaëtan Morin
Dupouey P., (1990) „*Choisir le juste mot*”, Ellipses Marketing; Paris
- 29) Duterme C., (2002) „*La communication interne en entreprise: l'Approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*”, Editions De Boeck Université

- 30) Enache R., Brezoi A., Crișan A. (2013), „*Marketing educațional*”, Editura Institutul European, Iași
- 31) Erik N., (2001) „*Une société de communication?*”, Edition Montchrestien, Collection clefs, 3è édition
- 32) Falzon P., Cerf M., (2005) „*Le client dans la relation*”, M. Cerf, & P. Falzon (Eds). Situations de service :travailler dans l’interaction ,Paris: PUF, Coll le travail humain
- 33) Floris B., (1996) „*La communication managériale*”, Presses Universitaires de Grenoble
- 34) Frățilă, C., Duică, M.C. (2014) „*Managementul resurselor umane: Concepte. Practici. Tendințe.*” Ed. Bibliotheca, Târgoviște
- 35) Gherguț A., (2007) „*Management general și strategic în educație*”, Editura Polirom, Iași
- 36) Gortner F., Malher J., Nicholson J. B., (1994) „*La gestion des organisations publiques*”, Presses Universitaires du Québec
- 37) Heude R.P., (2003) „*Guide de la communication pour l'entreprise*”, Paris, Maxima
- 38) Hristache D. A., (coord.), Popescu (Iacob) S.E., Paicu C.E., Mihai R.L., (2009) „*Impactul și comportamentul organizațional în situații de risc, conflict, criză*”, Ed. ASE, București
- 39) Hristache D. A., (coord.), Popescu (Iacob) S.E., Paicu C.E., Mihai R.L., (2009) „*Manual de comunicare economică și relații publice*”, Ed. ASE, București
- 40) Iacob D., Cismaru D. M., (2010) „*Organizația inteligentă*” Ed. Comunicare.ro, București
- 41) Iacob D., Cismaru D. M., (2011) „*Relațiile publice. Coeziune și eficiență prin comunicare*”, Ed. Comunicare.ro, București
- 42) Iacob S.E., (2012) „*Triada imagine-reputație-performanță în organizații economice*”, Editura Bibliotheca, Colecția Universitaria Economia, Targoviste
- 43) Iosifescu, Ș., (2007) „*Comunicare și calitate în educație*”, apărut în „*Relații publice în școli, încredere și parteneriat comunitar*”, Editura Comunicare.ro, București

- 44) Ipoli C.,(2005) „*Communication institutionnelle d'une entreprise commerciale, cas de la BRACONGO*”, IFASIC, Kin
- 45) Jakobson R., (1964) „*Probleme de stilistică*”, Ed. Științifică, București
- 46) Jaradat M., (2007) „*Bazele managementului*”, Ed. RISOPRINT, Cluj-Napoca
- 47) Joannis H., (1988) „*Le processus de création publicitaire stratégie, conception et réalisation des messages*”, Paris, Dunod
- 48) KnightF., (1951) „*The Economic Organisation*” Augustus M. Kelley, New York
- 49) Kotler P., Dubois B., (2000) „*Marketing Management*”, 10e éd. Nouveau horizon, Public union
- 50) Larçon J.-P., Reitter R., (1979) „*Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*”, Nathan, Paris
- 51) Lendrevie J., Brochand B., (1992) „*Publicitor*”, 5ème Edition, Ed. Dalloz-Sirey, Paris
- 52) Lourau R., (2002),„*L'analyse institutionnelle*”, les Editions de Minuit, Lonrai
- 53) Mayo A., (2014) „*Valoarea umana a organizațiilor*”, Ed. BMI PUBLISHING
- 54) Maslach Ch., Leiter M. P., (2011), „*Burn-out. Le syndrome d'épuisement professionnel*”, Les Arènes
- 55) Miège B., (1996) „*La société conquise par la communication*”, Tome 1, Logiques sociales, Presses Universitaires de Grenoble
- 56) Militaru G. (2010) „*Managementul serviciilor*”, Ed. C.H. BECK., București
- 57) Mnookin R., Lempereur A., (2001) „*La gestion des tensions dans la négociation des contrats et des conflits*”, Document de recherche, Paris-Cergy, ESSEC IRENE
- 58) Moreno J. L., (2009) „*Scieri fundamentale. Despre psihodramă, metoda de grup și spontaneitate*”, editura Trei, București
- 59) Mucchielli A., (2002) „*Arta de a influenta. Analiza tehnicilor de manipulare*”, Ed. Polirom, București
- 60) Nicolaescu O., Verboncu I. (1999) „*Management*”, Editura Economică, București

- 61) Niculescu M., (2011) „*Managementul și epistemologia cercetării științifice*”, suport de curs în cadrul proiectului Predex
- 62) Ortega R., Del Rey R., (2004) „*Construir laconvivencia: un modelo teórico para un objetivo práctico*”, R. Ortega y R. Del Rey (coord.) „Construir la convivencia”, Barcelona: Edebé
- 63) Pânișoară G, Pânișoară I. O., (2016) „*Managementul resurselor umane*”, ed. a III-a, Ed. Polirom, Iași
- 64) Péninou G., (1972) „*Intelligence de la publicité*”, Lafont, Paris
- 65) Peretti J.M., (2003) „*Tous DRH*”, Édition d'organisation, Paris
- 66) Perrenoud Ph., (1994) „*Métier d'élève et sens du travail scolaire*”, Paris, ESF
- 67) Perry A., (1908) „*The management of a city school*”, New York: Macmillan
- 68) Petrescu M. (2006) „*Managementul informației*”, Ed. Bibliotheca, Vol I, Târgoviște
- 69) Petrescu M. (2010) „*Managementul informației*”, Ed. Bibliotheca, Vol II, Târgoviște
- 70) Popa I., Burdus E., (2014) „*Metodologii manageriale*”, Editura Pro Universitaria, București
- 71) Popa I.(2004) „*Management strategic*”, Ed. Economică, București
- 72) Popa I.(2005) „*Management general*”, Ed. ASE, București
- 73) Popescu C. (2004) „*Structura organizațiilor*” Ed. Bibliotheca, Târgoviște
- 74) Popescu C. (2009) „*Economie. Curs universitar*” Ed. Bibliotheca, ediția 4, Târgoviște
- 75) Popescu C.(2009) „*Managementul serviciilor publice*”, Ed. University Press, Târgoviște
- 76) Popescu D., (2006) „*Management: concepte, principii, metode, probleme, studii de caz, jocuri deroluri*”, Editura Economică, București
- 77) Popescu D., (2010) „*Comunicare si negociere in afaceri*”, Ed. Bibliotheca, Târgoviște
- 78) Popescu D. (1998) „*Arta de a comunica*”, Ed. Economică, București
- 79) Popper, K., (2005) „*Societatea deschisă și dușmanii ei*”, Humanitas, București

- 80) Preda L., Diaconescu, M., (2013) „*Ghid de bune practici adresat directorilor și membrilor consiliilor de administrație din unitățile de învățământ preuniversitar*”, Târgoviște
- 81) Prutianu Ș., (2004) „*Antrenamentul abilităților de comunicare*”, vol. I, Ed. Polilorm, București
- 82) Purdea D., Jaradat M., (2008) „*Managementul resurselor umane, volumul I. Formarea și gestionarea resurselor umane*”, Ed. RISOPRINT, Cluj-Napoca
- 83) Purdea D., Jaradat M., (2009) „*Managementul ergonomic al muncii*”, Ed. RISOPRINT, Cluj-Napoca
- 84) Rădulescu C., (2015) „*Imaginea instituției publice*”, Ed. Universitară, București
- 85) Redding W.C., (1972) „*Communication Within the Organization*”, Industrial Communication and Purdue University, New York
- 86) Reitter R., Ramanantsoa B. (1985) „*Pouvoir et Politique. Au delà de la culture d'entreprise*”, McGraw-Hill, Paris
- 87) Rogalski, J., (1998) Concepts et méthodes d'analyse des processus de coopération dans la gestion collective
- 88) Saba T., Dolan S.L., Jackson S.E. și colab. (2008) „*La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*”, 4e édition. Québec : éditions du renouveau pédagogique Inc. Pearson Education
- 89) Sacară L., Dămian I., Macarie G.F., Tebeanu A.V., (2006) „*Psihopedagogia în sinteze pentru examenele de definitivare și gradul didactic II*”, Edusoft, Bacău
- 90) Sainsaulieu R., (1988), „*L'Identité au travail : Les effets culturels de l'organisation*”, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques
- 91) Salzer J., Romano C., (1990) „*Enseigner, c'est aussi savoir communiquer*”, Edition de l'Organisation, Paris
- 92) Sauret J.M., (2012) „*Managementul postmodern*”, Editura C. H. Beck, București
- 93) Schein E. H. ,(1985) „*Organizational culture and leadership*”, Joseph Bass, San Francisco,
- 94) Schifirneț C., (2007) „*Imaginea școlii în mass media*” apărut în „*Relații publice în școli, încredere și parteneriat comunitar*”, Editura Comunicare.ro, București

- 95) Serraf G. (1985) „*Dictionnaire méthodologique du marketing*”, Les Editions d'organisation, Paris
- 96) Sfez L., (1993) „*Dictionnaire critique de la communication*”, Tome 2, PUF, Paris
- 97) Simon H.A.,(1983) „*Administration et processus de décision*”, Economica, Paris
- 98) Stan, S., „*Dezvoltarea organizației educaționale orientate pe proiecte și percepția comunitară*” apărut în „*Relații publice în școli, încredere și parteneriat comunitar*” (2007), Editura Comunicare.ro, București
- 99) Șchiopu A. F., (2012) „*Comunicarea în managementul organizației*”, Ed. ASE, București
- 100) Tasnadi A., Paicu C.E., (2013), „*Comunicare în administrația publică*”, Ed. ASE, București
- 101) Taylor J. R., Van Every E. J. (2000). „*The emergent organization*”, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- 102) Thélot C., (2004) „*Les Français et leur École. Le miroir du débat*”. Commission du débat national sur l'avenir de l'école”, Dunod
- 103) Tran V., Stănciugelu I. (2003) „*Teoria comunicării*”, Editura Comunicare.ro, București
- 104) Tudorică R., (2007) „*Managementul educației în context european*”, Editura Meronia, București
- 105) Ury W., (1993) „*Comment Négocier avec les gens difficiles*”, Paris, Seuil
- 106) Vagu P., Stegăroiu I.(2007) „*Motivarea în muncă. De la teorie la practică*”, Ed. Bibliotheca,Târgoviște
- 107) Vandercammen M., Gauthy-Sinechal M (1999) „*Recherche marketing: outil fondamental du marketing*”, Ed de Boek université
- 108) Vasile, V. (coord), Zaman, G., Perț, S., Zarojanu, F. (2007) „*Restructurarea sistemului de educație din România din perspectiva evoluțiilor pe piața internă și impactul asupra progresului cercetării*”, Institutul European din România, București
- 109) Vion, R. (1992) „*La communication verbale*”, Hachette Supérieur, Paris

- 110) Voiculescu D., (1991) „*Negocierea – formă de comunicare în relațiile interumane*”, Ed. Științifică, București
- 111) Vygotski L.S, (1997) „*Pensée et langage*”, La Dispute, Paris
- 112) Wasquez-Bronfman A. (1996) „*La socialisation a l'école: Approche ethnographique (L'educateur)*”, Presses universitaires de France
- 113) Watzlawick P., (1978) „*La réalité de la réalité*”, Paris, Seuil
- 114) Westphalen M.H., (1998) „*Communicator : Le guide de la communication d'entreprise*”, Dunod, Paris
- 115) Wiener N., (1988) „*The Human Use of Human Beings: Cybernetics and Society*”, Editura DA CAPO PRESS
- 116) Wienert N., (1948) „*Cybernetics or control and communication in animal and machine*”; New York: John Wiley & Sons
- 117) Winkin Y. , (2001) „*Anthropologie de la communication : De la théorie au terrain*”, Édition Seuil
- 118) Wolton D., (2009) „*Informer n'est pas communiquer*”, CNRS Éditions, Paris
- 119) Zémor P., (2005) „*La Communication publique*”, Presses universitaires de France, Collection : Que sais-je ? (no 2940), Paris

Scientific articles

- 120) Alchian A. A., Demetz,H., (1972) „*Production, Information costs and Economic Organization*”, American Economic Review vol.62, nr.5, pp 777–795
- 121) Anderson C., (1982) „*The search for school climate: a review of the research*”, Review of Educational Research, 52, pp. 368–420.
- 122) Bartoli A., (1988) „*Communication et politique générale d'entreprise , L'enjeu humain*”, C.E.P.P., dec., pp. 36-48
- 123) Bartoli A., (1991) „*Communication et organisation pour une politique générale cohérente*”, Les Editions d'Organisation, ian., p. 46
- 124) Capul, Jean Yves, (Dir), (1998) „*Management et organisations des entreprises*”, Cahiers français n° 287, Édition la Documentation Française, p.27
- 125) Cohen J., (2006) „*Social, emotional, ethical and academic education: Creating a climate for learning, participation in democracy and well-being*”, Harvard Educational Review, 76(2), Summer,pp. 201-237

- 126) Eccles J. S., Wigfield A., Midgley C., Reuman D., MacIver D., Feldlaufer H., (1993) „*Negative effects of traditional middle schools on students' motivation*”, Elementary School Journal, pp. 553–574
- 127) Finnan C., Schnepel K., Anderson L., (2003) „*Powerful learning environments: the critical link between school and classroom cultures*”, Journal of Education for Students Placed At Risk, 8(4), pp. 391-418
- 128) Ghaith G., (2003) „*The relationship between forms of instruction, achievement and perceptions of classroom climate*”, Educational Research, 45, pp. 83-93
- 129) Goodenow C., Grady K. E., (1993) „*The relationship of school belonging and friends' values to academic motivation among urban adolescent students*”, Journal of Experimental Education, 62(1), pp. 60-71
- 130) Hristache D. A., Popescu (Iacob) S.E., Paicu C. E., Popescu C. (2010), „*An approach of sustainable development from the perspective of the communicational paradigm*”, în Metalurgia International vol.XV, Special Issue no.1/2010, pp. 58-61
- 131) Iosifescu Ș., (2007) „*Comunicare și calitate în educație*”, apărut în „Relații publice în școli, încredere și parteneriat comunitar”, Editura Comunicare.ro, București, p.10
- 132) Janosz M., Georges P., Parent S., (1998) „*L'environnement socio-éducatif à l'école secondaire : un modèle théorique pour guider l'évaluation du milieu*”, Revue canadienne de psycho-éducation, vol. 27, n°2, pp. 285-306
- 133) Lewin K., (1947) „*Frontiers in group dynamics. I. Concept, method and reality in social science*”; Social Equilibria, Human Relations, 1, pp. 5-40
- 134) Marion G., (1989) „*Les images de l'entreprise*”, Les Editions d'Organisation, février, p. 57
- 135) Markwick N., Fill C. (1997) „*Towards a framework for managing corporate identity*”, European Journal of Marketing, n°31, number 5/6, 1995, pp. 396-409.
- 136) Mayston D. J., (2003) „*Measuring and Managing Educational Performance*”, The Journal of the Operational Research Society, Vol. 54, No. 7 (July, 2003), pp. 679- 691

137) Olteanu (Andreiana) C.E., 2015, „*Impact of communication on the building of the educational organization image and of prestige*”, *HOLISTICA Journal of Business and Public Administration*, No.1/2015, p.64

138) Piroșcă G.I., Mohanu F., (2009) „*Multimedia technologies and virtual organizing of learning*”, în *Informatica Economica Journal*, vol 13, nr. 3/2009, pp. 26-35

139) Ratier M., (2003) „*L'image en marketing : cadre théorique d'un concept multidimensionnel*”, *Cahier de Recherche n ° 152*, p.4.

140) Rogalski J., (1998) „*Concepts et méthodes d'analyse des processus de coopération dans la gestion collective d'environnements dynamiques*” în K. Kostulski & A. Trognon (Eds.), *Communications interactives dans les groupes de travail*, PUN : Nancy, pp. 27-58

141) Stan S., (2007) „*Dezvoltarea organizației educaționale orientate pe proiecte și percepția comunitară*” apărut în „*Relații publice în școli, încredere și parteneriat comunitar*” Editura Comunicare.ro, București, p.81

Web resources

142) Cailleba P., (2009) „*L'entreprise face au risque de réputation*”, disponibil în formă electronică la <http://www.annales.org/re/2009/re55/Cailleba.pdf>

143) Claes M., Comeau J., (1996) „*L'école et la famille: deux mondes?*”, apărut în «*Lien Social et Politique-RIAC*» 35, Printemps, 1996, sursă accesibilă la www.erudit.org/revue/lsp.

144) Coase R., (1960) „*Problema costului social*”, sursă <http://www.sfu.ca/~allen/CoaseJLE1960>

145) Cohen J., McCabe E. M., Michelli N. M., Pickeral T., (2009) „*School climate: Research, policy, teacher education and practice*”, *Teachers College Record*, 111(1), pp. 180-213, sursă accesibilă la <http://www.tcrecord.org/Content.asp?ContentId=15220>

146) Cohen J., Fege A., Pickeral T. (2009). „*Measuring and Improving School Climate: A Strategy That Recognizes, Honors and Promotes Social, Emotional and Civic Learning The Foundation for Love, Work and Engaged Citizenry.*”, sursă accesibilă la <http://www.tcrecord.org/Content.asp?ContentId=15698>

147) Comșa M., (2008) „*Designul și practica cercetării sociale*”, Universitatea Babeș-Bolyai, sursă accesibilă la

http://sites.google.com/site/mirceacomsa/LI_DC_draft_curs_design_comsa.pdf?attredirects=0

148) Dumitru M., „Definirea si structura comunicarii”, sursă accesibilă la <http://www.slideshare.net/dumitrumari/efinirea-si-structura-comunicarii>

149) Knight F.(1921) „Risk, Uncertainty, and Profit” Boston: Houghton Mifflin, sursă accesibilă la <http://www.econlib.org/library/Knight/knRUP.html>

150) Popescu C, Olteanu (Andreiana) C.E., „The Internal Communication In The Educational Organization”, 2014, p. 884 sursă accesibilă la <http://conference.management.ase.ro/archives/2014/pdf/86.pdf>

Legislative documents, databases and European policies

151) ***Comunicat de presă nr. 283/2014 al INS , sursă accesibilă la http://www.insse.ro/cms/files/statistici/comunicate/com_anuale/tic/tic_r2014

152) *** „Diferențele de gen și efectele lor asupra rezultatelor școlare. Un studiu privind măsurile întreprinse până în prezent și situația actuală în Europa”, sursă accesibilă la http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice./documents/thematic_reports/120RO.pdf

153) ***Legea Educației Naționale 1/2011, art. 2, alin. 3

154) ***Legea nr. 128 din 1997 privind Statutul personalului didactic

155) *** LEGE nr. 365 din 7 iunie 2002 privind comerțul electronic , sursa <http://www.legi-internet.ro/lg365.htm>

156) ***OECD (2009), Creating Effective Teaching and Learning Environment : First Results of TALIS

157) *** Ordin nr. 3597/18.06.2014 pentru modificarea și completarea Metodologiei de evaluare anuală a activității personalului didactic și didactic auxiliar, aprobată prin Ordinul ministrului Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului nr. 6143/2011

158) ***Ordinul 4619 din 22 septembrie 2014, pentru aprobarea Metodologiei cadru de organizare și funcționare

159) ***Ordinul 6517 din 19 decembrie 2012 privind aprobarea Metodologiei de evaluare externă a calității educației în învățământul preuniversitar

160) ***Ordinul nr. 4800/31.08.2010 privind disciplinele și programele pentru examenul de bacalaureat, sursă accesibilă la <http://www.edu.ro/index.php/legaldocs/14191>

- 161) ***Ordonanța de urgență nr. 75 din 12 iulie 2015 privind asigurarea calității educației , sursă accesibilă la <http://www.edu.ro/index.php/articles/c5>
- 162) ***„Pactul Național pentru Educație” „Pactul Național pentru Educație” sursă accesibilă la http://www.presidency.ro/static/ordine/Pactul_National_pentru_Educatie
- 163) ***Proiect realizat de Ministerul Educației și Cercetării Științifice în parteneriat cu UNICEF, accesibil la http://www.pentrueducatie.ro/_upload/doc/Educa%C5%A3ia%20p%C4%83rin%C5%A3ilor.pdf
- 164) *** Raportul nr. 8090/29.09.2015, sursă accesibilă la www.isj-db.ro
- 165) ***Regulamentul de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar, sursă accesibilă la <http://www.edu.ro/index.php/articles/22583>
- 166) *** Rezultatele celei de-a II-a repartizări în licee ADLIC 2015, sursă accesibilă la <http://admitere.edu.ro/Pages/CandInJud.aspx?jud=17&alfa=1>
- 167) *** „Strategia descentralizării învățământului preuniversitar”, sursă accesibilă la http://www.edu.ro/download/strategie_descentralizare.pdf
- 168) ***Standardele de acreditare și evaluare periodică a unităților de învățământ preuniversitar, sursă disponibilă la <http://www.edu.ro/index.php/articles/7353>
- 169) ***Strategia națională de apărare a țării pentru perioada 2015 - 2019 „O Românie puternică în Europa și în lume”, sursă accesibilă la <http://www.presidency.ro/static/Strategia%20Nationala%20de%20Aparare%20a%20Tarii.pdf>