

INSPIRACJE EDUKACYJNE



Małgorzata Dutka-Mucha
Krzysztof Gawroński
Beata Wawrzyńczak-Jędryka

Komunikowanie w oświacie



Wolters Kluwer

Małgorzata Dutka-Mucha
Krzysztof Gawroński
Beata Wawrzyńczak-Jędryka

Komunikowanie w oświacie

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

Wydawca serii
Elżbieta Piotrowska-Albin

Recenzent
Dr hab. Michał Kwiatkowski

Wydawca
Izabella Matecka

Redaktor prowadzący
Joanna Tchorek

Opracowanie redakcyjne
Sylwia Wiśniewska

Ilustracja na okładce
juliatim/123RF

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2020

ISBN 978-83-8187-453-3

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 19
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

SPIS TREŚCI

KOMUNIKACJA PODSTAWĄ WSPÓŁPRACY	7
I	
PODSTAWOWE UMIEJĘTNOŚCI SKUTECZNEGO POROZUMIEWANIA SIĘ	15
II	
KANONY PRZEKAZU INFORMACJI	69
III	
WYSTĄPIENIA	100
IV	
PRAKTYCZNE SPOJRZENIE NA KOMUNIKACJĘ INTERPERSONALNĄ	200
BIBLIOGRAFIA	225
NETOGRAFIA	231
O AUTORACH	233

KOMUNIKACJA PODSTAWĄ WSPÓŁPRACY¹

MAŁGORZATA DUTKA-MUCHA

*Dobra komunikacja jest ważna,
ważniejsza niż kiedykolwiek,
w erze balansowania na włosku,
gdy niewłaściwe czy też fałszywe słowo
może spowodować więcej zamieszania
niż nagle bezmyślne działanie.*

John Humphries

Porozumiewanie się pełni w życiu każdego człowieka niezwykle ważną rolę, jest jednym z głównych i najistotniejszych czynników mających wpływ na prawidłowe relacje między ludźmi. Eksperci twierdzą, że codziennie dociera do nas

¹ M. Dutka-Mucha, *Umiejętności skutecznego porozumiewania się – kluczem do sukcesu dyrektora szkoły* [w:] K. Gawroński, M. Kwiatkowski (red.), *Dyrektor szkoły w procesie zarządzania oświatą*, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa 2018, s. 344–346.

ok. 35 tys. informacji. Każdego dnia rozmawiamy z innymi ludźmi, czytamy e-maile i wiadomości tekstowe, oglądamy programy telewizyjne, filmy, słuchamy radia. Świat dookoła nas jest wypełniony informacjami. Porozumiewamy się, aby zdobyć informacje, uczyć się, stworzyć i podtrzymać więzi międzyludzkie, a także wpływać na innych i budować swój wizerunek w ich świadomości, krótko mówiąc – komunikacja jest nam niezbędna do życia, a brak komunikacji nie jest możliwy. Sztuka porozumiewania się z innymi to podstawowa umiejętność życiowa.

Badania M. Bakera poświęcone komunikacji wykazały, że 70% czasu, jakim dysponujemy poza snem, przeznaczamy na porozumiewanie się na różne sposoby. Z tego 11% przypada na pisanie, 15% na czytanie, 32% na mówienie i 42% na słuchanie². Dane te dobitnie wskazują, że zdecydowaną większość potrzeb i zadań życiowych realizujemy za pomocą komunikowania się. Wynika stąd, że komunikacja pochłania nam mnóstwo czasu i dlatego należy doskonalić i rozwijać umiejętność porozumiewania się, gdyż bez niej nie jesteśmy w stanie funkcjonować w życiu codziennym. Co więcej, jest to jedna z tych umiejętności, z którą spotykamy się od dziecka. Czy to czyni nas mistrzami komunikacji? Chyba nie. To, że rozmawiamy ze sobą, nie znaczy, że się rozumiemy, ponieważ jak powiedział Konrad Lorenz:

„To, co powiedziane, nie musi być wysłuchane,
To, co wysłuchane, nie musi być zrozumiane,
To, co zrozumiane, nie musi być przyjęte,
To co przyjęte, nie musi być zastosowane,
To, co zastosowane, nie musi być zatrzymane”³.

Niewątpliwie od „wysłuchania” do „zatrzymania” jest długa droga. Niektórzy umiejętność tę nazywają sztuką porozumiewania się, jako podstawową umiejętność życiową, która

² P.J. Cooper, *Sprawne porozumiewanie się*, Warszawa 1999, s. 6.

³ B. Kozyra, *Komunikacja bez barier*, Warszawa 2008, s. 20.

ma bezpośredni wpływ na nasze życie rodzinne, zawodowe i towarzyskie. Umiejętności interpersonalne w literaturze nazywane także umiejętnościami społecznymi, komunikacyjnymi, interakcyjnymi, relacyjnymi, kompetencjami osobistymi lub efektywnością interpersonalną⁴ to szereg zdolności wykorzystywanych w kontaktach międzyludzkich w celu osiągnięcia oczekiwanej skuteczności, realizacji zamierzonych celów interpersonalnych, a także inicjowania i podtrzymywania pozytywnych relacji.

Prawidłowych kontaktów interpersonalnych można, a nawet trzeba się nauczyć. Dyrektor powinien umieć wypowiadać się publicznie, wiedzieć, jak rozmawiać z dziennikarzami, jak szybko nawiązać kontakt zarówno indywidualny, jak również z grupą nauczycieli. Im szybciej i skuteczniej opanuje sztukę prowadzenia rozmów, tym łatwiej zrealizuje swoje plany i zamierzenia.

Zbigniew Nęcki⁵ sformułował tezę, że znajomość procesu porozumiewania się może w dużym stopniu wpłynąć na jego efektywność, zmniejszając przez to częstość konfliktów, które w opinii autora nie wywodzą się z różnic postaw, interesów, lecz z nieumiejętności prowadzenia komunikacji międzyludzkiej.

Jednak jak stwierdza H. Kwiatkowska, „[...] mimo nagromadzonej pokaźnej wiedzy na temat tego, jak ludzie porozumiewają się i ugruntowanego przeświadczenia, że edukacja jest w swej istocie procesem komunikowania się, w kształceniu nauczycieli nie czyni się większego użytku z tej wiedzy”⁶.

Podobny wniosek przedstawiła J. Stankiewicz⁷, analizując wyniki wielu badań w odniesieniu do kadry kierowniczej.

⁴ K. Martowska, *Psychologiczne uwarunkowania kompetencji społecznych*, Warszawa 2012, s. 15.

⁵ Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Kraków 2000, s. 14.

⁶ H. Kwiatkowska, *Edukacja nauczycieli. Konteksty – kategorie – praktyki*, Warszawa 1997, s. 108.

⁷ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wrocław 1999, s. 20.

Stwierdziła, że kierownicy nie komunikują się efektywnie z pracownikami.

Z określonych kierunków i form porozumiewania się w szkole czy placówce wynika, że wpływ komunikowania się na efektywność zarządzania szkołą jest bardzo istotny. Jest to fundament umiejętności przywódczych dyrektora. Od skutecznej komunikacji zależy powodzenie placówki oświatowej, czyli zrealizowanie wszystkich sformułowanych przez nią zadań. Sprawne komunikowanie się w szkole pozwala osiągnąć wiele celów, np. dzielenie się informacjami zwiększa zaangażowanie i efektywność pracowników, ułatwia podejmowanie decyzji, rozwiązywanie trudnych sytuacji, budowanie dobrych relacji międzyludzkich, a dobrze przeprowadzony proces kontroli i oceny wzmacnia ich motywację.

Od dobrego systemu komunikowania uzależniona jest również atmosfera w pracy, która z kolei przekłada się na jej jakość, a to ułatwia budowanie dobrego wizerunku szkoły. W związku z tym istnieje potrzeba zarządzania procesami komunikowania, w tym przez tworzenie i realizację polityki lub strategii porozumiewania się.

Analizując znaczenie komunikacji w pracy dyrektora szkoły, należy podkreślić, iż stanowi ona podstawę pełnienia zasadniczych funkcji zarządzania takich jak: planowanie, organizowanie, kontrolowanie, motywowanie. Dyrektorzy komunikują się z innymi, opracowując plany, rozdzielając zadania, organizując pracę podległych ludzi i zespołów, motywując pracowników, przedstawiając im ocenę ich działań oraz kontrolując wyniki ich pracy. Tylko efektywnie porozumiewając się, dyrektorzy są w stanie wykorzystywać olbrzymi potencjał wiedzy i uzdolnień ludzi pracujących w organizacji w celu uzyskania efektu synergii.

D. Goleman kreśli obraz dyrektora, nazywając go „wirtualnym umiętności interpersonalnych”⁸. Posługując się

⁸ D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Poznań 1997, s. 237.

wynikami badań, D. Goleman przedstawia cechy stylu pracy osób efektywnych. Są to: umiejętność funkcjonowania w sieciach komunikacyjnych, zdolność przekonywania i tworzenia atmosfery współpracy, rozwiązywania konfliktów, kierowanie własnym czasem i pracą⁹.

Praca dyrektora polega na ciągłym komunikowaniu się z innymi za pomocą różnych narzędzi. Można za H. Mintzbergiem¹⁰ wskazać trzy rodzaje ról odgrywanych przez dyrektora i ich bezpośrednie związki z komunikacją.

1. Odgrywając rolę interpersonalną, dyrektor działa jako łącznik, reprezentant i przywódca jednostki organizacyjnej, komunikując się z nauczycielami, uczniami, rodzicami i środowiskiem lokalnym.
2. Odgrywając rolę informacyjną, jest obserwatorem, propagatorem, rzecznikiem, poszukuje u kolegów, podwładnych i innych osób informacji o wszystkim, co może dotyczyć jego pracy i obowiązków. Ponadto zapewnia interesariuszom wewnętrznym i zewnętrznym dostęp do informacji o jednostce organizacyjnej jako całości.
3. Odgrywając rolę decyzyjną, wdraża nowe projekty, buduje sieć relacji interpersonalnych, rozwiązuje pojawiające się problemy, przydziela zadania podległym pracownikom.

Niektóre decyzje podejmuje samotnie, ale nawet one oparte są na dostarczanych mu informacjach, natomiast wszystkie musi przekazać innym osobom, komunikując się z nimi.

Dyrektor jest zobowiązany do budowania pozytywnych relacji między wszystkimi uczestnikami organizacji. Powinien określić działania, ustalić sposoby ich realizowania oraz wskazać kierunki, w których będą przebiegać. W rzeczywistości dyrektor znaczną ilość czasu poświęca czynności

⁹ D. Goleman, *Inteligencja...*, s. 258.

¹⁰ H. Mintzberg, *Zarządzanie*, Warszawa 2013, s. 72.

komunikowania się bezpośredniego – interpersonalnego, pośredniego – masowego, medialnego bądź telefonicznego z przełożonymi, nauczycielami, uczniami, rodzicami. Jak wskazuje H. Mintzberg, kierownicy ze swojego czasu przeznaczonego na kontaktowanie się z innymi około 45% poświęcają kolegom, około 45% osobom spoza organizacji i tylko około 10% przełożonym¹¹.

Dyplomacja oraz dobór odpowiednich narzędzi komunikacyjnych przez dyrektora szkoły w relacjach nauczyciele, uczniowie, pracownicy administracji i obsługi, rodzice, organ nadzorujący oraz prowadzący ma niezaprzeczone znaczenie, bowiem każda przekazywana treść przez właściwe zrozumienie i zastosowanie przynosi konkretne efekty w prawidłowości funkcjonowania placówki, jej dobrej atmosfery i efektywności pracy.

Ważnym aspektem dobrej komunikacji dyrektora szkoły (placówki) z pracownikami i rodzicami są otwarte drzwi gabinetu. Służą do informowania o każdym problemie, o życiu szkoły. Wysoka jakość pracy szkoły, efektywność nauczania uwarunkowana jest nie tylko czynnikami pedagogicznymi, środowiskowymi czy materialnymi. Jest efektem współdziałania wszystkich podmiotów funkcjonujących w szkole. W znacznym stopniu zależy od sprawnego przepływu informacji oraz atmosfery społecznej, na której kształtowanie mają wpływ stosunki międzyludzkie panujące w szkole. Ich poprawność jest ważnym bodźcem motywującym i wpływa na satysfakcję pracowników z wykonywanej pracy.

Sprawne komunikowanie się jest szczególnie ważne w edukacji. We współczesnej szkole, w której „cyfrowi tubylcy”¹² – uczniowie – porozumiewają się z nauczycielami (nale-

¹¹ H. Mintzberg, *Zarządzanie...*, s. 46.

¹² M. Prensky, *Digital Natives, Digital Immigrants – A New Way Look At Ourselves and Our Kids*, „The Horizzon” 2001/9(5), MCB University Press, dostęp: 31.10.2019 r.

Komunikowanie w oświacie

W publikacji syntetycznie omówiono problematykę komunikowania się podmiotów systemu oświaty począwszy od komunikacji wewnątrzszkolnej, a kończąc na komunikacji organów zewnętrznych szkoły. Oryginalne omówienie zagadnień języka komunikacji, jego funkcji w planowaniu, realizacji i ewaluacji przedsięwzięć podejmowanych w systemie oświaty umocowanych w prawie – przedstawione w opracowaniu – pomoże czytelnikowi w nawiązywaniu kontaktów między podmiotami systemu, wymianę informacji, a nawet wypracowanie własnych form i sposobów komunikacji aż po wspólne rozwiązywanie problemów.

W poradniku szczególną uwagę zwrócono m.in. na takie zagadnienia, jak:

- umiejętność skutecznego porozumiewania się dyrektora z nauczycielami i innymi pracownikami szkoły;
- kanony przekazu informacji powszechnej i urzędowej; znaczenie wystąpień publicznych;
- nowoczesny model komunikacji poziomej i pionowej w oświacie.

Autorzy przywiązują także dużą wagę do konieczności ciągłego budowania wzajemnych relacji między podmiotami oświaty w procesie zarządzania.

Książka przeznaczona jest dla nauczycieli i kadry kierowniczej szkół i placówek oświatowych.

CENA 39 ZŁ (W TYM 5% VAT)



9 788381 874533 W01P01

ISBN 978-83-8187-453-3



9 788381 874533

ZAMÓWIENIA:

INFOLINIA 801 04 45 45
ZAMOWIENIA@WOLTERSKLUWER.PL
WWW.PROFINFO.PL



Wolters Kluwer