

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ – ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ
ΗΓΕΣΙΑ

Διπλωματική Εργασία

«Το φαινόμενο της οργανωσιακής σιωπής και φωνής των εκπαιδευτικών και η σχέση του με την μετασχηματιστική ηγεσία». Απόψεις εκπαιδευτικών Δημοτικής Εκπαίδευσης Ν. Χανίων

της
Δημητριάδου Ελισάβετ

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Παπαλόη Ευαγγελία, Μέλος ΣΕΠ, ΕΑΠ

Εξεταστές:

1. Κωνσταντινίδου Θάλεια, Επίκουρη καθηγήτρια, ΠΔΜ
2. Ιορδανίδης Γιώργος, Αναπληρωτής καθηγητής, ΠΔΜ

Φλώρινα, Σεπτέμβριος 2017

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την επόπτριά μου, την κα Παπαλόη Ευαγγελία, μέλους ΣΕΠ στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο στη Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων για τη δυνατότητα που μου έδωσε να προχωρήσω στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας, για την πολύτιμη βοήθειά της σε όλες τις φάσεις της έρευνας, αλλά και την εμπιστοσύνη που μου έδειξε.

Επίσης, ιδιαίτερες ευχαριστίες θέλω να απευθύνω προς τους γονείς μου, Σοφία και Μαργαρίτη, οι οποίοι πίστευαν πάντα στις δυνατότητές μου και με ενθάρρυναν σε όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών. Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω την Ελπίδα και τον Δημήτρη για όσα μου χάρισαν αυτά τα δύο χρόνια των σπουδών μου και τον Ηλία που ήταν πάντα δίπλα μου.

Copyright © Δημητριάδου Ελισάβετ, 2017.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν στη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς την συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν την συγγραφέα και μόνο.

Όνοματεπώνυμο: Δημητριάδου Ελισάβετ

A.E.M.: 516

Ηλεκτρονική διεύθυνση: elsadimi92@gmail.com

Έτος εισαγωγής: 2015

Τίτλος διπλωματικής εργασίας:

«Το φαινόμενο της οργανωσιακής σιωπής και φωνής των εκπαιδευτικών και η σχέση του με την μετασχηματιστική ηγεσία». Απόψεις εκπαιδευτικών Δημοτικής Εκπαίδευσης Ν. Χανίων

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής, είναι προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας, η βιβλιογραφία και οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα με παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή. Επισημαίνεται πως η συγκεκριμένη επιλογή βοηθά στον περιορισμό της λογοκλοπής διασφαλίζοντας έτσι το/τη συγγραφέα.

Ημερομηνία 22- 09- 2017

Η δηλούσα

Δημητριάδου Ελισάβετ

Περιεχόμενα

Ευρετήριο πινάκων και γραφημάτων	8
Περίληψη	11
Abstract.....	12
Εισαγωγή	13
A. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	107
1. Το φαινόμενο της οργανωσιακής σιωπής και φωνής	107
1.1. Η οργανωσιακή σιωπή.....	107
1.1.1. Εννοιολογική προσέγγιση.....	117
1.1.2. Είδη σιωπής	19
1.1.3. Κουλτούρα σιωπής	272
1.1.4. Αίτια σιωπής	23
1.1.5. Επιπτώσεις	26
1.1.6. Η οργανωσιακή σιωπή στο σχολείο.....	27
1.2. Η οργανωσιακή φωνή	28
1.2.1 Εννοιολογική προσέγγιση.....	28
1.2.2. Είδη φωνής.....	29
1.2.3. Αίτια φωνής	31
1.2.4. Βασικοί παράγοντες σιωπής και φωνής.....	32
1.2.4.1. Ο ρόλος του φύλου στην επικοινωνία	32
1.2.4.2. Άλλοι παράγοντες	33
Σύνοψη 1 ^{ου} κεφαλαίου	34
2. Η ηγεσία στην εκπαίδευση	36
2.1. Εννοιολογική προσέγγιση της εκπαιδευτικής ηγεσίας	36
2.2. Μετασχηματιστική ηγεσία.....	42
Σύνοψη 2 ^{ου} κεφαλαίου	47

3. Διαχείριση των φαινομένων της οργανωσιακής σιωπής και φωνής από την εκπαιδευτική ηγεσία στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση.....	48
3.1. Το εκπαιδευτικό σύστημα και η άσκηση εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής από τη σχολική μονάδα.....	48
3.2. Ο ρόλος του διευθυντή και του εκπαιδευτικού.....	49
3.3. Οφέλη και συνέπειες από την εκδήλωση της σιωπής και φωνής των εκπαιδευτικών.....	51
3.4. Αντιμετώπιση της αρνητικής διάστασης της σιωπής και φωνής και ενίσχυση της θετικής τους διάστασης από την εκπαιδευτική ηγεσία.....	52
3.5. Αντιμετώπιση αιτιών που προκαλούν την οργανωσιακή σιωπή.....	53
3.6. Έρευνες αναφορικά με τη σχέση της ηγεσίας με το φαινόμενο της σιωπής και φωνής.....	54
Σύνοψη του θεωρητικού μέρους.....	57
4. Σκοπός και στόχοι της έρευνας.....	59
B. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	60
5. Μεθοδολογία της έρευνας.....	60
5.1. Μεθοδολογική προσέγγιση.....	60
5.2. Ο πληθυσμός και το δείγμα της έρευνας.....	61
5.3. Ερευνητικό εργαλείο-Ερωτηματολόγιο.....	61
5.4. Έλεγχος της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου.....	64
5.5. Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων.....	64
5.6. Δεοντολογικά ζητήματα.....	65
5.7. Περιορισμοί έρευνας.....	65
6. Αποτελέσματα της έρευνας.....	66
6.1. Περιγραφική ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος... ..	66
6.2. Περιγραφική στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας.....	72

6.2.1. Περιγραφική ανάλυση των ερωτήσεων που αφορούν τις απόψεις των εκπαιδευτικών για την οργανωσιακή σιωπή και φωνή και τις συνέπειες του φαινομένου.....	72
6.2.2.Περιγραφική ανάλυση ερωτήσεων που αφορούν τις απόψεις των εκπαιδευτικών για το σχολικό κλίμα, την ελεύθερη έκφρασή τους, τη συνεργασία μεταξύ τους αλλά και με την ηγεσία του σχολείου	86
6.2.3. Περιγραφική ανάλυση ερωτήσεων που διερευνούν τις απόψεις των εκπαιδευτικών για την μετασχηματιστική ηγεσία και της σχέση της με το φαινόμενο της σιωπής και φωνής.....	92
6.3. Συσχετίσεις	97
7. Συμπεράσματα- Συζήτηση ευρημάτων.....	117
7.1. Συζήτηση ανα ερευνητικό ερώτημα	117
7.2.Συγκεντρωτικά συμπεράσματα στατιστικής ανάλυσης.....	126
7.3. Περιορισμοί- Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	127
Βιβλιογραφία.....	128
Παράρτημα.....	132

Ευρετήριο πινάκων και γραφημάτων

Πίνακες

Πίνακας 1: Παραδείγματα Οργανωσιακής Σιωπής	21
Πίνακας 2: Παραδείγματα Οργανωσιακής Φωνής	31
Πίνακας 3: Χαρακτηριστικά μετασχηματιστικής ηγεσίας	45
Πίνακας 4: Δείκτης Cronbach's Alpha για όλες τις ερωτήσεις	64
Πίνακας 5: Κατανομή εκπαιδευτικών ως προς το φύλο	66
Πίνακας 6: Κατανομή εκπαιδευτικών ως προς την ηλικία	67
Πίνακας 7: Κατανομή εκπαιδευτικών ως προς τα συνολικά χρόνια υπηρεσίας	68
Πίνακας 8: Κατανομή εκπαιδευτικών ως προς τα χρόνια υπηρεσίας στο σχολείο που υπηρετούν φέτος	69
Πίνακας 9: Το πλήθος των εκπαιδευτικών του σχολείου	70
Πίνακας 10: Πλήθος εκπαιδευτικών που συμμετέχει σε συνεδριάσεις	71
Πίνακας 11: Δείκτης Cronbach's Alpha για τις ερωτήσεις που αφορούν τη σιωπή και φωνή	72
Πίνακας 12: Δείκτης Cronbach's Alpha για τις ερωτήσεις που αφορούν τις συνέπειες της σιωπής και φωνής	72
Πίνακας 13: Η συγκαταβατική σιωπή στην εκπαίδευση	74
Πίνακας 14: Η συγκαταβατική φωνή στην εκπαίδευση	76
Πίνακας 15: Η αμυντική σιωπή στην εκπαίδευση	77
Πίνακας 16: Η αμυντική φωνή στην εκπαίδευση	78
Πίνακας 17: Η συνεργατική σιωπή στην εκπαίδευση	80
Πίνακας 18: Η συνεργατική φωνή στην εκπαίδευση	82
Πίνακας 19: Συνέπειες του φαινομένου σιωπής	84
Πίνακας 20: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για κάθε μία από τις συνέπειες της σιωπής	85
Πίνακας 21: Δείκτης Cronbach's Alpha για τις ερωτήσεις διερεύνησης του σχολικού κλίματος, του βαθμού ελεύθερης έκφρασης των εκπαιδευτικών και της συνεργασίας μεταξύ τους	86
Πίνακας 22: Κατανομή εκπαιδευτικών ως προς τον χαρακτηρισμό του σχολικού κλίματος	86
Πίνακας 23: Κατανομή εκπαιδευτικών ως προς τον βαθμό ελεύθερης έκφρασης των απόψεών τους	88
Πίνακας 24: Κατανομή εκπαιδευτικών ως προς τη συνεργασία με τους συναδέλφους	89
Πίνακας 25: Κατανομή εκπαιδευτικών ως προς τη συνεργασία τους με τον/την διευθυντή/τρια	90
Πίνακας 26: Κατανομή εκπαιδευτικών ως προς την επιθυμία τους να αλλάξουν σχολείο	91

Πίνακας 27: Δείκτης Cronbach's Alpha για τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή	92
Πίνακας 28: Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού διευθυντή	93
Πίνακας 29: Χαρακτηριστικά διευθυντή σχολείου	94
Πίνακας 30: Σύγκριση μέσων όρων συνολικής οργανωσιακής σιωπής με το φύλο	97
Πίνακας 31: Πίνακας T-test συνολικής σιωπής ανάλογα με το φύλο	98
Πίνακας 32: Σύγκριση μέσων όρων συνολικής σιωπής με το πλήθος των εκπαιδευτικών που συμμετέχει στις συνεδριάσεις	98
Πίνακας 33: Πίνακας ANOVA συνολικής σιωπής ανάλογα με το πλήθος των εκπαιδευτικών που συμμετέχει στις συνεδριάσεις.	99
Πίνακας 34: Σύγκριση μέσων όρων συνολικής σιωπής με το σχολικό κλίμα	99
Πίνακας 35: Chi-Square Tests συνολικής σιωπής ανάλογα με το σχολικό κλίμα	100
Πίνακας 36: Σύγκριση μέσων όρων αμυντικής σιωπής με το σχολικό κλίμα	101
Πίνακας 37: Chi-Square Tests αμυντικής σιωπής ανάλογα με το σχολικό κλίμα	101
Πίνακας 38: Σύγκριση μέσων όρων συνολικής σιωπής με την συνεργασία με τον διευθυντή	102
Πίνακας 39: Chi-Square Tests συνολικής σιωπής με την συνεργασία με τον διευθυντή	102
Πίνακας 40: Σύγκριση μέσων όρων συνολικής φωνής με το φύλο	103
Πίνακας 41: Πίνακας T-test συνολικής φωνής ανάλογα με το φύλο	103
Πίνακας 42: Σύγκριση μέσων όρων συνολικής φωνής και πλήθους εκπαιδευτικών που συμμετέχει στις συνεδριάσεις.	104
Πίνακας 43: Πίνακας ANOVA συνολικής φωνής ανάλογα με το πλήθος των εκπαιδευτικών που συμμετέχει στις συνεδριάσεις	104
Πίνακας 44: Σύγκριση μέσων όρων συνολικής φωνής και σχολικού κλίματος	105
Πίνακας 45: Chi-Square Tests συνολικής φωνής ανάλογα με το σχολικό κλίμα	105
Πίνακας 46: Σύγκριση μέσων όρων συνολικής φωνής με την συνεργασία με τον διευθυντή	106
Πίνακας 47: Chi-Square Tests συνολικής φωνής ανάλογα με την συνεργασία με τον διευθυντή	107
Πίνακας 48: Πίνακας Pearson συνολικής σιωπής και μετασχηματιστικής ηγεσίας	108
Πίνακας 49: Πίνακας Pearson συνολικής φωνής και μετασχηματιστικής ηγεσίας	109
Πίνακας 50: Chi-Square Tests μετασχηματιστικής ηγεσίας με συνεργατική φωνή	110
Πίνακας 51: Πίνακας Pearson μετασχηματιστικής ηγεσίας και αντιμετώπισης της σιωπής	111
Πίνακας 52: Συσχέτιση του φύλου με την συνεργασία με τον διευθυντή	112
Πίνακας 53: Chi-Square Tests συνεργασίας με τον διευθυντή ανάλογα με το φύλο	113
Πίνακας 54: Συσχέτιση της συνεργασίας με τον διευθυντή με την επιθυμία του εκπαιδευτικού για αλλαγή σχολείου	114

Πίνακας 55: Σύγκριση μέσων όρων συνεργασίας με τον διευθυντή και επιθυμίας για αλλαγή σχολείου	114
Πίνακας 56: T-test επιθυμίας για αλλαγή σχολείου ανάλογα με την συνεργασία με τον διευθυντή	115
Πίνακας 57: Συσχέτιση του σχολικού κλίματος με την ελεύθερη έκφραση των εκπαιδευτικών	115
Πίνακας 58: Chi-Square Tests για την εξάρτηση του σχολικού κλίματος με την ελεύθερη έκφραση των εκπαιδευτικών	116

Γραφήματα

Γράφημα 1: Κατανομή εκπαιδευτικών ως προς το φύλο	66
Γράφημα 2: Κατανομή εκπαιδευτικών ως προς την ηλικία	67
Γράφημα 3: Κατανομή εκπαιδευτικών ως προς τα συνολικά χρόνια υπηρεσίας	68
Γράφημα 4: Κατανομή εκπαιδευτικών ως προς τα χρόνια υπηρεσίας στο σχολείο που υπηρετούν φέτος	69
Γράφημα 5: Το πλήθος των εκπαιδευτικών του σχολείου	70
Γράφημα 6: Πλήθος εκπαιδευτικών που συμμετέχει σε συνεδριάσεις	71
Γράφημα 7: Κατανομή εκπαιδευτικών ως προς τον χαρακτηρισμό του σχολικού κλίματος	87
Γράφημα 8: Κατανομή εκπαιδευτικών ως προς το βαθμό ελεύθερης έκφρασης των απόψεών τους	88
Γράφημα 9: Κατανομή εκπαιδευτικών ως προς τη συνεργασία τους με τους συναδέλφους	89
Γράφημα 10: Κατανομή εκπαιδευτικών ως προς τη συνεργασία τους με τον/την διευθυντή/τρια	90
Γράφημα 11: Κατανομή εκπαιδευτικών ως προς την επιθυμία τους να αλλάξουν σχολείο	91
Γράφημα 12: Διάγραμμα σκεδασμού για τη σχέση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με τη σιωπή	108
Γράφημα 13: Διάγραμμα σκεδασμού για τη σχέση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της φωνής	109
Γράφημα 14: Διάγραμμα σκεδασμού για τη σχέση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την αντιμετώπιση της σιωπής	111

Περίληψη

Η οργανωσιακή σιωπή είναι η εσκεμμένη απόκρυψη ιδεών, πληροφοριών και απόψεων που σχετίζονται με την εργασία από την πλευρά του εργαζομένου, ενώ η οργανωσιακή φωνή είναι η εσκεμμένη έκφραση αυτών. Έως τώρα, το φαινόμενο της σιωπής και φωνής των εκπαιδευτικών στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα δεν έχει εξεταστεί, ενώ σχετικές έρευνες στην διεθνή βιβλιογραφία είναι περιορισμένες. Σκοπός της παρούσης έρευνας είναι να μελετηθούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το είδος της σιωπής και φωνής που εκδηλώνουν, αλλά και οι απόψεις τους για τη σχέση αυτού του φαινομένου με την μετασχηματιστική ηγεσία. Επίσης, επιμέρους στόχοι της έρευνας είναι να μελετηθεί ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζει ο μετασχηματιστικός ηγέτης τη σιωπή και φωνή, αλλά και πως επιδρούν παράγοντες όπως το φύλο, η ποιότητα της συνεργασίας με τον διευθυντή, το σχολικό κλίμα και η συμμετοχή στις συνεδριάσεις, στην εκδήλωση του φαινομένου.

Για τις ανάγκες της έρευνας μοιράστηκαν ερωτηματολόγια σε 134 εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στον Ν. Χανίων, με βάση κυρίως το ερωτηματολόγιο των Van Dyne, Ang & Botero (2003) αναφορικά με το φαινόμενο της οργανωσιακής σιωπής και φωνής.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει πως οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται την συνεργατική σιωπή ή φωνή στο σχολείο τους, που βασίζονται σε αλτρουιστικά ή συνεργατικά κίνητρα. Επίσης, φαίνεται πως οι διευθυντές παρουσιάζουν αρκετά χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας και πως αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά την αρνητική διάσταση της σιωπής και φωνής των εκπαιδευτικών. Μεταξύ άλλων, βρέθηκε πως το σχολικό κλίμα σχετίζεται με τη σιωπή και φωνή των εκπαιδευτικών και πως η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται με την εκδήλωση της συνεργατικής φωνής, ενώ αυτό το συλλ ηγεσίας φαίνεται πως είναι ανεξάρτητο με την σιωπή των εκπαιδευτικών.

Λέξεις – κλειδιά: οργανωσιακή σιωπή, οργανωσιακή φωνή, μετασχηματιστική ηγεσία στην εκπαίδευση

Abstract

Organizational silence is the employee's deliberate withholding of ideas, information and views related to work, while the organizational voice is the employee's deliberate expression of these. Until today, the phenomenon of silence and voice of teachers in the Greek educational system has not been addressed, while research in the international literature is limited. The purpose of this research is to study the views of the teachers about the kind of silence and voice that they have and the relationship between this phenomenon and the transformational leadership. Also, the specific objectives of the research are to explore how the transformational leader copes with teacher's silence and voice, but also to find the extent that factors such as teacher's gender, the collaboration with the school director, the school climate and the participation in meetings impact this phenomenon.

Questionnaires were given to 134 elementary education teachers in Chania, based on the Van Dyne, Ang & Botero (2003) questionnaire on the phenomenon of organizational silence and voice.

The results of the research show that teachers perceive more the prosocial silence or voice, based on altruistic or collaborative motives. It also appears that the school directors present several features of transformational leadership and that they cope with the negative aspect of teachers' silence and voice effectively. It was also found that the school climate is related to teacher's silence and voice and that the transformational leadership is related to prosocial voice. On the contrary, this leadership style doesn't seem to influence the existence of the organizational silence of the teachers.

Key words: organizational silence, organizational voice, transformational leadership in education

Εισαγωγή

Το σχολείο αποτελεί έναν από τους βασικούς θεσμούς που συμβάλλουν στην κοινωνικοποίηση του ατόμου και στην ένταξή του στο κοινωνικό σύνολο. Εκτός από τη μαθησιακή έχει και κοινωνικοποιητική λειτουργία, με τελική επιδίωξη τη δημιουργία ενός ισχυρού σχολικού περιβάλλοντος. Σε αυτή τη διαδικασία συμβάλλουν όχι μόνο οι εκπαιδευτικοί, αλλά και ο/η διευθυντής/τρια του σχολείου, ο/η οποίος/α έχει τον κεντρικότερο ρόλο σε μια σχολική μονάδα. Τα τελευταία χρόνια έχει προκύψει η ανάγκη να αποκτήσουν οι διευθυντές/τριες των ελληνικών σχολείων ηγετικές ικανότητες, εμπνέοντας εκπαιδευτικούς και μαθητές προς μια συνολική αλλαγή, με στόχο τη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Όπως αναφέρουν οι Robbins & Judge (2011: 356) ηγεσία είναι «η ικανότητα άσκησης επιρροής σε μια ομάδα με στόχο την υλοποίηση ενός οράματος ή μιας σειράς στόχων». Βασικός παράγοντας για να δραστηριοποιηθεί κάποιος ως ηγέτης, είναι να λαμβάνει αποτελεσματικές αποφάσεις σε κάθε βήμα, ώστε να έχει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Έτσι, σημαντική καθίσταται η διαδικασία λήψης αποφάσεων και η επιτυχής διεκπεραίωσή της, η οποία κρίνει και την αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Σε αυτή τη διαδικασία όμως, δεν είναι αμέτοχοι και οι εκπαιδευτικοί που δραστηριοποιούνται σε ένα σχολείο, οι οποίοι καλούνται συχνά να λάβουν αποφάσεις ομαδικά, αλλά και σε συνεργασία με τον διευθυντή του σχολείου.

Ένα από τα ζητήματα της λήψης αποφάσεων είναι και η προβληματική επικοινωνία μέσα στον οργανισμό, με αποτέλεσμα την παραποίηση πληροφοριών και την έλλειψη ανατροφοδότησης. Μία από τις πολλές μέριμνες ενός ηγέτη, λοιπόν, είναι και η εξασφάλιση αποτελεσματικής επικοινωνίας με τους εκπαιδευτικούς.

Η εκδήλωση της σιωπής και φωνής των εκπαιδευτικών, η οποία μπορεί να προκύψει κατά την ανοδική επικοινωνία (upward communication) στην οποία μεταβιβάζεται ένα μήνυμα από τον εκπαιδευτικό στον ηγέτη, είναι ένα από τα εμπόδια της επικοινωνίας. Άλλα εμπόδια είναι το γεγονός ότι τα άτομα μπορεί να βλέπουν το ίδιο πράγμα με διαφορετικό τρόπο, καθώς επηρεάζονται από προκαταλήψεις και στερεότυπα, το ότι η κουλτούρα ενός σχολείου μπορεί να μην ευνοεί την ανοιχτή επικοινωνία, αλλά και το ότι μπορεί να υπάρχουν διαπολιτισμικές διαφορές μεταξύ των εργαζομένων (π.χ. χρήση χειρονομιών, σημασία και χρήση λέξεων από διαφορετικούς πολιτισμούς κ.α.) (Greenberg&Baron, 2013).

Η έρευνα στον τομέα των επιχειρήσεων υπογραμμίζει πως κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, πάνω από το 85% των εργαζομένων έχει επιλέξει να μην αναφέρει ένα

οργανωσιακό ζήτημα ή μια προσωπική ανησυχία στην ηγεσία έστω μία φορά (Milliken&Morrison, 2000). Έτσι λοιπόν, για την αποτελεσματικότητα αυτής της διαδικασίας, είναι καθοριστικής σημασίας να κατανοεί ο διευθυντής πότε και γιατί οι εκπαιδευτικοί διστάζουν να εκφράσουν ένα πρόβλημα ή μια ανησυχία τους, όταν επικοινωνούν με αυτούς. Το φαινόμενο αυτό – δηλαδή η αποσιώπηση πληροφοριών, συναισθημάτων και πραγματικών απόψεων των εργαζομένων για ζητήματα που σχετίζονται με τον εργασιακό τους χώρο - αναφέρεται στη βιβλιογραφία με τον όρο «οργανωσιακή σιωπή» (organizational silence) (Milliken&Morrison, 2000· VanDyne, Ang &Botero, 2003· Pinder &Harlos, 2001).

Η οργανωσιακή σιωπή έχει σοβαρές συνέπειες για την πορεία ολόκληρου του οργανισμού, καθώς αποκλείει τον ηγέτη από διάφορες πηγές πληροφόρησης, δυσχεραίνοντας την αναγνώριση των αδύναμων σημείων του οργανισμού, αλλά και πιθανών μελλοντικών προβλημάτων. Εκτός όμως από αρνητική έχει και θετική διάσταση, καθώς ένας εργαζόμενος ενδέχεται να αποσιωπά διάφορες πληροφορίες για να προστατέψει τον οργανισμό στον οποίο δραστηριοποιείται, βασιζόμενος σε κίνητρα συνεργασίας. Η θετική πλευρά της σιωπής δεν έχει τονιστεί έως τώρα ιδιαίτερα, είναι όμως ένα σημαντικό στοιχείο που δεν πρέπει να παραβλέπεται, διότι ένας εργαζόμενος μπορεί να σιωπά διότι θέλει να ωφελήσει τον οργανισμό στον οποίο προσφέρει τις υπηρεσίες του.

Εκτός από τη σιωπή, και η φωνή έχει μελετηθεί ως φαινόμενο στον τομέα των επιχειρήσεων. Στην βιβλιογραφία, ο όρος «οργανωσιακή φωνή» (organizational voice) αναφέρεται στην έκφραση γνώμης, συναισθημάτων και πληροφοριών προς την ηγεσία με στόχο τη βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού, αν και αρχικά είχε συνδεθεί αποκλειστικά με την έκφραση δυσαρέσκειας των εργαζομένων (Hirschman, 1970· Detert &Burriss, 2007· Van Dyne et al, 2003). Άρα, η φωνή, όπως ακριβώς και η σιωπή, έχουν θετική και αρνητική διάσταση, εφόσον μπορούν να βασίζονται σε θετικά ή αρνητικά κίνητρα. Έρευνες έχουν αναδείξει το σημαντικό ρόλο του ηγέτη στην αντιμετώπιση αυτών των φαινομένων, καθώς έχει παρατηρηθεί η σχέση της ηγεσίας με τα αίτια ανάπτυξης της σιωπής και φωνής (Detert &Burriss, 2007).

Όπως αναφέρουν διάφοροι ερευνητές (Milliken&Morrison, 2000· Van Dyne et al., 2003· Pinder &Harlos, 2001) παρόλο που υπάρχει το φαινόμενο της σιωπής στους οργανισμούς και έχει ερευνηθεί στην ανθρωπολογία, κοινωνιολογία και γλωσσολογία, η οργανωσιακή έρευνα δεν έχει εμβαθύνει αρκετά, διότι η σιωπή ιστορικά θεωρούνταν ως η απουσία φωνής. Σε

αντίθεση με τη φωνή που έχει ερευνηθεί πιο συστηματικά, η σιωπή είναι πιο δύσκολο να αναλυθεί καθώς, εμπεριέχει λιγότερα εμφανή συμπεριφορικά στοιχεία, όπως είναι οι λεκτικές και μη λεκτικές αντιδράσεις των ατόμων, τα κίνητρα των οποίων είναι δύσκολο να διευκρινιστούν (Sarafino, 1996, όπ. αναφ. στους Van Dyne et al., 2003).

Επίσης, στη βιβλιογραφία επισημαίνεται η έλλειψη εμπειρικής έρευνας τόσο της σιωπής όσο και της φωνής των εργαζομένων, ενώ λίγες είναι οι έρευνες που συνδέουν τα φαινόμενα αυτά με την ηγεσία. Μάλιστα, όσες έρευνες έχουν γίνει σχετικά με τη σιωπή και φωνή διεξάχθηκαν κυρίως στο χώρο των επιχειρήσεων και της διοίκησης, με αποτέλεσμα ο αριθμός των εκπαιδευτικών που παραμένουν «σιωπηλοί», να παραμένει άγνωστος. Όλα τα παραπάνω υπογραμμίζουν την ανάγκη να μελετηθούν τα δύο αυτά φαινόμενα στο χώρο της εκπαίδευσης, σε σχέση με τον σημαντικότερο παράγοντα που σχετίζεται με αυτά, την εκπαιδευτική ηγεσία, καθώς αυτή θεωρείται ο βασικότερος παράγοντας για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Επίσης, η σπουδαιότητα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, στην οποία εμφανίζεται αυτό το φαινόμενο, υποδεικνύει την ανάγκη να γίνει εκτενέστερη μελέτη. Έτσι θα εντοπιστούν οι λόγοι για τους οποίους σιωπούν ή όχι οι εκπαιδευτικοί και θα γίνει φανερός ο τρόπος με τον οποίο ο διευθυντής συμβάλλει στην ανάπτυξη του φαινομένου.

Σκοπός της παρούσης έρευνας, λοιπόν, είναι να βρεθεί πως γίνεται αντιληπτό το φαινόμενο της οργανωσιακής σιωπής/φωνής από τους εκπαιδευτικούς Δημοτικής Εκπαίδευσης και πως θεωρούν ότι σχετίζεται με την μετασχηματιστική ηγεσία. Συγκεκριμένα, θα εξεταστεί ο τρόπος με τον οποίο οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται τη σχέση της σιωπής και φωνής με την μετασχηματιστική ηγεσία και θα μελετηθούν οι απόψεις τους σχετικά με τις δεξιότητες του διευθυντή-ηγέτη, οι οποίες του επιτρέπουν να εξασφαλίζει ένα θετικό σχολικό κλίμα και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά την αρνητική πλευρά της σιωπής και φωνής τους.

Ειδικότερα, καταγράφοντας τις απόψεις του δείγματος, θα επιχειρηθεί:

- Η μελέτη των απόψεων των εκπαιδευτικών αναφορικά με το φαινόμενο της οργανωσιακής σιωπής και φωνής
- Η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται τη σχέση του φαινομένου με την μετασχηματιστική ηγεσία
- Η καταγραφή των απόψεων των εκπαιδευτικών αναφορικά με τα μέσα και τους τρόπους με τους οποίους η εκπαιδευτική ηγεσία διαχειρίζεται το φαινόμενο αυτό όταν εμφανίζεται και ο βαθμός αποτελεσματικότητάς της

Για τη διερεύνηση των παραπάνω, επιλέχθηκε η διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας, στοχεύοντας στην εξέταση της κυρίαρχης τάσης που επικρατεί στα ελληνικά σχολεία, όσον αφορά το φαινόμενο της οργανωσιακής σιωπής και φωνής των εκπαιδευτικών και της επίδρασης του διευθυντή σε αυτό. Ως ερευνητικό εργαλείο επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο, το οποίο παρέχει δομημένα αριθμητικά δεδομένα, εύκολα στην ανάλυση (Cohen, Manion & Morrison, 2007).

Η εργασία αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος επιχειρείται η εμβάθυνση της σχετικής βιβλιογραφίας και επιστημονικής έρευνας σε θέματα οργανωσιακής σιωπής και φωνής των εργαζομένων και καθώς και διασύνδεσής τους με την ηγεσία. Αυτή η θεωρητική ανασκόπηση χωρίζεται σε τέσσερα κεφάλαια. Στο πρώτο, αναλύονται οι έννοιες της οργανωσιακής σιωπής και φωνής, με έμφαση στα χαρακτηριστικά, αίτια και συνέπειες του φαινομένου στο άτομο και στον οργανισμό που δραστηριοποιείται. Στο δεύτερο κεφάλαιο, προσεγγίζεται εννοιολογικά η εκπαιδευτική ηγεσία και αναφέρονται τα βασικά μοντέλα ηγεσίας με έμφαση στη μετασχηματιστική ηγεσία και στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται προσπάθεια να συνδεθεί η ηγεσία με το φαινόμενο της οργανωσιακής σιωπής και φωνής των εκπαιδευτικών, αναδεικνύοντας τον τρόπο διαχείρισής τους από αυτήν. Τέλος, στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφονται ο σκοπός της έρευνας και τα ερευνητικά ερωτήματα.

Το δεύτερο μέρος αφορά το ερευνητικό κομμάτι της εργασίας. Αρχικά, γίνεται αναφορά στη μεθοδολογία που χρησιμοποιείται για τη συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων της έρευνας, σε δεοντολογικά ζητήματα αλλά και πιθανές δυσκολίες που συναντήθηκαν κατά τη διεξαγωγή της έρευνας, ενώ περιγράφονται αναλυτικά όλες οι πτυχές της μεθοδολογίας. Ακολουθεί η ανάλυση των δεδομένων της έρευνας και εξάγονται τα αποτελέσματα, τα οποία σχολιάζονται κριτικά. Τέλος, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα και γίνονται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα, βασιζόμενοι αποκλειστικά στα ευρήματα της παρούσης έρευνας.

Α. ΘΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Κεφάλαιο 1^ο-Το φαινόμενο της οργανωσιακής σιωπής και φωνής

1.1. Η οργανωσιακή σιωπή

1.1.1. Εννοιολογική προσέγγιση

Ιστορικά, πρώτος ο Hirschman(1970) μελέτησε τη φωνή και σιωπή, θεωρώντας τη φωνή ως ένα τρόπο έκφρασης της δυσαρέσκειας των εργαζομένων και τη σιωπή ως μία ένδειξη πίστης στον οργανισμό που αυτοί δραστηριοποιούνται. Οι παραδοσιακές θεωρίες θεωρούσαν τη σιωπή ως την απουσία φωνής, δηλαδή ως μια παθητική κατάσταση κατά την οποία το άτομο αποσιωπά τις απόψεις και τα συναισθήματά του από την ηγεσία. Από τη δεκαετία του '90, οι έρευνες άρχισαν να επικεντρώνονται στα αίτια της σιωπής, υποστηρίζοντας ότι η σιωπή μπορεί να προκληθεί από έλλειψη επικοινωνίας ή από την πεποίθηση ότι είναι μάταιο ή και επικίνδυνο να εκφράσει κανείς τις ιδέες του στην ηγεσία (Pinder & Harlos, 2001). Με την πάροδο του χρόνου λοιπόν, οι ερευνητές άρχισαν να ενδιαφέρονται για τα αίτια αυτού του φαινομένου, σε μια προσπάθεια να το ερμηνεύσουν και να προτείνουν λύσεις.

Συγκρίνοντας τη σιωπή με τη φωνή, θα έλεγε κανείς πως η σιωπή είναι πιο δύσκολο να παρατηρηθεί, καθώς δεν είναι εύκολο να εξάγουμε συμπέρασμα για το αν πραγματικά κάποιος σιωπά ή όχι, παρατηρώντας μόνο την συμπεριφορά του¹. Η φωνή αντίθετα είναι πιο εύκολα παρατηρήσιμη, καθώς ένας ερευνητής έχει τη δυνατότητα να καταγράψει το βλέμμα του ατόμου, τις κινήσεις του σώματος κ.α. και να κατανοήσει τα κίνητρά του. Για αυτό το λόγο, η σιωπή ως έννοια θεωρείται πιο διφορούμενη από τη φωνή, ενώ για μεγάλο χρονικό διάστημα θεωρούνταν το αντίθετο της φωνής (Van Dyne et al., 2003). Αυτός είναι και ο λόγος που η σιωπή παρέμεινε ανεξερεύνητη για αρκετές δεκαετίες, με τους ερευνητές να επικεντρώνονται στις λειτουργίες της φωνής.

Η σιωπή, -όπως ακριβώς η φωνή, οι κινήσεις του σώματος και του βλέμματος- θεωρείται μια μορφή επικοινωνίας, που δεν περιορίζεται απλώς στην απουσία λόγου, αλλά εμπεριέχει πολλά συναισθήματα. Με άλλα λόγια, σιωπώντας, μπορεί το άτομο να εκδηλώσει το πως

¹Για παράδειγμα, μπορεί το πρόσωπο ενός ατόμου να δείχνει δυσαρέσκεια με μία κατάσταση και ένας παρατηρητής να θεωρήσει πως το άτομο σιωπά, διότι δε συμφωνεί με όσα λέγονται σε ένα τραπέζι συζήτησης, ενώ στην πραγματικότητα μπορεί το άτομο να έχει απλώς πονοκέφαλο.

αισθάνεται σχετικά με μία κατάσταση ή ένα γεγονός. Ορισμένοι ερευνητές μάλιστα, θεωρούν πως πουθενά δεν μπορεί να υπάρξει απόλυτη σιωπή -μεταφορικά και κυριολεκτικά- εκτός από όταν υπάρχουν εργαστηριακές συνθήκες. Αναφορικά με αυτό, οι Pinder & Harlos (2001:334) αναφέρουν πως «η σιωπή των εργαζομένων μπορεί να προκύψει ταυτόχρονα με κάποιον ήχο ή ομιλία: δεν είναι κατ' ανάγκη το αντίθετό τους».

Στη συζήτηση για την οριοθέτηση της σιωπής έχουν δοθεί ποικίλοι ορισμοί. Σύμφωνα με τους Pinder & Harlos (2001) αλλά και τους Morrison & Milliken (2000), η σιωπή αφορά την παρακράτηση απόψεων και συναισθημάτων των εργαζομένων αναφορικά με θέματα που αφορούν τον οργανισμό. Επίσης, οι Brinsfield et al. (2009:2) θεωρούν πως «η σιωπή των εργαζομένων είναι διάχυτη, πολυδιάστατη, μπορεί να μετρηθεί και σχετίζεται σημαντικά με άλλα οργανωσιακά συμπεριφορικά φαινόμενα», ενώ οι Knoll & Van Dick (2013:350) βλέπουν τη σιωπή στους οργανισμούς ως «μια κατάσταση στην οποία οι εργαζόμενοι απέχουν από το να αποζητούν την προσοχή σε διάφορα ζητήματα στη δουλειά, όπως οι παράνομες ή ανήθικες πρακτικές ή εξελίξεις που παραβιάζουν προσωπικά, ηθικά ή νομικά πρότυπα». Αυτό στο οποίο τελικά συμφωνούν τα αποτελέσματα ερευνών είναι ότι «η σιωπή βιώνεται ως μια δυσάρεστη κατάσταση όσο οι άνθρωποι αισθάνονται πως πρέπει κάτι να ειπωθεί (Tannen, 1985 όπ. αναφ. στους Knoll & Van Dick, 2013:353). Τέλος, παρόμοιο με τους παραπάνω ορισμούς δίνουν και οι Jahanbakhshian et al. (2015:442) οι οποίοι υποστηρίζουν πως «η οργανωσιακή σιωπή είναι η άρνηση των εργαζομένων να εκφράσουν τις ιδέες, γνώμες και πληροφορίες τους για οργανωσιακά προβλήματα».

Όσες έρευνες έχουν διεξαχθεί σχετικά με αυτό το φαινόμενο καταλήγουν πως οι εργαζόμενοι σε μεγάλο βαθμό έχουν παρακρατήσει τις απόψεις ή τα συναισθήματά τους προς την ηγεσία τουλάχιστον μία φορά. Συγκεκριμένα, η έρευνα του Brinsfield (2013, όπ. αναφ. στους Haskins&Freeman, 2015) φανέρωσε πως το 95% από 438 εργαζόμενους έχει σιωπήσει τουλάχιστον μία φορά, ενώ σε αντίστοιχη έρευνα που πραγματοποίησε ο Crockett (2013) σε δασκάλους στην Νότια Καρολίνα, βρέθηκε πως το ποσοστό αυτό ανέρχεται στο 67% του δείγματος. Ακόμα, με την έρευνα των Regain et al. (2011, όπ. αναφ. στους Haskins&Freeman, 2015) διαπιστώθηκε πως το 39% σε πληθυσμό 2600 εργαζομένων παρέμεινε σιωπηλό, όταν παρατηρήθηκε μια παραβίαση στα πλαίσια της εργασίας τους. Όλα τα παραπάνω υποδεικνύουν πως η σιωπή επικρατούσε πάντα στους οργανισμούς, απλώς δεν είχε πρότερα καταγραφεί αν και πόσο οι εργαζόμενοι σιωπούν, αλλά και τι είδος σιωπής εμφανίζουν κάθε φορά.

Παρόμοιο με το φαινόμενο της σιωπής είναι και το “MUM effect”, το οποίο παρουσιάζεται στην ανοδική επικοινωνία, όταν τα άτομα αποφεύγουν να γίνουν οι αγγελιοφόροι κακών

ειδήσεων, υποβιβάζοντας τη σημασία ενός προβλήματος (Greenberg & Baron, 2013). Όταν μάλιστα, οι εργαζόμενοι δεν εμπιστεύονται την ηγεσία, τότε είναι πιο πιθανό να φιλτράρουν τις πληροφορίες στην επικοινωνία τους με τους προϊσταμένους τους (Milliken et al., 2003). Η σιωπή λοιπόν, ως ένα φαινόμενο που σχετίζεται άμεσα με τα συναισθήματα ενός ατόμου, είναι δυνατό να επιδρά σε αυτό με ποικίλους τρόπους.

Θα περίμενε κανείς πως το φαινόμενο της σιωπής μπορεί να έχει μόνο αρνητική επίδραση στο άτομο. Τα παραπάνω στοιχεία όμως, υποδεικνύουν πως δεν έχει μόνο αρνητική διάσταση, αν και οι περισσότεροι ερευνητές δίνουν έμφαση σε αυτή τη πλευρά, προτείνοντας πάντα τρόπους για την αντιμετώπισή της. Ερευνητές όπως οι Scott (1993), Grice (1989), Turner et al. (1975) και Strauss (1969) τονίζουν τη θετική διάσταση της σιωπής, υποστηρίζοντας πως οι κοινωνικές σχέσεις δεν θα ήταν εφικτές αν δεν συμβάδιζαν με την απόκρυψη πληροφοριών ή την υποκρισία. Για αυτούς μια καλή επικοινωνία χαρακτηρίζεται και από τις στιγμές σιωπής/παύσης, οι οποίες παρέχουν ανατροφοδότηση στους συνδιαλεγόμενους και τροφή για περαιτέρω σκέψη (όπ. αναφ. στο Van Dyne et al., 2003).

Συμπερασματικά, η οργανωσιακή σιωπή αφορά στην εσκεμμένη απόκρυψη ιδεών, πληροφοριών και απόψεων που σχετίζονται με την εργασία. Σύμφωνα με τον Jensen (1973) (βλ. Harlos, 1998, όπ. αναφ. στους Pinder & Harlos, 2001), η σιωπή:

- ✓ μπορεί να ενώνει αλλά και να χωρίζει τους ανθρώπους
- ✓ δύναται να βλάψει αλλά και να ανακουφίσει
- ✓ παρέχει και αποκρύπτει πληροφορίες
- ✓ σηματοδοτεί βαθιά σκέψη και/ή απουσία σκέψης
- ✓ μεταβιβάζει τη σύμφωνη γνώμη ή διαφωνία κάποιου

1.1.2. Είδη σιωπής

Οι ερευνητές έχουν διαχωρίσει με διάφορους τρόπους τη σιωπή, κατηγοριοποιώντας την σε διακριτά είδη. Χαρακτηριστικά, οι Pinder & Harlos (2001) τη διαχωρίζουν σε συναινετική-συγκαταβατική σιωπή (acquiescent silence) και σε ήρεμη σιωπή (quiescent silence), ως ακολούθως:

- Η συναινετική-συγκαταβατική σιωπή: αφορά την παθητική αποδοχή μιας κατάστασης λόγω παραίτησης-αδράνειας από την πλευρά του εργαζομένου. Συναινετική σιωπή παρουσιάζουν όσοι εργαζόμενοι αποδέχονται μια προβληματική κατάσταση ως φυσιολογική και δεν έχουν κίνητρα να βρουν εναλλακτικές λύσεις. Τα άτομα αυτά χαρακτηρίζονται από παθητικότητα και δεν συνειδητοποιούν ότι

σιωπούν, γι' αυτό είναι πιο δύσκολο να κινητοποιηθούν και να εκφραστούν τελικά. Αυτός είναι και ο λόγος που η συναινετική θεωρείται πιο βαθιάς μορφής σιωπή, η οποία μπορεί να σπάσει μόνο όταν το άτομο αποχωρήσει από το εργασιακό του περιβάλλον.

- Η ήρεμη σιωπή: πηγάζει από τον φόβο έκφρασης, λόγω των αρνητικών συνεπειών που μπορεί αυτή να έχει για το άτομο. Πρόκειται για μια συνειδητή κατάσταση εφόσον το άτομο γνωρίζει τις εναλλακτικές λύσεις του προβλήματος που έχει προκύψει στον οργανισμό, όμως δεν τις εκφράζει επειδή φοβάται να συμβάλλει στην αλλαγή του status quo, το οποίο μπορεί να υποστηρίζεται από τον ηγέτη. Παρόλα αυτά, το άτομο είναι πρόθυμο να σπάσει τη σιωπή του, όταν αυτό χρειαστεί, ακόμα και αν κατακλύζεται από αρνητικά συναισθήματα, όπως είναι το άγχος, ο φόβος, ο θυμός και η απελπισία.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η κατηγοριοποίηση των Van Dyne et al.(2003) (βλ. πίνακας 1), οι οποίοι κατηγοριοποιούν τη σιωπή ανάλογα με το κίνητρο του ατόμου να αποκρύψει ιδέες, πληροφορίες και συναισθήματα που αφορούν την εργασία του. Έτσι λοιπόν, όταν το άτομο χαρακτηρίζεται από έλλειψη αυτοπεποίθησης και αίσθησης αυτο-αποτελεσματικότητας, διότι νιώθει πως δεν μπορεί να κάνει τη διαφορά, παραιτείται συναισθηματικά και παρουσιάζει συναινετική-συγκαταβατική σιωπή (acquiescent). Αντίστοιχα, όταν το άτομο έχει επιφυλακτική στάση, φοβάται και νιώθει ότι θα κινδυνέψει αν μιλήσει στους προϊσταμένους του, τότε παρουσιάζει εσκεμμένα αμυντική σιωπή (defensive). Το άτομο αυτό ενδέχεται να παραλείπει διάφορα γεγονότα, για να προστατέψει τον εαυτό του από τις αρνητικές συνέπειες που μπορεί να έχει για την εργασία του η έκφραση των απόψεών του. Με άλλα λόγια, η αμυντική σιωπή λειτουργεί ως τρόπος αυτοπροστασίας και είναι αντίστοιχη με την ήρεμη σιωπή των Pinder & Harlos (2001). Τέλος, ένας εργαζόμενος μπορεί να παρουσιάσει συνεργατική/κοινωνική σιωπή (prosocial) βασιζόμενος σε κίνητρα συνεργασίας και αλtruισμού. Σε αυτή την περίπτωση, το άτομο αποσιωπά εμπιστευτικές πληροφορίες εσκεμμένα, για να προστατέψει τους συναδέλφους του ή τον ίδιο τον οργανισμό στον οποίο δραστηριοποιείται.

Κίνητρο/συμπεριφορά εργαζομένου	Μορφές Οργανωσιακής Σιωπής
Απεμπλεκόμενη συμπεριφορά: βασίζεται στο αίσθημα της παραίτησης και ανικανότητας να κάνει κάποιος τη διαφορά	Συγκαταβατική σιωπή το άτομο αποκρύπτει ιδέες λόγω παραίτησης, αποσιωπά τη γνώμη του γιατί νιώθει πως έχει μειωμένη αποτελεσματικότητα να κάνει τη διαφορά
Αυτο-προστατευτική συμπεριφορά: βασίζεται στο φόβο. Το άτομο νιώθει ότι είναι σε κίνδυνο	Αμυντική σιωπή το άτομο αποσιωπά πληροφορίες ή προβλήματα επειδή φοβάται. Παραλείπει γεγονότα για να προστατευτεί.
Συμπεριφορά που προέρχεται από άλλα κίνητρα: βασίζεται στη συνεργασία. Το άτομο είναι συνεργάσιμο και αλτρουιστής	Συνεργατική σιωπή το άτομο αποκρύπτει εμπιστευτικές πληροφορίες, βασιζόμενο στη συνεργασία. Προστατεύει μυστικές πληροφορίες για να ωφεληθεί ο οργανισμός

Πίνακας 1: Παραδείγματα Οργανωσιακής Σιωπής (Van Dyne et al, 2003:1363)

Ο Bruneau από την άλλη (1973, όπ. αναφ. στους Pinder&Harlos, 2001) διαχωρίζει τη σιωπή σε ακουστική (βασίζεται στην έλλειψη ήχου και είναι εσκεμμένη) και σε πραγματική [βασίζεται στην απουσία φωνής για στρατηγικούς λόγους- η οποία κατηγοριοποιείται περαιτέρω σε ψυχολinguistic (psycholinguistic), διαδραστική (interactive) και κοινωνικο-πολιτισμική σιωπή (socio-cultural)]². Τέλος, παρόμοια με τους Pinder&Harlos (2001) και Van Dyne et al.(2003), οι Knoll&VanDick (2013) κατηγοριοποιούν τη σιωπή σε συναινετική, ήρεμη, κοινωνική και ευκαιριακή (opportunistic silence). Η τελευταία παρατηρείται στα άτομα με ίδιον όφελος, τα οποία παρέχουν διαστρεβλωμένες πληροφορίες

²Η πρώτη συνοδεύεται από κινήσεις και εκφράσεις του σώματος και του προσώπου και βασίζεται στη σημειωτική. Από την άλλη, η δεύτερη αφορά μεγάλες παύσεις που πραγματοποιούνται όταν εξάγονται συμπεράσματα ή λαμβάνονται αποφάσεις και η τρίτη παρατηρείται κυρίως σε ομαδικές συζητήσεις, όταν τα άτομα επεξεργάζονται τις πολιτισμικές διαφορές που τυχόν υπάρχουν μεταξύ των συνομιλητών.

με σκοπό να παραπλανήσουν την ηγεσία. Αντίστοιχη με την ευκαιριακή είναι και η αποκλίνουσα σιωπή (deviant silence) του Brinsfield (2009), η οποία είναι «η στρατηγική παρακράτηση σχετικών με την εργασία ιδεών, πληροφοριών ή απόψεων, με στόχο την επίτευξη πλεονεκτήματος για τον εαυτό του, ενώ αποδέχεται το κακό των άλλων» (Brinsfield, 2009, όπ. αναφ. στους Knoll&Van Dick, 2013:352). Κοινό στοιχείο όλων των κατηγοριοποιήσεων είναι πως η σιωπή μπορεί να είναι είτε παθητική είτε εσκεμμένη και συνειδητή.

Τι είναι όμως αυτό που κάνει τα άτομα να παρακρατούν τις απόψεις και τα συναισθήματά τους και για ποια θέματα κυρίως σιωπούν; Απάντηση σε αυτό το ερώτημα έρχονται να δώσουν αρκετοί ερευνητές, όπως φαίνεται στη συνέχεια της συζήτησης.

1.1.3. Κουλτούρα σιωπής

Πίσω από αυτό το φαινόμενο της οργανωσιακής σιωπής κρύβεται μια «κουλτούρα σιωπής», η οποία δεν επιτρέπει στους υφισταμένους να εκφράζουν τη δυσαρέσκειά τους ή γενικά την άποψή τους για μια προβληματική κατάσταση. Συγκεκριμένα, η κουλτούρα σιωπής ορίζεται ως «η ευρέως κοινή αντίληψη μεταξύ των εργαζομένων, ότι το να μιλήσει κανείς για προβλήματα ή ζητήματα είναι μάταιο και/ή επικίνδυνο» (Morrison & Milliken, 2000:708). Σε ένα περιβάλλον όπου η άποψη της μειοψηφίας δεν τυχαίνει σεβασμού και αποδοχής, δημιουργούνται συνθήκες ανάπτυξης μιας κουλτούρας που εκκολάπτει τη σιωπή των εργαζομένων για καίρια ζητήματα που τους απασχολούν. Όταν μάλιστα, δεν είναι διακριτοί οι ρόλοι και οι ταυτότητες των εργαζομένων, τα άτομα διστάζουν να εκφραστούν, φοβούμενοι τις συνέπειες που αυτό θα έχει στην εργασία τους (Robbins&Judge, 2011).

Η κουλτούρα σιωπής αναπτύχθηκε θεωρητικά από την Noelle-Neumann (1974), η οποία μίλησε για το «σπινάλ της σιωπής» (the spiral of silence), υποστηρίζοντας πως η σιωπή εξαρτάται από την αλληλεπίδραση των προσωπικών χαρακτηριστικών του ατόμου και του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται³. Τα άτομα, λοιπόν, σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, παρατηρούν το περιβάλλον τους πριν εκφράσουν τη γνώμη τους, αξιολογούν αν θα λάβουν ισχυρή στήριξη από τους συναδέλφους τους και τελικά συμφωνούν με την πλειοψηφία, ώστε να μην περιθωριοποιηθούν ή ταμπελοποιηθούν ως ταραχοποιοί ή θεωρηθεί πως αποκλίνουν ως μειονότητα. Έτσι, δημιουργείται ένας φαύλος κύκλος που ξεκινά και καταλήγει πάντα στη σιωπή, διαιωνίζοντας το φαινόμενο αυτό και δημιουργώντας

³ Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος με ακραίες θρησκευτικές ή κοινωνικές πεποιθήσεις (π.χ. ναζιστικές αντιλήψεις) είναι επόμενο να σιωπήσει σε έναν οργανισμό που κυριαρχεί το κλίμα σιωπής (στοιχείο του περιβάλλοντος εργασίας), αρχικά μόνο για θέματα που αφορούν την προσωπική του ταυτότητα και αργότερα για γενικότερα ζητήματα, κλιμακώνοντας έτσι το φαινόμενο της σιωπής.

αυτοεκπληρούμενες προφητείες. (Crocket, 2013· Noelle-Neumann, 1974· Milliken&Morrison, 2003).Μάλιστα, «ακόμα και οι πιο ενεργητικοί ή ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιθανό να διαβάσουν την ατμόσφαιρα ως προς το αν είναι ασφαλές και/ή αξίζει τον κόπο να μιλήσουν σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο» (Detert&Burriss, 2007).

Σύμφωνα με τους (Milliken&Morrison,2000), το κλίμα σιωπής αναπτύσσεται όταν:

- ✓ η λήψη αποφάσεων λειτουργεί ως συγκεντρωτική διαδικασία, όπου κυρίως ο ηγέτης ή άλλα ισχυρά πρόσωπα αποφασίζουν
- ✓ υπάρχει έλλειψη μηχανισμών ανατροφοδότησης
- ✓ ο ηγέτης αντιστέκεται στην ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη μιας απόφασης
- ✓ ο ηγέτης φοβάται την ενδεχόμενη αρνητική ανατροφοδότηση από την πλευρά των υφισταμένων του
- ✓ η δομή του οργανισμού είναι συγκεντρωτική και υπάρχει αυστηρός έλεγχος

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε πως το φαινόμενο της σιωπής είναι ένα κοινωνικό κατασκεύασμα, καθώς αναπτύσσεται σε οργανωσιακό επίπεδο και εξαρτάται τόσο από τον τρόπο λήψης αποφάσεων όσο και από την κουλτούρα του οργανισμού (Vakola&Bouradas, 2005·Milliken&Morrison,2000).

Θέματα που δεν συζητάνε οι εργαζόμενοι

Βάσει ερευνών, το βασικότερο θέμα που δεν συζητάνε οι εργαζόμενοι είναι ζητήματα απόδοσης συναδέλφων αλλά και ανωτέρων. Μάλιστα, σε έρευνα των Milliken et al. (2003) το 37,5% των ερωτηθέντων παραδέχτηκαν πως αυτό είναι το θέμα που επιλέγουν να μην συζητάνε, ενώ άλλα θέματα που αποφεύγουν είναι τα οργανωσιακά (35%), τα μισθολογικά (27,5%), τα προσωπικά εργασιακά ζητήματα (20%), θέματα ηθικής και δικαιοσύνης (20%), περιπτώσεις παρενόχλησης (17,5%) και διαμαχιών με συναδέλφους (15%).

1.1.4. Αίτια σιωπής

Υποστηρίζεται πως υπάρχουν πολλά αίτια που κρύβονται πίσω από το φαινόμενο της σιωπής, τα οποία αναπτύσσονται σε ατομικό, πολιτισμικό και οργανωσιακό επίπεδο (Verhezen, 2010). Ορισμένα από τα αίτια που αναφέρονται στη βιβλιογραφία είναι τα εξής:

- 1) Ο φόβος για τις αρνητικές επιπτώσεις που ενδέχεται να έχει η έκφραση της άποψής τους. Συγκεκριμένα, τα άτομα φοβούνται ότι μπορεί να απολυθούν ή να χάσουν

ευκαιρίες προαγωγής (Milliken&Morrison, 2000· Jalilian&Batmani, 2015) ⁴ . Μάλιστα, σε μία έρευνα το 46,3% των εκπαιδευτικών αποκρίθηκε πως αν μιλούσαν θα επηρεάζονταν οι μελλοντικές τους αξιολογήσεις (Crocket, 2013).

- 2) Το οργανωσιακό κλίμα σιωπής επηρεάζει την ανάπτυξη του φαινομένου σε μεγάλο βαθμό (Βακόλα και Νικολάου, 2012). Μάλιστα, σε έρευνα των Milliken et al. (2003) το 30% των ερωτηθέντων δήλωσε πως σιωπά, επειδή η οργανωσιακή κουλτούρα δεν είναι ανοιχτή. Ορισμένες εταιρείες μεταδίδουν έμμεσα στους εργαζομένους πως δεν πρέπει να «ταράζουν τα νερά» και χρησιμοποιούν διάφορες τακτικές, ώστε να φιμώσουν την ελεύθερη έκφραση των υφισταμένων. Άρα, όταν δεν υπάρχει περιβάλλον αμοιβαίας εμπιστοσύνης και η ηγεσία δεν σέβεται τις ιδέες των υφισταμένων, δημιουργείται αρνητικό κλίμα, το οποίο λειτουργεί ως τροχοπέδη για τη φωνή.
- 3) Η έλλειψη ψυχολογικής ασφάλειας και η μη- ειλικρινής επικοινωνία με την ηγεσία. Όπως αναφέρουν οι Detert&Burris (2007:872), «ψυχολογική ασφάλεια είναι η πεποίθηση που μετριάζει τη σχέση ανάμεσα στα εξωτερικά ερεθίσματα που παρέχονται από τη συμπεριφορά του ηγέτη και την απόφαση των υφισταμένων να μιλήσουν ή να παραμείνουν σιωπηλοί». Όταν, λοιπόν, οι εργαζόμενοι δεν νιώθουν ψυχολογικά και συναισθηματικά ασφαλείς επιλέγουν να σιωπήσουν παρά να εκτεθούν ψυχολογικά.
- 4) Ελλιπής ενημέρωση σχετικά με ένα ζήτημα.
- 5) Το στυλ και τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας (Jahabakhshian et al., 2015). Όταν ο ηγέτης δεν ενδιαφέρεται να ακούσει την άποψη των υφισταμένων του και είναι απρόσιτος, εκδηλώνεται η σιωπή, ενώ αν ενθαρρύνει τη συζήτηση, οι υφιστάμενοι ακολουθούν το παράδειγμά του (Vakola&Bouradas, 2005). Συγκεκριμένα, σε έρευνα των Milliken et al. (2003) το 20% των ερωτηθέντων ανέφεραν πως οι προϊστάμενοι τους δεν είναι ανοιχτοί, ώστε να τους προσεγγίσουν. Από τη συμπεριφορά του ηγέτη μάλιστα, οι εργαζόμενοι εκτιμάνε ποιο θα είναι το όφελος και το κόστος σε περίπτωση που επιλέξουν να μιλήσουν στην ηγεσία για ένα ζήτημα (Detert&Burris, 2007).

⁴Όπως έχει αναφέρει και μία εργαζόμενη σε έρευνα των Milliken et al. (2003:1464) «Οι μελλοντικές προαγωγές θα ήταν ένα ζήτημα...είναι ξεκάθαρο ότι οι εργαζόμενοι που ανταμείβονται είναι αυτοί που πάνε σύμφωνα με το πρόγραμμα» (Γυναίκα χημικός, εταιρεία βιοτεχνολογίας)

- 6) Ο φόβος να μην στιγματιστεί κάποιος αρνητικά είναι ένα ακόμα αίτιο που έχει τις ρίζες του στο ίδιο το άτομο αλλά και στο περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται.⁵ Από αυτόν τον φόβο πηγάζει και το φαινόμενο MUM, στο οποίο όπως έχει προαναφερθεί, τα άτομα δεν θέλουν να γίνουν αγγελιοφόροι αρνητικών ειδήσεων, και έτσι επιλέγουν να σιωπήσουν.
- 7) Προηγούμενη αρνητική εμπειρία κατά την οποία το άτομο εξέφρασε μια άποψη, η οποία όμως είχε αρνητικό αντίκτυπο στην εργασιακή του ζωή, οδηγεί μελλοντικά το άτομο να επιλέξει τη σιωπή αντί για τη φωνή. Τέτοιου είδους αρνητικές εμπειρίες αφορούν περιπτώσεις ταμπελοποίησης του ατόμου, πιθανά αντίποινα που είχε στην εργασία του κ.α.(Milliken et al., 2003·Haskins&Freeman, 2015).«Ερευνες δείχνουν ότι αν τα άτομα βιώνουν μια ισχυρή αρνητική κατάσταση, όπως ο φόβος, είναι πιο πιθανό να ανασύρουν πληροφορίες σχετικές με αυτό το συναίσθημα, και έτσι μπορεί να υπερεκτιμούν την πιθανότητα των αρνητικών συνεπειών της κατάστασης» (Millikenetal., 2003: 1468).
- 8) Το αίσθημα αδυναμίας για ουσιαστική επιρροή στα πράγματα. Σε έρευνα των Milliken et al. (2003), το 25% των ατόμων δήλωσαν πως σιωπούσαν, επειδή θεωρούσαν πως αν μιλούσαν δεν θα έκαναν τη διαφορά. Η έρευνα του Crockett (2013) μάλιστα σε δασκάλους κατέληξε στο συμπέρασμα πως αυτός είναι ο σημαντικότερος λόγος για τους εκπαιδευτικούς, καθώς σε ποσοστό 52,8% νιώθουν πως δεν μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργία του σχολείου, εκφράζοντας τις απόψεις και ανησυχίες τους.
- 9) Ο φόβος των διευθυντών για αρνητική ανατροφοδότηση από τους υφισταμένους τους. Συγκεκριμένα, οι διευθυντές νιώθουν ότι απειλούνται και εκτίθενται στους υφισταμένους τους, όταν κάνουν κάποιο λάθος. Φοβούνται λοιπόν την αρνητική ανατροφοδότηση, ενώ παράλληλα θεωρούν ότι ελέγχεται η απόδοσή τους και ότι μπορεί να κατηγορηθούν για οργανωσιακή ανεπάρκεια. Έτσι, μεταθέτουν την ευθύνη για τυχόν λάθη στους υφισταμένους- τους οποίους κατηγορούν ως αναξιόπιστες πηγές πληροφόρησης- δημιουργώντας το μικρο-κλίμα της σιωπής, στο οποίο οι εργαζόμενοι σιωπούν, γιατί φοβούνται τις επιπτώσεις που θα έχουν αν αποκαλύψουν τα λάθη της ηγεσίας. Ακόμα, και οι διευθυντές μεταξύ τους μπορεί να αναπτύξουν σιωπή λόγω αμηχανίας όταν κάνουν κάποιο λάθος, αλλά και λόγω άρνησης να

⁵Τραπεζική υπάλληλος ανέφερε στα πλαίσια έρευνας ότι «Επειδή είναι ένα περιβάλλον βασισμένο στη συναίνεση, η δύναμή σου προέρχεται από τον αν οι άνθρωποι σε βλέπουν ως ευχάριστο και εύκολο άτομο για να συνεργαστείς μαζί τους. Δεν υποστηρίζεται το να είσαι επαναστάτης» (Milliken et al., 2003:1463).

δεχτούν ότι η προτεινόμενη λύση από κάποιον άλλον είναι καλύτερη. Αυτό είναι το λεγόμενο μακρο-κλίμα της σιωπής και αφορά τη σιωπή μεταξύ των ανωτέρων (Vakola&Bouradas, 2005· Βακόλα και Νικολάου, 2012· Milliken&Morrison, 2000· Jahabakhshian et al., 2015).

- 10) Οι σιωπηρές πεποιθήσεις των ηγετών για τους υφισταμένους τους. Καθώς οι ηγέτες θεωρούν πως η ενότητα και η συναίνεση σε έναν οργανισμό είναι σημάδια οργανωσιακής υγείας, όταν ένας υφιστάμενος εκφράσει μια άποψη που αντιτίθεται σε αυτούς, πιστεύουν πως το άτομο είναι αναξιόπιστο και δρα αποκλειστικά με κίνητρο το ίδιο όφελός του (Milliken&Morrison, 2000). Με άλλα λόγια, θεωρεί τον εργαζόμενο ιδιοτελή και πως είναι απίθανο να ενδιαφέρεται για το καλό ολόκληρου του οργανισμού. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η ηγεσία να αποθαρρύνει την επικοινωνία της με τους υφισταμένους, οδηγώντας σταδιακά στη σιωπή.
- 11) Οι εσωτερικές διαμάχες μεταξύ των εργαζομένων, εντός μεγάλων οργανισμών. Αυτές οι διαμάχες δύναται να εμποδίσουν στην οριζόντια επικοινωνία, προκαλώντας τη σιωπή των εργαζομένων (Verhezen, 2010). Επίσης, η σιωπή παρατηρείται συχνότερα σε σταθερούς οργανισμούς με συγκεντρωτικό σύστημα και πολλά ιεραρχικά επίπεδα, που δυσκολεύουν την ανοδική επικοινωνία μεταξύ ηγετών και υφισταμένων (Haskins&Freeman, 2015· Milliken&Morrison, 2000· Verhezen, 2010).
- 12) Η οικονομική κρίση. Σε περιόδους οικονομικής κρίσης, όταν υπάρχει εργασιακή ανασφάλεια και φόβος για το μέλλον και όταν ασκείται πίεση να παράγουν περισσότερα οι εργαζόμενοι με λιγότερους πόρους (“make more with less”) είναι πιθανότερο να εκδηλωθεί σιωπή.

1.1.5. Επιπτώσεις

✓ Σε επίπεδο οργανισμού

Η οργανωσιακή σιωπή είναι ένα φαινόμενο που μπορεί να έχει καταστροφικές συνέπειες στον οργανισμό που εκδηλώνεται. Συγκεκριμένα, όταν οι εργαζόμενοι σιωπούν, ο οργανισμός παύει να είναι μαθητών και να εξελίσσεται, διότι δεν μαθαίνει από τα λάθη του ή ακόμα χειρότερα δεν γνωρίζει ποια είναι τα τρωτά του σημεία. Από τη στιγμή που η σιωπή καθίσταται τροχοπέδη στην διαδικασία ανατροφοδότησης, ο οργανισμός δεν αναγνωρίζει και δεν διορθώνει τα λάθη του (Jahanbakhshian et al., 2015). Ακόμα και όταν ένας ηγέτης επιζητά την ανατροφοδότηση, λόγω του κλίματος σιωπής που κυριαρχεί, οι εργαζόμενοι

φιλτράρουν τις πληροφορίες που δίνουν στην ηγεσία, ώστε να αποφύγουν τις αρνητικές συνέπειες που ενδέχεται να έχουν μελλοντικά (Milliken&Morrison, 2000).

Επίσης, εφόσον η σιωπή σχετίζεται με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, είναι επόμενο να την επηρεάζει αρνητικά. Αυτό συμβαίνει, διότι σε αυτή τη διαδικασία είναι σημαντικό να υπάρχει πλουραλισμός απόψεων και σεβασμός σε αυτές, τόσο από τους εργαζόμενους όσο και από την ηγεσία. Όταν λοιπόν εκδηλώνεται η σιωπή, μειώνεται η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, αλλά και η ποιότητα των αποφάσεων που λαμβάνονται, οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν έναν οργανισμό στην καταστροφή (Milliken&Morrison, 2000).

✓ Σε επίπεδο ατόμου

Μπορεί οι επιπτώσεις της σιωπής να είναι πιο έντονες στον οργανισμό, αυτό δεν σημαίνει όμως πως δεν επηρεάζει αρνητικά και το ίδιο το άτομο που σιωπά. Συγκεκριμένα, τα άτομα που επιλέγουν να παραμείνουν σιωπηλά σε μια περίπτωση, εκδηλώνουν άγχος και κατάθλιψη, ενώ νιώθουν πως δεν έχουν τον έλεγχο της εργασίας τους και πως είναι ανεπαρκείς (Milliken et al., 2003). Παράλληλα, νιώθουν πως δεν τους εκτιμά κανείς και ιδιαίτερα η ηγεσία, από τη στιγμή που αυτή δεν εκδηλώνει ενδιαφέρον να ακούσει τις θέσεις και απόψεις των υφισταμένων της.

Έρευνες έχουν δείξει πως όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων, τότε ταυτίζονται με τον οργανισμό και τις αποφάσεις που λαμβάνονται, ενώ σε αντίθετη περίπτωση αξιολογούν αρνητικά τη διαδικασία, καθώς πιστεύουν πως η συμμετοχή τους δεν δύναται να έχει κανένα αντίκτυπο (Milliken&Morrison, 2000). Επίσης, τα άτομα που σιωπούν αποσύρονται ψυχολογικά, αποδεσμεύονται από τον οργανισμό και μπορεί ακόμα να φτάσουν στο σημείο να τον σαμποτάρουν (Greenberg&Strasser, 1986, όπ. αναφ. στους Milliken&Morrison, 2000). Όλα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα να καθιστούν τις απόψεις των ηγετών περί ιδιοτέλειας των εργαζομένων αυτοεκπληρούμενη προφητεία, δημιουργώντας έναν φαύλο κύκλο σιωπής.

1.1.6. Η οργανωσιακή σιωπή στο σχολείο

Ελάχιστες έρευνες έχουν γίνει σχετικά με την σιωπή στα σχολεία. Παρόλα αυτά, φαίνεται πως η σιωπή στην εκπαίδευση εκδηλώνεται με τον ίδιο τρόπο που εμφανίζεται στον κλάδο των επιχειρήσεων. Στο χώρο του σχολείου, οι διευθυντές χρειάζεται συχνά να εξασφαλίζουν τις απαραίτητες πληροφορίες για να λύσουν ένα πρόβλημα. Αυτές οι πληροφορίες όμως, πηγάζουν ως επί το πλείστον από τους εκπαιδευτικούς. Όταν λοιπόν οι τελευταίοι σιωπούν, ο διευθυντής λαμβάνει λανθασμένες αποφάσεις, το οποίο ενδέχεται να έχει σοβαρές

επιπτώσεις στην πορεία ολόκληρου του σχολικού οργανισμού (Crocket, 2013). Επιπλέον, όπως ακριβώς η στάση του ηγέτη είναι καθοριστικός παράγοντας για την ανάπτυξη ή όχι της σιωπής στους εργαζόμενους μιας επιχείρησης, έτσι και η στάση του διευθυντή ενός σχολείου επηρεάζει τη διάθεση των εκπαιδευτικών να εκφραστούν ή να παραμείνουν σιωπηλοί. Οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται τότε οι διευθυντές είναι απρόθυμοι να τους ακούσουν και να τους επιτρέψουν να συμμετέχουν ενεργά και ουσιαστικά σε διαδικασίες, όπως είναι η λήψη αποφάσεων (Crocket, 2013). Όπως είναι επόμενο, και το σχολικό κλίμα σχετίζεται με τη σιωπή. Όταν το κλίμα και η κουλτούρα του σχολείου επιτρέπει στους εκπαιδευτικούς να ρισκάρουν και να λάβουν αποφάσεις, τότε αυτοί αναπτύσσονται, με ωφέλειες στους ίδιους, αλλά και εν γένει στο σχολείο. Τέλος, η συχνότητα των συζητήσεων, αλλά και ο αριθμός των ατόμων από τα οποία αποτελείται μια ομάδα εκπαιδευτικών που συνεδριάζει επηρεάζει την ανάπτυξη της σιωπής. Συγκεκριμένα, όσο μεγαλύτερος είναι ο πληθυσμός των εκπαιδευτικών τόσο πιο εύκολο και πιθανό είναι να εκδηλώσουν αυτοί σιωπή, ενώ το ίδιο συμβαίνει σταδιακά, όταν ο διευθυντής επικρίνει κάποιον εκπαιδευτικό δημοσίως (Crocket, 2013).

1.2. Η οργανωσιακή φωνή

1.2.1. Εννοιολογική προσέγγιση

Όπως προαναφέρθηκε, η φωνή ως φαινόμενο έχει εξεταστεί περισσότερο από τη σιωπή λόγω του ότι είναι πιο εύκολα παρατηρήσιμη. Αρχικά, δόθηκε έμφαση στην αρνητική πλευρά της φωνής, υποστηρίζοντας πως αυτή είναι ένας τρόπος έκφρασης της δυσαρέσκειας των εργαζομένων (Pinder&Harlos, 2001). Αργότερα έγιναν αρκετές έρευνες, μελετώντας τα είδη της φωνής αλλά και τη θετική της διάσταση. Η αμφισβήτηση των απόψεων των άλλων, αλλά και η πρόταση ιδεών για αλλαγή είναι μερικές συμπεριφορές που σχετίζονται με τη φωνή. Βάσει των συμπεριφορών με τις οποίες συνδέεται η φωνή, οι απόψεις των ερευνητών –παρά τις διαφορές που παρουσιάζουν- συγκλίνουν στη θέση ότι η φωνή αφορά «την εκ προθέσεως έκφραση σχετικών με την εργασία ιδεών, πληροφοριών και απόψεων» (Van Dyne et al., 2003:1371).

Όπως και για τη σιωπή, έτσι και για τη φωνή έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί, παρόμοιοι μεταξύ τους. Ο Hirschman (1970) ως πρώτος μελετητής της φωνής αναφέρει πως αυτή «αφορά κάθε προσπάθεια να αλλάξουν τα άτομα κάτι, παρά να ξεφύγουν από μια δυσάρεστη κατάσταση», δίνοντας έμφαση στη φωνή ως τρόπο δράσης και αντίδρασης σε μια κατάσταση (Hirschman, 1970:30). Στην ίδια κατεύθυνση κινούνται και οι Van Dyne & Le Pin (1998), οι

οποίοι θεωρούν πως η φωνή «δίνει έμφαση στην έκφραση επικοινωνιακής πρόκλησης με στόχο περισσότερο τη βελτίωση παρά την άσκηση κριτικής (Van Dyne & Le Pin, 1998:109). Ακόμη έναν ορισμό για τη φωνή έχουν δώσει οι Banerjee & Somanathan (2001:189), οι οποίοι την θεωρούν «ως ένα μέσο συσσώρευσης πληροφοριών για μια σειρά από θέματα που προκύπτουν εντός των ομάδων που δραστηριοποιούνται (τα άτομα)».

Η φωνή ως φαινόμενο έχει θετική και αρνητική διάσταση, όπως ακριβώς και η σιωπή. Η θετική έγκειται στο γεγονός ότι ένας εργαζόμενος μπορεί να εκφράζει μια άποψη, με στόχο την ωφέλεια του οργανισμού στον οποίο δραστηριοποιείται. Από την άλλη όμως, ενδέχεται η φωνή του να αντικατοπτρίζει τη δυσαρέσκειά του προς την ηγεσία ή αυτή να είναι συνειδητά παραπλανητική. Συγκεκριμένα, συχνά οι εργαζόμενοι παραποιούν πληροφορίες ή μπορεί να λένε εσκεμμένα ψέματα για ένα ζήτημα. Αυτό συμβαίνει κυρίως σε μεγάλες και ανομοιογενείς ομάδες εργασίας, όπου ο ηγέτης δεν μπορεί να έχει εύκολα τον έλεγχο των πληροφοριών που λαμβάνει από τους υφισταμένους του και να γνωρίζει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους (Banerjee & Somanathan, 2001). Η φωνή λειτουργεί στο άτομο με παρόμοιο τρόπο με τη σιωπή. Κάποιος μπορεί να επιλέξει τη φωνή αντί για τη σιωπή μόνο όταν καταλάβει πως τα αναμενόμενα οφέλη υπερτερούν τις ενδεχόμενες ζημιές από αυτήν την απόφαση, προστατεύοντας με αυτόν τον τρόπο τον εαυτό του.

Με βάση τα παραπάνω, η οργανωσιακή φωνή αφορά υποδηλώνει την εσκεμμένη έκφραση ιδεών, πληροφοριών και απόψεων που σχετίζονται με την εργασία. Το άτομο «διαβάζει» την ατμόσφαιρα που επικρατεί κάθε φορά και ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν επιλέγει να μιλήσει ή να σιωπήσει.

Όπως αναφέρουν οι Detert & Burris (2007), το βασικότερο όφελος της φωνής είναι η λύση του προβλήματος για το οποίο γίνεται μια συζήτηση. Επίσης, το άτομο μπορεί να ωφεληθεί επίσημα, λαμβάνοντας μια προαγωγή ή χρήματα και ανεπίσημα, μέσω της αναγνώρισης της δουλειάς του από την ηγεσία και τους συναδέλφους του. Από την άλλη, τα πιθανά κόστη που μπορεί να συνοδεύονται από την απόφαση ενός εργαζομένου να μιλήσει για ένα οργανωσιακό ή προσωπικό ζήτημα είναι η ταπείνωση, η περιθωριοποίηση, η μείωση του κύρους του ακόμα και η απόλυσή του (Detert & Burris, 2007).

1.2.2. Είδη φωνής

Η φωνή έχει κατηγοριοποιηθεί κατά τον ίδιο τρόπο με τη σιωπή. Συγκεκριμένα, οι Van Dyne et al. (2003), κατατάσσουν τη φωνή σε τρία διακριτά είδη ανάλογα με το κίνητρο του ατόμου (βλ. πίνακα 2). Έτσι λοιπόν, όταν ο εργαζόμενος έχει παραιτηθεί συναισθηματικά

και νιώθει ανίκανος να προσφέρει στον οργανισμό όπου δραστηριοποιείται, παρουσιάζει συναινετική/συγκαταβατική φωνή (acquiescent voice). Αυτή αναφέρεται στην έκφραση ιδεών και απόψεων που συμφωνούν με την απόφαση της πλειονότητας, καθώς το άτομο λόγω χαμηλής αυτοεκτίμησης, παραιτείται, δεν εκφράζει την πραγματική του γνώμη και αποφεύγει εσκεμμένα την πρόταση εναλλακτικών λύσεων ή την ευθύνη επίλυσης ενός προβλήματος.

Από την άλλη, όταν ο εργαζόμενος νιώθει φόβο, εκφράζει αμυντική φωνή (defensive voice), δηλαδή εκθέτει ιδέες και απόψεις που μετατοπίζουν το κέντρο ενδιαφέροντος σε κάποιο άλλο άτομο, με στόχο ο ίδιος να προστατευτεί. Σε αυτή την περίπτωση, το άτομο φοβάται τα αντίποινα, γι' αυτό επιλέγει την αποποίηση των ευθυνών από την ανάληψη πρωτοβουλιών. Σύμφωνα με τους Turner et. al. (1975), ο εργαζόμενος διαστρεβλώνει την αλήθεια, τονίζει τα θετικά στοιχεία μιας κατάστασης με στόχο να εκτρέψει την προσοχή της ηγεσίας από τα αρνητικά, δίνει απαντήσεις αντιπερισπασμού ή βασίζεται σε υπερβολές και ψέματα (όπ. αναφ. στους Van Dyne et al., 2003).

Τέλος, συχνά ένας εργαζόμενος παρουσιάζει κοινωνική/συνεργατική φωνή (prosocial voice), κατά την οποία το άτομο βασίζεται σε κίνητρα συνεργασίας και αλtruισμού, εκφράζοντας εποικοδομητικές ιδέες με στόχο την ωφέλεια ολόκληρου του οργανισμού. Πολλές φορές όμως, μπορεί η κοινωνική φωνή να εμπεριέχει προσωπικό κίνδυνο για το άτομο, διότι συχνά οι ηγέτες επιθυμούν τη διατήρηση της ισχύουσας κατάστασης στον οργανισμό (status quo), το οποίο έχει ως αποτέλεσμα να εκλαμβάνουν τη φωνή του εργαζομένου ως απειλητική για αυτούς.

Κίνητρο/συμπεριφορά εργαζομένου	Μορφές Οργανωσιακής Φωνής
Απεμπλακόμενη συμπεριφορά βασίζεται στο αίσθημα της παραίτησης και ανικανότητας να κάνει κάποιος τη διαφορά	Συγκαταβατική φωνή το άτομο εκφράζει υποστηρικτικές ιδέες επειδή έχει παραιτηθεί συναισθηματικά. Συμφωνεί με την ομάδα επειδή νιώθει πως δεν μπορεί να κάνει τη διαφορά
Αυτό-προστατευτική συμπεριφορά βασίζεται στο φόβο. Το άτομο νιώθει ότι είναι σε κίνδυνο	Αμυντική φωνή το άτομο εκφράζει ιδέες που μετατοπίζουν το ενδιαφέρον κάπου

	αλλού, λόγω φόβου. Προτείνει ιδέες που επικεντρώνονται σε άλλους για να προστατευτεί
Συμπεριφορά που προέρχεται από άλλα κίνητρα βασίζεται στη συνεργασία. Το άτομο είναι συνεργάσιμο και αλτρουιστής	Συνεργατική φωνή το άτομο εκφράζει λύσεις σε προβλήματα, λόγω συνεργασίας. Προτείνει εποικοδομητικές ιδέες για αλλαγή, για να ωφεληθεί ο οργανισμός

Πίνακας 2: Οργανωσιακή Φωνή (Van Dyne et. al., 2003:1363)

1.2.3. Αίτια φωνής

Όπως αναφέρουν οι Van Dyne et. al. (2003), η σιωπή μπορεί να ειπωθεί ως το αντίθετο της φωνής, υπό την έννοια ότι στην περίπτωση της σιωπής το άτομο επιλέγει να μην μιλήσει. Η απουσία της φωνής όμως, δεν συνεπάγεται την ύπαρξη της σιωπής, καθώς το άτομο μπορεί να εκφράζει τις απόψεις του με άλλους τρόπους. Οι ερευνητές λοιπόν, υποστηρίζουν πως η σιωπή και η φωνή δεν είναι αντίθετα, αλλά «ξεχωριστά, πολυδιάστατα κατασκευάσματα», πως είναι αλληλένδετες μορφές επικοινωνίας και πως «η απουσία του ενός ελαχιστοποιεί τελείως τη σημασία της παρουσίας του άλλου.

Η φωνή και η σιωπή αντιπροσωπεύουν έναν δυισμό και αποτελούν τις δύο όψεις του ίδιου νομίσματος» (Moasa, 2013:576). Υπό αυτή την έννοια, τα αίτια αλλά και οι συνέπειες της φωνής είναι παρόμοιες με αυτές της σιωπής, καθώς το ένα φαινόμενο επηρεάζει το άλλο. Από τα βασικότερα αίτια της φωνής είναι η διαφάνεια του ηγέτη. Όταν, δηλαδή, ο ηγέτης είναι προσιτός και ανοιχτός στην ανοδική επικοινωνία, δείχνει ενδιαφέρον για την άποψη των υφισταμένων του και υποστηρίζει την έκφραση της γνώμης τους, τότε οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρο να εκφραστούν και να επικοινωνήσουν ουσιαστικά μαζί του (Zehir&Erdogan, 2011). Γενικότερα, τα αίτια της φωνής είναι σχεδόν ίδια με τα αίτια της σιωπής, έχοντας ως ειδοποιό διαφορά τα διαφορετικά κίνητρα του ατόμου που επιλέγει να σιωπήσει ή να μιλήσει.

1.2.4. Βασικοί παράγοντες σιωπής και φωνής

1.2.4.1. Ο ρόλος του φύλου στην επικοινωνία

Όπως έχει προαναφερθεί, η επικοινωνία είναι μία διαδικασία που εξαρτάται και επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, μία εκ των οποίων είναι το φύλο των ομιλητών. Πιο συγκεκριμένα, τα άτομα ανάλογα με το φύλο τους χρησιμοποιούν διαφορετικά την επικοινωνία, καθώς «άνδρες και γυναίκες έχουν μάθει διαφορετικούς τρόπους χρήσης της γλώσσας» (Greenberg&Baron, 2013: 572). Εφόσον λοιπόν η σιωπή και η φωνή είναι δύο μορφές επικοινωνίας, το φύλο επηρεάζει το είδος της σιωπής και φωνής που παρουσιάζει το άτομο, αν και λίγες έρευνες έχουν γίνει στον τομέα αυτό.

Από τη μία, οι άνδρες όταν επικοινωνούν, προσπαθούν να τονίσουν περισσότερο το κύρος τους, ο λόγος τους αποπνέει σιγουριά, επιβάλλονται όταν οι συνθήκες το επιτρέπουν, είναι πιο ευθείς και χρησιμοποιούν περισσότερο τη λέξη «εγώ», ενώ συγκρούονται ευκολότερα. Επίσης, θέλουν να έχουν οι ίδιοι τον έλεγχο μιας κατάστασης και λαμβάνουν συχνότερα πρωτοβουλίες (Greenberg&Baron, 2013).

Από την άλλη, οι γυναίκες προσπαθούν να δημιουργήσουν καλές κοινωνικές σχέσεις με τους άλλους, χρησιμοποιούν περισσότερο τη λέξη «εμείς», είναι πιο υποστηρικτικές, ενώ έχουν την τάση να υποβαθμίζουν τον εαυτό τους ακόμα και όταν είναι σίγουρες πως αυτό που προτείνουν είναι σωστό. Επίσης, σε αντίθεση με τον άνδρα που είναι πιο ευθύς, η γυναίκα μπορεί να πει το ίδιο πράγμα σε πιο φιλικό τόνο, χρησιμοποιώντας ερωτήσεις, ώστε να αποφύγει τις συγκρούσεις.

Αξιοπρόσεχτο είναι πως στα πλαίσια συνεδριάσεων, υποχωρεί συχνά στον κυρίαρχο αρσενικό ομιλητή, κρατώντας τις περισσότερες φορές παθητική στάση, ενώ είναι πιθανότερο να παρερμηνευτούν και να υποβιβαστούν τα λεγόμενά της (Greenberg&Baron, 2013). Η έρευνα των Piderit & Ashford μάλιστα, (όπ. αναφ. στους Milliken&Morrison, 2003) αναφορικά με το φαινόμενο της φωνής και το γυναικείο φύλο, φανέρωσε πως οι διευθύντριες, όταν θέλουν να θέξουν ζητήματα ισότητας φύλων το πράττουν διστακτικά και προσεχτικά. Γενικότερα, οι άνδρες χρησιμοποιούν τις συζητήσεις για να διατηρήσουν το κύρος και την εξουσία τους, ενώ οι γυναίκες για να διαπραγματευτούν, να λάβουν και να παρέχουν υποστήριξη (Robbins, 1997).

1.2.4.2. Άλλοι παράγοντες

Μέχρι τώρα έχουν γίνει αρκετές έρευνες που εξετάζουν τη σχέση των φαινομένων σιωπής και φωνής με διάφορους οργανωσιακούς παράγοντες, όπως είναι η δέσμευση, η απόδοση και η ικανοποίηση των εργαζομένων, όπως φαίνεται στη συνέχεια.

- απόδοση εργαζομένων: Έχει βρεθεί πως η κοινωνική σιωπή και φωνή σχετίζονται θετικά με την απόδοση των εργαζομένων, σε αντίθεση με την συναινετική σιωπή και φωνή, που έχουν αρνητική επίδραση στην απόδοση (Zehir&Erdogan, 2011). Τα άτομα όμως, που έχουν χαμηλή εργασιακή απόδοση και κατά συνέπεια χαμηλή αυτοπεποίθηση, ενδέχεται να επιλέξουν τη σιωπή ακόμα κι αν ο ηγέτης είναι προσιτός και ανοιχτός σε νέες ιδέες. Αντίθετα, τα άτομα που έχουν υψηλή εργασιακή απόδοση, φιλτράρουν περισσότερο το εξωτερικό τους περιβάλλον και αναπροσαρμόζουν συνεχώς την τακτική της έκφρασής τους, επιλέγοντας συχνά τη σιωπή για λόγους στρατηγικής (Detert&Burris, 2007).
- δέσμευση και ικανοποίηση: Σύμφωνα με την έρευνα των Vakola&Bouradas (2005), η σιωπή επηρεάζει αρνητικά τη οργανωσιακή δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων. Ιδιαίτερα όταν το άτομο παρουσιάζει συναινετική σιωπή, η αφοσίωσή του στον οργανισμό που εργάζεται είναι πολύ χαμηλή, το οποίο επηρεάζει και την ικανοποίησή του από την εργασία. Αυτό συμβαίνει, διότι η ανοιχτή επικοινωνία- η οποία δεν υπάρχει όταν είναι αναπτυγμένη η σιωπή- ενισχύει την αίσθηση της ταυτότητας και του κοινού σκοπού με τον οργανισμό. Επίσης, η ευκαιριακή και κοινωνική σιωπή έχει συνδεθεί βιβλιογραφικά με την χαμηλή ικανοποίηση, ενώ η συναινετική σιωπή θεωρείται πως αυξάνει το άγχος και την πίεση στον εργαζόμενο, λόγω του αισθήματος ανικανότητας που τον διακατέχει (Knoll &Van Dick, 2013). Τέλος, η φωνή δεν επηρεάζει ούτε τη δέσμευση ούτε την ικανοποίηση (Saunders et al., 1992).
- κλίμα: Από τη μέχρι τώρα συζήτηση έχει υπογραμμιστεί η σχέση του κλίματος με τη σιωπή. Παρόλα αυτά, δεν σχετίζονται όλα τα είδη σιωπής με το κλίμα. Ειδικότερα, η συναινετική, η ήρεμη και η ευκαιριακή σιωπή έχει δειχθεί πως σχετίζονται με το κλίμα, ενώ η κοινωνική σιωπή όχι. Αυτό συμβαίνει, διότι η κοινωνική σιωπή, σε αντίθεση με τις άλλες μορφές σιωπής, βασίζεται σε θετικά κίνητρα, όπως είναι ο αλτρουισμός και η διάθεση για συνεργασία (Knoll &Van Dick, 2013).
- εμπιστοσύνη: Σύμφωνα με τους Schlosser&Zolin (2012), η φωνή σχετίζεται θετικά με την εμπιστοσύνη, καθώς όσο μεγαλύτερη εμπιστοσύνη υπάρχει μεταξύ ηγεσίας

και υφισταμένων, τόσο μεγαλύτερη πιθανότητα υπάρχει να νιώσουν άνετα οι δεύτεροι και να επικοινωνήσουν ειλικρινώς με την ηγεσία. Μάλιστα, η εμπιστοσύνη έχει ισχυρότερο δεσμό με την κοινωνική σιωπή. Από την άλλη, η έλλειψη εμπιστοσύνης επηρεάζει τη φωνή, καθώς, όταν ο εργαζόμενος δεν εμπιστεύεται την ηγεσία, επιλέγει να σιωπήσει, ώστε να προλάβει τις πιθανές αρνητικές συνέπειες.⁶

- στάση του διευθυντή: Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία η στάση του διευθυντή είναι ο ισχυρότερος προγνωστικός δείκτης της σιωπής, διότι από αυτόν εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό το οργανωσιακό κλίμα, αλλά και το επίπεδο εμπιστοσύνης μεταξύ αυτού και των υφισταμένων. Μόνο όταν υπάρχει κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και οι ιδέες των εργαζομένων χαιρούν αποδοχής από την ηγεσία, οι υφιστάμενοι εμπλέκονται σε διαδικασίες μάθησης και αλλαγής (Milliken&Morrison, 2000).

Σύνοψη 1^{ου}Κεφαλαίου

Η σιωπή και η φωνή δεν είναι ξεχωριστά φαινόμενα, αλλά συνδέονται άρρηκτα μεταξύ τους. Ένας εργαζόμενος μπορεί να εκφράσει διάφορες μορφές σιωπής και φωνής, ανάλογα με τα κίνητρα που έχει, το κλίμα που επικρατεί στον οργανισμό και κυρίως τη στάση του διευθυντή. Έτσι λοιπόν, όταν έχει παραιτηθεί συναισθηματικά και νιώνει πως δεν μπορεί να κάνει τη διαφορά παρουσιάζει συγκαταβατική σιωπή ή φωνή, ενώ όταν το κίνητρό του είναι ο φόβος ενδέχεται να εκφράσει αμυντική σιωπή ή φωνή ώστε να προστατευτεί από τις ενδεχόμενες συνέπειες που θα έχει η έκφραση της άποψής του. Τέλος, στην περίπτωση που η συμπεριφορά του ατόμου βασίζεται σε συνεργατικά ή αλτρουιστικά κίνητρα μπορεί να εκφράσει συνεργατική σιωπή ή φωνή, με στόχο την ωφέλεια του οργανισμού στον οποίο δραστηριοποιείται. Πίσω από το φαινόμενο της σιωπής και φωνής κρύβονται διάφορα αίτια, (λ.χ. ηγεσία, οργανωσιακό κλίμα, κ.α.) επιφέροντας αρνητικές επιπτώσεις στον οργανισμό αλλά και στο ίδιο το άτομο. Σημαντική συνέπεια του φαινομένου είναι το γεγονός ότι ο οργανισμός παύει να εξελίσσεται, διότι δεν διορθώνονται τα λάθη αφού κανείς δεν τα επισημαίνει, ενώ επηρεάζεται αρνητικά η διαδικασία

⁶Ένας ιδιωτικός υπάλληλος αναφέρει πάνω σε αυτό ότι «είμαι σε επιφυλακή όλη την ώρα για να δω σε ποια κατάσταση βρίσκονται, πώς ξύπνησαν αυτό το πρωί ώστε να ξέρω πώς να συμπεριφερθώ και τι να πω» (Moasa, 2013:579).

λήψης αποφάσεων και η ψυχολογία του ατόμου, καθώς τείνει να έχει χαμηλή αυτοεκτίμηση. Σε κάθε περίπτωση, ο ρόλος της ηγεσίας στην ανάπτυξη αυτών των φαινομένων είναι εξαιρετικά σημαντικός. Η στάση του διευθυντή είναι ο βασικότερος προγνωστικός δείκτης αναφορικά με την εκδήλωση της σιωπής και φωνής, καθώς όταν είναι προσιτός διευκολύνεται η επικοινωνία με τους υφισταμένους του, ενώ σε αντίθετη περίπτωση αυξάνονται οι πιθανότητες εκδήλωσης της αρνητικής διάστασης της σιωπής και φωνής.

Διαφαίνεται, λοιπόν, η ανάγκη μελέτης της σύνδεσης της σιωπής και φωνής των εργαζομένων με την ηγεσία, ώστε να διαφωτιστεί αν και πώς ο ηγέτης συμβάλλει στην ανάπτυξη της σιωπής και φωνής. Εφόσον, μάλιστα, αυτό δεν έχει ερευνηθεί εκτενώς στον εκπαιδευτικό τομέα, χρειάζεται να γίνει ειδική μνεία στη σχέση των αυτών φαινομένων με την εκπαιδευτική ηγεσία, το οποίο επιχειρείται στο επόμενο κεφάλαιο.

Κεφάλαιο 2ο - Η ηγεσία στην εκπαίδευση

2.1 Εννοιολογική προσέγγιση της εκπαιδευτικής ηγεσίας

Η ηγεσία, όπως αναφέρεται στη θεωρία της Διοικητικής Επιστήμης, είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για την αποτελεσματικότητα ενός κοινωνικού οργανισμού, όπως είναι το σχολείο. Στη συζήτηση για την ηγεσία δύο είναι οι όροι που κυριαρχούν ως βασικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη, το όραμα και η επιρροή.⁷

Όπως λοιπόν αναφέρουν οι Robbins&Judge (2011:356), ηγεσία είναι «η ικανότητα άσκησης επιρροής σε μια ομάδα με στόχο την υλοποίηση ενός οράματος ή μιας σειράς στόχων». Παρόμοια, ο Σαΐτης (2008:132) υπογραμμίζει πως ηγεσία είναι «η διαδικασία επιρροής της συμπεριφοράς των μελών μιας οργάνωσης (άτυπης ή τυπικής) από κάποιον (ηγέτη), ώστε να εξασφαλίσει τη θεληματική συνεργασία τους- συνεργασία που μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος». Έναν ακόμη ορισμό για την ηγεσία έχει δώσει και ο Πασιαρδής (2014), ο οποίος υποστηρίζει πως η «ηγεσία είναι το πλέγμα εκείνων των συμπεριφορών που χρησιμοποιείς με τους άλλους όταν προσπαθείς να επηρεάσεις τη δική τους συμπεριφορά». Υπό αυτή την έννοια, ηγέτης είναι αυτός που έχει διάθεση για άσκηση ηγεσίας, δηλαδή οραματίζεται, έχει αξίες, αυτοπεποίθηση, επιμονή και πειθαρχία, αλλά και *ικανότητες* να ασκεί ηγεσία, όπως την ικανότητα να επικοινωνεί αποτελεσματικά, να συνεργάζεται, να λαμβάνει αποφάσεις, ενώ διαθέτει συναισθηματική νοημοσύνη (Μπουραντάς 2005, όπ. αναφ. στον Σαΐτη 2014).

Στη βιβλιογραφία, διαχωρίζεται σαφώς η έννοια του ηγέτη με αυτήν του διευθυντή. Από τη μία, ο διευθυντής είναι το άτομο που προσπαθεί να αντιμετωπίσει την διοικητική πολυπλοκότητα, ακολουθεί τους νόμους και τις διαδικασίες και δίνει οδηγίες για τη σωστή τήρηση των κανόνων στους υφισταμένους του. Από την άλλη, ο ηγέτης είναι το άτομο που εισαγάγει και διαχειρίζεται καινοτομίες και αλλαγές στο χώρο που δρα, ενώ παράλληλα εμπνέει και ασκεί επιρροή στην ομάδα του, ώστε να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα (Σαΐτης, 2014). Υπό αυτή την έννοια, ο ηγέτης προσπαθεί να καθοδηγήσει την ομάδα του με στόχο την αλλαγή, σε αντίθεση με αυτόν που ασκεί διοίκηση, ο οποίος στοχεύει απλώς στην τήρηση των κανόνων και στην ομαλή λειτουργία του οργανισμού,

⁷Η έρευνα των Dempster&Logan μάλιστα (1998, όπ. αναφ. στους Bush&Glover, 2003) έδειξε πως το 97% των γονέων και το 99% των εκπαιδευτικών αναμένουν από τον/την διευθυντή/τρια να εκφράσει ένα όραμα και να δράσει, ώστε να το επιτύχει

χωρίς αυτό να σημαίνει πως ένας ηγέτης δεν χρειάζεται να έχει και διοικητικές ικανότητες (Bush&Glover, 2003). Όπως υπογραμμίζει και ο Σαΐτης (2014:118) «η βασική διαφορά μεταξύ ενός προϊσταμένου ή διευθυντικού στελέχους και ενός ηγέτη φαίνεται να εντοπίζεται στον τρόπο αξιοποίησης του ανθρώπινου παράγοντα και στα ποσοτικά και ποιοτικά μεγέθη του αποτελέσματος» Βέβαια, μπορεί κάποιος να είναι προϊστάμενος χωρίς να ασκεί ηγεσία, όπως μπορεί να είναι κάποιος ηγέτης, χωρίς να ασκεί εξουσία. Αλλά οπωσδήποτε πρέπει να είναι κάποιος ηγέτης, για να είναι ικανός διευθυντής. Συνεπώς, ο ιδανικός συνδυασμός για έναν οργανισμό, είναι το δίπτυχο «διευθυντής-ηγέτης».

Η εκπαιδευτική ηγεσία εμπεριέχει και αυτή μία διαδικασία επιρροής, βασισμένη σε αξίες και σε ένα όραμα. Σύμφωνα με τους Bush&Glover (2003) εκπαιδευτική ηγεσία είναι μια η διαδικασία επιρροής βασισμένη σε σαφείς αξίες και εμπνευσμένο όραμα, με σκοπό τη δέσμευση των μελών του σχολείου για ένα καλύτερο μέλλον. Για να γίνει αυτό, ο σχολικός ηγέτης πρέπει να διαθέτει γνώσεις, δεξιότητες, όραμα και αξίες με απώτερο σκοπό την ανάπτυξη των γνώσεων και ικανοτήτων των μαθητών, ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν μελλοντικά ως πολίτες σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο κοινωνικό περιβάλλον. Όπως μάλιστα αναφέρει και η Παπαλόη (2012:2) «η εκπαιδευτική ηγεσία και ο τρόπος που αυτή ασκείται συνδέεται άμεσα ή και έμμεσα με τα μαθητικά αποτελέσματα & την ποιότητα των εκπαιδευτικών εμπειριών ενώ ταυτόχρονα, επηρεάζει το κλίμα, την επικοινωνία και τη συνεργασία στην εκπαιδευτική μονάδα».

Στη σημερινή εποχή έχουν αναπτυχθεί αποκεντρωτικές τάσεις στην εκπαίδευση, αυξάνεται ο ανταγωνισμός, η τεχνολογία αναπτύσσεται με ραγδαίους ρυθμούς και ο ρόλος του σχολείου ως κοινωνικός θεσμός τίθεται συνεχώς υπό αμφισβήτηση. Όλα αυτά καθιστούν αναγκαία την ύπαρξη ευέλικτης και ευπροσάρμοστης ηγεσίας, ικανής να ανταπεξέλθει στις αλλαγές του κοινωνικο-οικονομικού περιβάλλοντος (Κατσαρός, 2008). Μάλιστα, αποτελεσματικός θεωρείται ο ηγέτης που επιλύει τα προβλήματα που ανακύπτουν, ικανοποιεί τις ανάγκες των μελών της ομάδας του και δρα σύμφωνα με τις αξίες του οργανισμού (Σαΐτης, 2014). Η αποτελεσματικότητά του όμως δεν εξαρτάται μόνο από τον ίδιο, αλλά και από τις συνθήκες του περιβάλλοντος, τη διοικητική θέση που κατέχει κ.α. Κατά την άποψη του Katz (1974, όπ. αναφ. στον Σαΐτη, 2008), τρεις είναι οι απαραίτητες δεξιότητες ενός ηγέτη, ώστε να καθίσταται αυτός αποτελεσματικός:

- Τεχνικές δεξιότητες: αναφέρονται στην ικανότητα του ηγέτη να αντιμετωπίζει υπηρεσιακά ζητήματα, να εποπτεύει τους συναδέλφους του, να εκτιμά κατάλληλα τα καθήκοντά του με μέθοδο και τακτική.

- Ανθρώπινες δεξιότητες: σχετίζονται με την ικανότητα του ηγέτη να συνεργάζεται αποτελεσματικά με τους υφισταμένους του, να κατανοεί τις ανάγκες τους και να δημιουργεί θετικό κλίμα.
- Νοητικές δεξιότητες: αφορούν την ικανότητα του ηγέτη να κατανοεί τη δομή ενός οργανισμού και τη λειτουργία του ως ένα σύστημα που εξαρτάται από εσωτερικούς και εξωτερικούς αλληλεπιδρώντες παράγοντες, λειτουργώντας ως επιτελικός παράγοντας. Με αυτή τη δεξιότητα, ο ηγέτης είναι σε θέση να θέτει στόχους για τον οργανισμό, και να δρα προς την κατεύθυνση της επίτευξής τους.

Βιβλιογραφικά, αναφέρονται και άλλες ικανότητες που είναι απαραίτητο να κατέχει ένας ηγέτης, όπως είναι συναισθηματική νοημοσύνη, η υπομονή, η ανεκτικότητα, η ενσυναίσθηση, η κατανόηση των κινήτρων και των αναγκών των εργαζομένων και ο σεβασμός απέναντι στην έκφραση της διαφορετικής γνώμης (Σαΐτης, 2014· Κατσαρός 2008). Όμως, όπως αναφέρει ο Σαΐτης (2014:121) «ο ηγέτης δεν είναι ένα άθροισμα ικανοτήτων, αλλά μια ολοκληρωμένη προσωπικότητα», άρα τόσο οι δεξιότητες όσο και ο χαρακτήρας του ηγέτη συμβάλλουν στην ολοκλήρωση και αποτελεσματικότητά του.

Καθώς πολλοί ερευνητές έχουν μελετήσει το φαινόμενο της ηγεσίας, έχουν αναπτυχθεί αντίστοιχα αρκετές προσεγγίσεις ως προς τον τρόπο και το στυλ του ηγέτη που είναι δυνατό να οδηγήσει έναν οργανισμό στην επιτυχία. Στη συνέχεια, αναφέρονται τα βασικά μοντέλα ηγεσίας, ώστε να διασαφηνιστεί ο τρόπος δράσης των ηγετών στην εκπαίδευση, με απώτερο σκοπό να συνδεθεί καθένα από τα μοντέλα αυτά με το φαινόμενο της σιωπής και φωνής.

Σύγχρονα Μοντέλα ηγεσίας

Η ηγεσία είναι ένα φαινόμενο που έχει απασχολήσει ερευνητές από διάφορα επιστημονικά πεδία εδώ και πολλά χρόνια. Οι πρώτοι ερευνητές επικεντρώθηκαν στη μελέτη του ηγέτη ως άτομο χωρίς την αλληλεπίδραση με άλλα άτομα, για αυτό και αναπτύχθηκαν θεωρίες που βασίζονται στα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, στην έννοια του χαρίσματος κλπ. Τα σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας όμως, δεν εξετάζουν τον ηγέτη απλώς ως μια αυτόνομη μονάδα, αλλά σε συνάρτηση με τους υφισταμένους του, με την κουλτούρα που επικρατεί και με ένα ευρύτερο φάσμα οργανωτικών παραγόντων που επηρεάζουν τη λειτουργία του. Υπό αυτή την έννοια, η ηγεσία δεν είναι πια η περιγραφή κάποιου ανεξάρτητου ατομικού χαρακτηριστικού, αλλά έχει κοινωνικές, πολιτισμικές και άλλες παραμέτρους.

✓ Παιδαγωγική ηγεσία (instructional leadership)

Τη δεκαετία του 80', κυρίως σε Αγγλία και Αμερική, υπήρχε συνεχής πίεση προς τα σχολεία για υψηλές επιδόσεις και αποτελεσματικότητα. Βασική αποστολή της εκπαίδευσης ήταν το αποτελεσματικό σχολείο, το οποίο έδινε έμφαση στα μετρήσιμα αποτελέσματα, μέσω των αξιολογήσεων των μαθητών. Στο πλαίσιο αυτό, αναπτύχθηκε η παιδαγωγική ηγεσία (ή αλλιώς ηγεσία για την διδασκαλία), η οποία θεωρείται ιεραρχική προσέγγιση ηγεσίας, καθώς την απόλυτη ευθύνη για την επιτυχία ή όχι του σχολείου την επωμιζόταν ο διευθυντής και όχι ο εκπαιδευτικός.

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, ο ρόλος της ηγεσίας είναι να στηρίζει και να καθοδηγεί το έργο των εκπαιδευτικών, ώστε αυτοί να είναι αποδοτικοί στη διδασκαλία τους με απώτερο στόχο τις υψηλές επιδόσεις των μαθητών και γενικά τη σχολική βελτίωση. Ο διευθυντής παρεμβαίνει σε όλη την εκπαιδευτική διαδικασία, μεταλαμπαδεύοντας τεχνικές στους εκπαιδευτικούς, διαμορφώνοντας το όραμα και την κουλτούρα της ίδιας της μάθησης (Κατσαρός, 2008). Ο παιδαγωγικός ηγέτης, έχοντας την επίσημη εξουσία και τη γνώση, δρα ως μαέστρος, ώστε να επηρεάζει τη διδασκαλία των εκπαιδευτικών, δίνοντας έμφαση στη διδασκαλία ως διαδικασία και όχι στη μάθηση (Bush, 2014). Σύμφωνα μάλιστα, με τους Blase&Blase (2000) τρία είναι τα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν τους παιδαγωγικούς ηγέτες. Ο καθορισμός της αποστολής του σχολείου, η διοίκηση με βάση ένα καθορισμένο πρόγραμμα (αξιολόγηση εκπαιδευτικής διαδικασίας και παρακολούθησης μαθητικής προόδου) και η προώθηση του σχολικού κλίματος, σύμφωνα με πρότυπα απόδοσης και συμπεριφοράς. Άλλα χαρακτηριστικά της παιδαγωγικής ηγεσίας είναι δέσμευση και η ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών, ο συντονισμός της εφαρμογής του Αναλυτικού προγράμματος και η ορθολογική διαχείριση χρόνου, ώστε να διατίθεται περισσότερος χρόνος για παιδαγωγικές δραστηριότητες και λιγότερος για διοικητικές (Mac Neil et al., 2015). Ένας αποτελεσματικός παιδαγωγικός ηγέτης δίνει έμφαση στο διάλογο με τους εκπαιδευτικούς, χρησιμοποιεί παραδείγματα για να τους συμβουλέψει, δίνει ανατροφοδότηση και ευκαιρίες στους εκπαιδευτικούς να επιμορφωθούν. Επίσης τους επαινεί, το οποίο συμβάλει θετικά στην αποδοτικότητα και κινητοποίησή τους, εξασφαλίζει τους απαραίτητους πόρους για την υποστήριξη της διδασκαλίας και είναι προσιτός (Blasé &Blase, 2000).

Παρά το ενδιαφέρον που παρουσιάζει, αυτό το μοντέλο ηγεσίας απέτυχε, καθώς τα καλά σχολεία έγιναν καλύτερα και τα κακά σχολεία χειρότερα. Αυξήθηκαν οι ανισότητες αντί να αμβλυνθούν και πολλά σχολεία είτε έκλεισαν είτε απομονώθηκαν λόγω των χαμηλών

επιδόσεων των μαθητών. Αυτή η προσέγγιση παραβλέπει άλλες σημαντικές πτυχές της σχολικής ζωής, όπως είναι η κοινωνικοποίηση των μαθητών, εστιάζοντας αποκλειστικά στις ενέργειες των εκπαιδευτικών και όχι στη μάθηση. Έτσι, ο παιδαγωγικός ηγέτης κρίθηκε σταδιακά ανεπαρκής στην αντιμετώπιση των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος (Bush, 2014· Bush&Glover, 2003). Από το 2000, φαίνεται ότι επανέρχεται εν μέρει αυτή η προσέγγιση, καθώς έχει εξελιχθεί στην «ηγεσία για τη μάθηση» (leadership for learning). Πάλι ο διευθυντής δημιουργεί εκπαιδευτικά πλαίσια που ευνοούν τη μάθηση, όμως την ευθύνη έχουν οι εκπαιδευτικοί, ενώ στόχος δεν είναι αποκλειστικά οι υψηλές επιδόσεις, αλλά και η μάθηση.

✓ Συναλλακτική ηγεσία (transactional leadership)

Σύμφωνα με τον Κάντα (1997:324, όπ. αναφ. στους Βακόλα και Νικολάου, 2012) η συναλλακτική ηγεσία δεν είναι τίποτα περισσότερο από μια «αμοιβαία δοσοληψία μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων, όπου ο ηγέτης ζητάει την υπακοή των υφισταμένων του, με αντάλλαγμα επιθυμητές για εκείνους ανταμοιβές, αλλά και ξεκαθαρίζοντας τον ρόλο τους, τα καθήκοντά τους αλλά και τι αναμένει από αυτούς». Η σχέση μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων είναι περιστασιακή, αφορά ως επί το πλείστον διεκπεραιωτικές διαδικασίες και βασίζεται στην ανταμοιβή για την προσπάθεια των υφισταμένων. Έτσι, λοιπόν, ο ηγέτης προκειμένου να εξασφαλίσει τη συνεργασία των τελευταίων, προσπαθεί να κατανοήσει τις ανάγκες τους και υπόσχεται ανταμοιβές σε περίπτωση που φέρουν εις πέρας το έργο που τους έχει ανατεθεί (Σαΐτης, 2014). Επίσης, παρέχει κίνητρα ώστε να προσπαθήσουν περισσότερο, με απώτερο σκοπό να πετύχουν το επιθυμητό για τον ηγέτη αποτέλεσμα και παράλληλα οι υφιστάμενοι να λάβουν αυτό που θέλουν (Wright, 1995).

Αυτού του είδους η συναλλαγή λειτουργούσε για πολλούς αποτελεσματικά, μέχρι που η ευρύτερη κοινωνικο-οικονομική κρίση και η ανάπτυξη του νεοφιλελευθερισμού οδήγησε σε νέες εργασιακές συνθήκες. Συγκεκριμένα, δημιουργήθηκε εργασιακή ρευστότητα και αυξήθηκαν οι απαιτήσεις για την επίτευξη περισσότερων με λιγότερους πόρους (more with less). Όσον αφορά την εκπαίδευση, διαμορφώθηκαν εθνικές και υπερεθνικές εκπαιδευτικές πολιτικές με έμφαση την αύξηση των μαθητικών επιδόσεων, ενώ παράλληλα ζητήθηκε η απόδοση λόγου προς την κοινωνία (κοινωνική λογοδοσία του σχολείου). Με αυτά τα δεδομένα, κλονίστηκε η εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων και εμφανίστηκε η ανάγκη ύπαρξης ενός ηγέτη που να βασίζεται σε πιο ουσιαστικά κίνητρα, όπως είναι το κοινό όραμα. Έτσι, λοιπόν γεννήθηκε η μετασχηματιστική ηγεσία.

✓ Αυθεντική ηγεσία (authentic leadership)

Η αυθεντική ηγεσία θεωρείται πως είναι μία βελτιωμένη εκδοχή της μετασχηματιστικής ηγεσίας, η οποία δίνει έμφαση στη διαφάνεια και αξιοπιστία του ηγέτη. Σύμφωνα με τους Bento&Ribeiro (2013:124) «η αυθεντική ηγεσία είναι ένα στυλ ή μοντέλο ηγεσίας στο οποίο ο ηγέτης είναι αληθινός με τον εαυτό του ενώ καθοδηγεί, και θεωρείται από αυτούς που καθοδηγεί ως ένας ειλικρινής και πλήρης άνθρωπος». Παρόμοιος είναι και ο ορισμός των Hederson & Hoy (1983, όπ. αναφ. στους Gardner et al, 2011) οι οποίοι είναι οι πρώτοι που οριοθέτησαν την αυθεντική ηγεσία. Σύμφωνα με αυτόν λοιπόν, οι αυθεντικοί ηγέτες αποδέχονται την ευθύνη των πράξεών τους, δεν χειραγωγούν τους υφισταμένους τους και προβάλλουν τον εαυτό τους βάσει των απαιτήσεων του ρόλου τους. Η αυθεντική ηγεσία εστιάζει στην ηθική, ενώ ο ηγέτης δρα με βάση τις προσωπικές του αξίες, με απώτερο σκοπό την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας με τους υφισταμένους του. Ενθαρρύνει την ανάπτυξη διαφορετικών προσεγγίσεων, καλλιεργεί τη συνεργασία και στοχεύει στην ενεργοποίηση των δυνατοτήτων των υφισταμένων του μέσω της προβολής θετικών συμπεριφορών (Bento&Ribeiro, 2013).

Σύμφωνα με τους Luthans&Avolio (2003, όπ. αναφ. στους Bento&Ribeiro, 2013) τέσσερα είναι τα στοιχεία με τα οποία μπορεί κανείς να διακρίνει έναν αυθεντικό ηγέτη. Ειδικότερα, οι αυθεντικοί ηγέτες:

- Έχουν αυτογνωσία, με την έννοια ότι γνωρίζουν τον εαυτό τους αλλά και αυτό στο οποίο πιστεύουν. Επίσης, έχουν επίγνωση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών τους, αλλά και το τι πιστεύουν οι άλλοι για αυτούς.
- Διακρίνονται για την διαφάνεια και την συνέπεια στις αξίες και τις πράξεις τους. Επίσης, λαμβάνουν συμμετοχικά αποφάσεις βάσει ξεκάθαρων ηθικών κανόνων
- Δίνουν έμφαση σε στοιχεία, όπως η αυτοπεποίθηση, η αισιοδοξία, η ελπίδα, και η ελαστικότητα στη σχέση μεταξύ αυτών και των υφισταμένων τους
- Διακρίνονται για την ακεραιότητά τους.

Επίσης, οι αυθεντικοί ηγέτες αναλύουν αντικειμενικά τις πληροφορίες πριν τη λήψη μιας απόφασης και μένουν πιστοί στις ηθικές τους αξίες, στις οποίες βασίζονται και οι αποφάσεις τους. Είναι γνώστες των αξιών και των πεποιθήσεών τους, είναι γνήσιοι και στοχεύουν στην επαγγελματική ανάπτυξη των υφισταμένων τους. Η διαφορά με άλλα στυλ ηγεσίας είναι ότι στην περίπτωση της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ο ηγέτης μπορεί να καθοδηγεί τους

υφισταμένους, όμως παράλληλα σέβεται τις απόψεις, τις δυνατότητες και τις αδυναμίες τους. Το κλειδί της επιτυχίας ενός αυθεντικού ηγέτη όμως είναι να παραμένει αυθεντικός σε όλες τις πτυχές της επαγγελματικής του ζωής (Gardner et al.,2011).

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε τη μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία αποτελεί μια μορφή ηγεσίας με πολλές εφαρμογές στο χώρο της εκπαίδευσης.

2.2. Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational leadership)

Η μετασχηματιστική ηγεσία κατέχει τις δύο τελευταίες δεκαετίες εξέχουσα θέση στις σύγχρονες θεωρίες. Εισήχθη πρώτη φορά από τον Burns (1978) στα μέσα της δεκαετίας του 1980, σε μια εποχή που υπήρχε γενικότερη πίεση προς τους ηγέτες να αυξήσουν την απόδοση των μαθητών, ενώ παράλληλα γίνονταν εκτεταμένες έρευνες με στόχο να διευκρινιστεί ο αντίκτυπος της σχολικής ηγεσίας στα μαθητικά αποτελέσματα. Ο Burnstότε υποστήριξε πως οι ηγέτες πρέπει να κρίνονται με βάση την ικανότητά τους να προκαλούν κοινωνικές αλλαγές, υποστηρίζοντας παράλληλα πως η μετασχηματιστική ηγεσία προκύπτει όταν ένας άνθρωπος αλληλεπιδρά με έναν άλλον και μαζί αυξάνουν τα επίπεδα κινήτρων και ηθικής τους (Bass, 1990). Έτσι, η ηγεσία αυτού του είδους ταυτίστηκε με τη σύνδεση υφισταμένων και ηγετών, με στόχο την από κοινού οικοδόμηση ενδιαφέροντος για τον οργανισμό και την εξύψωσή τους σε ανώτερα επίπεδα δραστηριοποίησης και ηθικής (Bush & Glover, 2003).

Η μετασχηματιστική ηγεσία βασίζεται στη δύναμη της επιρροής του ηγέτη και στην έμπνευση των υφισταμένων να ενστερνιστούν υψηλότερες αξίες. Βασικό χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας αποτελεί η έμφαση στους ανθρώπους παρά στις δομές, καθώς και η προσήλωση στην αλλαγή της κουλτούρας του οργανισμού. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης ενεργοποιεί τις νοητικές δεξιότητες των εργαζομένων και στοχεύει στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους, ενώ παράλληλα «προσπαθεί να ικανοποιήσει ανώτερες ανάγκες και εμπνέει την ολοκληρωτική αφοσίωση του οπαδού» (Wright,1995:212).

Σύμφωνα με τον Bass (1990:21) «ανώτερη απόδοση ηγεσίας –μετασχηματιστική ηγεσία- προκύπτει όταν οι ηγέτες διευρύνουν και αυξάνουν το ενδιαφέρον των υφισταμένων τους, όταν προκαλούν συνειδητοποίηση και αποδοχή των σκοπών και της αποστολής της ομάδας πέρα από το ατομικό τους συμφέρον, για το καλό της ομάδας». Παρόμοια άποψη εκφέρει ο Μπουραντάς (2001), ο οποίος θεωρεί πως μετασχηματιστική είναι «η ηγεσία των αλλαγών» που υπερβαίνει το ατομικό συμφέρον προς όφελος ολόκληρου του οργανισμού, έχοντας συναισθηματικό αντίκτυπο στους υφισταμένους (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Αυτοί οι

ηγέτες έχουν κάποιο όραμα για το μέλλον, είναι ικανοί να μεταφέρουν αυτό το όραμα στους υφισταμένους και να τους παρακινήσουν, ώστε να το ενστερνιστούν. Η ιδιότητα του «χαρίσματος» θεωρείται βασικός παράγοντας επιτυχίας. Οι χαρισματικοί ηγέτες διαθέτουν μεγάλη δύναμη και επιρροή, καθώς οι εργαζόμενοι θέλουν να ταυτιστούν μαζί τους και έχουν υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης και αυτοπεποίθησης απέναντι τους. Εμπνέουν και εξάπτουν την ιδέα στους υφισταμένους τους ότι μπορούν να πραγματοποιήσουν σπουδαία πράγματα και να πετύχουν μια πρόκληση, υπερπηδώντας εμπόδια ή εσωτερικούς δισταγμούς.

Σύμφωνα με τον Κατσαρό (2008), ορισμένα σημαντικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν τον μετασχηματιστικό ηγέτη είναι τα ακόλουθα:

- *Αυτοπεποίθηση* για τα πιστεύω, τις κρίσεις και τις ικανότητές του.
- *Όραμα*. Διαμορφώνει μια επιθυμητή εικόνα στο μέλλον διαφορετική και καλύτερη από την υπάρχουσα, η οποία περικλείει προσωπικά οράματα και στόχους των οπαδών - συνεργατών.
- *Ισχυρή αφοσίωση, πίστη στο όραμα και αυτοπεποίθηση* ότι είναι ικανός να το κάνει πραγματικότητα.
- *Φορέας αλλαγών*. Ο ηγέτης γίνεται αντιληπτός από τους οπαδούς του ως φορέας ριζικών αλλαγών του κατεστημένου.
- *Μη συμβατική συμπεριφορά*. Η συμπεριφορά του ηγέτη, χωρίς να είναι ιδιόρρυθμη δεν περιορίζεται σε κατεστημένα ή στερεότυπα, αλλά είναι ριζοσπαστική, μη συμβατική που όταν γίνεται με επιτυχία κερδίζει τον θαυμασμό.
- *Επικοινωνία*. Ο χαρισματικός ηγέτης διακρίνεται για την ικανότητά του να επικοινωνεί, να ακούει και να μεταδίδει μηνύματα.

Στη βιβλιογραφία ως μετασχηματιστικοί ηγέτες θεωρούνται αυτοί που προβάλλουν τα τέσσερα «I's» {idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration,} (Robbins & Judge 2011· Βακόλα & Νικολάου, 2012·Greenberg&Baron, 2013). Πιο αναλυτικά, αυτά τα χαρακτηριστικά είναι τα ακόλουθα:

- ✓ Εξιδανικευμένη επιρροή και χάρισμα (***Idealized Influence***). Η συμπεριφορά του ηγέτη που χαρακτηρίζεται από αξίες και σκοπούς και οι υφιστάμενοι τον θεωρούν αξιόπιστο και χαρισματικό, με ξεκάθαρο όραμα. Οι υφιστάμενοι ταυτίζονται με τους

ηγέτες τους, οι οποίοι προσφέρουν το αίσθημα της αποστολής, και προσπαθούν να ακολουθήσουν το παράδειγμά τους.

- ✓ Παρακίνηση-έμπνευση (**Inspirational motivation**). Ο ηγέτης παρωθεί πνευματικά τους υφιστάμενους να είναι δημιουργικοί και καινοτόμοι στον οργανισμό. Οι υφιστάμενοι αναμένεται να ασκούν κριτική στον ηγέτη και όλοι μαζί (ηγέτης και υφιστάμενοι) είναι ανοιχτοί στην επανεξέταση των πεποιθήσεων και των πιστεύω τους, δίνοντας μεγάλη αξία στη βελτίωση και στην αλλαγή. Ο ηγέτης παρέχει προκλήσεις στους υφισταμένους, περνώντας τους το μήνυμα πως τα οράματα που μοιράζονται αξίζουν να επιτευχθούν, θέτει υψηλές προσδοκίες και εκφράζει τα σημαντικά θέματα με απλούς τρόπους.
- ✓ Διανοητικά ερεθίσματα (**Intellectual stimulation**). Ο ηγέτης δίνει το ερέθισμα και εμπνέει τους οπαδούς, παρέχοντάς τους νέες προκλήσεις. Προβάλλει την ελπίδα και την αισιοδοξία για το μέλλον, ενισχύοντας έτσι το κίνητρο και τη δέσμευση των υφισταμένων, ενώ παράλληλα ενισχύει την επίλυση των προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων. Επιπλέον, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι πρόθυμοι να μάθουν τους υφισταμένους τους να αποδέχονται τις δυσκολίες ως προβλήματα προς επίλυση και να σκέφτονται παλιές πρακτικές με νέους τρόπους.
- ✓ Εξατομικευμένη φροντίδα (**Individualized consideration**). Ο ηγέτης εστιάζει στις ατομικές ανάγκες των υφισταμένων του, μία προς μία και ενεργεί ως μέντορας προς αυτούς που χρειάζονται βοήθεια. Δείχνει προσωπική φροντίδα, συμβουλεύει και κατευθύνει ατομικά τους υφισταμένους του. Έτσι, οι τελευταίοι ενθαρρύνονται να επιτύχουν τους προσωπικούς στόχους και να ακολουθήσουν τη δική τους ανάπτυξη.

Αυτό που ουσιαστικά καλούνται να κάνουν οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι να κατευθύνουν τους προσωπικούς στόχους των υφισταμένων τους προς την υποστήριξη των στόχων και του οράματος της σχολικής μονάδας, μέσα σε ένα κλίμα που να προάγει την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία (Σαΐτης, 2014). Με τον τρόπο αυτό, πραγματοποιείται μια σύνδεση ανάμεσα στο ενδιαφέρον των υφισταμένων για προσωπική ανάπτυξη και στο συμφέρον της ομάδας και του οργανισμού. Το όραμα αυτό πρέπει να είναι «ξεκάθαρο, κατανοητό, αποδεκτό από όλους, σύμφωνο με τις αξίες και τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας και με τις αρχές της εθνικής εκπαιδευτικής πολιτικής» (Αθανασούλα- Ρέππα, 2008:220). Αυτό οδηγεί στην εσωτερίκευση της οργανωτικής κουλτούρας και στην πλήρη ταύτιση του εργαζομένου με τον οργανισμό.

Στα πλαίσια ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δρουν έτσι ώστε να κάνουν χρήση της εξουσίας τους μαζί με τους εκπαιδευτικούς και όχι πάνω σ' αυτούς. Συγκεκριμένα σε ένα σχολείο, όλο το προσωπικό ενθαρρύνεται να εργάζεται μαζί, να εμπλέκεται στη λήψη αποφάσεων, να αναπτύσσει ένα κοινό όραμα και να το μοιράζεται την ηγεσία, με στόχο τη δέσμευση τους με την εργασία τους και την αποτελεσματικότερη λειτουργία του σχολείου. Με βάση τα παραπάνω οι μετασχηματιστές ηγέτες χρησιμοποιούν την εξουσία μαζί με τους υφιστάμενους τους και έχουν τα εξής χαρακτηριστικά: α) μιλούν για αλλαγή, β) δημιουργούν όραμα, γ) συγκεντρώνονται στην επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων, δ) είναι φίλοι και καθοδηγητές για τους υφισταμένους τους, ε) αλλάζουν τον οργανισμό για να συμβαδίζει με το δικό τους όραμα αντί να μάχονται μέσα στον ίδιο οργανισμό (Πασιάρδης, 2014). Σε συγκεντρωτικά, όμως, εκπαιδευτικά συστήματα, όπως και το ελληνικό, η εφαρμογή μετασχηματιστικών ηγετικών πρακτικών προϋποθέτει αυξημένη αυτονομία των σχολικών μονάδων, ώστε να καθοριστεί η κατεύθυνση και το όραμα του σχολείου (Κατσαρός, 2008).

Συνοπτικά, τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας περιλαμβάνουν:

- ✓ Κοινή αποστολή της ομάδας
- ✓ Όραμα, στόχος
- ✓ Έμφαση σε Αξίες, ηθική
- ✓ Αυτοπεποίθηση, αισιοδοξία
- ✓ Φορέας αλλαγών, καινοτομιών
- ✓ Παροχή προκλήσεων στους υφισταμένους
- ✓ Εστίαση στις ατομικές ανάγκες των υφισταμένων
- ✓ Μέντορας, πρότυπο προς μίμηση
- ✓ Υψηλές προσδοκίες
- ✓ Έμφαση στην προσωπική ανάπτυξη των υφισταμένων
- ✓ Ισχυρή Αφοσίωση στο όραμα και στις αξίες
- ✓ Επίλυση προβλημάτων
- ✓ Δημιουργικότητα
- ✓ Επικοινωνία, συνεργασία
- ✓ Ενεργοποίηση νοητικών δεξιοτήτων των υφισταμένων

Πίνακας 3: Χαρακτηριστικά μετασχηματιστικής ηγεσίας

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί, πως κοινό σημείο όλων των ερευνητών είναι ότι δεν υπάρχει ένας σταθερός επιτυχημένος τρόπος άσκησης ηγεσίας. Η υιοθέτηση κάθε μοντέλου ηγεσίας εξαρτάται από τα προσωπικά χαρακτηριστικά και την εμπειρία του ατόμου, από τη διάθεση και ωριμότητα των υφισταμένων, αλλά και από τις συνθήκες που επικρατούν στον οργανισμό και στο εξωτερικό του περιβάλλον. Για αυτό το λόγο, η σύγχρονη τάση είναι να επιλέγει ο ηγέτης τα χαρακτηριστικά του μοντέλου ηγεσίας που θα του επιτρέψουν να επιτύχει το σκοπό του, υιοθετώντας στοιχεία από διάφορα μοντέλα και θεωρίες ηγεσίας. Υπό αυτή την έννοια, αποτελεσματικός ηγέτης θεωρείται πια αυτός που ενστερνίζεται χαρακτηριστικά από διάφορους τύπους ηγεσίας ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται.

Σύνοψη 2^{ου} κεφαλαίου

Στον παρόν κεφάλαιο προσεγγίστηκε η έννοια της εκπαιδευτικής ηγεσίας, με βάση όσα αναφέρονται στη βιβλιογραφία. Βασικό στοιχείο της ηγεσίας είναι η άσκηση επιρροής στη συμπεριφορά των μελών της ομάδας, ώστε να εργαστούν με προθυμία για τη διεκπεραίωση του έργου τους και να διαμορφώσουν ένα κοινό όραμα για τον οργανισμό στον οποίο δραστηριοποιούνται. Ο αποτελεσματικός ηγέτης διαθέτει τεχνικές, ανθρωπιστικές και νοητικές δεξιότητες, οι οποίες του επιτρέπουν να εξασφαλίζει τη θεληματική συνεργασία των υφισταμένων με σκοπό την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος. Ο ηγέτης διαχωρίζεται από τον διευθυντή, ο οποίος ασχολείται περισσότερο με την τήρηση των κανόνων παρά με την εισαγωγή καινοτομιών και την καθοδήγηση της ομάδας με στόχο την αλλαγή. Στον τομέα της εκπαίδευσης, η εκπαιδευτική ηγεσία βασίζεται επίσης σε αξίες και σε ένα όραμα, με απώτερο σκοπό τη δέσμευση των μελών του σχολείου για ένα καλύτερο μέλλον, αλλά και την ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων των μαθητών.

Μερικά από τα σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας είναι η αυθεντική, η συναλλακτική, η παιδαγωγική και η μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία έχει συνδεθεί μερικώς με το φαινόμενο της οργανωσιακής σιωπής και φωνής. Βασικά χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού ηγέτη είναι ότι διαθέτει χάρισμα και επιρροή, παρακινεί τους υφισταμένους και παρέχει σε αυτούς προκλήσεις ώστε να αναπτυχθούν, ενώ παράλληλα ενδιαφέρεται για τις ατομικές τους ανάγκες.

Συμπερασματικά, δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο στυλ εκπαιδευτικής ηγεσίας που να εγγυάται την βελτίωση των μαθητικών επιδόσεων και γενικότερα τη σχολική βελτίωση. Ως εκ τούτου, ο διευθυντής ενός σχολείου πρέπει να είναι ευέλικτος στην

υιοθέτηση διαφορετικών ηγετικών στυλ, ώστε να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του κοινωνικού περιβάλλοντος και να οδηγεί το σχολείο που διευθύνει στην επιτυχία. Σύμφωνα μάλιστα με την Παπαλόη (2012), η επιτυχία ενός σχολικού οργανισμού σχετίζεται με την ικανότητα της εκπαιδευτικής ηγεσίας να εστιάζει στο μέλλον, να προωθεί την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, να ενισχύει τον σεβασμό και το θετικό κλίμα του σχολείου και γενικότερα να παρακινεί όλους τους εμπλεκόμενους με την εκπαιδευτική διαδικασία παράγοντες να εντείνουν την προσπάθειά τους με στόχο την βελτίωση, σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο.

Αυτό που κυρίως μας απασχολεί στα πλαίσια της παρούσης εργασίας, είναι η σχέση της εκπαιδευτικής ηγεσίας με το φαινόμενο της σιωπής και φωνής, καθώς ο διευθυντής ως ιεραρχικά ανώτερος επηρεάζει διάφορους οργανωσιακούς παράγοντες, οι οποίοι μπορούν να πυροδοτήσουν τη σιωπή ή φωνή. Στο επόμενο κεφάλαιο λοιπόν, εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο μπορεί ένας ηγέτης να διαχειριστεί αυτό το φαινόμενο, αφού πρώτα γίνεται μνεία στα χαρακτηριστικά του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος.

Κεφάλαιο 3^ο-Διαχείριση των φαινομένων της οργανωσιακής σιωπής και φωνής από την εκπαιδευτική ηγεσία στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση

3.1.Το εκπαιδευτικό σύστημα και η άσκηση εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής από τη σχολική μονάδα

Κάθε οργανισμός αποτελείται από ένα σύνολο ανθρώπων τα οποία εργάζονται, ώστε να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού. Ταυτόχρονα, κάθε οργανισμός είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με το εξωτερικό του περιβάλλον από το οποίο δέχεται συνεχώς επιρροές, που μεταβάλλουν τον τρόπο λειτουργίας του, αλλά και τη στοχοθεσία του. Το σχολείο αποτελεί έναν οργανισμό που λειτουργεί ως ανοιχτό σύστημα. Δέχεται εισροές από το εξωτερικό του περιβάλλον (μαθητές, πληροφορίες κ.α.) τις οποίες επεξεργάζεται και μετασχηματίζει, με τελικό αποτέλεσμα την επαναφορά τους στο εξωτερικό περιβάλλον ως εκροές (Σαΐτης, 2014). Με άλλα λόγια, το σχολείο βρίσκεται σε διαρκή αλληλεπίδραση με το κοινωνικό του περιβάλλον, αποτελώντας αναπόσπαστο στοιχείο με αυτό. Καθώς οι ραγδαίες εξελίξεις σε κοινωνικο-οικονομικό επίπεδο έχουν δημιουργήσει ένα νέο απαιτητικό περιβάλλον για το σχολείο, η εκπαιδευτική ηγεσία καλείται να ανταπεξέλθει γρήγορα και με ευελιξία, ώστε να επιβιώσει και να συνεχίσει να αναπτύσσεται αποτελεσματικά (Παπαλόη, 2012).

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα όμως, είναι βασισμένο στις αρχές της κλασσικής διοίκησης με στοιχεία από τη σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων, διατηρώντας με αυτόν τον τρόπο τη γραφειοκρατική του δομή. Αυτό συνεπάγεται ότι ως σύστημα είναι αρκετά συγκεντρωτικό, καθώς η πληθώρα των διοικητικών αποφάσεων λαμβάνονται από το ανώτερο ιεραρχικά επίπεδο διοίκησης, το Υπουργείο Παιδείας.

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα δομείται σε τρεις βασικές βαθμίδες σπουδών:

- ✓ Την Πρωτοβάθμια εκπαίδευση, που αποτελείται από τα νηπιαγωγεία και τα δημοτικά σχολεία.
- ✓ Τη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, που περιλαμβάνει τα γυμνάσια, τα λύκεια και τις τεχνικές σχολές.
- ✓ Την Τριτοβάθμια εκπαίδευση, που περιλαμβάνει τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Α.Ε.Ι.) και τα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Τ.Ε.Ι.).

Βασικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι σύμφωνα με το άρθρο 1 του νόμου 1566/85, «να συμβάλει στην ολόπλευρη, αρμονική και ισόρροπη ανάπτυξη των διανοητικών και ψυχοσωματικών δυνάμεων των μαθητών, ώστε ανεξάρτητα από φύλο και καταγωγή, να

έχουν τη δυνατότητα να εξελιχθούν σε ολοκληρωμένες προσωπικότητες και να ζήσουν δημιουργικά» (Εφημερίδα της Κυβέρνησης, 1985).

Παράλληλα, η διοίκηση της εκπαίδευσης διακρίνεται από μια ιεραρχική διαβάθμιση με βάση το βαθμό εξουσίας και την γεωγραφική θέση των υπηρεσιών. Με αυτόν τον τρόπο έχει το σχήμα της πυραμίδας, η οποία διαρθρώνεται σε τέσσερα βασικά επίπεδα:

- ✓ το ανώτερο ή εθνικό, που περιλαμβάνει το Υπουργείο Παιδείας ως ανώτερη διοικητική βαθμίδα, και τα Κεντρικά Υπηρεσιακά Συμβούλια Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
- ✓ το περιφερειακό, στο οποίο υπάγονται οι Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης και Ανώτερα Περιφερειακά Υπηρεσιακά Συμβούλια
- ✓ το νομαρχιακό, που περιλαμβάνει Δ/νσεις και Γραφεία Εκπαίδευσης και Υπηρεσιακά Συμβούλια
- ✓ το σχολικό, που περιλαμβάνει το διευθυντή, τον υποδιευθυντή και το σύλλογο διδασκόντων (Σαΐτης, 2008, 2014).

Τα κατώτερα επίπεδα διοίκησης δεν αναλαμβάνουν ουσιαστικές πρωτοβουλίες ούτε μπορούν να προσαρμόσουν την εκπαίδευση στις ανάγκες τις περιοχής τους. Ως εκ τούτου, ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας έχει πολύ μικρά περιθώρια άσκησης ουσιαστικής διοίκησης, καθώς λειτουργεί περισσότερο ως διαχειριστής παρά ως σχολικός ηγέτης. Ο βαθμός αυτονομίας οποιασδήποτε σχολικής μονάδας είναι τόσο μικρός, με αποτέλεσμα να μην δύναται ο ηγέτης να ασκήσει την προσωπική του εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική, αναπτύσσοντας ένα όραμα για το σχολείο του και δρώντας έτσι ώστε αυτό να επιτευχθεί. Ακόμα όμως και μέσα σε ένα τέτοιο γραφειοκρατικό περιβάλλον υπάρχουν περιθώρια άσκησης ηγεσίας, τα οποία ένας αποτελεσματικός διευθυντής πρέπει να εκμεταλλεύεται στο έπακρο, στοχεύοντας στον ποιοτικό μετασχηματισμό του εκπαιδευτικού συστήματος και σταδιακά του ευρύτερου κοινωνικού περιβάλλοντος. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στο ρόλο του διευθυντή και του εκπαιδευτικού και στα χαρακτηριστικά που τους καθιστούν αποτελεσματικούς.

3.2.Ο ρόλος του διευθυντή και του εκπαιδευτικού

Ο ρόλος του διευθυντή είναι πολύπλοκος και καλύπτει όλο το φάσμα της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Συγκεκριμένα, ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για τον καθορισμό των στόχων της μονάδας του, για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και την παροχή κινήτρων

σε αυτούς ώστε να βελτιώσουν την πρακτική τους, για την εισήγηση αλλαγών και την παροχή βοήθειας τόσο στους εκπαιδευτικούς όσο και στους μαθητές κ.α. (Παπαλόη& Μπουραντάς, 2012).Καθώς μάλιστα καλούνται να συμβουλευούν, να καθοδηγούν, να εκτελούν τα διοικητικά τους καθήκοντα, να χειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό του σχολείου και ταυτόχρονα να επικοινωνούν με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου, ο ρόλος του καθίσταται πολύ σημαντικός, γιατί από την άσκηση των καθηκόντων τους εξαρτάται και ο βαθμός της αποτελεσματικότητας των σχολείων τους (Σαΐτης, 2014). Ειδικότερα, ο Σαΐτης υποστηρίζει ότι ο αποτελεσματικός διευθυντής:

- Κατανέμει σωστά το έργο του σχολείου
- Παρακινεί τους εκπαιδευτικούς να αναλάβουν πρωτοβουλίες
- Ενεργεί ως παράγοντας διοικητικής ανάπτυξης
- Χειρίζεται σωστά τις διαφορές που προκύπτουν
- Αντιλαμβάνεται έγκαιρα τη σχολική πραγματικότητα
- Χειρίζεται σωστά το εξωτερικό περιβάλλον (Σαΐτης, 2008:304-307)

Εκτός από τα παραπάνω, είναι εξαιρετικής σημασίας ο σχολικός ηγέτης να αντιλαμβάνεται το σχολείο ως ένα ανοιχτό σύστημα και ως ένα κύτταρο της κοινωνίας που συνεχώς μεταβάλλεται, καθώς επηρεάζεται από παράγοντες του περιβάλλοντός του. Οφείλει μάλιστα, να απαγκιστρωθεί από τη λογική του άκαμπτου γραφειοκρατικού συστήματος και να στοχεύει στον μετασχηματισμό του *status quo*, οικοδομώντας ένα όραμα για τον σχολικό οργανισμό και ενθαρρύνοντας τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές να επιδιώκουν την ακαδημαϊκή επιτυχία (Παπαλόη&Μπουραντάς, 2012).

Συμπερασματικά, οι διευθυντές των σχολικών μονάδων πρέπει να λειτουργούν περισσότερο ως ηγέτες και λιγότερο ως μάντζερ, μεταδίδοντας οράματα και αξίες, εμπνέοντας με αυτόν τον τρόπο μαθητές και εκπαιδευτικούς να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό (Παπαλόη, 2012). Όσον αφορά τον ρόλο του εκπαιδευτικού, αυτός προσδιορίζεται από τις προσδοκίες όλων των κοινωνικών ομάδων που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με το σχολείο. Αυτό το γεγονός καθιστά το ρόλο του εκπαιδευτικού δύσκολο αλλά και πολυσύνθετο, καθώς καλείται όχι μόνο να προσφέρει γνώσεις στους μαθητές, αλλά και να διαμορφώσει τους χαρακτήρες τους. Ο εκπαιδευτικός καλείται να είναι ταυτόχρονα παιδαγωγός, φύλακας, σύμβουλος, αξιολογητής αλλά και δημόσιος υπάλληλος. Όλοι αυτοί οι ρόλοι έρχονται συχνά σε αντίθεση μεταξύ τους, δημιουργώντας διλήμματα στον εκπαιδευτικό, ο ρόλος του οποίου βρίσκεται στη βάση ενός ιεραρχικού και συγκεντρωτικού συστήματος εκπαίδευσης. Μέσα σε αυτό το

συγκρουσιακό κλίμα λοιπόν, έχει πολύ μικρά περιθώρια να δράσει ως επιστήμονας με γνώμονα τις ανάγκες του μαθητικού πληθυσμού που απευθύνεται κάθε φορά. Συνοπτικά, ο εκπαιδευτικός διαπαιδαγωγεί, προγραμματίζει την διδακτέα ύλη, οργανώνει καθημερινά το μάθημά του, διδάσκει, επικοινωνεί και συνεργάζεται με τους μαθητές, τους γονείς και το υπόλοιπο διδακτικό προσωπικό, ενώ πρέπει παράλληλα να τηρεί τη νομοθεσία και να συμμετέχει στις συνεδριάσεις τους Συλλόγου Διδασκόντων.

Ποια είναι όμως τα οφέλη αλλά και οι συνέπειες της οργανωσιακής φωνής και σιωπής στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση; Στη συνέχεια, γίνεται προσπάθεια να δοθεί απάντηση σε αυτό το ερώτημα, προτείνοντας παράλληλα τρόπους αντιμετώπισης της αρνητικής διάστασης αυτών των φαινομένων.

3.3.Οφέλη και συνέπειες από την εκδήλωση της σιωπής και φωνής των εκπαιδευτικών

Η πληθώρα των ερευνών τόσο όσον αφορά την οργανωσιακή σιωπή όσο και την οργανωσιακή φωνή, δίνει έμφαση στις αρνητικές συνέπειες αυτών των φαινομένων. Στο πρώτο κεφάλαιο έγινε συζήτηση σχετικά με τις συνέπειες της σιωπής σε έναν οργανισμό. Το σχολείο, ως οργανισμός, επηρεάζεται από τη σιωπή σε μεγάλο βαθμό, καθώς χάνει μία από τις βασικές του αποστολές: να είναι μανθάνων οργανισμός και να προάγει την αλλαγή και την καινοτομία. Αυτό συμβαίνει, διότι όταν υπάρχει κλίμα σιωπής, το εκπαιδευτικό προσωπικό του σχολείου και ο ίδιος ο ηγέτης δεν δύναται να μάθουν από τα λάθη τους, άρα να επαναπροσδιορίσουν τους στόχους τους, ώστε να προκύψει μια εποικοδομητική εκπαιδευτική αλλαγή.

Επιπλέον, μειώνεται η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, καθώς δεν υπάρχει πλουραλισμός απόψεων και παράλληλα πολλοί εκπαιδευτικοί μπορεί να επιλέγουν να σιωπήσουν, διαταράσσοντας την επικοινωνία με την ηγεσία. Αυτό έχει ως επακόλουθο οι εκπαιδευτικοί να παρουσιάζουν άγχος και χαμηλή δέσμευση με το σχολείο, ενώ η μείωση της αυτοπεποίθησής τους ενδέχεται να οδηγήσει σε μείωση της απόδοσής τους με αλυσιδωτές επιπτώσεις σε ολόκληρη τη σχολική κοινότητα. Όπως γίνεται αντιληπτό, εφόσον όλα σε έναν σχολικό οργανισμό συνδέονται αλυσιδωτά μεταξύ τους, όταν προκύπτει το φαινόμενο της οργανωσιακής σιωπής, όλες οι λειτουργίες του σχολείου επηρεάζονται, άλλες λιγότερο και άλλες περισσότερο (Crocket, 2013). Τελικά, δημιουργείται ένα κλίμα σιωπής το οποίο αν παγιωθεί μέσα στη σχολική κοινότητα δημιουργεί δυσκολίες στη λειτουργία ολόκληρης της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Όσον αφορά την οργανωσιακή φωνή, η βασικότερη ωφέλεια αυτού του φαινομένου σε έναν σχολικό οργανισμό είναι το γεγονός ότι το σχολείο έχει τη δυνατότητα να καταστεί μανθάνων οργανισμός, προάγοντας την σχολική βελτίωση των μαθητών, αλλά και την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Ενώ λοιπόν η οργανωσιακή σιωπή αφοπλίζει το σχολείο από την δυνατότητά του να είναι μανθάνων οργανισμός, η οργανωσιακή σιωπή προωθεί και αναπτύσσει αυτή τη δυνατότητα. Η φωνή ενός εκπαιδευτικού, όσο ανεπιθύμητη και αν είναι (διότι μπορεί να διαταράσσει τους κανόνες του status quo), παρέχει κάθε φορά μια διαφορετική ματιά για κάθε ζήτημα που προκύπτει, το οποίο αποτελεί πολύτιμο στοιχείο για τους σχολικούς ηγέτες, ιδιαίτερα κατά τη λήψη αποφάσεων. Εντούτοις, συχνά έχει αρνητικές συνέπειες για το σχολείο, όπως όταν ένας εκπαιδευτικός παρέχει παραπλανητικές πληροφορίες ή όταν η έκφραση της γνώμης του στοχεύει σε ιδιοτελής σκοπούς.

Η έρευνα στον τομέα αυτό όμως παραμένει πολύ περιορισμένη, σχεδόν ανύπαρκτη. Για αυτό το λόγο, είναι εξαιρετικής σημασίας η διεξοδική μελέτη στις συνέπειες και ωφέλειες αυτών των φαινομένων σε έναν σχολικό οργανισμό.

3.4 Αντιμετώπιση της αρνητικής διάστασης της σιωπής και φωνής και ενίσχυση της θετικής τους διάστασης από την εκπαιδευτική ηγεσία

Έχουν προταθεί διάφορες τεχνικές τις οποίες μπορεί ένας ηγέτης να χρησιμοποιήσει προκειμένου να αντιμετωπίσει ή να προλάβει την ανάπτυξη των αρνητικών διαστάσεων της σιωπής και φωνής στους υφισταμένους του. Αρχικά όμως, πρέπει να καταλάβει πότε και γιατί ένας υφιστάμενος επιλέγει να σιωπήσει, ώστε να αναγνωρίσει το είδος της σιωπής που παρουσιάζει και να το αντιμετωπίσει κατάλληλα. Ορισμένοι τρόποι αντιμετώπισης λοιπόν παρουσιάζονται παρακάτω (Greenberg&Baron, 2013· Βακόλα&Νικολάου, 2012· Milliken et al., 2003· Haskins&Freeman, 2015):

- 1) Μείωση της αίσθησης ότι αν κάποιος μιλήσει θα στιγματιστεί. Ο ηγέτης πρέπει να δίνει ταμπέλες όπως «θαρραλέος» αντί για «ταραχοποιός», όταν ένας υφιστάμενος σπάει τη σιωπή του και εκφράζεται για ένα ζήτημα που τον απασχολεί.
- 2) Δημιουργία υποστηρικτικού κλίματος που ενισχύει την ανοιχτή επικοινωνία
- 3) Η ηγεσία οφείλει να αποτελεί επικοινωνιακό παράδειγμα, υποστηρίζοντας την ανοδική επικοινωνία και αυξάνοντας τις διαπροσωπικές επαφές
- 4) Δημιουργία επίσημων συστημάτων επικοινωνίας (speak out), ώστε να εκφράζονται ανώνυμα οι εργαζόμενοι για αυτά που τους κάνουν να δυσανασχετούν και να προτείνουν βελτιώσεις. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω της υιοθέτησης ενός

διαμεσολαβητή επικοινωνίας, ο οποίος θα κρατά μυστική την ταυτότητα των εργαζομένων που απευθύνονται σε αυτόν. Βέβαια, αυτός το τρόπος επικοινωνίας πρέπει να έχει ως τελικό στόχο την δημιουργία ανοιχτού κλίματος επικοινωνίας.

- 5) Σύστημα ανατροφοδότησης 360°: οι εργαζόμενοι συμπληρώνουν ερωτηματολόγια, όπου εκφράζουν τους προβληματισμούς τους αλλά και τις βελτιωτικές τους προτάσεις. Με αυτόν τον τρόπο ο ηγέτης έχει πληροφορίες από πολλαπλές πηγές, το οποίο του επιτρέπει να έχει καλύτερη εικόνα για την οργανωσιακή κατάσταση του οργανισμού που ηγείται.
- 6) Συνεδριάσεις της «καφέ σακούλας» (brown bag meetings): κατά τη διάρκεια των διαλειμμάτων ο ηγέτης μπορεί να ενθαρρύνει τους υφισταμένους να μιλάνε για αυτά που τους απασχολούν στα πλαίσια μιας χαλαρής συζήτησης. Αυτή η τεχνική μπορεί να έχει εφαρμογή και σε ένα σχολείο, όπου κατά τη διάρκεια των διαλειμμάτων οι εκπαιδευτικοί μαζί με τον διευθυντή συζητούν σε ένα πιο ανοιχτό κλίμα.
- 7) Έρευνα απόψεων εργαζομένων (opinion/climate surveys): ανά τακτά χρονικά διαστήματα μπορεί η ηγεσία να ερευνά τη στάση των εργαζομένων για διάφορες οργανωσιακές λειτουργίες. Το ίδιο μπορεί να γίνεται με τη χρήση ενός ειδικού κουτιού, όπου οι εργαζόμενοι θα καταθέτουν τις προτάσεις τους.
- 8) Ο ηγέτης πρέπει να είναι συνεπής με όσα λέει και κάνει. Επίσης, χρειάζεται να είναι ενεργός ακροατής, ειλικρινής και να χρησιμοποιεί ενισχυτική και όχι απαξιωτική γλώσσα, όταν επικοινωνεί με τους υφισταμένους. Τέλος, για την αντιμετώπιση της σιωπής και την ενίσχυση της φωνής, ένας ηγέτης οφείλει να μεταδίδει ξεκάθαρα το μήνυμα που θέλει και να επικεντρώνεται κάθε φορά στο πρόβλημα και στη λύση του και όχι στα χαρακτηριστικά του ατόμου που εκφράζει το εκάστοτε πρόβλημα.

3.5.Αντιμετώπιση αιτών που προκαλούν την οργανωσιακή σιωπή

Για την αντιμετώπιση του φόβου, ο ηγέτης οφείλει:

- Να πληροφορεί έγκαιρα τους υφισταμένους για οποιαδήποτε αλλαγή στον οργανισμό, ώστε να μην υπάρχουν φήμες και αβεβαιότητα που οδηγούν σε κλίμα σιωπής.
- Να μην κάνει δημόσια αρνητικά σχόλια για έναν υφιστάμενό του.
- Να ρωτάει στις συνεδριάσεις «τι δεν λέγεται εδώ;» και στην περίπτωση που συνειδητοποιήσει πως η παρουσία του αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για την έκφραση των υφισταμένων, να αποχωρεί.

Για την αντιμετώπιση της παθητικότητας των εργαζομένων, ο ηγέτης είναι καλό:

- Να δίνει δημόσια ανταμοιβές
- Να αντιμετωπίζει την κουλτούρα εφησυχασμού των εργαζομένων που έχει ως αποτέλεσμα να βιώνουν την εργασία ως μια καθημερινή ρουτίνα
- Να δίνει ξεκάθαρο μήνυμα ως προς το ποια είναι η αποστολή του οργανισμού, ώστε οι εργαζόμενοι να είναι δεσμευμένοι με αυτήν.

Για την αντιμετώπιση της αίσθησης ελλιπούς πληροφόρησης, ο ηγέτης χρειάζεται

- Να ελέγχει τις πληροφορίες που μεταφέρονται στους υφισταμένους ως προς την ακρίβειά τους
- Να δημιουργεί εσωτερικό κανάλι επικοινωνίας με τους υφισταμένους
- Να εξασφαλίζει πως οι κατάλληλοι άνθρωποι βρίσκονται στις κατάλληλες θέσεις για να διαρρέουν οι πληροφορίες
- Να μοιράζεται πληροφορίες με τους υφισταμένους με οποιοδήποτε τρόπο (π.χ. χρήση πινάκων ανακοινώσεων και postcards)

Για την ενίσχυση της αυτοπεποίθησης των εργαζομένων, ο ηγέτης είναι καλό:

- Να αναθέτει σημαντικά projects στους υφισταμένους, συμβάλλοντας στην επιτυχία της ομάδας
- Να αναγνωρίζει τακτικά τις επιτυχίες τους
- Να ενισχύει και να προωθεί την επαγγελματική ανάπτυξη των υφισταμένων, σύμφωνα με τις δικές τους ανάγκες
- Να δημιουργεί τακτικά workgroups, δίνοντας την ευκαιρία στους υφισταμένους να αναμειχθούν σε διευθυντικές και οργανωσιακές διαδικασίες.

3.6 Έρευνες αναφορικά με τη σχέση της ηγεσίας με το φαινόμενο της σιωπής και φωνής

Όπως αναφέρθηκε στο πρώτο κεφάλαιο, η ηγεσία έχει συσχετιστεί βιβλιογραφικά με το φαινόμενο της οργανωσιακής σιωπής και φωνής για δύο βασικούς λόγους. Πρώτον, όταν ένας υφιστάμενος επιλέγει να εκφράσει τις απόψεις και τα συναισθήματά του στον ηγέτη, έχει στο πίσω μέρος του μυαλού του πως μοιράζεται τις ιδέες του με κάποιον που έχει την εξουσία για τα θέματα που θέτει. Δεύτερον, οι ηγέτες, εφόσον έχουν την εξουσία, διαχειρίζονται τις ανταμοιβές και ποινές, γεγονός που γνωρίζουν σαφώς οι εργαζόμενοι (Detert&Burris, 2007).

Έτσι λοιπόν, όταν οι ηγέτες δείχνουν ενδιαφέρον για τους υφιστάμενούς τους, τότε οι τελευταίοι έχουν κίνητρο να εκφραστούν. Αντίθετα, αν κάποιος διατυπώσει την δυσαρέσκεια ή την αντίθεσή του με ένα ζήτημα και δεν ληφθεί υπόψη, τότε είναι αναμενόμενο να μην αναζητήσει την επικοινωνία με τον ανώτερό του μελλοντικά ή ακόμη χειρότερα να σωπήσει, διότι θεωρεί πως οι πιθανοί κίνδυνοι υπερτερούν τα οφέλη μιας τέτοιας πράξης (Morrison&Milliken, 2003). Μάλιστα, τα ευρήματα σχετικής έρευνας έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι επικοινωνούν πιο συχνά με τους ανωτέρους τους, όταν γνωρίζουν πως αυτοί θα τους καλοδεχτούν και θα τους ακούσουν με προσοχή (Greenberg&Baron, 2013· Zehir&Erdogan, 2011· Detert&Burris, 2007).

Επιπλέον, ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα ευρήματα της έρευνας των Zehir & Erdogan(2011), οι οποίοι μελέτησαν τη σχέση της οργανωσιακής σιωπής με την ηθική ηγεσία. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως όλες οι μορφές σιωπής (εκτός από την αμυντική που βασίζεται στον φόβο) συνδέονται με την ηθική ηγεσία και πως αυτοί οι ηγέτες επιδρούν θετικά στην αυτοπεποίθηση των υφισταμένων και στη διάθεσή τους να εκφραστούν.

Εκτός από την ηθική και η μετασχηματιστική ηγεσία έχει συνδεθεί με την φωνή, καθώς θεωρείται πως προσφέρει ψυχολογική ασφάλεια στα άτομα, εκτιμά την διάθεσή τους για ενεργό συμμετοχή, επιζητά την έκφραση ιδεών από τη μεριά των υφισταμένων και ενθαρρύνει την καινοτομία (Bush & Glover, 2003). Εφόσον, μάλιστα, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες πείθουν τους υφισταμένους ότι πρέπει να είναι προσηλωμένοι στο μέλλον και όχι στη διατήρηση του status quo, οι τελευταίοι δεν διστάζουν να εκφραστούν με στόχο τη βελτίωση του οργανισμού (Detert & Burris, 2007· Haskins &Freeman, 2015). Σύμφωνα μάλιστα με τον Bass (1985, όπ. αναφ. στους Detert & Burris, 2007) δύο χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας σχετίζονται άμεσα με την φωνή. Πρώτον, με την εξατομικευμένη φροντίδα (individualized consideration) που δείχνει ένας μετασχηματιστικός ηγέτης, ενισχύεται η αμφίδρομη και εποικοδομητική επικοινωνία με τους υφισταμένους, λόγω του ότι οι τελευταίοι κατανοούν πως ο ηγέτης σέβεται τις ανάγκες τους και προσπαθεί να τις ικανοποιήσει. Δεύτερον με την παρακίνηση (inspirational motivation) οι ηγέτες δημιουργούν συνθήκες δέσμευσης ανάμεσα στους υφισταμένους και στο όραμα του οργανισμού.

Αξίζει όμως να σημειωθεί, πως η μετασχηματιστική ηγεσία δεν δρα πάντα θετικά ως προς τη φωνή, διότι συχνά δεν μεταδίδεται ξεκάθαρα το μήνυμα πως αυτή είναι επιθυμητή. Σύμφωνα με τους Detert & Burris (2007) οι μετασχηματιστικοί ηγέτες συχνά είναι υπερβολικά κυρίαρχοι -λόγω της πεποίθησης του χαρίσματος- με αποτέλεσμα οι υφιστάμενοι να μην τολμάνε να εκφραστούν. Για αυτό, είναι πολύ σημαντικό ο ηγέτης να στέλνει σαφές μήνυμα ότι η φωνή είναι καλοδεχούμενη και επιθυμητή.

Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει συνδεθεί τόσο με την δέσμευση και παρακίνηση των εκπαιδευτικών όσο και με την ικανοποίηση. Ενώ λοιπόν ο Bass (1985) μελέτησε τη σχέση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την φωνή, οι Rostamian&Sadeghi (2015) ερεύνησαν τη σχέση αυτού του μοντέλου ηγεσίας με τα είδη οργανωσιακής σιωπής. Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας έδειξαν πως η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται με την ύπαρξη σιωπής στους οργανισμούς. Ειδικότερα, η σιωπή συσχετίστηκε με την εξατομικευμένη φροντίδα, την εξιδανικευμένη επιρροή, τα διανοητικά ερεθίσματα και με την παρακίνηση-έμπνευση, τα οποία αποτελούν βασικά γνωρίσματα της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Βέβαια, δεν είναι ακόμα γνωστό πως και γιατί επηρεάζει αυτό το μοντέλο ηγεσίας την ανάπτυξη τόσο της σιωπής όσο και της φωνής των εργαζομένων.

Η ηγεσία επηρεάζει την έκφραση σιωπής και φωνής στους εργαζομένους άμεσα αλλά και έμμεσα. Συγκεκριμένα, όταν η κορυφαία διοίκηση συμμορφώνεται ή υποστηρίζει τις παραδοχές που ενισχύουν τη σιωπή, τότε αναπτύσσεται μια δυναμική σιωπής που διαχέεται σε όλα τα οργανωσιακά επίπεδα του οργανισμού. Επίσης, συχνά οι ηγέτες «συσκοτίζουν παρά αποκαλύπτουν τις ανησυχίες των εργαζομένων» (Verhezen, 2010:192), ενώ μπορεί να εκπαιδεύονται πάνω σε κώδικες συμπεριφοράς σχετικά με το τι είναι αποδεκτό και τι όχι. Σε άλλες περιπτώσεις, οι εργαζόμενοι αναμένουν από τους ηγέτες να διαμορφώσουν κλίμα διαφάνειας και ειλικρίνειας μέσα στον οργανισμό πριν αποφασίσουν αν θα εκφραστούν ή όχι.

Αυτό που παρατήρησαν οι Haskins&Freeman(2015) είναι ότι οι ηγέτες δεν έχουν την ικανότητα να παρατηρούν και να αναγνωρίζουν τη σιωπή των υφισταμένων τους. Σύμφωνα με τους ίδιους συγγραφείς, αυτό συμβαίνει διότι έχει μειωθεί σημαντικά ο χρόνος που αφιερώνουν οι ηγέτες για την ενίσχυση των διαπροσωπικών τους επαφών με τους υφισταμένους, τουλάχιστον στον επιχειρηματικό τομέα, αλλά και επειδή οι ηγέτες θεωρούν πως όποια απόφαση και αν ληφθεί, αυτοί θα είναι υπόλογοι για την επιτυχία ή μη έκβασή της, οπότε παίρνουν όλη την ευθύνη πάνω τους, περιορίζοντας συχνά την έκφραση των υφισταμένων τους.

Μέχρι τώρα έχει υποστηριχθεί πως υπάρχει σχέση ανάμεσα στη στάση του διευθυντή και στη σιωπή και φωνή των εργαζομένων. Σύμφωνα όμως με τους Saunders et al. (1992), μπορεί η ποιότητας της σχέσης του ηγέτη με τους υφισταμένους του να επηρεάζει την ανάπτυξη της φωνής, όμως αυτό από μόνο του δεν μπορεί να εγγυηθεί πως οι εργαζόμενοι θα επικοινωνήσουν τελικά ανοδικά, σπάζοντας τη σιωπή τους. Συμπερασματικά, οι ηγέτες λειτουργούν ως πρότυπα στα πλαίσια των οργανισμών που δραστηριοποιούνται. Όταν είναι ανοιχτοί στο να δεχθούν κριτική για τα λάθη τους «στέλνουν ξεκάθαρο μήνυμα στους

εργαζόμενους σχετικά με το είδος της συμπεριφοράς που αναμένεται από αυτούς» (Blenkinsopp&Snowden, 2016:125). Με αυτόν τον τρόπο τελικά, τους οδηγούν είτε προς τη σιωπή είτε προς τη φωνή.

Σύνοψη Θεωρητικού Μέρους

Στον χώρο της εκπαίδευσης, η επιτυχία του εκπαιδευτικού έργου εξαρτάται σημαντικά από την αποτελεσματική συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ της ηγεσίας και των εκπαιδευτικών. Στο πλαίσιο της λειτουργίας του εκπαιδευτικού οργανισμού, ενδέχεται να παρουσιαστεί το φαινόμενο της σιωπής και φωνής, το οποίο επηρεάζει σημαντικά διάφορες λειτουργίες του σχολείου.

Η σιωπή και φωνή των εργαζομένων έχει ερευνηθεί συστηματικά στον επιχειρηματικό τομέα και λιγότερο στον εκπαιδευτικό, και αναφέρεται στην αποσιώπηση ή έκφραση των πραγματικών απόψεων και συναισθημάτων του ατόμου.

Ανάλογα με αυτό που κινητοποιεί το άτομο να σιωπήσει ή να εκφραστεί, μπορεί να εκδηλώσει συγκαταβατική, αμυντική και συνεργατική σιωπή ή φωνή αντίστοιχα.

Πίσω από αυτό το φαινόμενο κρύβονται διάφορα αίτια, με σημαντικότερα την ύπαρξη μιας κουλτούρας σιωπής, τη στάση του διευθυντή απέναντι σε αυτήν, τον φόβο, το αίσθημα παραίτησης κ.α. Επίσης, η εκδήλωση της σιωπής και φωνής επιφέρει διάφορες συνέπειες τόσο στο περιβάλλον όπου εκδηλώνεται όσο και στο ίδιο το άτομο που σιωπά, ενώ σε κάθε περίπτωση αυτές μπορεί να είναι καταστροφικές για την λειτουργία ενός ολόκληρου οργανισμού, όπως είναι το σχολείο.

Κλειδί στην επιτυχή λειτουργία ενός σχολικού οργανισμού αποτελεί ο διευθυντής, ο οποίος δύναται να ενισχύσει ή να προλάβει την εμφάνιση της αρνητικής διάστασης της σιωπής και φωνής στους εκπαιδευτικούς. Βιβλιογραφικά, επισημαίνεται η ισχυρή συσχέτιση της ηγεσίας με αυτό το φαινόμενο, ενώ έχει βρεθεί πως ορισμένα στυλ ηγεσίας σχετίζονται με αυτό. Ένα από αυτά είναι η μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία έχει συνδεθεί ερευνητικά με την φωνή, καθώς θεωρείται πως προσφέρει ψυχολογική ασφάλεια στα άτομα, εκτιμά την διάθεσή τους για ενεργό συμμετοχή, επιζητά την έκφραση ιδεών από τη μεριά των υφισταμένων και ενθαρρύνει την καινοτομία. Όλα αυτά δρουν υπέρ της έκφρασης των πραγματικών απόψεων και συναισθημάτων των εργαζομένων. Από την άλλη όμως, επισημαίνεται πως, επειδή οι

μετασχηματιστικοί ηγέτες συχνά είναι υπερβολικά κυρίαρχοι -λόγω της πεποίθησης του χαρίσματος- οι υφιστάμενοι δεν τολμάνε να εκφραστούν, με αποτέλεσμα να οδηγούνται σταδιακά στη σιωπή.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους ο ηγέτης μπορεί να καταστείλει την αρνητική πλευρά της σιωπής και φωνής των εργαζομένων. Η ενίσχυση της επικοινωνίας με τους υφισταμένους, η ενθάρρυνση για την ανάληψη πρωτοβουλιών και η δημόσια αναγνώριση των επιτυχιών τους είναι μερικοί από τους τρόπους που αναφέρονται στην βιβλιογραφία. Στο χώρο της εκπαίδευσης είναι πολύ σημαντικό ο εκπαιδευτικός να νιώθει ψυχολογικά ασφαλής, ώστε να εκφράζει τις βελτιωτικές του προτάσεις, να επιλύει τα προβλήματα που ανακύπτουν και να ενδιαφέρεται για την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου που παρέχει. Όλα αυτά όχι μόνο μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση και ικανοποίησή του, αλλά και να συμβάλλουν στην επίτευξη μιας εποικοδομητικής αλλαγής προς όφελος ολόκληρης της σχολικής κοινότητας, εφόσον όλοι μαζί θα εργάζονται προς αυτήν την κατεύθυνση.

Κεφάλαιο 4ο -Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Αναλύοντας το φαινόμενο της σιωπής και φωνής στο θεωρητικό μέρος της εργασίας, φάνηκε πως αυτό μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού. Βιβλιογραφικά επισημαίνεται η έλλειψη εμπειρικής έρευνας αυτού του φαινομένου, ενώ όσες έρευνες έχουν γίνει σχετικά με τη σιωπή και φωνή διεξάχθηκαν κυρίως στο χώρο των επιχειρήσεων και της διοίκησης, με αποτέλεσμα ο αριθμός των εκπαιδευτικών που παραμένουν σιωπηλοί αλλά και ο τρόπος με τον οποίο επηρεάζει αυτή την κατάσταση η εκπαιδευτική ηγεσία να παραμένουν άγνωστα.

Με την παρούσα έρευνα επιχειρείται η εμβάθυνση αναφορικά με τον τρόπο που γίνεται αντιληπτό από τους εκπαιδευτικούς στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση το φαινόμενο της οργανωσιακής σιωπής και φωνής και η εξέταση της συσχέτισής του με τα σύγχρονα στυλ ηγεσίας. Ειδικότερα, εξετάζεται η μετασχηματιστική ηγεσία, διότι αυτή βιβλιογραφικά συνδέεται με το φαινόμενο της οργανωσιακής σιωπής και φωνής και συγκεκριμένα με τη θετική διάσταση του φαινομένου. Με βάση τον παραπάνω σκοπό και σύμφωνα με τις απόψεις του δείγματος, διατυπώθηκαν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

1. Πώς γίνεται αντιληπτή η σιωπή και φωνή από τους εκπαιδευτικούς Δημοτικής Εκπαίδευσης;
2. Ποιες θεωρούν οι εκπαιδευτικοί πως είναι οι συνέπειες της σιωπής και φωνής στους ίδιους και στο σχολείο;
3. Πώς αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί τον διευθυντή-ηγέτη βάσει των χαρακτηριστικών της μετασχηματιστικής ηγεσίας;
4. Πώς γίνεται αντιληπτή η διαχείριση του φαινομένου της σιωπής και φωνής των εκπαιδευτικών από το διευθυντή με στοιχεία μετασχηματιστικού ηγέτη;

B. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Κεφάλαιο 5ο -Μεθοδολογία της έρευνας

Στην παρούσα ενότητα περιγράφεται το ερευνητικό εργαλείο που επιλέχθηκε, τα χαρακτηριστικά του δείγματος, η διαδικασία συλλογής των δεδομένων και η μέθοδος ανάλυσής τους. Τέλος, αναφέρονται δεοντολογικά ζητήματα, οι δυσκολίες που προέκυψαν κατά τη διεξαγωγή της έρευνας και οι περιορισμοί της συγκεκριμένης μεθοδολογίας.

5.1. Μεθοδολογική προσέγγιση

Κάθε είδους έρευνα αποσκοπεί στη συστηματική μελέτη ενός φαινομένου, ώστε να διερευνηθούν σχέσεις ή να ανακαλυφθούν νέα ευρήματα. Ένας ερευνητής ή μία ερευνήτρια μπορεί να επιλέξει την Ποιοτική προσέγγιση (Qualitative Research) η οποία έχει δύο βασικά χαρακτηριστικά. Το πρώτο είναι ότι ο ερευνητής αποτελεί το μέσο με το οποίο διεξάγεται η έρευνα, και το δεύτερο είναι ότι ο κύριος σκοπός της είναι να διερευνήσει κάποιες πλευρές του κοινωνικού συστήματος που μελετά. Ο ερευνητής, ακολουθώντας την ποιοτική προσέγγιση, εστιάζει στην υποκειμενικό νόημα που δίνει κάθε πληροφοριοδότης ξεχωριστά, εμβαθύνοντας περισσότερο σε αυτό. Από την άλλη, μπορεί κανείς να επιλέξει την Ποσοτική προσέγγιση (Quantitative Research), η οποία χρησιμοποιείται κυρίως σε εμπειρικές έρευνες με μεγάλο δείγμα. Αντίθετα με την ποιοτική, στην ποσοτική έρευνα δίνεται έμφαση στην εξέταση της κυρίαρχης τάσης που επικρατεί, ενώ εξάγονται συμπεράσματα με βάση τα αριθμητικά δεδομένα και τις στατιστικές συγκρίσεις που πραγματοποιούνται.

Η παρούσα έρευνα αποσκοπεί στην εξέταση της κυρίαρχης τάσης που επικρατεί στα ελληνικά σχολεία όσον αφορά το φαινόμενο της σιωπής και φωνής των εκπαιδευτικών και της επίδρασης του διευθυντή σε αυτό. Στόχος είναι η ποσοτική μέτρηση ορισμένων μεταβλητών που θα σκιαγραφήσουν την αντικειμενική πραγματικότητα που υφίσταται στα σχολεία, με έμφαση στο ρόλο του ηγέτη. Για αυτό το λόγο, επιλέχθηκε η έρευνα να είναι ποσοτική (quantitative research) και χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο ένα δομημένο ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού τύπου. Η έρευνα διεξήχθη κατά τους μήνες Φεβρουάριο και Μάρτιο του 2017 στα δημοτικά σχολεία του Νομού Χανίων.

5.2.Ο Πληθυσμός και το Δείγμα της έρευνας

Ο πληθυσμός της έρευνας αναφέρεται στο σύνολο των ατόμων για τα οποία θέλουμε να εξάγουμε συμπεράσματα αναφορικά με κάποια χαρακτηριστικά τους. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, ο πληθυσμός-στόχος της έρευνας είναι οι εκπαιδευτικοί Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στο Νομό Χανίων. Ο Νομός Χανίων επιλέχθηκε με βάση την ευκολία πρόσβασης της ερευνήτριας στο δείγμα των εκπαιδευτικών, ενώ για τις ανάγκες της έρευνας διανεμήθηκαν 300 ερωτηματολόγια σε 15 Δημοτικά Σχολεία της του νομού. Από αυτά, επιστράφηκαν συμπληρωμένα 134 ερωτηματολόγια (44,6% ανταπόκριση) από εκπαιδευτικούς της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, οι οποίοι αποτελούν και το δείγμα της έρευνας.

5.3.Ερευνητικό εργαλείο – Ερωτηματολόγιο

Τα ερωτηματολόγια αποτελούν μια από τις πιο διαδεδομένες τεχνικές συλλογής δεδομένων, διότι είναι πρακτικά και παρέχουν έναν πολύ αποτελεσματικό τρόπο συγκέντρωσης απαντήσεων από ένα πολύ μεγαλύτερο δείγμα ερωτώμενων, συγκριτικά με το δείγμα που επιτρέπει οποιαδήποτε άλλη τεχνική. Όπως μάλιστα αναφέρουν οι Cohen, Manion & Morrison (2008) το ερωτηματολόγιο είναι ένα διαδεδομένο εργαλείο, που παράγει δομημένα αριθμητικά δεδομένα, ενώ παράλληλα είναι εύκολο στην ανάλυση. Βασικό μειονέκτημα όμως, είναι ότι οι απαντήσεις των συμμετεχόντων μπορεί να μην είναι αξιόπιστες.

Το ερωτηματολόγιο που συντάχθηκε για την παρούσα έρευνα είναι δομημένο, καθώς κάθε συμμετέχοντας απαντάει στο ίδιο σύνολο ερωτήσεων, οι οποίες βρίσκονται σε μια προκαθορισμένη σειρά. Αυτό το γεγονός ενισχύει την αξιοπιστία του ερωτηματολογίου, διότι σε κάθε άλλη περίπτωση θα ήταν δυσκολότερη η κωδικοποίηση των δεδομένων και η αξιόπιστη ανάλυσή τους (Clark-Carter, 2004). Το ερωτηματολόγιο δομείται σε τρεις βασικούς άξονες. Στο πρώτο μέρος καταγράφονται τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, ενώ στο δεύτερο μέρος οι απόψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με το είδος σιωπής και φωνής υπάρχει στα ελληνικά σχολεία, τις συνέπειες αυτού του φαινομένου και το είδος του κλίματος που επικρατεί. Στο τρίτο μέρος γίνεται προσπάθεια να ανιχνευτούν οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τον αποτελεσματικό διευθυντή με χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας και σχετικά με τον τρόπο αντιμετώπισης της αρνητικής διάστασης του φαινομένου από την εκπαιδευτική ηγεσία.

Για την καταγραφή των απόψεων των εκπαιδευτικών αναφορικά με το είδος σιωπής και φωνής που υπάρχει στα σχολεία, χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο των Van Dyne, Ang & Botero (2003), ενώ για την διερεύνηση των στάσεών τους για τον μετασχηματιστικό ηγέτη και τον τρόπο αντιμετώπισης του φαινομένου από την ηγεσία, διαμορφώθηκαν ερωτήσεις από την ερευνήτρια σε συνεργασία με την επιβλέπουσα καθηγήτρια, κατόπιν μελέτης της ελληνόγλωσσης και ξενόγλωσσης βιβλιογραφίας, ώστε αυτές να ανταποκρίνονται στους στόχους της έρευνας και στα δεδομένα της βιβλιογραφίας.

Το ερωτηματολόγιο (βλ. Παράρτημα) αποτελείται από κλειστές ερωτήσεις, καθώς όπως αναφέρουν οι Cohen, Manion & Morrison (2008), όσο πιο μεγάλο είναι το δείγμα τόσο πιο δομημένο πρέπει να είναι ένα ερωτηματολόγιο. Στο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνονται ερωτήσεις με απαντήσεις με κατά σειρά κατάταξη (ερώτηση 10), πολλαπλής επιλογής (ερωτήσεις δημογραφικών στοιχείων, ερωτήσεις 1,4,5,6,7,9) μία διχοτομική ερώτηση (ερώτηση 8) και ερωτήσεις με κλίμακα ιεράρχησης. Συγκεκριμένα, η ερώτηση 2 που αποτελείται ουσιαστικά από το ερωτηματολόγιο των Van Dyne et al (2003), είναι διαμορφωμένη έτσι ώστε να δοθούν απαντήσεις με βάση την κλίμακα τύπου Likert, με διαβάθμιση 1= διαφωνώ απόλυτα, 2= διαφωνώ πολύ, 3= διαφωνώ λίγο, 4= ουδέτερος/η, 5= συμφωνώ λίγο, 6= συμφωνώ πολύ, 7= συμφωνώ απόλυτα, σεβόμενοι την διαβάθμιση που επέλεξαν οι συγγραφείς στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο. Οι υπόλοιπες ερωτήσεις με κλίμακα ιεράρχησης (ερωτήσεις 3 και 11) είναι διατυπωμένες ώστε να δοθούν απαντήσεις με βάση την πεντάβαθμη κλίμακα τύπου Likert, με διαβάθμιση 1= διαφωνώ απόλυτα, 2= διαφωνώ, 3= ουδέτερος/η, 4= συμφωνώ, 5= συμφωνώ απόλυτα. Τέλος οι ερωτήσεις 2,3 και 11 αποτελούνται επιμέρους προτάσεις, οι οποίες απαντούν στις βασικές ερωτήσεις κάθε φορά.

Πρώτο μέρος – Δημογραφικά στοιχεία

Όπως προαναφέρθηκε, στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου εξετάζονται τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων. Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες αναφέρουν το φύλο, την ηλικία και τα χρόνια υπηρεσίες που έχουν συνολικά αλλά και στο σχολείο που δραστηριοποιούνται κατά το χρόνο της έρευνας. Τέλος, εξετάζεται το πλήθος των εκπαιδευτικών του σχολείου και το πλήθος των εκπαιδευτικών που συμμετέχει συνήθως σε συνεδριάσεις, καθώς βιβλιογραφικά αναφέρεται πως ο αριθμός των ατόμων που συμμετέχουν σε μια συζήτηση επηρεάζει το είδος της σιωπής και φωνής που ενδέχεται να εκδηλώσουν (Van Dyne et al. 2003).

Δεύτερος μέρος – Διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών για το είδος σιωπής και φωνής που εκδηλώνεται στα σχολεία και τις συνέπειες του φαινομένου

Όπως προαναφέρθηκε, οι απόψεις των εκπαιδευτικών για το είδος της σιωπής και φωνής που εκδηλώνουν διερευνήθηκε με βάση το ερωτηματολόγιο των Van Dyne et al. (2003), το οποίο αποτελείται από 30 προτάσεις που είναι καταναμημένες σε 6 υποκλίμακες, αντίστοιχα με τα 6 διαφορετικά είδη σιωπής και φωνής που έχουν προτείνει οι ερευνητές. Στη συνέχεια, τίθενται ερωτήματα για την μελέτη της στάσης ερωτώμενων αναφορικά με τις συνέπειες του φαινομένου που μελετάται. Οι προτάσεις αυτές έχουν διαμορφωθεί μετά από μελέτη της ελληνόγλωσσης και ξενόγλωσσης βιβλιογραφίας, βασιζόμενοι για παράδειγμα στις έρευνες των Jahanbakhshian et al. (2015) και Morrison&Milliken (2000). Τέλος, τίθενται ερωτήσεις που στοχεύουν στην διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών για το κλίμα που επικρατεί στα σχολεία, καθώς ένα εχθρικό κλίμα μπορεί να προμηγνύει την ύπαρξη σιωπής, ενώ αντίστοιχα ένα φιλικό κλίμα και μια καλή συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών υποδηλώνει πως ενδέχεται να υπάρχει φωνή και όχι σιωπή.

Τρίτο μέρος – Διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών για τον αποτελεσματικό διευθυντή με στοιχεία μετασχηματιστικής ηγεσίας και για την αντιμετώπιση του φαινομένου σιωπής και φωνής

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει 2 ερωτήσεις. Η ερώτηση 10 αποτελείται από 11 προτάσεις, καθεμία από τις οποίες περιγράφει ένα χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Σε αυτή την ερώτηση οι εκπαιδευτικοί κλήθηκαν να επισημαίνουν τα δύο κατά τη γνώμη τους σημαντικότερα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένας αποτελεσματικός διευθυντής. Η ερώτηση 11 αποτελείται από 27 προτάσεις, για τις οποίες οι συμμετέχοντες της έρευνας εκφράζουν την άποψή τους σε μια πεντάβαθμη κλίμακα Likert. Στόχος είναι η διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών για την ύπαρξη του μετασχηματιστικού ηγέτη στα ελληνικά σχολεία και των τρόπων με τους οποίους η ηγεσία αντιμετωπίζει το φαινόμενο της σιωπής και φωνής. Με άλλα λόγια, στόχος της ερώτησης είναι να βρεθεί η συσχέτιση της ηγεσίας με το φαινόμενο σιωπής και φωνής στα ελληνικά σχολεία.

5.4. Έλεγχος αξιοπιστίας ερωτηματολογίου

Η αξιοπιστία μιας έρευνας σχετίζεται με τη συνέπεια και την ακρίβεια και προϋποθέτει ότι «στην περίπτωση που μία έρευνα διεξαγόταν δεύτερη φορά σε μια παρόμοια ομάδα απαντώντων και σε ένα παρόμοιο περιβάλλον θα είχαμε ως αποτέλεσμα τα ίδια ερευνητικά αποτελέσματα» (Cohen, Manion&Morisson, 2008: 199). Με άλλα λόγια, η αξιοπιστία μιας έρευνας προκύπτει μέσω της επανάληψης ενός αποτελέσματος. Τότε μπορεί να υποστηριχθεί ότι το εργαλείο της έρευνας υπολογίζει σε μεγάλο βαθμό την πραγματική τιμή του εξεταζόμενου χαρακτηριστικού. Προκειμένου να ελεγχθεί η εγκυρότητα και αξιοπιστία του ερευνητικού εργαλείου που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα, έγινε στατιστική μελέτη μέσω του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha. Τιμές αξιοπιστίας μεγαλύτερες της τιμής 0,70 θεωρούνται αποδεκτές (Creswell, 2013). Ελέχθησαν όλες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, από τις οποίες οι 6 αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων. Όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα, η τιμή στο τεστ αξιοπιστίας είναι 0,874 το οποίο αποδεικνύει την αξιοπιστία των στοιχείων της έρευνας, δηλαδή το κατά πόσο τα στοιχεία τείνουν να καταμετρούν το ίδιο πράγμα.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,874	90

Πίνακας 4: Δείκτης Cronbach's Alpha για όλες τις ερωτήσεις

5.5. Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων

Η επεξεργασία των δεδομένων του ερωτηματολογίου αφορά την κωδικοποίησή τους, ώστε να μπορούν αυτά στη συνέχεια να αναλυθούν. Για την συγκεκριμένη έρευνα, επιλέχθηκε ως εργαλείο ανάλυσης των δεδομένων το πρόγραμμα Στατιστικής Επεξεργασίας Δεδομένων (S.P.S.S., Statistical Package for Social Sciences, 23.0). Αρχικά για κάθε ερώτηση του ερωτηματολογίου, δημιουργήθηκαν πίνακες συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων %, καθώς και τα αντίστοιχα διαγράμματα, ώστε ο αναγνώστης της έρευνας να έχει καλύτερη οπτική απεικόνιση των αποτελεσμάτων. Τα στατιστικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα ήταν το τεστ αξιοπιστίας του Cronbach (Cronbach's Alpha), ο παραμετρικός έλεγχος ANOVA, ο έλεγχος υποθέσεων χ^2 , ο έλεγχος ανεξάρτητων δειγμάτων Independent Samples T-test και ο παραμετρικός έλεγχος Pearson. Οι παραπάνω έλεγχοι έγιναν,

προκειμένου να μελετηθεί η σχέση των ομαδοποιημένων ερωτήσεων τόσο μεταξύ τους, όσο και με τα δημογραφικά στοιχεία της έρευνας.

5.6. Δεοντολογικά ζητήματα

Τα ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει ένα εισαγωγικό σημείωμα στο οποίο αναφέρεται ο σκοπός και ο τίτλος της έρευνας και επιβεβαιώνεται η εμπιστευτικότητα και η ανωνυμία της συμμετοχής των εκπαιδευτικών. Με αυτόν τον τρόπο επιχειρήθηκε να διασφαλιστεί όχι μόνο η συνειδητή συναίνεση των εκπαιδευτικών στην συμμετοχή της έρευνας, αλλά και να δοθούν εγγυήσεις εμπιστευτικότητας και ανωνυμίας προς αυτούς.

5.7. Περιορισμοί έρευνας

Ένας βασικός περιορισμός της έρευνας αποτελεί το μέγεθος του δείγματος (134 εκπαιδευτικοί), το οποίο δεν μας επιτρέπει να κάνουμε γενικεύσεις και να θεωρήσουμε πως τα αποτελέσματα της έρευνας είναι αντιπροσωπευτικά για το σύνολο του πληθυσμού των εκπαιδευτικών στην Ελλάδα. Επίσης, το δείγμα της έρευνας προέρχεται από ένα νησί, την Κρήτη, το οποίο σημαίνει πως οι εκπαιδευτικοί ενδέχεται να έχουν παρόμοιες αντιλήψεις και κουλτούρα, οι οποίες ίσως δεν είναι ίδιες με τους εκπαιδευτικούς στην υπόλοιπη Ελλάδα.

Περιορισμός της έρευνας επίσης, θα μπορούσε να θεωρηθεί η χρήση αποκλειστικά της ποσοτικής μεθοδολογίας. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η ποσοτική προσέγγιση είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στην περίπτωση που στόχος είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων, αποκλείει όμως την εξέταση κάθε πτυχής ενός θέματος από διαφορετική οπτική γωνία. Σε μια μελλοντική έρευνα, θα μπορούσε να χρησιμοποιεί εναλλακτικά μια συνδυαστική μεθοδολογική προσέγγιση, ώστε να εξεταστεί βαθύτερα το φαινόμενο της σιωπής και φωνής των εκπαιδευτικών. Παρ' όλους τους περιορισμούς όμως, η παρούσα έρευνα προσφέρει σημαντικά δεδομένα σχετικά με το φαινόμενο της σιωπής και φωνής των εκπαιδευτικών και της σχέσης του με την ηγεσία, τα οποία θα μπορούσαν να αποτελέσουν τη βάση μιας μελλοντικής έρευνας με μεγαλύτερο εύρος.

Κεφάλαιο 6^ο- Αποτελέσματα της έρευνας

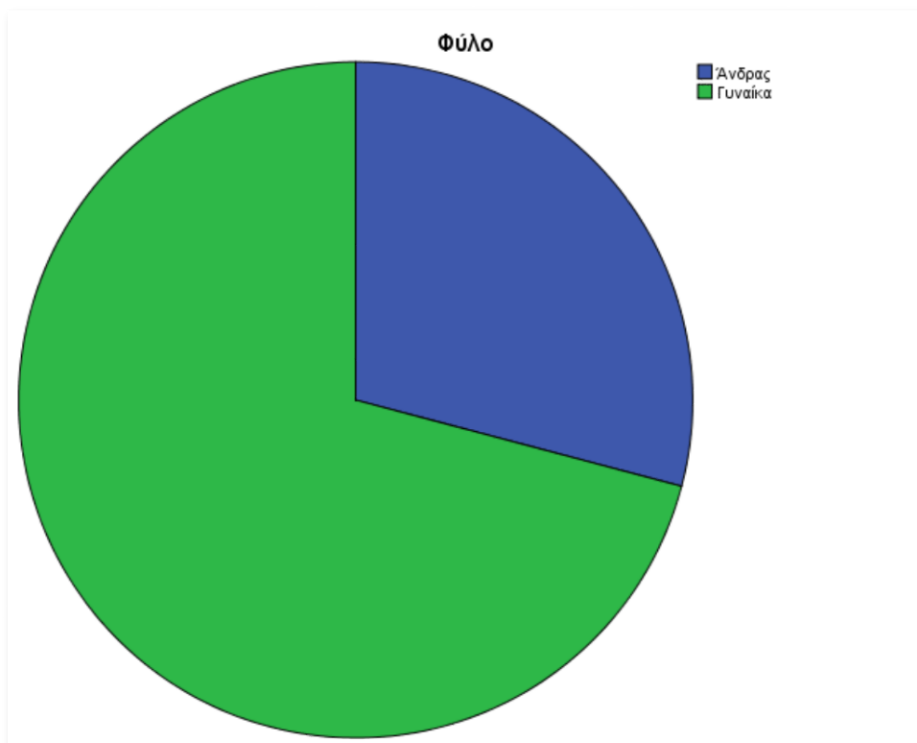
6.1.Περιγραφική ανάλυση δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος

Όπως προαναφέρθηκε, στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 134 εκπαιδευτικοί, από τους οποίους οι άνδρες ήταν 39 (29,1%) και οι γυναίκες ήταν 95 (70,9%). Οι γυναίκες λοιπόν αποτελούν την πλειονότητα του δείγματος (Πίνακας 5, Γράφημα 1).

Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	39	29,1	29,1	29,1
	Γυναίκα	95	70,9	70,9	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

Πίνακας 5: Κατανομή εκπαιδευτικών ως προς το φύλο



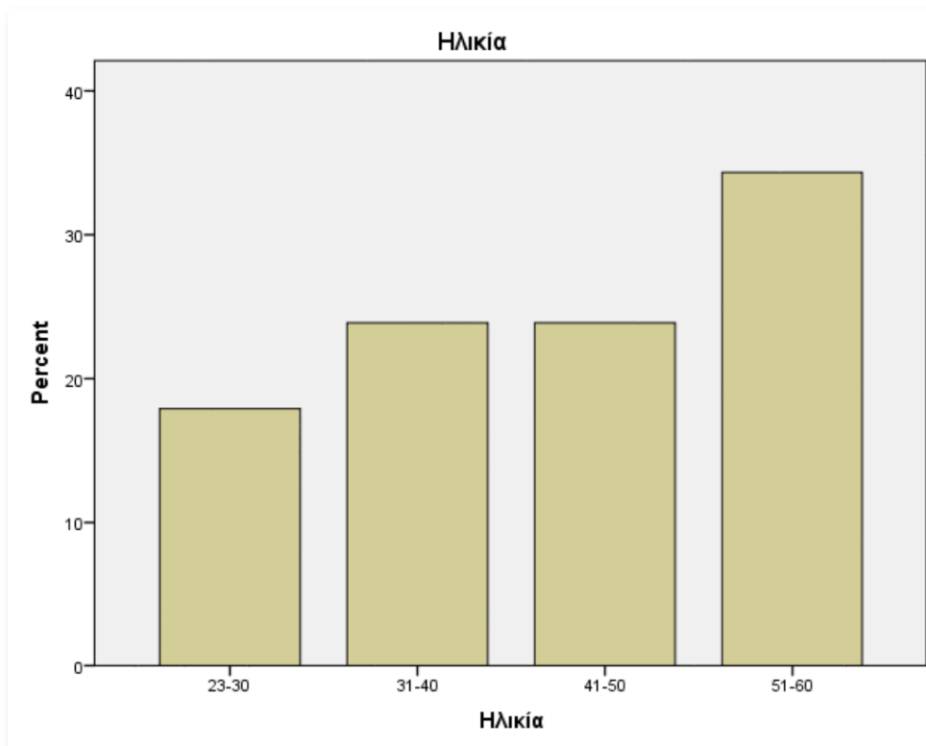
Γράφημα 1: Κατανομή εκπαιδευτικών ως προς το φύλο

Όσον αφορά την ηλικία των συμμετεχόντων, όπως φαίνεται στον Πίνακα 6 (και Γράφημα 2), οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί (34,3%) είναι από 51 έως 60 ετών. Το 23,9% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 41 έως 50 ετών και επίσης το 23,9% είναι από 31 έως 40 ετών. Τέλος, το 17,9% είναι από 23 έως 30 ετών. Παρατηρούμε λοιπόν, πως η πλειονότητα των εκπαιδευτικών είναι από 31 ετών και πάνω, ενώ κυριαρχούν οι εκπαιδευτικοί με ηλικία 51 έως 60 ετών.

Ηλικία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 23-30	24	17,9	17,9	17,9
31-40	32	23,9	23,9	41,8
41-50	32	23,9	23,9	65,7
51-60	46	34,3	34,3	100,0
Total	134	100,0	100,0	

Πίνακας 6: Κατανομή εκπαιδευτικών ως προς την ηλικία



Γράφημα 2: Κατανομή εκπαιδευτικών ως προς την ηλικία

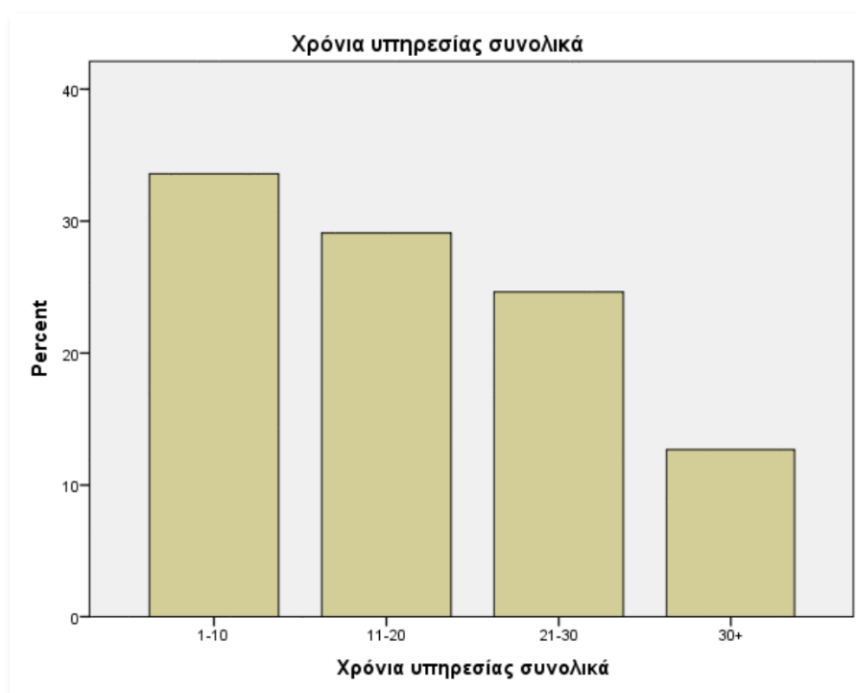
Από τους συμμετέχοντες εκπαιδευτικούς που έλαβαν μέρος στην έρευνα, το 33,6% έχει 1 έως 10 χρόνια συνολικής υπηρεσίας, ποσοστό 29,1% έχει 11- έως 20 χρόνια υπηρεσίας και

το 24,6% έχει 21 έως 30 χρόνια υπηρεσίας. Τέλος, το 12,7 % των εκπαιδευτικών εργάζεται πάνω από 30 έτη στην εκπαίδευση (Πίνακας 7, Γράφημα 3)

Χρόνια υπηρεσίας συνολικά

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-10	45	33,6	33,6	33,6
11-20	39	29,1	29,1	62,7
21-30	33	24,6	24,6	87,3
30+	17	12,7	12,7	100,0
Total	134	100,0	100,0	

Πίνακας 7: Κατανομή εκπαιδευτικών ως προς τα συνολικά χρόνια υπηρεσίας



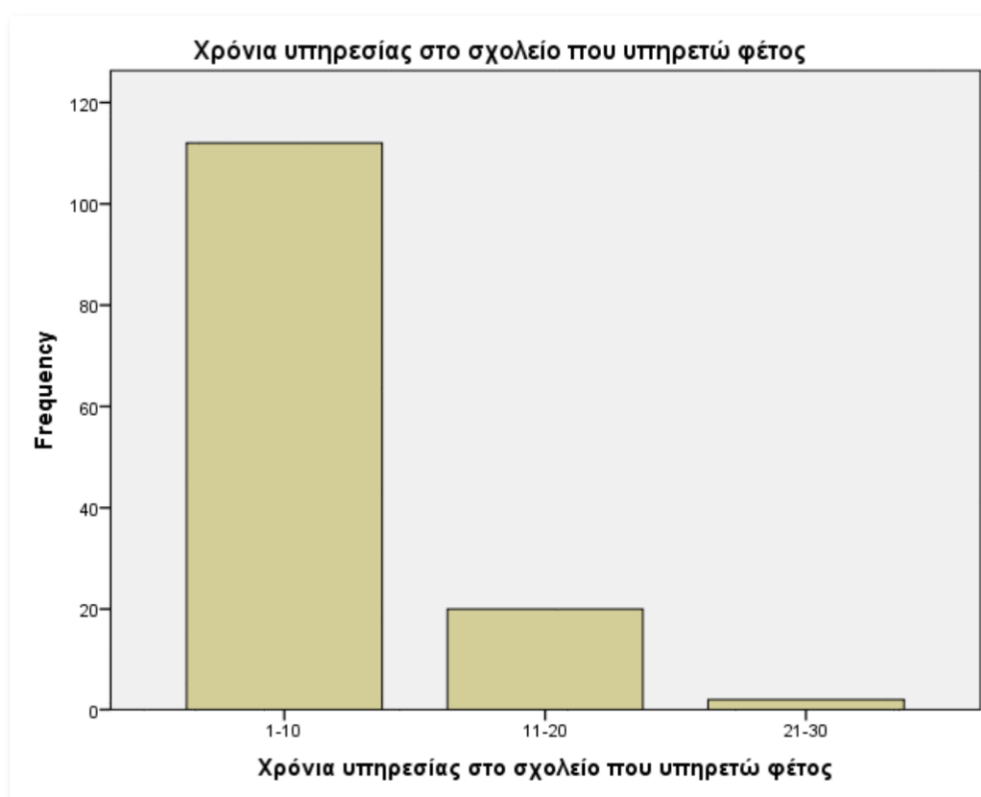
Γράφημα 3: Κατανομή εκπαιδευτικών ως προς τα συνολικά χρόνια υπηρεσίας

Εκτός από τα συνολικά χρόνια υπηρεσίας, οι εκπαιδευτικοί κλήθηκαν να δηλώσουν και τα χρόνια που υπηρετούν στο σχολείο που βρίσκονταν την φετινή σχολική χρονιά (Πίνακας 8, Γράφημα 4). Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί λοιπόν (83,6%) βρίσκονται στο ίδιο σχολείο 1 έως 10 έτη. Ακολουθούν με ποσοστό 14,9% όσοι έχουν 11 έως 20 χρόνια υπηρεσίας και μόνο το 1,5% βρίσκεται 21 έως 30 χρόνια στο ίδιο σχολείο. Τέλος, κανένας εκπαιδευτικός δεν είχε πάνω από 30 χρόνια υπηρεσίας στο ίδιο σχολείο.

Χρόνια υπηρεσίας στο σχολείο που υπηρετώ φέτος

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-10	112	83,6	83,6	83,6
11-20	20	14,9	14,9	98,5
21-30	2	1,5	1,5	100,0
Total	134	100,0	100,0	

Πίνακας 8: Κατανομή εκπαιδευτικών ως προς τα χρόνια υπηρεσίας στο σχολείο που υπηρετούν φέτος



Γράφημα 4: Κατανομή εκπαιδευτικών ως προς τα χρόνια υπηρεσίας στο σχολείο που υπηρετούν φέτος

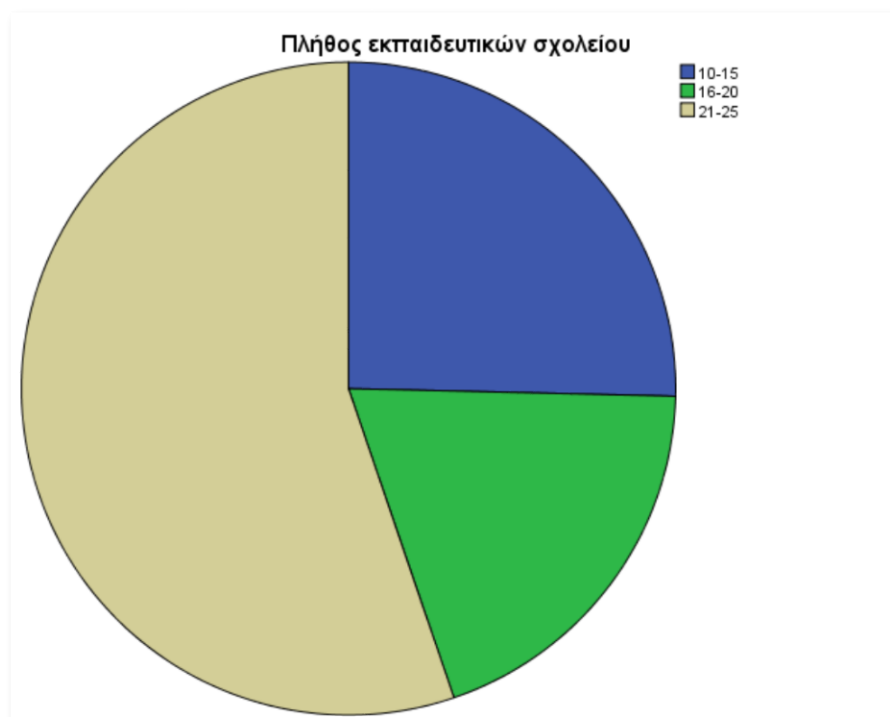
Στο πλαίσιο των δημογραφικών ερωτήσεων, οι εκπαιδευτικοί κλήθηκαν επίσης να αναφέρουν το πλήθος του διδακτικού προσωπικού του σχολείου τους. Έτσι λοιπόν, σχεδόν οι μισοί (55,2%) δήλωσαν πως το σχολείο που υπηρετούν έχει 21 έως 25 εκπαιδευτικούς, ενώ ακολουθεί το 25,4% που απάντησε πως το πλήθος των εκπαιδευτικών του σχολείου τους είναι 10 έως 15 άτομα. Τέλος, το 19,4% απάντησε πως στο σχολείο τους υπηρετούν 16-20

εκπαιδευτικοί. Άρα, τα περισσότερα σχολεία απαρτίζονται από 21 έως 25 εκπαιδευτικούς (Πίνακας 9, Γράφημα 5)

Πλήθος εκπαιδευτικών σχολείου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 10-15	34	25,4	25,4	25,4
16-20	26	19,4	19,4	44,8
21-25	74	55,2	55,2	100,0
Total	134	100,0	100,0	

Πίνακας 9: Το πλήθος των εκπαιδευτικών του σχολείου



Γράφημα 5: Το πλήθος των εκπαιδευτικών του σχολείου

Αυτό που κυρίως μας ενδιαφέρει όμως, είναι το πλήθος των εκπαιδευτικών που συμμετέχει σε συνεδριάσεις. Όπως φαίνεται από τον Πίνακα 10 (και Γράφημα 6), λίγο λιγότεροι από τους μισούς εκπαιδευτικούς (40,3%) δήλωσε πως στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων συμμετέχουν 16 έως 20 άτομα. Στη συνέχεια, το 38,8% απάντησε πως στις

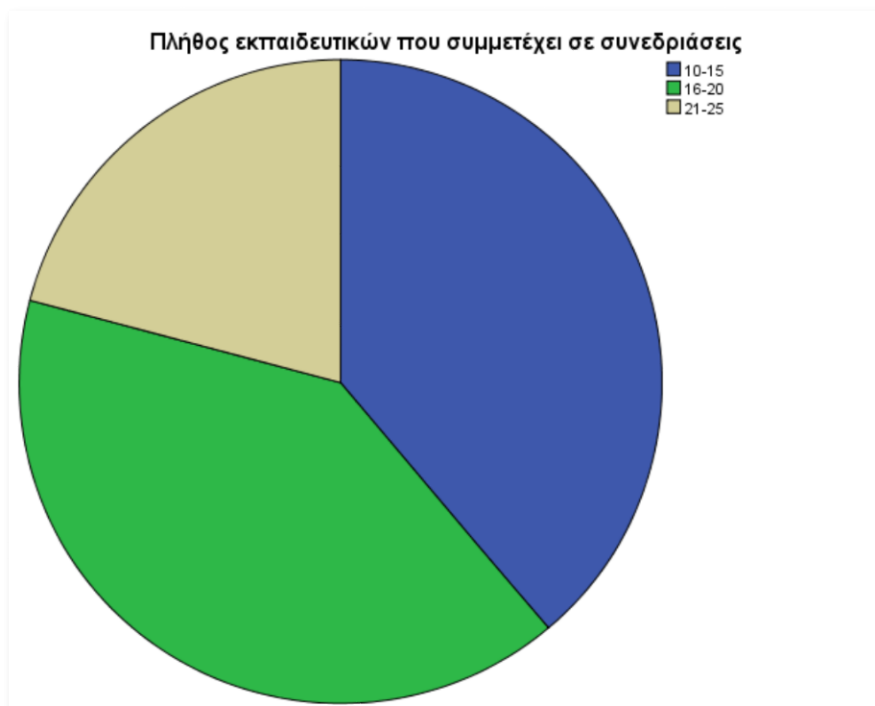
συνεδριάσεις συμμετέχουν 10 έως 15 εκπαιδευτικοί, ενώ το 20,9% ανέφερε πως 21 έως 25 άτομα προσέρχονται σε συνεδριάσεις.

Συγκρίνοντας κανείς το πλήθος των εκπαιδευτικών που συμμετέχει σε συνεδριάσεις με το συνολικό πλήθος των εκπαιδευτικών ενός σχολείου, εύκολα συμπεραίνει πως δεν συμμετέχουν όλοι στις συνεδριάσεις. Ενώ λοιπόν το 55,2% των εκπαιδευτικών απάντησε πως το σχολείο τους αποτελείται από 21 έως 25 άτομα συνολικά, μόνο το 20,9% ανέφερε πως στις συνεδριάσεις συμμετέχουν 21 έως 25 άτομα.

Πλήθος εκπαιδευτικών που συμμετέχει σε συνεδριάσεις

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 10-15	52	38,8	38,8	38,8
16-20	54	40,3	40,3	79,1
21-25	28	20,9	20,9	100,0
Total	134	100,0	100,0	

Πίνακας 10: Πλήθος εκπαιδευτικών που συμμετέχει σε συνεδριάσεις



Γράφημα 6: Πλήθος εκπαιδευτικών που συμμετέχει σε συνεδριάσεις

6.2. Περιγραφική στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας

6.2.1. Περιγραφική ανάλυση ερωτήσεων που αφορούν τις απόψεις των εκπαιδευτικών για την οργανωσιακή σιωπή και φωνή και τις συνέπειες του φαινομένου

Σε αυτή την ενότητα αναλύονται οι 30 ερωτήσεις που αφορούν το φαινόμενο της σιωπής και φωνής των εκπαιδευτικών. Η ανάλυση γίνεται για κάθε τύπο σιωπής και φωνής ξεχωριστά, σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση των Van Dyne et al. (2003), οι οποίοι κατηγοριοποίησαν τη σιωπή και φωνή σε συγκαταβατική, αμυντική και συνεργατική. Επίσης, αναλύονται και οι 9 ερωτήσεις που αφορούν τις συνέπειες του φαινομένου τόσο στους ίδιους τους εκπαιδευτικούς όσο και στο σχολείο.

Και σε αυτή την περίπτωση βρέθηκε πως το επίπεδο αξιοπιστίας των ερωτήσεων είναι ικανοποιητικό, καθώς για τις 30 ερωτήσεις που αφορούν το φαινόμενο της σιωπής και φωνής ο δείκτης Cronbach's Alpha είναι 0,749 (Πίνακας 11), ενώ για τις 9 ερωτήσεις που εξετάζουν τις συνέπειες του φαινομένου ο δείκτης είναι 0,914 (Πίνακας 12).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,749	30

Πίνακας 11: Δείκτης Cronbach's Alpha για τις ερωτήσεις που αφορούν τη σιωπή και φωνή

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,914	9

Πίνακας 12: Δείκτης Cronbach's Alpha για τις ερωτήσεις που αφορούν τις συνέπειες της σιωπής και φωνής

Περιγραφική ανάλυση των απόψεων των εκπαιδευτικών για τη σιωπή και φωνή

Πώς γίνεται αντιληπτή η Συγκαταβατική Σιωπή

Από τα δεδομένα που παρουσιάζονται στον πίνακα 13, μπορεί κανείς αμέσως να συμπεράνει πως η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα δεν εκτιμούν ότι εκδηλώνουν συγκαταβατική σιωπή στο σχολείο τους. Συγκεκριμένα, το 78,3% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως οι εκπαιδευτικοί δεν είναι απρόθυμοι να προτείνουν αλλαγές επειδή νιώθουν πως δεν εμπλέκονται (διαφωνούν λίγο έως απόλυτα). Επίσης, το 94,8% πιστεύει πως δεν αποσιωπά τις ιδέες του επειδή έχει παραιτηθεί συναισθηματικά, και το 91,7% ανέφερε πως δεν επιλέγει να σιωπήσει όταν πρέπει να λυθεί ένα πρόβλημα. Τέλος, σε ποσοστό 91,1% οι εκπαιδευτικοί δεν νιώθουν πως έχουν χαμηλή αποτελεσματικότητα στο να κάνουν τη διαφορά, άρα δεν αποσιωπούν τις ιδέες τους και σχεδόν 9 στους 10 εκπαιδευτικούς (88,1%) δεν αποσιωπά τις προτάσεις του, όταν αυτές αφορούν την βελτίωση της εργασίας του. Είναι λοιπόν ξεκάθαρο πως οι εκπαιδευτικοί διαφωνούν λίγο έως απόλυτα με την τακτική αποσιώπησης πληροφοριών και ιδεών και δεν εκδηλώνουν οργανωσιακή σιωπή.

Σύμφωνα με τους VanDyneetal (2003), όταν το άτομο έχει χαμηλή αυτοπεποίθηση, νιώθει πως δεν μπορεί να κάνει τη διαφορά και έχει παραιτηθεί συναισθηματικά τότε ενδέχεται να παρουσιάσει συγκαταβατική σιωπή. Παρόμοια οι Pinder&Harlos (2001) αναφέρουν πως η συγκαταβατική σιωπή αφορά την παθητική αποδοχή μιας κατάστασης λόγω παραίτησης-αδράνειας, το οποίο δεν φαίνεται να συμβαίνει στους συμμετέχοντες της παρούσης έρευνας.

Περιγράψτε τη συμπεριφορά σας στην εργασία σας	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ λίγο	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ απόλυτα
Είμαι απρόθυμος να κάνω προτάσεις για αλλαγή λόγω μη-εμπλοκής μου	58,2%	10,4%	9,7%	10,4%	5,2%	5,2%	7%
Κρατώ παθητικά τις ιδέες μου	72,4%	17,2%	5,2%	3,7%	1,5%	0%	0%

λόγω παραίτησης							
Κρατώ παθητικά τις ιδέες μου για την επίλυση προβλημάτων	71,6%	9,7%	10,4%	6%	1,5%	0%	7%
Κρατώ για τον εαυτό μου κάθε ιδέα βελτίωσης γιατί έχω χαμηλή αποτελεσματικότητα στο να κάνω τη διαφορά	67,9%	14,2%	9%	6,7%	0%	2,2%	0%
Κρατώ μέσα μου τις ιδέες μου σχετικά με το πώς να βελτιώσω τη δουλειά μου, γιατί νιώθω ότι δεν εμπλέκομαι	62,7%	17,2%	8,2%	6,7%	2,2%	7%	2,2%

Πίνακας 13: Η συγκαταβατική σιωπή στην εκπαίδευση

Πώς γίνεται αντιληπτή η Συγκαταβατική Φωνή

Παρόμοια με την συγκαταβατική σιωπή είναι και τα αποτελέσματα που αφορούν την εκδήλωση συγκαταβατικής φωνής στους εκπαιδευτικούς. Όπως φαίνεται λοιπόν στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 14), το 82,8% των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωσε πως οι εκπαιδευτικοί δεν υποστηρίζουν παθητικά τις ιδέες των υπολοίπων επειδή δεν θέλουν να εμπλακούν σε μια συζήτηση (52,2% διαφωνεί απόλυτα, 13,4% διαφωνεί πολύ, 17,2% διαφωνεί λίγο). Επίσης, 9 στους 10 εκπαιδευτικούς(90,2%) δεν εκφράζει παθητικά τη συμφωνία του, ενώ το 86,6% δεν συμφωνεί πάντα με τις απόψεις της ομάδας επειδή έχει παραιτηθεί συναισθηματικά. Τέλος, το 91,7% δήλωσε πως δεν συμφωνεί πάντα με τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς, επειδή νιώθει πως δεν είναι αποτελεσματικός στο να κάνει βελτιωτικές προτάσεις και το 83,6% δεν συμφωνεί πάντα παθητικά όσον αφορά την επίλυση προβλημάτων.

Η συγκαταβατική σιωπή προκύπτει, όταν το άτομο δεν εμπλέκεται συναισθηματικά με την εργασία του, έχει παραιτηθεί και νιώθει πως δεν είναι αποτελεσματικό. Γι' αυτό το λόγο επιλέγει να συμφωνεί πάντα παθητικά με την άποψη της πλειοψηφίας (Van Dyne et al.,2003· Pinder&Harlos, 2001). Από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί δεν εκτιμούν ότι εκδηλώνουν συγκαταβατική φωνή στο σχολείο τους, εφόσον οι πράξεις τους δεν έχουν ως εφιαλτήριο το αίσθημα της παραίτησης, ούτε θα μπορούσαμε να τους χαρακτηρίσουμε παθητικούς εργαζόμενους, οι οποίοι συμφωνούν πάντα με την άποψη της πλειοψηφίας.

Περιγράψτε τη συμπεριφορά σας στην εργασία σας	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ λίγο	Είμαι ουδέτερος /η	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ απόλυτα
Υποστηρίζω παθητικά τις ιδέες των άλλων λόγω μη εμπλοκής	52,2%	13,4%	17,2%	8,2%	6%	2,2%	7%
Εκφράζω παθητικά τη συμφωνία μου και σπάνια προσφέρω κάποια νέα ιδέα	56,7%	21,6%	11,9%	3%	2,2%	4,5%	0%
Συμφωνώ και πηγαίνω ανάλογα με τις απόψεις της ομάδας λόγω παραίτησης	59,7%	17,2%	9,7%	5,2%	2,2%	6%	0%
Εκφράζω μόνο συμφωνία με την ομάδα γιατί έχω χαμηλή αποτελεσματικότητα στο να κάνω προτάσεις	64,9%	16,4%	10,4%	3,7%	3,7%	0%	7%

Συμφωνώ παθητικά με τους άλλους για την επίλυση των προβλημάτων	56%	19,4%	8,2%	7,5%	5,2%	3,7%	0%
---	------------	--------------	-------------	------	------	------	----

Πίνακας 14: Η συγκαταβατική φωνή στην εκπαίδευση

Πώς γίνεται αντιληπτή η Αμυντική Σιωπή

Σύμφωνα με τους Van Dyne et al (2003), μία ακόμα κατηγορία της σιωπής είναι η αμυντική. Η αμυντική σιωπή εκδηλώνεται όταν το άτομο έχει επιφυλακτική στάση, διότι φοβάται τις πιθανές επιπτώσεις που θα έχει στην εργασία του, αν επιλέξει να εκφράσει τις απόψεις και ιδέες του.

Όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 15), οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα φαίνεται πως δεν εκτιμούν ότι δεν εκδηλώνουν αμυντική σιωπή στο σχολείο τους. Συγκεκριμένα, μόνο το 1,5% ανέφερε πως δεν προτείνει ιδέες για αλλαγή επειδή φοβάται, ενώ το 97,8% διαφωνεί λίγο έως απόλυτα με αυτή την τακτική. Επίσης, περίπου 9 στους 10 εκπαιδευτικούς (95,5%) δήλωσαν πως δεν αποκρύπτουν πληροφορίες επειδή φοβούνται τις επιπτώσεις που θα έχει η αποκάλυψή τους στην ηγεσία και το 91,1% δεν παραλείπει να αναφέρει κάποια γεγονότα, ώστε να προφυλάξει τον εαυτό του. Παρόμοια, το 89,5% των εκπαιδευτικών δήλωσε πως δεν αποφεύγει να κάνει βελτιωτικές προτάσεις για να προστατευτεί και σχεδόν όλοι οι εκπαιδευτικοί (97,1%) δεν σιωπούν όταν έχουν ιδέες για την επίλυση προβλημάτων. Όλα αυτά συνηγορούν στο συμπέρασμα πως οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί δεν έχουν αμυντική σιωπή.

Περιγράψτε τη συμπεριφορά σας στην εργασία σας	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ λίγο	Είμαι ουδέτερος /η	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ απόλυτα
Δεν μιλώ και δεν προτείνω ιδέες για αλλαγή επειδή φοβάμαι	76,1%	14,2%	7,5%	7%	1,5%	0%	0%
Κρατώ μέσα μου κάποιες	72,4%	19,4%	3,7%	2,2%	7%	1,5%	0%

πληροφορίες επειδή φοβάμαι							
Παραλείπω να αναφέρω κάποια γεγονότα προκειμένου να προφυλάξω τον εαυτό μου	61,2%	23,9%	6%	3%	3,7%	2,2%	0%
Αποφεύγω να εκφράζω ιδέες για βελτιώσεις προκειμένου να προστατέψω τον εαυτό μου	63,4%	20,9%	5,2%	2,2%	5,2%	7%	2,2%
Κρατώ μέσα μου τις απόψεις μου για την επίλυση προβλημάτων γιατί νιώθω φόβο	75,4%	17,2%	4,5%	7%	1,5%	7%	0%

Πίνακας 15: Η αμυντική σιωπή στην εκπαίδευση

Πώς γίνεται αντιληπτή η Αμυντική Φωνή

Όσον αφορά την αμυντική φωνή, περίπου 9 στους 10 εκπαιδευτικούς (94%) διαφωνούν λίγο έως απόλυτα με το ότι δεν εκφράζονται γιατί φοβούνται, πέρα από το να συμφωνούν με την ομάδα. Επίσης, το 97,8% δεν εκφράζει ιδέες οι οποίες στρέφουν την προσοχή στους άλλους, ώστε να προστατευτούν. Παρόμοια, το 96,3% των συμμετεχόντων δήλωσε πως δεν προσπαθεί να εκφράσει ιδέες με σκοπό να εστιαστεί η συζήτηση στις απόψεις ενός άλλου ατόμου και το 93,3% δεν υποστηρίζει πάντα τις απόψεις της ομάδας ακόμα και όταν διαφωνεί. Τέλος, η πλειονότητα των εκπαιδευτικών (97,1%) δεν συμφωνεί πάντα με την ομάδα επειδή φοβάται (βλ. πίνακας 16)

Γίνεται λοιπόν φανερό, πως οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί δεν έχουν ως κίνητρο τον φόβο, όταν επιλέγουν να επικοινωνήσουν και να εκφράσουν τις ιδέες τους. Δεν αντιλαμβάνονται στο σχολείο τους αυτό που οι Van Dyne et al. (2003) αναφέρουν ως αμυντική φωνή, η οποία

εκδηλώνεται όταν το άτομο μπορεί μεν να εκφράζεται, όμως επιλέγει την αποποίηση των ευθυνών από την ανάληψη πρωτοβουλιών, διότι φοβάται πιθανά αντίποινα.

Περιγράψτε τη συμπεριφορά σας στην εργασία σας	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ λίγο	Είμαι ουδέτερος /η	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ απόλυτα
Πέρα από το να συμφωνώ με την ομάδα, δεν εκφράζομαι πολύ, γιατί φοβάμαι	73,1%	14,2%	6,7%	3,7%	2,2%	0%	0%
Εκφράζω ιδέες που στρέφουν την προσοχή στους άλλους γιατί φοβάμαι	80,6%	11,2%	6%	1,5%	7%	0%	0%
Προσφέρω εξηγήσεις που εστιάζουν τη συζήτηση στους άλλους προκειμένου να προστατέψω τον εαυτό μου	75,4%	11,9%	9%	1,5%	1,5%	0%	7%
Πηγαίνω σύμφωνα με την ομάδα και την υποστηρίζω προκειμένου να προστατέψω τον εαυτό μου	69,4%	15,7%	8,2%	3,7%	2,2%	0%	7%
Συνήθως, συμφωνώ	80,6%	9%	7,5%	3%	0%	0%	0%

με την ομάδα επειδή νιώθω φόβο							
-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Πίνακας 16: Η αμυντική φωνή στην εκπαίδευση

Πώς γίνεται αντιληπτή η Συνεργατική Σιωπή

Τα αποτελέσματα που αφορούν την συνεργατική σιωπή και φωνή αλλάζουν το μέχρι τώρα τοπίο. Στην περίπτωση της συνεργατικής σιωπής, φαίνεται πως οι εκπαιδευτικοί μπορεί να επιλέξουν τη σιωπή, έχοντας ως κίνητρο το όφελος του σχολείου. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον πίνακα 23, το 57,5% των συμμετεχόντων δήλωσαν πως αποσιωπούν εμπιστευτικές πληροφορίες για λόγους καλής συνεργασίας, με το 29,1% των εκπαιδευτικών να συμφωνεί απόλυτα και το 20,9% να συμφωνεί πολύ με αυτή την τακτική. Επίσης, το 60,4% προστατεύει εσωτερικές πληροφορίες, ώστε να ωφεληθεί ολόκληρος ο οργανισμός (34,3% συμφωνεί απόλυτα), ενώ το 67,2% αντιστέκεται ακόμα και στην πίεση των άλλων προκειμένου να μην αποκαλυφθούν μυστικά του οργανισμού. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι το 79,1% των εκπαιδευτικών αρνείται να διαρρεύσει πληροφορίες που θα μπορούσαν να βλάψουν το σχολείο και σχεδόν 8 στους 10 εκπαιδευτικούς (81,3%) προστατεύουν ορισμένες πληροφορίες, επειδή ενδιαφέρονται για το καλό του οργανισμού.

Από την παραπάνω ανάλυση, γίνεται φανερό πως οι εκπαιδευτικοί εκτιμούν ότι εκδηλώνουν συνεργατική φωνή στο σχολείο τους, δηλαδή αποσιωπούν εσκεμμένα εμπιστευτικές πληροφορίες με σκοπό να προστατέψουν τους συναδέλφους τους ή ολόκληρο τον οργανισμό, βασιζόμενοι σε κίνητρα συνεργασίας ή αλτρουισμού (Van Dyne et al., 2003).

Περιγράψτε τη συμπεριφορά σας στην εργασία σας	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ λίγο	Είμαι ουδέτερος /η	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ απόλυτα
Κρατώ μέσα μου εμπιστευτικές πληροφορίες για λόγους καλής συνεργασίας	17,2%	9%	9%	7,5%	7,5%	20,9%	29,1%
Προστατεύω εσωτερικές	12,7%	9%	7,5%	10,4%	8,2%	17,9%	34,3%

πληροφορίες προκειμένου να ωφεληθεί ο οργανισμός							
Αντιστέκομαι στην πίεση των άλλων και δεν αποκαλύπτω μυστικά του οργανισμού	10,4%	9%	3,7%	9,7%	8,2%	17,2%	41,8%
Αρνούμαι να διαρρεύσω πληροφορίες που θα μπορούσαν να βλάψουν τον οργανισμό	7,5%	5,2%	2,2%	6%	14,2%	14,2%	50,7%
Προστατεύω ανάλογα εμπιστευτικές πληροφορίες επειδή ενδιαφέρομαι για τον οργανισμό	5,2%	3,7%	4,5%	5,2%	9,7%	23,1%	48,5%

Πίνακας 17: Η συνεργατική σιωπή στην εκπαίδευση

Πώς γίνεται αντιληπτή η Συνεργατική Φωνή

Στην περίπτωση της συνεργατικής φωνής, τα αποτελέσματα είναι παρόμοια με αυτά της συνεργατικής σιωπής. Σύμφωνα λοιπόν με τον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 18), οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα εκτιμούν ότι εκδηλώνουν συνεργατική φωνή. Ειδικότερα, το 88% έχει θετική στάση και εκφράζει λίγο έως απόλυτα τις απόψεις του για την επίλυση προβλημάτων, προς όφελος του οργανισμού. Επίσης, το 82,1% δήλωσε πως κάνει προτάσεις για θέματα που αφορούν τον οργανισμό (43,3% συμφωνεί πολύ) και το 85,8% εκφράζει την άποψή του, ακόμα και όταν οι υπόλοιποι διαφωνούν. Τέλος, σε ποσοστό 84,3% οι συμμετέχοντες λένε την άποψή τους και εκφράζουν καινοτόμες ιδέες για δράσεις

που θα μπορούν να ωφελήσουν το σχολείο, ενώ το 80,6% θέτει τις βελτιωτικές του προτάσεις, έχοντας ως κίνητρο το προσωπικό ενδιαφέρον για το σχολείο.

Όλα τα παραπάνω συνηγορούν στην άποψη ότι οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται την συνεργατική φωνή, η οποία εμφανίζεται όταν το άτομο εκφράζει εποικοδομητικές ιδέες προς όφελος του οργανισμού, βασιζόμενος σε συνεργατικά κίνητρα (Van Dyne et al, 2003).

Περιγράψτε τη συμπεριφορά σας στην εργασία σας	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ λίγο	Είμαι ουδέτερος /η	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ απόλυτα
Εκφράζω τις απόψεις μου για την επίλυση των προβλημάτων έχοντας ως κίνητρο τη συνεργασία προκειμένου να ωφεληθεί ο οργανισμός	7%	7%	3%	7,5%	10,4%	22,4%	55,2%
Αναπτύσσω ιδέες και κάνω προτάσεις σχετικά με θέματα που αφορούν τον οργανισμό	2,2%	1,5%	5,2%	9%	14,2%	24,6%	43,3%
Επικοινωνώ και λέω τις απόψεις μου για εργασιακά θέματα ακόμα και όταν οι άλλοι διαφωνούν	2,2%	3,7%	3,7%	4,5%	17,2%	23,1%	45,5%
Λέω τις ιδέες μου για νέα έργα και δράσεις που	1,5%	6%	3,7%	4,5%	6%	31,3%	47%

ενδεχομένως θα ωφελούσαν τον οργανισμό							
Προτείνω ιδέες για αλλαγή λόγω του εποικοδομητικού ενδιαφέροντός μου για τον οργανισμό	1,5%	5,2%	5,2%	7,5%	10,4%	22,4%	47,8%

Πίνακας 18: Η συνεργατική φωνή στην εκπαίδευση

Περιγραφική ανάλυση των απόψεων των εκπαιδευτικών για τις συνέπειες της σιωπής και φωνής

Από τον πίνακα 19 προκύπτει ότι 6 στους 10 εκπαιδευτικούς (59,7%) συμφωνούν πως μια από τις συνέπειες της αποσιώπησης των πραγματικών απόψεων και συναισθημάτων τους είναι η λήψη λανθασμένων αποφάσεων, καθώς δεν υπάρχει πλουραλισμός απόψεων λόγω του φαινομένου της σιωπής. Με αυτό διαφωνεί το 21,6%, ενώ το 18,7% φαίνεται να έχει ουδέτερη στάση.

Επίσης, το 54,4% των εκπαιδευτικών συμφωνεί ότι η ύπαρξη του φαινομένου της σιωπής δύναται να δημιουργήσει έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των εκπαιδευτικών και του διευθυντή, ενώ το 45,4% συμφωνεί πως μειώνεται και η απόδοση των εκπαιδευτικών.

Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες της έρευνας, το φαινόμενο της σιωπής επιδρά αρνητικά και στον βαθμό ικανοποίησης των εκπαιδευτικών, καθώς 6 στους 10 εκπαιδευτικούς (60,4%) συμφωνεί πως μειώνεται η εργασιακή τους ικανοποίηση, όταν αποσιωπούν τις απόψεις τους. Εκτός από αυτό, φαίνεται πως το 47% πιστεύει πως μια συνέπεια του φαινομένου της σιωπής είναι το γεγονός ότι οι εκπαιδευτικοί δεν συμμετέχουν στις συνεδριάσεις, διότι θεωρούν πως η συμμετοχή τους δεν θα έχει κανένα αντίκτυπο.

Ένα ακόμη στοιχείο που προκύπτει από τα δεδομένα του πίνακα, είναι το γεγονός ότι σύμφωνα με το 43,2% των ερωτηθέντων, οι εκπαιδευτικοί ενδέχεται να έχουν χαμηλή αυτοεκτίμηση όταν σιωπούν, εφόσον ο διευθυντής δεν ενδιαφέρεται για τις απόψεις τους. Σε αυτήν την περίπτωση, φαίνεται πως οι απόψεις των εκπαιδευτικών δίστανται, καθώς το 42,5% των ερωτηθέντων διαφωνούν με αυτήν την πρόταση. Επίσης, οι μισοί εκπαιδευτικοί

(51,5%) δεν θεωρούν πως μπορεί να εκδηλώσουν άγχος και κατάθλιψη επειδή δεν εκφράζουν τις πραγματικές τους απόψεις, ενώ το 25,3% συμφωνεί με την άποψη αυτή.

Τέλος, πρέπει να σημειωθεί πως το 49,2% των συμμετεχόντων ανέφερε πως μια από τις συνέπειες του φαινομένου της σιωπής είναι η δημιουργία του κλίματος σιωπής στο σχολείο, ενώ περίπου 7 στους 10 εκπαιδευτικούς (67,9%) θεωρεί πως το σχολείο δεν εξελίσσεται, εφόσον δεν διορθώνονται τα «κακώς κείμενα» λόγω της αποσιώπησης των απόψεων και των βελτιωτικών προτάσεών τους.

Όλα τα παραπάνω φανερώνουν πως η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών συμφωνεί πως το φαινόμενο της σιωπής επιδρά αρνητικά κυρίως σε διάφορες λειτουργίες του σχολείου, και λιγότερο στο άτομο που εκδηλώνει τη σιωπή.

Ποιες είναι οι συνέπειες της μη έκφρασης των πραγματικών απόψεων και συναισθημάτων των εκπαιδευτικών;	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος /η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΟ
Δεν λαμβάνονται σωστές αποφάσεις, επειδή δεν υπάρχει πλουραλισμός απόψεων	13,4	8,2	18,7	23,1	36,6	100
Δημιουργείται έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των εκπαιδευτικών και του διευθυντή	16,4	8,2	20,9	23,1	31,3	100
Μειώνεται η απόδοση των εκπαιδευτικών	17,2	9	28,4	19,4	26	100
Μειώνεται η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών	12,7	6,7	20,1	26,1	34,3	100
Οι εκπαιδευτικοί δεν συμμετέχουν ενεργά στις συνεδριάσεις, διότι θεωρούν πως η συμμετοχή	23,1	10,4	19,4	20,1	26,9	100

τους δεν θα έχει αντίκτυπο						
Οι εκπαιδευτικοί έχουν χαμηλή αυτοεκτίμηση, εφόσον ο διευθυντής δεν ενδιαφέρεται για την άποψή τους	31,3	11,2	14,2	20,1	23,1	100
Οι εκπαιδευτικοί εκδηλώνουν άγχος και κατάθλιψη	30,6	20,9	23,1	13,4	11,9	100
Δημιουργείται κλίμα σιωπής στο σχολείο	21,6	10,4	18,7	24,6	24,6	100
Το σχολείο δεν εξελίσσεται, εφόσον δεν διορθώνονται τα «κακώς κείμενα»	14,9	6	11,2	26,1	41,8	100

Πίνακας 19: Συνέπειες του φαινομένου σιωπής

Συνολική περιγραφική ανάλυση των μέσων όρων του παράγοντα «Απόψεις εκπαιδευτικών για τις συνέπειες του φαινομένου σιωπής»

Στον πίνακα 20 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και η τυπική απόκλιση για καθένα από τα υποερωτήματα που εξετάζουν τις συνέπειες της σιωπής. Από την ανάλυση προκύπτει πως σύμφωνα με την άποψη των εκπαιδευτικών η σημαντικότερη συνέπεια του φαινομένου σιωπής είναι το γεγονός ότι το σχολείο δεν εξελίσσεται, διότι δεν διορθώνονται τα κακώς κείμενα (Μ.Ο. 3,73), ενώ ακολουθούν η μείωση της εργασιακής τους ικανοποίησης (Μ.Ο. 3,62) και το γεγονός ότι λαμβάνονται λανθασμένες αποφάσεις, επειδή δεν υπάρχει πλουραλισμός απόψεων (Μ.Ο. 3,61).

Σε μικρότερο βαθμό δημιουργείται έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των εκπαιδευτικών και της ηγεσίας (Μ.Ο. 3,44), μειώνεται η απόδοσή τους (Μ.Ο. 3,28), δημιουργείται κλίμα σιωπής στο σχολείο (Μ.Ο. 3,20) και δεν συμμετέχουν ενεργά στις συνεδριάσεις (Μ.Ο. 3,17). Τέλος, σε ακόμη μικρότερο βαθμό οι εκπαιδευτικοί έχουν χαμηλή αυτοεκτίμηση (Μ.Ο. 2,92) και εκδηλώνουν άγχος και κατάθλιψη (Μ.Ο. 2,55) όταν εκδηλώνεται το φαινόμενο της σιωπής στον εργασιακό τους χώρο.

Statistics

	Λαμβάνονται λανθασμένες αποφάσεις λόγω έλλειψης πλουραλισμού απόψεων	Δημιουργείται έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντή	Μειώνεται η απόδοση των εκπαιδευτικών	Μειώνεται η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών	Οι εκπαιδευτικοί δεν συμμετέχουν ενεργά στις συνεδριάσεις	Οι εκπαιδευτικοί έχουν χαμηλή αυτοεκτίμηση	Οι εκπαιδευτικοί εκδηλώνουν άγχος και κατάθλιψη	Δημιουργείται κλίμα σιωπής στο σχολείο	Το σχολείο δεν εξελίσσεται, αφού δεν διορθώνονται τα "κακώς κείμενα"
N	134	134	134	134	134	134	134	134	134
	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,6119	3,4478	3,2836	3,6269	3,1716	2,9254	2,5522	3,2015	3,7388
Median	4,0000	4,0000	3,0000	4,0000	3,0000	3,0000	2,0000	3,0000	4,0000
Mode	5,00	5,00	3,00	5,00	5,00	1,00	1,00	4,00 ^a	5,00
Std. Deviation	1,39769	1,42780	1,39608	1,35265	1,51447	1,58293	1,36314	1,47551	1,43495
Variance	1,954	2,039	1,949	1,830	2,294	2,506	1,858	2,177	2,059
Range	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles									
25	3,0000	2,7500	2,0000	3,0000	2,0000	1,0000	1,0000	2,0000	3,0000
50	4,0000	4,0000	3,0000	4,0000	3,0000	3,0000	2,0000	3,0000	4,0000
75	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	4,0000	4,0000	4,2500	5,0000

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Πίνακας 20: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για κάθε μία από τις συνέπειες της σιωπής

6.2.2. Περιγραφή -ανάλυση ερωτήσεων που αφορούν τις απόψεις των εκπαιδευτικών για το σχολικό κλίμα, την ελεύθερη έκφρασή τους, τη συνεργασία μεταξύ τους αλλά και με την ηγεσία του σχολείου

Στην ενότητα αυτή αναλύονται οι ερωτήσεις που διερευνούν τις απόψεις των εκπαιδευτικών για το σχολικό κλίμα που επικρατεί στα σχολεία αναφορικά με την ελεύθερη έκφρασή τους και την ποιότητα της συνεργασίας μεταξύ τους. Ο δείκτης Cronbach's Alpha για το σύνολο των ερωτήσεων αυτής της ενότητας είναι 0,772 βάσει του οποίου διαπιστώνεται ικανοποιητική εσωτερική συνέπεια αξιοπιστίας των ερωτήσεων της ενότητας (Πίνακας 21).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,772	7

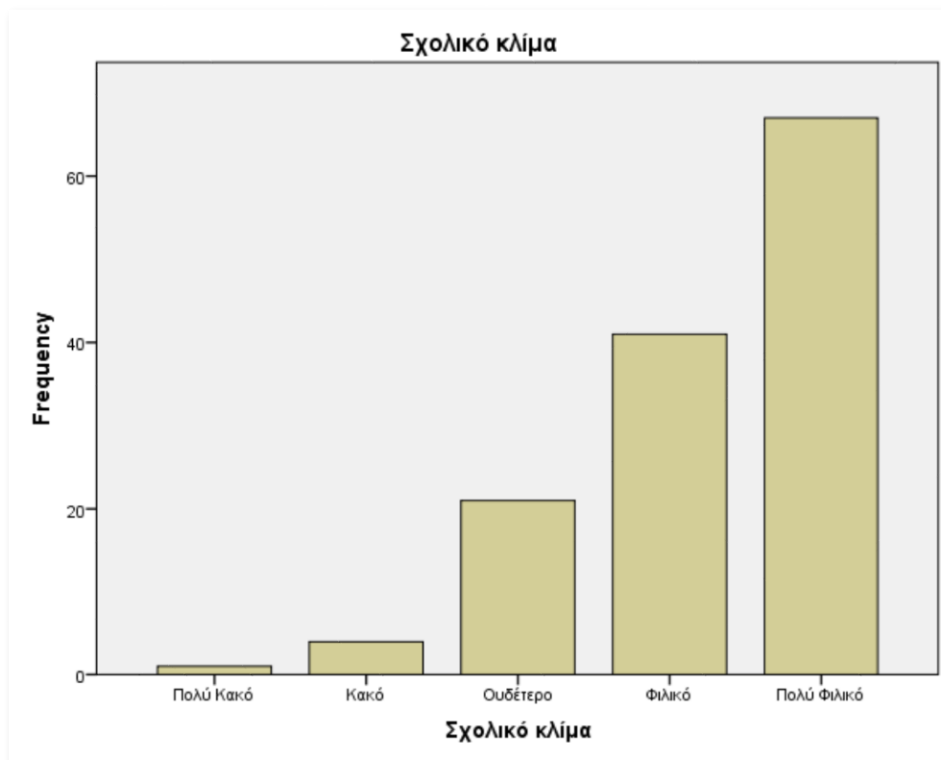
Πίνακας 21: Δείκτης Cronbach's Alpha για τις ερωτήσεις διερεύνησης σχολικού κλίματος, βαθμού ελεύθερης έκφρασης εκπαιδευτικών και συνεργασίας μεταξύ τους.

Όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 22, Γράφημα 7), το 80,6% των εκπαιδευτικών θεωρούν πως το σχολικό κλίμα είναι φιλικό έως πολύ φιλικό, ενώ το 15,7% των εκπαιδευτικών συμφωνεί πως το κλίμα είναι ουδέτερο. Ακόμα, μόνο το 3,7% των εκπαιδευτικών χαρακτήρισε κακό έως πολύ κακό το κλίμα που επικρατεί στο σχολείο τους. Από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών λοιπόν, φαίνεται πως το κλίμα που κυριαρχεί στα σχολεία είναι φιλικό.

Σχολικό κλίμα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ Κακό	1	,7	,7	,7
Κακό	4	3,0	3,0	3,7
Ουδέτερο	21	15,7	15,7	19,4
Φιλικό	41	30,6	30,6	50,0
Πολύ Φιλικό	67	50,0	50,0	100,0
Total	134	100,0	100,0	

Πίνακας 22: Κατανομή εκπαιδευτικών ως προς τον χαρακτηρισμό του σχολικού κλίματος



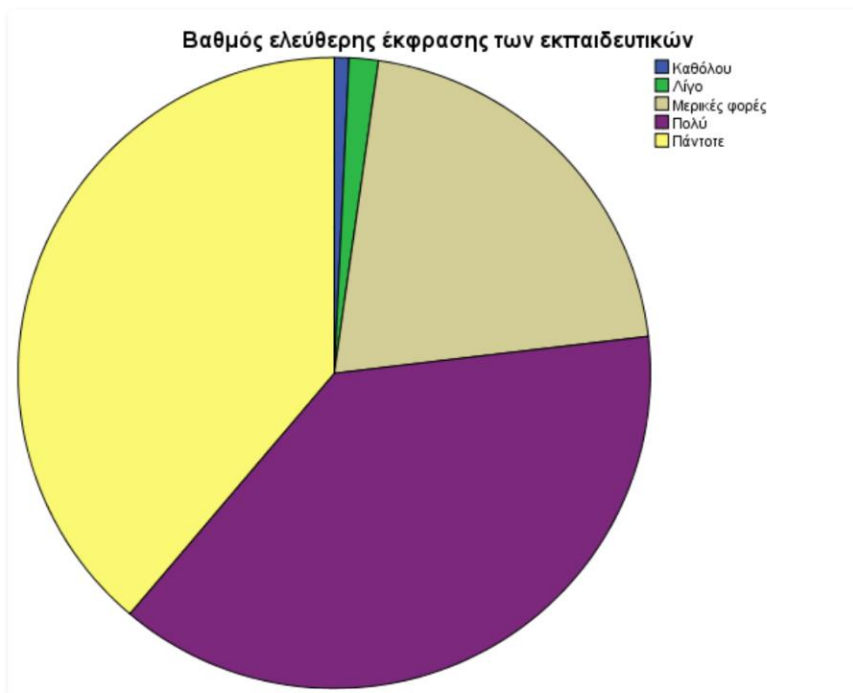
Γράφημα 7: Κατανομή εκπαιδευτικών ως προς τον χαρακτηρισμό του σχολικού κλίματος

Όσον αφορά τον βαθμό ελεύθερης έκφρασης των εκπαιδευτικών, φαίνεται πως κατά γενική ομολογία οι εκπαιδευτικοί εκφράζουν ελεύθερα τις απόψεις τους. Συγκεκριμένα, το 76,9% εκφράζεται πολύ έως πάντα ελεύθερα, ενώ περίπου 2 στους 10 συμμετέχοντες της έρευνας (20,9%) θεωρούν πως οι εκπαιδευτικοί εκφράζονται μερικές φορές ελεύθερα. Τέλος, το 8,5% των συμμετεχόντων ανέφερε πως οι εκπαιδευτικοί εκφράζονται λίγο έως καθόλου ελεύθερα (Πίνακας 23, Γράφημα 8).

Βαθμός ελεύθερης έκφρασης των εκπαιδευτικών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	1	,7	,7	,7
Λίγο	2	1,5	1,5	2,2
Μερικές φορές	28	20,9	20,9	23,1
Πολύ	51	38,1	38,1	61,2
Πάντοτε	52	38,8	38,8	100,0
Total	134	100,0	100,0	

Πίνακας 23: Κατανομή εκπαιδευτικών ως προς το βαθμό ελεύθερης έκφρασης των απόψεών τους



Γράφημα 8: Κατανομή εκπαιδευτικών ως προς το βαθμό ελεύθερης έκφρασης των απόψεών τους

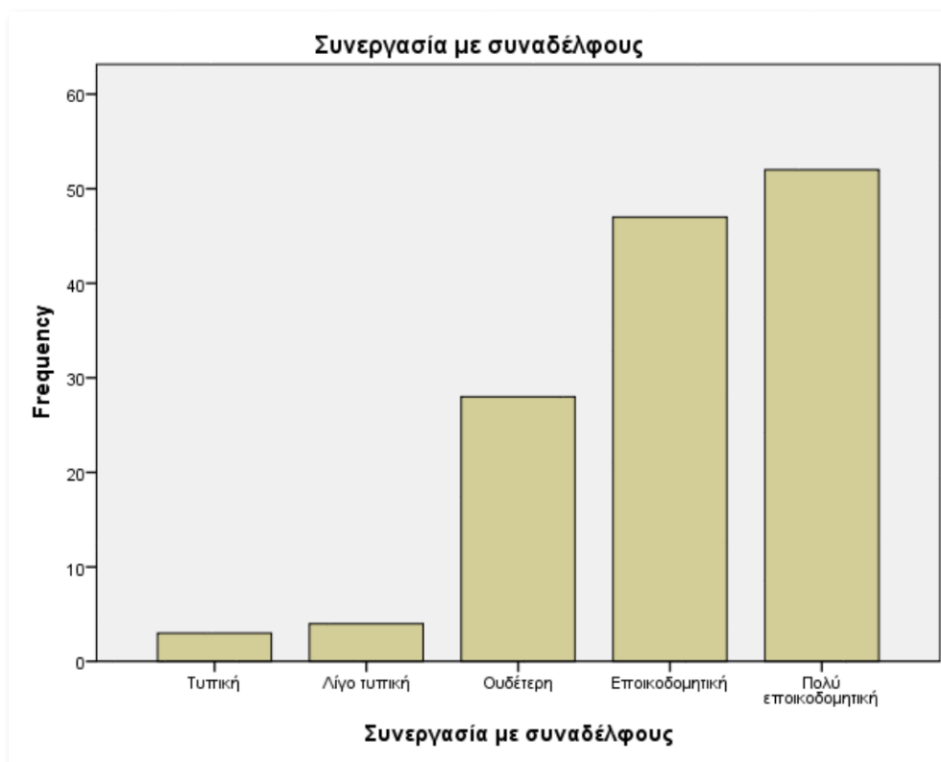
Όπως φαίνεται από τον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 24, Γράφημα 9), οι εκπαιδευτικοί χαρακτηρίζουν εποικοδομητική έως πολύ εποικοδομητική τη συνεργασία τους με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους σε ποσοστό 73,9%. Επίσης, το 20,9% των εκπαιδευτικών απάντησαν πως έχουν ουδέτερη, ενώ ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 5,2% των

ερωτηθέντων χαρακτήρισαν λίγο έως τελείως τυπική την συνεργασία με τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς, το οποίο φανερώνει πως υπάρχει πολύ μικρή αρνητική τάση ως προς τη συνεργασία με τους συναδέλφους.

Συνεργασία με συναδέλφους

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Τυπική	3	2,2	2,2	2,2
Λίγο τυπική	4	3,0	3,0	5,2
Ουδέτερη	28	20,9	20,9	26,1
Επικοινωνιακή	47	35,1	35,1	61,2
Πολύ επικοινωνιακή	52	38,8	38,8	100,0
Total	134	100,0	100,0	

Πίνακας 24: Κατανομή εκπαιδευτικών ως προς τη συνεργασία τους με τους συναδέλφους



Γράφημα 9: Κατανομή εκπαιδευτικών ως προς τη συνεργασία τους με τους συναδέλφους

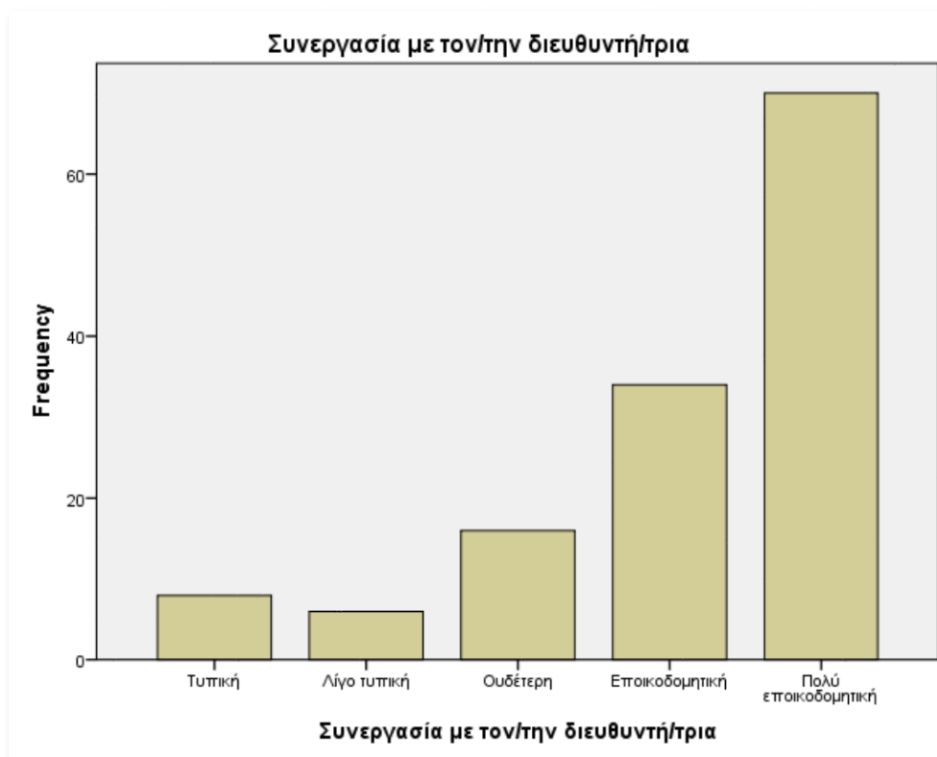
Παρόμοια είναι και τα αποτελέσματα που αφορούν την συνεργασία των εκπαιδευτικών με τον/την διευθυντή/τρια της σχολικής μονάδας που δραστηριοποιούνται. Έτσι λοιπόν, το

77,6% των εκπαιδευτικών ανέφεραν πως συνεργάζονται εποικοδομητικά έως πολύ εποικοδομητικά με τον διευθυντή, ενώ 1 στους 10 (11,9%) πιστεύει πως η συνεργασία του με τον διευθυντή είναι ουδέτερη. Τέλος, το 10,5% των συμμετεχόντων στην έρευνα χαρακτήρισε τη συνεργασία με τον διευθυντή λίγο έως τελείως τυπική (Πίνακας 25, Γράφημα 10).

Συνεργασία με τον/την διευθυντή/τρια

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Τυπική	8	6,0	6,0	6,0
Λίγο τυπική	6	4,5	4,5	10,4
Ουδέτερη	16	11,9	11,9	22,4
Εποικοδομητική	34	25,4	25,4	47,8
Πολύ εποικοδομητική	70	52,2	52,2	100,0
Total	134	100,0	100,0	

Πίνακας 25: Κατανομή εκπαιδευτικών ως προς τη συνεργασία τους με τον/την διευθυντή/τρια



Γράφημα 10: Κατανομή εκπαιδευτικών ως προς τη συνεργασία τους με τον/την διευθυντή/τρια

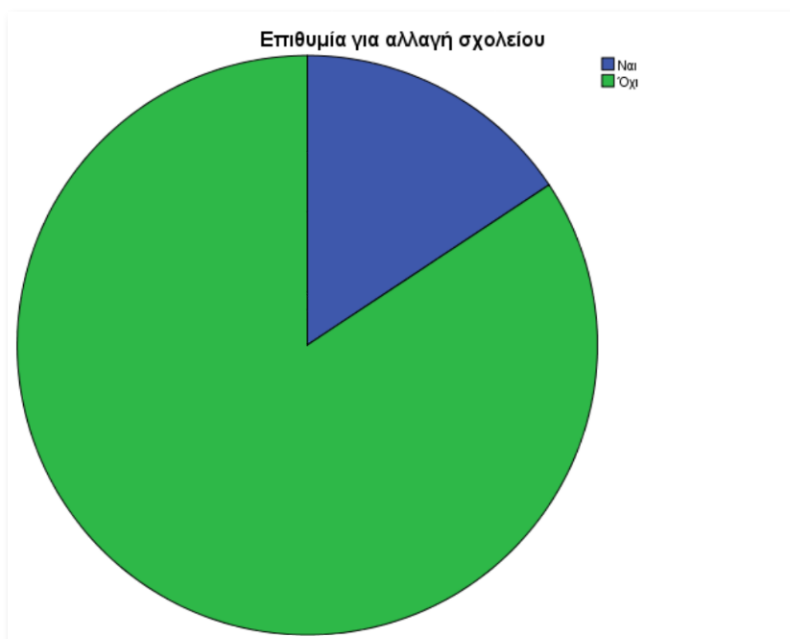
Όπως φαίνεται από τα τελευταία δύο γραφήματα λοιπόν, η συνεργασία των εκπαιδευτικών τόσο με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους όσο και την ηγεσία του σχολείου χαρακτηρίζεται από τους ίδιους πολύ επικοινωνιακή, το οποίο συνδέεται με το γεγονός ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρούν πως το σχολικό κλίμα όπου εργάζονται είναι πολύ φιλικό.

Ο παρακάτω πίνακας έρχεται να προσθέσει ακόμα μία πληροφορία, η οποία αφορά το οργανωσιακό κλίμα των σχολείων. Συγκεκριμένα, όπως φαίνεται παρακάτω, σχεδόν 8 στους 10 εκπαιδευτικούς (84,3%) δεν επιθυμούν να αλλάξουν σχολείο, ενώ μόνο το 15,7% δήλωσε πως θα προτιμούσε κάτι τέτοιο (Πίνακας 26, Γράφημα 11). Βέβαια, δεν μπορούμε να είμαστε σίγουροι για τα κίνητρα των εκπαιδευτικών που επιθυμούν να παραμείνουν στην ίδια σχολική μονάδα ή να μετακινηθούν σε άλλη και να υποστηρίξουμε πως αυτή η επιθυμία συνδέεται απαραίτητα με το σχολικό κλίμα.

Επιθυμία για αλλαγή σχολείου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	21	15,7	15,7	15,7
Όχι	113	84,3	84,3	100,0
Total	134	100,0	100,0	

Πίνακας 26: Κατανομή εκπαιδευτικών ως προς την επιθυμία τους να αλλάξουν σχολείο



Γράφημα 11: Κατανομή εκπαιδευτικών ως προς την επιθυμία τους να αλλάξουν σχολείο

6.2.3. Περιγραφική ανάλυση των ερωτήσεων που διερευνούν τις απόψεις των εκπαιδευτικών για την μετασχηματιστική ηγεσία και τη σχέση της με το φαινόμενο της σιωπής και φωνής

Στην ενότητα αυτή, αναλύονται οι ερωτήσεις 10 και 11. Στην πρώτη ερώτηση, η οποία αποτελείται από 11 υποερωτήματα, ερευνώνται τα 2 σημαντικότερα χαρακτηριστικά που πρέπει κατά την άποψη των εκπαιδευτικών να έχει ένας αποτελεσματικός διευθυντής. Τα στοιχεία αυτά αφορούν ουσιαστικά τα χαρακτηριστικά ενός μετασχηματιστικού ηγέτη. Στην δεύτερη ερώτηση, η οποία αποτελείται από 27 υποερωτήματα, εξετάζεται το αν ο διευθυντής των σχολείων έχει χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας, και πως αντιμετωπίζει αυτός το φαινόμενο της σιωπής και φωνής των εκπαιδευτικών.

Όπως φαίνεται στον πίνακα 27, το επίπεδο αξιοπιστίας των 27 υποερωτημάτων της ερώτησης 11 είναι αρκετά υψηλό, καθώς ο δείκτης Cronbach's Alpha είναι 0,981.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,981	27

Πίνακας 27: Δείκτης Cronbach's Alpha για τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή

Περιγραφική ανάλυση των σημαντικότερων χαρακτηριστικών του αποτελεσματικού διευθυντή, με βάση τις απόψεις των εκπαιδευτικών

Στην ερώτηση που ζητά από τους εκπαιδευτικούς να επιλέξουν τα 2 σημαντικότερα χαρακτηριστικά που πρέπει κατά τη γνώμη τους να έχει ένας αποτελεσματικός διευθυντής, το 22,38% απάντησε πως η ικανότητα του διευθυντή να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους εκπαιδευτικούς είναι ο σημαντικότερος παράγοντας. Ακόμα, το 20,89% θεωρεί 2^ο σημαντικότερο χαρακτηριστικό την ικανότητα του διευθυντή να καλλιεργεί κλίμα εμπιστοσύνης στους εκπαιδευτικούς (Πίνακας 28).

Ποια από τα παρακάτω χαρακτηριστικά θεωρείτε σημαντικά για έναν αποτελεσματικό διευθυντή;	Σημαντικότερο χαρακτηριστικό	2 ^{ος} πιο σημαντικό χαρακτηριστικό	ΣΥΝΟΛΟ
Να έχει γνώσεις και διοικητικές ικανότητες	20,14%	8,2%	14,15%
Να έχει ένα όραμα για το σχολείο	8,2%	8,2%	7,3%
Να εστιάζει και να αξιοποιεί τις ατομικές ανάγκες των εκπαιδευτικών	1,49%	4,47%	3,3%
Να δίνει προκλήσεις στους εκπαιδευτικούς εμπνέοντάς τους να αναπτυχθούν	5,2%	4,47%	4,8%
Να είναι φορέας αλλαγών, καινοτόμος, δημιουργικός	5,22%	15,67%	10,45%
Να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους εκπαιδευτικούς	22,38%	17,16%	19,7%
Να ασκεί επιρροή στους εκπαιδευτικούς, ώστε αυτοί να ταυτίζονται με το όραμα του σχολείου	8,95%	5,22%	7,08%
Να δίνει το παράδειγμα με τη στάση του	8,21%	8,95%	8,55%
Να καλλιεργεί κλίμα εμπιστοσύνης στους εκπαιδευτικούς	20,14%	20,89%	20,5%
Να έχει αυτοπεποίθηση	0%	0,74%	0,74%
Να δέχεται κριτική για τα λάθη του	0%	5,22%	5,22%
ΣΥΝΟΛΟ	100%	100%	100%

Πίνακας 28: Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού διευθυντή

Περιγραφική ανάλυση χαρακτηριστικών διευθυντή σχολείου, με βάση τις απόψεις των εκπαιδευτικών

Ο ακόλουθος πίνακας (Πίνακας 29) αφορά στα χαρακτηριστικά που έχουν οι διευθυντές/ριες των σχολείων που συμμετείχαν στην έρευνα, τα οποία αφορούν τόσο την μετασχηματιστική ηγεσία όσο και τον τρόπο που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές/ριες το φαινόμενο της σιωπής. Όπως φαίνεται και στον πίνακα, οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του διευθυντή τους είναι στην πλειοψηφία τους θετικές, γι' αυτό στη συνέχεια δίνεται έμφαση στον σχολιασμό των σημαντικότερων αποτελεσμάτων.

Σε ποιο βαθμό διαθέτει ο διευθυντής του σχολείου σας τα παρακάτω χαρακτηριστικά;	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ	ΣΥΝΟΛΟ
Είναι χαρισματικός	12,2%	11,9%	20,9%	26,9%	34,3%	100%

Έχει όραμα για το σχολείο	4,5%	10,4%	16,4%	32,1%	36,6%	100%
Εστιάζει στις ατομικές ανάγκες των εκπαιδευτικών	6%	8,2%	20,1%	26,1%	39,6%	100%
Δίνει προκλήσεις στους εκπαιδευτικούς για να αναπτυχθούν	9,7%	8,2%	25,4%	30,6%	26,1%	100%
Είναι προσηλωμένος στην αλλαγή και όχι στη διατήρηση του statusquo	11,2%	8,2%	23,1%	30,6%	26,9%	100%
Επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους εκπαιδευτικούς	3,7%	8,2%	16,4%	27,6%	44%	100%
Ασκεί επιρροή στους εκπαιδευτικούς, ώστε αυτοί να ταυτίζονται με το όραμα του σχολείου	6%	14,9%	24,6%	32,1%	22,4%	100%
Είναι καινοτόμος και δημιουργικός	4,5%	10,4%	24,6%	26,9%	33,6%	100%
Αξιοποιεί τις δυνατότητες των εκπαιδευτικών με την ανάθεση σε αυτούς σημαντικών projects	11,9%	14,9%	29,9%	20,1%	23,1%	100%
Εμπνέει εμπιστοσύνη στους εκπαιδευτικούς	4,5%	9%	11,2%	22,4%	53%	100%
Έχει αυτοπεποίθηση	3,7%	5,2%	13,4%	28,4%	49,3%	100%
Δέχεται κριτική για τα λάθη του	7,5%	4,5%	18,7%	21,6%	47,8%	100%
Δίνει το παράδειγμα με τη στάση του	6,7%	6,7%	14,9%	21,6%	50%	100%
Διαθέτει διοικητικές ικανότητες, γνώσεις	1,5%	5,2%	14,2%	29,1%	50%	100%
Επιζητά τις απόψεις των εκπαιδευτικών	4,5%	6,7%	9,7%	23,1%	56%	100%
Ενισχύει την επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς με οποιονδήποτε τρόπο	4,5%	5,2%	13,4%	22,4%	54,5%	100%
Ενθαρρύνει την ανάληψη	2,2%	8,2%	18,7%	24,6%	46,3%	100%

πρωτοβουλίας						
Αναγνωρίζει δημόσια τις επιτυχίες των εκπαιδευτικών και τους επικρίνει κατ' ιδίαν	11,2%	10,4%	11,9%	18,7%	47,8%	100%
Κάνει τους εκπαιδευτικούς να νιώθουν ασφάλεια, δημιουργώντας θετικό κλίμα	4,5%	6,7%	12,7%	18,7%	57,5%	100%
Δημιουργεί υποστηρικτικό κλίμα, ενθαρρύνοντας την έκφραση των εκπαιδευτικών	3,7%	6%	16,4%	22,4%	51,5%	100%
Καλλιεργεί κουλτούρα συνεργασίας στο σχολείο	3%	6%	18,7%	19,4%	53%	100%
Επικροτεί τους εκπαιδευτικούς που εκφράζουν την άποψή τους	8,2%	9,7%	17,9%	24,6%	39,6%	100%
Δίνει ευκαιρίες έκφρασης προβληματισμών και βελτιωτικών προτάσεων	3,7%	9,7%	11,2%	31,3%	44%	100%
Κατά τη διάρκεια των διαλειμμάτων ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να μιλούν για όσα τους απασχολούν	5,2%	7,5%	16,4%	26,1%	44,8%	100%
Είναι ενεργός ακροατής όταν επικοινωνεί με τους εκπαιδευτικούς	3,7%	6%	13,4%	24,6%	52,2%	100%
Πληροφορεί έγκαιρα τους εκπαιδευτικούς για οποιαδήποτε αλλαγή, για να μην καλλιεργεί φόβος λόγω αβεβαιότητας για το μέλλον	3%	7,5%	17,9%	23,9%	47,8%	100%

Στις συνεδριάσεις, όταν νιώθει πως είναι ανασταλτικός παράγοντας για την έκφραση των εκπαιδευτικών, αποχωρεί ή μένει ουδέτερος	12,7%	12,7%	13,4%	23,1%	38,1%	100%
--	-------	-------	-------	--------------	--------------	------

Πίνακας 29: Χαρακτηριστικά διευθυντή σχολείου

Από τον πίνακα 29 λοιπόν, προκύπτει ότι 6 στους 10 εκπαιδευτικούς (61,2%) θεωρούν πως ο διευθυντής του σχολείου τους είναι πολύ έως πάρα πολύ χαρισματικός, το 20,9% απάντησε πως είναι αρκετά χαρισματικός και το 24,1% πως είναι ελάχιστα ή καθόλου χαρισματικός. Η πλειονότητα των εκπαιδευτικών δήλωσε πως ο διευθυντής τους έχει όραμα για το σχολείο (68,7%), επικοινωνεί αποτελεσματικά μαζί τους (71,6%), ενώ παράλληλα τους εμπνέει εμπιστοσύνη (75,4%).

Επίσης, σε ποσοστό 77,7% οι εκπαιδευτικοί θεωρούν πως ο διευθυντής τους έχει αυτοπεποίθηση, το 69,4% απάντησε πως δέχεται κριτική για τα λάθη του και το 79,1% πως διαθέτει γνώσεις και διοικητικές ικανότητες. Ακόμα, υψηλό είναι το ποσοστό των εκπαιδευτικών που ανέφεραν πως ο διευθυντής τους δίνει το παράδειγμα με τη στάση του πολύ έως πάρα πολύ (71,6%), φροντίζει για την ενίσχυση της επικοινωνίας μαζί τους (76,9%), τους ενθαρρύνει να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες (70,9%) και δείχνει ενδιαφέρον για τις απόψεις τους (79,1%). Με άλλα λόγια, από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών φαίνεται πως οι διευθυντές των σχολείων που πήραν μέρος στην έρευνα έχουν αρκετά χαρακτηριστικά ενός μετασχηματιστικού ηγέτη.

Όσον αφορά την αντιμετώπιση του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής, οι διευθυντές επίσης φαίνεται να προλαμβάνουν ή να αντιμετωπίζουν σωστά το φαινόμενο, όπου αυτό υπάρχει. Συγκεκριμένα, το 76,2% των συμμετεχόντων ανέφερε πως ο διευθυντής τους φροντίζει ώστε να νιώθουν ψυχολογική ασφάλεια στο σχολείο, ενώ σύμφωνα με το 73,9% των εκπαιδευτικών, ο διευθυντής δημιουργεί υποστηρικτικό και θετικό κλίμα, το οποίο ενθαρρύνει την ελεύθερη έκφρασή τους. Επίσης, από τον πίνακα προκύπτει πως ο διευθυντής καλλιεργεί κουλτούρα συνεργασίας στο σχολείο (72,4%), δίνει την ευκαιρία στους εκπαιδευτικούς να εκφράσουν τους προβληματισμούς τους (75,3%) και κατά τη διάρκεια των διαλειμμάτων, τους προτρέπει να μιλούν για όσα τους απασχολούν στα πλαίσια μιας χαλαρής συζήτησης (70,9%). Τέλος, η πλειονότητα των ερωτηθέντων απάντησε πως ο διευθυντής είναι ενεργός ακροατής και ειλικρινής όταν επικοινωνούν μαζί του (76,8%), ενώ

πολλές φορές τηρεί ουδέτερη στάση ή αποχωρεί, όταν νιώθει πως είναι ανασταλτικός παράγοντας για την έκφραση των απόψεων των εκπαιδευτικών (61,2%).

6.3. Συσχετίσεις

Στη συνέχεια της έρευνας, σε μία προσπάθεια εύρεσης συσχετίσεων μεταξύ των ομαδοποιημένων ερωτήσεων, ακολουθούν οι πίνακες με τις σημαντικότερες συσχετίσεις μεταξύ των 13 νέων μεταβλητών που δημιουργήθηκαν από τις αρχικές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Περιγράφονται οι συσχετίσεις μεταξύ των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου αλλά και οι εξαρτήσεις μεταξύ τους, με στόχο τη εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας.

Συνολική Σιωπή/Φύλο

Όπως φαίνεται από τον παρακάτω πίνακα των μέσων όρων (πίνακας 30), οι άνδρες εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα συνολικής οργανωσιακής σιωπής (μέσος όρος 43,87) έναντι των γυναικών (μέσος όρος 41,58).

Group Statistics

	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Σιωπή	Άνδρας	39	43,8718	10,26024	1,64295
	Γυναίκα	95	41,5895	12,34478	1,26655

Πίνακας 30: Σύγκριση μέσων όρων συνολικής οργανωσιακής σιωπής με το φύλο

Όμως, όπως προκύπτει από τεστ ανεξαρτήτων δειγμάτων (Independent Samples Test) (Πίνακας 31), αφού εξετάστηκε η ομοιογένεια της διασποράς, βρέθηκε πως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών αναφορικά με τη συνολική οργανωσιακή σιωπή ($t=1.019$, $df=132$, $p=0.310 > 0.05$).

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means
--	---	------------------------------

	F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Differen ce	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Σιωπή Equal variances assumed	1,724	,191	1,019	132	,310	2,28232	2,24077	-2,15015	6,71479
Equal variances not assumed			1,100	84,519	,274	2,28232	2,07447	-1,84263	6,40727

Πίνακας 31: Πίνακας T-testσυνολικής σιωπής ανάλογα με το φύλο

Συνολική Σιωπή/Πλήθος εκπαιδευτικών που συμμετέχει στις συνεδριάσεις

Όπως φαίνεται από τον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 32), οι μέσοι όρων όλων των ομάδων που αφορούν το πλήθος των εκπαιδευτικών που συμμετέχει στις συνεδριάσεις εμφανίζουν πολύ κοντινούς μέσους όρους για την συνολική σιωπή. Εμφανίζεται μόνο μια μικρή θετική απόκλιση στον μέσο όρο αναφορικά με την περίπτωση που σε μία συνεδρίαση συμμετέχουν 10 έως 15 εκπαιδευτικοί (Μ.Ο. 43,80).

Descriptives

Σιωπή

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
10-15	52	43,8077	12,87502	1,78544	40,2233	47,3921	15,00	72,00
16-20	54	40,8333	11,69059	1,59089	37,6424	44,0242	15,00	65,00
21-25	28	42,1071	9,69284	1,83177	38,3487	45,8656	15,00	66,00
Total	134	42,2537	11,78420	1,01800	40,2402	44,2673	15,00	72,00

Πίνακας 32: Σύγκριση μέσων όρων συνολικής σιωπής με το πλήθος των εκπαιδευτικών που συμμετέχει στις συνεδριάσεις

Από την ίδια ανάλυση (πίνακας 33) προκύπτει ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των κλάσεων της μεταβλητής πλήθος εκπαιδευτικών που συμμετέχει στις συνεδριάσεις με την συνολική οργανωσιακή σιωπή ($p = 0.432 > 0.05$).

ANOVA

Σιωπή

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	235,118	2	117,559	,845	,432
Within Groups	18234,255	131	139,193		
Total	18469,373	133			

Πίνακας 33: Πίνακας ANOVA συνολικής σιωπής ανάλογα με το πλήθος των εκπαιδευτικών που συμμετέχει στις συνεδριάσεις.

Συνολική σιωπή/Σχολικό κλίμα

Όπως φαίνεται από τον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 34), οι μέσοι όροι όλων των ομάδων αναφορικά με το σχολικό κλίμα δεν εμφανίζουν μεγάλη διακύμανση στις τιμές. Ειδικότερα, μόνο η συνολική σιωπή των εκπαιδευτικών που χαρακτήρισαν ουδέτερο το σχολικό κλίμα εμφανίζει υψηλότερο μέσο όρο (Μ.Ο. 44,71), με ελάχιστη απόκλιση από αυτούς που χαρακτήρισαν θετικό (Μ.Ο. 41,67) ή αρνητικό το σχολικό κλίμα (Μ.Ο. 44,40).

Descriptives

Σιωπή

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Θετικό	108	41,6759	11,64894	1,12092	39,4538	43,8980	15,00	68,00
Αρνητικό	5	44,4000	13,14534	5,87878	28,0779	60,7221	29,00	65,00
Ουδέτερο	21	44,7143	12,39412	2,70462	39,0725	50,3560	15,00	72,00
Total	134	42,2537	11,78420	1,01800	40,2402	44,2673	15,00	72,00

Πίνακας 34: Σύγκριση μέσων όρων συνολικής σιωπής με το σχολικό κλίμα

Φαίνεται, όπως προκύπτει από τον έλεγχο ανεξαρτησίας χ^2 (Πίνακας 35), πως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά αναφορικά με την συνολική οργανωσιακή σιωπή των ερωτηθέντων και το σχολικό κλίμα ($p = 0.948 > 0.05$).

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	58,884 ^a	78	,948
Likelihood Ratio	54,001	78	,983
Linear-by-Linear Association	1,292	1	,256
N of Valid Cases	134		

a. 116 cells (96,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

Πίνακας 35: Chi-Square Tests συνολικής σιωπής ανάλογα με το σχολικό κλίμα

Ελέγχοντας τη σχέση του σχολικού κλίματος με καθένα από τα 3 διαφορετικά είδη σιωπής (συγκαταβατική, αμυντική και συνεργατική) βρέθηκε πως μόνο η αμυντική σιωπή εξαρτάται από το σχολικό κλίμα. Ειδικότερα, η αμυντική σιωπή των εκπαιδευτικών που χαρακτήρισαν το σχολικό κλίμα ουδέτερο εμφανίζει υψηλότερο μέσο όρο (M.O. 9.04) και ακολουθεί με μέσο όρο 8.00 η αμυντική σιωπή των εκπαιδευτικών που χαρακτήρισαν αρνητικό το σχολικό κλίμα.

Descriptives

Αμυντική Σιωπή

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Θετικό	108	7,4907	3,65446	,35165	6,7936	8,1878	5,00	19,00

Αρνητικό	5	8,0000	6,70820	3,00000	-,3293	16,3293	5,00	20,00
Ουδέτερο	21	9,0476	5,43577	1,18618	6,5733	11,5220	5,00	24,00
Total	134	7,7537	4,10654	,35475	7,0520	8,4554	5,00	24,00

Πίνακας 36: Σύγκριση μέσων όρων αμυντικής σιωπής με το σχολικό κλίμα

Από τον έλεγχο ανεξαρτησίας χ^2 φαίνεται πως υπάρχει στατιστικά σημαντική εξάρτηση μεταξύ της αμυντικής σιωπής και του σχολικού κλίματος ($p=0.017 < 0.05$).

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	51,082 ^a	32	,017
Likelihood Ratio	30,002	32	,568
Linear-by-Linear Association	2,526	1	,112
N of Valid Cases	134		

a. 45 cells (88,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

Πίνακας 37: Chi-Square Tests αμυντικής σιωπής ανάλογα με το σχολικό κλίμα

Συνολική σιωπή/Συνεργασία με τον διευθυντή

Στην περίπτωση της συνολικής σιωπής, παρατηρείται διακύμανση στις τιμές των μέσων όρων που αφορούν την συνεργασία των ατόμων που σιωπούν με την ηγεσία του σχολείου. Συγκεκριμένα, η συνολική σιωπή στην περίπτωση που η συνεργασία αυτή είναι λίγο τυπική εμφανίζει τον υψηλότερο μέσο όρο (Μ.Ο. 48,00) ενώ η συνολική σιωπή στην περίπτωση της πολύ εποικοδομητικής συνεργασίας έχει τον χαμηλότερο μέσο όρο (Μ.Ο. 41,35).

Descriptives

Σιωπή

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		

Τυπική	8	43,250 0	11,2726 0	3,98546	33,8259	52,6741	30,00	65,00
Λίγο τυπική	6	48,000 0	6,26099	2,55604	41,4295	54,5705	42,00	59,00
Ουδέτερη	16	43,187 5	14,9051 2	3,72628	35,2451	51,1299	15,00	72,00
Εποικοδομητικ ή	34	42,411 8	10,7029 2	1,83554	38,6773	46,1462	15,00	57,00
Πολύ εποικοδομητικ ή	70	41,357 1	12,0350 2	1,43846	38,4875	44,2268	15,00	68,00
Total	134	42,253 7	11,7842 0	1,01800	40,2402	44,2673	15,00	72,00

Πίνακας 38: Σύγκριση μέσων όρων συνολικής σιωπής με την συνεργασία με τον διευθυντή

Εφαρμόζοντας λοιπόν τον έλεγχο ανεξαρτησίας χ^2 , προκύπτει στατιστικά σημαντική εξάρτηση της σιωπής των εκπαιδευτικών με την ποιότητα της συνεργασίας τους με την ηγεσία ($\chi^2 = 200.323$, $df = 156$, $p = 0.01 < 0.05$).

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	200,323 ^a	156	,010
Likelihood Ratio	139,164	156	,829
Linear-by-Linear Association	1,167	1	,280
N of Valid Cases	134		

a. 199 cells (99,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

Πίνακας 39: Chi-Square Tests συνολικής σιωπής με την συνεργασία με τον διευθυντή

Συνολική φωνή/Φύλο

Από τον πίνακα , προκύπτει πως οι άνδρες εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής φωνής (Μ.Ο. 47,43) έναντι των γυναικών (Μ.Ο. 45,63).

Group Statistics

	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Φωνή	Άνδρας	39	47,4359	6,67594	1,06901
	Γυναίκα	95	45,6316	5,62300	,57691

Πίνακας 40: Σύγκριση μέσων όρων συνολικής φωνής με το φύλο

Σύμφωνα όμως με τον έλεγχο ανεξάρτητων δειγμάτων (Independent Samples Test) δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών, αναφορικά με τη σιωπή που εμφανίζουν ($t=1.596$, $df= 132$, $p=0.089>0.05$). Συνεπώς, το φύλο δεν επηρεάζει την εκδήλωση φωνής στους εκπαιδευτικούς.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Φωνή	Equal variances assumed	2,934	,089	1,596	132	,113	1,80432	1,13065	-,43223	4,04086
	Equal variances not assumed			1,485	61,257	,143	1,80432	1,21474	-,62450	4,23314

Πίνακας 41: Πίνακας T-test συνολικής φωνής ανάλογα με το φύλο

Συνολική φωνή/ Πλήθος εκπαιδευτικών που συμμετέχει σε συνεδριάσεις

Όπως φαίνεται από τον παρακάτω πίνακα μέσω των όρων οι μέσοι όροι όλων των ομάδων της μεταβλητής «πλήθος εκπαιδευτικών που συμμετέχουν στις συνεδριάσεις» εμφανίζουν πολύ κοντινούς μέσους όρους για τη συνολική φωνή, καθώς οι μέσοι όροι διακυμαίνονται από 45,81 (πλήθος= 16-20 άτομα) έως 46,46 (πλήθος= 21-25 άτομα).

Descriptives

Φωνή

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
10-15	52	46,3462	5,02888	,69738	44,9461	47,7462	38,00	60,00
16-20	54	45,8148	6,26182	,85213	44,1057	47,5240	28,00	62,00
21-25	28	46,4643	7,14134	1,34959	43,6952	49,2334	35,00	64,00
Total	134	46,1567	5,97973	,51657	45,1350	47,1785	28,00	64,00

Πίνακας 42: Σύγκριση μέσω των όρων συνολικής φωνής και πλήθους εκπαιδευτικών που συμμετέχει στις συνεδριάσεις.

Από τον έλεγχο ANOVA προκύπτει πως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των κλάσεων της συνολικής φωνής και του πλήθους των εκπαιδευτικών που συμμετέχει στις συνεδριάσεις ($p = 8.861 > 0.05$).

ANOVA

Φωνή

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10,827	2	5,414	,149	,861
Within Groups	4744,882	131	36,220		
Total	4755,709	133			

Πίνακας 43: Πίνακας ANOVA συνολικής φωνής ανάλογα με το πλήθος των εκπαιδευτικών που συμμετέχει στις συνεδριάσεις

Συνολική Φωνή/Σχολικό κλίμα

Στην περίπτωση της συνολικής φωνής, φαίνεται πως οι μέσοι όροι όλων των ομάδων ανάλογα με το σχολικό κλίμα που επικρατεί στο σχολείο παρουσιάζουν διακύμανση στις τιμές τους. Συγκεκριμένα, η συνολική φωνή των εκπαιδευτικών που χαρακτήρισαν αρνητικό το σχολικό κλίμα εμφανίζει χαμηλότερο μέσο όρο (Μ.Ο. 42,80) συγκριτικά με τους μέσους όρων της συνολικής φωνής στην περίπτωση που οι εκπαιδευτικοί χαρακτήρισαν θετικό (Μ.Ο. 46,31) ή ουδέτερο το σχολικό κλίμα (Μ.Ο. 46,14).

Descriptives

Φωνή

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Θετικό	108	46,3148	5,35584	,51537	45,2932	47,3365	36,00	64,00
Αρνητικό	5	42,8000	3,49285	1,56205	38,4631	47,1369	37,00	45,00
Ουδέτερο	21	46,1429	8,88418	1,93869	42,0988	50,1869	28,00	60,00
Total	134	46,1567	5,97973	,51657	45,1350	47,1785	28,00	64,00

Πίνακας 44: Σύγκριση μέσων όρων συνολικής φωνής και σχολικού κλίματος

Από τον έλεγχο ανεξαρτησίας χ^2 , προκύπτει πως η φωνή που ενδέχεται να εκφράσει ο εκπαιδευτικός εξαρτάται από το κλίμα που επικρατεί στο σχολείο ($\chi^2= 81.733$, $df= 52$, $p= 0.005 < 0.05$). Με άλλα λόγια, το κατά πόσο θα εκφραστεί ένας εκπαιδευτικός εξαρτάται από το κλίμα που επικρατεί στο σχολείο και κατά 99,5% θα εκφραστεί πιο συχνά αν το κλίμα είναι θετικό ή ουδέτερο.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	81,733 ^a	52	,005
Likelihood Ratio	57,394	52	,282
Linear-by-Linear Association	,116	1	,733

N of Valid Cases	134		
------------------	-----	--	--

a. 77 cells (95,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

Πίνακας 45: Chi-Square Testsσυνολικής φωνής ανάλογα με το σχολικό κλίμα

Συνολική Φωνή/Συνεργασία με τον διευθυντή

Όπως φαίνεται στον πίνακα , οι μέσοι όροι όλων των ομάδων ανάλογα με την συνεργασία που έχουν με τον διευθυντή του σχολείου δεν παρουσιάζουν σημαντική διακύμανση στις τιμές τους. Ιδιαίτερα, στην περίπτωση που η συνεργασία με την ηγεσία χαρακτηρίζεται ως ουδέτερη, παρατηρείται υψηλότερος μέσος όρος (Μ.Ο. 47,75) με μικρή όμως διαφορά από τις υπόλοιπες περιπτώσεις.

Descriptives

Φωνή

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					Τυπική	8		
Λίγο τυπική	6	45,8333	8,79583	3,59088	36,6027	55,0640	39,00	62,00
Ουδέτερη	16	47,7500	8,20163	2,05041	43,3797	52,1203	35,00	64,00
Εποικοδομητική	34	45,0000	5,47169	,93839	43,0908	46,9092	35,00	59,00
Πολύ εποικοδομητική	70	46,4429	5,33687	,63788	45,1703	47,7154	28,00	62,00
Total	134	46,1567	5,97973	,51657	45,1350	47,1785	28,00	64,00

Πίνακας 46: Σύγκριση μέσων όρων συνολικής φωνής με την συνεργασία με τον διευθυντή

Συμπεραίνουμε λοιπόν πως η ποιότητα της συνεργασίας με τον διευθυντή του σχολείου δεν επηρεάζει τη φωνή των εκπαιδευτικών, το οποίο επιβεβαιώνεται και από τον έλεγχο ανεξαρτησίας χ^2 ($\chi^2= 123.678$, $df= 104$, $p=0.091$).

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	123,678 ^a	104	,091
Likelihood Ratio	95,550	104	,711
Linear-by-Linear Association	,019	1	,889
N of Valid Cases	134		

a. 132 cells (97,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

Πίνακας 47: Chi-Square Tests συνολικής φωνής ανάλογα με την συνεργασία με τον διευθυντή

Μετασηματιστική ηγεσία/Συνολική σιωπή

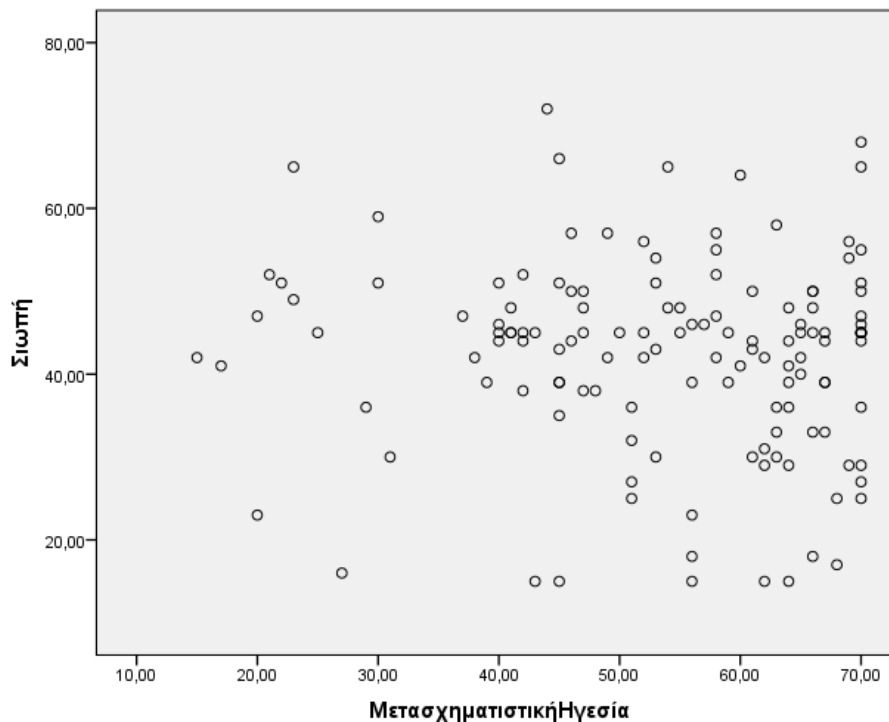
Από τον παραμετρικό έλεγχο Pearson (πίνακας 48) προκύπτει πως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της σιωπής και της μετασηματιστικής ηγεσίας ($p=0.317>0.05$). Αυτό επιβεβαιώνεται οπτικά και από το διάγραμμα σκεδασμού, στο οποίο φαίνεται πως οι παρατηρήσεις είναι διάσπαρτες στο χώρο, οπότε έχουμε μηδενική σχέση ανάμεσα στη σιωπή και την μετασηματιστική ηγεσία.

Correlations

		Σιωπή	Μετασηματιστική Ηγεσία
Σιωπή	Pearson Correlation	1	-,087
	Sig. (2-tailed)		,317

	N	134	134
Μετασχηματιστική Ηγεσία	Pearson Correlation	-,087	1
	Sig. (2-tailed)	,317	
	N	134	134

Πίνακας 48: Πίνακας Pearson συνολικής σιωπής και μετασχηματιστικής ηγεσίας



Γράφημα 12: Διάγραμμα σκεδασμού για τη σχέση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με τη σιωπή

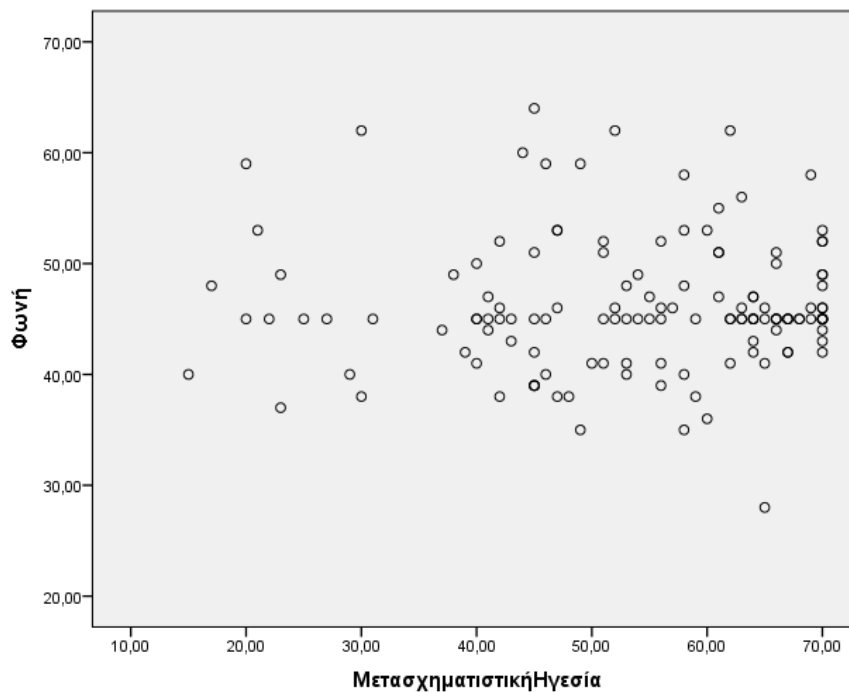
Μετασχηματιστική ηγεσία/Συνολική φωνή

Όπως προκύπτει από το παραμετρικό τεστ Pearson (πίνακας 49), δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση της συνολικής φωνής και της μετασχηματιστικής ηγεσίας ($p=0.943>0.05$). Παρόμοια με την σιωπή, στο διάγραμμα σκεδασμού οι παρατηρήσεις είναι διάσπαρτες στο χώρο, οπότε συμπεραίνουμε πως δεν υπάρχει σχέση μεταξύ της φωνής και της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Correlations

		Μετασχηματιστική Ηγεσία	Φωνή
Μετασχηματιστική Ηγεσία	Pearson	1	-,006
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		
	N		
Φωνή	Pearson	-,006	1
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		
	N		

Πίνακας 49: Πίνακας Pearson συνολικής φωνής και μετασχηματιστικής ηγεσίας



Γράφημα 13: Διάγραμμα σκεδασμού για τη σχέση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της φωνής

Μετά τον έλεγχο ανεξαρτησίας χ^2 όμως, παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική εξάρτηση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της συνεργατική φωνής ($p=0.00 < 0.05$)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	1198,915 ^a	924	,000
Likelihood Ratio	398,862	924	1,000
Linear-by-Linear Association	1,476	1	,224
N of Valid Cases	134		

989 cells (99,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Πίνακας 50: Chi-Square Tests μετασχηματιστικής ηγεσίας με συνεργατική φωνή

Μετασχηματιστική ηγεσία/Αντιμετώπιση σιωπής

Όπως προκύπτει από το παραμετρικό τεστ Pearson (πίνακας 51), υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της αντιμετώπισης της σιωπής ($p=0.000 < 0.05$, ισχυρή θετική συσχέτιση καθώς $r= 0.910$). Αυτό σημαίνει ότι το πόσο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι ο διευθυντής ενός σχολείου παρουσιάζει ισχυρή θετική συσχέτιση με την αντιμετώπιση της σιωπής, το οποίο επιβεβαιώνεται οπτικά και από το παρακάτω διάγραμμα σκεδασμού.

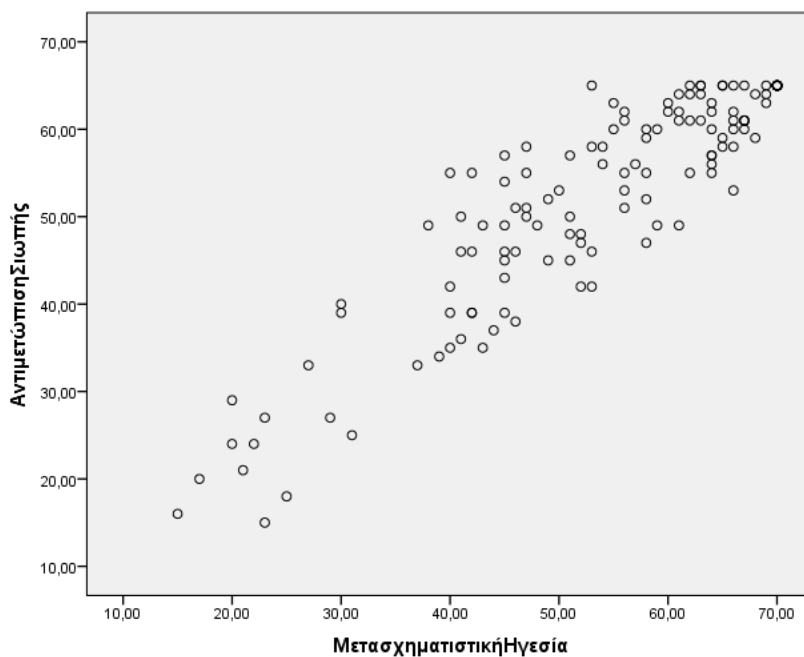
Correlations

	Μετασχηματιστική Ηγεσία	Αντιμετώπιση Σιωπής
Μετασχηματιστική Ηγεσία	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	,910**
	N	,000
		134
		134

Αντιμετώπιση Σιωπής	Pearson		
	Correlation	,910**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	134	134

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πίνακας 51: Πίνακας Pearson μετασχηματιστικής ηγεσίας και αντιμετώπισης της σιωπής



Γράφημα 14: Διάγραμμα σκεδασμού για τη σχέση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την αντιμετώπιση της σιωπής

Φύλο/Συνεργασία με τον διευθυντή

Από τον πίνακα 52 προκύπτει ότι οι γυναίκες εκπαιδευτικοί συνεργάζονται καλύτερα με τον/την διευθυντή/τρια, καθώς 6 στις 10 εκπαιδευτικούς έχει πολύ εποικοδομητική συνεργασία με την ηγεσία του σχολείου. Όσον αφορά τους άνδρες, το 35,9% φαίνεται πως έχει εποικοδομητική συνεργασία με την ηγεσία και το 20,5% ουδέτερη.

Crosstab

			Συνεργασία με τον/την διευθυντή/τρια					Total
			Τυπική	Λίγο τυπική	Ουδέτερη	Εποικοδομητική	Πολύ εποικοδομητική	
Φύλο	Άνδρας	Count	4	0	8	14	13	39
		% within Φύλο	10,3%	0,0%	20,5%	35,9%	33,3%	100,0%
	Γυναίκα	Count	4	6	8	20	57	95
		% within Φύλο	4,2%	6,3%	8,4%	21,1%	60,0%	100,0%
Total		Count	8	6	16	34	70	134
		% within Φύλο	6,0%	4,5%	11,9%	25,4%	52,2%	100,0%

Πίνακας 52: Συσχέτιση του φύλου με την συνεργασία με τον διευθυντή

Παρατηρείται στατιστικά σημαντική εξάρτηση μεταξύ του φύλου του εκπαιδευτικού και της συνεργασίας του με τον διευθυντή ($\chi^2=13,707$, $df=4$, $sig= 0,008<0,05$). Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε πως κατά 99,5% οι γυναίκες έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να συνεργάζονται πολύ εποικοδομητικά με τον διευθυντή τους σε σχέση με τους άντρες.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,707 ^a	4	,008
Likelihood Ratio	15,093	4	,005
Linear-by-Linear Association	4,012	1	,045
N of Valid Cases	134		

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,75.

Πίνακας 53: Chi-Square Testsσυνεργασίας με τον διευθυντή ανάλογα με το φύλο

Συνεργασία με τον διευθυντή/Επιθυμία για αλλαγή σχολείου

Μία ακόμα συσχέτιση που παρουσιάζει ενδιαφέρον είναι κατά πόσο η συνεργασία ενός εκπαιδευτικού με την ηγεσία του σχολείου επηρεάζει την επιθυμία του για να αλλάξει σχολείο.

Από τον πίνακα 54 προκύπτει πως 94,3% των εκπαιδευτικών που δεν επιθυμούν να αλλάξουν σχολείο έχουν πολύ εποικοδομητική συνεργασία με τον διευθυντή τους και όσοι εκπαιδευτικοί χαρακτηρίσαν απλώς εποικοδομητική αυτήν την συνεργασία, δεν θέλουν να μετακινηθούν σε άλλο σχολείο σε ποσοστό 88,2%. Φαίνεται όμως, πως ακόμα και όταν η συνεργασία με την ηγεσία είναι ουδέτερη οι εκπαιδευτικοί δεν επιθυμούν την αλλαγή σχολικού περιβάλλοντος (56,3%), ενώ είναι διχασμένοι όταν αυτή η συνεργασία είναι λίγο τυπική, καθώς οι μισοί εκπαιδευτικοί θα ήθελαν να αλλάξουν σχολείο και οι υπόλοιποι μισοί όχι. Τέλος, όταν οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται απλώς τυπικά με την διεύθυνση σε ποσοστό 37,5% θέλουν να αλλάξουν σχολείο, ενώ σε ποσοστό 62,5% δεν θέλουν.

Συνεργασία με τον/την διευθυντή/τρια * Επιθυμία για αλλαγή σχολείου Crosstabulation

		Επιθυμία για αλλαγή σχολείου		Total
		Ναι	Όχι	
Συνεργασία με τον/την διευθυντή/τρια	Τυπική	Count 3	5	8
		% within Συνεργασία με τον/την διευθυντή/τρια 37,5%	62,5%	100,0%
	Λίγο τυπική	Count 3	3	6
		% within Συνεργασία με τον/την διευθυντή/τρια 50,0%	50,0%	100,0%
	Ουδέτερη	Count 7	9	16
	% within Συνεργασία με τον/την διευθυντή/τρια 43,8%	56,3%	100,0%	
	Εποικοδομητική	Count 4	30	34
	% within Συνεργασία με τον/την διευθυντή/τρια 11,8%	88,2%	100,0%	
	Πολύ	Count 4	66	70

εποικοδομητική	% within Συνεργασία με τον/την διευθυντή/τρια	5,7%	94,3%	100,0%
Total	Count	21	113	134
	% within Συνεργασία με τον/την διευθυντή/τρια	15,7%	84,3%	100,0%

Πίνακας 54: Συσχέτιση της συνεργασίας με τον διευθυντή με την επιθυμία του εκπαιδευτικού για αλλαγή σχολείου

Από τον πίνακα 55 προκύπτει πως ο μέσος όρος των εκπαιδευτικών που δεν επιθυμούν να αλλάξουν σχολείο όσον αφορά τη συνεργασία τους με την ηγεσία του σχολείου είναι υψηλότερος (Μ.Ο. 4,31 και Τ.Α. 1,03) από τον αντίστοιχο μέσο όρο των εκπαιδευτικών που επιθυμούν την αλλαγή σχολείου (Μ.Ο. 3,14 και Τ.Α. 1,31).

Group Statistics

	Επιθυμία για αλλαγή σχολείου	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Συνεργασία με τον/την διευθυντή/τρια	Ναι	21	3,1429	1,31475	,28690
	Όχι	113	4,3186	1,03739	,09759

Πίνακας 55: Σύγκριση μέσων όρων συνεργασίας με τον διευθυντή και επιθυμίας για αλλαγή σχολείου

Συγκεκριμένα, όπως προκύπτει από το τεστ ανεξαρτήτων δειγμάτων (Independent Samples Test), αφού εξετάστηκε η ομοιογένεια της διασποράς, οι μέσοι όροι των απαντήσεων των εκπαιδευτικών που δεν επιθυμούν την αλλαγή σχολείου λόγω του τρόπου δεν τον οποίο συνεργάζονται με την ηγεσία, δεν ήταν στατιστικά σημαντικά ($p=0,143>0,05$) υψηλότεροι από τους αντίστοιχους μέσους όρους των απαντήσεων εκπαιδευτικών που επιθυμούν την αλλαγή σχολείου. Με άλλα λόγια, η ποιότητα της συνεργασίας των εκπαιδευτικών με τον διευθυντή του σχολείου δεν επηρεάζει την επιθυμία τους να αλλάξουν σχολείο.

Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means
---	------------------------------

	F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Differen ce	Std. Error Differenc e	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Συνεργασία με τον/την διευθυντή/τρια	2,169	,143	-4,564	132	,000	- 1,17573	,25759	- 1,68526	- ,66619
			-3,880	24,83 6	,001	- 1,17573	,30305	- 1,80007	- ,55138

Πίνακας 56: T-test επιθυμίας για αλλαγή σχολείου ανάλογα με την συνεργασία με τον διευθυντή

Σχολικό κλίμα/Βαθμός ελεύθερης έκφρασης εκπαιδευτικών

Για τη συσχέτιση του σχολικού κλίματος με τον βαθμό της ελεύθερης έκφρασης των εκπαιδευτικών επιλέχθηκε ο έλεγχος υποθέσεων χ^2 . Από τον πίνακα 57 προκύπτει πως η πλειονότητα των εκπαιδευτικών που χαρακτήρισαν θετικό το σχολικό κλίμα, εκφράζονται πάντοτε ελεύθερα.

Χαρακτηρισμός σχολικού κλίματος * Βαθμός ελεύθερης έκφρασης των εκπαιδευτικών

Crosstabulation

Count

		Βαθμός ελεύθερης έκφρασης των εκπαιδευτικών					Total
		Καθόλου	Λίγο	Μερικές φορές	Πολύ	Πάντοτε	
Χαρακτηρισμός σχολικού κλίματος	Θετικό	0	0	22	43	43	108
	Αρνητικό	0	1	1	2	1	5
	Ουδέτερο	1	1	5	6	8	21
Total		1	2	28	51	52	134

Πίνακας 57: Συσχέτιση του σχολικού κλίματος με την ελεύθερη έκφραση των εκπαιδευτικών

Παρατηρείται μάλιστα, στατιστικά σημαντική εξάρτηση μεταξύ του σχολικού κλίματος και του βαθμού ελεύθερης έκφρασης των εκπαιδευτικών ($\chi^2=21.149$, $df=8$, $p=0.007<0.05$). Με

άλλα λόγια, υπάρχει 99,5% πιθανότητα οι εκπαιδευτικοί να εκφράζονται περισσότερο ελεύθερα όταν το σχολικό κλίμα είναι θετικό.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,149 ^a	8	,007
Likelihood Ratio	12,536	8	,129
Linear-by-Linear Association	2,767	1	,096
N of Valid Cases	134		

a. 10 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

Πίνακας 58: Chi-Square Tests για την εξάρτηση του σχολικού κλίματος με την ελεύθερη έκφραση των εκπαιδευτικών

Κεφάλαιο 7ο- Συμπεράσματα-Συζήτηση ευρημάτων

Σκοπός της παρούσης έρευνας, ήταν η μελέτη των απόψεων των εκπαιδευτικών για το φαινόμενο της σιωπής και φωνής στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση στο νομό Χανίων, και για τη σχέση αυτού του φαινομένου με την μετασχηματιστική ηγεσία. Η πρωτοτυπία της έρευνας, έγκειται στο γεγονός ότι παρόμοιες έρευνες στον ελληνικό εκπαιδευτικό κλάδο δεν έχουν διεξαχθεί, ενώ η βιβλιογραφία αναφορικά με το φαινόμενο αυτό στον χώρο της εκπαίδευσης είναι εξαιρετικά περιορισμένη.

Έτσι, στην συζήτηση που ακολουθεί επιδιώκεται η ερμηνεία των ευρημάτων της έρευνας αναφορικά με τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν και την επισκόπηση της βιβλιογραφίας που αναπτύχθηκε στο Θεωρητικό Πλαίσιο τούτης της εργασίας.

7.1. Συζήτηση ανά ερευνητικό ερώτημα

- ✓ **Απόψεις των εκπαιδευτικών του δείγματος για το είδος σιωπής και φωνής που εκδηλώνουν στο σχολείο**

Σιωπή

Όπως έχει ήδη αναφερθεί στο θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας, η σιωπή αφορά την παρακράτηση απόψεων και συναισθημάτων των εργαζομένων αναφορικά με θέματα που αφορούν τον οργανισμό (Pinder & Harlos, 2001· Morrison & Milliken, 2000). Η σιωπή όμως, δεν έχει μόνο αρνητική διάσταση αλλά και θετική, όπως υποστηρίζουν ποικίλοι ερευνητές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι εκπαιδευτικοί εκτιμούν πως εκδηλώνουν σιωπή, από τη θετική της όμως πλευρά. Σύμφωνα με τους Van Dyne et. al. (2003) και Knoll & Van Dick (2013), σε αυτή την περίπτωση, το άτομο αποσιωπά εμπιστευτικές πληροφορίες εσκεμμένα, για να προστατέψει τους συναδέλφους του ή τον ίδιο τον οργανισμό στον οποίο δραστηριοποιείται. Ο εκπαιδευτικοί λοιπόν, βασιζόμενοι σε κίνητρα συνεργασίας και αλτρουισμού προστατεύουν εσωτερικές πληροφορίες και αρνούνται να διαρρεύσουν στοιχεία που θα μπορούσαν να βλάψουν το σχολείο τους.⁸ Βιβλιογραφικά, ερευνητές όπως οι Scott (1993), Grice (1989), Turner et al. (1975) και Strauss (1969) τονίζουν τη θετική διάσταση της σιωπής, υποστηρίζοντας πως οι κοινωνικές

⁸Για παράδειγμα, το 81,3% προστατεύει εμπιστευτικές πληροφορίες προς όφελος του σχολείου και το 67,2% αποσιωπά πληροφορίες για το καλό του σχολείου

σχέσεις δεν θα ήταν εφικτές αν δεν συμβάδιζαν με την απόκρυψη πληροφοριών ή την υποκρισία.

Αντίθετα, οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν πως δεν υπάρχει συγκαταβατική σιωπή στο σχολείο τους, δηλαδή δεν αποδέχονται παθητικά μια κατάσταση επειδή έχουν παραιτηθεί συναισθηματικά. Παρόμοια, θεωρούν ότι δεν υπάρχει αμυντική σιωπή⁹, το οποίο σημαίνει πως δεν φοβούνται τις πιθανές αρνητικές συνέπειες που μπορεί να έχει για αυτούς η έκφραση της άποψής τους.

Φωνή

Σύμφωνα με τους ερευνητές, η φωνή ως φαινόμενο έχει θετική και αρνητική διάσταση. Η θετική έγκειται στο γεγονός ότι ένας εργαζόμενος μπορεί να εκφράζει μια άποψη, με στόχο την ωφέλεια του οργανισμού στον οποίο δραστηριοποιείται. Από την άλλη όμως, ενδέχεται η φωνή του να αντικατοπτρίζει τη δυσαρέσκειά του προς την ηγεσία ή αυτή να είναι συνειδητά παραπλανητική (Banerjee&Somanathan, 2001 ·Van Dyne &Le Pin, 1998). Τα αποτελέσματα της έρευνας αναφορικά με την φωνή είναι παρόμοια με αυτά της σιωπής. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι οι εκπαιδευτικοί εκτιμούν πως εκδηλώνουν συνεργατική φωνή στο σχολείο τους, δηλαδή την θετική μορφή της φωνής¹⁰. Σύμφωνα με τον Van Dyne et al.(2003), σε αυτή την περίπτωση οι εκπαιδευτικοί εκφράζουν επικοινωνιακές ιδέες με στόχο την ωφέλεια ολόκληρου του οργανισμού, λένε τις απόψεις τους για εργασιακά θέματα ακόμα και όταν οι άλλοι διαφωνούν και προτείνουν ιδέες για αλλαγή, επειδή ενδιαφέρονται για το σχολείο. Το 76,9% των εκπαιδευτικών που συμμετείχε στην έρευνα, απάντησε πως εκφράζεται πάντοτε ελεύθερα.

Αντίθετα, οι εκπαιδευτικοί εκτιμούν ότι δεν εκδηλώνουν συγκαταβατική φωνή.¹¹ Αυτό σημαίνει πως οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα δεν έχουν το αίσθημα παραίτησης και ανικανότητας να κάνουν τη διαφορά, το οποίο είναι το κίνητρο για να έχει κάποιος συγκαταβατική φωνή. Τέλος, οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι δεν εκδηλώνουν αμυντική φωνή, δηλαδή δεν εκθέτουν ιδέες και απόψεις που μετατοπίζουν το κέντρο

⁹Οι Pinder&Harlos (2001) την αναφέρουν ως ήρεμη σιωπή. Σε αυτήν την περίπτωση, το άτομο εσκεμμένα κρατά επιφυλακτική στάση, φοβάται και νιώθει ότι θα κινδυνέψει αν μιλήσει στους προϊσταμένους του, παραλείπει διάφορα γεγονότα για να προστατέψει τον εαυτό του και φοβάται να συμβάλει στην αλλαγή του status quo, το οποίο μπορεί να υποστηρίζεται από την ηγεσία

¹⁰Για παράδειγμα, το 80,6% των εκπαιδευτικών δήλωσε πως εκφράζει βελτιωτικές ιδέες διότι ενδιαφέρεται για το σχολείο

¹¹Αυτό το είδος φωνής αναφέρεται στην έκφραση ιδεών και απόψεων που συμφωνούν με την απόφαση της πλειονότητας, καθώς το άτομο λόγω χαμηλής αυτοεκτίμησης παραιτείται, δεν εκφράζει την πραγματική του γνώμη και αποφεύγει εσκεμμένα την πρόταση εναλλακτικών λύσεων ή την ευθύνη επίλυσης ενός προβλήματος (Van Dyne et al., 2003)

ενδιαφέροντος σε κάποιο άλλο άτομο, με στόχο ο ίδιοι να προστατευτούν, ούτε διαστρεβλώνουν την αλήθεια τονίζοντας τα θετικά στοιχεία μιας κατάστασης, ώστε να εκτραπεί η προσοχή της ηγεσίας από τα αρνητικά (Turner et al.,1975· Van Dyne et al.,2003).

Συμπερασματικά, από τα αποτελέσματα της παρούσης έρευνας φαίνεται πως οι εκπαιδευτικοί δεν διαπιστώνουν να εκδηλώνουν την αρνητική διάσταση της σιωπής και φωνής στο σχολείο τους, αλλά τη θετική (συνεργατική σιωπή και φωνή). Αυτό καταδεικνύει πως βασίζονται σε συνεργατικά κίνητρα και ενδιαφέρονται για την πορεία του σχολείου τους. Τα αποτελέσματα αυτά όμως, έρχονται σε αντίθεση με παλαιότερες έρευνες, στις οποίες τονίζεται περισσότερο η αρνητική διάσταση της σιωπής και φωνής.

Ειδικότερα, σε έρευνα του Crockett (2013) σε δασκάλους στην Νότια Καρολίνα, βρέθηκε πως το ποσοστό της οργανωσιακής σιωπής ανέρχεται στο 67% του δείγματος, χωρίς όμως να διευκρινίζεται ποιο είδος σιωπής κυριαρχεί. Μάλιστα, το 46,3% των εκπαιδευτικών αποκρίθηκε πως αν μιλούσαν θα επηρεάζονταν οι μελλοντικές τους αξιολογήσεις, για αυτό επέλεξαν την σιωπή (Crockett, 2013). Αυτό φανερώνει πως το κίνητρο της σιωπής τους ήταν ο φόβος, το οποίο μας παραπέμπει στην αμυντική φωνή. Επίσης, σε έρευνα των Milliken et al. (2003), το 25% των ατόμων δήλωσαν πως σιωπούσαν, επειδή θεωρούσαν πως αν μιλούσαν δεν θα έκαναν τη διαφορά. Η έρευνα του Crockett (2013) μάλιστα σε δασκάλους κατέληξε στο συμπέρασμα πως αυτός είναι ο σημαντικότερος λόγος σιωπής για τους εκπαιδευτικούς, καθώς σε ποσοστό 52,8% νιώθουν πως δεν μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργία του σχολείου, εκφράζοντας τις απόψεις και ανησυχίες τους. Αυτό το στοιχείο μας παραπέμπει στην συγκαταβατική σιωπή.

Παρόμοια ευρήματα αναφορικά με την οργανωσιακή φωνή στον χώρο της εκπαίδευσης δεν υπάρχουν, όμως στον τομέα των επιχειρήσεων έχει μελετηθεί πως οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν την αρνητική διάσταση της σιωπής και φωνής σε μεγάλο βαθμό. Η έρευνα του Brinsfield (2013, όπ. αναφ. στους Haskins&Freeman, 2015) φανέρωσε πως το 95% από 438 εργαζόμενους έχει σιωπήσει τουλάχιστον μία φορά, ενώ από την έρευνα των Regain et al. (2011,όπ. αναφ. στους Haskins&Freeman, 2015) διαπιστώθηκε πως το 39% σε πληθυσμό 2600 εργαζομένων παρέμεινε σιωπηλό, όταν παρατηρήθηκε μια παραβίαση στα πλαίσια της εργασίας τους.

✓ **Απόψεις εκπαιδευτικών για τις συνέπειες της σιωπής και φωνής στους ίδιους και στο σχολείο**

Τα αποτελέσματα της έρευνας αναφορικά με τις συνέπειες της σιωπής και φωνής των εκπαιδευτικών στους ίδιους αλλά και στο σχολείο στο οποίο δραστηριοποιούνται ταυτίζονται σε μεγάλο βαθμό με τα στοιχεία της διεθνούς βιβλιογραφίας. Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί συμφωνούν πως η σιωπή επιδρά περισσότερο αρνητικά στο σχολείο παρά στους ίδιους, κατατάσσοντας ως σημαντικότερη συνέπεια αυτής (67,9%) το γεγονός ότι το σχολείο παύει να εξελίσσεται, διότι λόγω του κλίματος σιωπής, δεν διορθώνονται τα «κακώς κείμενα». Παρόμοια, ερευνητές αναφέρουν πως από τη στιγμή που η σιωπή καθίσταται τροχοπέδη στην διαδικασία ανατροφοδότησης, ο οργανισμός δεν αναγνωρίζει και δεν διορθώνει τα λάθη του (Jahanbakhshian et al., 2015). Σύμφωνα με την άποψη των εκπαιδευτικών, η μείωση της εργασιακής τους ικανοποίησης είναι η δεύτερη σημαντικότερη συνέπεια της σιωπής (60,4%) και ακολουθεί η λήψη λανθασμένων αποφάσεων (59,7%). Σύμφωνα με τους Milliken&Morrison (2000), εφόσον είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει πλουραλισμός απόψεων κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, όταν εκδηλώνεται το φαινόμενο της σιωπής, μειώνεται η αποτελεσματικότητα αυτής της διαδικασίας, αλλά και η ποιότητα των αποφάσεων που λαμβάνονται.

Άλλες συνέπειες -για την ύπαρξη των οποίων συμφωνούν απόλυτα οι εκπαιδευτικοί- είναι το γεγονός ότι δημιουργείται έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των εκπαιδευτικών και της ηγεσίας (54,4%), μειώνεται η απόδοσή τους (45,4%), καλλιεργείται κλίμα σιωπής (49,2%) και οι εκπαιδευτικοί αποφεύγουν τη συμμετοχή στις συνεδριάσεις διδασκόντων (47%). Ως λιγότερο πιθανές συνέπειες του φαινομένου της σιωπής οι εκπαιδευτικοί επέλεξαν την εκδήλωση άγχους και κατάθλιψης στους ίδιους (45,3%) και την καλλιέργεια χαμηλής αυτοεκτίμησης (42,3%), εφόσον ο διευθυντής δεν ενδιαφέρεται για τις απόψεις τους.

Αντίστοιχα, οι Milliken et al. (2003) αναφέρουν πως τα άτομα που σιωπούν νιώθουν ανεπαρκείς και πως δεν έχουν τον έλεγχο της εργασίας τους. Επίσης, έχουν άγχος, αποσύρονται ψυχολογικά και αξιολογούν αρνητικά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, εφόσον βλέπουν πως η συμμετοχή τους δεν έχει κανένα αντίκτυπο σε αυτήν (Milliken&Morrison (2000)).

✓ **Τρόπος με τον οποίο οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται τον διευθυντή-ηγέτη βάσει των χαρακτηριστικών της μετασχηματιστικής ηγεσίας**

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ως το βασικότερο πλεονέκτημα ενός διευθυντή, την ικανότητά του να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους εκπαιδευτικούς. Σύμφωνα με τον Κατσαρό (2008) και τους Bush & Glover (2003) η επικοινωνία είναι θεμελιώδης λίθος της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Επίσης, οι εκπαιδευτικοί επέλεξαν ως δεύτερο σημαντικότερο χαρακτηριστικό ενός αποτελεσματικού ηγέτη την ικανότητά του να καλλιεργεί κλίμα εμπιστοσύνης σε αυτούς. Αυτό είναι ένα ακόμα χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας, καθώς αυτό που ουσιαστικά καλούνται να κάνουν οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι να κατευθύνουν τους προσωπικούς στόχους των υφισταμένων τους προς την υποστήριξη των στόχων και του οράματος της σχολικής μονάδας, μέσα σε ένα κλίμα που να προάγει την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία (Σαΐτης, 2014· Πασιαρδής, 2014).

Κατατάσσοντας ουσιαστικά τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη με βάση τη μετασχηματιστική ηγεσία, οι εκπαιδευτικοί ανέφεραν πως ένας ηγέτης πρέπει να έχει γνώσεις και διοικητικές ικανότητες, να είναι φορέας αλλαγών, να δίνει το παράδειγμα με τη στάση του, να έχει όραμα, να ασκεί επιρροή στους εκπαιδευτικούς και να τους παρέχει προκλήσεις για να αναπτυχθούν. Ως λιγότερο σημαντικά στοιχεία για έναν αποτελεσματικό ηγέτη ανέφεραν την εστίαση στις ατομικές τους ανάγκες από την πλευρά του διευθυντή και την αποδοχή κριτικής. Όλα τα παραπάνω είναι στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Robbins & Judge 2011· Βακόλα & Νικολάου, 2012·Greenberg&Baron, 2013).

Οι διευθυντές των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα διαθέτουν σε κάποιο βαθμό τα παραπάνω χαρακτηριστικά. Συγκεκριμένα, οι εκπαιδευτικοί θεωρούν πως ο διευθυντής τους είναι χαρισματικός (61,2%), έχει όραμα για το σχολείο (68,7%), είναι προσηλωμένος στην αλλαγή και όχι στη διατήρηση του status quo (57,5%) και εστιάζει στις ατομικές τους ανάγκες (65,7%). Παράλληλα, δίνει το παράδειγμα με τη στάση του (71,6%), ασκεί επιρροή στους εκπαιδευτικούς ώστε αυτοί να ταυτίζονται με το όραμα του σχολείου (54,5%) και τέλος είναι καινοτόμος και δημιουργικός (60,5%). Όλα αυτά συνηγορούν στο ότι έχουν σε κάποιο βαθμό χαρακτηριστικά ενός μετασχηματιστικού ηγέτη.

✓ **Πώς γίνεται αντιληπτή η διαχείριση του φαινομένου της σιωπής και φωνής των εκπαιδευτικών από το διευθυντή με στοιχεία μετασχηματιστικού ηγέτη;**

Σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών, ο διευθυντής προλαμβάνει ή διαχειρίζεται αποτελεσματικά το φαινόμενο της σιωπής των εκπαιδευτικών, στην περίπτωση που αυτό εκδηλωθεί. Η πλειονότητα των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα συμφωνούν πως χρησιμοποιεί διάφορους τρόπους, οι οποίοι αναφέρονται και βιβλιογραφικά. Συγκεκριμένα, ο διευθυντής δημιουργεί υποστηρικτικό κλίμα που ενισχύει την επικοινωνία (73,9%), είναι ενεργός ακροατής (76,8%), κάνει τους εκπαιδευτικούς να νιώθουν ασφάλεια ώστε να εκφραστούν (76,2%) και τους επικροτεί όταν λένε την άποψή τους (64,2%). Επίσης, κατά τη διάρκεια των διαλειμμάτων, τους ενθαρρύνει να μιλήσουν για όσα τους απασχολούν στα πλαίσια μιας χαλαρής συζήτησης (70,9%). Αυτό είναι γνωστό βιβλιογραφικά ως «συνεδριάσεις της καφέ σακούλας» και αποτελεί μία βασική τεχνική αντιμετώπισης των προβλημάτων επικοινωνίας (Greenberg&Baron, 2013· Βακόλα και Νικολάου, 2012).

Βιβλιογραφικά αναφέρονται διάφορες άλλες τεχνικές, τις οποίες φαίνεται πως αξιοποιούν συνειδητά ή ασυνειδητά οι διευθυντές των ελληνικών σχολείων. Ειδικότερα, οι εκπαιδευτικοί σε ποσοστό 66,5% αναφέρουν πως ο διευθυντής αναγνωρίζει τις επιτυχίες τους δημόσια, ενώ τους επικρίνει κατ' ιδίαν, το οποίο αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την πρόληψη της σιωπής. Παράλληλα, επιζητά τις απόψεις τους (79,1%) και τους πληροφορεί έγκαιρα για οποιαδήποτε αλλαγή στο σχολείο, ώστε να μην υπάρχουν φήμες και αβεβαιότητα που οδηγούν σε κλίμα σιωπής (71,7%).

Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο είναι πως η πλειονότητα των εκπαιδευτικών (61,2%) συμφωνεί πως κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων ο διευθυντής αποχωρεί ή τηρεί ουδέτερη στάση, όταν νιώθει πως είναι ανασταλτικός παράγοντας για την έκφρασή τους. Είναι γνωστή στην βιβλιογραφία η επίδραση του ηγέτη στην ανάπτυξη του φαινομένου της σιωπής, καθώς είναι δυνατό να αντιμετωπίσει ή να ενισχύει τη σιωπή των υφισταμένων του. Όταν λοιπόν επιλέγει να τηρήσει ουδέτερη στάση ή να αποχωρήσει από μια συζήτηση, για να μην επηρεάσει την έκφραση των εκπαιδευτικών, συμβάλλει αποτελεσματικά στην πρόληψη του φαινομένου και στην ενίσχυση της επικοινωνίας μεταξύ τους (Milliken et al., 2003· Haskins&Freeman, 2015). Τέλος, συσχετίζοντας διάφορα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας με τους τρόπους αντιμετώπισης της σιωπής, βρέθηκε πως υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο παραγόντων. Αυτό σημαίνει πως ο μετασχηματιστικός ηγέτης επιδρά στην αντιμετώπιση του φαινομένου και όσο πιο μετασχηματιστικός είναι ο ηγέτης ενός σχολείου

τόσο πιο αποτελεσματικά αντιμετωπίζει την αρνητική διάσταση της σιωπής και φωνής των εκπαιδευτικών.

Αναφορικά με τη σχέση της οργανωσιακής σιωπής και φωνής με την μετασχηματιστική ηγεσία, από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας βρέθηκε πως η μετασχηματιστική ηγεσία δεν σχετίζεται με την σιωπή, όμως παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική εξάρτηση με την φωνή, και συγκεκριμένα με την συνεργατική φωνή. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης έχει θετικά χαρακτηριστικά, όπως είναι το γεγονός ότι εστιάζει στις ατομικές ανάγκες των εκπαιδευτικών, καλλιεργεί κλίμα συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών, αξιοποιεί τις δυνατότητές τους και συχνά τους παροτρύνει να τις αναπτύξουν. Παράλληλα, η συνεργατική φωνή είναι η θετική μορφή της φωνής, κατά την οποία οι εκπαιδευτικοί εκφράζουν τις απόψεις τους με στόχο την ωφέλεια του σχολείου. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, όπως έχει προαναφερθεί, οι εκπαιδευτικοί παρουσιάζουν συνεργατική φωνή ενώ ταυτόχρονα θεωρούν πως το σχολικό κλίμα είναι φιλικό και οι διευθυντές τους φαίνεται πως έχουν αρκετά στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Όλα αυτά συνηγορούν στο συμπέρασμα ότι οι εκπαιδευτικοί εκτιμούν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται με τη θετική πλευρά της οργανωσιακής φωνής.

Παρόμοια είναι και τα αποτελέσματα παλαιότερων ερευνών, στις οποίες η μετασχηματιστική ηγεσία έχει συνδεθεί με την φωνή (Bush & Glover, 2003). Εφόσον, μάλιστα, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες πείθουν τους υφισταμένους ότι είναι πρέπει να είναι προσηλωμένοι στο μέλλον και όχι στη διατήρηση του status quo, οι τελευταίοι δεν διστάζουν να εκφραστούν με στόχο τη βελτίωση του οργανισμού (Detert & Burris, 2007· Haskins & Freeman, 2015).

Επιπλέον, η στάση του διευθυντή ενός σχολείου σχετίζεται με τη διάθεση των εκπαιδευτικών να εκφραστούν ή να παραμείνουν σιωπηλοί¹². Οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται τότε οι διευθυντές είναι απρόθυμοι να τους ακούσουν και να τους επιτρέψουν να συμμετέχουν ενεργά και ουσιαστικά σε διαδικασίες, όπως είναι η λήψη αποφάσεων (Crocket, 2013). Σύμφωνα όμως με τους Saunders et al. (1992), μπορεί η ποιότητας της σχέσης του ηγέτη με τους υφισταμένους του να επηρεάζει την ανάπτυξη της φωνής, όμως αυτό από μόνο του δεν μπορεί να εγγυηθεί πως οι εργαζόμενοι θα επικοινωνήσουν τελικά ανοδικά, σπάζοντας τη σιωπή τους.

¹²Όταν οι διευθυντές είναι ανοιχτοί στο να δεχθούν κριτική για τα λάθη τους «στέλνουν ξεκάθαρο μήνυμα στους εργαζόμενους σχετικά με το είδος της συμπεριφοράς που αναμένεται από αυτούς» (Blenkinsopp & Snowden, 2016:125). Με αυτόν τον τρόπο τελικά, τους οδηγούν είτε προς τη σιωπή είτε προς τη φωνή.

Διασύνδεση οργανωσιακής σιωπής-φωνής με βασικούς παράγοντες της σχολικής ζωής

- Σχέση της σιωπής και φωνής με την συνεργασία με τον διευθυντή

Η ποιότητα της συνεργασίας που έχει ένας εκπαιδευτικός με την ηγεσία του σχολείου σχετίζεται με το φαινόμενο της οργανωσιακής σιωπής και φωνής. Θα μπορούσαμε να πούμε πως όσο πιο εποικοδομητική είναι αυτή η συνεργασία τόσο περισσότερο ενισχύεται η φωνή και η μειώνεται η σιωπή των εκπαιδευτικών. Παρόμοια, στην βιβλιογραφία αναφέρεται πως η στάση του διευθυντή θεωρείται ο παράγοντας που σχετίζεται εντονότερα με τη σιωπή και φωνή. Συγκεκριμένα, αυτός είναι ο ισχυρότερος προγνωστικός δείκτης της σιωπής, διότι από αυτόν εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό το οργανωσιακό κλίμα, αλλά και το επίπεδο εμπιστοσύνης μεταξύ αυτού και των υφισταμένων. Μόνο όταν υπάρχει κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και οι ιδέες των εργαζομένων χαίρουν αποδοχής από την ηγεσία, οι υφιστάμενοι εμπλέκονται σε διαδικασίες μάθησης και αλλαγής (Milliken&Morrison, 2000· Schlosser&Zolin, 2012). Η σπουδαιότητα του ρόλου της ηγεσίας επιβεβαιώνεται και από τα αποτελέσματα της έρευνας, καθώς από τον στατιστικό έλεγχο προέκυψε πως η επιθυμία των εκπαιδευτικών να αλλάξουν σχολική μονάδα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα της συνεργασίας που έχουν με την ηγεσία του σχολείου. Μάλιστα, το 84,3% των εκπαιδευτικών που δεν επιθυμούν να αλλάξουν σχολείο δήλωσε πως έχει πολύ εποικοδομητική συνεργασία με τον διευθυντή. Παράλληλα, το 77,6% των εκπαιδευτικών χαρακτήρισε εποικοδομητική αυτή τη συνεργασία. Άρα, όσο πιο καλή συνεργασία έχει κάποιος με τον διευθυντή του τόσο πιο απίθανο είναι να επιθυμεί την αλλαγή του εργασιακού του περιβάλλοντος.

- Σχέση της σιωπής και φωνής με το σχολικό κλίμα

Οι εκπαιδευτικοί εκτιμούν ότι το σχολικό κλίμα σχετίζεται με την ανάπτυξη τόσο της σιωπής όσο και της φωνής των εκπαιδευτικών. Βιβλιογραφικά η σιωπή συνδέεται άρρηκτα με το σχολικό κλίμα. Μάλιστα, σε έρευνα των Milliken et al. (2003) το 30% των ερωτηθέντων δήλωσε πως σιωπά, επειδή η οργανωσιακή κουλτούρα δεν είναι ανοιχτή. Αναφορικά με τη φωνή, από τον στατιστικό έλεγχο προέκυψε πως το κατά πόσο θα εκφραστεί ένας εκπαιδευτικός εξαρτάται από το κλίμα που επικρατεί στο σχολείο και κατά 99,5% θα εκφραστεί πιο συχνά αν το κλίμα είναι θετικό ή ουδέτερο. Στη συγκεκριμένη περίπτωση το 80,6% των εκπαιδευτικών χαρακτήρισε φιλικό το σχολικό κλίμα, το οποίο σχετίζεται με την ύπαρξη της συνεργατικής φωνής, όπως έχει προαναφερθεί.

Όσον αφορά τη σιωπή, μόνο η αμυντική σιωπή –η οποία βασίζεται στον φόβο- βρέθηκε πως σχετίζεται με το σχολικό κλίμα, ενώ η συγκαταβατική και συνεργατική σιωπή δεν εξαρτώνται από αυτό. Παρόμοια, από μία έρευνα το 2013 προέκυψε πως η συναινετική, ήρεμη και ευκαιριακή σιωπή σχετίζονται με το κλίμα, ενώ η κοινωνική σιωπή όχι. Αυτό συμβαίνει, διότι η κοινωνική σιωπή, σε αντίθεση με τις άλλες μορφές σιωπής, βασίζεται σε θετικά κίνητρα, όπως είναι ο αλτρουισμός και η διάθεση για συνεργασία (Knoll & Van Dick, 2013). Γενικότερα, πίσω από αυτό το φαινόμενο της οργανωσιακής σιωπής κρύβεται μια «κουλτούρα σιωπής», η οποία δεν επιτρέπει στους υφισταμένους να εκφράζουν τη δυσαρέσκειά τους ή γενικά την άποψή τους για μια προβληματική κατάσταση. Τα αποτελέσματα της έρευνας λοιπόν, επιβεβαιώνουν την άρρηκτη σχέση της σιωπής με το οργανωσιακό κλίμα που επικρατεί, το οποίο στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι το σχολικό.

- Σχέση της σιωπής και φωνής με την ενεργό συμμετοχή στις συνεδριάσεις

Από τον στατιστικό έλεγχο προέκυψε επίσης πως σύμφωνα με τις απόψεις των συμμετεχόντων, το πλήθος των εκπαιδευτικών που συμμετέχει στις συνεδριάσεις δεν σχετίζεται την ανάπτυξη κανενός από τα τρία είδη σιωπής και φωνής. Αντίθετα, στην βιβλιογραφία επισημαίνεται πως όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των ατόμων που συμμετέχουν σε μια συζήτηση τόσο πιο εύκολο είναι να σιωπήσει κανείς, αποκρύπτοντας τις πραγματικές του σκέψεις και συναισθήματα. Η έρευνα του Crocket (2013) στον τομέα στην εκπαίδευσης φανέρωσε πως όσο μεγαλύτερος είναι ο πληθυσμός των εκπαιδευτικών τόσο πιο εύκολο και πιθανό είναι να εκδηλώσουν αυτοί σιωπή, ενώ το ίδιο συμβαίνει σταδιακά, όταν ο διευθυντής επικρίνει κάποιον εκπαιδευτικό δημοσίως.

- Σχέση της σιωπής και φωνής με το φύλο

Τέλος, από την στατιστική ανάλυση βρέθηκε πως η σιωπή και φωνή που ενδέχεται να εκφράσει ένας εκπαιδευτικός δεν εξαρτάται από το φύλο του. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με όσα αναφέρονται στη βιβλιογραφία. Συγκεκριμένα, οι Greenberg&Baron (2013:572) αναφέρουν πως ««άνδρες και γυναίκες έχουν μάθει διαφορετικούς τρόπους χρήσης της γλώσσας», οι άνδρες επιβάλλονται πιο συχνά όταν οι συνθήκες το επιτρέπουν, ενώ οι γυναίκες είναι πιο διαλλακτικές και αποφεύγουν τις συγκρούσεις.

7.2. Συγκεντρωτικά συμπεράσματα στατιστικής ανάλυσης

Από τις απαντήσεις, προκύπτει ότι οι εκπαιδευτικοί του δείγματος εκτιμούν ότι :

- εκδηλώνουν κυρίως συνεργατική σιωπή και φωνή στο σχολείο τους
- η φωνή σχετίζεται με το σχολικό κλίμα ενώ η σιωπή όχι (εξαρτάται μόνο η αμυντική σιωπή). Το σχολικό κλίμα γίνεται αντιληπτό ως φιλικό, οι εκπαιδευτικοί εκφράζονται ελεύθερα στο σχολείο και δεν επιθυμούν να αλλάξουν σχολείο
- η σιωπή και η φωνή διασυνδέεται με την ποιότητα της συνεργασίας του εκπαιδευτικού με τον διευθυντή. Η συνεργασία εκπαιδευτικού –διευθυντή γίνεται αντιληπτή ως εποικοδομητική
- η σιωπή έχει περισσότερες αρνητικές συνέπειες στη λειτουργία του σχολείου παρά στον ίδιο τον εκπαιδευτικό. Ως σημαντικότερες συνέπειες, αναφέρονται: το σχολείο δεν εξελίσσεται, ο βαθμός επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών μειώνεται, λαμβάνονται λάθος αποφάσεις
- ο διευθυντής αντιμετωπίζει αποτελεσματικά την αρνητική πλευρά της οργανωσιακής σιωπής. Συγκεκριμένα: επιζητά τις απόψεις των εκπαιδευτικών, ενισχύει την επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς με οποιονδήποτε τρόπο, αναγνωρίζει τις επιτυχίες τους δημόσια, ενώ τους επικρίνει κατ' ιδίαν, παρέχει ψυχολογική ασφάλεια στους εκπαιδευτικούς, δημιουργώντας υποστηρικτικό κλίμα, ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να μιλήσουν για όσα τους απασχολούν, είναι ενεργός ακροατής, όταν νιώθει πως είναι ανασταλτικός παράγοντας για την έκφραση των εκπαιδευτικών αποχωρεί από τις συνεδριάσεις ή κρατά ουδέτερη στάση
- το σημαντικότερο χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού διευθυντή είναι η αποτελεσματική επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς και, 2^ο σημαντικότερο χαρακτηριστικό είναι η καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης στους εκπαιδευτικούς
- μόνο η συνεργατική φωνή διασυνδέεται με την μετασχηματιστική ηγεσία. Η σιωπή δεν σχετίζεται με την μετασχηματιστική ηγεσία

7.3. Περιορισμοί-Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Ο αριθμός του δείγματος και η συμμετοχή εκπαιδευτικών από μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μπορεί να περιορίζουν την ισχύ των αποτελεσμάτων. Δεδομένου όμως ότι παρόμοιες έρευνες στις οποίες μετέχουν εκπαιδευτικοί των ελληνικών σχολείων δεν υπάρχουν, τα αποτελέσματα μπορούν να λειτουργήσουν ως έναυσμα για περισσότερες μελέτες

προκειμένου να αποσαφηνιστεί περισσότερο το είδος της σιωπής και φωνής των εκπαιδευτικών, αλλά κυρίως η σχέση του φαινομένου γενικότερα με την ηγεσία και τα χαρακτηριστικά ενός διευθυντή ελληνικού σχολείου.

Ένας ακόμη βασικός περιορισμός της έρευνας είναι η χρήση αποκλειστικά ενός ποσοτικού εργαλείου, όπως είναι το ερωτηματολόγιο, καθώς δεν μπορούμε να είμαστε σίγουροι για την ελικρίνεια των απαντήσεων των συμμετεχόντων. Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν από κοινού από την ερευνήτρια και τους διευθυντές σχολείων, για αυτό θα μπορούσαμε να υποθέσουμε πως οι εκπαιδευτικοί ενδέχεται να δίστασαν να εκφράσουν την πραγματική τους άποψη για την ηγεσία του σχολείου, από τη στιγμή που τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια επιστράφηκαν πρώτα σε αυτήν. Θεωρούμε πως μια μελλοντική έρευνα είναι καλό να χρησιμοποιεί ακόμα ένα εργαλείο, όπως είναι η συνέντευξη, με την οποία μπορεί κανείς να εξασφαλίσει σε μεγαλύτερο βαθμό την ελικρίνεια των απαντήσεων των ερωτώμενων.

Ενδιαφέρον θα παρουσίαζε μία παρόμοια έρευνα στην οποία θα εξεταζόταν η σιωπή και η φωνή των εκπαιδευτικών σε ιδιωτικά εκπαιδευτήρια, όπου αναμένουμε πως η σιωπή θα ήταν εντονότερη λόγω της διαφορετικής εργασιακής σχέσης μεταξύ των εκπαιδευτικών και της ηγεσίας του σχολείου.

Επίσης, το ίδιο φαινόμενο θα μπορούσε να εξεταστεί ανάλογα με το εργασιακό καθεστώς των εκπαιδευτικών, διότι ίσως οι αναπληρωτές εκπαιδευτικοί – οι οποίοι έχει βρεθεί πως έχουν μικρότερη οργανωσιακή δέσμευση- παρουσιάζουν διαφορετικά είδη σιωπής και φωνής και επηρεάζονται με άλλο τρόπο από την ηγεσία., εφόσον δεν έχουν τον ίδιο χρόνο με τους μόνιμους εκπαιδευτικούς να συνδεθούν με αυτήν.

Μελλοντικά, θα ήταν ενδιαφέρον αλλά και χρήσιμο να βρεθεί η σχέση της σιωπής και φωνής με άλλους οργανωσιακούς παράγοντες, όπως είναι η ικανοποίηση και η απόδοση των εκπαιδευτικών, η οργανωσιακή τους δέσμευση, αλλά και η σχέση του φαινομένου με άλλα στυλ ηγεσίας. Ακόμα, θα ήταν ενδιαφέρον να βρεθεί το είδος της σιωπής και φωνής που παρουσιάζουν οι διευθυντές των σχολείων όταν επικοινωνούν με τους δικούς τους προϊσταμένους, το οποίο προτείνουμε να πραγματοποιηθεί χρησιμοποιώντας ως ερευνητικό εργαλείο την συνέντευξη.

Τέλος, μια καλά σχεδιασμένη διαχρονική μελέτη, για τον ίδιο ή για μεγαλύτερο πληθυσμό θα μπορούσε να δώσει ακόμα πιο ενδιαφέροντα αποτελέσματα με δυνατότητα γενίκευσης, ενώ παράλληλα θα ήταν ενδιαφέρον να εξεταστεί το φαινόμενο της σιωπής και φωνής με άλλα στυλ εκπαιδευτικής ηγεσίας.

Βιβλιογραφία

Ξενογλώσση

- Banerjee, A., & Somanathan, R.(2001).A simple model of voice. *Quarterly Journal of Economics*, 116 (1), 189-227.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18 (3), 19-31.
- Bento, A. V., & Ribeiro, M. I. (2013). Authentic leadership in school organizations. *European Scientific Journal*, 9 (31), 121-130.
- Blase, J., &Blase, J. (2000). Effective instructional leadership: Teachers' perspectives on how principals promote teaching and learning in schools. *Journal of Educational Administration*, 38 (2), 130-141.
- Blenkinsopp, J., & Snowden, N. (2016). What About Leadership?: Comment on " Cultures of Silence and Cultures of Voice: The Role of Whistleblowing in Healthcare Organisations". *International journal of health policy and management*, 5 (2), 125.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. *Voice and silence in organizations*, 1.
- Bush, T., & Glover, D. (2003). *School leadership: Concepts and evidence*. Summary Report. National College of School Leadership, University of Reading, UK
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Σ. Κυρανάκης, Μ. Μαυράκη, Χ. Μητσοπούλου, Π. Μπιθάρα και Μ. Φιλιποπούλου. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Clark-Carter, D. (2004). *Quantitative Psychological Research: A Student's Handbook*. NY: Psychology Press.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Crockett, D. (2013). *Teacher silence in South Carolina public schools*. Doctoral dissertation, University of South Carolina, Columbia.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?.*Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.

- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2013). *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*. Αθήνα: Gutenberg
- Haskins, M. E., & Freeman, R. E. (2015). What managers should never want to hear: silence. *Management Decision*, 53(6), 1300-1311.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (Vol. 25). Harvard university press.
- Jahanbakhshian, P., Assadi, R., & Nejad, F. P. (2015). Providing a Conceptual Model on Organizational Silence Behavior based on Organizational Culture, Organizational Climate and Organizational Commitment Components in Service Firms. *Management and Administrative Sciences Review*, 4(2), 438-448.
- Jalilian, R., Batmani, F. (2015). The study of the relationship between the organizational silence and the employees' performance (case study). *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 5(S3), 1563-1573
- Knoll, M., & van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349-362.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of applied psychology*, 83(6), 853.
- MacNeill, N., Cavanagh, R. F., & Silcox, S. (2003). Pedagogic principal leadership. *Management in Education*, 17(4), 14-17.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.
- Moaşa, H. (2013). Struggling for Organizational Identity: Employee Voice and Silence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 92, 574-581.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4), 706-725.

- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2003). Speaking up, remaining silent: The dynamics of voice and silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1353-1358.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence a theory of public opinion. *Journal of communication*, 24(2), 43-51.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in personnel and human resources management*, 20, 331-370.
- Robbins, S. P., Judge, T., & Σαχινίδης, Α. (2011). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. Αθήνα: Κριτική.
- Rostamian, S., Sadeghi, T. (2015). The relationship between transformational leadership and organizational silence among workers; A case study: Birjand Industrial Park. *International journal of Biology, Pharmacy and Allied sciences*, 4(11), 494-503.
- Saunders, D. M., Sheppard, B. H., Knight, V., & Roth, J. (1992). Employee voice to supervisors. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 241-259.
- Schlosser, F., & Zolin, R. (2012). Hearing voice and silence during stressful economic times. *Employee Relations*, 34(5), 555-573.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Verhezen, P. (2010). Giving voice in a culture of silence. From a culture of compliance to a culture of integrity. *Journal of Business Ethics*, 96(2), 187-206.
- Wright, P. L. (1995). *Managerial leadership*. New York: Routledge.
- Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.

Ελληνόγλωσση

- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Έλλην
- Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή ψυχολογία & συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων–Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Μπουραντάς, Δ. (2001). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Μπένου Ε
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική

Νόμος υπ' αριθ. 1566/1985, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, φυλ. 167, Αθήνα 30 Σεπτεμβρίου 1985

Παπαλόη, Ε. (2012). Βασικά Ζητήματα Διοίκησης και Ηγεσίας Εκπαιδευτικών Μονάδων - Πρακτικές ηγεσίας, μαθητική απόδοση και αποτελεσματικότητα. Στο Δ. Καρακατσάνη, Γ. Παπαδιαμαντάκη, & Δ. Ασημακοπούλου, *Σύγχρονα θέματα εκπαιδευτικής πολιτικής: Αναζητώντας το Νέο Σχολείο*. Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο.

Παπαλόη, Ε., & Μπουραντάς, Δ. (2012). Η Φρόνηση των Διευθυντικών Στελεχών στο Χώρο της Εκπαίδευσης ως Θεμελιώδης Προϋπόθεση για την Ανανέωση των Εκπαιδευτικών & Διοικητικών Πρακτικών. Στο Δ. Καρακατσάνη, Γ. Παπαδιαμαντάκη, & Δ. Ασημακοπούλου, *Σύγχρονα θέματα εκπαιδευτικής πολιτικής: Αναζητώντας το Νέο Σχολείο*. Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο.

Πασιαρδής, Π. (2014). *Εκπαιδευτική Ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή* (Νέα αναθεωρημένη έκδοση). Αθήνα: Μεταίχμιο

Σαΐτης, Χ. (2008). *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων-Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Σαΐτης, Χ. (2014). *Η μύηση των εκπαιδευτικών στα μυστικά της σχολικής ηγεσίας*. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων-Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Το ερωτηματολόγιο που έχετε στα χέρια σας έχει συνταχθεί στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας που εκπονώ στο Παν/μιο Δυτικής Μακεδονίας με τίτλο: «Το φαινόμενο της οργανωσιακής σιωπής και φωνής των εκπαιδευτικών και η σχέση του με την μετασχηματιστική ηγεσία. Απόψεις εκπαιδευτικών Δημοτικής Εκπαίδευσης Ν. Χανίων».

Σας παρακαλώ να απαντήσετε με ειλικρίνεια τις ερωτήσεις που ακολουθούν. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας.

Δημητριάδου Έλσα

elsadimi92@gmail.com

Δημογραφικά Στοιχεία

Φύλο

- Άνδρας Γυναίκα

Ηλικία

- 23-30 31-40 41-50 51-60 60+

Χρόνια Υπηρεσίας συνολικά

- 1-10 11-20 21-30 30+

Χρόνια υπηρεσίας στο συγκεκριμένο σχολείο

- 1-10 11-20 21-30 30+

Το διδακτικό προσωπικό του σχολείου σας είναι

- 10-15 εκπαιδευτικοί
 16-20 εκπαιδευτικοί
 21-25 εκπαιδευτικοί

Το πλήθος των εκπαιδευτικών που συνήθως συμμετέχει σε συνεδριάσεις είναι

- 10-15 εκπαιδευτικοί
 16-20 εκπαιδευτικοί
 21-25 εκπαιδευτικοί

Ερωτηματολόγιο

1) Πώς θα χαρακτηρίζατε το κλίμα στο σχολείο σας;

- Κυρίως Θετικό- υπάρχει πνεύμα συνεργασίας και ανοιχτής επικοινωνίας
- Κυρίως Αρνητικό- δεν υπάρχει συνεργασία και ανοιχτή επικοινωνία
- Ουδέτερο

2) Περιγράψτε τη συμπεριφορά σας στην εργασία σας (στις διάφορες καταστάσεις του εργασιακού βίου σας), απαντώντας στις παρακάτω ερωτήσεις (1-διαφωνώ απόλυτα, 7-συμφωνώ απόλυτα)

Συγκαταβατική Σιωπή

	1	2	3	4	5	6	7
Είμαι απρόθυμος/η να κάνω προτάσεις για αλλαγή λόγω μη-εμπλοκής μου							
Κρατώ παθητικά για μένα τις ιδέες μου λόγω παραίτησης							
Κρατώ παθητικά για τον εαυτό μου τις ιδέες αναφορικά με την επίλυση προβλημάτων							
Κρατώ για τον εαυτό μου κάθε ιδέα για βελτίωση γιατί έχω χαμηλή αποτελεσματικότητα στο να κάνω τη διαφορά							
Κρατώ μέσα μου τις ιδέες σχετικά με το πώς να βελτιώσω τη δουλειά εδώ, γιατί νιώθω ότι δεν εμπλέκομαι							

Συγκαταβατική Φωνή

	1	2	3	4	5	6	7
Υποστηρίζω παθητικά τις ιδέες των άλλων λόγω μη-εμπλοκής							
Εκφράζω παθητικά τη συμφωνία μου και σπάνια προσφέρω κάποια νέα ιδέα							

Συμφωνώ και πηγαίνω ανάλογα με τις απόψεις της ομάδας λόγω παραίτησης							
Εκφράζω μόνο συμφωνία με την ομάδα γιατί έχω χαμηλή αποτελεσματικότητα στο να κάνω προτάσεις							
Συμφωνώ παθητικά με τους άλλους για την επίλυση των προβλημάτων							

Αμυντική Σιωπή

	1	2	3	4	5	6	7
Δεν μιλώ και δεν προτείνω ιδέες για αλλαγή επειδή φοβάμαι							
Κρατώ μέσα μου κάποιες πληροφορίες επειδή φοβάμαι							
Παραλείπω να αναφέρω κάποια γεγονότα προκειμένου να προφυλάξω τον εαυτό μου							
Αποφεύγω να εκφράζω ιδέες για βελτιώσεις προκειμένου να προστατέψω τον εαυτό μου							
Κρατώ μέσα μου τις απόψεις μου για την επίλυση των προβλημάτων γιατί νιώθω φόβο							

Αμυντική Φωνή

	1	2	3	4	5	6	7
Πέρα από το να συμφωνώ με την ομάδα, δεν εκφράζομαι πολύ, γιατί φοβάμαι							
Εκφράζω ιδέες που στρέφουν την προσοχή στους άλλους γιατί φοβάμαι							
Προσφέρω εξηγήσεις που εστιάζουν τη συζήτηση στους άλλους προκειμένου να προστατέψω τον εαυτό μου							
Κατά την επικοινωνία μου, πηγαίνω σύμφωνα με την ομάδα και την υποστηρίζω προκειμένου να προστατέψω τον εαυτό μου							

Συνήθως, συμφωνώ με την ομάδα επειδή νιώθω φόβο							
---	--	--	--	--	--	--	--

Συνεργατική Σιωπή

	1	2	3	4	5	6	7
Κρατώ μέσα μου εμπιστευτικές πληροφορίες για λόγους καλής συνεργασίας							
Προστατεύω εσωτερικές πληροφορίες προκειμένου να ωφεληθεί ο οργανισμός							
Αντιστέκομαι στην πίεση των άλλων και δεν αποκαλύπτω μυστικά του οργανισμού							
Αρνούμαι να διαρρεύσω πληροφορίες που θα μπορούσαν να βλάψουν τον οργανισμό							
Προστατεύω ανάλογα εμπιστευτικές πληροφορίες επειδή ενδιαφέρομαι για τον οργανισμό							

Συνεργατική Φωνή

	1	2	3	4	5	6	7
Εκφράζω τις απόψεις μου για την επίλυση των προβλημάτων έχοντας ως κίνητρο τη συνεργασία προκειμένου να ωφεληθεί ο οργανισμός							
Αναπτύσσω ιδέες και κάνω προτάσεις σχετικά με θέματα που αφορούν τον οργανισμό							
Επικοινωνώ και λέω τις απόψεις μου για εργασιακά θέματα ακόμα και όταν οι άλλοι διαφωνούν							
Λέω τις ιδέες μου για νέα έργα και δράσεις που ενδεχομένως θα ωφελοῦσαν τον οργανισμό							
Προτείνω ιδέες για αλλαγή λόγω του εποικοδομητικού ενδιαφέροντός μου για τον οργανισμό							

3) Κατά την άποψή σας, ποιες είναι οι συνέπειες της μη έκφρασης των πραγματικών απόψεων και συναισθημάτων των εκπαιδευτικών;

1-διαφωνώ απόλυτα, 5-συμφωνώ απόλυτα

	1	2	3	4	5
Δεν λαμβάνονται σωστές αποφάσεις, επειδή δεν υπάρχει πλουραλισμός απόψεων					
Δημιουργείται έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των εκπαιδευτικών και του διευθυντή					
Μειώνεται η απόδοση των εκπαιδευτικών					
Μειώνεται η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών					
Οι εκπαιδευτικοί δεν συμμετέχουν ενεργά στις συνεδριάσεις γιατί θεωρούν πως η συμμετοχή τους δεν θα έχει κανένα αντίκτυπο					
Οι εκπαιδευτικοί έχουν χαμηλή αυτοεκτίμηση, εφόσον ο διευθυντής δεν ενδιαφέρεται για την άποψή τους					
Οι εκπαιδευτικοί εκδηλώνουν άγχος και κατάθλιψη					
Δημιουργείται ένα κλίμα «σιωπής» μέσα στο σχολείο					
Το σχολείο δεν εξελίσσεται, εφόσον οι εκπαιδευτικοί δεν εκφράζονται για να διορθωθούν τα «κακώς κείμενα»					

4) Κατά την άποψή σας, στο σχολείο σας, σε ποιο βαθμό οι εκπαιδευτικοί εκφράζουν ελεύθερα τις απόψεις τους:

Καθόλου 1 2 3 4 5 Πάντοτε

5) Πώς θα χαρακτηρίζατε το κλίμα στο σχολείο σας;

Εχθρικό 1 2 3 4 5 πολύ φιλικό

6) Πώς θα χαρακτηρίζατε τη συνεργασία σας με τους άλλους εκπαιδευτικούς;

Τυπική 1 2 3 4 5 πολύ εποικοδομητική

7) Πώς θα χαρακτηρίζατε τη συνεργασία σας με το διευθυντή σας;

Τυπική 1 2 3 4 5 πολύ εποικοδομητική

8) Σας δημιουργείται συχνά η επιθυμία να αλλάξετε σχολείο;

Ναι Όχι

9) Σε ποιο βαθμό το σχολείο που υπηρετείτε καλύπτει τις επαγ. ανάγκες και επιδιώξεις σας;

Καθόλου 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά

10) Ποια από τα παρακάτω χαρακτηριστικά θεωρείτε σημαντικά για έναν αποτελεσματικό διευθυντή; Ιεραρχήστε τις 2 βασικότερες προτάσεις σας, δίνοντας 1 στην πιο σημαντική:

Να είναι έχει γνώσεις και διοικητικές ικανότητες	
Να έχει ένα όραμα για το σχολείο	
Να εστιάζει και να αξιοποιεί τις ατομικές ανάγκες των εκπαιδευτικών	
Να δίνει προκλήσεις στους εκπαιδευτικούς, εμπνέοντάς τους να αναπτυχθούν	
Να είναι φορέας αλλαγών, καινοτόμος και δημιουργικός	
Να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους εκπαιδευτικούς	
Να ασκεί επιρροή στους εκπαιδευτικούς, ώστε αυτοί να ταυτίζονται με το όραμα και τους στόχους του σχολείου	
Να δίνει το παράδειγμα με τη στάση του	
Να καλλιεργεί κλίμα εμπιστοσύνης στους εκπαιδευτικούς	
Να έχει αυτοπεποίθηση	
Να δέχεται κριτική για τα λάθη του	

11) Κατά την άποψή σας, ο διευθυντής του σχολείου σας σε ποιο βαθμό διαθέτει τα παρακάτω χαρακτηριστικά; 1-διαφωνώ απόλυτα, 5-συμφωνώ απόλυτα

	1	2	3	4	5
Είναι χαρισματικός					
Έχει όραμα για το σχολείο					
Εστιάζει στις ατομικές ανάγκες των εκπαιδευτικών					
Δίνει προκλήσεις στους εκπαιδευτικούς, εμπνέοντάς τους να αναπτυχθούν					
Είναι προσηλωμένος στην αλλαγή και όχι στην διατήρηση του statusquo του σχολείου					
Επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους εκπαιδευτικούς					
Ασκεί επιρροή στους εκπαιδευτικούς, ώστε αυτοί να ταυτίζονται με το όραμα και τους στόχους του σχολείου					
Είναι καινοτόμος και δημιουργικός					
Αξιοποιεί τις δυνατότητες των εκπαιδευτικών με την ανάθεση σε αυτούς σημαντικών projects					
Εμπνέει εμπιστοσύνη στους εκπαιδευτικούς					
Έχει αυτοπεποίθηση					
Δέχεται κριτική για τα λάθη του					
Δίνει το παράδειγμα με τη στάση του					
Διαθέτει διοικητικές ικανότητες και γνώσεις					
Επιζητά τις απόψεις των εκπαιδευτικών- δείχνει ενδιαφέρον για αυτά που έχουν να πουν οι εκπαιδευτικοί					
Ενισχύει την επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς με οποιοδήποτε τρόπο (πίνακας ανακοινώσεων, ενίσχυση διαπροσωπικών σχέσεων, δημιουργία πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας κ.α.)					
Ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλίας των εκπαιδευτικών					
Αναγνωρίζει τις επιτυχίες των εκπαιδευτικών δημόσια, ενώ τους επικρίνει κατ' ιδίαν					
Κάνει τους εκπαιδευτικούς να νιώθουν ασφάλεια, δημιουργώντας θετικό κλίμα					

Δημιουργεί υποστηρικτικό κλίμα, που ενθαρρύνει την έκφραση των εκπαιδευτικών					
Καλλιεργεί μια κουλτούρα συνεργασίας στο σχολείο					
Επικροτεί τους εκπαιδευτικούς που εκφράζουν την άποψή τους					
Δίνει την ευκαιρία με διάφορους τρόπους στους εκπαιδευτικούς, να εκφράσουν τους προβληματισμούς αλλά και τις βελτιωτικές τους προτάσεις					
Κατά τη διάρκεια των διαλειμμάτων ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να μιλήσουν για όσα τους απασχολούν στα πλαίσια μιας χαλαρής συζήτησης					
Είναι ενεργός ακροατής και ειλικρινής όταν επικοινωνεί με τους εκπαιδευτικούς					
Πληροφορεί έγκαιρα τους εκπαιδευτικούς για οποιαδήποτε αλλαγή, ώστε να μην καλλιεργηθεί φόβος λόγω αβεβαιότητας για το μέλλον					
Κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων, όταν νιώθει πως είναι ανασταλτικός παράγοντας για την έκφραση των απόψεων των εκπαιδευτικών, αποχωρεί ή τηρεί ουδέτερη/διακριτική στάση					

Σας ευχαριστώ θερμά!