

## Διεθνές Συνέδριο για την Ανοικτή & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση

Τόμ. 11, Αρ. 1Α (2022)



**Μοντέλο κοινωνικών δεξιοτήτων του 21ου αιώνα για ηγέτες της εκπαίδευσης: μία επισκόπηση της βιβλιογραφίας**

*AGORITSA THOMAS MAKRI*

doi: [10.12681/icodl.3201](https://doi.org/10.12681/icodl.3201)

## Μοντέλο κοινωνικών δεξιοτήτων του 21<sup>ου</sup> αιώνα για ηγέτες της εκπαίδευσης: μία επισκόπηση της βιβλιογραφίας

### 21<sup>st</sup>-century soft skills model for educational leaders: a literature review

Αγορίτσα Μακρή

Ph.d Επιστήμες της Αγωγής

ΜΑ Εκπαιδευτική Ηγεσία

ΒΑ: Ιστορία-Αρχαιολογία

<http://orcid.org/0000-0002-7216-2549>

[ritsa45@yahoo.gr](mailto:ritsa45@yahoo.gr)

#### Abstract

Educational leaders play a key role in creating the conditions which are necessary for the effectiveness of modern schools. They are the connecting link for forging healthy relationships between school, students, parents, the workplace and society, with the ultimate goal of achieving better school performance for students. At a time when social, political and economic transformations are rapid and at the same time the demands for quality education are greater than ever, the need to train suitable educational administrators has reached its peak. Especially in meta-Covid era, there is a need for school leaders to be equipped with vital skills in order to meet the demands of modern globalized society. In the present study, through the review of bibliographic sources, the various dimensions of social skills in the field of education are investigated, so that school managers are able to respond to the challenges of modern educational reality. A literature review protocol was developed and then scientific studies, articles and policy texts related to the development of social skills were studied and analyzed. The results of the review revealed that educational executives can be equipped with a plethora of social skills, useful for their success and prestige in the key area of education. The importance of the present study is to be a springboard for future researchers to design educational programs that will be related to important life and career skills of educational leaders.

**Keywords:** *soft skills, 21<sup>st</sup>-century skills, educational leadership, literature review*

#### Περίληψη

Οι ηγέτες της εκπαίδευσης διαδραματίζουν έναν κομβικό ρόλο στη δημιουργία των συνθηκών που απαιτούνται για την αποτελεσματικότητα των σύγχρονων σχολικών μονάδων. Αποτελούν τον συνδετικό κρίκο για τη σφυρηλάτηση υγιών σχέσεων μεταξύ του σχολείου, των μαθητών, των γονέων, της εργασίας και της κοινωνίας, με απώτερο στόχο την επίτευξη καλύτερων σχολικών επιδόσεων των μαθητών. Σε μια εποχή όπου οι κοινωνικοί, πολιτικοί και οικονομικοί μετασχηματισμοί είναι ραγδαίοι και ταυτόχρονα οι απαιτήσεις για παροχή ποιοτικής εκπαίδευσης μεγαλύτερες από ποτέ, η ανάγκη για προετοιμασία κατάλληλων στελεχών διοίκησης της εκπαίδευσης έχει φτάσει στο υψηλότερο της σημείο. Ιδιαίτερα στην μετα-Covid εποχή υπάρχει αναγκαιότητα οι σχολικοί ηγέτες να εφοδιαστούν με ζωτικές δεξιότητες, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις επιταγές της σύγχρονης παγκοσμιοποιημένης κοινωνίας. Στην παρούσα μελέτη, μέσω της επισκόπησης των βιβλιογραφικών πηγών, διερευνώνται οι

ποικίλες διαστάσεις των κοινωνικών δεξιοτήτων στον χώρο της εκπαίδευσης, ώστε τα διευθυντικά στελέχη να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στα κελεύσματα της σύγχρονης εκπαιδευτικής πραγματικότητας. Αναπτύχθηκε ένα πρωτόκολλο βιβλιογραφικής επισκόπησης και κατόπιν μελετήθηκαν και αναλύθηκαν επιστημονικές μελέτες, άρθρα και πολιτικά κείμενα που σχετίζονται με την ανάπτυξη των κοινωνικών δεξιοτήτων. Τα αποτελέσματα της επισκόπησης έδειξαν ότι τα διοικητικά στελέχη εκπαίδευσης δύνανται να εξοπλιστούν με ποικίλες κοινωνικές δεξιότητες, χρήσιμες για την επιτυχία και καταξίωσή τους στο νευραλγικό χώρο της εκπαίδευσης. Η σημαντικότητα της παρούσας μελέτης έγκειται στο να αποτελέσει εφαλτήριο για μελλοντικούς ερευνητές για τον σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα σχετίζονται με σημαντικές δεξιότητες ζωής και σταδιοδρομίας των ηγετών εκπαίδευσης.

**Λέξεις-κλειδιά:** *κοινωνικές δεξιότητες, δεξιότητες του 21<sup>ου</sup> αιώνα, εκπαιδευτική ηγεσία, βιβλιογραφική επισκόπηση*

### **Εισαγωγή**

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας Covid-19 και μετέπειτα κρίνεται σημαντικό να γνωρίζει κανείς τι έχει μεγαλύτερη σημασία στην επαγγελματική του ζωή. Για τους ηγέτες της εκπαίδευσης δεν πρόκειται τόσο για το τι μπορούν να επιτύχουν, αλλά για το πώς επιθυμούν να αλληλεπιδράσουν με τον κόσμο της εκπαίδευσης. Αυτές οι μεταβολές στην προοπτική αυξάνουν τη σημασία των κοινωνικών δεξιοτήτων (soft skills), όπως η ενσυναίσθηση, η ηθική συμπεριφορά και άλλα θετικά χαρακτηριστικά. Στην πραγματικότητα αυτές οι δεξιότητες δεν πρέπει πλέον να θεωρούνται "soft", αλλά αναμένεται να είναι καθοριστικοί παράγοντες της επιτυχίας των στελεχών εκπαίδευσης. Οι εκπαιδευτικοί ηγέτες αναπτύσσουν ένα στρατηγικό όραμα για τη σχολική μονάδα της οποίας ηγούνται, λειτουργούν ως πρότυπα για τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς και αποτελούν το κλειδί για ένα αποτελεσματικό και ελκυστικό σχολικό περιβάλλον που προάγει τη διδασκαλία και μάθηση. Επιπλέον, στο λυκαυγές του 21<sup>ου</sup> αιώνα οι συνθήκες στο εργασιακό περιβάλλον μεταβάλλονται και ακολούθως οι απαιτήσεις του σχολείου από τους ηγέτες εκπαίδευσης αυξάνονται διαρκώς. Ξεκάθαρη προβάλλεται η ανάγκη για ενίσχυση των κοινωνικών δεξιοτήτων τους, καθώς θεωρούνται αρμόδιοι για την επιτυχή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να καταστούν ικανοί και να ανταπεξέρχονται στις επιταγές για παγκοσμιοποίηση, λογοδοσία και ανταγωνιστικότητα στα σύγχρονα εκπαιδευτικά περιβάλλοντα (Makri & Vlachopoulos, 2019b; Paletta, 2019).

Οι διευθυντές/ντρίες όντας καταρτισμένοι στις κατάλληλες δεξιότητες ζωής και σταδιοδρομίας οφείλουν να δημιουργήσουν ένα πλαίσιο συνθηκών για την ανάπτυξη της καινοτομίας, της επικοινωνίας και της αποδοτικότητας, ώστε τα "νέα" σχολεία να εναρμονιστούν με τα παγκόσμια εκπαιδευτικά πρότυπα. Το ερευνητικό ερώτημα που προκύπτει είναι σε ποιον βαθμό τα στελέχη εκπαίδευσης στον ελλαδικό χώρο είναι εφοδιασμένα με τέτοιου είδους ζωτικές δεξιότητες, προκειμένου να οδηγήσουν τις εκπαιδευτικές μονάδες στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους.

Ο στόχος της βιβλιογραφικής επισκόπησης ήταν να αναδειχθεί ένα εννοιολογικό θεωρητικό πλαίσιο που να αποτυπώνει τις βασικές πτυχές των κοινωνικών δεξιοτήτων των ηγετικών στελεχών εκπαίδευσης. Διερευνήθηκαν οι σημαντικότερες πτυχές των κοινωνικών δεξιοτήτων που οφείλει να κατέχει στη "φαρέτρα" του ένα διευθυντικό στέλεχος, όπως επισημαίνονται εκτενώς στη διεθνή κυρίως βιβλιογραφία. Πραγματοποιήθηκε ανάλυση της έννοιας των "κοινωνικών

δεξιοτήτων" που οφείλουν να κατέχουν τα διευθυντικά στελέχη σε αντιπαράθεση με τις "τεχνικές δεξιότητες" και αναδείχθηκε η αξία τους για τον μετασχηματισμό του διευθυντή σε σύγχρονο ηγέτη εκπαίδευσης και οι κυριότερες τάσεις, με επίκεντρο τις δεξιότητες των σύγχρονων στελεχών εκπαίδευσης. Η μελέτη ολοκληρώθηκε με τη δημιουργία ενός μοντέλου δεξιοτήτων του 21<sup>ου</sup> αιώνα για τη σχολική ηγεσία. Τα ερευνητικά ερωτήματα που κατηύθυναν τη βιβλιογραφική επισκόπηση ήταν τα κάτωθι:

- Πώς γίνεται ο διαχωρισμός ανάμεσα στις κοινωνικές δεξιότητες και στις τεχνικές δεξιότητες που απαιτείται να διαθέτουν οι σύγχρονοι σχολικοί ηγέτες;
- Ποιες κοινωνικές δεξιότητες επισημαίνονται στη βιβλιογραφία ως απαραίτητες για την κατοχή διευθυντικής θέσης;

### Μεθοδολογική προσέγγιση

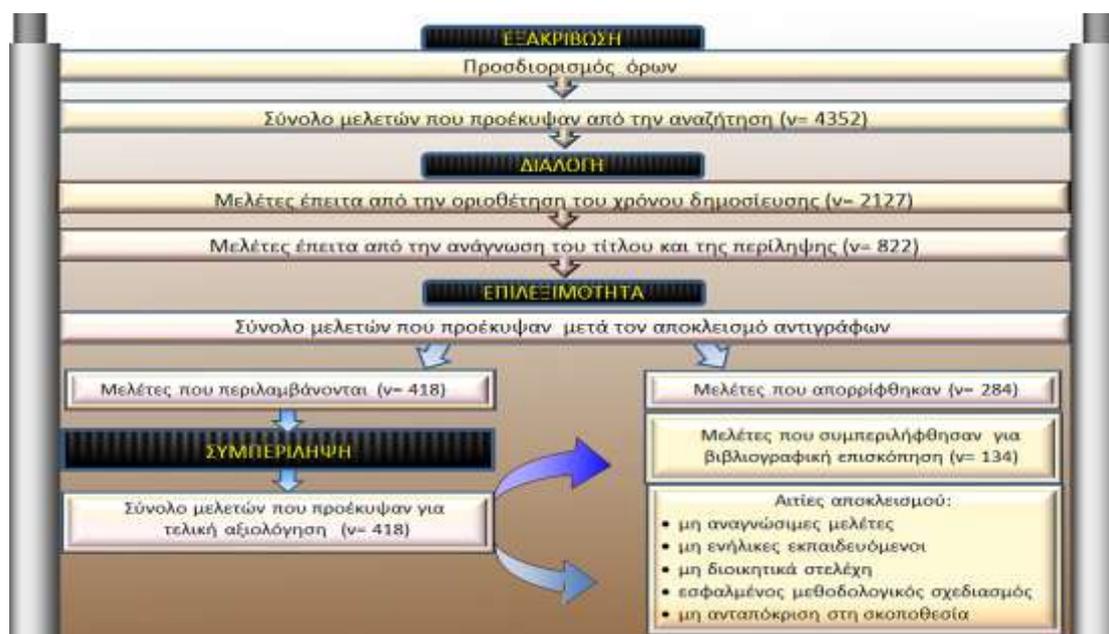
Αρχικά, καθορίστηκε ένα πρωτόκολλο βιβλιογραφικής επισκόπησης, με σκοπό την ελαχιστοποίηση της μεροληψίας της ερευνήτριας. Αναζητήθηκαν πρωτογενείς πηγές (εμπειρικές έρευνες) και δευτερογενείς πηγές (συστηματικές αναλύσεις, μετα-αναλύσεις), τα δεδομένα των οποίων μελετήθηκαν, συσχετίστηκαν, ταξινομήθηκαν σε κατηγορίες και αναλύθηκαν για την εξαγωγή συμπερασμάτων. Τα επιστημονικά άρθρα ανακτήθηκαν από αξιόπιστες μηχανές αναζήτησης, διεθνείς ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων και ηλεκτρονικές βιβλιοθήκες (Google Scholar, ScienceDirect, EBSCO, PsycInfo, Scopus, Taylor & Francis, Wiley, Springer). Αξιοποιήθηκαν οι λέξεις-κλειδιά "δεξιότητες του 21<sup>ου</sup> αιώνα", "κοινωνικές δεξιότητες", και "τεχνικές δεξιότητες", οι οποίες συνδυάστηκαν με τις εκφράσεις "για διευθυντικά στελέχη εκπαίδευσης" και "για ηγέτες εκπαίδευσης", χρησιμοποιώντας το χειριστή Boolean "AND". Εφαρμόστηκαν τα ακόλουθα κριτήρια συμπερίληψης (Πίνακας 1):

Πίνακας 1: Κριτήρια συμπερίληψης και αποκλεισμού

Κριτήρια συμπερίληψης	Κριτήρια αποκλεισμού
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εμπειρικές έρευνες, επιστημονικά βιβλία, θεωρητικές μελέτες (επισκοπήσεις, μετα-αναλύσεις).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Άρθρα ή βιβλία μη προσβάσιμα ως πλήρη κείμενα ή ελλιπή ως προς τη μεθοδολογική προσέγγισή τους.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Άρθρα δημοσιευμένα μεταξύ 2012 - 2021.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διδακτορικές διατριβές, μεταπτυχιακές εργασίες, αναθεωρήσεις βιβλίων και ερευνητικές εκθέσεις.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κείμενα στην ελληνική ή στην αγγλική γλώσσα.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Άρθρα που δημοσιεύτηκαν πριν το 2012.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ενήλικες συμμετέχοντες και μάλιστα διευθυντικά στελέχη.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Άρθρα που δεν ανταποκρίνονται στο σκοπό και τους στόχους της επισκόπησης.</li> </ul>

Η αρχική αναζήτηση οδήγησε σε ένα σύνολο 4.352 μελετών. Έπειτα από οριοθέτηση της χρονολογίας δημοσίευσης των μελετών, η διερεύνηση κατέληξε σε 2.127 μελέτες. Μετά από προσεκτική ανάγνωση του τίτλου και της περίληψης, προέκυψε τελικός κατάλογος 822 μελετών. Ακολούθησε αποκλεισμός των ίδιων μελετών που επαναλαμβάνονταν σε διαφορετικούς ιστότοπους και η έρευνα απέδωσε ένα σύνολο 284 μελετών. Αφού εφαρμόστηκαν τα κριτήρια αποκλεισμού επιλέχθηκαν 134 μελέτες, οι οποίες συμπεριλήφθησαν στη βιβλιογραφική επισκόπηση. Η πλειονότητα των ερευνών έχουν δημοσιευτεί σε επιστημονικά περιοδικά ή σε διεθνή συνέδρια,

ενώ μεταξύ αυτών εντοπίστηκαν και 21 συστηματικές μελέτες και μετα-αναλύσεις (Σχήμα 1.).



Σχήμα 1: Διάγραμμα ροής για απεικόνιση των βημάτων της βιβλιογραφικής επισκόπησης

Τα άρθρα αναλύθηκαν με την αξιοποίηση της ποιοτικής τεχνικής της ανάλυσης περιεχομένου, η οποία οδηγεί σε κωδικοποίηση μίας κύριας κατηγορίας και αρκετών υποκατηγοριών. Η μελέτη ερευνών που ακολουθούν μικτό μεθοδολογικό σχεδιασμό παρέχει στοιχεία υψηλής ποιότητας, λόγω του συνδυασμού ποσοτικών και ποιοτικών μεθοδολογικών προσεγγίσεων. Τέλος, αξίζει να τονιστεί ότι δεν υφίσταται επιδιωκόμενη μεροληψία για τις επιλεγμένες μελέτες και παρότι η πλειονότητα εξ αυτών προέρχονται από την Ευρώπη, αυτό είναι απλώς το αποτέλεσμα της διαδικασίας συστηματικής επισκόπησης και επιλογής.

## Αποτελέσματα βιβλιογραφικής επισκόπησης

### Κοινωνικές δεξιότητες (soft skills): εννοιολογική οριοθέτηση

Ο χώρος εργασίας θεωρείται ένα πολύπλοκο περιβάλλον με χαρακτήρα πολυδιάστατο, ενώ απαραίτητη κρίνεται η κατοχή ποικίλων ικανοτήτων, συμπεριλαμβανομένων των "τεχνικών δεξιοτήτων" (hard skills) και των "κοινωνικών δεξιοτήτων" (soft skills), όπως αναφέρονται στη σύγχρονη βιβλιογραφία. Αυτές οι δεξιότητες αλληλεπιδρούν και αλληλοσυμπληρώνονται για να εξασφαλίσουν την επιτυχή ολοκλήρωση των στόχων ενός εκπαιδευτικού οργανισμού. Οι τεχνικές δεξιότητες περιλαμβάνουν τις πρακτικές δεξιότητες, τις θεωρητικές και επαγγελματικές γνώσεις, τα εργαλεία και τις τεχνικές που επιτρέπουν στους διευθυντές/ντρίες να αναλάβουν ευθύνες στη σχολική μονάδα. Αφορούν γνώσεις που αποκτώνται μέσω της τυπικής εκπαίδευσης, της κατάρτισης ή/και της εμπειρίας (Wikle & Fagin, 2015). Πρόκειται για τη θεωρητική θεμελίωση και την πρακτική εξάσκηση που οφείλει να διαθέτει ένα άτομο για να εκτελέσει επιτυχώς οποιαδήποτε προγραμματισμένη εργασία.

Ωστόσο, δεν επαρκεί μόνο η κατοχή των τεχνικών δεξιοτήτων για να ευημερήσει κάποιο άτομο σε διευθυντική θέση. Στον αντίποδα των τεχνικών δεξιοτήτων βρίσκονται οι κοινωνικές δεξιότητες. Κοινό τόπο αποτελεί η αδυναμία των σχολικών ηγετών ως προς τη διαχείριση της σχολικής μονάδας λόγω της έλλειψης κοινωνικών

δεξιοτήτων. Ωστόσο, είναι δύσκολο να εντοπιστεί ένας καθολικός ορισμός, διότι η έννοια των κοινωνικών δεξιοτήτων ποικίλλει μεταξύ των κλάδων που εμφανίζεται (Taylor, 2016a), καθώς πρόκειται για πολυδιάστατη έννοια της προσωπικής ανάπτυξης, που περιλαμβάνει ένα συνδυασμό γνωστικών, συμπεριφορικών και συναισθηματικών στοιχείων. Η υφιστάμενη ορολογία διαφοροποιείται ανάλογα με το επιστημονικό πεδίο και την οπτική με την οποία την αντιλαμβάνονται οι ερευνητές. Στη βιβλιογραφία συχνά απαντώνται όροι όπως "κοινωνικές δεξιότητες", "εφαρμοσμένες δεξιότητες", "δεξιότητες του 21<sup>ου</sup> αιώνα", "διά βίου δεξιότητες", "βασικές ικανότητες", "συμπεριφορικές δεξιότητες", "εγκάρσιες δεξιότητες", "βασικές δεξιότητες", "δεξιότητες απασχολησιμότητας", "δεξιότητες ζωής", "επιχειρηματικές δεξιότητες" και "διαπροσωπικές δεξιότητες".

Η διερεύνηση των κοινωνικών δεξιοτήτων περιλαμβάνει την εξέταση των δεξιοτήτων σε συγκεκριμένα περιβάλλοντα και τον προσδιορισμό των γενικών ικανοτήτων στον εργασιακό χώρο, στον οποίο είναι απαραίτητες για την επίτευξη της υψηλής απόδοσης των εργαζομένων (Matteson et al., 2016). Παρά την ανομοιογένεια που παρατηρείται ως προς τη χρήση του όρου, αποσκοπούν στη βελτίωση της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης, τη συμμετοχή στη μάθηση, την επιτυχία στην απασχόληση, την αποτελεσματική απόδοση ενός υπαλλήλου και την ατομική επιτυχία (Succi & Canoni, 2019· Tang, 2018· Tseng, Yi, & Yeh, 2019). Οι κοινωνικές δεξιότητες ενέχουν το στοιχείο της γνώσης και της εφαρμογής των αποκτηθέντων γνώσεων στο χώρο της εργασίας. Συμφωνώντας εν μέρει με τους Matteson et al. (2016), οι Deepa και Seth (2013) δήλωσαν ότι οι κοινωνικές δεξιότητες αναφέρονται σε χαρακτηριστικά προσωπικότητας, ιδιότητες και υψηλά επίπεδα δέσμευσης στην εργασία, στοιχεία που διακρίνουν έναν ηγέτη από τους άλλους. Οι μελετητές προσθέτουν ότι αναφέρονται επίσης στα ατομικά χαρακτηριστικά, όπως δεξιότητες διαχείρισης ομάδων, επίλυσης προβλημάτων και επικοινωνίας, ηγετικές ικανότητες και δεξιότητες εξυπηρέτησης πελατών. Συχνά θεωρούνται ως συμπεριφορικές ικανότητες που αναφέρονται σε προσωπικά χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στον τρόπο εκτέλεσης μιας εργασίας. Στην αναγνώριση των κοινωνικών δεξιοτήτων ως προσωπικών στοιχείων καταλήγουν και οι Dell'Aquila et al. (2016) που διατείνονται ότι τα χαρακτηριστικά αυτά βελτιστοποιούν τη θετική διάθεση ενισχύοντας τις αλληλεπιδράσεις των ανθρώπων. Το καινούριο στοιχείο που προσθέτουν είναι η τάση των ατόμων που διαθέτουν αυτές τις δεξιότητες να γνωρίζουν και να διαχειρίζονται πρώτα τον εαυτό τους και μετέπειτα τις σχέσεις τους με τους άλλους.

### **Κοινωνικές δεξιότητες versus τεχνικές δεξιότητες**

Οι Hurrell et al. (2013) ορίζουν τις κοινωνικές δεξιότητες ως μη τεχνικές δεξιότητες που συνεπάγονται διαπροσωπικές και ενδοπροσωπικές ικανότητες για να διευκολύνουν την επίλυση των επιδόσεων σε συγκεκριμένα κοινωνικά πλαίσια. Συγκρινόμενες με τις τεχνικές δεξιότητες, οι κοινωνικές δεξιότητες είναι μεταβιβάσιμες σε όλους τους τύπους θέσεων εργασίας και επιπέδων απασχόλησης, ενώ οι τεχνικές δεξιότητες αφορούν ένα συγκεκριμένο πλαίσιο απασχόλησης (Wikle & Fagin, 2015). Επιπρόσθετα, τα αποτελέσματα της κατάρτισης σε κοινωνικές δεξιότητες δεν είναι απτά και εύκολα μετρήσιμα (Jayaram & Musau, 2017). Διάφοροι παράγοντες, όπως τα χαρακτηριστικά των επιμορφούμενων, η μορφή της κατάρτισης ή η οργανωτική υποστήριξη δύνανται να επηρεάσουν τα αποτελέσματα της κατάρτισης στις δεξιότητες (Charoensap-Kelly, Broussard, Lindsly, & Troy, 2016· Rongraung, Somprach, Khanthap, & Sitthisomjin, 2014). Οι τεχνικές δεξιότητες μπορούν να αποκτηθούν μέσω της μάθησης, ενώ οι κοινωνικές δεξιότητες

αναπτύσσονται μέσα από την προσωπική εμπειρία και τον προβληματισμό (Rongraung et al., 2014).

Οι κοινωνικές δεξιότητες έχουν τις ρίζες τους στην ψυχολογία και καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα χαρακτηριστικών που αφορούν στους τύπους προσωπικότητας με σημαντικό αντίκτυπο στη συμπεριφορά ενός ατόμου, τις ικανότητες κοινωνικής αλληλεπίδρασης, την επικοινωνία και τις προσωπικές συνήθειες (Ahmed et al., 2015). Αναφέρονται σε χαρακτηριστικά - επικοινωνιακά, διαπροσωπικά - που διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι συνεργάζονται αποτελεσματικά και καινοτόμα. Οι κοινωνικές ικανότητες χαρακτηρίζονται ως διαπροσωπικές δεξιότητες, απαραίτητες για την προσωπική ανάπτυξη, την κοινωνική συμμετοχή, την επιτυχία στο χώρο εργασίας λειτουργώντας ως ουσιαστικό τμήμα της προσωπικότητας ενός ατόμου (Khasanzyanova, 2017· Vaughan, 2017). Αυτό συνεπάγεται ότι οι κοινωνικές δεξιότητες είναι οι άυλες, μη τεχνικές δεξιότητες, δεξιότητες προσωπικότητας που καθορίζουν τα δυνατά σημεία ενός ηγέτη, μεσολαβητή, διαμεσολαβητή και διαπραγματευτή (Robles, 2012).

Οι κοινωνικές δεξιότητες σχετίζονται επίσης και με τις προσωπικές ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά σταδιοδρομίας. Έχουν να κάνουν περισσότερο με το ποιο είμαστε παρά με το τι γνωρίζουμε. Ενώ οι τεχνικές δεξιότητες είναι δυνατόν να διδαχθούν και να τελειοποιηθούν με την πάροδο του χρόνου, οι δεξιότητες του 21<sup>ου</sup> αιώνα είναι πιο δύσκολο να αποκτηθούν και να τροποποιηθούν (Robles, 2012). Σε εκπαιδευτικά περιβάλλοντα, ορισμένες φορές οι κοινωνικές δεξιότητες διδάσκονται παράλληλα με στοιχεία, όπως ο επαγγελματισμός, η ευγένεια, η εθιμοτυπία και η κοινωνική νοημοσύνη (Guffey & Loewy, 2015). Αν και υφίστανται αρκετές διαφορές μεταξύ τεχνικών και κοινωνικών δεξιοτήτων, αυτές ουσιαστικά αλληλοσυμπληρώνονται. Οι περισσότεροι μελετητές συναινούν ότι οι κοινωνικές δεξιότητες είναι συνήθως συμπληρωματικές των τεχνικών δεξιοτήτων που απαιτούνται για να υπερέχει κάποιος ως ηγέτης (DeLong & Elbeck, 2017· Jayaram & Musau, 2017· Khasanzyanova, 2017).

Σε άλλες περιπτώσεις οι κοινωνικές δεξιότητες χρησιμοποιούνται για τη διευκόλυνση των τεχνικών δεξιοτήτων. Οι Kramer και Hill (2011) ισχυρίζονται ότι αξιοποιούνται για την εκτέλεση τεχνικών δεξιοτήτων και πρόκειται για επαγγελματικές ικανότητες που περιλαμβάνουν στοιχεία συμπεριφοράς (όπ. αναφ. στους Levant, Coulmont, & Sandu, 2016, σ. 370). Η Khasanzyanova (2017) τις κατατάσσει στις "ανθρώπινες" δεξιότητες, των οποίων η γνώση επιτρέπει και ενθαρρύνει την καλύτερη αλληλεπίδραση με άλλους αλλά και τη βελτίωση της απόδοσης των ατόμων. Είναι ζωτικής σημασίας για το εργατικό δυναμικό, εφόσον εκείνοι που τις κατέχουν φέρουν τις εμπειρίες της πραγματικής ζωής και την ικανότητα οικοδόμησης σχέσεων στους σημερινούς σύνθετους χώρους εργασίας. Δεδομένου ότι κοινωνικές δεξιότητες χαρακτηρίζονται οι δεξιότητες που είναι εφαρμόσιμες και χρήσιμες σε διάφορα πλαίσια, κάτι τέτοιο συνεπάγεται ότι δύνανται να μεταφερθούν και σε διαφορετικά πλαίσια εργασίας (Md-Ali et al., 2016), επομένως και στα εκπαιδευτικά πλαίσια. Με άλλα λόγια, οι τεχνικές δεξιότητες συνιστούν την τεχνογνωσία, ενώ οι κοινωνικές δεξιότητες είναι πιο αφηρημένες ιδιότητες που θεωρούνται απαραίτητες για την απόκτηση μίας διευθυντικής θέσης ή την επίδειξη υπεροχής στη θέση αυτή.

Ο García (2016) όταν κάνει λόγο για κοινωνικές δεξιότητες αναφέρεται στις μη γνωστικές δεξιότητες που επιτρέπουν στα άτομα να επιτύχουν στη δημόσια ζωή, στους χώρους εργασίας, και σε άλλα κοινωνικά πλαίσια, με ιδιαίτερη αναφορά στον εκπαιδευτικό χώρο. Σύμφωνα με τον μελετητή, περιλαμβάνουν γνωρίσματα που δεν εκπροσωπούνται άμεσα από τις γνωστικές δεξιότητες αλλά από κοινωνικο-συναισθηματικά ή συμπεριφορικά στοιχεία που συνδέονται με την εκπαιδευτική

διαδικασία, τα οποία είτε καλλιεργούνται κατά τη διάρκεια της σχολικής ζωής, είτε συμβάλλουν στην ανάπτυξη των γνωστικών δεξιοτήτων είτε ισχύουν και τα δύο. Οι Ngang, Mohamed και Kanokorn (2015) διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ κοινωνικών δεξιοτήτων και σχολικής βελτίωσης σε σχολεία της Μαλαισίας, καταλήγοντας ότι τα στελέχη εκπαίδευσης δεν υποτιμούν τις κοινωνικές δεξιότητες, αντιθέτως αναγνωρίζουν τις σημαντικές επιπτώσεις τους στη βελτίωση του σχολείου.

Τα τελευταία χρόνια, η αξία των κοινωνικών δεξιοτήτων έχει αναγνωριστεί περισσότερο από ποτέ. Ως απόδειξη, η σημασία τους συζητείται ευρέως στη βιβλιογραφία για την εκπαίδευση (Ariratana, Sirisookslip, & Ngang, 2015· Caggiano, Schleutker, Petrone, & Gonzalez-Bernal, 2020· Fikri et al., 2020· Tadjer, Lafifi, Seridi-Bouchelaghem, & Gülseçen, 2020· Putra et al., 2020· Purwanto et al., 2021· Caeiro-Rodríguez et al., 2021), τη διοίκηση επιχειρήσεων (Lepeley, Beutell, Abarca, & Majluf, 2021· Levant et al., 2016· Taylor, 2016a· Julistiono, 2021), την υγεία (Striuecha & Buajan, 2017) και πλήθος άλλων επιστημονικών πεδίων. Οι Succì και Canovi (2019) στην έρευνά τους επισήμαναν την αξία των κοινωνικών δεξιοτήτων για την αποτελεσματική επικοινωνία με διαφορετικά κανάλια, την αυτο-αποτελεσματικότητα και τη δέσμευση για αποτελέσματα, την ικανότητα για οικοδόμηση σχέσεων σε ομάδες και την ικανότητα προσαρμογής στο εξωτερικό περιβάλλον. Παρά τη σημαντικότητά τους για την επιτυχία στον εργασιακό χώρο, η έρευνα για την ανάπτυξη δεξιοτήτων στο χώρο της εκπαίδευσης βρίσκεται ακόμη σε εμβρυακό στάδιο.

### **Οι σύγχρονες τάσεις των κοινωνικών δεξιοτήτων στελεχών εκπαίδευσης**

Δε διαπιστώνεται ομοφωνία μεταξύ των μελετητών ως προς το σύνολο των βασικών δεξιοτήτων που θα πρέπει να γνωρίζει ένα διευθυντικό στέλεχος στο νευραλγικό χώρο της εκπαίδευσης (Md-Ali et al., 2016). Οι Schrum, Niederhauser και Strudler (2016) επισήμαναν την πρόκληση που αντιμετωπίζουν στη σημερινή εποχή οι ηγέτες των σχολείων, προκειμένου να επιτύχουν την προετοιμασία των μαθητών σε σχέση με τις προσδοκίες τους για το μέλλον. Στο πρόσωπο του παιδαγωγικού ηγέτη συγκεντρώνεται μία πληθώρα ιδιαίτερα απαιτητικών καθηκόντων. Μία από τις προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι σχολικοί ηγέτες είναι η κάλυψη των αναγκών των εκπαιδευόμενων, ώστε και εκείνοι να εξοπλιστούν με τις κατάλληλες δεξιότητες για τη μετέπειτα σταδιοδρομία τους. Οι van Laar, Van Deursen, van Dijk και de Haan (2017) χαρτογράφησαν τη σχέση ανάμεσα στις ψηφιακές δεξιότητες και τις δεξιότητες του 21<sup>ου</sup> αιώνα, οι οποίες δεν υποστηρίζονται υποχρεωτικά από την αξιοποίηση των Τ.Π.Ε., αναδεικνύοντας έναν πυρήνα δεξιοτήτων, όπως τεχνικές δεξιότητες, διαχείριση πληροφοριών, επικοινωνία, συνεργασία, δημιουργικότητα, κριτική σκέψη και επίλυση προβλημάτων. Παράλληλα, εντόπισαν και πέντε συναφείς δεξιότητες: την ηθική συνειδητοποίηση, την πολιτισμική ευαισθητοποίηση, την ευελιξία, την αυτοδιάθεση και τη Διά Βίου Μάθηση (Δ.Β.Μ.). Στον κατάλογο εντάσσονται επίσης η συνεργασία, οι κοινωνικές και πολιτιστικές δεξιότητες, η δημιουργικότητα, η κριτική σκέψη, η επίλυση προβλημάτων, η παραγωγικότητα, η αυτοδιάθεση, ο προγραμματισμός, η ευελιξία, η ανάληψη κινδύνων, η διαχείριση συγκρούσεων και η αίσθηση πρωτοβουλίας και επιχειρηματικότητας (Voogt & Pareja Roblin, 2012, όπ. αναφ. στους Romero, Usart, & Ott, 2015, σ. 149). Επιπλέον, οι κοινωνικές δεξιότητες, οι οποίες περιλαμβάνουν τη δυνατότητα αυτορρύθμισης και σύνδεσης με τους συνομηλίκους και με εξωτερικούς πόρους, έχουν αναγνωριστεί ως απαραίτητες γενικές δεξιότητες μάθησης (Tseng et al., 2019).

Οι Mahasneh και Thabet (2015) αναγνωρίζουν τις κοινωνικές δεξιότητες ως τις απαραίτητες ικανότητες που χρησιμοποιούνται συχνά για να περιγράψουν τις μη

τεχνικές δεξιότητες. Περιλαμβάνουν επικοινωνιακές δεξιότητες, κριτική σκέψη, επίλυση προβλημάτων, συνεργασία, προσαρμοστικότητα, διαχείριση αλλαγών, αυτοδιαχείριση, προγραμματισμό και οργάνωση, δεοντολογία και διαφορετικότητα, χωρίς ωστόσο αυτές οι δεξιότητες να είναι δεσμευτικές για εκείνον που τις κατέχει. Οι Somprach et al. (2014), στην έρευνά τους στο εκπαιδευτικό πλαίσιο της Ταϊλάνδης προτείνουν δεξιότητες που απαιτείται να διαθέτουν όχι μόνο οι εκπαιδευτικοί αλλά και όλο το εύρος της ιεραρχίας της εκπαίδευσης: δεξιότητες επικοινωνίας, σκέψης, επίλυσης προβλημάτων, ομαδικής εργασίας, Δ.Β.Μ., διαχείρισης πληροφοριών, ανάπτυξης καινοτομίας, δεοντολογίας, επαγγελματισμού και ηγετικών ικανοτήτων. Την παραπάνω ταξινόμηση των δεξιοτήτων συμμαρύνονται και οι Ngang et al. (2015), οι οποίοι ερμηνεύουν τις κοινωνικές δεξιότητες ως ενσωματωμένες πτυχές γενικών δεξιοτήτων και ξεχωρίζουν την ομαδική εργασία και την επικοινωνία ως δύο θεμελιώδη συστατικά στην εκπαίδευση.

Οι Agiratana et al. (2015) επικεντρώθηκαν περισσότερο στις κοινωνικές δεξιότητες στον εκπαιδευτικό χώρο, εστιάζοντας στην ικανότητα των εκπαιδευτικών διαχειριστών για συνεργασία. Οι εκπαιδευτικοί διαχειριστές καλούνται να δώσουν έμφαση στην προοδευτική διαχείριση, ώστε να διασφαλίσουν ότι το εκπαιδευτικό προσωπικό είναι έτοιμο να ευθυγραμμιστεί με τη στρατηγική του σχολείου και να αντιμετωπίσει τους επερχόμενους μετασχηματισμούς μέσω της συνεργασίας. Επιπλέον, οφείλουν να βελτιώσουν τις επικοινωνιακές δεξιότητές τους, να αξιολογήσουν τις στρατηγικές των εκπαιδευτικών, να προωθήσουν το πνεύμα ομαδικότητας και τις υγιείς διαπροσωπικές σχέσεις. Οι δεξιότητες αυτές θα πρέπει να προσαρμοστούν στη διοίκηση για να διασφαλιστεί η θετική αλλαγή στις στάσεις των εκπαιδευτικών. Οι ανωτέρω ερευνητές προτείνουν οκτώ συνιστώσες: επικοινωνία και παρουσίαση, ηγεσία, ομαδική εργασία, αναλυτική σκέψη και επίλυση προβλημάτων, επαγγελματισμό και ηθική, μάθηση, χρήση Τ.Π.Ε. και ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.

### **Προτεινόμενο μοντέλο δεξιοτήτων του 21<sup>ου</sup> αιώνα για σχολικούς ηγέτες**

**I. Διαπροσωπικές δεξιότητες:** Αφορούν στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν αποτελεσματικά για την επιδίωξη κοινών στόχων. Οι κυριότερες διαπροσωπικές δεξιότητες ενός διευθυντικού στελέχους είναι οι εξής:

- **Επικοινωνία:** Πρόκειται για την ικανότητα συζήτησης, παρουσίασης και υπεράσπισης απόψεων χρησιμοποιώντας προφορικές, γραπτές, επίσημες και άτυπες μεθόδους για τη μετάδοση πληροφοριών. Η επικοινωνία καθορίζει όχι μόνο την ακαδημαϊκή επιτυχία αλλά και την επιτυχία του εκπαιδευτικού οργανισμού, καθώς η ενίσχυσή της απευθύνεται σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη της εκπαίδευσης (σπουδαστές, γονείς, εκπαιδευτικά ιδρύματα, επιχειρήσεις, κυβέρνηση, κλπ). Η δυνατότητα επικοινωνίας διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι δύνανται να δικτυωθούν, να διαπραγματευτούν, να οικοδομήσουν εμπιστοσύνη και να διατυπώσουν ιδέες και πληροφορίες μέσα στο δυναμικό εργασιακό περιβάλλον του σχολείου.
- **Δεξιότητες παρουσίασης:** Τα στελέχη της διοίκησης οφείλουν να είναι αποτελεσματικά ως προς την παρουσίαση ιδεών και προτάσεων σε ομάδες ατόμων με επαγγελματικό τρόπο δημιουργώντας μια καλή πρώτη εντύπωση. Επιπλέον, θα πρέπει να προχωρούν στην αποτελεσματική αξιοποίηση οπτικών βοηθημάτων στις παρουσιάσεις και να εφαρμόζουν τις κατάλληλες μεθόδους πειθούς επιχειρηματολογώντας, προκειμένου να πείσουν τους ενδιαφερόμενους να αποδεχθούν μία ιδέα, ένα σχέδιο ή μία δραστηριότητα.

- **Συνεργασία:** Περιλαμβάνει την οικοδόμηση σχέσεων και τη συνεργασία με άλλους ανθρώπους, συμβάλλοντας στην ανταλλαγή απόψεων και την επικοινωνία, επιδεικνύοντας σεβασμό στις διαφορετικές απόψεις και ατομικές προτιμήσεις και συμμετέχοντας στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων της ομάδας. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, οι ηγέτες συμμετέχουν σε συναντήσεις της ομάδας, ενθαρρύνουν την ποικιλομορφία, επιτυγχάνουν συναίνεση μέσω ομαδικών συζητήσεων, ενθαρρύνουν την ελεύθερη διατύπωση απόψεων παραμένουν ευαίσθητοι στις σκέψεις, τις ιδέες και τα συναισθήματα των άλλων.
- **Ομαδική εργασία:** Είναι η δυνατότητα συντονισμού των προσπαθειών εργασίας για την επίτευξη των στόχων μίας ομάδας ατόμων με κοινά ενδιαφέροντα. Ο ρόλος του διευθυντή είναι να καλλιεργεί πνεύμα συλλογικότητας και εμπιστοσύνης και να προτείνει πρακτικές για την υιοθέτηση ενός κλίματος ομαδικής εργασίας μεταξύ εκπαιδευτικών, εκπαιδευτικών και μαθητών και διαφορετικών σχολικών μονάδων. Η συμμετοχή στην ομαδική εργασία προϋποθέτει συνεργατική κουλτούρα και εξωστρέφεια.

**II. Προσωπικές δεξιότητες:** Αναφέρονται στις δεξιότητες των ηγετών που τους καθιστούν ικανούς να διαχειρίζονται τις καταστάσεις που προκύπτουν στη σχολική μονάδα και αφορούν στα γενικά πρότυπα, τις αξίες ή και τις αρχές που καθοδηγούν τις συμπεριφορές τους. Οι κυριότερες προσωπικές δεξιότητες είναι οι εξής:

- **Κριτική σκέψη:** Θεωρείται ως η ικανότητα που επιτρέπει την επιτυχία σ' ένα ευρύ φάσμα ηγετικών ρόλων, που συνεπάγεται τα ηγετικά στελέχη να σκέπτονται κριτικά και δημιουργικά και να προχωρούν σε διαμοιρασμό απόψεων με όλους τους εμπλεκόμενους στην παιδαγωγική διαδικασία. Επιπλέον, είναι σε θέση να χρησιμοποιούν ορθή κρίση και να προβαίνουν σε λήψη αποφάσεων έπειτα από αξιολόγηση των υφιστάμενων στοιχείων ή καταστάσεων.
- **Επίλυση προβλημάτων:** Η διαδικασία επίλυσης προβλημάτων συνίσταται στην κατανόηση της προβληματικής κατάστασης και του μετασχηματισμού της βήμα προς βήμα και προϋποθέτει συλλογιστικές διαδικασίες και μετέπειτα σχεδιασμό. Συνδέεται με την κριτική σκέψη, υπό την έννοια ότι και οι δύο δεξιότητες αναφέρονται στην ικανότητα χρήσης δεδομένων για την επίτευξη αποτελεσματικών λύσεων.
- **Δημιουργικότητα:** Αποτελεί μία ικανότητα, η οποία αποδείχτηκε προαπαιτούμενο για ένα ευρύ φάσμα γνώσεων και δεξιοτήτων, συμπεριλαμβανομένης της επιστημονικής σκέψης, της επιχειρηματικότητας και της σκέψης σχεδιασμού. Είναι δύσκολη δεξιότητα στο να διδαχθεί, αλλά μπορεί να προσεγγιστεί μέσω της βασισμένης σε προβλήματα μάθησης, καθώς ενσωματώνει δεξιότητες δημιουργικής επίλυσης προβλημάτων και κριτικής σκέψης.
- **Πρωτοβουλία:** Αναφέρεται στην ικανότητα των ηγετικών στελεχών να αναγνωρίζουν και να αντιδρούν στα προβλήματα, αναλαμβάνοντας δράση για να επιτύχουν στόχους. Τα στελέχη που διαθέτουν πρωτοβουλία έχουν ξεκάθαρη θέση εν όψει δύσκολων ζητημάτων, πράττουν προληπτικά και λαμβάνουν αποφάσεις. Επικοινωνούν στρατηγικό όραμα στους εκπαιδευτικούς με σκοπό να τους κινητοποιήσουν για να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να προβούν σε ενέργειες προς όφελος του σχολικού οργανισμού. Επίσης, αναθέτουν ευθύνες στα κατάλληλα άτομα, ώστε να αναπτύξουν και να βελτιώσουν τις υπάρχουσες δεξιότητές τους.

**III. Οι οργανωσιακές δεξιότητες:** Αφορούν τις ικανότητες της σχολικής ηγεσίας να αντιμετωπίζει τα προβλήματα στο οργανωσιακό σχολικό περιβάλλον. Κατευθύνονται από το αξιολογικό σύστημα του κάθε ηγέτη και προσφέρουν μία προσέγγιση για τους λόγους για τους οποίους επιλέγουν έναν ορισμένο τρόπο συμπεριφοράς και

συγκεκριμένους τρόπους διαχείρισης προβλημάτων. Οι βασικότερες οργανωσιακές δεξιότητες που καθορίζουν τη στάση και τη συμπεριφορά των σχολικών ηγετών είναι:

- **Ικανότητα ηγεσίας:** Αναφέρεται στη δεξιότητα του ηγέτη να καταφεύγει στη στήριξη των εκπαιδευτικών για λήψη αποφάσεων και εξατομίκευση της αναγνώρισης και των κινήτρων για ανταμοιβή. Επιπλέον, παρουσιάζει συνέπεια, διατηρεί υψηλά πρότυπα ακεραιότητας και ηθικής συμπεριφοράς και αποκτά γνώσεις μέσα από τα λάθη αναλύοντας τόσο τις επιτυχίες όσο και τις αποτυχίες. Οι σχολικοί ηγέτες οφείλουν να προχωρούν σε στρατηγικό σχεδιασμό, οργάνωση και προγραμματισμό των ενεργειών τους, ώστε να προετοιμάζονται κατάλληλα και να οδηγούνται στις πιο σωστές λύσεις μετά από λήψη αποφάσεων.
- **Ανάπτυξη/καθοδήγηση ανθρώπων:** Ο εκπαιδευτικός ηγέτης υποστηρίζει τα κατάλληλα προγράμματα κατάρτισης, αναγνωρίζει την απόδοση των εκπαιδευτικών παρέχοντας θετική ή/και διορθωτική ανατροφοδότηση, παρακινεί και εστιάζει στην ανάδραση σε συγκεκριμένη συμπεριφορά και όχι στο άτομο. Επιπλέον, αναγνωρίζει εξαιρετικές συνεισφορές και αξιολογεί με ακρίβεια, συνέπεια και έγκαιρα το προσωπικό.
- **Επαγγελματική ηθική:** Ο σχολικός ηγέτης είναι ο αρχιτέκτονας των αξιών και των προτύπων στη σχολική μονάδα, που εξασφαλίζει ότι το ανθρώπινο δυναμικό λειτουργεί σύμφωνα με τα υψηλότερα ηθικά πρότυπα. Η ηθική και η δεοντολογία παραπέμπουν στις συμπεριφορές, τους κανόνες και τις νόρμες που καθοδηγούν την ανθρώπινη συμπεριφορά για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η ηθική σχετίζεται και με τον επαγγελματισμό που πρέπει να επιδεικνύει ο σχολικός ηγέτης, με σκοπό τη διατήρηση των επαγγελματικών προτύπων, την επικοινωνία των προσδοκιών, τη σωστή χρήση της γλώσσας και των καλών τρόπων.
- **Ευελιξία και προσαρμοστικότητα:** Αφορούν στην ικανότητα διαχείρισης πολλαπλών αναθέσεων, τον καθορισμό προτεραιοτήτων και την προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες εργασίας. Ένα στέλεχος εξοπλισμένο με αυτήν τη δεξιότητα είναι ανοιχτό σε καινοτόμες ιδέες και νέους τρόπους επίτευξης μιας εργασίας. Αυτό συνεπάγεται και τη διάθεσή του για τροποποίηση ή και αλλαγή του αρχικού στρατηγικού σχεδιασμού.

**IV. Οι ψυχοσυναισθηματικές δεξιότητες:** Αναφέρονται στις δεξιότητες των ηγετών να αντιλαμβάνονται καταστάσεις, να αξιολογούν πληροφορίες και να διαχειρίζονται με αποτελεσματικό τρόπο τα συναισθήματά τους και τα συναισθήματα των άλλων. Οι κυριότερες δεξιότητες που αφορούν στο συναισθηματικό τομέα είναι οι κάτωθι:

- **Συναισθηματική νοημοσύνη (Σ.Ν.):** Περιγράφεται ως η ικανότητα να αντιλαμβάνεται κάποιος και να εκφράζει συναισθήματα, να τα κατανοεί και να τα χρησιμοποιεί με θετικό τρόπο, καθώς και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματα τα δικά του και των άλλων. Πρόκειται για την ικανότητα αυτο-αντίληψης των ατόμων να αναγνωρίζουν, να αξιολογούν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματα του εαυτού τους, των άλλων και των ομάδων. Τα άτομα με υψηλό δείκτη Σ.Ν. είναι πιο αποτελεσματικά στις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις σε σχέση με άτομα με χαμηλό δείκτη (Lopes et al., 2004, όπ. αναφ. στους van der Linden et al., 2017, σ. 39).
- **Ενσυναίσθηση:** Θεωρείται βασική συνιστώσα της αποτελεσματικής σχολικής διοίκησης και αναφέρεται στη δυνατότητα αναγνώρισης και κατανόησης των συναισθημάτων, των αξιών, των θέσεων και των αναγκών των άλλων. Δεδομένου ότι στα σύγχρονα σχολεία συναντά κάποιος ένα ποικιλόμορφο ανθρώπινο δυναμικό, η ενσυναίσθηση φαίνεται να συνεισφέρει θετικά στην πρόληψη ή/και αποτροπή δυσάρεστων συμπεριφορών που οδηγεί σε μειωμένες αποδόσεις.

- **Αυτο-αποτελεσματικότητα:** Πρόκειται για το ψυχοκοινωνικό μοντέλο που εξετάζει την ικανότητα του ατόμου για αυτοκαθορισμό και επικεντρώνεται στην κοινωνική μάθηση, σύμφωνα με την οποία το άτομο μαθαίνει με την παρατήρηση της συμπεριφοράς άλλων ανθρώπων και των συνεπειών των πράξεών τους. Επιτρέπει στον ηγέτη εκπαίδευσης να εφαρμόζει πολιτικές για την προαγωγή της αποτελεσματικότητας ενός σχολείου. Οι αντιλήψεις της αυτο-αποτελεσματικότητας είναι σημαντικές, διότι καθοδηγούν τις ενέργειες και τις συμπεριφορές των ηγετών, ώστε να επηρεάζουν τις προσδοκίες των μαθητών, τα κίνητρα των εκπαιδευτικών και τις διαδικασίες της σχολικής βελτίωσης (Versland & Erickson, 2017).

### **Συζήτηση και συμπεράσματα**

Συνεπώς, είναι δυνατόν να εντοπιστεί η πολυπλοκότητα της έννοιας των κοινωνικών δεξιοτήτων και ο τρόπος εφαρμογής τους σε οργανωτικά, κοινωνικά ή εργασιακά πλαίσια. Ωστόσο, παρά τις διαφορετικές απόψεις για την οριοθέτηση του όρου και, παρότι οι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη αφορούν περισσότερο συμπεριφορικές, συναισθηματικές ή γνωστικές πτυχές, οι διαφορετικές εννοιολογήσεις συγκλίνουν στην άποψη ότι πρόκειται για πολυδιάστατη έννοια. Κάποιοι ορισμοί υποδεικνύουν περισσότερο τα προσωπικά χαρακτηριστικά των κοινωνικών δεξιοτήτων, ενώ άλλοι ορισμοί σχετίζονται με την επιδίωξη στόχων μεμονωμένων ατόμων, ομάδων και οργανισμών. Μία άλλη κατηγορία ορισμών υπογραμμίζουν τη διάχυτη αναγνώριση της αξίας των κοινωνικών δεξιοτήτων ως προγνωστικών για τη δυναμική ανάπτυξη και την καταλληλότητα στον εργασιακό τομέα. Υπάρχουν και ορισμοί που αποτυπώνουν πιο συγκεκριμένα τα χαρακτηριστικά του κάθε τομέα στον οποίο αναφέρονται και συμβάλλουν στη διάκρισή τους από τις τεχνικές δεξιότητες, ως ικανότητες που απαιτούνται για την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της εργασίας. Άλλοι ορισμοί εστιάζουν στους παράγοντες που ενισχύουν την απόδοση στον εργασιακό χώρο, εφόσον διευκολύνουν την ανεύρεση ερεισμάτων ηγετικών ικανοτήτων, ώστε να επιτευχθεί η στήριξη ατόμων και οργανισμών για την επίτευξη των στόχων τους. Μία άλλη πτυχή επικεντρώνεται στο διαπροσωπικό χαρακτήρα τους, εστιάζοντας στις σχέσεις μεταξύ ατόμων σε έναν οργανισμό.

Συγκριτικά με τις τεχνικές δεξιότητες, οι κοινωνικές δεξιότητες βασίζονται περισσότερο στην εμπειρία παρά σε συγκεκριμένους κανόνες. Είναι λιγότερο εξειδικευμένες και πιο μεταβιβάσιμες από τις τεχνικές δεξιότητες και τα αποτελέσματά τους είναι λιγότερο προβλέψιμα και μετρήσιμα. Προσανατολίζονται περισσότερο στις αλληλεπιδράσεις των ατόμων και δεν αναφέρονται σε κάποιο συγκεκριμένο τομέα, αλλά μπορούν να εφαρμοστούν σε διαφορετικά πλαίσια. Ωστόσο, η βιβλιογραφία συναινεί ως προς τη συνύπαρξη και την αμοιβαία σχέση των κοινωνικών και των τεχνικών δεξιοτήτων στο πλαίσιο ενός συνεχούς δεξιοτήτων. Επιπλέον, εφόσον οι κοινωνικές δεξιότητες έχουν κατά βάση συμπεριφορικό χαρακτήρα, είναι δυνατόν να μεταδοθούν μέσω της κατάρτισης, της προσωπικής εμπειρίας και ανάπτυξης, της αλληλεπίδρασης, της ανάκλασης και της συνεχούς ανατροφοδότησης. Είναι δύσκολο να διδαχθούν, ενώ για τη διδασκαλία τους η βιβλιογραφία προτείνει τη συμμετοχή των εκπαιδευόμενων, την ενεργό μάθηση, τον προβληματισμό, την έκθεση σε εργασιακές καταστάσεις, τα παραδείγματα πραγματικού κόσμου, την ενθάρρυνση του διαλόγου, τη συνεργασία με κοινό στόχο και την προσπάθεια να εξυρευθούν μαθησιακά αποτελέσματα, συνεργασίες, παρουσιάσεις και συζητήσεις (Taylor, 2016a).

Οι κοινωνικές δεξιότητες συνιστούν ένα ευρύ επιστημονικό πεδίο, που εγείρει προβληματισμό και συγχωνεύει περίπλοκα πρακτικά αλλά και εννοιολογικά ζητήματα. Το μεγαλύτερο εννοιολογικό ζήτημα είναι η σύγχυση των κοινωνικών δεξιοτήτων με συμπεριφορές, αξίες, πεποιθήσεις και γνωρίσματα προσωπικότητας. Οι ερευνητές δημιουργούν τις ταξινομήσεις προχωρώντας στον συγκερασμό των δεξιοτήτων με άλλες έννοιες, όπως προσωπικά χαρακτηριστικά ή χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Οι περισσότερες μελέτες και πρακτικές έχουν καταδείξει ότι στις κοινωνικές δεξιότητες μπορούν να συμπεριληφθούν οποιεσδήποτε έννοιες γνωστικών και αναλυτικών ικανοτήτων, συναισθηματικών δεξιοτήτων, οργανωτικής ικανότητας, διαπροσωπικών δεξιοτήτων και προσωπικών δεξιοτήτων. Οποιοσδήποτε ερευνητής επιχειρεί να οργανώσει ένα πρόγραμμα επιμόρφωσης για την εκμάθηση των κοινωνικών δεξιοτήτων, οφείλει να έχει κατά νου τις προηγούμενες απόπειρες για εννοιολόγηση και ταξινόμηση των κοινωνικών δεξιοτήτων και να λαμβάνει υπόψη του το ιδιαίτερο συγκείμενο και τη μοναδική περίπτωση στην οποία απευθύνεται ένα τέτοιου είδους πρόγραμμα. Μία τέτοια προσπάθεια θα πρέπει να οδηγήσει σε σαφείς προσδοκίες για τις ταξινομημένες ιδιότητες και τις μεταξύ τους σχέσεις.

Στη διεθνή πολιτική σκηνή της εκπαίδευσης με την ανταγωνιστικότητα να βρίσκεται διαρκώς στο προσκήνιο, επικρατεί σήμερα η τάση να τοποθετούνται σε θέσεις ευθύνης όσοι δύνανται να αντιμετωπίσουν τα διευθυντικά τους καθήκοντα ανεξάρτητα αλλά και σε ομαδικό πλαίσιο και είναι κοινωνικοί, υπεύθυνοι και ικανοί, ώστε να αναλάβουν πρωτοβουλίες. Όσοι διαθέτουν αυτές τις κοινωνικές δεξιότητες αναμένεται να βρίσκονται σε πλεονεκτικότερη θέση εν συγκρίσει με εκείνους που διαθέτουν μόνο τεχνικές δεξιότητες. Στη σημερινή εποχή υφίσταται μία αυξανόμενη αναγνώριση από τους ερευνητές, τα στελέχη της διοίκησης και τους υπεύθυνους για τη χάραξη της εκπαιδευτικής πολιτικής ότι οι κοινωνικές δεξιότητες είναι ζωτικής σημασίας για την προώθηση της προσωπικής και συλλογικής ανάπτυξης για τη δημιουργία νέων πρακτικών σε επαγγελματικά και εκπαιδευτικά πλαίσια. Το παζλ των δεξιοτήτων του ολοκληρωμένου σχολικού ηγέτη συνθέτουν οι κοινωνικές δεξιότητες, οι οποίες υφίστανται σε μία αμοιβαία σχέση με τις τεχνικές δεξιότητες συμπληρώνοντας κάθε σφαίρα της ανθρώπινης ζωής, δηλαδή οτιδήποτε σχετίζεται με το προσωπικό, κοινωνικό ή επαγγελματικό σχολικό περιβάλλον και δύνανται να λειτουργήσουν ως δείκτες απόδοσης της διοικητικής εργασίας στην εκπαίδευση.

Καταληκτικά, θα μπορούσε να επισημανθεί ότι οι διευθυντές/τριες των σχολείων αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις της μεταρρυθμιστικής αλλαγής μέσα σε κάθε σχολείο και είναι υπεύθυνοι να τονώνουν, να κινητοποιούν και να εμπνέουν. Όσοι εξ αυτών είναι περισσότερο αυτοδύναμοι είναι πιο πιθανό να εμπνεύσουν και να προωθήσουν θετικές αλλαγές στα σχολεία τους. Η επένδυση των ηγετών εκπαίδευσης στο ολιστικό μοντέλο δεξιοτήτων που προτάθηκε πιο πάνω προβάλλεται ως αυτονόητη και προφανής συνθήκη για την αντιμετώπιση των παγκόσμιων προκλήσεων στο χώρο της εκπαίδευσης και των σύνθετων απαιτήσεων του σημερινού κόσμου, ιδιαίτερα στην μετα-Covid εποχή. Παρά τις ανωτέρω επισημάνσεις, οι τεχνικές δεξιότητες αποτελούν μέρος των περισσότερων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, αλλά απαιτείται να δοθεί έμφαση στα προγράμματα σπουδών των πανεπιστημίων αναφορικά με την καλλιέργεια κοινωνικών δεξιοτήτων, οι οποίες θεωρούνται ως βασικές δεξιότητες ζωής των σύγχρονων επαγγελματιών και απαραίτητες για την αρμονική σχέση μεταξύ των ανθρώπων.

### **Βιβλιογραφικές αναφορές**

Ahmed, F., Capretz, L. F., Bouktif, S., & Campbell, P. (2015). Soft skills and software development: A reflection from the software industry. *International Journal of Information Processing and Management(IJIPM)*, 4(3), 171-191.

- Ariratana, W., Sirisookslip, S., & Ngang, T. K. (2015). Development of Leadership Soft Skills Among Educational Administrators. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 186, 331-336.
- Caeiro-Rodríguez, M., Manso-Vázquez, M., Mikic-Fonte, F. A., Llamas-Nistal, M., Fernández-Iglesias, M. J., Tsalapatas, H., ... & Sørensen, L. T. (2021). Teaching Soft Skills in Engineering Education: An European Perspective. *IEEE Access*, 9, 29222-29242.
- Caggiano, V., Schleutker, K., Petrone, L., & Gonzalez-Bernal, J. (2020). Towards identifying the soft skills needed in curricula: Finnish and Italian students' self-evaluations indicate differences between groups. *Sustainability*, 12(10), 4031.
- Charoensap-Kelly, P., Broussard, L., Lindsly, M., & Troy, M. (2016). Evaluation of a soft skills training program. *Business and Professional Communication Quarterly*, 79(2), 154-179.
- Deepa, S., & Seth, M. (2013). Do Soft Skills Matter?-Implications for Educators Based on Recruiters' Perspective. *IUP Journal of Soft Skills*, 7(1), 7.
- Dell'Aquila, E., Marocco, D., Ponticorvo, M., Di Ferdinando, A., Schembri, M., & Miglino, O. (2016). Soft Skills. In E. Dell'Aquila, D. Marocco, M. Ponticorvo, A. di Ferdinando, M. Schembri & O. Miglino (Eds.), *Educational Games for Soft-Skills Training in Digital Environments: New Perspectives* (pp. 1-18). Springer International Publishing.
- DeLong, D., & Elbeck, M. (2018). An Exploratory Study of the Influence of Soft and Hard Skills on Entry Level Marketing Position Interviews. *Marketing Education Review*, 28(3), 159-169.
- Fikri, M. A. A., Asbari, M., Purwanto, A., Nugroho, Y. A., Waruwu, H., Fauji, A., ... & Dewi, W. R. (2020). A Mediation Role of Organizational of Learning on Relationship of Hard Skills, Soft Skills, Innovation and Performance: Evidence at Islamic School. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 398-423.
- García, E. (2016). The Need to Address Non-Cognitive Skills in the Education Policy Agenda. In M. S. Khine & S. Areepattamannil (Eds.) *Non-cognitive Skills and Factors in Educational Attainment* (pp. 31-64). Sense Publishers.
- Guffey, M. E., & Loewy, D. (2015). *Essentials of business communication* (8<sup>th</sup> ed.). Sanford, CT: Cengage Learning.
- Hurrell, S. A., Scholarios, D., & Thompson, P. (2013). More than a 'humpty dumpty' term: Strengthening the conceptualization of soft skills. *Economic and Industrial Democracy*, 34(1), 161-182.
- Jayaram, S., & Musau, R. (2017). Soft Skills: What They Are and How to Foster Them. In S. Jayaram, W. Munge, B. Adamson, D. Sorrell & N. Jain (Eds.), *Bridging the Skills Gap* (pp. 101-122). Cham: Springer.
- Julistiono, E. K. (2021). Soft Skills Development Through Live In Program in UPH Surabaya Campus in 2020. *International Journal of Science and Business*, 5(4), 11-19.
- Khasanzyanova, A. (2017). How volunteering helps students to develop soft skills. *International Review of Education*, 63(3), 363-379.
- Lepeley, M. T., Beutell, N. J., Abarca, N., & Majluf, N. (Eds.). (2021). *Soft Skills for Human Centered Management and Global Sustainability*. Routledge.
- Levant, Y., Coulmont, M., & Sandu, R. (2016). Business simulation as an active learning activity for developing soft skills. *Accounting Education*, 25(4), 368-395.
- Mahasneh, J. K., & Thabet, W. (2015). Rethinking construction curriculum: A descriptive cause analysis for the soft skills gap among construction graduates. In *51st ASC Annual International Conference Proceedings*.
- Makri, A., & Vlachopoulos, D. (2019b). Professional Development for School Leaders: A Focus on Soft and Digital Skills. In *EDULEARN 2019 Proceedings, The 11<sup>th</sup> annual International Conference on Education and New Learning Technologies* (pp. 6200-6209). Palma de Mallorca, Spain.
- Matteson, M. L., Anderson, L., & Boyden, C. (2016). "Soft Skills": A Phrase in Search of Meaning. *Portal: Libraries and the Academy*, 16(1), 71-88.
- Md-Ali, R., Shaffie, F., & Yusof, F. M. (2016). Public University Educators' Understanding and Conception of Soft Skills for Educators. *International Review of Management and Marketing*, 6(7S), 181-186.
- Ngang, T. K., Mohamed, S. H., & Kanokorn, S. (2015). Soft Skills Of Leaders And School Improvement In High Performing Schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191, 2127-2131.
- Paletta, A. (2019). How do school leaders respond to the growing intrusiveness of accountability policies? Evidence from Italy. *Journal of Educational Administration and History*, 1-21. doi: 10.1080/00220620.2019.1607266

- Purwanto, A., Santoso, P. B., Siswanto, E., Hartuti, H., Setiana, Y. N., Sudargini, Y., & Fahmi, K. (2021). Effect of Hard Skills, Soft Skills, Organizational Learning and Innovation Capability on Islamic University Lecturers' Performance. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 14-40.
- Putra, A. S., Novitasari, D., Asbari, M., Purwanto, A., Iskandar, J., Hutagalung, D., & Cahyono, Y. (2020). Examine Relationship of Soft Skills, Hard Skills, Innovation and Performance: the Mediation Effect of Organizational Learning. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3), 27-43.
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465.
- Rongraung, S., Somprach, K., Khanthap, J., & Sitthisomjin, J. (2014). Soft skills for private basic education schools in Thailand. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 112, 956-961.
- Schrum, L., Niederhauser, D. S., & Strudler, N. (2016). Competencies, challenges, and changes: a US perspective on preparing twenty-first century teachers and leaders. In J. M. Spector, D. Ifenthaler, D. G. Sampson & P. Isaias (Eds.), *Competencies in Teaching, Learning and Educational Leadership in the Digital Age* (pp. 17-32). Springer, Cham.
- Somprach, K., Popoonsak, P., & Sombatteera, S. (2014). Soft skills development to enhance teachers' competencies in primary schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 112, 842-846.
- Succi, C., & Canovi, M. (2019). Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers' perceptions. *Studies in Higher Education*, 1-14.
- Tadger, H., Lafifi, Y., Seridi-Bouchelaghem, H., & Gülseçen, S. (2020). Improving soft skills based on students' traces in problem-based learning environments. *Interactive Learning Environments*, 1-18.
- Tang, K. N. (2018). The importance of soft skills acquisition by teachers in higher education institutions. *Kasetsart Journal of Social Sciences*. doi: [10.1016/j.kjss.2018.01.002](https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.01.002)
- Taylor, E. (2016a). Investigating the perception of stakeholders on soft skills development of students: Evidence from South Africa. *Interdisciplinary Journal of e-Skills and Lifelong Learning*, 12(1), 1-18.
- Tseng, H., Yi, X., & Yeh, H. T. (2019). Learning-related soft skills among online business students in higher education: Grade level and managerial role differences in self-regulation, motivation, and social skill. *Computers in Human Behavior*, 95, 179-186.
- van der Linden, D., Pekaar, K. A., Bakker, A. B., Schermer, J. A., Vernon, P. A., Dunkel, C. S., & Petrides, K. V. (2017). Overlap between the general factor of personality and emotional intelligence: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 143(1), 36-52.
- van Laar, E., van Deursen, A. J., van Dijk, J. A., & de Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in Human Behavior*, 72, 577-588.
- Vaughan, K. (2017). The role of apprenticeship in the cultivation of soft skills and dispositions. *Journal of Vocational Education & Training*, 1-18.
- Versland, T. M., & Erickson, J. L. (2017). Leading by example: A case study of the influence of principal self-efficacy on collective efficacy. *Cogent Education*, 4(1), 1286765.
- Wikle, T. A., & Fagin, T. D. (2015). Hard and soft skills in preparing GIS professionals: Comparing perceptions of employers and educators. *Transactions in GIS*, 19(5), 641-652.