

**MODALITĂȚI DE FORMARE A COMUNICĂRII MANAGERIALE
LA MANAGERII ȘCOLARI**

**Nina SACALIUC, conferențiar universitar, doctor,
Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți, R. Moldova**

Abstract: The paper addresses the problem of management communication training to school managers. It uses samples of the subjects included in the experiment to examine the conditions of formation of culture of managerial communication, managerial communication skills determination, establishing relations of communication between managers and subordinates. Describe your training program to streamline management communication in the management.

Societatea de azi, cu realizările ei, nu ar fi apărut, nu s-ar fi dezvoltat și nu ar exista, dacă nu ar fi comunicarea. Nimeni, în zilele noastre, nu se îndoiește de rolul vital al comunicării într-o instituție. O lacună regretabilă a instituțiilor noastre tradiționale, de care ne dăm seama tot mai mult, dar pe care încă nu am eliminat-o constă în atenția prea sumară, chiar insuficientă, acordată comunicării. Necesitatea de a cunoaște aspectele comunicării și arta de a dirija acest proces în instituțiile de învățământ este un imperativ al timpului. Numai o comunicare eficientă poate contribui la soluționarea diverselor probleme, ce stau în fața instituțiilor contemporane [4, p. 95].

Comunicarea este o funcție-cheie pentru managementul modern. Se spune, pe drept cuvânt, că informația este puterea și pentru a fi eficientă, ea trebuie să circule mai repede decât în trecut. Tratarea comunicării în psihopedagogie constituie o soluție pentru a avea un management de succes, căci fără o comunicare eficientă, însăși esența conducerii este afectată, iar managerul trebuie format, perfecționat în acest sens. Aspectele psihopedagogice ale managementului comunicării și-au găsit reflectare în lucrările savanților C. Cucuș, 1996; L. Șoitu, 1997; S. Cristea, 2000; E. Joiță, Ș. Iosifescu, 2000 etc.

Din perspectiva managerială comunicarea este un act de tip interpersonal și reprezintă un proces de transfer de informație și înțelegeri între indivizi, grupuri sau subcomponente organizaționale și organizații în ansamblul lor [2, p. 28], identificându-se cu conceptul de comunicare organizațională.

În prezent un manager, mai mult ca oricând, trebuie să dispună de o cultură a comunicării pentru a forma un climat adecvat activității colectivului. Managerul eficient trebuie să fie în permanent contact cu cadrele instituției; să fie capabil să diferențieze în orice moment necesitățile de comunicare ale acestora, să formuleze și să transmită mesaje în funcție de caracteristicile lor și să urmărească reacția la primirea fiecăruia dintre mesaje.

Apare întrebarea: Managerul este oare un exemplu în cultura comunicării? Aici ne amintim de spusele pedagogului rus K. Ușinski, care confirma că „... cuvântul e bun atunci, când exprimă corect gândul”.

În cultura comunicării își găsesc exprimare particularitățile individuale ale managerului, nivelul dezvoltării sale creatoare, tradițiile ce s-au stabilit în colectiv. Pentru a colabora cu subalternii, a le trezi interesul pentru acțiuni ce ar schimba idealul și comportarea lor, managerul trebuie să organizeze interacțiunea pe baze democratice, pe dialog, pe respect și exigență, pe responsabilitate. Această tendință se statornicește tot mai mult în condițiile democratizării conducerii și în conținutul artei de a comunica. Deci, se impune un nou concept de pregătire a managerului, care ar avea drept scop formarea unui profesionist de o înaltă calificare cu o cultură a comunicării [1, p. 34].

Analiza prealabilă de formare a culturii comunicării manageriale în activitatea de conducere ne-a permis să constatăm că acestei probleme trebuie să-i acordăm o atenție deosebită. Orice conducător tinde să creeze o echipă ideală, membrii căruia, lucrând foarte bine, ar avea spirit de inițiativă și responsabilitate, o mare capacitate de muncă. Toate problemele ce țin de eficacitatea managerială în activitatea de conducere sunt legate de comunicare, care are drept obiectiv major stabilirea legăturilor reciproce în diferite niveluri și a unei colaborări eficiente între agenții educaționali.

În scopul determinării condițiilor de formare a culturii comunicării manageriale, examinării modalităților de eficientizare managerială în activitatea de conducere prin comunicare, am folosit anchetarea, testul, interviul. Total supuși experimentului au fost 12 manageri. Am urmărit obiectivele: (a) determinarea abilităților de comunicare la manageri; (b) stabilirea relațiilor de comunicare dintre manageri și subalterni.

Pentru a cerceta pe deplin și profund problema ne-au interesat care sunt posibilitățile și ce condiții trebuiesc create pentru formarea culturii comunicării la manageri în activitatea de conducere. Perfecționarea în acest domeniu a sugerat crearea condițiilor pentru formarea culturii comunicării:

- Abilitatea de a lucra cu oamenii, de a comunica cu ei, de a-i înțelege.
- Relații oneste bazate pe înțelegere reciprocă fiind absolut necesare între salariați și manageri.
- Însușirea justă a tipurilor comunicării manageriale, utilizând tehnologii originale de formare a culturii comunicării.

Luând în considerare faptul că cultura comunicării manageriale stă la baza formării comunicării eficiente a cadrelor didactice, am folosit proba ce ține de stabilirea relațiilor de comunicare între manageri și subalterni. Am urmărit scopul de a determina stilul individual al managerilor supuși experimentului având la bază următoarele criterii de apreciere (cu însușiri pozitive și negative).

Tabelul 1. Relațiile de comunicare între manageri și subalterni

1.	Indulgent	5	Sever	7
2.	Competent	7	Incompetent	5
3.	Respectă inițiativa. Încurajează acțiunile subalternilor	7	Stopează inițiativa subalternilor	5
4.	Dinamic, abil, ușor aplanează situațiile de conflict	8	Inert, nu prevede pericolul conflictului	4

5.	Sincer, nu ezită în a-și exprima opiniile, concluziile	8	Ursuz, temător pentru propria carieră	4
6.	Amabil, accesibil. Încurajează simțul demnității	7	Incorect în aprecierea capacităților subalternilor	5
7.	Ingenios, intuieste dispoziția și doleanțele subalternilor	8	Nu este în stare să stabilească relațiile cu subalternii	4
8.	Activ, autoritar	8	Pasiv, nu se implică în relațiile dintre subalterni	4
9.	Corect, imparțial	7	Nedrept, părtinitor	5
10.	Înzestrat	6	Superficial	6
11.	Se implică în viața colectivului	8	Rămâne indiferent în succesele sau momentele de bucurie trăite de cadrele didactice	4

Prin urmare, facem o concluzie anticipată cu referire la cultura comunicării managerului cu subalternii. Unii manageri (3-4) nu în toate cazurile dispun de calități profesionale ce țin de competență, de cultură a comunicării și de unele trăsături individuale: amabilitate, sociabilitate, corectitudine, politețe, răbdare.

În vederea definitivării imaginii cu privire la nivelul de dezvoltare a abilităților de comunicare a fost aplicat testul *Barometrul comunicării*, care include 40 de afirmații și vizează cultura comunicativă a managerilor. Rezultatele obținute se înscriu în următorii parametri:

Tabelul 2. Testul *Barometrul comunicării*

Număr de puncte	Rezultatul	Număr de respondenți
80	Timp frumos	0
65-80	Senin	4
50-65	Variabil	3
35-50	Acoperit	3
20-35	Ploaie	1
0-20	Furtună	1

Rezultatele testului ne-au demonstrat că la nivel foarte înalt (timp frumos) nu s-a plasat nici un respondent; la nivel înalt – 4 respondenți.

Atunci când respondenții au fost rugați să evidențieze dificultățile principale pe care le întâmpină în comunicare au fost mai frecvente următoarele răspunsuri:

- 1) Foarte rar mă pun în situația interlocutorului (52%).
- 2) Când stau de vorbă cu cineva, nu las întotdeauna să termine ce are de spus (57%).
- 3) Atunci când vorbește cineva, nu ascult cu atenție ceea ce spune (41%).
- 4) Am tendința de a vorbi mai mult decât interlocutorii (38%).

Meditând asupra acestor rezultate, am concluzionat că managerii contemporani trebuie să-și ridice continuu cultura comunicării. Aceasta ar viza profesionalismul managerului, prezența abilităților comunicative, manifestarea tactului, a calităților și valorilor spirituale. Deci, este necesară crearea condițiilor optime pentru eficientizarea managerială prin comunicare.

Formarea culturii comunicării necesită timp. Practica demonstrează că cea mai optimală modalitate pentru achiziționarea competențelor ce țin de comunicare sunt activitățile formative care pot fi desfășurate sub diverse forme.

În acest scop a fost elaborat și desfășurat un program de antrenament în vederea eficientizării comunicării manageriale în activitatea de conducere. Activitățile formative au fost organizate și desfășurate sub diverse forme: seminare, traininguri, mese rotunde, conferințe de presă, dezbateri etc. Toate acestea trebuie să se înscrie în cheia învățământului formativ, care a presupus implementarea metodelor interactive. Am considerat ca cele mai potrivite metode de lucru care-i antrenează plener în activitatea de comunicare sunt: „Gândeți, lucrați perechi / comunicați”, „Interviul de „grup”, „Interviul în trei trepte”, „Comerțul cu o problemă”, „Linia valorică”, „Conversația academică”, „Investigația „de grup”, „Discuția Panel”, „Știu, vreau să știu”, „Studiul de caz”, „Problematizarea”, „Rețeaua de discuție”, „Rețeaua de discuții urmată de dezbateri”, „Reuniunea Philips 6-6” etc. În continuare prezentăm subiectele puse în discuție în cadrul ședințelor.

1. Premise ale succesului în formarea și dezvoltarea echipei manageriale.
2. Comunicarea managerială și esența ei în eficientizarea activității de conducere.
3. Aspectele comunicării nonverbale.
4. Cultura comunicării manager-subaltern.
5. Comunicare în conflict.
6. Modalități de prevenire și atenuare a conflictelor prin comunicare.
7. Climatul și cerințele comunicării eficiente.

Prima parte a ședinței *Comunicarea managerială și esența ei în eficientizarea activității de conducere* s-a desfășurat sub formă de comunicare scurtă, în cadrul căreia s-au abordat

aspectele teoretice ale comunicării manageriale. S-au scos în evidență ideile de bază: trebuința în comunicare, calitatea comunicării, atitudinea managerilor față de comunicarea cu subordonații.

S-au discutat tipurile comunicării manageriale, evidențiind comunicarea verticală descendentă, ce cuprinde fluxuri de informații, ce se manifestă între manageri și subordonați și se caracterizează prin decizii, norme, rapoarte etc. S-a accentuat faptul că comunicarea în conducere se poate realiza individual (comunicarea interpersonală) sau în grup. Comunicarea interpersonală, la rândul său, servește ca atribut al comportării

S-au evidențiat deprinderile necesare unui manager în procesul comunicării (după Dale Carnegie) și am încercat să le trecem prin activitatea managerului instituției școlare.

1) Obișnuința de a te adresa altui om, ce presupune capacitatea de a comunica cu cei din jur, de a-și exprima în mod inteligent impresiile, gândurile, ideile. Cea mai importantă cale de elaborare a limbajului și, în același timp, forma de bază a vorbirii este dialogul.

2) A învăța să ascuți, să înțelegi și să te faci înțeles. Vorbind despre această deprindere, s-a menționat că una din piedicile esențiale în calea dialogului este faptul că știm prea puțin să ascultăm pe alții. Ascultarea este condiția înțelegerii celuilalt. Ea întâmpină numeroase obstacole, care limitează receptivitatea noastră și care nu se află în exterior, ci cel mai adesea în propria noastră persoană.

Managerii au fost de acord și au spus pe drept cuvânt, că ascultarea poate fi considerată una din cele mai rare și mai prețioase calități umane care presupune, măcar pe o clipă, diminuarea glasului propriului „Eu” și ascuțirea urechii la glasul celuilalt.

A fost discutată și o așa deprindere, ca *iscușința de a ascunde sau de a demonstra starea emoțională în procesul comunicării*. Comunicarea nu prin metode verbale, ci și prin componente neverbale, afectiv-emoționale. O privire absentă sau plină de interes, un zâmbet cald sau ironic, un gest de tandrețe sau unul de nerăbdare, completează mesajul verbal. În relațiile cu subalternii fiecare gest este esențial, iar conexiunea inversă, acea întărire pe care o așteptăm de la interlocutorul nostru se realizează adesea neverbal. Vorbind de deprinderea ce ține de iscușința de a discuta cu interlocutorul, au fost evidențiate următoarele:

- anunțarea prealabilă a interlocutorului de scopul întâlnirii;
- determinarea scopului, reieșind din descrierea unei sau altei situații;
- propunerea conștientă a activității active a interlocutorului.

A fost evidențiată deprinderea ce ține de *iscușința de a desfășura consiliile pedagogice, orele metodice*. S-a subliniat că e necesar de a atrage atenția la iscușința de a nu se înlătura de

scopul adunării, iscusința de a formula concluziile, de a adresa întrebări membrilor consiliului pedagogic; iscusința de a-și încheia propriul mesaj.

În concluzie s-a menționat că fără aceste deprinderi managerul nu va putea alege o metodă de influență asupra colectivului în realizarea obiectivelor educației și instruirii.

Discuții aprinse s-au încins la întrebarea ce ține de modalitățile (formele) sub care se realizează, de regulă, comunicarea managerială: orală, scrisă, nonverbală.

Vorbind despre comunicarea managerială orală, s-au evidențiat situațiile specifice, cum ar fi: comunicarea față în față cu o persoană, ce are avantajul că este directă și că permite folosirea tuturor mijloacelor verbale și nonverbale de comunicare; comunicarea interpersonală importantă în situații de evaluare a performanței și motivare, de soluționare de conflicte, de negociere etc.

Activitatea cu subiectul *Aspectele comunicării nonverbale* a fost orientată la analiza mediului în care are loc comunicarea. S-a accentuat faptul că este foarte important să știm în ce mediu poate avea loc un dialog sau altul. S-a menționat un moment important, că atât acțiunile îndeplinite, cât și cele nerealizate transmit un mesaj. Managerul care uită să mulțumească unui subordonat sau să se țină de o promisiune, comunică ceva.

Profund s-au discutat mijloacele de comunicare: discuții față în față; conversații telefonice; scrisori; poșta electronică; documentele scrise; documente numerice. S-a subliniat faptul că diversitatea de management presupune relații interpersonale multiaspectuale. Avem la dispoziție variate căi de comunicare. Arta de eficientizare a acestui proces este esențială și constă în găsirea căii optime diferențiate, deoarece comunicarea ne permite să descoperim în fiecare personalitate o lume aparte.

În concluzie la discuția mijloacelor de comunicare s-a accentuat că foarte mulți manageri contemporani se confruntă cu problema lipsei de timp, ceea ce se răsfrânge asupra utilizării diverselor mijloace de comunicare.

Ședința cu genericul *Cultura comunicării manager-subaltern* a urmărit scopul de a asigura un stil corect de comunicare a managerului, respectând tactul pedagogic și s-a desfășurat sub formă de discuții libere și a avut mai mult o orientare practică, accentul fiind pus pe priceperile comunicative:

- posedarea percepției sociale sau „a citi pe față”;
- a înțelege, dar nu numai a vedea, adică a modela adecvat personalitatea persoanei, starea psihică după semnele exterioare;

- a-și formula vorbirea sa optimal în plan psihologic, adică priceperea de a comunica verbal.

De asemenea managerii au evidențiat funcția comunicativă, ca una dintre cele mai prioritare, ce presupune respectarea tactului pedagogic, utilizarea manierelor civilizate alese și a formelor de comunicare individuală sau colectivă, dirijarea propriei dispoziții și conduitei, aprecierea propriei activități, cucerirea autorității etc.

La una din ședințe a fost pus în discuție subiectul *Comunicarea în conflict*. Prima parte a activității s-a desfășurat sub formă de comunicare scurtă. S-a discutat planul propus, unde s-au dezvoltat ideile de bază, cauze, tipuri și forme de manifestare a conflictelor; evoluția stadială a conflictelor; strategii de prevenire și soluționare a conflictelor.

Au fost înaintate următoarele *obiective*:

- familiarizarea cu motivele conflictelor;
- determinarea trăsăturilor caracteristice ale persoanei capabile să creeze conflict;
- examinarea tipurilor și felurilor conflictelor.

Chiar de la începutul discuției am afirmat că din punct de vedere managerial, conflictul este definit ca o stare afectivă caracterizată prin neliniște, ostilitate, rezistență, agresiune deschisă, precum și toate tipurile de opoziție și interacțiune antagonistă, inclusiv competiția. S-a subliniat faptul că anume managerii sunt cele mai potrivite persoane, cei mai capabili să prevină și să soluționeze orice conflict și situație conflictuală.

Discutând întrebarea ce ține de evoluția stadială a conflictelor, au fost dezvoltate stadiile conflictelor: disconfortul, incidentul, neînțelegerea, tensiunea, criza, abandonul, victorie-înfrângere, compromisul, victorie-victorie.

În concluzie s-a subliniat faptul că pentru a soluționa rapid și eficient conflictele din interiorul colectivului în raport cu comunitatea, managerul trebuie să cunoască în esență aspectele de negociere, tehnicile de negociere și etapele stadiale ale dezvoltării conflictelor.

Discuții aprinse s-au încins la întrebarea ce ține de strategiile de prevenire și soluționare a conflictelor. Managerii au ajuns la un numitor comun că o tehnică de soluționare a conflictelor este *tehnica de comunicare*. Pentru obținerea unor relații calitative de comunicare este necesar ca părțile să utilizeze tehnici, cum ar fi: ascultarea activă, tehnicile de limbaj și restructurarea deprinderilor. S-a subliniat un moment important că în desfășurarea lui conflictul se bazează pe comunicare. În demersul rezolvării conflictului o atenție deosebită trebuie acordată caracteristicilor comunicării, acestea reprezentând cauza cea mai frecventă a construirii unor situații conflictuale:

- înțelegerea și perceperea diferită a unor situații și a elementelor sale;
- inexistența unui limbaj comun;
- blocaje și distorsiuni în comunicare;
- lipsa abilităților de a comunica etc.

Prin urmare, activitățile din cadrul acestui program se bazează unele pe altele. De exemplu, managerii nu pot face față cu succes conflictelor, dacă nu au competențe și abilități de comunicare și nu pot comunica cu adevărat, dacă au un respect scăzut față de sine. Este nevoie să cunoaștem următoarele: Cât de bine ei pot să comunice? Cât de bine înțeleg conceptul de *comunicare* și de *conflict* pentru a realiza un program. S-a ținut cont, în primul rând, de activitățile ce stimulează discuțiile interpersonale.

În concluzie vom menționa următoarele: activitatea managerială implică comunicarea dintre persoane într-o măsură mai mare sau mai mică. Calitatea acestei comunicări este un factor decisiv care determină succesul în activitate, climatul psihosocial favorabil. Din această perspectivă se poate afirma că formarea unui manager cu o cultură a comunicării necesită dezvoltarea competenței de a comunica.

Numai prin autoinstruire, autoeducație, prin participarea deplină la viața socială, culturală și spirituală managerul de succes are șansa de a-și perfecționa cultura comunicării. Astfel, putem concludiona că un manager eficient nu poate fi bun în modul absolut, el poate fi bun în funcție de calificativele aprecierii, reflectate în stilurile de dirijare, metodele și condițiile în care își desfășoară activitatea managerială.

Referințe bibliografice:

1. DRAGOMIR, M.; PLEȘA, A.; BREAZ, M. *Manual de management educațional pentru directorii unităților de învățământ*. Turda: Hiperion, Centrul regional de dezvoltare și inovare a resurselor din învățământ, 2001.
2. IOSIFESCU, Ș. (coord.). *Manual de management educațional (pentru directori de unități școlare)*. București: ProGnosis, 2000.
3. JOIȚA, E. *Management educațional*. Iași: Polirom, 2000.
4. COJOCARU, V.; SOCOLIUC, N. *Management educațional*. Chișinău: Cartea Moldovei, 2007.