Department of Education
www.education-ni.gov.uk

TransformED NI:
Transforming Teaching and Learning

Caidrimh a Thógáil:

Gnó le Daoine is ea an Cheannasaíocht

InnerDrive

CAIDRIMH A THÓGÁIL: GNÓ LE DAOINE IS EA AN CHEANNASAÍOCHT

Le InnerDrive

AN FÁTH A BHFUIL TÁBHACHT LE CAIDRIMH

Ní le straitéis, fís ná le cur i bhfeidhm amháin a bhaineann ceannasaíocht sna scoileanna. Istigh ina ceartlár, is ionann ceannasaíocht agus gníomh idirchaidrimh. Is iad na caidrimh láidre ghairmiúla an dúshraith ar a bhfuil cultúr na scoileanna ardfheidhmíochta tógtha. Iad sin a éascaíonn an mhuinín, an comhoibriú agus an tsábháilteacht shíceolaíoch atá riachtanach má tá le héirí leis an teagasc agus leis an fhoghlaim.

Bítear dírithe níos mó i láthair na huaire ar thorthaí agus ar thíosacht, agus is furasta sa chomhthéacs sin gan aird a bheith againn ar thaobh daonna na ceannasaíochta, rud atá contúirteach óir ní scil bhog í an tógáil caidreamh; bonneagar an fheabhsúcháin í. Mar a deir Viviane Robinson (2011), *"an mhuinín idirchaidrimh a choinníonn gach rud le chéile."*

CAD É A DEIR AN TAIGHDE?

Léiríonn an taighde go leanúnach go bhfuil cáilíocht na gcaidreamh idir ceannairí agus a bhfoireann ar na comharthaí is láidre ar rannpháirtíocht, ar fheidhmíocht agus ar fholláine.

- Aithnítear **ceannairí claochlaitheacha** as a gcumas naisc láidre mhothúchánacha a chothú leis an fhoireann, rud a leasaíonn spreagadh na múinteoirí agus a bhfeidhmíocht (Bass, 1985). Téann an stíl cheannaireachta seo, nach ionann agus cur chuige na hidirbheartaíochta, thar an chomhlíonadh shimplí chuig an chomhchuspóir agus an fhíorghealltanas. Ní i ngeall ar dhuais ná

© InnerDrive Ltd.

ar phionós amháin a spreagtar an fhoireann, ach le ciall an mhisin chomónta agus nasc pearsanta lena gceannaire agus le fís na scoile.

- Tá tábhacht faoi leith le coincheap na **sábháilteachta síceolaíochta**, arna thabhairt isteach ag Amy Edmondson (1999), sna scoileanna. Cuirtear síos ann ar thimpeallacht ina mothaíonn baill foirne sábháilte go leor rioscaí a thógáil gan buaireamh náire ná pionóis. Is dúshraith é seo don fhoghlaim ghairmiúil agus don nuálaíocht sa teagasc, ós rud é go ndéanann sé gnás den fhoghlaim ón teip, agus cothaíonn cultúr an tsíorfheabhsúcháin.

- Fuair Bryk agus Schneider (2002) amach gur dócha go mór go ndéanfadh scoileanna ina bhfuil **ardmhuinín idirchaidrimh** idir an fhoireann, tuismitheoirí agus daltaí, iarrachtaí athleasaithe a chur i bhfeidhm agus a bhuanú. D'aithin a gcuid taighde ceithre chroíchuid den mhuinín: meas, dúil phearsanta, cumas agus iontaofacht, agus mhaígh gurbh iad sin na bloic lena dtógfaí pobal scoile atá comhtháite éifeachtach.

© InnerDrive Ltd.

MAR A THÉANN SÉ AR STRAE

Ainneoin chomh tábhachtach is atá an tógáil chaidrimh, is minic a dhéantar neamart ann. Seo an dóigh a dtig leis dul ar strae i gcomhthéacs na scoile agus na drochiarmhairtí is féidir teacht as:

1. Nuair a bheidh ceannairí scoile dírithe ar thascanna, ar shonraí agus ar chomhlíonadh amháin, caidrimh ar bhonn idirbheartaíochta a bheidh ann. Mothaíonn an fhoireann gur comhchodanna de mheaisín iad gan ar siúl acu ach ról a líonadh seachas cur le comhchuspóir oideachasúil.

2. Tógtar an mhuinín tríd an chomhleanúnachas agus déantar caidrimh a chreimeadh nuair a deir ceannairí rud amháin agus déanann rud eile, nó a chaitheann siad go difriúil le daoine bunaithe ar stádas nó ar rogha.

3. Is féidir leis an droch-fhéinfheasacht, iompar frithghníomhach nó easpa bá le húdair imní na foirne agus na ndaltaí dochar a dhéanamh do chaidrimh go tapa. Mhol Goleman (1995) go bhfuil na ceannairí is éifeachtaí cosúil lena chéile ar bhealach riachtanach amháin: tá leibhéal ard intleachta mothúchánaí acu go léir.

4. Bíonn caidrimh dinimiciúil, éilíonn siad an aird i gcónaí agus nuair a bhíonn ceannairí róghnóthach le seiceáil, éisteacht, nó leis an mheas a léiriú, mothaíonn daoine go bhfuil siad dofheicthe. Le himeacht ama, an toradh a bhíonn air seo ná muinín bhriste, an dícheangal ón rannpháirtíocht, agus creimeadh an chaidrimh (Wilson agus Cunliffe, 2022).

© InnerDrive Ltd.

MAR IS CEART A DHÉANAMH

Ní de thaisme a bhíonn caidrimh láidre ann; tógtar iad leis an chleachtas d'aon turas. Tá ceithre straitéis thíos, bunaithe ar fhianaise, a thacaíonn lena bhforbairt

1. Intleacht Mhothúchánach a Fhorbairt agus a Léiriú

Déan forbairt ghníomhach ar d'féinfheasacht agus do chomhbhá leis an am a thógáil smaoineamh faoin dóigh a dtéann d'aoibh agus do stíl chumarsáide i dtionchar ar dhaoine eile, agus athraigh d'iompar go comhfhiosach. Tóg sos sula ndéanfá frithghníomh agus ansin tapaigh an deis ceisteanna soiléirithe a chur. Beidh an cur chuige tomhaiste seo mar mhúnla don rialachán mothúchánach is gá le caidrimh láidre a thógáil agus a bhuanú.

2. Cruthaigh Sábháilteacht Shíceolaíoch

Cuir fáilte roimh an oscailteacht, an fhiosracht agus an dúshlán measúil i gcruinnithe agus i seisiúin forbartha gairmiúla. Luaigh go sonrach gur sábháilte do mhúinteoirí agus do cheannairí eile a n-údair imní a rá amach, ceisteanna a chur agus a admháil má bhíonn tacaíocht de dhíth orthu (Edmondson, 1999). Neartaítear caidrimh nuair a chuireann ceannairí in iúl gur deiseanna foghlama iad na meancóga, a iarrann siad tuairimí freasaitheacha go gníomhach, agus a dhéanann siad ceiliúradh ar an chrógacht agus ar an leochaileacht.

3. Bí i láthair

Cruthaigh an t-am le haghaidh idirbheartaíochtaí dairíre leis an fhoireann agus le mic léinn araon trí bheith sofheicthe, i mbun comhráite neamhfhoirmiúla faoi chúrsaí pearsanta agus gairmiúla agus léirigh do dhaoine go bhfeictear iad agus go bhfuil luach leo mar dhaoine astu féin, ní díreach mar fhostaithe nó mar dhaltaí.

4. Bí i d'Eiseamláir den Mhuinín agus an Iontaofacht

Bíodh an trédhearcacht le sonrú sa chinnteoireacht agat, comhlíon do chuid gealltanas féin agus, níos tábhachtaí fós, admhaigh do chuid botún. Nuair a bhíonn ceannairí mar eiseamláirí ar a gcuid luachanna agus nuair a léiríonn siad leochaileacht, tógtar muinín agus cruthaítear timpeallacht ina gceapann daoine eile gur féidir leo bheith macánta agus comhfhreagracht a ghlacadh as rathúnas na scoile.

© InnerDrive Ltd.

Department of Education
www.education-ni.gov.uk
InnerDrive

SMAOINTE DEIREANACHA

Ní gníomh aonair í an cheannaireacht. Is turas comónta í agus socróidh cáilíocht na gcaidreamh cáilíocht an eispéiris. Ní daoine a bhainistiú amháin a dhéanann na ceannairí is fearr; déanann siad ceangal leo. Tuigeann siad go ndéantar an tionchar a thuilleamh leis an mhuinín seachas leis an údarás, go dtógtar an dílseacht leis an chomhbhá seachas leis an smacht, agus go gcothaítear an dul chun cinn leis an chomhpháirtíocht seachas leis an bhrú. Ar deireadh thiar, gnó le daoine is ea an cheannasaíocht agus beidh cuimhne ag daoine ar conas a mhothaigh siad i ngeall ort i bhfad i ndiaidh dearmad a dhéanamh faoi cad é a dúirt tú nó cad é a rinne tú. Mar sin, más mian leat ceannaireacht mhaith a dhéanamh, tosaigh leis an cheannaireacht idirchaidrimh.

TAGAIRTÍ

Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press.

Bryk, A. S., & Schneider, B. L. (2002). Trust in Schools: A Core Resource for Improvement. New York: Russell Sage Foundation

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence.* Bantam Books.

Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). Professional Capital: Transforming Teaching in Every School. New York: Teachers College Press.

Robinson, V. (2011). *Reduce change to increase improvement.* Jossey-Bass.

Wilson, J.A. and Cunliffe, A.L. (2022) 'Exploring the Paradox of Authenticity in Leadership: A Relational Process Perspective', Organization Theory, 3(3), pp. 1–21.

© InnerDrive Ltd.

ACMHAINNÍ BREISE

Ailt

How to Build Psychological Safety in the Workplace – Harvard Business School Online https://online.hbs.edu/blog/post/psychological-safety-in-the-workplace

Dr. Daniel Goleman Explains the History of Emotional Intelligence www.6seconds.org/2024/02/29/goleman-emotional-intelligence/

Leabhair

Bradberry, T., & Greaves, J. (2009). *Emotional intelligence 2.0.* TalentSmart.

Giles, D. L. (2018). *Relational leadership in education: A phenomenon of inquiry and practice.* Routledge.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business School Press.

© InnerDrive Ltd.

Department of Education www.education-ni.gov.uk

InnerDrive

InnerDrive

Department of Education
www.education-ni.gov.uk

BUILDING RELATIONSHIPS: LEADERSHIP IS A PEOPLE BUSINESS

© InnerDrive Ltd.