

Οι αντιλήψεις εκπαιδευτικών και διευθυντών για το βαθμό κατοχής επικοινωνιακών δεξιοτήτων των διευθυντών σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

Κανίδου Ζωή

Διευθύντρια Λυκείου, ΥΠΑΙΘ,
zoikanidou@gmail.com

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η διερεύνηση των απόψεων εκπαιδευτικών και Διευθυντών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης για τον βαθμό κατοχής των επικοινωνιακών δεξιοτήτων των Διευθυντών προκειμένου να διαπιστωθεί αν διασφαλίζεται αυτή από το υπάρχον σύστημα επιλογής των στελεχών και με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται αποτελεσματική ηγεσία στις σχολικές μονάδες καθώς οι επικοινωνιακές δεξιότητες καθορίζουν την άσκηση της ηγεσίας. Επίσης θεωρήσαμε ενδιαφέρον να συγκρίνουμε τις απόψεις των εκπαιδευτικών και των Διευθυντών μεταξύ τους. Οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί και Διευθυντές κλήθηκαν μέσω ερωτηματολογίου να αξιολογήσουν τις επικοινωνιακές δεξιότητες των Διευθυντών τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι Διευθυντές κατέχουν επικοινωνιακές δεξιότητες σε πολύ καλό επίπεδο, με τις απόψεις όμως των εκπαιδευτικών και των Διευθυντών να παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ τους ως προς τον βαθμό κατοχής τους. Οι Διευθυντές αξιολόγησαν τις επικοινωνιακές τους δεξιότητες πολύ υψηλότερα από τους εκπαιδευτικούς κάτι που υποδεικνύει ότι το επίπεδο αυτοεπίγνωσης και ακριβούς αυτοαξιολόγησης των Διευθυντών ίσως δεν είναι ικανοποιητικό.

Λέξεις κλειδιά: επικοινωνιακές δεξιότητες, διευθυντής, εκπαιδευτικοί, αυτοαξιολόγηση

Εισαγωγή

Η επικοινωνία, ως ο μηχανισμός μέσω του οποίου οι άνθρωποι προσπαθούν να κατανοήσουν τους άλλους, να επηρεάσουν τη συμπεριφορά τους αλλά και να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες αποτελεί τη σημαντικότερη εμπειρία επαφής με το περιβάλλον τους και μέσα από αυτή τη διαδικασία διαμορφώνονται, διαπαιδαγωγούνται και αναπτύσσονται ανθρώπινες σχέσεις (Μπακιρτζής, 2003). Σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό, όπως η σχολική μονάδα, ο ρόλος της επικοινωνίας είναι θεμελιώδης και ο τρόπος επικοινωνίας του Διευθυντή με όλους τους εμπλεκόμενους, διαμορφώνει ανάλογα το σχολικό κλίμα, τις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται σ' αυτήν και χαρακτηρίζει το ηγετικό προφίλ του (Halawah, 2005 Γουρναρόπουλος, 2007 Σαΐτης, 2002). Ο ρόλος του Διευθυντή είναι πολυδιάστατος και θα πρέπει να διαθέτει τις ικανότητες αυτές με τις οποίες θα μπορεί να χειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό του σχολείου. Οφείλει να αναπτύξει δεξιότητες για να μπορεί να επιχειρηματολογεί και να πείθει, να υποκινεί και να ενεργοποιεί το προσωπικό του, να προωθεί τη συνεργασία η οποία συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και επηρεάζει τις διαπροσωπικές σχέσεις (Goleman, 2011 Tyler, 2016 Αναγνωστοπούλου, 2005 Σαΐτης, 2008 Στραβάκου, 2003), να κατανοεί στάσεις, αντιλήψεις και συναισθήματα, να επιλύει πολύπλοκα προβλήματα, να στηρίζει και να ενισχύει τους άλλους μέσω της ανατροφοδότησης και της καθοδήγησης (Goleman et al., 2014 Hoy & Miskel, 2001).

Ένας αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει τεχνικές, νοητικές και κοινωνικές-διαπροσωπικές δεξιότητες, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται και οι επικοινωνιακές (Gardner, 2004 Hoy & Miskel, 2001 Lewis et al., 2007 Κατσαρός, 2008 Κόκκος, 2005). Ένας Διευθυντής σχολικής μονάδας που καλείται να αναλάβει τον ρόλο του ηγέτη επιβάλλεται να επιδεικνύει καλές επικοινωνιακές δεξιότητες για να μπορεί να κινητοποιήσει το προσωπικό του, να εμπνεύσει αφοσίωση, να καλλιεργήσει την προσήλωση του προσωπικού στο όραμα

του σχολείου (Okon, 2014 Πλατσίδου, 2010) και να προσφέρει τα εχέγγυα για τη δημιουργία καλών διαπροσωπικών σχέσεων (Murphy, 2000). Σύμφωνα με έρευνα των Stravakou & Lozga (2018) οι Διευθυντές ως σχολικοί ηγέτες θα πρέπει να έχουν δεξιότητες επικοινωνίας, να είναι ενεργητικοί και προσεκτικοί ακροατές όταν συνομιλούν με τους άλλους, να διευκολύνουν και να προκαλούν την επικοινωνία μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων στο σχολείο, να μπορούν να επικοινωνούν και να μεταδίδουν στους εκπαιδευτικούς τους στόχους του σχολείου και να είναι πρόθυμοι να επικοινωνούν με τους άλλους. Η Barrett (2006) επίσης ισχυρίζεται ότι οι ηγέτες χρησιμοποιούν την επικοινωνία για να διοικήσουν και ένας αποδοτικός ηγέτης θα πρέπει να χαρακτηρίζεται για τις καλές επικοινωνιακές του δεξιότητες. Διαπιστώνουμε λοιπόν, ότι ο ρόλος των επικοινωνιακών δεξιοτήτων είναι καθοριστικός στην άσκηση της ηγεσίας καθώς μια επιτυχημένη και αποτελεσματική επικοινωνία οδηγεί σε μια αποτελεσματική ηγεσία.

Επικοινωνιακές δεξιότητες

Οι επικοινωνιακές δεξιότητες των διοικητικών στελεχών κρίνονται απαραίτητες από τους Katz (1974) και Joshi (2017) ενώ κατά τον Goleman (2011) αποτελούν τον θεμέλιο λίθο των κοινωνικών δεξιοτήτων. Ο Dick (1997) υποστηρίζει ότι για να υπάρξει αποτελεσματική και επιτυχημένη επικοινωνία, χρειάζονται τρία είδη επικοινωνιακών δεξιοτήτων:

δεξιότητες έκφρασης, με τις οποίες μπορεί κανείς να εκφράσει και να μεταφέρει ένα μήνυμα αποτελεσματικά, μέσω της λεκτικής και της μη λεκτικής επικοινωνίας. Μπορεί επίσης να δώσει πληροφορίες στους άλλους σχετικά με τη συμπεριφορά τους, τις πεποιθήσεις και τα συναισθήματά μας αλλά και για τις δικές του προθέσεις μέσω της αλληλεπίδρασης που προκαλείται από τον τόνο της φωνής, τις κινήσεις και τη γλώσσα του σώματος και η οποία λαμβάνει χώρα στον εργασιακό χώρο αλλά και στις προσωπικές σχέσεις (Ivey & Gluckstern, 1995). Επομένως ένας Διευθυντής θα πρέπει να συνοδεύει το λόγο του με ένα μεγάλο φάσμα μη λεκτικών σημάτων, όπως τα παραγωγιστικά φαινόμενα, οι εκφράσεις του προσώπου, το βλέμμα (Βρεττός, 2003), οι χειρονομίες, οι στάσεις του σώματος (Argyle, 1981), η απόσταση που κρατά από τους συνομιλητές (Argyle, 1988), το χαμόγελο (Goleman et al., 2014), ακόμα και με την εμφάνιση του (Παπαδάκη-Μιχαηλίδη, 1997 Παπανούτσος, 1984), προκειμένου να συμβάλλει σε μια επιτυχημένη επικοινωνία μαζί τους.

δεξιότητες ακρόασης, με τις οποίες μπορεί κανείς να λαμβάνει πληροφορίες από άλλους που αφορούν τις πεποιθήσεις, τα συναισθήματα και τις προθέσεις τους αλλά και τη δική του συμπεριφορά. Η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας δεν εξαρτάται μόνο από τον τρόπο που εκφράζεται κανείς, αλλά και από τον τρόπο που ακούει τον συνομιλητή του. Η ενεργητική ή προσεκτική ακρόαση είναι η δεξιότητα να ακούει κανείς προσεκτικά τον συνομιλητή του, να είναι συγκεντρωμένος και να επεξεργάζεται τις πληροφορίες που του δίνει συντελώντας στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Χρησιμοποιώντας ερωτήσεις, παραφράζοντας για να δοθεί ανατροφοδότηση στον ομιλητή, διατηρώντας οπτική επαφή, ενθαρρύνοντάς τον για τη διεξαγωγή της συζήτησης και ανακεφαλαιώνοντας τα όσα ειπώθηκαν εξασφαλίζεται μια ενεργητική ακρόαση (Ivey & Gluckstern, 1995 Goleman, 2000 Σταμάτης, 2013). Η σιωπή επίσης αποτελεί κανόνα για μια ενεργητική ακρόαση (Kabir, 2017) και διατηρεί ανοιχτούς τους διαύλους επικοινωνίας, δείχνει σεβασμό στον συνομιλητή και του δίνει την ευκαιρία να συνεχίσει την ομιλία του (Tauber, 1999).

δεξιότητες διαχείρισης της επικοινωνιακής διαδικασίας με τις οποίες είναι σε θέση κάποιος να την διαχειριστεί αποτελεσματικά. Η ανάγκη ύπαρξης της δεξιότητας αυτής σε ένα Διευθυντή είναι επιβεβλημένη και για να το πετύχει θα πρέπει πρωτίστως να μπορεί να διαχειριστεί τα δικά του συναισθήματα αλλά και των άλλων και να διαθέτει ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη, δηλαδή ενσυναίσθηση, αυτοεπίγνωση, αυτοκυριαρχία και αυτοέλεγχο (Goleman, 2011). Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να διαθέτει ο Διευθυντής την δεξιότητα της *ενσυναίσθησης* προκειμένου να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται το κλίμα που δημιουργείται στον εργασιακό του χώρο και να μπορεί να το κατευθύνει έτσι ώστε να

ωφελείται το παραγόμενο έργο, να ενισχύεται η ομαδικότητα και να αποφεύγονται οι εντάσεις (Άνθης κ.ά., 2006). Αυτός που διαθέτει *αυτοεπίγνωση* έχει *επίγνωση των συναισθημάτων του*, μπορεί δηλαδή να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του, τις επιπτώσεις τους και τα αποτελέσματά τους· ξέρει τι νιώθει και γιατί, καθώς επίσης συνειδητοποιεί τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στα συναισθήματά του και σε αυτά που πιστεύει, κάνει και λέει (Goleman, 2000). Αναγνωρίζει επίσης με ποιο τρόπο επηρεάζουν τα συναισθήματά του την επίδοσή του και έχει επίγνωση των αξιών και των στόχων του. Μέρος της αυτοεπίγνωσης αποτελεί η *ακριβής αυτοαξιολόγηση* με την οποία μπορεί να γνωρίζει κανείς τις ικανότητες και τα όριά του, τα δυνατά και αδύνατα σημεία του. Έρευνες έχουν συσχετίσει θετικά την αυτοεπίγνωση με την επίδοση της ηγεσίας και διαπιστώθηκε ότι οι Διευθυντές-ηγέτες που η αυτοαξιολόγησή τους συμφωνούσε με την αξιολόγηση των υφισταμένων και των προϊσταμένων τους παρουσίαζαν υψηλότερα επίπεδα επίδοσης στην ηγεσία, ενώ αντίθετα αυτοί που υπερεκτίμησαν τις ικανότητές τους παρουσίαζαν χαμηλότερες επιδόσεις στην άσκηση της ηγεσίας (Sosik & Megerian, 1999). *Αυτοκυριαρχία* και *αυτοέλεγχος* είναι η ικανότητα να διαχειρίζεται κανείς την εσωτερική του κατάσταση και να είναι σε θέση να διατηρεί την ψυχραιμία του ακόμα και σε δύσκολες καταστάσεις, να έχει καθαρή σκέψη και να μπορεί να μένει εστιασμένος στο αντικείμενό του κάτω από συνθήκες πίεσης. Η διαχείριση των συγκρούσεων είναι μια επικοινωνιακή διαδικασία κατά την οποία μπορεί κανείς σε περίπτωση διαφωνιών να διαπραγματεύεται και να προτείνει λύσεις (Goleman, 2000) και είναι το «κλειδί» για την ανάπτυξη και διατήρηση καλών σχέσεων (Joshi, 2017). Σημαντικός παράγοντας στη διαχείριση των συγκρούσεων, είναι η αποτελεσματική επικοινωνία και η κατοχή επικοινωνιακών δεξιοτήτων, όπως είναι η *διαπραγμάτευση*, η *πειθώ*, η *ενσυναίσθηση* (Σταμάτης, 2013) η *διαχείριση του θυμού* (Joshi, 2017) και η *επικοινωνιακή κριτική* (Baron, 1990). Τέλος το *χιούμορ* αποτελεί σημαντικό επικοινωνιακό εργαλείο του αποτελεσματικού ηγέτη καθώς ευνοεί τη δημιουργία θετικού κλίματος, την ανάπτυξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων και συμβάλλει στην αλληλοκατανόηση και στην ουσιαστική επικοινωνία (Ziegler et al., 2010).

Μεθοδολογία έρευνας

Λαμβάνοντας υπόψη τη σπουδαιότητα των επικοινωνιακών δεξιοτήτων των Διευθυντών στην άσκηση του ηγετικού τους ρόλου, όπως προκύπτει από το εισαγωγικό μέρος, θέσαμε ως σκοπό της παρούσας έρευνας την διερεύνηση του βαθμού κατοχής επικοινωνιακών δεξιοτήτων των Διευθυντών σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης προκειμένου να διαπιστώσουμε εάν αυτές διασφαλίζονται από το ισχύον σύστημα επιλογής στελεχών ούτως ώστε να επιτυγχάνεται αποτελεσματική ηγεσία. Διερευνήθηκαν οι απόψεις εκπαιδευτικών και Διευθυντών και τα ερευνητικά ερωτήματα που διατυπώσαμε ήταν:

Ποιος είναι ο βαθμός κατοχής επικοινωνιακών δεξιοτήτων από τους Διευθυντές σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και εάν αυτός θεωρείται ικανοποιητικός για μια αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας;

Υπάρχει διαφορά στις απόψεις των εκπαιδευτικών με αυτές των Διευθυντών για το βαθμό κατοχής των επικοινωνιακών δεξιοτήτων των Διευθυντών και τι μπορεί να σημαίνει αυτό;

Ως ερευνητικό εργαλείο για την έρευνά μας επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο καθώς η μέθοδος αυτή δίνει την δυνατότητα στα υποκείμενα της έρευνας να απαντήσουν ανώνυμα, εύκολα και γρήγορα. Θεωρήσαμε ότι λόγω της φύσης της έρευνας, επειδή καλούνταν οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί να αξιολογήσουν τις επικοινωνιακές δεξιότητες του Διευθυντή τους, ήταν επιβεβλημένη η διατήρηση της ανωνυμίας και γι αυτό προκρίθηκε ως καταλληλότερο εργαλείο το ηλεκτρονικό διαδικτυακό ερωτηματολόγιο, το οποίο βασίστηκε στην βιβλιογραφική ανασκόπηση και την κατηγοριοποίηση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων σε τρεις ομάδες, σύμφωνα με τον Dick όπως αυτές προαναφέρθηκαν. Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αφορούσε τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων. Στα επόμενα τρία μέρη ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να αξιολογήσουν τις επικοινωνιακές δεξιότητες των Διευθυντών τους σε μια πεντάβαθμη κλίμακα από το 1 μέχρι το 5 ανάλογα με την

συχνότητα χρήσης τους. Το δεύτερο μέρος περιλάμβανε εννέα ερωτήσεις που αφορούσαν τις δεξιότητες ακρόασης των Διευθυντών· συγκεκριμένα πόσο συχνά ο Διευθυντής τους: ακούει προσεκτικά τον συνομιλητή του και εάν είναι συγκεντρωμένος στις πληροφορίες που του δίνει χωρίς να σκέφτεται την πιθανή δική του απάντηση, αν διακόπτει τον συνομιλητή του εικάζοντας το τι πρόκειται να πει ή αλλάζοντας την συζήτηση, αν έχει την υπομονή να ακούσει όλα όσα έχει να του πει ο συνομιλητής, αν διατηρεί οπτική επαφή με τον συνομιλητή του, αν επιβεβαιώνει με διάφορες εκφράσεις ότι τον παρακολουθεί και τον ενθαρρύνει να συνεχίσει την συζήτηση, αν ελέγχει, επιβεβαιώνει και επαληθεύει τα λεγόμενα του συνομιλητή του, αν ακούει σιωπηλός και χωρίς να γίνεται επικριτικός άσχετα αν συμφωνεί ή όχι με τις απόψεις του. Στο τρίτο μέρος οι δέκα ερωτήσεις αφορούσαν τις δεξιότητες έκφρασης και οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν την συχνότητα προσαρμογής του τόνου της φωνής του Διευθυντή ανάλογα με τον συνομιλητή, της συνοδείας του λόγου του με εκφράσεις του προσώπου, χειρονομίες και τη στάση του σώματος, της χρήσης του χαμόγελου, το είδος της χειραψίας, την προσεκτική εμφάνιση, την εναρμόνιση της συμπεριφοράς με τα λόγια, την σαφήνεια και καθαρότητα του λόγου, την ένταση και καθαρότητα της φωνής και τέλος την σαφήνεια και ειλικρίνεια στην μετάδοση των πληροφοριών. Στο τέταρτο μέρος με δεκαπέντε ερωτήσεις που αφορούσαν τις δεξιότητες διαχείρισης της επικοινωνιακής διαδικασίας αξιολογήθηκαν οι Διευθυντές ως προς την κατοχή χιούμορ, ενσυναίσθησης, αυτοκυριαρχίας, αυτοελέγχου, αυτοσυγκράτησης, ψυχραιμίας και ειλικρίνειας, την ανάληψη ευθύνης των πράξεών τους, την άμεση επίλυση συγκρούσεων, την διάθεση συνεργασίας για επίλυση προβλημάτων, την υποστήριξη και ανάπτυξη της συνεργασίας, την αποδοχή της διαφορετικότητας, κατά πόσο συγχωρεί, τιμωρεί ή εκδικείται. Οι Διευθυντές αξιολόγησαν αντίστοιχα τον εαυτό τους για τις ίδιες επικοινωνιακές δεξιότητες.

Αξιοπιστία και εγκυρότητα

Αρχικά έγινε πιλοτική έρευνα σε ένα δείγμα 10 εκπαιδευτικών και στη συνέχεια ελέγχθηκε η αξιοπιστία και η εγκυρότητα του ερωτηματολογίου. Για την αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης A του Cronbach και ο οποίος βρέθηκε πολύ μεγαλύτερος από το κατώτερο ανεκτό όριο του 0,7 και συγκεκριμένα για τις δεξιότητες ακρόασης ο δείκτης ήταν 0,903, για τις δεξιότητες έκφρασης 0,809 και για τις δεξιότητες διαχείρισης επικοινωνιακής διαδικασίας 0,970. Η εγκυρότητα αφορά το εάν η έρευνα μετράει πραγματικά αυτό για το οποίο σχεδιάστηκε. Προκειμένου να διασφαλίσουμε την εγκυρότητα της δικής μας έρευνας, σύμφωνα με τον Cohen et al. (2007), στο στάδιο του σχεδιασμού επιλέξαμε την κατάλληλη μεθοδολογία προκειμένου να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα και τα κατάλληλα ερευνητικά εργαλεία ούτως ώστε να συλλεχθούν τα δεδομένα που χρειαζόμαστε. Δημιουργήσαμε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο να εξασφαλίζει την ορθή κατανόηση, προσπαθήσαμε να αποφύγουμε την οποιαδήποτε ασάφεια στη διατύπωση των ερωτημάτων και των οδηγιών (μετά από τις διορθώσεις της πιλοτικής έρευνας) και δόθηκε ιδιαίτερη βαρύτητα στην εγκυρότητα του περιεχομένου, καλύπτοντας σε μεγάλο βαθμό τα αντικείμενα που σκοπεύουμε να ερευνήσουμε. Κατά το στάδιο της συλλογής δεδομένων, η επιλογή του διαδικτυακού ερωτηματολογίου περιορίζει το φαινόμενο του Hawthorne (Coombs & Smith, 2003) και ελαχιστοποιεί τις επιδράσεις από το φαινόμενο της αντιδραστικότητας (Cohen et al., 2007) καθώς οι συμμετέχοντες στην έρευνα δεν παρακολουθούνται από τον ερευνητή και συμπληρώνουν το ερωτηματολόγιο ανώνυμα επιλέγοντας οι ίδιοι τον τόπο και τον χρόνο συμπλήρωσης και όλα αυτά διασφαλίζουν την εγκυρότητα της έρευνας.

Δειγματοληψία

Παράλληλα με τα ερωτηματολόγια συντάχθηκε συνοδευτική επιστολή για το θέμα και το σκοπό του ερωτηματολογίου και διαβεβαίωσε την ανωνυμία των ερωτώμενων. Στη συνέχεια εστάλησαν με ηλεκτρονική αλληλογραφία μέσω των 25 σχολείων Δευτεροβάθμιας

Εκπαίδευσης των Δήμων Αλεξανδρούπολης και Σουφλίου, στους 566 εκπαιδευτικούς που υπηρετούσαν σε αυτά και οι οποίοι αποτέλεσαν τον πληθυσμό-στόχο της έρευνάς μας. Τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια που συλλέχτηκαν ανέρχονταν στα 173 και αποτέλεσαν το δείγμα της έρευνάς μας, το οποίο θεωρείται τυχαίο καθώς όλοι είχαν την ίδια πιθανότητα συμμετοχής, αφού προωθήθηκε το ερωτηματολόγιο σε όλο τον πληθυσμό και επίσης είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού καθώς από την επεξεργασία των αποτελεσμάτων προέκυψε ότι τα ποσοστά για το φύλο των συμμετεχόντων και τη δυναμικότητα του σχολείου στο οποίο ανήκουν είναι ανάλογα με την αντιπροσώπευσή τους στο συνολικό πληθυσμό (Howard & Sharp, 2001) (Creswell, 2016). Αναλυτικότερα από τους 173 συμμετέχοντες οι 65 ήταν άνδρες και 108 γυναίκες και οι 129 προέρχονταν από μεγάλα σχολεία (άνω των 21 εκπαιδευτικών) και οι 44 από μικρότερα σχολεία, ποσοστά ανάλογα του πληθυσμού.

Αποτελέσματα

Αρχικά κωδικοποιήσαμε τις μεταβλητές μας στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS ver.23. και πριν την επεξεργασία των δεδομένων μας, προβήκαμε στη δημιουργία νέων μεταβλητών για την διευκόλυνση της ανάλυσης και εξαγωγής συμπερασμάτων. Δημιουργήσαμε τρεις νέες συνεχείς μεταβλητές μία για κάθε ομάδα επικοινωνιακών δεξιοτήτων και οι οποίες προέκυψαν από τον μέσο όρο των μεταβλητών της κάθε ομάδας. Από τις 10 δεξιότητες της ακρόασης προέκυψε η μεταβλητή «Δεξιότητες ακρόασης», από τις 9 δεξιότητες έκφρασης προέκυψε η μεταβλητή «Δεξιότητες έκφρασης» και από τις 15 δεξιότητες διαχείρισης επικοινωνιακής διαδικασίας προέκυψε η μεταβλητή «Δεξιότητες διαχείρισης».

Για να απαντήσουμε στο πρώτο ερευνητικό μας ερώτημα για το ποιος είναι ο βαθμός κατοχής επικοινωνιακών δεξιοτήτων από τους Διευθυντές, χρησιμοποιήσαμε τη μέθοδο της Περιγραφικής Στατιστικής και υπολογίσαμε την Μέση Τιμή και την Τυπική Απόκλιση των μεταβλητών όλων των ομάδων δεξιοτήτων, όπως απεικονίζονται στον πίνακα 1.

Πίνακας 1. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις

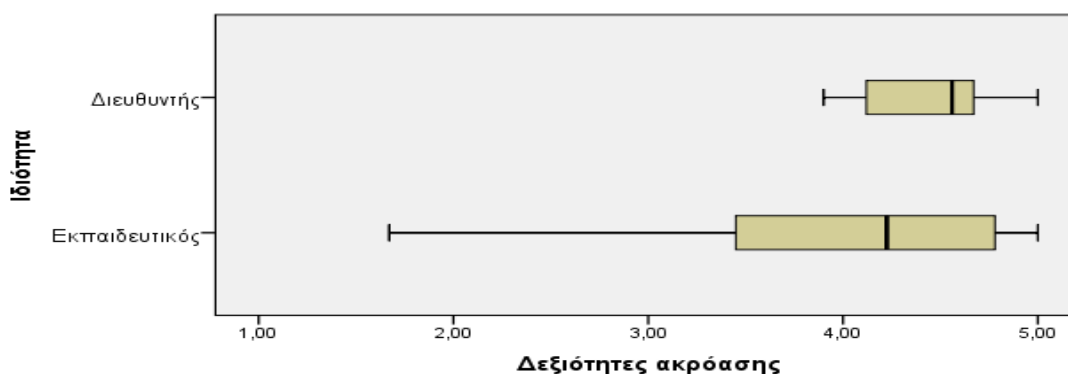
	N	Mean	Std. Deviation
Δεξιότητες ακρόασης	173	4,0658	,79293
Δεξιότητες έκφρασης	173	4,0128	,64364
Δεξιότητες διαχείρισης	173	4,0243	,90056
Valid N (listwise)	173		

Διαπιστώνουμε ότι για όλες τις ομάδες επικοινωνιακών δεξιοτήτων σύμφωνα με τις απόψεις των συμμετεχόντων οι Διευθυντές τους κατέχουν αυτές σε ικανοποιητικό επίπεδο, καθώς οι Μέσες Τιμές τους είναι ελαφρώς πάνω από το 4.

Στη συνέχεια και προκειμένου να διερευνήσουμε το δεύτερο ερευνητικό μας ερώτημα, αν δηλαδή υπάρχουν διαφορές στην αξιολόγηση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων των Διευθυντών μεταξύ των εκπαιδευτικών και των ίδιων των Διευθυντών, αρχικά υπολογίσαμε τα Μέτρα Θέσης για όλες τις μεταβλητές ανά ιδιότητα συμμετέχοντα που παρουσιάζονται στους αντίστοιχους πίνακες και απεικονίζονται στα θηκογράμματα. Στον πίνακα 2 με τα μέτρα θέσης των δεξιοτήτων ακρόασης παρατηρούμε ότι σύμφωνα με την αξιολόγηση που έκαναν οι ίδιοι οι Διευθυντές η Μέση Τιμή (=4,47) είναι υψηλότερη από αυτή που προέκυψε από την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών(=4,02) και με μικρότερη Τυπική Απόκλιση (=0,366) έναντι (=0,814) των εκπαιδευτικών. Επίσης οι τιμές της αξιολόγησης εκ μέρους των Διευθυντών καλύπτουν ένα πολύ μικρό εύρος (=1,10) έναντι αυτού των εκπαιδευτικών (=3,33) με τις τιμές τους να κυμαίνονται από το 3,90 έως το 5,00 και από το 1,67 έως το 5,00 αντίστοιχα. Το θηκογράμμα στο Σχήμα 1 απεικονίζει την διασπορά των τιμών και παρατηρούμε ότι τα δεδομένα των Διευθυντών παρουσιάζουν ασυμμετρία και αυτά που είναι μικρότερα από τη διάμεσο παρουσιάζουν μεγαλύτερη διασπορά ενώ τα δεδομένα των εκπαιδευτικών κατανέμονται σχεδόν συμμετρικά γύρω από τη διάμεσο.

Πίνακας 2. Μέτρα θέσης δεξιοτήτων ακρόασης

		Θέση	Statistic	Std. Error
Δεξιότητες ακρόασης	Εκπαιδευτικός	Mean	4,0212	,06521
		Std. Deviation	,81450	
		Minimum	1,67	
		Maximum	5,00	
		Range	3,33	
Διευθυντής	Διευθυντής	Mean	4,4753	,08894
		Std. Deviation	,36673	
		Minimum	3,90	
		Maximum	5,00	
		Range	1,10	



Σχήμα 1. Θηκόγραμμα δεξιοτήτων ακρόασης ανά ιδιότητα

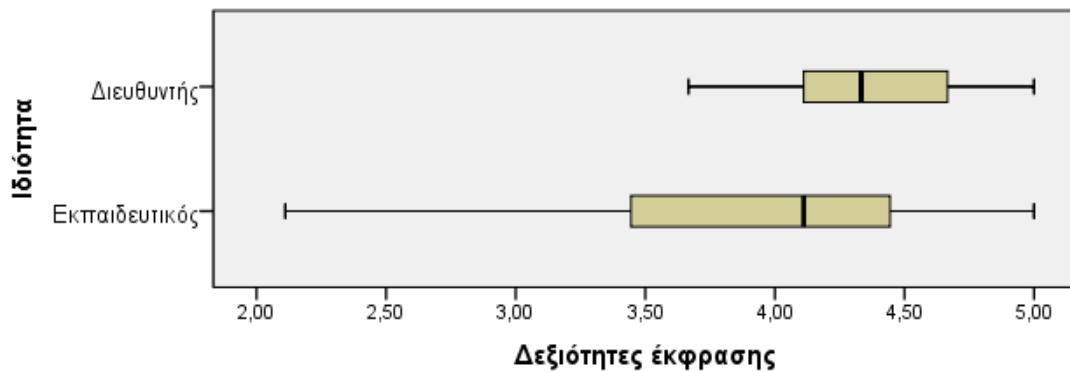
Στον Πίνακα 3 παρουσιάζονται τα μέτρα θέσης των δεξιοτήτων έκφρασης ανά ιδιότητα όπου η Μέση Τιμή για την αξιολόγηση από τους εκπαιδευτικούς =3,97 και αντίστοιχα από τους ίδιους τους Διευθυντές =4,36 με αντίστοιχες Τυπικές Αποκλίσεις 0,65 και 0,38. Το εύρος διακύμανσης των τιμών από τους εκπαιδευτικούς (=2,89) είναι μεγαλύτερο από αυτό των Διευθυντών (=1,33) με τιμές που κυμαίνονται από 2,11 έως 5 και 3,67 έως 5 αντίστοιχα.

Πίνακας 3. Μέτρα θέσης δεξιοτήτων έκφρασης

		Θέση	Statistic	Std. Error
Δεξιότητες έκφρασης	Εκπαιδευτικός	Mean	3,9744	,05246
		Std. Deviation	,65520	
		Minimum	2,11	
		Maximum	5,00	
		Range	2,89	
Διευθυντής	Διευθυντής	Mean	4,3660	,09324
		Std. Deviation	,38443	
		Minimum	3,67	
		Maximum	5,00	
		Range	1,33	

Στο θηκόγραμμα στο Σχήμα 2 παρατηρούμε την διαφορά στο εύρος των τιμών καθώς και ότι τα δεδομένα και των εκπαιδευτικών αλλά και των Διευθυντών παρουσιάζουν ασυμμετρία, με τα δεδομένα των Διευθυντών που είναι μεγαλύτερα από τη διάμεσο να

παρουσιάζουν μεγαλύτερη διασπορά ενώ των εκπαιδευτικών μεγαλύτερη διασπορά παρουσιάζουν αυτά που είναι μικρότερα από τη διάμεσο.



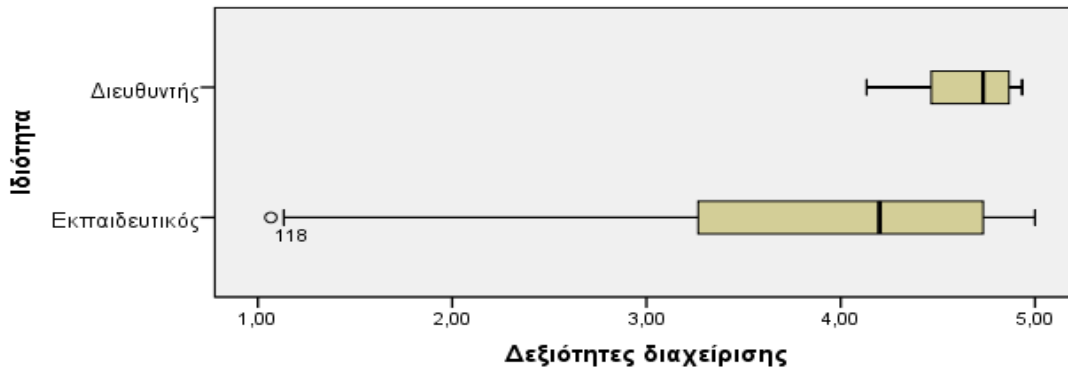
Σχήμα 2. Θηκόγραμμα δεξιοτήτων έκφρασης ανά ιδιότητα

Όσον αφορά τις δεξιότητες διαχείρισης της επικοινωνιακής διαδικασίας και πως αυτές αξιολογήθηκαν από τους εκπαιδευτικούς και τους Διευθυντές, στον Πίνακα 4 παρατηρούμε ότι από την αξιολόγηση εκ μέρους των εκπαιδευτικών προκύπτει μια χαμηλότερη Μέση Τιμή (=3,95) έναντι των Διευθυντών (=4,64) με Τυπική Απόκλιση 0,92 και 0,25 αντίστοιχα. Επίσης παρατηρούμε πολύ μεγάλη διαφορά στο εύρος των τιμών, καθώς για τους εκπαιδευτικούς είναι 3,93 με τιμές που κυμαίνονται από το 1,07 έως το 5, ενώ για τους Διευθυντές το εύρος είναι 0,80 και οι τιμές τους κυμαίνονται από το 4,13 έως το 4,93. Διαπιστώνουμε ότι υπάρχει μια μεγάλη διαφορά στην εκτίμηση των δεξιοτήτων διαχείρισης της επικοινωνιακής διαδικασίας ανάλογα με την ιδιότητα των συμμετεχόντων και εάν αυτή είναι στατιστικά σημαντική θα το εξετάσουμε στη συνέχεια.

Πίνακας 4. Μέτρα θέσης δεξιοτήτων διαχείρισης επικοινωνιακής διαδικασίας

		Θέση	Statistic	Std. Error
Δεξιότητες διαχείρισης	Εκπαιδευτικός	Mean	3,9568	,07366
		Std. Deviation	,92002	
		Minimum	1,07	
		Maximum	5,00	
		Range	3,93	
Διευθυντής	Διευθυντής	Mean	4,6431	,06287
		Std. Deviation	,25921	
		Minimum	4,13	
		Maximum	4,93	
		Range	,80	

Στο θηκόγραμμα του Σχήματος 3 παρατηρούμε την μεγάλη διαφορά στο εύρος των δεδομένων των εκπαιδευτικών με αυτά των Διευθυντών και επίσης την ασυμμετρία που παρουσιάζουν οι τιμές και των εκπαιδευτικών και των Διευθυντών, με τα δεδομένα που είναι μικρότερα από τη διάμεσο να παρουσιάζουν μεγαλύτερη διασπορά και για τις δύο ομάδες ενώ παρατηρείται και μια ακραία τιμή στα δεδομένα των εκπαιδευτικών.



Σχήμα 3. Θηκόγραμμα δεξιοτήτων διαχείρισης επικοινωνιακής διαδικασίας ανά ιδιότητα

Αξιοσημείωτο είναι ότι σε όλα τα θηκογράμματα παρατηρούμε ότι το 1^ο τεταρτημόριο, δηλαδή το 25% των τιμών των μεταβλητών κυμαίνεται σε αρκετά χαμηλά επίπεδα. Στη συνέχεια και προκειμένου να διαπιστώσουμε εάν οι διαφορές που προέκυψαν μεταξύ των υποκειμένων (εκπαιδευτικοί-διευθυντές) είναι στατιστικά σημαντικές, θα έπρεπε να προβούμε σε σύγκριση μέσων όρων. Πριν όμως προχωρήσουμε σε αυτό αρχικά προβήκαμε στον «έλεγχο καλής προσαρμογής» για την κατανομή των τιμών των μεταβλητών μας με το στατιστικό κριτήριο Kolmogorov-Smirnov (K-S) (Πίνακας 5) προκειμένου να επιλέξουμε τα κατάλληλα κριτήρια ελέγχου. Το κριτήριο αυτό ελέγχει τη μηδενική υπόθεση ότι η κατανομή των δεδομένων μας δεν διαφέρει από την κανονική, άρα το αποτέλεσμα θέλουμε να είναι στατιστικά μη σημαντικό. Τα αποτελέσματα του τεστ για τις μεταβλητές «Δεξιότητες ακρόασης», «Δεξιότητες έκφρασης» και «Δεξιότητες διαχείρισης επικοινωνιακής διαδικασίας», όπως φαίνεται από τον Πίνακα 5, μας δίνουν τιμή $p=0,000$ για όλες τις μεταβλητές, άρα $<0,001$, οπότε ως στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση ότι οι τιμές των μεταβλητών μας ακολουθούν κανονική κατανομή. Οπότε έχοντας δεδομένα που οι τιμές τους δεν ακολουθούν κανονική κατανομή, τα καταλληλότερα κριτήρια που θα χρησιμοποιήσουμε για τις αναλύσεις μας είναι τα μη παραμετρικά (Μακράκης, 2005 Ρούσσοσ & Τσαούσης, 2011).

Πίνακας 5. Έλεγχος καλής προσαρμογής

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Δεξιότητες ακρόασης	,119	173	,000	,918	173	,000
Δεξιότητες έκφρασης	,107	173	,000	,960	173	,000
Δεξιότητες διαχείρισης	,139	173	,000	,885	173	,000

Καθώς το δεύτερο ερευνητικό μας ερώτημα ήταν να συγκρίνουμε τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τις επικοινωνιακές δεξιότητες των Διευθυντών τους, με αυτές των ίδιων των Διευθυντών, αρχικά προβήκαμε σε αναλύσεις των δεδομένων ανά ιδιότητα χρησιμοποιώντας το μη παραμετρικό κριτήριο Mann-Whitney αφού οι ομάδες της μεταβλητής μας «ιδιότητα» είναι δύο (Εκπαιδευτικός – Διευθυντής). Οπότε διατυπώσαμε τις παρακάτω υποθέσεις:

Ho «οι κατανομές των τιμών της αξιολόγησης των επικοινωνιακών δεξιοτήτων των Διευθυντών από τους εκπαιδευτικούς και τους Διευθυντές είναι ακριβώς ίδιες.»

H1 «οι κατανομές των τιμών της αξιολόγησης των επικοινωνιακών δεξιοτήτων των Διευθυντών από τους εκπαιδευτικούς και τους Διευθυντές διαφέρουν ως προς τους μέσους όρους τους»

Στην περίπτωση μας ανεξάρτητη μεταβλητή είναι η «ιδιότητα» με δύο επίπεδα και εξαρτημένες μεταβλητές οι «Δεξιότητες ακρόασης», «Δεξιότητες έκφρασης» και «Δεξιότητες διαχείρισης». Μετά την επεξεργασία των δεδομένων προκύπτει ο Πίνακας 6, όπου στο πρώτο μέρος παρουσιάζονται τα σύνολα των κατατάξεων και ο μέσος όρος κατάταξης της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών και των Διευθυντών. Παρατηρούμε ότι οι Διευθυντές σε όλες τις κατηγορίες των δεξιοτήτων αξιολόγησαν τις επικοινωνιακές τους δεξιότητες πολύ υψηλότερα απ' ότι οι εκπαιδευτικοί, καθώς εμφανίζουν τις υψηλότερες τιμές στη στήλη Mean Rank του πίνακα στον μέσο όρο ιεραρχήσεων (110,32 για την ακρόαση, 113,88 για την έκφραση, 121,88 για την διαχείριση).

Στο δεύτερο μέρος του πίνακα περιλαμβάνονται οι τιμές των στατιστικών, όπου η στατιστική σημαντικότητα είναι $p=0,043$, $p=0,020$, και $p=0,002$ αντίστοιχα για τις δεξιότητες ακρόασης, έκφρασης και διαχείρισης επικοινωνιακής διαδικασίας, άρα $<0,05$. Από τη διερεύνηση αυτών των αποτελεσμάτων προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των εκτιμήσεων των εκπαιδευτικών και των Διευθυντών, όσον αφορά τον βαθμό κατοχής όλων των ομάδων δεξιοτήτων των διευθυντών τους. Απορρίπτεται επομένως η μηδενική υπόθεση και γίνεται δεκτή η εναλλακτική σε επίπεδο σημαντικότητας 5% καθώς ($U=929,5$, $Z= -2,025$, $p=0,043$) για τις δεξιότητες ακρόασης, ($U=869,0$, $Z= -2,335$, $p=0,020$) για τις δεξιότητες έκφρασης και ($U=733$, $Z= -3,027$, $p=0,002$) για τις δεξιότητες διαχείρισης επικοινωνιακής διαδικασίας (Field, 2016).

Πίνακας 6. Πίνακας ιεραρχήσεων

	Ιδιότητα	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Δεξιότητες ακρόασης	Εκπαιδευτικός	156	84,46	13175,50
	Διευθυντής	17	110,32	1875,50
	Total	173		
Δεξιότητες έκφρασης	Εκπαιδευτικός	156	84,07	13115,00
	Διευθυντής	17	113,88	1936,00
	Total	173		
Δεξιότητες διαχείρισης	Εκπαιδευτικός	156	83,20	12979,00
	Διευθυντής	17	121,88	2072,00
	Total	173		

	Δεξιότητες ακρόασης	Δεξιότητες έκφρασης	Δεξιότητες διαχείρισης
Mann-Whitney U	929,500	869,000	733,000
Wilcoxon W	13175,500	13115,000	12979,000
Z	-2,025	-2,335	-3,027
Asymp. Sig. (2-tailed)	,043	,020	,002

Συζήτηση

Καθώς ο τρόπος που χρησιμοποιείται η επικοινωνία από τους Διευθυντές έχει άμεση σχέση με την ηγεσία και την αποτελεσματικότητά της, θέλαμε να διερευνήσουμε τον βαθμό κατοχής των επικοινωνιακών δεξιοτήτων των Διευθυντών, προκειμένου να δούμε εάν μέσα από το υπάρχον σύστημα επιλογής στελεχών διασφαλίζεται η κατοχή τους και κατ' επέκταση και η αποτελεσματική ηγεσία. Ζητήσαμε τις απόψεις των εκπαιδευτικών αλλά και των ίδιων των Διευθυντών γιατί θέλαμε να ερευνήσουμε και τις τυχόν διαφορές μεταξύ τους. Σύμφωνα

με τις απόψεις όλων των συμμετεχόντων φαίνεται ότι οι Διευθυντές κατέχουν σε ικανοποιητικό επίπεδο τις δεξιότητες ακρόασης, έκφρασης και διαχείρισης της επικοινωνιακής διαδικασίας. Διαπιστώθηκαν όμως στατιστικά σημαντικές διαφορές στις απαντήσεις των συμμετεχόντων ανάλογα με την ιδιότητά τους (εκπαιδευτικοί, Διευθυντές). Οι Διευθυντές τείνουν να αξιολογούν τις δεξιότητές τους πολύ υψηλότερα απ' ότι τις αξιολογούν οι εκπαιδευτικοί που υπηρετούν στα σχολεία τους. Οι Διευθυντές φαίνεται να υπερεκτιμούν τις επικοινωνιακές τους δεξιότητες αξιολογώντας τις σχεδόν ως άριστες, ενώ οι εκπαιδευτικοί ως ικανοποιητικές.

Σύμφωνα με την θεωρία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Goleman, οι ηγέτες προκειμένου να διαχειριστούν αποτελεσματικά μια επικοινωνιακή διαδικασία, θα πρέπει να διαθέτουν ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη, στοιχείο της οποίας αποτελεί η αυτοεπίγνωση και η ακριβής αυτοαξιολόγηση. Θα πρέπει δηλαδή να γνωρίζουν τις ικανότητές και τα όριά τους και να γνωρίζουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους. Λαμβάνοντας επίσης υπόψη έρευνες όπως των Bratton et al. (2011) και των Sosik & Megerian (1999) οι οποίοι έχουν διαπιστώσει ότι οι ηγέτες που υπερεκτιμούν τις ικανότητές τους παρουσιάζουν έλλειμμα σε στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως η αυτοεπίγνωση και συνεκτιμώντας τα αποτελέσματα της έρευνάς μας από τα οποία διαπιστώνεται ότι οι Διευθυντές του πληθυσμού μας υπερεκτιμούν τις δεξιότητές τους, προβληματιζόμαστε ότι αυτό μπορεί να υποδηλώνει πως ένα ποσοστό των Διευθυντών δεν διαθέτουν ικανοποιητικά αυτοεπίγνωση και ακριβή αυτοαξιολόγηση. Επίσης οι έρευνες αυτές έχουν συνδέσει την συναισθηματική νοημοσύνη με την επίδοση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και οι ηγέτες υπερεκτιμητές των ικανοτήτων τους συνδέθηκαν με χαμηλά επίπεδα ηγετικής επίδοσης. Αυτό ίσως θα έπρεπε να προβληματίσει την ηγεσία του Υπουργείου Παιδείας και να εφαρμόσει προγράμματα ανάπτυξης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των στελεχών εκπαίδευσης προκειμένου να γίνουν πιο αποτελεσματικοί στο έργο τους.

Μελετώντας τα αποτελέσματά μας διαπιστώνουμε ένα μεγάλο εύρος των τιμών στα δεδομένα των εκπαιδευτικών. Επίσης είναι εμφανές από όλα τα θηκογράμματα ότι ένα ποσοστό 25% των εκπαιδευτικών έχει αξιολογήσει τις επικοινωνιακές δεξιότητες των Διευθυντών τους αρκετά χαμηλά. Αυτό μπορεί να υποδηλώνει ότι υπάρχουν Διευθυντές που το επίπεδο των επικοινωνιακών τους δεξιοτήτων δεν είναι αρκετά ικανοποιητικό. Ειδικότερα στις δεξιότητες διαχείρισης της επικοινωνιακής διαδικασίας η διαφορά στο εύρος των τιμών εκπαιδευτικών και Διευθυντών είναι εξαιρετικά μεγάλη, γεγονός που μας προβληματίζει γιατί διαπιστώνουμε ότι οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι κάποιοι Διευθυντές δεν διαχειρίζονται ικανοποιητικά την επικοινωνιακή διαδικασία, που μπορεί να αφορά διαχείριση συγκρούσεων, ζητήματα συνεργασίας και επίλυσης προβλημάτων ή ακόμα και συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς οι τιμές της αξιολόγησής τους στο 1^ο τεταρτημόριο είναι μέτριες έως χαμηλές.

Συμπεράσματα

Διαπιστώθηκε από την έρευνά μας, ότι οι Διευθυντές σύμφωνα με τις απόψεις όλων των συμμετεχόντων κατέχουν σε ικανοποιητικό επίπεδο επικοινωνιακές δεξιότητες αλλά με τις απόψεις των Διευθυντών να αποκλίνουν κατά πολύ από αυτές των εκπαιδευτικών. Οι Διευθυντές φαίνεται να υπερεκτιμούν τις δεξιότητες επικοινωνίας τους και αυτό υποδηλώνει ότι οι Διευθυντές θα πρέπει να αναπτύξουν τα επίπεδα αυτοεπίγνωσης με οποιοδήποτε τρόπο. Επίσης συμπεραίνουμε ότι μερίδα των Διευθυντών ίσως να μην κατέχει ικανοποιητικά τις επικοινωνιακές δεξιότητες που είναι απαραίτητες για μια αποτελεσματική ηγεσία. Γι' αυτό θα μπορούσε να δοθεί περισσότερη βαρύτητα και προσοχή από τα Υπηρεσιακά Συμβούλια κατά την επιλογή των στελεχών, αφού σύμφωνα και με τον ισχύοντα νόμο θα πρέπει να εξετάζεται η ικανότητα επικοινωνίας του υποψηφίου στελέχους. Τα συμπεράσματα και οι διαπιστώσεις της έρευνας θα μπορούσαν να φανούν χρήσιμα τόσο στους ίδιους τους Διευθυντές σχολικών μονάδων προκειμένου να συνειδητοποιήσουν και να

προβληματιστούν για την σημαντικότητα του θέματος, όσο και στους φορείς της εκπαιδευτικής πολιτικής στη χώρα μας για να φροντίσουν για την επιμόρφωση των στελεχών εκπαίδευσης σε θέματα επικοινωνίας και ανάπτυξης δεξιοτήτων. Επίσης μπορούν να δώσουν το ερέθισμα σε άλλους ερευνητές να ασχοληθούν σε βάθος με διαστάσεις του θέματος που δεν εξετάστηκαν από εμάς διεξοδικά ή να ερευνήσουν το θέμα σε μεγαλύτερο δείγμα πανελλαδικά, για μεγαλύτερη αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Σαφώς και δεν μπορούμε να γενικεύσουμε τα συμπεράσματά μας για το σύνολο των Διευθυντών της χώρας μας, αφού ο πληθυσμός-στόχος της έρευνάς μας ήταν σε δύο δήμους της περιοχής μας, αλλά πρόθεσή μας ήταν η ανάδειξη του θέματος και οι πτυχές αυτού.

Αναφορές

- Argyle, M. (1981). Ψυχολογία της διαπροσωπικής συμπεριφοράς. Αθήνα: Θυμάρι.
- Argyle, M. (1988). Bodily communication (2nd Edition). New York: Taylor & Francis group.
- Baron, R. (1990). Countering the effects of destructive criticism: The relative efficacy of four interventions. *Journal of Applied Psychology*, 75(3), pp. 235-245. doi:10.1037/0021-9010.75.3.235
- Barrett, D.J. (2006). Strong communication skills a must for today's leaders. *Handbook of Business Strategy*, 7(1), pp.385-390. doi.org/10.1108/10775730610619124
- Bratton, V., Dodd, N., & Brown, W., (2011). The impact of emotional intelligence on accuracy of self-awareness and leadership performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(2), pp.127-149. doi:10.1108/01437731111112971
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας. Αθήνα: Μεταίχμιο
- Coombs, S. J., & Smith, I. D. (2003, May). The Hawthorne Effect: Is it a help or hindrance in social science research? *Change: Transformations in Education*(6).
- Creswell, J. (2016). Η έρευνα στην εκπαίδευση - Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση ποσοτικής και ποιοτικής Έρευνας (2η έκδοση). Περιστέρι: Εκδοτικός Όμιλος Ίων.
- Dick, B. (1997). Communication skills. Ανάκτηση 5 16, 2018, από <http://www.aral.com.au/resources/communicn.html>
- Field, A. (2016). Η διερεύνηση της στατιστικής με τη χρήση του SPSS της IBM. Αθήνα: Προπομπός.
- Gardner, H. (2004). Frames of mind: The theory of multiple intelligences. New York: Basic Books.
- Goleman, D. (2000). Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας (13η έκδοση). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D. (2011). Η συναισθηματική νοημοσύνη Γιατί το "EQ" είναι πιο σημαντικό από το "IQ". Αθήνα: Πεδίο.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2014). Ο νέος ηγέτης - Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών. Αθήνα: Πεδίο.
- Halawah, I. (2005). The relationship between effective communication of high school principal and school climate. *Education*, 126(2), σσ. 334-345.
- Howard, K., & Sharp, J. A. (2001). Η Επιστημονική Μελέτη - Οδηγός Σχεδιασμού και Διαχείρισης Πανεπιστημιακών Ερευνητικών Εργασιών. Αθήνα: Gutenberg.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). Educational administration. Theory, research and practice (6th Edition). New York: McCraw-Hill.
- Ivey, A. E., & Gluckstern, N. B. (1995). Συμβουλευτική: Βασικές δεξιότητες επιρροής. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Joshi, M. (2017). Soft skills (1st Edition.). bookboon.com. doi:ISBN 978-87-403-1905-7
- Kabir, S. (2017). Communication skills. In S. M. Kabir, *Essentials of Counseling* (1st Edition, pp. 95-118). Banglabazar - Dhaka: Abosar Prokashana Sangstha.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Leadership Development*. Ανάκτηση 4 2, 2019, από <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>

Lewis, P., Goodman, S., Fandt, P., & Michlitsch, J. (2007). *Management: Challenges for tomorrow's leaders*. USA: Thomson South-Western.

Murphy, J. T. (2000). The unheroic side of leadership. In *Educational Leadership* (pp. 114-125). San Francisco: Jossey-Bass. Ανάκτηση 3 20, 2019, από <https://archive.org/>

Okon, J. E. (2014). *Communication skills in educational administration*. Calabar Nigeria: University of Calabar Press.

Sosik, J., & Megerian, L., (1999). Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance: The Role of Self-Other Agreement on Transformational Leadership Perceptions. *Group & Organization Management*, 24(3), pp.367-390.

Stravakou, P., & Lozgka, E. (2018). School principals as leaders: Pre-service and in-service teachers' perspective. *New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences*, 5(3), pp. 109-117. Ανάκτηση 3 25, 2019, από www.prosoc.eu

Tauber, R. T. (1999). *Classroom management - Sound theory and effective practice* (3th Edition). London: Bergin & Garvey.

Tyler, D. E. (2016, November). Communication behaviors of principals at high performing Title I elementary schools in Virginia: School leaders, communication, and transformative efforts. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 2(2), pp. 2-16.

Ziegler, V., Boardman, G., & Thomas, D. M. (2010, July 29). Humor, leadership, and school climate. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 58(8), pp. 346-348. doi:<https://doi.org/10.1080/00098655.1985.9955580>

Αναγνωστοπούλου, Μ. Σ. (2005). Οι διαπροσωπικές σχέσεις εκπαιδευτικών και μαθητών στη σχολική τάξη. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη.

Άνθης, Χ., & Κακλαμάνης, Θ. (2006). Κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες ηγετικών στελεχών στην εκπαίδευση. Ανάκτηση 5 13, 2018, από [hyperlink http://ipeir.pde.sch.gr/educconf/1/14_ΔΙΟΙΚΗΣΗ_ΣΧΟΛΙΚΩΝ_ΜΟΝΑΔΩΝ.pdf](http://ipeir.pde.sch.gr/educconf/1/14_ΔΙΟΙΚΗΣΗ_ΣΧΟΛΙΚΩΝ_ΜΟΝΑΔΩΝ.pdf)

Βρεττός, Ι. Ε. (2003). *Μη λεκτική Συμπεριφορά Εκπαιδευτικού-Μαθητή*. Αθήνα: Εκδόσεις Ατραπός.

Γουρναρόπουλος, Γ. (2007). Η Συμβολή του Διευθυντή στη Διαμόρφωση του Σχολικού Κλίματος. Πανεπιστήμιο Αιγαίου: Διδακτορική Διατριβή.

Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Κόκκος, Α. (2005). Να αναπτύξουμε τις κοινωνικές ικανότητες: για ποιο λόγο και με ποιον τρόπο. 2ο Διεθνές Συνέδριο "Εκπαίδευση Ενηλίκων και Κοινωνικές Δεξιότητες" (σσ. 5-23). Αθήνα: Επιστημονική Ένωση Εκπαίδευσης Ενηλίκων.

Μακράκης, Β. Γ. (2005). *Ανάλυση Δεδομένων στην Επιστημονική Έρευνα με τη χρήση του SPSS*. Αθήνα: Gutenberg.

Μπακιρτζής, Κ. Ν. (2003). *Επικοινωνία και Αγωγή*. Αθήνα: Gutenberg

Παπαδάκη-Μιχαηλίδη, Ε. (1997). Η σιωπηλή γλώσσα των συναισθημάτων - Η μη λεκτική επικοινωνία στις διαπροσωπικές σχέσεις. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Παπανούτσος, Ε. (1984). *Πρακτική Φιλοσοφία*. Αθήνα: Δωδώνη.

Πλασιδίου, Μ. (2010). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη*. Αθήνα: Gutenberg.

Ρούσος, Π. Λ., & Τσαούσης, Γ. (2011). *Στατιστική στις επιστήμες της συμπεριφοράς με τη χρήση του SPSS*. Αθήνα: Τόπος.

Σαΐτης, Χ. (2002). *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο - Από τη Θεωρία στην Πράξη*. Αθήνα: Χρίστος Αθ. Σαΐτης.

Σαΐτης, Χ. (2008). *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Σταμάτης, Π. Ι. (2013). *Επικοινωνία στην Εκπαίδευση*. Ζεφύρι: Διάδραση.

Στραβάκου, Π. (2003). *Ο Διευθυντής της Σχολικής Μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης: θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε.