

The communication skills of primary education teachers as a factor of improvement in the school climate and resolution of the conflicts in the school unit

Apostolos Krassas

Aegean University -Guest Humanities
School of Early Childhood Education and Educational Planning
apostolkrassas@gmail.com

Abstract

Exploring communication issues in the organization and management of educational units is an extremely interesting field of modern educational research. The purpose of research is to ascertain the educational and administrative efficiency and communication skills exhibited by managers of primary education, as administrative practices in their daily interactions with teachers of their school unit.

The results of the survey point to the intuitive use of communication techniques such as active listening and humor as a communication tool and as an agent of positive school climate. Also, care is indicated for the cultivation of empathy, which helps to avoid tensions and boost the cooperation and coordination between teachers. The education professionals see vision as a key feature of effective school leadership meaning the performance objectives and expectations for school unit identifying it as a key feature of effective unit. In addition, the development of good interpersonal relationships in school depends on mutual trust and cooperation developed between directors and teachers, a condition which is the frank and sincere communication between them which, as is intuitively understood from the language of the body, strengthens the feeling of belonging to the school team and works to achieve common educational goals.

Keywords: communication skills, school climate, efficient unit

Οι επικοινωνιακές δεξιότητες στελεχών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ως παράγοντας βελτίωσης του σχολικού κλίματος και της διευθέτησης των συγκρούσεων στη σχολική μονάδα

Απόστολος Κρασσάς

Πανεπιστήμιο Αιγαίου -Σχολή Ανθρωπιστικών Επιστημών
Τμήμα Επιστημών Προσχολικής Αγωγής & Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού
apostolkrassas@gmail.com

Περίληψη

Η διερεύνηση επικοινωνιακών ζητημάτων στην οργάνωση και διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων, αποτελεί ένα εξαιρετικά ενδιαφέρον πεδίο της σύγχρονης εκπαιδευτικής έρευνας. Σκοπός της έρευνας αποτελεί η διακρίβωση της εκπαιδευτικής και διοικητικής αποτελεσματικότητας των

επικοινωνιακών δεξιοτήτων και εκδηλώνονται από διευθυντικά στελέχη της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, ως διοικητικές πρακτικές στις καθημερινές τους αλληλεπιδράσεις με εκπαιδευτικούς της σχολικής τους μονάδας. Τα αποτελέσματα της έρευνας επισημαίνουν τη διαισθητική αξιοποίηση επικοινωνιακών τεχνικών, όπως η ενεργητική ακρόαση και το χιούμορ ως επικοινωνιακό εργαλείο και ως παράγοντας θετικού σχολικού κλίματος. Επίσης, δηλώνεται η μέριμνα για την καλλιέργεια της ενσυναίσθησης, η οποία συμβάλλει στην αποφυγή εντάσεων αλλά και στη συνεργασία και τον συντονισμό των εκπαιδευτικών. Τα στελέχη της εκπαίδευσης, θεωρούν ως βασικό χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής σχολικής ηγεσίας το όραμα δηλαδή την εκτέλεση στόχων και προσδοκιών για την σχολική μονάδα ταυτίζοντας την ως βασικό γνώρισμα της αποτελεσματικής μονάδας. Επίσης, η διαμόρφωση καλών διαπροσωπικών σχέσεων στο σχολείο, εξαρτάται από την αμοιβαία εμπιστοσύνη και συνεργασία που αναπτύσσεται μεταξύ διευθυντών και εκπαιδευτικών, προϋπόθεση της οποίας αποτελεί η ειλικρινής και ανυπόκριτη επικοινωνία ανάμεσά τους η οποία, όπως καθίσταται διαισθητικά αντιληπτή από τη γλώσσα του σώματος, ενισχύει το αίσθημα του συνανήκειν στη σχολική ομάδα που συνεργάζεται για την επίτευξη κοινών εκπαιδευτικών στόχων.

Λέξεις-κλειδιά: επικοινωνιακές δεξιότητες, σχολικό κλίμα, αποτελεσματική μονάδα

Εισαγωγή - Θεωρητική τεκμηρίωση του θέματος

Οι διαπροσωπικές σχέσεις βασίζονται στην επικοινωνιακή ικανότητα των ανθρώπων, η οποία περιλαμβάνει την αμφίδρομη ροή πληροφοριών στο πλαίσιο μιας διαδικασίας παραγωγής, αποστολής και αποδοχής αμοιβαία κατανοητών και αποδεκτών μηνυμάτων. Αξιοποιώντας συγκεκριμένους κώδικες και κανόνες, η επικοινωνιακή διαδικασία πραγματοποιείται λεκτικά και μη λεκτικά, με την ομιλία και τη γλώσσα του σώματος, παρέχοντας ένα πολύπλοκο λογικό και συναισθηματικό πλαίσιο έκφρασης σκέψεων και συναισθημάτων, διευκρίνισης προβλημάτων, παροχής πληροφοριών και ανατροφοδότησης της όλης διαδικασίας. Έτσι, η επικοινωνία είναι δυνατό να αποκτήσει διαφορετική σημασία και διαφορετικό νοηματικό περιεχόμενο ανάλογα με το επίπεδο ανάλυσης που επιλέγεται (π.χ. διαπροσωπικό, κοινωνικό ή μεταγνωστικό επίπεδο κ.λπ.).

Η επικοινωνιακή διαδικασία όντας υποκειμενική, επιλεκτική, μεταβλητή και απρόβλεπτη, μπορεί να νοηθεί ως ένα ανοικτό σύστημα αλληλεπιδράσεων. Μολονότι η έμφαση στην ανάλυση της επικοινωνίας, στο πλαίσιο της συστημικής της θεώρησης, δίδεται συχνά σε ολόκληρο το φάσμα της δομής και του περιεχομένου της, θα ήταν επιστημολογικά λειτουργικό να αναγνωρίζονται ως επικοινωνιακά υποσυστήματα οι επί μέρους διαδικασίες που τη συγκροτούν. Να θεωρούνται δηλαδή, ως μικρότερης εμβέλειας πληροφοριακά συστήματα, στα οποία μπορεί να αναλυθεί η ανθρώπινη επικοινωνία και να γίνει διαχωρισμός ανάμεσα στο περιεχόμενο της επικοινωνίας, στη δομή και στις ατομικές συμπεριφορές των επικοινωνούντων. Στο πλαίσιο αυτό, η διαπροσωπική επικοινωνία εκλαμβάνεται ως μια διαδικασία αλληλόδρασης, η οποία μπορεί να λάβει τρεις ιδιότητες, την *εργαλειακή* (instrumental) που είναι προσανατολισμένη στους σκοπούς της διαδικασίας, τη *συμπληρωματική* (consummatory), η οποία εστιάζει στη συναισθηματική φόρτιση του πομπού και τη *συμπτωματική* (incidental), κατά την οποία δεν απαιτείται η ενσυνείδητη ενεργοποίηση του πομπού (Παναγιωτοπούλου, 1997). Ο επιτυχημένος διευθυντής οριοθετείται από τη σωστή χρήση και έκφραση των μη λεκτικών στοιχείων της συμπεριφοράς και τη δυνατότητα αποκωδικοποίησής της ώστε να μην υπάρξει απώλεια πληροφοριών, την ικανότητα έκφρασης στο γραπτό και στον προφορικό λόγο, το σεβασμό που

αποδίδει αλλά και χαίρει από τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς, την ικανότητα να ενεργοποιεί τους εκπαιδευτικούς λαμβάνοντας υπόψη τις συγκεκριμένες χωροχρονικές συνθήκες (Σταμάτης, 2012).

Βασικός σκοπός της επικοινωνίας στα πλαίσια ενός εκπαιδευτικού οργανισμού (π.χ. σχολική μονάδα), αποτελεί η ύπαρξη συντονισμένης δράσης σε όλη τη δομή και την ιεραρχική κλίμακα. Χωρίς επικοινωνία μεταξύ των μελών του, κάθε οργανισμός θα ήταν απλά ένα σύνολο από εργαζόμενους που θα δραστηριοποιούνταν στον ίδιο εργασιακό χώρο με ξεχωριστά καθήκοντα. Ιδιαίτερη βαρύτητα για τη διοικητική λειτουργία στον οργανισμό έχει η διαπροσωπική επικοινωνία, η οποία αποτελεί σημαντικό μέσο άσκησης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με όρους σύγχρονης ηγεσίας, δεδομένου ότι η θετική αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων επιτυγχάνεται ουσιαστικά μέσω ενός ανάλογου ηγετικού προφίλ. Για το λόγο αυτό, σύμφωνα με το West-Burnham (1997), το ηγετικό στέλεχος είναι σημαντικό να γνωρίζει και να κατανοεί τους στόχους, τις απόψεις, τις ανάγκες, τις αδυναμίες και τις δυνατότητες των υφιστάμενων του. Ο διευθυντής, που βρίσκεται στην κορυφή της σχολικής κοινότητας, επιδιώκει την ύπαρξη και τη διατήρηση επικοινωνιακού κλίματος, αμβλύνοντας τις αντιθέσεις, ενθαρρύνοντας πρωτοβουλίες και τις δραστηριότητες των εκπαιδευτικών, συνεργαζόμενος ισότιμα με όλους, καλλιεργώντας πνεύμα αλληλεγγύης, εμπνέοντας με το παράδειγμά του, την παρουσία του και παρέχοντας θετικά κίνητρα. (Σαΐτης, 2002).

Η αποτελεσματική επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη ενός εκπαιδευτικού οργανισμού και τη διεύθυνση, αναγνωρίζεται ως καθοριστικός παράγοντας για την ανάπτυξη και την εύρυθμη λειτουργία του (Hargie & Hargie, 1994). Το ηγετικό στέλεχος της εκπαίδευσης πρέπει να έχει τις κατάλληλες κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες που θα του επιτρέψουν να βοηθά τους εκπαιδευτικούς να κατανοούν τα αισθήματά τους και να αλλάζουν τη συμπεριφορά τους στα πλαίσια ενός περιβάλλοντος εμπιστευτικότητας, αποδοχής και ειλικρινούς ενδιαφέροντος. Ως βασικότερες κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες ενός ηγετικού στελέχους εκπαιδευτικού οργανισμού, θεωρούνται (Άνθης & Κακλαμάνης, 2005):

α) η ενσυναίσθηση, έννοια η οποία παραπέμπει στην επίγνωση των συναισθημάτων και των αναγκών των άλλων, στην κατανόηση και αποδοχή της διαφορετικότητας. Η ενσυναίσθηση είναι απαραίτητη για την ανάληψη νέων ρόλων από τα άτομα, για την διαμόρφωση αντιλήψεων της σχέσης τους με τις ομάδες στις οποίες ανήκουν. Η ικανότητα αυτή δεν είναι μόνο μια απλή αντανάκλαση των λεγομένων του ατόμου σε κάθε στιγμή επικοινωνίας αλλά μια διαρκώς ενεργή κατανόηση όχι μόνο του λεκτικού περιεχομένου αλλά κυρίως των συναισθημάτων του. Η ενσυναίσθηση απαιτεί την προσεκτική ακρόαση και αποδοχή της άποψης των άλλων και βοηθά τον ηγέτη να ερμηνεύσει και να συντονιστεί με τα συναισθήματα των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζεται. Η ανάπτυξη ενσυναίσθησης θεωρείται σήμερα ιδιαίτερα σημαντικό προσόν στον τομέα της διοίκησης οργανισμών (Kellett et al, 2002). Η παγκοσμιοποίηση και συνεχώς αυξανόμενη ανάγκη εργασίας σε ομάδες, καθιστά αρετή την αντίληψη και διαχείριση της διαφορετικότητας μεταξύ των μελών ενός οργανισμού, την οποία το ηγετικό στέλεχος δεν πρέπει να αντιλαμβάνεται σαν πρόβλημα αλλά σαν ευκαιρία για καλύτερη και παραγωγικότερη συνεργασία μεταξύ τους. Ο ενσυναισθητικός ηγέτης οφείλει να αντιλαμβάνεται το συναισθηματικό κλίμα που δημιουργείται από τα μέλη της ομάδας του και αν μπορεί να τα κατευθύνει προς όφελος του έργου και της ομάδας, αποφεύγοντας εντάσεις οι οποίες καταστρέφουν το ομαδικό πνεύμα και δυσκολεύουν την επίτευξη των εργασιακών στόχων.

β) η ενεργητική ακρόαση, έννοια η οποία παραπέμπει στην αποτελεσματικότητα του προφορικού λόγου που δεν εξαρτάται τόσο από τον τρόπο με τον οποίο μιλάνε οι άνθρωποι, αλλά κυρίως από τον τρόπο με τον οποίο ακούνε. Το θέμα αυτό έχει μεγάλη πρακτική σημασία για τα στελέχη των οργανισμών, που πρέπει να γνωρίζουν τις δεξιότητες ενεργητικής ακρόασης (Burley-Allen, 1982). Ο αποτελεσματικός ηγέτης ακούει με σεβασμό και προσοχή παρέχοντας ένα επικοινωνιακό χώρο συναισθηματικής ασφάλειας. Από όλες τις διαστάσεις της επικοινωνίας, η ακρόαση είναι ίσως η πιο σημαντική για την προώθηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο. Οι δεξιότητες ενεργητικής ακρόασης βοηθούν στην επίλυση δύσκολων καταστάσεων, την καλύτερη έκβαση συνεδριάσεων, την ορθή εκτέλεση οδηγιών, την αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινων πόρων και έργων και την καλύτερη επικοινωνία. Η ενεργητική ακρόαση θεωρείται ένα απαραίτητο κομμάτι κάθε διαπροσωπικής επικοινωνίας. Οι διαπροσωπικές σχέσεις σε συνάρτηση με την ενσυναίσθηση, την εκτίμηση, τη συμφωνία και την χωρίς επιφύλαξη αποδοχή του σεβασμού προς τον άλλο είναι αναγκαίες για την ανάπτυξη υγιών διαπροσωπικών σχέσεων κυρίως σε ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα όπως η σχολική μονάδα (King, 2001).

Στο εκπαιδευτικό πλαίσιο, η δεξιότητα αυτή συμβάλλει θετικά στην οικοδόμηση καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας, στην κατανόηση των προσδοκιών και στην επίλυση προβλημάτων που αναπτύσσονται μεταξύ τους, ενώ παράλληλα διασφαλίζει το σχεδιασμό και την υλοποίηση διδακτικών δραστηριοτήτων. Η ενεργητική ακρόαση μπορεί να επιτευχθεί με συγκεκριμένες επικοινωνιακές τεχνικές, όπως τη διατήρηση οπτικής επαφής με τον συνομιλητή καθ' όλη τη διάρκεια της συνομιλίας, την έμπρακτη αναγνώριση, την αποδοχή και την ενθάρρυνση του συνομιλητή, χρησιμοποιώντας εκφράσεις που δηλώνουν το ενδιαφέρον για τις απόψεις και τις ιδέες του, τη συνεχή παροχή μη λεκτικών σημάτων ανατροφοδότησης προς τον συνομιλητή κ.ά.

γ) το χιούμορ ως στοιχείο επικοινωνιακής στρατηγικής, το οποίο μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο αποτελεσματικής ηγεσίας, καθώς θεωρείται ως ένα από τα πιο ισχυρά «όπλα» καταπολέμησης του άγχους, αύξησης της αποδοτικότητας και προώθησης της δημιουργικής σκέψης (Duncan, Smeltzer & Leap, 1990). Σε πρόσφατη έρευνα των Goldin et al., (2006), η οποία μελετούσε το χιούμορ στη συμβουλευτική από την οπτική των συμβούλων, επιβεβαιώνεται ότι βοηθάει στην ενίσχυση της συμβουλευτικής συμμαχίας. Το χιούμορ του συμβούλου διευκολύνει τους συμβουλευόμενους να εκφραστούν και να αλληλεπιδράσουν με τον θεραπευτή τους προσφέροντας τους συναισθηματικό δέσιμο (Martens, 2004). Όταν ο συμβουλευόμενος νιώθει ευχαρίστα συναισθήματα, αποκτά μια πιο θετική διάθεση και δεν αισθάνεται κατάθλιψη ή θυμό (Martin, 2007). Το ανεπιτήδευτο χιούμορ επιτρέπει στους ανθρώπους να αισθάνονται πιο οικεία και τείνει να οδηγεί σε μεγαλύτερα επίπεδα συμφωνίας και αποφυγής συγκρούσεων. Αποτελεί άριστη συναισθηματική και επικοινωνιακή δεξιότητα και μια ικανότητα προσαρμογής στο εκπαιδευτικό περιβάλλον. Γενικότερα, μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα δημιουργίας θετικού κλίματος στο χώρο της εργασίας, ανάπτυξης θετικών εργασιακών σχέσεων, διάδοσης της συνεργατικής κουλτούρας, αλληλοκατανόησης και ουσιαστικής επικοινωνίας ανάμεσα στις βαθμίδες ιεραρχίας (Jansen, 1994). Ενισχύει την πίστη και την εμπιστοσύνη στους άλλους συμβάλλοντας στη μείωση του φόβου και την εμμονή της δυσπιστίας που επιβάλλει να εξηγούνται όλα όσα συμβαίνουν ή λέγονται. Το χιούμορ, ως μέσω ανάπτυξης δημιουργικότητας, έχει άμεση σχέση με την αυτοπεποίθηση, δημιουργεί τις προϋποθέσεις να εκφραστούν σκέψεις και συναισθήματα τα οποία, κάτω από άλλες συνθήκες, θα μπορούσαν να γίνουν αντιληπτά ως στοιχεία συγκαλυμμένης επιθετικότητας.

δ) η ανάπτυξη συναισθηματικής νοημοσύνης, που αποτελεί μια πολυσήμαντη έννοια και που οι Salovey & Mayer (1990) προσδιόρισαν πρώτοι ως την «ικανότητα αναγνώρισης των προσωπικών και των συναισθημάτων των άλλων» και ως την «ικανότητα διάκρισης μεταξύ των συναισθημάτων για την καθοδήγηση της σκέψης και των πράξεων μας». Σύμφωνα με τα παραπάνω, το άτομο με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχει την ικανότητα να αναγνωρίζει, να ελέγχει, να κατανοεί και να διαχειρίζεται τα δικά του συναισθήματα και τα συναισθήματα των ατόμων με τα οποία επικοινωνεί. Οι ικανότητες αυτές σχετίζονται άμεσα με το ρόλο που έχει η εκδήλωση συναισθημάτων στη ζωή μας και πώς αυτά επηρεάζουν την αντίληψή μας για τα τεκταινόμενα και συνεπώς, τη στάση και τη συμπεριφορά μας απέναντι σε καταστάσεις και ανθρώπους. Ο D. Goleman (1998a, 1998b) αναγνωρίζει ως βασικές κοινωνικές και συναισθηματικές ικανότητες που απορρέουν από τη συναισθηματική νοημοσύνη, την αυτοεπίγνωση, την αυτορρύθμιση, τα κίνητρα συμπεριφοράς, την ενσυναίσθηση και τις κοινωνικές δεξιότητες, υποστηρίζοντας ότι το υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης δεν εγγυάται την ύπαρξη των ικανοτήτων αυτών αλλά δηλώνει απλά την έφεση προς μάθηση. Επομένως, η συναισθηματική νοημοσύνη συμβαδίζοντας με την ωριμότητα, μπορεί να βελτιωθεί στην πορεία της ζωής για κάθε άνθρωπο που θέτει ως στόχο την καλλιέργεια ουσιαστικής επικοινωνίας σε κοινωνικό και επαγγελματικό επίπεδο.

Οι ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης σχετίζονται με ποικίλες μορφές συμπεριφοράς στο εργασιακό περιβάλλον, όπως είναι η καλλιέργεια διαπροσωπικών σχέσεων, η ψυχική υγεία των εργαζομένων, οι στρατηγικές αντιμετώπισης των αγχογόνων καταστάσεων, η καθοδήγηση των εργαζομένων για ανάληψη καθηκόντων ανάλογα με τις ικανότητες τους κ.ά. (Καφέτσιος, 2003). Ο ηγέτης ενός οργανισμού έχει την υποχρέωση να δημιουργήσει τις κατάλληλες προϋποθέσεις και το κατάλληλο κλίμα, ώστε οι υφιστάμενοί του να έχουν την ευκαιρία να εκφράζουν απρόσκοπτα τα συναισθήματά τους, να εφαρμόζουν διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων και συγκρούσεων, να συζητούν για την επιλογή των ιδανικότερων λύσεων, να αντιλαμβάνονται τη θέση και την οπτική των άλλων και να ασκούνται στον έλεγχο και τη διαχείριση δυσάρεστων συναισθημάτων. Κατά συνέπεια, η επίγνωση και επιτυχής διαχείριση αυτού του συναισθηματικού φορτίου, συμβάλλει σημαντικά στην αποτελεσματική επικοινωνία και στη δημιουργία ενός θετικού, ανοικτού και υποστηρικτικού κλίματος (Αθανασούλα-Ρέππα, 2001).

Ερευνητική προσέγγιση του θέματος

Η σπουδαιότητα και η συμβολή των κοινωνικών και επικοινωνιακών δεξιοτήτων των στελεχών εκπαίδευσης, η οποία συντελεί στην αναβάθμιση του έργου της σχολικής μονάδας και της εκπαίδευσης γενικότερα, αποτέλεσε την αφετηρία θεωρητικής και εμπειρικής ενασχόλησης με το αντικείμενο της παρούσας εισήγησης, το οποίο τα τελευταία χρόνια έχει απασχολήσει αρκετούς ερευνητές και στην Ελλάδα, μολονότι οι έρευνες αναφορικά με την αξιοποίηση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων από στελέχη εκπαίδευσης είναι περιορισμένες. Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα ερευνητική προσπάθεια αποσκοπεί στην επιστημονική προσέγγιση του πεδίου της επικοινωνίας που αναπτύσσεται στην εκπαιδευτική μονάδα. Παράλληλα, επιχειρεί να διερευνήσει κατά πόσο οι επικοινωνιακές δεξιότητες που ασκούνται από στελέχη εκπαίδευσης δημιουργούν συνεργατικό σχολικό κλίμα, καλές διαπροσωπικές σχέσεις, συμβάλουν στην αποτελεσματική οργάνωση και λειτουργία της σχολικής μονάδας και καλλιεργούν στο διευθυντή και στους εκπαιδευτικούς το αίσθημα της ικανοποίησης, επιδρώντας θετικά στους μαθητές και στην εκπαιδευτική κοινότητα. Ουσιαστικά, εστιάζει στη διακρίβωση της εκπαιδευτικής και

διοικητικής αποτελεσματικότητας των επικοινωνιακών δεξιοτήτων που εδράζονται στα διοικητικά βιώματα και εκδηλώνονται από διευθυντικά στελέχη της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, ως διοικητικές πρακτικές στις καθημερινές τους αλληλεπιδράσεις με εκπαιδευτικούς της σχολικής τους μονάδας.

Ως ερευνητικοί στόχοι τίθενται, η διερεύνηση αξιοποίησης επικοινωνιακών δεξιοτήτων των στελεχών της εκπαίδευσης στην καθημερινή εκπαιδευτική και διοικητική διαδικασία προκειμένου να επιλυθούν προβλήματα της εκπαιδευτικής μονάδας, η διερεύνηση της αποτελεσματικότητας των επικοινωνιακών δεξιοτήτων που χρησιμοποιούν τα στελέχη εκπαίδευσης και αν αυτές επιφέρουν τα επιθυμητά διοικητικά αποτελέσματα, η διερεύνηση της συχνότητας χρήσης επικοινωνιακών δεξιοτήτων (δεξιότητες διαβούλευσης, συναισθηματικής ασφάλειας, συνεργασίας για τη λήψη απόφασης, ανοχής στη διαφορετικότητα, τεχνικές επίλυσης διαφωνιών, εκφραστικής ικανότητας) και η διερεύνηση των παραγόντων οι οποίοι επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά τις επικοινωνιακές δεξιότητες και τις διαπροσωπικές σχέσεις όπως διαμορφώνονται βιωματικά μεταξύ εκπαιδευτικών, συμβάλλοντας στη βελτίωση του σχολικού κλίματος.

Μεθοδολογία της έρευνας

Για την επίτευξη του ερευνητικού σκοπού και των στόχων της παρούσας εμπειρικής έρευνας αξιοποιήθηκε η μέθοδος της επισκόπησης πεδίου και ως ερευνητικό εργαλείο συλλογής δεδομένων κρίθηκε καταλληλότερο το ερωτηματολόγιο, το οποίο κατασκευάστηκε με ειδική μέριμνα ώστε να περιλαμβάνει κυρίως ερωτήσεις κλειστού τύπου. Το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε είκοσι τέσσερις ερωτήσεις συνολικά, εννέα σχετικές με τα ατομικά στοιχεία των ερωτηθέντων και δεκαπέντε με τις επιμέρους θεματικές του υπό διερεύνηση αντικείμενου. Η δοκιμαστική του εφαρμογή (pretest) πραγματοποιήθηκε τον Απρίλιο του 2012 σε δεκαπέντε εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Οι παρατηρήσεις των υποκειμένων της δοκιμαστικής εφαρμογής λήφθηκαν υπόψη πριν το ερωτηματολόγιο πάρει την οριστική του μορφή..

Δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν το σύνολο πενήντα πέντε διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Κεντρικής και Νότιας Χαλκιδικής, που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, συμμετέχοντας οικειοθελώς στο παρόν ερευνητικό εγχείρημα. Η έρευνα διενεργήθηκε το Μάιο του 2012. Μετά τη συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε έλεγχος και αρίθμηση των ερωτηματολογίων, κωδικοποίηση και κωδικογράφηση των απαντήσεων τους. Ακολούθησε η στατιστική τους επεξεργασία με τη χρήση του προγράμματος SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Η στατιστική επεξεργασία περιορίστηκε στην ανάλυση συχνοτήτων και κατανομών. Πιο συγκεκριμένα, διανεμήθηκαν ογδόντα οχτώ ερωτηματολόγια από τα οποία απαντήθηκαν τα πενήντα πέντε, από τριάντα δυο άνδρες και είκοσι τρεις γυναίκες.

Αποτελέσματα της έρευνας – συζήτηση αποτελεσμάτων

Η στατιστική επεξεργασία των ερευνητικών δεδομένων, η οποία κινήθηκε σε περιγραφικό επίπεδο εστιάζοντας παράλληλα σε ποιοτικά χαρακτηριστικά, εμφάνισε ενδιαφέροντα αποτελέσματα που αναδεικνύουν τις επικοινωνιακές δεξιότητες διευθυντικών στελεχών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, τις οποίες ανέπτυξαν βιωματικά.

Στο ερώτημα(1) «Η σωστή επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών που παίζει σημαντικό ρόλο;» η άποψη των στελεχών εκπαίδευσης είναι ότι ενισχύει το αίσθημα του ανήκει σε μια ομάδα με κοινούς στόχους, συμφέροντα και ενθαρρύνεται να συνεχίσει τις επιτυχημένες του προσπάθειες (49%). Η επικοινωνία στο σχολικό χώρο είναι ένα σημαντικό στοιχείο στις διαπροσωπικές σχέσεις των εκπαιδευτικών και δεν πρέπει να αμελείται από τον διευθυντή αλλά να αποτελεί προτεραιότητα του, αφού για διάφορους λόγους οι ισορροπίες είναι πολύ ευαίσθητες (Καραγιάννης, 2000). Παράλληλα η σωστή επικοινωνία δημιουργεί θετικό κλίμα που ενδυναμώνει τις σχέσεις και βελτιώνει την επικοινωνιακή και εκπαιδευτική διαδικασία, είναι απαραίτητη για τον καθορισμό στόχων, την αξιοποίηση των ανθρώπινων και υλικών πόρων, αλλά και για την ανάπτυξη του αισθήματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και ειλικρίνειας (Θεοφιλίδης, Χ. & Στυλιανίδης, Μ., 2000).

Στο ερώτημα(2) «Ποιές από τις παρακάτω επικοινωνιακές δεξιότητες χρησιμοποιείτε πιο συχνά;» τα στελέχη εκπαίδευσης, φαίνεται ότι από την ενσυναίσθηση, το χιούμορ, την συναισθηματική νοημοσύνη και την ενεργητική ακρόαση, η τελευταία χρησιμοποιείται πολύ συχνά (78,2%). Η δεξιότητα αυτή βοηθάει τις καλές σχέσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού, την κατανόηση των προσδοκιών όλων, στην επίλυση προβλημάτων, ενώ διασφαλίζει την αμοιβαία κατανόηση και την ακρίβεια των ενεργειών (Burley-Allen, 1982).

Ο αποτελεσματικός ηγέτης ακούει με σεβασμό και προσοχή παρέχοντας έναν επικοινωνιακό χώρο συναισθηματικής ασφάλειας. Οι δεξιότητες ενεργητικής ακρόασης βοηθούν στην επίλυση καταστάσεων, την καλύτερη έκβαση συνεδριάσεων, τη σωστή εκτέλεση οδηγιών, την αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινων πόρων και έργων και την καλύτερη επικοινωνία. Διατηρώντας οπτική επαφή, αποδεχόμενος έμπρακτα τον συνομιλητή, ενθαρρύνοντας τον για τις απόψεις και τις ιδέες του και έχοντας συνεχή μη λεκτική ανατροφοδότηση προς τον συνομιλητή, η ενεργητική ακρόαση γίνεται μια ικανότητα απαραίτητη για τη διαπροσωπική επικοινωνία (Walton, 1989).

Στο ερώτημα(3) «Για την διευθέτηση μιας σύγκρουσης ποιο τρόπο χρησιμοποιείτε πιο συχνά;» στην πλειοψηφία τους οι διευθυντές (66,7%) χρησιμοποιούν πολύ συχνά τη συνεργασία ώστε να ικανοποιηθούν και οι δύο πλευρές. Στα πλαίσια αυτού του τρόπου αντιμετώπισης μιας σύγκρουσης οι άνθρωποι συζητούν τα θέματα, περιγράφουν τα συναισθήματα τους και προσδιορίζουν τα χαρακτηριστικά που τους είναι σημαντικά για την εξεύρεση μιας λύσης. Με αυτόν τον τρόπο και οι δύο πλευρές εκφράζουν τις απόψεις και συνεργάζονται προς την κατεύθυνση μιας κοινά αποδεκτής λύσης. Έτσι από την πλευρά της προσωπικής ικανοποίησης η συνεργασία οδηγεί σε μία κατάσταση θετική και για τις δύο πλευρές αφού οι συμμετέχοντες νιώθουν κερδισμένοι (Γιαννουλέας, 1998).

Στο ερώτημα(4) «Ποιοι από τους παρακάτω τρόπους πιστεύετε ότι συμβάλουν στη βελτίωση του επικοινωνιακού κλίματος στη σχολική μονάδα;» η έρευνα έδειξε (45%) ότι η βελτίωση του επικοινωνιακού κλίματος στη σχολική μονάδα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη συνεργασία διευθυντή με εκπαιδευτικούς. Απαραίτητα στοιχεία για την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών είναι το ήθος, η ειλικρίνεια, η ευαισθησία αλλά και η αξιοπρέπεια.

Ο διευθυντής θέτει τη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος μέσα στο οποίο προάγονται οι ανθρώπινες σχέσεις και υπάρχει συνοχή διδακτικού και μαθητικού προσωπικού. Επιπρόσθετα πρέπει να είναι ευέλικτος, ανοιχτός σε νέες ιδέες, να επαινεί δημόσια την προσπάθεια των συναδέλφων

εκπαιδευτικών, να ασκεί κριτική με διακριτικότητα και σύνεση, να είναι αντικειμενικός και να δείχνει σεβασμό στην προσωπικότητα των υφισταμένων. Ο διευθυντής οφείλει να εμπνέει και να εμπυχώνει τους υφισταμένους, να επιλύει αποτελεσματικά προβλήματα που προκύπτουν. Η διασφάλιση δημοκρατικών διαδικασιών για τη λήψη αποφάσεων, η συνεργατικότητα, η έλλειψη διακρίσεων και προκαταλήψεων, βοηθούν στην αποφυγή συγκρούσεων και εντάσεων και παρέχουν ίσες ευκαιρίες επικοινωνιακής συμμετοχής (Ματσαγγούρας, 2003).

Στο ερώτημα (5) που αφορούσε «*Το χιούμορ ως επικοινωνιακό εργαλείο από ένα διοικητικό στέλεχος και ως παράγοντας θετικού σχολικού κλίματος μπορεί:*» η έρευνα έδειξε (35%) ότι μπορεί να καταπολεμήσει το άγχος μεταξύ των εμπλεκόμενων και έπειτα να ενισχύσει την εμπιστοσύνη και να μειώσει τον φόβο και την δυσπιστία (Duncan, Smeltzer & Leap, 1990). Το χιούμορ ως φυσικό κομμάτι της επικοινωνίας, επιτρέπει στους ανθρώπους να αισθάνονται πιο χαλαροί και τείνει να οδηγεί σε μεγαλύτερα επίπεδα συμφωνίας και αποφυγής των συγκρούσεων. Ενισχύει την πίστη και την εμπιστοσύνη μας στους άλλους γιατί μας μειώνει το φόβο και την εμμονή της δυσπιστίας που μας επιβάλλει να εξηγήσουμε τα πάντα, που συμβαίνουν γύρω μας (Jansen, 1994).

Παράλληλα, στο ερώτημα (6) «*Η ενσυναίσθηση ως επικοινωνιακή δεξιότητα (η επίγνωση των συναισθημάτων και των αναγκών του άλλου) πιστεύετε ότι συμβάλλει:*» οι ερωτηθέντες απάντησαν (28%) ότι συμβάλλει στην αποφυγή εντάσεων και παράλληλα στη συνεργασία και τον συντονισμό των εκπαιδευτικών. Η ενσυναίσθηση που είναι η επίγνωση των συναισθημάτων και των αναγκών του άλλου είναι μια ικανότητα που δεν αντανάκλα τα λεγόμενα του ατόμου αλλά αποτελεί μια διαρκώς ενεργή κατανόηση όχι μόνο του λεκτικού περιεχομένου αλλά κυρίως των συναισθημάτων του. Η ενσυναίσθηση απαιτεί προσεκτική ακρόαση και αποδοχή της άποψης των άλλων και βοηθά τον ηγέτη να συντονιστεί με τα συναισθήματα των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζεται (Kellest et al, 2002).

Επίσης, αναφορικά με το (7) ερώτημα «*Ποιά είναι κατά την εκτίμησή σας τα βασικά γνωρίσματα μιας αποτελεσματικής σχολικής μονάδας;*» οι ερωτηθέντες απαντούν (36%) τους σαφείς στόχους και τις κοινές προσδοκίες των μελών της σχολικής μονάδας. Από τα παραπάνω συνάγεται ότι τα σχολεία όπως όλοι οι οργανισμοί, χρειάζονται αρχηγούς, οι οποίοι να υιοθετούν τους στόχους, να διαμορφώνουν το χαρακτήρα και την πολιτική του σχολείου, να αντιλαμβάνονται το ρόλο τους και την ειδική συμβολή τους να συνεργάζονται με άτομα και ομάδες, να νοιάζονται για τη σχολική μονάδα και να κοιτάζουν το μέλλον με αισιοδοξία. Μελέτες έχουν δείξει ότι ο αποτελεσματικός διευθυντής έχει συγκεκριμένο όραμα για το σχολείο του, με το οποίο στοχεύει εμπλεκοντας όλα τα μέλη σ' αυτό, εφαρμόζοντας ανάλογους σχεδιασμούς. Έχει υψηλές προσδοκίες από τον εαυτό του και τους άλλους, έχει εμπιστοσύνη στις δυνατότητες των δασκάλων και των μαθητών για την επίτευξη υψηλών στόχων (Θεοφιλίδης, Χ. & Στυλιανίδης, Μ., 2000).

Τέλος, στο ερώτημα (8) που αναφέρεται στο «*Ποιο θεωρείτε ως βασικό χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής σχολικής ηγεσίας;*» θεωρούν (35%) το όραμα δηλαδή τη μελλοντική εικόνα του σχολείου, η οποία εμπεριέχει και ενσαρκώνει τα οράματα τους στόχους των εκπαιδευτικών, των μαθητών, των γονέων και των προϊσταμένων. Το όραμα ξεκαθαρίζει τη μελλοντική κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθήσει ο οργανισμός, συντονίζει όλους τους εμπλεκόμενους της σχολικής οργάνωσης και παρακινεί τους συναδέλφους για την εκπλήρωση στόχων και προσδοκιών που είναι κοινή επιδίωξη για όλους (Μπουραντάς, 2001). Έτσι το σχολείο καθορίζει με

ακρίβεια την αποστολή του, δημιουργεί κλίμα συναίνεσης, συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών (Harris & Hopkins, 2000).

Αποτιμώντας το σύνολο των αποτελεσμάτων της έρευνας, σημειώνεται ότι αυτά επισημαίνουν τη διαισθητική αξιοποίηση επικοινωνιακών τεχνικών, όπως η ενεργητική ακρόαση, που χρησιμοποιούνται στη σχολική καθημερινότητα (Goleman, 1998b). Επίσης, δηλώνεται η μέριμνα των διευθυντών για την καλλιέργεια της συναισθηματικής τους νοημοσύνης, η οποία συντελεί στην ανάπτυξη δεξιοτήτων διαβούλευσης, ασφάλειας και συνεργασίας, θεωρώντας ότι συμβάλλει επιπρόσθετα στη βελτίωση του επικοινωνιακού κλίματος στη σχολική μονάδα και στη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Alexander, 1992).

Συμπεράσματα

Η ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας οδηγεί σε συμπεράσματα, τα οποία επισημαίνουν γενικότερα ότι τα στελέχη της ελληνικής πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, στο πλαίσιο της εύρυθμης λειτουργίας της σχολικής τους μονάδας, βασιζόμενα στα προγενέστερα βιώματά τους και στο «διοικητικό τους αισθητήριο», αξιοποιούν καθημερινά, ποικιλόμορφες επικοινωνιακές διαδικασίες. Πιο συγκεκριμένα, τα κυριότερα συμπεράσματα της έρευνας επισημαίνουν ότι:

α) Η σωστή επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών ενισχύει το αίσθημα του ανήκει σε μια ομάδα με κοινούς στόχους, συμφέροντα και ενθαρρύνεται να συνεχίσει τις επιτυχημένες του προσπάθειες.

β) Η ενεργητική ακρόαση είναι μια από τις επικοινωνιακές δεξιότητες που χρησιμοποιείται πιο συχνά στις καθημερινές τους σχέσεις με το προσωπικό τους.

γ)) Για τη διευθέτηση μιας σύγκρουσης ο τρόπος που χρησιμοποιείτε για την εξεύρεση λύσης πιο συχνά είναι η συνεργασία να ικανοποιηθούν και οι δύο πλευρές. Με αυτόν τον τρόπο και οι δυο πλευρές εκφράζουν τις απόψεις τους και συνεργάζονται προς την κατεύθυνση μιας κοινά αποδεκτής λύσης.

δ) βασικό γνώρισμα μιας αποτελεσματικής μονάδας είναι οι σαφείς στόχοι και οι κοινές προσδοκίες των μελών μιας μονάδας.

ε) Για τη βελτίωση του επικοινωνιακού κλίματος στη σχολική μονάδα είναι η συνεργασία διευθυντή με εκπαιδευτικούς και η συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

στ) Βασικό χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής σχολικής ηγεσίας είναι το όραμα που εμπεριέχει την εκτέλεση στόχων και προσδοκιών για τη σχολική μονάδα.

ζ) Το χιούμορ ως επικοινωνιακό εργαλείο θεωρείται ρυθμιστής στην καταπολέμηση του άγχους μεταξύ των εμπλεκόμενων.

η) Οι τεχνικές της ενεργητικής ακρόασης, της συναισθηματικής νοημοσύνης, της ενσυναίσθησης, συμβάλλουν στην ανάπτυξη δεξιοτήτων διαβούλευσης, ασφάλειας, συνεργασίας, επίλυσης διαφωνιών και συγκρούσεων.

Μεθοδολογικές προτάσεις

Η υλοποίηση της έρευνας, επισημαίνει ότι ρόλος του διευθυντή στο σύγχρονο ελληνικό σχολείο είναι ιδιαίτερα σημαντικός και καθοριστικός για τη δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος. Οι σύγχρονοι και μελλοντικοί διευθυντές σχολικών μονάδων δεν οφείλουν να λειτουργούν ως κλασικοί γραφειοκράτες, διεκπεραιώνοντας τυπικά τα περιεχόμενα του διοικητικού δικαίου αλλά ως σχολικοί ηγέτες, οι οποίοι θα καθοδηγούν, θα πείθουν, θα παρακινούν, θα επαινούν και θα κατευθύνουν τους

εκπαιδευτικούς, σε μια πορεία για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων στο σύνολό τους. Είναι προφανές ότι ο ηγετικός ρόλος των σχολικών διευθυντών συναρτάται απόλυτα με το γνωστικό αντικείμενο της παιδαγωγικής επικοινωνίας και τη βελτίωση των επικοινωνιακών τους τεχνικών. Για το σκοπό αυτό και προκειμένου να καταστεί ευχερέστερη η μεθοδολογική προσέγγιση ανάλογων ζητημάτων της εκπαιδευτικής διαδικασίας, απαιτείται ειδική επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε θέματα που συμβάλλουν στην ανάπτυξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων. Η επιμόρφωση αυτή πρέπει να παρέχει, πέραν των βασικών διοικητικών γνώσεων της σύγχρονης εκπαιδευτικής διοίκησης και ειδικότερες γνώσεις που έχουν άμεση σχέση με τις τεχνικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπως είναι η ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων, η επικοινωνιακή διευθέτηση συγκρούσεων και η παρακίνηση των εκπαιδευτικών για ανάληψη δημόσιων πρωτοβουλιών στο εργασιακό τους περιβάλλον. Εκτός από την επιμόρφωση χρειάζεται, επίσης, ενημέρωση των εκπαιδευτικών, από την έναρξη της σχολικής χρονιάς, για τους στόχους, τις προσδοκίες και τις διαδικασίες λειτουργίας του σχολείου, ορίζοντας αρχές και κανόνες και γενικά, τα βασικά στοιχεία οργάνωσης και λειτουργίας μιας σχολικής μονάδας η οποία προσπαθεί να είναι αποτελεσματική σε πολλά επίπεδα.

Η περιορισμένη επικοινωνία, πολλές φορές, ανάμεσα στο διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς καταδεικνύει όχι μόνο το επικοινωνιακό έλλειμμα του πρώτου αλλά εγείρει αμφιβολίες και για την ποιότητα του εργασιακού κλίματος που επικρατεί στη σχολική μονάδα. Οι άτυπες συναντήσεις των μελών, εκτός σχολικού ωραρίου, βοηθούν σημαντικά στη σύσφιξη των σχέσεων μεταξύ όλων των εκπαιδευτικών και του διευθυντή. Αυτό εξαρτάται βέβαια, σε μεγάλο βαθμό, από τη βούληση και το ενδιαφέρον των ίδιων των εκπαιδευτικών. Με αυτό τον τρόπο, συνήθως, μειώνονται οι εντάσεις και δίνεται η δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς να χαλαρώσουν και να συζητήσουν σε ένα ανεπίσημο, προσωπικό και φιλικό, επικοινωνιακό περιβάλλον. Η ανεπίσημη αυτή μορφή επικοινωνίας συμβάλλει στη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων του διδακτικού προσωπικού και του διευθυντή.

Η παρούσα έρευνα, ευελπιστούμε να αποτελέσει θετική συμβολή προς αυτή την κατεύθυνση.

Βιβλιογραφία

- Alexander, R., 1992, *Policy and Practice in Primary Education*, London: Routledge
- Burley - Allen, M., 1982, *Listening: The Forgotten skill*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Duncan, J., Smeltzer, L. and Leap, T., 1990, "Humor and work: Applications of Joking Behaviour to management," *Journal of Management*, 16(2), 255-278
- Goleman, D., 1998a, *Η συναισθηματική νοημοσύνη*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Goleman, D., 1998b, "What makes a leader?" *Harvard Business Review*, 76(6), 93-102
- Goldin et al., 2006, "Humor in Counseling: Leader Perspectives," *Journal of Counseling and Development*, 84(4), 397-404
- Hargie, C., Tourish, D. and Hargie, O., 1994, "Managers Communicating: An investigation of core situations and difficulties within Educational Organizations," *International Journal of Educational Management*, 8(6), 23-28
- Hopkins, D. et al., 1994, *School Improvement in an Era of change*, London: Cassell

- Jansen, M., 1994, "Seven gifts and silvery laughter: Humor in educational leadership," *The Practicing Administrator*, 16(4), 14-17
- Kellett, J.B., Humphrey, R.H. and Sleeth, R.G., 2002, "Empathy and complex task performance: two routes to leadership," *Leadership Quarterly*, 13, 523-544
- King, J.A., 2001, *The teacher- principal relationship and teacher efficacy*, Thesis, (M. Ed.) University of Virginia
- Martens, W., 2004, "Therapeutic use of Humor in Antisocial Personalities," *Journal of Contemporary Psychotherapy*, 34(4)
- Martin, R., 2007, *The Psychology of humor: an Integrative Approach*, USA: Elsevier
- Salovey, P. and Mayer, J.D., 1990, "Emotional intelligence," *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211
- Walton, D., 1989, "Listening" *In are you Communicating? You can't manage without it*. New York: McGraw- Hill, 21- 65
- West-Burnham, J., 1997, *Managing Quality for schools*, (2th edition), USA: Pearson Education
- Αθανασούλα-Ρέππα, Α., 2001, *Η συναισθηματική νοημοσύνη και ο ρόλος της στην αποτελεσματική επικοινωνία στην ΑεξΑΕ*, Πρακτικά Α' Πανελληνίου Συνεδρίου για την ΑεξΑΕ, ΕΑΠ: Πάτρα
- Ανθης Χ. και Κακλαμάνης Θ., 2005, Ηγετικά στελέχη στην εκπαίδευση: Από τη θεωρία στην πράξη. Πρακτικά συνεδρίου «Διοίκηση Α'/Βάθμιας & Β'/Βάθμιας Εκπαίδευσης» τόμος ΙΙ, Αρτα 108-119
- Γιαννουλέας, Π.Μ., 1998, *Συμπεριφορά και Διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο*. 2^η Έκδοση, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Θεοφιλίδης, Χ. και Στυλιανίδης, Μ. 2000, *Φιλοσοφία και Πρακτική της Διοίκησης Δημοτικού Σχολείου στην Κύπρο*, Αυτοέκδοση
- Καραγιάννης, Σ., 2000, *Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Έλλην
- Καφέτσιος, Κ., 2003, *Ικανότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης: Θεωρία και εφαρμογή στο εργασιακό περιβάλλον*, Ελληνική Ακαδημία Διοίκησης Επιχειρήσεων, 2, 16-25
- Ματσαγγούρας, Η., 2003, *Θεωρία και πράξη της διδασκαλίας. Η σχολική τάξη. Χώρος- Ομάδα- πειθαρχία- μέθοδος*, Αθήνα: Γρηγόρης
- Μπουραντάς, Δ., 2001, *Μάνατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*, Αθήνα: Μπένος
- Παναγιωτοπούλου, Ρ., 1997, *Η επικοινωνία στις οργανώσεις, Η εξέλιξη των θεωριών των οργανώσεων και οι επικοινωνιακές τους διαστάσεις*, Αθήνα: Κριτική
- Σαΐτης, Χ., 2002^α, *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο. Από τη θεωρία στη πράξη*, Αθήνα: Αυτοέκδοση
- Σταμάτης, Ι.Π., 2012, *Επικοινωνία στην Εκπαιδευτική και διοικητική διαδικασία. Βασικές έννοιες και στρατηγικές*, Αθήνα: Διάδραση