

Studiu de caz- Comunicarea în cadrul școlii particulare „Mark Twain”

În școala „Mark Twain”, *comunicarea internă scrisă* are la bază *documentele școlare* care asigură buna desfășurare a activității în școală: fișe tipizate de autoevaluare/ evaluare a activității cadrelor didactice, fișe tipizate de evaluare a profesorului în timpul unei inspecții curente la clasă, condici de prezență, cataloage, registre matricole, registre cu procese verbale încheiate cu diverse ocazii oficiale, dosare întocmite pe problematici diferite (comisii metodice, arii curriculare etc.), planificările profesorilor pe discipline, fișe psihopedagogice ale elevilor, plannerele specifice programului PYP (Primary Years Programme), dar și comunicări legate de evenimente ce vor avea loc în școală sau în afara ei, scrisori periodice adresate părinților elevilor, dosare de înscriere pentru fiecare an școlar conținând diverse documente, anunțuri realizate de cabinetul medical, ghidul anual pentru părinți, regulamentul școlar etc. Acestea se completează, după caz, de profesori sau directori. Aș vrea să amintesc aici prima scrisoare trimisă părinților elevilor de către directorul general al școlii Mark Twain la începutul anului școlar 2011-2012, scrisoare ce purta titlul **3C: Comunicare, Calitate, Creativitate**, vrând să se sublinieze în primul rând importanța comunicării pentru comunitatea noastră școlară.

Comunicarea orală se realizează relativ ușor într-o școală și nu este nevoie de telefon sau de e-mail pentru a se desfășura în bune condiții. *Ședința* este un tip de comunicare orală des întâlnită în organizația școlară care permite directorilor să aducă la cunoștința tuturor angajaților anumite aspecte ale muncii din unitatea respectivă și le dă posibilitatea tuturor să se implice în deciziile comune. Ședințele se numesc *whole-staff meetings*, sunt săptămânale și sunt organizate cu scopul de a se prezenta în cadrul lor obiectivele școlii pentru următoarea perioadă de timp și a se rezolva probleme legate de cerințele PYP. La acestea participă obligatoriu întregul colectiv de profesori care iau parte în mod activ la toate deciziile și în cadrul lor se analizează și se evaluează activitatea și performanțele de la nivelul întregii organizații. Mai există, pe lângă acestea, și întâlniri pe nivel, tot săptămânale, la care iau parte profesorii care predau la același nivel de vârstă și, periodic, participă și profesorii de educație fizică, muzică, educație plastică, dramă, în scopul de a planifica împreună activitatea didactică, conform cerințelor PYP.

Tot aici trebuie amintită relația stabilită între părinții elevilor și cadrele didactice din școală, relație care se bazează pe o comunicare permanentă, posibilă prin *conferințele individuale* (elev- părinte- profesor) care se țin semestrial și prin *seratele PYP* organizate la începutul fiecărui an școlar. În cadrul conferințelor, părinții sunt informați în ceea ce privește progresul copilului și acesta are ocazia de a le prezenta portofoliul elevului, ce conține lucrări selectate de el, pe baza unor criterii și a propriei reflecții. În cadrul seratelor PYP, părinții primesc informații legate de ceea ce presupune acest program, într-un mod interactiv, fiind implicați în activități asemănătoare cu cele din timpul programului școlar.

Un aspect al comunicării interne orale, care este foarte important atât în relația director – cadru didactic, dar și în relația profesor – elev, este *feedback-ul*. În urma inspecțiilor realizate la clasă, directorul trebuie să ofere un feedback clar profesorului, cu atât mai mult cu cât el completează în timpul inspecției o fișă de evaluare a cadrului didactic inspectat, iar calificativul dat acum este important pentru calificativul anual obținut de profesorul respectiv. Prin feedback-ul oferit, directorul justifică calificativul oferit, face aprecieri și după caz recomandări pentru îmbunătățirea prestației profesorului la catedră. Toate cele trei tipuri de feedback identificate de Agenția Canadiană de Dezvoltare Internațională se întâlnesc în unitățile școlare: *evaluativ* (exemplu: „Vorbești fără încetare și îi întrerupi pe ceilalți”), *descriptiv* (exemplu: „După o lună cinci părinți au subliniat competența cu care îți desfășori activitatea la catedră”) și *experiențial* (exemplu: „Domnule director, mi s-a părut foarte neplăcut să aflu de la un coleg, în loc să fiu informat direct de dumneavoastră, că cererea mea pentru concediul de studii a fost respinsă.”).

Pentru ca feedback-ul să fie eficace trebuie să aibă anumite caracteristici: să fie *constructiv* („Am observat că întârziți la program foarte des”), *echilibrat* („Ați prezentat o lecție foarte reușită la inspecție: materialul didactic a fost bogat, toți elevii au participat prin răspunsuri prompte și corecte, metodele de lucru au fost moderne și conform cerințelor actuale. Mă tem însă că proiectul de lecție trebuie îmbunătățit deoarece îi lipsesc câteva elemente metodologice esențiale”), *ponderat* („Mi-ar plăcea să mă lași să termin întâi ce am de spus. Astfel, ideile mele vor fi mai coerente, tu ai putea înțelege mai bine și, sunt sigur, colaborarea noastră ar fi mai bună. Ce părere ai?”), *specific* (se referă la o situație concretă, nu se fac generalizări - în urma unei inspecții profesorului trebuie să i se spună clar ce nu a fost în regulă pentru ca acesta să ia măsuri concrete de îmbunătățire a performanței), oferit cu multă curtoazie (nu este o reglare de conturi, trebuie să țină cont de sensibilitatea receptorului, să i se respecte libertatea și posibilitatea de a păstra aparențele, scopul lui fiind nu de a pedepsi persoana, ci de a o ajuta să-și modifice comportamentul, atitudinea sau randamentul), este oferit într-un moment propice (cât mai aproape posibil de eveniment), este verificat dacă s-a înțeles (prin informații suplimentare - „La ce te gândești?”, „Cum vezi lucrurile pe care tocmai ți le-am spus?”), începe cu aspecte pozitive (astfel criticile pot fi ascultate și însușite mai ușor), oferă alternative, este asumat de emițător și nu este exagerat.

Relația ce se stabilește între profesor și elev este o relație bazată în totalitate pe comunicare, întregul proces instructiv – educativ fiind construit pe schimbul de informații dintre cei doi. Este vital ca profesorul să ofere de fiecare dată un feedback clar fiecărui elev, legat atât de cunoștințele dobândite și de felul cum sunt evaluate acestea, dar și de comportamentul și atitudinea elevului în clasă față de colegi și profesori. Oferirea de feedback este importantă pentru că justifică anumite reacții și aprecieri ale profesorului vis-a-vis de elev și de anumite probleme apărute în colectivul clasei, dar și pentru că este o formă de evaluare a cunoștințelor elevului, prin care acesta primește informații legate de felul cum este percepută și apreciată munca sa. El înțelege clar ce

a greșit și cum ar fi trebuit să se comporte într-o situație dată, ce cunoștințe și-a însușit temeinic și ce informații încă nu cunoaște și trebuie să le învețe.

Alte două aspecte importante ale comunicării orale sunt *paralimbajul* și *comunicarea non-verbală*. În relația profesor - elev este esențial ca profesorul sau învățătorul să vorbească suficient de tare pentru a fi auzit (dar în același timp nu foarte tare pentru că devine factor perturbator), clar și rar pentru ca elevii să poată înțelege ceea ce le comunică, cu o intonație corespunzătoare și un ton potrivit combinat cu pauze bine alese pentru a le menține elevilor atenția trează în permanență. Expresiile feței, „limbajul ochilor”, „limbajul trupului” (gesturi, mișcări, poziții) și contactul fizic (atingere prietenească pe umăr, scrierea ca model cu mâna elevului de clasa întâi care întâmpină greutăți la scris etc.), toate acestea sunt elemente non-verbale care transmit elevilor afecțiune, încredere, respect, emoție, informații despre natura relațiilor interpersonale și chiar reprezintă modalități de exprimare a feed-back-ului din partea profesorului.

Comunicarea verticală ascendentă ia forma unor rapoarte, informări, discuții libere sau în cadrul oficial al unor ședințe, prin care cadrele didactice atenționează conducerea școlii cu privire la existența unor probleme ce pot avea efect asupra climatului organizației, dar oferă și soluții pentru rezolvarea acestora într-un mod cât mai profesionist. Când se ține cont de soluțiile găsite de profesori cresc coeziunea grupului, conștiința apartenenței la grup și sentimentul că fiecare este important în organizația școlară.

Comunicarea descendentă transmite informațiile pe direcție verticală de la forurile superioare, de la conducerea școlii, către membrii unității școlare, informații legate de politica, scopurile și strategia aleasă de organizația școlară. De cele mai multe ori directorii transmit informațiile direct, pe cale orală, pentru că la nivelul unității școlare ierarhia este constituită din conducere și restul cadrelor didactice, deci informațiile se pot transmite ușor doar prin simpla întâlnire din *whole- staff meeting*. Alteori, când situațiile sunt urgente și nu mai pot aștepta, directorii de studii anunță doar unele dintre cadrele didactice, urmând ca acestea să propage informația mai departe.

Alte tipuri de comunicare sunt: **cea orizontală** (stabilită între cadrele didactice din aceeași școală, între profesorii din aceeași comisie metodică, între profesorii care predau la aceeași clasă când sunt probleme comune care necesită conlucrarea acestora, între fostul învățător al clasei și actualii profesori – mai ales în clasa a cincea; acest tip de comunicare duce la găsirea de soluții optime pentru rezolvarea unor probleme și în același timp dă posibilitatea cadrelor didactice să participe la diferite activități comune și specifice) și **cea în diagonală** (atunci când, de exemplu, un cadru didactic discută în mod direct o problemă cu directorul general al școlii, trecând peste directorul de studii care ar fi putut rezolva problema).

După gradul de oficializare, în unitatea școlară există comunicare formală și informală. Cea **formală** cuprinde toate informațiile oficiale necesare îndeplinirii obiectivelor organizației și care circulă pe canalele oficiale știute- școală – cadre didactice – elevi – părinți, sub formă scrisă sau verbală. În relația cu elevii, comunicarea este permanent oficială, deoarece doar astfel ei înțeleg seriozitatea și importanța instituției care le

oferă educația. Relația școală – familie – comunitate este foarte importantă pentru buna desfășurare a procesului instructiv – educativ, pentru o administrare cât mai bună a spațiului în care elevii învață și pentru obținerea celor mai bune rezultate de către copii. Această relație se menține în parametri normali cu rezultate foarte bune numai dacă comunicarea formală dintre școală și părinți este permanentă și foarte strânsă (ședințe cu părinții semestrial, ore de consultații cu aceștia pentru încercarea de soluționare a problemelor care pot apărea la un moment dat nu doar la școală, dar și în familie sau în grupul de prieteni, comunicare telefonică ori de câte ori este nevoie, implicarea părinților în activitățile extrașcolare și în procesul de modernizare a unității școlare prin intermediul sponsorizărilor etc.). Și între cadrele didactice există această oficializare în situațiile când acestea nu se cunosc de foarte mult timp sau când lucrează împreună la proiecte oficiale. În cancelarie, în timpul activităților extrașcolare sau în întâlnirile informale se pot observa elemente oficiale, dar și aspecte ale **comunicării informale** între grupurile de profesori care sunt mai apropiați, se cunosc de mai multă vreme, se întâlnesc în fiecare pauză în locul special amenajat pentru fumat sau păstrează relațiile și în afara programului: se discută astfel în cadrul informal probleme personale, dar și probleme legate de aspecte ale muncii cu elevii. Uneori pot exista printre cadrele didactice și lideri informali care polarizează în jurul lor relațiile interpersonale din organizație bazate pe criterii afective simpatie/antipatie, interese comune legate (sau nu) de organizație, iar canalele folosite sunt altele decât cele formale, regulile de comunicare sunt mai puțin stricte și uneori pot bloca circulația informației în rețeaua formală, o pot distorsiona în funcție de relațiile și interesele celor implicați sau, dimpotrivă, pot flexibiliza și îmbunătăți comunicarea formală. Tot aici trebuie amintită și influența informală a unor persoane ce se exercită uneori asupra conducerii școlii și asupra deciziilor care se iau pe plan intern. Comunicarea informală se observă și între învățătoarea clasei și unii părinți, relațiile dintre aceștia devenind atât de strânse, încât uneori se ajunge chiar la prietenii.

Comunicarea indirectă este cea unilaterală. Are loc prin documente scrise, telefon, e-mail, modalități care nu permit feedback-ul, iar **comunicarea directă**/personală este cea care se realizează față în față, fiind unilaterală sau bilaterală. Prin definiție relația profesor – elev se bazează pe comunicarea directă dintre cei doi în timpul programului școlar, interacțiunea dintre aceștia fiind permanentă și cu consecințe majore în plan educațional. Și cu părinții se dorește a se menține o relație tot directă, deoarece numai astfel comunicarea este benefică pentru educația copilului: părinții sunt ținuți la curent cu evoluția acestuia, sunt atenționați asupra unor lacune în cunoștințe sau asupra unor aspecte care trebuie îmbunătățite în comportamentul elevului. De fiecare dată când părinții sunt prea ocupați ca să mențină legătura cu școala, elevii simt acest lucru și lipsa comunicării directe duce la situații contradictorii și la rezultate mult mai slabe în educația celor mici.

În cadrul unității școlare se stabilesc tipuri diferite de relații între factorii implicați: directori, cadre didactice, elevi. Între directori și profesori se stabilesc roluri de tip superior – angajat (director – cadru didactic) și se impun canale de comunicare verticale (ascendente și descendente). De asemenea între cadrele didactice din școală se stabilesc canale de comunicare orizontale care determină buna desfășurare a activității. Atât directorii,

cât mai ales cadrele didactice comunică cu elevii, scopul ultim al școlii fiind **educația de calitate a elevilor care nu se realizează decât printr-o comunicare de calitate.**

Pentru a evalua aptitudinile de comunicare ale cadrelor didactice din Mark Twain, am aplicat un **chestionar**. La acesta au răspuns 30 de profesori, cu vârste cuprinse între 25 și 40 de ani, având în această unitate școlară o vechime cuprinsă între 3 și 10 ani.

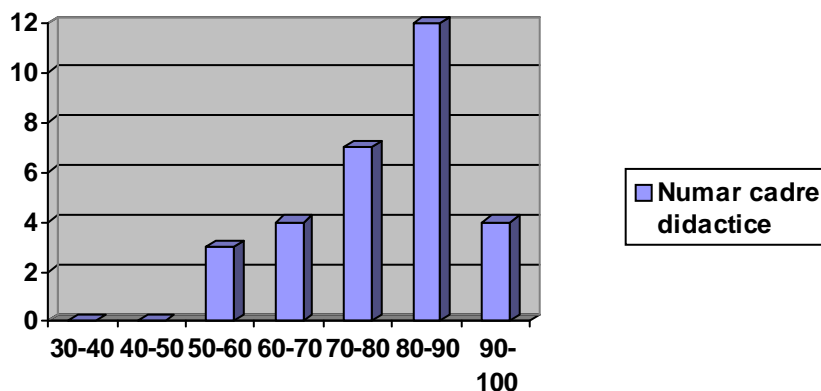
Chestionar pentru evaluarea aptitudinilor de comunicare ale cadrelor didactice de la Mark Twain International School (adaptare după Pierre Casse)

Răspundeți rapid și spontan, cu „da” sau „nu”, la următoarele enunțuri, fără să mai reveniți ulterior asupra lor. După ce ați răspuns, comparați răspunsurile date cu grila de evaluare. Fiecare concordanță cu grila de evaluare se notează cu 2 puncte, iar fiecare neconcordanță cu 0 puncte. La final, totalizați punctele obținute și calculați indicele procentual al aptitudinilor de comunicare după formula: numărul de puncte obținut se împarte la 80 și rezultatul se înmulțește cu 100. Dacă acest indice este mai mare decât 80, atunci dispuneți de reale calități care vă ajută în procesul comunicării și sunteți un interlocutor agreabil pentru cei din jurul

Nr.	Itemii	Da	Nu
24.	Presupuneți că interlocutorul este la curent cu ceea ce vreți să spuneți, fără să-i explicați ce vreți de fapt să-i spuneți.		
25.	Vă este câteodată dificil să vă exprimați ideile atunci când sunt diferite de cele ale colaboratorilor dumneavoastră.		
26.	Vi se întâmplă deseori să remarcați că aveți mereu dreptate.		
27.	Sunteți conștient că tonul vocii dumneavoastră poate influența interlocutorul. Vă abțineți să spuneți lucruri care n-ar face altceva decât să-i ofenseze pe ceilalți și să întâmpineze o reacție negativă după ce ați jignit o persoană.		
28.	Vi se întâmplă des că interlocutorii depun eforturi să vă sugereze modalități pe care văde găsiți atunci când explicați ceva.		
29.	Măntriți din cauza subiectelor care vă sunt de interes și spunem lucruri când stați de vorbă cu alții.		
30.	Nu puteți gândi clar atunci când sunteți enervat.		
31.	Vă prefaceti că-i ascultați pe ceilalți. Aveți tendința să vorbiți mai mult decât interlocutorii dumneavoastră.		
32.	Vi se pare mereu că folosiți chiar cuvintele pe care doreați să le folosiți. Când vi se pune o întrebare care nu vi se pare clară, îi solicitați interlocutorului să clarifice ceea ce vă pune.		
33.	Sunteți câteodată dificil în conversație.		
34.	Aveți impresia că interlocutorii trebuie să fie altfel decât în realitate.		
35.	Nu admiteți rezoluția dumneavoastră ca fiind cea mai bună când vă face un compliment.		
36.	Deviați din discuție atunci când alții încearcă să vă ajute să vă conectați în legătură cu ceea ce aveți de spus.		
37.	Câteodată vă ascundeți greșelile față de ceilalți.		
38.	Vă exprimați gândurile, convingerile și sentimentele în așa fel încât ceilalți să vă înțeleagă mai bine. Aveți impresia că partenerii înțeleg, în general, părerile exprimate de dumneavoastră.		
39.	Faceti diferența între cuvintele pe care le poate spune cineva și mesajul ascuns pe care îl poate transmite în acel moment. Vi se întâmplă, într-o discuție, să vă „imbușnați”.		
40.	Aveți impresia că interlocutorii se prefac că vă ascultă atunci când le vorbiți.		
41.	Sunteți mulțumit de modalitatea în care rezolvați diferendele ce pot exista între dumneavoastră și ceilalți.		
42.	Îi cereți în mod sistematic interlocutorului să vă comunice părerile sale în legătură cu punctele pe care le expuneți.		
43.	Atunci când cineva v-a afectat cu ceva, discutați imediat cu persoana respectivă.		
44.	Vi se întâmplă să vă puneți în situația interlocutorului.		
45.	Vă este dificil să priviți lucrurile din punctul de vedere al interlocutorului.		
46.	Sunteți contrariat în momentul în care cineva nu este de acord cu dumneavoastră.		
47.	Sunteți contrariat în momentul în care cineva nu este de acord cu dumneavoastră.		
48.	Acceptați cu ușurință criticile constructive ale celorlalți.		
49.	Aveți, în general, încredere în ceilalți.		
50.	Întâmpinați dificultăți în a face complimente celorlalți.		
51.	Când stați de vorbă cu cineva, îl lăsați întotdeauna să termine ce are de spus înainte de a reacționa.		
52.	Când intervine un diferend între dumneavoastră și altcineva, puteți discuta fără să vă enervați.		
53.	Atunci când vă vorbește cineva, ascultați cu atenție ca să înțelegeți ce vă spune.		

Rezultatele obținute sunt centralizate în graficul următor. După cum se observă, cele mai multe dintre cadrele didactice (16) au obținut un coeficient care arată că dispun de reale calități care le ajută în procesul comunicării. Există însă un număr destul de mare de profesori (14) care nu au obținut un indice mai mare de 80, ceea ce înseamnă că mai au de lucru în a-și forma sau dezvolta abilități de comunicare.

Evaluarea aptitudinilor de comunicare ale cadrelor didactice



Grila de evaluare:

Se acordă 2 puncte pentru:

- răspunsuri cu „da” la întrebările: 2, 6, 9, 12, 15, 16, 18, 19, 21, 22, 23, 26, 27, 29, 32, 35, 36, 37, 38, 39;
- răspunsuri cu „nu” la întrebările: 1, 3, 4, 5, 7, 8, 10, 11, 13, 14, 17, 20, 24, 25, 28, 30, 31, 33, 34, 40.

Ameliorarea și perfecționarea procesului de comunicare din cadrul școlii Mark Twain trebuie să urmărească, pe lângă cele menționate deja, următoarele aspecte:

- promovarea comunicării nestânjenite între directori și subordonați;
- înlăturarea barierelor existente în comunicare și evitarea lansării unor mesaje confuze și nerealiste;
- persoanele lipsite de credibilitate nu vor avea responsabilități în procesul de comunicare (cel puțin în procesul de comunicare formală);
- comunicarea informațiilor să se facă pe cât posibil în mai multe forme;

- când în școală există conflicte interpersonale, trebuie manifestată mai multă prudență în transmiterea informațiilor;

- evitarea utilizării unei semantici necunoscute membrilor organizației;
- evitarea surplusului de informații.

Căile principale prin care se poate ajunge la perfecționarea procesului de comunicare sunt:

- *Ascultarea activă sau ascultarea empatică*- presupune abilitatea ascultătorului de a înțelege ceea ce i se spune, punându-se în postura interlocutorului său;

- *Feedbackul constructiv*- acțiunea de a le oferi interlocutorilor semnale referitoare la ceea ce simțim și gândim în legătură cu un anumit mesaj sau o anumită situație. Pentru a facilita transmiterea unui feedback constructiv, acesta trebuie să îndeplinească următoarele condiții:

- să fie direct și să se bazeze pe încrederea reciprocă dintre emițător și receptor;
- să fie justificat și să se refere strict la situațiile față de care receptorul poate reacționa;
- să aibă un caracter specific, și nu unul general;
- să fie transmis secvențial, fără a încărca excesiv receptorul cu informații.

- *Dezvoltarea canalelor de comunicare ascendente*- presupune comunicarea directă cu subordonații, prin petrecerea regulată a unor perioade de timp în mijlocul lor, pentru a discuta subiecte variate legate de problemele lor de muncă. Alte modalități de îmbunătățire a comunicării ascendente sunt: stabilirea unor ore de consultații, înființarea unui consiliu consultativ al angajaților, crearea unui program de întâlniri cu grupuri de angajați, existența unei condicii de sugestii, angajarea unor consultanți pe probleme de comunicare etc.

- *Înțelegerea diferențelor culturale*- una dintre sursele majore care generează dificultăți în comunicare este etnocentrismul, adică tendința unei persoane de a-și considera propria cultură superioară oricărei alteia. Etnocentrismul poate afecta negativ comunicare astfel:

- poate determina o persoană să nu asculte cu atenție ceea ce spun cei din jur;
- determină utilizarea unor stereotipuri în raport cu persoane din alte culturi;
- poate determina o persoană să se adreseze celor din jur într-un mod care să trezească reticența.

- *Organizarea spațiului necesar comunicării*- eficiența comunicării este influențată de ambianță și de confortul resimțit de interlocutori în spațiul/ locul unde are loc discuția sau schimbul de mesaje (astfel, se au în vedere aranjarea mobilierului, dispoziția spațială a interlocutorilor, condițiile tehnice, condițiile de microclimat etc.);

- *Utilizarea tehnologiei performante din domeniul comunicațiilor*- teleconferința, poșta electronică, grupurile de dialog prin rețea, telefonia mobilă, rețelele electronice de stocare și transmitere a datelor.

Astfel, se poate ajunge la o comunicare de calitate care să asigure o educație de calitate și să respecte cei 3C specifici școlii Mark Twain: **Comunicare**, Calitate, Creativitate.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE:

1. Cismaru Diana, *Introducere în managementul organizației școlare*, Editura Comunicare.ro, București, 2005
2. Iacob Dumitru, *Managementul organizațiilor. Comunicare organizațională*, Editura Comunicare.ro, București, 2005
3. Gherguț Alois, *Management general și strategic în educație- ghid practice*, Editura Polirom, Iași, 2007
4. Bogathy Zoltan, *Manual de psihologia muncii și organizațională*, Editura Polirom, Iași, 2004
5. Iosifescu Șerban, *Manual de management educațional pentru directorii de unități școlare*, Editura ProGnosis, București, 2000