

Peran Komunikasi Kepemimpinan Pendidikan Dalam Membangun Relasi

Educational Leadership Communication's Role In Relationship Building

Rita Anggorowati¹, Aan Komariah², Johar Permana³, Diding Nurdin⁴ & Eka Prihatin⁵

¹⁻⁵Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Jawa Barat, Indonesia

¹Indonesia Creative Education Institut, Indonesia

anggorowatirita@gmail.com

Naskah diterima tanggal 15/09/2021, direvisi akhir tanggal 10/10/2021, disetujui tanggal 10/././2021

Abstrak

Kepala Sekolah selaku pemimpin di jalur pendidikan formal memerlukan kemampuan dalam membangun relasi yang baik dengan para guru, tenaga kependidikan, orang tua serta siswa. Dari hasil pengamatan lapangan, masih terdapat jurang pemisah antara kepemimpinan kepala sekolah dengan keterbangunan relasi dalam lingkungan kerja. Tujuan penulisan artikel ini dimaksudkan untuk menggambarkan pentingnya peran kompetensi komunikasi kepala sekolah dalam membangun relasi demi mewujudkan tujuan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional berdasarkan analisa studi dokumentasi. Hasil analisis deskriptif dari berbagai sumber data informasi yang diperoleh menunjukkan bahwa para pemimpin acapkali melupakan sisi penting peran komunikasi dalam organisasi, sehingga rasa percaya yang berujung pada pertumbuhan relasi kurang terbangun. Maka implikasinya adalah diperlukan studi yang mendalam mengenai strategi atau model komunikasi kepemimpinan secara khusus yang dapat diimplementasikan secara praktik langsung di lapangan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Pendidikan, Komunikasi Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi, Membangun Relasi

Abstract

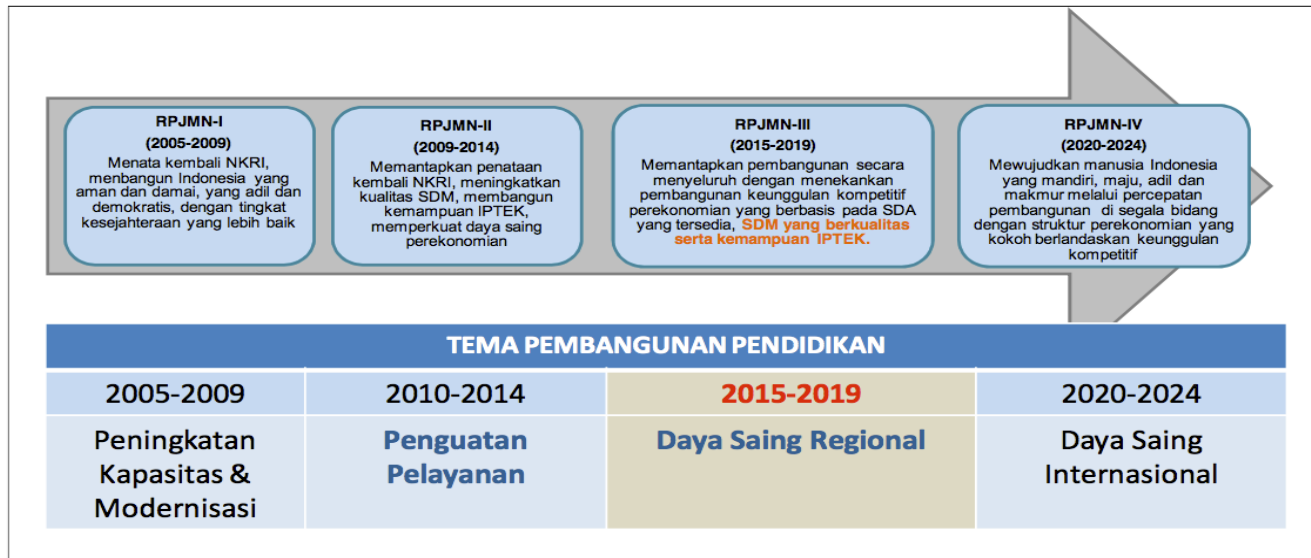
Principals as leaders in formal education require the ability to build good relationships with teachers, education staff, parents and students. From the results of field observations, there is still a gap between the principal's leadership and the building of relationships in the work environment. The purpose of writing this article is to describe the importance of the role of the principal's communication competence in building relationships to realize the objectives of the National Long-Term Development Plan based on the analysis of documentation studies. The results of descriptive analysis from various sources of information data indicate that leaders often forget the important role of communication in organizations, so trust that leads to relationship growth is not built. Therefore, the implication showed that an in-depth study of leadership communication strategies or models in particular is urgently required as a hands on to be implemented in the field.

Keywords: Educational Leadership, Leadership Communication, Organizational Communication, Relationship Building

How to cite (APA Style) : Anggorowati, R., Komariah, A., Permana, J., Nurdin, D., & Prihatin, E. (2021) Peran Komunikasi Kepemimpinan Pendidikan Dalam Membangun Relasi. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 21 (3), 2021. 9-16. doi: <https://doi.org/10.17509/jpp.v21i3.41984>

PENDAHULUAN

Tema pembangunan pendidikan jangka panjang mengacu pada Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) Tahun 2005—2025. Penyelarasan tema dan fokus pembangunan pendidikan tiap tahap kemudian dirumuskan dalam Rencana Pembangunan Pendidikan Nasional Jangka Panjang (RPPNJP) 2005 – 2025. Dalam perencanaan jangka menengah, masih dimungkinkan adanya penyesuaian atau perbaikan tema sesuai dengan kondisi terkini melalui Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) tiap periode pemerintahan, serta Rencana Strategis Kementerian yang ditugaskan. Tema-tema pembangunan pendidikan tiap tahap menurut Rencana Pembangunan Pendidikan Nasional Jangka Panjang (RPPNJP) 2005—2025 yang diselaraskan dengan tema pembangunan dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN), ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Tema Pembangunan Pendidikan 2005 – 2025 (diolah dari berbagai sumber)

Periode pertama dalam RPPNJP, pembangunan pendidikan difokuskan pada peningkatan kapasitas satuan pendidikan sebagai penyelenggara pendidikan dalam memperluas layanan dan meningkatkan modernisasi penyelenggaraan proses pembelajaran. Pada periode kedua, pemerintah mendorong penguatan layanan sehingga pendidikan dapat dirasakan oleh seluruh lapisan masyarakat. Pada periode ketiga, saat ini pembangunan pendidikan direncanakan sebagai tahap pendidikan yang menyiapkan manusia Indonesia untuk memiliki daya saing regional.

Memasuki periode ketiga di penghujung tahun 2019 menuju RPJMN-IV pada kurun waktu 2020 – 2024, kompetensi seorang kepala sekolah sebagai pemimpin diharapkan telah memenuhi harapan RPJMN III di bidang SDM yang berkualitas serta kemampuan IPTEK yang dapat mewujudkan manusia Indonesia yang mandiri, maju, adil dan makmur melalui percepatan pembangunan di segala bidang dengan struktur perekonomian yang kokoh berlandaskan keunggulan kompetitif.

Salah satu kompetensi kepemimpinan yang diperlukan dalam mewujudkan hal tersebut adalah kemampuan seorang pemimpin untuk melakukan transformasi peran seorang pemimpin instruksional yang mampu menjalin hubungan baik dalam kehidupan berorganisasi demi pencapaian tujuan organisasinya.

METODE PENELITIAN

Pendekatan studi pustaka dilakukan dalam penulisan artikel ini sehingga dapat dikatakan sebagai bagian dari penelitian kepustakaan yang dilakukan tanpa melakukan studi lapangan dan bertemu dengan responden. Data-data dikumpulkan berdasarkan penelusuran data dokumen artikel menggunakan penelusuran berdasarkan strategi PICOST (*Problem, Intervention, Comparison, Outcome, Study Design* dan *Time*) atas sumber-sumber dokumentasi yang relevan dengan topik penelitian. Pencarian artikel atau jurnal menggunakan kata kunci atau *keyword* dan *boolean operator* (*AND, OR, NOT, or AND NOT*) yang digunakan untuk memperluas cakupan pencarian jurnal dan menspesifikasikan pencarian, sehingga mempermudah dalam menentukan jurnal atau artikel yang akan digunakan. Kata kunci atau *keyword* yang digunakan dalam pencarian jurnal terkait topik penelitian ini yaitu kepemimpinan pendidikan, komunikasi kepemimpinan, komunikasi organisasi, membangun relasi. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang diperoleh bukan dari

pengamatan langsung, akan tetapi diperoleh dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu. Sumber data skunder yang didapat berupa artikel atau jurnal yang relevan dengan topik dilakukan menggunakan *database* melalui e-Perpusnas, *Google Scholar*, serta *Science Direct*.

Data yang terkumpul kemudiana disintesis berupa metode naratif setelah dikelompokkan berdasarkan ekstraksi jenis data yang sama untuk menjawab tujuan dari penelitian yaitu urgensi komunikasi kepemimpinan pendidikan dalam upaya membangun relasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam RPJMN. Sumber literatur berupa buku dan jurnal penelitian yang sesuai dengan kriteria inklusi kemudiana dikumpulkan dan dibuat ringkasan jurnal meliputi nama peneliti, tahun terbit, judul, metode dan hasil penelitian serta *database*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peran Kepala Sekolah

Kepala Sekolah pada hakekatnya adalah seorang pemimpin di jalur pendidikan formal. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan para pegawai dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada mereka. Kepemimpinan adalah proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi para anggota dalam hal berbagai aktivitas yang harus dilakukan (Northouse, 2007; Kouzes & Posner, 2003).

Kepala Sekolah pada hakekatnya adalah seorang pemimpin di jalur pendidikan formal. Kemampuan seorang kepala sekolah dalam membangun relasi yang baik dengan para guru, tenaga kependidikan, orang tua serta siswa amatlah diperlukan. Namun pada kenyataannya, masih terdapat jurang pemisah antara kepemimpinan kepala sekolah dengan keterbangunan relasi dalam lingkungan kerja.

Kepala sekolah diharapkan memainkan peran utama dalam persiapan rencana sekolah. Kepala sekolah memiliki hak untuk memberikan tugas kepada guru untuk mendorong pembelajaran, untuk mengevaluasi siswa dan melaporkan kemajuan siswa kepada orang tua. Kepala sekolah mendorong keterlibatan orang tua dalam kehidupan komunitas sekolah. Kepala sekolah juga harus mempromosikan pengembangan profesional guru. Bergantung pada masing-masing sekolah, khususnya di tingkat pendidikan anak usia dini, kepala sekolah mungkin diharuskan untuk memenuhi beberapa pengajaran dan juga tanggung jawab administratif.

Selain dari pada itu, peran pemimpin pendidikan juga dapat berkembang ke ranah kolaborasi dengan pendidik dan memberikan arahan dan pedoman kurikulum. mendukung pendidik untuk secara efektif menerapkan siklus perencanaan untuk meningkatkan program dan praktik.

Kepemimpinan Berbasis Relasi

Istilah kepemimpinan berbasis relasi atau kepemimpinan relasional hadir mengacu pada model atau cara pandang kepemimpinan yang berfokus pada ide bahwa perilaku kita dalam memimpin amat sangat berkaitan dengan kemampuan kita untuk menciptakan hubungan positif dalam lingkungan sekolah di mana kita berada.

Kepemimpinan berbasis relasi dapat didefinisikan sebagai proses relasional orang-orang yang bersama-sama berusaha mencapai perubahan atau membuat perbedaan untuk memberi manfaat bagi kebaikan bersama. Filosofi kepemimpinan relasional bernilai etis dan inklusif yang mengakui beragam bakat anggota kelompok dan mempercayai proses untuk membawa pemikiran yang baik kepada anggota kelompok yang bertanggung jawab secara sosial dan setuju bahwa mereka ingin bekerja keras dimana hubungan menjadi kunci efektivitas kepemimpinan.

Cunliffe & Eriksen (2011) berpendapat bahwa kepemimpinan relasional bukanlah teori atau model kepemimpinan, tetapi mengacu pada pandangan intersubjektif tentang dunia untuk menawarkan

cara berpikir tentang siapa pemimpin yang terkait dengan orang lain (manusia, mitra) dan bagaimana mereka dapat bekerja dengan orang lain dalam kompleksitas pengalaman. Kepemimpinan relasional berarti mengenali sifat terjalin dari hubungan kita dengan orang lain. Mereka berpendapat bahwa pemimpin berbasis relasi memandang komunikasi bukan hanya sebagai ekspresi atas sesuatu yang dipikirkan sebelumnya, tetapi juga sebagai sesuatu yang muncul dan terbuka, sebagai cara untuk mencari tahu apa yang bermakna dan segala kemungkinan yang muncul sebagai akibat adanya komunikasi itu tersebut.

Sementara Uhl-Bien (2011) mengidentifikasi kepemimpinan berbasis relasi sebagai proses pengaruh sosial melalui koordinasi yang muncul (yaitu, tatanan sosial yang berkembang) dan perubahan (misalnya, nilai-nilai baru, sikap, pendekatan, perilaku, dan ideologi) yang dibangun dan dikembangkan. Perspektif ini tidak membatasi kepemimpinan pada posisi atau peran hierarkis. Sebaliknya kepemimpinan berbasis relasi memandang kepemimpinan sebagai bagian dari dinamika yang terjadi di seluruh organisasi, termasuk didalamnya organisasi sekolah.

Kepemimpinan berbasis relasi mengacu pada model atau perspektif tentang kepemimpinan yang berfokus pada gagasan bahwa efektivitas kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan pemimpin untuk menciptakan hubungan positif dalam organisasi.

Sesuai dengan namanya, kepemimpinan berbasis relasi melibatkan hubungan, atau koneksi antara orang-orang. Kepemimpinan ini menegaskan bahwa kepemimpinan adalah proses relasional sekelompok orang yang bersama-sama berusaha mencapai perubahan positif. Model ini dibangun di atas lima elemen yaitu, Inklusif (*Inclusive*), Memberdayakan (*Empowering*), Memiliki Tujuan yang Jelas (*Purposeful*), Etis (*Ethical*) dan Berorientasi pada Proses (*Process Oriented*) seperti terlihat pada gambar berikut:



Gambar 2. Komponen Model Kepemimpinan Berbasis Relasi (diolah dari berbagai sumber)

Komponen kepemimpinan inklusif untuk model kepemimpinan berbasis relasi mengacu pada semua siswa, staf, atau anggota kelompok. Komponen ini membutuhkan pengetahuan dan pemahaman tentang diri sendiri dan orang lain. Dalam komponen ini, sebagai seorang pemimpin, para Kepala Sekolah membutuhkan pemahaman kewarganegaraan serta budaya, dan menekankan perlunya perspektif terbuka dan pikiran terbuka. Para Kepala Sekolah perlu percaya dan menghargai perbedaan, keadilan dan kesetaraan, dan gagasan bahwa semua anggota kelompok harus terlibat dan dihargai.

Memberdayakan orang lain adalah kualitas yang sangat penting ketika menyangkut kesuksesan seorang pemimpin. Untuk memberdayakan orang lain, seorang pemimpin perlu memberi mereka

kemampuan untuk terlibat serta perasaan terlibat dalam pengambilan keputusan kelompok. Seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan relasional perlu memiliki kepedulian yang benar untuk pertumbuhan dan perkembangan orang lain dan alat untuk mendorong pertumbuhan itu.

Seorang pemimpin relasional tahu persis untuk apa yang mereka kerjakan, dalam kerangka memiliki tujuan yang jelas. Kegunaan dalam gaya kepemimpinan relasional kepemimpinan didefinisikan sebagai memiliki komitmen individu untuk tujuan atau kegiatan sambil menetapkan landasan bersama dengan orang lain yang memiliki tujuan yang sama. Pemimpin tidak hanya dapat mengidentifikasi tujuan kelompok dan memiliki visi tentang hasil, tetapi sepenuhnya melibatkan orang lain dalam proses pembangunan visi.

Dalam mempraktikkan perilaku etis berarti bahwa seorang pemimpin perlu mendorong nilai-nilai dan standar moral. Nilai-nilai ini harus ditunjukkan dan dipraktekkan dalam membuat keputusan untuk memodelkan perilaku yang harus diikuti oleh seluruh kelompok.

Orientasi proses berfokus pada bagaimana kelompok memutuskan untuk berfungsi sebagai tim, termasuk bagaimana setiap orang tetap bersama, berkomunikasi, menyelesaikan masalah, dan mencapai tujuan bersama. Pemimpin perlu berorientasi pada proses dan mendorong kolaborasi serta refleksi sepanjang proses. Maka, menjadi jelas bahwa inti dari kepemimpinan berbasis relasi adalah bagaimana seorang pemimpin membangun suatu hubungan baik yang didasari oleh cara berkomunikasi yang baik dan efektif.

Komunikasi dan Kepemimpinan

Sistem pendidikan memiliki kecenderungan untuk beroperasi pada tiga tingkatan yang saling terkait: makro, meso dan mikro. Pada tingkat makro, fokus utama terletak pada pengembangan dan negosiasi kebijakan nasional. Sementara pengelolaan kebijakan nasional untuk direalisasikan menjadi praktik, seperti terlihat pada dinas pendidikan kota/kabupaten merupakan provinsi berada di wilayah tingkatan meso. Di sisi lain, pada tahap mikro, mencakup sekolah dan masyarakat tempat kebijakan diterapkan, dan di mana pemangku kepentingan pendidikan ingin melihat perubahan pendidikan dalam praktik. (Woods, Jeffret, Troman dan Boyle, 2019; Verret, 2017).

Melihat kondisi pada tiap tingkatan tersebut, komunikasi yang efektif dalam sistem pendidikan formal dipandang perlu untuk dilakukan di berbagai tingkat dan melibatkan berbagai pemangku kepentingan, tergantung pada pesan dan gagasan yang dikomunikasikan.

Komunikasi menjadi penting bagi seorang kepala sekolah, karena sebagai pemimpin sekolah ia harus mampu menyelaraskan nilai-nilai yang ia percaya dengan nilai-nilai organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dalam membuat sekolah yang berkualitas (Lunenburg dan Irby, 2006).

Kemampuan seorang kepala sekolah dalam membangun relasi yang baik dengan para guru, tenaga kependidikan, orang tua serta siswa amatlah diperlukan. Namun pada kenyataannya, masih terdapat jurang pemisah antara kepemimpinan kepala sekolah dengan keterbangunan relasi dalam lingkungan kerja.

Selama beberapa tahun terakhir, komunikasi dipandang sebagai salah satu keterampilan terpenting yang harus dimiliki setiap orang, termasuk pemimpin pendidikan. Para pemimpin menghabiskan sebagian besar waktu mereka untuk berkomunikasi. Salah satu temuan utama dari penelitian tentang komunikasi menunjukkan bahwa setiap hari seorang manajer menghabiskan 70 hingga 90 persen dari waktu mereka dalam berkomunikasi dengan tim mereka dan orang lain di tempat kerja (Moran et al, 2014; Daft & Marcic, 2016; Grunberg, dkk, 2018). Lebih jauh, komunikasi yang efektif juga bertindak sebagai keuntungan bagi seorang pemimpin untuk memimpin secara efektif.

Hal ini terjadi karena salah satu poin kunci dalam menjadi pemimpin yang baik adalah kemampuan untuk mengubah perasaan orang tentang diri mereka sendiri dan mengilhami mereka untuk

mencapai kinerja di luar harapan mereka sebelumnya – konsep kepemimpinan transformasional (Gill, 2011).

Beer (2009) menyatakan bahwa cara membangun organisasi yang tangguh untuk keuntungan berkelanjutan adalah dengan memastikan bahwa setiap orang dalam organisasi memiliki komitmen tinggi. Membangun komitmen hanya dapat berhasil dengan memastikan bahwa semua orang di organisasi terlibat. Di sisi lain, Covey (2013) menyatakan bahwa jika tidak ada keterlibatan, tidak akan ada komitmen. Bagaimana cara membangun keterlibatan? Dengan komunikasi. Karena itu, setiap pemimpin, termasuk pemimpin pendidikan, harus benar-benar menyadarinya dan memiliki keterampilan komunikasi yang efektif setiap hari. Namun demikian, apa yang sebenarnya terjadi dalam situasi kehidupan nyata adalah bahwa keterampilan komunikasi para pemimpin pendidikan belum dirancang dengan baik; dengan demikian perbedaan antara keterampilan yang dibutuhkan dan praktik di lapangan menjadi tak terhindarkan.

Berbagai penelitian tentang pentingnya komunikasi bagi para pemimpin dapat dilihat dari penelitian Men (2014), yang menyarankan bahwa para pemimpin perlu memainkan peran menggembhng dalam komunikasi internal dan mengembangkan keterampilan komunikasi kepemimpinan mereka. Selain itu, Johansson, Miller dan Hamrin (2014) menemukan bahwa kompetensi komunikasi pemimpin terkait dengan keterlibatan karyawan dan kinerja organisasi. Lebih lanjut, Bornman dan Puth (2017) menemukan bahwa karyawan Afrika Selatan memandang bahwa para pemimpin tidak memanfaatkan komunikasi kepemimpinan dengan benar dan bahwa para pemimpin tidak memahami apa artinya menjadi 'pemimpin yang berkomunikasi'. Mereka merekomendasikan organisasi untuk menerapkan program pelatihan dan pengembangan untuk semua individu dalam posisi kepemimpinan, yang akan mengembangkan pemimpin yang sadar yang menyadari apa yang kurang dari mereka dan di mana mereka dapat memperbaiki diri dalam lingkungan organisasi mereka.

Keberhasilan posisi kepemimpinan dan kemampuan seorang pemimpin yang tangguh dalam membangun relasi berdasarkan cara ia komunikasi pada akhirnya nanti akan berpengaruh pada peningkatan motivasi kerja para guru dan staff yang bekerja di bawah kepemimpinannya (Girma, 2016; Khalifa, Gooden, Davis, 2016; Lindsey, Nuri-Robins, Terrell, Lindsey, 2019).

Beberapa ahli komunikasi (Dues, 2003; Gilbert, 2004; Johnson et al., 2003; Nelson, 2004) telah menyimpulkan 10 (sepuluh) cara berkomunikasi yang baik yang khususnya dapat diterapkan pada komunikator (pengirim pesan). Cara-cara tersebut jika digabungkan dengan dengan pemahaman dasar tentang komunikasi itu sendiri, akan dapat memberikan landasan yang baik untuk mengembangkan dan menghadirkan keterampilan komunikasi interpersonal yang efektif, yang dapat digunakan kepala sekolah ketika berkomunikasi dengan berbagai pemangku kepentingan sekolah. Kesepuluh hal tersebut adalah:

1. Kepala sekolah perlu mengklarifikasi ide-ide mereka sebelum berkomunikasi.
2. Kepala sekolah perlu memeriksa tujuan sebenarnya atas setiap hal yang dikomunikasikan.
3. Kepala sekolah perlu mempertimbangkan pemahaman serta kondisi pihak-pihak yang diajak berkomunikasi.
4. Kepala sekolah perlu berkonsultasi dengan orang yang tepat, dalam merencanakan komunikasi.
5. Kepala sekolah harus berhati-hati, saat berkomunikasi, terutama di bagian nada, intonasi, gestur serta berfokus pada konten dasar pesan.
6. Kepala sekolah perlu proaktif dan fleksibel dalam menyampaikan pesan atau mengapresiasi penerima.
7. Kepala sekolah perlu menindaklanjuti pesan yang mereka sampaikan.
8. Kepala sekolah perlu berkomunikasi secara konsisten.
9. Kepala sekolah perlu memastikan bahwa tindakan mereka mendukung kata-kata mereka.

10. Para pelaku perlu mencari tidak hanya untuk dipahami, tetapi juga untuk memahami. Jadilah pendengar yang baik.

Khusus kaitannya dengan poin nomor sepuluh, untuk menjadi seorang pendengar yang baik, seorang kepala sekolah sebagai pemimpin perlu untuk dapat mempraktekkan Active Listening. Mendengarkan secara aktif adalah istilah yang dipopulerkan oleh Carl Rogers dan Richard Farson (2015) dan dianjurkan oleh para konselor dan terapis (Barker, 1991; Benward & Kolosick, 1995).

Seorang ahli komunikasi, Prof. Albert Mehrabian (2014), menyatakan bahwa terdapat tiga elemen dalam berkomunikasi secara langsung (berhadapan), yaitu kata-kata, intonasi serta bahasa tubuh (gesture). Menurutnya, ketiga elemen ini memiliki peran yang berbeda-beda dalam fungsinya untuk menyampaikan pesan, kata-kata berperan sebesar 7%, intonasi berperan sebesar 38% dan Bahasa tubuh sebesar 55%. Elemen non verbal yang sangat penting untuk mengkomunikasikan perasaan dan sikap, khususnya ketika terjadi ketidakselarasan: jika kata dan bahasa tubuh tidak sesuai, maka orang akan lebih condong percaya pada bahasa tubuh. Ketika menyampaikan suatu presentasi, sebagai contoh, materi berupa teks dari presentasi disampaikan seutuhnya secara verbal, namun isyarat-isyarat non verbal sangatlah penting dalam membawakan sikap pembicara berkenaan dengan ucapan yang dia sampaikan, dalam hal ini lebih meyakinkan.

KESIMPULAN

Mempertimbangkan besarnya peran kompetensi komunikasi kepala sekolah selaku pemimpin pendidikan dalam membangun relasi sebagai upaya mewujudkan tercapainya tujuan pembangunan pendidikan dalam menyiapkan manusia Indonesia untuk memiliki daya saing regional, maka dirasakan perlunya penelitian yang lebih mendalam mengenai strategi komunikasi kepemimpinan yang pada akhirnya nanti dapat menunjang pengembangan kompetensi para kepala sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Barker, L. (1991). *Listening behavior*. New Orleans: Spectra.
- Beer, M. (2009). *High Commitment, High Performance: How to Build a Resilient Organization for Sustained Advantage*. San Fransisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Benward, B., & Kolosick, T. J. (1995). *Ear training: A technique for listening*. Madison, WI: Brown and Benchmark.
- Bornman, D.A.J. & Puth, G. (2017). Investigating employee perceptions of leadership communication. *Journal of Contemporary Management* Vol. 14, pp. 1 – 23.
- C.P.M. Verret. (2017). "How do educational leaders in small, fragile, and developing countries translate their understandings of student learning and achievement into leadership practices? A case-study about leadership in Haitian urban schools". Electronic Thesis and Dissertation Repository. 4867. [Online] downloaded on July 2019, retrieved from <https://ir.lib.uwo.ca/etd/4867>.
- Cunliffe, A. L., & Eriksen, M. (2011). Relational leadership. *Human Relations*, 64(11), 1425–1449. <https://doi.org/10.1177/0018726711418388>
- Dues, M. (2003). *Boxing Plato's shadow: The study of human communication*. New York: McGraw-Hill.
- Gilbert, M.B. (2004). *Communicating effectively: Tools for educational leaders*. Lanham, MD: Scarecrow Press.
- Gill, R. (2011). *Theory and Practice of Leadership 2nd Edition*. London: SAGE Publications Ltd.

- Girma, S. (2016). The relationship between leadership style, job satisfaction and culture of the organization. *International Journal of Applied Research* Vol. 2(4) pp. 35 – 45.
- Johansson, C., D. Miller, V. and Hamrin, S. (2014), “Conceptualizing communicative leadership: A framework for analysing and developing leaders’ communication competence”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 19 No. 2, pp. 147-165. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2013-0007>
- Johnson, L., et. al. (2003). *Absolute honesty: Building a corporate culture that values straight talk and rewards integrity*. New York: AMACOM.
- Khalifa, M. A., Gooden, M. A., & Davis, J. E. (2016). Culturally Responsive School Leadership: A Synthesis of the Literature. *Review of Educational Research*, 86(4), 1272–1311. <https://doi.org/10.3102/0034654316630383>
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (2003). *The Leadership Challenge*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Lindsey, R.B., Nuri-Robins, K, Terrell, R.D., & Lindsey, D.B. (2019). *Cultural Proficiency: A Manual for School Leaders 4th Ed*. California, USA: Corwin, A SAGE Company.
- Lunenburg, F.C. and Irby, B.J. (2006). *The Principalsip: Vision to Action*. Belmont, CA: Wadsworth, Cengage Learning.
- Mehrabian, F. et al. (2014). Characteristics of the capable teacher from the viewpoint of the students at Faculty of Health, Guilan University of Medical Sciences in 2013. *Educ Res Med Sci*. 2(3), 26-29. From: <http://journals.kums.ac.ir/ojs/index.php/EduRMedS/article/download/1928/3597>
- Men, L.R. (2014). Strategic internal communication: transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly* Vol. 28 (2) pp. 264 – 284.
- N.E. Grunberg, E.S. Barry, C.W. Callahan, H.G. Kleber., J.E. McManigle and E.B. Schoomaker. (2018). A conceptual framework for leader and leadership education and development. *International Journal of Leadership in Education Theory and Practice* Vol. 22 (5) pp. 644-650. <https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1492026>
- Nelson, J. (2004). The art of focused conversation for schools: Over 100 ways to guide clear thinking and promote learning. *Gabriola Island, BC: New Society*.
- Northouse, P.G. (2007). *Leadership Theory & Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- P. Woods, B. Jeffret, G. Troman and M. Boyle. (2019). *Restructuring Schools, Reconstructing Teachers: Responding to Change in the Primary School*. New York: Routledge.
- Rogers, C.R., & Farson, R.E. 2015. *Active listening*. USA: Martino Publishing.
- Tschannen-Moran, M. (2004). *Trust Matters: Leadership for Successful Schools*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Uhl-Bien, M. (2011). Relational Leadership Theory: Exploring the Social Processes of Leadership and Organizing. *Issues in Business Ethics*, 75–108. doi:10.1007/978-90-481-9014-0_7