



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ, ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

**ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ**

**ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ**

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

**Η ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΨΕΩΝ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ  
ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

της

**ΚΟΝΤΑΚΤΣΟΓΛΟΥ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗΣ**

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος στη

**ΣΤΙΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ**

**ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ**

Σεπτέμβριος, 2022

**©ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ, 2022**

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία (Μ.Δ.Ε), η οποία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών: Επιστήμες της Αγωγής και της Δια βίου Μάθησης: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία και τα λοιπά αποτελέσματα αυτής αποτελούν συνιδιοκτησία του Πανεπιστημίου Μακεδονίας και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης και αναπαραγωγής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο, τον συγγραφέα και το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, όπου εκπονήθηκε η Μ.Δ.Ε καθώς και την Επιβλέπουσα Καθηγήτρια και την Επιτροπή Αξιολόγησης. όπου εκπονήθηκε η Μ.Δ.Ε καθώς και την Επιβλέπουσα Καθηγήτρια και την Επιτροπή Αξιολόγησης



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ, ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

**ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ**

**ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ**

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

**Η ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΨΕΩΝ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ  
ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

της

ΚΟΝΤΑΚΤΣΟΓΛΟΥ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗΣ

**Τριμελής Επιτροπή**

Επιβλέπων Καθηγητής: Τσιρίκας Αθανάσιος, Ε.ΔΙ.Π., Διδακτικό Προσωπικό Π.Μ.Σ.

Β' Επόπτης: Βαλκάνος Ευθύμιος, Καθηγητής Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Γ' Επόπτρια: Ανδρούτσου Δέσποινα, Εκπαιδευτικός Πρωτοβάθμιας – Επιστημονική  
Συνεργάτιδα Πανεπιστημίου Μακεδονίας

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία διερευνά τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών σχολικών μονάδων. Καταρχάς, στην εν λόγω εργασία γίνεται λόγος για την έννοια της επικοινωνίας, τους τύπους και τα επίπεδα επικοινωνίας, αλλά και για την κατάσταση της επικοινωνίας στην ψηφιακή εποχή και στα εμπόδιά της. Στη συνέχεια, αναφέρεται η επικοινωνία ως δεξιότητα τόσο στους οργανισμούς όσο και στην εκπαίδευση. Ακολουθεί αναφορά στη σημασία της επικοινωνίας στην εκπαίδευση, στις προϋποθέσεις ύπαρξης αποτελεσματικής επικοινωνίας και στα αίτια αναποτελεσματικής επικοινωνίας στον εκπαιδευτικό οργανισμό. Το θεωρητικό μέρος ολοκληρώνεται με αναφορά στις επικοινωνιακές δεξιότητες του διευθυντή και στις διαπροσωπικές δεξιότητες επικοινωνίας των διευθυντών σχολείων. Η πρωτογενής ποσοτική έρευνα που έχει ως απώτερο στόχο της να διερευνήσει τις ιδέες των εκπαιδευτικών που εργάζονται στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση αναφορικά με τις δεξιότητες επικοινωνίας των διευθυντών τους καλύπτει το δεύτερο μέρος αυτής της εργασίας. Ειδικότερα, μέσω αυτής της έρευνας γίνεται προσπάθεια να διερευνηθεί η συχνότητα επικοινωνίας των Διευθυντών-ντριών Σχολικών Μονάδων με το Διδακτικό Προσωπικό, ο τρόπος επικοινωνίας (γραπτός - προφορικός) που χρησιμοποιούν συχνότερα οι Διευθυντές σχολικών οργανισμών με τους εκπαιδευτικούς τους, το επίπεδο κατοχής δεξιοτήτων επικοινωνίας από τους διευθυντές/ντριες, το ποσοστό στο οποίο συνδράμουν οι δεξιότητες επικοινωνίας των Διευθυντών σχολικών οργανισμών στις διαπροσωπικές τους σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς, το βαθμό αποτελεσματικότητας της συνεργασίας των Διευθυντών/ντριών με το εκπαιδευτικό προσωπικό και τέλος, πόσο αναγκαία είναι η επιμόρφωση των Διευθυντών σε επίπεδο επικοινωνιακών δεξιοτήτων.

**Λέξεις-κλειδιά:** επικοινωνία, επικοινωνιακές δεξιότητες, διευθυντής, σχολείο, πρωτοβάθμια εκπαίδευση

## **ABSTRACT**

This paper deals with the communication skills of school principals. Initially, this work refers to the concept of communication, its types and levels of communication, but also to the state of communication in the digital age and its obstacles. Next, communication is referred to as a skill in both organizations and education. Secondly, there is a reference to the importance of communication in education and the conditions for effective communication and causes of ineffective communication in the educational organization. The theoretical part concludes with a reference to the communication skills of the principal and the interpersonal communication skills of school principals. A primary quantitative research is carried out in order to explore the views of primary education teachers regarding the communication skills of their principals in the second part of the work. In particular, through the research, an attempt is made to investigate how often the Principals of School Units communicate with the Teaching Staff, in what way of communication (written - oral) the Principals of School Units communicate most often with the Teaching Staff, to what extent the Principals of Schools have Unit communication skills, whether the communication skills of School Principals contribute to the interpersonal relationships with the Teaching Staff, how effective is the cooperation between the School Principals and the Teaching Staff and, lastly, how necessary is the training of the Principals in communication.

**Keywords: communication, communication skills, principal, school, primary education**

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε εντός των πλαισίων του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση και Ηγεσία στις Επιστήμες της Εκπαίδευσης και της Δια Βίου Μάθησης», της Σχολής Κοινωνικών, Ανθρωπιστικών Επιστημών και Τεχνών του Τμήματος Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας και το κυρίαρχο θέμα της εργασίας ήταν η διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών και των διευθυντών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών-ντριών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Μέσω της συγκεκριμένης εργασίας επιχειρείται να ερευνηθεί η συχνότητα επικοινωνίας των Διευθυντών/ντριών Σχολικών Μονάδων με το εκπαιδευτικό προσωπικό (τον Σύλλογο Διδασκόντων), ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνούν (γραπτός-προφορικός) συχνότερα οι Διευθυντές-ντριες Σχολικών Μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης με το εκπαιδευτικό τους προσωπικό, ο βαθμός στον οποίο οι Διευθυντές-ντριες κατέχουν δεξιότητες επικοινωνιακού χαρακτήρα, ο βαθμός στον οποίο συνδράμουν οι επικοινωνιακές δεξιότητες των Διευθυντών-ντριών Σχολικών Μονάδων στην οικοδόμηση καλών διαπροσωπικών σχέσεων με το Διδακτικό Προσωπικό, ο βαθμός αποτελεσματικότητας της σύμπραξης ανάμεσα στους Διευθυντές-ντριες σχολικών οργανισμών και στους εκπαιδευτικούς, οι απόψεις των εκπαιδευτικών περί της αναγκαιότητας επιμόρφωσης των Διευθυντών-ντριών σε επίπεδο επικοινωνιακών δεξιοτήτων, αλλά και η συσχέτιση των δημογραφικών μεταβλητών με τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνουν τις στάσεις τους επί των ανωτέρω θεμάτων οι εκπαιδευτικοί.

Η διπλωματική αυτή έρευνα προήλθε μετά από μακρόχρονη προσωπική προσπάθεια και κόπο. Για την περάτωσή της, και τη διαμόρφωσή της σε αυτό ακριβώς το αποτέλεσμα, το οποίο ήταν και το προσδοκώμενο εξαρχής, καταστάθηκε αναγκαίο να αφιερωθεί πολύς χρόνος, κατά τη διάρκεια του οποίου συλλέχτηκαν, συγκεντρώθηκαν και μελετήθηκαν πληροφορίες της ανάλογης βιβλιογραφίας. Θα ήθελα να ευχαριστήσω εγκάρδια όλους αυτούς που χωρίς την βοήθεια, την υποστήριξη

και τον χρόνο που διέθεσαν ώστε να επιτύχω τους στόχους μου, δεν θα τα είχα καταφέρει. Επιπρόσθετα, θα επιθυμούσα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή μου, αυτόν που επέβλεψε όλη αυτή την έρευνα, κύριο Αθανάσιο Τσιρίκα, για την ικανότητά του να με ηρεμεί και να με απαλλάσσει από το άγχος κάθε φορά που το είχα ανάγκη καθ' όλη τη διάρκεια αυτού του δύσκολου δρόμου προς την ολοκλήρωση της εργασίας μου. Οι κατευθύνσεις που παρείχε, οι στοχευμένες παρατηρήσεις του και η διαρκής υποστήριξη του ήταν τα στοιχεία που έκαναν τη συνεργασία μας αποτελεσματική. Ευχαριστώ ακόμη, τα δύο μέλη της εξεταστικής επιτροπής, τον κ. Βαλκάνο Ευθύμιο και την κ. Ανδρούτσου Δέσποινα, για τη συμβολή τους στη διεξαγωγή αυτής της έρευνας και την ένθερμη υποστήριξη σε όλο συνολικά το διάστημα που διήρκησε η αποπεράτωσή της.

Τέλος, επιθυμώ να αναφέρω το πόσο ευλογημένη νιώθω που έχω δίπλα μου την οικογένειά μου, η οποία με την έμπρακτη υποστήριξη της σε όλο το διάστημα των σπουδών μου, μου έδινε δύναμη να προσπαθώ. Κυρίως όμως θέλω να ευχαριστήσω τα παιδιά μου, για τον χρόνο που μου χάρισαν από το κοινό μας παιχνίδι, επιτρέποντάς μου να πετύχω τους στόχους μου. Η παρούσα διπλωματική εργασία αφιερώνεται στον πατέρα μου, που πίστευε πάντα σε μένα, και δεν είναι πια κοντά μου.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ



ΕΛΛΗΝΙΚΗ  
ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ .....	i
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	iv
ABSTRACT .....	v
ΠΡΟΛΟΓΟΣ .....	vi
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	viii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	xi
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ.....	xiii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ .....	7
2.1 Η έννοια της επικοινωνίας .....	7
2.2 Τύποι και επίπεδα επικοινωνίας .....	8
2.2.1 Κώδικες επικοινωνίας.....	12
2.3 Η επικοινωνία στην ψηφιακή εποχή.....	13
2.3.1 Η ουσία της επικοινωνίας .....	13
2.3.2 Εμπόδια στην αποτελεσματική επικοινωνία .....	14



2.4	Η επικοινωνία ως δεξιότητα.....	15
2.4.1	Η επικοινωνία ως δεξιότητα στους οργανισμούς.....	15
2.4.2	Η επικοινωνία ως δεξιότητα στην εκπαίδευση .....	17
2.5	Η σημασία της επικοινωνίας στην εκπαίδευση.....	17
2.5.1	Επικοινωνιακή ροή .....	21
2.6	Προϋποθέσεις ύπαρξης αποτελεσματικής επικοινωνίας και αίτια αναποτελεσματικής επικοινωνίας στον εκπαιδευτικό οργανισμό .....	22
2.7	Η σημασία της επικοινωνίας για τους/τις διευθυντές/ντριες .....	25
2.8	Επικοινωνιακές δεξιότητες διευθυντή/ντριας .....	26
2.8.1	Ακρόαση .....	26
2.8.2	Λεκτική επικοινωνία.....	27
2.8.3	Μη λεκτική επικοινωνία .....	28
2.8.4	Ανατροφοδότηση.....	29
2.9	Διαπροσωπικές δεξιότητες επικοινωνίας διευθυντών/ντριών σχολείων .....	30
	Σύνοψη.....	36
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....</b>		<b>40</b>
3.1	Σκοπός – ερευνητικά ερωτήματα .....	40
3.2	Δείγμα έρευνας.....	42
3.3	Μέθοδος και εργαλείο συλλογής δεδομένων.....	42
3.4	Διαδικασία συλλογής δεδομένων .....	44

3.5	Στατιστική ανάλυση.....	44
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ .....</b>		<b>46</b>
4.1	Περιγραφική στατιστική .....	46
4.2	Επαγωγική στατιστική .....	67
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....</b>		<b>71</b>
5.1	Εκπαιδευτικές Εφαρμογές – Οφέλη της έρευνας.....	76
5.2	Αδυναμίες και περιορισμοί της έρευνας.....	77
5.3	Διατύπωση προτάσεων για διερεύνηση στο μέλλον .....	78
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΑΝΑΦΟΡΩΝ .....</b>		<b>81</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....</b>		<b>99</b>

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Φύλο.....	46
Πίνακας 2: Ηλικία.....	47
Πίνακας 3: Επίπεδο σπουδών.....	48
Πίνακας 4: Υπηρεσία.....	50
Πίνακας 5: Εργασιακή σχέση.....	51
Πίνακας 6: Σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι συμβάλλουν οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις μέσα στη σχολική μονάδα, στην εύρυθμη λειτουργία της ;.....	52
Πίνακας 7: Πόσο συχνά επικοινωνεί γραπτά ο / η Διευθυντής/ντρια με το Διδακτικό Προσωπικό ;.....	53
Πίνακας 8: Πόσο συχνά επικοινωνεί προφορικά ο / η Διευθυντής / ντρια με το Διδακτικό Προσωπικό ;.....	54
Πίνακας 9: Πόσο συχνά ενημερώνεται το διδακτικό προσωπικό από τον / την Διευθυντή / ντρια για θέματα που σχετίζονται με τη λειτουργία της σχολικής μονάδας ; .....	56
Πίνακας 10: Πόσο συχνά επικοινωνεί ο / η Διευθυντής / ντρια με καθέναν από τους εκπαιδευτικούς ξεχωριστά ; .....	57
Πίνακας 11: Πόσο αποτελεσματική θεωρείτε τη συνεργασία του/της Διευθυντή/ντριας με τον καθένα από τους εκπαιδευτικούς ξεχωριστά ;.....	58
Πίνακας 12: Πόσο σημαντική θεωρείτε τη μη λεκτική επικοινωνία ( στάση σώματος, τόνος φωνής, εκφράσεις προσώπου, χαμόγελο ) ανάμεσα στον / στην Διευθυντή / ντρια και το Διδακτικό Προσωπικό ;.....	60
Πίνακας 13: Σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι ο / η Διευθυντής / ντρια σας διαθέτει επικοινωνιακές δεξιότητες ; .....	61
Πίνακας 14: Πόσο σημαντικές θεωρείτε τις επικοινωνιακές δεξιότητες του/της Διευθυντή/ντριας στη συνεργασία του/της, με το Διδακτικό Προσωπικό ;.....	62
Πίνακας 15: Πόσο αποτελεσματική είναι η παρέμβαση του/της Διευθυντή/ντριας στην επίλυση συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών ; .....	64

Πίνακας 16: Νιώθετε άνετα να εκφράσετε στον / στην Διευθυντή / ντρια σας κάποιο πρόβλημα που σας απασχολεί σχετικά με την εργασίας σας ; .....	65
Πίνακας 17: Θεωρείτε πως ένα πρόγραμμα ανάπτυξης επικοινωνιακών δεξιοτήτων των διευθυντών/ντριών θα επηρέαζε θετικά την οργάνωση και τη λειτουργία των σχολικών μονάδων ; .....	66
Πίνακας 18: Συσχέτιση με ηλικία.....	68
Πίνακας 19: Συσχέτιση με επίπεδο σπουδών.....	69
Πίνακας 20: Συσχέτιση με έτη υπηρεσίας .....	70

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1: Φύλο .....	46
Γράφημα 2: Ηλικία .....	48
Γράφημα 3: Επίπεδο σπουδών .....	49
Γράφημα 4: Υπηρεσία.....	50
Γράφημα 5: Εργασιακή σχέση .....	51
Γράφημα 6: Σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι συμβάλλουν οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις μέσα στη σχολική μονάδα, στην εύρυθμη λειτουργία της ;.....	52
Γράφημα 7: Πόσο συχνά επικοινωνεί γραπτά ο/η Διευθυντής/ντρια με το Διδακτικό Προσωπικό ; .....	54
Γράφημα 8: Πόσο συχνά επικοινωνεί προφορικά /η Διευθυντής/ντρια με το Διδακτικό Προσωπικό ; .....	55
Γράφημα 9: Πόσο συχνά ενημερώνεται το διδακτικό προσωπικό από τον/ την Διευθυντή/ντρια για θέματα που σχετίζονται με τη λειτουργία της σχολικής μονάδας ; .....	56
Γράφημα 10: Πόσο συχνά επικοινωνεί ο/η Διευθυντής/ντρια με καθέναν από τους εκπαιδευτικούς ξεχωριστά ; .....	58
Γράφημα 11: Πόσο αποτελεσματική θεωρείτε τη συνεργασία του/της Διευθυντή/ντριας με τον καθένα από τους εκπαιδευτικούς ξεχωριστά ; .....	59
Γράφημα 12: Πόσο σημαντική θεωρείτε τη μη λεκτική επικοινωνία (στάση σώματος, τόνος φωνής, εκφράσεις προσώπου, χαμόγελο ) ανάμεσα στον/στην Διευθυντή/ντρια και το Διδακτικό Προσωπικό ; .....	60
Γράφημα 13: Σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι ο/η Διευθυντής/ντρια σας διαθέτει επικοινωνιακές δεξιότητες ; .....	62
Γράφημα 14: Πόσο σημαντικές θεωρείτε τις επικοινωνιακές δεξιότητες του/της Διευθυντή/ντριας στη συνεργασία του/της, με το Διδακτικό Προσωπικό ;.....	63

- Γράφημα 15: Πόσο αποτελεσματική είναι η παρέμβαση του/της Διευθυντή/ντριας στην επίλυση συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών ; ..... 64
- Γράφημα 16: Νιώθετε άνετα να εκφράσετε στον/στην Διευθυντή/ντρια σας κάποιο πρόβλημα που σας απασχολεί σχετικά με την εργασίας σας ; ..... 65
- Γράφημα 17: Θεωρείτε πως ένα πρόγραμμα ανάπτυξης επικοινωνιακών δεξιοτήτων των διευθυντών/ντριών θα επηρέαζε θετικά την οργάνωση και τη λειτουργία των σχολικών μονάδων ; ..... 66

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

“Όσο κι αν προσπαθεί κανείς να ΜΗΝ επικοινωνήσει, δε θα τα καταφέρει. Η δράση ή η αδράνεια, οι λέξεις ή η σιωπή, όλα είναι φορείς μηνύματος - επηρεάζουν τους άλλους και εκείνοι δεν είναι δυνατόν να ΜΗΝ ανταποκριθούν, άρα και αυτοί με τη σειρά τους επικοινωνούν”

(Paul Watzlawick, 1967)

Τα τελευταία χρονικά διάστημα, αποτυπώνεται διεθνώς στη βιβλιογραφία ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη διερεύνηση των ήπιων δεξιοτήτων των ανθρώπων που κατέχουν ηγετική θέση στην εκπαίδευση, επομένως και των διευθυντών/ντριών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει η τάση να διερευνώνται οι επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων ως παράγοντας που επηρεάζει διάφορες μεταβλητές όπως την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας, τη διαμόρφωση καλού σχολικού κλίματος, την ενθάρρυνση και ανέλιξη του προσωπικού. Η επικοινωνία παρουσιάζεται στη βιβλιογραφία ως λειτουργία «κλειδί» για τους οργανισμούς, κατά συνέπεια και για οποιονδήποτε οργανισμό έχει να κάνει με την εκπαίδευση (Μπουραντάς,2005).

Η επικοινωνία, ως ένα σύστημα με το οποίο τα άτομα καταβάλλουν προσπάθεια να συναισθανθούν και να αντιληφθούν τους άλλους, να ασκήσουν επιρροή στον τρόπο που αντιμετωπίζουν τις καταστάσεις και το φέρσιμό τους αλλά και να μπορέσουν να καλύψουν τις προσωπικές τους ανάγκες και στόχους, ισοδυναμεί ίσως με το ουσιαστικότερο μέσο επαφής με τον περίγυρό τους μέσω του οποίου διαπλάθουν την προσωπικότητά τους, διδάσκονται, μαθαίνουν και καταφέρνουν να αναπτύξουν και να εξελίξουν τις μεταξύ τους συναναστροφές, συνδιαλλαγές και σχέσεις (Μπακιρτζής, 2003). Εντός των πλαισίων της σχολικής μονάδας, στη συγκεκριμένη περίπτωση του δημοτικού σχολείου, η σημασία που κατέχει η επικοινωνία είναι καθοριστική. Οι τρόποι οι οποίοι χρησιμοποιούνται από τον διευθυντή/ντρια ώστε να επικοινωνήσει με τους συναδέλφους, επιδρούν αναλόγως στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος αλλά και στις επαγγελματικές και προσωπικές σχέσεις που προκύπτουν και εξελίσσονται μέσα στο σχολικό οργανισμό μεταξύ των εκπαιδευτικών ενώ ταυτόχρονα

χαρακτηρίζουν και το προφίλ του/της διευθυντή/ντριας ως ηγέτη της σχολικής μονάδας (Γουρναρόπουλος, 2007 · Halawah, 2005 · Σαΐτης, 2002). Συνεπώς, ο/η διευθυντής/ντρια κατέχει μια πολύπλοκη και πολυδιάστατη θέση, καθώς καθίσταται επιτακτική η ανάγκη να επιμορφώνεται συνεχώς ώστε να εξελίξει τις δεξιότητες αυτές της επικοινωνίας, οι οποίες θα αποφέρουν τα αποτελέσματα που επιθυμεί στον οργανισμό του.

Αρκετές έρευνες εξετάζουν τη συσχέτιση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων των διευθυντών με την επιρροή που αυτές εμφανίζουν στην ομαλή, ικανοποιητική και εύρυθμη λειτουργία του σχολείου και στην αποτελεσματικότητά του όπως αυτή της Τσομπανάκη (2017), στην οποία εξετάζεται το ζήτημα της γνώμης των εκπαιδευτικών που εργάζονται στον χώρο της Πρωτοβάθμιας σχετικά με το πόσο συνδράμει η κατοχή δεξιοτήτων επικοινωνίας από την μεριά των Διευθυντών/ντριών των σχολικών μονάδων για την εύρυθμη λειτουργία τους και τελικώς αποδεικνύεται πως η σημασία της επικοινωνίας δείχνει να κατέχει καίριο ρόλο σε κάθε οργανισμό, επομένως και στις σχολικές μονάδες. Για την οικοδόμηση ποιοτικών επαγγελματικών σχέσεων και κλίματος συνεργασίας, το οποίο αυξάνει την απόδοση του οργανισμού, ρόλο «κλειδί» κατέχει ο/η διευθυντής/ντρια του οποίου οι επικοινωνιακές δεξιότητες είναι δομικό στοιχείο των παραπάνω μεταβλητών.

Η Tyler(2016), υποστηρίζει πως οι επικοινωνιακές δεξιότητες είναι ένα στοιχείο «στυλοβάτης» για το χτίσιμο της προσωπικότητας του επιτυχημένου ηγέτη, και πως χρησιμοποιώντας ηγετικές στρατηγικές που βασίζονται στην επικοινωνία βελτιώνονται οι συμπεριφορές των διευθυντών/ντριών και τα σχολεία ως οργανισμοί αυξάνουν την αποδοτικότητά τους. Επιπρόσθετα, η Barret(2006), αναδεικνύει τη σημαντικότητα των επικοινωνιακών δεξιοτήτων, λέγοντας πως χωρίς τις επικοινωνιακές δεξιότητες ο ηγέτης δεν είναι αποδοτικός. Όλες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί διεθνώς, όταν τους ζητείται να απαριθμήσουν τις κυριότερες-θεμελιώδεις δεξιότητες που οφείλει να κατέχει ένας/μια διευθυντής/ντρια, πάντοτε συμπεριλαμβάνουν στις απαντήσεις τους τις δεξιότητες επικοινωνίας. Όλα τα παραπάνω οδηγούν στο συμπέρασμα πως οι δεξιότητες επικοινωνίας έχουν καταλάβει διαχρονικά μια ζωτικής σημασίας θέση στον τρόπο λειτουργίας και την αποτελεσματικότητα των οργανισμών, μέσα στους οποίους



ανήκουν και οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί, στους οποίους και θα επικεντρωθεί η παρούσα έρευνα.

Στα ελληνικά ερευνητικά δεδομένα, στην διπλωματική έρευνα της Κανίδου(2020), αναλύονται και ερευνώνται οι θέσεις των εκπαιδευτικών και διευθυντών/ντριών που απασχολούνται στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, σε σχέση με τις ικανότητες που διαθέτουν οι Διευθυντές/ντριες σε επίπεδο επικοινωνίας, και τα ευρήματα απέδειξαν πως οι διευθυντές/ντριες οι οποίοι εργάζονται στη Δευτεροβάθμια βαθμίδα εκπαίδευσης κατέχουν σε μεγάλο βαθμό επικοινωνιακές δεξιότητες, και πως οι απόψεις εκπαιδευτικών και διευθυντών/ντριών δίστανται καθώς οι διευθυντές/ντριες φαίνεται να θεωρούν πως διαθέτουν επικοινωνιακές δεξιότητες σε υψηλότερο βαθμό σε σχέση με το εκπαιδευτικό προσωπικό που υπηρετεί στα σχολεία τους, το οποίο έχει την πεποίθηση πως οι προϊστάμενοι του δεν διαθέτουν δεξιότητες επικοινωνίας σε μεγάλο βαθμό. Η Μαλαμίτση (2019), αναφέρει πως η επικοινωνία μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντών/ντριών (στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση), είναι βασικό συστατικό της επιτυχούς λειτουργίας του σχολείου. Οι εκπαιδευτικοί υποστήριξαν πως επιθυμούν διευθυντές/ντριες που λειτουργούν δημοκρατικά και προάγουν την επικοινωνία στη σχολική μονάδα. Στην έρευνα αυτή, αναδεικνύεται ως ανάγκη για περαιτέρω έρευνα ο τομέας της επιμόρφωσης πάνω στις επικοινωνιακές δεξιότητες, κατά πόσο συμβαίνει και κατά πόσο είναι αναγκαία, μια μεταβλητή η οποία θα επιχειρηθεί να ερευνηθεί στην παρούσα έρευνα. Τέλος, στην έρευνα της Καλυβιάνου (2018) αναδεικνύεται η άποψη πως οι επικοινωνιακές δεξιότητες διευθυντών/ντριών και εκπαιδευτικών, διαδραματίζουν καταλυτικό ρόλο στον τρόπο που δημιουργείται και εξελίσσεται το σχολικό κλίμα αλλά και η σχολική κουλτούρα των οργανισμών.

Η συγκεκριμένη εργασία στοχεύει απώτερα στο να διερευνήσει τις ιδέες/στάσεις των εκπαιδευτικών αλλά και των διευθυντών/ντριών που εργάζονται στην πρωτοβάθμια βαθμίδα της εκπαίδευσης αναφορικά με την κατοχή επικοινωνιακών δεξιοτήτων από μεριάς των διευθυντών/ντριών. Επιπρόσθετα, σκοπός είναι να διερευνηθούν οι ιδέες εκπαιδευτικών και διευθυντών/ντριών αναφορικά με τις ανάγκες για επιμόρφωση των διευθυντών/ντριών σε επίπεδο επικοινωνιακών δεξιοτήτων. Πραγματοποιούνται ακόμη, κάποιες συσχετίσεις μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών των

συμμετεχόντων/ουσών και των απόψεων που προβάλλουν για τα ζητήματα που έχουν τεθεί. Ειδικότερα, επιδίωξη της παρούσας έρευνας αποτελεί:

- I. Η διερεύνηση του ζητήματος της περιοδικότητας/συχνότητας κατά την οποία συμβαίνει επικοινωνία μεταξύ Διευθυντών/ντριών σχολικών οργανισμών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και του εκπαιδευτικού δυναμικού.
- II. Η διερεύνηση των τρόπων με τους οποίους επικοινωνούν οι Διευθυντές/ντριες σχολικών οργανισμών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης με τους εκπαιδευτικούς τους .
- III. Η διερεύνηση του επιπέδου στο οποίο είναι κάτοχοι δεξιοτήτων επικοινωνίας οι Διευθυντές/ντριες σχολικών οργανισμών στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευσης.
- IV. Η διερεύνηση του βαθμού στον οποίο συμβάλλουν οι δεξιότητες επικοινωνίας των Διευθυντών/ντριών σχολικών οργανισμών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στο επίπεδο των προσωπικών σχέσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών που απαρτίζουν τον Σύλλογο Διδασκόντων.
- V. Η διερεύνηση του βαθμού στον οποίο συμπράττουν και συνεργάζονται οι Διευθυντές/ντριες σχολικών οργανισμών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου τους.
- VI. Η διερεύνηση της αναγκαιότητας επιμόρφωσης των Διευθυντών/ντριών Σχολικών Μονάδων στο κομμάτι των επικοινωνιακών δεξιοτήτων.
- VII. Η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο συσχετίζονται οι απόψεις των εκπαιδευτικών για τις δεξιότητες επικοινωνίας των Διευθυντών/ντριών σχολικών οργανισμών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων/ουσών.

Οι Διευθυντές/ντριες σχολικών οργανισμών στην Πρωτοβάθμια βαθμίδα εκπαίδευσης αλλά και οι φορείς που ασκούν εκπαιδευτική πολιτική είναι δυνατόν να κρίνουν ωφέλιμα και ευεργετικά τα συμπεράσματα και τις διαπιστώσεις που θα προκύψουν σχετικά με τις δεξιότητες επικοινωνίας των Προϊστάμενων σχολικών οργανισμών. Στους Διευθυντές/ντριες, τα ευρήματα της έρευνας θα μπορούσαν να δώσουν το έναυσμα να προβληματιστούν σχετικά με την κατοχή και τη χρήση δεξιοτήτων επικοινωνίας από μεριάς τους, και να τους δώσουν κίνητρο για

αυτοβελτίωση. Επιπρόσθετα, δύνανται να κινητοποιήσουν άλλους ερευνητές να επιδοθούν σε μια βαθύτερη ενασχόληση με οπτικές του ζητήματος οι οποίες δεν τέθηκαν υπό εξέταση λεπτομερώς και εκτεταμένα, να επιχειρήσουν να ερευνήσουν το ζήτημα χρησιμοποιώντας ποιοτικές μεθόδους, αναλύοντας ίσως κάποια συγκεκριμένη πτυχή του θέματος, ή ακόμη να πραγματοποιήσουν μια ογκωδέστερη, πανελλαδική έρευνα, με αυξημένο δείγμα ώστε να επιτευχθεί ύψιστη αξιοπιστία στα αποτελέσματα-ευρήματα. Είναι σημαντικό πως στην Ελλάδα έχουν διεξαχθεί παρόμοιες έρευνες, όμως σε επίπεδο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Αντιθέτως, σε επίπεδο πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης η ερευνητική δραστηριότητα δεν έχει εξελιχθεί αρκετά.

Η μελέτη αυτή επιχειρεί να διερευνήσει τις δεξιότητες επικοινωνίας των Διευθυντών/ντριών σχολικών οργανισμών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης ώστε να καταλήξει στα ανάλογα συμπεράσματα. Η ορθή αξιοποίηση των συμπερασμάτων, θα μπορούσε να δώσει το έναυσμα να χαραχθούν νέα εκπαιδευτικά μέτρα και να υιοθετηθούν καλές πρακτικές με σκοπό την βελτίωση της επικοινωνίας εντός του σχολικού οργανισμού κι επιπλέον να επιμορφωθούν και να μετεκπαιδευτούν διευθυντές και εκπαιδευτικοί σε επίπεδο δεξιοτήτων επικοινωνίας. Στο πλαίσιο του ελληνικού συγκεντρωτικού εκπαιδευτικού συστήματος, με τις συνεχείς διοικητικές υποχρεώσεις και τη γραφειοκρατία, επιχειρείται να διερευνηθεί το κατά πόσο οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές/ντριες δίνουν την πρέπουσα σημασία στην μεταξύ τους επικοινωνία και πόσο σημαντική τη θεωρούν.

Πέντε επιμέρους ενότητες/κεφάλαια απαρτίζουν την εργασία αυτή. Η εισαγωγή της εργασίας και η αποτύπωση του σκοπού της έρευνας και ξεχωριστά του καθενός στόχου της συνθέτουν το πρώτο κεφάλαιο. Το γενικότερο-θεωρητικό τμήμα της εργασίας, στο οποίο αναφέρονται και αναλύονται εκτενώς η έννοια της επικοινωνίας αλλά και η σημασία που έχει αυτή για τον Διευθυντή/ντρια, καθώς και οι επικοινωνιακές δεξιότητες που αυτός/ή διαθέτει απαρτίζουν το δεύτερο κεφάλαιο. Το μεθοδολογικό κομμάτι της μελέτης, ο απώτερος σκοπός της, οι βασικές απορίες της έρευνας, το δείγμα που αξιοποιήθηκε, οι μέθοδοι οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν, το εργαλείο με το οποίο συλλέχθηκαν τα δεδομένα και τέλος η διαδικασία με την οποία διεξήχθη η έρευνα και αναλύθηκαν τα ερευνητικά ευρήματα παρουσιάζονται στο τρίτο

κεφάλαιο. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύονται με μεγαλύτερη ακρίβεια και εμβάθυνση τα αποτελέσματα της έρευνας χρησιμοποιώντας μέσα όπως πίνακες και γραφήματα. Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο περιλαμβάνονται τα πιο ουσιαστικά και αξιόλογα συμπεράσματα που ανακύπτουν μέσα από την έρευνα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

### 2.1 Η έννοια της επικοινωνίας

Πολλοί μελετητές προσπάθησαν να δώσουν ένα οριστικό νόημα στην επικοινωνία. Κατά την άποψη του Association of Perioperative Practice, ο όρος επικοινωνία λέγεται πως προέρχεται από τη λέξη των Λατίνων «communis». Ο Lunenberg, (2010) έρχεται να συμφωνήσει με το Association of Perioperative Practice στο ότι η έννοια της επικοινωνίας έχει τη ρίζα της στα λατινικά από αυτήν τη λέξη. Ωστόσο, υποστηρίζει πως η λέξη “communis” εδώ έχει τη σημασία του «κοινού», γεγονός που υπονοεί και επισημαίνει την ανάγκη ύπαρξης κοινής κατανόησης του μηνύματος που μεταδίδεται ανάμεσα στην πηγή και τον δέκτη σχετικά με το νόημα του μηνύματος που μεταδίδεται. Σύμφωνα με τον Lunenberg, (2010) η κύρια ιδέα σε σχέση με την επικοινωνία είναι ότι πρόκειται για έναν τύπο διάδρασης εντός ενός συγκεκριμένου κοινωνικού πλαισίου. Κύρια προϋπόθεση ύπαρξης επικοινωνίας αποτελεί η παρουσία ενός αποστολέα (πηγής) και ενός αποδέκτη. Περιλαμβάνονται δύο ή παραπάνω συνδιαλεγόμενοι που ανταλλάσσουν σήματα/νοήματα μεταξύ τους. Τα νοήματα αυτά μπορούν να βρίσκονται τόσο σε λεκτική όσο και σε γραφική μορφή. Ουσιαστικά, κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας χρησιμοποιούνται διάφοροι κώδικες όπως κινήσεις των ματιών, ύπαρξη κινητικότητας στο σώμα ή παραγωγή ήχων μέσω της ομιλίας/της φωνής. Το μόνο σίγουρο είναι, πως όποια διαδικασία κι αν χρησιμοποιηθεί από τις παραπάνω ώστε να παραχθεί επικοινωνία, πάντοτε υπάρχει κάποιος πομπός που έχει ως σκοπιμότητα την μετάδοση ενός νοήματος, το οποίο με τη σειρά του μεταφέρεται σε κάποιον δέκτη (συνδιαλασσόμενο).

Ο Daniel,(2016) διακηρύσσει πως επικοινωνία υφίσταται όταν η ανατροφοδότηση, που συμπεριλαμβάνει την ανταπόκριση του παραλήπτη του νοήματος αρχίζοντας έναν επικοινωνιακό γύρο διαφορετικής σημασίας, αλλάζει κι επανέρχεται πίσω στον πομπό του μηνύματος ξανά. Κατά τη γνώμη του Daniel, (2016) τότε μόνον μπορεί να μιλά κανείς για μια πλήρη επικοινωνιακή διεργασία. Σύμφωνα με τους Giffin & Patton, (1976) η επικοινωνία συνιστά μια διεργασία κατασκευής νοήματος καθώς και απόδοσής του παράλληλα. Πρόκειται για τη διάδραση αναμεταξύ των ατόμων που

απαρτίζουν μιας ομάδα καθώς και την ανταλλαγή μηνυμάτων ανάμεσά τους. Σύμφωνα με το Oxford Advanced Learner Dictionary of Current English, (2004) η επικοινωνία υποστηρίζεται πως συνιστά μια διεργασία, κατά τη διάρκεια της οποίας, διατυπώνονται απόψεις, ιδέες, συναισθήματα ή μεταδίδονται διάφορα δεδομένα/στοιχεία. Μπορεί κανείς με ασφάλεια να πει ότι η επικοινωνία συνιστά μια πράξη μεταφοράς ιδεών, δεδομένων και νοημάτων από μια πηγή σε κάποιον αποδέκτη. Με σχετικό τρόπο, το Online Business Dictionary περιγράφει την επικοινωνία ως μια αμφίδρομη διαδικασία. Στη διαδικασία αυτή συμπεριλαμβάνονται συμμετέχοντες που επιτυγχάνουν αμοιβαία κατανόηση πέρα από το να κωδικοποιούν και αποκωδικοποιούν μηνύματα, πληροφορίες, απόψεις και αισθήματα (Daniel, 2013). Πέρα από τα παραπάνω, η επικοινωνία είναι αποτελεί έναν βασικό τρόπο, ένα εργαλείο, μέσω του οποίου τα άτομα μπορούν να σχετιστούν και να έρθουν πιο κοντά. Αναφέρεται επίσης στη βιβλιογραφία, ως μια καίριας σημασίας λειτουργία της διοίκησης καθώς δεν υπάρχει φορέας που δύναται να δραστηριοποιηθεί και να δουλέψει αποδοτικά χωρίς την ύπαρξή της, τόσο ανάμεσα στα επίπεδα του οργανισμού, όσο και ανάμεσα σε τμήματα και εργαζομένους (Online Business Dictionary, 2010 · Okenimpkpe, 2010).

## **2.2 Τύποι και επίπεδα επικοινωνίας**

Υπάρχουν πολλοί τύποι και ποικιλίες επικοινωνίας, οι οποίοι καθορίζονται με βάση το μέσο που χρησιμοποιείται ή την μέθοδο με την οποία ανταλλάσσονται πληροφορίες (Sexton, 2006). Για παράδειγμα, η επικοινωνία μπορεί να γίνει μέσω διαδικτύου, κινητών τηλεφώνων, ομιλίας, τραγουδιού, χορού, νοηματικής γλώσσας, επαφής με τα μάτια και της αφής, της γλώσσας του σώματος και ακόμη και του τρόπου ντυσίματος. Όλα αυτά αφορούν τους τύπους επικοινωνίας που υπάρχουν. Η διδασκαλία είναι επίσης ένας τύπος επικοινωνίας επειδή ένας δάσκαλος μεταδίδει πληροφορίες στους μαθητές μέσω καναλιών όπως πρόσωπο με πρόσωπο στην τάξη, μέσω του λόγου, μέσω οπτικών βοηθημάτων και πειραμάτων, μέσω γραπτών σημειώσεων, αλλά και μέσω του διαδικτύου, όπου η διδασκαλία πραγματοποιείται μέσω τηλεδιάσκεψης ή blogging. Επιπλέον, υπάρχει ανθρώπινη (λεκτική, μη λεκτική, οπτική ή γραπτή) και μη

ανθρώπινη (που εμφανίζεται μεταξύ ζώων, φυτών και μυκήτων και βακτηρίων). Γενικά, τα ακόλουθα είναι τα είδη επικοινωνίας.

- I. **Λεκτική επικοινωνία:** Αυτό το είδος επικοινωνίας, όπως υποδηλώνει το όνομά του, είναι η επικοινωνία χρησιμοποιώντας λέξεις. Σε αυτό το είδος επικοινωνιακής πράξης συμπεριλαμβάνονται ήχοι, λέξεις, γλώσσα και ομιλία/λόγος. Η ομιλία αποτελεί έναν ζωτικής σημασίας τρόπο να επικοινωνήσει κανείς: ταξινομείται σε δύο κατηγορίες, στη διαπροσωπική επικοινωνία και στη δημόσια ομιλία (Aarti, 2011). Η διαπροσωπική επικοινωνία συμβαίνει όταν ένα άτομο μιλά απευθείας σε κάποιο άλλο. Εδώ, η επικοινωνία θα ήταν άτυπη: μπορεί κανείς να πει αυτό που πραγματικά αισθάνεται, αν και αυτό συνδέεται με τις κοινωνικές νόρμες που καθοδηγούν τον αποστολέα και τον παραλήπτη. Η δημόσια ομιλία συμβαίνει όταν ένα άτομο μιλά σε μια μεγάλη ομάδα. Σε αυτήν την περίπτωση, η επικοινωνία είναι επίσημη. Ο κανόνας δεσμεύεται και επικεντρώνεται περισσότερο στο να έχει κάποιο αποτέλεσμα ο ομιλητής. Σε όλα αυτά, οι ομιλητές μπορεί να θέλουν να διασκεδάσουν, να ενημερώσουν, να πείσουν ή να μαλώσουν. Η λεκτική επικοινωνία μπορεί επίσης να αναφέρεται ως προφορική. Ο επικοινωνητής, μπορεί να χρησιμοποιήσει οπτικά βοηθήματα και μη λεκτικά στοιχεία για να διευκολύνει το νόημα και να ενισχύσει τη σχέση και να επιτύχει υψηλό επίπεδο κατανόησης αφαιρώντας την ασάφεια και συγκεντρώνοντας άμεση ανατροφοδότηση.
- II. **Μη λεκτική επικοινωνία:** Όσον αφορά τώρα την μη λεκτική επικοινωνία αυτή συνιστά μια διεργασία μεταφοράς νοήματος με τη μορφή μηνυμάτων χωρίς λέξεις. Καλύπτει όλες τις πληροφορίες, τα μηνύματα και τις ιδέες που μεταφέρουμε χωρίς να χρησιμοποιούμε λέξεις, με τη χρήση φυσικής επικοινωνίας όπως τόνος φωνής, αφή, μυρωδιά και κίνηση του σώματος. Η μη λεκτική επικοινωνία περιλαμβάνει μουσική, χορό, ζωγραφική, δράμα και γλυπτική. Περιλαμβάνονται επίσης τα σύμβολα και η νοηματική γλώσσα (Daniel, 2016). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η γλώσσα του σώματος, το ύφος και η έκφραση του προσώπου, ο καθαρισμός του λαιμού, η φυσική επαφή και το ντύσιμο μεταφέρουν πολλές πληροφορίες. Ένα καλό παράδειγμα μη λεκτικής

επικοινωνίας είναι η νοηματική γλώσσα. Ένα μη λεκτικό σημάδι όπως το κουδούνι είναι ένα κοινό σημάδι που γίνεται αντιληπτό από όλους. Από μόνο του, το χτύπημα ενός κουδουνιού δε σημαίνει τίποτα. Ωστόσο, σε αναγνωρισμένα πλαίσια, μπορεί να σημαίνει "ώρα για σχολείο", "αλλαγή μαθήματος", "ήρθε κάποιος στο σπίτι", "τέλος μαθήματος". Σύμφωνα με τον Wilson (1972), όχι μόνο μπορεί να χρησιμοποιηθεί σχεδόν οτιδήποτε ως σημάδι, αλλά σχεδόν κάθε σημάδι μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επικοινωνία πολλών διαφορετικών πραγμάτων. Εξηγεί περαιτέρω ότι όλα εξαρτώνται από τη συμφωνία και την αντίληψη των μεθόδων με τις οποίες χρησιμοποιούμε τα σημάδια. Για αυτό, η σημασία οποιουδήποτε σημαδιού εξαρτάται από το πλαίσιο στο οποίο χρησιμοποιείται.

- III. Γραπτή επικοινωνία: Αυτό το είδος επικοινωνίας σημαίνει επικοινωνία με άλλα άτομα μέσω γραπτών λέξεων. Η καλή γραπτή επικοινωνία ασκείται σε πολλές διαφορετικές γλώσσες. Τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και τα μηνύματα κειμένου, οι αναφορές, τα άρθρα και τα υπομνήματα είναι μερικοί από τους τρόπους χρήσης της γραπτής επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται τόσο για την επίτευξη επαγγελματικών όσο και προσωπικών στόχων. Ένα πλεονέκτημα της γραπτής επικοινωνίας είναι ότι μπορεί να επεξεργαστεί και να τροποποιηθεί πολλές φορές πριν τελικά αποσταλεί στο πρόσωπο που προορίζεται. Το γράψιμο είναι ανθρώπινη εφεύρεση. Υπάρχουν τόσοι θρύλοι και ιστορίες για την εφεύρεση της γραφής όσες και για την προέλευση της γλώσσας. Ο μύθος λέει ότι ο Κάδμος, ο πρίγκιπας της Φοινίκης, εφηύρε το αλφάβητο και το έφερε στην Ελλάδα. Οι ιστορίες λένε επίσης ότι τα πρώτα σχέδια από τους αρχαίους ανθρώπους αποτέλεσαν τους σπόρους της σημερινής γραφής εικόνων. Πολλά τέτοια σχέδια είναι ξεκάθαρα γραπτά σε εικονογράμματα. Ιστορικά, η γραπτή επικοινωνία πρωτοεμφανίστηκε με τη χρήση εικονογραμμάτων, τα οποία έγιναν σε πέτρα (Yule, 2010). Αργότερα, η γραφή άρχισε να εμφανίζεται σε χαρτί, πάπυρο, πηλό και κερί. Τώρα, η επικοινωνία συνεχίζεται με τη μεταφορά πληροφοριών μέσω ελεγχόμενων κυμάτων και ηλεκτρονικών σημάτων. Σημειώνεται ότι οι κύριες γλωσσικές



δεξιότητες (ακρόαση, ομιλία, ανάγνωση και γραφή) χρησιμοποιούνται στην επικοινωνία, αλλά η γραφή είναι η πιο περίπλοκη.

- IV. Οπτική επικοινωνία: Πρόκειται για μια οπτική προβολή πληροφοριών όπως είναι η τοπογραφία, η φωτογραφία, οι πινακίδες, οι κωδικοί κυκλοφορίας, τα σύμβολα και τα σχέδια. Η τηλεόραση και τα βίντεο κλιπ είναι η ηλεκτρονική μορφή οπτικής επικοινωνίας (Aarti, 2011).
- V. Ενδοπροσωπική επικοινωνία: Η ενδοπροσωπική επικοινωνία είναι ένα επίπεδο επικοινωνίας που είναι γενική για όλους τους τύπους επικοινωνίας. Ο Daniel (2016:32) την παρουσίασε γραφικά ως «επικοινωνία με τον εαυτό σου». Ουσιαστικά, το να μιλάς στον εαυτό σου δε σημαίνει πάντα ότι είσαι «τρελός» ή «χαζός», δηλώνει. Σημειώνει ότι το κάνουμε συνέχεια. Για εκείνον, πρόκειται για τέτοιου είδους πληροφορίες που περιλαμβάνουν τον ομιλητή να είναι επίσης ο δέκτης του μηνύματος, αλλά η πλειονότητα όσων το κάνουν δεν έχει συνείδηση της πράξης στην οποία προβαίνει. Ως εκ τούτου, όταν κάποιος γράφει μια λίστα αγορών, συμμετέχει σε ενδο-προσωπική επικοινωνία. Επιπλέον, όταν ονειροπολεί ή μιλά μόνος του, αυτά μπορούν επίσης να ταξινομηθούν ως ενδο-προσωπική επικοινωνία. Οι πρόσθετοι τύποι ενδοπροσωπικής επικοινωνίας που εντόπισε ο Daniel (2016) περιλαμβάνουν τη μονοφωνία, το γράψιμο στο ημερολόγιο, τη σκέψη ενός προβλήματος και την επίπληξη του εαυτού του σε μια γκάφα: όλα αυτά αποτελούν μέρος της ενδοπροσωπικής επικοινωνίας, ισχυρίζεται.
- VI. Μη ανθρώπινη επικοινωνία: Η μη ανθρώπινη επικοινωνία ουσιαστικά αφορά την επικοινωνία που δεν περιλαμβάνει ανθρώπους. Αυτό συνήθως περιγράφεται ως επιπλέον επικοινωνία. Υποδηλώνει ότι η επικοινωνία φυτών και ζώων μπορεί να ενταχθεί σε αυτήν την κατηγορία. Στο ίδιο πνεύμα, η κυτταρική επικοινωνία μεταξύ μικροοργανισμών θα μπορούσε να περιγραφεί με την ίδια τεχνική. Είναι δυνατόν να περιγράψει κάποιος με ασφάλεια τη μεταφορά χημικών αντιδράσεων μεταξύ βακτηρίων και μυκήτων ως μη ανθρώπινη επικοινωνία. Ακόμη και η μεταφορά ιών καθώς και ο πολλαπλασιασμός των καρκινικών κυττάρων θα μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν ως αυτού του είδους η επικοινωνία (Martinelli, 2010).

VII. **Μαζική επικοινωνία:** Ο Daniel (2016) περιγράφει την επικοινωνία ως μαζική. Αυτό συμβαίνει επειδή συνήθως προέρχεται από μία μόνο πηγή σε μια πολύ μεγάλη ομάδα ή κοινό. Το μήνυμα που αποστέλλεται δεν περιορίζεται σε ένα ή δύο άτομα όπως με το διαπροσωπικό είδος επικοινωνίας. Όπως υποδηλώνει το όνομα, το κοινό του είναι συνήθως μια πολύ μεγάλη ομάδα ανθρώπων. Για τον λόγο αυτόν, μέσα όπως η εφημερίδα, το ραδιόφωνο, η τηλεόραση ή το διαδίκτυο χρησιμοποιούνται για τη μετάδοση του μηνύματος. Απλώς τότε, μπορούμε να πούμε ότι η μαζική επικοινωνία είναι ένα άλλο μέσο επικοινωνίας πληροφοριών, ιδεών και μηνυμάτων μέσω διαφόρων έντυπων ή ηλεκτρονικών μέσων σε μεγάλο αριθμό ανθρώπων.

### **2.2.1 Κώδικες επικοινωνίας**

Ο Lawal (2004,18) επιβεβαιώνει ότι η γλώσσα είναι συνολικά ένας κώδικας επικοινωνίας, ένα σηματοδοτικό ή σημειωτικό σύστημα. Το Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English ορίζει τον κώδικα ως ένα σύστημα λέξεων, γραμμάτων, αριθμών ή συμβόλων που αντιπροσωπεύουν ένα μήνυμα ή καταγράφουν πληροφορίες. Ο Craig (2000) είναι της γνώμης ότι η επικοινωνία μπορεί να ταξινομηθεί σύμφωνα με τον κώδικα, το μέσο ή τα κανάλια μέσω των οποίων πραγματοποιείται και ότι η γλώσσα είναι ένας πρωταρχικός κώδικας (ή, σε διαφορετικές οπτικές, μέσο ή διάυλος) της ανθρώπινης επικοινωνίας. Υποστηρίζει περαιτέρω, ότι ο κώδικας αναφέρεται στον τρόπο που ένα σύστημα σημείων είναι δομημένο ώστε να αποτελεί έναν συγκεκριμένο συσχετισμό σημείων με το νόημα. Η γλώσσα είναι επομένως, ένας πρωταρχικός κώδικας καθώς και ένα μέσο και διάυλος επικοινωνίας.

Οι ανθρώπινες ομιλούμενες και εικονογραφικές γλώσσες μπορούν να περιγραφούν ως σύστημα συμβόλων. Αυτά συνήθως καθορίζονται σε σχήματα επικοινωνίας, τα οποία ονομάζονται γραμματικές. Πολλές γλώσσες του κόσμου χρησιμοποιούν συγκεκριμένα μοτίβα ήχου ή γραφήματα για σύμβολα-γράμματα, τα οποία καθιστούν δυνατή την επικοινωνία με άλλους γύρω τους (Yule, 2010 · Daniel, 2011). Ο Yule(2010) περιγράφει στην πραγματικότητα λεπτομερώς τη νοηματική

γλώσσα. Άλλοι κώδικες επικοινωνίας περιλαμβάνουν σημάδια όπως κώδικες κυκλοφορίας, κινητικά σύμβολα (χειρονομία, έκφραση προσώπου και κίνηση σώματος), απτικά σύμβολα (άγγιγμα) αλλά και γλωσσικά (φωνή, τονισμός).

## **2.3 Η επικοινωνία στην ψηφιακή εποχή**

Οι τεχνολογίες των πληροφοριών και των επικοινωνιών έχουν αναπτυχθεί πάρα πολύ τις τελευταίες δεκαετίες, και συνεχίζουν να εξελίσσονται. Αυτή η τεχνολογική επανάσταση έχει κάνει τις πληροφορίες άμεσα διαθέσιμες και είναι δυνατόν να μεταφέρονται από ένα μέσο σε διάφορα άλλα. Πλέον, σχεδόν όλα γίνονται μέσω ηλεκτρονικών καναλιών. Στην ψηφιακή εποχή, έχουμε το Διαδίκτυο μέσω του οποίου η επικοινωνία είναι γρήγορη και σίγουρη, όπως μέσω Email, Skype, Twitter, Facebook, Badoo, Twoo, Google+, Yahoo, Blogs, chat rooms και πολλά άλλα. Ο πολλαπλασιασμός των κινητών τηλεφώνων και των έξυπνων τηλεφώνων έχει επίσης διευκολύνει την επικοινωνία, μέσω της οποίας μπορεί κανείς να τα χρησιμοποιήσει για να μιλήσει με ανθρώπους σε πολύ μακρινά μέρη, είτε μέσω τηλεφωνικών κλήσεων είτε μέσω γραπτών μηνυμάτων. Ο Craig(2000) υποστηρίζει ότι οι τεχνολογικές αλλαγές ανασχηματίζουν τα επίπεδα και τις λειτουργίες της επικοινωνίας. Η τεχνολογία έχει καταφέρει να μεταμορφώσει τον πλανήτη σε ένα παγκόσμιο «χωριό», κάνοντας την επικοινωνία ευκολότερη, ταχύτερη και δυνατή μέσω πολλών διαφορετικών καναλιών. Αξίζει να σημειωθεί ότι όποιο κανάλι κι αν επιλέξει κάποιος, οι τέσσερις δεξιότητες της γλώσσας: την ακρόαση, την ομιλία, την ανάγνωση και τη γραφή, οι οποίες είναι ζωτικής σημασίας και χρησιμοποιούνται σε ένα σημείο ή άλλο στη διαδικασία της επικοινωνίας.

### **2.3.1 Η ουσία της επικοινωνίας**

Το να μπορείς να επικοινωνείς καλά είναι το πιο σημαντικό από όλες τις δεξιότητες. Κάθε διαδικασία επικοινωνίας παράγει διάφορων ειδών αποτελέσματα.

Ωστόσο, η επικοινωνία γίνεται αποτελεσματική όταν επιτυγχάνει τον σκοπό για τον οποίο προορίζεται. Για τον Daniel (2016), η αποτελεσματική επικοινωνία είναι αυτή που στερείται κάθε είδους θόρυβο/εμπόδιο στη διαδικασία επικοινωνίας. Είναι αποτελεσματική επειδή η διαδικασία επικοινωνίας έχει ως αποτέλεσμα αυτό που θέλει ή σκοπεύει αυτός που θέλει να επικοινωνήσει. Δημιουργεί το επιθυμητό αποτέλεσμα, εξυπηρετώντας τον σκοπό για τον οποίο σχεδιάστηκε. Ορισμένοι από τους σκοπούς μπορεί να περιλαμβάνουν την ενημέρωση κάποιου κοινού ή την ώθησή του να ενεργήσει με συγκεκριμένο τρόπο, όπως για παράδειγμα το να κάνει τους καταναλωτές να αγοράσουν τα προϊόντα μιας εταιρείας. Άλλος ένας σκοπός επικοινωνίας μπορεί να είναι να ξεκαθαριστούν θέματα σύγχυσης ή να κατασταθεί σαφής μια θέση που ελήφθη.

Η επικοινωνία είναι ο βασικός παράγοντας για την επιτυχία κάθε σχέσης και, για τον λόγο αυτόν, αυτά τα παρακάτω στοιχεία είναι σημαντικά για αποτελεσματική επικοινωνία καθώς βοηθούν στο να αποφεύγεται η στρέβλωση της διαδικασίας επικοινωνίας. Ορισμένα από τα στοιχεία αυτά περιλαμβάνουν την επιλογή του μέσου επικοινωνίας, τη σαφήνεια του μηνύματος και την επιλογή των λέξεων, την ορθότητα των κανόνων και των συμβάσεων της ορθογραφίας καθώς και την κοινωνική και πολιτισμική καταλληλότητα. Πάνω απ' όλα, κατά τη γνώμη του Westin(2012), δεδομένου ότι δεν έχουμε άμεση πρόσβαση στις σκέψεις και τις απόψεις άλλων ανθρώπων, πρέπει να βασιστούμε στην επικοινωνία για να κατανοήσουμε και να μεταφέρουμε μηνύματα. Μια τέτοια επικοινωνία οφείλει να είναι αποτελεσματική και να κατανοείται εύκολα από το σύνολο των ενδιαφερόμενων, ιδιαίτερα από τους συμμετέχοντες στη διαδικασία της επικοινωνίας.

### **2.3.2 Εμπόδια στην αποτελεσματική επικοινωνία**

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι εξέχουσας σημασίας αλλά ορισμένοι παράγοντες μπορούν να την εμποδίσουν. Η αποτελεσματική επικοινωνία απαιτεί να πληρούνται ορισμένες απλές προϋποθέσεις. Οι ομιλητές πρέπει να εκφράζονται με ακρίβεια, σαφήνεια και ορθότητα, να ακούνε προσεκτικά ο ένας τον άλλον και να αποκωδικοποιούν σωστά το μήνυμα. Τα πιθανά εμπόδια στην επικοινωνία

περιλαμβάνουν φυσικά, ψυχολογικά, πολιτιστικά και γλωσσικά εμπόδια. Ο Saxena (2008) απαριθμεί πέντε εμπόδια στην αποτελεσματική επικοινωνία, τα οποία είναι τα εξής: άγνωστη γλώσσα, σχέσεις, κακός χρόνος, στάση και διαφορές όπως ηλικία/ φύλο/ ευφυΐα/ φυλή. Υπάρχουν πολλά άλλα εμπόδια όπως δηλώθηκαν από διάφορους συγγραφείς (Daniel, 2016). Παρ' όλα αυτά, η ουσία έγκειται στην ύπαρξη προστασίας από όλα τα εμπόδια προκειμένου να διασφαλιστεί αποτελεσματική επικοινωνία. Εάν υφίσταται οποιοδήποτε εμπόδιο, η επικοινωνία δεν μπορεί πλέον να είναι αποτελεσματική.

## **2.4 Η επικοινωνία ως δεξιότητα**

### **2.4.1 Η επικοινωνία ως δεξιότητα στους οργανισμούς**

Ο Maxwell(2010) παραθέτει ότι η αποτελεσματική επικοινωνία εντοπίστηκε ως το νούμερο ένα κριτήριο προόδου και προαγωγής στην επαγγελματική σταδιοδρομία. Οι Kinnick και Parton(2005) παρατηρούν την επιτακτική ανάγκη κατοχής δεξιοτήτων επικοινωνίας. Είναι οι δεξιότητες που οι εργοδότες βλέπουν ως κλειδί για τη διοικητική επιτυχία. Ο Maxwell(2010) δηλώνει πως οι άνθρωποι δεν είναι δυνατόν να πετυχαίνουν στη ζωή τους χωρίς να είναι αποτελεσματικοί επικοινωνητές. Προκειμένου να αποδώσει, η επικοινωνία πρέπει να γίνεται κατανοητή, να είναι πιστευτή και να γίνεται αποδεκτή (Pomroy, 2005). Αναπόσπαστο μέρος της επιτυχίας είναι η ικανότητα επικοινωνίας.

Η επικοινωνία είναι βασική απαίτηση σε οποιαδήποτε διοικητική ή ηγετική θέση. Οι Thomas et al.(2013) πιστεύουν ότι το να είναι κανείς αληθινός ηγέτης περιλαμβάνει τακτική, επίμονη, ανθρώπινη επικοινωνία στην έκφραση του οράματος και στην ενθάρρυνση της συμμετοχής σε έναν οργανισμό. Ο Lopp,(2012:91) συμβουλεύει σχετικά με την επικοινωνία στις επιχειρήσεις, ειδικά σε ό, τι αφορά την προσωπική επικοινωνία με τους εργαζόμενους «ακούστε σκληρά, επαναλάβετε τα πάντα και μην υποθέσετε τίποτα». Ο Maxwell(2010) αναφέρει επίσης πως ώστε να είναι επιτυχημένος κάθε ηγέτης είναι επιτακτική ανάγκη να διέπεται από καλές δεξιότητες επικοινωνίας. Η επικοινωνία που προέρχεται από τον ηγέτη είναι σημαντική

για την οργανωτική ανάπτυξη και ο ηγέτης μπορεί να ενισχύσει την ανάπτυξη εναλλάσσοντας και διατηρώντας γραμμές επικοινωνίας πολλαπλών κατευθύνσεων (Pomroy, 2005).

Η επικοινωνία έχει μεταβληθεί δραστικά τα τελευταία χρόνια εξαιτίας της προόδου των τεχνολογικών εξελίξεων. Νέες ευκαιρίες έχουν προκύψει, τις οποίες οι ηγέτες μπορούν να ενσωματώσουν στις παραδοσιακές επικοινωνίες πρόσωπο με πρόσωπο. Με τις εξελίξεις στην τεχνολογία, τα κοινωνικά μέσα έχουν τη δυνατότητα να συμπληρώσουν τις υπάρχουσες μορφές επικοινωνίας και να παρέχουν πληθώρα νέων μεθόδων επικοινωνίας, (Cox, 2012). Ωστόσο, παραμένει σημαντικό να θυμόμαστε τη δύναμη της ανθρώπινης επικοινωνίας και της επικοινωνίας πρόσωπο με πρόσωπο για τη δημιουργία σχέσεων, την ύπαρξη διαφάνειας και την εδραίωση εμπιστοσύνης. Ο Lencioni,(2002) αναφέρει ότι η αποδοτικότερη μορφή επικοινωνίας δεν είναι η τεχνολογία αλλά είναι η διά ζώσης επικοινωνία, από στόμα σε στόμα. Έτσι, παρόλο που η χρήση τεχνολογικών εργαλείων είναι πιο αποτελεσματική, τα σαφέστερα μηνύματα από τους ηγέτες προς τους υπαλλήλους είναι να τα απευθείας μηνύματα. Ο Lencioni,(2002) εξηγεί ότι οι εργαζόμενοι τα τελευταία χρόνια έχουν συνηθίσει στην κατασκευασμένη ηλεκτρονική επικοινωνία, κι αυτό είναι δυνατόν να ασκεί επιρροές στις μεθόδους με τις οποίες οι εργαζόμενοι ερμηνεύουν το μήνυμα καθώς αφήνονται να αναρωτιούνται για την αυθεντικότητα αυτού που ακούνε ή διαβάζουν. Τέλος, υποστηρίζει αυτόν τον ισχυρισμό αναφέροντας πως η συνοχή και η σαφήνεια στην επίσημη επικοινωνία στην κορυφή ενός οργανισμού έχουν πολύπλευρες θετικές συνέπειες για τον οργανισμό.

Ο Brown,(2009) καθώς μιλάει για την ηγεσία σε δύσκολες περιόδους, δηλώνει ότι η επικοινωνία με τους υπαλλήλους συμβάλλει στην πρόληψη των φημών, βοηθά στη δημιουργία ενός κλίματος διαφάνειας, παρέχει αξιοπιστία και οικοδομεί την εικόνα ενός φερέγγυου ηγέτη . Οι Cornish και Seabrook, (2012) συμβουλεύουν ότι το να δοθεί στους υπαλλήλους η δυνατότητα να «καθαρίσουν τον αέρα» βοηθά στην αποφυγή φημών. Ο Lencioni,(2002) εξετάζει την εμπιστοσύνη ως το θεμέλιο για μια επιτυχημένη ομάδα ή οργανισμό. Κατά τη συζήτηση των λειτουργιών μιας ομάδας, ο Lencioni, (2002) αναφέρει ότι η εμπιστοσύνη είναι ένας βασικός παράγοντας στην συγκρότηση

και τη συνοχή της, και πως ο ηγέτης είναι επιτακτική ανάγκη να αναλαμβάνει δράση προκειμένου να εξασφαλίσει την εμπιστοσύνη.

Οι επικοινωνιακές ευθύνες ενός ηγέτη εκτείνονται πέρα από την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και την άμεση ομιλία στους υφισταμένους. Οι ηγέτες ανακοινώνουν το όραμα, τις αποστολές, τους στόχους και το τι αφορά ο οργανισμός σε πολλούς ενδιαφερόμενους, αλλά η πρώτη γραμμή επικοινωνίας τους είναι στους υπαλλήλους τους.

#### **2.4.2 Η επικοινωνία ως δεξιότητα στην εκπαίδευση**

Η εκπαιδευτική ηγεσία περιγράφεται ως η παροχή πόρων, η υποστήριξη της συνεργασίας, η δημιουργία μοντέλων και η δημιουργία ενός κοινού οράματος (Christy, 2009). Για την υποστήριξη όλων των παραπάνω είναι απαραίτητη η ορθή επικοινωνία εντός του οργανισμού. Οι Hord και Summers,(2008) πιστεύουν ότι εάν ένας διευθυντής ορίσει κατεύθυνση στην αρχή του έτους, επικοινωνεί στο προσωπικό ένα σαφές όραμα για το τι ακριβώς χρειάζεται για την αύξηση των επιδόσεων. Ο McEwan,(2003: 120) υποστηρίζει ότι "οι αποτελεσματικοί εκπαιδευτικοί ηγέτες είναι σίγουροι για την ικανότητά τους να συνεννοούνται με σχεδόν οποιονδήποτε". Ο Lovely,(2006: 12) υποστηρίζει πως "η καλή επικοινωνία παρέχει ενθάρρυνση και δίνει στον οργανισμό μια θετική αίσθηση κατεύθυνσης". Οι Kaser et al.,(2002: 50) λένε ότι οι ηγέτες επικοινωνούν με διάφορους τρόπους όπως: «γλώσσα σώματος, φυσική παρουσία, ικανότητα και διάθεση για ακρόαση, γραπτές και προφορικές λέξεις και συμπεριφορές». Τέλος, ο McEwan,(2003: 69) σημειώνει ότι «οι αποτελεσματικοί εκπαιδευτικοί ηγέτες σπάνια ή ποτέ δεν κλείνουν τις πόρτες τους».

#### **2.5 Η σημασία της επικοινωνίας στην εκπαίδευση**

Η αποτελεσματικότητα ενός σχολικού οργανισμού να αντεπεξέλθει στις συνεχείς ανάγκες και ζητήματα που προκύπτουν σχετίζεται άμεσα με τη λειτουργία της

επικοινωνίας. Έχουν αναφερθεί διαφόρων ειδών μεταβλητές από τις οποίες εξαρτάται η αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων. Η πρώτη κατηγορία μεταβλητών περιλαμβάνει τις οργανωτικές – διαρθρωτικές μεταβλητές και η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τους παράγοντες πορείας (Καρατζιά-Σταυλιώτη, 1999 · Δούκας, 2001). Η Καρατζιά-Σταυλιώτη(1999) και ο Δούκας, (2001) συμπεριλαμβάνουν μεταξύ άλλων μέσα στους παράγοντες πορείας, το συνεργατικό πνεύμα, την αλληλεγγύη μεταξύ των εκπαιδευτικών, τον κομουναλισμό και την πρόταξη του κοινού συμφέροντος. Αναφορικά με την ηγεσία στην εκπαίδευση, η Κρυρα,(2017) αναφέρει πως η τέχνη της επικοινωνίας και του λόγου, είναι ένα μοναδικό και εξαιρετικής δύναμης όπλο που ξεχωρίζει τον καλό ηγέτη από τον όχι καλό. Είναι ολοφάνερο, πως άμεση προϋπόθεση για να υπάρξουν τα παραπάνω, είναι η ύπαρξη στον σχολικό οργανισμό, σωστής λειτουργίας της επικοινωνίας.

Η ικανότητα να επικοινωνεί κανείς, ασκεί πολύ σημαντική επίδραση στον τρόπο που γίνεται κανείς αντιληπτός/ή ως φίλος/η, ως ηγέτης και ως συνάδελφος (Schermerhorn, 2011). Πολλές μελέτες επικεντρώθηκαν στη σημασία της διαπροσωπικής επικοινωνίας στη διαχείριση σχολείων. Από αυτήν την άποψη, αρκετές έρευνες έχουν δείξει ότι οι διευθυντές των σχολείων αφιερώνουν πολύ χρόνο στην επικοινωνία και ότι ένα σημαντικό μέρος του χρόνου των διευθυντών σχολείων αφιερώνεται στη διαπροσωπική επικοινωνία (Moller, 2000 · Laud, 1998 · Smith and Andrews, 1989 · Bredeson, 1988 · Gronn, 1983). Οι διευθυντές/ντριες διαθέτουν περίπου το εβδομήντα με ογδόντα τοις εκατό των χρονικών αποθεμάτων τους στην προσωπική επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς (Lunenburg, 2010). Παρόλο που οι ευθύνες των διευθυντών/ντριών των σχολείων μπορούν να προσδιοριστούν με πολλούς διαφορετικούς τρόπους, η επικοινωνία, άμεσα και έμμεσα, είναι η ουσία της σχολικής ηγεσίας (Fullan, 2002 · Johns, 1997 · Bredeson, 1987). Η επικοινωνία είναι εξίσου ζωτικής σημασίας όπως και η μάθηση στους οργανισμούς. Προκειμένου να ενισχυθεί η συμμετοχή των εκπαιδευτικών μέσα σε ένα σχολείο, απαιτούνται σαφή συστήματα επικοινωνίας (Harris, 2002). Ωστόσο, η ποιότητα της επικοινωνίας στο σχολείο πρέπει να ληφθεί υπόψη.



Η επικοινωνία διευθυντή/ντριας-εκπαιδευτικού στο σχολείο περιλαμβάνει την ερμηνεία των συμβολικών συμπεριφορών του/της διευθυντή/ντριας από τους εκπαιδευτικούς. Ένα κοινό νόημα μπορεί να είναι δύσκολο να εξαχθεί μέσω της αλληλεπίδρασης στα σχολεία λόγω της διαφορετικότητας των διευθυντών/ντριών και των εκπαιδευτικών σχολείων. Επιπλέον, η ιεραρχία του σχολείου μπορεί να οδηγήσει σε στρέβλωση στη ροή του μηνύματος (Wee, 2011). Η πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία είναι μια αποτελεσματική μέθοδος επικοινωνίας στα σχολεία (Robbins, 1993). Αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί επίσης να επιτευχθεί σε μη λεκτική επικοινωνία, όπως εκφράσεις προσώπου, χειρονομίες και στάσεις (Williams, 2002). Ο Williams (2002) διαπίστωσε ότι η οπτική επαφή, το ντύσιμο και η εμφάνιση, η φωνή, το χιούμορ και η φυσικότητα ήταν σημαντικά στοιχεία όσον αφορά την ανάπτυξη διαπροσωπικών δεξιοτήτων επικοινωνίας.

Ανάμεσα στους φορείς που ρυθμίζουν τα επίπεδα και το είδος της επικοινωνίας στους σχολικούς οργανισμούς είναι η πίεση η οποία αντιμετωπίζουν οι διευθυντές/ντριες των σχολείων για να αναλάβουν διάφορους ρόλους ταυτόχρονα (Gantner, Newsom & Dunlap, 2000). Το γεγονός ότι οι διευθυντές/ντριες σχολείων που πρέπει να αναλάβουν μεγάλο αριθμό ρόλων κατά τη διάρκεια μιας εργάσιμης ημέρας, παραμένουν εξοικειωμένοι με τα πρότυπα επικοινωνίας εντός και εκτός του σχολείου, δείχνει ότι αυτοί οι διευθυντές/ντριες ενδέχεται να αντιμετωπίσουν δυσκολία στη διαδικασία διαχείρισης της σχολικής μονάδας και σε λειτουργίες που σχετίζονται άμεσα με την επικοινωνία ή μπορεί να αποτύχουν εντελώς (Sezgin&Er, 2016). Εν κατακλείδι, οι υπερβολικές υποχρεώσεις των διευθυντών/ντριών, τόσο στο διοικητικό, όσο στο εκπαιδευτικό και το ανθρώπινο κομμάτι της εργασίας τους, είναι ικανές να δυσχεράνουν τις επικοινωνιακές τους δεξιότητες.

Οι διευθυντές/ντριες σχολείων που συχνά ξεκινούν τη σχολική χρονιά επικοινωνώντας απευθείας με τους εκπαιδευτικούς, (Sezgin&Er, 2016) τους ενθαρρύνουν να είναι επιτυχημένοι στο επάγγελμά τους ακούγοντάς τους συνειδητά (Reitzug, 1994). Ο Anderson(2006) υποστήριξε ότι η επικοινωνία βοηθά στη διαμόρφωση της κουλτούρας του σχολείου. Με άλλα λόγια, οι διευθυντές/ντριες των σχολείων έχουν τη δύναμη να μεταμορφώσουν τη σχολική κουλτούρα με πιο

συνεργατικό και υποστηρικτικό τρόπο. Υπάρχουν κάποιες έρευνες που μας δείχνουν ότι η ηγεσία του σχολείου έχει μεγάλη ικανότητα να βελτιώσει τη σχολική κουλτούρα (Marks and Prinity, 2003 · Leithwood, 1994). Επιπλέον, η Halawah (2005) τονίζει το γεγονός ότι ένα θετικότερο κλίμα στο σχολείο είναι πιθανό να προκύψει όταν υφίσταται σαφής άρθρωση/δόμηση των μεθόδων επικοινωνίας μεταξύ διευθυντών/ντριών και εκπαιδευτικών. Υπάρχουν επίσης εμπειρικά δεδομένα που αναφέρουν ότι οι διευθυντές σε επιτυχημένα σχολεία χρησιμοποιούν πολυδιάστατη επικοινωνία και ότι επικοινωνούν συχνότερα για θέματα που σχετίζονται με ακαδημαϊκά και παιδαγωγικά καθήκοντα (Braukmann et.al., 2020). Είναι επομένως, σημαντικό, οι διευθυντές/ντριες σχολικών μονάδων να θεωρούνται ηγέτες με επαρκείς επικοινωνιακές δεξιότητες προκειμένου να δημιουργηθούν αποτελεσματικά διαπροσωπικά δίκτυα επικοινωνίας σε μια σχολική κοινότητα. Από αυτήν την άποψη, όπως δήλωσε ο Schein (1991), ένας ηγέτης οποιουδήποτε οργανισμού με επαρκείς δεξιότητες επικοινωνίας είναι πιο πιθανό να είναι ικανός να ηγηθεί μιας επιτυχούς εφαρμογής νέων πρακτικών στον οργανισμό.

Σύμφωνα με τους Braukmann et.al., (2020) η επικοινωνία είναι και μέσο και τρόπος περιγραφής του σχολικού οράματος για τους/τις διευθυντές/ντριες. Η επικοινωνία μπορεί επίσης να είναι μια διαδικασία κατανόησης και διεξαγωγής ηγεσίας μέσα στο σχολείο. Σε μια συνηθισμένη μέρα, οι διευθυντές/ντριες και οι εκπαιδευτικοί των σχολείων είναι απασχολημένοι με πολλές συναντήσεις και αλληλεπιδράσεις. Οι Kremer-Hayon και Wubbles (2005) δείχνουν ότι οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με την πραγματική αλλά και την επιθυμητή συμπεριφορά του/της διευθυντή/ντριας του σχολείου σχετίζονται με την ευχαρίστηση και την πληρότητα που αισθάνονται οι εκπαιδευτικοί εντός του σχολικού περιβάλλοντος. Η επικοινωνία παρέχει πληροφορίες στους εκπαιδευτικούς και η ικανοποίηση των εκπαιδευτικών είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ποιότητα της επικοινωνίας διευθυντή/ντριας-δασκάλου (Price, 2012). Αυτό σημαίνει επίσης ότι η ποιότητα της επικοινωνίας και η ποιότητα των σχέσεων συνδέονται μεταξύ τους. Ο Goleman, (2000) επιστρά την προσοχή στο γεγονός ότι οι ηγέτες πρέπει να υποστηρίζουν σχετικές συνομιλίες σε οργανισμούς. Τα χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν μια συνομιλία ως εποικοδομητικό διάλογο και τη χωρίζουν από μια συνηθισμένη συνομιλία, μπορεί να θεωρηθεί ότι διευκολύνουν την κοινή χρήση κοινών στόχων στον οργανισμό, προσφέρουν υπενθυμίσεις στην ιστορία

του οργανισμού, βοηθώντας στην αίσθηση των γεγονότων που βιώνονται στον οργανισμό, επιτρέποντας την αμοιβαία μεταφορά ιδεών και ενθαρρύνοντας την ακρόαση των αντιπάλων με σεβασμό (Lambert et al., 2002).

Αν και η επικοινωνία βρίσκεται στο επίκεντρο της σχολικής ζωής, λίγα είναι γνωστά για τη φύση της επικοινωνίας δασκάλου - διευθυντή. Τα δίκτυα επικοινωνίας στα σχολεία και οι μορφές επικοινωνίας που χρησιμοποιούν οι διευθυντές/ντρίες σχολείων έχουν αναλυθεί σε πολλές μελέτες και ο διευθυντής θεωρείται σημαντικός παράγοντας στη δημιουργία συλλογικών σχέσεων και στη βελτίωση του σχολείου (Bakkenes, Brabander and Imants, 1999 · Barth, 1990). Οι σχέσεις μεταξύ των μορφών επικοινωνίας των διευθυντών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και των επιπέδων κινήτρων των εκπαιδευτικών και η εργασιακή τους ικανοποίηση έχουν διερευνηθεί σε διάφορες μελέτες (Washington, 2007 · Whaley and Hegstrom, 1992). Αυτές οι μελέτες αποκάλυψαν επίσης, ότι η υγιής επικοινωνία εκπαιδευτικού-διευθυντή/ντριας συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Ως εκ τούτου, η επικοινωνία γίνεται αποδεκτή ως ένα από τα πιο κρίσιμα στοιχεία της ηγεσίας ενός σχολείου (Sezgin & Er, 2016).

### **2.5.1 Επικοινωνιακή ροή**

Η ροή που ακολουθεί κατά κύριο λόγο η επικοινωνία προσανατολίζεται προς τρεις διευθύνσεις. Μπορεί να ακολουθήσει καθοδική, ανοδική, οριζόντια ή πλευρική πορεία (Riches, 1994 · Peretomode, 1991).

- I. Κάτω επικοινωνία: Περιλαμβάνει οδηγίες ή εντολές που αποστέλλονται από την κορυφαία ιεραρχία (ανώτατη διοίκηση) σε χαμηλότερα επίπεδα στον επίσημο οργανισμό όπως για παράδειγμα από τον/την διευθυντή/ντρια στους εκπαιδευτικούς, από τους εκπαιδευτικούς προς τους μαθητές. Οι οδηγίες διαχείρισης βασίζονται στο προσωπικό και συνήθως λαμβάνονται σοβαρά υπόψη αν λαμβάνουν θετικές ή αρνητικές απαντήσεις. Ωστόσο, η προς τα κάτω επικοινωνία, μπορεί να αμαυρωθεί από την αύξηση της πολυπλοκότητας της

δομής ενός οργανισμού που οδηγεί σε μειωμένες προσωπικές επαφές, απομόνωση και έλλειψη σαφώς καθορισμένων στόχων με αποτέλεσμα τη σύγχυση των υφισταμένων.

- II. Άνω επικοινωνία: Περιλαμβάνει επικοινωνία που προέρχεται από υφισταμένους στην ανώτατη διοίκηση ή από χαμηλότερο επίπεδο ιεραρχίας στο ανώτερο επίπεδο. Ευδοκίμει όταν υπάρχει άκρατη εμπιστοσύνη από το ανώτερο επίπεδο στα χαμηλότερα επίπεδα. Σε αυτήν την περίπτωση οργανισμών ενθαρρύνεται η συμμετοχική διαχείριση. Σε έναν επίσημο οργανισμό, τόσο η προς τα κάτω όσο και η ανοδική επικοινωνία πρέπει να ακολουθούν καθιερωμένες διαδρομές π.χ. σε ένα σχολικό σύστημα ο εκπαιδευτικός δεν μπορεί να γράψει για παράδειγμα στον Συντονιστή Εκπαίδευσης, ή στον Σχολικό Σύμβουλο προτού η επιστολή του να περάσει αρχικά από τον διευθυντή.
- III. Πλευρική επικοινωνία: Αυτός είναι ο τύπος επικοινωνίας μεταξύ διαφόρων διευθυντών στο ίδιο επίπεδο ή σε διάφορα τμήματα, όπως για παράδειγμα εντός μιας περιφερειακής διεύθυνσης, ή μεταξύ εκπαιδευτικών σε μία ή σε διάφορες σχολικές μονάδες. Είναι η πιο συχνή από τις τρεις ροές καθώς οι εργαζόμενοι ανταλλάσσουν συχνά πληροφορίες είτε σχετίζονται με την εργασία είτε προσωπικά. Αυτό ενθαρρύνει την ομαδική εργασία, τη συνεργασία, την αλληλεγγύη και το καλό κλίμα. Ο Mullins (1993) επεσήμανε ότι η επικοινωνία δεν είναι πάντα μια ροή μιας γραμμής, όπως μια καθοδική ή μια ανοδική ροή. Η ανθρώπινη επικοινωνία δύναται να χαρακτηρίζεται από περιπλοκότητα.

## **2.6 Προϋποθέσεις ύπαρξης αποτελεσματικής επικοινωνίας και αίτια αναποτελεσματικής επικοινωνίας στον εκπαιδευτικό οργανισμό**

Τα εκπαιδευτικά συστήματα έχουν την τάση να λειτουργούν σε τρία αλληλένδετα στάδια: μακρο-, μεσο- και μικρο-. Το μακρο-στάδιο θα επικεντρωθεί στην ανάπτυξη και διαπραγμάτευση εθνικών πολιτικών. Το μέσο στάδιο θα διαχειριστεί την εθνική πολιτική στην πράξη, συχνά προσδιορισμένη στα επαρχιακά/τοπικά τμήματα εκπαίδευσης. Από την άλλη πλευρά, το μικρο-στάδιο θα καλύψει τα σχολεία και τις

κοινοτήτες στις οποίες εφαρμόζονται πολιτικές και όπου τα ενδιαφερόμενα μέρη της εκπαίδευσης θέλουν να δουν εκπαιδευτικές αλλαγές στις πρακτικές (Woods et al., 2019). Έχοντας περάσει από αυτά τα στάδια, οι αποτελεσματικές επικοινωνίες στα επίσημα εκπαιδευτικά συστήματα απαιτούν η μετάδοση σε επίπεδα να ποικίλλει και να εμπλέκει διάφορους ενδιαφερόμενους ανάλογα με τα μηνύματα και τις ιδέες που κοινοποιούνται. Η επικοινωνία καθίσταται απαραίτητη καθώς ο/η διευθυντής/ντρια, ο/η οποίος/α παίζει καθοριστικό ρόλο ως ηγέτης του σχολικού οργανισμού, είναι απαραίτητο να μπορεί να ευθυγραμμίσει τις αξίες του / της με αυτές του οργανισμού για να επιτύχει τους στόχους του για τη δημιουργία ενός ποιοτικού σχολείου (Lunenburg & Irby, 2006).

Η οργανωτική επικοινωνία περιλαμβάνει αποτελεσματική επικοινωνία με μεγάλες ομάδες. Η όλη διαδικασία της επικοινωνίας από μόνη της θα είναι δύσκολη εάν το μέλος του οργανισμού δε διαθέτει επαρκείς υποστηριζόμενες δεξιότητες. Συνήθως ένας/μία διευθυντής/ντρια θα ξοδεύει το εβδομήντα ως ογδόντα τοις εκατό του χρόνου του στη συνομιλία με άλλους εμπλεκόμενους φορείς, τόσο επίσημους όσο και ανεπίσημους (Grunberg et al., 2018).

Η βασική αρχή της επικοινωνίας είναι να υπάρχουν τουλάχιστον δύο κοινά στοιχεία, αποστολέας και δέκτης (Eisenberg, 2003). Η επικοινωνία δύναται να περιγραφεί ως η πορεία δράσης κατά την οποία οι πεποιθήσεις, οι σκέψεις, τα δεδομένα, οι κρίσεις, οι απόψεις, οι στάσεις και οι συναισθηματικές καταστάσεις μεταφέρονται από ένα άτομο σε άλλους. Ο επικοινωνητής ή ο αποστολέας είναι το άτομο που ξεκινά την επικοινωνία μεταφέροντας ένα μήνυμα. Στη συνέχεια, ο δέκτης ορίζεται ως το άτομο που ολοκληρώνει την επικοινωνία πιάνοντας το μήνυμα και δρα ως απάντηση σε αυτό. Η επικοινωνία είναι μια βασική δεξιότητα για σχεδόν κάθε επάγγελμα, ειδικά για τον διευθυντή και τους δασκάλους, σχέση δασκάλου/ας – μαθητή/τριας στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού οργανισμού (Fenn, 2014).

Η μορφή επικοινωνίας μπορεί να είναι τόσο γραπτή όσο και προφορική. Στο τέλος της διαδικασίας επικοινωνίας, οι άνθρωποι αποκωδικοποιούν τις πληροφορίες επιλεκτικά. Οι άνθρωποι θα έχουν την τάση να κατανοούν επικοινωνιακά τις

πληροφορίες μόνο όταν αυτές είναι σύμφωνες με τις απόψεις, τις ιδέες και τις ανάγκες τους. Όταν αυτό συμβαίνει, θα απαντήσουν θετικά δείχνοντας ανατροφοδότηση ως απόδειξη δύο τρόπων επικοινωνίας. Αλλά όταν ο δέκτης δεν παρέχει καμία ανατροφοδότηση, τότε η διαδικασία επικοινωνίας θεωρείται αναποτελεσματική δείχνοντας μόνο μονόδρομη επικοινωνία (Keyton, 2006).

Το θεμελιώδες συστατικό ώστε να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό όπως ο σχολικός οργανισμός, είναι η ευχέρεια του/της διευθυντή/ντριας να πετυχαίνει μια αρμονική συνεργασία με τους υπόλοιπους παράγοντες του οργανισμού. Ένας/μία διευθυντής/ντρια είναι υποχρεωμένος να συγκεντρώσει το κοινό όραμα, την αποστολή, τις αξίες, τους στόχους του σχολείου με σαφήνεια προς την κατεύθυνση να γίνει πιο αποτελεσματικό.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, υπάρχουν πιθανότητες να υπάρξει κακή επικοινωνία σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό. Αδυναμία ανατροφοδότησης ή κατάλληλης απάντησης από τους δέκτες, ή εάν το μήνυμα που στάλθηκε δεν ερμηνεύτηκε σωστά όπως έπρεπε από τους αποδέκτες, σημαίνει ότι η επικοινωνία δεν έχει λειτουργήσει σωστά. Τα εμπόδια επικοινωνίας που προκαλούνται είναι ως επί το πλείστον εμπόδια από την έλλειψη σαφούς πρόθεσης, εμπιστοσύνης, ενδιαφέροντος, απόσπασης προσοχής ή απουσίας κάποιου κοινού τρόπου σκέψης με τον παραλήπτη. Επιπλέον, οι διαφορές στις αντιλήψεις και στις απόψεις έχουν επίσης τη δύναμη να αποτελούν μια σημαντική πιθανότητα πρόκλησης αδυναμίας ορθής επικοινωνίας (Anggorowati et al., 2020).

Μέχρι αυτό το σημείο, οι εκπαιδευτικοί ηγέτες πρέπει να αντιληφθούν τα εμπόδια που δημιουργούνται στον χώρο εργασίας τους για να μπορέσουν να εξετάσουν λεπτομερώς ποιες είναι οι στρατηγικές δεξιότητες επικοινωνίας που είναι ανάγκη να οικοδομήσουν. Είναι σημαντικό για τους εκπαιδευτικούς ηγέτες να διατηρούν μια καλή επικοινωνιακή ικανότητα για να επιτύχουν την ευθυγράμμιση του οράματος (Burns et al., 2019) που σχετίζεται με τη στοχοθεσία και τις αρχές του σχολείου (Volk & Zerfass, 2018). Η επικοινωνιακή τους στρατηγική θα γίνει η καρδιά του οργανισμού. Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, η κακή επικοινωνιακή στρατηγική θα αντιμετωπίσει εμπλοκές

πληροφοριών, καθιστώντας δύσκολο για τους ηγέτες να παρακολουθούν τις επιδόσεις των εκπαιδευτικών και του προσωπικού τους ή για τους δασκάλους και το προσωπικό να κατανοούν τις εντολές των διευθυντών.

## **2.7 Η σημασία της επικοινωνίας για τους/τις διευθυντές/ντριες**

Ο/η προϊστάμενος/η της σχολικής μονάδας ως διευθύνων σύμβουλος ενός οργανισμού επικοινωνεί με μαθητές, προσωπικό, γονείς και ενδιαφερόμενα μέλη σε καθημερινή βάση. Η επικοινωνία είναι η ανταλλαγή ιδεών, συναισθημάτων γνώσης, πληροφοριών, εμπειριών και συναισθημάτων σε ανθρώπους ή σε μια ομάδα ανθρώπων (Egboka & Alike, 2018). Υποστηρίζοντας την ίδια γραμμή, οι Nwangwu, Eze και Ndukwu (2016) όρισαν την επικοινωνία ως μια εξαναγκασμένη προσπάθεια εκ μέρους των ατόμων που συμμετέχουν στο σχολικό σύστημα να μοιραστούν τα προσωπικά τους συναισθήματα, τον σκοπό και τις γνώσεις τους και να εκτιμήσουν τα συναισθήματα, τους σκοπούς και τις γνώσεις των υπολοίπων. Η επικοινωνία βοηθά στον συντονισμό των προσπαθειών του προσωπικού στο σχολείο.

Παρόμοια με αυτό, ο Nwosu (2017) τόνισε ότι η επικοινωνία είναι ένα διαχειριστικό εργαλείο που χρησιμοποιείται συχνά για την ανταλλαγή πληροφοριών με τα μέλη του προσωπικού, για τον συντονισμό των δραστηριοτήτων, για τη μείωση των περιττών διοικητικών επιβαρύνσεων και κανόνων, και τελικά για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Είναι επίσης ένα μέσο με το οποίο το προσωπικό ενημερώνεται για διάφορα καθήκοντα αλλά για τον τρόπο να τα εκτελεί. Οι Akinnubi et al.,(2012) επεσήμαναν ότι η επικοινωνία είναι απαραίτητη για να κατανοήσει κάποιος τους ρόλους και τις αναθέσεις, για τον προγραμματισμό και την εκτέλεση δραστηριοτήτων, τον συντονισμό προσεγγίσεων με μαθητές, την παροχή πληροφοριών στους εκπαιδευτικούς για την πρόοδο και τις συμπεριφορές των μαθητών και τη δημιουργία θετικής σχέσης με μαθητές/τριες, εκπαιδευτικούς και άλλο προσωπικό. Στην ίδια άποψη, οι Ejeh και Okoro (2016) υποστήριξαν ότι μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας, η διοίκηση μπορεί να δημιουργήσει συνθήκες αμοιβαίας κατανόησης και ανταλλαγής ιδεών, πληροφοριών, εμπειριών και καινοτομιών για ειρηνική συνύπαρξη,

επίλυση συγκρούσεων, σωρευτική ανάπτυξη, πρόοδο και ευημερία της οργανωτικής δομής.

Ένα πρόβλημα ή μια παρεξήγηση μπορεί να γιγαντωθεί, εάν υπάρχει διακοπή της επικοινωνίας ή εάν ο/η διευθυντής/ντρια δεν παρέχει έγκαιρη ενημέρωση στα μέλη του προσωπικού. Οι Iskandar, Ahmad και Martua (2014) υποστήριξαν πως οι διευθυντές/ντριες που εμπλέκονται στη διαδικασία επικοινωνίας πρέπει να διαθέτουν τις βασικές επικοινωνιακές δεξιότητες και ικανότητες, ειδικά υπάρχει πιθανότητα οι πληροφορίες να παρεξηγηθούν και τα γεγονότα να λάβουν δυσάρεστη τροπή. Η εφαρμογή των κατάλληλων δεξιοτήτων επικοινωνίας από τους/τις διευθυντές/ντριες, όπως απαιτεί η κατάσταση, είναι επιτακτική ανάγκη να γίνεται ώστε να λειτουργεί ανεμπόδιστα και ομαλώς ο σχολικός οργανισμός.

## **2.8 Επικοινωνιακές δεξιότητες διευθυντή/ντριας**

Οι επικοινωνιακές δεξιότητες είναι οι τεχνικές και οι ικανότητες να διαδίδονται κυρίως πληροφορίες ή να εκφράζονται συναισθήματα, σκέψεις ή ιδέες από το ένα άτομο στο άλλο ή μια ομάδα ανθρώπων με άμεσο σκοπό την αμοιβαία κατανόηση και απώτερο σκοπό να επιτυγχάνονται κοινά στόχοι (Egboka & Alike, 2018). Οι Nwite and Eze (2016) περιέγραψαν τις δεξιότητες επικοινωνίας, οι οποίες σύμφωνα με αυτούς είναι η ακουστική ικανότητα, η λεκτική ικανότητα, η μη λεκτική δεξιότητα, η γραπτή δεξιότητα και η δεξιότητα ανατροφοδότησης. Στην ίδια άποψη, ο Okoye (2014) απαρίθμησε τις δεξιότητες επικοινωνίας που περιλάμβαναν: δεξιότητες γραφής, ακρόασης, ομιλίας (λεκτική) και ανάγνωσης.

### **2.8.1 Ακρόαση**

Η ακρόαση είναι μία από τις δεξιότητες επικοινωνίας. Ο Hacıferoğlu (2014) τόνισε ότι το να ακούει κανείς προσεκτικά και με ενδιαφέρον τα λόγια ενός άλλου ατόμου, όπως επίσης και να παρατηρεί τις συμπεριφορές του / της, είναι μια βασική



ικανότητα επικοινωνίας. Η ικανότητα ακρόασης είναι η ικανότητα να δίνεται ανάλογη προσοχή ώστε να λαμβάνονται και να ερμηνεύονται με ακρίβεια πληροφορίες ή ιδέες. Υποστηρίζοντας στο ίδιο μήκος κύματος, οι Nwite and Eze (2016) όρισαν την ικανότητα ακρόασης ως την ικανότητα κάποιου που μπορεί να επικοινωνήσει δίνοντας προσοχή στον αποστολέα προκειμένου να αποκωδικοποιήσει την ιδιότητα του μηνύματος. Η ικανότητα ακρόασης δίνει τη δυνατότητα στους/στις διευθυντές/ντριες να κατανοήσουν τις απόψεις και τις ιδέες του προσωπικού του σχολείου του. Η αποτελεσματική ακρόαση προάγει τις εύρωστες διαπροσωπικές σχέσεις, τη συνεργασία, την κατανόηση και την αρμονία στο σχολείο. Η ακρόαση απαιτεί συγκέντρωση, προσοχή και υπομονή. Οι Sanduleac and Cărațînă (2016) τόνισαν ότι η ενεργή ακρόαση περιλαμβάνει μεταξύ άλλων συμπεριφορές όπως είναι η ενσυναίσθηση, οι κατάλληλες χειρονομίες και εκφράσεις οι οποίες υποδεικνύουν την ενεργή ακρόαση και η υποβολή χρήσιμων ερωτήσεων. Ο Okoye (2014) υποστήριξε ότι η ακρόαση δεν συνεπάγεται μόνο την ακοή αλλά μια ενεργή ψυχολογική διαδικασία που περιλαμβάνει σημαντική λήψη πληροφοριών με επαρκή συγκέντρωση. Οι δεξιότητες ακρόασης απαιτούν επίσης την ανάγκη να ζητηθούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών και την προθυμία αυτές να ληφθούν υπόψη κατά τη λήψη αποφάσεων. Η ικανότητα ακρόασης παρέχει την ευκαιρία στους/στις διευθυντές/ντριες να λάβουν πληροφορίες, να μάθουν, να κατανοήσουν και να προάγουν την προώθηση καλών διαπροσωπικών σχέσεων στο σχολείο.

### **2.8.2 Λεκτική επικοινωνία**

Η λεκτική ικανότητα είναι η ικανότητα των διευθυντών να εκφράζουν ή να ανταλλάσσουν σκέψεις και πληροφορίες μέσω ήχου, λέξεων ή λόγου. Κατά την άποψη των Nwite and Eze (2016), η λεκτική ικανότητα είναι η ικανότητα του επικοινωνούντος να εκφράζεται έτσι ώστε να μπορεί κάποιος να ακούσει και να κατανοήσει το μήνυμα που μεταδίδεται. Αυτή η ικανότητα επικοινωνίας επιτρέπει στους διευθυντές να διαδίδουν προφορικά πληροφορίες στα μέλη του προσωπικού. Η εφαρμογή λεκτικών δεξιοτήτων από τους διευθυντές είναι ουσιαστική για την παροχή επαγγελματικών

συμβουλών, βοήθειας, καθοδήγησης και παροχής συμβουλών στα μέλη του προσωπικού. Παραδείγματα λεκτικής επικοινωνίας περιλαμβάνουν : πρόσωπο με πρόσωπο συνομιλία και χρήση ηλεκτρονικών μέσων για προφορικές συνομιλίες μεταξύ άλλων. Τέλος, ο Okoye (2014) υποστήριξε ότι πολλοί διευθυντές σχολείων μπορεί να μην είναι ικανοί σε λεκτικές δεξιότητες εφαρμογής.

### **2.8.3 Μη λεκτική επικοινωνία**

Για να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά οι ηγέτες, πρέπει να δώσουν προσοχή στις λέξεις που χρησιμοποιούν, στον τρόπο έκφρασης αλλά και γενικά, σε όλα τα είδη μη λεκτικών σημείων. Η αποτελεσματική επικοινωνία χρειάζεται σημάδια που δείχνουν ενδιαφέρον, κατανόηση, προσοχή στο κοινό και τις ανάγκες και τα ζητήματά του. Μη λεκτική συμπεριφορά σημαίνει την κίνηση του κεφαλιού, των χεριών, των ματιών, τις εκφράσεις του προσώπου, το πώς να κοιτάζει κανείς, πώς να στέκεται ή να κάθεται κ.λπ.. Τα παραπάνω είναι σημεία, που επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τις αντιδράσεις των άλλων. Οι άνθρωποι μπορούν περιστασιακά να επικαλεστούν ένα θέμα με τα μάτια και τα φρύδια, κινώντας το κεφάλι και το χέρι, και να καλέσουν το κοινό να εργαστεί ή να αποτρέψει κάτι που δεν είναι δυνατό με οποιοδήποτε άλλο μέσο (Barret, 2006).

Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο ο/η διευθυντής/ντρια να είναι εξοικειωμένος/η με αυτό το αποτελεσματικό «αθόρυβο» εργαλείο και να το χρησιμοποιεί σωστά. Φυσικά, όλες αυτές οι δυνατότητες που κρύβονται στη μη λεκτική συμπεριφορά πρέπει να είναι για να συμπορευτούμε με το κοινό, το ακροατήριο, τους αποδέκτες. Ο/η διευθυντής/ντρια θα πρέπει να χρησιμοποιεί αυτούς τους παράγοντες για να τους κάνει να αισθάνονται άνετα και αξιόπιστοι. Οι επιστήμονες σε αυτόν τον τομέα έχουν συμπεριλάβει πολλές περιπτώσεις μη λεκτικής συμπεριφοράς, οι πιο σημαντικές είναι οι παρακάτω (Anderson et al., 2018):

α) Επαφή με τα μάτια: η αφωνία και η σιωπή είναι πιο ζωντανές και πιο σημαντικές από τις λέξεις, και μερικές φορές πράγματα που δεν μπορούν να παρουσιαστούν με

λέξεις μπορούν να παρουσιαστούν με μια ματιά. Ο εντολέας πρέπει να χρησιμοποιήσει αυτή τη μόχλευση.

β) Παραλλαγή φωνής: Ένας από τους πιο αποτελεσματικούς παράγοντες στην αντιμετώπιση των ανθρώπων, ειδικά όταν αναφερόμαστε στη διαχείριση, είναι τα χαρακτηριστικά της ομιλίας, η ταχύτητα του λόγου, ο τρόπος έκφρασης, ο τόνος του λόγου κ.λπ. που έχει εξαιρετική σημασία στην αντανάκλαση με το θέμα και επηρεάζει το κοινό. Αλλάζοντας κάθε μία από αυτές τις περιπτώσεις, μπορεί κανείς να προκαλέσει τον ενθουσιασμό, την εμπιστοσύνη, την έννοια του επείγοντος, την ηρεμία και άλλες ψυχικές καταστάσεις.

#### **2.8.4 Ανατροφοδότηση**

Η ανατροφοδότηση είναι μια άλλη ικανότητα επικοινωνίας που είναι τόσο κρίσιμη για την ενδυνάμωση της αξιοπιστίας και της ακεραιότητας του/της διευθυντή/ντριας του σχολείου (Sanduleac & Căpăzîna, 2016). Η ικανότητα ανατροφοδότησης βρίσκεται στο επίκεντρο της επικοινωνίας. Σύμφωνα με τους Nwite και Eze (2016), η ικανότητα επικοινωνίας ανάδρασης σημαίνει ότι η ικανότητα της επικοινωνίας ανταποκρίνεται κατάλληλα στο μήνυμα που μεταδίδεται. Στις απόψεις του (2014) και του Keyton (2011), η ανατροφοδότηση είναι απαραίτητη γιατί μεταφέρει στον αποστολέα ότι το μήνυμα ελήφθη και έγινε κατανοητό. Η ανατροφοδότηση συμβαίνει όταν ο παραλήπτης ανταποκριθεί στο σήμα του αποστολέα και το επιστρέψει πάλι πίσω στην πηγή (Ejeh & Okoro, 2016). Ορισμένοι εκπαιδευτικοί βασίζονται στην ανατροφοδότηση των διευθυντών/ντριών για συγκεκριμένα ζητήματα για τις απαραίτητες ενέργειες. Τέλος, οι Sanduleac and Căpăzîna (2016) τόνισαν ότι τα επικοινωνιακά σχόλια του/της διευθυντή/ντριας συνδέονται σημαντικά με σημαντικές λειτουργίες που οφείλει να επιτελεί η εργασία, όπως η απόδοση, η αυτοπεποίθηση, η αναγνώριση και η συναισθηματική σύνδεση.

## 2.9 Διαπροσωπικές δεξιότητες επικοινωνίας διευθυντών/ντριών σχολείων

Η επικοινωνία, ξεκινώντας από το τελευταίο τέταρτο του εικοστού αιώνα, έγινε σταδιακά πολύπλοκη, αντιμετωπίζοντας τις τεχνολογικές εξελίξεις που έδωσαν ένα τεράστιο βήμα, ανοίγοντας μια πύλη σε μια νέα εποχή, για άτομα και οργανισμούς τόσο ανεπτυγμένων όσο και υπανάπτυκτων χωρών, ένα βήμα που δημιούργησε τον ενθουσιασμό και τη σύγχυση όπως το πρώτο βήμα του Νιλ Άρμστρονγκ στην επιφάνεια του φεγγαριού. Η δυναμική φύση των ανθρώπινων σχέσεων είναι πιθανό να απορροφήσει και να αφομοιώσει τις νέες θεωρίες, έννοιες, τεχνικές και τεχνολογίες που παρέχονται με τις νέες προοπτικές της νέας εποχής επικοινωνίας στη διαδικασία και τελικά να μεταμορφώσει την ποιότητα των σχέσεων, η οποία με τη σειρά της απαιτεί αμφισβήτηση της επικοινωνίας σε διαπροσωπικό και οργανωτικό επίπεδο. Οι περισσότεροι ορισμοί της επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται στη βιβλιογραφία οργανωτικής συμπεριφοράς τονίζουν τη χρήση συμβόλων για τη μεταφορά της έννοιας της πληροφορίας (Luthans, 2011).

Η επικοινωνία είναι η ανταλλαγή ιδεών, απόψεων και πληροφοριών μέσω γραπτών ή προφορικών λόγων, συμβόλων ή ενεργειών (Baird, Post and Mahon, 1990). Η επικοινωνία είναι η κοινωνική διεργασία κατά την οποία δύο ή περισσότεροι συμμετέχοντες/ουσες αλλάζουν μεταξύ τους δεδομένα/πληροφορίες και μοιράζονται νοήματα (Griffin and Moorhead, 2013). Η επικοινωνία είναι ουσιαστικά μια αντιληπτική διαδικασία. Ο αποστολέας πρέπει να κωδικοποιεί το προορισμένο νόημα για τη δημιουργία μηνυμάτων. Στη συνέχεια, ο δέκτης αποκωδικοποιεί τα μηνύματα για να αποκτήσει το αντιληπτό νόημα. Η αποτελεσματική επικοινωνία εξαρτάται από τον αποστολέα και τον παραλήπτη που κατανοούν τους κανόνες που χρησιμοποιούνται για την κωδικοποίηση του νοήματος σε μηνύματα (Stroh et al. 2002). Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι σημαντική επειδή επηρεάζει σχεδόν κάθε πτυχή της οργανωτικής συμπεριφοράς (George and Jones, 2012).

Οι ειδικοί μας λένε ότι η αποτελεσματική επικοινωνία είναι συνέπεια μιας κοινής κατανόησης ανάμεσα στον επικοινωνούντα και τον δέκτη. Η επικοινωνία είναι

επιτυχής μόνο εάν ο επικοινωνητής μεταφέρει αυτήν την κατανόηση στον δέκτη (Gibson, Ivancevich, Donnelly and Konopaske, 2011). Με αυτήν την έννοια, οι Stroh, et al. (2002) πρότειναν ότι για τη βελτίωση της επικοινωνίας πρέπει να αυξηθεί η πιθανότητα ο δέκτης να αντιληφθεί με ακρίβεια την προσπάθεια επικοινωνίας ενός αποστολέα. Για αποτελεσματική επικοινωνία, ο αποστολέας πρέπει να γνωρίζει τι αλλά και πώς να το πει. Διαπροσωπικά προβλήματα επικοινωνίας μπορεί να προκύψουν όταν το μήνυμα που στέλνει ένα άτομο δεν είναι αυτό το οποίο προορίζεται να σταλεί.

Ο Aamodt (2010) υποστήριξε τρεις λύσεις από την πλευρά του αποστολέα σε αυτό το πρόβλημα: να σκεφτεί τι θέλει να επικοινωνήσει, να εξασκήσει αυτό που θέλει να επικοινωνήσει και να μάθει καλύτερες δεξιότητες επικοινωνίας. Από την άλλη πλευρά, οι Stroh et al. (2002) εξέτασαν τρία κλειδιά για τη βελτίωση της αντιληπτικής ακρίβειας του δέκτη: ενσυναίσθηση του αποστολέα, ενεργή ακρόαση και επιλογή κατάλληλων μέσων. Για τον Champroux (2011) η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας μπορεί να βελτιωθεί μέσω εκπαίδευσης, ζητώντας την ανατροφοδότηση του δέκτη και την κατανόηση των πολιτιστικών διαφορών στην επικοινωνία. Για να αμβλύνουν τα πολυάριθμα εμπόδια στην επικοινωνία στους οργανισμούς, οι διευθυντές θα πρέπει να παρακολουθούν τα μηνυμάτα τους, να ρυθμίζουν τη ροή πληροφοριών, να χρησιμοποιούν ανατροφοδότηση, να αναπτύσσουν ενσυναίσθηση, να χρησιμοποιούν την επανάληψη μηνυμάτων, να ενθαρρύνουν την αμοιβαία εμπιστοσύνη, να απλοποιούν τη γλώσσα τους, να χρονομετρούν αποτελεσματικά την παράδοση των μηνυμάτων τους και να γίνονται αποτελεσματικοί ακροατές (Gibson et al, 2011).

Η επικοινωνία είναι μία από τις σημαντικότερες διαπροσωπικές διαδικασίες στους οργανισμούς. Η αποτελεσματική επικοινωνία επιτρέπει σε έναν υπαλλήλο, σε μια ομάδα ή σε έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του και να αποδώσει σε υψηλό επίπεδο (George and Jones, 2012). Η διαπροσωπική επικοινωνία είναι θεμελιώδης για την απόκτηση εργασίας, την επιτυχία στη δουλειά και το να είναι κάποιος αποτελεσματικός συνάδελφος, υφιστάμενος/η ή διευθυντής/ντρια (Harris&Nelson, 2008). Η διαπροσωπική επικοινωνία περιλαμβάνει την ανταλλαγή ενός μηνύματος σε ένα κανάλι επικοινωνίας από το ένα άτομο στο άλλο (Aamodt, 2010). Στη διαπροσωπική επικοινωνία, η μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στη μετάδοση δεδομένων

από το ένα άτομο στο άλλο. Η επικοινωνία θεωρείται ως η βασική μέθοδος επίδρασης της συμπεριφορικής αλλαγής και ενσωματώνει τις ψυχολογικές διαδικασίες (αντίληψη, μάθηση και κίνητρα) από τη μία πλευρά και τη γλώσσα από την άλλη (Luthans, 2011). Η επικοινωνία μεταξύ ατόμων και ομάδων κατέχει θέση καίριας σημασίας σε κάθε ομάδα ή οργανισμό. Η επικοινωνία είναι ίσως η πιο εμφανής από όλες τις δράσεις που λαμβάνουν χώρα σε μια ομάδα και είναι εξαιρετικά σημαντική ώστε να λειτουργεί η ομάδα αποτελεσματικά (Stroh et al., 2002). Χωρίς επικοινωνία, ένας οργανισμός θα ήταν απλώς μια συλλογή μεμονωμένων εργαζομένων που κάνουν ξεχωριστές εργασίες. Η οργανωτική δράση δε θα είχε συντονισμό και θα προσανατολιζόταν σε ατομικούς και όχι σε οργανωτικούς στόχους (Griffin and Moorhead, 2013). Η επικοινωνία ενθαρρύνει τα κίνητρα διευκρινίζοντας για τους εργαζόμενους τι χρειάζεται να κάνουν, το πόσο καλά το κάνουν, τι θα ήταν δυνατόν να βελτιώσει την αποδοτικότητά τους εάν δεν είναι η προσδοκώμενη (Robbins, 2002). Η επικοινωνία δημιουργεί το θεμέλιο για επιτυχημένες δράσεις, ανοίγει δρόμους προς έναν πιο συνεργατικό χώρο εργασίας. Προϋπόθεση ύπαρξης της συνεργασίας είναι η ύπαρξη αποτελεσματικής επικοινωνίας. Είναι ο τρόπος με τον οποίο μοιραζόμαστε πληροφορίες, ιδέες, στόχους, κατευθύνσεις, προσδοκίες, συναισθήματα και συναισθήματα στο πλαίσιο μιας συντονισμένης δράσης. Οι επιτυχημένοι οργανισμοί εκτιμούν και προωθούν την αποτελεσματική επικοινωνία τόσο σε διαπροσωπικό επίπεδο όσο και πέρα από τα οργανωτικά όρια (Schermerhorn et al., 2010).

Η οργανωτική επικοινωνία έχει διάφορες λειτουργίες και δυσλειτουργίες. Ο Keyton (2011) υποστήριξε ότι ορισμένες οργανωτικές επικοινωνίες λειτουργούν για την κοινωνικοποίηση νέων μελών ή τη διαπραγμάτευση της θέσης κάποιου στον οργανισμό. Ένα είδος οργανωτικής επικοινωνίας είναι η χρήση ενός μεσολαβητή για τη διαχείριση του οργανισμού, προκειμένου αυτός να δομηθεί ή να ελεγχθεί. Κάποια οργανωτική επικοινωνία είναι αφιερωμένη στη διαπραγμάτευση και τον συντονισμό των δραστηριοτήτων εργασίας. Τέλος, ορισμένες οργανωτικές λειτουργίες επικοινωνίας χρησιμοποιούνται για την τοποθέτηση του οργανισμού στην αγορά και την κοινωνία. Ο Robbins (2002) ισχυρίστηκε ότι η επικοινωνία εξυπηρετεί τέσσερις κύριες λειτουργίες μέσα σε μια ομάδα ή οργανισμό: τον έλεγχο, τα κίνητρα, τη συναισθηματική έκφραση και την πληροφορία. Ο Champroux (2011) δήλωσε ότι οι λειτουργίες περιλαμβάνουν τα

εξής στοιχεία: το να επιτρέπεται στους ανθρώπους να μοιράζονται πληροφορίες και το να βοηθούν τους διευθυντές να ενσωματώσουν ή να συντονίσουν διαφορετικά μέρη του οργανισμού. Ο Champroux (2011) απαρίθμησε τις εξής δυσλειτουργίες: την επιλεκτική αντίληψη, τα σημασιολογικά προβλήματα και την υπερφόρτωση πληροφοριών. Οι Schermerhorn et al. (2010) δήλωσαν ότι η επικοινωνία είναι η κόλλα που συγκρατεί τους οργανισμούς. Ομοίως, οι Griffin και Moorhead (2013) για να εξηγήσουν τη λειτουργία της επικοινωνίας σε έναν οργανισμό χρησιμοποίησαν το ανθρώπινο νευρικό σύστημα ως πηγάδι μεταφοράς. Δήλωσαν ότι πρωταρχικός σκοπός είναι η επίτευξη συντονισμένης δράσης. Όπως το ανθρώπινο νευρικό σύστημα ανταποκρίνεται στα ερεθίσματα και συντονίζει τις αποκρίσεις στέλνοντας μηνύματα στα διάφορα μέρη του σώματος, η επικοινωνία συντονίζει τις ενέργειες των τμημάτων ενός οργανισμού. Η επικοινωνία είναι μία από τις λειτουργίες διαχείρισης και είναι μία από τις πιο κρίσιμες πτυχές της αποτελεσματικής ηγεσίας, του σχεδιασμού του ελέγχου, του συντονισμού, της εκπαίδευσης, της διαχείρισης συγκρούσεων, της λήψης αποφάσεων και όλων των άλλων λειτουργιών διαχείρισης (Miller, 2000 · Wexley and Yukl, 1984).

Οι οργανισμοί αναζητούν πάντα υπαλλήλους με άριστες επικοινωνιακές δεξιότητες και η ακρόαση είναι ίσως η πιο σημαντική επικοινωνιακή ικανότητα που πρέπει να έχει ένας ηγέτης (Aamodt, 2010). Όταν οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν προβλήματα όπως την παρουσία εργαζομένων χωρίς κίνητρα ή υπερβολικά υψηλό κύκλο εργασιών, συχνά φταίει εν μέρει η κακή επικοινωνία (George and Jones, 2012). Η έρευνα δείχνει ότι είναι απαραίτητο οι διευθυντές/ντρίες όχι μόνο να επικοινωνούν καλά αλλά η επιτυχία τους να καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τις επικοινωνιακές τους δεξιότητες (Stroh et al. 2002). Η διαπροσωπική επικοινωνία είναι το κύριο μέσο διοικητικής επικοινωνίας. σε μια τυπική ημέρα, καθώς πάνω από τα τρία τέταρτα των επικοινωνιών ενός/μιας διευθυντή/ντριας συμβαίνουν σε προσωπικές αλληλεπιδράσεις. Οι καθημερινές δραστηριότητες των διευθυντών/ντριών συνδέονται στενά με αποτελεσματικές διαπροσωπικές επικοινωνίες. Σύμφωνα με τους Gibson et al., (2011) οι διευθυντές/ντρίες παρέχουν πληροφορίες (που πρέπει να γίνουν κατανοητές), δίνουν εντολές και οδηγίες (που πρέπει να υπακούγονται και να μαθαίνονται) και καταβάλλουν προσπάθειες να επηρεάσουν και να πείσουν (οι οποίες πρέπει να γίνουν αποδεκτές και να εφαρμοστούν). Οι αποτελεσματικοί διευθυντές/ντρίες και ηγέτες είναι

εξειδικευμένοι στις ανθρώπινες σχέσεις, αναπτύσσουν τις προσωπικότητες των άλλων εργαζόμενων, λαμβάνουν αποφάσεις, παρέχουν πρότυπα, χρησιμοποιούν χιούμορ, καταλαβαίνουν τη γλώσσα, χρησιμοποιούν θετική μη λεκτική συμπεριφορά, αναπτύσσουν δίκτυα και ενθαρρύνουν επικοινωνία ανοδικά και καθοδικά, ακούν αποτελεσματικά, αναπτύσσουν ισχυρά συμβολικά μηνύματα και εφαρμόζουν εξουσία αποτελεσματικά. Αυτό είναι ένα εκπληκτικό σύνολο προσδοκιών για κάθε μάνατζερ (Harris and Nelson, 2008). Τα χαρακτηριστικά και οι ιδιότητες των διευθυντών/ντριών που εντοπίστηκαν έδειξαν ένα κοινό και συνεπές άθροισμα ιδιοσυγκρασιακών στοιχείων, στάσεων και διαγωγής, αρχών και πιστεύω του ατόμου, όπως ευθύτητα, αξιοπιστία και «ανοιχτότητα», αρκετά εξελιγμένες δεξιότητες επικοινωνίας, προσαρμοστικότητα, αφοσίωση, ζήλος, κατανόηση και ενσυναίσθηση με τους άλλους, αίσθημα κοινωνικού δικαίου και ισότητας, μια πεποίθηση ότι κάθε παιδί είναι άξιο να τα καταφέρει, έχοντας άλλο κίνητρο το καθένα, ισχυρές βλέψεις και πεποίθηση ότι κάθε σχολική μονάδα μπορεί να τα καταφέρει επάξια (Gurr et al., 2006).

Ο Luthans (2011:247) ισχυρίστηκε ότι οι διευθυντές/ντριες, οι «πραγματικοί διαχειριστές» της σχολικής μονάδας, αφιέρωσαν στην καθημερινή τους επαγγελματική δραστηριότητα, περίπου το ένα τρίτο των δραστηριοτήτων τους, στην ανταλλαγή και επεξεργασία πληροφοριών ρουτίνας. Έρευνες έχουν επανειλημμένα δείξει ότι ομάδες και οργανισμοί ξοδεύουν τεράστιο χρόνο στην επικοινωνία. Η κεντρική θέση της επικοινωνίας στη συνολική δουλειά του διαχειριστή είναι εμφανής όταν αναλογιστούμε πόσο χρόνο δαπανούν οι διαχειριστές για να επικοινωνούν σε οργανισμούς (Lunenburg and Ornstein, 2012 · Schermerhorn, 1996 · Wexley and Yukl, 1984). Τα ευρήματα της έρευνας απέδειξαν ότι οι διευθυντές/ντριες περνούν τον περισσότερο χρόνο τους για οργανωτική επικοινωνία. Σε ορισμένα επαγγέλματα, περισσότερο από το ήμισυ όλου του χρόνου στη δουλειά αφιερώνεται στην επικοινωνία (Stroh et al., 2002 · Schermerhorn, 1996 · Lunenburg and Ornstein, 1991 · Wexley and Yukl, 1984). Οι Baird et al. (1990) ανέφεραν ότι οι ανώτεροι διευθυντές ξόδεψαν το 87 % της εργασίας τους για την επικοινωνία (62 % για ακρόαση και ομιλία, 8 % για τηλέφωνο, 13 % για γραφή και 12 % για ανάγνωση). Οι Lunenburg και Ornstein (1991) ανέφεραν ότι τα αποτελέσματα δύο ξεχωριστών μελετών στελεχών εκπαίδευσης, έδειξαν επίσης, ότι οι διευθυντές/ντριες γυμνασίων περνούν το 80 τοις εκατό του χρόνου τους σε



διαπροσωπική επικοινωνία. Παρόμοια ευρήματα, που κυμαίνονται από 70 έως 80 τοις εκατό, έχουν αναφερθεί για διευθυντές/ντρίες δημοτικών και λυκείων. Οι διευθυντές/ντρίες των σχολείων, επομένως, χρειάζονται σαφή κατανόηση της διαδικασίας επικοινωνίας (Lunenburg and Ornstein, 2012).

Η μελέτη της βιβλιογραφίας δείχνει ότι οι έρευνες για τις διαπροσωπικές δεξιότητες επικοινωνίας επικεντρώθηκαν κυρίως στις διαστάσεις της ενσυναίσθησης, της κατανόησης, της ενεργού ακρόασης, της ανατροφοδότησης και της αποτελεσματικότητας («ανοιχτότητα», διαύγεια, διαφάνεια, συνοπτικότητα, ευγένεια, σαφήνεια, προσοχή, πειθώ, εμπιστοσύνη και αποτελεσματικός αποστολέας, αποτελεσματική γλώσσα σώματος, αποτελεσματικότητα στη λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία) (Hartley & Bruckmann, 2002 · Daft, 2002 · Sims, 2002 · Cohen et al., 2001 · Devito, 2001 · Schermerhorn, 2001 · Robbins, 2000 · Gordon, 1998 · Dubrin, 1997 · Murphy, Hildeprant and Thomas, 1997 · Ivancevich and Matteson, 1996 · Lunenburg and Ornstein, 1991 · Steers, 1981). Κατά συνέπεια, τα τελευταία χρόνια, η διοικητική εποπτεία έχει γίνει πιο δύσκολη δεδομένου ότι οι οργανισμοί έχουν γίνει πιο κολακευτικοί ως προς τη διαχείριση προσωπικού και ως εκ τούτου, οι διευθυντές έχουν περισσότερους υφισταμένους να επιβλέπουν (Gibson et al. 2011). Μια ολιστική επισκόπηση μας οδηγεί στο να σκεφτούμε ότι η επικοινωνία βρίσκεται στον πυρήνα κάθε είδους οργανωτικής συμπεριφοράς (Aydin, 2000 · George and Jones, 1996 · Schermerhorn, 1996). Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι δεξιότητες επικοινωνίας δεν είναι εγγενείς σε ένα άτομο αλλά μπορούν να μαθευτούν και να διδαχθούν (William, 2004). Συνεπώς, το σχετικό ερώτημα δεν είναι εάν οι διευθυντές/ντρίες ασχολούνται με την επικοινωνία επειδή η επικοινωνία είναι εγγενής στη λειτουργία ενός οργανισμού. Μάλλον, το πραγματικό ζήτημα είναι αν οι διευθυντές/ντρίες επικοινωνούν καλά ή άσχημα. Με άλλα λόγια, η ίδια η επικοινωνία είναι αναπόφευκτη στη λειτουργία ενός οργανισμού, αλλά η αναποτελεσματική επικοινωνία υπάρχουν τρόποι να αποφευχθεί. Κάθε διευθυντής/ντρία οφείλει να είναι επικοινωνιακός. Στην πραγματικότητα, ένας διευθυντής επικοινωνεί κάτι με κάποιον τρόπο σε κάποιον ή σε κάποια ομάδα. Η μόνη ερώτηση, σύμφωνα με τους Gibson et al., (2011:432) είναι: «Με τι αποτέλεσμα;»

## Σύνοψη

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε η επικοινωνία αποτελεί ένα σύστημα με το οποίο κάθε άτομο καταβάλλει τη δική του προσπάθεια να αντιληφθεί τους άλλους γύρω του, να ασκήσει επιρροή στον δικό τους τρόπο να φέρονται και να αντιδρούν αλλά και να καταφέρει να ευχαριστήσει τις δικές του επιθυμίες και στόχους. Επιπρόσθετα είναι η σημαντικότερη εμπειρία επαφής με το περιβάλλον τους μέσω της οποίας τα συνδετικά σχήματα μεταξύ των εργαζομένων μπορούν να πάρουν μορφή, να διαρρυθμιστούν, να τροποποιηθούν, να εξελιχθούν (Μπακιρτζής, 2003). Στο σχολικό οργανισμό, η θέση της επικοινωνιακής λειτουργίας είναι καθοριστική, όπως και οι μέθοδοι με τις οποίες ο/η διευθυντής/ντρια επικοινωνεί με τους συναδέλφους, και επιδρά ανάλογα στο κλίμα του σχολείου, στον τρόπο που σχετίζονται διαπροσωπικά οι εκπαιδευτικοί μέσα σ' αυτήν ενώ ταυτόχρονα δίνει έναν ξεχωριστό ηγετικό χαρακτήρα στον/στη κάθε διευθυντή/ντρια (Γουρναρόπουλος, 2007 · Halawah, 2005· Σαϊτής, 2002). Οι Akinubi et al.,(2012) επεσήμαναν ότι η επικοινωνία είναι απαραίτητη για τον τρόπο που κατανοεί κανείς τους ρόλους και τις αναθέσεις, τον προγραμματισμό και την εκτέλεση δραστηριοτήτων, τον συντονισμό προσεγγίσεων με μαθητές, την παροχή πληροφοριών στους εκπαιδευτικούς για την πρόοδο και τις συμπεριφορές των μαθητών και τη δημιουργία θετικής σχέσης με μαθητές, εκπαιδευτικούς και άλλο προσωπικό. Ακολουθώντας την ίδια πορεία σκέψης, οι Ejeh και Okoro (2016) υποστήριξαν ότι μέσω της επικοινωνίας, η διοίκηση μπορεί να δημιουργήσει συνθήκες αμοιβαίας κατανόησης και ανταλλαγής ιδεών, πληροφοριών, εμπειριών και καινοτομιών για σύμπνοια, εξομάλυνση των διαφορών, σημαντική ανέλιξη, πρόοδο, ειρήνη και άνθιση στην οργανωτική δομή. Η επικοινωνία είναι επιτυχής μόνο εάν ο επικοινωνητής μεταφέρει αυτήν την κατανόηση στον δέκτη (Gibson et al., 2011). Η επικοινωνία αποτελεί μία από τις πιο ουσιαστικές διαπροσωπικές διαδικασίες στους οργανισμούς. Η συχνή επικοινωνία επιτρέπει σε κάθε υπάλληλο, σε κάθε ομάδα και οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του και να αποδώσει σε υψηλό επίπεδο (George and Jones, 2012). Έτσι, προκύπτει και το πρώτο ερευνητικό ερώτημα της έρευνας που έχει ως στόχο να διερευνήσει το βαθμό συχνότητας

επικοινωνίας μεταξύ των Διευθυντών/ντριών σχολικών οργανισμών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης με τους εκπαιδευτικούς.

Έπειτα, σύμφωνα με την Christy (2009) η εκπαιδευτική ηγεσία αφορά την παροχή πόρων, την υποστήριξη της συνεργασίας, τη δημιουργία μοντέλων και τη δημιουργία ενός κοινού οράματος. Για την υποστήριξη όλων των παραπάνω είναι απαραίτητη η ορθή επικοινωνία εντός του οργανισμού. Η πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία είναι μια αποτελεσματική μέθοδος επικοινωνίας στα σχολεία (Robbins, 1993). Αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί επίσης να επιτευχθεί σε μη λεκτική επικοινωνία, όπως εκφράσεις προσώπου, χειρονομίες και στάσεις (Williams, 2002). Ο Williams (2002) διαπίστωσε ότι η οπτική επαφή, το ντύσιμο και η εμφάνιση, η φωνή, το χιούμορ και η φυσικότητα ήταν εξέχουσας σημασίας συμπεριφορές όσον αφορά την ανάπτυξη διαπροσωπικών δεξιοτήτων επικοινωνίας. Ο Lovely (2006:12) υποστηρίζει πως «η καλή επικοινωνία παρέχει ενθάρρυνση και δίνει στον οργανισμό μια θετική αίσθηση κατεύθυνσης». Οι Kaser et al. (2002:50) υποστηρίζουν ότι οι ηγέτες επικοινωνούν με διάφορους τρόπους όπως: «γλώσσα σώματος, φυσική παρουσία, ικανότητα και διάθεση για ακρόαση, γραπτές και προφορικές λέξεις και συμπεριφορές». Τέλος, η McEwan (2003:69) σημειώνει ότι «οι αποτελεσματικοί εκπαιδευτικοί ηγέτες σπάνια ή ποτέ δεν κλείνουν τις πόρτες τους». Οδηγούμαστε έτσι στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα της έρευνας που έχει στόχο του να διερευνήσει τους τρόπους με τους οποίους επικοινωνούν συχνότερα (γραπτά-προφορικά) Διευθυντές/ντριες με το προσωπικό τους.

Η επικοινωνία είναι βασική απαίτηση σε οποιαδήποτε διοικητική ή ηγετική θέση. Οι Thomas et al. (2013) πιστεύουν ότι το να είσαι αληθινός ηγέτης περιλαμβάνει τακτική, επίμονη, ανθρώπινη επικοινωνία στην έκφραση του οράματος και στην ενθάρρυνση της συμμετοχής σε έναν οργανισμό. Οι Brown et al. (2019) καθώς μιλάει για την ηγεσία σε δύσκολες περιόδους, δηλώνει ότι η επικοινωνία με τους υπαλλήλους συμβάλλει στην πρόληψη των φημών, βοηθά στη δημιουργία ενός κλίματος διαφάνειας, παρέχει αξιοπιστία και οικοδομεί την εικόνα ενός φερέγγυου ηγέτη. Συνεπώς, οι επικοινωνιακές ευθύνες ενός ηγέτη εκτείνονται πέρα από την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και την άμεση ομιλία στους υφισταμένους. Οι ηγέτες ανακοινώνουν το

όραμα, τις αποστολές, τους στόχους και το τι αφορά ο οργανισμός σε πολλούς ενδιαφερόμενους, αλλά η πρώτη γραμμή επικοινωνίας τους είναι στους υπαλλήλους τους. Οι επικοινωνιακές δεξιότητες είναι οι τεχνικές και οι ικανότητες να διαδίδουν ειδικώς πληροφορίες ή να εκφράζουν συναισθήματα, σκέψεις ή ιδέες από το ένα άτομο στο άλλο ή μια ομάδα ανθρώπων για αμοιβαία κατανόηση ώστε να επιτυγχάνονται κοινοί στόχοι (Egboka & Alike, 2018). Οι Nwite and Eze (2016) περιέγραψαν τις δεξιότητες επικοινωνίας, οι οποίες είναι η ακουστική ικανότητα, η λεκτική ικανότητα, η μη λεκτική δεξιότητα, η γραπτή δεξιότητα και η δεξιότητα ανατροφοδότησης. Στην ίδια άποψη, ο Okoye (2014) απαρίθμησε τις δεξιότητες επικοινωνίας που περιλάμβαναν: δεξιότητες γραφής, ακρόασης, ομιλίας (λεκτικών συμβόλων) και ανάγνωσης. Κατά συνέπεια, το τρίτο ερευνητικό ερώτημα της έρευνας που έχει στόχο να διερευνήσει σε τι επίπεδο βρίσκονται οι δεξιότητες επικοινωνίας των Διευθυντών/ντριών σχολικών οργανισμών στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση έπειτα από την μελέτη όλων αυτών των ευρημάτων.

Η επικοινωνία σε έναν οργανισμό όπως η σχολική μονάδα εξυπηρετεί διάφορες λειτουργίες. Πολλές μελέτες έχουν επικεντρωθεί στη σημασία της διαπροσωπικής επικοινωνίας στη διαχείριση σχολικών μονάδων. Από αυτήν την άποψη, αρκετές έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι διευθυντές των σχολείων αφιερώνουν πολύ χρόνο στην επικοινωνία και πως ένα σημαντικό μέρος του χρόνου των διευθυντών σχολείων αφιερώνεται συγκεκριμένα στη διαπροσωπική επικοινωνία (Moller, 2000· Laud , 1998 · Smith and Andrews, 1989 · Bredeson, 1988 · Gronn, 1983). Οι διευθυντές/ντριες περνούν περίπου το 70% με 80% του χρόνου τους στη διαπροσωπική επικοινωνία (Lunenburg, 2010). Παρόλο που οι ευθύνες των διευθυντών/ντριών των σχολείων μπορούν να προσδιοριστούν με πολλούς διαφορετικούς τρόπους, η επικοινωνία, άμεσα και έμμεσα, είναι όλη η ουσία της σχολικής ηγεσίας (Fullan, 2002 · Johns, 1997 · Bredeson, 1987). Προκειμένου να ενισχυθεί η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στις διαδικασίες εντός του σχολείου, απαιτούνται σαφή συστήματα επικοινωνίας (Harris, 2002). Όλες αυτές οι διαπιστώσεις, υποδεικνύουν το τέταρτο αλλά και το πέμπτο ερευνητικό ερώτημα αυτής της έρευνας, που έχει ως στόχο να διερευνήσει το βαθμό της συνδρομής των ικανοτήτων επικοινωνίας των Διευθυντών/ντριών σχολικών

οργανισμών στον τρόπο που επιδρούν διαπροσωπικά με τους εκπαιδευτικούς αλλά και το επίπεδο αποδοτικότητας της μεταξύ τους συνεργασίας και σύμπραξης.

Τέλος, σύμφωνα με τη Μαλαμίτση (2019), η επικοινωνία μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντών (στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση), είναι βασικό συστατικό για την επιτυχή λειτουργία του σχολείου. Οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν διευθυντές που λειτουργούν δημοκρατικά και προάγουν την επικοινωνία στη σχολική μονάδα, αναδεικνύοντας με αυτόν τον τρόπο, την ανάγκη για περαιτέρω έρευνα στον τομέα της επιμόρφωσης πάνω στις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών/ντριών. Τα παραπάνω, είχαν ως συνέπεια την ανάγκη διερεύνησης της αναγκαιότητας επιμόρφωσης των Διευθυντών/ντριών Σχολικών Μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης σε επίπεδο επικοινωνιακών δεξιοτήτων. Το έκτο ερευνητικό ερώτημα αυτής της μελέτης καταπιάνεται με αυτό ακριβώς το αντικείμενο. Η ανάγκη να διερευνηθεί το κατά πόσο τα δημογραφικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τις απαντήσεις των συμμετεχόντων/ουσών στην έρευνα προήλθε λόγω της μη ύπαρξης ερευνών στον ελληνικό χώρο που να καταπιάνονται με αυτή ακριβώς τη συσχέτιση στο χώρο της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 3.1 Σκοπός - ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η εξέταση των ιδεών και των στάσεων των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και των Διευθυντών/ντριών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης αναφορικά με τις δεξιότητες επικοινωνίας των διευθυντών. Επιπλέον, σκοπός είναι να διερευνηθούν οι ιδέες εκπαιδευτικών και διευθυντών/ντριών αναφορικά με τις ανάγκες για επιμόρφωση των διευθυντών/ντριών σε επίπεδο επικοινωνιακών δεξιοτήτων, και κατά πόσο αυτές επηρεάζονται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων/ουσών.

Ειδικότερα, στόχοι της έρευνας είναι:

- I. Η διερεύνηση του ζητήματος της περιοδικότητας/συχνότητας κατά την οποία συμβαίνει επικοινωνία μεταξύ Διευθυντών/ντριών σχολικών οργανισμών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και του εκπαιδευτικού δυναμικού.
- II. Η διερεύνηση των τρόπων με τους οποίους επικοινωνούν οι Διευθυντές/ντριες σχολικών οργανισμών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης με τους εκπαιδευτικούς τους .
- III. Η διερεύνηση του των επιπέδων στα οποία κατέχουν δεξιότητες επικοινωνίας οι Διευθυντές/ντριες σχολικών οργανισμών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.
- IV. Η διερεύνηση του βαθμού στον οποίο συμβάλλουν οι δεξιότητες επικοινωνίας των Διευθυντών/ντριών σχολικών οργανισμών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στο επίπεδο των σχέσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών οι οποίοι απαρτίζουν τον Σύλλογο Διδασκόντων.
- V. Η διερεύνηση του βαθμού στον οποίο συμπράττουν και συνεργάζονται οι Διευθυντές/ντριες σχολικών οργανισμών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου τους.

- VI. Η διερεύνηση της αναγκαιότητας επιμόρφωσης των Διευθυντών/ντριών Σχολικών Μονάδων στο κομμάτι των επικοινωνιακών δεξιοτήτων.
- VII. Η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο συσχετίζονται οι απόψεις των εκπαιδευτικών για τις δεξιότητες επικοινωνίας των Διευθυντών/ντριών σχολικών οργανισμών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων.

Η διερεύνηση όλων των παραπάνω θα γίνει από την οπτική των εκπαιδευτικών αλλά και των διευθυντών επί τω συνόλω. Μέσα από την παρούσα μελέτη θα πραγματοποιηθεί μια απόπειρα να απαντηθούν τα κάτωθι ερωτήματα:

- I. Πόσο τακτική είναι η επικοινωνία ανάμεσα στους Διευθυντές σχολικών οργανισμών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης με τους εκπαιδευτικούς των οργανισμών;
- II. Με ποια μέθοδο επικοινωνίας (έγγραφο-προφορική) πραγματοποιείται συχνότερα η επικοινωνία ανάμεσα στους Διευθυντές σχολικών οργανισμών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης με τους εκπαιδευτικούς των οργανισμών;
- III. Ποια είναι η βαθμίδα στην οποία κατέχουν οι Διευθυντές/ντριες σχολικών οργανισμών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης δεξιότητες επικοινωνίας;
- IV. Σε τι επίπεδο συνδράμουν οι δεξιότητες επικοινωνίας των Διευθυντών σχολικών οργανισμών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στις προσωπικές σχέσεις που αναπτύσσουν με τους εκπαιδευτικούς του οργανισμού;
- V. Ποιος είναι ο βαθμός και το επίπεδο αποτελεσματικότητας ανάμεσα στους Διευθυντές σχολικών οργανισμών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης με τους εκπαιδευτικούς των οργανισμών;
- VI. Πόσο αναγκαία είναι η επιμόρφωση των Διευθυντών σε επίπεδο επικοινωνιακών δεξιοτήτων;
- VII. Ποια η σχέση μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων/ουσών, με τις ιδέες και στάσεις τους αναφορικά με τις επικοινωνιακές δεξιότητες των Διευθυντών/ντριών τους και την ανάγκη επιμόρφωσής τους σε αυτές;

### **3.2 Δείγμα έρευνας**

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί η έρευνα αυτή, έγινε αξιοποίηση ενός δείγματος εκπαιδευτικών αλλά και διευθυντών/ντριών αποκλειστικά πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Αποφασίστηκε να χρησιμοποιηθεί δειγματοληψία άνευ πιθανότητας. Μέσω αυτού του είδους λήψης δείγματος, η τεχνική επιλογής όσων συμμετέχουν ρυθμίζεται καθαρά από τους ερευνητές, ενώ παράλληλα, η ύπαρξη ενός πλήρους καταλόγου με όλο συνολικά το δείγμα. Από την μια η δειγματοληψία χωρίς πιθανότητα δεν μπορεί να εξασφαλίσει αντιπροσωπευτικό δείγμα και δεν επιδέχεται γενικεύσεις. Από την άλλη πλευρά, τα οφέλη της δειγματοληψίας χωρίς πιθανότητα είναι η ευκολία και η συντομία δημιουργίας δείγματος (Ζαφειρόπουλος, 2005). Χρησιμοποιήθηκε, εν κατακλείδι, ευκαιριακή δειγματοληψία χωρίς πιθανότητα, σύμφωνα με τις παρούσες συνθήκες και ανάγκες της ερευνήτριας. Μοναδικά κριτήρια επιλογής ήταν η επιθυμία των συμμετεχόντων/ουσών να λάβουν μέρος και το να είναι εκπαιδευτικοί ή διευθυντές/ντριες πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Το σύνολο του δείγματος, αποτελείται από 192 απαντήσεις 192 συμμετεχόντων/ουσών.

### **3.3 Μέθοδος και εργαλείο συλλογής δεδομένων**

Η πραγματοποιηθείσα αυτή μελέτη αποτελεί μια ποσοτική έρευνα με ερωτηματολόγιο. Είναι απαραίτητο να διευκρινιστεί πως πραγματοποιήθηκε με την μέθοδο της τυχαίας «βολικής» δειγματοληψίας Προτιμήθηκε το συγκεκριμένο είδος έρευνας καθώς προσφέρεται η προοπτική να προσεγγιστεί μεγάλο μέρος του πληθυσμού-στόχου. Βιβλιογραφικά, το «βολικό» δείγμα μπορεί συχνά να απαντηθεί και ως «ευκαιριακό» ή «συμπτωματικό» ή «ευκαιρίας» ή «ευκολίας». Σε αυτό το σενάριο, η λήψη του δείγματος βασίζεται σε άτομα που μπορούν να είναι άμεσα διαθέσιμα και μπορούν να βρεθούν κατά βάση κοντά στον ερευνητή. Κατά συνέπεια, αποτελούν για τον/την ερευνητή/τρια ένα «εύκολο μονοπάτι» (Babbie, 2011 · Cohen et al., 2008).



Μέσα από τα ερωτηματολόγια, συγκεντρώνονται, αναλύονται, μελετώνται, σκιαγραφούνται και εξηγούνται πληροφορίες, από ένα σύνολο ατόμων που έχει κληθεί να δώσει απαντήσεις (Gray, 2018 · Cohen, Manion & Morrison, 2008). Προβάδισμα υπεροχής σύμφωνα με τους Cohen et.al. (2008) δίνει στο ερωτηματολόγιο η δυνατότητα που παρέχει να εξοικονομεί χρόνο (μαζική μεταφορά προς τους παραλήπτες, ταχεία συλλογή δεδομένων, οι συνεντευξιαζόμενοι αξιολογούν το πού και πώς θα συμπληρωθεί, άνεση ως προς κωδικοποίηση-αποκωδικοποίηση και επεξεργασία των συγκεντρωθέντων πληροφοριών). Επίσης σύμφωνα με τους Kelly et al.(2008), το ερωτηματολόγιο αναγνωρίζεται ως ένας «φθηνός» τρόπος να συγκεντρώσει κανείς δεδομένα, να πλησιάσει αξιόλογο αριθμό συμμετεχόντων σε μικρά χρονικά πλαίσια, διασφαλίζοντας παράλληλα την πλήρη ανωνυμία όσων συμμετέχουν, και τέλος είναι συνήθως σίγουρο πως ο ερευνητής απουσιάζει από όλη τη διαδικασία της συνέντευξης/των ερωτήσεων και συνεπώς δεν υπάρχει πιθανότητα να επηρεάζει τις αποκρίσεις που θα ληφθούν.

Το ερωτηματολόγιο που απευθύνεται στους εκπαιδευτικούς επιχειρεί να διερευνήσει τις ικανότητες επικοινωνίας των διευθυντών/ντριών εκπαιδευτικών οργανισμών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και είναι το ερωτηματολόγιο της Τσομπανάκη (2017) (έχει ληφθεί προσωπικώς η άδεια από την δημιουργό για τη χρήση του). Στο ερωτηματολόγιο αυτό, προστέθηκε έπειτα από συνεννόηση με τον επιβλέποντα μία ερώτηση που αφορά την αναγκαιότητα της επιμόρφωσης των Διευθυντών/ντριών σχολικών οργανισμών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στον τομέα των δεξιοτήτων επικοινωνίας. Το ερωτηματολόγιο το οποίο χρησιμοποιήθηκε και παρατίθεται στο παράρτημα, είχε διαμοιρασθεί στους συμμετέχοντες αποκλειστικά με ηλεκτρονικά μέσα, δια μέσου του Google Forms, λόγω των συνθηκών CoVid-19, τον Ιούλιο του 2021 και απαντήθηκαν-συγκεντρώθηκαν 192 ερωτηματολόγια από εκπαιδευτικούς και διευθυντές Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

### **3.4 Διαδικασία συλλογής δεδομένων**

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τον Ιούλιο του 2021, περίοδο διακοπών των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, γνωρίζοντας τις δυσκολίες συγκέντρωσης δείγματος στην κείμενη συνθήκη. Παρά ταύτα, το δείγμα τελικά αποτελούνταν από 192 εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Η αυτοσυμπλήρωση ήταν η βασική μέθοδος στην οποία βασίστηκε η ερευνητική διαδικασία. Η κάλυψη των απαντήσεων στην ηλεκτρονική φόρμα προϋπέθετε την συμμετοχή των ερωτηθέντων λιγότερα από δέκα λεπτά της ώρας. Η τελική διαμόρφωση των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε διαμέσου της Google Forms και έπειτα τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν στους ερωτηθέντες μέσω της ηλεκτρονικής οδού. Κατεβλήθη προσπάθεια να διασφαλιστούν εκ των προτέρων οι διευθύνσεις ηλεκτρονικού ταχυδρομείου από διάφορες σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης αλλά και Διευθύνσεις Εκπαίδευσης για προώθηση σε εκπαιδευτικούς και Διευθυντές/ντριες. Επίσης το ερωτηματολόγιο προωθήθηκε μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης σε πολλούς εκπαιδευτικούς. Επιπρόσθετα, παρασχέθηκαν στους ερωτώμενους όλες οι αναγκαίες κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με την μέθοδο συμπλήρωσης, πριν ακόμη αρχίσουν οι ερωτώμενοι να απαντούν και φυσικά αυτές παρατίθενται στο παράρτημα. Όμοια ήταν η σειρά υποβολής των ερωτήσεων για όλους τους συμπληρώσαντες.

### **3.5 Στατιστική ανάλυση**

Επιτακτική ανάγκη παρέστη να πραγματοποιηθεί η στατιστική ανάλυση των δεδομένων μέσω περιγραφικής στατιστικής. Η επεξεργασία και ανάλυση των πληροφοριών υλοποιήθηκε με τη χρήση του πακέτου στατιστικής SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Με την συνδρομή και επικουρία του SPSS, κατέστη δυνατόν να ερμηνευθούν όλα τα αποτελέσματα που εξήχθησαν από τα επιστραμμένα ερωτηματολόγια.

Υλοποιήθηκε φυσικά έλεγχος αξιοπιστίας πάνω στις ερωτήσεις που πραγματοποιήθηκαν με σκοπό να διασφαλιστεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία του

εργαλείου που χρησιμοποιήθηκε. Η αξιοπιστία, η φερεγγυότητα δηλαδή σχετίζεται άμεσα με την ακρίβεια και τη στιβαρότητα των απαντήσεων όπως επίσης και την επανεμφάνισή τους (Bryman, 2017). Η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας αναφέρεται στο βαθμό συνοχής ή συσχέτισης που παρουσιάζουν μεταξύ τους ερωτήσεις που μετρούν το ίδιο ψυχομετρικό χαρακτηριστικό. Προκειμένου να διασφαλιστεί η ύπαρξη αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης  $\alpha$  του Cronbach. Τα ευρήματα τα οποία προέκυψαν μετά τον έλεγχο, φανερώνουν ικανοποιητική αξιοπιστία του ερωτηματολογίου, μιας και ο δείκτης Cronbach alpha ισούται με  $0,722 > 0,7$ . Όσον αφορά την εγκυρότητα, κατεβλήθη κάθε δυνατή προσπάθεια, εν μέσω αυτών των περίπλοκων συνθηκών ώστε να διασφαλιστεί στο μέγιστο. Χρησιμοποιήθηκε ένα ήδη δοκιμασμένο ερωτηματολόγιο, με σαφώς διατυπωμένες ερωτήσεις που έχει χρησιμοποιηθεί και στο παρελθόν με επιτυχία, και κατεβλήθησαν όλες οι δυνατές προσπάθειες να υπάρξει ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα, μέσω προσωπικής επικοινωνίας με όσο το δυνατόν περισσότερους συμμετέχοντες/ουσες, αλλά και με αποστολή emails σε σχολικές μονάδες και Διευθύνσεις Εκπαίδευσης.

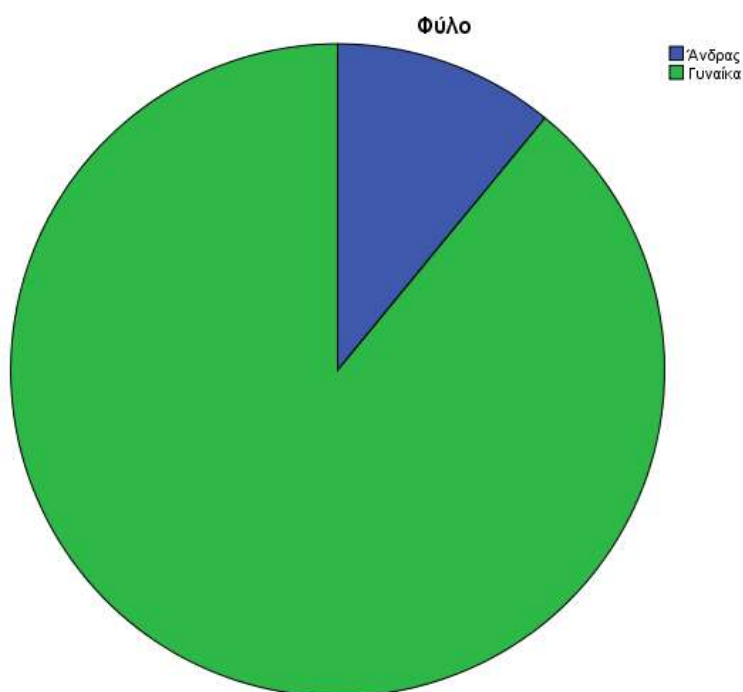
## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

### 4.1 Περιγραφική στατιστική

Στην πραγματοποίηση της μελέτης συνεισέφερε η συμμετοχή 192 εκπαιδευτικών, (εντός αυτού του αριθμού και αρκετοί διευθυντές) από τους οποίους η πλειονότητα ήταν γυναίκες με ποσοστό 89,1% και ακολούθησαν οι άνδρες με 10,9%. Το δεδομένο αυτό ίσως να είναι απόρροια του γεγονότος πως ο κλάδος των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης τείνει να είναι γυναικοκρατούμενος τα τελευταία χρόνια.

Πίνακας 1: Φύλο

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρο Άνδρας	21	10,9	10,9	10,9
ο Γυναίκα	171	89,1	89,1	100,0
Σύνολο	192	100,0	100,0	

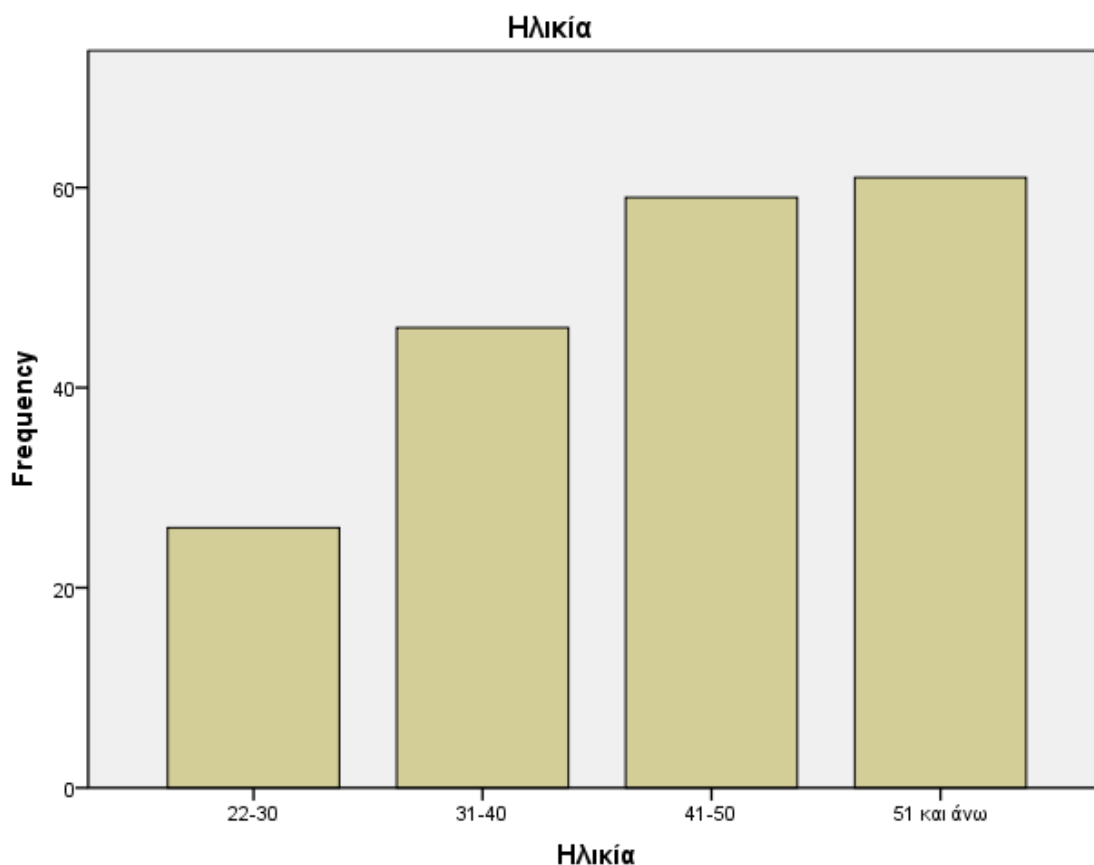


Γράφημα 1: Φύλο

Σε ό,τι έχει να κάνει με την ηλικία των συμμετεχόντων/ουσών η πλειοψηφία αυτών είχε ηλικίες άνω των 50 ετών με ποσοστό 31,8% και αμέσως μετά ήλθαν άτομα ηλικιών που κυμαίνονταν μεταξύ 41 - 50 ετών με ποσοστό 30,7%.

Πίνακας 2: **Ηλικία**

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρο ο	22 - 30	26	13,5	13,5	13,5
	31 - 40	46	24,0	24,0	37,5
	41 - 50	59	30,7	30,7	68,2
	51 και άνω	61	31,8	31,8	100,0
	Σύνολο	192	100,0	100,0	



*Γράφημα 2: Ηλικία*

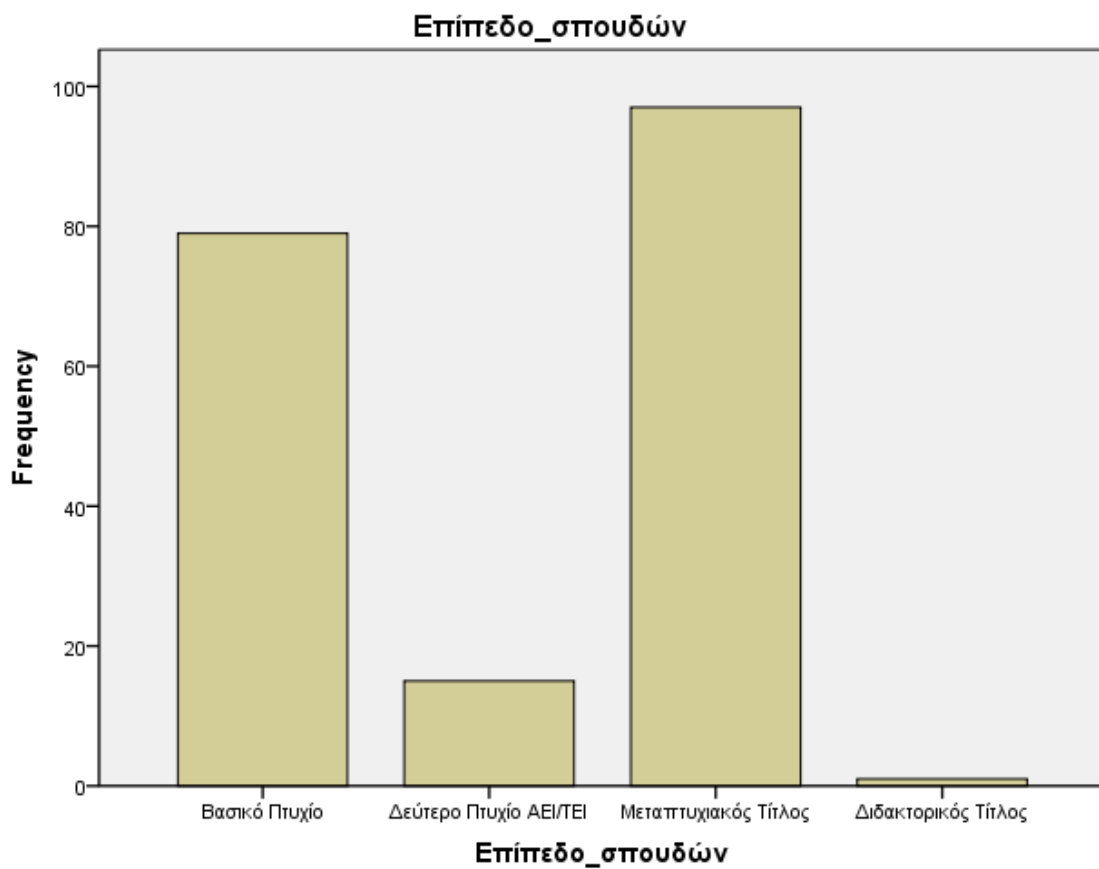
Σε σχέση με το επίπεδο σπουδών των εκπαιδευτικών η πλειονότητα των ερωτηθέντων, φάνηκε πως κατείχαν τίτλο μεταπτυχιακής εκπαίδευσης με ποσοστό 50,5% και εν συνεχεία, ακολούθησαν όσοι κατείχαν μόνο του βασικό πτυχίο με ποσοστό 41,1%. Παρατηρείται πως ένα αξιόλογο ποσοστό των συμμετεχόντων/ουσών κατέχει δίπλωμα μεταπτυχιακής εκπαίδευσης.

**Πίνακας 3: Επίπεδο σπουδών**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρο Βασικό Πτυχίο	79	41,1	41,1	41,1
ο Δεύτερο Πτυχίο ΑΕΙ / ΤΕΙ	15	7,8	7,8	49,0
Μεταπτυχιακός Τίτλος	97	50,5	50,5	99,5
Διδακτορικός Τίτλος	1	,5	,5	100,0

Πίνακας 3: Επίπεδο σπουδών

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρο Βασικό Πτυχίο	79	41,1	41,1	41,1
Δεύτερο Πτυχίο ΑΕΙ / ΤΕΙ	15	7,8	7,8	49,0
Μεταπτυχιακός Τίτλος	97	50,5	50,5	99,5
Διδακτορικός Τίτλος	1	,5	,5	100,0
Σύνολο	192	100,0	100,0	

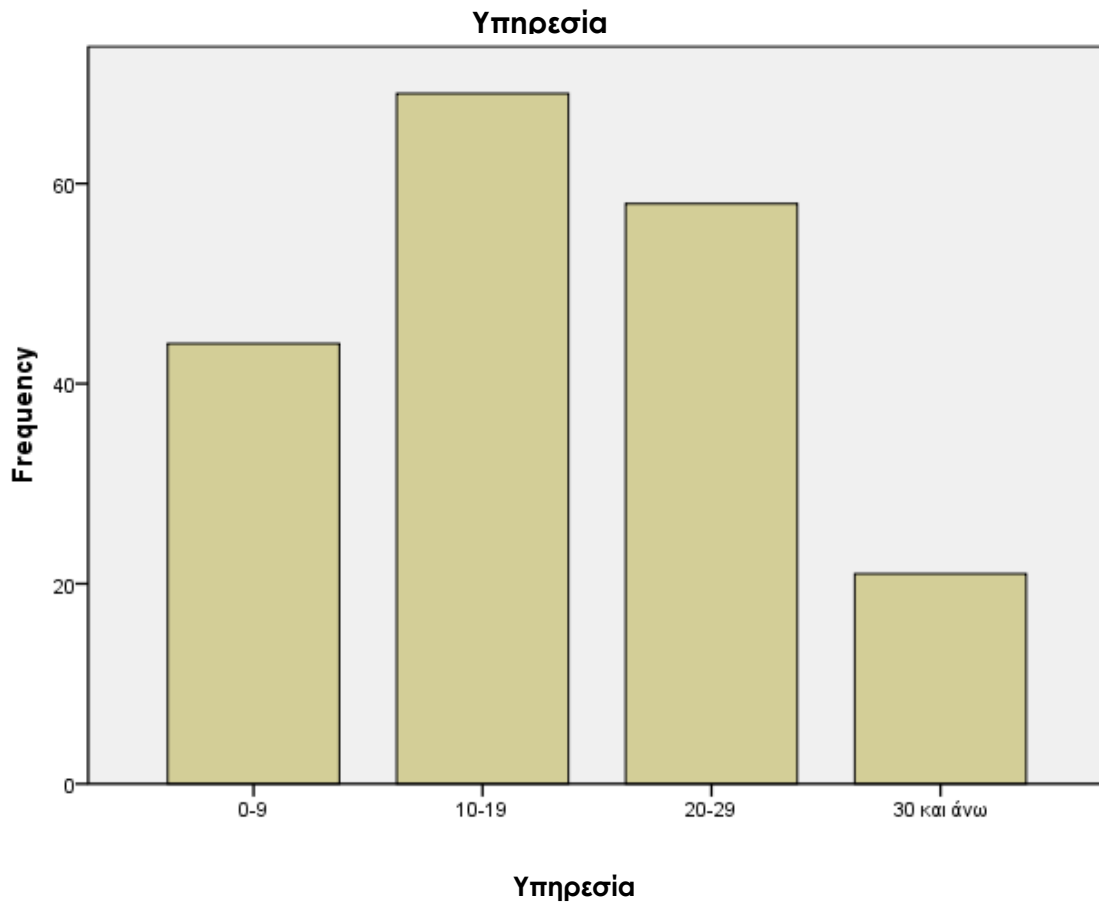


Γράφημα 3: Επίπεδο σπουδών

Σε σχέση με τα χρόνια υπηρεσίας των εκπαιδευτικών, η πλειοψηφία υποστήριξε πως εργάζεται 10-19 χρόνια σε ποσοστό 35,9%, και ακολούθησαν όσοι συμμετέχοντες/ουσες εργάζονται 20-29 χρόνια σε ποσοστό 30,2%.

Πίνακας 4: Υπηρεσία

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρο 0 - 9	44	22,9	22,9	22,9
ο 10 - 19	69	35,9	35,9	58,9
20 - 29	58	30,2	30,2	89,1
30 και άνω	21	10,9	10,9	100,0
Σύνολο	192	100,0	100,0	



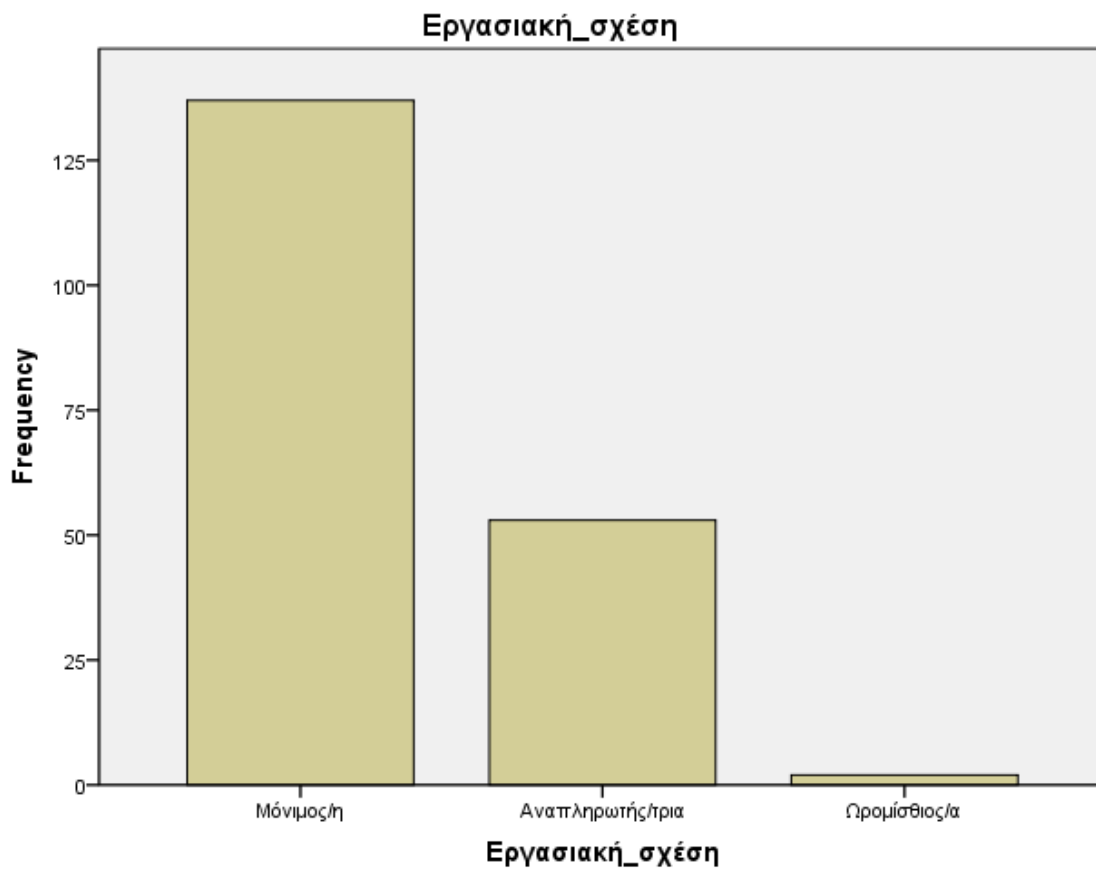
Γράφημα 4: Υπηρεσία

Όσον αφορά την εργασιακή σχέση των συμμετεχόντων/ουσών οι περισσότεροι ήταν διορισμένοι εκπαιδευτικοί με ποσοστό 71,4% και ακολούθησαν όσοι διαθέτουν σύμβαση εργασίας αναπληρωτή με 27,6%.



Πίνακας 5: Εργασιακή σχέση

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρο Μόνιμος / η	137	71,4	71,4	71,4
ο Αναπληρωτής / τρια	53	27,6	27,6	99,0
Ωρομίσθιος / α	2	1,0	1,0	100,0
Σύνολο	192	100,0	100,0	



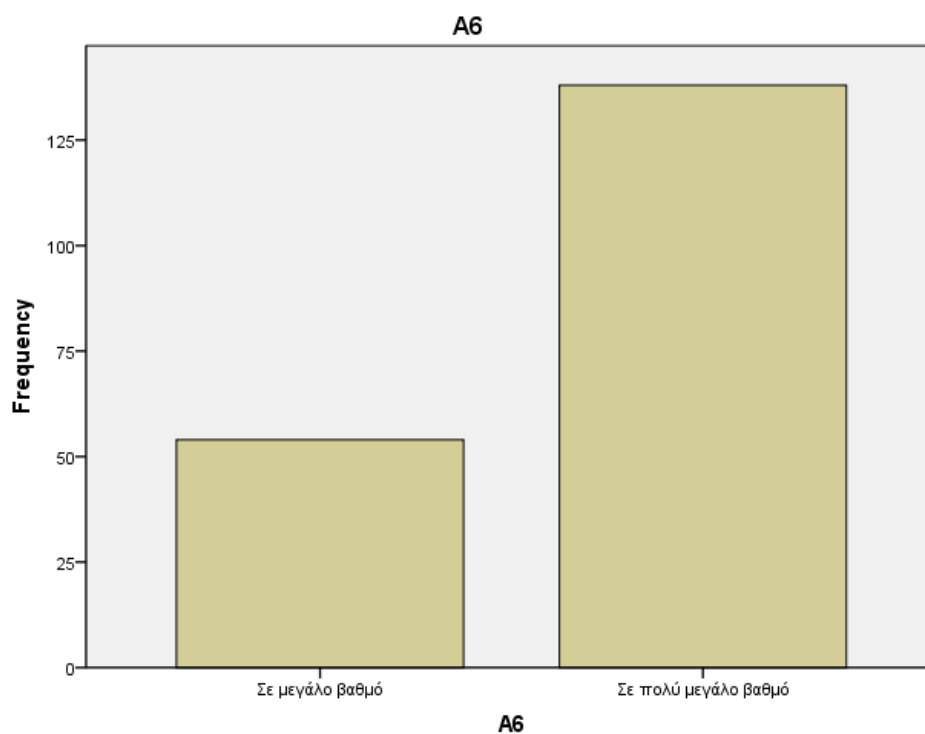
Γράφημα 5: Εργασιακή σχέση

Εν συνεχεία, ζητήθηκε από τους/τις συμμετέχοντες/ουσες να απαντήσουν σχετικά με τον βαθμό στον οποίο σκέφτονται ότι συμβάλλουν οι υγιείς διαπροσωπικές σχέσεις εντός του σχολικού οργανισμού, στην ομαλή και ικανοποιητική λειτουργία του. Χαρακτηριστικό είναι ότι οι περισσότεροι από τους εκπαιδευτικούς υποστήριξαν ότι

συμβάλλουν σε πολύ μεγάλο βαθμό με ποσοστό 71,9% και οι υπόλοιποι υποστήριξαν ότι συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό με 28,1%, χωρίς να υπάρχουν άλλες απαντήσεις. Το γεγονός πως οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί ανήκουν στην κατηγορία των μονίμων, πιθανότατα δικαιολογεί τις ηλικίες που αποτελούν την πλειονότητα του δείγματος αλλά και την ύπαρξη πολλών συμμετεχόντων-ουσών με πολλά έτη υπηρεσίας.

**Πίνακας 6: Σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι συμβάλλουν οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις μέσα στη σχολική μονάδα, στην εύρυθμη λειτουργία της;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρο Σε μεγάλο βαθμό	54	28,1	28,1	28,1
ο Σε πολύ μεγάλο βαθμό	138	71,9	71,9	100,0
Σύνολο	192	100,0	100,0	

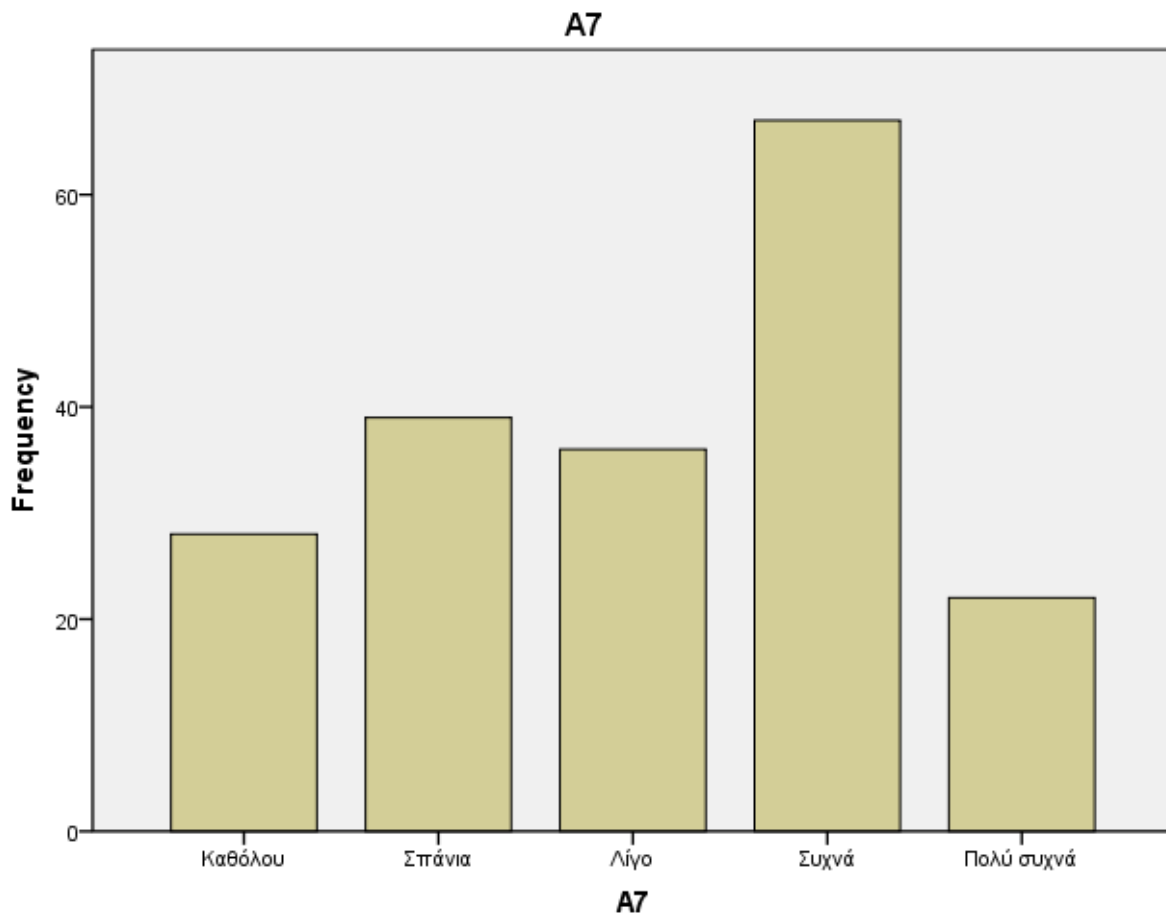


*Γράφημα 6: Σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι συμβάλλουν οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις μέσα στη σχολική μονάδα, στην εύρυθμη λειτουργία της ;*

Ακολούθως, οι συμμετέχοντες/ουσες ρωτήθηκαν σχετικά με το πόσο τακτικά επικοινωνούν γραπτώς οι Διευθυντές/ντριες με το εκπαιδευτικό προσωπικό, όπου η πλειονότητα υποστήριξε πως αυτή συμβαίνει συχνά με ποσοστό 34,9%. Εντούτοις, το 20,3% των εκπαιδευτικών υποστήριξε ότι οι Διευθυντές/ντριες επικοινωνούν γραπτώς με το Διδακτικό Προσωπικό σπάνια και το 18,8% υποστήριξε ότι αυτό συμβαίνει λίγο.

**Πίνακας 7: Πόσο συχνά επικοινωνεί γραπτά ο / η Διευθυντής/ντρια με το Διδακτικό Προσωπικό;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρο Καθόλου	28	14,6	14,6	14,6
ο Σπάνια	39	20,3	20,3	34,9
Λίγο	36	18,8	18,8	53,6
Συχνά	67	34,9	34,9	88,5
Πολύ συχνά	22	11,5	11,5	100,0
Σύνολο	192	100,0	100,0	



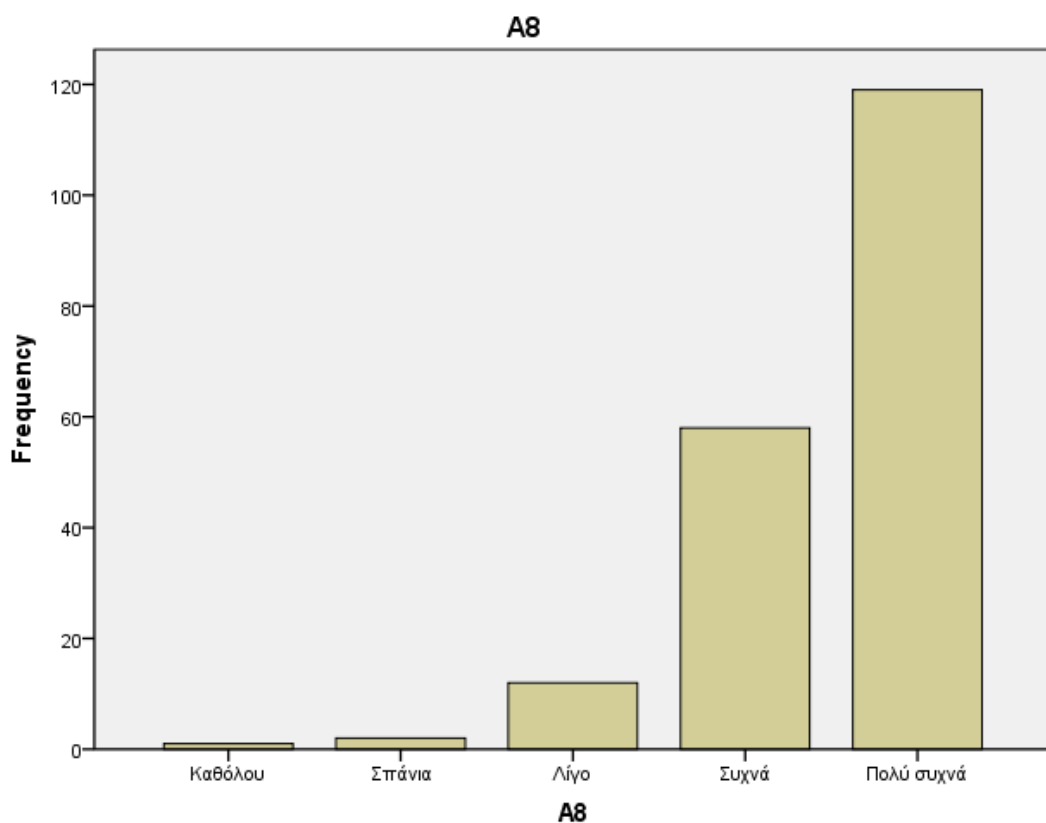
*Γράφημα 7: Πόσο συχνά επικοινωνεί γραπτά ο/η Διευθυντής/ντρια με το Διδακτικό Προσωπικό ;*

Αναφορικά με την συχνότητα προφορικής επικοινωνίας μεταξύ Διευθυντή/ντριας και εκπαιδευτικού προσωπικού, οι περισσότεροι απάντησαν πως αυτή συμβαίνει πολύ συχνά με ποσοστό 62% και ακολουθούν όσοι διέτειναν πως συμβαίνει συχνά με 30,2%.

**Πίνακας 8: Πόσο συχνά επικοινωνεί προφορικά ο / η Διευθυντής / ντρια με το Διδακτικό Προσωπικό;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό

Έγκυρο	Καθόλου	1	,5	,5	,5
	Σπάνια	2	1,0	1,0	1,6
	Λίγο	12	6,3	6,3	7,8
	Συχνά	58	30,2	30,2	38,0
	Πολύ συχνά	119	62,0	62,0	100,0
	Σύνολο	192	100,0	100,0	

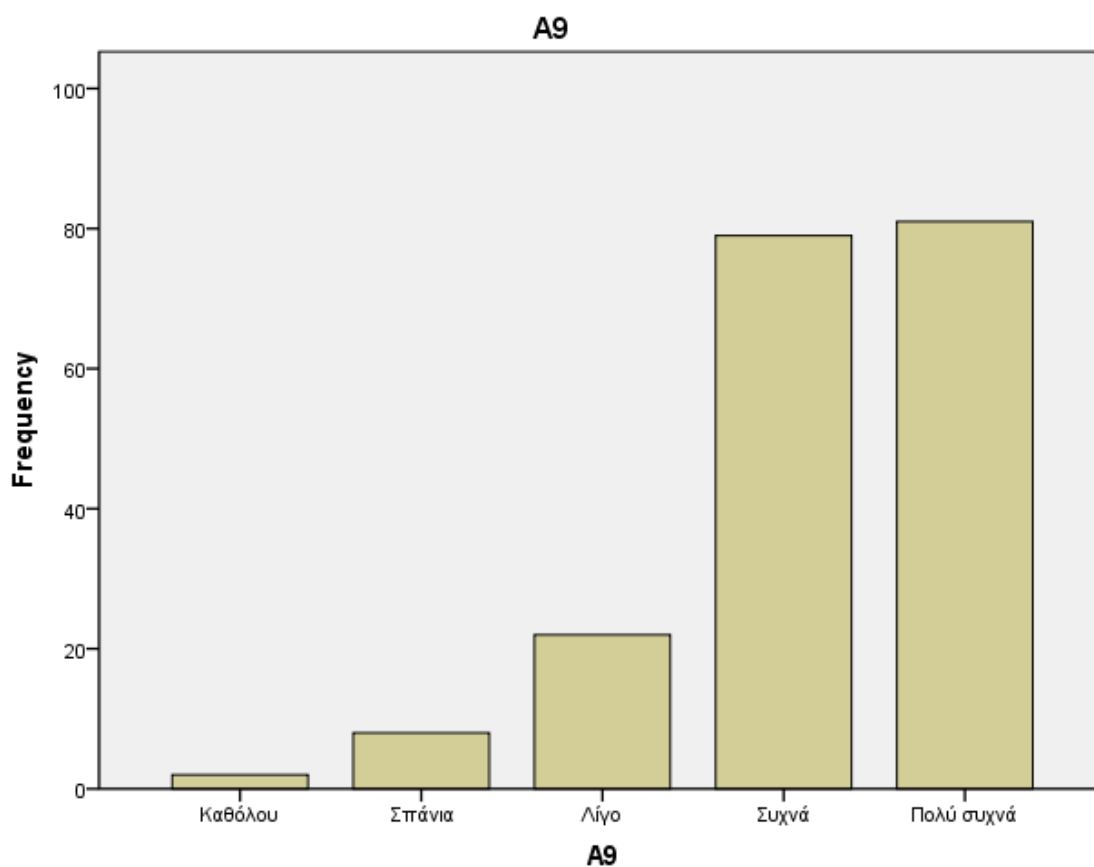


*Γράφημα 8: Πόσο συχνά επικοινωνεί προφορικά /η Διευθυντής/ντρια με το Διδακτικό Προσωπικό ;*

Σχετικά με το πόσο τακτικά υπάρχει ενημέρωση του εκπαιδευτικού προσωπικού από τους/τις Διευθυντές/ντριες για τα ζητήματα τα οποία αφορούν τον τρόπο λειτουργίας του σχολικού οργανισμού, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων/ουσών απάντησε πως ενημέρωση συμβαίνει συχνά ή πολύ συχνά με ποσοστό 83,3%.

**Πίνακας 9: Πόσο συχνά ενημερώνεται το διδακτικό προσωπικό από τον / την Διευθυντή / ντρια για θέματα που σχετίζονται με τη λειτουργία της σχολικής μονάδας;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρο Καθόλου	2	1,0	1,0	1,0
ο Σπάνια	8	4,2	4,2	5,2
Λίγο	22	11,5	11,5	16,7
Συχνά	79	41,1	41,1	57,8
Πολύ συχνά	81	42,2	42,2	100,0
Σύνολο	192	100,0	100,0	

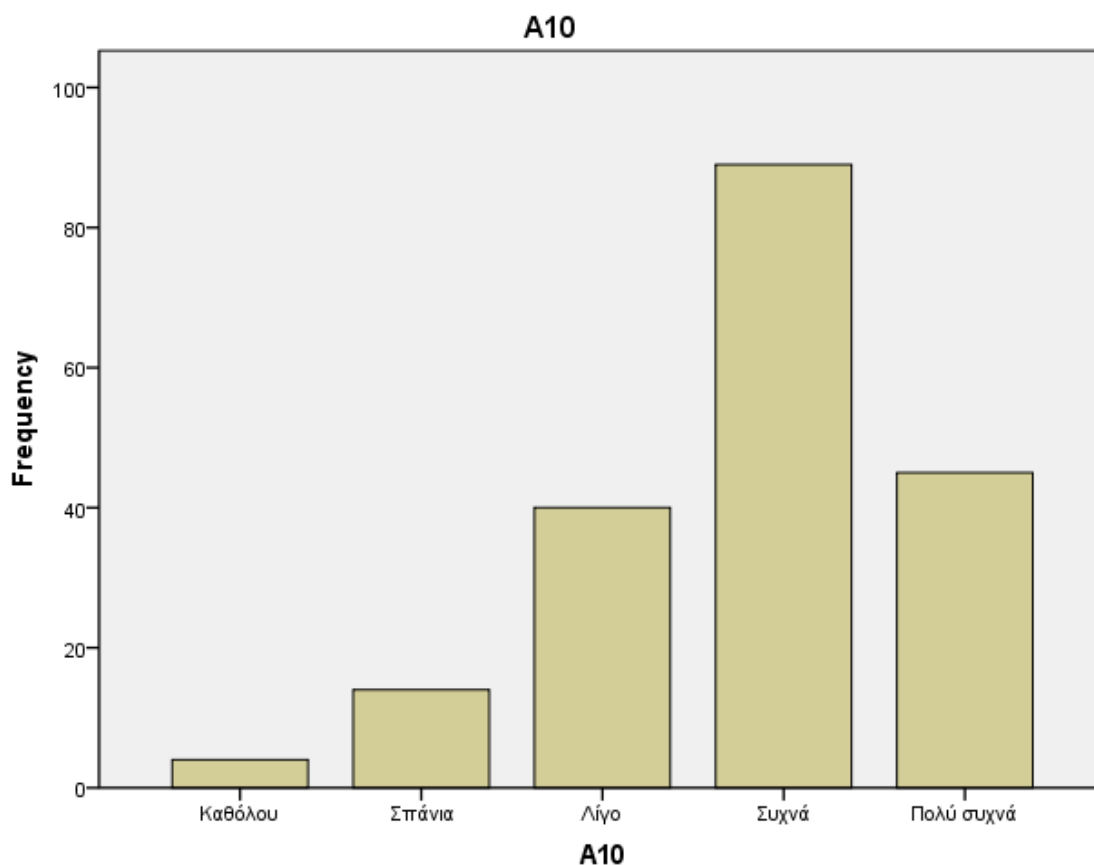


*Γράφημα 9: Πόσο συχνά ενημερώνεται το διδακτικό προσωπικό από τον/ την Διευθυντή/ντρια για θέματα που σχετίζονται με τη λειτουργία της σχολικής μονάδας ;*

Όσον αφορά το βαθμό συχνότητας επικοινωνίας των Διευθυντών/ντριών με τους εκπαιδευτικούς κατ' ιδίαν, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων/ουσών απάντησε πως κάτι ανάλογο συμβαίνει συχνά με ποσοστό 46,4% και ακολούθησαν όσοι απάντησαν πως συμβαίνει πολύ συχνά με 23,4%.

**Πίνακας 10: Πόσο συχνά επικοινωνεί ο / η Διευθυντής / ντρια με καθέναν από τους εκπαιδευτικούς ξεχωριστά;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρο Καθόλου	4	2,1	2,1	2,1
ο Σπάνια	14	7,3	7,3	9,4
Λίγο	40	20,8	20,8	30,2
Συχνά	89	46,4	46,4	76,6
Πολύ συχνά	45	23,4	23,4	100,0
Σύνολο	192	100,0	100,0	



*Γράφημα 10: Πόσο συχνά επικοινωνεί ο/η Διευθυντής/ντρια με καθένα από τους εκπαιδευτικούς ξεχωριστά ;*

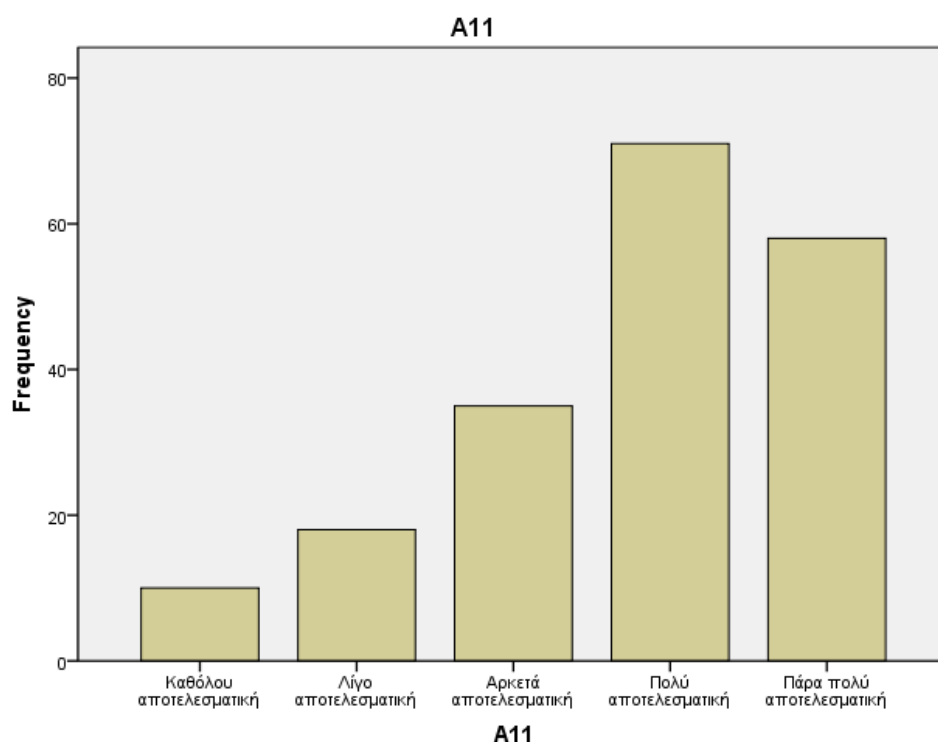
Στη συνέχεια τέθηκε στους εκπαιδευτικούς ένα ερώτημα, σχετικά με το επίπεδο αποτελεσματικότητας της συνεργασίας των Διευθυντών/ντριών με τους ίδιους, και συγκεκριμένα με τον καθένα ξεχωριστά, το βαθμό δηλαδή αποτελεσματικότητας της κατ'ιδίαν συνεργασίας τους. Η πλειονότητα των ερωτηθέντων την χαρακτήρισε πολύ αποτελεσματική με ποσοστό 37% και ακολούθησαν όσοι την χαρακτήρισαν πάρα πολύ αποτελεσματική με ποσοστό 30,2%

**Πίνακας 11: Πόσο αποτελεσματική θεωρείτε τη συνεργασία του/της Διευθυντή/ντριας με τον καθένα από τους εκπαιδευτικούς ξεχωριστά;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό



Έγκυρο	Καθόλου αποτελεσματική	10	5,2	5,2	5,2
ο	Λίγο αποτελεσματική	18	9,4	9,4	14,6
	Αρκετά αποτελεσματική	35	18,2	18,2	32,8
	Πολύ αποτελεσματική	71	37,0	37,0	69,8
	Πάρα πολύ αποτελεσματική	58	30,2	30,2	100,0
	Σύνολο	192	100,0	100,0	

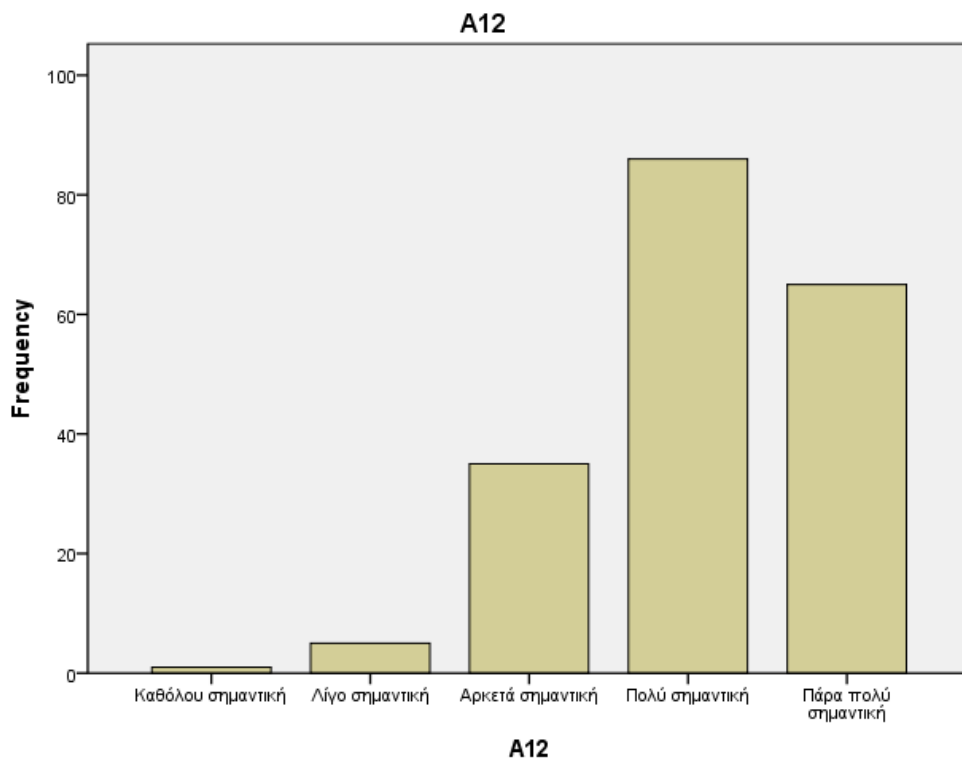


*Γράφημα 11: Πόσο αποτελεσματική θεωρείτε τη συνεργασία του/της Διευθυντή/ντριας με τον καθένα από τους εκπαιδευτικούς ξεχωριστά ;*

Αναφορικά με την αξία την οποία προσδίδουν οι εκπαιδευτικοί στον τομέα της επικοινωνίας που δεν περιλαμβάνει λεκτικά σύμβολα (του στησίματος του σώματος, του τόνου/έντασης της φωνής, των μορφασμών, του χαμόγελου κλπ.) μεταξύ των Διευθυντών/ντριών και του εκπαιδευτικού προσωπικού, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων αποκρίθηκε πως την θεωρεί πολύ σημαντική ή πάρα πολύ σημαντική με ποσοστό 78,7%.

**Πίνακας 12: Πόσο σημαντική θεωρείτε τη μη λεκτική επικοινωνία ( στάση σώματος, τόνος φωνής, εκφράσεις προσώπου, χαμόγελο ) ανάμεσα στον / στην Διευθυντή / ντρια και το Διδακτικό Προσωπικό;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρο Καθόλου σημαντική	1	,5	,5	,5
Λίγο σημαντική	5	2,6	2,6	3,1
Αρκετά σημαντική	35	18,2	18,2	21,4
Πολύ σημαντική	86	44,8	44,8	66,1
Πάρα πολύ σημαντική	65	33,9	33,9	100,0
Σύνολο	192	100,0	100,0	

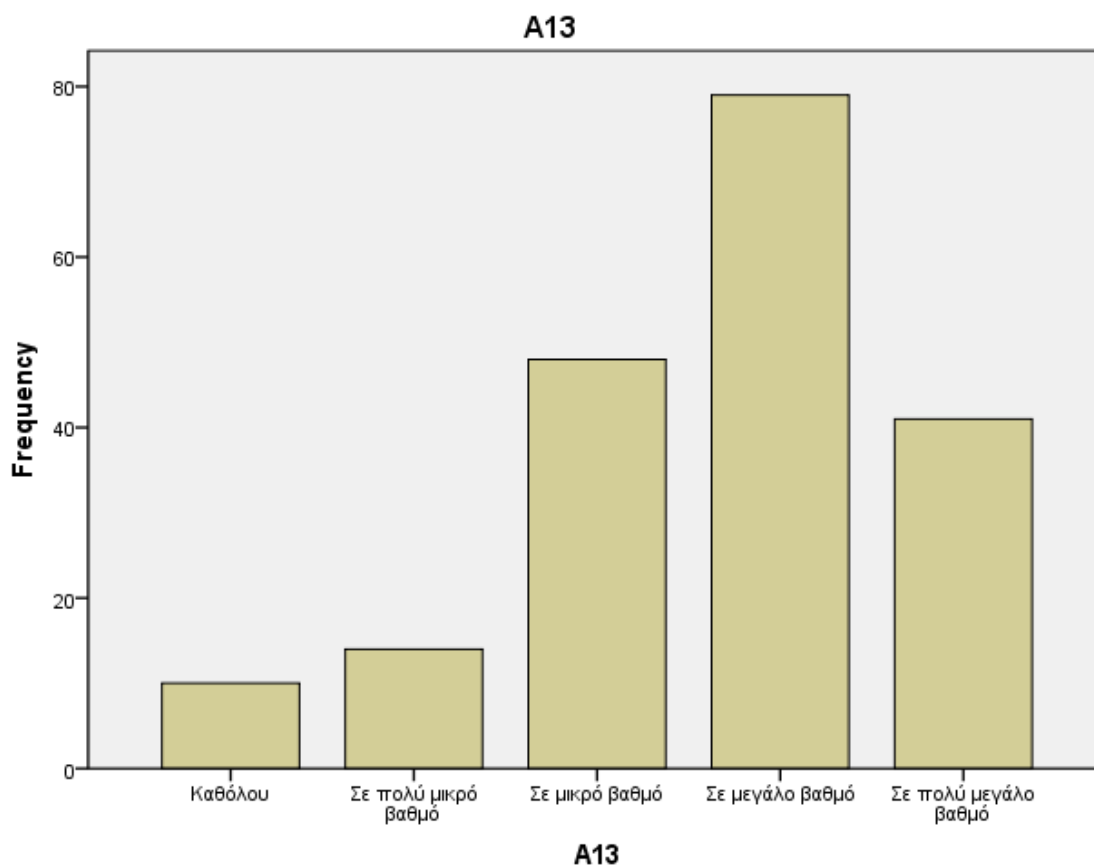


*Γράφημα 12: Πόσο σημαντική θεωρείτε τη μη λεκτική επικοινωνία (στάση σώματος, τόνος φωνής, εκφράσεις προσώπου, χαμόγελο ) ανάμεσα στον/στην Διευθυντή/ντρια και το Διδακτικό Προσωπικό;*

Η έρευνα στη συνέχεια επικεντρώθηκε στο να ζητήσει από τους συμμετέχοντες/ουσες να αναφέρουν σε ποια κλίμακα θα κατέτασσαν την κατοχή επικοινωνιακών δεξιοτήτων από τον διευθυντή/ντριά τους. Οι ίδιοι οι διευθυντές που συμμετείχαν απάντησαν σχετικά με το επίπεδο που θεωρούν πως κατέχουν δεξιότητες επικοινωνίας οι ίδιοι γιατί φυσικά μεταξύ των συμμετεχόντων/ουσών στην έρευνα βρίσκονται και διευθυντές. Η πλειονότητα των εκπαιδευτικών υποστήριξε ότι κάτι τέτοιο ισχύει σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό με ποσοστό 62,% και ακολούθησαν με 32,3% όσοι υποστήριξαν ότι ισχύει σε μικρό ή πολύ μικρό βαθμό.

**Πίνακας 13: Σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι ο / η Διευθυντής / ντριά σας διαθέτει επικοινωνιακές δεξιότητες;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρο Καθόλου	10	5,2	5,2	5,2
ο Σε πολύ μικρό βαθμό	14	7,3	7,3	12,5
Σε μικρό βαθμό	48	25,0	25,0	37,5
Σε μεγάλο βαθμό	79	41,1	41,1	78,6
ο Σε πολύ μεγάλο βαθμό	41	21,4	21,4	100,0
Σύνολο	192	100,0	100,0	



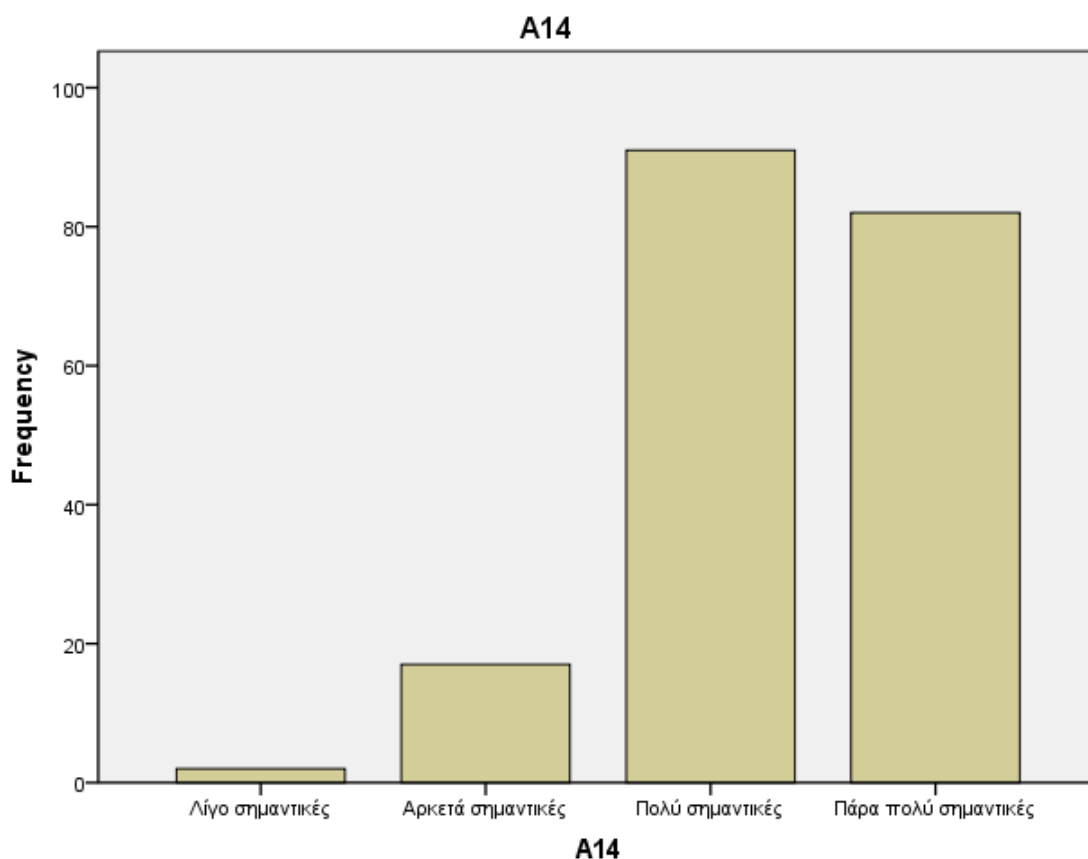
*Γράφημα 13: Σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι ο/η Διευθυντής/ντρια σας διαθέτει επικοινωνιακές δεξιότητες ;*

Μετέπειτα, οι συμμετέχοντες/ουσες ρωτήθηκαν πόσο σημαντικές θεωρούν τις δεξιότητες επικοινωνίας που κατέχουν και χρησιμοποιούν οι Διευθυντές/ντριες κατά τη διάρκεια της συνεργασίας τους με τους εκπαιδευτικούς, όπου οι περισσότεροι με ποσοστό 90,1% τις χαρακτήρισαν πολύ ή πάρα πολύ σημαντικές.

**Πίνακας 14: Πόσο σημαντικές θεωρείτε τις επικοινωνιακές δεξιότητες του/της Διευθυντή/ντριας στη συνεργασία του/της, με το Διδακτικό Προσωπικό;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρο Λίγο σημαντικές	2	1,0	1,0	1,0
ο Αρκετά σημαντικές	17	8,9	8,9	9,9

Πολύ σημαντικές	91	47,4	47,4	57,3
Πάρα πολύ σημαντικές	82	42,7	42,7	100,0
Σύνολο	192	100,0	100,0	

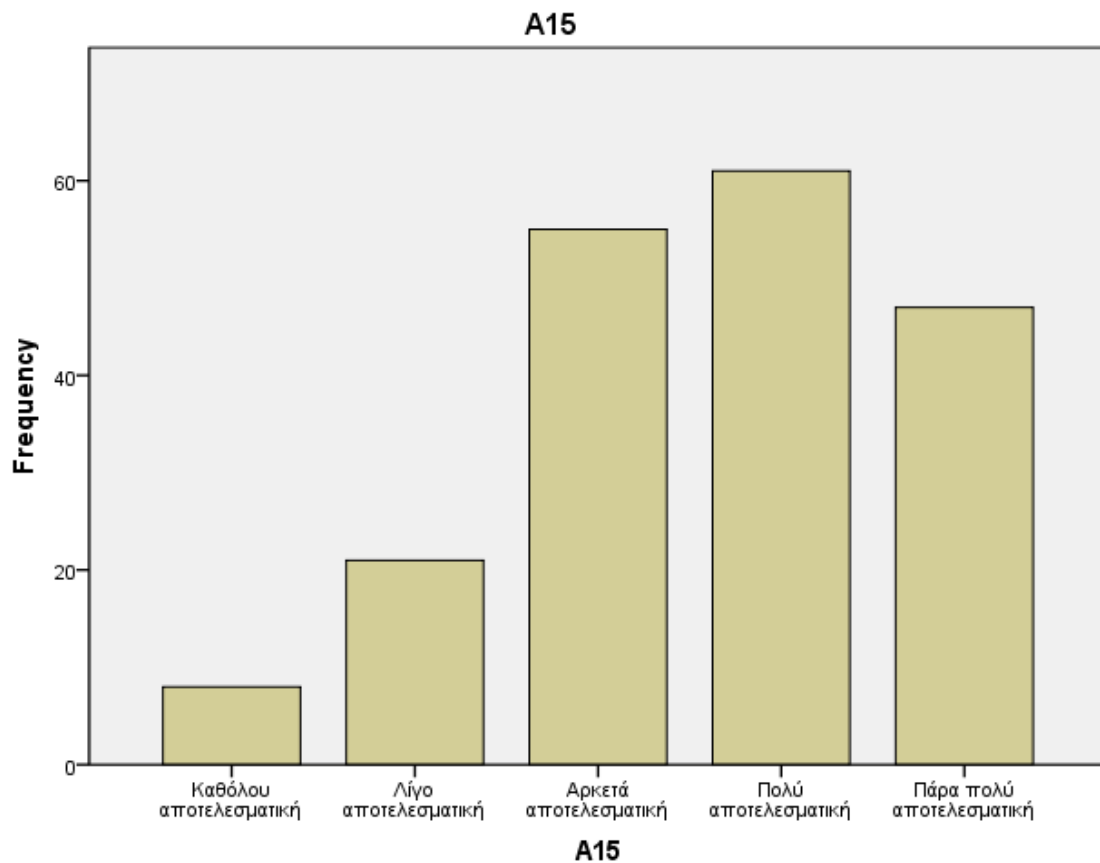


*Γράφημα 14: Πόσο σημαντικές θεωρείτε τις επικοινωνιακές δεξιότητες του/της Διευθυντή/ντριας στη συνεργασία του/της, με το Διδακτικό Προσωπικό ;*

Σχετικά με τον βαθμό αποτελεσματικότητας των παρεμβάσεων των Διευθυντών/ντριών σε καταστάσεις που κρίνεται απαραίτητη η επίλυση διαφορών και η διευθέτηση διενέξεων μεταξύ των μελών του Συλλόγου Διδασκόντων, οι περισσότεροι συμμετέχοντες την χαρακτήρισαν πολύ αποτελεσματική με ποσοστό 31,8% και ακολουθούν με 28,6% όσοι την χαρακτήρισαν αρκετά αποτελεσματική.

Πίνακας 15: Πόσο αποτελεσματική είναι η παρέμβαση του/της Διευθυντή/ντριας στην επίλυση συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρο Καθόλου αποτελεσματική	8	4,2	4,2	4,2
Λίγο αποτελεσματική	21	10,9	10,9	15,1
Αρκετά αποτελεσματική	55	28,6	28,6	43,8
Πολύ αποτελεσματική	61	31,8	31,8	75,5
Πάρα πολύ αποτελεσματική	47	24,5	24,5	100,0
Σύνολο	192	100,0	100,0	

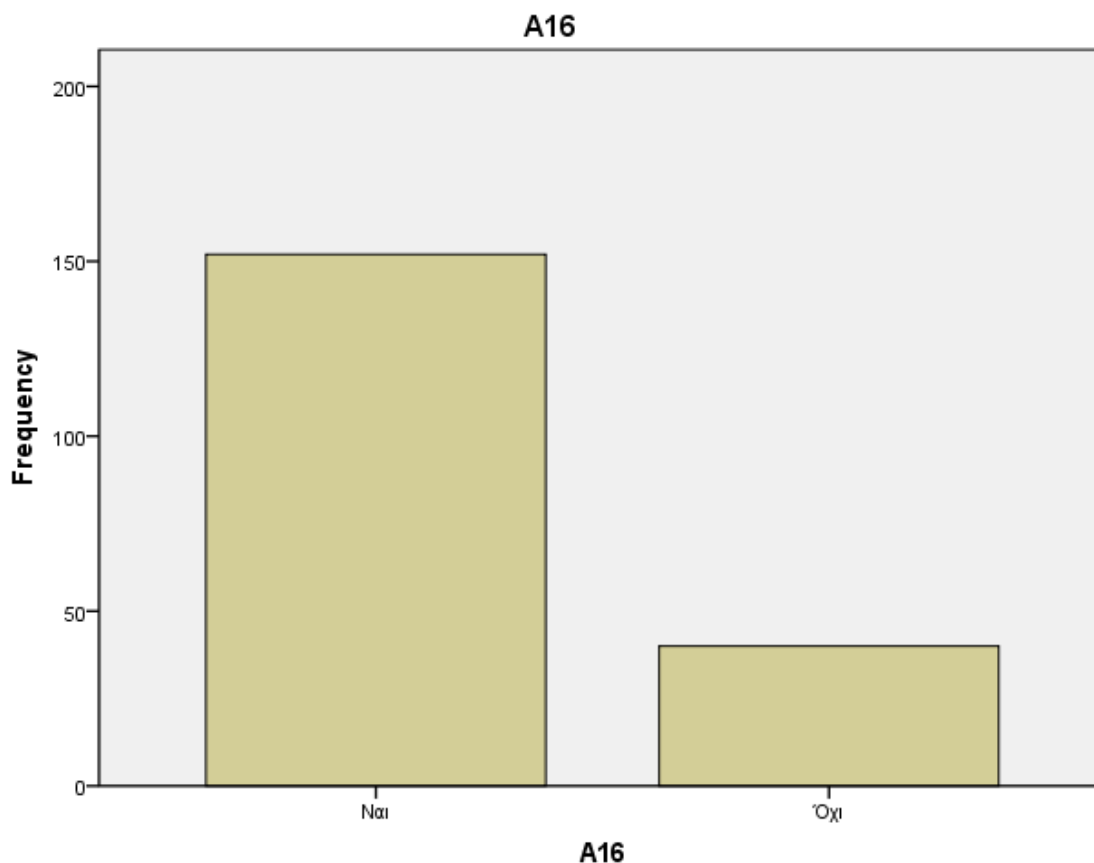


Γράφημα 15: Πόσο αποτελεσματική είναι η παρέμβαση του/της Διευθυντή/ντριας στην επίλυση συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών ;

Εν συνεχεία, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν νιώθουν χαλαροί στο να εκφράσουν αβίαστα κάποια ζητήματα που τυχόν τους/τις απασχολούν σε σχέση με την εργασία τους, όπου η πλειοψηφία με 79,2% απάντησε θετικά.

**Πίνακας 16: Νιώθετε άνετα να εκφράσετε στον / στην Διευθυντή / ντρια σας κάποιο πρόβλημα που σας απασχολεί σχετικά με την εργασίας σας;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρο Ναι	152	79,2	79,2	79,2
ο Όχι	40	20,8	20,8	100,0
ο Σύνολο	192	100,0	100,0	

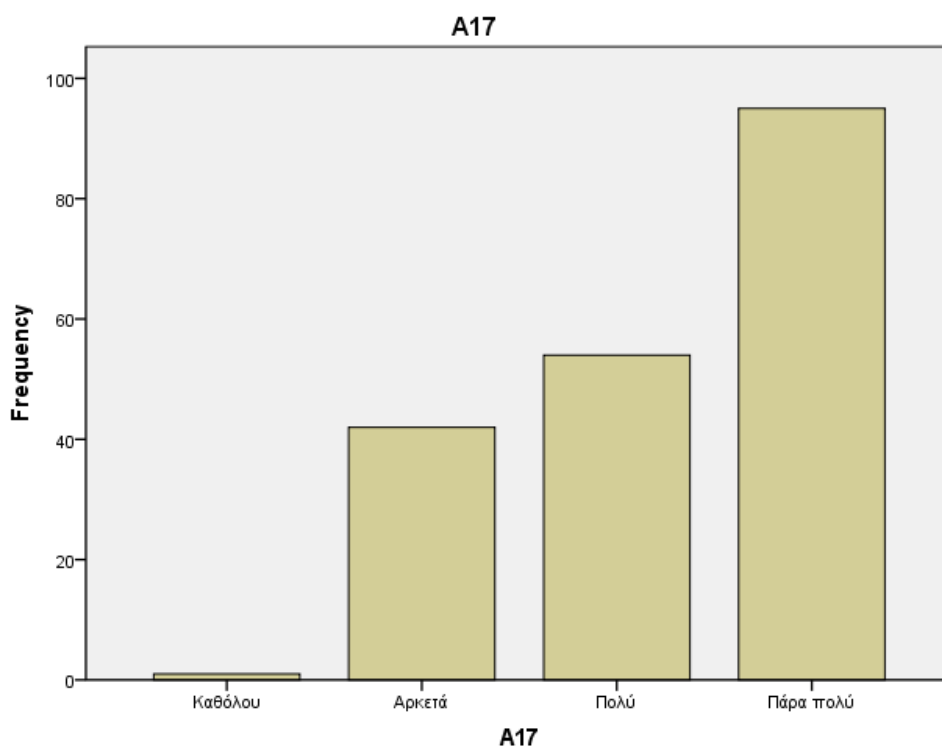


*Γράφημα 16: Νιώθετε άνετα να εκφράσετε στον/στην Διευθυντή/ντρια σας κάποιο πρόβλημα που σας απασχολεί σχετικά με την εργασίας σας ;*

Τέλος, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν θεωρούν πως ένα πρόγραμμα ανάπτυξης επικοινωνιακών δεξιοτήτων των διευθυντών/ντριών θα ασκούσε θετική επιρροή και θα βελτίωνε τόσο οργανωτικά όσο και το λειτουργικά τις σχολικές μονάδες, όπου οι περισσότεροι συμμετέχοντες/ουσες συμφώνησαν πάρα πολύ με ποσοστό 49,5%.

**Πίνακας 17: Θεωρείτε πως ένα πρόγραμμα ανάπτυξης επικοινωνιακών δεξιοτήτων των διευθυντών/ντριών θα επηρέαζε θετικά την οργάνωση και τη λειτουργία των σχολικών μονάδων;**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρο Καθόλου	1	,5	,5	,5
Αρκετά	42	21,9	21,9	22,4
Πολύ	54	28,1	28,1	50,5
Πάρα πολύ	95	49,5	49,5	100,0
Σύνολο	192	100,0	100,0	



*Γράφημα 17: Θεωρείτε πως ένα πρόγραμμα ανάπτυξης επικοινωνιακών δεξιοτήτων των διευθυντών/ντριών θα επηρέαζε θετικά την οργάνωση και τη λειτουργία των σχολικών μονάδων;*



## 4.2 Επαγωγική στατιστική

Αφού εξήχθησαν τα περιγραφικά αποτελέσματα της έρευνας, έγινε μια προσπάθεια να πραγματοποιηθούν κάποιες συσχετίσεις ανάμεσα στις μεταβλητές της, με βασική επιδίωξη να ανιχνευθούν οι μεταξύ τους εξαρτήσεις. Πιο συγκεκριμένα, εξετάστηκε η πιθανότητα διαφοροποίησης των απαντήσεων των εκπαιδευτικών ανάλογα με το φύλο, την ηλικία τους, το επίπεδο σπουδών τους, τα έτη υπηρεσίας τους και την εργασιακή τους σχέση. Μέσω της χρήσης συσχετίσεων, καθίσταται δυνατόν να μελετηθεί το ζήτημα περαιτέρω και ως εκ τούτου να γίνουν περισσότερο καταληπτές οι ιδέες που προέβησαν οι συμμετέχοντες/ουσες. Βασική επιδίωξη, δηλαδή, ήταν εξ αρχής, να διερευνηθεί κατά πόσο οι δημογραφικές μεταβλητές των συμμετεχόντων/ουσών φαίνεται να έχουν αντίκτυπο επάνω στις απόψεις τους σχετικά με τον ρόλο των δεξιοτήτων επικοινωνίας των διευθυντών/ντριών τους και κατά πόσο συνδράμουν οι δεξιότητες αυτές στη λειτουργία των σχολικών οργανισμών.

Για τον λόγο αυτό, έγινε αρχικά, διερεύνηση σχετικά με το φύλο των συμμετεχόντων/ουσών. Με κύρια πρόθεση να εντοπισθούν οι πιθανές διαφορές μεταξύ των θέσεων/στάσεων ανδρών και γυναικών που συμμετείχαν στην έρευνα, αναφορικά με τις ερωτήσεις και τις ιδιότητες που εξετάζονται στην παρούσα μελέτη, πραγματοποιήθηκε εφαρμογή του κατάλληλου ελέγχου για κάθε μια από τις μεταβλητές, με τη συνδρομή του κριτηρίου t-test. Μέσα της συγκεκριμένης τεχνικής ελέγχου, είναι απλό να ελέγξει κανείς, αν οι μέσες τιμές κάθε μεταβλητής διαφέρουν στατιστικά σημαντικά μεταξύ των δύο φύλων. Η πραγματοποίηση του ελέγχου t-test, ανέδειξε πως δεν υφίσταται στατιστικά σημαντική διαφορά ( $p > 0.05$ ) ανάμεσα στο φύλο των συμμετεχόντων/ουσών και στις ιδέες/διαπιστώσεις που προβάλλουν για τους διευθυντές/ντριές τους, συνεπώς παρατηρείται πως το φύλο των συμμετεχόντων/ουσών, δεν επηρεάζει τις απαντήσεις τους.

Στη συνέχεια, έγινε προσπάθεια να εξεταστεί αν η ηλικία των συμμετεχόντων/ουσών εκπαιδευτικών επηρεάζει τις θέσεις τους σχετικά με τους Διευθυντές/ντριές τους. Για το σκοπό αυτόν, επιλέχθηκε η χρήση του ελέγχου Chi-Square, μιας και στην προκειμένη περίπτωση, διατίθενται δύο ποιοτικές μεταβλητές,

καθεμία εκ των οποίων θέτει τα άτομα σε ομάδες. Από τον έλεγχο Chi-Square που υλοποιήθηκε, προέκυψε στατιστικά σημαντική διαφορά ( $p < 0,05$ ) ανάμεσα στην ηλικία των συμμετεχόντων και στη συχνότητα γραπτής επικοινωνίας μεταξύ Διευθυντή/ντριας και εκπαιδευτικών. Η σχέση αυτή βρέθηκε να είναι αρνητική, συμβάν που αναδεικνύει πως όσο μεγαλύτερη είναι η ηλικία των εκπαιδευτικών τόσο μειωμένη παρατηρείται η συχνότητα γραπτής επικοινωνίας με τους Διευθυντές/ντριες.

Πίνακας 18: Συσχέτιση με ηλικία

	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,023

Επιπρόσθετα, έγινε μια προσπάθεια να ελεγχθεί εάν οι θέσεις των συμμετεχόντων/ουσών για τον/την Διευθυντή/ντριά τους επηρεάζονται από τη βαθμίδα σπουδών που έχουν ολοκληρώσει. Ο έλεγχος Chi-Square ανέδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά ( $p < 0,05$ ) ανάμεσα στο επίπεδο σπουδών των συμμετεχόντων/ουσών και του βαθμού συχνότητας προφορικής επικοινωνίας μεταξύ Διευθυντή/ντριας με τους εκπαιδευτικούς του σχολικού οργανισμού, του βαθμού συχνότητας ενημέρωσης του διδακτικού προσωπικού από τους/τις Διευθυντές/ντριες αναφορικά με ζητήματα που έχουν να κάνουν με τη λειτουργία του σχολικού οργανισμού, του βαθμού αποτελεσματικότητας που θεωρούν οι εκπαιδευτικοί ότι έχει η συνεργασία των Διευθυντών/ντριών με τους εκπαιδευτικούς κατ'ιδίαν, του βαθμού κατοχής δεξιοτήτων επικοινωνίας από τον/την Διευθυντή/ντρια και του βαθμού αποτελεσματικότητας των μεσολαβήσεων του/της Διευθυντή/ντριας στην εξομάλυνση των διαφορών εντός του Συλλόγου Διδασκόντων. Το παραπάνω αποτέλεσμα, οδηγεί στο συμπέρασμα πως η βαθμίδα σπουδών που έχουν ολοκληρώσει οι εκπαιδευτικοί ασκεί άμεσα επιρροή στον τρόπο με τον οποίο οι συμμετέχοντες/ουσες σχηματίζουν τη γνώμη τους για όλα τα παραπάνω ζητήματα.

Πίνακας 19: Συσχέτιση με επίπεδο σπουδών

		Asymp. Sig. (2-sided)
Πόσο συχνά επικοινωνεί προφορικά ο/η Διευθυντής/ντρια με το Διδακτικό Προσωπικό;	Pearson Chi-Square	,039
Πόσο συχνά ενημερώνεται το διδακτικό προσωπικό από τον/την Διευθυντή/ντρια για θέματα που σχετίζονται με τη λειτουργία της σχολικής μονάδας;	Pearson Chi-Square	,000
Πόσο αποτελεσματική θεωρείτε τη συνεργασία του/της Διευθυντή/ντριας με τον καθένα από τους εκπαιδευτικούς ξεχωριστά;	Pearson Chi-Square	,010
Σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι ο/η Διευθυντής/ντρια σας διαθέτει επικοινωνιακές δεξιότητες;	Pearson Chi-Square	,008
Πόσο αποτελεσματική είναι η παρέμβαση του/της Διευθυντή/ντριας στην επίλυση συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών;	Pearson Chi-Square	,002

Τέλος, έγινε προσπάθεια εξέτασης σχετικά με το εάν η άποψη των ερωτηθέντων για τον/την διευθυντή/ντρια τους δέχεται επιρροές από τα έτη υπηρεσίας τους σε σχολικούς οργανισμούς. Από τον έλεγχο Chi-Square που υλοποιήθηκε προέκυψε στατιστικά σημαντική διαφορά ( $p < 0,05$ ) μεταξύ των ετών υπηρεσίας των συμμετεχόντων/ουσών και της συχνότητας γραπτής επικοινωνίας ανάμεσα σε Διευθυντή/ντρια και εκπαιδευτικούς. Η σχέση αυτή βρέθηκε να είναι αρνητική. Το

γεγονός αυτό συνεπάγεται πως η αύξηση στα έτη υπηρεσίας των εκπαιδευτικών προκαλεί την ελάττωση στη συχνότητα γραπτής επικοινωνίας μεταξύ των τελευταίων με τους Διευθυντές/ντρίες τους.

Πίνακας 20: Συσχέτιση με έτη υπηρεσίας

	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,008

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Κυριότερη επιδίωξη της ερευνητικής δραστηριότητας που υλοποιήθηκε στο πλαίσιο της συγκεκριμένης μελέτης, ήταν η διερεύνηση των ιδεών/θέσεων των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης αναφορικά με τις δεξιότητες επικοινωνίας που κατέχουν οι Διευθυντές/ντριες Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Ειδικότερα, μέσα από την έρευνα έγινε μια απόπειρα διερεύνησης της συχνότητας επικοινωνίας μεταξύ Διευθυντών/ντριών σχολικών οργανισμών με το εκπαιδευτικό προσωπικό, έγινε προσπάθεια διευκρίνισης του πιο διαδεδομένου τρόπου επικοινωνίας (γραπτού–προφορικού) που χρησιμοποιείται ανάμεσά τους, του βαθμού κατοχής δεξιοτήτων επικοινωνίας από τη μεριά Διευθυντών/ντριών σχολικών οργανισμών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, του ποσοστού συμβολής των δεξιοτήτων επικοινωνίας των Διευθυντών/ντριών στους προσωπικούς δεσμούς που αναπτύσσουν με τους εκπαιδευτικούς, του βαθμού αποδοτικότητας κι επιτυχίας της συνεργασίας μεταξύ Διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και εκπαιδευτικού προσωπικού και τέλος, κατά πόσο αναγκαία είναι η επιμόρφωση των Διευθυντών σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης σε επίπεδο επικοινωνιακών δεξιοτήτων.

Στη μελέτη αυτή συμμετείχαν 192 εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης η πλειονότητα των οποίων ήταν γυναίκες με ηλικία άνω των 50 ετών κατά κύριο λόγο. Ως επί το πλείστον οι συμμετέχοντες/ουσες βρέθηκαν να κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, τα έτη υπηρεσίας τους κυμαίνονται μεταξύ 10 και 19 ετών, και η πλειοψηφία τους είναι μόνιμοι εκπαιδευτικοί.

Η ερευνητική αυτή δραστηριότητα κατέληξε στα εξής κυριότερα πορίσματα :

- I. Οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι η ομαλή κι εύρυθμη λειτουργία ενός σχολικού οργανισμού, προϋποθέτει την ύπαρξη μέσα σε αυτόν καλών διαπροσωπικών σχέσεων.
- II. Οι διευθυντές/ντριες έχουν συχνότατη γραπτή συνδιαλλαγή με το Διδακτικό Προσωπικό.

- III. Οι διευθυντές/ντρίες επικοινωνούν συχνά προφορικά με το Διδακτικό Προσωπικό.
- IV. Το διδακτικό προσωπικό ενημερώνεται πολύ συχνά από τους/τις διευθυντές/ντρίες για λειτουργικά ζητήματα του σχολικού οργανισμού.
- V. Οι διευθυντές/ντρίες επικοινωνούν συχνά με καθέναν από τους εκπαιδευτικούς ξεχωριστά.
- VI. Η συνεργασία των διευθυντών/ντριών με κάθε έναν από τους εκπαιδευτικούς προσωπικά θεωρείται προσοδοφόρα.
- VII. Η χρήση της μη λεκτικής επικοινωνίας (στήσιμο και θέση σώματος, ένταση στη φωνή, μορφασμοί, μειδίαμα) ανάμεσα στους/στις διευθυντές/ντρίες και το Διδακτικό Προσωπικό θεωρείται πολύ σημαντική.
- VIII. Οι διευθυντές/ντρίες διαθέτουν σε υψηλό επίπεδο δεξιότητες επικοινωνίας.
- IX. Οι δεξιότητες επικοινωνίας των διευθυντών/ντριών στην από κοινού εργασία/σύμπραξη τους με το προσωπικό θεωρούνται κρίσιμες.
- X. Η παρέμβαση των διευθυντών/ντριών στην επίλυση συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών θεωρείται πολύ αποτελεσματική.
- XI. Οι εκπαιδευτικοί νιώθουν άνετα να εκφράσουν στους/στις διευθυντές/ντρίες τους κάποιο εργασιακό τους ζήτημα.
- XII. Ένα πρόγραμμα ανάπτυξης επικοινωνιακών δεξιοτήτων των διευθυντών/ντριών θα επηρέαζε πάρα πολύ θετικά τον οργανωτικό και λειτουργικό τομέα των σχολικών οργανισμών.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται μια σχετική ικανοποίηση αναφορικά με τις ικανότητες επικοινωνίας των Διευθυντών/ντριών τους.

Αρχικά, μέσω της ερευνητικής μελέτης αναδείχτηκε πως οι εκπαιδευτικοί υπερασπίζονται το γεγονός πως οι υγιείς δεσμοί και οι εύρωστες προσωπικές σχέσεις εντός του σχολικού οργανισμού, συνδράμουν στο να λειτουργεί ομαλά και αποδοτικά ο οργανισμός. Σύμφωνα με τους George & Jones, (2012) η αποτελεσματική επικοινωνία είναι σημαντική καθώς επηρεάζει σχεδόν κάθε πτυχή της οργανωσιακής συμπεριφοράς και είναι μία από τις σημαντικότερες διαπροσωπικές διαδικασίες σε διάφορους τύπους οργανισμών, συνεπώς και στους σχολικούς οργανισμούς. Η αποτελεσματική

επικοινωνία επιτρέπει να επιτευχθούν οι στόχοι και να υπάρξει απόδοση σε όλα τα επίπεδα (George & Jones, 2012). Οι Harris and Nelson (2008) συμφωνούν πως η διαπροσωπική συνδιαλλαγή καθίσταται θεμελιώδης για την επιτυχία στη δουλειά και το να είναι κάποιος αποτελεσματικός συνάδελφος, υφιστάμενος ή διευθυντής/ντρια. Επίσης, η επικοινωνία είναι ίσως η πιο ορατή από όλες τις δραστηριότητες της ομάδας και η παρουσία της είναι εξαιρετικά κρίσιμη για την αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας (Stroh et al., 2002). Ο Robbins (2002) για να το υποστηρίξει αυτό αναφέρει ότι η επικοινωνία ενθαρρύνει τα κίνητρα διευκρινίζοντας τι πρέπει να γίνει, πόσο καλά πρέπει να γίνει αλλά και τι μπορεί να γίνει για να βελτιωθεί η απόδοση εάν αυτή είναι χαμηλότερη. Ο Anderson (2006) υποστήριξε ότι η επικοινωνία βοηθά στη διαμόρφωση της κουλτούρας του σχολείου. Με άλλα λόγια, οι διευθυντές/ντριες των σχολείων έχουν τη δύναμη να μεταμορφώσουν τη σχολική κουλτούρα με πιο συνεργατικό και υποστηρικτικό τρόπο. Με αυτό συμφωνούν και άλλες μελέτες (π.χ. Marks & Prinity, 2003 · Leithwood, 1994) που δείχνουν ότι η ηγεσία του σχολείου έχει μεγάλη ικανότητα να βελτιώσει τη σχολική κουλτούρα. Επιπλέον, η Halawah (2005) τονίζει το γεγονός ότι ένα πιο θετικό κλίμα στο σχολείο είναι πιθανότερο να συμπέσει όταν υπάρχει μια σαφής άρθρωση των μεθόδων επικοινωνίας μεταξύ διευθυντών και εκπαιδευτικών.

Η παρούσα έρευνα ανέδειξε ότι υπάρχει πολύ συχνή επικοινωνία του/της διευθυντή/ντριας με το εκπαιδευτικό προσωπικό. Συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι οι διευθυντές/ντριες πολύ συχνά επικοινωνούν προφορικά αλλά και γραπτά με το Διδακτικό Προσωπικό, κρατώντας το ενήμερο για ζητήματα άμεσα σχετιζόμενα με τη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Επίσης, οι διευθυντές/ντριες επικοινωνούν συχνά με κάθε έναν από τους/τις εκπαιδευτικούς χωριστά και η συνεργασία των διευθυντών/ντριών με τους εκπαιδευτικούς κατ' ιδίαν θεωρείται ιδιαίτερα αποδοτική. Σύμφωνα με τον Γουρναρόπουλο, (2007) στη σχολική μονάδα, ο ρόλος της επικοινωνίας είναι καθοριστικός. Μέσα από πληθώρα ερευνών (πχ. Moller, 2000 · Laud , 1998 · Smith & Andrews, 1989 · Bredeson, 1988 · Gronn, 1983) έχει αναδειχθεί, επίσης, ότι οι διευθυντές/ντριες των σχολείων αφιερώνουν πολύ χρόνο στην επικοινωνία και ότι ένα αξιόλογο μέρος του χρόνου των διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων αφιερώνεται στη διαπροσωπική επικοινωνία. Συγκεκριμένα, ο Lunenburg

(2010) ανέφερε σαφώς πως οι διευθυντές/ντριες περνούν περίπου το εβδομήντα με ογδόντα τοις εκατό των χρονικών αποθεμάτων τους στην προσωπική συνδιαλλαγή με τους εκπαιδευτικούς. Ο Harris, (2002) συμπληρώνει, ότι προκειμένου να ενισχυθεί η συμμετοχή των εκπαιδευτικών μέσα σε ένα σχολείο, απαιτούνται σαφή συστήματα επικοινωνίας. Οι διευθυντές /ντριες σχολείων που συχνά ξεκινούν και επικοινωνούν απευθείας με τους εκπαιδευτικούς (Sezgin & Er, 2016) τους ενθαρρύνουν να είναι επιτυχημένοι στο επάγγελμά τους ακούγοντάς τους συνειδητά (Reitzug, 1994). Υπάρχουν επίσης εμπειρικά δεδομένα που αναφέρουν ότι οι διευθυντές σε επιτυχημένα σχολεία χρησιμοποιούν πολυδιάστατη επικοινωνία και ότι επικοινωνούν συχνότερα για θέματα που σχετίζονται με ακαδημαϊκά και παιδαγωγικά καθήκοντα.

Επίσης, οι εκπαιδευτικοί της παρούσας έρευνας υποστήριξαν ότι η μη λεκτική επικοινωνία (στήσιμο του σώματος, ένταση στη φωνή, μορφασμοί, χαμόγελο) ανάμεσα στους/στις διευθυντές/ντριες και το Διδακτικό Προσωπικό θεωρείται πολύ σημαντική. Με αυτό έρχεται να συμφωνήσει και ο Williams (2002) αναφέροντας ότι αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί επίσης να επιτευχθεί σε μη λεκτική επικοινωνία, όπως εκφράσεις προσώπου, χειρονομίες και στάσεις, διαπιστώνοντας ότι η οπτική επαφή, το ντύσιμο και η εμφάνιση, η φωνή, το χιούμορ και η φυσικότητα είναι σημαντικές συμπεριφορές όσον αφορά την ανάπτυξη διαπροσωπικών δεξιοτήτων επικοινωνίας. Είναι επομένως σημαντικό, οι διευθυντές σχολείων να θεωρούνται ηγέτες με επαρκείς επικοινωνιακές δεξιότητες προκειμένου να δημιουργηθούν αποτελεσματικά διαπροσωπικά δίκτυα επικοινωνίας σε μια σχολική κοινότητα.

Επιπροσθέτως, η παρούσα έρευνα ανέδειξε ότι οι διευθυντές/ντριες διαθέτουν σε μεγάλο βαθμό δεξιότητες επικοινωνίας, οι οποίες μέσω της συνεργασίας τους με τους εκπαιδευτικούς θεωρούνται εξέχουσας σημασίας. Μάλιστα, σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς η παρέμβαση των διευθυντών/ντριών στην επίλυση συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών θεωρείται πολύ αποτελεσματική, αλλά και οι ίδιοι νιώθουν άνετα να εκφράσουν στους/στις διευθυντές/ντριες τους κάποιο εργασιακό ζήτημα που τους απασχολεί. Τέλος, συμφώνησαν ότι ένα πρόγραμμα ανάπτυξης επικοινωνιακών δεξιοτήτων των διευθυντών/ντριών θα επηρέαζε πάρα πολύ θετικά τον οργανωτικό και λειτουργικό τομέα των σχολικών οργανισμών. Σύμφωνα με τον Schein (1991), ένας



ηγέτης με επαρκείς δεξιότητες επικοινωνίας είναι πιο πιθανό να είναι ικανός να ηγηθεί μιας επιτυχούς εφαρμογής νέων πρακτικών στον οργανισμό. Οι Brauckmann et.al.(2020) με τη σειρά τους, αναφέρουν ότι η επικοινωνία είναι και μέσο και τρόπος περιγραφής του σχολικού οράματος για τους διευθυντές/ντριες και μπορεί επίσης να είναι μια διαδικασία κατανόησης και διεξαγωγής ηγεσίας μέσα στο σχολείο. Οι Kremer, Hayon and Wubbles (2005) αναδεικνύουν το ότι οι θέσεις του εκπαιδευτικού δυναμικού τόσο για την πραγματική όσο και για την επιθυμητή συμπεριφορά των διευθυντών/ντριών των σχολείων σχετίζονται με τα επίπεδα ικανοποίησης του εκπαιδευτικού δυναμικού από το σχολικό περιβάλλον. Η επικοινωνία παρέχει πληροφορίες στους εκπαιδευτικούς και η ικανοποίηση των εκπαιδευτικών συνδέεται στενά με το πόσο καλή είναι η επικοινωνία διευθυντή/ντριας-δασκάλου/ας (Price, 2012). Αυτό σημαίνει επίσης ότι η ποιότητα της επικοινωνίας και η ποιότητα των σχέσεων συνδέονται μεταξύ τους. Σε πολλές μελέτες (πχ. Bakkenes, Brabander & Imants, 1999 · Barth, 1990) ο διευθυντής θεωρείται σημαντικός παράγοντας στη δημιουργία συλλογικών σχέσεων και στη βελτίωση του σχολείου. Επίσης, οι μελέτες των Washington (2007) και Whaley and Hegstrom (1992) αποκάλυψαν ότι η υγιής επικοινωνία εκπαιδευτικού-διευθυντή/ντριας έχει άμεσα θετικό αντίκτυπο στα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης του εκπαιδευτικού προσωπικού. Ως εκ τούτου, η επικοινωνία γίνεται αποδεκτή ως ένα από τα πιο κρίσιμα στοιχεία της ηγεσίας ενός σχολείου (Sezgin & Er, 2016).

Με όσα αποτελέσματα εξήχθησαν από την παρούσα μελέτη, βρέθηκαν σύμφωνες πολλές ακόμη μελέτες που έχουν διενεργηθεί τόσο σε τοπικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Για παράδειγμα η έρευνα της Τσομπανάκη (2017) εξέτασε τη συσχέτιση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων των διευθυντών/ντριών με την επιρροή που αυτές εμφανίζουν στην ομαλή λειτουργία του σχολικού οργανισμού και στην αποτελεσματικότητά του, όπου εξετάζεται το ζήτημα των θέσεων των εκπαιδευτικών σχετικά με το βαθμό που συνδράμουν οι δεξιότητες επικοινωνίας του/της Διευθυντή/ντριας ενός σχολικού οργανισμού στην ομαλή λειτουργία του και τελικώς αποδεικνύεται πως η σημασία της επικοινωνίας δείχνει να κατέχει καίριο ρόλο σε κάθε οργανισμό επομένως και στις σχολικές μονάδες. Επίσης, η Tyler (2016), υποστηρίζει πως οι επικοινωνιακές δεξιότητες είναι ένα κεντρικό και βαρυσήμαντο δομικό

συστατικό για το χτίσιμο της προσωπικότητας του επιτυχημένου ηγέτη, και πως χρησιμοποιώντας ηγετικές στρατηγικές που βασίζονται στην επικοινωνία βελτιώνονται οι συμπεριφορές των διευθυντών/ντριών και αυξάνεται η αποδοτικότητα των σχολικών οργανισμών. Επιπρόσθετα, η Barret (2006), αναδεικνύει τη σημαντικότητα των επικοινωνιακών δεξιοτήτων, λέγοντας πως χωρίς τις δεξιότητες επικοινωνίας ο ηγέτης δεν είναι αποδοτικός. Στο ίδιο πλαίσιο η Κανίδου (2020), διερεύνησε τις απόψεις εκπαιδευτικών και διευθυντών/ντριών, σχετικά με τις επικοινωνιακές δεξιότητες των τελευταίων, και τα ευρήματα απέδειξαν πως οι διευθυντές/ντριες διαθέτουν δεξιότητες επικοινωνίας σε ικανοποιητικότατα επίπεδα. Η Μαλαμίτση (2019), αναφέρει πως η επικοινωνία μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντών/ντριών, είναι βασικό συστατικό της επιτυχούς λειτουργίας του σχολείου. Τέλος, στην έρευνα της Καλυβιάνου (2018) αναδεικνύεται η άποψη πως οι δεξιότητες επικοινωνίας διευθυντών/ντριών και εκπαιδευτικών, διαδραματίζουν καταλυτικό ρόλο στον τρόπο που διαμορφώνεται το κλίμα και η κουλτούρα του σχολικού οργανισμού.

## **5.1 Εκπαιδευτικές Εφαρμογές - Οφέλη της έρευνας**

Τα συμπεράσματα και οι διαπιστώσεις που προέκυψαν σχετικά με τις ικανότητες επικοινωνίας των Διευθυντών/ντριών μπορούν να φανούν ωφέλιμα τόσο για τα άτομα που απασχολούνται ως Διευθυντές/ντριες σχολικών οργανισμών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης για την αυτοβελτίωσή τους, όσο και για τις αρχές οι οποίες ακούν εκπαιδευτική πολιτική στη χώρα μας. Δύνανται ακόμη να ενεργοποιήσουν και να κινητοποιήσουν τους εργαζόμενους εκπαιδευτικούς να ασχοληθούν με το κομμάτι των δεξιοτήτων επικοινωνίας, ιδιαίτερα όσοι έχουν ως στόχο τους να καλύψουν κάποια στιγμή τη θέση του διευθυντή. Θα μπορούσαν επίσης άλλοι ερευνητές να λάβουν το ερέθισμα ώστε να ασχοληθούν βαθύτερα με ποικίλες οπτικές του ζητήματος που δεν έχουν εξετασθεί στη συγκεκριμένη μελέτη αναλυτικά και πιο εκτεταμένα, να επιχειρήσουν να ερευνήσουν χρησιμοποιώντας ποιοτικές μεθόδους κάποια πτυχή του θέματος, ή να ερευνήσουν το ζήτημα σε διαφορετικό βεληνεκές με χρήση μεγαλύτερο δείγματος σε πανελλαδική εμβέλεια, με σκοπό την επίτευξη αυξημένης εγκυρότητας

και αξιοπιστίας. Είναι σημαντικό πως στην Ελλάδα έχουν διεξαχθεί παρόμοιες έρευνες, όμως αυτές αφορούσαν το επίπεδο της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Σε επίπεδο πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης η ερευνητική δραστηριότητα δεν έχει εμφάνισε αξιόλογη εξέλιξη, δεν υπάρχουν επαρκείς μελέτες, ειδικά στον ελλαδικό χώρο. Το αποτέλεσμα της έρευνας που αφορά την άμεση ανάγκη για επιμόρφωση των διευθυντών/ντριών, παρά το γεγονός πως οι εκπαιδευτικοί είναι γενικότερα ευχαριστημένοι από τις δεξιότητες επικοινωνίας των διευθυντών/ντριών τους θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπ' όψιν. Τέλος, μπορεί να εκμεταλλευθεί κανείς τα συμπεράσματα για τη διαμόρφωση κάποιων νέων πολιτικών μέτρων στην εκπαίδευση και για την ένταξη και υιοθέτηση καλών πρακτικών που θα έχουν ως βασική επιδίωξη τη βελτίωση της επικοινωνίας εντός του σχολικού οργανισμού και την επανακατάρτιση και περαιτέρω εκπαίδευση σε διευθυντές/ντριες και εκπαιδευτικούς στον τομέα των δεξιοτήτων επικοινωνίας.

## **5.2 Αδυναμίες και περιορισμοί της έρευνας**

Τα ευρήματα από την διεξαγωγή της ερευνητικής μελέτης, είναι απαραίτητο να ληφθούν υπ' όψιν με κάποιους ενδοιασμούς, λόγω των περιορισμών στους οποίους αυτά υπόκεινται. Αρχικά, η κύρια αδυναμία της εν λόγω έρευνας είναι ο τρόπος διεξαγωγής της. Λόγω των συνθηκών του Covid-19, η έρευνα διεξήχθη σε πλήρως διαδικτυακό πλαίσιο, δε δόθηκε ούτε συμπληρώθηκε κανένα ερωτηματολόγιο διά ζώσης. Συνεπώς, δεν ήταν δυνατή η ταυτοποίηση του καθενός-καθεμιάς από τους συμμετέχοντες-συμμετέχουσες. Επιπλέον, η χρονική συνθήκη στην οποία υλοποιήθηκε η ερευνητική δραστηριότητα πιθανώς να μην ήταν η κατάλληλη (ένα χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές/ντριες βρίσκονται με ζέση μέσα στις επαγγελματικές τους υποχρεώσεις) ώστε οι συμμετέχοντες/ουσες να απαντήσουν με αρκετή καθαρότητα, σαφήνεια και αξιοπιστία στις ερωτήσεις. Μια ακόμη σημαντική αδυναμία της έρευνας, είναι το μεγάλο ποσοστό γυναικών που συμμετείχε σε αυτήν, σε αντίθεση με το μικρό ποσοστό των ανδρών. Η κατανομή του δείγματος δεν ήταν ισορροπημένη, με συνέπεια η γενίκευση των αποτελεσμάτων ως προς το φύλο να κρίνεται επισφαλής. Τέλος, η αδυναμία διαχωρισμού του δείγματος σε δύο διαφορετικά

ερωτηματολόγια, ένα για διευθυντές/ντριες και ένα για εκπαιδευτικούς, μέσω της πλατφόρμας Google Forms, στοίχισε ιδιαίτερα στο κομμάτι των αποτελεσμάτων.

Παρά τις αντικειμενικές δυσκολίες, η παρούσα έρευνα αποτελεί μια σημαντική πηγή άντλησης πληροφοριών σχετικά με τις ικανότητες επικοινωνίας των διευθυντών/ντριών αλλά και το πόσο σημαντική κρίνεται η επικοινωνία γενικότερα στο σχολείο, κυρίως λόγω του γεγονότος πως δεν υπάρχει σχετική ερευνητική δραστηριότητα όσον αφορά την Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση στην Ελλάδα.

### **5.3 Διατύπωση προτάσεων για διερεύνηση στο μέλλον**

Τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας, αναδεικνύουν τη σημαντικότητα της επικοινωνίας εντός του σχολικού οργανισμού, αλλά και ειδικότερα της σημασίας των επικοινωνιακών δεξιοτήτων από πλευράς των προϊσταμένων στις σχολικές μονάδες. Αναδεικνύουν δηλαδή, το πόσο ουσιαστικό είναι ένας/μια διευθυντής/ντρια να διαθέτει αναπτυγμένες επικοινωνιακές δεξιότητες και να τις χρησιμοποιεί συχνά, και σε κάθε πτυχή του φάσματος της επαγγελματικής του ζωής.

Η κύρια και απαραίτητη μορφή επόμενης επαγγελματικής διερεύνησης του ζητήματος που πραγματεύεται η παρούσα έρευνα, είναι η επανάληψή της σε μεγαλύτερο εύρος, με μεγαλύτερο και εγκυρότερο δείγμα. Αυτό όμως, θα πρέπει να γίνει, ελαχιστοποιώντας όσο το δυνατόν περισσότερο τους περιοριστικούς παράγοντες της παρούσας έρευνας. Ένας προτεινόμενος τρόπος πραγματοποίησης αυτής της έρευνας με μεγαλύτερη εγκυρότητα και αξιοπιστία, είναι η διεξαγωγή της με πραγματοποίηση δειγματοληψίας με πιθανότητα, ώστε να εξαλειφθούν τυχόν αποκλίσεις στο φύλο όπου, ομολογουμένως, υπήρξε σοβαρή αδυναμία. Επίσης, θα ήταν ιδιαίτερα σημαντικό εάν η ίδια έρευνα μπορούσε να πραγματοποιηθεί σε μεγαλύτερο βεληνεκές, δηλαδή αν μπορούσε να πραγματοποιηθεί δειγματοληψία με πιθανότητα σε εκπαιδευτικούς και διευθυντές/ντριες πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ανά γεωγραφική περιφέρεια, πανελλαδικώς. Επιπρόσθετα, αξιόλογη πρόταση για μετέπειτα διερεύνηση του θέματος, θα ήταν ο συνδυασμός ποσοτικής-ποιοτικής έρευνας, αρχικά

χρησιμοποιώντας το ερωτηματολόγιο και μετέπειτα διενεργώντας ατομικές συνεντεύξεις, οι οποίες θα εστιάζουν σε βάθος στις απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τις ικανότητες επικοινωνίας των διευθυντών/ντριών. Μπορεί για παράδειγμα να διερευνηθεί σε βάθος μέσω ατομικών συνεντεύξεων το πόσο σημαντικές θεωρούν οι εκπαιδευτικοί τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών για την οργάνωση του σχολικού οργανισμού, για τη συνοχή του Συλλόγου Διδασκόντων, ή για το καλό σχολικό κλίμα. Ακόμη, θα μπορούσε να επαναληφθεί η παρούσα ερευνητική διαδικασία χρησιμοποιώντας δύο διαφορετικά ερωτηματολόγια, ένα για διευθυντές/ντριες κι ένα για εκπαιδευτικούς, ώστε να πραγματοποιηθεί και μία σύγκριση των απόψεών τους. Καίριας σημασίας θα ήταν η ενασχόληση με το ζήτημα της επιμόρφωσης, συγκεκριμένα η διερεύνηση των αιτίων για τα οποία εκπαιδευτικοί αλλά και διευθυντές/ντριες δεν έχουν επιμορφωθεί κατάλληλα στον τομέα των επικοινωνιακών δεξιοτήτων. Τέλος, θα ήταν ακόμη πιο ενδιαφέρον, αν η παρούσα έρευνα, διενεργούνταν στο πεδίο της Ειδικής Αγωγής στη χώρα μας, σε πλαίσιο Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης ώστε να μπορεί υπάρξει μια γενικότερη εικόνα.

«Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον»

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΑΝΑΦΟΡΩΝ

### Ελληνόγλωσσες

Babbie, E. (2018). *Εισαγωγή στην Κοινωνική Έρευνα*. Μτφρ. Α. Μήλιος, Π. Παπαδοπούλου και Γ. Βογιατζής. Εκδόσεις : Κριτική. Αθήνα.

Bryman, A., (2017). *Μέθοδοι Κοινωνικής Έρευνας*. (Α. Αϊδίνης, Επιμ., & Π. Σακελλαρίου, Μεταφρ.) Αθήνα: Gutenberg.

Cohen, L., Manion, L.,& Morrison, K., (2007). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. (μτφ. Σ. Κυρανάκης, Μ. Μαυράκη, Χ. Μητσοπούλου, Π. Μπιθάρα και Μ. Φιλοπούλου). Αθήνα : Μεταίχμιο.

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

Gray, D. E., (2018). *Η Ερευνητική Μεθοδολογία στον Πραγματικό Κόσμο*. Μτφ. Παύλος Δελιάς. Θεσσαλονίκη : Εκδόσεις ΤΖΙΟΛΑ.

Δούκας, Χ., (2001). Ποιότητα και Αξιολόγηση στην εκπαίδευση, *Μέντορας*, 172-183.

Ζαφειρόπουλος, Κ., (2005). Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία. Αθήνα: Κριτική.

Καλυβιάνου, Δ., (2018). *Η συναισθηματική νοημοσύνη και οι επικοινωνιακές δεξιότητες του διευθυντή ως ηγέτη και η συμβολή τους στη διαμόρφωση του κλίματος, της*

κουλτούρας και της φήμης του σχολείου (Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή Εργασία).  
Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα. Θεσσαλονίκη.

Κανίδου, Ζ., (2020). *Διερεύνηση απόψεων εκπαιδευτικών και Διευθυντών για την κατοχή επικοινωνιακών δεξιοτήτων των Διευθυντών σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης –Μια εμπειρική προσέγγιση* (Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή Εργασία).  
Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης. Αλεξανδρούπολη.

Καρατζιά-Σταυλιώτη Ε., (1999). Σχολική αποτελεσματικότητα, μία συγκριτική οικονομική προσέγγιση. *Μέντορας*, 1, 49-75.

Μαλαμίτση, Α., (2019). *Οι κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες ηγετικών στελεχών στην εκπαίδευση και οι απόψεις εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για τη συμβολή αυτών των δεξιοτήτων στην εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας* (Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή Εργασία). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Πάτρα.

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

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα

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

Τσομπανάκη, Α., (2017). *Οι απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για τη συμβολή των επικοινωνιακών δεξιοτήτων του Διευθυντή σχολικής μονάδας στην εύρυθμη λειτουργία της: Θεωρητική και Ερευνητική Προσέγγιση* (Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή Εργασία). Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης. Αλεξανδρούπολη.



## Ξενόγλωσσες

Aamodt, M, G., (2010). *Industrial / organizational psychology* (Sixth Edition). United States : Wadsworth Cengage Learning.

Aarti, R., (2012). “*Four Types of Communication*” . [http : / / www.buzzle.com / articles.](http://www.buzzle.com/articles)

Akinnubi, O. P., (2010). *Strategic plan implementation, resource utilization and internal efficiency in Nigerian Universities*. Ph.D. Thesis, University of Ilorin, Ilorin.

Akinnubi, O. P., Gbadeyan, C.O., Fashiku, C.O. & Kayode, D.J., (2012).Effective communication : A tool for improvement of secondary school management. *Journal of Education and Practice*, 3 (7), 105 - 110.

Answers.com, “ *What are the four levels of Communication?*”

Anderson, A., Furlonger, B., Moore, D.W., Sullivan, V.D., White, M.P., (2018). A comparison of video modelling techniques to enhance social - communication skills of elementary school children. *International Journal of Educational Research*, 87: 100 - 109. doi: [10.1016/j.ijer.2016.05.016](https://doi.org/10.1016/j.ijer.2016.05.016)

Anderson, W., (2006). *Communicating : School leadership : Handbook for excellence in student learning*. Thousand Oaks, CA: Corwin.

Anggorowati, R., Komariah, A., Permana, J., (2020). Educational Leaders' Outlook on Strategic Communication Skills. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, (400), 3rd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2019).

Ärlestig, H., (2007a). Multidimensional organizational communication as a vehicle for successful schools? *Journal for School Public Relations*, 28 (2), 137-163. doi: 10.3138/jspr.28.2.137 .

Ärlestig, H., (2007b). Principal's communication inside schools: *A contribution to school improvement. The Educational Forum*, 71(3), 262-273.

Ärlestig, H., (2008a). *Communication between principals and teachers in successful schools*. Unpublished doctoral dissertation, Umea University. Sweden.

Ärlestig, H., (2008b). *Structural prerequisites for principals' and teachers' communication about teaching and learning issues. Improving Schools*, 11(3), 191-205.

Ayeni, A.O., (2014). *Human communication and interpersonal relationships in organizations*. In G.O. Unachukwu & P.N. Okorji (Eds.). *Educational Management: A skill building approach* pp. 213-230. Nimo. Rex Charles & Patrick Limited.

Aydın, A., (2000)., *Classroom Management* (3th edition)., İstanbul: Alfa Publishing Company.

Baird, L. S., Post J. E. & Mahon J. F., (1990). *Management: Functions and responsibilities*. New York: Harper & Row.

Bakkenes, I., Brabander, C., & Imants, J., (1999). Teacher isolation and communication network analysis in primary schools. *Educational Administration Quarterly*, 35(2), 166-202. doi: 10.1177 / 00131619921968518.

Barrett, D.J., (2006). Strong communication skills a must for today's leaders. *Handbook of Business Strategy*, 7(1), 385-390. <https://doi.org/10.1108/10775730610619124>.

Barth, R. S., (1991). *Improving school from within*. San Francisco, CA: Jossey - Bass.

Braukmann, S., Pashiardis, P., & Iestrlstig, H. (2020). Bringing context and educational leadership together: fostering the professional development of school principals. *Professional Development in Education*, 00 (00), 1-12. <https://doi.org/10.1080/19415257.2020.1747105>

Bredeson, P. V., (1987). Principally speaking: an analysis of the interpersonal communications of school principals. *Journal of Educational Administration*, 25(1), 55-71. doi: 10.1108 / eb009925 .

Bredeson, P. V., (1988). Communicating as a measure of leadership in schools: a portrait of school principals, *The High School Journal*, 71(4), 174-186.

Brown, O., Paz-Aparicio, C. and Revilla, A.J., (2019), "Leader's communication style, LMX and organizational commitment: A study of employee perceptions in Peru",

*Leadership & Organization Development Journal*, 40 (2), 230-258.  
<https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2018-0129> .

Burns, D., Darling, L., Scott, H.C., (2019). *Closing the opportunity gap: How positive outlier districts in California are pursuing equitable access to deeper learning*. Positive Outliers Series: Research Brief Sept. Washington DC: Learning Policy Institute.

Champoux, J. E., (2011). *Organizational behavior: Integrating individuals, groups, and organizations* (4<sup>th</sup> Edition). New York: Routledge.

Christy, A. K., (2009). *A phenomenology study of balanced leadership*. (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses Global. (AAT 304876372).

Cohen, A.R., Fink, S.L., Gado, H., Willits, R.D. & Josefowitz N., (2001). *Effective behavior in organizations, cases, concepts, and student experiences* (7<sup>th</sup> Edition). Boston: McGraw-Hill.

Cornish, R. & Seabrook, W., (2012). *What works*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Cox, D. D., (2012). *School communications 2.0: A social media strategy for K-12 principals and superintendents* (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses Global. (AAT 1022645145).

Craig, R. T., (2000). “ Communication ” In *Encyclopaedia of Rhetoric*, 3/9/00 version. Oxford University Press.

Daft, R.L., (2002). *Management* (6<sup>th</sup> Edition). USA: Thomson South Western.

Daniel, I.O., (2011). *Introductory Phonetics and phonology of English*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.

Daniel, I.O.A., (2013). Communication as socio-cultural meaning exchange. The example of Richard Wright's Black Boy. *International Journal of Applied Linguistics and English Literature*, 2,5: 173-177.

Devito, J.A., (2001). *The interpersonal communication book* (9<sup>th</sup> Edition). New York: Longman.

Dubrin, A.J., (1997). *Human relations: Interpersonal, job-oriented skills* (6<sup>th</sup> Edition). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Egboka, P. N. & Alike, U. C., (2018). Principals' application of communication skills as a correlates of teachers' job performance in secondary schools in Anambra State. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 4(7), 229-236.

Eisenberg, E.M., (2003). *Organizational communication*. New York: Bedford/Saint Martin's Press.

Ejeh, E.I. & Okoro, P., (2016). Communication practices in the management of colleges of education in SouthEastern, Nigeria. *Journal of Research & Method in Education*, 6(5), 101-112.

Fenn, V., (2014). "Effective Communication Skills in Teaching-Learning Process," *Grammar and Grammar Teaching: Changing Perspectives*, 2, 53-57.

Fullan, M., (2002). The change leader. *Educational Leadership*, 59(8), 16-21.

Gantner, M., Newsom, J. & Dunlap, K., (2000). *Reconceptualizing the Role of the Principal: Giving Voice to the Silence*. Paper presented to the annual meeting of the American Educational Research Association , New Orleans, April.

George, J.M. & Jones, G., (2012). *Understanding and managing organizational behavior* (6<sup>th</sup> ed.). United States: Prentice Hall.

George, J.M. & Jones, G.R., (1996). *Understanding and managing organizational behavior*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.

Gibson J. L., Ivancevich J.M., Donnelly Jr., J.H., & Konopaske, R., (2011). *Organizations: Behavior, structure, processes*. (14<sup>th</sup> Edition). USA: McGraw-Hill, Irwin.

Giffin, K. & Patton, B.R., (1976). *Basic Readings in Interpersonal Communication: Theory and application*. New York: Harper & Row.

Goleman, D., (2000). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam.

Gordon, J.R., (1998). *Organizational behavior: A diagnostic approach* (6<sup>th</sup> Edition). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Griffin, R.W & Moorhead, G., (2013). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (11<sup>th</sup> Edition). Canada: South-Western, Cengage Learning.

Gronn, P. C., (1983). Talk as work: the accomplishment of school administration, *Administrative Science Quarterly*, 28(1), 1-21.

Grunberg, N.E., Barry E.S., Callahan, H.G., Kleber, J.E., McManigle and Schoomaker, E.B., (2018). "A conceptual framework for leader and leadership education and development," *International Journal of Leadership in Education Theory and Practice*, 22, 644-650.

Gurr, D., Drysdale, L., & Mulford, B., (2006). Models of successful principal leadership. *School leadership and management*, 26 (4), 371-395.

Hacifaferoğlu, S., (2014). Survey on the communication skills that the college students of school of physical education and sports perceived from the teaching staff. *International Journal of Science Culture and Sport*, 2 (1), 54-67.

Halawah, I., (2005). The relationship between effective communication of high school principal and school climate. *Education*, 126 (2), 334-345.

Hall, G., & Danby, S., (2005). Principal talk: *The activity of a principal in school meeting talk*. Paper presented in Australian Association for Research in Education Conference, Paramatta, November.

Harris, A., (2002). *School improvement: What is in it for schools?* London: Routledge.

Harris, T. E., & Nelson, M. D., (2008). *Applied organizational communication: Theory and practice in a global environment*. Taylor & Francis.

Hartley, P. & Bruckmann, C.G., (2002). *Business Communication*. London: Routledge.

Hord, S. M., & Summers, W. A., (2008). *Leading professional learning communities*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, Inc.

Hunt, O., Tourish, D., & Hargie, O. D., (2000). The communication experiences of education managers: Identifying strengths, weaknesses and critical incidents. *International journal of educational management*, 14 (3), 120-129.

Iskandar, M., Ahmad R. & Martua R.H., (2014). Factors influencing employees' performance: A study on the Islamic Banks in Indonesia. *International Journal of Business and Social Science*, 5 (2), 74-80.

Ivancevich, J.M. & Matteson, M.T., (1996). *Organizational behavior and management* (4<sup>th</sup> Edition). Boston, Massachusetts: Irwin McGraw-Hill.

Johns, C., (1997). *Communication competencies necessary for educational leadership as perceived by public school principals*. Unpublished doctoral dissertation, Houston University.

Kaser, J., Mundry, S., Stiles, K., & Loucks - Horsley, S., (2002). *Leading everyday: 124 actions for effective leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, Inc.

Kelly, A. E., Lesh, R. A., & Baek, J. Y., (2008). *Handbook of design research methods in education: innovations in science, technology, engineering, and mathematics learning and teaching*. New York: Routledge.

Keyton, J., (2006). *Case studies for organizational communication: Understanding communication processes*. New York: Roxbury.

Keyton, J. (2011). *Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences*. Thousand Oaks, CA: Sage



Kinnick, K. N. & Parton, S. R., (2005). Workplace communication. *Business Communication Quarterly*, 68 (4), 429-456. doi : 10.1177 / 1080569905282099

Kremer - Hayon, L. & Wubbles, T., (2005). Principals' interpersonal behavior and teachers' satisfaction. In T. Wubbles and J. Levy (Eds.), *Do you know what you look like: Interpersonal relationships in education*. (101-109), London: Falmer.

Krypa, M., (2017). The Importance of Communication, Cooperation of the Leader in the Process of Leadership in Education. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 2(1), 7-14. <https://doi.org/10.26417/ejms.v4i1.p7-14>

Lambert, L., Walker, D., Zimmerman, D., Cooper, J., Lambert, M., Gardner, M., & Szabo, M., (2002). *The constructivist leader*. New York: Teacher College.

Laud, L., (1998). Changing the way we communicate. *Educational Leadership*, 55 (7), 23-25.

Lawal, R. A., (2004). "Meaning without Mean - ness." *In the seventy - fourth Inaugural Lecture*, University of Ilorin, Nigeria.

Leithwood, K., (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30 (4), 498-518.

Lencioni, P., (2002). *The Five Dysfunctions of a Team*. New York Times.

Lopp, M., (2012). In Olson J., (Ed.), *Managing humans: Biting and humorous tales of a software engineering manager*. New York, NY: Apress.

Lovely, S., (2006). *Setting leadership priorities: What's necessary, what's nice, and what's got to go*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Lunenburg, F.C. & Irby, B.J., (2006). *The Principalship: Vision to Action*. Belmont, CA: Wadsworth, Cengage Learning.

Lunenburg, F.C., (2010). Communication: The process, barriers and improving effectiveness. *Schooling*, 1 (1) -11.

Lunenburg, F. C., (2010). The principal and the school: What do principals do? *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 27 (4), 1-13.

Lunenburg, F.C. & Ornstein, A.C., (1991). *Educational administration: Concepts and practices*. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company.

Lunenburg, F.C., and Ornstein, A.C., (2012). *Educational administration: Concepts and practices*. USA: Wadsworth Publishing Company.

Luthans, Fred., (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. (12th ed). New York: McGraw-Hill/Irwin.

Marks, H. M., & Printy, S. M., (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39 (3), 370-397. doi: 10.1177 / 0013161X03253412 .

Martinelli, D., (2010). *Preface. A Critical Companion to Zoosemiotics: People, Paths, Ideas*. Retrieved from: [https://animalcom.files.wordpress.com/2011/08/martinelli\\_a\\_critical\\_companion\\_to\\_zoosemiotics.pdf](https://animalcom.files.wordpress.com/2011/08/martinelli_a_critical_companion_to_zoosemiotics.pdf)

Maxwell, J. C., (2010). *Everyone communicates few connect*. Nashville, TN: Thomas Nelson.

McEwan, E. K., (2003). *Seven steps to effective instructional leadership*. (2<sup>nd</sup> edition). Thousand Oaks, CA. Corwin Press, Inc.

Miller R.S., (2000). *The importance of communication skills: perceptions of is professionals, is managers, and users* (Dissertation of Doctora of Business Administration), College of Administration and Bussiness Louisiana Tech University.

Moller, J., (2000). School principals in transition. In: Day C (Ed.), *The life and work of teachers : International perspectives in changing times*. New York: Falmer.

Mullins, L. J., (1993). *Management and organizational behaviour*. London: Pitman. Publishing. Nwachukwu, C.C. (1992). *Management: Theory and practice*. Ibadan: African FEP.

Murphy, H.A., Hildebrant, H.W. & Thomas, J.P., (1997). *Effective business communications* (7<sup>th</sup> Edition). Boston. Irwin McGraw-Hill.

Nwangwu, I.G.O., Eze, T.A. & Ndukwu, N.J., (2016). Communication strategies adopted by secondary school principals' in Aba Education Zone of AbiaState. *Unizik Journal of Educational Management and Policy*, 1 (1), 8-15.

Nwite, O. & Eze, B. N., (2016). Mechanism for improving the managerial communication skills of school principals for effective school administration in Nigeria. *British Journal of Education*, 4, (7), 67-81.

Nwosu, J.C., (2017). Principals' communication strategies and teachers' job performance in public secondary schools in Ikenne Local Government Area of Ogun State. *International Journal of Education, Learning and Development*, 5 (9)1-12.

Okenimkpe, M.N.(2010). *Communication for Business*. Lagos. National Open University of Nigeria.

Okoye, F.O., (2014). Administrative communication skills. In G.O. Unachukwu & P.N. Okorji(Eds.). *Educational Management: A skill building approach*. pp. 189-211. Nimo: Rex Charles & Patrick Limited.

Online Business Dictionary. (2010). Communication. <http://www.BusinessDictionary.com>

*Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English.*, (2004). Oxford: Oxford University Press.

Peretomode, V.F., (1991). *Educational administration: Applied concept and theoretical perspective*. Lagos: Joya Press.

Pomroy, A. E., (2005). *A study of principal communication behaviors and school climate in three Maine elementary schools*. (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses Global. (AAT 304995018).

Price, H. E., (2012). Principal-teacher interactions: How affective relationships shape principal teacher attitudes. *Educational Administration Quarterly*, 48 (1), 39-85. doi: 10.1177 / 0013161X11417126.

Reitzug, U. C., (1994). A case study of empowering principle behavior. *American Educational Research Journal*, 31 (2), 283-307. doi : 10.3102 / 00028312031002283.

Riches, C., (1994). Communication. In T. Bush and J. West - Burnham (Eds.), *The principles of educational management*. England: Longman.

Robbins, S. P., (1993). *Organizational behavior*. Prentice Hall.

Robbins, S.P., (2000). *Essentials of organizational behavior* (6<sup>th</sup> Edition). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Robbins, S.P. (2002). *Essentials of organizational behavior* (7th Edition). New Jersey: Prentice Hall.

Sanduleac, S., & Căpățînă, T., (2016). The influence of leadership communication on school teachers' job satisfaction. *Social Work*, 45 (4), 77-89.

Saxena, V., (2008). "Communicating Effectively: Five Impediments to Communication." From: [http : / / voices.yahoo.com / communicating - effectively](http://voices.yahoo.com/communicating-effectively).

Schein, E., (1991). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schermerhorn, J.R. Jr., Hunt, J.G., Osborn, R.N. & Uhl - Bien, M., (2010). *Organizational behavior* (11<sup>th</sup> edition), USA: John Wiley & Sons, Inc.

Schermerhorn, J.R. Jr., (1996). *Management and organizational behavior:Essentials*. New York: John Wiley & Sons.

Schermerhorn, J.R. Jr., (2001). *Management* (6<sup>th</sup> Edition). New York: John Wiley & Sons.

Sexton, T., (2006). "African Talking Drums: More than Just a Musical Instrument, The World's First Portable Phones." From: Yahoo contributor network / African-talking-drum.

Sezgin, F., & Er, E., (2016). Teacher Perception On School Principal Communication: A Qualitative Study Of A Turkish Primary School. *International Online Journal of Educational Sciences*, 8, 10-19.

Sims, R.R., (2002). *Managing organizational behavior*. Westport, Connecticut: Quorum Books.

Smith, W. F., & Andrews, R. L., (1989). *Instructional leadership: how principals make a difference*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development, USA.

Steers, R.M., (1981). *Introduction to organizational behavior*. Santa Monica, California: Goodyear Publishing Company, Inc.

Stroh, L.K., Northcraft, G. & Neale, M.A., (2002). *Organizational behavior: A management challenge* (3<sup>rd</sup> edition). United States: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Thomas, D., (2005). *Communication and Management of organization behaviour*. New Delhi: Vikas Publishing House PVT LTD.

Thomas, T., Herring, M., Redmond, P., & Smaldino, S., (2013). Leading change and innovation in teacher preparation: A blueprint for developing TPACK ready teacher candidates. *TechTrends*. 57 (5), 55-63. doi: 10.1007/s11528-013-0692-7.

Tyler, D., (2016). 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), 2-16.

Unachukwu, G.O. & Odumode, A.C., (2015). Management support practices for teachers' supervision in secondary schools in Anambra State. *Second 21st Academic Forum of Harvard*, 5(1), 487-494.

Volk, S.C. and Zerfass, A., (2018). "Alignment: explicating a key concept in strategic communication," *International Journal of Strategic Communication*, 12, 433-451.

Washington, J. L., (2007). Teachers' perception of the principal's communication style and its effect on teacher morale and job satisfaction., (Unpublished doctoral dissertation) Texas Southern University. USA. (UMI: 3317520).

Watzlawick, P., Bavelas, J.B. and Jackson, D.D., (1967) *Pragmatics of Human Communication, A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*. WW Norton & Company, New York.

Wee, E., (2011). Principals' communication style and parents' involvement in school., (Unpublished doctoral dissertation) University of Southampton. USA (UMI: 3195501) .

Wexley, K. N., & Yukl, G. A., (1984). *Organizational behavior and personnel psychology*. RD Irwin.

Whaley, K. W., & Hegstrom, T. G., (1992). Perception of school principal communication effectiveness and teacher satisfaction on the job. *Journal of Research and Development in Education*, 25 (4), 224-231.

William, J.L., (2004). Good communication skills essential for your practice. *Ophthalmology Times*, 29 (16), 73-74.

Williams, J., (2002). *Professional leadership in schools: Effective middle management and subject leadership*. London: Kogan page.

Wilson J., (1972). "Significance of Signs". In R. Mackin ( ed ) *English Study Series*, 8, 112-113 . London: Oxford University Press.

Woods, J. W., (2005). Listening skills: an exploratory analysis of school administrators' self-perception versus teachers' perceptions., (Unpublished doctoral dissertation) University of Texas. USA (UMI : 3195501).

Woods, P., Jeffret, B., Troman, G. & Boyle, M., (2019). *Restructuring Schools, Reconstructing Teachers: Responding to Change in the Primary School*. New York: Routledge.

Yule. G., (2010). *The Study of Language* (3<sup>rd</sup> edition).Cambridge: Cambridge.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Ερωτηματολόγιο

**Αγαπητοί συνάδελφοι / συναδέλφισσες,**

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί ερευνητικό εργαλείο για τη διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης σχετικά με τις επικοινωνιακές δεξιότητες των διευθυντών τους αλλά και των ίδιων των διευθυντών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για τον εαυτό τους.

Η συμμετοχή όλων είναι προαιρετική και διασφαλίζεται πλήρως η ανωνυμία των απαντήσεων σας. Ο μέσος εκτιμώμενος χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν υπερβαίνει τα 5 λεπτά.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία σας.

Με εκτίμηση,

Κοντακτσόγλου Αικατερίνη, Εκπαιδευτικός ΠΕ70

Για οποιαδήποτε πληροφορία μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου στο e-mail:  
[ll20018@uom.edu.gr](mailto:ll20018@uom.edu.gr)

1. Επιλέξτε το φύλο σας

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Επιλέξτε την ηλικία σας

- 22-30
- 31-40
- 41-50
- 51 και άνω

3. Επιλέξτε το επίπεδο σπουδών σας

- Βασικό Πτυχίο
- Δεύτερο Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακός Τίτλος
- Διδακτορικός Τίτλος

4. Επιλέξτε τα έτη προϋπηρεσίας σας

- 0-9
- 10-19
- 20-29
- 30 και άνω

5. Εργασιακή σχέση

- Μόνιμος/η
- Αναπληρωτής/τρια
- Ωρομίσθιος/α

6. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι συμβάλλουν οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις μέσα στη σχολική μονάδα, στην εύρυθμη λειτουργία της;

- Καθόλου
- Σε πολύ μικρό βαθμό
- Σε μικρό βαθμό
- Σε μεγάλο βαθμό
- Σε πολύ μεγάλο βαθμό

7. Πόσο συχνά επικοινωνεί γραπτά ο/η Διευθυντής / ντρια με το Διδακτικό Προσωπικό;

- Καθόλου
- Σπάνια
- Λίγο
- Συχνά
- Πολύ συχνά

8. Πόσο συχνά επικοινωνεί προφορικά ο/η Διευθυντής / ντρια με το Διδακτικό Προσωπικό;

- Καθόλου
- Σπάνια
- Λίγο
- Συχνά
- Πολύ συχνά

9. Πόσο συχνά ενημερώνεται το διδακτικό προσωπικό από τον/την Διευθυντή / ντρια για θέματα που σχετίζονται με τη λειτουργία της σχολικής μονάδας;

- Καθόλου
- Σπάνια
- Λίγο
- Συχνά
- Πολύ συχνά

10. Πόσο συχνά επικοινωνεί ο/η Διευθυντής / ντρια με καθέναν από τους εκπαιδευτικούς ξεχωριστά; Καθόλου

- Σπάνια
- Λίγο
- Συχνά
- Πολύ συχνά

11. Πόσο αποτελεσματική θεωρείτε τη συνεργασία του/της Διευθυντή / ντριας με τον καθένα από τους εκπαιδευτικούς ξεχωριστά;
- Καθόλου αποτελεσματική
  - Λίγο αποτελεσματική
  - Αρκετά αποτελεσματική
  - Πολύ αποτελεσματική
  - Πάρα πολύ αποτελεσματική
12. Πόσο σημαντική θεωρείτε τη μη λεκτική επικοινωνία (στάση σώματος, τόνος φωνής, εκφράσεις προσώπου, χαμόγελο) ανάμεσα στον/στην Διευθυντή / ντρια και το Διδακτικό Προσωπικό;
- Καθόλου σημαντική
  - Λίγο σημαντική
  - Αρκετά σημαντική
  - Πολύ σημαντική
  - Πάρα πολύ σημαντική
13. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι ο/η Διευθυντής / ντρια σας διαθέτει επικοινωνιακές δεξιότητες;
- Καθόλου
  - Σε πολύ μικρό βαθμό
  - Σε μικρό βαθμό
  - Σε μεγάλο βαθμό
  - Σε πολύ μεγάλο βαθμό
14. Πόσο σημαντικές θεωρείτε τις επικοινωνιακές δεξιότητες του/της Διευθυντή / ντριας στη συνεργασία του/της, με το Διδακτικό Προσωπικό;
- Καθόλου σημαντικές
  - Λίγο σημαντικές
  - Αρκετά σημαντικές
  - Πολύ σημαντικές

- Πάρα πολύ σημαντικές
15. Πόσο αποτελεσματική είναι η παρέμβαση του/της Διευθυντή / ντριας στην επίλυση συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών;
- Καθόλου αποτελεσματική
  - Λίγο αποτελεσματική
  - Αρκετά αποτελεσματική
  - Πολύ αποτελεσματική
  - Πάρα πολύ αποτελεσματική
16. Νιώθετε άνετα να εκφράσετε στον/ στην Διευθυντή / ντρια σας κάποιο πρόβλημα που σας απασχολεί σχετικά με την εργασία σας;
- Όχι
  - Ναι
17. Θεωρείτε πως ένα πρόγραμμα ανάπτυξης επικοινωνιακών δεξιοτήτων των διευθυντών / ντριών θα επηρέαζε θετικά την οργάνωση και τη λειτουργία των σχολικών μονάδων;
- Καθόλου
  - Λίγο
  - Αρκετά
  - Πολύ
  - Πάρα πολύ