

DEZVOLTAREA COMUNICĂRII MANAGERIALE ÎN INSTITUȚIILE DE EDUCAȚIE TIMPURIE

SACALIUC Nina, conf. univ., dr. Universitatea de Stat „A. Russo”, Bălți

Rezumat. *În articol se abordează problema dezvoltării comunicării manageriale în instituțiile de educație timpurie. Se dezvăluie modalitățile de desfășurare a activităților formative, implementate ulterior în cadrul seminarelor metodice, ședințelor special organizate cu cadrele de conducere. În rezultat, a fost experimentat programul teoretico-practic de antrenare și dezvoltare a comunicării manageriale în activitatea de conducere la managerii din instituțiile de educație timpurie.*

Abstract. *The article deals with the problem of developing managerial communication in early education institutions. It reveals the modalities of carrying out formative activities, subsequently implemented during methodological seminars, special sessions organized with the management staff. In result, the theoretical-practical program of training and development of managerial communication in the management activity for early education institutions was tested.*

Cuvinte-cheie: *comunicare, comunicare managerială, canalele comunicării, climat, stil, stil managerial.*

Keywords: *communication, managerial communication, communication channels, climate, style, managerial style.*

Comunicarea în știința managerială este un proces informațional care permite formularea și înțelegerea corectă a mesajelor, câștigarea cooperării celor din jur. Totodată, comunicarea este un instrument cu ajutorul căruia managerul transmite și primește informații și decizii, acceptă sau respinge anumite soluții, planifică, organizează, controlează, pregătește și implementează schimbarea.

În cultura comunicării își găsește 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.

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, care stau în fața instituțiilor contemporane.

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.

S. Cristea reprezintă comunicarea managerială ca „acțiune pedagogică, prin care rezultatele activității de conducere sunt finalizate la nivel:

1) cantitativ – consemnarea rezultatelor evaluării de apreciere în documente oficiale, gen proces verbal, concluzii și sarcini operative ale inspecției școlare etc;

2) calitativ – valorificarea rezultatelor consemnate în urma evaluării de decizie, prin documente oficiale, gen îndrumări metodice, gânduri metodologice, instrumente operaționale” [2].

Comunicarea managerială în opinia savanților, pune în evidență următoarele aspecte:

1) Comunicarea managerială creează o coeziune de comportamente și interese, înlesnește înțelegerea sarcinilor și obiectivelor comune și individuale, asigură confruntarea cu realitatea întreprinderii, impulsionează integrarea psiho-socio-profesională. Concluzia ce reiese din primul aspect este că acest comportament organizațional apare în urma stimulării comunicării, iar managerul de rang înalt, la rândul său, poate cunoaște aspirațiile angajaților, nevoile acestora.

2) Comunicarea managerială conferă managerului contribuția participativă. Al doilea aspect deduce următoarea concluzie: comunicarea stă la baza managementului și constituie elementul de coeziune dintre membrii Consiliului de Administrație și Comitetul Director. Aceasta va asigura, prin urmare, posibilitatea de a înțelege și de a se face înțeleși de către angajați.

3) Comunicarea managerială poate fi realizată în sensul de transmisie și schimb de informații între șef-subaltern, subaltern-subaltern, în circulația de impresii și comenzi, în împărtășirea unor stări afective, de decizii raționale și judecăți de valoare; comunicarea managerială trebuie să fie efectuată ca proces. Acest din urmă aspect conduce la mai multe concluzii:

- gradul înalt de interacțiune și informare va implica rezultate mai bune, iar izolarea, dimpotrivă, va conduce la dispersarea eforturilor, deci la ineficiență;

- fluxul informațional se va amplifica;

- dispozițiile primite (comunicarea de sus în jos) trebuie să fie acceptate de subalterni sau să fie discutate deschis, cu sinceritate și tact; negreșit, aceasta va conduce la o comunicare constructivă;

- rapoartele, informațiile (comunicarea de jos în sus) prezentate vor genera o apropiere a managerului [3].

Trebuie de menționat că majoritatea definițiilor au în comun câteva aspecte:

1) Comunicarea managerială are loc într-un sistem complex și deschis, care este influențat și influențează, la rândul său, mediul ambiant.

2) Comunicarea managerială implică mesajele, (fluxul de angajați, clienți, consumatori; de informație), propunerile, conducerea și mediul angajaților, funcționarilor.

3) Comunicarea managerială implică persoane, cu atitudinile, sentimentele, relațiile și abilitățile lor.

Așadar, comunicarea managerială reprezintă un proces constant în care are loc schimb de informație, credințe, valori și atitudini la toate nivelurile; este un proces permanent și se adaptează noilor necesități, pentru a reuși ca înțelegerea mesajelor să fie totală.

Pentru eficientizarea comunicării în colectivele pedagogice Vasile Cojocaru recomandă managerilor în orice situație să țină cont de:

- Normele etice pentru o comunicare eficientă;
- Blocajele și barierele care stau în calea unei bune comunicări;
- „ucigașii comunicării”;
- Sugestii pentru oferirea și primirea feed-back-ului;
- Strategiile: de soluționare a conflictelor, de amortizare a plângerilor, de luare a deciziilor;
- Principiile pentru întreținerea unei discuții constructive;
- Aspectele comunicării eficiente [1].

Prin urmare, comunicarea managerială influențează comportamentul uman și determină aspectul etic, însumând respectarea principiilor, normelor morale, de conduită corespunzătoare, adecvate cerințelor vieții sociale.

Munca managerului instituției de educație timpurie, ca și a altor cadre de conducere, se bazează pe comunicarea cu subalternii. De aceea fiecare manager trebuie să-și promoveze o politică bazată pe un sistem de comunicare eficientă, care să-i permită modelarea permanentă a structurii și a relațiilor organizatorice în condițiile unei societăți aflate în continuă schimbare.

În concluzie, e necesar să conștientizăm că noile tehnologii care nu prevăd puterea comunicării manageriale în a crea și a împărtăși valori, în a promova modificări, schimbări, nu au șansa de a rezista unei perioade mai îndelungate. Arta de a comunica este arta de a spune adevărul, altfel riscăm să pierdem încrederea care ne-a fost acordată.

Conform problemei de cercetare ce vizează dezvoltarea comunicării manageriale am urmărit scopul de a determina modalitățile de eficientizare managerială în activitatea de conducere prin comunicare. În studiul experimental au fost cuprinși 10 manageri și 36 cadre didactice.

Pentru a afla opinia cadrelor didactice despre cultura comunicării managerilor cuprinși în experiment am aplicat un chestionar cu răspuns închis. Vom analiza răspunsurile la întrebările chestionarului:

1. Ce rol ocupă comunicarea pentru Dvs. în activitatea didactică? Pentru 33% respondenți comunicarea ocupă un loc esențial, pentru 43% mai puțin esențial, pentru 19% neesențial.

2. În momentul actual considerați că instituția în care profesăți este deschisă, mai puțin deschisă, închisă către comunicare? Doar 11% educatori consideră că instituția în care își desfășoară activitatea este deschisă; 45% mai puțin deschisă și 44% consideră că este închisă către comunicare.

3. Ce rol i se atribuie comunicării în instituția în care activați? 15% au remarcat că i se atribuie un rol foarte important; 41% important și 44% puțin important.

4. Cum vă apreciați nivelul de dezvoltare a abilităților de comunicare pe care le posedați? Foarte înalt – 26%; înalt – 67%; jos – 7%.

5. Cu care din agenții educaționali vă reușește cel mai mult comunicarea? Managerii instituției – 11%; părinții – 15%; copiii – 74%.

6. Cât de frecvent este abordată tema comunicării în instituția Dvs.? Frecvent – 7%; mai puțin frecvent – 11%; deloc – 82%.

7. Considerați că aveți nevoie să vă antrenați în activitatea de ameliorare a abilităților de comunicare? Da – 89%; nu – 11%.

Luând în considerație faptul că cultura comunicării manageriale stă la baza dezvoltării comunicării eficiente a cadrelor didactice, am aplicat proba ce ține de stabilirea relațiilor de comunicare între manageri și subalterni, având la bază criteriile de apreciere cu însușiri pozitive și negative.

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, sinceritate, politețe, răbdare.

Prin urmare, pentru un manager eficient comunicarea prezintă ca artă pedagogică, motiv pentru care fenomenul necesită creativitate în interacțiunea conducătorului cu subalternii.

Reperetele teoretice și rezultatele chestionarului ne-au servit drept fundamente la elaborarea unor activități formative orientate la dezvoltarea comunicării manageriale în instituțiile de educație timpurie. Activitățile formative au fost organizate și desfășurate sub diverse forme: seminare, training-uri, mese rotunde, conferințe de presă, dezbateri etc.

În continuare vom dezvălui modalitățile de desfășurare a unor activități formative ce țin de dezvoltarea comunicării manageriale.

Astfel, la prima activitate s-a discutat subiectul *Comunicarea managerială și esența ei în realizarea funcțiilor manageriale*. Prima parte a activității s-a desfășurat sub formă de comunicare scurtă. A fost pus în discuție planul, unde s-au dezvăluit ideile de bază: comunicarea managerială și funcțiile sale; structura comunicării pedagogice; democratizarea societății – umanizarea relațiilor în colectiv. A doua parte a activității a decurs sub formă de răspunsuri la întrebări, schimb liber de opinii.

Vorbind despre comunicarea managerială, s-a accentuat atenția la conceptul de bază, ca o comunicare profesională, orientată la crearea climatului psihologic favorabil. S-a subliniat faptul că comunicarea incorectă trezește frică, neîncredere, slăbirea capacității de muncă, se intensifică comportamentul neadecvat.

Au fost discutate funcțiile comunicării manageriale: cunoașterea personalului, schimb de informații, organizarea activității, schimb de roluri, auto-confirmare. Managerii și-au expus punctul -de vedere cu privire la funcțiile comunicării, prioritatea unora din ele.

Funcția comunicativă a fost evidențiată ca cea primordială. Au fost denumite un șir de priceperi de care trebuie să dispună un manager, perfecționându-le mereu: determinarea contactelor binevoitoare de lucru cu colegii; determinarea relațiilor judicioase pedagogice cu subalternii (respect,

cerințe, răbdare etc.); folosirea unui ton corect și forme de comunicare; reglarea comunicării și a relațiilor cu colegii. Din punct de vedere teoretic s-a discutat arta comunicării pedagogice, evidențiind comunicabilitatea și volubilitatea drept calități umane, comunicarea fiind un instrument profesional foarte necesar în activitatea managerială.

S-au evidențiat deprinderile necesare unui manager în procesul comunicării (după Dale Carnegie) și s-a încercat să le trecem prin activitatea managerului instituției de educație timpurie.

1) Obișnuița 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.

2) A învăța să asculți, 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-i 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.

3) Iscușința de a ascunde sau de a demonstra starea emoțională în procesul comunicării. Comunicarea nu prin metode verbale, ci 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 concluzie s-a accentuat că fără aceste deprinderi managerul nu va putea alege o metodă de influență asupra colectivului în realizarea obiectivelor înaintate.

Activitatea cu subiectul *Cultura comunicării manager-subaltern* a urmărit scopul de a asigura un stil corect de comunicare a managerului, respectând tactul pedagogic. Această activitate s-a desfășurat sub formă de discuții libere și a avut mai mult o orientare practică. S-a pus accent 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.

Activitatea cu subiectul *Climatul și cerințele comunicării eficiente* a fost orientată la determinarea climatului și stabilirea cerințelor comunicării eficiente.

Au fost înaintate următoarele obiective:

- Conștientizarea noțiunilor comunicare și climat;

- Însușirea tipurilor de climat al comunicării;

- Determinarea cerințelor într-o comunicare managerială.

La ședința respectivă s-au discutat cele două feluri de climat al comunicării: defensiv (de apărare) și de cooperare (de colaborare). S-a subliniat faptul că climatul defensiv predomină atunci când managerul manifestă atitudinea permanentă de evaluare (aprecierea persoanei); manifestă

atitudine de superioritate în baza funcției pe care o ocupă și a puterii acordate de aceasta; este de părerea că în orice conflict cineva trebuie să învingă și celălalt să fie învins.

Vorbind despre climatul de cooperare, s-a accentuat că acest climat este atunci, când managerul manifestă în comunicare o atitudine descriptivă; este orientat spre probleme, adoptă o poziție de egalitate, manifestă respect; respectă sistemul de valori al celuilalt și pe el ca personalitate.

Au fost discutate cerințele ce trebuie respectate în comunicarea managerială. Pentru emițător – claritatea mesajului, exprimarea corectă, coerentă; folosirea unei forme adecvate de comunicare și a unui limbaj adecvat; repetarea mesajelor mai complexe; asigurarea unui climat adecvat. Pentru receptor – atenția din partea receptorului; ascultarea eficace, cunoașterea limbajului utilizat de emițător; efortul de a înțelege semnificația mesajelor primite.

Astfel, managerii au ajuns la concluzia că problema climatului în instituție rămâne deschisă cercetării, reflecției cadrului de conducere ca și personalului didactic, deoarece ea se corelează cu performanțele de înalt nivel.

Activitatea *Impactul stilului de conducere asupra comunicării manageriale* a urmărit scopul de a-i iniția pe manageri în discuția stilurilor manageriale.

Respondenții s-au inclus activ în discuția stilurilor manageriale ce implică diferite modalități de comunicare. Au pus pe primul plan stilul democrat, argumentând că managerul democrat are un stil de comunicare caracterizat prin:

- Ia decizii în urma unor discuții cu subordonații, în cadrul cărora ține cont de părerea acestora;
- Folosește feed-back-ul pentru aprecierea imediată a muncii bine făcute;
- Apelează la comunicarea suportivă pentru sprijinirea angajaților în îndeplinirea muncii lor;
- Îi menține pe angajații informați asupra problemelor instituției prin ședințe și întâlniri frecvente;
- Folosește tehnici de comunicare pentru întărirea spiritului de echipă;
- Prin modul de comunicare stimulează creativitatea grupului.

Vorbind despre managerul autocrat, respondenții au menționat faptul că comunicarea manager-subaltern are loc de sus în jos. Puterea și autoritatea sunt impuse prin măsuri represive, nu prin comunicare cu scop de convingere. De asemenea s-a accentuat că comunicarea are caracter de dispoziție, este critică și orientată spre găsirea greșelilor. În comunicarea interpersonală managerul autocrat accentuează distanța superior/subordonat și amintește în mod frecvent poziția și autoritatea sa.

Au fost dezvăluite cauzele ce duc la formarea incorectă a stilurilor comunicării. S-a ajuns la un numitor comun, precum că comunicarea-dialog este cea mai valoroasă din punct de vedere pedagogic, fiindcă recunoaște rolul activ al managerului în activitatea de conducere.

Au fost expuse unele reguli pe care trebuie să le respecte managerul: comunică eficient; administrează sistemul de comunicare eficientă; dezvoltă, menține și folosește o rețea de contacte; caută

să recruteze personalul de cea mai bună calitate; încearcă să folosească tot personalul eficient pentru a îmbunătăți calitatea educației oferite.

S-a subliniat că sunt nepedagogice următoarele stiluri de comunicare: înfricoșare, distanțare.

La activitatea cu subiectul *Tactul pedagogic – garanție a dezvoltării culturii comunicării manageriale*, respondenții au venit cu idei interesante ce țin de activitatea lor cotidiană și s-au inclus activ în discuție.

Din discuții s-a desprins ideea că tactul este o categorie morală, ce-i ajută managerului să regleze relațiile reciproce dintre diferite persoane.

Această activitate a urmărit scopul de a determina motivele ce conduc la însușirea tactului pedagogic sau la manifestarea lipsei de tact.

Respondenții au menționat faptul că tactul pedagogic se manifestă, în primul rând, în comunicare și însușirea lui contribuie la un nivel înalt de cultură generală a cadrului de conducere, îi ajută să-și formeze normele stabile morale de conduită.

Discuții aprinse s-au încins la întrebarea ce ține de tactul pedagogic în situații dificile. S-a subliniat faptul că un manager lider trebuie să stăpânească tactul pedagogic întotdeauna, pentru că în practica managerială sunt multe cazuri când tactul conducătorului constituie principala condiție a succesului. În condiții deosebit de dificile sau chiar extreme, tactul pedagogic presupune o modalitate de adaptare – o tactică.

Concluzie. Participarea activă la activități le permite managerilor să-și formeze o cultură a comunicării adecvate, să folosească cunoștințele și experiența de muncă. Procesul comunicării manageriale impune o schimbare în mediul educațional și organizațional ce presupune transformarea dimensiunilor în oportunități, de a discuta. De aceea se cuvine ca procesul de comunicare interpersonală să fie cizelat printr-un sistem de abilități manageriale care ar asigura mediului organizațional și personal integritate, efecte pozitive, atitudini umane.

Formarea unui manager cu o cultură a comunicării necesită dezvoltarea competenței de a comunica. O bună înțelegere a comunicării manageriale va permite cadrelor de conducere să conștientizeze că ei depind foarte mult de subalterni. Înțelegând aceasta, managerii înșiși vor putea cu ușurință să stăpânească realitatea și să promoveze noi tehnologii de comunicare.

Bibliografie

1. Cojocaru, V. Schimbarea în educație și schimbarea managerială. Chișinău: Lumina, 2004. 336 p. ISBN 9975-65-205-0.
2. Cristea, S. Dicționar de pedagogie. Chișinău : Litera, 2000. 395 p. ISBN 9975-74-248-3.
3. Șoitu, L. Pedagogia comunicării. București : Ed. Didactică și Pedagogică. 1997. 225 p. ISBN 973-30-5657-X.