

## Desenvolupament d'algunes idees clau sobre comunicació als centres educatius

Aspectes pràctics que es desprenen del text *"La comunicació als centres educatius"*

Joan Teixidó Saballs  
GROC

	IDEA CLAU	DESENVOLUPAMENT
1	Els directius i la comunicació	<p>En el marc d'un model directiu sociocomunicacional, el qual es basa en obtenir la col.laboració i la implicació dels professionals en un projecte comú, la competència comunicativa dels directius esdevé un factor crucial per al bon funcionament de l'organització.</p> <p>Tot partint d'aquesta premissa, als quadres de diàleg que segueixen hi trobaràs un conjunt d'observacions, recomanacions i pautes d'actuació que, si bé són d'interès general, s'adrecen d'una manera específica als directius. Es presenten en forma d'afirmacions genèriques que, en cada cas, han d'ésser matisades i personalitzades d'acord amb les peculiaritats de cada situació.</p>
2	Sigues conscient que dediques la major part del temps a comunicar-te	<p>La comunicació constitueix la principal eina de treball: parles per telèfon, atens una visita, redactes una carta, prepares una reunió, comentes un problema, etc. Els estudis de la distribució del treball que realitzen els directius posen de manifest que dediquen més del 50% del seu temps a comunicar-se.</p>
3	Procura que les persones tinguin tota la informació	<p>que necessiten en el moment adequat. La desinformació crea angoixa i inseguretat. Quan hom se sent ben informat, en canvi, treballa més a gust perquè està més segur del que fa i de perquè ho fa i, alhora, desenvolupa confiança en l'organització. La informació és un bé col.lectiu i no pas el privilegi d'uns pocs.</p>
4	Sigues conscient de la importància de la comunicació	<p>en la creació d'un clima positiu de treball en el centre i, en conseqüència, no escatimis esforços per contribuir a la seva consolidació i manteniment. La inversió de temps i esforç a millorar la fluïdesa i la transparència informativa del centre és altament rentable a llarg termini.</p>

5	Efectua transferències recíproques	entre les habilitats que poses en pràctica en la comunicació didàctica i les que empres en la comunicació organitzacional. Unes i altres poden reforçar-se mutuament atès que els fonaments són idèntics ; allò que canvia és la intenció comunicativa
6	Accepta els grups informals	com quelcom consubstancial al funcionament de l'organització; que ha nascut espontàniament per satisfer necessitats sentides pels seus membres. En comptes d'intentar eliminar-los o reduir-los accepta'ls amb naturalitat, valora'n els aspectes positius que comporten; sobretot, la possibilitat que t'ofereixen de conèixer més a fons les persones i les dinàmiques de l'organització.
7	Estableix programes d'acolliment	per als membres de nova incorporació (alumnes, professors, pares, membres de serveis educatius externs, etc.) en el quals se'ls acull en el si del col·lectiu, se'ls informa dels costums de l'organització, de la feina que faran i del què s'espera d'ells... tot mirant facilitar-los la incorporació al col·lectiu i d'obtenir-ne la seva col·laboració
8	Afronta els riscos de la comunicació oberta	sense cap mena de temor ni de vergonya a l'hora de donar respostes com "ara no tinc resposta a la qüestió que plantejges", "no sé què dir-te", o bé "dóna'm temps per pensar-hi". Procura no caure en l'error d'entendre la comunicació com una confrontació o una prova que cal superar sinó com una eina per entendre'ns, com una oportunitat per a la millora, tant individual com grupal
9	Considera els grups i les xarxes informals com una oportunitat	immillorable per conèixer els factors mentals interns (creences, valors...) de les persones; per constatar les relacions interpersonals existents entre els diversos membres; per guanyar-te el suport d'un sector o d'un col·lectiu extern a l'equip directiu; per delegar funcions; com a contrapunt de l'autoritat formal... Per conèixer a fons una organització és indispensable explorar-ne i investigar-ne els grups informals
10	La pertinença a un grup informal	amb denominacions prou explícites com els <i>bons</i> i els <i>dolents</i> , l' <i>oposició</i> , el <i>aparato</i> , els <i>passotes</i> , els <i>joves</i> , els de <i>dalt</i> i els de <i>baix</i> ... té una gran influència en el comportament de la persona en el si de l'organització. Segons que hom se senti d'un o altre bàndol està disposat a col·laborar, busca aliats per a protestar sobre quelcom que considera injust, obté suport dels companys en una situació difícil, etc.:

11	<b>Tingues presents els destinataris</b>	Cal establir una distinció entre els destinataris reals : el conjunt de persones que són presents en el moment que s'emet un missatge (la informació sobre les previsions de matriculació per al proper curs, per exemple) i els destinataris potencials: el conjunt de persones que, tot i no ser-hi presents, es troben afectats o interessats pel contingut de la comunicació (el conjunt de pares que han sol·licitat plaça en el centre, els professors que estan pendents de consolidar el seu lloc de treball en funció del nombre de matrícula, etc.). És fonamental que els responsables institucionals tinguin ben present aquesta distinció per tal d'actuar amb prudència quan fan manifestacions públiques. La inobservança d'aquesta norma elemental pot crear falses expectatives, rumors o tensions innecessàries... de manera que el directiu es pot convertir en la font dels seus propis problemes
12	<b>Comprova la comprensió</b>	del missatge per part del teu interlocutor. Recorda que no n'hi ha prou amb dir les coses; cal que l'altra part les hagi enteses i, en cas que de la comunicació se'n derivi una acció, que estigui disposat a o tingui possibilitats de realitzar l'esforç que comporta. Des d'aquesta perspectiva, has de facilitar la comprensió i mirar de tenir informació sobre el nivell de comprensió: repeteix les dees principals, fes un resum a partir d'un esquema, llança una pregunta, observa l'expressió facial, etc. i facilita la retroalimentació per tal de conèixer els possibles inconvenients o dificultats del pas a l'acció
13	<b>Posa atenció a la manera</b>	com et comuniqués: la claredat de les idees, el ritme i la fluïdesa de la parla, el contacte visual amb els qui t'escolten, els gestos, la postura relaxada... Sigues conscient que la combinació d'aquests factors transmet una determinada sensació a l'interlocutor: de ferma, de seguretat, de dubte, de cansament... Has d'aprendre a ser conscients d'aquests factors mentre parles i, per tant, d'autocontrolar-los
14	<b>Dóna temps a l'interlocutor</b>	per processar el missatge, per valorar-ne les conseqüències, per elegir la resposta. Respecta el seu camp de llibertat, mira que se senti còmode, que no tingui la impressió d'ésser interrogat. Si el veus insegur, digues-li que hi pensi amb calma, que ja en tornareu a parlar demà
15	<b>Procura buscar un ambient comunicatiu adequat</b>	a cada situació. Procura que no hi hagi interferències; mira que els interlocutors se sentin còmodes, relaxats; verifica que comptes amb el temps i els recursos (documentació, materials...) necessaris; planteja't si és l'escenari adequat pel que fa a la privacitat o bé la publicitat del tema a tractar, etc.
16	<b>Redueix o minimitza els efectes de les barreres o distorsions</b>	que afecten la comunicació. A més de les citades al text, recorda que l'excés de comunicació (en produir-se moltes comunicacions simultànies cal seleccionar-ne algunes i ajornar-ne la resta) o bé la inoportunitat temporal d'un missatge (la seva emissió prematura o bé retardada respecte del moment òptim) també poden actuar com a elements que dificulten la comunicació

17	Garanteix que hi hagi fonts fiables	d'informació, és a dir, procura minimitza la divergència entre la informació que circula pels canals formals i els informals. El grau de veritat dels missatges que circulen per les xarxes informals correlaciona amb la transparència de la informació que els directius del centre fan circular a través dels canals formals La millor estratègia per augmentar el grau de veritat d'aquests missatges passa per establir fonts d'informació fiables; aleshores, els canals informals actuaran com a amplificadors d'aquesta informació.
18	Assegura't que els líders	de les xarxes informals disposen d'informació actualitzada i verídica. És la millor estratègia per obtenir els seu suport. El lideratge d'aquests grups sol ser exercit per persones que actuen com a centrals d'informació que reben i filtren la comunicació que consideren més interessant per al grup. Sembla lògic, per tant, que els mantinguis ben informats
19	Aprofita els efectes positius	que els grups i les xarxes de comunicació informal poden tenir sobre l'organització i, per altra banda, intenta minimitzar els riscos i possibles efectes negatius que comporten. Als grups informals hi ha gent diversa; també hi pot haver directius. Has d'aprendre a conviure-hi i a aprofitar-ne els avantatges
20	Sigues conscient de les normes	que regeixen la situació comunicativa d'acord amb les característiques de l'interlocutor (interpersonal o en grup gran o petit), el grau de formalització de la situació, l'escenari en el qual té lloc, els hàbits consolidats a la institució, l'observança de les formes, el grau de tensió de la situació, ...
21	Prepara't per a la comunicació en públic	La previsió dels diversos factors que hi intervenen: tipologia i expectatives dels destinataris; condicions espacials i acústiques, delimitació de les idees que es pretenen transmetre i l'estratègia comunicativa a utilitzar; aparença personal; materials i suports comunicatius; aspectes que confereixen expressivitat al discurs; gestos i moviments...contribueix a l'èxit. La improvisació i els esquemes construïts a darrera hora, en canvi, solen ser portar males conseqüències.
22	Pren-te el temps que consideris necessari	per respondre quan et plantegin una pregunta o una situació compromesa. Atorga't uns breus instants per pensar-hi, per considerar les diverses possibilitats, els pros i els contres, els arguments que utilitzaràs, etc. Et calen un segons de reflexió; procura prendre-te'ls d'una manera natural: pot aprofitar la intervenció d'una altra persona, al.legar defectes de forma, demanar un temps de descans o, simplement, pot romandre uns instants en silenci. Allò fonamental és no precipitar-se.

23	Posa atenció a l'actitud de l'interlocutor	mira de saber si té ganes de parlar, si ho fa a desgrat, si ho fa amb temor, si té temps, si va apressat... En el cas que ell hagi iniciat la comunicació, planteja't quines són les motivacions o els interessos que l'empenyen: vol obtenir quelcom?, vol expressar una queixa?, vol expressar predisposició personal?, em vol donar suport?... o simplement, vol parlar una estona. Pensa quina estratègia comunicativa utilitza: és directe; fa un circumloqui abans d'arribar al tema principal, va llançant petits missatges aparentment inconnexos, és mostra dòcil i conciliador...
24	Planteja't quin tipus de comunicació vols fomentar	Òbviament, l'emissor només és una de les parts que intervé en l'acte comunicatiu i, per tant, el fet que es dugui a terme una comunicació lateral o recíproca no depèn únicament d'ell. Ara bé, el fet d'haver pres la iniciativa comunicativa li confereix una especial responsabilitat, atès que amb la seva actitud pot afavorir o bé dificultar o barrar les possibilitats de reciprocitat. Sembla important, per tant, de plantejar-se si es pretén afavorir un o altre tipus de comunicació.
25	Pregunta el que vulguis saber	Quan vulguis saber alguna cosa, pregunta-ho i, si t'és possible, mira de comprovar la veracitat o la fiabilitat de la resposta obtinguda. En aquest procés, segur que també et construiràs inferències, faràs interpretacions... davant de les quals has de tenir en compte les precaucions lògiques que es deriven de l'aplicació d'estereotips, idees prefixades
26	Vetlla per la creació d'un bon clima comunicatiu intern	La construcció d'un clima comunicatiu eficaç, distès i agradable constitueix un dels reptes principals dels directius pel fet que els elements que contribueixen a crear-lo són molt subtils atès que es basen en les relacions humanes. Les accions puntuals que poden dur-se a terme: disposició d'espais d'ús comú, trobades informals, esmorzar col·lectius, activitats lúdiques... contribueixen a la creació de clima sempre i quan hi hagi una actitud receptiva de les persones; si no és així, es converteixen en actes gèlids, forçats... que fins i tot poden arribar a tenir efectes contraproductius
27	Tria el millor canal	de comunicació per a cada ocasió, segons les circumstàncies que hi concorrin, la pròpia preparació, els costums de la institució, etc. Cada una de les opcions presenta avantatges i inconvenients. Allò fonamental és fer-ne una tria conscient i que el sistema resultant sigui funcional, que sigui conegut de tothom i que se'n faci l'ús adequat
28	Busca informació prèvia	a l'acte comunicatiu. Explora, analitza, documenta't, cerca els antecedents, mirat d'anticipar-te les condicions en les quals es desenvoluparà la comunicació... Tot el que hagi previst, et serà d'ajut en el desenvolupament de la comunicació

29	Posa atenció quan parles per telèfon	atès que ni el teu interlocutor ni tu mateix no teniu la possibilitat d'obtenir la informació addicional pròpia de la relació presencial. Assegura't que la persona coneix el motiu de la conversa: el que tu et proposes fer, el que esperes d'ella; transmet seguretat i claredat d'idees a través del to de veu; guarda una postura correcta mentre parles per telèfon (un excessiu relaxament postural es transmet a la veu), etc.
30	Desenvolupa hàbits d'escolta	activa. Tant et comuniqués quan parles com quan escoltes; sembla lògic, per tant, que l'atenció que hi poses sigui semblant. Igualment com és possible de desenvolupar un conjunt d'habilitats d'expressió, també ho és de desenvolupar-ne d'escolta activa
31	Clarifica l'objectiu	que et mou a comunicar-te. Per ser efectiu, has de saber què pretens?, per què ho pretens? i de quina manera ho penses aconseguir? A vegades això no és tant senzill i caldrà que et prengui's un temps per determinar-ho, per tenir-ho clar tu mateix i, a partir d'aquí, per determinar de quina manera ho faràs saber als altres
32	Posa atenció als aspectes formals de la comunicació escrita	Tingues present que és un tipus de comunicació del qual en queda un testimoni perdurable, susceptible d'ésser emprat davant dels tribunals de justícia en casos de conflicte. Considera amb qui et comuniqués?, què vols comunicar? què esperes obtenir? Quin és el teu posicionament?, què proposes?, i exposa-ho amb sistematicitat i ordre.
33	Valora la conveniència d'expressar-te per escrit	Encara que et sigui més feixuc, en alguns casos, és preceptiu; en d'altres, és adequat a les circumstàncies i, en d'altres, atès que t'exigeix una major claredat i precisió, suposa una oportunitat per a la clarificació del propi pensament
34	Evita els sarcasmes, les humiliacions, les desconsideracions personals	Des d'una perspectiva tècnica, dificulten la comunicació. Des d'una perspectiva relacional, únicament afegeixen tensió a la relació alhora són un indicador d'una baixa qualitat moral de qui els utilitza i, per tant, dificulten la consolidació del lideratge i l'ascendent sobre el col·lectiu.
35	Posa atenció als factors no verbals	que intervenen en la comunicació i tingues present que aporten més informació que el propi missatge verbal. Mira que hi hagi congruència entre el significat que vols transmetre i els elements no verbals (gestos, entonació, actitud comunicativa...) que l'acompanyen.
36	Analitza les necessitats i mancances	comunicatives del centre. La millora de la comunicació organitzacional únicament pot endegar-se a partir d'un estudi sistemàtic de les necessitats, en el qual han d'intervenir-hi els diversos membres de l'organització

37	Dissenya un Pla de millora de la Comunicació	en el qual es delimitin els grans àmbits de millora, se sistematitzin i concretin les accions a emprendre, s'estableixi el grau en què han de participar-hi els diversos components de l'organització... en definitiva, en el qual es determini una estratègia global de millora de la comunicació
38	Sigues conscient dels teus punts forts i punts febles	pel que fa a les teves habilitats de comunicació interpersonal. Utilitza i explota a fons els teus punts forts i esforça't per millorar aquells aspectes en els quals no et sentis tant segur. Prèviament a l'entrenament en habilitats comunicatives, resulta fonamental la conscienciació de la necessitat i de les possibilitats de millora.