



Komunikacija ravnatelja – kamen spoticanja ili ključ uspjeha

Stručni skup Agencije za odgoj i obrazovanje,

Primošten, 9.4.2019.

Suzana Hitrec

DRAMA U ŠKOLI

🕒 23.01.2019. | 14:23

ŠKOLA 'SIJAČA BURE'

🕒 12.03.2015. | 14:08

Roditelji iz Brodarice hišesni: 'Djeca su nam se
na R Kaos u Klisu: ravnatelj i tajnik škole su,
a K 'razgovaraju' samo mailom
RADE SVOJ POSAO



RIJEČI IMAJU MOĆ

- *Riječi su besplatne. Način na koji ih koristite može vas koštati. –Kush*
- *Jedna ljubazna riječ može nekome popraviti dan. –Nepoznat autor*
- *Jezik nema kosti, ali je dovoljno jak da slomi srce. Budi oprezan što govoriš. –Nepoznat autor*
- *Govor ima moć. Riječi ne blijede. Ono što počinje kao zvuk završava kao djelo. –Abraham Joshua Herschel*
- *Izgovorena riječ ne može se vratiti. –Horacije*
- *Zbog jedne riječi čovjeka često smatraju mudrim. Zbog jedne riječi često ga smatraju glupim. Uistinu moramo dobro paziti što govorimo. –Konfucije*
- *Riječi... spajaju ljude kao mostovi, stvarajući u isto vrijeme između čovjeka i čovjeka nepromostivosti vrlo često dublje od najmračnijega ponora. –Miroslav Krleža*

KOMUNIKACIJA

- **Proces slanja ili primanja** određenih poruka koje je netko odaslao nekome s namjerom da prenesu **jasan i razumljiv sadržaj**.



- Podjela: verbalne, neverbalne, pisane slovima, brojkama, šiframa, simbolima, zvukovne, vizualne, digitalne i sl.



SMISAO KOMUNIKACIJE

- **TOČNO I JEDNOSMISLENO** prenošenje poruke između dva subjekta



- U pedagoškim teorijama komunikacija je temeljno pitanje **POVRATNE VEZE** u kojoj onaj koji šalje poruku prima i povratnu vezu (*feedback*) da je poruka primljena te da je u cijelosti ili djelomično razumljiva.

4 STRANE KOMUNIKACIJE

PREDMETNI SADRŽAJ

- O čemu izvješćujem

SAMOOČITOVANJE

- Što izjavljujemo o sebi – autentičnost komunikacije

ODNOS

- Što mislimo i kako se odnosimo prema sugovorniku

APEL

- Što želimo postići, na što želimo potaknuti sugovornika

OBAVIJEST KAO DIJAGNOZA



- Jedna obavijest sadrži brojne poruke.

Primjer: “*Zvonilo je za sat!*”

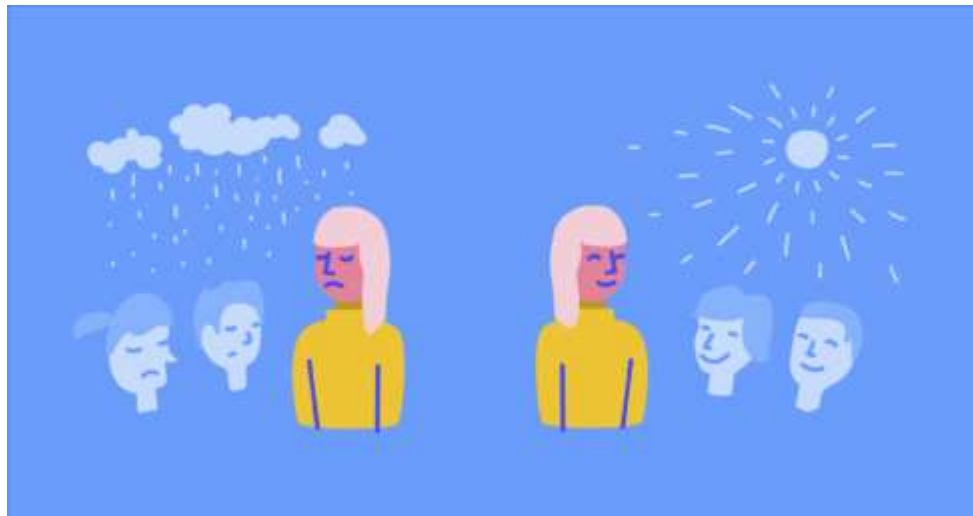
PREDMETNI SADRŽAJ – Počinje nastavni sat.

SAMOOČITOVANJE – Želim da sat počne na vrijeme!

ODNOS – Moram Vas podsjećati da idete na vrijeme na sat.

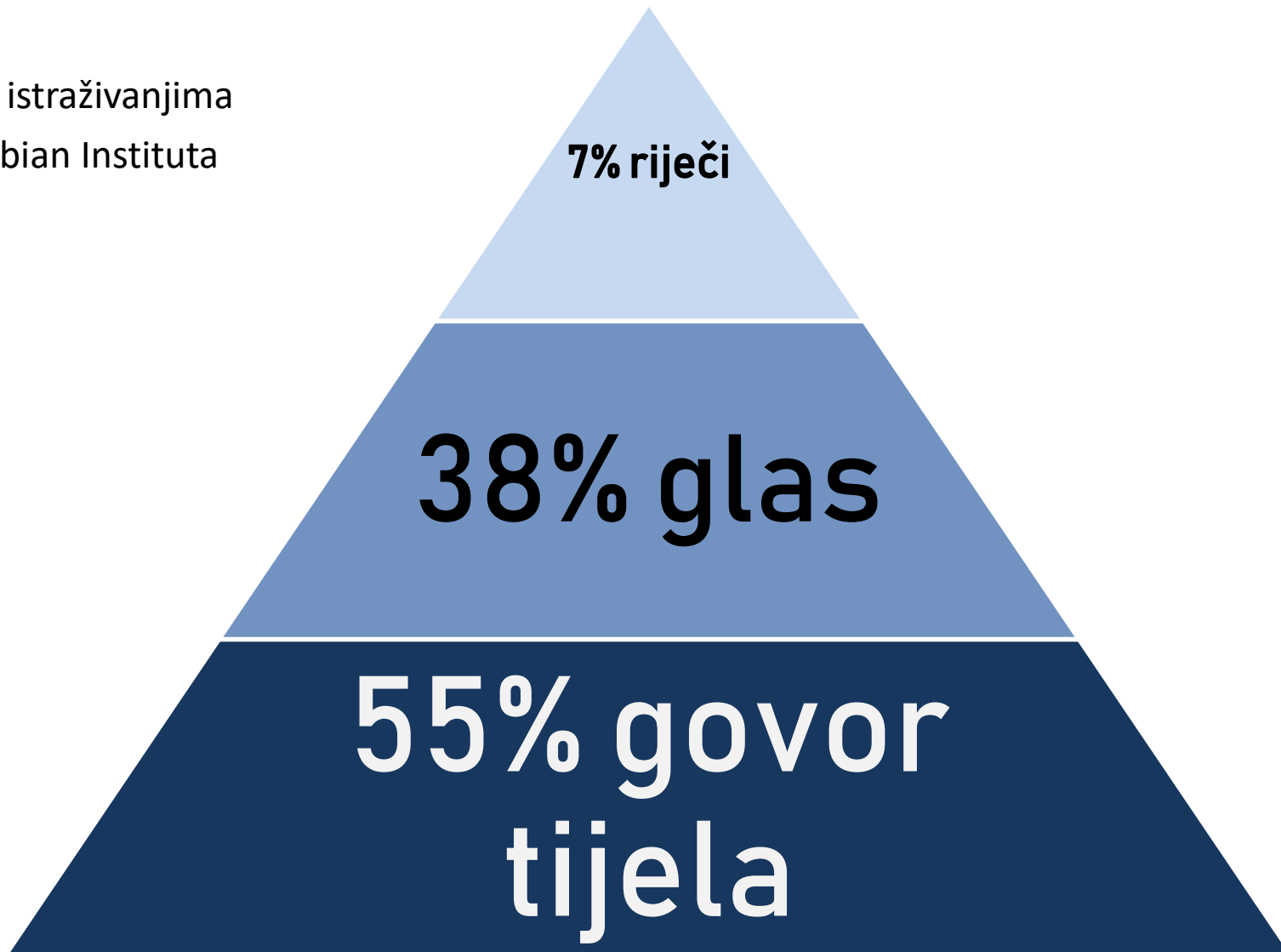
APEL – Ustanite i krenite prema učionici!

	VOKALNA KOMUNIKACIJA	NEVOKALNA KOMUNIKACIJA
VERBALNA	Izrečene riječi	Napisane riječi
NEVERBALNA	Tonalitet, uzdah, intenzitet, glasnoća, intonacija, naglašavanje	Geste, pokreti, izraz lica, držanje glave i tijela, pogled, položaj ruku, dodirivanje



MOĆ NEVERBALNE KOMUNIKACIJE

prema istraživanjima
Mehrabian Instituta

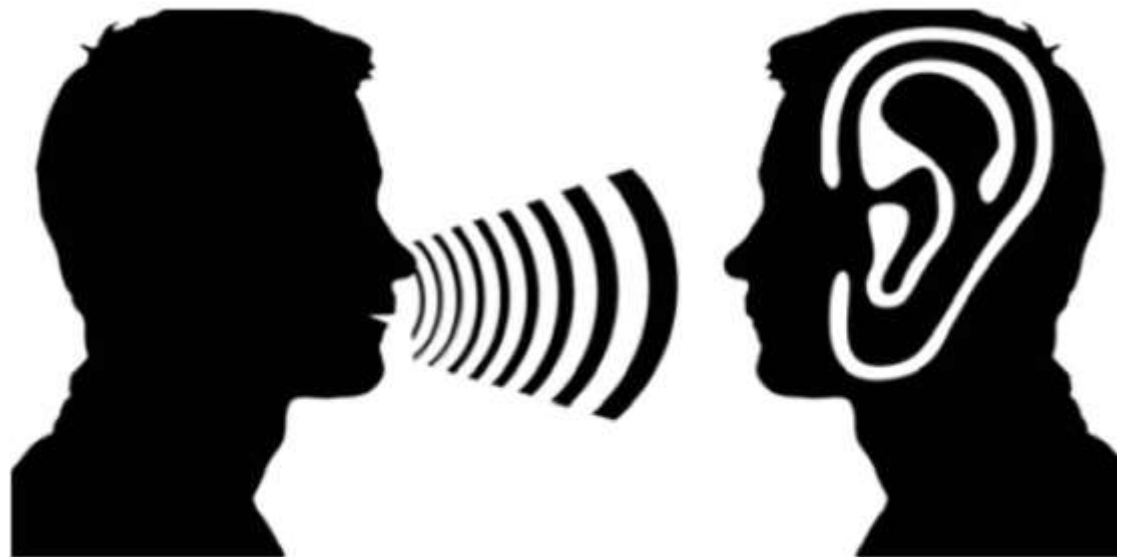


Obrazovanje je komunikacija.
18.000 riječi dnevno



AKTIVNO SLUŠANJE

- **75%** sadržaja koji se prenosi u komunikaciji se ignorira, krivo razumije ili odmah zaboravi



VJEŽBA

Osoba 1 – ispričajte što se ključno dogodilo u vašoj školi/učeničkom domu prošli tjedan

Osoba 2 – aktivno slušajte

- Jeste li prekidali jedno drugo?
- Jeste nudili savjete?
- Jeste iznosili vlastito mišljenje, iskustvo, prosudbe?
- Jeste li dok ste slušali drugu osobu gledali na mobitel, na sat, okolo po dvorani, pretraživali svoje stvari?
- Jeste li gledali osobu u oči?
- Jeste kimali glavom?
- Jeste postavljali pitanja?
- Jeste parafrazirali?



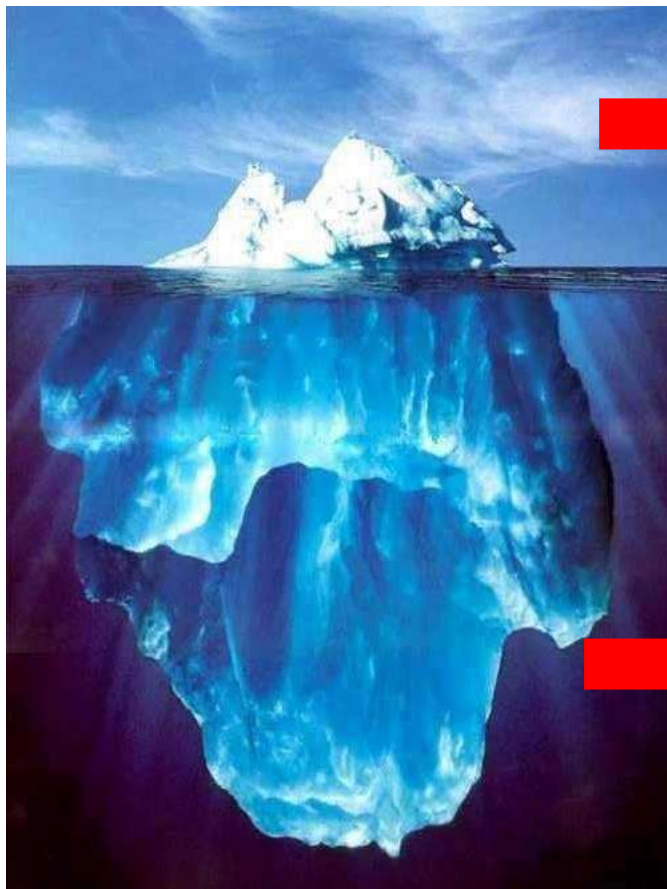
PRIMANJE PORUKE – IZBOR

- **UHO ZA PREDMET** – Kako treba razumjeti predmetni sadržaj?
- **UHO ZA SAMOOČITOVANJE** – Kakva je to osoba? Što se s njim događa?
- **UHO ZA ODNOS** – Kako to on govori sa mnom? Što misli s kim on to razgovara?
- **UHO ZA APEL** – Što trebam činiti, misliti i osjećati na osnovi njegovog priopćenja?

PODRAZUMIJEVANJE = NERAZUMIJEVANJE



IZNAD I ISPOD POVRŠINE



POVOD RAZGOVORA

Što mi u tom ponašanju (uvijek, u osnovi...)

- smeta
- živcira
- razočarava
- vrijeđa

VJEŽBA

- Izaberite jednu od emocija i drugoj osobi recite rečenicu:

„Sutra u školu dolazi prosvjetna inspekcija.”

Druga osoba treba pogoditi vašu emociju...

- Ljuti ste
- Prestrašeni ste
- Iznenađeni ste
- Tužni ste
- Ravnodušni ste

KOMUNIKACIJA U RADU RAVNATELJA

- Svaki menadžer i voditelj **70 – 90%** vremena provodi u komunikaciji (Mintzberg 1973, Eccles & Norhia 1991., Tobin 2014)
- 2019.?
- Ravnatelji?

KOMUNIKACIJSKA ULOGA RAVNATELJA

- Uspješan ravnatelj je uspješan komunikator
(Frese 2003; Barrett 2006)
- Koje osobine treba imati ravnatelj?
 U našoj virtualnoj učionici ...komunikativan, aktivan
 slušač, pristupačan, uvijek dostupan....

ŠTO KOMUNIKACIJA ZNAČI RAVNATELJIMA?

- **OPSTANAK** (glasanje u postupku izbora, rješavanje „teških” i složenih situacija)
- **DOBRI ODNOSI** (ugodna klima, timski rad s zaposlenicima, razumijevanje učenika, suradnja s roditeljima, osnivačem, vanjskim suradnicima)
- **PROMIDŽBA** (predstavljanje škole, dobri upisi)
- **POBOLJŠANJE UVJETA RADA** (oprema, nadogradnja, razvoj)

KOMUNIKACIJA U ŠKOLI



PONAŠANJA RAVNATELJA KOJA UČITELJI DOŽIVLJAVAJU KAO MOBING

- Istraživanje Josepha Blase i Jo Blase (2002; 2006), Base i sur. 2006
- **PRVI STUPANJ** (indirektan, umjereno agresivan)
 - * Odbijanje mišljenja, potreba i osjećaja
 - * Izoliranje i nepodržavanje učitelja
 - * Uskraćivanje sredstva i priznanja
 - * Favoriziranje „odabranih” učitelja
 - * Osobno uvredljiv i napadački postupak

PONAŠANJA RAVNATELJA KOJA UČITELJI DOŽIVLJAVAJU KAO MOBING

DRUGI STUPANJ (direktan, rastuća agresija)

- * Uhođenje
- * Sabotiranje
- * Krađa
- * Uništavanje nastavnih sredstava
- * Postavljanje nerazumnih zahtjeva
- * Kritika

PONAŠANJA RAVNATELJA KOJA UČITELJI DOŽIVLJAVAJU KAO MOBING

TREĆI STUPANJ (direktno, teško, jako agresivno)

- * Laganje
- * Eksplozivno ponašanje
- * Prijetnje
- * Prigovori i ukori
- * Nepoštene procjene
- * Prisiljavanje učitelja na napuštanje posla
- * Sprječavanje napuštanja posla zbog napredovanja
- * Seksualno uznemiravanje

UBOJITE FRAZE

- Onda bi svatko mogao doći i reći...
- To smo uvijek tako radili.
- To je nemoguće.
- Ne može se...
- Kasnije moraš i ...
- To ne dolazi u obzir.
- Kao što vam je sigurno poznato...
- Pa treba samo...
- To je smiješno.
- To neće funkcionirati.
- Ne radi se o tome.
- Nemamo vremena.



STRUČNJAK ZA ODNOS E S JAVNOŠĆU

- Potpuna skrb oko izlaska organizacije koju zastupa u medije
- Pregovaranje s drugim srednjim i velikim organizacijama u svrhu prodaje ideja, usluga i proizvoda
- Izrada baze podataka svih medijskih kuća, postojećih ili potencijalnih poslovnih partnera na koje se žele slati novosti o poslovanju
- Slanje obavijesti medijima o novitetima u organizaciji, te iniciranje pisanja članaka i tema koje su blisko povezane s djelatnostima organizacije
- Pisanje promotivnih članaka za medije ili oglašavanje
- Dogovaranje konferencija za medije ili intervjua po potrebi
- Dogovaranje gostovanja u televizijskim i radijskim emisijama
- Krizno komuniciranje
- Ispravak netočnih navoda u novinama i reagiranja
- Slanje dopisa prema drugim organizacijama
- Logistička podrška u traženju sponzora za pojedine projekte
- Logistička podrška u traženju partnera u proširenju poslovanja
- Posredovanje u oglašavanju
- Zakup medijskog prostora u odabranim medijima
- Logistička podrška u pripremi i distribuciji promotivnih materijala organizacije
- Posredovanje u tiskanju promotivnih materijala
- Priprema materijala za objavu na web stranici....

TKO U ŠKOLI RADI POSLOVE STRUČNJAKA ZA ODNOSE S JAVNOŠĆU?

Ravnatelj – 71%

Administratori – 20%

Nastavnici – 5%

Pedagog/psiholog – 4%

Podaci iz Diplomskog rada: Stavovi i mišljenja ravnatelja osnovnih i srednjih škola Zadarske županije o uvođenju djelatnika za odnose s javnošću, Ruža Ljubičić, Sveučilište u Zadru, 2018.

RAVNATELJ I KRIZA

- U **60% - 80%** organizacija primarni uzrok poslovne krize je loše rukovođenje!
- **70%** menadžera ne reagira na prve znakove upozorenja
- Ravnatelj je odgovoran (**kriv**) za sve! **100%**

KOMUNIKACIJA U KRIZI

- Reagirajte odmah
- Podijelite važne informacije koje su dostupne
- Ispričajte se
- Recite što je do sada učinjeno
- Recite što će biti učinjeno
- Odgovorite iskreno i otvoreno na pitanja
- Pokažite žaljenje, empatiju i povjerenje
- Recite jasno i točno, provjerene informacije
- Pokažite spremnost za davanje novih informacija kada budu dostupne

VJEŽBA

Učenici su se potukli ispred škole. Jedan učenik je završio na hitnoj. Majka učenika pozvala je policiju. Saznali ste sve to drugi dan.

- Dajte izjavu za medije...



Je li u vašoj izjavi ...

- ✓ Istaknuta briga za učenike?

Jesu li u vašoj izjavi ...

- ✓ Prisutno smirivanje situacije?

- ✓ Ponuđene informacije i objašnjenja?

- ✓ Istaknute i kvalitete škole?

PISANA IZJAVA ZA MEDIJE

- Novost
- Naslov
- Tko? Što? Kada? Zašto? Gdje? Kako?
- Linkovi
- Brojke
- Fotografije
- Citati
- Kontakti

KOMUNIKACIJSKA POLITIKA ŠKOLE

- Često komuniciranje
- Licem u lice
- Uloge i odgovornosti
- Plan komuniciranja (promidžbenog i kriznog)
- Analiza komunikacije

GREŠKE

- 
- Stručni jezik
 - Hodanje po pojmi
 - Politička korektnost
 - Formaliziranje
 - Generaliziranje
 - Propovjedi
 - Nejasnoća
 - Dogmatizam
 - Govorenje "s visoka"
 - Prazne prijetnje
 - Likovanje
 - Gramatičke i pravopisne greške
 - Lagano poricanje
 - Ponašanje govorom
 - Korištenje rječnika mladih
 - Razmetanje
 - Usmjerenje
 - Korištenje neupućenosti
 - Familijarnost
 - Seksizam

KOMUNIKACIJA KAO KLJUČ USPJEHA

- Planirati
- Slušati i promatrati
- Suradivati
- Prikazati svoje jake strane
- Učiti iz svih situacija
- Savjetovati se



HVALA NA USPJEŠNOJ KOMUNIKACIJI I AKTIVNOM SLUŠANJU!



suzana.hitrec@gmail.com

izvori

- Luthra, A., Dahia, R.: Effective Leadership is All About Communicating Effectively: Connecting Leadership and Communication, 2015.
- Ramsey, R.D.: How to Say the Right Thing Every Time, Corwin Press: Communicating –well –with –students, Staff, Parents and the Public, Corwin Press, 2002.
- Schulz von Thun, F.; Ruppel, J.; Stratmann, R.: Kako međusobno razgovaramo: Psihologija komunikacije za rukovoditelje, Erudita, 2001., Zagreb
- Slavić, A.: Ponašanja ravnatelja koja učitelji doživljavaju kao mobing, Školski vjesnik 63, 3 (2014) 465–480
- Šerić P.: Uloga menadžera u kriznom komuniciranju, diplomski rad, 2017. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu
- Španjol Marković, M.: Moć uvjeravanja: govorništvo za menadžere, Profil, 2008., Zagreb
- Weissman, J.: Na vatrenoj liniji: Kako se uhvatiti ukoštac s teškim pitanjima...u presudnim trenucima, MATE d.o.o., 2007., Zagreb