

*«Η σημασία της επικοινωνίας για τον/την
Διευθυντή/ντρια του σχολείου.
Επικοινωνιακές ικανότητες για την επίλυση
των συγκρούσεων»*



Φανή Κομσέλη

Γιατί είναι σημαντική;

- Έρευνα (Mintzberg, 1973) έχει δείξει ότι το 80 % του χρόνου μιας εργάσιμης ημέρας ενός διευθυντικού στελέχους αφιερώνεται σε κατευθείαν επικοινωνία με άλλους ανθρώπους. Το υπόλοιπο 20 % αφιερώνεται σε εργασίες γραφείου, οι οποίες έχουν σχέση με διάβασμα και γράψιμο, δηλαδή και πάλι επικοινωνεί.

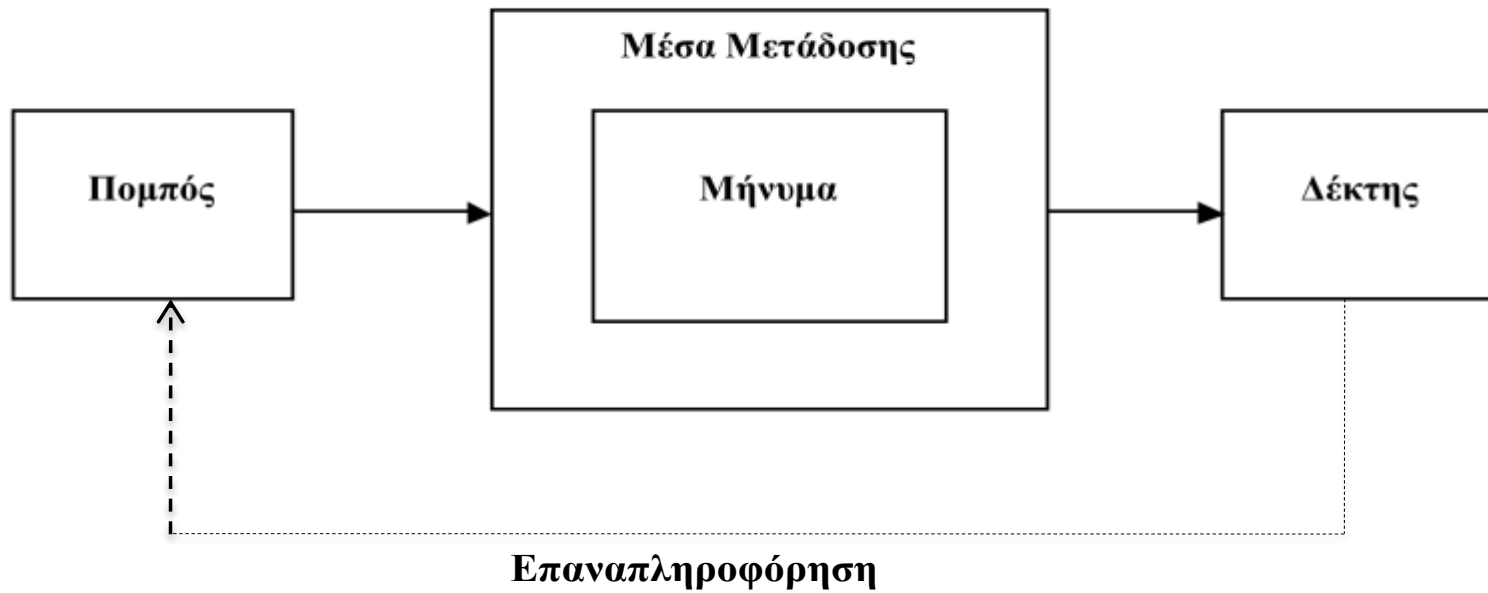
Ορισμός

- Merrihue: *«Οποιαδήποτε αρχική συμπεριφορά από τη μεριά του αποστολέα, η οποία μεταφέρει το επιθυμητό μήνυμα στον αποδέκτη, αυτό με τη σειρά του προκαλεί ως αντίδραση στον αποδέκτη την επιθυμητή συμπεριφορά»*
- Davis: *«Διαδικασία μεταβίβασης πληροφοριών από ένα άτομο σε ένα άλλο και κατανόησής τους από το δεύτερο»*
- Katz – Kahn: *«Ανταλλαγή πληροφοριών και μετάδοσης μηνυμάτων»*

Προϋποθέσεις

- ❖ Απαιτούνται τουλάχιστον δύο άτομα
(*αποστολέας και αποδέκτης*)
- ❖ Μεταφέρονται *πληροφορίες με νόημα*
- ❖ *Αποτέλεσμα στο περιβάλλον* μέσα στο οποίο διεξάγεται η επικοινωνία

Επικοινωνία



Λειτουργίες επικοινωνίας σε έναν Εκπαιδευτικό Οργανισμό

1. Μεταδίδονται συναισθήματα: μεγάλο μέρος των πληροφοριών έχει συναισθηματικό χαρακτήρα. Ικανοποιούνται οι ανάγκες των ατόμων/εκπαιδευτικών και μαθητών/τριών.
2. Δίνονται Κίνητρα: παρακινεί, κατευθύνει, ελέγχει, αξιολογεί όλα τα μέλη του σχολείου.
3. Διακινούνται Πληροφορίες: η πληροφόρηση είναι απαραίτητη ιδιαίτερα για τη λήψη αποφάσεων
4. Ελέγχει: συνδέεται στενά με τον σχεδιασμό. Οι δραστηριότητες των μελών του σχολείου ελέγχονται με τη χρησιμοποίηση επίσημων καναλιών επικοινωνίας

Είδη Επικοινωνίας

1. Επικοινωνία σε μη προγραμματισμένες δραστηριότητες
2. Επικοινωνία που συμβάλλει στον καθορισμό προγραμμάτων, στις καθημερινές προσαρμογές ή γενικότερα στον «συντονισμό» των προγραμμάτων
3. Επικοινωνία που παρέχει στοιχεία για την εφαρμογή των μεθόδων, δηλαδή των πληροφοριών που απαιτούνται για την εκτέλεση των προγραμμάτων
4. Επικοινωνία που συντελεί στην δημιουργία προγραμμάτων, δηλαδή, επικοινωνία που χρησιμοποιείται σαν ερέθισμα
5. Επικοινωνία που παρέχει πληροφορίες σχετικά με τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων

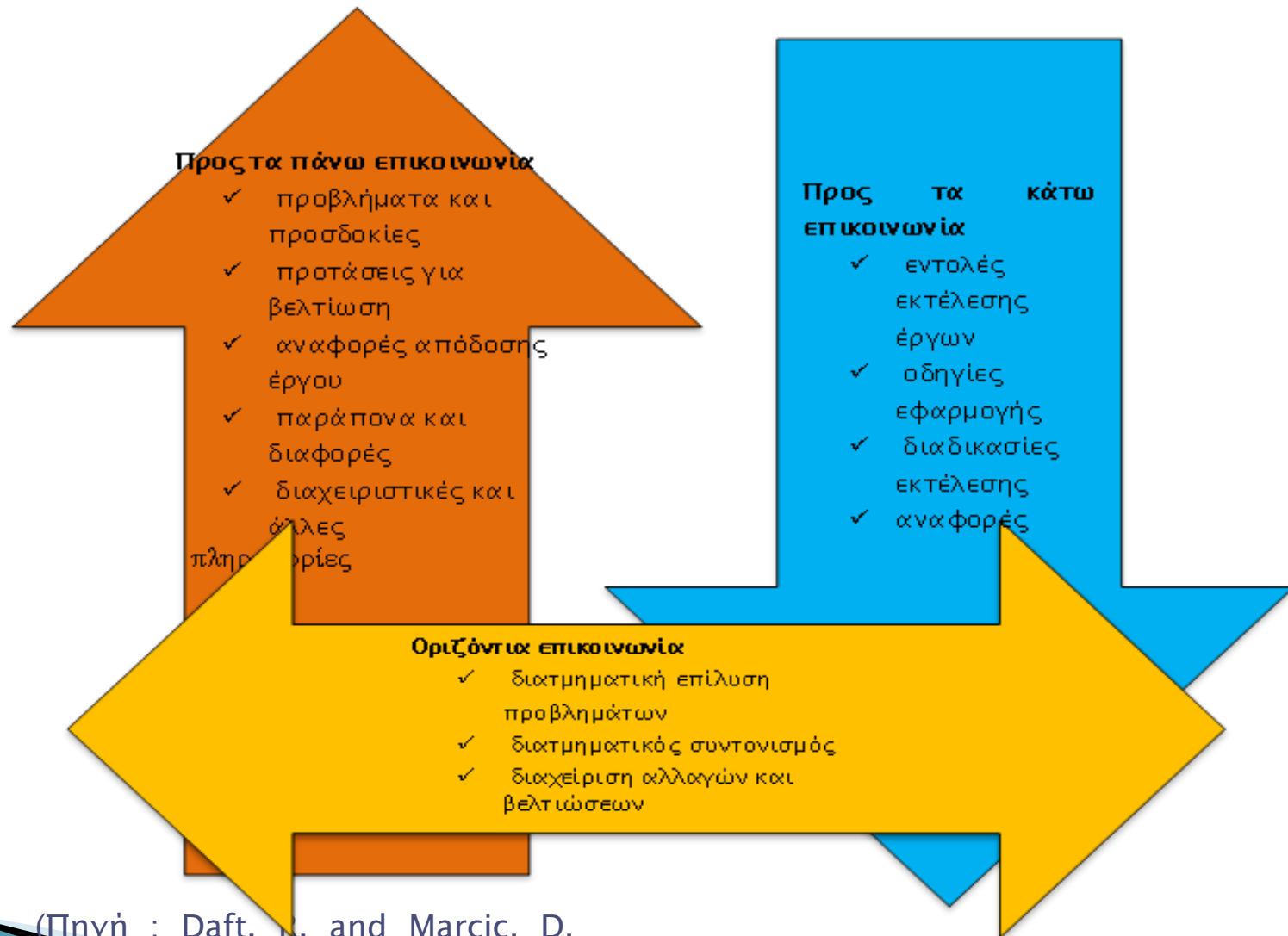
Αξιοποίηση της επικοινωνίας

Ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία για την διεύθυνση επειδή ως:

- Μέσο διαχείρισης πληροφοριών. Οι σωστές αποφάσεις στηρίζονται σε έγκυρες, έγκαιρες και αξιόπιστες πληροφορίες.
- Μέσο παρακίνησης της συμπεριφοράς των άλλων.
- Μέσο κατανομής, συντονισμού και ελέγχου της εργασίας. Οι κατ' εξοχήν διευθυντικές αυτές λειτουργίες επιτυγχάνονται μέσα από τη επικοινωνία.
- Μέσο δημιουργίας ηθικού. Μέσα από τις διάφορες μορφές επικοινωνίας αμβλύνονται οι όποιες διαφορές και διαμορφώνεται κλίμα εμπιστοσύνης και ομαδικής συνεργασίας.

(Χυτήρης, 2006)

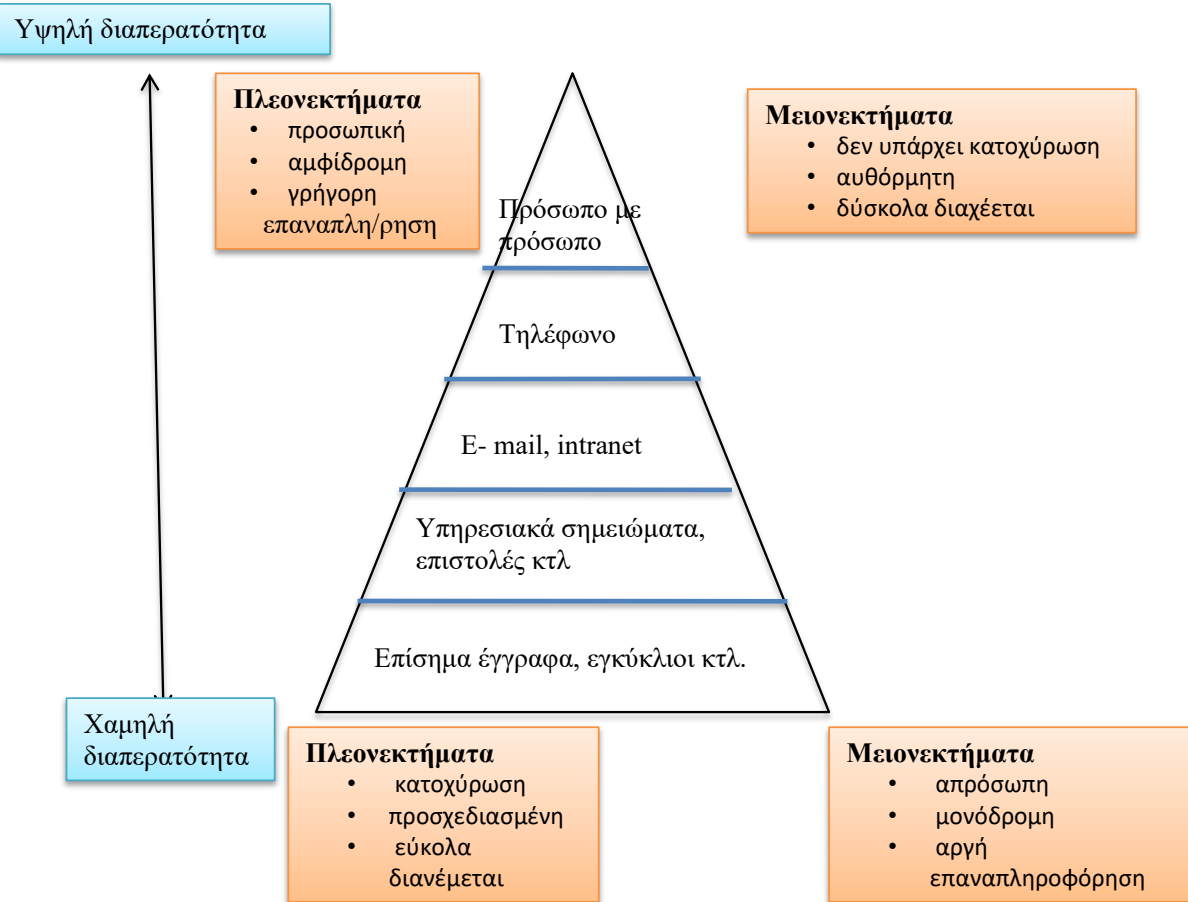
Μορφές επικοινωνίας*



(Πηγή : Daft, R. and Marcic, D. (2007))

Κανάλια επικοινωνίας

Τα κυριότερα κανάλια επικοινωνίας ταξινομημένα, σύμφωνα με την ικανότητα να μεταφέρουν μηνύματα έχουν ως έξης (Daft & Marcic, 2007)



Ανοικτή επικοινωνία

- Υπάρχει όταν όλο το σχολείο, -ανεξαρτήτως ιεραρχίας και θέσης- έχει όλες τις πληροφορίες.
- Η ανοικτή επικοινωνία αίρει τις καχυποψίες και δημιουργεί προϋποθέσεις εγκαθίδρυσης κλίματος εμπιστοσύνης στο σχολείο.
- Η ανοικτή επικοινωνία είναι αντίθετη με την επιλεκτική πληροφόρηση

Γιατί είναι σημαντική η ανοικτή επικοινωνία;

- Για να υπάρχει αμοιβαία δέσμευση
- Για να υπάρχει αποτελεσματική και δημιουργική συνεργασία
- Για να εργαστούν όλα τα μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού καλύτερα γνωρίζοντας στόχους και δεσμεύσεις
- Επειδή υπάρχει αναγνώριση στα άτομα που εμπλέκονται
- Για να αναπτυχθεί εμπιστοσύνη και «άνοιγμα»

Η επικοινωνία συμβάλλει στην:

- Παρακίνηση
- Εργασιακή ικανοποίηση
- Ανάπτυξη αισθήματος δέσμευσης
- Απόδοση και την παραγωγικότητα
- Λήψη αποφάσεων

Επιτυχής επικοινωνία

Επιτυχημένη κρίνεται η επικοινωνία όταν υπάρχει σύμπτωση στο νόημα που στάλθηκε και στο νόημα που ελήφθη.

Παρέμβαση δύο λειτουργιών:

- ▣ Χειρισμός των συμβόλων (κωδικοποίηση) από τον αποστολέα
- ▣ Ερμηνεία των συμβόλων από τον αποδέκτη (αποκωδικοποίηση)

Επιτυχής επικοινωνία

- A. Η λειτουργία του χειρισμού των συμβόλων από τον αποστολέα (κωδικοποίηση) δεν είναι απλή δραστηριότητα, καθορίζει την ταυτότητά του, τον τρόπο που μεταδίδει αξίες κλπ
- B. Ερμηνεία των συμβόλων (αποκωδικοποίηση), μεταφράζει τα σύμβολα. Αυτή η διαδικασία μπορεί να οδηγήσει σε παραμορφώσεις. Το μεγαλύτερο πρόβλημα, σημασιολογικός θόρυβος (semantic noise).



ΘΟΡΥΒΟΣ



ΘΟΡΥΒΟΣ

FEEDBACK

Προβλήματα

Δύο κύριες κατηγορίες προβλημάτων:

A. Παραμόρφωση στην επικοινωνία

B. Υπερφόρτωση πληροφοριών

Προβλήματα

α. Παραμόρφωση

1. Χαρακτηριστικά του αποδέκτη
2. Επιλεκτική αντίληψη
3. Σημασιολογικά προβλήματα
4. Χρονικές πιέσεις
5. Διαφορές στον τύπο του ακροατή
6. Διαφορές στην ιεραρχία
7. Προκατάληψη
8. Ασαφή σχέδια οργάνωσης
9. Έλλειψη σαφήνειας
10. Έλλειψη ικανότητας στο διάβασμα

Προβλήματα



β. Υπερφόρτωση

Έχει 7 αποτελέσματα:

1. Παράλειψη (Αδυναμία επεξεργασίας πληροφορίας)
2. Σφάλμα (Επεξεργασία λανθασμένης πληροφορίας)
3. Συσσώρευση (Καθυστέρηση να δοθεί απάντηση)
4. Φιλτράρισμα (Παράλειψη επεξεργασίας ορισμένων πληροφοριών)
5. Γενίκευση (Σύμπτυξη πληροφοριών)
6. Πολλαπλά κανάλια (Διαχωρισμός των στελεχών κατά ομάδες για επεξεργασία πληροφοριών)
7. Εγκατάλειψη

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΜΑΘΗΤΕΣ/ΤΡΙΕΣ



Είναι σημαντική, επειδή η αποτελεσματική επικοινωνία μαζί τους τους βοηθάει να ακούν και να μάθουν. Σκεφτείτε ότι κάνετε μια επένδυση στην σχέση μαζί τους

- ▶ Κατά πρόσωπο, κοιτώντας τους στα μάτια, δείχνοντάς τους ότι είστε εκεί για αυτούς/ές
- ▶ Αφήστε τους να εκφραστούν στη γλώσσα τους. Δεν είναι απαραίτητο να χρησιμοποιήσετε την ίδια γλώσσα, αφήστε τους όμως να μιλήσουν στο βαθμό που είναι κατάλληλη.
- ▶ Στο επίπεδό τους. Υιοθετήστε μια άτυπη, πιο χαλαρή στάση και όχι να είστε από πάνω τους.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΜΑΘΗΤΕΣ/ΤΡΙΕΣ



- ▶ Αφήστε τους να εκφραστούν χωρίς διακοπή. Εάν κάποιος/α μαθητής/τρια προσπαθεί να σας πει κάτι που είναι δύσκολο για αυτόν/ήν, δώστε του χρόνο να εκφραστεί, αφήστε τον/την να τελειώσει την πρότασή του/της. Εάν δεν σας ζητηθεί η γνώμη σας, μην βιαστείτε να την πείτε.
- ▶ Αποφύγετε την κριτική. Φαίνεται δύσκολο, αλλά αν κάποιος/α μαθητής/τρια απευθύνεται σε σας για κάποιο προσωπικό θέμα ή εάν εκφράζει τη γνώμη του/της μην κρίνετε αυτό που λέει επειδή διαφωνείτε.

Επικοινωνία με γονείς



- ▶ Δημιουργήστε συνθήκες καλής επικοινωνίας και θέστε τους στόχους σας για το σχολείο.
- ▶ Επικοινωνήστε τις προσδοκίες σας για τον/την μαθητή/τρια.
- ▶ Επικοινωνήστε συχνά.
- ▶ Επικοινωνήστε θέματα τόσο για όλη την τάξη, όσο και για τα άτομα.
- ▶ Λάβετε υπόψη σας την συνολική επικοινωνία του σχολείου.
- ▶ Μεριμνήστε για ιδιαίτερες περιπτώσεις οικογενειών (διαζευγμένων, μεταναστών, προσφύγων κ.ά.)

Επικοινωνία με γονείς

- ▶ Αξιολογήστε την επιτυχία σας δίνοντας σημασία στα αποτελέσματα. Έρχονται στις συναντήσεις που τους καλείτε; Έρχονται τα παιδιά προετοιμασμένα, απαντούν σε ότι τους ζητάτε;



Παράγοντες που επηρεάζουν την Επικοινωνία

- ❑ Κατανόηση – Παρανόηση
- ❑ Γλώσσα, Ακατάληπτη γλώσσα, Ακρωνύμια, Τεχνικοί όροι
- ❑ Ανοιχτό μυαλό
- ❑ Επέκταση μέχρι το σημείο που το άτομο ακούει με προσοχή
- ❑ Έκταση της επικοινωνίας
- ❑ Γνώση του αποδέκτη
- ❑ Προκαταλήψεις

Παράγοντες που επηρεάζουν την Επικοινωνία (συν.)

- ❑ Αποδοχή ή έλλειψη αποδοχής
- ❑ Ανάγκες, προσδοκίες και ανησυχίες του αποδέκτη
- ❑ Στάσεις, πιστεύω και Αξίες του αποδέκτη
- ❑ Εμπειρίες του αποδέκτη
- ❑ Θέση (status)
- ❑ Περιβάλλον
- ❑ Συγκυριακοί παράγοντες (π.χ. μάλωσε με τη γυναίκα του)
- ❑ Οργανωσιακοί παράγοντες όπως συστήματα, δομές, κουλτούρα

Παγόβουνο της συμπεριφοράς



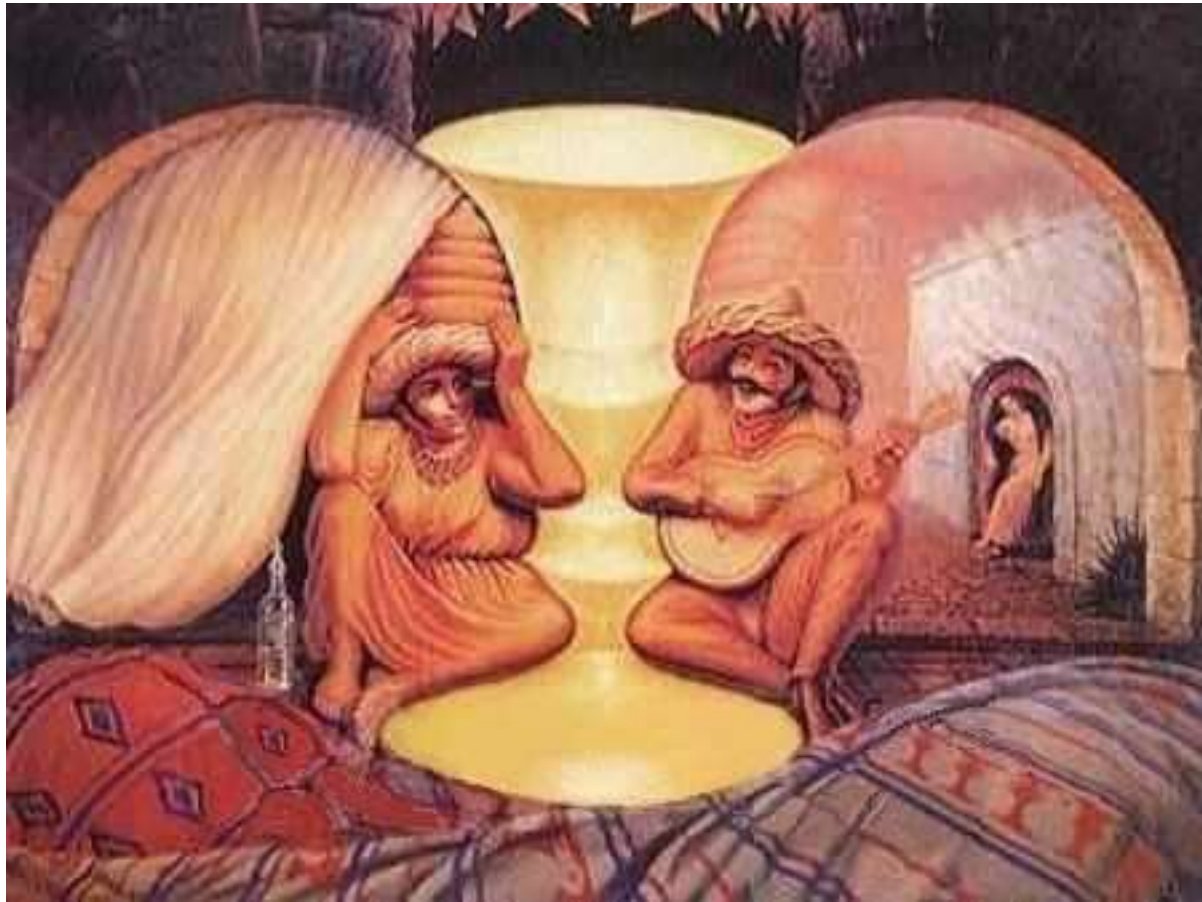
Διαμόρφωση και επίδραση της Αντίληψης

«Πολλαπλή ενέργεια με την οποία η συνείδηση επεξεργάζεται τα δεδομένα των αισθήσεων (όραση, ακοή, όσφρηση, γεύση και αφή), τα συναρμολογεί, τα συμπληρώνει με παραστάσεις, τα διευκρινίζει και αναφέρει τις εντυπώσεις της σε ορισμένο αντικείμενο που το ξεχωρίζει από τον εαυτό της σαν κάτι αυθυπόστατο».

Διαμόρφωση της αντίληψης

Εξαρτάται από:

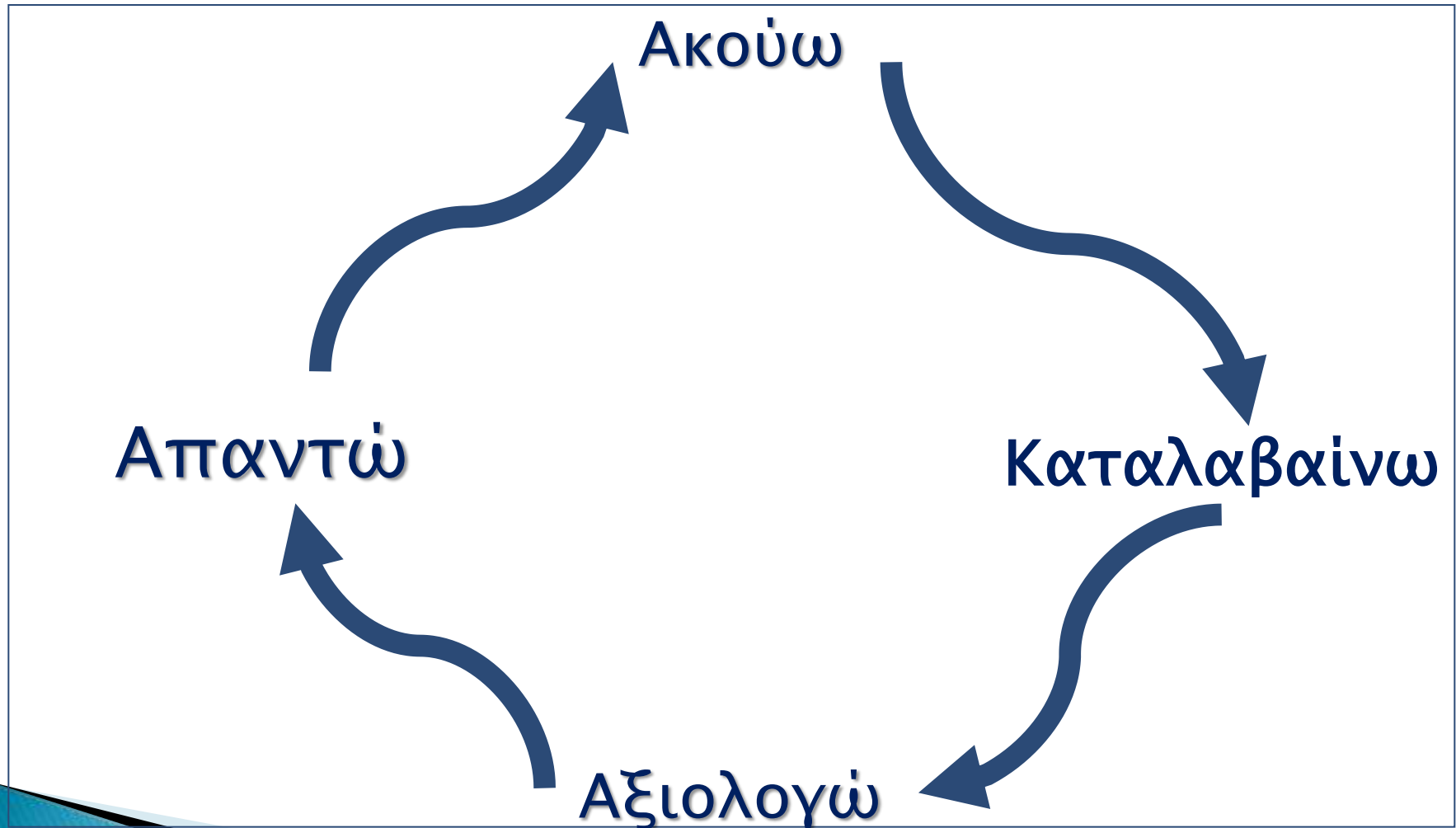
- ❖ Την μοναδικότητα του ατόμου
- ❖ Την εικόνα που έχουμε για τον εαυτό μας
- ❖ Την εικόνα που έχουμε για τους άλλους
- ❖ Τις εμπειρίες του κάθε ατόμου
- ❖ Την διάθεσή μας
- ❖ Την μάθηση και την διάθεση μάθησης (είναι επίκτητη)
- ❖ Τις προσωπικές αξίες
- ❖ Τις προσδοκίες, επιθυμίες
- ❖ Την συμπλήρωση των «κενών»
- ❖ Την απλοποίηση ή την πολυπλοκότητα αυτού που δεν είναι κατανοητό



Δεξιότητες ακρόασης

- L** Look interested (Να δείχνεις ενδιαφέρον)
- I** Inquire with Questions (Να διερευνάς με ερωτήσεις)
- S** Stay on Target (Να παραμένεις στον στόχο)
- T** Test your Understanding (Να ελέγχεις ό,τι θεωρείς ότι κατάλαβες)
- E** Evaluate the message (Να αξιολογείς το μήνυμα)
- N** Neutralise your feelings (Να παραμένεις ουδέτερος συναισθηματικά)

Ενεργή ακρόαση

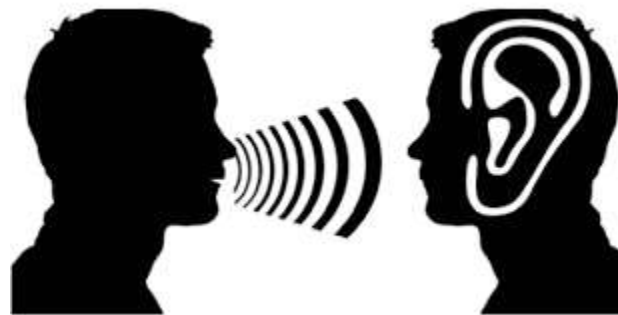


Ενεργή ακρόαση (συν.)

- ❑ Κρατήστε τις απόψεις σας
- ❑ Ενθαρρύνετε το άλλο άτομο να μοιραστεί τις απόψεις του και τα αισθήματά του
- ❑ Ελέγξτε αυτό που έχετε καταλάβει (Αναδιατύπωση) π.χ. «Μου λέτε δηλαδή»
- ❑ Αναγνωρίστε αυτό που λένε ή αισθάνονται π.χ. «Ανησυχείτε λοιπόν ...»

Θυμηθείτε:

- ▶ Ακούμε με τα αυτιά
- ▶ Ακούμε προσεκτικά με το μυαλό



Αποτελεσματική Επικοινωνία

1. Ποιότητα του μηνύματος και παρουσίασή του
2. Επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων
3. Κατάλληλος χρόνος μετάδοσης του μηνύματος
4. Ανατροφοδότηση και ακρόαση
5. Ειλικρίνεια
6. Κατάλληλα κανάλια και μέσα

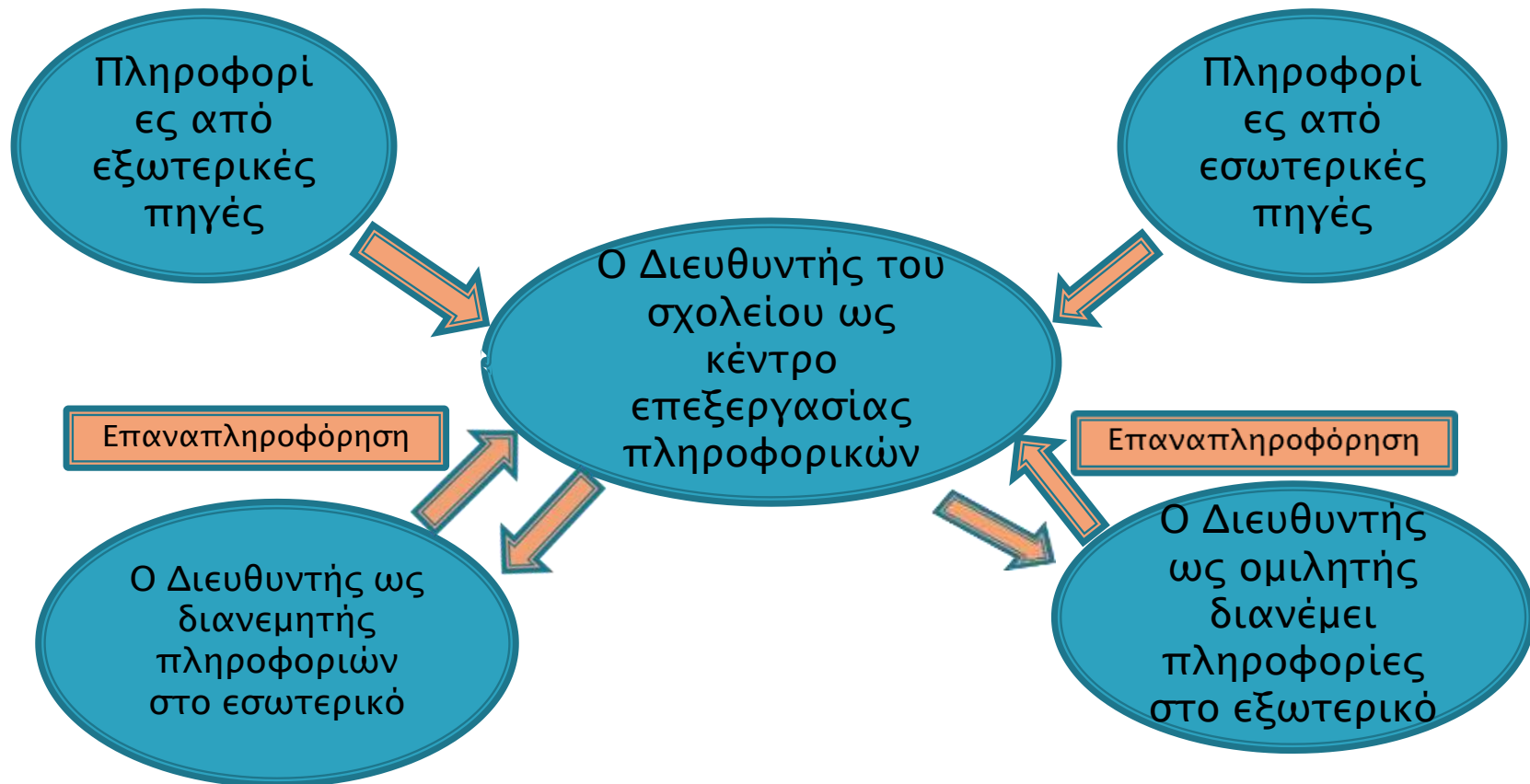
Κανόνες σωστής ανατροφοδότησης

1. Μεγαλύτερη προσοχή στη συμπεριφορά του ατόμου, παρά στην προσωπικότητα
2. Προσοχή σε αυτό που παρατηρείται, παρά σε αυτό που συμπεραίνεται
3. Προσοχή στην περιγραφή, παρά στην κριτική
4. Προσοχή στην προσφορά ιδεών και πληροφοριών, παρά στις συμβουλές
5. Προσοχή στην διερεύνηση τρόπων, παρά στην εισήγηση λύσεων
6. Προσοχή στην αξία που μπορεί να έχει η ανατροφοδότηση για τον συνομιλητή/τρια, παρά για μας

Κανόνες σωστής ανατροφοδότησης

7. Προσοχή στην ποσότητα των πληροφοριών που το άτομο μπορεί να αξιοποιήσει, παρά σε πληροφορίες που δεν γνωρίζει
8. Προσοχή στην παρούσα κατάσταση, παρά στο παρελθόν
9. Να δίνεται κάθε φορά λιγη ανατροφοδότηση κι αυτό πολλές φορές
10. Ανατροφοδότηση στον κατάλληλο χρόνο και τόπο. Καλύτερη, αμέσως μετά τη συζήτηση
11. Να θεωρείται το άτομο με το οποίο συνομιλούμε ικανό και να μη του γίνονται υποδείξεις.

Ο Διευθυντής/ντρια ως κέντρο επεξεργασίας πληροφοριών



Ο Διευθυντής ως κέντρο διαχείρισης της πληροφορίας

Γιατί είναι απαραίτητη στον εκπαιδευτικό οργανισμό;

- ❑ Εξαιρετικά σημαντικός παράγοντας διοίκησης ιδιαίτερα αν αποτελεί στοιχείο ανάπτυξης συλληγεσίας.
- ❑ Σημαντικός παράγοντας για την επαφή τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό του σχολείου.
- ❑ Ο/Η διευθυντής/ντρια, ως κέντρο διαχείρισης της πληροφορίας και σύνδεσμος επικοινωνίας είναι σημαντικός/ή για να αποφευχθούν παρανοήσεις, απογοητεύσεις, ταραχές.
- ❑ Ο/Η διευθυντής/ντρια, πέραν της λεκτικής και μη λεκτικής συμπεριφοράς, απαιτείται να αποκωδικοποιεί αποτελεσματικά την συμπεριφορά των άλλων.

Επικοινωνιακές ικανότητες για την επίλυση συγκρούσεων

Ικανότητα	Επικοινωνιακές ικανότητες	Αξία
Ψυχραιμία	Διαχείριση θυμού	Ακεραιότητα
Ενθάρρυνση	Κοινωνικές δεξιότητες: ευγένεια, φροντίδα	Αλληλεξάρτηση, αισιοδοξία, ευγνωμοσύνη
Ενσυναίσθηση	Συναισθηματική ρύθμιση, προοπτική	Τιμά την διαφορετικότητα, τιμιότητα
Θετική πρόθεση	Συνεργασία, επίλυση προβλημάτων	Συμπόνια, γενναιοδωρία

Μπορούμε να βελτιωθούμε;

Οι Hoy και Miskel δίνουν οκτώ οδηγίες:

1. Καθορισμός του αντικειμενικού σκοπού
2. Προσδιορισμός του ακροατηρίου
3. Διαμόρφωση της επικοινωνίας
4. Καθορισμός του μέσου
5. Καθορισμός αμοιβαίου συμφέροντος
6. Ο χρόνος
7. Ο όγκος
8. Μέτρηση των αποτελεσμάτων

If you want to go fast, go alone.
If you want to go far, go together.

—African Proverb



*Ευχαριστούμε θερμά για το έργο σας!
Ευχαριστώ θερμά για την προσοχή σας!
Εύχομαι καλή επιτυχία στο έργο σας!!*

fanikomseli@gmail.com

