

MANAGEMENTUL RELAȚIILOR DE COMUNICARE ÎNTR-O CLASĂ DE ELEVI

Ionuț VLĂDESCU

Universitatea „Ovidius”, Constanța, România

The management of communication relationships deals with design, planning, government, organization, coordination, and control of interactions and communication between the actors involved in the pedagogical relationship within school context. This segment of teacher’s activity represents a distinctive aspect of the usual school management and implies a number of capacities and skills observed in the inter-personal relationships established between the members of the group.

There has always been managerial practice in the communication field, but the systematic and distinct preoccupation has only recently started.

1. Accepțiuni generale ale conceptului de comunicare

Managementul relațiilor de comunicare se referă la ansamblul activităților de proiectare, planificare, conducere, organizare, coordonare și control a calității interacțiunilor și raporturilor de tip comunicativ ce se produc între actorii relației pedagogice în context școlar. Acest segment al activității profesorului constituie o latură distinctă a managementului obișnuit al clasei de elevi și comportă o serie de abilități/competențe care se relevă în câmpul relațiilor interpersonale ce se stabilesc între membrii grupului „clasă școlară”.

O practică managerială în domeniul comunicării a existat dintotdeauna, încă de la constituirea **grupurilor de învățare**, dar face de puțin timp obiectul unor preocupări sistematice, distincte. La vremea aceea era vorba, firește, de un management intuitiv care se confunda cu concepția pe care educatorul școlar o avea asupra actului de conducere a grupului de învățare. Calitatea actului „managerial” a făcut, de asemenea, obiectul preocupărilor și criticilor beneficiarilor direcți ai relațiilor de comunicare de la nivelul grupului de învățare: elevi și/sau părinți care au fost, în toate timpurile, sensibili la calitatea acestor raporturi pe care le-au apreciat tot după criterii intuitive. Cel mai la îndemână indicator de calitate în acest sens l-a constituit **gradul de satisfacție pe care îl dobândesc elevii din întâlnirea cu profesorul**.

Etimologic, termenul provine din latinescul „cumunis” care înseamnă „stăpânit în comun, a face ca un lucru să fie în comun”. Într-un înțeles mult mai pragmatic și mai concret vorbim de comunicare atunci „când o formă de energie se transformă dintr-un loc în altul” [1]. În această accepțiune, nepersonalizată, conceptul a fost asimilat rapid de multe domenii ale cunoașterii unde termenul a dobândit o operaționalitate imediată și unanimă.

Disponibilitatea de a comunica este un atribut fundamental al viului. Instituită ca o trebuință de un altul, comunicarea este cea care aduce laolaltă speciile în lauda unității lumii, căci comunicând ne împărtășim de la aceeași sursă unificatoare care este viața însăși [2].

Considerată, de asemenea, ca atribut fundamental al ființelor cuvântătoare, *comunicarea* a fost definită drept „*mod fundamental de interacțiune psihosocială a persoanelor, realizat prin intermediul simbolurilor și al semnificațiilor social-generalizate ale realității în vederea obținerii stabilității ori a unor modificări de comportament individual sau la nivel de grup*” [3]. Această perspectivă psihosocială a deschis un câmp larg de cercetări pentru diverse categorii de specialiști: lingviști, psihologi, psihanalisti, sociologi, logicieni, informaticieni, etnologi care au încercat să găsească limbajul comun pentru ceea ce au denumit în mod sintetic drept „științele comunicării”.

Ideea care se regăsește aproape neschimbată ca premisă a acestor abordări este cea potrivit căreia *fenomenul comunicării este o trăsătură centrală a culturii, întrucât prin procesele de comunicare se transmit valorile, atitudinile și percepțiile sociale de la o generație la alta*.

Realizarea actului de comunicare presupune existența unor elemente indispensabile, cât și o relație specifică între acestea, astfel încât informația să se realizeze dintr-o direcție în alta în mod satisfăcător [4].

Contemporaneitatea a declarat ființa umană ca fiind **informavoră**, ca o recunoaștere a faptului că foamea de informații este aproape imposibil de satisfăcut. În consecință, mediile comunicaționale s-au multiplicat de

o manieră fără precedent ca răspuns la nevoile de informare mereu în creștere ale individului și ca reacție la cererile din ce în ce mai diversificate de pe piața muncii.

1.1. Postulatele comunicării umane

În ciuda faptului că procesele de comunicare servesc unor scopuri și trebuințe diverse, de ordin individual sau comunitar, există un ansamblu de regularități care creează un cadru determinativ general valabil pentru orice relaționare intercomunicativă. Aceste regularități influențează într-o mare măsură eficiența interactivă, motiv pentru care li se atribuie valoarea unor adevărate postulate de care, numai în necunoștință de cauză nu ținem seama. Ele deschid, potențează sau închid căile dinspre unul spre altul, definesc și redefinesc bazele oricăror relații interpersonale, neputând lipsi din intențiile de optimizare a comportamentului uman [5].

Postulatele comunicării umane surprind de aceea câteva dintre *atributele* fundamentale și specifice ale „omului comunicant” [6] care resimte o trebuință subiectivă de a intra în relație cu semenii. Aceste postulate pot fi sintetizate pe baza numeroaselor studii și cercetări întreprinse pe această temă după cum urmează:

- **comunicarea este tranzacțională**; ea este un proces, iar componentele ei sunt interrelate: cei care comunică acționează și reacționează sinergic unul la celălalt;

- în orice situație interacțională, **comunicarea este inevitabilă**; noi nu putem să nu comunicăm și nici nu putem să nu răspundem la comunicare;

- **comunicarea este un proces ireversibil**, ceea ce înseamnă că nu putem să anulăm ceea ce vom fi comunicat;

- **comunicarea este simbolică**, deoarece ea presupune un ansamblu de semne și simboluri folosite în mod convențional și depinde de acordul ce se stabilește între cei ce comunică cu privire la regulile de comunicare;

- **comunicarea constă într-un sistem de semnale**; când semnalele comunicate se contrazic unele pe celelalte, mesajele sunt contradictorii;

- **comunicarea presupune atât dimensiunea contextului** (cu referire la cadrul exterior, social al comunicării), cât și dimensiunea relaționării (privitor la conexiunile existente dintre vorbitor și ascultător);

- **secvențele de comunicare sunt întrerupte pentru procesare**; diferiți indivizi împart secvențele de comunicare în mod diferit în stimulări și răspunsuri;

- **comunicarea presupune tranzații simetrice și complementare**; în relațiile simetrice interlocutorii oglindesc fiecare comportamentul celuilalt, pe când în relațiile complementare, comportamentele sunt diferite, astfel încât comportamentul unuia servește ca stimul pentru comportamentul celuilalt.

Cunoașterea acestor postulate ale comunicării general-umane oferă practicantului un cadru referențial necesar pentru organizarea intervenției sale, prin relevarea gradelor de libertate ale partenerilor, ale unora în raport cu ceilalți și ale fiecăruia în parte în raport cu alte variabile semnificative pentru o interacțiune de tip comunicativ. Ele par a fi simple enunțuri teoretice, dar au, de asemenea, capacitatea de a direcționa procesele de comunicare concrete și activitățile curente și de a le orienta într-un sens optimizator.

1.2. Competența comunicațională

În accepțiunea lui V.Pavelcu, „în orice act de comunicare umană există un coeficient corespunzător sensului tematic și experiențial conferit comunicării de către personalitate”. El pune problema comunicării în ordinea personologică ce se conformează dialecticii relațiilor dintre general, particular-tipic, singular.

În toate actele de comunicare există pe lângă înțelesurile comune (generalitate semantică), perfect înțelese, și aspecte tipice, înțelese numai parțial, precum și singulare ce țin de inefabilul personal și nu pot fi integral descifrate. „Decodarea mai corectă a mesajului, deschiderea prin interes a conștiinței spre acest mesaj ne deschide o dublă perspectivă: atât spre cunoașterea obiectului semnificat (aspect epistemologic), cât și spre cunoașterea emițătorului (latura diagnostică). Limbajul unei persoane ne dezvăluie psihologia acesteia, coeficientul personal al subiectului, după cum cunoașterea structurii psihice a cuiva ne ajută la decodarea, înțelegerea mesajului respectiv”. Pornind de la aserțiunea lui Buffon „Le style c'est l'homme meme”, Pavelcu arată în continuare că stilul, fiind cartea de vizită a vorbitorului, ne poate identifica prezența omului de știință sau a scriitorului, a copilului sau a vârstnicului, a omului normal sau anormal. Comunicarea verbală și nonverbală poate fi supranumită una din marile oglinzi ale sufletului, deschizându-ne accesul spre conștiință, conștiință care la rândul ei se deschide prin comunicare. Limbajul în care oamenii aleg să se exprime conține fără doar și poate informație despre natura stărilor lor psihologice. Modul în care comunicăm, opțiunea pentru un comportament nonverbal sau altul, pentru anumite elemente paralingvistice și dozarea acestora într-un anumit fel, sunt date extrem de importante pentru evaluarea unei personalități.

Trăsăturile de personalitate, modul în care ele transpar dincolo de cuvinte pot fi considerate ca puncte de plecare în evaluarea competenței comunicaționale. Propria experiență ne demonstrează că nu există un mod ideal de a comunica. Există o varietate de stiluri de comunicare, în majoritatea lor eficiente. Nu putem stabili o listă de factori care să ne garanteze succesul ca persoană care comunică. Și totuși, există elemente care țin de specificul personalității, elemente care ne ajută să „simțim”, să „intuim” cum să abordăm o relație de comunicare pentru a avea succes, pentru a fi considerați competenți comunicațional.

Între competența comunicațională și un alt tip de competență care ține tot de procesul de comunicare, și am numi aici competența lingvistică, trebuie făcută o distincție netă. În ceea ce privește competența lingvistică, aceasta se referă la cel mai înalt nivel al abilității lingvistice proprii unei persoane, fiind reflectată în formularea inițială a mesajului. Un alt tip de competență despre care am putea discuta aici este și cea socială care privește gradul în care oamenii țin seama de caracteristicile celor cărora li se adresează în abordarea relației de comunicare, având capacitatea de a emite și transmite mesajul în așa fel încât acesta să fie receptat chiar așa cum s-a intenționat. Competența de comunicare este mai mult decât fiecare dintre cele două competențe invocate în parte, este de fapt o împletire armonioasă între acestea, între capacitatea lingvistică și cea social comunicațională.

Competența în comunicare este **situațională**. În general, este o greșeală a se considera că o competență comunicațională ține numai de însușiri pe care un individ le are. Este mai corect să se vorbească despre grade și arii de competență. De fapt, competența în comunicare variază de la o situație la alta. Ceea ce califică drept comportament comunicațional într-o cultură poate fi considerat într-o altă cultură neadecvat sau chiar agresiv.

Competența în comunicare are o **dimensiune relațională**. În majoritatea cazurilor, vorbim despre o comunicare de succes, când fiecare parte implicată este satisfăcută. Chiar dacă ai obținut ceea ce ai dorit, dar partenerul este nemulțumit sau nefericit, consecințele care decurg o dată cu procesul de comunicare încheiat îți pot afecta succesul pe termen scurt. Să luăm spre exemplu realizarea unei cereri indezirabile adresată de către partener. Nu este totul să refuzi spunând, pur și simplu, „nu”, ci o strategie competentă implică refuzarea în așa fel, încât cealaltă persoană să nu se simtă ofensată. Prin urmare, cea mai bună strategie de comunicare este aceea în care o persoană trimite mesajul celuilalt fără a-l pune pe acesta în încurcătură sau a-l supăra. Așa că rezonabil ar fi să spunem că un comunicator competent face eforturi să se descurce în orice situație în așa fel, încât să fie satisfăcut și el, dar și celălalt implicat.

Am menționat că o comunicare competentă variază de la o situație la alta. Însă, credem că există numeroase elemente comune persoanelor caracterizate drept comunicatori competenți care fac ca aceștia să aibă o relație comunicațională eficientă. Printre aceste elemente menționăm:

- **un vast repertoriu comportamental**. Comunicatorii eficienți au abilitatea să-și aleagă acțiunile dintr-un repertoriu comportamental comunicațional diversificat.

Dintre atâtea variante de răspuns (feedback) pe care le avem la dispoziție, putem alege pe aceea pe care o socotim a avea cea mai mare șansă de succes. Există multe persoane care în astfel de situații, datorită repertoriului limitat de răspunsuri, se comportă la fel de indiferent la datele situaționale. Pe aceștia îi putem considera „slabi comunicatori”;

- **abilitatea de a alege comportamentul comunicațional cel mai potrivit**. Simplul fapt că suntem posesorii unei largi arii de abilități de comunicare nu este o garanție a succesului de comunicare. Mai este necesar și să știm care dintre acestea ar fi cele mai potrivite într-o situație sau alta. Alegerea celei mai bune căi de trimitere a mesajului este ca și alegerea unui dar pe care vrei să-l faci altuia. Trebuie să reflectăm înainte asupra a ce este potrivit pentru o persoană sau alta. Sigur, este aproape imposibil să stabilim precis cum este bine să acționăm în fiecare situație. Există cel puțin trei factori de care trebuie să ținem cont în alegerea pe care o facem: contextul (timpul și locul influențează întotdeauna modul în care acționăm), scopul (modul în care comunicăm depinde de rezultatele pe care le avem în vedere), partenerul de comunicare (cunoașterea celeilalte părți, modul în care o percepem poate influența alegerea pe care o facem, iar aici foarte importantă este empatia);

- **abilitatea de a se exprima cât mai eficient comportamental**. O dată ce am ales cea mai potrivită cale de a comunica, este necesar și să folosim capacitățile cerute într-un mod eficient. Este o mare distanță între a ști despre abilitatea respectivă și a fi capabil să o pui în acțiune;

- **complexitatea cognitivă**. Constă în abilitatea de a construi o varietate de cadre pentru a sesiza o rezolvare. Ea poate fi considerată ca un ingredient al competenței comunicaționale, deoarece ne permite să recunoaștem persoanele care folosesc o varietate de perspective. Abilitatea de a judeca și evalua comportamentul altora din numeroase puncte de vedere contribuie din plin la o comunicare eficientă;

- **responsabilitatea asumată față de relație.** Aceasta înseamnă că cei cărora le pasă ce se întâmplă cu relația lor de comunicare sunt mai buni comunicatori decât alții. Această responsabilitate asumată poate fi: față de cealaltă persoană (față de sentimentele și ideile sale), față de mesaj (interes față de informația pe care o transmiți, față de ceea ce ai spus), față de beneficiul reciproc (cea mai bună comunicare are la sfârșit ambele părți implicate în postura de câștigători care au câștigat de pe urma unui schimb, unei negocieri), față de interacțiune și continuarea relației (nu se pune problema când contează o relație de comunicare, ci este important să se facă efort și să se pună în funcțiune abilitățile pentru ca această relație să meargă înainte);

- **capacitatea empatică.** Avem cea mai bună ocazie să dezvoltăm un mesaj cât se poate de eficient când înțelegem și punctul de vedere al celuilalt. Capacitatea de a ne imagina cum o rezolvare ar putea fi privită din punctul altuia de vedere este extrem de importantă. Valoarea asumării perspectivei celuilalt ne sugerează și cât de important este să ascuți, pentru că acest lucru ne ajută să îi înțelegem pe ceilalți, dar mai ales ne ajută să dezvoltăm strategii despre cum să îi influențăm mai bine;

- **capacitatea de automonitorizare afectivă.** Ne face să analizăm comportamentul comunicațional din punct de vedere obiectiv, să fim comunicatori dotați, să fim mai exacti în judecarea stărilor emoționale ale celorlalți, să ne adaptăm cu ușurință în funcție de feedback-ul primit [7].

Cum să evaluăm un comunicator competent? Căci am observat că acest tip de competență nu este o trăsătură pe care oamenii o au sau nu, ci este mai degrabă o stare pe care o trăim mai mult sau mai puțin frecvent. Așadar, un scop realist nu ar fi acela de a deveni perfecți în comunicare, ci de a spori procentajul de timp în care comunicăm în mod cât mai eficient. Competența de comunicare înseamnă a fi capabil să eviți capcanele relaționale și pericolele, „reparând din mers” atunci când tacticile de evitare dau greș. Eficiența comunicării poate fi pe deplin înțeleasă la nivel relațional și în termenii unor pattern-uri de comportamente interlocutorii care servesc la definirea unei relații ca un tip specific de sistem, căci un număr de abilități pe care o persoană le are îi pot crește acesteia șansa de a intra într-o relație competentă, dar simpla lor prezență nu o garantează.

1.3. Capacitatea de a comunica, etiologie

În cazul speciei umane, capacitatea de a comunica dezvoltă un fenomen hipercomplex. Este vorba, mai întâi, de disponibilitatea generală a organismelor vii de a transmite unele informații semnificative pentru specie, în limbaje specifice. Acest fenomen este numit generic biocomunicație și se regăsește la întreaga scară a lumii vii.

Spre deosebire de alte specii însă, în cazul omului, chiar din primele zile și săptămâni ale existenței sale, disponibilitățile comunicative naturale se îmbogățesc cu ajutorul semnificațiilor convenite social. Adultul oferă copilului o gamă extrem de diversificată de manifestări mimico-gesticulatorii (căci gesturile preced vorbirea!) la care se adaugă treptat mijloacele verbale și instrumentele logico-operatorii.

Asimilarea simbolisticii verbale se realizează, firește, în contextul conviețuirii sociale a individului. Noam Chomsky a demonstrat că acest lucru este posibil datorită faptului că ființa umană este echipată biologic pentru a-și însuși un cod specific și pentru a dobândi un comportament lingvistic. Omul și numai el are capacitatea de a identifica și utiliza regularitățile structurale ale limbii.

În același sens, G. Miller aprecia că „*ceea ce învățăm nu sunt suite de cuvinte, ci reguli generative care înseamnă o adaptare a conduitei la fiecare context particular*” [8].

Contextul cultural și educațional timpuriu emite concomitent influențe lingvistice și modele de comportament interacțional. Faptul că latinii sunt mai vorbăreți, iar nordicii mai tăcuți are o astfel de explicație. Capacitatea de comunicare lingvistică și abilitatea relaționării interpersonale se structurează, în ontogeneză, în funcție de acțiunea următorilor factori:

- rolul tatălui/mamei prin interesul/dezinteresul față de dezvoltarea comportamentului verbal-comunicativ al copilului;
- structura familiei (de regulă în familiile numeroase copiii sunt mai vorbăreți, mai comunicativi);
- frecventarea sau nu a grădiniței pentru considerentul că, în acest context, contactele sociale sunt mai intense și mai diversificate comparativ cu cele din familie;
- particularitățile lingvistice și educaționale ale mediului familial (dominanța atmosferei de taciturnitate sau, dimpotrivă, de locvacitate);
- grupurile sociale de apartenență;
- starea de funcționalitate a aparatului verbo-motor (deficiențe de genul: surditate, hipoacuzie, afazie, bâlbâială...).

Științele educației și pragmatica educațională au un interes multiplu pentru cunoașterea mecanismelor de generare și de funcționare a capacității comunicative a omului. În primul rând, pe baza acestei cunoașteri, poate fi explicat și înțeles procesul însușirii limbajului de către copil și al dezvoltării, prin educație, a disponibilităților native ale speciei. În al doilea rând, se creează o bună referință de ordin psihologic și cultural pentru elaborarea unor strategii educative care își propun optimizarea comportamentului comunicativ al indivizilor, al grupurilor, al comunităților.

1.4. Conceptul de „competență comunicativă” – o abordare psihosocială

Conceptul de competență comunicativă prezintă un deosebit interes pentru pragmatica educațională ale cărei preocupări sunt orientate prioritar către acțiunea concretă, directă. Din acest punct de vedere, este esențial a cunoaște modul de achiziționare a capacității și abilității de a comunica, precum și posibilitățile de optimizare, prin intermediul educației, a acestei competențe (perspectiva psihosocială).

Prin complementarizarea celor două tipuri de abordări se favorizează, pe de altă parte, evidențierea câtorva distincții necesare între capacitatea de a comunica, comunicativitate, competența de a comunica. Toate aceste concepte surprind determinații esențiale ale existenței umane. Astfel, **capacitatea de comunicare** redă, în cazul speciei umane, posibilitatea de a interacționa cu semenii, de a realiza cu ei un schimb informațional și de a uza de semne și simboluri a căror semnificație este stabilită în mod convențional. Se relevă, în acest fel, faptul că omul dispune – prin programul său genetic – de dotări native care îl fac apt de a comunica cu semenii folosind semnificații sociale teaurizate.

În perimetrul psihologiei românești, M.Zlate abordează comunicarea cu referire expresă la grupurile școlare, propunând o paradigmă ce include ca elemente structurale definirea procesului de comunicare, tipurile sau modalitățile de comunicare, obstacolele întâlnite în comunicare, factorii care favorizează sau frânează comunicarea, reușind să contureze în final o imagine de ansamblu a procesului cu principalele sale direcții și determinări [9].

Conceptul de **comunicativitate** redă, mai degrabă, aspectul funcțional al unei relații de comunicare. Comunicativitatea exprimă, de aceea, *manifestările favorabile realizării schimbului informațional și interpersonal*, în virtutea faptului că, prin chiar originea sa (lat. *comunis* = a împărtăși), termenul sugerează ideea *participării/implicării* în relația de schimb de semnificații. Într-o formulare sintetică, „*comunicativ*” înseamnă *ceea ce este favorabil comunicării*.

Competența de comunicare definește, pe de altă parte, *eficacitatea acestei interacțiuni*, abilitatea de a folosi în mod deliberat anumite relații și dependențe pentru a spori magnitudinea impactului și a schimbului interpersonal și pentru a converti respectivele determinații în acțiuni bine orientate într-o direcție stabilită cu anticipație. Conținutul psihosocial al competenței de a comunica se referă la „*cunoștințele despre cele mai multe dintre aspectele sociale ale comunicării*” [10].

Din punct de vedere psihosocial, o situație de comunicare stă sub semnul următoarelor determinații:

- **sintactică** - centrată pe problema transmiterii informațiilor (coduri, canale, capacități, zgomote, redundanță, proprietăți statistice ale limbajului);
- **semantică** - cu accent pe problematica înțeleșurilor și pe necesitatea stabilirii unor convenții semantice între partenerii unei relații de comunicare;
- **pragmatică** - preocupată de măsura în care comunicarea afectează comportamentul și se obiectivează în manifestări observabile.

Toate aceste determinații privesc o anumită implicare a subiectului uman, posesor de conștiință și purtător de valori și de sens care poate uza de această instrumentație cu mai multă sau mai puțină abilitate pentru a o pune în slujba atingerii unor scopuri conștient formulate.

Orice tip de competență poate face obiectul unui program de formare care să conducă la optimizarea unor parametri acționali. Competența de comunicare nu poate face, desigur, excepție. Achiziționarea unor asemenea abilități în domeniul comportamentului comunicativ îi asigură educatorului școlar un dublu **avantaj**:

- de a-și spori propria eficiență de relaționare și de comunicare (în calitatea lui de transmițător de informații și de formator al personalității copilului/tânărului);
- de a-i putea ajuta pe elevi să dobândească ei înșiși o eficiență relațională, competență în a comunica, ușurință în a se face înțeleși..., calități ce-i vor ajuta să devină autonomi, să se poată integra în colective școlare și profesionale, să-și asume roluri și responsabilități în calitate de actori sociali.

Studiile realizate în ultimii ani în acest domeniu ca și observațiile curente ale practicienilor confirmă faptul că modalitățile de relaționare profesor–elev influențează într-o măsură mai mult decât semnificativă calitatea proceselor instructiv-educative.

De aceea, dată fiind valoarea pe care individul o acordă competenței de comunicare (prin sentimentele satisfacției personale și interpersonale pe care le procură!), cât și datorită valorii pe care această competență o deține în raport cu activitatea (ale cărei rezultate depind semnificativ de calitatea relaționării interpersonale!) considerăm oportună abordarea acestui concept din două perspective relevante pentru contextul școlar:

- a) competența de comunicare ca mijloc de realizare a proceselor instructiv-educative;
- b) competența de comunicare ca o componentă esențială a aptitudinii pedagogice.

Interdependențele de acest gen sunt sesizate de către orice persoană, chiar în absența unei instruirii speciale, ceea ce atrage atenția asupra semnificației ce se acordă relațiilor de comunicare din cadrul oricăror relații de muncă. Tot astfel se explică și preocuparea pentru modul cum aceste relații sunt gestionate de către cel ce își asumă rolul de conducător al unui asemenea grup. Din acest punct de vedere se poate vorbi în mod explicit despre *știința conducerii relațiilor de comunicare drept un ansamblu de preocupări care urmăresc eficientizarea procesului de schimb informațional și interpersonal între actorii unui grup de muncă (în cazul nostru între partenerii interacțiunii de tip școlar)*.

Profitul maxim pe care îl poate furniza un astfel de domeniu de preocupări îl reprezintă stabilirea unor direcții acționale și a unor criterii valorice pe care să le ofere ca reper practicii educaționale efective.

În funcție de asemenea considerente vom stabili, în continuare, câteva coordonate ale unui management strategic al relațiilor de comunicare ce se configurează în context școlar.

2. Fluxul relațiilor de tip comunicativ în câmpul educațional

Sistemul de învățământ are o organizare de tip ierarhic în cadrul căreia se stabilesc mai multe direcții de comunicare: în sus și în jos (comunicare ierarhică), comunicare laterală (cu egali) și comunicarea serială sau orizontală (între parteneri care contribuie la buna funcționalitate a sistemului, care au interese comune, dar care nu sunt separați prin structuri de putere). Fiecare dintre aceste direcții de comunicare creează efecte specifice în planul relațiilor interpersonale și interinstituționale.

Considerate global, nivelurile comunicării ce se realizează în câmpul educațional ar putea fi ordonate după cum urmează:

- comunicarea interpersonală;
- comunicarea intrainstituțională;
- comunicarea interinstituțională orizontală (între parteneri egali, de tip școală–școală);
- comunicarea interinstituțională ierarhică (între parteneri neegali, de tip *unitate școlară–inspectorat școlar* și invers);
- comunicarea intracomunitară (la nivel regional);
- comunicarea intercomunitară (dintre diverse regiuni legate prin tradiții sau interese comune);
- comunicarea la nivel național (considerată sub raportul relațiilor de comunicare pe care le induce aplicarea politicilor educaționale și feedback-ul oferit în acest sens de către instanțele executive instanțelor de control);
- comunicarea interculturală (privitor la schimbul ideilor și valorilor cu caracter interetnic);
- comunicarea internațională (din perspectiva circuitului mondial de valori în domeniul educațional).

Semnificația practică a evidențierii acestor niveluri o reprezintă accentuarea raporturilor sistemice ce se stabilesc între diferite segmente ale câmpului educațional și punctarea celor mai importante articulații/noduri ale rețelei care angajează un circuit comunicativ de interes școlar. Blocajele sau distorsiunile produse *într-unul* sau *între* nodurile acestei complicate rețele pot influența circulația fluxului informațional din întregul sistem și pot lansa efecte de cascadă asupra tuturor componentelor interrelaționate.

Din perspectiva atribuțiilor de rol asociate managementului relațiilor de comunicare, cu cât actul decizional este plasat mai sus în ierarhie, cu atât mai mare este răspunderea față de circuitul comunicațional din substructurile aferente.

3. Competențele de relaționare

Competențele de relaționare sunt abilități care definesc facilitatea interacțională și capacitatea de a menține raporturi relativ echilibrate cu un interlocutor. Ele au nu numai o anumită valoare individuală dar au, de

asemenea, o anumită semnificație din punct de vedere managerial. Sunt recunoscute, de obicei, cu ușurință de către elevi pentru faptul că se traduc în comportamente fără echivoc, „responsabile” pentru priza de conștiință care-i menține într-o relație „vie” cu profesorul.

Vom prezenta, în continuare, câteva manifestări observabile care pot oferi practicianului un veritabil prilej de reflecție și care asigură, în același timp, o bază operațională autentică pentru un program de formare profesională în domeniul managementului educațional.

Competențele din domeniul stabilirii unor contacte interpersonale sunt favorabile realizării interacțiunii și facilitării ulterioare a schimbului de idei și de atitudini putând fi recunoscute în practicile educaționale curente după preocuparea pentru:

- 1) instituirea unui climat psihosocial relaxat, destins;
- 2) folosirea farmecului personal și/sau a unor strategii exprese de stimulare a coeficientului cognitiv;
- 3) interesul [ne]disimulat de captare și menținere a stării de atenție a elevilor;
- 4) folosirea unor secvențe din economia de timp a orei pentru refacerea „legăturilor”;
- 5) dezvoltarea unor strategii explicite „de contact”.

Educatorul, bun facilitator al contactului interpersonal, este „recompensat” de către elevi prin aprecieri de genul: este „plăcut”, „cald”, „simpatic”, „glumeț”, „binevoitor”, „de gașcă”. Mai târziu, pe treptele înalte ale școlarizării, când se maturizează criteriile percepției rolurilor sociale, elevii recurg și la aprecieri de tipul: „interactiv”, „spiritual”, „cult”, „seducător” (nu neapărat din punct de vedere fizic!).

La polul opus acestui tip de educator îl regăsim pe cel care:

- 1) induce în raporturile cu elevii un climat psihosocial încordat, tensionat, inhibitiv;
- 2) păstrează în relațiile cu ei o distanță (socială) autoimpusă;
- 3) centrat pe sarcinile școlare, dezinteresat de relațiile cu elevii.

Sub aspectul trăsăturilor de personalitate posesorul unui asemenea stil relațional afișează trăsături de genul: riguros, rigid, hipernormativ, distant, rece, autocrat, cenzurator, sancționator, nepermisiv...

Competențele din domeniul realizării schimbului informațional se verifică în capacitatea educatorului de a urmări producerea circuitului informațional până la stabilirea acordului ideatic dintre interlocutori. În alți termeni, aceasta înseamnă o preocupare specială pentru modul în care se realizează receptarea cunoștințelor de către elevi și pentru măsura în care elevii adoptă o atitudine activă față de cunoștințe. Atitudinile active ale elevilor se recunosc, la rândul lor, în capacitatea de prelucrare a cunoștințelor după criterii personale, în capacitatea de utilizare a acestora și nu în ultimul rând, în capacitatea de asumare a rolului de emitent activ.

Educatorul care deține tehnica facilitării și realizării schimbului informațional este, de obicei, un bun manager al procesului de instruire și se manifestă în felul următor:

- 1) se preocupă în mod expres de emiterea conținuturilor de idei prin prelucrarea superioară a cunoștințelor după criterii logice, didactice și psihologice în scopul accesibilizării lor;
- 2) verifică modul în care au fost receptate cunoștințele: cât de bine au fost înțelese, cât de bine au fost prelucrate, cât de bine sunt utilizate;
- 3) stimulează atitudinile interogative și este interesat să observe cât de des pun elevii întrebări, în ce scop întrebă;
- 4) folosește orice oportunități de feedback pentru a se asigura că elevii stăpânesc complet și corect înțeleșurile cu care operează.

Competențele din domeniul realizării schimbului interpersonal se relevă în abilitatea de a facilita procesul împărtășirii emoțiilor, trăirilor și atitudinilor generate de interacțiunea educațională.

În general, realizarea schimbului interpersonal este favorizată atunci când:

- 1) actul emiterii de informații nu este rece, sec, ci este încărcat sub raport afectiv-emoțional și atitudinal; aceasta înseamnă că, pe lângă cunoștințe, educatorul transmite și păreri/aprecierile/evaluările proprii asupra cunoștințelor pe care le oferă elevilor;
- 2) educatorul conștientizează reacțiile afectiv-emoționale și atitudinale ale elevilor față de cunoștințele receptate, le anticipează manifestările și acționează în favoarea așteptărilor acestora;
- 3) există o preocupare expresă pentru calitatea interacțiunii;
- 4) partenerii se receptează reciproc într-un mod favorabil, se simpatizează, se respectă.

4. Autoaprecierea unor particularități ale stilului de comunicare

În ciuda dificultăților de conștientizare a manifestărilor comportamentale din categoria celor prezentate mai sus, efortul de identificare a particularităților propriului stil de relaționare merită făcut fie și numai pentru faptul de a ști în ce direcție trebuie orientat procesul autoformator. Optimizarea comportamentului comunicativ prezintă atât o importanță personală, cât și una relațională, subiectul uman putând culege motive reale de satisfacție din ambele puncte de vedere.

Sugerăm, în acest sens, o reprezentare a celor trei niveluri de competență comunicativă în formula unei fișe de diagnosticare a comportamentului de tip relațional. Ea poate fi utilizată de către orice profesor preocupat de identificarea unor particularități ale propriului comportament comunicativ și interesat de optimizarea performanțelor profesionale. În această fișă, profesorul însuși este cel care consemnează gradele de exprimare a celor trei tipuri de competențe (în domeniile: contactului interpersonal, schimbului informațional, schimbului interpersonal) cu ajutorul a trei gradații: comunicativ, mediu comunicativ, slab comunicativ.

Unii profesori valorizează superior calitatea procesului de instruire ceea ce justifică preocuparea lor pentru buna circulație a informațiilor. Alții, dimpotrivă, valorizează superior calitatea profilului caracterial și atitudinal al elevilor, capacitatea lor de a se integra într-o comunitate ceea ce explică, de asemenea, interesul crescut pentru calitatea relaționării în plan afectiv-atitudinal. Și într-un caz, și în celălalt orientarea actului managerial este perfect justificată. Cel care conștientizează aceste dependențe nu are așteptări prea mari într-o direcție în care nu a făcut „investiții”. Pe de altă parte, cunoașterea și înțelegerea acestui fapt permite o reconsiderare ulterioară a unor comportamente și o readaptare permanentă a activității educative la intenționalitățile, prioritățile și urgențele momentului.

5. Funcțiile conducătorului în direcția stimulării relațiilor de comunicare la nivelul grupului

Competențele de relaționare se verifică, firește, în contextul interacțiunilor directe ale profesorului cu „subordonații” săi. Ele devin efectul anumitelor funcții pe care le îndeplinește educatorul școlar într-o manieră care exprimă concepția lui managerială. Din acest punct de vedere, întrebarea fundamentală este: prin ce modalități stimulează managerul relațiile de comunicare?

Sintetizând concepțiile mai multor autori și rezultatele mai multor studii în domeniu, se remarcă o serie de funcții specifice managementului școlar:

Activarea interacțiunilor la nivelul grupului

Există, de bună seamă, situații în care membrii grupului nu au nevoie de a fi stimulați să intre în interacțiune unii cu ceilalți, după cum există, de asemenea, grupuri care au mare nevoie de a fi provocate în acest sens. Acest lucru se întâmplă, de obicei, când grupul este nou constituit, dar sunt de asemenea cazuri când și în grupurile mai vechi există dificultăți interacționale și, de aici, obstacole în plan comunicativ. Abilitățile conducătorului se demonstrează, în aceste situații, prin capacitatea de a stimula, încuraja membrii grupului să interacționeze unii cu ceilalți, prin capacitatea de a-i face părtași la problemele colective. Aceasta înseamnă a-l determina pe fiecare să se recunoască, mai degrabă, drept membru al grupului decât al subgrupului sau al unei perechi de care îl leagă, în primul rând, simpatia.

Atunci când membrii grupului interacționează intens cresc șansele optimizării proceselor de comunicare, ceea ce conduce, de asemenea, la creșterea capacității de a împărtăși aceleași interese, aceleași preocupări. Pe de altă parte, bogăția interacțiunilor nu produce în mod automat efecte pozitive ci, în anumite condiții, ele pot degenera în conflict, în care managerul va trebui să demonstreze un alt tip de competențe.

A menține o interacțiune și o comunicare efectivă

Uneori interacțiunea se menține doar până la soluționarea problemei în jurul căreia a fost declanșată.

O comunicare autentică nu se poate realiza însă prin simpla așezare față în față a partenerilor și pe fondul unor relații de acord aparent.

Pe de altă parte, precum se știe, calitatea actului de comunicare nu depinde de cantitatea actelor de vorbire, presupunând că membrii grupului continuă să vorbească unii cu ceilalți după ce obiectul comun de activitate a fost epuizat.

Abilitățile conducătorului ca mediator al proceselor de comunicare se demonstrează, cel mai adesea, prin șansa pe care o oferă tuturor membrilor grupului de a exprima punctele de vedere proprii. Câtă vreme participanții la dialogul profesional nu-și satisfac această trebuință, gradul de participare la interacțiunile grupului și gradul de implicare minim necesar pentru o comunicare autentică sunt afectate.

A asigura satisfacție membrilor grupului

Gradul de implicare al unei persoane într-o interacțiune, ca și gradul de participare într-un proces de comunicare depind, esențial, de gradul de satisfacție pe care îl asigură relația.

Este vorba, deopotrivă, despre satisfacția personală (care se reflectă pozitiv asupra imaginii de sine, devenind indicator al percepției valorii persoanei proprii) și despre satisfacția interpersonală (ca indicator al atașamentului față de grupul de muncă).

În raport cu asemenea trebuințe de ordin subiectiv abilitatea conducătorului se dovedește prin capacitatea de a se recompensa acele intervenții și atitudini capabile să asigure satisfacție personală și/sau interpersonală.

A pregăti membrii grupului pentru a discuta

Așa cum s-a evidențiat deja, frecvența și intensitatea interacțiunilor sunt condiții esențiale - dar nu suficiente - pentru eficiența cu care este condus un grup. Ceea ce poate aduce un adaos la calitatea acestor interacțiuni este abilitatea cu care sunt dirijate discuțiile pe care le poartă membrii grupului în jurul sarcinilor de învățare.

Cu asemenea prilejuri, unii membri ai grupului vorbesc neîntrebați, tratează cu superficialitate unele probleme care se cer abordate altfel, se solidarizează în jurul unor puncte de vedere generatoare de conflict.

Pentru preîntâmpinarea unor asemenea manifestări, conducătorul grupului școlar se va ocupa în mod expres de monitorizarea dezbaterii realizând, mai întâi, o prezentare pe scurt a problemei, distribuind unele materiale care sintetizează principalele aspecte de discutat, ori, recomandând consultarea unor materiale, a unor bibliografii.

Pe lângă aceste pregătiri, întreaga organizare a modului de desfășurare a discuțiilor va fi coordonată de către conducător.

Referințe:

1. John B. Carol. Limbaj și gândire. - București: E.D.P., 1979, p.45.
2. Ezechil Liliana. Comunicarea educațională în context școlar. - București: Editura Didactică și Pedagogică, 2002, p.6.
3. Chelcea Septimiu. Dicționar de psihologie socială. - București: Editura Științifică și Enciclopedică, 1981, p.54.
4. Frunză Virgil. Teoria comunicării didactice. - Constanța: Ovidius University Press, 2003, p.9.
5. Bîrliba Maria Cornelia. Paradigmele comunicării. - București: Editura Științifică și Enciclopedică, 1986, p.53.
6. Ghiglione Rodolphe. Omul comunicant. - Paris: Colin, 1986, p.70.
7. Frunză Virgil. Factori favorizanți și perturbatori ai activității didactice. - Constanța: Ovidius University Press, 2003, p.54.
8. Miller G. Plans and the structure of behavior. - New York: Holt Rinehart & Winston, 1960, p.85.
9. Zlate M. Psihologia socială a grupurilor școlare. - București: Editura Politică, 1972, p.158-183.
10. Joseph A. DeVito. Human communication. - New York: Harper and Row Publishers, 1988, p.6.

Prezentat la 06.12.2007