



Comunicarea internă și influența ei asupra eficacității SMC în învățământul superior

Lect. univ. dr. *Cristiana POP*

Abstract

The material presents the main characteristics of the OCD adapted to the higher education system and the quality management principles.

Comunicarea este determinantă pentru atingerea cu succes a obiectivelor unei organizații, incluzându-le și pe cele referitoare la calitate. Comunicarea internă ar trebui să asigure înțelegerea obiectivelor *sistemului de management al calității* (SMC) și să ajute indivizii și grupurile să-și orienteze efortul spre aducerea lor la îndeplinire. Pentru ca acestea să devină realitate, trebuie să contribuie toate nivelurile organizației. Oamenii, cu cât sunt mai bine informați, cu atât sunt mai cooperanți în îndeplinirea sarcinilor ce le revin. Ei au nevoie să înțeleagă importanța sarcinii pe care o au de îndeplinit, în contextul situațional și general al obiectivului final. Informarea contribuie nu numai la o bună înțelegere, dar și la crearea unei bune motivații pentru angrenarea în muncă. Cei mai mulți oameni apreciază pozitiv când li se acordă timpul și atenția necesară pentru a fi puși în temă cu cerințele de calitate. În acest mod li se

recunoaște contribuția la realizarea obiectivelor grupului profesional din care fac parte.

Această regulă se aplică tuturor organizațiilor indiferent de mărime sau de apartenența lor la sectorul public sau privat. În grupurile mici, cum sunt catedrele universitare, comunicarea are, cel puțin teoretic, șanse mai mari de reușită tocmai datorită dimensiunilor. Scurtarea traseului pe care circulă informația favorizează difuzarea ei efectivă și mărește șansele de a-și atinge scopul.

Un studiu al Robson Rhodes Education Group a încercat să determine eficiența promovării și comunicării strategiei în instituțiile de învățământ superior din Marea Britanie. Concluziile studiului nu sunt dintre cele mai încurajatoare, iar (cel puțin) o parte din acestea se regăsesc și în universitățile noastre.

Există premise clare că instituțiile de învățământ superior au probleme în a angrena personalul didactic în procesul de elaborare a strategiei. Principalele argumente ar consta în irelevanța strategiei pentru cadrele universitare, care, oricum, lucrează după propria lor agendă.

Comunicarea obiectivelor strategice se face anevoios mai jos de nivelul consiliului profesoral, regăsindu-se cu greu în activitatea de zi cu zi. Aproape un sfert din respondenți au declarat că profesorii sunt prea ocupați pentru a da atenție problemelor strategice și de aceea, cei mai mulți consideră că personalul didactic este, în cel mai bun caz, doar parțial orientat spre obiective de asemenea anvergură.

Măsura în care sunt atinse obiectivele strategice ale organizației este apreciată preponderant subiectiv și exprimată mai degrabă prin opinii decât în termeni cuantificabili.

Majoritatea celor chestionați cred că au informații care acoperă doar o parte din obiectivele strategice pe care instituția le urmărește, bazându-se mai mult pe metode de informare ad-hoc decât pe o evaluare obiectivă a progreselor. S-au identificat, de asemenea, probleme legate de detalierea informațiilor primite, de încredere în acestea, și de încetineala procesului de transmitere. Aproape jumătate din respondenți au exprimat opinia că sistemul de comunicare internă poate fi îmbunătățit.

Ce ar trebui să știe un cadru didactic universitar despre obiectivele SMC pe care le urmărește instituția în care lucrează? În opinia noastră ar trebui să aibă informații suficiente despre:

- criteriile și standardele de performanță instituțională, cerințele cărora personalul didactic trebuie să li se conformeze, facilitățile și resursele de care instituția dispune;
- achizițiile academice (cognitive, acționale, atitudinale) ale studenților, dar și gradul de satisfacere a nevoilor lor, din postura de clienți interni ai instituției de învățământ superior;
- criteriile și standardele de calitate și eficiență a prestației academice, a predării și învățării;
- sursele de finanțare și modul lor de repartizare;
- reputația instituției, parteneriatele cu mediul academic, profesional, financiar, politic, cu comunitatea;
- populația studențească – număr, componență, calitate.

Se pun două întrebări cu titlu de exercițiu de verificare a eficienței comunicării interne în facultatea (catedra, departamentul) dumneavoastră:

1. Câte din aceste obiective v-au fost comunicate și pe ce cale?
2. Câte din obiectivele enumerate sunt măsurabile?

Considerând că răspunsurile nu au fost pe deplin mulțumitoare, vom analiza succint câțiva din factorii ce împiedică o difuzare satisfăcătoare a informației în organizațiile din universități. Printre barierele unei comunicări interne eficiente au fost identificate:

- ✓ dispersia mare în spațiu și timp a personalului didactic; cadrele didactice își desfășoară activitatea într-un număr mare de locații și la ore diferite;
- ✓ comunicarea dificilă cu profesorii asociați;
- ✓ constrângerile de timp: se consideră că îndatoririle obișnuite ale unui cadru didactic sunt suficient de numeroase și consumă suficient din bugetul unei zile; se poate considera mai utilă folosirea timpului împreună cu studenții decât în discutarea obiectivelor, care oricum se vor adopta;
- ✓ SMC este privit ca responsabilitatea nivelurilor înalte, și mai mult a instituțiilor decât a indivizilor;

- ✓ SMC este considerat ca o influență managerială care nu are legătură directă cu conținuturile procesului didactic, deci poate fi ignorat.

Strategia comunicării interne nu este un proces al cărui succes se obține într-o singură etapă. Multe instituții atribuie reușita lor în acest domeniu repetării mesajului și reafirmării misiunii pe care instituția și-a asumat-o. Același traseu ar trebui urmat și de măsurile pe care o catedră și le propune pentru creșterea calității sau pentru rezolvarea neconformităților constatate.

Strategia de comunicare internă se poate reduce, în forma cea mai succintă, la patru acțiuni: **a informa, a motiva, a controla și a recompensa**. Pentru a avea impactul necesar unor efecte pozitive, comunicarea se va integra unei strategii cunoscute și adoptate de membrii catedrei. Obiectivele acesteia decurg din obiectivele generale pe care catedra și le propune și pe care le urmărește prin activitatea didactică și extradidactică. Managementului îi revine sarcina de a asigura o comunicare efectivă și nediscriminatorie, care să asigure cunoașterea procedurilor și standardelor de calitate presupuse de SMC.

Cadrele didactice, indiferent de gradul universitar, sunt în contact direct cu studenții, care sunt cei mai numeroși parteneri ai instituției. Prin calitatea actului didactic cadrele universitare vor influența în mod determinant numărul studenților care vor dori să urmeze cursurile unei facultăți sau să aleagă o disciplină opțională sau facultativă. Calitatea și nivelul la care este ea menținută în activitatea didactică nu poate fi înlocuită de nicio politică de marketing și de nicio strategie de comunicare, oricât de inteligent ar fi concepute. Un principiu minimal de etică profesională cere ca, în spatele imaginii promovate pentru a atrage un număr suficient de studenți, să se regăsească efortul și considerația pe care le datorăm fiecăruia dintre ei.

În același timp, contactul nemijlocit cu studenții, oferă un feedback util și de încredere strategiilor, nu numai de comunicare, ci și manageriale, de creștere a calității tehnologiei didactice, de gestionare a bazei materiale, de cercetare ș.a., după care catedra (facultatea, departamentul) se conduce.

Comunicarea internă poate deveni eficace și în exteriorul catedrei, prin transmiterea valorilor pe care aceasta le promovează, fiecare membru al ei transformându-se într-un instrument de reflectare a nivelului de calitate, climatului de lucru și culturii organizaționale ce se dezvoltă în interior.

„... Cel mai bun mijloc de comunicare al unei organizații îl constituie chiar angajații ei. Într-o organizație comunicarea externă nu este posibilă decât dacă

aceasta este bine pusă la punct pe plan intern” (R. Sautier, 1990).

Și, pentru ca acestea să se întâmple, nu poate fi trecută cu vederea motivarea profesorilor, care ar trebui să alcătuiască un sistem coerent de factori în care să se reunească stimulii financiari, valorizarea propriei persoane, recunoașterea meritelor, spiritul de echipă, un climat de lucru constructiv.

Bibliografie

1. Drăgulănescu, N. *Standarde pentru evaluarea calității în învățământul superior din România*, [www.calisto.ro/ documentație /ghid calitate/ standarde evaluare calitate](http://www.calisto.ro/documentație/ghid_calitate/standarde_evaluare_calitate), 2005
2. Popescu D. *Eficiența comunicării în afaceri*, București, Editura Luceafărul, 2003
3. Sautier, R. *L'autre facon d'etre patron*, Paris, InterEdition, 1990
4. *** www.rsmi.co.uk/education