

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΙΩΠΗΣ
ΚΑΙ ΦΩΝΗΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ
ΣΤΟ ΣΧΟΛΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια: Καλούσιου Καλλιόπη

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Παπαλόη Ευαγγελία

Βόλος 2018

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Η Καλούσιου Καλλιόπη, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΙΩΠΗΣ ΚΑΙ ΦΩΝΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΣΤΟ ΣΧΟΛΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ» αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές 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.

Η ΔΗΛΟΥΣΑ

Καλούσιου Καλλιόπη

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου στην επιβλέπουσα καθηγήτρια κ. Παπαλόη Ευαγγελία για την εμπιστοσύνη, την πολύτιμη βοήθεια και την καθοδήγηση που μου έδειξε, καθώς και για τον πολύτιμο χρόνο που διέθεσε προκειμένου να περατωθεί η παρούσα εργασία.

Θέλω ακόμη να εκφράσω ένα τεράστιο ευχαριστώ στην οικογένεια μου, τον άντρα μου και τα παιδιά μου, για την στήριξη και την υπομονή που έδειξαν κατά τη διάρκεια παρακολούθησης όλου του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών μου.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	iii
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	iv
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	1
ABSTRACT	2
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΙΩΠΗ ΚΑΙ ΦΩΝΗ	5
1.1. Η Οργανωσιακή σιωπή.....	5
1.1.1. Εννοιολογική προσέγγιση της σιωπής.....	5
1.1.2. Αίτια σιωπής.....	7
□ Διευθυντικοί παράγοντες	7
□ Οργανωτικοί παράγοντες	9
□ Προσωπικοί παράγοντες	10
1.1.3. Είδη σιωπής.....	11
□ Συγκαταβατική σιωπή.....	11
□ Αμυντική Σιωπή	12
□ Συνεργατική σιωπή.....	14
1.2. Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΦΩΝΗ.....	15
1.2.1. Εννοιολογική προσέγγιση της φωνής.....	15
1.2.2. Είδη φωνής.....	17
□ Συγκαταβατική φωνή.....	17
□ Αμυντική φωνή	19
□ Συνεργατική φωνή.....	20
1.3. Οι επιπτώσεις της οργανωσιακής σιωπής και φωνής στα σχολεία.....	21
1.3.1. Συνέπειες της σιωπής.....	21
□ Σε ατομικό επίπεδο:.....	22
□ Σε οργανωσιακό επίπεδο.....	23
1.3.2. Συνέπειες της φωνής.....	25
□ Σε ατομικό επίπεδο:.....	25
□ Σε οργανωσιακό επίπεδο.....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	28
2.1.1. Εννοιολογική προσέγγιση της ηγεσίας.....	28
2.1.2. Η σπουδαιότητα της εκπαιδευτικής ηγεσίας και ρόλος του διευθυντή.....	29

2.1.3.Είδη ηγεσίας.....	31
□ Αυταρχικό (autocrat)	31
□ Εξουσιοδοτικό: (laissez-faire).....	33
□ Δημοκρατικό: (Democratic).....	34
2.1.4. Το διευθυντικό πλέγμα των Blake&Mouton.....	36
2.1.5. Σύγχρονες τάσεις στην εκπαιδευτική ηγεσία	37
□ Η μετασχηματιστική ηγεσία.....	37
□ Η συναλλακτική ηγεσία.....	38
□ Η κατανομημένη ηγεσία.....	39
2.1.6.Η σπουδαιότητα των μοντέλων της εκπαιδευτικής ηγεσίας για την εύρυθμη λειτουργία των σχολικών μονάδων	39
□ Αυταρχικό στυλ.....	39
□ Εξουσιοδοτικό στυλ.....	40
□ Δημοκρατικό στυλ.....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΙΩΠΗΣ ΚΑΙ ΦΩΝΗΣ: ΣΥΝΑΦΕΙΣ ΜΕΛΕΤΕΣ	44
3.1.Οργανωσιακή σιωπή και φωνή	44
3.1.1.Στον ελλαδικό χώρο.....	44
3.1.2. Στο εξωτερικό.....	45
3.2.Εκπαιδευτική ηγεσία	48
3.2.1. Στην Ελλάδα.....	48
3.2.2. Στο εξωτερικό.....	49
Σύνοψη θεωρητικού μέρους	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	53
4.1.Σκοπός	53
4.2. Μεθοδολογία	53
4.3. Δείγμα.....	54
4.4. Ερωτηματολόγιο.....	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	56
5.1. Δημογραφικά στοιχεία	56
5.1.1. Φύλο δείγματος	56
5.1.2. Ηλικία δείγματος	56
5.1.3. Εκπαιδευτική προϋπηρεσία δείγματος.....	57
5.1.4. Οργανικότητα δείγματος.....	58
5.1.5. Φύλο διευθυντή δείγματος	59

5.2. Αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης.....	60
5.2.1. Στατιστική ανάλυση της οργανωσιακής σιωπής	60
5.2.2. Στατιστική ανάλυση της οργανωσιακής φωνής	65
5.2.3. Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της οργανωσιακής σιωπής και των ερευνώμενων δημογραφικών μεταβλητών	70
5.2.4. Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της οργανωσιακής φωνής και των ερευνώμενων δημογραφικών μεταβλητών	79
5.2.5. Διερεύνηση του στυλ άσκησης της εκπαιδευτικής ηγεσίας	92
5.2.6. Διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στο στυλ ηγεσίας και τα δημογραφικά στοιχεία ..	95
5.2.7. Διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στην οργανωσιακή σιωπή και την εκπαιδευτική ηγεσία	99
5.2.8. Διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στην οργανωσιακή φωνή και την εκπαιδευτική ηγεσία	100
Κεφάλαιο 6.Συζήτηση.....	102
6.1.Οργανωσιακή σιωπή και φωνή στο σχολείο	102
6.2.Αντιλήψεις εκπαιδευτικών για την εκπαιδευτική ηγεσία	105
6.3.Σχέση ανάμεσα στο στυλ ηγεσίας με τη σιωπή και τη φωνή των εκπαιδευτικών.....	107
6.4. Περιορισμοί και αδυναμίες της έρευνας	109
6.5. Προτάσεις για το μέλλον	109
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	111
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ	111
ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ	119
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ1	121
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	121
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2	125

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μελέτη αποτελεί μια ποσοτική έρευνα που αναφέρεται στον τομέα της σχολικής εκπαίδευσης και μέσω αυτής γίνεται μια προσπάθεια να εξεταστεί ο βαθμός και οι μορφές που λαμβάνει η σιωπή και η φωνή των εκπαιδευτικών στο σχολείο, καθώς και η επίδραση που έχει αυτή τους η στάση στο σχολικό περιβάλλον. Στόχος της έρευνας είναι να αποσαφηνιστούν αρχικά σε θεωρητικό επίπεδο οι έννοιες της οργανωτικής σιωπής και φωνής, των ειδών της και των αιτιών της. Ακόμη εξετάζονται η σημασία της εκπαιδευτικής ηγεσίας και της επίδρασης που έχει η συμπεριφορά των εκπαιδευτικών στο σχολείο. Το ερευνητικό μέρος αποτελείται από έγκυρα αποτελέσματα και επουσιώδη συμπεράσματα που αφορούν τις συνέπειες που έχει η συγκεκριμένη στάση των εκπαιδευτικών, η οποία καθορίζεται από τη μορφή της διοίκησης που ασκείται σε κάθε σχολείο. Αναλυτικότερα, εξετάστηκε ο βαθμός και το είδος της σιωπής και της φωνής των εκπαιδευτικών και πως αυτός επηρεάζεται από την διεύθυνση και ταυτόχρονα επηρεάζει το εκπαιδευτικό και παιδαγωγικό έργο του σχολικού οργανισμού.

Το δείγμα της έρευνας ελήφθη από 215 εκπαιδευτικούς της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Τρικάλων, οι οποίοι υπηρετούν σε Γυμνάσια και σε Λύκεια της περιοχής. Ζητήθηκε από αυτούς να απαντήσουν σε ερωτήσεις σχετικά με τη συμπεριφορά τους στο σχολείο και τον τρόπο με τον οποίο το στυλ διοίκησης επιδρά τόσο στους ίδιους τους εκπαιδευτικούς, όσο και στο εκπαιδευτικό τους έργο.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως οι εκπαιδευτικοί δείχνουν μια αρνητική στάση απέναντι στην συγκαταβατική και αμυντική σιωπή και φωνή, ενώ αντιδρούν θετικά στη συνεργατική σιωπή και φωνή. Επιπλέον, οι εκπαιδευτικοί έχουν μια θετική εικόνα για τη διοίκηση των σχολείων τους και λόγω αυτής της σχέσης λειτουργούν συνεργατικά στο σχολείο. Παράλληλα δημιουργείται ένα θετικό κλίμα, συμμετέχουν όλοι στη λήψη αποφάσεων, επικοινωνούν μεταξύ τους και θέτονται με σαφήνεια οι στόχοι. Με αυτό τον τρόπο η φωνή των εκπαιδευτικών επιδρά θετικά στο σχολείο σε αντίθεση με τις αρνητικές επιπτώσεις της σιωπής.

Λέξεις-Κλειδιά: οργανωτική σιωπή/φωνή, συγκαταβατική, αμυντική, συνεργατική σιωπή/φωνή, εκπαιδευτική ηγεσία.

ABSTRACT

This study is a quantitative research which refers to the field of school education. Through this study an attempt is made to examine the degree and the forms of the silence and the voices of the teachers take while they are at school, as well as the effects of their behavior in the school environment. The aim of the study is to clarify at first on a theoretical level the meaning of organizational silence and voice, its kinds and its causes. Furthermore, both the meaning of teaching leadership and effect it has on the behavior of teachers at school are being studied on this survey. The research part consists of verified results and meaningful conclusions that describe the consequences a specific behavior of a teacher has which is determined by the form of administration each school has. Specifically, the degree and kind of silence and voice of teachers was examined and to what extent this degree is affected by the headmaster as well as how much it affects the educational work of the school.

The sample of the study was taken by 215 teachers who work in secondary as well as high schools in Trikala. They were asked to answer to questions about their behavior at school and the way the style of administration affect not only themselves but also their educational work.

The results of the study showed that the teachers show a negative attitude towards the acquiescent and defensive silence and voice where as they react positively to the prosocial silence and voice. Furthermore, teachers favor their headmaster and because of the cooperate in order for the school work. Additionally a positive climate is created where everyone participates in decision- making, communicate with each other and they set goals. In that way the voice of the teachers affects positively the school contrary to the negative effects of silence.

Key-words: organizational silence/voice, acquiescent, defensive, prosocial silence/ voice,educational leadership.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διοίκηση είναι αυτή που αποτελεί το απαραίτητο κριτήριο για την επιτυχία ή την αποτυχία του κάθε οργανισμού. Η αποδοτικότητά του αποδεικνύει το πόσο καλά χρησιμοποιήθηκαν οι διαθέσιμοί του πόροι, ενώ η αποτελεσματικότητά του αντικατοπτρίζει το ποσοστό βάσει του οποίου πραγματοποιήθηκαν οι στόχοι του. Προκειμένου να εκπληρωθούν τα παραπάνω σε κάθε οργανισμό χρειάζεται σωστή συνεργασία και προσπάθεια από τους εργαζομένους και τη διεύθυνση με την ανταλλαγή ιδεών, απόψεων και πληροφοριών (Zehir & Erdogan,2011). Η παραγωγικότητα, η απόδοση, η ικανοποίηση από την εργασία και η δέσμευσή τους αποτελούν τις βάσεις για τη σωστή λειτουργία του. Παρόλα αυτά, έχει διαπιστωθεί ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι, ενώ γνωρίζουν και αντιλαμβάνονται την πραγματικότητα, δεν τολμούν όμως να την αναφέρουν στους ηγέτες τους.

Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί ή αλλιώς τα σχολεία, δεν απαλλάσσονται από αυτή την κατάσταση. Οι βασικοί άξονες για την επιβίωση και τη βιωσιμότητά τους μέσα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που διαμορφώνεται στο κάθε σχολείο είναι το προσωπικό του και η οργάνωση της λειτουργίας του. Ως εκ τούτου, χρειάζονται εκπαιδευτικούς που είναι πρόθυμοι να τα βοηθήσουν με την έκφραση των ιδεών και των απόψεών τους. Σε αυτό συνηγορεί το γεγονός ότι τα σύγχρονα οργανωτικά περιβάλλοντα γίνονται συνεχώς και πιο ποικιλόμορφα, με αποτέλεσμα οι διαδικασίες της επικοινωνίας να είναι και αυτές πιο πολύπλοκες. Βασικό ρόλο διαδραματίζουν λοιπόν οι εργαζόμενοι που θεωρούνται μια πλούσια πηγή ανατροφοδότησης για την αντιμετώπιση και την επίλυση των προβλημάτων της εργασίας (Morrison& Milliken,2000:Cakici, 2008). Πέρα από το γεγονός αυτό, οι εργαζόμενοι αισθάνονται συχνά μια αίσθηση ανασφάλειας, όταν τους ζητείται να εκφράσουν τις απόψεις και τις ιδέες τους, επειδή πιστεύουν ότι τα σχόλια και οι συστάσεις τους θα αλλάξουν και θα διαταράξουν την ισορροπία και την οργάνωση του οργανισμού τους. Αυτό το συναίσθημα της ανασφάλειας έχει ως αποτέλεσμα την συνειδητή ή υποσυνείδητη απόφαση πολλών εργαζομένων να παραμείνουν σιωπηλοί. Πολλές φορές η διαμόρφωση αυτής της κατάστασης επηρεάζεται από την προσωπικότητα του διευθυντή και το διοικητικό μοντέλο που αποφασίζει να εφαρμόσει. Οι τύποι ηγεσίας διακρίνονται σε τρεις βασικά μοντέλα, τα οποία διαμορφώνονται με βάση το βαθμό συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση και τον τρόπο λήψης των αποφάσεων.

Διακρίνονται το αυταρχικό, το αδιάφορο και το δημοκρατικό (Lewinetal., 1939:Θεοφιλίδης, 1994: Ζαβλάνος, 2002: Σαΐτης, 2008).

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση αυτής της συμπεριφοράς των εργαζομένων, δηλαδή το φαινόμενο της οργανωσιακής σιωπής και της φωνής. Επίσης εξετάζεται η μορφή που εμφανίζουν αυτές οι συμπεριφορές, οι λόγοι που τις επιβάλλουν και οι συνέπειές τους σε προσωπικό και εργασιακό επίπεδο. Στο τέλος γίνεται η συσχέτιση αυτών των καταστάσεων με τα διάφορα μοντέλα της εκπαιδευτικής ηγεσίας στα σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Η αναγκαιότητα της έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι στον ελληνικό τουλάχιστον χώρο τέτοιου είδους έρευνες που αναφέρονται στο ζήτημα της σιωπής/φωνής των εκπαιδευτικών είναι ανύπαρκτες, ενώ όσον αφορά την επίδραση των διάφορων μοντέλων ηγεσίας στην συμπεριφορά των εργαζομένων είναι περιορισμένες. Οι έρευνες που έγιναν κυρίως στο εξωτερικό απέδειξαν ότι υπάρχει αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στη σιωπή των εργαζομένων και στην πρόοδο του οργανισμού. Αντίθετα η συμμετοχή των εργαζομένων είναι αυτή που οδηγεί στην εξέλιξη και στην ανάπτυξη τόσο των ίδιων, όσο και του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα στους οργανισμούς που διοικούνται από αυταρχικές διευθύνσεις οι εργαζόμενοι εμφανίζουν δείγματα οργανωσιακής σιωπής. Στο αδιάφορο μοντέλο οι εκπαιδευτικοί και η διεύθυνση παρουσιάζουν μια χαλαρή συμπεριφορά στο σχολείο, και τέλος στο δημοκρατικό (ταυτόσημο είναι το μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό) σύμφωνα με το οποίο οι εργαζόμενοι είναι πιο πρόθυμοι και πιο ελεύθεροι να διατυπώσουν τη γνώμη τους εμφανίζοντας χαρακτηριστικά δείγματα οργανωσιακής φωνής (Ζαβλάνος,2002: Μπουραντάς, 2005).

Η εργασία αποτελείται από έξι μέρη. Στο πρώτο μέρος παρουσιάζονται οι ορισμοί, τα είδη, τα αίτια και οι διαστάσεις της οργανωσιακής σιωπής και φωνής από διάφορους ερευνητές. Στο δεύτερο μέρος αναφέρεται και αναλύεται η έννοια και τα μοντέλα της εκπαιδευτικής ηγεσίας. Εν συνέχεια στο τρίτο μέρος γίνεται λόγος για το ρόλο που διαδραματίζουν οι μορφές της εκπαιδευτικής ηγεσίας σε συνάρτηση με το βαθμό που σιωπούν ή μιλούν οι εκπαιδευτικοί στο σχολικό περιβάλλον. Το τέταρτο και το πέμπτο μέρος αντίστοιχα περιλαμβάνει το ερευνητικό μέρος και συγκεκριμένα την ερευνητική μεθοδολογία και την ανάλυση των δεδομένων που προκύπτουν από την έρευνα. Τέλος στο έκτο μέρος της εργασίας ακολουθούν τα συμπεράσματα και η συζήτηση για το θέμα που αποτελεί αντικείμενο διαπραγμάτευσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΙΩΠΗ ΚΑΙ ΦΩΝΗ

1.1. Η Οργανωσιακή σιωπή

1.1.1. Εννοιολογική προσέγγιση της σιωπής

Το 2006 ο Zerubavel δημοσίευσε ένα βιβλίο με τον τίτλο «Ο Ελέφαντας στο Δωμάτιο». Στις σελίδες του αφηγείται την ιστορία των καινούριων ρούχων του αυτοκράτορα. Ο βασιλιάς κυκλοφορεί δημοσίως γυμνός θεωρώντας ότι είναι πολύ όμορφα ντυμένος. Τον βλέπουν όλοι, σε κανέναν δεν αρέσει το θέαμα, αλλά κανείς δεν τολμά να αντιδράσει λέγοντας την αλήθεια. Το βιβλίο αυτό αναφέρεται αλληγορικά σε μια κατάσταση που επικρατούσε και επικρατεί έως σήμερα σε όλες τις διαπροσωπικές σχέσεις, στο φαινόμενο της εσκεμμένης σιωπής, που στην επιστήμη της διοίκησης έχει τον όρο οργανωσιακή σιωπή. Ανάλογη συμπεριφορά επικρατεί στους περισσότερους οργανισμούς, δημόσιους και ιδιωτικούς, εκπαιδευτικούς και μη, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να μην εκφράζουν τις απόψεις τους, αν και δεν συμφωνούν με την γενικότερη πορεία του οργανισμού. Υπάρχουν λοιπόν φαινόμενα σιωπής που κάνουν τους ανθρώπους να αγνοούν την αλήθεια, ακόμα κι αν είναι πολύ εμφανής.

Ως συλλογικό φαινόμενο, η οργανωσιακή σιωπή μπορεί να οριστεί σαν μια γενική συμπεριφορά που παρουσιάζεται όταν τα περισσότερα μέλη ενός σχολικού ή μη οργανισμού επιλέγουν να μείνουν σιωπηλά. Η στάση αυτή διαμορφώνεται στην περίπτωση που θα βρεθούν αντιμέτωπα με οργανωσιακά προβλήματα. Οφείλεται ωστόσο και σε προσωπικούς λόγους των εργαζομένων, αλλά και σε επαγγελματικούς, όπως είναι η στάση που κρατούν οι διευθυντές και οι ευκαιρίες που προσφέρουν στο προσωπικό τους για επικοινωνία (Morrison&Milliken, 2000). Οι εκπαιδευτικοί συλλογικά και συνειδητά δεν μοιράζονται πολλές φορές τις γνώσεις τους, τις απόψεις, τις πεποιθήσεις, τις σκέψεις, τις ιδέες και τις εμπειρίες τους με τη διεύθυνση σχετικά με θέματα που αφορούν την εργασία τους ή τη βελτίωση του σχολικού τους περιβάλλοντος και έτσι μένουν αμέτοχοι και μακριά από τις αποφάσεις του που λαμβάνει-αυθαίρετα πολλές φορές-η διεύθυνση. Με την ύπαρξη αυτής της στάσης οι εργαζόμενοι συχνά δεν μιλούν, διότι νομίζουν ότι οι θέσεις τους μπορεί να κριθούν ως μη αποδεκτές και αρνητικές από τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού (Milliken, Morrison&Hewlin, 2003: Vakola&Bouradas, 2005:Danetal., 2009: Detertetal., 2007).

Αυτή η συνειδητή και εκούσια συμπεριφορική επιλογή των εκπαιδευτικών μπορεί να βελτιώσει ή να επιδεινώσει την οργανωτική απόδοση του κάθε σχολείου. Επιπλέον επηρεάζει τον τρόπο και τις ιδέες που ανταλλάσσουν μεταξύ τους οι συνάδελφοι, αλλά και τις σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στον σχολικό οργανισμό. Συνήθως οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί αποδέχονται όσους διατυπώνουν τις ίδιες απόψεις με αυτούς, ενώ εκφράζονται αρνητικά για όσους εκφέρουν αντίθετη άποψη. Η συμπεριφορά αυτή αποτελεί επομένως ένα μηχανισμό πίεσης για άτομα και οργανισμούς χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η ανθρώπινη ψυχοσύνθεση και οι λόγοι που κάποιος σιωπά (Gambarotto et al., 2010).

Επίσης θεωρείται η οργανωτική σιωπή ως μια αντίδραση των εκπαιδευτικών, γιατί αν και είναι συνήθως σε θέση να εκφέρουν απόψεις και να προσφέρουν βοήθεια για βελτιώσεις στο σχολείο τους, παραμένουν απρόθυμοι να μοιραστούν τις συμπεριφορικές, γνωστικές και συναισθηματικές τους θέσεις για θέματα που αφορούν τον εργασιακό τους χώρο αποδεχόμενοι απλώς το statusquo. Δεν πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι άτομα ικανά να επιφέρουν οποιαδήποτε αλλαγή ή βελτίωση στον οργανισμό που εργάζονται (Pinder & Harlos, 2001).

Μια άλλη προσέγγιση υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι παραμένουν σιωπηλοί, επειδή θεωρούν ότι η διοίκηση είναι η πλέον κατάλληλη για να ασχοληθεί με τα περισσότερα οργανωτικά θέματα, ενώ οι ίδιοι έχουν απλώς το ρόλο του διεκπεραιωτή (Mokhtari, 2016). Η έννοια της σιωπής δεν σημαίνει μόνο ότι οι εκπαιδευτικοί δεν εκφράζουν δημοσίως τη γνώμη τους γραπτά ή προφορικά κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων που πραγματοποιούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Θεωρείται επίσης και η προσωρινή, η μη αυθεντική ή η ανεύθυνη διατύπωση απόψεων των εργαζομένων, η οποία εκδηλώνεται ηθελημένα ή μη στο χώρο εργασίας. Με αυτό τον τρόπο καταδεικνύουν φανερά την προσωπική τους αντίρρηση και διαφωνία, που οφείλεται σε εξωτερικούς και εσωτερικούς συμπεριφορικούς παράγοντες, όπως είναι η έλλειψη ιδεών από την πλευρά των εργαζομένων ή η έλλειψη ευκαιριών για διατύπωση απόψεων από την πλευρά της διοίκησης (vanDyne et al., 2003; Hazen, 2006).

Αν και οι ορισμοί ποικίλουν, υπάρχει η συμφωνία στην εννοιολογική διατύπωση ότι σιωπή των εργαζομένων παρουσιάζεται όταν οι εργαζόμενοι

εσκεμμένα παρακρατούν τις ιδέες, τις ανησυχίες, τις πληροφορίες ή τις απόψεις τους για θέματα που σχετίζονται με την εργασία τους και μπορούν να ωφελήσουν τον οργανισμό (Fletcher & Watson, 2007; Briensfield, 2009). Ουσιαστικά αποτελεί μια μη αποτελεσματική διαδικασία, η οποία εκδηλώνεται με ποικίλες μορφές, όπως είναι η χαμηλή συμμετοχή των εργαζομένων σε σχεδιαστικές προτάσεις και η παρουσία περιορισμένης συλλογικής φωνής ή ακόμα και ολοκληρωτικής σιωπής (Shojaie et al., 2011).

1.1.2. Αίτια σιωπής

Στα τέλη του 20^{ου} αιώνα επικρατούσε η πεποίθηση ότι οι διευθυντές πρέπει να έχουν τον άμεσο και πλήρη έλεγχο στον οργανισμό, ενώ οι εργαζόμενοι απλώς να τους υπακούουν χωρίς να παρεμβαίνουν και να εκφράζουν τη θέση τους, γιατί κάτι τέτοιο διαταράσσει την ομαλή ισορροπία του συστήματος. Αυτό συνέβαινε και συμβαίνει ακόμη και σήμερα, επειδή θεωρείται ότι οι εργαζόμενοι είναι ιδιοτελείς και αναξιόπιστοι, ενώ η διοίκηση οφείλει να μην τους εμπιστεύεται, για το λόγο ότι δεν ενεργούν προς το συμφέρον του οργανισμού χωρίς να έχουν οι ίδιοι κάποια ιδιοτελή κίνητρα.

Οι λόγοι λοιπόν που ωθούν τους εργαζόμενους να παρουσιάζουν μια τέτοια σιωπηλή συμπεριφορά στο χώρο εργασίας τους μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις ομάδες:

- **Διευθυντικοί παράγοντες**

Ένας προφανής και αναμενόμενος παράγοντας που προκαλεί την οργανωτική σιωπή των εκπαιδευτικών είναι η σταθερά αρνητική αντίδραση από την διεύθυνση σε ο,τιδήποτε διαφορετικό παρουσιάζεται από τις θέσεις της. Οι διευθυντές πολλές φορές έχουν διαμορφώσει μια έμμεση και μη εμφανή εικόνα για τους εργαζόμενους τους, η οποία συνοψίζεται στο γεγονός ότι οι περισσότεροι, αν όχι όλοι, είναι αναξιόπιστοι και ενδιαφέρονται μόνο για τον εαυτό τους και όχι για την ομαλή λειτουργία του σχολείου. Πρεσβεύουν ότι το μόνο που τους ενδιαφέρει είναι να εργάζονται προκειμένου να βελτιώσουν την ατομική τους επίδοση προσδοκώντας μόνο σε προαγωγές και μισθολογικά κλιμάκια που συνεπάγονται σε οικονομικές αυξήσεις. Επιπλέον η διοίκηση ενισχύει αυτό το είδος της σιωπής ανατροφοδοτώντας αρνητικά αυτή τη συμπεριφορική σιωπή των εργαζομένων, βασιζόμενη κυρίως στο

κοινωνιολογικό κομμάτι που αφορά το χώρο εργασίας και όχι στην ψυχολογία του κάθε υπαλλήλου, που είναι σημαντικότερη για τη σωστή λειτουργία του οργανισμού (Morrison & Milliken, 2000). Οι ηγέτες και οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων συχνά δεν είναι σε θέση να αντιληφθούν τα προβλήματα των εργαζομένων και του οργανισμού τους και υιοθετούν την ασφαλή για αυτούς φράση ότι «όταν δεν υπάρχουν νέα είναι καλά νέα» αγνοώντας όλα όσα συμβαίνουν (Ashford et al., 2009). Υπάρχει περίπτωση να πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν την ελευθερία επικοινωνίας μαζί τους, μη αντιλαμβανόμενοι την απροθυμία και τον φόβο που αντιμετωπίζουν πολλοί στην περίπτωση που πρόκειται να επικοινωνήσουν με κάποιον ανώτερο τους.

Με αυτό τον τρόπο οι διευθυντές δεν καταφέρνουν να αντιμετωπίσουν τα πραγματικά προβλήματα που υπάρχουν μέσα στους σχολικούς και μη οργανισμούς, γιατί προσπαθούν ή να τα αποφύγουν ή να αναζητούν γρήγορες, αλλά όχι πετυχημένες λύσεις. Έτσι το μόνο που επιτυγχάνουν είναι να επιδεινώσουν την ήδη υπάρχουσα κατάσταση και να κάνουν τους εργαζόμενους να κατανοήσουν ότι δεν υπάρχει καμία ελπίδα για την επίλυση των προβλημάτων τους. Από την πλευρά τους οι διευθυντές μπορεί να έχουν μια λανθασμένη αίσθηση του τρόπου με τον οποίο ασκούν τη διοίκησή τους σε επίπεδο οργανωτικών αποφάσεων και πρακτικών μη λαμβάνοντας έγκαιρα την κατάλληλη δράση (Tourish & Robson, 2006).

Δεν είναι λίγες και οι περιπτώσεις που οι διευθυντές δε δέχονται ή δεν επιθυμούν τη συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς τους, καθώς θεωρούν την παρουσία και τις απόψεις τους ως αιτία για κριτική του έργου τους, φοβούμενοι μήπως εξαιτίας τους θεωρηθούν ανεπαρκείς στη δουλειά τους, γεγονός που θα οδηγήσει στον υποβιβασμό (επιστροφή στο διδακτικό έργο) ή ακόμα και στην αλλαγή σχολείου στην περίπτωση που δεν έχουν οργανική θέση στο σχολείο που διευθύνουν.

Επομένως όταν ένας εκπαιδευτικός παρουσιάζει στον διευθυντή του μια πρόταση και αυτή καταρριφθεί χωρίς καν να έχει εξεταστεί, παρουσιάζεται στον σχολικό οργανισμό το φαινόμενο της οργανωσιακής σιωπής. Δεν πρέπει να παραβλέπεται και η περίπτωση που οι εργαζόμενοι είναι κυνικοί και δεν εμπιστεύονται τους ηγέτες τους παραμένοντας σιωπηλοί (Dan et al, 2009). Από την πλευρά των διευθυντών η σιωπή μπορεί να προκύψει ως αποτέλεσμα της απάθειας ή

και λόγω κακόβουλης πρόθεσης των ίδιων (vanDyne et al.,2003:Greenberg et al ,2007).

Οι λόγοι για τους οποίους παρουσιάζεται αυτή η συμπεριφορά διακρίνονται στους ακόλουθους παράγοντες:

- **Οργανωτικοί παράγοντες**

Όταν ένας οργανισμός στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό σε συμβάσεις και σε συγκεντρωτικό σύστημα για τη λήψη αποφάσεων οδηγείται σε οργανωτική σιωπή (DeMaria, 2006). Σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση αυτής της συμπεριφοράς των εργαζομένων διαδραματίζει ο τρόπος της οργάνωσης και της λειτουργίας του. Αυτός έχει σχέση με τις διαδικασίες που γίνονται προκειμένου να ληφθούν οι αποφάσεις, με την ανισότητα των αμοιβών των εργαζομένων, με τις ανεπάρκειες που εμφανίζει ο ίδιος ο οργανισμός και κατά συνέπεια με την κακή οργανωτική του απόδοση (Morrison & Milliken,2000:Slade, 2008). Υπάρχει όμως και η περίπτωση που, ενώ οι διευθυντές είναι ανοιχτοί και αντικειμενικά προσιτοί στις ιδέες των εργαζομένων, οι τελευταίοι παραμένουν σιωπηλοί λόγω των βαθιά ριζωμένων απόψεων σχετικά με την επικινδυνότητα των συνεπειών της ομιλίας στους ανωτέρους. Έτσι κανείς δεν πρέπει να φέρει σε αμηχανία τον διευθυντή του ή να αμφισβητήσει την ήδη επικρατούσα κατάσταση, γιατί αυτό θα έχει αρνητικές επιπτώσεις στην επαγγελματική του σταδιοδρομία (Detert & Edmondson, 2005).

Επιπλέον, η μη υποστήριξη και η έλλειψη εμπιστοσύνης και επικοινωνίας ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζομένους, αλλά και μεταξύ των συναδέλφων, η μη ανταλλαγή πληροφοριών και η απουσία της διαφάνειας αποτελεί έναν ακόμη παράγοντα που ενισχύει την οργανωτική σιωπή (Vakola & Bouradas, 2005).Υπάρχουν διοικητικοί και οργανωτικοί λόγοι λοιπόν, όπως οι φόβοι που σχετίζονται με την εργασία (υποβιβασμός, μείωση μισθού, απόλυση), η έλλειψη εμπειρίας, ο φόβος της απομόνωσης και των καταστροφικών σχέσεων που είναι σχεδόν αδύνατο να αλλάξουν τους κανόνες που έχουν στο υποσυνείδητο οι εργαζόμενοι και ευνοούν τη σιωπή τους (Cakici, 2008).

- **Προσωπικοί παράγοντες**

Βασικό παράγοντα αποτελεί και η προσωπικότητα του κάθε εργαζόμενου. Μια τέτοια σιωπή οφείλεται στο χαρακτήρα των ατόμων και διαμορφώνεται από το φόβο που τους δημιουργείται ότι θα υπάρξουν για αυτούς αρνητικές επιπτώσεις. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη διαμόρφωση μιας αρνητικής αυτοεικόνας, την αρνητική αντιμετώπισή τους από τα υπόλοιπα (ανώτερα και κατώτερα) μέλη του οργανισμού, την παρουσία αντιποίνων ή τιμωριών και τη δημιουργία άσχημων σχέσεων ανάμεσα στους συναδέλφους. Τέτοιου είδους άτομα λειτουργούν παρασιτικά για τον οργανισμό, υφίστανται λογοκρισία από τους ανωτέρους τους, ενώ στο τέλος περιθωριοποιούνται και αποκλείονται (Morrison & Milliken,2000). Υπάρχουν επίσης και περιπτώσεις που λόγω του χαρακτήρα τους φοβούνται να μιλήσουν, γιατί σκέφτονται ότι αν εκφράσουν την άποψη τους, η οποία δεν συμπίπτει με αυτή της διοίκησης, μπορεί να χάσουν ακόμη και τη δουλειά τους, π.χ. να δεχτούν μια αρνητική έκθεση από το διευθυντή του σχολείου. Προτιμούν επομένως την εργασιακή τους σταθερότητα και παρουσιάζουν μια τυπική και παθητική στάση στον εργασιακό τους χώρο συμφωνώντας απόλυτα με τις θέσεις της διεύθυνσης σε όλα τα θέματα. Οι προσωπικοί λόγοι επικεντρώνονται στο φόβο των αρνητικών επιπτώσεων που τυχόν θα προκύψουν και στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν πως οι απόψεις τους δεν αποτιμώνται σωστά (Morrison & Milliken,2000:Pinder & Harlos, 2001).Επιπλέον, υπάρχουν περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι δεν εκφράζουν τις θέσεις τους, κυρίως όταν οι απόψεις τους μπορεί να θεωρηθούν από τον αποδέκτη ως αρνητικές ή απειλητικές, π.χ. όταν κάποιος εκπαιδευτικός αποφασίσει να συμμετάσχει σε κάποιο πρόγραμμα συνεργασίας με σχολεία του εξωτερικού και δεν συμπεριλάβει σε αυτό το διευθυντή του (Milliken et al.,2003:Detert et al.,2007). Στους προσωπικούς παράγοντες συγκαταλέγεται και το φύλο των εργαζομένων. Οι γυναίκες εκ φύσεως μιλούν περισσότερο στις επαγγελματικές συναντήσεις-συνεδριάσεις, αλλά οι ιδέες τους αγνοούνται πολλές φορές λόγω φύλου, αν και οι γυναίκες εκπαιδευτικοί είναι περισσότεροι στα σχολεία. Οι ίδιες απόψεις όταν διατυπωθούν από άνδρες συναδέλφους τυχαίνουν καλύτερης αποδοχής. Υπάρχει ακόμη και η περίπτωση συμφωνίας, αλλά μη πραγματοποίησης μιας γυναικείας πρότασης αποκλειστικά και μόνο επειδή διατυπώθηκαν από μια γυναίκα (Simpson & Lewis, 2005).

Κάποιοι άλλοι πιστεύουν ότι η σιωπή των εργαζομένων σχετίζεται με πολλές αρετές του χαρακτήρα τους. Συγκεκριμένα τα σιωπηλά άτομα διακρίνονται για τη σεμνότητά τους, το σεβασμό που δείχνουν προς τους άλλους, τη σύνεση και την ευπρέπεια, επειδή με αυτή τους τη στάση δεν δημιουργούν στους άλλους αμήχανες καταστάσεις, αντιπαραθέσεις και προστριβές (Dan et al, 2009). Οι εργαζόμενοι μπορούν επίσης να σιωπήσουν επειδή δεν πιστεύουν ότι η γνώμη τους εκτιμάται και ότι οι λύσεις που προτείνονται από αυτούς δεν φαίνεται να οδηγούν σε λύση. Ένας άλλος λόγος είναι η στρατηγική συμπεριφορά κάποιων για το αν και πώς πρέπει να μιλήσουν στους ανωτέρους τους (Premeaux & Bedeian, 2003). Η οργανωτική σιωπή αποτελεί λοιπόν μια επικοινωνιακή στρατηγική, η οποία ελέγχει την έκφραση των εργαζομένων ή τους επιτρέπει να απέχουν συνειδητά ή ασυνείδητα από την διατύπωση των θέσεών τους (Shojaei & Tabarei, 2016).

Με βάση τα παραπάνω μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να μοιράζονται τις πληροφορίες τους με τους διευθυντές τους μέσω κατάλληλων διόδων επικοινωνίας σπάζοντας τη σιωπή, το οποίο όμως για ποικίλους λόγους δεν εφαρμόζεται. Δεδομένου ότι η σιωπή είναι μια συμπεριφορά με πολλαπλές αιτίες σημαίνει ότι αποτελεί και μια συμπεριφορά με δύσκολη ερμηνεία (vanDyne et al., 2009).

1.1.3.Είδη σιωπής

Οι βασικότεροι παράγοντες που διαμορφώνουν αυτό το είδος συμπεριφοράς των εργαζομένων επικεντρώνονται στο γεγονός ότι η σιωπή μπορεί να προκύψει ως αποτέλεσμα της απάθειας ή της κακόβουλης πρόθεσης των εργαζομένων (Greenberg et al., 2007), ενώ προτείνεται από άλλους μελετητές μια πιο ολοκληρωμένη άποψη για το φαινόμενο περιλαμβάνοντας και θετικές προεκτάσεις (vanDyne et al., 2003) Η σιωπή των εργαζομένων διακρίνεται σε τρεις διαφορετικές μορφές, οι οποίες καθορίζονται με βάση τις συμπεριφορές που παρουσιάζουν μέσα στον χώρο της εργασίας τους.

- **Συγκαταβατική σιωπή**

Η έννοια αυτού του είδους της σιωπής αφορά τις περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι επιλέγουν να μην εκφράσουν τις ιδέες τους, τις πληροφορίες και τις

απόψεις τους δημόσια παρουσιάζοντας μια συμπεριφορά που διακρίνεται από την συνειδητή τους απόφαση να μην εμπλακούν με ζητήματα του οργανισμού τον οποίο υπηρετούν. Αποτελεί ένα είδος σκόπιμης παθητικής στάσης, η οποία αποδεικνύεται από τα χαμηλά επίπεδα συμμετοχής τους. Αυτό συμβαίνει επειδή είναι απρόθυμοι να αναλάβουν μια τέτοια ευθύνη έχοντας ως βάση την τάση της παραίτησης, της αμέλειας και της αδράνειας (Pinder & Harlos, 2001:vanDyne et al,2003). Οι εκπαιδευτικοί που επιλέγουν αυτό το είδος σιωπής συμμορφώνονται με αυτή τη στάση ζωής και δεν είναι διατεθειμένοι να καταβάλουν καμία δυνατή προσπάθεια για να μιλήσουν, να συμμετάσχουν ή να προσπαθήσουν να αλλάξουν την υπάρχουσα κατάσταση. Θεωρούν ακόμη οι ίδιοι ότι έχουν περιορισμένες ικανότητες όσον αφορά τον τομέα της λήψης μιας απόφασης (vanDyne et al., 2003).

Παραδείγματα παρουσίας αυτού του είδους αποτελεί το γεγονός ότι ένας εκπαιδευτικός παρακρατεί τις ιδέες του για αλλαγή ή βελτίωση της λειτουργίας του σχολείου βασιζόμενος στην πεποίθηση ότι τα να μιλήσει στο διευθυντή ή στο σύλλογο διδασκόντων είναι άσκοπο, αφού η συμπεριφορά του αυτή δεν μπορεί να οδηγήσει σε ένα διαφορετικό αποτέλεσμα. Εναλλακτικά, ένας άλλος συνάδελφος διατηρεί τις απόψεις του και τις πληροφορίες για τον εαυτό του και δεν τις μοιράζεται με τους άλλους στο γραφείο παρουσιάζοντας δείγματα χαμηλής αυτοεκτίμησης. Σε άλλες περιπτώσεις αρνείται να μιλήσει σε μια συνεδρίαση, όχι μόνο λόγω της απροθυμίας του για εμπλοκή, αλλά και λόγω της άποψής του ότι έχει μικρή επιρροή στο σύλλογο προκειμένου να αλλάξει την τρέχουσα κατάσταση που παρουσιάζεται στο σχολείο του.

- **Αμυντική Σιωπή**

Το είδος αυτό της σιωπής βασίζεται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι επιλέγουν να παραμείνουν σιωπηλοί συνειδητά, ενώ αποφεύγουν να εκφράσουν τις ιδέες, τις πληροφορίες και τις γνώμες τους, διότι θεωρούν ότι αποτελεί την ασφαλέστερη επιλογή προκειμένου να επιβιώσουν οι ίδιοι στο εργασιακό τους περιβάλλον (Avery & Quinones,2004:vanDyne e al,2003). Ο φόβος είναι το βασικό προληπτικό κίνητρο για την παρουσία αυτού του είδους της σιωπής, που λειτουργεί παράλληλα και ως μια μορφή αυτοπροστασίας από εξωτερικές απειλές και προσωπικά λάθη. Αποτελεί επομένως ένα μηχανισμό άμυνας, επειδή αποκρύπτουν σκόπιμα τις απόψεις τους που σχετίζονται με το χώρο της εργασίας τους, θεωρώντας ότι ελλοχεύει ο φόβος των

αντιποίνων από τα ανώτερα προς τα κατώτερα στελέχη (Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001). Το συγκεκριμένο είδος σιωπής εμφανίζεται όταν λ.χ. ένας εκπαιδευτικός παρακρατεί τις ιδέες του λόγω φόβου ή λόγω αδιαφορίας για την αντιμετώπιση προβλημάτων. Προβαίνει σε αυτή τη στάση γιατί πιστεύει ότι η έκφραση των προσωπικών ιδεών επικίνδυνη για τον ίδιο, αφού βασικό μέλημά του είναι η προσωπική προστασία, η ψυχική του ηρεμία και ασφάλεια. Λειτουργεί δηλαδή αυτοπροστατευτικά, καθώς πρόκειται για μια εκ προθέσεως προληπτική συμπεριφορά.

Ο βαθμός της αυτής της σιωπής μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε σχέση με το επίπεδο του φόβου (χαμηλό-υψηλό) που βιώνουν οι εργαζόμενοι και το χρόνο (βραχυπρόθεσμα-μακροπρόθεσμα) που χρειάζεται να παρουσιαστεί. Με βάση αυτό το δεδομένο διακρίνονται ως υποκατηγορίες η μη σκόπιμη αμυντική σιωπή σύμφωνα με την οποία υπάρχει μια ακούσια σιωπηλή συμπεριφορά λόγω υψηλής απειλής, όπως λ.χ. ένας εκπαιδευτικός μπορεί να αρχίσει να μιλάει με τον διευθυντή και να ανακαλύψει απροσδόκητα ότι αυτός δεν συμφωνεί με τις θέσεις του. Αυτομάτως θα βιώσει φόβο, δεν θα εκφραστεί και θα οδηγηθεί σε αμυντική σιωπή. Στη σκόπιμη αμυντική σιωπή ο εργαζόμενος εκούσια και συνειδητά επιλέγει να σιωπήσει για να προστατευθεί από μια δυνητικά επικίνδυνη κατάσταση. Αυτό παρατηρείται όταν χρειάζεται αρκετό χρονικό διάστημα και χαμηλά επίπεδα φόβου προκειμένου να εκφραστεί. Για παράδειγμα, ένας εκπαιδευτικός μπορεί να αντιμετωπίσει χαμηλά επίπεδα φόβου όταν θέλει να μιλήσει με τον διευθυντή για βελτιωτικές προτάσεις. Αυτό του συμβαίνει γιατί έχει αρκετό χρόνο να σκεφτεί τα οφέλη που θα προκύψουν από αυτή του την κίνηση της ομιλίας συμβουλευόμενος τους άλλους συναδέλφους και αξιολογώντας διάφορες στρατηγικές. Τέλος στη σχηματική αμυντική σιωπή οι εργαζόμενοι γνωρίζουν την πρόθεσή τους να παραμείνουν σιωπηλοί, αλλά δεν έχουν ακόμη αποφασίσει τι ακριβώς θέλουν να κάνουν. Αυτό μπορεί να συμβεί σε δύο περιπτώσεις: όταν π.χ. οι εκπαιδευτικοί αντιμετωπίζουν υψηλά επίπεδα φόβου ακόμα και σε περιπτώσεις όπου έχουν χρόνο να αποφασίσουν πώς θα λειτουργήσουν και δεύτερον όταν βιώνουν χαμηλά επίπεδα φόβου και έχουν να εκφράσουν μια γνώμη, αλλά δεν υπάρχει χρόνος να συζητηθεί. Σε αυτή την περίπτωση ο εκπαιδευτικός είναι πιθανό να παραμείνει σιωπηλός, κρίνοντας ότι είναι καλύτερο να είσαι ασφαλής από το να ζητήσει συγγνώμη σε περίπτωση που η άποψη του ή τα αποτελέσματα του προγράμματος που θα κάνει αξιολογηθούν αρνητικά (Kish-Gephart et al.,

2009).Περίπτωση αμυντικής σιωπής αποτελεί και η πλουραλιστική άγνοια, η οποία εμφανίζεται όταν κάθε άτομο υποθέτει ότι η δική του προοπτική είναι η μόνη που διαφέρει από τους άλλους.

Στο εργασιακό περιβάλλον που παρατηρείται αυτό το είδος της σιωπής επικρατεί και διατηρείται μια καλή σχέση ανάμεσα στον οργανισμό και στους εργαζομένους (Morrison & Milliken,2000). Οι εργαζόμενοι προτιμούν ως επί το πλείστον να είναι σιωπηλοί, να αποδέχονται παθητικά τις θέσεις των άλλων, αντί να υποδεικνύουν τι είναι λάθος στις οργανώσεις τους, επειδή σκέφτονται ότι οι άλλοι ενδέχεται να μην συμφωνήσουν μαζί τους, γεγονός που θα έχει αρνητικές επιπτώσεις στην εργασιακή τους πορεία. Για το λόγο αυτό οι εκπαιδευτικοί δεν μοιράζονται ποτέ τις απόψεις τους τόσο για την επίλυση των συγκρούσεων που προκύπτουν μέσα στο σχολείο όσο και για τη βελτίωσή του. Ένα άλλο «προστατευτικό» μέτρο που εφαρμόζουν είναι η αποδοχή των αποφάσεων της διεύθυνσης προκειμένου να μην δημιουργηθούν προβλήματα στο σχολείο, επειδή νομίζουν ότι σε περίπτωση που μοιραστούν τις σκέψεις τους μπορεί να τεθεί σε κίνδυνο η ομαλή λειτουργία του. Είναι μια προορατική και συνειδητή συμπεριφορά που απορρέει από την ανάγκη αυτοπροστασίας απέναντι στις εξωτερικές απειλές (Karacaoglu & Cingoz, 2008). Ταυτόχρονα συνεχίζονται να διατηρούνται οι καλές σχέσεις τους ανάμεσα στους εργαζομένους εφόσον ηθελημένα δεν παρουσιάζονται διαφορετικές και αντικρουόμενες θέσεις μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.

Η συμπεριφορά αυτή δημιουργεί στον οργανισμό ένα κλίμα αδιαφορίας και φόβου, εφόσον τα άτομα ενδιαφέρονται και προσπαθούν να προασπίσουν μόνο τη θέση τους και τα συμφέροντά τους παραμένοντας κλεισμένοι στον εαυτό τους.

- **Συνεργατική σιωπή**

Αυτό το είδος σιωπής έχει τη βάση του στο γεγονός ότι οι σχετικές πληροφορίες και απόψεις δεν κοινοποιούνται από τη διοίκηση ή τους εργαζόμενους στα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού στις περιπτώσεις που δεν κρίνεται αναγκαίο, επειδή βασικός στόχος αποτελεί το όφελος των συναδέλφων και της οργάνωσης κινούμενοι από αλτρουιστικά ή συνεταιριστικά κίνητρα (vanDyne et al.,2003). Βασικό κριτήριο αποτελεί η επιθυμία να βοηθήσουν οι εργαζόμενοι τους συναδέλφους τους και να μοιραστούν μαζί τα καθήκοντά τους. Όσοι

συμπεριφέρονται με αυτόν τον τρόπο είναι ευγενικοί και επικεντρώνονται στους άλλους, μοιράζονται τα καθήκοντα, ενώ δεν ενδιαφέρονται τόσο για τις προσωπικές αρνητικές συνέπειες. Αυτή η σιωπή οφείλεται στην επιθυμία να βοηθηθούν οι άλλοι και να μοιραστούν οι εργασιακές υποχρεώσεις στους υπόλοιπους εργαζομένους (Podkasoff et al., 2000). Είναι μια συνειδητή επιλογή, που οφείλεται όχι σε μια αδύναμη, αλλά σε μια σκόπιμη και δυναμική συμπεριφορά που εστιάζεται κυρίως στους άλλους. Βασικά κριτήρια είναι η προθυμία για παροχή συνεργασίας και βοήθειας. Παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση στην οποία οι πληροφορίες και οι ιδέες των εκπαιδευτικών δεν κοινοποιούνται σε όλους ή όταν κάποιος έχει μια πρόταση για μια επικείμενη απόφαση και δεν μπορεί να τη συζητήσει με τους άλλους συναδέλφους. Με αυτόν τον τρόπο λοιπόν περιορίζεται ο κίνδυνος να υπάρξουν αρνητικές προσωπικές συνέπειες στους υπόλοιπους εργαζόμενους. Έτσι οι άλλοι εκπαιδευτικοί μπορούν να επωφεληθούν από αυτό και κατ' επέκταση όλο το σχολείο, εφόσον ο καθένας παρακρατεί τις απόψεις τους προς όφελος των συναδέλφων και του ίδιου του εκπαιδευτικού οργανισμού (Bogosian, 2012).

1.2. Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΦΩΝΗ

1.2.1. Εννοιολογική προσέγγιση της φωνής

Αν ανατρέξει κανείς σε ένα λεξικό αναζητώντας τον ορισμό της φωνής θα διαπιστώσει ότι δηλώνεται ως ο αντίθετος όρος της σιωπής. Η φωνή με την συγκεκριμένη έννοια που εξετάζεται στην παρούσα εργασία ξεκινά από τις επιστήμες της οργάνωσης, και κυρίως της δικαιοσύνης. Στα τέλη της δεκαετίας του 1990, οι επιστήμονες της οργανωσιακής συμπεριφοράς άρχισαν να αναγνωρίζουν τη φωνή ως μια σημαντική μορφή συμπεριφοράς και έναν από τους τρόπους με τους οποίους οι εργαζόμενοι μπορούν να βελτιώσουν και να ενισχύσουν το εργασιακό τους περιβάλλον. Η παρουσία της φωνής των εργαζομένων σε έναν οργανισμό λαμβάνει δύο διαστάσεις. Η πρώτη προσέγγιση χρησιμοποιεί τον όρο φωνή για να περιγράψει τις προτάσεις που κάνουν προληπτικά οι εργαζόμενοι για αλλαγές (LePine & VanDyne, 1998), ενώ η δεύτερη τις ενέργειες που κάνει ο ίδιος ο οργανισμός, για να διευκολύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων (Lind et al., 1990).

Στην παρούσα εργασία θεωρείται ως μια συμπεριφορική μορφή επικοινωνίας που, αν και εποικοδομητική σε πρόθεση, προκαλεί και επιδιώκει να αλλάξει την ήδη υπάρχουσα φιλοσοφία και κατάσταση του οργανισμού με το περιεχόμενο των θέσεων των εκπαιδευτικών που διατυπώνονται μέσα από την παράθεση θέσεων και απόψεων στο σχολικό περιβάλλον. Οι εργαζόμενοι εκούσια εκφράζουν τις πληροφορίες και τις απόψεις που σχετίζονται με την εργασία τους, οι οποίες ποικίλουν ξεκινώντας από τις ιδέες για το πώς μπορούμε να αλλάξουμε την κατάσταση μέχρι την εξεύρεση λύσεων για την αντιμετώπιση σοβαρών προβλημάτων (vanDyne et al., 2003).

Στη βιβλιογραφία όμως του μανάτζμεντ, η σιωπή δεν ορίζεται απλά ως το αντίθετο της φωνής, με την έννοια ότι δεν μπορεί να χαρακτηριστεί η σιωπή απλώς ως η απουσία της ομιλίας/φωνής (Gambarotto et al.,2010). Θεωρείται λοιπόν από τους μελετητές ότι δεν πρόκειται απλώς για έλλειψη του λόγου, γιατί η φωνή αναφέρεται στην παρουσία της ομιλίας στην περίπτωση που κάποιος έχει μια πρόταση, μια ανησυχία, ορισμένες πληροφορίες σχετικά με ένα πρόβλημα ή ακόμα και μια αποκλίνουσα άποψη που θα μπορούσε να είναι χρήσιμη με κοινό θετικό αποτέλεσμα (Milliken et al.,2003:vanDyne et al.,2003). Επιπλέον ως οργανωσιακή φωνή ορίζεται η άτυπη και διακριτική επικοινωνία των εργαζομένων που πραγματοποιείται με την διατύπωση προτάσεων, θέσεων, ιδεών, ανησυχιών σχετικά με τα προβλήματα και τα θέματα που απασχολούν τον οργανισμό (Detert & Burris 2007: Tangirala & Ramanujam 2008: Morrison, 2011).

Τα σχολεία όχι μόνο χρειάζονται, αλλά θεωρείται απαραίτητο πλέον, το προσωπικό τους να εκφράζει τις ιδέες του ανοιχτά, οι οποίες όμως θα ανταποκρίνονται στις αλλαγές και στις προκλήσεις του περιβάλλοντος της εργασίας τους. Δεν αρκεί όμως να δηλώνονται μόνο ανοιχτά οι απόψεις των εκπαιδευτικών για θέματα που αφορούν το χώρο της εργασίας τους, αλλά και να προτείνονται αλλαγές ή εναλλακτικές προσεγγίσεις, οι οποίες θα τεκμηριώνονται προκειμένου να αντιμετωπιστούν ζητήματα που προκύπτουν καθημερινά (Premeaux & Bedeian, 2003:Liu et al., 2009). Η φωνή των εργαζομένων είναι επιθυμητή, όχι μόνο ως μια μορφή επικοινωνίας με τη διοίκηση, αλλά και ως ένα μέσο επικοινωνίας και ανταλλαγής ιδεών μεταξύ των συναδέλφων προκειμένου να αλλάξει ο προσανατολισμός του οργανισμού, όπου κρίνεται απαραίτητο, και να βελτιωθεί η κατάσταση (LePine & vanDyne, 2001).

Στη βιβλιογραφία της διοίκησης η οργανωσιακή φωνή χωρίζεται σε δυο εννοιολογικές προσεγγίσεις. Η πρώτη αναφορά χρησιμοποιεί τον όρο για να περιγράψει τη συμπεριφορά των εργαζόμενων, οι οποίοι εισηγούνται άφοβα, ανιδιοτελώς και προληπτικά τις προτάσεις τους για την αλλαγή και τη βελτίωση του οργανισμού. Η δεύτερη εκδοχή αναφέρεται στην παρουσία διαδικασιών, που βοηθούν στην ενίσχυση των αποφάσεων, στην ύπαρξη δικαιοσύνης και στη διευκόλυνση των εργαζομένων για τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων (vanDyne et al.,2003). Όσον αφορά τα κομμάτι της δικαιοσύνης στην διατύπωση των απόψεων των εργαζομένων η φωνή τους διακρίνεται πάλι σε δυο τομείς. Η πρώτη επικεντρώνεται στον εντοπισμό των μηχανισμών με τους οποίους η φωνή οδηγεί σε αυξημένη δικαιοσύνη, μια προσέγγιση γνωστή ως συνεργατικό μοντέλο της φωνής, ενώ η δεύτερη υποστηρίζει ότι με την παρουσία της φωνής των εργαζομένων ενισχύεται η δικαιοσύνη στον οργανισμό, διότι αξίζει να ακούσουμε τις απόψεις των άλλων ατόμων, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο μια κοινωνική σχέση πομπού-δέκτη, μια προσέγγιση γνωστή ως σχεσιακό μοντέλο της φωνής (Avery & Quinones, 2004).

Από τα ανωτέρω προκύπτει ότι η οργανωσιακή φωνή μπορεί να οριστεί η έκφραση των ιδεών, των πληροφοριών, των απόψεων ή των ανησυχιών των εργαζομένων προς τη διεύθυνση ή τους συναδέλφους, ενώ η σιωπή ως η παρακράτηση όλων αυτών από τους εργαζομένους (Brinsfield et al., 2009).

1.2.2.Είδη φωνής

Με βασικό κριτήριο τα κίνητρα (προσανατολισμός με βάση τη συνεργασία, αυτοπροστασία με βάση τον φόβο, απεμπλοκή με βάση την παραίτηση) που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων στην επιστήμη της διοίκησης διακρίνονται τρία είδη οργανωσιακής φωνής.

- **Συγκαταβατική φωνή**

Πρόκειται για μια οργανωτική συμπεριφορά που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι προσανατολιζόμενοι σε συνεταιριστικά κίνητρα, όπως είναι ο αλτρουισμός. Σε αυτή την περίπτωση εκφράζουν ανοιχτά τις υποστηρικτικές απόψεις για την εργασία τους (LePine & vanDyne,1998). Στηρίζεται στη φιλοσοφική

θεώρηση ότι οι πράξεις οι σκέψεις και οι αξίες αποσκοπούν στην υποστήριξη ενός ατόμου ή μιας ομάδας. Η συγκαταβατική φωνή αποτελεί ένα είδος προληπτικής, εκούσιας και κατευθυνόμενης προς τη διεύθυνση επικοινωνιακής συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο που είναι προσανατολισμένη για να βελτιώσει και όχι να επικρίνει μια κατάσταση. Για την εφαρμογή της απαιτείται από την πλευρά των εργαζομένων προσπάθεια και πρωτοβουλία, καθώς δε μπορεί να επιβληθεί αναγκαστικά από τη διοίκηση του οργανισμού (vanDyne et al., 2003). Πρόκειται για μια ανοδική πορεία επικοινωνίας που περιλαμβάνει ιδέες σχετικά με την εργασία, ανατροφοδοτήσεις ή απόψεις που μπορεί να συμβάλλουν στη θετική και ομαδική εργασία, και συνεπώς στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Tangirala & Ramanujam, 2008). Η συγκαταβατική φωνή παρουσιάζεται ως μια θετική συμπεριφορά του ατόμου.

Οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί παρουσιάζουν λεκτικά τις ιδέες και τις πληροφορίες τους για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν στο σχολείο αφήνοντας στην άκρη τις προσωπικές τους αμφιβολίες και αντιδικίες. Επιπλέον στηρίζονται στο γεγονός ότι είναι αναγκαίο να εκφράσουν τις προτάσεις τους για αλλαγές και για την εξέταση νέων προσεγγίσεων. Προσπαθούν όμως πάντα να απεμπλακούν από τις ευθύνες, τις υποχρεώσεις και τα πιθανόν αρνητικά αποτελέσματα λόγω παραίτησης (Pinder & Harlos, 2001). Οι εκπαιδευτικοί που παρουσιάζουν στο σχολείο μια τέτοιου είδους συμπεριφορά εκφράζοντας εκούσια τις ιδέες, τις πληροφορίες, και τις απόψεις τους που σχετίζονται με την εργασία, δεν λειτουργούν έτσι για να προλάβουν μια άσχημη κατάσταση. Πρόκειται για μια στάση που διαμορφώνεται από την άποψη ότι οι θέσεις των εργαζομένων δεν μπορούν να κάνουν τη διαφορά σε συνάρτηση με το γεγονός ότι εμφανίζουν χαμηλά ποσοστά αυτοεκτίμησης στην περίπτωση που χρειάζεται με τον τρόπο τους να επηρεάσουν μια οποιαδήποτε σημαντική αλλαγή (Avery & Quinones, 2004).

Παραδείγματα τέτοιας συμπεριφοράς παρατηρούνται στις περιπτώσεις που οι εκπαιδευτικοί χρησιμοποιούν τις φράσεις: «αυτό είναι καλό για μένα» (για να αποφύγουν να αφιερώσουν το χρόνο που απαιτείται για την ανάπτυξη μιας καλύτερης εναλλακτικής λύσης) ή «ό,τι νομίζετε» (για να αποφύγουν την ευθύνη στην περίπτωση που αντιμετωπίζουν ένα πρόβλημα). Γι' αυτό το λόγο και στις συνεδριάσεις του συλλόγου συμφωνεί με τους άλλους. Στην πραγματικότητα, κανένας δεν συμφωνεί με τη θέση που προτείνεται και έτσι η επικρατούσα θέση έρχεται σε αντίθεση με τις απόψεις των περισσότερων εκπαιδευτικών. Με αυτό τον

τρόπο λαμβάνονται αποφάσεις βάσει εσφαλμένων υποθέσεων και πληροφοριών. Ακόμη εκφράζουν την υποστήριξή τους για μία δράση (π.χ. την υλοποίηση ενός προγράμματος στο σχολείο) με βάση την άποψη των υπολοίπων εκπαιδευτικών, αν και οι ίδιοι έχουν προσωπικές αμφιβολίες. Υπάρχουν και περιπτώσεις που, ενώ διαθέτουν τις σχετικές γνώσεις και την εμπειρία ακολουθούν τη στάση της πλειοψηφίας, γιατί πιστεύουν ότι οι θέσεις τους θα έχουν χαμηλή αυτοαποτελεσματικότητα και δεν μπορούν να οδηγηθούν σε διαφορετικά αποτελέσματα. Έτσι δεν γίνονται προτάσεις και συστάσεις για αλλαγές εξετάζοντας νέες προσεγγίσεις, ενώ εμφανίζουν οι εκπαιδευτικοί ταυτόχρονα σημάδια παραίτησης λειτουργώντας καθημερινά στο ίδιο πλαίσιο ρουτίνας.

- **Αμυντική φωνή**

Πρόκειται για μια μορφή αυτοπροστατευτικής συμπεριφοράς με βάση τον φόβο. Αρχικά η φωνή βασίζεται στον φόβο και στη συνέχεια μετατοπίζεται σε φωνή που βασίζεται στην προστασία του εαυτού. Διακρίνεται σε δυο αλληλένδετους τύπους. Σε αυτήν που εμφανίζεται λόγω φόβου και σε αυτήν που βασίζεται στο συναίσθημα της αδυναμίας (Morrison&Milliken,2000). Χαρακτηρίζεται από την προσπάθειά των εργαζομένων να πάρουν ασφαλείς αποφάσεις αναλαμβάνοντας λιγότερη προσωπική ευθύνη και αποδίδοντας τα άσχημα αποτελέσματα κατεξοχήν σε αρνητικούς εξωτερικούς παράγοντες. Οι εκπαιδευτικοί που έχουν τέτοια συμπεριφορά διατυπώνουν τις ιδέες τους στρέφοντας την προσοχή αλλού με βάση το φόβο και προτείνουν λύσεις που επικεντρώνονται σε άλλους προκειμένου να προστατεύσουν τον εαυτό τους. Χρησιμοποιούν επίσης τις δικαιολογίες και την αποποίηση των ευθυνών ως αυτοπροστατευτικές στρατηγικές, χρησιμοποιώντας τη φωνή ως απάντηση στο αίσθημα απειλής (Arkin & Shepperd,1989). Έτσι, εάν οι εργαζόμενοι φοβούνται ότι θα τιμωρηθούν ως φυσική συνέπεια των λύσεων που δίνουν για την αντιμετώπιση των προβλημάτων, θα αντιδράσουν συνήθως με την εμπλοκή τους σε αμυντικές συμπεριφορές. Η φωνή χρησιμοποιείται επομένως για την προστασία του εαυτού μέσω μιας ποικιλίας αμυντικών επικοινωνιών (όπως είναι η πρόταση ιδεών που εστιάζουν σε άλλα θέματα ή μετατοπίζουν την προσοχή αλλού). Με αυτόν τον τρόπο καταφέρνουν να στρέψουν την προσοχή και να κατηγορήσουν τους άλλους για τις αποτυχίες που παρουσιάζονται στον εργασιακό χώρο (Maurer, 1996).

Για παράδειγμα, ένας εκπαιδευτικός τονίζει τα θετικά χαρακτηριστικά μιας δράσης που υποστηρίζει ότι πρέπει να γίνει στο σχολείο απομακρύνοντας την προσοχή των άλλων εκπαιδευτικών από τα προβλήματα που υπάρχουν ή θα προκύψουν. Ο διευθυντής και οι συνάδελφοί του αγνοούν όμως τις αδυναμίες της δράσης που προτείνει ο εκπαιδευτικός. Επίσης, ένας εκπαιδευτικός μπορεί να δώσει μια μη ρεαλιστική καταληκτική ημερομηνία παράδοσης ενός βιαστικού έγγραφου γνωρίζοντας ότι οι άλλοι συνάδελφοι ή η γραμματεία θα θεωρηθούν υπεύθυνοι για την καθυστερημένη παράδοση. Υπάρχουν και περιπτώσεις στις οποίες οι εκπαιδευτικοί διατυπώνουν εξηγήσεις ή δικαιολογίες για τις πετυχημένες ενέργειές τους, ενώ κατηγορούν τους άλλους για προβλήματα που προκύπτουν κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους.

Το βασικό ενωτικό χαρακτηριστικό αυτών των συμπεριφορών είναι ο προσανατολισμός ότι πρέπει να προστατευθεί ο εαυτός τους από τις άσχημες και ανεπιθύμητες συνέπειες των ενεργειών τους.

- **Συνεργατική φωνή**

Η παρουσία της φωνής των εργαζομένων αποτελεί μια θετική πρόθεση συμπεριφοράς που δίνει έμφαση στην έκφραση των απόψεων με γνώμονα την αλλαγή και κίνητρο την βελτίωση, και όχι τη διατύπωση αρνητικών σχολίων, για την υπάρχουσα κατάσταση. Βασίζεται στη λεκτική έκφραση ιδεών, πληροφοριών και απόψεων έχοντας ως θετικό κίνητρο τη συνεργασία στον οργανισμό, χωρίς να υπάρχει ο χαρακτήρας της πρόληψης. Δηλαδή, ο εργαζόμενος εκφράζει τη συγκατάβαση του στα εργασιακά θέματα νιώθοντας αδύναμος να επιτύχει οποιαδήποτε αλλαγή με τα λεγόμενα του. Τα άτομα λειτουργούν συνεταιριστικά και έχουν ένα σκόπιμο προσανατολισμό, που επικεντρώνεται στο όφελος του οργανισμού (LePine & vanDyne, 1998). Πρόκειται για μια οργανωτική αρετή των εκπαιδευτικών, επειδή βάζουν σε κίνδυνο την εργασιακή τους ασφάλεια, καθώς οι περισσότεροι προτιμούν να μην αλλάξουν την ήδη υπάρχουσα εργασιακή κατάσταση. Η παρουσία τους γίνεται ορατή με τη διατύπωση λύσεων σε προβλήματα, έτσι ώστε να μπορούν να ωφεληθούν και άλλοι στο σύλλογο προτείνοντας ενεργά τρόπους βελτίωσης της ατομικής, ομαδικής ή οργανωτικής λειτουργίας με την παρουσίαση εναλλακτικών λύσεων και ιδεών για αλλαγή, στις περιπτώσεις που υπάρχουν προβλήματα. Επειδή οι

θέσεις τους δεν προσβλέπουν στο προσωπικό όφελος παρουσιάζουν μια συνεργατική συμπεριφορά.

Οι ιδέες που προτείνονται από τους εκπαιδευτικούς είναι εποικοδομητικές. Αμφισβητούν τις θέσεις των άλλων και έχουν ως βασικό στόχο την αλλαγή με απώτερο σκοπό το όφελος του σχολείου. Πρόκειται για μια θετική πρόθεση των εργαζομένων που δίνει έμφαση στην έκφραση των σχολίων με γνώμονα την αλλαγή και κίνητρο τη βελτίωση και όχι απλώς την επίκριση της ήδη υπάρχουσας κατάστασης. Μέσα από αυτήν εκφράζονται ιδέες, πληροφορίες ή απόψεις που σχετίζονται με την εργασία ορμώμενοι από συνεταιριστικά κίνητρα. Κάτι τέτοιο συμβαίνει στη συνεδρίαση ενός συλλόγου σχολείου στην περίπτωση που ο κάθε εκπαιδευτικός εκφράζει ανοιχτά τη θέση του για την επίλυση ή την προώθηση ενός θέματος του σχολείου. Έτσι, αυτός ο συγκεκριμένος τύπος φωνητικής συμπεριφοράς είναι σκόπιμος, προληπτικός και έχει άλλο προσανατολισμό, αφού πρωταρχικός στόχος του είναι να ωφελήσει άλλους και κυρίως τον οργανισμό (LePine & vanDyne, 1998).

Συγκεφαλαιώνοντας όλα τα παραπάνω είδη της οργανωσιακής σιωπής και φωνής σχηματοποιούνται ως εξής:

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΙΩΠΗ	ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΦΩΝΗ
Συγκαταβατική	Συγκαταβατική
Αμυντική	Αμυντική
Συνεργατική	Συνεργατική

1.3. Οι επιπτώσεις της οργανωσιακής σιωπής και φωνής στα σχολεία.

Η συμπεριφορά των εκπαιδευτικών επηρεάζει και επηρεάζεται από το κλίμα και τη διεύθυνση του σχολείου και έχει ποικίλες συνέπειες τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο. Ειδικότερα:

1.3.1.Συνέπειες της σιωπής

Η οργανωτική σιωπή έχει σημαντικές επιπτώσεις όχι μόνο στον τρόπο συμπεριφοράς των εργαζομένων, αλλά και στην λειτουργία του ίδιου του

οργανισμού, αποτελώντας εμπόδιο για την επιτυχία στο χώρο εργασίας και πρόκληση για τους διευθυντές.

- **Σε ατομικό επίπεδο:**

Θεωρείται ότι η άρνηση των ατόμων να εκφράσουν τη θέση τους μέσα στον εργασιακό τους χώρο επηρεάζεται αρχικά από το κοινωνικό τους επίπεδο. Αυτό έχει σχέση με την καταγωγή, τη θέση που κατέχουν στον οργανισμό (διευθυντής, υποδιευθυντής, εκπαιδευτικός), την ταυτότητα του φύλου και τις δεξιότητές τους, ενώ αποτελεί πολλές φορές και ένα ηθικό ζήτημα. Επιπλέον εμπερικλείει την πιθανότητα να προκληθούν στους εργαζόμενους συναισθήματα φόβου εξαιτίας αυτής της στάσης τους, όπως είναι ο φόβος για τον υποβιβασμό (από διευθυντή σε εκπαιδευτικό) ή την αλλαγή σχολείου τόσο των ίδιων όσο και κάποιου συναδέλφου. Συνδέεται ακόμη με την έλλειψη του σεβασμού και της εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών του σχολείου. Όλα αυτά τα εμπόδια έχουν ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να παραμείνουν σιωπηλοί (Appelbaumetal,2000:Hussain et al., 2016).

Με αυτή τους τη σιωπηλή στάση οι εκπαιδευτικοί δεν διατυπώνουν ανοιχτά τα προβλήματά τους που σχετίζονται με τον ίδιο τον εργασιακό χώρο και μειώνεται η ικανοποίησή τους από την εργασία παρουσιάζοντας μια τάση παραίτησης. Επιπλέον, επηρεάζονται προσωπικά και ψυχολογικά και βιώνουν ηθικά διλήμματα, ενοχές και παραγκωνισμό. Ως αποτέλεσμα αυτής της στάσης σε αρκετές περιπτώσεις εμφανίζουν συμπτώματα κατάθλιψης και ψυχοσωματικά προβλήματα (άγχος, κρίσεις πανικού, άρνηση να πάνε σχολείο ή να διδάξουν στην τάξη κ.ά.). Μερικές φορές μάλιστα χρησιμοποιούν φαρμακευτική αγωγή ή και αλκοόλ ως «θεραπεία» των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν στον εργασιακό τους χώρο, γεγονός που συνεπάγεται την συνέχιση και την επιδείνωση της υπάρχουσας κατάστασης (Milliken & Morrison 2003:Detert & Edmondson, 2005). Οι εκπαιδευτικοί που δουλεύουν κάτω από ένα τέτοιο εργασιακό καθεστώς πίεσης παρουσιάζουν μια τυπική συμμόρφωση ή συμβιβάζονται, εφόσον αποδέχονται παθητικά και διεκπεραιώνουν μόνο όσα είναι απαραίτητα για την εργασία τους, περιοριζόμενοι μόνο στη διδασκαλία, χωρίς να παίρνουν άλλες πρωτοβουλίες ή να μιλούν. Αυτό τους οδηγεί επίσης στην αποξένωση, στην σύγχυση και την απομόνωση, γιατί αισθάνονται ότι δεν υπάρχει επικοινωνία με τον διευθυντή και ότι αυτός τους χρησιμοποιεί χρησιμοθηρικά μόνο για την επίτευξη των στόχων του. Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι

αυτή η κατάσταση τους προσβάλλει και τους αδικεί και γι' αυτό γίνονται αδιάφοροι και απαθείς και προσπαθούν να καλύψουν το διδακτικό ωράριο και να φύγουν αμέσως από το σχολείο, επειδή πιέζονται από αυτό. Παράλληλα μπορεί να εκδηλώσουν και επιθετική συμπεριφορά με λεκτικό ή με έμμεσο τρόπο δείχνοντας αδιαφορία και παρουσιάζοντας χαμηλά επίπεδα παραγωγικότητας (Ζαβλανός,2002).

Λόγω της παρουσίας αυτής της συμπεριφοράς επικρατεί και μια ασυμφωνία ανάμεσα στις σκέψεις, στα θέλω και στις πράξεις των εργαζομένων, ενώ παρατηρείται χαμηλή οργανωτική δέσμευση. Παράλληλα παρατηρείται μια σταδιακή κλιμάκωση της δυσαρέσκειας ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς, η οποία εκδηλώνεται με απουσίες από την εργασία, με έλλειψη σεβασμού και αίσθηση αδικίας (πραγματικής ή μη) (Morrison & Milliken, 2000).

Η απροθυμία να μοιράζονται οι εργαζόμενοι τις απόψεις τους και τα αρνητικά και αποτρεπτικά σχόλια που δέχονται από τη διεύθυνση, επηρεάζουν αρνητικά και την εμπιστοσύνη προς το διευθυντή, τα κίνητρα και το ηθικό τους, διότι θεωρούν ότι ελλοχεύει ο κίνδυνος να στοχοποιηθούν και να αποκλειστούν από το σύλλογο διδασκόντων λόγω της έκφρασης των θέσεων τους. Με αυτόν τον τρόπο περιορίζονται στις συνεδριάσεις και εμποδίζεται η επικοινωνία καθώς οδηγούνται, όπως είναι αναμενόμενο, στη μείωση της επαγγελματικής ικανοποίησης από την εργασία (Vakola & Boudaras, 2005).

Συμπέρασμα αυτών είναι το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι θέλουν να αντιλαμβάνονται ότι οι απόψεις τους είναι σημαντικές και δεν είναι λαμβάνονται μόνο υπόψη, αλλά και ενεργοποιούνται αποτελώντας βασικό παράγοντα της οργάνωσης και της λειτουργίας του οργανισμού.

- **Σε οργανωσιακό επίπεδο**

Η άρνηση και η αδιαφορία των εκπαιδευτικών για συμμετοχή και διατύπωση στάσεων και πληροφοριών αποδεικνύει τις αρνητικές επιπτώσεις που έχει αυτή η συμπεριφορά τους και στο σχολείο. Επικεντρώνεται κυρίως στον περιορισμό της κατάλληλης επικοινωνίας και στην έλλειψη σχέσεων ανάμεσα στη διεύθυνση και τους εκπαιδευτικούς, τη συλλογική σιωπή σε συνεδριάσεις, τη χαμηλή συμμετοχή των ικανών εργαζομένων σε διάφορα προγράμματα και εκδηλώσεις και την παρουσία χαμηλών επιπέδων συλλογικής φωνής (DeMaria, 2006). Επιπλέον αποτελεί

τροχοπέδη στη διαμόρφωση καινοτόμων προγραμμάτων και ιδεών, γιατί διαιωνίζεται η παρουσία ενός κακού προγραμματισμού με συνέπεια την παρουσία χαμηλού ηθικού των εργαζομένων και την έλλειψη ανάπτυξης και προόδου (Clemmer, 2008).

Όταν η ίδια η διοίκηση δεν είναι έτοιμη και πρόθυμη να δεχτεί προτάσεις για οργανωτικά προβλήματα, υπάρχει περίπτωση να «τιμωρήσει» το προσωπικό της που μιλάει ή στην καλύτερη περίπτωση να επιλέξει άτομα που πληρούν τα κριτήριά της, παραμένουν δηλαδή σιωπηλά (Milliken et al., 2003; Liu et al., 2009). Δεν αποκλείεται το ενδεχόμενο μάλιστα να διαιωνίζεται αυτό το κλίμα της σιωπής με το σχεδιασμό συγκεκριμένων θεσμικών ρυθμίσεων διαμορφώνοντας έτσι μια συγκεκριμένη φιλοσοφία, σύμφωνα με την οποία η διεύθυνση προτείνει και αποφασίζει και οι εργαζόμενοι τυφλά υλοποιούν. Όλα αυτά εμποδίζουν την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και περιορίζουν την ανάπτυξη, την αλλαγή και την βελτίωση των επιδόσεων (Morrison & Milliken 2000; Premeaux, 2001).

Όταν επικρατεί η σιωπή στο σχολείο δεν υπάρχει ανταλλαγή γνώσεων και συλλογικών ιδεών, νέες ιδέες για θέματα που σχετίζονται με την εργασία, δεν αναγνωρίζεται το πρόβλημα και οι πιθανές λύσεις, δεν λαμβάνονται απευθείας οι πληροφορίες με αποτέλεσμα οι λύσεις στα προβλήματα να παραμένουν ανεπαρκείς και να μην επωφελείται το σχολείο, το οποίο συνεχίζει να λειτουργεί με τον παραδοσιακό τρόπο χωρίς να προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα που έχουν προκύψει. Υπάρχει περίπτωση να προκληθούν και νέα προβλήματα, γιατί με αυτόν τον τρόπο δεν εμποδίζεται μόνο παροχή νέων ιδεών και εκπαιδευτικών μεθόδων, αλλά η εξέλιξη και η ανάπτυξη (Ellis & Dyne, 2009). Επίσης η παρακράτηση πληροφοριών και ιδεών μπορεί να υπονομεύσει την οργανωτική λήψη αποφάσεων και τη διόρθωση των σφαλμάτων που κρίνονται απαραίτητα για την ανάπτυξη και την καινοτομία του σχολικού οργανισμού (Morrison & Milliken, 2000; Beer & Eisenstat, 2000).

Καταληκτικά η ύπαρξη της οργανωσιακής σιωπής έχει ως αποτέλεσμα τα μέλη του οργανισμού να μην εκφράζουν τις ανησυχίες τους σχετικά με την προσωπικά ή οργανωτικά θέματα, ενώ μπορεί να λειτουργήσει και ενάντια στην επιθυμητή οργανωτική αποτελεσματικότητα.

1.3.2. Συνέπειες της φωνής

Από την άλλη μεριά η παρουσία και η διατύπωση απόψεων από την πλευρά των εργαζομένων επιδρά θετικά σε προσωπικά και συλλογικό επίπεδο. Συγκεκριμένα:

- **Σε ατομικό επίπεδο:**

Υπάρχουν και εκπαιδευτικοί που αποφασίζουν να μιλήσουν αβίαστα, πρόθυμα και ελεύθερα στον επαγγελματικό τους χώρο. Αυτοί χαρακτηρίζονται από μια οργανωτική συμπεριφορά, που έχει να κάνει σχέση με την ανάληψη πρωτοβουλιών μετά από προσωπική απόφαση παρουσιάζοντας μια στάση, η οποία καθορίζεται από την επιμονή, την προσπάθεια για πρόληψη καταστάσεων και την προσωπική παρακίνηση. Εμφανίζεται στο σχολείο με τις εισηγήσεις των εκπαιδευτικών και τη συμμετοχή τους σε καινοτόμα παιδαγωγικά προγράμματα και δράσεις. Όπως είναι φυσικό, αυτός ο τρόπος συμπεριφοράς των εργαζομένων δεν είναι πάντα ευπρόσδεκτος, κυρίως από τη διεύθυνση, αλλά και από τους συναδέλφους. Υπάρχει περίπτωση οι διευθυντές να σκέφτονται ακόμη και ότι η παρουσία της φωνής των εκπαιδευτικών αποτελεί μια επαναστατική συμπεριφορά, η οποία αποσκοπεί σε προσωπικά κίνητρα και απολαβές, όπως τον υποβιβασμό του διευθυντή και την προσωπική ανέλιξη των ίδιων. Τα άτομα μιλώντας για τα προβλήματα στην εργασία τους ή προτείνοντας βελτιώσεις συχνά θεωρούνται ταραξίες και μένουν έξω ή ακόμη και απομονώνονται από τους συναδέλφους και τη διοίκηση (Fay & Frese, 2001).

Ακόμη οι εκπαιδευτικοί που είναι ευσυνειδητοί και συνεπείς στην εργασία τους είναι πιο πιθανό να θεωρούν τη φωνή ως βασικό μέρος του ρόλου που διαδραματίζουν στον σχολείο και είναι επομένως πιο πιθανό να συμμετάσχουν με τις θέσεις τους στη λήψη των αποφάσεων. Είναι πολύ ωφέλιμο να κινηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση το προσωπικό των σχολείων για θέματα σχετικά με την ανάπτυξη και να υπάρχει η δυνατότητα για περαιτέρω συζήτηση με τη διεύθυνση και τους συναδέλφους (Cakici, 2008). Αντίθετα οι εργαζόμενοι που έχουν πιο υψηλά κίνητρα είναι περισσότερο πιθανό να βλέπουν τη φωνή εκτός του ρόλου τους με συνέπεια να συμμετέχουν λιγότερο με την υποβολή των προτάσεών τους (Tangirala et al., 2013). Για αυτούς ακριβώς τους λόγους τα άτομα που αποφασίζουν να μιλήσουν στο χώρο εργασίας τους απαιτείται να έχουν εμπειρία στη διατύπωση απόψεων και ευχέρεια στην έκφραση. Χρειάζεται παράλληλα να γίνει κατανοητό και αποδεκτό από τη

διεύθυνση και τους συναδέλφους ότι ο στόχος του κάθε εργαζομένου αποτελεί την αλλαγή προς το καλύτερο τόσο του οργανισμού, που είναι μέλος, όσο και του ίδιου (LePine & vanDyne, 2001).

Όταν παρέχονται από τη διεύθυνση ευκαιρίες επικοινωνίας παρατηρείται από τους περισσότερους εκπαιδευτικούς ενεργή συμμετοχή στις συζητήσεις που γίνονται είτε μεταξύ τους κατά τη διάρκεια του διαλείμματος ή του κενού είτε κατά τη διάρκεια του συλλόγου σχετικά με οργανωτικά θέματα, επειδή αντιλαμβάνονται ότι ο ρόλος τους δεν είναι απλά διεκπεραιωτικός, αλλά ενεργός και ουσιαστικός. Η παρουσία της φωνής στις μέρες μας είναι θετικά αποδεκτή από πολλούς οργανισμούς, ιδίως από εκείνους που ενδιαφέρονται σημαντικά για την οργανωτική αναδιάρθρωση, προκειμένου να επιτευχθεί μια επιτυχημένη οργανωτική αλλαγή, όπως είναι και το σχολείο. Για αυτό και οι προτάσεις των εργαζομένων είναι πολύ πολύτιμες κατά τη διάρκεια αυτής της αλλαγής (Premeaux & Bedeian, 2003).

Θετικό στοιχείο για την παρουσία της φωνής εκλαμβάνεται και η ανάληψη πρωτοβουλιών των εργαζομένων στον χώρο εργασίας, η υλοποίηση νέων εκπαιδευτικών μεθόδων, η αυτοαποτελεσματικότητα, οι αναμενόμενες βελτιώσεις και η προβλεψιμότητα όσο το δυνατόν θετικότερων αποτελεσμάτων. Βασικός παράγοντας για τη διαμόρφωση μιας τέτοιας συμπεριφοράς αποτελεί η ενίσχυση των εργαζομένων στο να εκφράζουν τις απόψεις τους από τη διεύθυνση, η οποία προωθεί τη διαφάνεια και επικροτεί θετικά πολλές φορές δημόσια την πρωτοβουλία για ενεργή συμμετοχή (Detert & Burris, 2007).

- **Σε οργανωσιακό επίπεδο**

Οι εκπαιδευτικοί επικοινωνούν με τη διεύθυνση έχοντας ως βασικό κίνητρο την αλληλεπίδραση και την ανατροφοδότηση για τη βελτίωση των δραστηριοτήτων εντός του σχολικού περιβάλλοντος, θεωρώντας ότι λειτουργούν καλύτερα όταν ο διευθυντής και οι συνάδελφοι τους βοηθούν μοιράζοντας μαζί τους τις ιδέες και τις ανησυχίες τους (Detert & Burris, 2007). Αυτό είναι αναμενόμενο αποτέλεσμα, γιατί οι λύσεις που προσφέρουν μπορεί να επιτρέψουν τη διόρθωση των προβλημάτων του σχολείου, όπως είναι η βελτίωση της εργασίας και της επικοινωνίας προς ένα συγκεκριμένο στόχο, γεγονός που αποτελεί συνήθως το όραμα που έχει ο κάθε

σχολικός οργανισμός. Με αυτό τον τρόπο οι αποκλίνουσες απόψεις μπορούν να οδηγήσουν στις πιο γόνιμες αποφάσεις (Venkataraman & Tangirala, 2010).

Η καλύτερη απόδοση του σχολείου, η βελτιωμένη προώθηση της εικόνας του, εξωτερικά και εσωτερικά, και η προβολή των προσωπικών επιτυχιών των εκπαιδευτικών, που συνεπάγεται με ηθικές και υλικές απολαβές από τη διεύθυνση, είναι τα κυριότερα αποτελέσματα που προκύπτουν από την φωνή των εκπαιδευτικών. Η παρουσία της φωνής των εργαζομένων στο χώρο εργασίας θεωρείται μία αρετή που πρέπει να έχουν όλοι τα ενεργά πολιτικά άτομα, τα οποία διαθέτουν εμπειρία, αυτοεκτίμηση και δικαιοσύνη. Όταν η προϊσταμένη αρχή δέχεται θετικά την παρουσία της φωνής, αυτό εκλαμβάνεται θετικά από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς και πραγματοποιούνται εποικοδομητικές αλλαγές στο σχολείο (Fuller et al., 2006).

Υπάρχει όμως και το ενδεχόμενο τα ευεργετικά αποτελέσματα της φωνής-πέρα από ένα συγκεκριμένο όριο να μειώσουν την απόδοση του οργανισμού ή να οδηγούν και σε αντίθετα αποτελέσματα από τα προαναφερθέντα. Οι υπερβολικές ιδέες και απόψεις, ιδιαίτερα αν είναι αντιφατικές, μπορούν να επιβαρύνουν τη λήψη αποφάσεων, να προκαλέσουν εντάσεις και διαφωνίες, όπως συμβαίνει σε πολλούς συλλόγους, στους οποίους επικρατεί ένα άσχημο κλίμα λόγω των αντιπαραθέσεων, που εκτός από εργασιακοί είναι και προσωπικοί. Σε αυτές τις περιπτώσεις καθίσταται πολύ δύσκολη η επίτευξη συναίνεσης και η ανάληψη δράσης που θα είναι αποδεκτή τουλάχιστον από την πλειοψηφία (Morrison & Milliken, 2000; Ashford et al., 2009).

Συμπερασματικά τρία είναι τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να εμφυσήσει ο οργανισμός στους εργαζομένους, για να βοηθήσουν και αυτοί με τη σειρά τους στην αντιμετώπιση της σιωπής και στην παρουσία της φωνής: την ασφάλεια, την ενθάρρυνση και την αποτελεσματικότητα (Morrison & Milliken, 2000).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

2.1.1. Εννοιολογική προσέγγιση της ηγεσίας

Η ηγεσία θεωρείται μια σημαντική πλευρά της διοίκησης, καθώς ο όρος έχει ληφθεί από τη θεωρία της διοικητικής επιστήμης, αλλά δεν ταυτίζεται με αυτήν (Σαΐτης, 2005). Βασικός άξονάς της αποτελεί το γεγονός ότι βασίζεται σε νεωτεριστικές ενέργειες και συνεχείς προσπάθειες με σκοπό την βελτίωση του εκάστοτε οργανισμού. Από την άλλη πλευρά η διοίκηση επικεντρώνεται περισσότερο στο πρακτικό κομμάτι, επειδή στηρίζεται σε καινοτόμα προγράμματα και βελτιωτικές δράσεις που αποσκοπούν στη λειτουργία του οργανισμού (Ζαβλανός, 2002). Η ηγεσία, γενικά, είναι το σύνολο των συμπεριφορών που χρησιμοποιεί κάποιος ανώτερος στους υφισταμένους του προκειμένου να επηρεάσει τη δική τους συμπεριφορά και θεωρείται ότι είναι ανώτερη από τη διοίκηση και τη διεύθυνση (Πασιαρδής, 2004). Ηγεσία επίσης αναφέρεται ως η διαδικασία κατά την οποία μια ομάδα ατόμων καθοδηγείται από κάποιον ηγέτη προκειμένου να υλοποιήσει και να πετύχει τους στόχους που έχουν καθοριστεί για την πρόοδο και ανάπτυξη του οργανισμού που εργάζονται. Ο οργανισμός που λειτουργεί κάτω από την καθοδήγηση ενός ηγέτη οργανώνεται ιεραρχικά. Οι εργαζόμενοι υπακούουν με προθυμία και χωρίς πίεση τον ηγέτη τους, εφόσον λειτουργεί αμφίδρομα και συνεχόμενα αυτή η διαδικασία. Δεν αποτελεί μια αυστηρή και τυπική επιβολή δύναμης του ανώτερου προς τον κατώτερο, αλλά βασίζεται στο σεβασμό της θέσης που κατέχει ο καθένας μέσα στον οργανισμό (Μπουραντάς, 2005; Bush, 2008).

Βασικές προϋποθέσεις για την εφαρμογή της ηγεσίας αποτελεί αρχικά η παρουσία ενός προσώπου που βρίσκεται επικεφαλής στον οργανισμό, ο οποίος είναι αποδεκτός από την πλειοψηφία των εργαζομένων, που τον ακολουθούν αβίαστα και πρόθυμα, ενώ ο βασικός ρόλος του ηγέτη είναι η άσκηση της εξουσίας. Για να επικρατεί σύμπνοια και συνεργασία χρειάζεται να είναι ένα ικανό άτομο, που εμπνέει και εμπυχώνει τους υφισταμένους του καταφέρνοντας με τον τρόπο του να πετυχαίνουν οι εργαζόμενοι αυτό που θέλει (Πασιαρδής, 2004). Ο ηγέτης ταυτόχρονα επιτελεί και το διοικητικό του ρόλο αναλαμβάνοντας και διεκπεραιώνοντας τις διοικητικές του υποχρεώσεις που σχετίζονται με την οργάνωση, την άσκηση ελέγχου, τον προγραμματισμό και τον συντονισμό των μελλοντικών του κινήσεων (Μπουραντάς, 2005). Επιπλέον διασφαλίζει ένα κλίμα συνεργασίας και

εμπιστοσύνης, ενώ προσπαθεί να αντιμετωπίσει τις συγκρούσεις, οι οποίες είναι αναπόφευκτο ότι θα προκύψουν(Μανωλάκος,2009).Παρέχει κίνητρα, αντιλαμβάνεται τη διαφορετικότητα της κάθε προσωπικότητας οδηγώντας και κατευθύνοντας τους εργαζόμενους με βάση αυτό το κριτήριο, επειδή η συμπεριφορά του διαδοχικά επηρεάζει τον τρόπο σκέψης και τις ενέργειες των εργαζομένων (Σαΐτης, 2000). Η διαδικασία αυτή είναι δυναμική, γιατί ο ηγέτης αναλαμβάνει το ρόλο του συντονιστή όλου αυτού του οργανωτικού έργου, ενώ οι αλλαγές που συμβαίνουν σε έναν οργανισμό και το κλίμα που διαμορφώνεται μέσα σε αυτόν καθορίζουν τη συμπεριφορά, την απόδοση και την πορεία των εργαζομένων. Επειδή ο κάθε οργανισμός λειτουργεί ως αλυσίδα οι εργαζόμενοι με τη σειρά τους προσπαθούν να προσφέρουν τον καλύτερό τους εαυτό για την υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί στον οργανισμό που υπηρετούν.

Η επίδραση αυτή δεν προκαλείται με βίαιο και απειλητικό τρόπο, αλλά με την ανάπτυξη της σκέψης και των δυνατοτήτων του καθενός και με την καλλιέργεια ενός οράματος για την βελτίωση του οργανισμού. Προκειμένου να ισχύσουν όλα τα παραπάνω χρειάζεται να υπάρξει μια ομάδα εργαζομένων που να συνδέονται και να συνεργάζονται μεταξύ τους για τη διαμόρφωση στόχων, για την επίτευξή τους και γενικότερα για την πρόοδο του οργανισμού.

Με αυτό το δεδομένο εννοείται ότι βασικό μέλημα αποτελεί η αλλαγή και η πρόοδος τόσο των εργαζομένων, όσο και του ίδιου του οργανισμού. Τέλος ως κοινωνικό φαινόμενο η ηγεσία θεωρείται ως μια φυσική διαδικασία της κοινωνίας που μοιράζεται ανάμεσα στα μέλη της και είναι απόκτημα του ίδιου του οργανισμού και όχι των μελών του (Hoy & Miskel, 2008).

2.1.2. Η σπουδαιότητα της εκπαιδευτικής ηγεσίας και ρόλος του διευθυντή

Το σχολείο διαφοροποιείται όμως από τους άλλους οργανισμούς, γιατί εκτός από το διοικητικό του ρόλο επιτελεί παράλληλα εκπαιδευτικό, παιδαγωγικό και κοινωνικό έργο. Υπηρετεί επομένως ένα πολύπλοκο και διευρυμένο σκοπό (Μανωλάκος, 2009). Σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό απαραίτητη προϋπόθεση για τη σωστή λειτουργία της διοίκησης είναι η προσπάθεια συντονισμού των εκπαιδευτικών, των μαθητών, του βοηθητικού προσωπικού, αλλά και των υλικών μέσων που διαθέτει

για την παροχή της μάθησης με τέτοιο τρόπο που θα επιτύχει τα καλύτερα μαθησιακά αποτελέσματα (Κουτούζης, 1999). Η ηγεσία στην εκπαίδευση αποτελεί μια πολύπλοκη δραστηριότητα που αναπτύσσεται σε όλα τα σχολεία και σε όλα τα εκπαιδευτικά συστήματα μέσα από τον συντονισμό των ανθρώπινων, υλικών και τεχνικών πόρων με στόχο την αποτελεσματική παροχή του εκπαιδευτικού έργου (Σαΐτης, 2000).

Σε κάθε περίπτωση, δεν πρέπει να αγνοείται και ο ρόλος που διαδραματίζει το σχολείο μέσα στην κοινωνία. Βασικός άξονας του οράματος της σχολικής ηγεσίας πρέπει να είναι η αλλαγή, όχι μόνο στα στενά πλαίσια του χώρου του, αλλά να προσβλέπει και στην αλλαγή της κοινωνίας. Αυτό θα επιτευχθεί όταν οι αρχές της δημοκρατίας, της ισότητας, της κοινωνικής δικαιοσύνης, της παροχής εκπαίδευσης σε όλους γίνει κτήμα της διοίκησης και των εκπαιδευτών, οι οποίοι με τη σειρά τους θα τα μεταλαμπαδεύσουν στους μαθητές, που είναι το μέλλον της κοινωνίας. Το βασικό όραμα που διαμορφώνεται πλέον στους σχολικούς οργανισμούς είναι η ενσωμάτωση όλων των μαθητών στο σχολικό περιβάλλον και η υποστήριξη αυτού του οράματος από όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας. Υπό αυτό το πρίσμα, ο διευθυντής του σχολείου σε συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς σέβεται τα δικαιώματα των παιδιών και διαμορφώνει στο σχολείο ένα ασφαλές περιβάλλον θεωρώντας όλους τους μαθητές ισότιμους, χωρίς να υπάρχουν κατηγοριοποιήσεις λόγω φυλετικών, ταξικών, κοινωνικών διαφορών. Βασική έννοια που επικρατεί σε κάθε σχολείο είναι αυτή της ισότητας των ευκαιριών που παρέχονται στους μαθητές προκειμένου να μορφωθούν όλοι. Η εκπαιδευτική ηγεσία έχει ως έργο της να παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς προς αυτήν τη κατεύθυνση, εμφυσώντας αυτές τις ιδέες και αποτρέποντας καταστάσεις που μπορεί να οδηγήσουν σε αποκλεισμό από το σχολείο (Theoharis, 2007).

Με βάση τα παραπάνω, ο διευθυντής του σχολείου, εκτός από το γραφειοκρατικό του έργο, σημαντικό είναι να ασκεί και ηγετικό ρόλο καθώς, με τη συμπεριφορά και τις πράξεις του, εμπνέει, εμπυχώνει τους συναδέλφους του, βοηθά τον εκπαιδευτικό στη διδασκαλία και τη μάθηση, διαχειρίζεται τους ανθρώπινους και τους υλικούς πόρους, θέτει στόχους, δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα για την ομαλή λειτουργία όλου του σχολικού οργανισμού και τον κατευθύνει προς την επίτευξη αυτού του σκοπού (Saiti, 2007). Συμπερασματικά, η ποιότητα της σχολικής ηγεσίας αποτελεί τον βασικό παράγοντα για την επιτυχημένη λειτουργία της κάθε σχολικής μονάδας

σε συνεργασία με το μοντέλο ηγεσίας και την προσωπικότητα (αξίες, γνώσεις, δεξιότητες, ήθος, πεποιθήσεις, πίστη, χαρακτήρας) του διευθυντή, που είναι και ο ηγέτης της.

2.1.3.Είδη ηγεσίας

Έχουν διατυπωθεί πολλές θεωρίες σχετικά με το κατάλληλο στυλ ηγεσίας, το οποίο θα βοηθήσει το σχολείο να ανταποκριθεί όσο το δυνατόν καλύτερα στο ρόλο του. Υπάρχουν διαφορετικά είδη εξουσίας και η διάκριση τους γίνεται με βάση τις πηγές από όπου προέρχεται αυτή, καθώς και του χαρακτήρα των ηγετών που διατάζουν ή καθοδηγούν. Κοινός τόπος σε όλα τα στυλ είναι η προσπάθεια που κάνει ο ηγέτης για να επηρεάσει τους εργαζομένους του (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008). Ανάλογα με τη στάση που διαμορφώνει ο διευθυντής προς τους εκπαιδευτικούς και τον τρόπο που λαμβάνει τις αποφάσεις στην παρούσα εργασία διαμορφώνονται τρία αντιπροσωπευτικά είδη: το αυταρχικό, το αδιάφορο-χαλαρό και το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας.

- **Αυταρχικό (autocrat)**

Το αυταρχικό στυλ ηγεσίας αποτελεί μια μέθοδο άσκησης της εξουσίας, η οποία στηρίζεται σε μια ξεκάθαρη γραφειοκρατική ιεράρχηση των σχέσεων μεταξύ του προϊσταμένου και των υφισταμένων. Ο Likert το 1974 έχει ονομάσει αυτό το μοντέλο ως αυταρχικό-εκμεταλλευτικό λόγω του τρόπου με τον οποίο ασκείται το διοικητικό έργο. Για να λειτουργήσει σωστά και ιεραρχικά πρέπει να εφαρμοστούν συγκεκριμένοι κανόνες επικοινωνίας και συνεργασίας, που βασίζονται στην τυφλή υπακοή των εργαζομένων και στην επιβολή του προϊσταμένου, ο οποίος θεωρείται απαιτητικός, γιατί δίνει έμφαση στην αύξηση της απόδοσης του οργανισμού μέσω της πιστής υπακοής σε αυτόν (Ζαβλανός, 2002). Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο οι στόχοι του οργανισμού καθορίζονται από την ανώτατη διοίκηση και με την μορφή διαταγών ανακοινώνονται στους εργαζομένους. Ο ηγέτης αντλεί δύναμη από τη θέση την οποία κατέχει και παίζει τον κυρίαρχο ρόλο στη λήψη αποφάσεων λαμβάνοντας μόνος του αποφάσεις και δίνοντας εντολές, τις οποίες μεταβιβάζει στους εργαζομένους του και περιμένει από αυτούς να συμμορφωθούν και να υπακούσουν σε αυτές. Σε περίπτωση ανυπακοής και μη εφαρμογής των εντολών επιβάλλονται κυρώσεις και τιμωρίες, με αποτέλεσμα η εξουσία να στηρίζεται στο φόβο των εργαζομένων. Ο προϊστάμενος

αναλαμβάνει αποκλειστικά τον προγραμματισμό και την οργάνωση, έχοντας κυριαρχικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων και στον καθορισμό των αρμοδιοτήτων όλων των μελών του οργανισμού.

Επιπλέον δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον για την καλή εικόνα και την απόδοση του οργανισμού και ελάχιστο για τους εργαζόμενους. Η αυταρχική του συμπεριφορά συνοδεύεται από έμμεσο ή και άμεσο εκφοβισμό απαιτώντας από τους εργαζόμενους την τυφλή εκτέλεση των διαταγών του, ενώ πολλές φορές αρνείται ο ίδιος ως επικεφαλής να δικαιολογήσει τις ενέργειές του. Παράλληλα απορρίπτει τις προτάσεις των εργαζομένων που δεν συμμορφώνονται με τις δικές του αποφάσεις. Χρησιμοποιώντας το φόβο ως κίνητρο είναι απόλυτος στις σχέσεις του με τους υφισταμένους του και διστάζει να δεχτεί προτάσεις, που είναι αντίθετες με τις απόψεις του. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς την ηγεσία να είναι τυπική και επιφανειακή, η παραγωγικότητα του οργανισμού περιορισμένη και οι σχέσεις υφισταμένων και προϊσταμένων ανύπαρκτες (Ζαβλανός,2002:Μπουραντάς, 2002:Σαϊτής, 2008:).Το βασικό μέλημα ενός τέτοιου ηγέτη είναι το ενδιαφέρον αποκλειστικά και μόνο για το τελικό αποτέλεσμα, γιατί αισθάνεται ότι μόνο ο ίδιος είναι υπεύθυνος για όλα τα ζητήματα και αντιμετωπίζει τους υπόλοιπους ανθρώπους σαν μηχανισμούς επίτευξης του στόχου του. Επειδή υπάρχει έντονος συγκεντρωτισμός η επικοινωνία των μελών του οργανισμού γίνεται από πάνω προς τα κάτω κρατώντας τους εργαζομένους σε απόσταση και κατευθύνοντάς τους βάσει εντολών (Καμπουρίδης, 2002). Είναι δεδομένο ότι σε περίπτωση διαφωνιών αυτές επιλύονται με πειθαρχικά μέτρα. Γι' αυτό το λόγο οι εργαζόμενοι είτε αποδέχονται τον διευθυντή τους παθητικά και συμμορφώνονται στις επιταγές του είτε απολύονται (Lewin et al.,1939).

Σε αντιδιαστολή με το παραπάνω ο Likert αναφέρει και το καλοπροαίρετο αυταρχικό στυλ ηγεσίας, στο οποίο ο προϊστάμενος προσπαθεί να επιβληθεί στους υφισταμένους του, αναφέροντάς τους ότι οι ενέργειές του είναι για το συμφέρον των εργαζομένων. Επιπλέον για να τους παρακινήσει δεν προτάσσει τόσο το φόβο της τιμωρίας, όσο τις οικονομικές αμοιβές. Με αυτό τον τρόπο επιτρέπεται κάποια μορφή επικοινωνίας ανάμεσα στην ηγεσία και τους εργαζόμενους (Μπουραντάς, 2002).

Αν και η αυταρχική προσέγγιση δεν είναι ο καλύτερος τρόπος για έναν ηγέτη λειτουργεί θετικά μόνο σε περιπτώσεις που απαιτείται επείγουσα δράση, ενώ

αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό των ολοκληρωτικών κυρίως καθεστώτων. Έχει πολλά μειονεκτήματα, καθώς οι εργαζόμενοι δεν αναλαμβάνουν την ευθύνη για τα αποτελέσματα και ελαχιστοποιούνται, αν όχι εκμηδενίζονται, οι συναισθηματισμοί και οι ανθρώπινες σχέσεις, προκειμένου να μην μειωθεί η αποδοτικότητα του οργανισμού και να παραμείνει στη θέση του ο εκάστοτε ηγέτης, ο οποίος καλύπτει τις αδυναμίες του με την αυταρχική του συμπεριφορά.

- **Εξουσιοδοτικό: (laissez-faire)**

Αποτελεί ακριβώς το αντίθετο στυλ ηγεσίας από το αυταρχικό. Αυτό συμβαίνει γιατί στο εξουσιοδοτικό ή χαλαρό στυλ ο ρόλος του ηγέτη παρουσιάζεται αρκετά περιορισμένος, αφού παρέχει στους εργαζομένους του μεγάλο βαθμό ελευθερίας και ανεξαρτησίας. Με αυτόν τον τρόπο μεταβιβάζεται όλη σχεδόν η εξουσία και ο έλεγχος από την κεφαλή στους εργαζομένους, εφόσον ο ηγέτης λειτουργεί μόνο ως μεσολαβητής προς τους υφισταμένους του, αποποιούμενος των ευθυνών που του αναλογούν και δείχνοντας μια παθητική συμπεριφορά απέναντι στα αποτελέσματα και στους εργαζόμενους του οργανισμού του (Μπουραντάς, 2002: Σαΐτης, 2008). Σε αυτό το στυλ ηγεσίας ο επικεφαλής ασκεί μερικό έλεγχο στην ομάδα αφήνοντάς τους περιθώρια αυτενέργειας και επεμβαίνει μόνο όταν του ζητηθεί η βοήθειά του. Έτσι ενώ είναι παρών, στην πραγματικότητα λειτουργεί ως απόντας. Αντιλαμβανόμενοι οι εργαζόμενοι ότι δουλεύουν σε έναν οργανισμό που λειτουργεί κάτω από αυτό το ηγετικό μοντέλο προσπαθούν ελάχιστα για την επίτευξη των στόχων τους. Για να επιβιώσει χρειάζεται οι υπάλληλοι να είναι άτομα ικανά, έμπιστα και να έχουν τα απαραίτητα προσόντα, προκειμένου να βοηθήσουν τον οργανισμό τον οποίο υπηρετούν. Έτσι ο διευθυντής αποφασίζει να μείνει λίγο πίσω αφήνοντάς τους υφισταμένους του να προχωρήσουν το έργο τους, χωρίς να τους εμποδίζει από την αποτελεσματικότητά τους.

Εφόσον η λήψη των αποφάσεων μεταβιβάζεται στα μέλη της οργάνωσης αυτά αποφασίζουν με βάση τα δικά τους κριτήρια, ενώ η διοίκηση περιορίζεται μόνο στο να παρέχει συμβουλές και πληροφορίες, όταν της ζητηθεί, ή στην καλύτερη περίπτωση λαμβάνει εκείνη την απόφαση που θεωρεί ότι θα ωφελήσει σε μεγάλο βαθμό τον οργανισμό και τους εργαζομένους (Lewin et al., 1939). Γενικότερα ο ηγέτης δίνει ελάχιστες κατευθυντήριες γραμμές και επιτρέπει στους υφισταμένους να αποφασίζουν από μόνοι τους για περισσότερο ή λιγότερο σημαντικά ζητήματα. Οι

οδηγίες που παρέχονται στους εργαζόμενους είναι ελάχιστες και κατευθυντήριες παραμένοντας αδιάφορος και απαθής για οποιαδήποτε δραστηριότητα (Ζαβλανός,2002).

Ο διευθυντής που έχει αυτόν τον αδιάφορο ηγετικό τρόπο συμπεριφοράς, δεν αντιμετωπίζει το δίλημμα, αν θα ενδιαφερθεί για τα αποτελέσματα του οργανισμού που ηγείται ή για τους εργαζομένους του. Γι' αυτό και ασκεί πολύ μικρή επιρροή στα μέλη του οργανισμού. Περιμένει ελάχιστα από αυτούς και αυτοί με τη σειρά τους αποδίδουν λίγο. Όταν θέλει να υπερασπίσει τον εαυτό του ασκεί κριτική και προσπαθεί να έχει όσο το δυνατό τη μικρότερη ανάμειξη στην πραγματοποίηση των στόχων και των επιδιώξεων του οργανισμού (Γιαννάκης & Δανλάτος,2012). Συμπερασματικά, με τον αυτόν τον τρόπο διοίκησης η διεύθυνση είναι παρούσα στον οργανισμό, αλλά στην πραγματικότητα απουσιάζει και δε συμμετέχει στη λειτουργία του.

- **Δημοκρατικό: (Democratic)**

Το τρίτο στυλ ηγεσίας που δύναται να διαμορφωθεί σε ένα σχολείο είναι το δημοκρατικό. Η σχολική μονάδα που λειτουργεί κατά αυτόν τον τρόπο προσαρμόζει τις βασικές αρχές λειτουργίας του εκπαιδευτικού συστήματος στο περιβάλλον της. Η λειτουργία του στηρίζεται στην πλήρη εμπιστοσύνη του ηγέτη προς τα μέλη της οργάνωσης και οι αποφάσεις λαμβάνονται με δημοκρατικές διαδικασίες, που αποδεικνύονται από την ίση συμμετοχή των εργαζομένων για θέματα που τους αφορούν. Γίνεται προσπάθεια για να υπάρξει συλλογική συνεργασία και επικοινωνία στηριζόμενη στην αμφίδρομη επικοινωνία και τα συλλογικά αποτελέσματα (Μπουραντάς, 2002).

Οι ηγέτες, όταν θέλουν να λάβουν μια απόφαση ή να κάνουν μια αλλαγή, ζητούν την βοήθεια και τις ιδέες των εργαζομένων τους. Ο διευθυντής συμμετέχει και εισηγείται προτάσεις, ενώ οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στη λήψη των αποφάσεων. Το συγκεκριμένο μοντέλο περιλαμβάνει τρεις τύπους ηγετών: τον συναινετικό, ο οποίος λαμβάνει μια απόφαση κατόπιν συζήτησης, που αντανακλά την πλειοψηφία και την οποία τελικά αποδέχονται όλοι. Ο συμβουλευτικός τύπος που ζητά την βοήθεια των εργαζομένων, γιατί η εμπιστοσύνη επικεντρώνεται στα μέλη της ομάδας, αλλά ο ίδιος λαμβάνει την τελική απόφαση. Στον δημοκρατικό τύπο όλοι

οι εργαζόμενοι συμμετοχικά μαζί με τον διευθυντή λαμβάνουν την τελική απόφαση με δημοκρατικές διαδικασίες στηριζόμενες στην αρχή της πλειοψηφίας. Το κύριο χαρακτηριστικό του είναι η αμφίδρομη επικοινωνία και η συλλογική εργασία (Likert, 1961; Σαΐτης, 2008).

Συμμέτοχοι σε αυτή την προσπάθεια είναι ο διευθυντής, που εκτός από το ρόλο του ηγέτη έχει και αυτόν του συντονιστή-επόπτη, και οι εκπαιδευτικοί που συμμετέχουν ενεργά στη λήψη των αποφάσεων. Οι ανάγκες, οι προτάσεις και οι θέσεις τους λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από το διευθυντή. Βασική προϋπόθεση αποτελεί το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι είναι άτομα μορφωμένα, έμπειρα, υπεύθυνα και δεκτικά σε νέες αλλαγές. Με αυτό τον τρόπο αναπτύσσεται μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό έντονα το φαινόμενο της συναδελφικότητας και της ανθρώπινης, ειλικρινούς και αυθεντικής επαφής με όλους τους εργαζόμενους. Ο διευθυντής προωθεί τη διαφάνεια μεταξύ εκπαιδευτικών, ενώ ταυτόχρονα δείχνει εξατομικευμένο ενδιαφέρον, σεβασμό και εκτίμηση για το έργο που προσφέρουν οι εκπαιδευτικοί, καλλιεργώντας ανθρώπινες και φιλικές σχέσεις με όλους (Πασιαρδής, 2004). Στην περίπτωση που χρειαστεί να πάρει μόνος του μια απόφαση εξηγεί τους λόγους που τον οδήγησαν σε αυτή τη λύση και ζητά την κριτική των εργαζομένων του. Έτσι, αναπτύσσονται δεσμοί μεταξύ των εργαζομένων και μειώνεται η πίεσή τους από τη διοίκηση και εξαλείφονται οι διαφορές μέσα στο σχολείο (Gronn, 2000): υπάρχουν πολλοί ηγέτες, η ηγεσία μοιράζεται σε όλους τους εκπαιδευτικούς και ο καθένας συμμετέχει ανάλογα με τις δυνάμεις του (Harris, 2008).

Οι λειτουργίες αυτού του συμμετοχικού μοντέλου ηγεσίας είναι η ενδυνάμωση των εργαζομένων, η κατανομή των ευθυνών στα μέλη του προσωπικού και η βοήθεια που παρέχεται από τον προϊστάμενο κατά τη διάρκεια των συζητήσεων. Και οι τρεις αποτελούν βασικούς παράγοντες της δημοκρατίας. Η ενδυνάμωση στηρίζει ψυχολογικά τους εργαζόμενους και τους κάνει πιο ικανά και δυναμικά άτομα, ενώ ο καταμερισμός των ευθυνών αποτελεί δικαίωμα και υποχρέωση τους. Τέλος η συζήτηση γίνεται πιο εποικοδομητική και πρόσφορη, όταν η ηγεσία είναι ανοιχτή σε προτάσεις (Keith, 2009).

Δεν μπορεί να θεωρηθεί εύκολο σύστημα διοίκησης, γιατί απαιτεί ιδιαίτερες δεξιότητες και ικανότητες, που δεν διαθέτουν όλα τα άτομα. Επίσης δεν είναι τόσο εύκολη η διαμόρφωση του συναινετικού κλίματος, η εμπιστοσύνη και η δέσμευση

των εργαζομένων, αν και αναλώνεται αρκετός χρόνος για να επανεξεταστούν κάποιες θέσεις και απόψεις των μελών της ομάδας, ενώ στο τέλος η επεξεργασία των ιδεών μπορεί να οδηγήσει σε σύγχυση και αίσθημα έλλειψης συγκεκριμένης και σωστής κατεύθυνσης. Ο τύπος αυτός ηγεσίας είναι κατάλληλος στην περίπτωση που ενώ ο ηγέτης έχει ένα όραμα, χρειάζεται και την συνδρομή των ιδεών των υπαλλήλων του για την υλοποίησή του. Δεν πρέπει να παραλείπεται το γεγονός ότι αυτό το μοντέλο δεν μπορεί να λειτουργήσει στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι δεν έχουν την ικανότητα να παρουσιάσουν χρήσιμες ιδέες, ενώ δεν ενδείκνυται σε περιόδους κρίσης, όπου απαιτείται να ληφθούν ταχύτερες αποφάσεις (Goleman, 2001).

Είδος ηγεσίας	Βασικά χαρακτηριστικά
αυταρχική	Διαταγές, απειλές, έλεγχος, φόβος
εξουσιοδοτική	Αδιαφορία, εκτεταμένη ελευθερία εργαζομένων, περιορισμός του ηγέτη
δημοκρατική	Συμμετοχική λήψη αποφάσεων, αρχή πλειοψηφίας, δημιουργικότητα, παραγωγικότητα

2.1.4. Το διευθυντικό πλέγμα των Blake&Mouton

Οι Blake&Mouton το 1960 μίλησαν για ένα διευθυντικό πλέγμα, το οποίο στηρίζεται σε δύο άξονες, στο ενδιαφέρον που δείχνει ο ηγέτης για την πραγματοποίηση των στόχων και στο ενδιαφέρον του διευθυντή για την ανάπτυξη τόσο του ίδιου, όσο και των εργαζομένων του, οι οποίοι όπως είναι φυσικό και αναμενόμενο αλληλεπιδρούν και αλληλοεπηρεάζονται.

Σχηματοποιημένα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

		Διευθυντικό πλέγμα							
χαμηλό		Blake- Mouton							υψηλό
	1,9								9,9
Ενδιαφέρον για τα									
				5,5					

άτομα									
	1,1								9,1
χαμηλό	ενδιαφέρον για την παραγωγή								υψηλό

Το στυλ που αντιστοιχεί στον αριθμό 9,1 ταυτίζεται με το αυταρχικό μοντέλο ηγεσίας, στο οποίο δίνεται υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και χαμηλό για τους εργαζομένους.

Το μοντέλο που αντιστοιχεί στο 1,1 ταυτίζεται με το εξουσιοδοτικό στυλ, όπου το ενδιαφέρον του διευθυντή παραμένει χαμηλό τόσο για την παραγωγή, όσο και για τους εργαζομένους του.

Το συμμετοχικό-δημοκρατικό στυλ, στο οποίο το ενδιαφέρον της διοίκησης παραμένει υψηλό για την παραγωγή και για τους εργαζομένους, στο οποίο υπάρχει συνεργασία διοίκησης και υφισταμένων αντιστοιχεί στο 9,9 (Ζαβλανός, 2002: Μπουραντάς, 2002).

2.1.5. Σύγχρονες τάσεις στην εκπαιδευτική ηγεσία

- ***Η μετασχηματιστική ηγεσία***

Η συγκεκριμένη θεώρηση κατέχει τις τρεις τελευταίες δεκαετίες κυρίαρχη θέση στις νεότερες θεωρίες που αφορούν τα μοντέλα ηγεσίας. Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μια πολυδιάστατη έννοια και τα γνωστικά, κοινωνικά και συναισθηματικά γνωρίσματα του ηγέτη είναι απαραίτητα για την αποτελεσματικότητά της (Bass,2002). Σύμφωνα με τους ερευνητές, ο μετασχηματιστικός ηγέτης θα πρέπει να έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά: (Bass, 1985:Avolio, Bass, &Yung, 1999: Greenberg& Baron,2013).

α)Εξιδανικευμένη επιρροή ή Χάρισμα (Idealized Influence or charisma): οι ηγέτες που διαθέτουν αυτό το χαρακτηριστικό λειτουργούν οι ίδιοι ως παράδειγμα για τους εργαζόμενους, διαμορφώνοντας το όραμα για το μέλλον του οργανισμού. Το χάρισμα είναι αυτό που δημιουργεί μια γνωστική και συναισθηματική ταύτιση με τον ηγέτη και διαφοροποιεί τους διευθυντές από τους πραγματικούς ηγέτες.

β)Εμπνευσμένα κίνητρα (Inspirational motivation): οι ηγέτες με αυτή την ιδιότητα εμπνέουν και ενδυναμώνουν τους εργαζόμενους θέτοντας τους βασικούς

τους στόχους με απλό και κατανοητό τρόπο. Το μέλλον προοιωνίζεται ελπιδοφόρο και αισιόδοξο αποσκοπώντας με τη βοήθεια αυτών στην επίτευξη του κοινού οράματος.

γ)Εξατομικευμένη μέριμνα (individualized consideration): οι ηγέτες δείχνουν σεβασμό προς τους εργαζόμενους, ασχολούμενοι με τον καθένα τους ξεχωριστά κατανοώντας ότι ο καθένας έχει διαφορετικές ικανότητες, δεξιότητες και ανάγκες.

δ)Πνευματική Διέγερση (intellectual stimulation): οι ηγέτες προσπαθούν να αντιμετωπίζουν τα παλιά προβλήματα που παραμένουν με καινούριες μεθόδους, χρησιμοποιώντας ως εργαλεία την δημιουργικότητα και την καινοτομία. Με αυτό τον τρόπο παράγονται νέες ιδέες και προάγεται η ευφυΐα και ο ορθολογισμός.

Ο Leithwood και οι συνεργάτες του επέκτειναν σε οχτώ τους τομείς που διαμορφώνουν τη μετασχηματιστική ηγεσία. Αυτοί περιλαμβάνουν την προσφορά της εξατομικευμένης στήριξης, τον προσδιορισμό των κοινών στόχων, τη δημιουργία του οράματος, την παροχή της διανοητικής παρώθησης, την οικοδόμηση της κουλτούρας, την καλλιέργεια των υψηλών προσδοκιών, την παροχή αμοιβών και παραδειγμάτων προς μίμηση (Θεοφιλίδης, 2012). Οι μετασχηματιστικές θεωρίες που αναφέρονται στην εκπαιδευτική ηγεσία ανταποκρίνονται σε μεγάλο βαθμό στην σύγχρονη πραγματικότητα που χαρακτηρίζεται από οικονομικές μεταρρυθμίσεις, από γρήγορες τεχνολογικές εξελίξεις και από μια τάση παγκοσμιοποίησης.

- **Η συναλλακτική ηγεσία**

Η συναλλακτική ηγεσία (transactional leadership) θεωρείται ότι είναι συμπληρωματική μορφή της μετασχηματιστικής και ένα από τα πλέον συνηθισμένα στυλ ηγεσίας, που συναντάμε στους οργανισμούς, ενώ μελετήθηκε για πρώτη φορά το 1985 από τον Bass μαζί με τη μετασχηματιστική. Στηρίζεται στη σχέση ανταλλαγής ανάμεσα στον διευθυντή και τους εργαζόμενους. Η ανταμοιβή που παρέχεται καθορίζεται από τη διεύθυνση με βάση την επίδοση των εργαζομένων της σχολικής μονάδας μέσω της επιβράβευσης και της τιμωρίας. Η αμοιβή παρέχεται από την διεύθυνση, όταν οι εργαζόμενοι ολοκληρώσουν την εργασία τους. Σε άλλες περιπτώσεις ο προϊστάμενος ελέγχει τους εκπαιδευτικούς στις εργασίες τους και τους διορθώνει, όπου είναι απαραίτητο, ή περιμένει μέχρι να εμφανιστεί κάποιο πρόβλημα και μετά το επιλύει συμμετέχοντας και διατηρώντας ταυτόχρονα το ρόλο του

διαμεσολαβητή (Avolio & Bass, 1999). Ο ηγέτης του σχολείου γνωρίζει τις ανάγκες του προσωπικού του και επιχειρεί να τους ικανοποιήσει, σε αντάλλαγμα τις εργασιακές τους απόδοσης (Bass, 1985:Ράπτης & Βιτιλάκη 2007). Βασικά χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν αυτό το στυλ ηγεσίας είναι ο καθορισμός των στόχων, η παροχή ανατροφοδότησης και η ανταμοιβή της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Βασική εφαρμογή της συναλλακτικής ηγεσίας είναι σε καθημερινές εργασίες ρουτίνας προκειμένου να διεκπεραιώνονται ορθά.

- **Η κατανεμημένη ηγεσία**

Μια άλλη σύγχρονη θεωρία της ηγεσίας είναι και η κατανεμημένη που υποστηρίζει ότι η διοίκηση δεν ασκείται μόνο από ένα άτομο, αλλά κατανέμεται από τον ηγέτη σε μια ομάδα ατόμων, χωρίς να στηρίζεται σε αυστηρές ιεραρχικές δομές. Βασική προϋπόθεση είναι να συμβαδίζουν οι ενέργειες των εργαζομένων για να εκφράσουν νέες μορφές σχέσεων αλληλεξάρτησης» (Eliophotou-Menon, 2011).

2.1.6. Η σπουδαιότητα των μοντέλων της εκπαιδευτικής ηγεσίας για την εύρυθμη λειτουργία των σχολικών μονάδων

Με βασικό γνώμονα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω σχετικά με τα μοντέλα ηγεσίας θεωρείται δεδομένο ότι η συμπεριφορά των εργαζομένων επηρεάζεται από το είδος της διοίκησης που τους ασκείται στον οργανισμό που υπηρετούν και η ίδια με τη σειρά της επηρεάζει τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Η σιωπή ή η φωνή των εργαζομένων μέσα σε έναν οργανισμό αποτελεί μέρος της οργανωσιακής του συμπεριφοράς. Αναλυτικότερα:

- **Αυταρχικό στυλ**

Στους σχολικούς οργανισμούς που οι διευθυντές δεν ενδιαφέρονται και δεν δίνουν καμία βάση στα σχόλια των εργαζομένων τους και στα προβλήματά τους, εκπροσωπώντας το αυταρχικό στυλ ηγεσίας, παρατηρείται το φαινόμενο της αποφυγής των εκπαιδευτικών να εκφράζουν τις απόψεις και τις ιδέες τους. Ταυτόχρονα εκδηλώνεται και αδιαφορία για την επίλυση των οργανωτικών προβλημάτων που προκύπτουν. Αυτό συμβαίνει επειδή η διοίκηση βασίζεται σε μια σαφή ιεραρχική δομή που λειτουργεί με ορισμένους κανόνες στηριζόμενος στην σχέση: επιβολή+υπακοή=υποταγή. Οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές αυτών των

σχολείων έχουν τυπικές σχέσεις που βασίζονται πάνω σε αυτήν την ιεραρχία (Κατσαρός, 2007).

Ένας τέτοιος ηγέτης σε μια σχολική μονάδα υποβαθμίζει και περιορίζει τους εκπαιδευτικούς, επειδή τους στερεί τη δυνατότητα να αναλάβουν πρωτοβουλίες για την υλοποίηση του παιδαγωγικού τους έργου δημιουργώντας απρόσωπες σχέσεις που δεν προωθούν τη συνεργατική δράση, τόσο ανάμεσα στη διεύθυνση και τους εκπαιδευτικούς, όσο και μεταξύ των συναδέλφων. Είναι δύσκολο επομένως να πραγματοποιηθούν οι εκπαιδευτικοί στόχοι, αφού οι σχέσεις είναι τυπικές και βασίζονται μόνο στην παροχή και εκτέλεση οδηγιών που υπαγορεύονται αποκλειστικά από τη διοίκηση και αφορούν την εργασία. Από την πλευρά τους οι εργαζόμενοι ακολουθούν το πρόγραμμά τους υπακούοντας απόλυτα στις εντολές του διευθυντή χωρίς να δείχνουν ενδιαφέρον για την πρόοδο του σχολείου (Ζαβλανός, 2002). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η σχολική μονάδα να μην μπορεί να ανταποκριθεί στο βασικό της ρόλο και στις σύγχρονες ανάγκες της κοινωνίας και να λειτουργεί τυπικά. Ο διευθυντής είναι υπεύθυνος να λογοδοτήσει μόνο έναντι των προϊσταμένων του και όχι στους εκπαιδευτικούς του σχολείου του.

Συνοψίζοντας οι σχέσεις διοίκησης και εργαζομένων βασίζονται στην υπακοή, στην έλλειψη αντίδρασης και στην αμφισβήτηση. Δεν δίνεται βαρύτητα στην ανέλιξη των ικανών μελών και στην μεταξύ τους επικοινωνία, αφού επικρατεί ένα κλίμα εκφοβισμού στον οργανισμό.

- **Εξουσιοδοτικό στυλ**

Όσον αφορά το αδιάφορο μοντέλο εκπαιδευτικής ηγεσίας επικρατεί και σε αυτό σύγχυση και τάσεις απομόνωσης των εκπαιδευτικών, αλλά για άλλους λόγους σε σχέση με το αυταρχικό στυλ ηγεσίας. Οι εκπαιδευτικοί αναλαμβάνουν κάποιες πρωτοβουλίες, που είναι όμως καθαρά επιφανειακές, εφόσον δεν ασκείται έλεγχος και η επικοινωνία με τη διεύθυνση είναι περιορισμένη. Ακόμη δεν εκφράζουν τις απόψεις τους, όχι επειδή φοβούνται, αλλά γιατί υπάρχει έλλειψη σαφήνειας στον προσανατολισμό του σχολείου, στην πραγματοποίηση των στόχων του και στα αναμενόμενα αποτελέσματα. Δεν ενδιαφέρονται τόσο για την πορεία και την πρόοδο του σχολείου, αλλά για την προσωπική τους εξέλιξη και την οικονομική τους εξασφάλιση (Ζαβλανός, 2002).

Αυτό το χαλαρό μοντέλο ηγεσίας είναι αναποτελεσματικό για την εκπαίδευση, γιατί ο διευθυντής λειτουργεί απλά ως χορηγός πληροφοριών προς τους υφισταμένους του καταργώντας τελείως την ιεραρχική δομή του εκπαιδευτικού οργανισμού, ενώ δεν λαμβάνονται υπόψη οι καθορισμένες αρμοδιότητες των εργαζομένων. Ένα τέτοιο μοντέλο δεν είναι δυνατόν να εφαρμοστεί σε ένα σχολικό οργανισμό, επειδή η λειτουργία του βασίζεται στην αλληλεξάρτηση και την αλληλεπίδραση των μελών τους υπό τον συντονισμό, την εποπτεία και τον έλεγχο ενός διευθυντή, ενώ ο βασικός επιδιωκόμενος στόχος είναι η επίτευξη της μέγιστης δυνατής ωφέλειας όλου του σχολείου. Έτσι χάνει τον προσανατολισμό και τη συνοχή του και γίνεται αναποτελεσματικό (Spillane, 2006).

- **Δημοκρατικό στυλ**

Το συγκεκριμένο μοντέλο θεωρείται ότι βοηθά περισσότερο από τα άλλα δυο στη βελτίωση και στην ποιοτική αναβάθμιση του σχολείου. Αυτό επιτυγχάνεται με την ενεργή και αποτελεσματική συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού, αφού αποτελεί προϊόν και της δικής τους ψυχοσύνθεσης. Οι εκπαιδευτικοί δεν προσπαθούν εξαναγκαστικά, αλλά προσφέρουν τη βοήθειά τους λόγω της προσωπικής τους επιθυμίας να βοηθήσουν το σχολείο. Παράλληλα έχουν τη δυνατότητα να διαμορφώσουν μόνοι τους την κατεύθυνση και την στρατηγική που θα κινηθούν, να καθορίσουν τα δικά τους καθήκοντα και να συνεργαστούν με τα υπόλοιπα μέλη του σχολείου (Ζαβλανός, 2002). Για καλύτερα αποτελέσματα απαραίτητα είναι η ομαδική συζήτηση -μερικές φορές και χρονοβόρα- με παράθεση χρήσιμων πληροφοριών και ιδεών, οι οποίες, αν αξιοποιηθούν σωστά, μπορούν να βελτιώσουν τις αποφάσεις ή και να αποτρέψουν μια λανθασμένη ενέργεια. Έχουν λοιπόν ένα βαθμό ελευθερίας και αυτενέργειας, ενώ αναγνωρίζεται και η αξία των εκπαιδευτικών με αποτέλεσμα να δουλεύουν με ενθουσιασμό και να έχουν καλύτερη απόδοση. Είναι βασικό τα μέλη της σχολικής μονάδας να αισθάνονται ότι κάποιος τους υποστηρίζει και τους βοηθά σε τυχόν δυσκολίες και προβληματισμούς τους (Μπουραντάς, 2002).

Ο διευθυντής είναι αυτός που δέχεται τις ιδέες, επιβλέπει και καθοδηγεί προσπαθώντας μαζί με τους εκπαιδευτικούς για την εφαρμογή τους. Η εξασφάλιση της ομαλής συνεργασίας οδηγεί στην ομαλή και αποδοτική λειτουργία του σχολείου. Οι βασικές του αρχές για την σωστή εφαρμογή του είναι οι ακόλουθες: υποστήριξη,

παρακίνηση, επιδίωξη προκλητικών στόχων, ομαδική εργασία, ψύχραιμη αντιμετώπιση των συγκρούσεων, συντονισμός, μεταβίβαση αρμοδιοτήτων με σαφή τρόπο και αποτελεσματικότητα. (Μπουραντάς, 2002). Ακολουθώντας αυτό το πρότυπο ηγεσίας ικανοποιείται η επιθυμία της εμπλοκής των εργαζομένων στην παραγωγική εργασία και η δέσμευση τους γι' αυτή, πράγμα που αποτελεί βασική προϋπόθεση για τον εκσυγχρονισμό της εκπαίδευσης (Hoy & Miskel, 2008).

Η εξέλιξη αυτού του μοντέλου είναι η μετασχηματιστική ηγεσία, που βασίζεται και αυτή στη συνεργασία της διεύθυνσης και των εργαζομένων για να πραγματοποιηθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί, υπερβαίνοντας το προσωπικό τους συμφέρον για χάρη των συμφερόντων του οργανισμού. Τα αποτελέσματα έχουν να κάνουν σχέση με τη μάθηση και την εκπαιδευτική διαδικασία (Leithwood & Jantzi, 2000; Polychroniou, 2009). Το ίδιο το σχολείο αρχίζει να προσαρμόζει τις αρχές λειτουργίας του εκπαιδευτικού συστήματος στην πραγματικότητά του. Οι εκπαιδευτικοί προσπαθούν όσο το δυνατόν καλύτερα να επιτύχουν συνεργατικά τους στόχους τους και ο ρόλος του διευθυντή επικεντρώνεται στην εποπτεία, στο συντονισμό και στον έλεγχο των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων. Με αυτόν τον τρόπο καλλιεργείται η ομαδικότητα και το αίσθημα ευθύνης ανάμεσα στους εργαζόμενους. Ο διευθυντής είναι ο επικεφαλής του σχολείου και οφείλει να φροντίζει για την εφαρμογή των νόμων και την σωστή λειτουργία και οργάνωσή του, να προωθεί τις καινοτομίες, να λύνει τα προβλήματα, να συνεργάζεται με τους συναδέλφους, με τους γονείς και με την τοπική κοινωνία (Κατσαρός, 2007).

Όσον αφορά το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας δίνεται έμφαση στα εξωτερικά κίνητρα και στις ανάγκες των εργαζομένων. Θεωρείται ότι είναι ένα αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας, επειδή θέτει βραχυπρόθεσμους και όχι μακροπρόθεσμους στόχους, αλλά παράλληλα και αναποτελεσματικό όταν ο συναλλακτικός ηγέτης απευθύνεται σε καταρτισμένους εργαζόμενους, οι οποίοι δεν έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν την εργασιακή τους ικανοποίηση. Παρόλα αυτά υποστηρίζεται ότι η συναλλακτική ηγεσία αποτελεί τη βάση για την ανάπτυξη της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η σχέση τους είναι συμπληρωματική προκειμένου το σχολείο να επιτύχει τους στόχους που θέτει (Bass & Avolio, 1994).

Η επίδραση της κατανεμημένης ηγεσίας στα εκπαιδευτικά αποτελέσματα συνοψίζεται με βάση τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την αλληλεπίδραση της

διεύθυνσης με τους εκπαιδευτικούς και τις καταστάσεις που διαμορφώνονται καθημερινά στο σχολείο. Πρόκειται για μια συλλογική ηγεσία που συνδέεται με τον καταμερισμό της εργασίας (Eliophotou-Menon, 2011).

Συνοψίζοντας η παρουσία μιας δυναμικής και αποτελεσματικής ηγεσίας είναι αυτή που θα βοηθήσει την βελτίωση της λειτουργίας, της συνεργασίας και της μάθησης στα σχολεία (Λούη & Χατζηγεωργίου, 2009).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΙΩΠΗΣ ΚΑΙ ΦΩΝΗΣ: ΣΥΝΑΦΕΙΣ ΜΕΛΕΤΕΣ

3.1.Οργανωσιακή σιωπή και φωνή

Η έννοια της οργανωσιακής σιωπής και φωνής μπορεί να θεωρηθεί γενική και αόριστη, ενώ υπάρχει σχετικά μικρή ακαδημαϊκή έρευνα για αυτή τη στάση των εργαζομένων. Κατά τα τελευταία χρόνια αρκετές έρευνες άρχισαν να γίνονται σχετικά με την έννοια της σιωπής και της φωνής των εργαζομένων με αποτέλεσμα να θεωρείται πλέον ότι αυτή η συμπεριφορά μπορεί να συμβεί ως απάντηση σε μια ποικιλία καταστάσεων (vanDyne et al., 2003).

3.1.1.Στον ελλαδικό χώρο

Δυστυχώς στην Ελλάδα οι έρευνες που έχουν να κάνουν σχέση με τη σιωπή και τη φωνή των εργαζομένων, τους παράγοντες που τη διαμορφώνουν, τις συνέπειες και τη σχέση με την εκάστοτε ηγετική συμπεριφορά είναι ελάχιστες έως ανύπαρκτες.

Η πρώτη μελέτη που έγινε σε εργαζόμενους στην Ελλάδα είχε ως σκοπό να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ της προσωπικότητας και της φωνής των εργαζομένων.

Τα ευρήματα απέδειξαν ότι υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ της προσωπικότητας και της παρουσίασης θέσεων και απόψεων των εργαζομένων κυρίως προς τον άμεσο προϊστάμενό τους και όχι τόσο προς την ανώτατη διεύθυνση. Η συνείδηση και η συναισθηματική σταθερότητα είναι οι ισχυρότεροι προγνωστικοί δείκτες της φωνής των εργαζομένων. Και αυτό επειδή τα συναισθηματικά σταθερά άτομα δεν αισθάνονται ανεπαρκή ή ανασφαλή για να εκφράσουν τις ανησυχίες ή να προτείνουν προτάσεις προς τον ανώτερό τους. Όσον αφορά την ευσυνειδησία φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως αξίζει τον κόπο να μιλούν στον προϊστάμενό τους, γιατί αυξάνονται τα θετικά αποτελέσματα στον οργανισμό που εμφανίζει μια τέτοια συμπεριφορά (Nikolaou, Vakola & Bourantas, 2006).

Οι ίδιοι μελετητές λίγα χρόνια αργότερα κάτω από το πρίσμα των συγχωνεύσεων των οργανισμών μελέτησαν το ρόλο της οργανωσιακής σιωπής και της εμπιστοσύνης των εργαζομένων σε ένα συγχωνευμένο εργασιακό περιβάλλον. Τα

αποτελέσματα απέδειξαν ότι η οργανωτική εμπιστοσύνη σχετίζεται αρνητικά με τη σιωπή των εργαζομένων. Επίσης η σιωπηρή στάση των υπαλλήλων προκαλεί και αρνητικές σχέσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους και κυρίως σε αυτούς που ανήκαν σε διαφορετικούς οργανισμούς πριν τη συγχώνευση (Nikolaou, Vakola & Bourantas, 2006).

Μια άλλη πιο πρόσφατη έρευνα που έγινε στα πλαίσια μιας πτυχιακής εργασίας του πανεπιστημίου Πειραιώς αποδεικνύει ότι διαφαίνεται μια θετική συσχέτιση της οργανωσιακής φωνής με τη «σκοτεινή» πλευρά της συμπεριφοράς των εργαζομένων μπορεί να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο για τον εκάστοτε ηγέτη. Οι ηγέτες μπορούν να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους που έχουν τέτοια προσωπικότητα να αναλάβουν πρωτοβουλίες με σκοπό τη βελτίωση της ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας. Επιπλέον η σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ οργανωσιακής σιωπής, της ηλικίας και της εργασιακής εμπειρίας οδηγεί στο συμπέρασμα πως οι άνθρωποι όσο αποκτούν μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία, τόσο περισσότερο προσπαθούν να κρατήσουν τις ιδέες και τις απόψεις τους για τον εαυτό τους παρά να τις εξωτερικεύσουν. Τέλος, η σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ της αποτελεσματικής αλληλεπίδρασης ηγέτη-εργαζομένου επιβεβαιώνει τη βιβλιογραφία στο γεγονός ότι ο εργαζόμενος εμφανίζει συμπεριφορά οργανωσιακής σιωπής όταν η επικοινωνία εντός του εργασιακού περιβάλλοντος είναι αναποτελεσματική (Κεχαγιάς, 2016).

Η τελευταία έρευνα που πραγματοποιήθηκε μέχρι στιγμής στον ελληνικό χώρο αφορά πάλι μια πτυχιακή εργασία του ΤΕΙ Αθηνών, η οποία έχει να κάνει σχέση με την παρουσία της φωνής των εργαζομένων στους οργανισμούς πληροφόρησης. Και σε αυτήν αποδείχτηκε ότι όταν οι εργαζόμενοι μιλούν ανοιχτά και ελεύθερα στο χώρο εργασίας τους αυξάνεται θετικά η ικανοποίηση τους από την εργασία, η αυτονομία, η οργανωσιακή δικαιοσύνη και η οργανωσιακή δέσμευση. Παράλληλα διαμορφώνονται καλύτερες σχέσεις με τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους (Λαγογιάννη, 2017).

3.1.2. Στο εξωτερικό

Όπως αναφέρθηκε οι πρώτες μελέτες πάνω σε αυτό το θέμα έγιναν στο εξωτερικό. Κατά τη δεκαετία του 1980 η σιωπή και η φωνή των εργαζομένων μελετήθηκαν κάτω από το πρίσμα του τομέα της δικαιοσύνης. Στη δεκαετία του 1990

οι μελετητές συνέχισαν να επικεντρώνονται σε ζητήματα που αφορούσαν την οργανωσιακή σιωπή και φωνή. Συγκεκριμένα η έρευνα έδειξε ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται πως εκτιμούνται περισσότερο και ελέγχουν καλύτερα την κατάσταση όταν τους δίνεται η ευκαιρία να εκφράσουν τις απόψεις τους πριν από τη λήψη μιας απόφασης (Folger&Cropanzano,1998). Παράλληλα το 70% των εργαζομένων αισθάνεται φοβισμένο να μιλήσει για ορισμένα θέματα ή προβλήματα στην εργασία του (Ryan& Oestreich,1991) και το 85% των νέων εργαζόμενων αντιμετώπισε έστω και μια φορά το πρόβλημα να μιλήσει ανοιχτά στον οργανισμό του (Millikenetal., 2003). Διαπιστώθηκε επίσης ότι η σιωπή προκαλεί συναισθήματα ταπείνωσης, οργής και δυσαρέσκειας. Όλα αυτά έχουν ως συνέπεια την απουσία αλληλεπίδρασης, την έλλειψη για δημιουργικότητα και την υπονόμηση της παραγωγικότητας (Perlow& Williams,2003).

Έχει αποδειχτεί επίσης ότι μόνο οι μισοί από τους εργαζόμενους που παρατηρούν παρατυπίες στη δουλειά αποφασίζουν να μιλήσουν στον εργασιακό χώρο (Miceli et al., 2008). Η συγκεκριμένη συμπεριφορά αποδείχτηκε ότι διαμορφώνεται σε όλα τα εργασιακά περιβάλλοντα, λ.χ. στο χώρο εστίασης οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να περιορίζουν τις ιδέες που μπορεί να είναι σημαντικές για την ενίσχυση του οργανισμού λόγω της κακής σχέσης εργαζομένων και διευθυντών (Burriss et al.,2008).Σε ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα των Η.Π.Α. αποδείχτηκε ότι τα ηγετικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τόσο των ηγετών όσο και των εργαζόμενων σχετίζονται με την εμφάνιση της οργανωσιακής φωνής και οι εργαζόμενοι δεν ήταν τόσο διατεθειμένοι να ασχοληθούν με ζητήματα βελτίωσης του οργανισμού όταν αντιλαμβάνονται χαμηλά επίπεδα ηθικής ηγεσίας (Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Πιο πρόσφατα, αποδείχτηκε ότι οι μισοί σχεδόν εργαζόμενοι διαφορετικών οργανισμών παρακρατούν πληροφορίες, όταν αισθανόταν ότι δεν έχουν τίποτα να κερδίσουν ή να χάσουν μοιράζοντάς το (Detert & Trevino, 2010). Κάτι ανάλογο συμβαίνει και στον ιατρικό χώρο. Το 69% ανέφερε ότι ήταν κοινό ή ευρέως διαδεδομένο στον εργασιακό τους χώρο να μην θέλουν να μιλήσουν για σημαντικά προβλήματα (Souba et al., 2011). Όσον αφορά τη σχέση ανάμεσα στη σιωπή των εργαζομένων και τη συναισθηματική δέσμευση αποδείχτηκε ότι υπάρχει αρνητική συσχέτιση από μια μελέτη σε ένα ιδιωτικό νοσοκομείο στην Κωνσταντινούπολη (Deniz et al, 2013). Τέλος στο χώρο της αστυνομίας αποδείχτηκε ότι διοικητικοί και οργανωτικοί λόγοι, όπως η έλλειψη εμπειρίας, ο φόβος της

απομόνωσης και ο φόβος της καταστροφής των σχέσεων και η μη ενθάρρυνση από τη διοίκηση είναι αυτοί που επηρεάζουν τη σιωπή των εργαζομένων γεγονός που έχει αρνητικές επιπτώσεις για όλους στον εργασιακό τους χώρο (Karaca, 2013).

Για τον εκπαιδευτικό τομέα έχουν γίνει ελάχιστες έρευνες. Οι βιβλιοθηκονόμοι των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών του βόρειου Ιράν κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η σιωπή τους επηρεάζει αρνητικά την οργανωτική συμπεριφορά τους και αποδυναμώνει την επιρροή τους για την παροχή κατάλληλων υπηρεσιών στην εργασία τους. Η αμεσότητα και η συχνότητα των σχέσεων και των επαφών είναι αυτή που καθορίζει το αν πρέπει ή όχι να μιλούν ανοιχτά στη λήψη αποφάσεων. Η αντίστοιχη συμπεριφορά οδηγεί σε αύξηση ή μείωση της αποτελεσματικότητας και της ικανοποίησης των βιβλιοθηκονόμων (Mokhtari, 2016).

Σε μια άλλη μελέτη, που πραγματοποιήθηκε στους εργαζόμενους των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης του Πακιστάν, αποδείχτηκε ότι οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες έδειξαν ουδέτερη (ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ) στάση για την δέσμευσή τους και τα οργανωτικά θέματα. Ουδέτερη ήταν και η θέση τους για τους λόγους που τους ωθούν σε μια τέτοια συμπεριφορά, οι οποίοι συνοψίζονται στην έλλειψη εμπειρίας και στο φόβο της απομόνωσης. Από την άλλη πλευρά όμως αποδείχθηκε ότι υπάρχει μια θετική και σημαντική σχέση μεταξύ της οργανωτικής σιωπής και οργανωτικής δέσμευσης (Hussain et al., 2016). Κάτι ανάλογο προέκυψε και από μια έρευνα που έγινε στα σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του Ιράν με θέμα την επίδραση της οργανωτικής σιωπής και της φωνής στην οργανωτική μάθηση των εκπαιδευτικών. Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι η οργανωτική σιωπή και φωνή έχει σημαντικές και έμμεσες επιπτώσεις τόσο στους δασκάλους, όσο και στο σχολείο. Η σιωπή οδηγεί στη μειωμένη παραγωγικότητα, στην χαμηλή απόδοση, στην μη ικανοποίηση από την εργασία και στην απουσία οργανωτικής δέσμευσης. Τα αντίθετα αποτελέσματα εμφανίζονται, όταν οι εκπαιδευτικοί μιλούν (Shojaei & Tabarei, 2016).

Όσον αφορά τα μοντέλα της εκπαιδευτικής ηγεσίας οι έρευνες απέδειξαν ότι το μοντέλο που θεωρείται ως το πιο κατάλληλο είναι αυτό του μετασχηματιστικού ηγέτη. Σε μια έρευνα στα σχολεία της Σιγκαπούρης φάνηκε ότι είναι άμεση και μεγάλη η επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στη συμπεριφορά, την αφοσίωση και την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, ενώ δεν έχει άμεσα αποτελέσματα στην

επίδοση των μαθητών (Koh et al, 1995). Αυτή η μορφή ηγετικής συμπεριφοράς επηρεάζει περισσότερο τις εκπαιδευτικές πρακτικές, την παρακίνηση και την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και λιγότερο τα οργανωσιακά αποτελέσματα (Leithwood & Jantzi, 1999). Επιρροή ασκεί και στην σχολική οργάνωση, στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών και στην εργασιακή τους ανάπτυξη (Thoonen et al, 2011). Νεότερες μελέτες ασχολούνται και αποδεικνύουν τη θετική συσχέτιση ανάμεσα στη μετασχηματιστική ηγεσία και την οργανωσιακή δέσμευση των εκπαιδευτικών (Khasawaneh et al.,2012).

3.2.Εκπαιδευτική ηγεσία

Καθοριστικό ρόλο για τη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο διαδραματίζει η ηγεσία της σχολικής μονάδας και συγκεκριμένα το ηγετικό μοντέλο που ακολουθεί και η σχέση που διαμορφώνει με τους εκπαιδευτικούς. Αρκετές έρευνες με βασικό θέμα την εκπαιδευτική ηγεσία έχουν γίνει στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Ενδεικτικά παρουσιάζονται παρακάτω:

3.2.1. Στην Ελλάδα

Η συνεχής συνεργασία και επικοινωνία ανάμεσα στη διεύθυνση και στους εκπαιδευτικούς του σχολείου αποδείχτηκε ότι οδηγεί σε καλύτερα μαθησιακά αποτελέσματα, και γενικότερα σε αποδοτικότερη λειτουργία του σχολείου. Παράλληλα, οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται πως λαμβάνονται υπόψη από τους ανωτέρους τους οι ικανότητες που έχουν, τις οποίες καλλιεργούν δημιουργώντας παράλληλα ένα κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Η ύπαρξη καλής συνεργασίας των μελών της σχολικής κοινότητας βοηθά στη διαμόρφωση μιας κοινής κατεύθυνσης, στην ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, στη βελτίωση της παρεχόμενης διδασκαλίας και γενικότερα στην αναδόμηση του σχολείου, γεγονός που προϋποθέτει την ύπαρξη του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας από τη σχολική διεύθυνση. Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας έγιναν τόσο σε σχολεία της δευτεροβάθμιας, αλλά και της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Β. Ελλάδας και απέδειξαν ότι χρειάζεται ακόμη η ενδυνάμωση και η ανανέωση του δυναμικού του σχολείου για καλύτερα μαθησιακά αποτελέσματα (Βασιλειάδου & Διερονίτου,2014).

Σε μια άλλη έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε δείγμα πέντε διευθυντών του νομού Λάρισας ερευνήθηκε η σχέση της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων σε

συνάρτηση με τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας του σχολείου. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η εκπαιδευτική ηγεσία, η οποία δέχεται τη συμμετοχική λήψη των αποφάσεων και δείχνει εμπιστοσύνη στις θέσεις των εκπαιδευτικών της, καταφέρνει να κάνει κατανοητό σε αυτούς τους στόχους της σχολικής μονάδας. Επιπλέον βοηθά την ενεργό συμμετοχή και συνεργασία των εκπαιδευτικών και τη δέσμευση τους για την υλοποίηση των αποφάσεων, που έχουν ληφθεί κατά πλειοψηφικό συνήθως τρόπο (Καστανίδου & Τσικαντέρη, 2015).

Στην Κύπρο αποδείχτηκε επίσης, πως ο τρόπος και ο ρόλος της εκπαιδευτικής ηγεσίας είναι καθοριστικός παράγοντας για τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς, των συναισθημάτων, της ικανοποίησης και της επικοινωνίας των εκπαιδευτικών. Παράλληλα ο τρόπος ηγεσίας επιδρά και στη λειτουργία του ίδιου του σχολείου (Taliadorou & Pashiardis, 2015).

Σε μια μελέτη που έγινε σε εκπαιδευτικούς της Αλεξανδρούπολης, σχετικά με τις σχέσεις της διεύθυνσης και των σχέσεων της με τους εκπαιδευτικούς, αποδείχτηκε ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρεί ότι υπάρχει καλό επικοινωνιακό και συνεργατικό κλίμα διοίκησης και εργαζομένων, γεγονός που αποτελεί βασικό παράγοντα για την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου (Τσομπανάκη, 2017).

Οι εκπαιδευτικοί των σχολικών μονάδων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Σερρών αναγνωρίζουν τις περισσότερες φορές στο διευθυντή τους χαρακτηριστικά μετασχηματιστικού ηγέτη, λιγότερες συναλλακτικού-διεκπαιωτικού και σπάνια παθητικού που αποτελεί ένα αρνητικό μοντέλο. Η πλειοψηφία των διευθυντών βοηθούν τους εκπαιδευτικούς σε κάθε προσπάθειά τους, προάγουν την αποτελεσματικότητα και επιφέρουν υψηλά ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης (Δημόπουλος, 2017).

3.2.2. Στο εξωτερικό

Σε μελέτες που έγιναν στα σχολεία της Τανζανίας, σε ένα μεγάλο δείγμα εκπαιδευτικών, αποδείχτηκε ότι η μετασχηματιστική, κυρίως, και η συναλλακτική μορφή ηγεσίας βρίσκει σύμφωνους τους εργαζόμενους, οι οποίοι παρουσιάζουν δείγματα επαγγελματικής ικανοποίησης, εργασιακής δέσμευσης και οργανωσιακής

κοινωνικής συμπεριφοράς, αφού και οι ίδιοι έχουν ενεργό ρόλο στην οργάνωση και τη λειτουργία των σχολείων τους (Nguni et al.,2006).

Μια μελέτη που πραγματοποιήθηκε στη νήσο Μπαρμπάντος στα σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης εξετάστηκε ο βαθμός στον οποίο επηρεάζει η εκπαιδευτική ηγεσία το σχεδιασμό του σχολείου, τον τρόπο της λήψης των αποφάσεων, την επικοινωνία ,την οργάνωση και το συντονισμό, την ανάθεση, την αξιολόγηση και την κοινωνική και επαγγελματική υποστήριξη των εκπαιδευτικών. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι διευθυντές για να ηγούνται αποτελεσματικών σχολείων θα πρέπει να διοικούν με ηγετικές πρακτικές που προωθούν υψηλότερα τα επίπεδα της ενδυνάμωσης και την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών (Marshall,2014).

Σε αντίστοιχη έρευνα σε μια μεγάλη σχολική συνοικία του Καναδά διευρύνθηκε η επίδραση που ασκεί η μετασχηματιστική ηγεσία στο σχολείο. Βασικά της χαρακτηριστικά είναι η ανάληψη πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους -με τη σύμφωνη γνώμη της διεύθυνσης- και η δυνατότητα παροχής στους εκπαιδευτικούς κινήτρων για την επίλυση των ουσιαστικών προβλημάτων, που συνδέονται με την εφαρμογή πρωτοβουλιών αναδιάρθρωσης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι μετασχηματιστικές προσεγγίσεις στην ηγεσία είναι πιο παραγωγικές για τη οργάνωση του σχολείου και συμβάλλουν στην ανάπτυξη της ικανότητας και της δέσμευσης των εκπαιδευτικών. Ωστόσο, υπάρχουν πολύ λιγότερα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το εάν αυτές οι κοινωνικο-ψυχολογικές επιπτώσεις έχουν στην πραγματικότητα ως αποτέλεσμα οργανωτικές αλλαγές και βελτιωμένα οργανωτικά αποτελέσματα (Leithwood & Jantzi, 2000).

Σε μια άλλη εκπαιδευτική έρευνα αποδείχτηκε πως οι έντονες κοινωνικές σχέσεις που δημιουργούνται μέσα στο σχολείο αποτελούν έναν από τους βασικούς παράγοντες που διαμορφώνουν σχολείο με υψηλές επιδόσεις. Σε αυτό σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η σχολική ηγεσία, η οποία όταν είναι προσεγγίσιμη και ανοιχτή στο να ακούσει και να συνεργαστεί με τους εκπαιδευτικούς βοηθά στη σωστή λειτουργία του σχολείου. Αντίθετα είναι τα αποτελέσματα της διαμόρφωσης κλίματος ελλιπούς προσωπικής αλληλεπίδρασης για το σχολικό κλίμα (Hulpria & Devos,2010).

Ανάλογη έρευνα που διεξήχθη λαμβάνοντας ένα εθνικό δείγμα από καθηγητές των Η.Π.Α. διαπιστώθηκε ότι η συμπεριφοράς της σχολικής ηγεσίας με την αμφίδρομη σχέση της ανταλλαγής ηγεσίας με τους εκπαιδευτικούς, με την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων του σχολείου και με την παροχή υποστήριξης με στόχο την εκπαιδευτική βελτίωση, επηρεάζουν την συμπεριφορά των εκπαιδευτικών τόσο στις μεταξύ τους σχέσεις, όσο και στη δράση τους μέσα στο σχολείο. Στα αποτελέσματα αποδείχτηκε επίσης πως η σχολική ηγεσία επηρεάζει θετικά και. Το γενικότερο συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι η κοινή και η διδακτική ηγεσία αποτελούν συμπληρωματικές προσεγγίσεις για τη βελτίωση των σχολείων (Louis et al.,2010).

Σύνοψη θεωρητικού μέρους

Η στρατηγική επικοινωνιακή τακτική της σιωπής ή της φωνής των εργαζομένων και τα αποτελέσματα αυτής της αλληλεπίδρασης στον χώρο της εκπαίδευσης είναι οι βασικοί άξονες που κινείται το θεωρητικό μέρος της εργασίας. Οι εκπαιδευτικοί αποφασίζουν πολλές φορές να μην μιλούν στο σχολείο τους και η συμπεριφορά τους αυτή, ανάλογα με τα κίνητρα χωρίζεται στις επιμέρους κατηγορίες: στην συγκαταβατική, στην οποία συμφωνούν σιωπηλά λόγω παραίτησης, στην αμυντική που προτιμούν τη σιωπή για λόγους αυτοπροστασίας και την συνεργατική που λειτουργούν κατ' αυτόν τον τρόπο λόγω αλτρουιστικών κινήτρων. Η στάση αυτή υπαγορεύεται από διάφορους παράγοντες, οι οποίοι συνοψίζονται σε διευθυντικούς, όταν η ηγεσία δεν ευνοεί τη διατύπωση αντίθετων απόψεων, σε οργανωτικούς, όταν ο τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας του σχολείου δεν επιτρέπει έκφραση διαφορετικών θέσεων και σε προσωπικούς, όταν οι εκπαιδευτικοί φοβούνται να μιλήσουν επειδή δεν έχουν δυναμικό χαρακτήρα ή θεωρούν ότι με αυτόν τον τρόπο δείχνουν σεβασμό στους ανωτέρους και στους υπόλοιπους εργαζόμενους.

Η φωνή των εκπαιδευτικών από την άλλη πλευρά θεωρείται ως η στάση των εργαζομένων που δεν διστάζουν να εκφράσουν ανοιχτά τις ιδέες και τις απόψεις τους για την βελτίωση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Διακρίνεται και αυτή σε τρεις κατηγορίες που διαμορφώνονται με βάση τα κίνητρα τους: τη συγκαταβατική που χαρακτηρίζεται από τη διατύπωση θέσεων με σκοπό να βοηθήσουν το σχολείο, την αμυντική, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι μιλούν προκειμένου να

προστατεύσουν τον εαυτό τους και τη συνεργατική, όπου βασικό στόχος είναι η αλλαγή του εκπαιδευτικού οργανισμού μέσα από τη συνεργασία.

Καταλυτικό ρόλο στη διαμόρφωση της εκάστοτε στάσης των εκπαιδευτικών διαμορφώνει το μοντέλο ηγεσίας, που διοικεί το κάθε σχολείο. Όλοι οι διευθυντές έχουν ως βασικό τους στόχο τη σχολική βελτίωση και την επιτυχή αναδιοργάνωση των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων. Εξετάζονται τρία αντιπροσωπευτικά διοικητικά στυλ: το αυταρχικό, το εξουσιοδοτικό και το δημοκρατικό. Η αυταρχική και η χαλαρή μορφή εξουσίας αποδείχτηκε ότι είναι αναποτελεσματικές όσον αφορά την προώθηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας της ποιότητας του σχολείου. Το μοντέλο που θεωρείται στις μέρες μας ότι ανταποκρίνεται καλύτερα στα σύγχρονα εκπαιδευτικά περιβάλλοντα και πετυχαίνει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα είναι το μετασχηματιστικό. Σύμφωνα με αυτό διαμορφώνονται μέσα στο σχολείο σχέσης αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης τόσο ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς, όσο και με τη διεύθυνση.

Όσον αφορά τα αποτελέσματα που προκύπτουν από το συνδυασμό συμπεριφοράς και τρόπου διοίκησης στα σχολεία υπάρχουν σημαντικές πρακτικές συνέπειες για τους οργανισμούς που επιτρέπουν στους εργαζομένους τους να μιλούν, γίνονται δηλαδή όλο και πιο δυναμικοί, ώστε οι εργαζόμενοι μέρα με τη μέρα να συζητήσουν συνεχώς τις γνώσεις τους, τις απόψεις και τις πρακτικές τους. Όπως είναι αναμενόμενο ακριβώς το αντίθετο συμβαίνει όταν επικρατεί η σιωπή των εκπαιδευτικών με σημαντικές συνέπειες τόσο σε ατομικό (φόβος, πίεση, αίσθημα αδικίας), όσο και σε οργανωτικό επίπεδο (έλλειψη επικοινωνίας, περιορισμός ανάπτυξης, μη καινοτόμες δράσεις).

Σύγχρονες μελέτες που πραγματοποιήθηκαν στην Ελλάδα και στο εξωτερικό απέδειξαν την σημαντικότητα της παρουσίας της φωνής των εργαζομένων και όχι της σιωπής, η οποία επηρεάζεται και διαμορφώνεται από το μοντέλο διοίκησης που ακολουθεί η κάθε εκπαιδευτική ηγεσία. Και αυτό γιατί η οργανωτική σιωπή σχετίζεται με αρνητικά αποτελέσματα που αφορούν την απόδοση του οργανισμού, την οργανωτική δέσμευση και τις σχέσεις των υπαλλήλων. Επίσης δεν υπάρχει το ηθικό στοιχείο και επικρατεί έλλειψη εμπιστοσύνης. Η σωστή και ανιδιοτελής επικοινωνία και η διατύπωση των θέσεων των εργαζομένων που αποσκοπούν σε όφελος του οργανισμού είναι αυτά που διαδραματίζουν πρωταρχικό ρόλο για την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης στο οργανωτικό περιβάλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1. Σκοπός

Ο σκοπός της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι η διερεύνηση του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής και της φωνής των εκπαιδευτικών και η ανάλυση του τρόπου που διασυνδέεται με την εκπαιδευτική ηγεσία, και συγκεκριμένα στις σχολικές μονάδες της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Τρικάλων. Ειδικότερα, ο ανωτέρω σκοπός αναλύεται στα επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα, σύμφωνα με τις απόψεις του δείγματος:

- 1) Σε ποιο βαθμό οι εκπαιδευτικοί σιωπούν στο σχολείο;
- 2) Ποια μορφή μπορεί να έχει η σιωπή των εκπαιδευτικών;
- 3) Σε ποιο βαθμό οι εκπαιδευτικοί διατυπώνουν φανερά τις απόψεις τους;
- 4) Ποια μορφή μπορεί να έχει η έκφραση των απόψεων των εκπαιδευτικών;
- 5) Πώς ασκείται η ηγεσία στα σχολεία;
- 6) Πώς διασυνδέεται το στυλ σχολικής ηγεσίας με τη σιωπή και τη φωνή των εκπαιδευτικών;

Η αναγκαιότητα της έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι στον ελληνικό τουλάχιστον χώρο τέτοιου είδους έρευνες, που αναφέρονται στο ζήτημα της σιωπής/φωνής των εκπαιδευτικών, είναι ανύπαρκτες, ενώ όσον αφορά την επίδραση των διάφορων μοντέλων ηγεσίας στην συμπεριφορά των εργαζομένων είναι περιορισμένες. Οι έρευνες πάνω στο ζήτημα αυτό εντοπίζονται κυρίως στο εξωτερικό και έχουν δείξει ότι υπάρχει αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στη σιωπή των εργαζομένων και στην πρόοδο του οργανισμού. Αντίθετα η συμμετοχή των εργαζομένων είναι αυτή που οδηγεί στην εξέλιξη και στην ανάπτυξη τόσο των ίδιων, όσο και του οργανισμού.

4.2. Μεθοδολογία

Η εργασία βασίζεται στην ποσοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι επιστημονικά αποδεκτή και θεωρείται ως η πιο διαδεδομένη για τη συλλογή στοιχείων και την

εξαγωγή συμπερασμάτων (Βάμβακας, 2006). Αυτό συμβαίνει επειδή οι ερωτώμενοι απαντούν με μεγαλύτερη ειλικρίνεια και αυθορμητισμό και θεωρούνται περισσότερο αξιόπιστα λόγω της ανωνυμίας. Παράλληλα διανέμονται σε πολλά άτομα ταυτόχρονα και έτσι προκύπτει μεγάλη έκταση πληροφοριών (Cohen, Manion & Morrison, 2008).

4.3. Δείγμα

Η πιο διαδεδομένη μέθοδος μιας ερευνητικής εργασίας για τη συγκέντρωση στοιχείων είναι η λήψη δείγματος από μια ομάδα εργαζομένων (Mason, 2003). Αυτό προκύπτει για καθαρά πρακτικούς λόγους. Οι μετρήσεις και η συλλογή πληροφοριών δεν πραγματοποιούνται σε όλο τον πληθυσμό, αλλά σε μια μικρότερη ομάδα, η οποία όμως εκπροσωπεί το σύνολο των εργαζομένων της έρευνας. Στη συνέχεια αναλύονται στατιστικά οι απαντήσεις του δείγματος και χρησιμοποιούνται τα αποτελέσματα προκύπτουν, τα συμπεράσματα, τα οποία γενικεύονται (Cohen, Manion & Morrison, 2008).

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης των δημοσίων σχολείων (γυμνασίων-λυκείων) του νομού Τρικάλων. Η επιλογή του δείγματος έγινε με τυχαίο τρόπο. Από αυτούς οι μισοί περίπου εργάζονται στο γυμνάσιο (107 εκπαιδευτικοί) και οι υπόλοιποι 108 στο λύκειο.

Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί ανταποκρίθηκαν πρόθυμα σε αυτή την πρόσκληση, δεν έλειψαν βέβαια και οι αντιδράσεις. Η τήρηση της ανωνυμίας των ερωτηματολογίων υπήρξε σημαντικός παράγοντας για την εξασφάλιση της αντικειμενικότητας και της ειλικρίνειας των εκπαιδευτικών. Η συμπλήρωση ανώνυμων ερωτηματολογίων είναι δίνει αποτελέσματα που θεωρούνται περισσότερο αξιόπιστα (Βάμβακας, 2006). Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν κατά το χρονικό διάστημα Οκτώβριου-Νοέμβριου 2017. Οι συνάδελφοι ενημερώθηκαν για το σκοπό της έρευνας και τους δόθηκε το χρονικό διάστημα που ήθελε ο καθένας για τη συμπλήρωσή τους. Αφού συγκεντρώθηκαν αριθμήθηκαν και ξεκίνησε η στατιστική τους επεξεργασία.

4.4. Ερωτηματολόγιο

Για την συλλογή των δεδομένων της παρούσας εργασίας χρησιμοποιήθηκε ο συνδυασμός δύο ερωτηματολογίων. Το πρώτο μέρος, που αφορά τα ερωτήματα για

την οργανωσιακή σιωπή και φωνή, είναι των vanDyne, Ang & Botero και έχει μεταφραστεί στα ελληνικά από την κ. Παπαλόη, ενώ το δεύτερο, που αναφέρεται στην εκπαιδευτική ηγεσία, προέρχεται από τον κ. Πασιαρδή και από το οποίο έχουν επιλεγεί κάποιες ερωτήσεις που αφορούν το θέμα της έρευνας.

Αρχικά το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει ένα εισαγωγικό σημείωμα στο οποίο αναφέρεται ο σκοπός της έρευνας, εξασφαλίζεται η ανωνυμία των ερωτηθέντων και το γεγονός ότι τα δεδομένα που θα προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας. Στη συνέχεια ακολουθούν τρεις ομάδες με κλειστού τύπου ερωτήσεις.

Στην πρώτη ομάδα ανήκουν ερωτήσεις που αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών (φύλο, ηλικία) και τα υπηρεσιακά (τύπος σχολείου, χρόνια υπηρεσίας, οργανική θέση, φύλο διευθυντή). Στη δεύτερη υπάρχουν ερωτήσεις που έχουν σχέση με τον τρόπο που διαχειρίζονται και συμπεριφέρονται οι εκπαιδευτικοί στο σχολείο τους και συγκεκριμένα με το αν μιλούν ή σιωπούν στην αντιμετώπιση των καθημερινών σχολικών καταστάσεων. Στην τρίτη καλούνται να απαντήσουν σε ερωτήσεις που έχουν σχέση με τη συμπεριφορά του διευθυντή μέσα στο σχολείο. Αναλυτικά το ερωτηματολόγιο βρίσκεται στο παράρτημα 1.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 54 συνολικά ερωτήσεις κλειστού τύπου που βαθμολογούνται με την 5βάθμια κλίμακα Likert. Η βαθμολογία ξεκινά από το 1=διαφωνώ απόλυτα έως το 5=συμφωνώ απόλυτα. Το πλήρες ερωτηματολόγιο βρίσκεται στο παράρτημα. Κατά τη διάρκεια της επεξεργασίας του ακολουθήθηκε η ανάλυσή του με δείκτες της περιγραφικής στατιστικής βασιζόμενο στο στατιστικό λογισμικό του SPSS. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα έχει τη δυνατότητα να επεξεργαστεί γρήγορα μεγάλο όγκο δεδομένων και χρησιμοποιείται κυρίως στις κοινωνικές και οικονομικές επιστήμες. Επιπλέον θεωρείται ότι διαθέτει μεγάλο βαθμό αξιοπιστίας (Δημητριάδης, 2010).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

5.1. Δημογραφικά στοιχεία

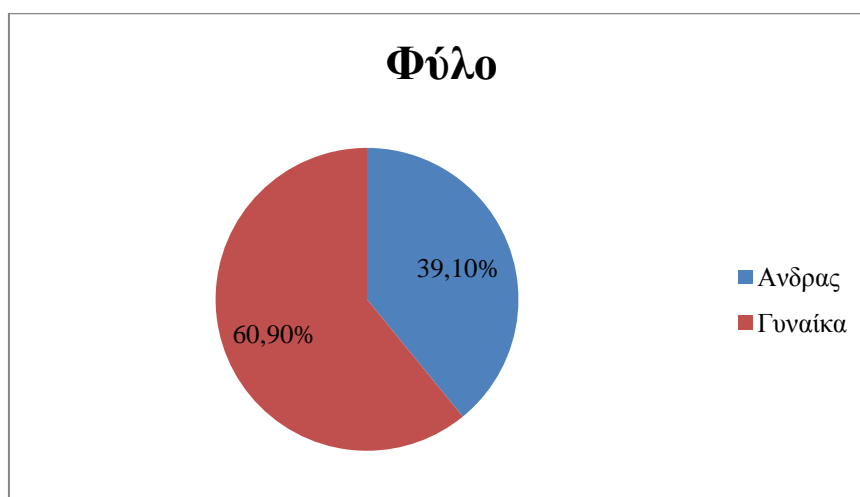
Τα παρακάτω δημογραφικά στοιχεία αντικατοπτρίζουν την εκπαιδευτική κοινότητα της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, όχι μόνο του νομού Τρικάλων, αλλά γενικότερα την πραγματικότητα όλων των σχολικών μονάδων. Συγκεκριμένα:

5.1.1. Φύλο δείγματος

Όσον αφορά το φύλο του δείγματος αποτελείται από 84 (39%) άνδρες και 131 (61%) γυναίκες. Άλλωστε οι γυναίκες έχουν την πλειοψηφία στον εκπαιδευτικό κλάδο σε σχέση με τους άνδρες σε όλα σχεδόν τα σχολεία.

Φύλο	N	%
Άνδρας	84	39,1
Γυναίκα	131	60,9
Σύνολο	215	100,0

Γράφημα 1: Το φύλο του δείγματος



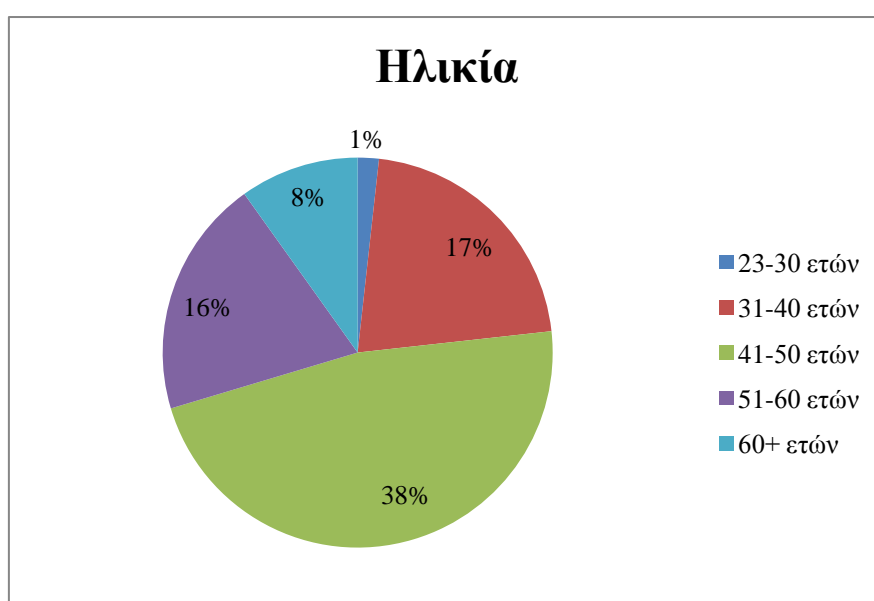
5.1.2. Ηλικία δείγματος

Αναφορικά με την ηλικία των συμμετεχόντων μόλις 3 (1,4%) ήταν 23 έως 30 ετών, 37 (17,2%) ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα των 31 έως 40 ετών, 81 (37,7%) ήταν 41 μέχρι 50 ετών, 77 (35,8%) 51 έως 60, ενώ 17 (7,9%) ήταν ηλικίας 60 ετών και άνω. Με βάση αυτά τα ποσοστά γίνεται αντιληπτό ότι λόγω της στασιμότητας των

μονίμων διορισμών το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 41 έως 60 ετών παρουσιάζοντας μια ανοδική τάση.

Ηλικία	N	%
23-30 ετών	3	1,4
31-40 ετών	37	17,2
41-50 ετών	81	37,7
51-60 ετών	77	35,8
60+ ετών	17	7,9
Σύνολο	215	100,0

Γράφημα 2: Η ηλικία του δείγματος

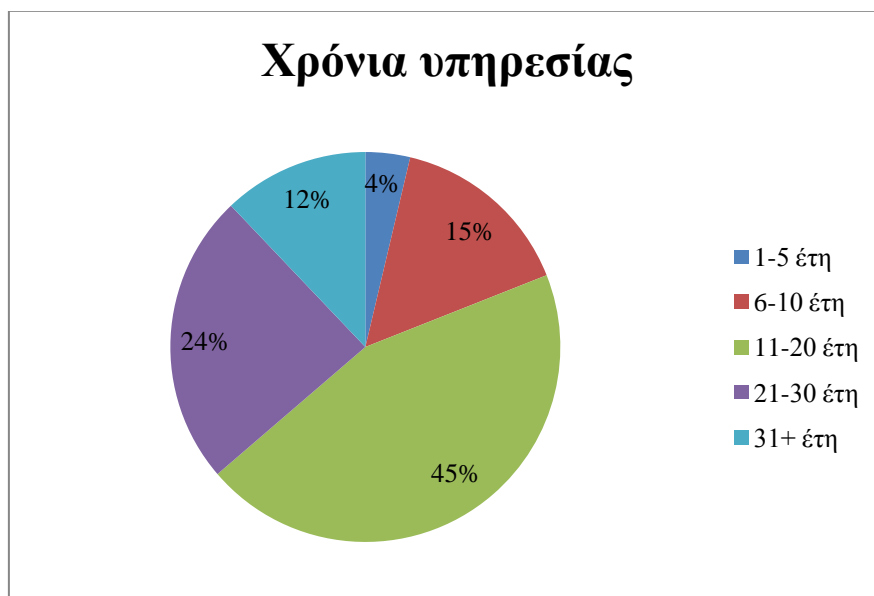


5.1.3. Εκπαιδευτική προϋπηρεσία δείγματος

Στο πλαίσιο ερωτήσεων του δημογραφικού περιεχομένου, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν επιπλέον να αναφέρουν τα χρόνια της συνολικής εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας τους στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Σημειώθηκε πως 8 συμμετέχοντες (3,7%) εργάζονταν από 1 έως 5 χρόνια, 33 άτομα (15,3%) εργάζονταν από 6 έως 10 χρόνια, 96 άτομα (44,7%) εργάζονταν από 11 έως 20 χρόνια, 52 εκπαιδευτικοί (24,2%) δούλευαν 21 με 30 χρόνια, ενώ 26 άτομα (12,1%) εργάζονταν περισσότερο από 31 και πάνω χρόνια στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Τα παραπάνω αποτελέσματα σε σχέση με την ηλικιακή κατανομή των εκπαιδευτικών του δείγματος, αποδεικνύουν τη γενικότερη εικόνα που παρουσιάζει το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα βάση του οποίου οι εκπαιδευτικοί διορίζονται στα σχολεία σε σχετικά μεγάλη ηλικία.

Χρόνια υπηρεσίας	N	%
1-5 έτη	8	3,7
6-10 έτη	33	15,3
11-20 έτη	96	44,7
21-30 έτη	52	24,2
31+ έτη	26	12,1
Σύνολο	215	100,0

Γράφημα 3: Η εκπαιδευτική προϋπηρεσία του δείγματος

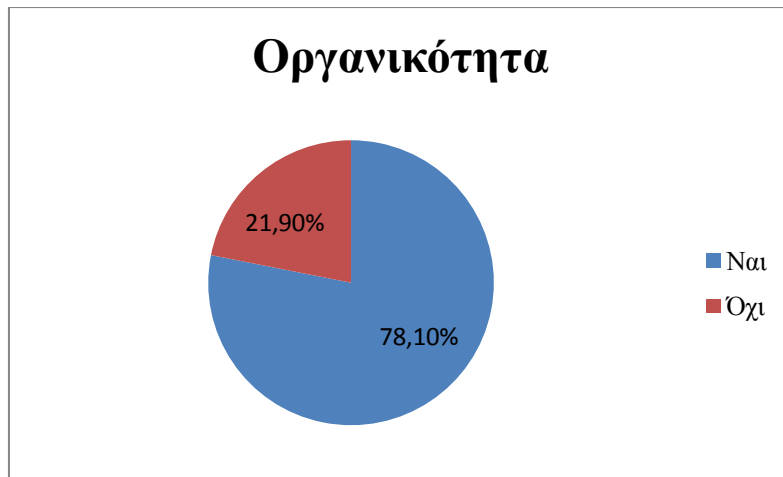


5.1.4. Οργανικότητα δείγματος

Από τους ερωτηθέντες εκπαιδευτικούς οι περισσότεροι κατέχουν οργανική θέση στο σχολείο που υπηρετούν, αφού οι 168 (78%) έχει οργανική θέση στον εκπαιδευτικό οργανισμό που διδάσκουν, ενώ μόλις 47 (22%) δεν έχουν.

Οργανικότητα	N	%
Ναι	168	78,1
Όχι	47	21,9
Σύνολο	215	100,0

Γράφημα 4: Η οργανικότητα του δείγματος

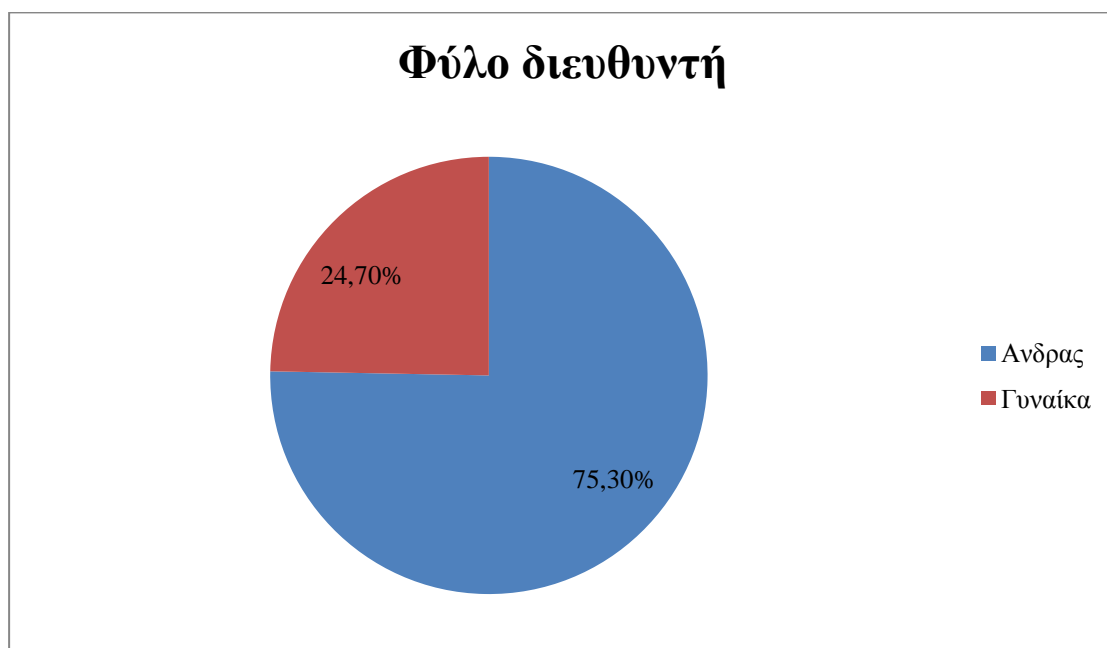


5.1.5. Φύλο διευθυντή δείγματος

Φύλο διευθυντή	N	Ποσοστό
Άνδρας	162	75,3
Γυναίκα	53	24,7
Σύνολο	215	100,0

Τέλος, ως προς το φύλο του διευθυντή της σχολικής μονάδας πλειοψηφία ήταν άνδρες 162 (75,3%) και η μειοψηφία γυναίκες 53 (24,7%). Αυτό έρχεται σε αντίθεση με το γεγονός ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών που υπηρετούν στα σχολεία της χώρας μας είναι γυναίκες.

Γράφημα 5: Το φύλο του διευθυντή



5.2. Αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου οι συμμετέχοντες απάντησαν σε ερωτήσεις που αναφέρονται στη συμπεριφορά τους στο σχολείο και συγκεκριμένα στο αν σιωπούν ή μιλούν στην καθημερινότητά τους στο χώρο εργασίας τους.

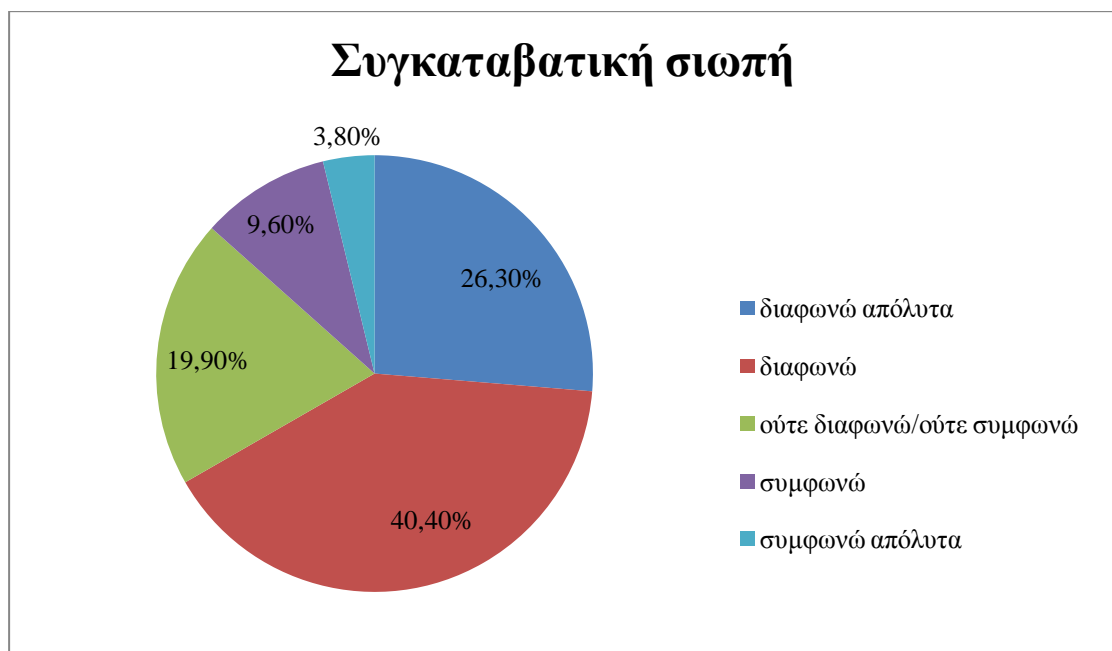
5.2.1. Στατιστική ανάλυση της οργανωσιακής σιωπής

Οι ερωτήσεις είναι χωρισμένες σε έξι υποκατηγορίες, η καθεμιά εκ των οποίων χωρίζεται σε πέντε υποκλίμακες. Οι δεκαπέντε πρώτες έχουν να κάνουν με το φαινόμενο της οργανωσιακής σιωπής και οι υπόλοιπες δεκαπέντε με την οργανωσιακή φωνή. Στους πίνακες που αναφέρονται τα ποσοστά του κάθε είδους γίνεται συμψηφισμός των ποσοστών διαφωνώ απόλυτα και διαφωνώ και των συμφωνώ απόλυτα και συμφωνώ. Έτσι διαμορφώνονται τρεις τάσεις: η αρνητική, η ουδέτερη και η θετική.

Αναλυτικότερα, οι πρώτες πέντε έχουν σχέση με το είδος της συγκαταβατικής σιωπής. Όπως φαίνεται και από τον παρακάτω πίνακα οι εκπαιδευτικοί εμφανίζουν μια αρνητική στάση απέναντι σε αυτό το είδος της σιωπής. Με μια μικρή εξαίρεση που παρουσιάζει η πρώτη ερώτηση (Είμαι πρόθυμος/η να κάνω προτάσεις για αλλαγές λόγω μη εμπλοκής μου), στην οποία υπάρχει σχεδόν ισομερής κατανομή ανάμεσα στην διαφωνία, την ουδετερότητα και τη συμφωνία με ποσοστό 38,1%,25,6% και 36,3% αντίστοιχα, στις υπόλοιπες ερωτήσεις υπάρχει μια ξεκάθαρη διαφορά στη διαφωνία των εκπαιδευτικών απέναντι σε αυτή τη στάση. Η ερώτηση που συγκεντρώνει την μεγαλύτερη διαφωνία με ποσοστό 76,7% είναι η πέμπτη (κρατώ για μένα τις ιδέες σχετικά με το πώς θα βελτιώσω τη δουλειά μου, γιατί νιώθω ότι δεν εμπλέκομαι). Ακολουθούν με οριακή διαφορά η δεύτερη (κρατώ μέσα μου παθητικά τις ιδέες μου λόγω παραίτησης) με την αρνητική στάση να διαμορφώνεται στο 76,2%, η τρίτη (κρατώ παθητικά για μένα τις ιδέες μου για την επίλυση προβλημάτων) με 75,3% και τέλος η πέμπτη (κρατώ για μένα τις ιδέες σχετικά με το πώς θα βελτιώσω τη δουλειά μου, γιατί νιώθω ότι δεν εμπλέκομαι) με 67%. Ανακεφαλαιώνοντας τα ποσοστά των τριών τάσεων διαμορφώνονται ως εξής: το 66,7% αντιμετωπίζει αρνητικά τη συγκαταβατική σιωπή, το 20% ουδέτερα και το 13,5% θετικά.

Συγκαταβατική σιωπή	Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα		Σύνολο	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1.Είμαι πρόθυμος/η να κάνω προτάσεις για αλλαγές λόγω μη εμπλοκής μου	26	12,1	56	26	55	25,6	51	23,7	27	12,6	215	100
2. Κρατώ μέσα μου παθητικά τις ιδέες μου λόγω παραίτησης	82	38,1	82	38,1	37	17,2	12	5,6	2	0,9	215	100
3.Κρατώ παθητικά για μένα τις ιδέες μου για την επίλυση προβλημάτων	79	36,7	83	38,6	32	14,9	17	7,9	4	1,9	215	100
4.Κρατώ για μένα οποιαδήποτε ιδέα για βελτίωση, γιατί έχω χαμηλή αποτελεσματικότητα στο να κάνω τη διαφορά	79	36,7	86	40	41	19,1	7	3,3	2	0,9	215	100
5.Κρατώ για μένα τις ιδέες σχετικά με το πώς θα βελτιώσω τη δουλειά μου, γιατί νιώθω ότι δεν εμπλέκομαι	17	7,9	127	59,1	49	22,8	16	7,4	6	2,8	215	100

Γράφημα 6: Συγκαταβατική σιωπή



Το ίδιο ακριβώς αποτέλεσμα παρατηρείται και με την ανάλυση των μέσων τιμών. Όλες οι ερωτήσεις κυμαίνονται κατά μέσο όρο στο 2, που δηλώνει την αρνητική στάση των ερωτηθέντων με την τυπική απόκλιση να μην είναι τόσο μεγάλη, αφού κυμαίνεται και αυτή κατά μέσο όρο στο 1. Εξάιρεση αποτελεί η πρώτη ερώτηση που η μέση της τιμή προσεγγίζει το 3(2,98±1,49).

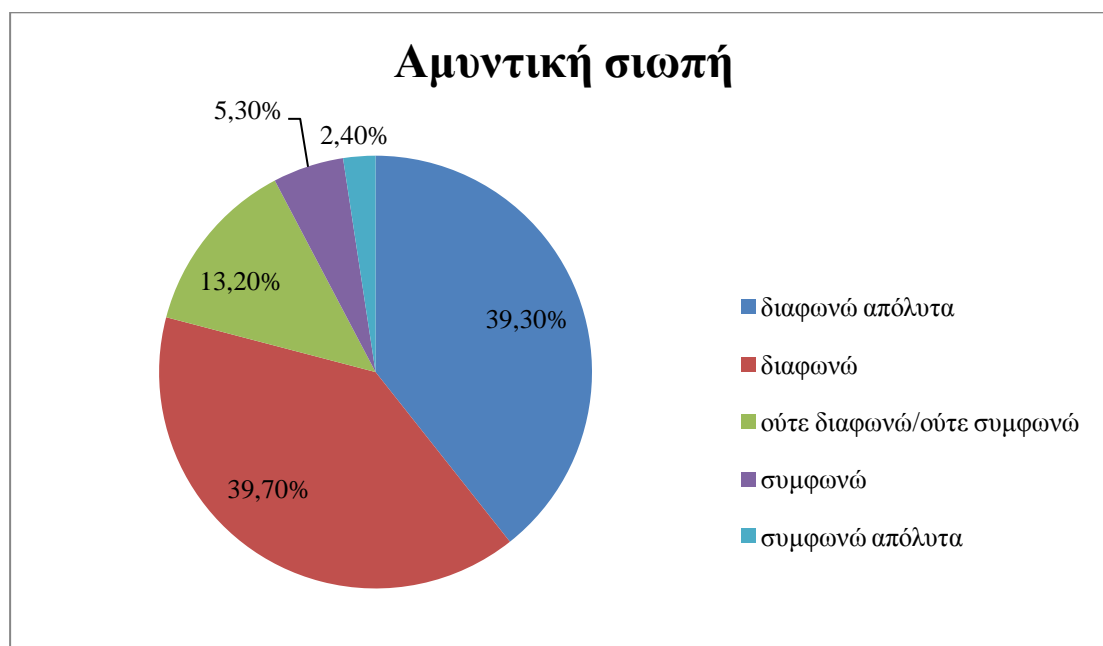
Συγκαταβατική σιωπή	N	Εύρος	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Διακύμανση
1.Είμαι πρόθυμος/η να κάνω προτάσεις για αλλαγές λόγω μη εμπλοκής μου	215	4,00	2,98	1,22	1,49
2.Κρατώ μέσα μου παθητικά τις ιδέες μου λόγω παραίτησης	215	4,00	1,93	0,93	0,86
3.Κρατώ παθητικά για μένα τις ιδέες μου για την επίλυση προβλημάτων	215	4,00	2,00	1,00	1,00
4.Κρατώ για μένα οποιαδήποτε ιδέα για βελτίωση, γιατί έχω χαμηλή αποτελεσματικότητα στο να κάνω τη διαφορά	215	4,00	1,92	0,88	0,77
5.Κρατώ για μένα τις ιδέες σχετικά με το πώς θα βελτιώσω τη δουλειά μου, γιατί νιώθω ότι δεν εμπλέκομαι	215	4,00	2,38	0,84	0,71

Οι υπόλοιπες πέντε έχουν σχέση με το είδος της αμυντικής σιωπής. Όπως φαίνεται και από τον παρακάτω πίνακα οι εκπαιδευτικοί εμφανίζουν και σε αυτό το είδος της σιωπής μια αρνητική στάση. Το μεγαλύτερο ποσοστό διαφωνίας τους που αγγίζει το ποσοστό του 85,1%είναι αυτό της έκτης ερώτησης (δεν μιλώ και δεν προτείνω ιδέες για αλλαγή, επειδή φοβάμαι). Σε όλες τις ερωτήσεις που αφορούν την αμυντική σιωπή οι εκπαιδευτικοί δείχνουν μια αρνητική συμπεριφορά με ξεκάθαρη υπεροχή των ποσοστών της διαφωνίας. Συγκεκριμένα η έβδομη (κρατώ μέσα μου κάποιες πληροφορίες επειδή φοβάμαι) συγκεντρώνει το 82,4%, η δέκατη (κρατώ μέσα μου τις απόψεις μου για την επίλυση προβλημάτων επειδή φοβάμαι) το 81%, η ένατη (αποφεύγω να εκφράζω ιδέες για βελτιώσεις για να προφυλάξω τον εαυτό μου) το 75,3% και τέλος η όγδοη (παραλείπω να αναφέρω κάποια γεγονότα για να προφυλάξω τον εαυτό μου) το 71,7%. Συνολίζοντας το 79,1% διαμορφώνει μια αρνητική στάση, το 13,2% κινείται ουδέτερα και το 7,72% θετικά απέναντι στην αμυντική σιωπή.

Αμυντική σιωπή	Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα		Σύνολο	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
6. Δεν μιλώ και δεν προτείνω ιδέες για αλλαγή επειδή φοβάμαι	114	53	69	32,1	20	9,3	7	3,3	5	2,3	215	100
7. Κρατώ μέσα μου κάποιες πληροφορίες επειδή φοβάμαι	93	43,3	84	39,1	23	10,7	11	5,1	4	1,9	215	100
8. Παραλείπω να αναφέρω κάποια γεγονότα για να προφυλάξω τον εαυτό μου	61	28,4	93	43,3	40	18,6	16	7,4	5	2,3	215	100

9. Αποφεύγω να εκφράζω ιδέες για βελτιώσεις για να προφυλάξω τον εαυτό μου	74	34,4	88	40,9	33	15,3	15	7	5	2,3	215	100
10. Κρατώ μέσα μου τις απόψεις μου για την επίλυση προβλημάτων επειδή φοβάμαι	81	37,7	93	43,3	26	12,1	8	3,7	7	3,3	215	100

Γράφημα 7: Αμυντική σιωπή



Στην αμυντική σιωπή η μέση τιμή όλων των απαντήσεων κυμαίνεται κατά μέσο όρο στο 2 με την τυπική απόκλιση να μην ξεπερνάει το 1. Μόνο η όγδοη η μέση τιμή φτάνει στο $2,12 \pm 0,98$. Με αυτά τα αποτελέσματα είναι ξεκάθαρη η διαφωνία των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών απέναντι σε αυτό το είδος της σιωπής.

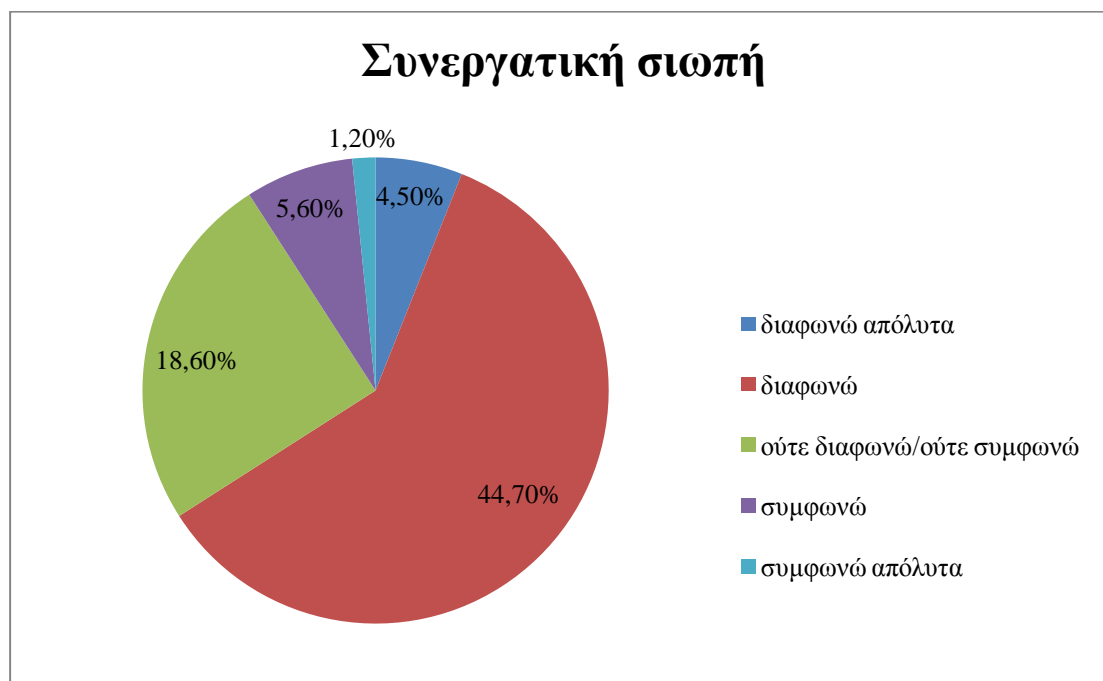
Αμυντική σιωπή	N	Εύρος	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Διακύμανση
6. Δεν μιλώ και δεν προτείνω ιδέες για αλλαγή επειδή φοβάμαι	215	4,00	1,70	0,94	0,88
7. Κρατώ μέσα μου κάποιες πληροφορίες επειδή φοβάμαι	215	4,00	1,83	0,94	0,89
8. Παραλείπω να αναφέρω κάποια γεγονότα για να προφυλάξω τον εαυτό μου	215	4,00	2,12	0,98	0,97
9. Αποφεύγω να εκφράζω ιδέες για βελτιώσεις για να προφυλάξω τον εαυτό μου	215	4,00	2,02	1,00	0,99
10. Κρατώ μέσα μου τις απόψεις μου για την επίλυση προβλημάτων επειδή φοβάμαι	215	4,00	1,92	0,97	0,94

Όσον αφορά το τρίτο και τελευταίο είδος της οργανωσιακής σιωπής, τη συνεργατική, υπάρχει διαφοροποίηση των απαντήσεων, αφού οι εργαζόμενοι

παρουσιάζουν μια θετική στάση. Ειδικότερα σε όλες τις ερωτήσεις είναι ξεκάθαρη η συμφωνία τους με τη δέκατη τέταρτη ερώτηση (δεν αποκαλύπτω εμπιστευτικές πληροφορίες γιατί ενδιαφέρομαι για το σχολείο) να συγκεντρώνει το υψηλότερο ποσοστό συμφωνίας 85,6%, τη δέκατη πέμπτη (αρνούμαι να διαρρεύσω πληροφορίες που θα βλάψουν το σχολείο μου) να ακολουθεί με οριακή διαφορά σε ποσοστό 84,2%, τη δέκατη τρίτη (αντιστέκομαι στην πίεση των άλλων και δεν αποκαλύπτω τα μυστικά του σχολείου μου) με 80,5%, τη δωδέκατη (δεν αποκαλύπτω κάποιες εσωτερικές πληροφορίες σε τρίτους προς όφελος του σχολείου μου) με 76,7% και την ενδέκατη (κρατώ μέσα μου εμπιστευτικές πληροφορίες για λόγους καλής συνεργασίας) με 67,9%. Συγκεφαλαιώνοντας το 79% των εκπαιδευτικών αντιδρά θετικά στη συνεργατική σιωπή, το 10,8% ουδέτερα και το 10,22% αρνητικά, με την ουδέτερη και την αρνητική στάση σχεδόν να ισοψηφούν.

Συνεργατική σιωπή	Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα		Σύνολο	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
11. Κρατώ μέσα μου εμπιστευτικές πληροφορίες για λόγους καλής συνεργασίας	13	6	22	10,2	34	15,8	89	41,4	57	26,5	215	100
12. Δεν αποκαλύπτω κάποιες εσωτερικές πληροφορίες σε τρίτους προς όφελος του σχολείου μου	9	4,2	18	8,4	23	10,7	91	42,3	74	34,4	215	100
13. Αντιστέκομαι στην πίεση των άλλων και δεν αποκαλύπτω τα μυστικά του σχολείου μου	9	4,2	6	2,8	27	12,6	95	44,2	78	36,3	215	100
14. Δεν αποκαλύπτω εμπιστευτικές πληροφορίες γιατί ενδιαφέρομαι για το σχολείο	8	3,7	8	3,7	15	7	100	46,5	84	39,1	215	100
15. Αρνούμαι να διαρρεύσω πληροφορίες που θα βλάψουν το σχολείο μου	9	4,2	8	3,7	17	7,9	69	32,1	112	52,1	215	100

Γράφημα 8: Συνεργατική σιωπή



Η στάση των εκπαιδευτικών απέναντι στη συνεργατική σιωπή παρουσιάζεται θετική με τη μέση τιμή να κυμαίνεται στο 4, ενώ η τυπική απόκλιση στις τρεις(ερ.11, 12 και 15) από τις πέντε ερωτήσεις ξεπερνάει το 1.

Συνεργατική σιωπή	N	Εύρος	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Διακύμανση
11. Κρατώ μέσα μου εμπιστευτικές πληροφορίες για λόγους καλής συνεργασίας	215	4,00	3,72	1,14	1,30
12. Δεν αποκαλύπτω κάποιες εσωτερικές πληροφορίες σε τρίτους προς όφελος του σχολείου μου	215	4,00	3,94	1,08	1,17
13. Αντιστέκομαι στην πίεση των άλλων και δεν αποκαλύπτω τα μυστικά του σχολείου μου	215	4,00	4,06	0,99	0,98
14. Δεν αποκαλύπτω εμπιστευτικές πληροφορίες γιατί ενδιαφέρομαι για το σχολείο	215	4,00	4,13	0,96	0,93
15. Αρνούμαι να διαρρεύσω πληροφορίες που θα βλάψουν το σχολείο μου	215	4,00	4,24	1,04	1,07

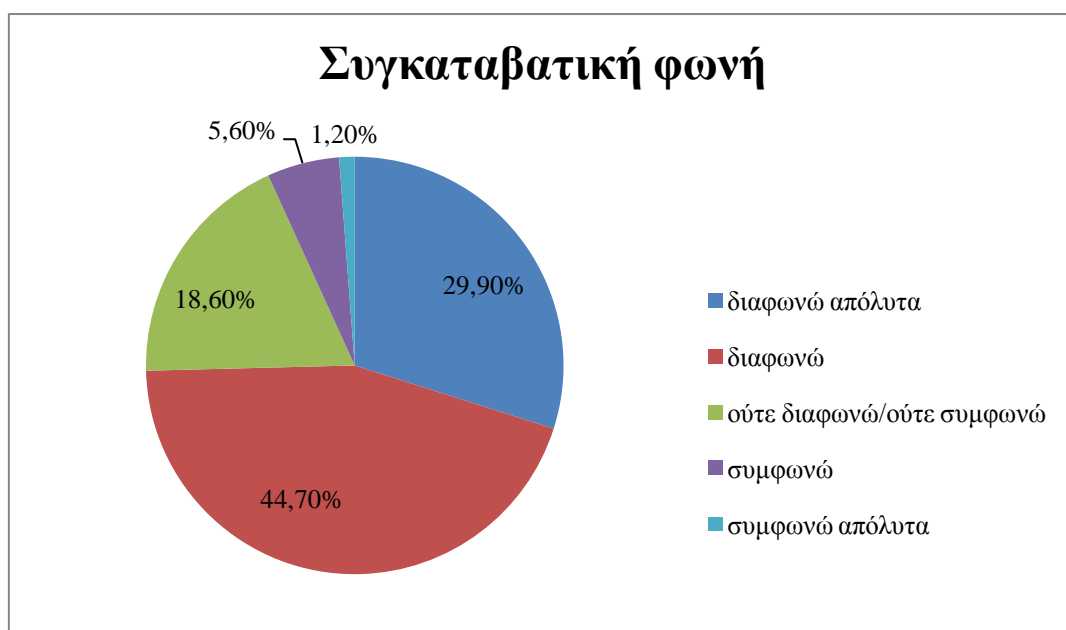
5.2.2. Στατιστική ανάλυση της οργανωσιακής φωνής

Στον αντίποδα της σιωπής εμφανίζεται η φωνή, για την οποία οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν ενδιαφέρουσες απόψεις. Όσον αφορά το είδος της συγκαταβατικής φωνής απαντούν διαφωνώντας σε όλες τις ερωτήσεις με την δέκατη έβδομη (συμφωνώ με τις απόψεις των συναδέλφων μου λόγω παραίτησης) και την δέκατη όγδοη (εκφράζω παθητικά τη συμφωνία μου και σπάνια συνεισφέρω με κάποια νέα ιδέα) να ισοψηφούν με ποσοστά 77,7% και 77,7% αντίστοιχα στην αρνητική στάση. Χωρίς σημαντική διαφορά έρχεται τρίτη η εικοστή (συμφωνώ παθητικά με τους άλλους για την επίλυση των προβλημάτων) με 76,3%, η δέκατη έκτη (υποστηρίζω

παθητικά τις ιδέες των άλλων λόγω μη εμπλοκής) με 71,6% και τέλος η δέκατη ένατη (εκφράζω τη συμφωνία μου με την ομάδα, γιατί έχω χαμηλή αποτελεσματικότητα στο να επιφέρω μόνος/η μου κάποια αλλαγή) με 69,8%. Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι το 74,6% εκφράζεται αρνητικά για τη συγκαταβατική φωνή, το 18,6% ουδέτερα και μ το 6,8% θετικά.

Συγκαταβατική φωνή	Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα		Σύνολο	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
16.Υποστηρίζω παθητικά τις ιδέες των άλλων λόγω μη εμπλοκής	62	28,8	92	42,8	45	20,9	14	6,5	2	0,9	215	100
17.Συμφωνώ με τις απόψεις των συναδέλφων μου λόγω παραίτησης	67	31,2	100	46,5	37	17,2	10	4,7	1	0,5	215	100
18.Εκφράζω παθητικά τη συμφωνία μου και σπάνια συνεισφέρω με κάποια νέα ιδέα	63	29,3	104	48,4	35	16,3	9	4,2	4	1,9	215	100
19.Εκφράζω τη συμφωνία μου με την ομάδα, γιατί έχω χαμηλή αποτελεσματικότητα στο να επιφέρω μόνος/η μου κάποια αλλαγή	58	27	92	42,8	45	20,9	17	7,9	3	1,4	215	100
20. Συμφωνώ παθητικά με τους άλλους για την επίλυση των προβλημάτων	71	33	93	43,3	38	17,7	10	4,7	3	1,4	215	100

Γράφημα 9: Συγκαταβατική φωνή



Στην συγκαταβατική φωνή οι ερωτηθέντες εκφράζουν τη διαφωνία τους ξεκάθαρα με την μέση τιμή να έχει μέσο όρο 2 και την τυπική απόκλιση να μην ξεπερνά το 1. Η δέκατη ένατη ερώτηση παρουσιάζει τη μεγαλύτερη μέση τιμή 2,14 με την μεγαλύτερη τυπική απόκλιση στο 0,95.

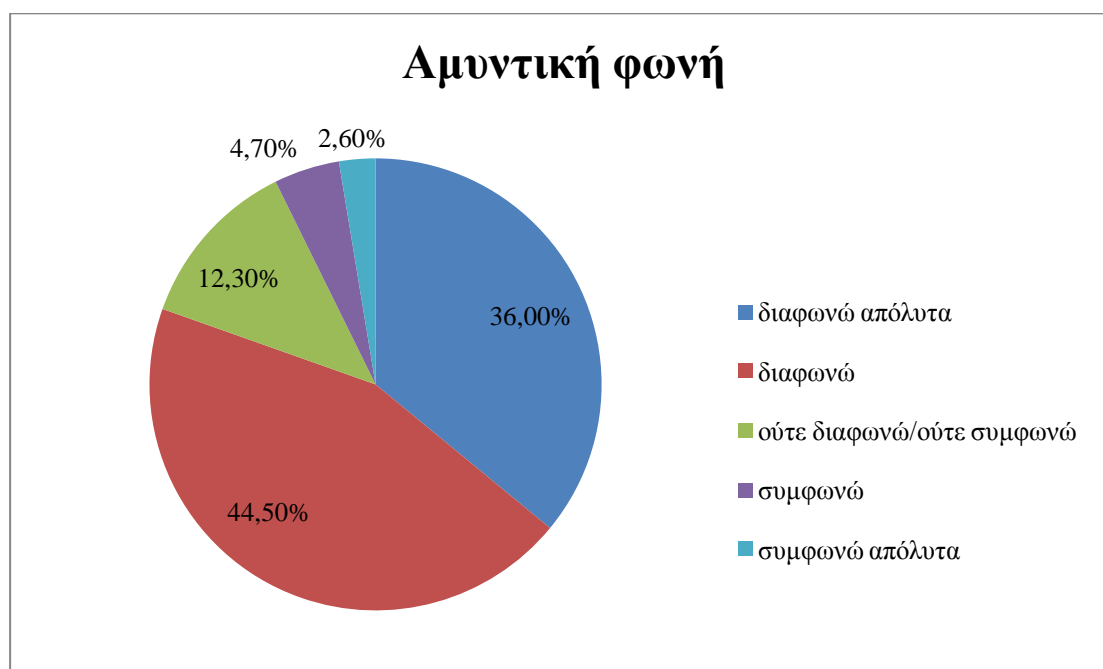
Συγκαταβατική φωνή	N	Εύρος	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Διακύμανση
16.Υποστηρίζω παθητικά τις ιδέες των άλλων λόγω μη εμπλοκής	215	4,00	2,08	0,92	0,84
17.Συμφωνώ με τις απόψεις των συναδέλφων μου λόγω παραίτησης	215	4,00	1,97	0,84	0,71
18.Εκφράζω παθητικά τη συμφωνία μου και σπάνια συνεισφέρω με κάποια νέα ιδέα	215	4,00	2,01	0,89	0,79
19.Εκφράζω τη συμφωνία μου με την ομάδα, γιατί έχω χαμηλή αποτελεσματικότητα στο να επιφέρω μόνος/η μου κάποια αλλαγή	215	4,00	2,14	0,95	0,91
20. Συμφωνώ παθητικά με τους άλλους για την επίλυση των προβλημάτων	215	4,00	1,98	0,91	0,82

Κάτι ανάλογο παρατηρείται και στην αμυντική φωνή. Επικρατεί διαφωνία σε όλα τα ερωτήματα σε μεγάλο μάλιστα ποσοστό με την εικοστή πέμπτη ερώτηση (συνήθως συμφωνώ με την ομάδα, επειδή φοβάμαι) να συγκεντρώνει το ποσοστό του 87% (διαφωνώ απόλυτα και διαφωνώ), χωρίς βέβαια να διαφοροποιείται σημαντικά από τα ποσοστά των άλλων ερωτήσεων. Αναλυτικότερα η εικοστή δεύτερη (εκφράζω ιδέες που στρέφουν την προσοχή στους άλλους και όχι σε εμένα, επειδή φοβάμαι) φτάνει στο 80,% της αρνητικής στάσης και η εικοστή τρίτη (προσφέρω εξηγήσεις που προσανατολίζουν τη συζήτηση στους άλλους, για να προφυλάξω τον εαυτό μου) στο 80,4%, ενώ η εικοστή πρώτη (εκτός από το να συμφωνώ με την ομάδα δεν εκφράζομαι πολύ, επειδή φοβάμαι) 79,5% και η τέταρτη (στις συζητήσεις που γίνονται, ακολουθώ τις απόψεις της ομάδας και τις υποστηρίζω, για να προφυλάξω τον εαυτό μου) το 74,9%. Συνολικά το 80,5% δείχνει την άρνησή του στην αμυντική φωνή, το 12,3% την ουδετερότητά του και το 7,3% τη θετική του στάση.

Αμυντική φωνή	Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα		Σύνολο	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
21. Εκτός από το να συμφωνώ με την ομάδα δεν εκφράζομαι πολύ, επειδή φοβάμαι	82	38,1	89	41,4	28	13	9	4,2	7	3,3	215	100
22. Εκφράζω ιδέες που στρέφουν την προσοχή στους άλλους και όχι σε εμένα, επειδή φοβάμαι	72	33,5	101	47	28	13	11	5,1	3	1,4	215	100

23. Προσφέρω εξηγήσεις που προσανατολίζουν τη συζήτηση στους άλλους, για να προφυλάξω τον εαυτό μου	68	31,6	105	48,8	30	14	8	3,7	4	1,9	215	100
24. Στις συζητήσεις που γίνονται, ακολουθώ τις απόψεις της ομάδας και τις υποστηρίζω, για να προφυλάξω τον εαυτό μου	65	30,2	96	44,7	31	14,4	16	7,4	7	3,3	215	100
25. Συνήθως συμφωνώ με την ομάδα, επειδή φοβάμαι	100	46,5	87	40,5	15	7	6	2,8	7	3,3	215	100

Γράφημα 10: Αμυντική φωνή



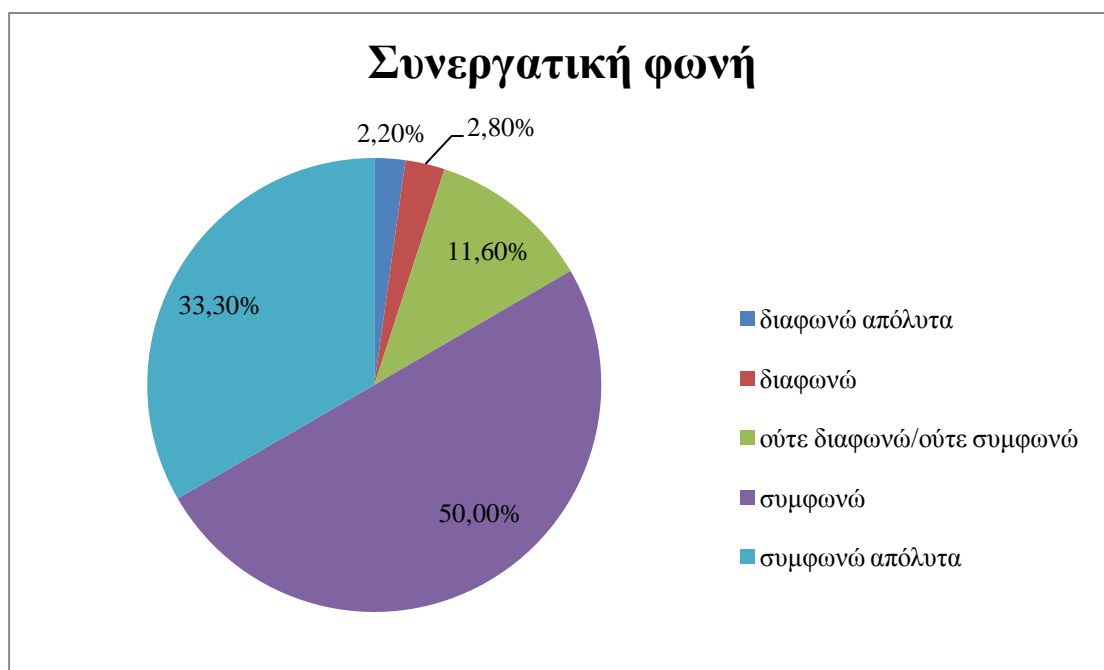
Και για την αμυντική σιωπή η διαφωνία των εκπαιδευτικών είναι εμφανής με την μέση τιμή να μην ξεπερνά το 2 και τη τυπική απόκλιση να μην ξεπερνά το 1. Εξαίρεση αποτελεί η εικοστή τέταρτη με μέση τιμή $2,09 \pm 1,02$.

Αμυντική φωνή	N	Εύρος	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Διακύμανση
21. Εκτός από το να συμφωνώ με την ομάδα δεν εκφράζομαι πολύ, επειδή φοβάμαι	215	4,00	1,93	0,99	0,97
22. Εκφράζω ιδέες που στρέφουν την προσοχή στους άλλους και όχι σε εμένα, επειδή φοβάμαι	215	4,00	1,94	0,89	0,80
23. Προσφέρω εξηγήσεις που προσανατολίζουν τη συζήτηση στους άλλους, για να προφυλάξω τον εαυτό μου	215	4,00	1,95	0,88	0,77
24. Στις συζητήσεις που γίνονται, ακολουθώ τις απόψεις της ομάδας και τις υποστηρίζω, για να προφυλάξω τον εαυτό μου	215	4,00	2,09	1,02	1,03
25. Συνήθως συμφωνώ με την ομάδα, επειδή φοβάμαι	215	4,00	1,76	0,94	0,89

Τα πράγματα διαφοροποιούνται στο τελευταίο είδος, αυτό της συνεργατικής σιωπής. Εδώ οι εκπαιδευτικοί δείχνουν ότι συμφωνούν με όλες τις ερωτήσεις με οριακή ισοψηφία ανάμεσα στην εικοστή έκτη (εκφράζω τις απόψεις μου για την επίλυση των προβλημάτων έχοντας ως κίνητρο τη συνεργασία προκειμένου να ωφεληθεί το σχολείο μου) και την εικοστή έβδομη (αναπτύσσω ιδέες και κάνω προτάσεις σχετικά με θέματα που αφορούν το σχολείο μου) σε ποσοστό 87,9% και 87,5% αντίστοιχα. Όσον αφορά τις υπόλοιπες η εικοστή ένατη (λέω ανοικτά τις ιδέες μου για νέα έργα και δράσεις που ενδεχομένως θα ωφελήσουν το σχολείο μου) φτάνει στο 84,2%, η τριακοστή (προτείνω ιδέες για αλλαγή λόγω του μεγάλου ενδιαφέροντος που έχω για το σχολείο μου) στο 81,45% και η εικοστή όγδοη (Επικοινωνώ και λέω τις απόψεις μου για εργασιακά θέματα ακόμα και όταν οι άλλοι διαφωνούν) στο 75,9% της θετικής στάσης. Από τα συγκεκριμένα αποτελέσματα προκύπτει ότι το 83,4% λειτουργεί θετικά απέναντι στη συνεργατική φωνή, το 11,6% ουδέτερα και το 5% αρνητικά.

Συνεργατική φωνή	Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα		Σύνολο	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
26. Εκφράζω τις απόψεις μου για την επίλυση των προβλημάτων έχοντας ως κίνητρο τη συνεργασία προκειμένου να ωφεληθεί το σχολείο μου	6	2,8	5	2,3	15	7	121	56,3	68	31,6	215	100
27. Αναπτύσσω ιδέες και κάνω προτάσεις σχετικά με θέματα που αφορούν το σχολείο μου	1	0,5	7	3,3	19	8,8	115	53,5	73	34	215	100
28. Επικοινωνώ και λέω τις απόψεις μου για εργασιακά θέματα ακόμα και όταν οι άλλοι διαφωνούν	5	2,3	10	4,7	37	17,2	96	44,7	67	31,2	215	100
29. Λέω ανοικτά τις ιδέες μου για νέα έργα και δράσεις που ενδεχομένως θα ωφελήσουν το σχολείο μου	7	3,3	3	1,4	24	11,2	106	49,3	75	34,9	215	100
30. Προτείνω ιδέες για αλλαγή λόγω του μεγάλου ενδιαφέροντος που έχω για το σχολείο μου	5	2,3	5	2,3	30	14	100	46,5	75	34,9	215	100

Γράφημα 11: Συνεργατική φωνή



Για το τελευταίο είδος της φωνής, τη συνεργατική, η συμφωνία των εκπαιδευτικών επιβεβαιώνεται με τη μέση τιμή να ξεπερνά το 4 και την τυπική απόκλιση να μην φτάνει το 1. Εξάιρεση αποτελεί η εικοστή όγδοη ερώτηση στην οποία η μέση τιμή πλησιάζει το 4 ($3,98 \pm 0,94$).

Συνεργατική φωνή	N	Εύρος	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Διακύμανση
26. Εκφράζω τις απόψεις μου για την επίλυση των προβλημάτων έχοντας ως κίνητρο τη συνεργασία προκειμένου να ωφεληθεί το σχολείο μου	215	4,00	4,12	0,85	0,72
27. Αναπτύσσω ιδέες και κάνω προτάσεις σχετικά με θέματα που αφορούν το σχολείο μου	215	4,00	4,17	0,76	0,57
28. Επικοινωνώ και λέω τις απόψεις μου για εργασιακά θέματα ακόμα και όταν οι άλλοι διαφωνούν	215	4,00	3,98	0,94	0,88
29. Λέω ανοικτά τις ιδέες μου για νέα έργα και δράσεις που ενδεχομένως θα ωφεληθούν το σχολείο μου	215	4,00	4,11	0,89	0,80
30. Προτείνω ιδέες για αλλαγή λόγω του μεγάλου ενδιαφέροντος που έχω για το σχολείο μου	215	4,00	4,09	0,89	0,79

5.2.3. Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της οργανωσιακής σιωπής και των ερευνώμενων δημογραφικών μεταβλητών

Ο δεύτερος στόχος της έρευνας ήταν η διερεύνηση των τριών ειδών της οργανωσιακής σιωπής σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Ειδικότερα διερευνήθηκε η σχέση τους με το φύλο, την ηλικία, τα χρόνια προϋπηρεσίας και την οργανικότητα της θέσης, αφού σε αυτούς τους τομείς παρατηρήθηκαν σημαντικές συσχετίσεις.

Έλεγχος συσχέτισης (χ τετράγωνο)

	p-value	Φύλο	Ηλικία	Χρόνια υπηρεσίας	Οργανική
Συγκαταβατική σιωπή	Ερώτηση 1	0,006	0,024	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 2	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 3	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 4	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 5	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05
Αμυντική σιωπή	Ερώτηση 6	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 7	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 8	>0,05	0,006	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 9	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 10	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05
Συνεργατική σιωπή	Ερώτηση 11	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 12	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 13	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 14	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 15	0,031	>0,05	>0,05	>0,05

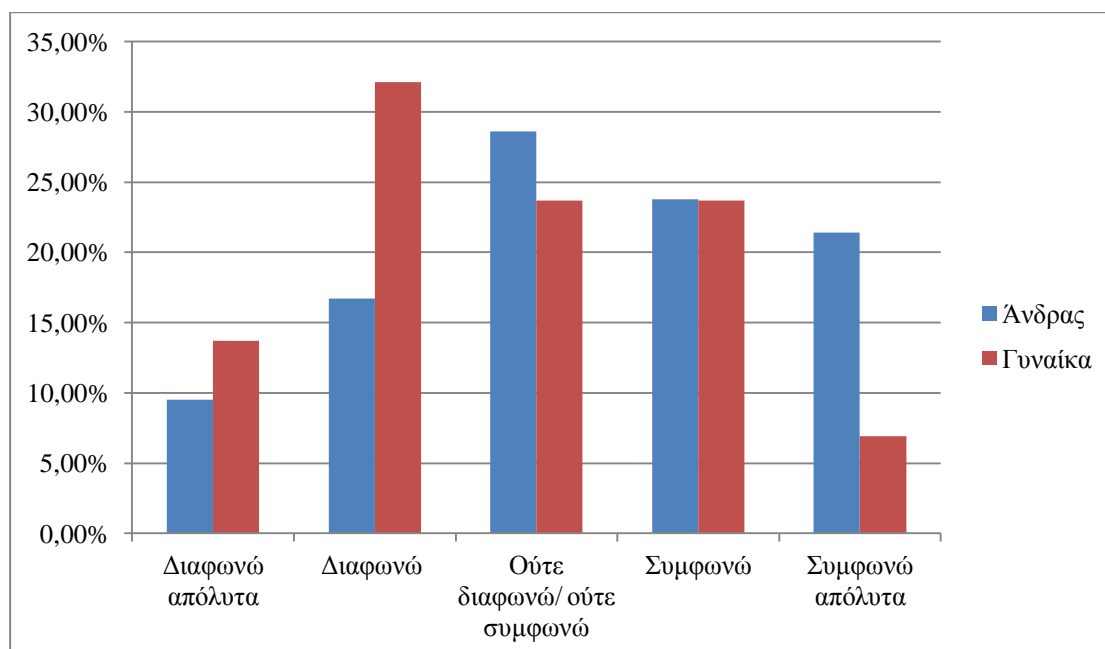
Σε ό,τι αφορά στην επίδραση του παράγοντα *φύλο* στις εκτιμήσεις των συμμετεχόντων για την οργανωσιακή φωνή, ο έλεγχος της συσχέτισης που εφαρμόστηκε στα δεδομένα έδειξε ότι η διαφορά του επιπέδου της οργανωσιακής σιωπής μεταξύ των ανδρών και των γυναικών συμμετεχόντων δεν ήταν στατιστικά σημαντική, εκτός από την πρώτη ερώτηση που αναφέρεται στην συγκαταβατική της μορφή (είμαι πρόθυμος/η να κάνω προτάσεις για αλλαγές λόγω μη εμπλοκής μου) με [p -value= 0,006, $p < 0,05$] και την δέκατη πέμπτη που έχει σχέση με την συνεργατική σιωπή (αρνούμαι να διαρρεύσω πληροφορίες που θα βλάψουν το σχολείο μου) με [p -value = 0,031, $p < 0,05$]. Στην πρώτη ερώτηση στη θετική στάση απέναντι στη σιωπή προηγούνται οι άντρες με ποσοστό 45,2%, ενώ στη δέκατη πέμπτη οι γυναίκες με 88,6%.

Πίνακας. Είμαι πρόθυμος/η να κάνω προτάσεις για αλλαγές λόγω μη εμπλοκής μου ανά φύλο

Ερώτηση 1. Είμαι πρόθυμος/η να κάνω προτάσεις για αλλαγές λόγω μη εμπλοκής μου p-value=0,006		Φύλο		Σύνολο
		Άνδρας	Γυναίκα	
Διαφωνώ απόλυτα	N	8	18	26
	% Ποσοστό ανά φύλο	9,5%	13,7%	12,1%
Διαφωνώ	N	14	42	56
	% Ποσοστό ανά φύλο	16,7%	32,1%	26,0%

Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	N	24	31	55
	% ποσοστό ανά φύλο	28,6%	23,7%	25,6%
Συμφωνώ	N	20	31	51
	% ποσοστό ανά φύλο	23,8%	23,7%	23,7%
Συμφωνώ απόλυτα	N	18	9	27
	% ποσοστό ανά φύλο	21,4%	6,9%	12,6%
Σύνολο	N	84	131	215
	% ποσοστό ανά φύλο	100,0%	100,0%	100,0%

Γράφημα 12. Είμαι πρόθυμος/η να κάνω προτάσεις για αλλαγές λόγω μη εμπλοκής μου ανά φύλο

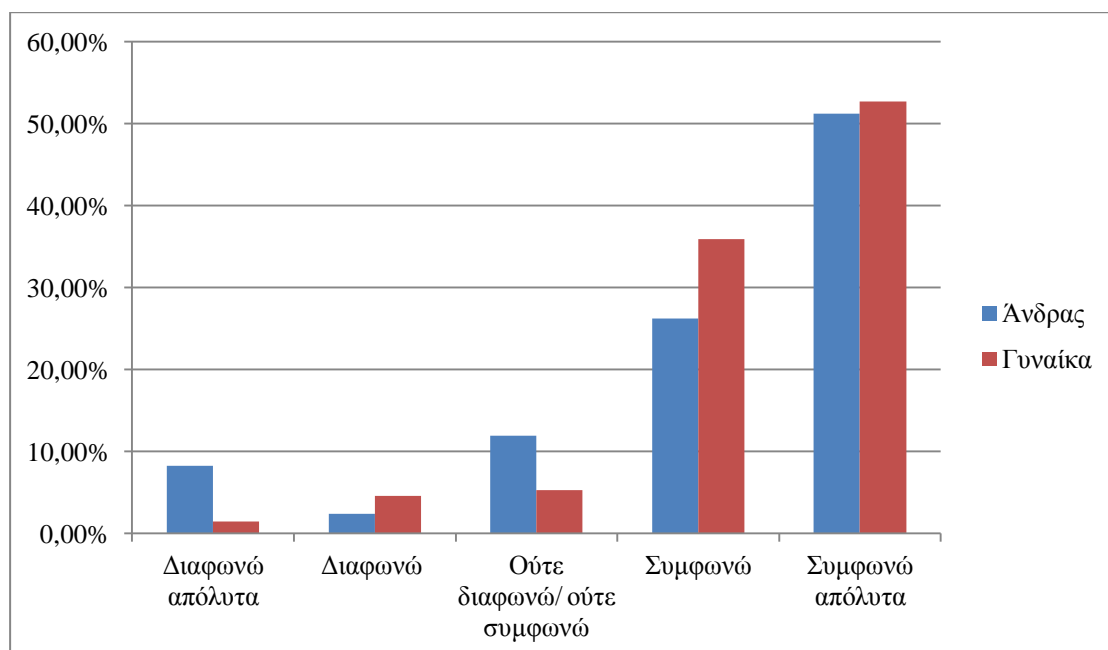


Πίνακας. Αρνούμαι να διαρρέυσω πληροφορίες που θα βλάψουν το σχολείο μου ανά φύλο

Ερώτηση 15. Αρνούμαι να διαρρέυσω πληροφορίες που θα βλάψουν το σχολείο μου p-value=0,031		Φύλο		Σύνολο
		Ανδρας	Γυναίκα	
Διαφωνώ απόλυτα	N	7	2	9
	% Ποσοστό ανά φύλο	8,3%	1,5%	4,2%
Διαφωνώ	N	2	6	8
	% Ποσοστό ανά φύλο	2,4%	4,6%	3,7%
Ούτε διαφωνώ,	N	10	7	17

ούτε συμφωνώ	% ποσοστό ανά φύλο	11,9%	5,3%	7,9%
Συμφωνώ	N	22	47	69
	% ποσοστό ανά φύλο	26,2%	35,9%	32,1%
Συμφωνώ απόλυτα	N	43	69	112
	% ποσοστό ανά φύλο	51,2%	52,7%	52,1%
Σύνολο	N	84	131	215
	% ποσοστό ανά φύλο	100,0%	100,0%	100,0%

Γράφημα 13. Αρνούμαι να διαρρεύσω πληροφορίες που θα βλάψουν το σχολείο μου ανά φύλο

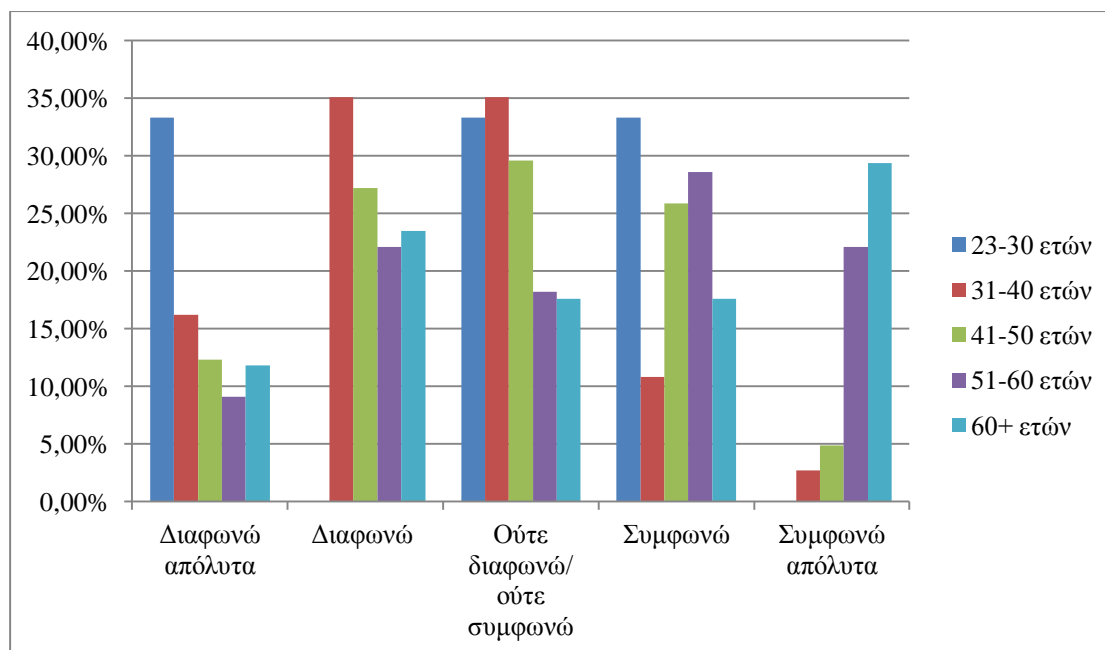


Σε ό,τι αφορά στη σχέση της ηλικίας των συμμετεχόντων και της σιωπής των εκπαιδευτικών ο έλεγχος της συσχέτισης, έδειξε ότι υπάρχουν σημαντικές συσχετίσεις στο επίπεδο της συγκαταβατικής σιωπής και συγκεκριμένα στην ερώτηση (είμαι πρόθυμος/η να κάνω προτάσεις για αλλαγές λόγω μη εμπλοκής μου) με [$p\text{-value} = 0,024, p < 0,05$] και την όγδοη που έχει σχέση με την αμυντική σιωπή (παραλείπω να αναφέρω κάποια γεγονότα για να προφυλάξω τον εαυτό μου) με [$p\text{-value} = 0,006, p < 0,05$].

Πίνακας. Είμαι πρόθυμος/η να κάνω προτάσεις για αλλαγές λόγω μη εμπλοκής μου ανά ηλικία.

Ερώτηση 1. Είμαι πρόθυμος/η να κάνω προτάσεις για αλλαγές λόγω μη εμπλοκής μου p-value=0,024		Ηλικία					Σύνολο
		23-30 ετών	31-40 ετών	41-50 ετών	51-60 ετών	60+ ετών	
Διαφωνώ απόλυτα	N	1	6	10	7	2	26
	% Ποσοστό ανά φύλο	33,3%	16,2%	12,3%	9,1%	11,8%	12,1%
Διαφωνώ	N	0	13	22	17	4	56
	% Ποσοστό ανά φύλο	,0%	35,1%	27,2%	22,1%	23,5%	26,0%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	N	1	13	24	14	3	55
	% ποσοστό ανά φύλο	33,3%	35,1%	29,6%	18,2%	17,6%	25,6%
Συμφωνώ	N	1	4	21	22	3	51
	% ποσοστό ανά φύλο	33,3%	10,8%	25,9%	28,6%	17,6%	23,7%
Συμφωνώ απόλυτα	N	0	1	4	17	5	27
	% ποσοστό ανά φύλο	,0%	2,7%	4,9%	22,1%	29,4%	12,6%
Σύνολο	N	3	37	81	77	17	215
	% ποσοστό ανά φύλο	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

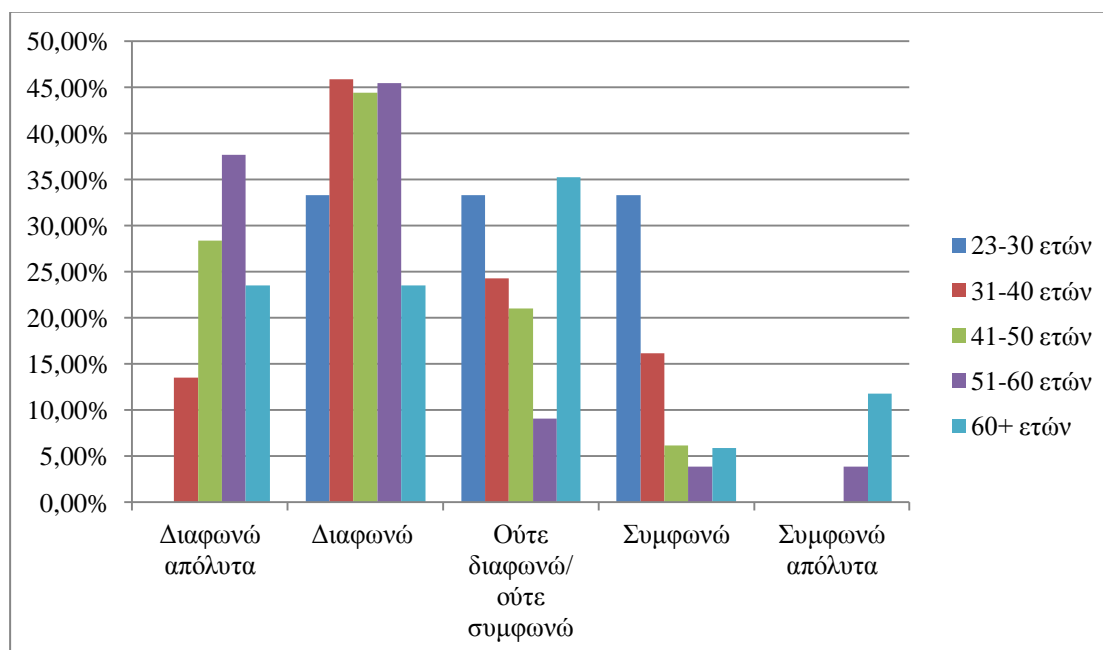
Γράφημα 14. Είμαι πρόθυμος/η να κάνω προτάσεις για αλλαγές λόγω μη εμπλοκής μου ανά ηλικία



Πίνακας. Παραλείπω να αναφέρω κάποια γεγονότα για να προφυλάξω τον εαυτό μου ανά ηλικία

Ερώτηση 8. Παραλείπω να αναφέρω κάποια γεγονότα για να προφυλάξω τον εαυτό μου p-value=0,006		Ηλικία					Σύνολο
		23-30 ετών	31-40 ετών	41-50 ετών	51-60 ετών	60+ ετών	
Διαφωνώ απόλυτα	N	0	5	23	29	4	61
	% Ποσοστό ανά φύλο	0,0%	13,5%	28,4%	37,7%	23,5%	28,4%
Διαφωνώ	N	1	17	36	35	4	93
	% Ποσοστό ανά φύλο	33,3%	45,9%	44,4%	45,5%	23,5%	43,3%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	N	1	9	17	7	6	40
	% ποσοστό ανά φύλο	33,3%	24,3%	21,0%	9,1%	35,3%	18,6%
Συμφωνώ	N	1	6	5	3	1	16
	% ποσοστό ανά φύλο	33,3%	16,2%	6,2%	3,9%	5,9%	7,4%
Συμφωνώ απόλυτα	N	0	0	0	3	2	5
	% ποσοστό ανά φύλο	0,0%	0,0%	0,0%	3,9%	11,8%	2,3%
Σύνολο	N	3	37	81	77	17	215
	% ποσοστό ανά φύλο	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Γράφημα 15. Παραλείπω να αναφέρω κάποια γεγονότα για να προφυλάξω τον εαυτό μου ανά ηλικία



Για την πρώτη ερώτηση σημαντική συσχέτιση παρουσιάζει η ηλικιακή κατηγορία των εκπαιδευτικών που ανήκει στο 31-40 ετών με ποσοστό 51,3% σε αντίθεση με την ομάδα των 51-60 ετών που εκφράζουν θετική στάση με ποσοστό 50,7%. Όσον αφορά την όγδοη όλες οι ηλικίες έχουν μια αρνητική στάση με τις ηλικίες 51-60 να προηγούνται σε ποσοστό 83,2% και τις 41-50 να ακολουθούν με 72,8%.

Στη συνέχεια διερευνήθηκε η επίδραση των ετών της προϋπηρεσίας του δείγματος και της οργανικότητας της θέσης του στο σχολείο που υπηρετεί. Όπως φαίνεται και στον πίνακα, δεν παρατηρήθηκε καμία σημαντική συσχέτιση σε κανένα από τα τρία είδη της σιωπής των εργαζομένων, αφού όλα τα αποτελέσματα είναι μικρότερα του $0,05, p < 0,05$.

Έλεγχος διαφορών μέσω(ανονα)

	p-value	Φύλο	Ηλικία	Χρόνια υπηρεσίας	Οργανική
Συγκαταβατική σιωπή	Ερώτηση 1	0,002	0,005	0,014	>0,05
	Ερώτηση 2	>0,05	0,003	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 3	>0,05	0,029	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 4	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 5	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05
Αμυντική σιωπή	Ερώτηση 6	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 7	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 8	>0,05	0,007	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 9	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 10	>0,05	0,047	>0,05	>0,05
Συνεργατική σιωπή	Ερώτηση 11	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 12	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 13	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 14	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 15	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05

Παρατηρώντας τον πίνακα που έχει να κάνει με τον έλεγχο των διαφορών των μέσων τιμών ανάμεσα στα εξεταζόμενα είδη της οργανωσιακής σιωπής και της φωνής και των δημογραφικών στοιχείων εξάγουμε τα ακόλουθα συμπεράσματα. Όσον αφορά το φύλο σημαντική στατιστική διαφορά υπάρχει μόνο για την συγκαταβατική σιωπή και συγκεκριμένα για την πρώτη ερώτηση (Είμαι πρόθυμος/η να κάνω προτάσεις για αλλαγές λόγω μη εμπλοκής μου) με [$p\text{-value} = 0,002, p < 0,05$].

Πίνακας. Είμαι πρόθυμος/η να κάνω προτάσεις για αλλαγές λόγω μη εμπλοκής μου ανά φύλο

Ερώτηση 1. Είμαι πρόθυμος/η να κάνω προτάσεις για αλλαγές λόγω μη εμπλοκής μου p-value=0,002			
Φύλο	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Ανδρας	84	3,30	1,25
Γυναίκα	131	2,77	1,15
Σύνολο	215	2,98	1,22

Η στατιστική σημαντική διαφορά που προκύπτει από την πρώτη ερώτηση δείχνει ότι οι άντρες πάνω στο ζήτημα της συγκαταβατικής σιωπής δείχνουν ουδετερότητα με τάσεις συμφωνίας, αφού η μέση τιμή κυμαίνεται $3,30 \pm 1,25$, ενώ οι γυναίκες εμφανίζουν αρνητική στάση με τάσεις ουδετερότητας με τη μέση τιμή να κυμαίνεται στο $2,77 \pm 1,15$.

Η ηλικία είναι αυτή που παρουσιάζει σημαντικές στατιστικές διαφορές με τα δύο είδη, αυτά της συγκαταβατικής και της αμυντικής σιωπής. Αναλυτικότερα τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι για την πρώτη ερώτηση ((Είμαι πρόθυμος/η να κάνω προτάσεις για αλλαγές λόγω μη εμπλοκής μου) το [$p\text{-value} = 0,005, p < 0,05$], για τη δεύτερη (Κρατώ μέσα μου παθητικά τις ιδέες μου λόγω παραίτησης) το [$p\text{-value} = 0,003, p < 0,05$] και για την τρίτη (Κρατώ παθητικά για μένα τις ιδέες μου για την επίλυση προβλημάτων) το [$p\text{-value} = 0,029, p < 0,05$]. Για την αμυντική σιωπή σημαντικές στατικές διαφορές παρατηρούνται στην όγδοη ερώτηση (Παραλείπω να αναφέρω κάποια γεγονότα για να προφυλάξω τον εαυτό μου) με [$p\text{-value} = 0,007, p < 0,05$] και στην δέκατη (Κρατώ μέσα μου τις απόψεις μου για την επίλυση προβλημάτων επειδή φοβάμαι) με [$p\text{-value} = 0,047, p < 0,05$].

Πίνακας. Είμαι πρόθυμος/η να κάνω προτάσεις για αλλαγές λόγω μη εμπλοκής μου ανά ηλικία

Ερώτηση 1. Είμαι πρόθυμος/η να κάνω προτάσεις για αλλαγές λόγω μη εμπλοκής μου p-value=0,005			
Ηλικία	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
23-30 ετών	3	2,66	1,52
31-40 ετών	37	2,48	0,98
41-50 ετών	81	2,83	1,10
51-60 ετών	77	3,32	1,29
60+ ετών	17	3,29	1,44
Σύνολο	215	2,98	1,22

Ηλικία		Ερώτηση 2. Κρατώ μέσα μου παθητικά τις ιδέες μου λόγω παραίτησης	Ερώτηση 3. Κρατώ παθητικά για μένα τις ιδέες μου για την επίλυση προβλημάτων	Ερώτηση 8. Παραλείπω να αναφέρω κάποια γεγονότα για να προφυλάξω τον εαυτό μου	Ερώτηση 10. Κρατώ μέσα μου τις απόψεις μου για την επίλυση προβλημάτων επειδή φοβάμαι
23-30 ετών	N	3,00	3,00	3,00	3,00
	Μέση τιμή	2,00	2,33	3,00	1,67
	Τυπική απόκλιση	1,00	1,53	1,00	1,15
31-40 ετών	N	37,00	37,00	37,00	37,00
	Μέση τιμή	2,08	2,03	2,43	2,22
	Τυπική απόκλιση	0,83	0,83	0,93	1,06
41-50 ετών	N	81,00	81,00	81,00	81,00
	Μέση τιμή	1,83	2,06	2,05	1,84
	Τυπική απόκλιση	0,82	1,04	0,86	0,80
51-60 ετών	N	77,00	77,00	77,00	77,00
	Μέση τιμή	1,79	1,77	1,91	1,77
	Τυπική απόκλιση	0,96	0,97	0,99	0,97
60+ ετών	N	17,00	17,00	17,00	17,00
	Μέση τιμή	2,71	2,59	2,59	2,35
	Τυπική απόκλιση	1,10	1,00	1,28	1,27
Σύνολο	N	215,00	215,00	215,00	215,00
	Μέση τιμή	1,93	2,00	2,12	1,92
	Τυπική απόκλιση	0,93	1,00	0,98	0,97
	p-value	0,003	0,029	0,007	0,047

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα υπάρχουν σημαντικές στατιστικές συσχετίσεις για την ηλικία των 60 ετών και πάνω για το λόγο ότι σε όλες τις ερωτήσεις δείχνουν μια ουδέτερη στάση με τάσεις θετικές και την μέση τιμή να κυμαίνεται κατά μέσο όρο στο $2,6 \pm 1,10$. Οι υπόλοιπες ηλικίες διαφοροποιούν τη στάση τους ανάλογα με την ερώτηση έχοντας μια αρνητική στάση με τάσεις ουδετερότητας και τη μέση τιμή κατά μέσο όρο να είναι 2 ± 1 .

Τα χρόνια της προϋπηρεσίας παρουσιάζουν σημαντική στατιστική διαφορά πάλι μόνο για την πρώτη ερώτηση της συγκαταβατικής σιωπής (Είμαι πρόθυμος/η να κάνω προτάσεις για αλλαγές λόγω μη εμπλοκής μου) με [$p\text{-value} = 0,014, p < 0,05$], ενώ όσον αφορά την οργανική θέση των εκπαιδευτικών δεν υπάρχει κανένα αξιόλογο στατιστικό εύρημα, αφού όλα τα αποτελέσματα είναι $p < 0,05$.

Πίνακας. Είμαι πρόθυμος/η να κάνω προτάσεις για αλλαγές λόγω μη εμπλοκής μου ανά έτη υπηρεσίας

Ερώτηση 1. Είμαι πρόθυμος/η να κάνω προτάσεις για αλλαγές λόγω μη εμπλοκής μου p-value=0,005			
Υπηρεσία	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
1-5 έτη	8	3,00	1,06
6-10 έτη	33	2,45	1,06
11-20 έτη	96	2,90	1,18
21-30 έτη	52	3,26	1,22
31+ έτη	26	3,38	1,35
Σύνολο	215	2,98	1,22

Οι εκπαιδευτικοί που βρίσκονται κοντά στη σύνταξη έχοντας συμπληρώσει πάνω από 31 χρόνια υπηρεσίας δείχνουν μια θετική στάση με τη μέση τιμή στο $3,38 \pm 1,35$ και ακολουθούν με μέση τιμή $3,26 \pm 1,22$ αυτοί που έχουν 21-30 χρόνια στην εκπαίδευση.

5.2.4. Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της οργανωσιακής φωνής και των ερευνώμενων δημογραφικών μεταβλητών

Έλεγχος συσχέτισης (χ τετράγωνο)

	p-value	Φύλο	Ηλικία	Χρόνια υπηρεσίας	Οργανική
Συγκαταβατική φωνή	Ερώτηση 16	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 17	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 18	>0,05	0,001	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 19	>0,05	0,003	0,037	0,028
	Ερώτηση 20	>0,05	0,029	>0,05	>0,05
Αμυντική φωνή	Ερώτηση 21	>0,05	0,040	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 22	0,001	>0,05	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 23	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 24	>0,05	0,038	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 25	>0,05	>0,05	>0,05	0,000
Συνεργατική φωνή	Ερώτηση 26	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 27	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 28	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 29	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 30	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05

Στις συσχετίσεις που αφορούν τα είδη της οργανωσιακής φωνής παρατηρούνται τα ακόλουθα αποτελέσματα. Η σχέση που διαμορφώνεται ανάμεσα στο δημογραφικό στοιχείο του φύλου και των ειδών της φωνής των εκπαιδευτικών

της δευτεροβάθμιας Τρικάλων δείχνει ότι υπάρχει σημαντική στατιστική συσχέτιση μόνο με την αμυντική φωνή και συγκεκριμένα με την εικοστή δεύτερη ερώτηση (εκφράζω ιδέες που στρέφουν την προσοχή στους άλλους και όχι σε εμένα, επειδή φοβάμαι) με [$p\text{-value} = 0,001, p < 0,05$].

Πίνακας. Εκφράζω ιδέες που στρέφουν την προσοχή στους άλλους και όχι σε εμένα, επειδή φοβάμαι ανά φύλο (τα γραφήματα των αντίστοιχων πινάκων βρίσκονται στο παράρτημα 2, γραφήματα 16-24)

Ερώτηση 22. Εκφράζω ιδέες που στρέφουν την προσοχή στους άλλους και όχι σε εμένα, επειδή φοβάμαι $p\text{-value}=0,001$		Φύλο		Σύνολο
		Ανδρας	Γυναίκα	
Διαφωνώ απόλυτα	N	27	45	72
	% Ποσοστό ανά φύλο	32,1%	34,4%	33,5%
Διαφωνώ	N	41	60	101
	% Ποσοστό ανά φύλο	48,8%	45,8%	47,0%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	N	5	23	28
	% ποσοστό ανά φύλο	6,0%	17,6%	13,0%
Συμφωνώ	N	10	1	11
	% ποσοστό ανά φύλο	11,9%	,8%	5,1%
Συμφωνώ απόλυτα	N	1	2	3
	% ποσοστό ανά φύλο	1,2%	1,5%	1,4%
Σύνολο	N	84	131	215
	% ποσοστό ανά φύλο	100,0%	100,0%	100,0%

Στην συγκεκριμένη ερώτηση τα ποσοστά διαφωνίας μεταξύ ανδρών και γυναικών κυμαίνονται στα ίδια επίπεδα με τους άντρες να διαφωνούν στο 80,9% και τις γυναίκες στο 80,2%.

Σημαντικότερα είναι τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τη σχέση της φωνής με την ηλικία των εκπαιδευτικών. Αυτή επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη συμπεριφορά τους, αφού προκύπτουν σημαντικές στατιστικές συσχετίσεις ανάμεσα στην ηλικία και την συγκαταβατική σιωπή. Τρεις από τις πέντε ερωτήσεις αποδεικνύουν αυτή τη σχέση. Αναλυτικότερα η δέκατη όγδοη (εκφράζω παθητικά τη συμφωνία μου και σπάνια συνεισφέρω με κάποια νέα ιδέα) με [$p\text{-value} = 0,001, p < 0,05$], η δέκατη ένατη (εκφράζω τη συμφωνία μου με την ομάδα, γιατί έχω χαμηλή αποτελεσματικότητα στο να επιφέρω μόνος/η μου κάποια αλλαγή) με [$p\text{-value} =$

0,003, $p < 0,05$] και η εικοστή (συμφωνώ παθητικά με τους άλλους για την επίλυση των προβλημάτων) με [$p\text{-value} = 0,029$, $p < 0,05$] συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον μαζί με την εικοστή τέταρτη (στις συζητήσεις που γίνονται, ακολουθώ τις απόψεις της ομάδας και τις υποστηρίζω, για να προφυλάξω τον εαυτό μου) από το είδος της αμυντικής φωνής με [$p\text{-value} = 0,038$, $p < 0,05$].

Πίνακας. Εκφράζω παθητικά τη συμφωνία μου και σπάνια συνεισφέρω με κάποια νέα ιδέα ανά ηλικία

Ερώτηση 18. Εκφράζω παθητικά τη συμφωνία μου και σπάνια συνεισφέρω με κάποια νέα ιδέα $p\text{-value}=0,001$		Ηλικία					Σύνολο
		23-30 ετών	31-40 ετών	41-50 ετών	51-60 ετών	60+ ετών	
Διαφωνώ απόλυτα	N	1	3	28	29	2	63
	% Ποσοστό ανά φύλο	33,3%	8,1%	34,6%	37,7%	11,8%	29,3%
Διαφωνώ	N	0	19	41	36	8	104
	% Ποσοστό ανά φύλο	0,0%	51,4%	50,6%	46,8%	47,1%	48,4%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	N	2	12	9	8	4	35
	% ποσοστό ανά φύλο	66,7%	32,4%	11,1%	10,4%	23,5%	16,3%
Συμφωνώ	N	0	3	2	3	1	9
	% ποσοστό ανά φύλο	0,0%	8,1%	2,5%	3,9%	5,9%	4,2%
Συμφωνώ απόλυτα	N	0	0	1	1	2	4
	% ποσοστό ανά φύλο	0,0%	0,0%	1,2%	1,3%	11,8%	1,9%
Σύνολο	N	3	37	81	77	17	215
	% ποσοστό ανά φύλο	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας. Εκφράζω τη συμφωνία μου με την ομάδα, γιατί έχω χαμηλή αποτελεσματικότητα στο να επιφέρω μόνος/η μου κάποια αλλαγή ανά ηλικία

Ερώτηση 19 Εκφράζω τη συμφωνία μου με την ομάδα, γιατί έχω χαμηλή αποτελεσματικότητα στο να επιφέρω μόνος/η μου κάποια αλλαγή $p\text{-value}=0,003$		Ηλικία					Σύνολο
		23-30 ετών	31-40 ετών	41-50 ετών	51-60 ετών	60+ ετών	
Διαφωνώ απόλυτα	N	0	7	27	22	2	58
	% Ποσοστό ανά φύλο	,0%	18,9%	33,3%	28,6%	11,8%	27,0%
Διαφωνώ	N	1	12	34	36	9	92
	% Ποσοστό ανά φύλο	33,3%	32,4%	42,0%	46,8%	52,9%	42,8%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	N	2	10	16	14	3	45
	% ποσοστό ανά φύλο	66,7%	27,0%	19,8%	18,2%	17,6%	20,9%

Συμφωνώ	N	0	8	4	4	1	17
	% ποσοστό ανά φύλο	,0%	21,6%	4,9%	5,2%	5,9%	7,9%
Συμφωνώ απόλυτα	N	0	0	0	1	2	3
	% ποσοστό ανά φύλο	,0%	,0%	,0%	1,3%	11,8%	1,4%
Σύνολο	N	3	37	81	77	17	215
	% ποσοστό ανά φύλο	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας. Συμφωνώ παθητικά με τους άλλους για την επίλυση των προβλημάτων ανά ηλικία

Ερώτηση 20 Συμφωνώ παθητικά με τους άλλους για την επίλυση των προβλημάτων p-value=0,029		Ηλικία					Σύνολο
		23-30 ετών	31-40 ετών	41-50 ετών	51-60 ετών	60+ ετών	
Διαφωνώ απόλυτα	N	1	7	33	26	4	71
	% Ποσοστό ανά φύλο	33,3%	18,9%	40,7%	33,8%	23,5%	33,0%
Διαφωνώ	N	0	14	34	37	8	93
	% Ποσοστό ανά φύλο	0,0%	37,8%	42,0%	48,1%	47,1%	43,3%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	N	2	11	13	9	3	38
	% ποσοστό ανά φύλο	66,7%	29,7%	16,0%	11,7%	17,6%	17,7%
Συμφωνώ	N	0	5	0	4	1	10
	% ποσοστό ανά φύλο	0,0%	13,5%	0,0%	5,2%	5,9%	4,7%
Συμφωνώ απόλυτα	N	0	0	1	1	1	3
	% ποσοστό ανά φύλο	0,0%	0,0%	1,2%	1,3%	5,9%	1,4%
Σύνολο	N	3	37	81	77	17	215
	% ποσοστό ανά φύλο	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας. Εκτός από το να συμφωνώ με την ομάδα δεν εκφράζομαι πολύ, επειδή φοβάμαι ανά ηλικία

Ερώτηση 21 Εκτός από το να συμφωνώ με την ομάδα δεν εκφράζομαι πολύ, επειδή φοβάμαι p-value=0,040		Ηλικία					Σύνολο
		23-30 ετών	31-40 ετών	41-50 ετών	51-60 ετών	60+ ετών	
Διαφωνώ απόλυτα	N	1	8	36	32	5	82
	% Ποσοστό ανά φύλο	33,3%	21,6%	44,4%	41,6%	29,4%	38,1%
Διαφωνώ	N	1	16	31	33	8	89
	% Ποσοστό ανά φύλο	33,3%	43,2%	38,3%	42,9%	47,1%	41,4%

Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	N	1	9	10	7	1	28
	% ποσοστό ανά φύλο	33,3%	24,3%	12,3%	9,1%	5,9%	13,0%
Συμφωνώ	N	0	3	4	2	0	9
	% ποσοστό ανά φύλο	,0%	8,1%	4,9%	2,6%	,0%	4,2%
Συμφωνώ απόλυτα	N	0	1	0	3	3	7
	% ποσοστό ανά φύλο	,0%	2,7%	,0%	3,9%	17,6%	3,3%
Σύνολο	N	3	37	81	77	17	215
	% ποσοστό ανά φύλο	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας. Στις συζητήσεις που γίνονται, ακολουθώ τις απόψεις της ομάδας και τις υποστηρίζω, για να προφυλάξω τον εαυτό μου ανά ηλικία

Ερώτηση 24 Στις συζητήσεις που γίνονται, ακολουθώ τις απόψεις της ομάδας και τις υποστηρίζω, για να προφυλάξω τον εαυτό μου p-value=0,038		Ηλικία					Σύνολο
		23-30 ετών	31-40 ετών	41-50 ετών	51-60 ετών	60+ ετών	
Διαφωνώ απόλυτα	N	1	6	24	30	4	65
	% Ποσοστό ανά φύλο	33,3%	16,2%	29,6%	39,0%	23,5%	30,2%
Διαφωνώ	N	0	15	41	33	7	96
	% Ποσοστό ανά φύλο	,0%	40,5%	50,6%	42,9%	41,2%	44,7%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	N	2	9	9	8	3	31
	% ποσοστό ανά φύλο	66,7%	24,3%	11,1%	10,4%	17,6%	14,4%
Συμφωνώ	N	0	5	7	3	1	16
	% ποσοστό ανά φύλο	,0%	13,5%	8,6%	3,9%	5,9%	7,4%
Συμφωνώ απόλυτα	N	0	2	0	3	2	7
	% ποσοστό ανά φύλο	,0%	5,4%	,0%	3,9%	11,8%	3,3%
Σύνολο	N	3	37	81	77	17	215
	% ποσοστό ανά φύλο	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Οι ηλικίες μεταξύ των 41-50 ετών διατυπώνουν την άρνησή τους απέναντι στην συγκαταβατική και την αμυντική φωνή με ποσοστό που φτάνει κατά μέσο όρο το 80%, ενώ το χαμηλότερο ποσοστό άρνησης έχουν οι νέοι εκπαιδευτικοί των 32-30 ετών με 33,3%.

Σε ό,τι αφορά στη σχέση της *προϋπηρεσίας* του δείγματος στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση και της παρουσίας της φωνής, η ανάλυση της συσχέτισης έδειξε ότι οι συσχετίσεις προκύπτουν μόνο για το είδος της συγκαταβατικής φωνής και

συγκεκριμένα στην ερώτηση δεκαεννιά (εκφράζω τη συμφωνία μου με την ομάδα, γιατί έχω χαμηλή αποτελεσματικότητα στο να επιφέρω μόνος/η μου κάποια αλλαγή) με [$p\text{-value} = 0,037, p < 0,05$], ενώ οι υπόλοιπες ερωτήσεις δεν παρουσιάζουν καμία σημαντική συσχέτιση.

Πίνακας. Εκφράζω τη συμφωνία μου με την ομάδα, γιατί έχω χαμηλή αποτελεσματικότητα στο να επιφέρω μόνος/η μου κάποια αλλαγή ανά έτη υπηρεσίας

Ερώτηση 19 Εκφράζω τη συμφωνία μου με την ομάδα, γιατί έχω χαμηλή αποτελεσματικότητα στο να επιφέρω μόνος/η μου κάποια αλλαγή $p\text{-value}=0,037$		Υπηρεσία					Σύνολο
		1-5 έτη	6-10 έτη	11-20 έτη	21-30 έτη	31+ έτη	
Διαφωνώ απόλυτα	N	1	10	29	12	6	58
	% Ποσοστό ανά φύλο	12,5%	30,3%	30,2%	23,1%	23,1%	27,0%
Διαφωνώ	N	1	10	44	25	12	92
	% Ποσοστό ανά φύλο	12,5%	30,3%	45,8%	48,1%	46,2%	42,8%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	N	3	10	18	10	4	45
	% ποσοστό ανά φύλο	37,5%	30,3%	18,8%	19,2%	15,4%	20,9%
Συμφωνώ	N	3	3	5	4	2	17
	% ποσοστό ανά φύλο	37,5%	9,1%	5,2%	7,7%	7,7%	7,9%
Συμφωνώ απόλυτα	N	0	0	0	1	2	3
	% ποσοστό ανά φύλο	0,0%	0,0%	0,0%	1,9%	7,7%	1,4%
Σύνολο	N	8	33	96	52	26	215
	% ποσοστό ανά φύλο	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Οι εκπαιδευτικοί που έχουν συμπληρώσει 11-20 χρόνια υπηρεσίας διατυπώνουν την αρνητική τους στάση στη συγκαταβατική φωνή σε ποσοστό 76% και την ίδια θέση έχουν όλες οι κατηγορίες εκτός από τους νέους με 1-5 χρόνια προϋπηρεσίας, οι οποίοι κινούνται ανάμεσα στην ουδετερότητα και τη θετική στάση σε ποσοστό 37,5% και για τις δύο στάσεις.

Τέλος, η σχέση ανάμεσα στην οργανικότητα της θέσης των εκπαιδευτικών και τη φωνή δείχνει ότι πάλι η συγκαταβατική φωνή με την δέκατη ένατη ερώτηση (εκφράζω τη συμφωνία μου με την ομάδα, γιατί έχω χαμηλή αποτελεσματικότητα στο να επιφέρω μόνος/η μου κάποια αλλαγή) με [$p\text{-value} = 0,028, p < 0,05$] και η αμυντική με την εικοστή πέμπτη (συνήθως συμφωνώ με την ομάδα, επειδή φοβάμαι) με [$p\text{-value} = 0,000, p < 0,05$] δείχνουν ότι εξάγουν σημαντικές συσχετίσεις για την

παρούσα έρευνα σε αντίθεση με τις υπόλοιπες ερωτήσεις και κυρίως με το είδος της συγκαταβατικής φωνής που δεν εμφανίζει καμία σημαντική συσχέτιση.

Πίνακας. Εκφράζω τη συμφωνία μου με την ομάδα, γιατί έχω χαμηλή αποτελεσματικότητα στο να επιφέρω μόνος/η μου κάποια αλλαγή ανά οργανική

Ερώτηση 19. Εκφράζω τη συμφωνία μου με την ομάδα, γιατί έχω χαμηλή αποτελεσματικότητα στο να επιφέρω μόνος/η μου κάποια αλλαγή p-value=0,028		Οργανική		Σύνολο
		Ναι	Όχι	
Διαφωνώ απόλυτα	N	46	12	58
	% Ποσοστό ανά φύλο	27,4%	25,5%	27,0%
Διαφωνώ	N	79	13	92
	% Ποσοστό ανά φύλο	47,0%	27,7%	42,8%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	N	29	16	45
	% ποσοστό ανά φύλο	17,3%	34,0%	20,9%
Συμφωνώ	N	11	6	17
	% ποσοστό ανά φύλο	6,5%	12,8%	7,9%
Συμφωνώ απόλυτα	N	3	0	3
	% ποσοστό ανά φύλο	1,8%	,0%	1,4%
Σύνολο	N	168	47	215
	% ποσοστό ανά φύλο	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας. Συνήθως συμφωνώ με την ομάδα, επειδή φοβάμαι ανά οργανική

Ερώτηση 25. Συνήθως συμφωνώ με την ομάδα, επειδή φοβάμαι p-value=0,000		Οργανική		Σύνολο
		Ναι	Όχι	
Διαφωνώ απόλυτα	N	74	26	100
	% Ποσοστό ανά φύλο	44,0%	55,3%	46,5%
Διαφωνώ	N	79	8	87
	% Ποσοστό ανά φύλο	47,0%	17,0%	40,5%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	N	4	11	15
	% ποσοστό ανά φύλο	2,4%	23,4%	7,0%
Συμφωνώ	N	6	0	6
	% ποσοστό ανά φύλο	3,6%	,0%	2,8%
Συμφωνώ απόλυτα	N	5	2	7
	% ποσοστό ανά φύλο	3,0%	4,3%	3,3%
Σύνολο	N	168	47	215

Ερώτηση 25. Συνήθως συμφωνώ με την ομάδα, επειδή φοβάμαι p-value=0,000		Οργανική		Σύνολο
		Ναι	Όχι	
Διαφωνώ απόλυτα	N	74	26	100
	% Ποσοστό ανά φύλο	44,0%	55,3%	46,5%
Διαφωνώ	N	79	8	87
	% Ποσοστό ανά φύλο	47,0%	17,0%	40,5%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	N	4	11	15
	% ποσοστό ανά φύλο	2,4%	23,4%	7,0%
Συμφωνώ	N	6	0	6
	% ποσοστό ανά φύλο	3,6%	,0%	2,8%
Συμφωνώ απόλυτα	N	5	2	7
	% ποσοστό ανά φύλο	3,0%	4,3%	3,3%
Σύνολο	N	168	47	215
	% ποσοστό ανά φύλο	100,0%	100,0%	100,0%

Οι εργαζόμενοι στα σχολεία που κατέχουν οργανική θέση και για τα δύο είδη της φωνής (συγκαταβατικής και αμυντικής) εκφράζουν μια θετική στάση με τα ποσοστά να διαμορφώνονται στα 74,4% και 91% αντίστοιχα.

Έλεγχος διαφορών μέσων τιμών (ANOVA)

	p-value	Φύλο	Ηλικία	Χρόνια υπηρεσίας	Οργανική
Συγκαταβατική φωνή	Ερώτηση 16	0,041	>0,05	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 17	>0,05	0,027	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 18	>0,05	0,000	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 19	>0,05	0,010	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 20	>0,05	0,011	>0,05	>0,05
Αμυντική φωνή	Ερώτηση 21	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 22	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 23	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 24	>0,05	0,020	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 25	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05
Συνεργατική φωνή	Ερώτηση 26	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 27	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 28	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 29	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05
	Ερώτηση 30	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05

Αντίστοιχα είναι και τα αποτελέσματα που αφορούν τη διαφορά των μέσων τιμών της οργανωσιακής φωνής και των δημογραφικών στοιχείων. Για το φύλο η σημαντική στατιστική διαφορά υπάρχει μόνο για την δέκατη έκτη ερώτηση

(Υποστηρίζω παθητικά τις ιδέες των άλλων λόγω μη εμπλοκής) με [$p\text{-value} = 0,041$, $p < 0,05$].

Πίνακας. Υποστηρίζω παθητικά τις ιδέες των άλλων λόγω μη εμπλοκής ανά φύλο

Ερώτηση 16. Υποστηρίζω παθητικά τις ιδέες των άλλων λόγω μη εμπλοκής $p\text{-value}=0,041$			
Φύλο	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Ανδρας	84	2,23	1,01
Γυναίκα	131	1,97	0,83
Σύνολο	215	2,07	0,91

Για την συγκαταβατική φωνή σημαντικό στατιστικό ενδιαφέρον παρουσιάζει η δέκατη έκτη ερώτηση με τους άντρες να τείνουν από την αρνητική τους στάση προς την ουδετερότητα με μέση τιμή $2,23 \pm 1$ και τις γυναίκες να παραμένουν και αυτές αρνητικές τείνοντας σε μικρότερο βαθμό προς την ουδετερότητα με μέση τιμή $1,9 \pm 0,83$.

Η ηλικία των εκπαιδευτικών παρουσιάζει πολύ σημαντικά στατιστικά ευρήματα. Η δέκατη έβδομη (Συμφωνώ με τις απόψεις των συναδέλφων μου λόγω παραίτησης) με [$p\text{-value} = 0,027$, $p < 0,05$], η δέκατη όγδοη (Εκφράζω παθητικά τη συμφωνία μου και σπάνια συνεισφέρω με κάποια νέα ιδέα) με [$p\text{-value} = 0,000$, $p < 0,05$], η δέκατη ένατη (Εκφράζω τη συμφωνία μου με την ομάδα, γιατί έχω χαμηλή αποτελεσματικότητα στο να επιφέρω μόνος/η μου κάποια αλλαγή) με [$p\text{-value} = 0,010$, $p < 0,05$] και η εικοστή (Συμφωνώ παθητικά με τους άλλους για την επίλυση των προβλημάτων) με [$p\text{-value} = 0,011$, $p < 0,05$] είναι αυτές που αποδεικνύουν την ανωτέρω πρόταση. Στην αμυντική φωνή μας ενδιαφέρει η εικοστή τέταρτη (Στις συζητήσεις που γίνονται, ακολουθώ τις απόψεις της ομάδας και τις υποστηρίζω, για να προφυλάξω τον εαυτό μου) με [$p\text{-value} = 0,020$, $p < 0,05$].

Ηλικία		Ερώτηση 17 Συμφωνώ με τις απόψεις των συναδέλφων μου λόγω παραίτησης	Ερώτηση 18 Εκφράζω παθητικά τη συμφωνία μου και σπάνια συνεισφέρω με κάποια νέα ιδέα	Ερώτηση 19 Εκφράζω τη συμφωνία μου με την ομάδα, γιατί έχω χαμηλή αποτελεσματικότητα στο να επιφέρω μόνος/η μου κάποια αλλαγή	Ερώτηση 20 Συμφωνώ παθητικά με τους άλλους για την επίλυση των προβλημάτων	Ερώτηση 24 Στις συζητήσεις που γίνονται, ακολουθώ τις απόψεις της ομάδας και τις υποστηρίζω, για να προφυλάξω τον εαυτό μου
23-30 ετών	N	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
	Μέση τιμή	2,00	2,33	2,67	2,33	2,33

	Τυπική απόκλιση	1,00	1,15	0,58	1,15	1,15
31-40 ετών	N	37,00	37,00	37,00	37,00	37,00
	Μέση τιμή	2,24	2,41	2,51	2,38	2,51
	Τυπική απόκλιση	0,86	0,76	1,04	0,95	1,10
41-50 ετών	N	81,00	81,00	81,00	81,00	81,00
	Μέση τιμή	1,96	1,85	1,96	1,79	1,99
	Τυπική απόκλιση	0,87	0,81	0,86	0,80	0,87
51-60 ετών	N	77,00	77,00	77,00	77,00	77,00
	Μέση τιμή	1,77	1,84	2,04	1,92	1,91
	Τυπική απόκλιση	0,69	0,86	0,90	0,89	1,00
60+ ετών	N	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00
	Μέση τιμή	2,29	2,59	2,53	2,24	2,41
	Τυπική απόκλιση	1,10	1,18	1,18	1,09	1,28
Σύνολο	N	215,00	215,00	215,00	215,00	215,00
	Μέση τιμή	1,97	2,01	2,14	1,98	2,09
	Τυπική απόκλιση	0,84	0,89	0,95	0,91	1,02
	p-value	0,027	0,000	0,010	0,011	0,020

Οι εκπαιδευτικοί που είναι από 60 ετών και πάνω διαμορφώνουν μια ουδέτερη προς θετική στάση απέναντι στη συγκαταβατική και την αμυντική φωνή με τη μέση τιμή να διαμορφώνεται κατά μέσο όρο στο $2,5 \pm 1,15$. Τα ίδια αποτελέσματα παρατηρούνται και για τις νεότερες ηλικίες (31-40) με τη μέση τιμή να κυμαίνεται πάλι κατά μέσο όρο στο $2,5 \pm 0,80$.

Αντιθέτως τα χρόνια της προϋπηρεσίας και η κατοχή ή μη οργανικής θέσης δεν παρουσιάζουν καμία στατιστικώς σημαντική διαφορά για την εξεταζόμενη σχέση.

Ανακεφαλαιώνοντας οι σχέσεις που διαμορφώνονται ανάμεσα στη σιωπή και τη φωνή συνολικά και στα εξεταζόμενα δημογραφικά στοιχεία δίνονται στους παρακάτω πίνακες:

Πίνακας : Σύγκριση μέσων τιμών συνολικής οργανωσιακής σιωπής με το φύλο

Φύλο		N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Τυπικό σφάλμα
Σιωπή	Άνδρας	84	1,81	0,33	0,03
	Γυναίκα	131	1,82	0,34	0,02

Στο σύνολό της, και για τα τρία της είδη, δεν υπάρχει κάποια στατιστική διαφορά, αφού οι μέση τιμή τόσο των αντρών, όσο και των γυναικών κυμαίνεται στα ίδια επίπεδα.

Πίνακας: Σύγκριση μέσων τιμών συνολικής οργανωσιακής σιωπής με την ηλικία

Ηλικία		N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Τυπικό σφάλμα
Σιωπή	23-30 ετών	3	1,91	0,55	0,32
	31-40 ετών	37	1,84	0,23	0,03
	41-50 ετών	81	1,77	0,28	0,03
	51-60 ετών	77	1,82	0,41	0,04
	60+ ετών	17	2,01	0,30	0,07

Οι νεώτεροι και οι παλαιότεροι εκπαιδευτικοί του κάθε σχολείου αποφασίζουν να παραμένουν σιωπηλοί περισσότερο από τους άλλους στο εργασιακό τους περιβάλλον με τη μέση τιμή να διαμορφώνεται σε $1,91 \pm 0,55$ και $2,01 \pm 0,30$. Η συμπεριφορά αυτή παρουσιάζεται είτε για λόγους φόβου είτε λόγω αδιαφορίας.

Πίνακας: Σύγκριση μέσων τιμών συνολικής οργανωσιακής σιωπής με τα χρόνια υπηρεσίας

Χρόνια υπηρεσίας		N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Τυπικό σφάλμα
Σιωπή	1-5 έτη	8	1,85	0,31	0,10
	6-10 έτη	33	1,79	0,25	0,04
	11-20 έτη	96	1,80	0,31	0,03
	21-30 έτη	52	1,82	0,44	0,06
	31+ έτη	26	1,91	0,29	0,05

Η παραπάνω θέση επιβεβαιώνεται και από τα χρόνια υπηρεσίας. Οι εκπαιδευτικοί με τα λιγότερα και τα περισσότερα στην εκπαίδευση τηρούν μια σιωπηλή στάση στο σχολείο με τη μέση τιμή των νεώτερων να διαμορφώνεται στο $1,35 \pm 0,81$ και των μεγαλύτερων να προηγούνται με $1,91 \pm 0,29$.

Πίνακας: Σύγκριση μέσων τιμών συνολικής οργανωσιακής σιωπής με την οργανική θέση

Οργανική θέση		N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Τυπικό σφάλμα
Σιωπή	Ναι	168	1,81	0,34	0,02
	Όχι	47	1,83	0,32	0,04

Η κατοχή οργανικής θέσης δεν επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη σιωπηλή συμπεριφορά των εκπαιδευτικών με την παρουσιά σχεδόν των ίδιων μέσων τιμών ανάμεσα σε αυτούς που κατέχουν ($1,81 \pm 0,34$) και στους μη κατέχοντες ($1,83 \pm 0,32$) οργανική θέση.

Πίνακας : Σύγκριση μέσων τιμών συνολικής οργανωσιακής φωνής με το φύλο

Φύλο		N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Τυπικό σφάλμα
Φωνή	Άνδρας	84	1,79	0,28	0,03
	Γυναίκα	131	1,78	0,22	0,01

Και στην εξέταση της σχέσης ανάμεσα στη φωνή συνολικά και στο φύλο των εκπαιδευτικών δεν παρατηρείται κάποια σημαντική συσχέτιση με τους άντρες να έχουν μέση τιμή $1,79 \pm 0,28$ και τις γυναίκες $1,78 \pm 0,22$.

Πίνακας : Σύγκριση μέσων τιμών συνολικής οργανωσιακής φωνής με την ηλικία

Ηλικία		N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Τυπικό σφάλμα
Φωνή	23-30 ετών	3	1,86	0,20	0,11
	31-40 ετών	37	1,90	0,30	0,04
	41-50 ετών	81	1,75	0,21	0,02

	51-60 ετών	77	1,73	0,20	0,02
	60+ ετών	17	1,91	0,36	0,08

Όσοι ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 60 ετών και πάνω, αλλά και μεταξύ 31-40 ετών αντιδρούν θετικότερα στη οργανωσιακή φωνή σε σχέση με τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς με τις μέσες τιμές τους να διαμορφώνονται $1,91\pm 0,36$ και $1,90\pm 0,30$ αντίστοιχα.

Πίνακας: Σύγκριση μέσων τιμών συνολικής οργανωσιακής φωνής με τα χρόνια υπηρεσίας

Χρόνια υπηρεσίας		N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Τυπικό σφάλμα
Φωνή	1-5 έτη	8	1,80	0,17	0,06
	6-10 έτη	33	1,82	0,25	0,04
	11-20 έτη	96	1,77	0,25	0,02
	21-30 έτη	52	1,76	0,21	0,02
	31+ έτη	26	1,84	0,31	0,06

Και σε αυτή την περίπτωση τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα ταυτίζονται με τους εκπαιδευτικούς που έχουν συμπληρώσει τα 30 χρόνια υπηρεσίας να προηγούνται και να τους ακολουθούν όσοι εργάζονται 6-10 χρόνια με τη μέση τιμή να ορίζεται σε $1,84\pm 0,31$ και $1,82\pm 0,25$ αντίστοιχως.

Πίνακας: Σύγκριση μέσων τιμών συνολικής οργανωσιακής φωνής με τη οργανική θέση

Οργανική θέση		N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Τυπικό σφάλμα
Φωνή	Ναι	168	1,77	0,24	0,01
	Όχι	47	1,85	0,26	0,03

Οι εκπαιδευτικοί που δεν κατέχουν οργανική θέση αποφασίζουν να μιλούν περισσότερο στο σχολείο έναντι αυτών που έχουν παρουσιάζοντας μια στατιστική διαφορά με τη μέση τιμή να είναι $1,85\pm 0,26$ έναντι $1,77\pm 0,24$.

5.2.5. Διερεύνηση του στυλ άσκησης της εκπαιδευτικής ηγεσίας

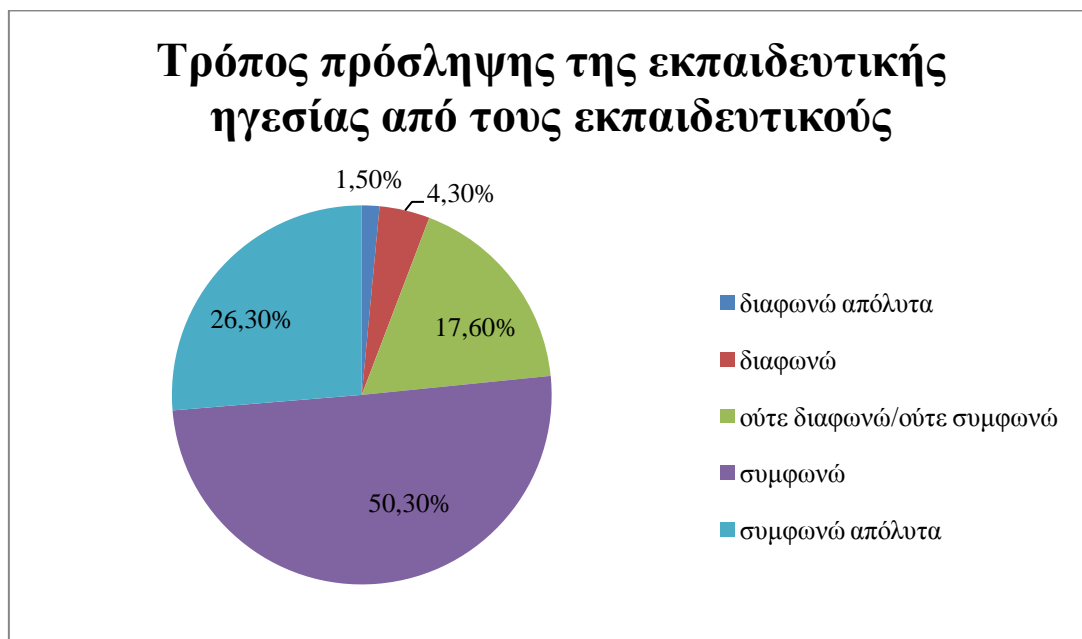
Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου, όπως προαναφέρθηκε, διατυπώνονται δεκαοχτώ ερωτήσεις που έχουν σχέση με τον τρόπο που ασκεί τη διεύθυνση ο διευθυντής του κάθε σχολείου. Όπως φαίνεται η πλειοψηφία των ερωτηθέντων καθηγητών εκφράζει θετική στάση απέναντι στην διοίκηση απαντώντας θετικά στο σύνολο των ερωτήσεων. Αναλυτικότερα η ένατη ερώτηση (Συζητά θέματα που αφορούν το σχολείο με τους εκπαιδευτικούς) συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ποσοστό συμφωνίας με 84,2% και ακολουθούν η πρώτη (διευκολύνει και υποστηρίζει προγράμματα και πρακτικές που δημιουργούν θετικό κλίμα για μάθηση) με 83,8% και η δωδέκατη (συζητά τους στόχους του σχολείου με τους εμπλεκόμενους φορείς (σχολικό συμβούλιο, γονείς, κοινοτικό συμβούλιο κτλ) με 80,9%. Αλλά και οι υπόλοιπες κυμαίνονται ανάμεσα στο 70% με 80%, γεγονός που αποδεικνύει ότι υπάρχει ένα καλό κλίμα και μια συνεργασία ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς των σχολείων και την εκάστοτε διοίκηση. Αντιθέτως το μικρότερο ποσοστό διαφωνίας συγκεντρώνουν η πρώτη (διευκολύνει και υποστηρίζει προγράμματα και πρακτικές που δημιουργούν θετικό κλίμα για μάθηση) και η δέκατη πέμπτη (δίνει έμφαση και καλλιεργεί την αμφίδρομη επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς) με 4,2% και η δέκατη τέταρτη (επαινεί τους εκπαιδευτικούς που συνεισφέρουν εξαιρετα στις σχολικές δραστηριότητες) με 4,7%. Συγκεντρωτικά οι τρεις τάσεις που διαμορφώνονται εξάγουν τα ακόλουθα ποσοστά κατά μέσο όρο για το συγκεκριμένο θέμα: αρνητική στάση προς την διεύθυνση του σχολείου έχουν μόλις το 5,8% των εκπαιδευτικών, ουδέτερη το 17,59% και θετική το 72,13%.

Διεύθυνση	Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα		Σύνολο	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Διευκολύνει και υποστηρίζει προγράμματα και πρακτικές που δημιουργούν θετικό κλίμα για μάθηση.	3	1,4	6	2,8	26	12,1	127	59,1	53	24,7	215	100,0
2. Διασφαλίζει την εναρμόνιση της εργασίας των εκπαιδευτικών με τους εκπαιδευτικούς στόχους του σχολείου	2	0,9	11	5,1	34	15,8	115	53,5	53	24,7	215	100,0
3. Διαθέτει ευελιξία στις σχέσεις του με τους	2	0,9	8	3,7	52	24,2	101	47,0	52	24,2	215	100,0

εκπαιδευτικούς												
4.Επιτρέπει αρκετή αυτονομία στους εκπαιδευτικούς για να οργανώνουν και να προγραμματίζουν τη διδασκαλία τους.	4	1,9	10	4,7	28	13,0	110	51,2	63	29,3	215	100,0
5.Επιλύει προβλήματα με τους εκπαιδευτικούς με συνεργατικό τρόπο.	2	0,9	13	6,0	28	13,0	118	54,9	54	25,1	215	100,0
6.Εφαρμόζει συμμετοχικές διαδικασίες στη λήψη αποφάσεων.	6	2,8	11	5,1	31	14,4	109	50,7	58	27,0	215	100,0
7.Ακούει προσεκτικά τις ιδέες και τις εισηγήσεις των εκπαιδευτικών	5	2,3	10	4,7	31	14,4	105	48,8	64	29,8	215	100,0
8.Διευκολύνει την ομοφωνία ανάμεσα στο προσωπικό κατά τη λήψη αποφάσεων.	3	1,4	10	4,7	41	19,1	104	48,4	57	26,5	215	100,0
9.Συζητά θέματα που αφορούν το σχολείο με τους εκπαιδευτικούς.	4	1,9	7	3,3	23	10,7	110	51,2	71	33,0	215	100,0
10.Θέτει με σαφήνεια τους ρόλους και τις κύριες δραστηριότητες του προσωπικού.	3	1,4	10	4,7	33	15,3	111	51,6	58	27,0	215	100,0
11. Επιβραβεύει τους εκπαιδευτικούς για την συνεισφορά τους στο σχολείο.	5	2,3	8	3,7	50	23,3	99	46,0	53	24,7	215	100,0
12. Συζητά τους στόχους του σχολείου με τους εμπλεκόμενους φορείς (σχολικό συμβούλιο, γονείς, κοινοτικό συμβούλιο κτλ).	4	1,9	8	3,7	29	13,5	112	52,1	62	28,8	215	100,0
13.Αναγνωρίζει τις ανάγκες του σχολείου/κοινότητας και προτείνει δραστηριότητες που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές.	2	0,9	9	4,2	29	13,5	112	52,1	63	29,3	215	100,0
14.Επαινεί τους εκπαιδευτικούς που συνεισφέρουν εξάίρετα στις σχολικές δραστηριότητες.	1	0,5	9	4,2	49	22,8	106	49,3	50	23,3	215	100,0

15. Δίνει έμφαση και καλλιεργεί την αμφίδρομη επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς.	4	1,9	5	2,3	56	26,0	107	49,8	43	20,0	215	100,0
16. Ενθαρρύνει την επικοινωνία του σχολείου με τους γονείς.	2	0,9	11	5,1	37	17,2	106	49,3	59	27,4	215	100,0
17. Προωθεί τη συνεργασία με άλλους οργανισμούς και επιχειρήσεις της κοινότητας για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες των μαθητών.	2	0,9	13	6,0	50	23,3	96	44,7	54	25,1	215	100,0
18. Θέτει με σαφήνεια τις πολιτικές και τις διαδικασίες προς εφαρμογή.	5	2,3	8	3,7	54	25,1	98	45,6	50	23,3	215	100,0

Γράφημα 25: Εκπαιδευτικοί και εκπαιδευτική ηγεσία



Οι ερωτηθέντες εκπαιδευτικοί εκφράζουν μια θετική στάση απέναντι στην ηγεσία του σχολείου τους με την μέση τιμή των απαντήσεων τους να κυμαίνεται κατά μέσο όρο στο 4 και την τυπική απόκλιση να μην ξεπερνάει το 1. Ενδιαφέρον παρουσιάζουν η πρώτη ερώτηση με $4,03 \pm 0,78$, η τέταρτη ερώτηση με $4,01 \pm 0,88$, η ένατη με $4,10 \pm 0,85$, η δωδέκατη με $4,02 \pm 0,86$ και η δέκατη τρίτη με $4,04 \pm 0,82$.

	N	Εύρος	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Διακύμανση
1.Διευκολύνει και υποστηρίζει προγράμματα και πρακτικές που δημιουργούν θετικό κλίμα για μάθηση.	215	4,00	4,03	0,78	0,61
2.Διασφαλίζει την εναρμόνιση της εργασίας των εκπαιδευτικών με τους εκπαιδευτικούς στόχους του σχολείου	215	4,00	3,96	0,83	0,69
3.Διαθέτει ευελιξία στις σχέσεις του με τους εκπαιδευτικούς	215	4,00	3,90	0,84	0,71
4.Επιτρέπει αρκετή αυτονομία στους εκπαιδευτικούς για να οργανώνουν και να προγραμματίζουν τη διδασκαλία τους.	215	4,00	4,01	0,88	0,78
5.Επλύει προβλήματα με τους εκπαιδευτικούς με συνεργατικό τρόπο.	215	4,00	3,97	0,84	0,71
6.Εφαρμόζει συμμετοχικές διαδικασίες στη λήψη αποφάσεων.	215	4,00	3,94	0,93	0,87
7.Ακούει προσεκτικά τις ιδέες και τις εισηγήσεις των εκπαιδευτικών	215	4,00	3,99	0,92	0,84
8.Διευκολύνει την ομοφωνία ανάμεσα στο προσωπικό κατά τη λήψη αποφάσεων.	215	4,00	3,94	0,88	0,77
9.Συζητά θέματα που αφορούν το σχολείο με τους εκπαιδευτικούς.	215	4,00	4,10	0,85	0,73
10.Θέτει με σαφήνεια τους ρόλους και τις κύριες δραστηριότητες του προσωπικού.	215	4,00	3,98	0,86	0,74
11. Επιβραβεύει τους εκπαιδευτικούς για την συνεισφορά τους στο σχολείο.	215	4,00	3,87	0,91	0,82
12. Συζητά τους στόχους του σχολείου με τους εμπλεκόμενους φορείς (σχολικό συμβούλιο, γονείς, κοινοτικό συμβούλιο κτλ).	215	4,00	4,02	0,86	0,74
13.Αναγνωρίζει τις ανάγκες του σχολείου/κοινότητας και προτείνει δραστηριότητες που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές.	215	4,00	4,05	0,82	0,68
14.Επαινει τους εκπαιδευτικούς που συνεισφέρουν εξάίρετα στις σχολικές δραστηριότητες.	215	4,00	3,91	0,81	0,66
15.Δίνει έμφαση και καλλιεργεί την αμφίδρομη επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς.	215	4,00	3,84	0,84	0,70
16.Ενθαρρύνει την επικοινωνία του σχολείου με τους γονείς.	215	4,00	3,97	0,86	0,74
17.Προωθεί τη συνεργασία με άλλους οργανισμούς και επιχειρήσεις της κοινότητας για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες των μαθητών.	215	4,00	3,87	0,89	0,80
18.Θέτει με σαφήνεια τις πολιτικές και τις διαδικασίες προς εφαρμογή.	215	4,00	3,84	0,91	0,82

5.2.6. Διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στο στυλ ηγεσίας και τα δημογραφικά στοιχεία

Οι σημαντικές στατιστικές συσχετίσεις που προκύπτουν ανάμεσα στην διοίκηση του σχολείου και τα ερευνώμενα δημογραφικά στοιχεία περιγράφονται στους ακόλουθους πίνακες και τα αντίστοιχα γραφήματα.

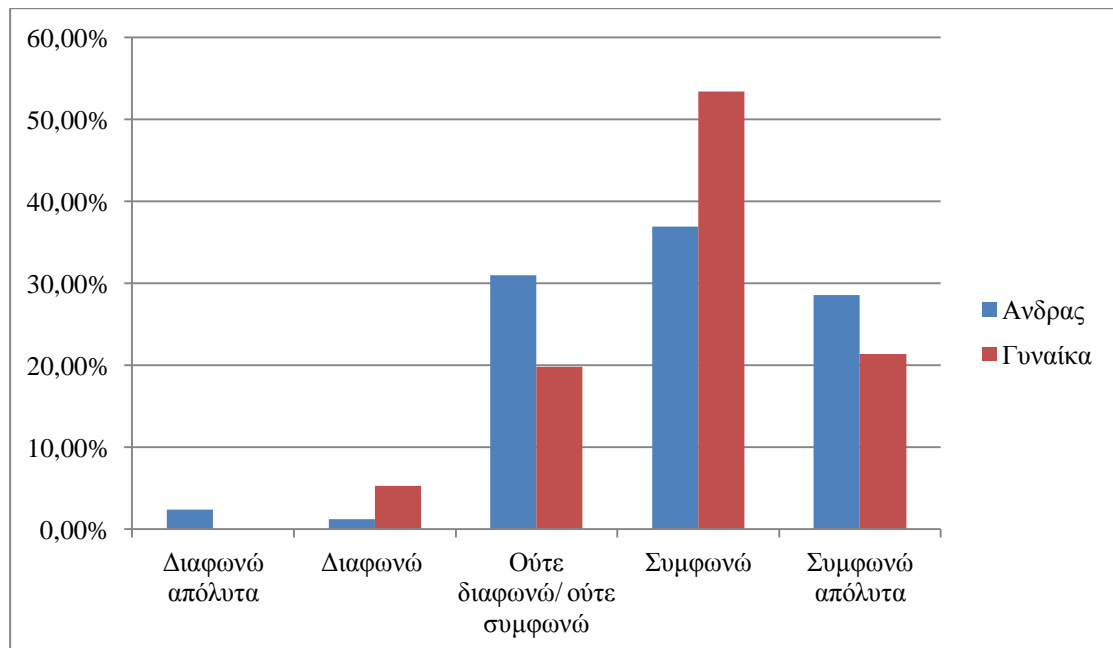
Πίνακας. Η διεύθυνση διαθέτει ευελιξία στις σχέσεις της με τους εκπαιδευτικούς

Ερώτηση 3.Η διεύθυνση διαθέτει ευελιξία στις σχέσεις της με τους εκπαιδευτικούς p-value=0,016		Φύλο		Σύνολο
		Ανδρας	Γυναίκα	
Διαφωνώ απόλυτα	N	2	0	2
	% Ποσοστό ανά φύλο	2,4%	,0%	,9%

Διαφωνώ	N	1	7	8
	% Ποσοστό ανά φύλο	1,2%	5,3%	3,7%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	N	26	26	52
	% ποσοστό ανά φύλο	31,0%	19,8%	24,2%
Συμφωνώ	N	31	70	101
	% ποσοστό ανά φύλο	36,9%	53,4%	47,0%
Συμφωνώ απόλυτα	N	24	28	52
	% ποσοστό ανά φύλο	28,6%	21,4%	24,2%
Σύνολο	N	84	131	215
	% ποσοστό ανά φύλο	100,0%	100,0%	100,0%

Οι γυναίκες εκπαιδευτικοί εκφράζουν τη συμφωνία τους σε μεγαλύτερο ποσοστό σε σχέση με τους άντρες στην τρίτη ερώτηση (η διεύθυνση διαθέτει ευελιξία στις σχέσεις της με τους εκπαιδευτικούς σε σχέση με το φύλο των εκπαιδευτικών) διαμορφώνοντας τα αριθμητικά δεδομένα σε 74,8% έναντι 65,5% πάνω στις δυνατότητες ευελιξίας που προσφέρει η διεύθυνση στους εκπαιδευτικούς για να λειτουργήσουν μέσα στο σχολείο.

Γράφημα 26. Η διεύθυνση διαθέτει ευελιξία στις σχέσεις του με τους εκπαιδευτικούς σε σχέση με το φύλο των εκπαιδευτικών

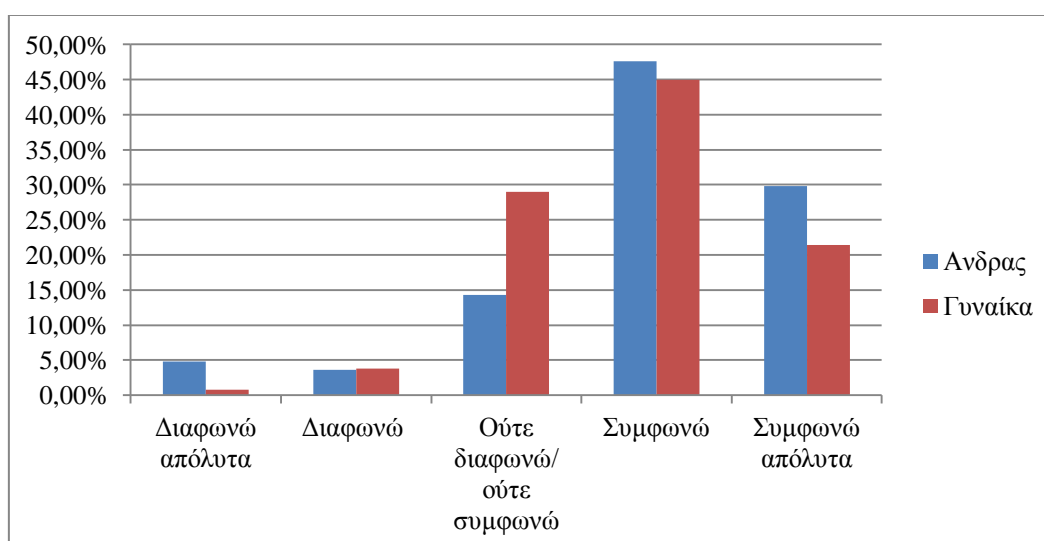


Πίνακας. Η διεύθυνση επιβραβεύει τους εκπαιδευτικούς για την συνεισφορά τους στο σχολείο σε σχέση με το φύλο των εκπαιδευτικών

Ερώτηση 11. Η διεύθυνση επιβραβεύει τους εκπαιδευτικούς για την συνεισφορά τους στο σχολείο. p-value=0,043		Φύλο		Σύνολο
		Ανδρας	Γυναίκα	
Διαφωνώ απόλυτα	N	4	1	5
	% Ποσοστό ανά φύλο	4,8%	,8%	2,3%
Διαφωνώ	N	3	5	8
	% Ποσοστό ανά φύλο	3,6%	3,8%	3,7%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	N	12	38	50
	% ποσοστό ανά φύλο	14,3%	29,0%	23,3%
Συμφωνώ	N	40	59	99
	% ποσοστό ανά φύλο	47,6%	45,0%	46,0%
Συμφωνώ απόλυτα	N	25	28	53
	% ποσοστό ανά φύλο	29,8%	21,4%	24,7%
Σύνολο	N	84	131	215
	% ποσοστό ανά φύλο	100,0%	100,0%	100,0%

Αντιθέτως στο θέμα της επιβράβευσης των εκπαιδευτικών για την προσφορά τους στο σχολείο από τη διεύθυνση οι άντρες πιστεύουν ότι οι διευθυντές αναγνωρίζουν την προσφορά των εργαζομένων σε ποσοστό 77,4% ,σε αντίθεση με τις γυναίκες που κυμαίνονται στο 66,4%.

Γράφημα 27. Η διεύθυνση επιβραβεύει τους εκπαιδευτικούς για την συνεισφορά τους στο σχολείο σε σχέση με το φύλο των εκπαιδευτικών

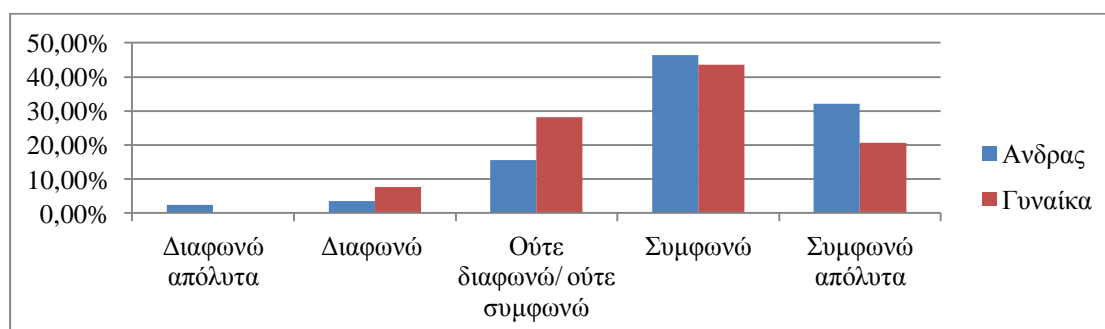


Πίνακας. Η διεύθυνση προωθεί τη συνεργασία με άλλους οργανισμούς και επιχειρήσεις της κοινότητας για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες των μαθητών σε σχέση με το φύλο των εκπαιδευτικών

Ερώτηση 17. Η διεύθυνση προωθεί τη συνεργασία με άλλους οργανισμούς και επιχειρήσεις της κοινότητας για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες των μαθητών. p-value=0,028		Φύλο		Σύνολο
		Ανδρας	Γυναίκα	
Διαφωνώ απόλυτα	N	2	0	2
	% Ποσοστό ανά φύλο	2,4%	,0%	,9%
Διαφωνώ	N	3	10	13
	% Ποσοστό ανά φύλο	3,6%	7,6%	6,0%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	N	13	37	50
	% ποσοστό ανά φύλο	15,5%	28,2%	23,3%
Συμφωνώ	N	39	57	96
	% ποσοστό ανά φύλο	46,4%	43,5%	44,7%
Συμφωνώ απόλυτα	N	27	27	54
	% ποσοστό ανά φύλο	32,1%	20,6%	25,1%
Σύνολο	N	84	131	215
	% ποσοστό ανά φύλο	100,0%	100,0%	100,0%

Οι άντρες εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι οι διευθυντές συνεργάζονται με την τοπική κοινωνία για τη βελτίωση του σχολείου σε σχέση με τις γυναίκες δημιουργώντας μια σημαντική συσχέτιση με ποσοστά συμφωνίας 78,5% και 64,1% αντίστοιχα.

Γράφημα 28. Η διεύθυνση προωθεί τη συνεργασία με άλλους οργανισμούς και επιχειρήσεις της κοινότητας για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες των μαθητών σε σχέση με το φύλο των εκπαιδευτικών



Πίνακας. Η διεύθυνση προωθεί τη συνεργασία με άλλους οργανισμούς και επιχειρήσεις της κοινότητας για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες των μαθητών σε σχέση με το φύλο των εκπαιδευτικών

Ερώτηση 17 Η διεύθυνση προωθεί τη συνεργασία με άλλους οργανισμούς και επιχειρήσεις της κοινότητας για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες των μαθητών. p-value=0,042			
Φύλο	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Άνδρας	84	4,02	0,91
Γυναίκα	131	3,77	0,86
Σύνολο	215	3,86	0,89

Σημαντική στατιστική σχέση προκύπτει μόνο ανάμεσα στο φύλο και στη συνεργασία του σχολείου με τους τοπικούς οργανισμούς με τους άντρες να προηγούνται με μέση τιμή $4,02 \pm 0,91$ και τις γυναίκες να ακολουθούν με $3,77 \pm 0,86$. Όλοι οι υπόλοιποι δημογραφικοί παράγοντες δεν παρουσιάζουν καμία στατιστική σημαντική διαφορά.

5.2.7. Διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στην οργανωσιακή σιωπή και την εκπαιδευτική ηγεσία

Συνολική σιωπή p-value=0,623		Διοίκηση					Σύνολο
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Διαφωνώ απόλυτα	N	333	743	2010	5571	4519	13176
	% Ποσοστό ανά συνολική σιωπή	2,5%	5,6%	15,3%	42,3%	34,3%	100%
Διαφωνώ	N	188	686	3078	10111	3739	17802
	% Ποσοστό ανά συνολική σιωπή	1,1%	3,9%	17,3%	56,8%	21,0%	100%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	N	48	245	1907	4189	1837	8226
	% Ποσοστό ανά συνολική σιωπή	0,6%	3,0%	23,2%	50,9%	22,3%	100%
Συμφωνώ	N	101	457	2284	6271	2551	11664
	% Ποσοστό	0,9%	3,9%	19,6%	53,8%	21,9%	100%

	ανά συνολική σιωπή						
Συμφωνώ απόλυτα	N	215	374	936	3048	2609	7182
	% Ποσοστό ανά συνολική σιωπή	3,0%	5,2%	13,0%	42,4%	36,3%	100%
Σύνολο	N	885	2505	10215	29190	15255	58050

Δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών $p\text{-value}>0,050$.

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα οι εκπαιδευτικοί που παρουσιάζουν μια αρνητική στάση συνολικά στη σιωπή σε ποσοστό περίπου 6,5% εμφανίζουν μια αρνητική στάση και στη διοίκηση του σχολείου σε ποσοστό περίπου 77%. Με βάση τα αυτά τα στατιστικά δεδομένα εξάγεται το συμπέρασμα ότι αυτοί που συμφωνούν με τη σιωπή συμφωνούν με τη διεύθυνση του σχολείου, χωρίς να προκύπτει κάποια σημαντική συσχέτιση, αφού το $p\text{-value}=0,623>0,050$.

5.2.8. Διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στην οργανωσιακή φωνή και την εκπαιδευτική ηγεσία

Συνολική φωνή $p\text{-value}=0,124$		Διοίκηση					Σύνολο
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Διαφωνώ απόλυτα	N	297	558	1973	5871	4873	13572
	% Ποσοστό ανά συνολική φωνή	2,2%	4,1%	14,5%	43,3%	35,9%	100%
Διαφωνώ	N	126	793	3103	9114	3478	16614
	% Ποσοστό ανά συνολική φωνή	0,8%	4,8%	18,7%	54,9%	20,9%	100%
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	N	93	353	1841	4369	1840	8496
	% Ποσοστό ανά συνολική φωνή	1,1%	4,2%	21,7%	51,4%	21,7%	100%

Συμφωνώ	N	61	433	2010	6103	2265	10872
	% Ποσοστό ανά συνολική φωνή	0,6%	4,0%	18,5%	56,1%	20,8%	100%
Συμφωνώ απόλυτα	N	308	368	1288	3733	2799	8496
	% Ποσοστό ανά συνολική φωνή	3,6%	4,3%	15,2%	43,9%	32,9%	100%
Σύνολο	N	885	2505	10215	29190	15255	58050

Δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών $p\text{-value} > 0,050$

Ανάλογα είναι τα αποτελέσματα και για την οργανωσιακή φωνή. Οι εκπαιδευτικοί που εμφανίζουν μια θετική στάση συνολικά στη φωνή σε ποσοστό περίπου 6,25% εμφανίζουν μια θετική στάση και στη διοίκηση του σχολείου σε ποσοστό περίπου 77,5%. οι εργαζόμενοι του σχολείου που συμφωνούν με την διατύπωση των θέσεων τους απέναντι στη διεύθυνση συμφωνούν με τη διοίκηση, χωρίς να προκύπτει κάποια σημαντική συσχέτιση, αφού το $p\text{-value} = 0,124 > 0,050$.

Κεφάλαιο 6. Συζήτηση

Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό να εξετάσει την συμπεριφορά των εκπαιδευτικών (σιωπή και φωνή) στον εργασιακό τους χώρο και να διερευνήσει τον τρόπο με τον οποίο διασυνδέεται με το στυλ ηγεσίας στο σχολείο.

6.1. Οργανωσιακή σιωπή και φωνή στο σχολείο

Αρχικοί στόχοι, ήταν η διερεύνηση του βαθμού στον οποίο οι εκπαιδευτικοί σιωπούν και μιλούν στον εργασιακό τους χώρο και των μορφών που παρουσιάζει η σιωπή και η φωνή τους στα σχολεία Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του Ν. Τρικάλων. Με βάση τη βιβλιογραφία οι περισσότεροι εργαζόμενοι-συμπεριλαμβανομένων και των εκπαιδευτικών-παρουσιάζουν μια σιωπηλή συμπεριφορά στο επαγγελματικό τους περιβάλλον και αποφασίζουν να μιλήσουν ελάχιστα για ποικίλους λόγους. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας έρχονται να ανατρέψουν τις προηγούμενες, αφού έδειξαν ότι οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί εκφράζουν ξεκάθαρα μια αρνητική στάση απέναντι στα είδη της συγκαταβατικής και της αμυντικής σιωπής, διαφωνώντας και στις πέντε ερωτήσεις της κάθε κατηγορίας. Αντιθέτως παρουσίασαν μια θετική στάση απέναντι στην συνεργατική σιωπή.

Όσον αφορά τον αντίποδα, την φωνή, τα αποτελέσματα μπορούμε να πούμε ότι ταυτίζονται με τις αντίστοιχες κατηγορίες της σιωπής. Οι εκπαιδευτικοί κρατούν μια αρνητική στάση στην συγκαταβατική και αμυντική φωνή, ενώ αντιδρούν θετικά στη συνεργατική φωνή. Ειδικότερα, αν δούμε συγκριτικά τα ποσοστά ανάμεσα στη συγκαταβατική σιωπή και φωνή παρατηρούμε ότι τα άτομα που εμφανίζουν αρνητική στάση απέναντι στην συγκαταβατική σιωπή παρουσιάζουν την ίδια ακριβώς συμπεριφορά και για την συγκαταβατική φωνή, δείχνοντας μια αρνητική θέση σε όλες τις ερωτήσεις και έχοντας ξεκάθαρη διαφορά στα ποσοστά των απαντήσεων, που ανέρχονται σε ποσοστό άνω του 70% και για τα δύο συμπεριφορικά είδη.

Κάτι ανάλογο συμβαίνει και για την αμυντική σιωπή και φωνή. Οι εκπαιδευτικοί δείχνουν μια άρνηση και σε αυτό το είδος τόσο όσο αφορά τη σιωπή, όσο και τη φωνή φτάνοντας και στις δύο περιπτώσεις περίπου το 80% της διαφωνίας τους. Η αντιστοιχία αυτή συνεχίζεται και στη συνεργατική σιωπή και φωνή διαφοροποιώντας όμως τη θέση τους από αρνητική σε θετική αυτή τη φορά. Και στις δύο περιπτώσεις το ποσοστό κυμαίνεται γύρω στο 80% της συμφωνίας

αποδεικνύοντας ότι οι εκπαιδευτικοί είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν με τη συνεργασία τους το σχολείο που υπηρετούν. Τα αποτελέσματα εξηγούνται ίσως από το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες του ερωτηματολογίου ήταν οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί, οι οποίοι εμπλέκονται ενεργά και σχετίζονται απόλυτα με τις διαδικασίες που συντελούνται μέσα στη σχολική μονάδα. Η συμπεριφορά αυτή επηρεάζει άμεσα και την απόδοση των εργαζομένων εντός του σχολικού τους οργανισμού.

Όσον αφορά τα βιβλιογραφικά δεδομένα οι περισσότερες, αν όχι όλες οι έρευνες που έχουν γίνει πάνω στο συγκεκριμένο θέμα, διεξήχθησαν στο εξωτερικό και όχι στην Ελλάδα και αναφέρονται κυρίως στην οργανωσιακή σιωπή και όχι τόσο στη φωνή. Τα αποτελέσματα αυτών δείχνουν ότι υπάρχει μια αρνητική και σημαντική σχέση μεταξύ της αμυντικής κυρίως σιωπής των εργαζομένων και της συμπεριφοράς τους στο χώρο εργασίας τους, χωρίς όμως να έχει βρεθεί οποιαδήποτε σχέση με τις άλλες μορφές της σιωπής (Daigle, 2007:Lambert, Hogan & Griffin, 2008). Οι εκπαιδευτικοί στη χώρα μας φαίνεται από την παρούσα έρευνα ότι δεν είναι και τόσο σιωπηλοί, όσον αφορά τη σχέση τους με τον διευθυντή χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες, τις εμπειρίες, τις θεσμικές γνώσεις και ιδέες που σχετίζονται με την εργασία τους, αφού ενημερώνουν για οποιαδήποτε προβλήματα προκύπτουν και συνεργάζονται αρμονικά με τους υπόλοιπους συναδέλφους. Έτσι έρχεται η παρούσα εργασία σε αντίθεση με παλαιότερες έρευνες που δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι νομίζουν πως λόγω της άγνοιάς τους ή λόγω της στάσης και της συμπεριφοράς του διευθυντή δεν χρειάζεται να μιλήσουν για τα προβλήματα που σχετίζονται με την εργασία και με θέματα οργάνωσης του σχολείου τους. Αυτή η σιωπηλή συμπεριφορά έχει αρνητικές επιπτώσεις τόσο για τους ίδιους τους εργαζόμενους εκπαιδευτικούς, όσο και για το σχολικό οργανισμό που υπηρετούν (Cakici,2008). Αντιστρόφως, αποδείχτηκε ότι οι εκπαιδευτικοί μιλούν,ν όταν οι διευθυντές δείξουν σε αυτούς ψηλά δείγματα ηθικής και σωστής συμπεριφοράς (Bass & Avolio, 1994). Το συγκεκριμένο βιβλιογραφικό δεδομένο συμφωνεί με τα αποτελέσματα της έρευνάς μας, αφού οι εκπαιδευτικοί έχοντας ένα καλό κλίμα συνεργασίας και αναγνώρισης αποφασίζουν να εκφράζονται και να βοηθούν το σχολείο τους.

Επιπλέον η προσωπικότητα και η φωνή των εκπαιδευτικών είναι στοιχεία που καθορίζουν τη συμπεριφορά τους στο σχολείο και γενικότερα την απόδοση του σχολείου (LePine & vanDyne, 2001:Avery & Quinones,2004). Αλλά και από μια άλλη μελέτη σε πανεπιστημιακό ίδρυμα έχει αποδειχτεί ότι η οργανωτική σιωπή των

εργαζομένων έχει να κάνει με την φιλοσοφία του εργασιακού περιβάλλοντος. Όταν αυτό τους ευνοεί και αυτοί με τη σειρά τους εκφράζονται πιο ελεύθερα. Η οργανωσιακή σιωπή από την άλλη πλευρά έχει ως αντίκτυπο αρνητικές επιπτώσεις στην ποιότητα της εργασιακής ζωής και της συναισθηματικής δέσμευσης των εργαζομένων (Mehrabian et al., 2013; Deniz et al., 2013).

Μελετήθηκε επίσης η σχέση των δημογραφικών στοιχείων των συμμετεχόντων με τα είδη της οργανωσιακής σιωπής και φωνής. Τα ευρήματα έδειξαν πως το φύλο των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών σχετίζεται σημαντικά τόσο με την συγκαταβατική σιωπή, αλλά και με την συνεργατική και αμυντική φωνή. Ειδικότερα απέναντι στη σιωπή οι γυναίκες παρουσιάζουν μια αρνητική στάση σε σχέση με τους άντρες, ενώ στη φωνή οι γυναίκες είναι θετικότερες από τους άντρες. Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα έρχονται να επιβεβαιώσουν τη θέση ότι οι γυναίκες είναι περισσότερο κοινωνικές και επικοινωνιακές στο εργασιακό τους περιβάλλον αναλαμβάνοντας και διεκπεραιώνοντας περισσότερες εργασίες. Δεν πρέπει να παραβλέπεται και το γεγονός ότι το γυναικείο φύλο επικρατεί στα σχολεία.

Συσχετίσεις σημαντικές παρατηρούνται ακόμη ανάμεσα στην ηλικία και την συγκαταβατική και αμυντική σιωπή, αλλά και στην ηλικία και την συγκαταβατική και αμυντική φωνή. Σε όλα τα είδη οι εκπαιδευτικοί που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 51-60 ετών δείχνουν μια αρνητική τάση, εκτός από την συγκαταβατική σιωπή που την αντιμετωπίζουν με μια θετική ματιά. Την ίδια αρνητική θέση έχουν και οι εκπαιδευτικοί που είναι μεταξύ 41 με 50 ετών. Άλλωστε οι εκπαιδευτικοί που υπηρετούν αυτή τη στιγμή στα σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι στην πλειοψηφία τους 41 με 50 ετών και ακολουθεί η κλίμακα 51 με 60. Το γεγονός ότι οι διορισμένοι δεν ανήκουν στις μικρότερες ηλικίες οφείλεται στη στασιμότητα των διορισμών. Οι νεότεροι ίσως λόγω φόβου ή έλλειψης εμπειρίας αποφασίζουν να τηρούν μια πιο ουδέτερη στάση στους συλλόγους των σχολείων τους.

Τα χρόνια υπηρεσίας συνδέονται και αυτά με τη συγκαταβατική φωνή. Όσοι έχουν 11-20 χρόνια προϋπηρεσία αντιδρούν αρνητικά και ακολουθούν αυτοί που εργάζονται 21-30 χρόνια. Αυτό είναι κατανοητό, γιατί οι εκπαιδευτικοί της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης όταν διορίζονται δείχνουν ενθουσιασμό και θέληση να αλλάξουν προς το καλύτερο το σχολείο και τις μεταξύ τους σχέσεις εισάγοντας νεωτεριστικές ιδέες και δημιουργώντας ένα καλύτερο κλίμα. Όσο όμως περνάνε τα

χρόνια και έρχεται η μονιμότητα και ο συμβιβασμός, ασχολούνται λιγότερο με θέματα του σχολείου, απογοητεύονται που δεν μπορούν να πραγματοποιήσουν τα όνειρά τους. Αυτά τα βιώνουν στην ηλικία των 41 με 50 ετών, όταν έχουν συμπληρώσει 11 με 20 χρόνια προϋπηρεσίας. Οι αμφισβητήσεις, η άρνηση και η αδιαφορία εντείνεται περισσότερο όταν έχουν εργαστεί 21 με 30 χρόνια και βρίσκονται στην ηλικία των 51 με 60 ετών. Η συγκεκριμένη στάση διαμορφώνεται τότε, επειδή γίνονται πιο συντηρητικοί, δεν δέχονται να αλλάξει το κατεστημένο και είναι δύσκολο να καταλάβουν και να ακολουθήσουν τις νέες εξελίξεις (Huberman, 1993).

Η κατοχή οργανικής θέσης αποτελεί και αυτή ένα σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει τη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών. Όσοι κατέχουν οργανική θέση στο σχολείο που υπηρετούν εκφράζονται αρνητικά απέναντι στην συγκαταβατική και αμυντική φωνή σε σχέση με αυτούς που δεν έχουν οργανική θέση. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα δικαιολογείται από το γεγονός ότι η οργανική θέση προσδίδει μια σταθερότητα στους εκπαιδευτικούς θεωρώντας ότι με αυτόν τον τρόπο παγιώνεται η μονιμότητά τους και διεκδικούν περισσότερα δικαιώματα από το σχολείο σε σχέση με αυτούς που δεν έχουν οργανική θέση. Για όλους αυτούς τους λόγους δεν ενδιαφέρονται να διατυπώσουν τις θέσεις τους ή να αντιδράσουν παρουσιάζοντας δείγματα αδιαφορίας στο σχολικό περιβάλλον.

6.2. Αντίληψεις εκπαιδευτικών για την εκπαιδευτική ηγεσία

Η έρευνα αναδεικνύει επίσης ότι οι εκπαιδευτικοί των σχολείων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του Ν. Τρικάλων έχουν στην πλειοψηφία τους μια θετική στάση απέναντι στην εκπαιδευτική τους ηγεσία αγγίζοντας το ποσοστό του 75% κατά μέσο όρο. Η αντίληψη αυτή δεν επηρεάζεται από τη σχολική βαθμίδα υπηρετήσης, Γυμνάσιο-Λύκειο, από τα χρόνια υπηρεσίας, την οργανικότητα της θέσης και από το φύλο του διευθυντή του εκάστοτε σχολείου. Οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν αρχικά ότι η εκπαιδευτική ηγεσία είναι πρόθυμη να συζητήσει μαζί τους θέματα που αφορούν το σχολείο. Παράλληλα τους διευκολύνει και τους υποστηρίζει σε πρακτικές και πρωτοβουλίες που αναλαμβάνουν οι ίδιοι δημιουργώντας ένα θετικό κλίμα για μάθηση προσαρμοζόμενο στις ανάγκες του σχολείου. Θεωρούν ακόμη ότι παρέχει αρκετή αυτονομία σε αυτούς για την οργάνωση και τον προγραμματισμό τους και ότι συζητά με όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας για τα ζητήματα

που προκύπτουν. Η συνεργασία διεύθυνσης και εργαζομένων και η συμμετοχική λήψη των αποφάσεων αποτελούν απαραίτητες προϋποθέσεις για τη σωστή λειτουργία του σχολείου. Ο διευθυντής επιβραβεύει τις πρωτοβουλίες και τις δράσεις των εκπαιδευτικών με αποτέλεσμα το μοντέλο ηγεσίας που διαμορφώνεται να προσεγγίζει τα χαρακτηριστικά του δημοκρατικού στυλ. Σε αυτό συγκαταλέγεται και η αναγνώριση των αναγκών του σχολείου, η σαφής διατύπωση των ρόλων και των στόχων και η εναρμόνισή τους με το όραμα και τις ανάγκες της σχολικής μονάδας (Μπουραντάς,2002: Keith,2009).

Εκτός από την αμφίδρομη επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς οι εργαζόμενοι στα σχολεία θεωρούν ότι ο διευθυντής λειτουργεί συνεργατικά με τους τοπικούς φορείς και τους γονείς των μαθητών. Έτσι οι διευθυντές δρουν υποστηρικτικά με αποτέλεσμα να διαμορφώνεται ένα κλίμα θετικής επαγγελματικής ικανοποίησης και συμπεριφοράς από τους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι αποφασίζουν με τη στάση τους να μιλήσουν και να δράσουν ενεργά στο χώρο του σχολείου παρουσιάζοντας υψηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης.

Το κλίμα της σιωπής και της ελεύθερης έκφρασης των απόψεων διαμορφώνεται επίσης από το διευθυντή του κάθε σχολείου. Η ανάπτυξη σωστού κλίματος στο σχολείο από τη διοίκηση επιδρά θετικά στην καλλιέργεια της φωνής των εργαζομένων και κυρίως της συνεργατικής. Το φαινόμενο αυτό δεν αφορά μόνο το στενό χώρο της ψυχοσύνθεσης του κάθε εργαζομένου, αλλά αποτελεί και ευρύτερο κοινωνιολογικό φαινόμενο που επηρεάζει όλο τον εργασιακό χώρο. Οι εκπαιδευτικοί δε διστάζουν να εκφράσουν ανοιχτά τις ιδέες και τις πληροφορίες τους για την βελτίωση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας του σχολείου, αφού ο διευθυντής βοηθά με την συνεργασία του, την ηθικότητά του, την παροχή αμοιβών και το σωστό παιδαγωγικό και διοικητικό του έργο. Όσο πιο δυναμικός είναι, τόσο πιο ενεργοί είναι οι εκπαιδευτικοί ώστε να συζητούν συνεχώς τις γνώσεις τους, τις απόψεις και τις πρακτικές τους μεταξύ τους και με τη διοίκηση. Αυτό συμβαίνει, γιατί οι σχολικοί ηγέτες διαδραματίζουν βασικό ρόλο στην ενθάρρυνση της ενεργής συμπεριφοράς των εργαζομένων στον χώρο του σχολείου ενισχύοντας και παροτρύνοντάς τους να μιλήσουν δίνοντας βάση στις σχέσεις που διαμορφώνονται στον οργανισμό και στα σχολικά αποτελέσματα.

Μέσα από την έρευνα, λοιπόν, καταδεικνύεται ο καθοριστικός ρόλος του διευθυντή για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου και η ενεργή συμμετοχή των εκπαιδευτικών, η οποία διαμορφώνεται από τη σιωπηλή ή την ομιλητική τους συμπεριφορά μέσα στο σχολείο. Με αυτή τη στάση των εργαζομένων το σχολείο θα μπορέσει να μην είναι ένας απρόσωπος και πανομοιότυπος οργανισμός, αλλά θα δημιουργήσει μία ιδιαίτερη σχολική ταυτότητα με βασικές αξίες και προτεραιότητες που θα οδηγήσουν στην ανάπτυξη και τη βελτίωση των εκπαιδευτικών διαδικασιών και του παραγόμενου εκπαιδευτικού έργου.

Εν κατακλείδι παρατηρήθηκε ότι οι εκπαιδευτικοί εκφράζουν μια θετική στάση απέναντι στη διοίκηση θεωρώντας πως οι σύγχρονοι διευθυντές διαμορφώνουν ένα πολύ σωστό εργασιακό κλίμα δίνοντας πρωτοβουλίες στους ίδιους τους εκπαιδευτικούς τους και δημιουργώντας ένα σωστό μαθησιακό, παιδαγωγικό και εργασιακό περιβάλλον. Έτσι διαμορφώνονται με σαφήνεια οι ρόλοι του καθενός στο σχολείο και προωθείται η εξωτερική και εσωτερική συνεργασία.

6.3.Σχέση ανάμεσα στο στυλ ηγεσίας με τη σιωπή και τη φωνή των εκπαιδευτικών

Τελευταίος στόχος της έρευνας ήταν η διερεύνηση του βαθμού στον οποίο το μοντέλο της διοίκησης επηρεάζει και διαμορφώνει τη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών, αφού άλλωστε η εκπαιδευτική ηγεσία αποτελεί έναν από τους βασικότερους παράγοντες της σχολικής αποτελεσματικότητας (Πασιαρδής, 2004). Από τη συσχέτιση ανάμεσα στην παρουσία της φωνής και της σιωπής των εκπαιδευτικών και τη διεύθυνση παρατηρήθηκε ότι και οι εργαζόμενοι που συμφωνούν και αυτοί που διαφωνούν με τη σιωπή δεν επηρεάζονται από τη διοίκηση. Οι περισσότεροι ερωτηθέντες είναι πρόθυμοι να αναφέρουν ανοιχτά τις θέσεις τους διατυπώνοντας μια αρνητική στάση απέναντι στην συγκαταβατική και αμυντική σιωπή και αντιδρώντας θετικά στην συνεργατική φωνή. Υπάρχουν όμως και εκπαιδευτικοί, οι οποίοι για λόγους αλτρουιστικούς και συνεταιριστικούς προς το σχολείο και τους συναδέλφους εμφανίζουν δείγματα συνεργατικής σιωπής, χωρίς όμως να έχουν κάποιο παράπονο από την άσκηση της διοίκησης τόσο όσον αφορά τους ίδιους, όσο και το υπόλοιπο προσωπικό του σχολείου. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν θεωρούνται αναμενόμενα, γιατί συμφωνούν με τις διεθνείς έρευνες. Οι σύγχρονοι εκπαιδευτικοί διαμορφώνουν μια θετική στάση απέναντι στους

προϊστάμενους τους (Pashiardis & Orphanou, 1999). Συγκεκριμένα, η αποτελεσματική επικοινωνία και η ομαδική εργασία μεταξύ των διευθυντών και των εκπαιδευτικών μπορεί να επιτευχθεί μόνο με την αμοιβαία εμπιστοσύνη, επειδή με αυτή τη στάση των εργαζομένων του σχολείου αυξάνεται η δέσμευση και η παραγωγικότητα των εκπαιδευτικών (Krot & Lewicka, 2012). Βασίζόμενοι και σε άλλες μελέτες διαπιστώνεται ότι προκύπτει επιπλέον μια σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζόμενους του σχολείου, αυξάνεται η ροή των πληροφοριών, εμπλουτίζονται οι σχέσεις, η αλληλεπίδραση και η συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων (Connell et al., 2003). Οι εκπαιδευτικοί με τη θετική τους στάση απέναντι στη φωνή, και κυρίως στο είδος της συνεργατικής, δημιουργούν έναν εσωτερικό μηχανισμό, προκειμένου να αρθούν τυχόν διοικητικά και οργανωτικά προβλήματα επιτρέποντας στους εργαζόμενους να μιλήσουν ανοιχτά και επιδιώκοντας την ενεργή συμμετοχή τους σε συλλογικές λύσεις στην επίλυση των προβλημάτων (Cakici, 2008). Η καθιέρωση ενός κατάλληλου συστήματος ανταμοιβής για τις δημιουργικές ιδέες των εκπαιδευτικών και η διευκόλυνση για την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την διατύπωση ιδεών είναι οι βασικότεροι λόγοι που μπορούν να «σπάσουν» τη σιωπή των εργαζομένων στο σχολείο. Επιπλέον, η αναδιατύπωση των κανόνων λειτουργίας του σχολείου, η διάδοση των συνεργατικών μελετών και προγραμμάτων που στοχεύουν στη βελτίωση της διαχείρισης και την ανοικοδόμηση της επικοινωνίας συμβάλλει στην αύξηση της απόδοσης ενός σχολικού οργανισμού (Panahi et al., 2012). Οι βασικότερες μεταβλητές που επηρεάζουν τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τη διοίκησή τους και διαμορφώνουν μια θετική συμπεριφορά προς αυτή είναι επιπλέον η σαφήνεια της σχολικής αποστολής, η διαμόρφωση των εκπαιδευτικών στόχων, η οργάνωση και ο προγραμματισμός, οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων και η παροχή υποστήριξης (Leithwood & Jantzi, 1999). Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι ο βαθμός της ηγετικής επάρκειας περιλαμβάνει πρακτικές που απαντώνται στο συμμετοχικό και το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας. Για να υπάρξει ένα πετυχημένο σχολείο πρέπει να καθοδηγείται από έναν διευθυντή που λαμβάνει ενεργό μέρος σε όλες τις δομές του σχολείου, από τη σαφή διατύπωση των στόχων και της αποστολής του σχολείου μέχρι την καθημερινή επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς για θέματα διδασκαλίας και μάθησης παρέχοντας πρωτοβουλίες σε αυτούς και ζητώντας την ενεργό συμμετοχή τους (Ärlestig, 2008). Συμπερασματικά η σωστή σχολική ηγεσία είναι το κλειδί για τη συνεχή βελτίωση και το μετασχηματισμό του συστήματος, γιατί υπάρχει πολύ μεγάλη σχέση ανάμεσα στην

ποιότητα της διεύθυνσης του σχολείου και την αποτελεσματικότητα του σχολείου (Bush & Jackson 2002).

Η σπουδαιότητα της έρευνας όμως δεν σταματάει εδώ καθώς η ερμηνεία και η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της οργανωσιακής σιωπής και φωνής των εκπαιδευτικών βοηθά για τη βελτίωση της επιστημονικής και επαγγελματικής εικόνας του εκπαιδευτικού προσωπικού και του σχολείου προς την κοινωνία. Ακόμη, το κέντρο του ερευνητικού ενδιαφέροντος και των επιστημονικών προσπαθειών κινείται τόσο στο επίπεδο της προσωπικότητας των εκπαιδευτικών, όσο και του εσωτερικού της σχολικής μονάδας που υπηρετούν.

6.4. Περιορισμοί και αδυναμίες της έρευνας

Η συγκεκριμένη έρευνα που διεξήχθη έχει κάποιους περιορισμούς. Συγκεκριμένα τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των στοιχείων δεν μπορούν να γενικευτούν, δεδομένου ότι, αν και το πλήθος των συμμετεχόντων είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικό (215 συμμετέχοντες), το δείγμα προέρχεται μόνο από σχολεία του Νομού Τρικάλων και μάλιστα μόνο από τα σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Μια άλλη αδυναμία προκύπτει από το γεγονός ότι η έρευνα έγινε με βάση μόνο το ποσοτικό ερευνητικό εργαλείο. Ως εκ τούτου, τα ευρήματα της παρούσας μελέτης πρέπει να αξιολογηθούν μόνο με βάση αυτή την παράμετρο.

Παρόλα αυτά τα αποτελέσματα της μελέτης θα πρέπει να συμβάλουν ώστε οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί να αποκτήσουν μεγαλύτερη επίγνωση πάνω στο θέμα της σιωπής και της φωνής, καθώς και στις συνέπειες που προκύπτουν από αυτή την συμπεριφορά στο σχολικό περιβάλλον. Έργο της εκπαιδευτικής ηγεσίας, εκτός από τη διαχείριση, θα πρέπει να είναι η ενθάρρυνση των εργαζομένων για να εκφράζουν τις σχετικές ιδέες, τις πληροφορίες τους και τις απόψεις τους πάνω σε ζητήματα του σχολείου.

6.5. Προτάσεις για το μέλλον

Με βάση τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης, κρίνεται σκόπιμο να διατυπωθούν συγκεκριμένες προτάσεις, οι οποίες θα δώσουν το κίνητρο για μελλοντικές έρευνες. Ειδικότερα:

-είναι ανάγκη να διερευνηθούν περισσότερο τα συγκεκριμένα αποτελέσματα προκειμένου να διαπιστωθεί αν όσα προέκυψαν από αυτήν, συμφωνούν με την πραγματικότητα. Παρόμοιες ανάλογες μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να διεξαχθούν χρησιμοποιώντας διαφορετικές μεθόδους, μέσα και διαδικασίες συλλογής δεδομένων προκειμένου να εμπλουτιστούν τα συμπεράσματα με νέα στοιχεία εξεταζόμενα κάτω από διαφορετικές οπτικές.

- Χρειάζεται να επεκταθεί η ομάδα διερεύνησης πέρα από το επίπεδο του νομού, της βαθμίδας και της ιδιότητας των ερωτηθέντων. Έτσι εκτός από τους εκπαιδευτικούς μπορεί να επεκταθεί σε διευθυντές, σχολικούς συμβούλους ή ακόμα και γονείς μαθητών και στην πρωτοβάθμια και τριτοβάθμια εκπαίδευση.

- Τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας μπορούν να χρησιμοποιηθούν από ειδικούς σε εκπαιδευτικά θέματα προκειμένου να βοηθήσουν στη συμπεριφορά και στις εργασιακές τους σχέσεις τους διευθυντές και τους εκπαιδευτικούς.

- Επιπλέον τα αποτελέσματα της έρευνας είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν ως επιστημονικό υλικό από ερευνητές που ασχολούνται με θέματα διοίκησης και οργάνωσης της εκπαίδευσης και με ζητήματα βελτίωσης της εκπαιδευτικής ποιότητας του σχολείου.

Οι συνεχείς και πρωτότυπες έρευνες έχουν ως βασικό τους στόχο την αποτελεσματικότερη βελτίωση της επίδοσης και της ποιότητας των εκπαιδευτικών, του σχολείου και του εκπαιδευτικού συστήματος γενικότερα, η οποία προκύπτει από τα αποτελέσματα των μελλοντικών μελετών. Αναμφίβολα, η συγκεκριμένη έρευνα μπορεί να αποτελέσει αφορμή για επισταμένη έρευνα στο συγκεκριμένο πεδίο καθώς η συμπεριφορά των εκπαιδευτικών σε συνεργασία με τον τρόπο άσκησης της σχολικής διοίκησης επηρεάζουν και διαμορφώνουν το κλίμα του σχολείου και το εκπαιδευτικό έργο γενικότερα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A., (2000), *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*, Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Arkin, R.M. & Shapperd J. A., (1989), Self Presentation Styles in Organizations in R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (eds), *Impression Management in the Organization*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ärlestig, H., (2008b). *Structural prerequisites for principals' and teachers' communication about teaching and learning issues. Improving Schools*, 11(3), 191-205.
- Ashford, S.J., Sutcliffe K.M. & Christianson M.K., (2009), *Speaking Up and Speaking Out: The Leadership Dynamics of Voice in Organizations*.
- Avery, D.R. & Quinones, M. A., (2004), Individual differences and the voice effect: the moderating role of value of voice. *Group & Organization Management*, 29(1), 106-24.
- Avolio, B., Bass, B. & Jung, D., (1999), Re-examining the components of transformational and transactional using Multi-factor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Bass, B. M., (1985), *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B.J., (1994), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Bass, B.M., (2002), *Cognitive, social, and emotional intelligence*. In R. E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo (Eds.), *Multiple intelligences and leadership*: (105-118). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Beer, M. & Eisenstat, R., (2000), The silent killers of strategy implementation and learning, *Sloan Management Review*, 41, 29-40.
- Bogosian, R., (2012), *Engaging Organizational Voice: A Phenomenological Study of Employee's Lived Experiences of Silence in Work Group Settings*, The Faculty of Graduate School of Education and Human Development of the George Washington University.

- Briensfield, C.T, Edwards, M.E & Greenberg, J., (2009),Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations, *Emerald Group Publishing Limited*, 3-33.
- Burris, E. R., Detert, J. R., &Chiaburu, D. S., (2008). Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice.*Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912-922.
- Bush, T. & Jackson, D.,(2002), A preparation for school leadership: International perspectives,*Educational Management and Administration* ,30(4), 417-29.
- Bush, T., (2008), *Leadership and Management Development*, London.
- Cakici, A.,(2008), A research on issues, causes and perceptual results of silence at organizations, *Cukurova University Journal of Social Science*, 17 (1), 117-134.
- Connell, J., Ferres, N. &Travaglione, A., (2003), Engendering trust in manager: Subordinate relationships: Predictors and outcomes, *Personnel Review*, 32(5), 569-590.
- Daigle, C. J., (2007), *Exploring The Relationships Among Standards-Based Education Reform, Leadership, And Teacher Work Outcomes*, PhD Thesis, Regent University.
- Dan, I, Jun, W. & Jiu-cheng, M.,(2009), *organizational silence; a survey on employees working in a Telecommunication Company*.
- De Maria, W., (2006), Brother secret, sister silence: Sibling conspiracies against managerial integrity,*Journal of Business Ethics* ,65(3), 219-234.
- Deniz, N., Oznur, A.N. &Ertosun, G., (2013), The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 691-700.
- Detert, J.R. & Edmondson, A.C.,(2005), No exit, no voice: The bind of risky voice opportunities in organizations. *Academy of Management Proceedings*, 1-6. Retrieved May 22, 2013.
- 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.
- Detert, J.R. &Trevino, L.K., (2010), Speaking Up to Higher-Ups: How Supervisors and Skip-Level Leaders Influence Employee Voice, *Organization Science*, 21(1), 249-270.

- Eliophotou-Menon, M., (2011), Leadership Theory and Educational Outcomes: The Case of Distributed and Transformational Leadership. In *ICSEI (Ed.), 24th International Congress for School Effectiveness and Improvement* , 1-15. Limassol: ICSEI.
- Ellis, J. B.& Dyne, L.V., (2009), *Voice and silence as observers' reactions to defensive voice: Prediction based on communication competence theory*, 37-61.
- Fay, D. & Frese, M., (2001), The concept of personal initiative: an overview of validity studies, *Human Performance*, 14 (1), 97-124.
- Fletcher, D. & Watson, T. (2007), voice, silence and business of construction: loud and Quiet voices in the construction of personal, organizational and social realities, *Organization journal*, 155-175.
- Folger, R., & Cropanzano, R., (1998), *Organizational justice and human resource management*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Fuller, J.B., Marler, L.E. & Hester, K., (2006), Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: exploring aspects of an elaborated model of work design, *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1089-120.
- Harris, A., (2008), *Distributed school leadership: Developing tomorrow's leaders*. London: Routledge.
- Hazen M.A., (2006), Silences, perinatal loss, and polyphony: A post-modern perspective, *Journal of Organizational Change Management*, 19(2), 237-249.
- Hoy, W.K. & Miskel, G.C., (2008), *Educational Administration: Theory, Research and Practice*, (8th ed.) New York: Mc Graw-Hill.
- Huberman, M., (1993), *The Lives of Teachers*, London: Cassell.
- Hulpia, H. & Devos, G., (2010). How distributed leadership can make a difference in teachers' organizational commitment? A qualitative study, *Teaching and Teacher Education*, 26, 565-575.
- Hussain, M.W., Ali, A., Khalid, M., Shafique, M. N. & Ahmad, H., (2016), Organizational Silence A Predictor of Organizational Commitment in Higher Education Institution, *Developing Country Studies*, 6(2), 123-128.
- Gambarotto, F. & Cammozzo, Al., (2010), Dreams of silence: Employee voice and innovation in a public sector community of practice.

- Goleman, G., (2001), Leadership that gets results, *Harvard Business Review*, 35, 78-90.
- Greenberg J., Brinsfield C.T. & Edwards M.S., (2007), Silence As Deviant Work Behaviour: The Peril Of Words Unspoken, *Society for Industrial and Organizational Psychology*, 4, New York.
- Gronn, P., (2000), Distributed properties: a new architecture for leadership, *Educational Management Administration & Leadership*, 28, 317-338.
- Karaca, H., (2013), An exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchical organization: Turkish National Police Case, *European Scientific Journal*, 9(23), 38-50.
- Karacaoglu, K. & Cingoz, A., (2008), Örgütsel Sessizlik. Ozdevecioglu, M. and H. Karadal (Ed.), *Örgütsel Davranışta Seçme Konular*, 155-167, Ankara.
- Khasawneh, A.L. & Zoubi, M. R, (2012), Academics Satisfaction Levels Variation Pertaining Continual Improvement of the Jordanian Universities' Resources Empirical Study, *International Journal of Business and Social Science*, 3(22), 63-80.
- Keith, G., (2009), *The Sacred in Leadership: Separation, Sacrifice and Silence*.
- Kish-Gephart J.J., Detert J.R., Trevino L.K. & Edmondson A.C., (2009), Silenced by fear: The nature, sources and consequences of fear at work. In B.M. Staw & A.P. Brief (eds) *Research in Organizational Behavior*, 29, 163-194. Philadelphia, P.A Elsevier.
- Koh, W.L, Steers, R.M. & Terborg, J.R., (1995), The effects of transformation leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore, *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 319-333.
- Krot, K. & Lewicka, D., (2012), The importance of trust in manager-employee relationship, *International Journal of Electronic Business Management*, 10(3), 224-233.
- Lambert, E.G., Hogan, N.L. & Griffin, M.L., (2008), Being The Good Soldier: Organizational Citizenship Behaviour And Commitment Among Correctional Staff, *Criminal Justice And Behaviour*, 35, 56-68.
- Leithwood, K., & Jantzi, D., (1999), Transformational school leadership effects: A replication, *School Effectiveness and School Improvement*, 10(4), 451-479.

- Leithwood, K., & Jantzi, D., (2000), The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school, *Journal of Educational Administration*, 38 (2), 112-129.
- LePine, J.A. & Van Dyne, L., (1998), Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83, 853-868.
- LePine, J.A. & Van Dyne, L., (2001), Voice and Cooperative Behavior as Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships With Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability, *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326-336.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K., (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Likert, R., (1961), *New Patterns of Management*, McGraw-Hill: New York.
- Lind, E.A., Kanfer, R. & Earley, P.C., (1990), Voice, Control, and Procedural Justice: Instrumental and Noninstrumental Concerns in Fairness Judgments, *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(5), 952-959.
- Liu, D., Wu, J. & Ma, J.C., (2009), Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company, *Computers & Industrial Engineering*, CIE 2009, International conference on IEEE, Heidelberg, Germany, 19-24 July 2009. Available at: <http://fidl.ac.cn:90/diskHylw/EI20094712467555.pdf> (accessed 20 November 2014).
- Louis, K.S., Dretzke, B. & Wahlstrom, K., (2010), How does leadership affect student achievement? Results from a national US survey, *School Effectiveness and School Improvement*, 21 (3), 315-336.
- Marshall, I.A, (2014), Principal Leadership Style and Teacher Satisfaction among a Sample of Secondary School Teachers in Barbados, *Caribbean Educational Research Journal*, 2(2), 105-116.
- Maurer, R., (1996). *Beyond the wall of resistance: Unconventional strategies that build support for change*. Austin, TX: Bard Books.
- Mehrabi, J. Nilipourtabatabaee, S. A., Aghababapour, T. & Shafiee, T., (2013), Studying the effect of quality of working life quality on deduction of organizational silence, *Journal of International Academic Research for Multidisciplinary*, 1(9), 190-204.

- Miceli, R., Sotgiu, Ig. & Settanni, M., (2008), Disaster preparedness and perception of flood risk: A study in an alpine valley in Italy, *Journal of Environmental Psychology*, 28 (2), 164-173.
- 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.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J., (2000), Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world, *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, E. W., (2011), Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *The Academy of Management Annals*, 5, (1), 373- 412.
- Mokhtari, H., (2016), What makes academic librarians organizationally silent?, *IFLA Journal*, 42(3):220-226.
- Nikolaou, I., Vakola, M. & Bourantas, D., (2006), The role of silence on employees' attitudes the day after a merger", *Personnel Review*, 40 (6), 723- 741.
- Nguni, S., Slegers, P. & Denessen, E., (2006), Transformational and transactional leadership effects on teachers job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case, *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177.
- Panahi, B., Veisheh, S., Divkhar, S., Kamari, F., (2012), An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment., *Management Science Letters*, 2, 735-744.
- Pashiardis, P. & Orphanou, S., (1999), An insight into elementary principalship in Cyprus: the teachers' perspective, *The International Journal of Educational Management*, 13(5), 241-251.
- Perlow, L.A. & Williams, St., (2013), *Is Silence killing your company?:* Harvard Business.
- Pinder, C. C., Harlos, K. P., (2001), Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice, *Research in Personnel and Human Research Management*, 20: 331-369.
- Premeaux, S.F., (2001), *Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace* , PhD Thesis: Louisiana State University.

- Premeaux, S.F., & Bedeian, A.G., (2003), Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking up in the Workplace, *Journal of Management Studies*, 40, 1537- 1562.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G., (2000), Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, *Journal of Management*, 26(3), 513- 563.
- Ryan, K.D. & Oestreich, D.K., (1991), *Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity and innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Polychroniou, P., (2009), Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors. The impact on team effectiveness. *Team Performance Management*, 15 (7/8), 343-356.
- Saiti, A., (2007), School leadership and educational equality: analysis of Greece secondary school data, *school Leadership and Management*, 27(1), 65-78.
- Shojaie, S., Zarei, M. H. & Barani, G., (2011), “Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731- 1735.
- Shojaei, A.A. & Tabarei, S.F. S., (2016), The Effect of Organizational Silence and Voice on Organizational Learning in Elementary School Teachers (Iranian study), *International Journal of Advanced Biotechnology and Research (IJBR)*, 7(5), 145-151.
- Simpson, R. & Lewis, P., (2005), An investigation of silence and a scrutiny of transparency: Re-examining gender in organization literature through the concepts of voice and visibility, *the tavistock institute*, 58 (10), 1253-1275.
- Slade, M.R., (2008), *The adaptive nature of organizational silence: a cybernetic exploration of the hidden factory*, George Washington University.
- Souba, W., Way, D., Lucey, C., Sedmak, D. & Notestine, M., (2011), Elephants in academic medicine, *Academic Medicine*, 86(3): 334-347.
- Spillane, J.P., (2006), *Distributed Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Tangirala, S. & Ramanujam, R., (2008), Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37- 68.

- Taliadorou, N. & Pashiardis, P.,(2015), Examining the role of emotional intelligence and political skill to educational leadership and their effects to teachers job satisfaction, *Journal of Educational Administration*,53(5), 642-666.
- Tangirala, S., Kamdar, D., Venkataramani, V., & Parke, M. R. ,(2013),Doing right versus getting ahead: The effects of duty and achievement orientations on employees' voice,*Journal of Applied Psychology*, 98(6), 1040.
- Theoharis, G., (2007),Social justice educational leaders and resistance: Toward a theory of social justice leadership,*Educational Administration Quarterly*,43(2), 221-258.
- Thoonen, E.E.J., Slegers, P.J.C., Oort, F.J., Peetsma, T.T.D., &Geijsel, F.P., (2011),How to improve teaching practices: the role of teacher motivation, organizational factors, and leadership practices,*Educational Administration Quarterly*, 47(3), 496-536.
- Tourish, D. & Robson, P., (2006), Sensemaking and the Distortion of Critical Upward Communication in Organizations, *Journal of Management Studies*, 43 (4), 711- 730.
- Vakola, M., &Bouradas, D., (2005), Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation,*Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I., (2003),Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs,*Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-92.
- Van Dyne, L.,Ang S. &Koh C.K.S.,(2009), Cultural intelligence:Measurement and scale development, In M.A. Moodian (Ed), *Contemporary leadership and intercultural competence: Exploring the cross-culture dynamics within organizations* (233-254). Thousand Oaks: Sage.
- Venkataraman, V., &Tangirala, S., (2010), When And Why Do Employees Speak Up: An Examination Of Mediating And Moderating Variables. *Journal of AppliedPsychology*, 9, 582-591.
- Walumbwa, F. O. &Schaubroeck, J., (2009), Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety, *J Appl Psychol.*, 94 (5), 1275-86.
- Zehir, C., & Erdogan, E., (2011), The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance,*Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.

- Zerubavel, E., (2006), *The elephant in the room: Silence and denial in everyday life*, New York: NY, Oxford University Press.

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Αθανασούλα-Ρέππα, Α., (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση & Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Αθήνα: Έλλην.

- Βάμβακας Μ. Ι., (2006), *Εισαγωγή στην Ψυχολογική Έρευνα και Μεθοδολογία*, Αθήνα: Γρηγόρης.

- Βασιλειάδου, Δ. & Διερονίτου Ειρ., (2014), Η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην Εκπαίδευση, *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών-Επιστημονικών Θεμάτων*, 3, 92-108.

- Γιαννάκης, Μ. & Δανελάτος, Στ., (2012), Ο ρόλος της ηγεσίας στην ανάπτυξη μιας επιχείρησης (διπλωματική εργασία), Τ.Ε.Ι. Ηπείρου.

- Cohen L., Manion L., Morrison K., (2008), *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*, (μτφρ. Κυρανάκης Σ., Μαυράκη Μ., Μητσοπούλου Χ., Μπιθάρια Π., Φιλοπούλου Μ.), Εκδ. Μεταίχμιο: Αθήνα.

- Δημητριάδης, Ε., (2010), *Στατιστικές εφαρμογές με SPSS 17.0 και LISREL 8.7*, Αθήνα: Κριτική.

- Δημόπουλος, Δ., (2017), *Διερεύνηση συσχέτισης μεταξύ του στυλ ηγεσίας των Διευθυντών Σχολικών Μονάδων και της επαγγελματικής ικανοποίησης του εκπαιδευτικού προσωπικού: Απόψεις εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Περιφερειακής Ενότητας Σερρών*, ΕΑΠ.

- Ζαβλανός, Μ., (2002), *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα: Σταμούλης.

- Θεοφιλίδης, Χ., (2012), *Σχολική ηγεσία και διοίκηση, Από τη Γραφειοκρατία στη Μετασχηματιστική Ηγεσία*. Αθήνα: Γρηγόρης.

- Greenberg, J. & Baron, R. A., (2013), *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*, (μτφρ. Αντωνίου Αλ.-Στ.), Αθήνα: Gutenberg.

- Καμπουρίδης, Γ., (2002), *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων*, Αθήνα: Κλειδάριθμος.

- Καστανίδου, Σ. & Τσικαντέρη, Ρ., (2015), Συμμετοχικός τρόπος λήψης αποφάσεων ως παράγοντας βελτίωσης της ποιότητας και αποτελεσματικότητας της Σχολικής Μονάδας, *Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπ@ιδευτικός κύκλος»*, 3(3), 19-38.

- Κατσαρός, Ι.,(2007), *Επιμορφωτικό υλικό για την επιμόρφωση στελεχών διοίκησης της εκπαίδευσης*, 3,Αθήνα:ΥΠΕΠΘ.
- Κεχαγιάς, Εμ, (2016), *Η «Σκοτεινή» Προσωπικότητα σε Συνάρτηση με την Οργανωσιακή Φωνή και Σιωπή στις Επιχειρήσεις(πτυχιακή εργασία)*, Πανεπιστήμιο Πειραιά.
- Κουτούζης, Μ.,(1999),*Γενικές Αρχές Management*, ΕΑΠ: Πάτρα.
- Λαλογιάννη, Ευστ., (2017),*Ελεύθερη Έκφραση Απόψεων: Εμπειρική μελέτη σε εργαζόμενους σε οργανισμούς πληροφόρησης (πτυχιακή εργασία)*, ΤΕΙ Αθήνας.
- Λούης, Κ. & Χατζηγεωργίου, Ε., (2009),Οι διαστάσεις και οι πτυχές της κατακευματισμένης ηγεσίας (distributed leadership) στο σχολείο και ένα προτεινόμενο σχήμα διερεύνησης στα κυπριακά σχολεία Μέσης Εκπαίδευσης, *Δελτίο Παιδαγωγικού Ινστιτούτου Κύπρου*, 11, 14-20.
- Μανωλάκος, Η. Π., (2009). *Επιμορφωτικές προτάσεις από εκπαιδευτικούς της πράξης προς εκπαιδευτικούς της τάξης*. Πειραιάς: Προκόπης Μανωλάκος.
- Mason, J., (2003), Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας(μτφ. Δημητριάδου Ελ.):Ελληνικά Γράμματα.
- Μπουραντάς, Δ., (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές*.Αθήνα: Μπένος.
- Μπουραντάς, Δ., (2005). *ΗΓΕΣΙΑ: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Πασιαρδής, Π., (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*,Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Ράπτης, Ν. &Βιτιλάκη, Χ., (2007),*Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Η ταυτότητα του Διευθυντή της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδη.
- Σαΐτης, Χ.Α., (2000), *Η Λειτουργία του Σχολείου μέσα από τις Αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων*,Αθήνα:Ατραπός.
- Σαΐτης, Χ.Α., (2005), *Οργάνωση & Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Αθήνα:Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ.Α., (2008),*Ο διευθυντής στο δημόσιο σχολείο*, Αθήνα: ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Τσομπανάκη, Αν.,(2017),*Οι απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για τη συμβολή των επικοινωνιακών δεξιοτήτων του Διευθυντή σχολικής μονάδας στην εύρυθμη λειτουργία της: Θεωρητική και Ερευνητική Προσέγγιση (μεταπτυχιακή εργασία)*, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ1

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιείται στα πλαίσια εκπόνησης της μεταπτυχιακής εργασίας μου στην «Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης» του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Το ερωτηματολόγιο που κρατάτε είναι ανώνυμο και απόλυτα εμπιστευτικό. Στόχος του είναι η καταγραφή των απόψεών σας για το φαινόμενο της παρουσίας τηςοργανωσιακής σιωπής/φωνής και τη σχέση της με την ηγεσία στο σχολείο.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία σας.

Με εκτίμηση,
Καλούσιου Καλλιόπη, Φιλολόγος
kcalousiou@uth.gr

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Φύλο:	Αντρας	Γυναίκα			
Ηλικία:	23-30	31-40	41-50	51-60	60+
Σχολείο υπηρετήσης:	Γυμνάσιο		Λύκειο		
Χρόνια υπηρεσίας:	1-5	6-10	11-20	21-30	31+
Κατέχετε οργανική θέση:	Ναι		Όχι		
Φύλο του διευθυντή του σχολείου σας	Αντρας		Γυναίκα		

Ερωτηματολόγιο

1. Παρακαλώ απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις, κυκλώνοντας τον αριθμό που εκφράζει καλύτερα τις απόψεις σας:

1: διαφωνώ απόλυτα, 2: διαφωνώ, 3: ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ, 4: συμφωνώ, 5: συμφωνώ απόλυτα

Στις διάφορες καταστάσεις που αντιμετωπίζω στο σχολείο: Συγκαταβατική σιωπή					
1. Είμαι πρόθυμος/η να κάνω προτάσεις για αλλαγές λόγω μη εμπλοκής μου	1	2	3	4	5
2. Κρατώ μέσα μου παθητικά τις ιδέες μου λόγω παραίτησης	1	2	3	4	5
3. Κρατώ παθητικά για μένα τις ιδέες μου για την επίλυση προβλημάτων	1	2	3	4	5
4. Κρατώ για μένα οποιαδήποτε ιδέα για βελτίωση, γιατί έχω χαμηλή αποτελεσματικότητα στο να κάνω τη διαφορά	1	2	3	4	5
5. Κρατώ για μένα τις ιδέες σχετικά με το πώς θα βελτιώσω τη δουλειά μου, γιατί νιώθω ότι δεν εμπλέκομαι	1	2	3	4	5
Αμυντική σιωπή					
6. Δεν μιλώ και δεν προτείνω ιδέες για αλλαγή επειδή φοβάμαι	1	2	3	4	5
7. Κρατώ μέσα μου κάποιες πληροφορίες επειδή φοβάμαι	1	2	3	4	5
8. Παραλείπω να αναφέρω κάποια γεγονότα για να προφυλάξω τον εαυτό μου	1	2	3	4	5
9. Αποφεύγω να εκφράζω ιδέες για βελτιώσεις για να προφυλάξω τον εαυτό μου	1	2	3	4	5
10. Κρατώ μέσα μου τις απόψεις μου για την επίλυση προβλημάτων επειδή φοβάμαι	1	2	3	4	5
Συνεργατική σιωπή					
11. Κρατώ μέσα μου εμπιστευτικές πληροφορίες για λόγους καλής συνεργασίας	1	2	3	4	5
12. Δεν αποκαλύπτω κάποιες εσωτερικές πληροφορίες σε τρίτους προς όφελος του σχολείου μου	1	2	3	4	5
13. Αντιστέκομαι στην πίεση των άλλων και δεν αποκαλύπτω τα μυστικά του σχολείου μου	1	2	3	4	5
14. Δεν αποκαλύπτω εμπιστευτικές πληροφορίες γιατί ενδιαφέρομαι για το σχολείο	1	2	3	4	5
15. Αρνούμαι να διαρρεύσω πληροφορίες που θα βλάψουν το σχολείο μου	1	2	3	4	5
16-20: συγκαταβατική φωνή, 21-25: αμυντική φωνή					
16. Υποστηρίζω παθητικά τις ιδέες των άλλων λόγω μη εμπλοκής	1	2	3	4	5
17. Συμφωνώ με τις απόψεις των συναδέλφων μου λόγω παραίτησης	1	2	3	4	5
18. Εκφράζω παθητικά τη συμφωνία μου και σπάνια συνεισφέρω με κάποια νέα ιδέα	1	2	3	4	5

19. Εκφράζω τη συμφωνία μου με την ομάδα, γιατί έχω χαμηλή αποτελεσματικότητα στο να επιφέρω μόνος/η μου κάποια αλλαγή	1	2	3	4	5
20. Συμφωνώ παθητικά με τους άλλους για την επίλυση των προβλημάτων	1	2	3	4	5
21. Εκτός από το να συμφωνώ με την ομάδα δεν εκφράζομαι πολύ, επειδή φοβάμαι	1	2	3	4	5
22. Εκφράζω ιδέες που στρέφουν την προσοχή στους άλλους και όχι σε εμένα, επειδή φοβάμαι	1	2	3	4	5
23. Προσφέρω εξηγήσεις που προσανατολίζουν τη συζήτηση στους άλλους, για να προφυλάξω τον εαυτό μου	1	2	3	4	5
24. Στις συζητήσεις που γίνονται, ακολουθώ τις απόψεις της ομάδας και τις υποστηρίζω, για να προφυλάξω τον εαυτό μου	1	2	3	4	5
25. Συνήθως συμφωνώ με την ομάδα, επειδή φοβάμαι	1	2	3	4	5
Συνεργατική φωνή					
26. Εκφράζω τις απόψεις μου για την επίλυση των προβλημάτων έχοντας ως κίνητρο τη συνεργασία προκειμένου να ωφεληθεί το σχολείο μου	1	2	3	4	5
27. Αναπτύσσω ιδέες και κάνω προτάσεις σχετικά με θέματα που αφορούν το σχολείο μου	1	2	3	4	5
28. Επικοινωνώ και λέω τις απόψεις μου για εργασιακά θέματα ακόμα και όταν οι άλλοι διαφωνούν	1	2	3	4	5
29. Λέω ανοικτά τις ιδέες μου για νέα έργα και δράσεις που ενδεχομένως θα ωφελησουν το σχολείο μου	1	2	3	4	5
30. Προτείνω ιδέες για αλλαγή λόγω του μεγάλου ενδιαφέροντος που έχω για το σχολείο μου	1	2	3	4	5

2. Παρακαλώ απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις, κυκλώνοντας τον αριθμό που εκφράζει καλύτερα τις απόψεις σας:

1: διαφωνώ απόλυτα, 2: διαφωνώ, 3: ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ, 4: συμφωνώ,

5: συμφωνώ απόλυτα

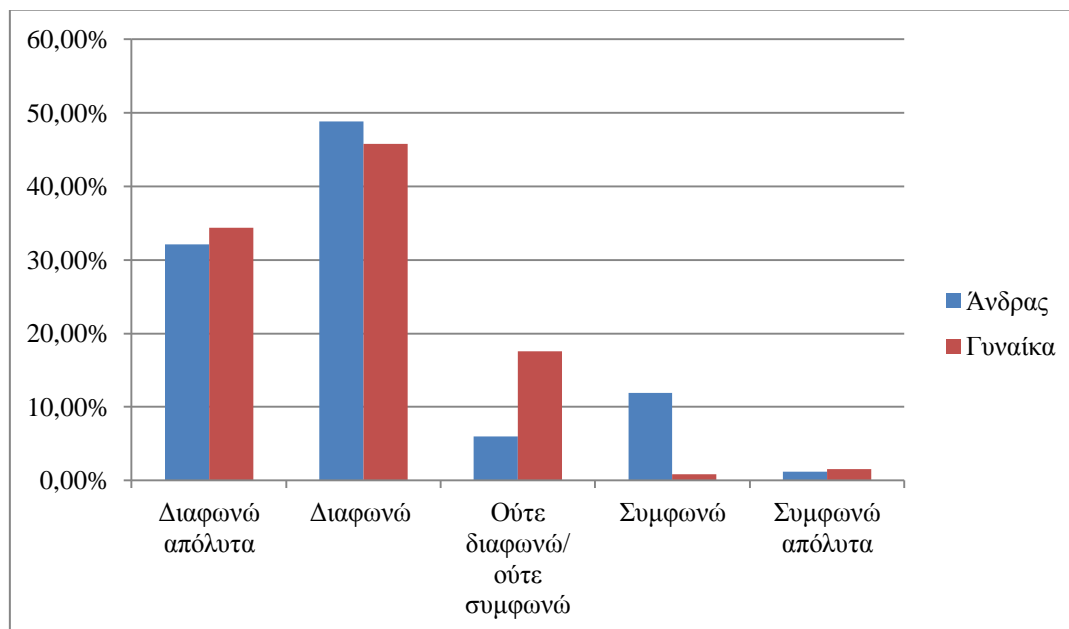
Κατά την άποψή σας, σε ποιο βαθμό ο Διευθυντής του σχολείου σας:					
1. Διευκολύνει και υποστηρίζει προγράμματα και πρακτικές που δημιουργούν θετικό κλίμα για μάθηση.	1	2	3	4	5
2. Διασφαλίζει την εναρμόνιση της εργασίας των εκπαιδευτικών με τους εκπαιδευτικούς στόχους του σχολείου	1	2	3	4	5
3. Διαθέτει ευελιξία στις σχέσεις του με τους εκπαιδευτικούς	1	2	3	4	5
4. Επιτρέπει αρκετή αυτονομία στους εκπαιδευτικούς για να οργανώνουν και να προγραμματίζουν τη διδασκαλία τους.	1	2	3	4	5
5. Επιλύει προβλήματα με τους εκπαιδευτικούς με συνεργατικό τρόπο.	1	2	3	4	5
6. Εφαρμόζει συμμετοχικές διαδικασίες στη λήψη αποφάσεων.	1	2	3	4	5
7. Ακούει προσεκτικά τις ιδέες και τις εξηγήσεις των εκπαιδευτικών	1	2	3	4	5
8. Διευκολύνει την ομοφωνία ανάμεσα στο προσωπικό κατά τη λήψη αποφάσεων.	1	2	3	4	5

9.Συζητά θέματα που αφορούν το σχολείο με τους εκπαιδευτικούς.	1	2	3	4	5
10.Θέτει με σαφήνεια τους ρόλους και τις κύριες δραστηριότητες του προσωπικού.	1	2	3	4	5
11. Επιβραβεύει τους εκπαιδευτικούς για την συνεισφορά τους στο σχολείο.	1	2	3	4	5
12. Συζητά τους στόχους του σχολείου με τους εμπλεκόμενους φορείς (σχολικό συμβούλιο, γονείς, κοινοτικό συμβούλιο κτλ).	1	2	3	4	5
13.Αναγνωρίζει τις ανάγκες του σχολείου/κοινότητας και προτείνει δραστηριότητες που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές.	1	2	3	4	5
14.Επαινεί τους εκπαιδευτικούς που συνεισφέρουν εξάίρετα στις σχολικές δραστηριότητες.	1	2	3	4	5
15.Δίνει έμφαση και καλλιεργεί την αμφίδρομη επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς.	1	2	3	4	5
16.Ενθαρρύνει την επικοινωνία του σχολείου με τους γονείς.	1	2	3	4	5
17.Προωθεί τη συνεργασία με άλλους οργανισμούς και επιχειρήσεις της κοινότητας για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες των μαθητών.	1	2	3	4	5
18.Θέτει με σαφήνεια τις πολιτικές και τις διαδικασίες προς εφαρμογή.	1	2	3	4	5

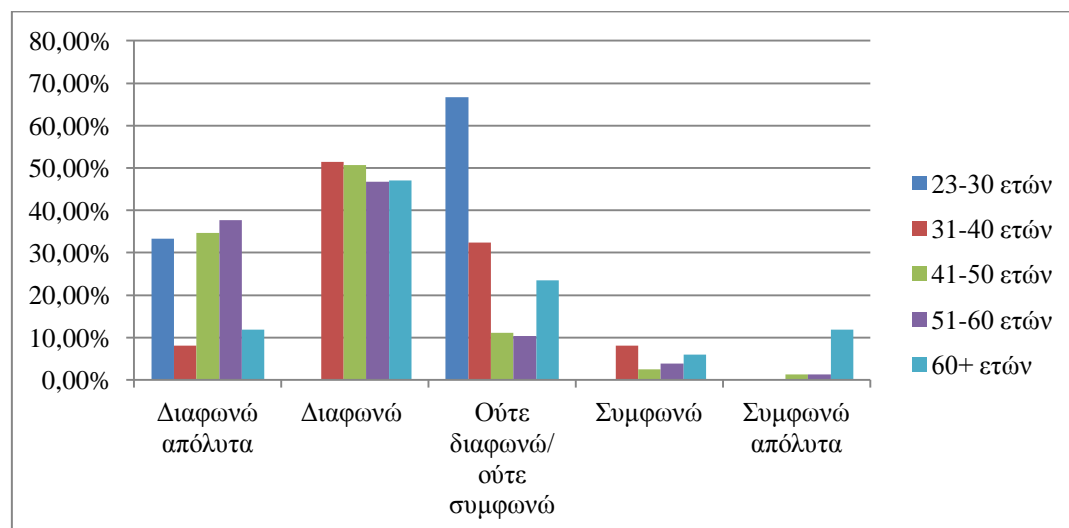
Σας ευχαριστώ θερμά!

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

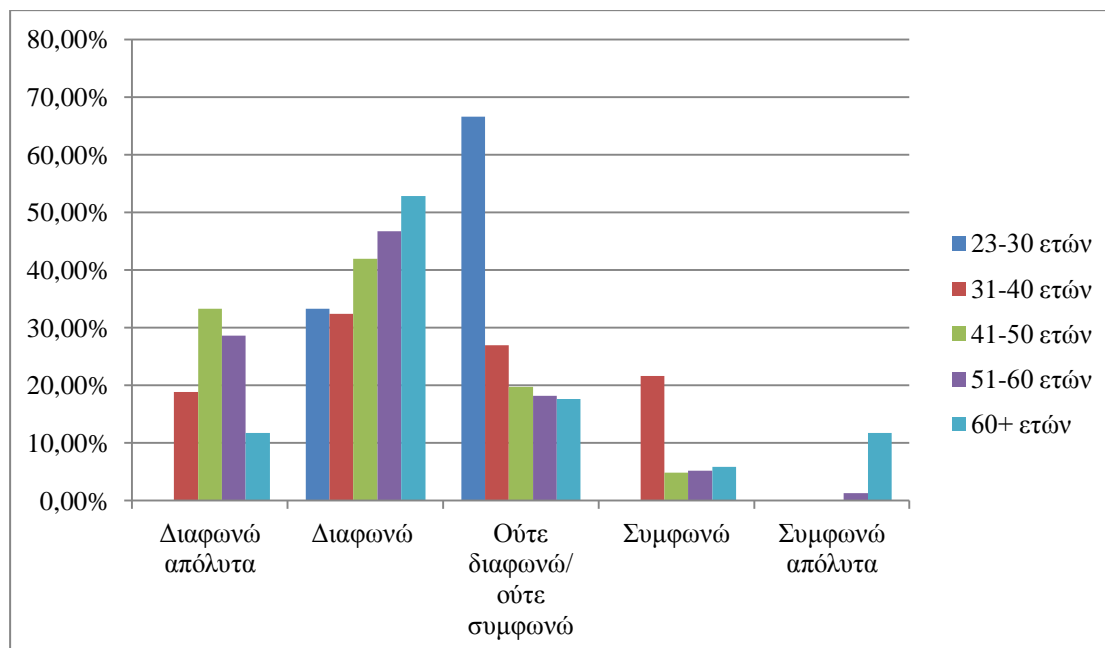
Γράφημα 16. Εκφράζω ιδέες που στρέφουν την προσοχή στους άλλους και όχι σε εμένα, επειδή φοβάμαι ανά φύλο



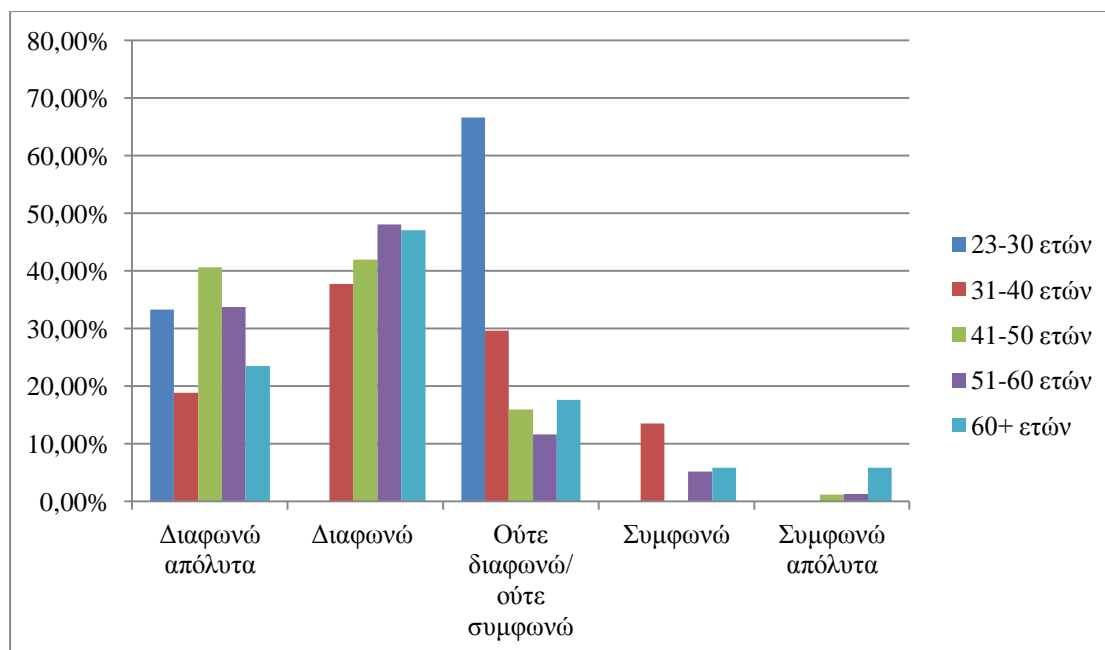
Γράφημα 17. Εκφράζω παθητικά τη συμφωνία μου και σπάνια συνεισφέρω με κάποια νέα ιδέα ανά ηλικία



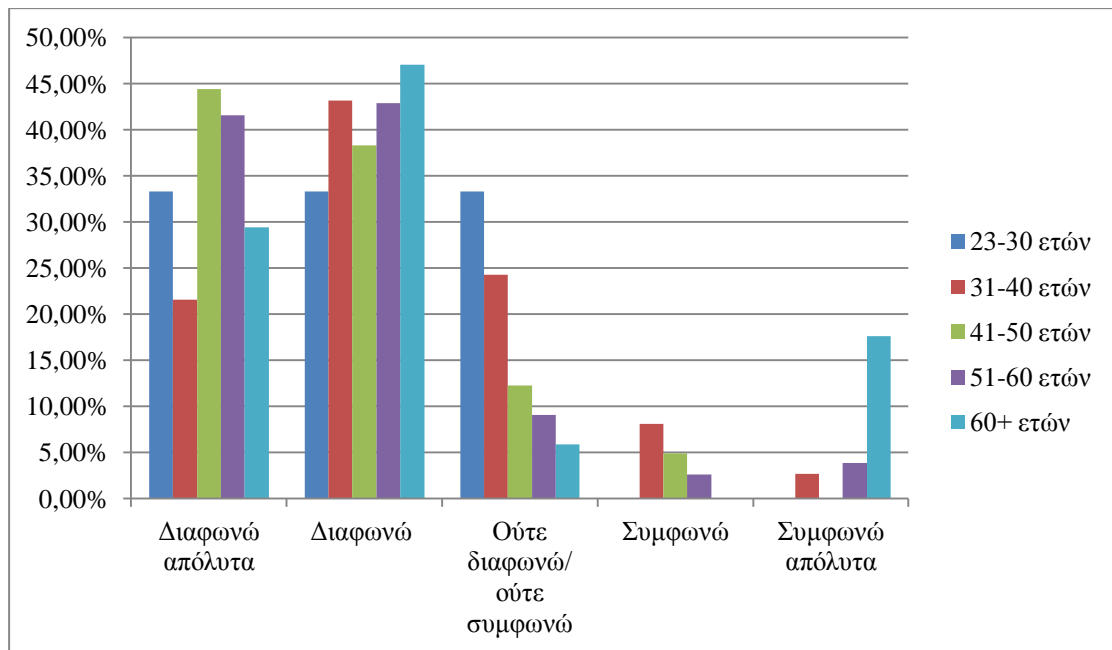
Γράφημα 18. Εκφράζω τη συμφωνία μου με την ομάδα, γιατί έχω χαμηλή αποτελεσματικότητα στο να επιφέρω μόνος/η μου κάποια αλλαγή ανά ηλικία



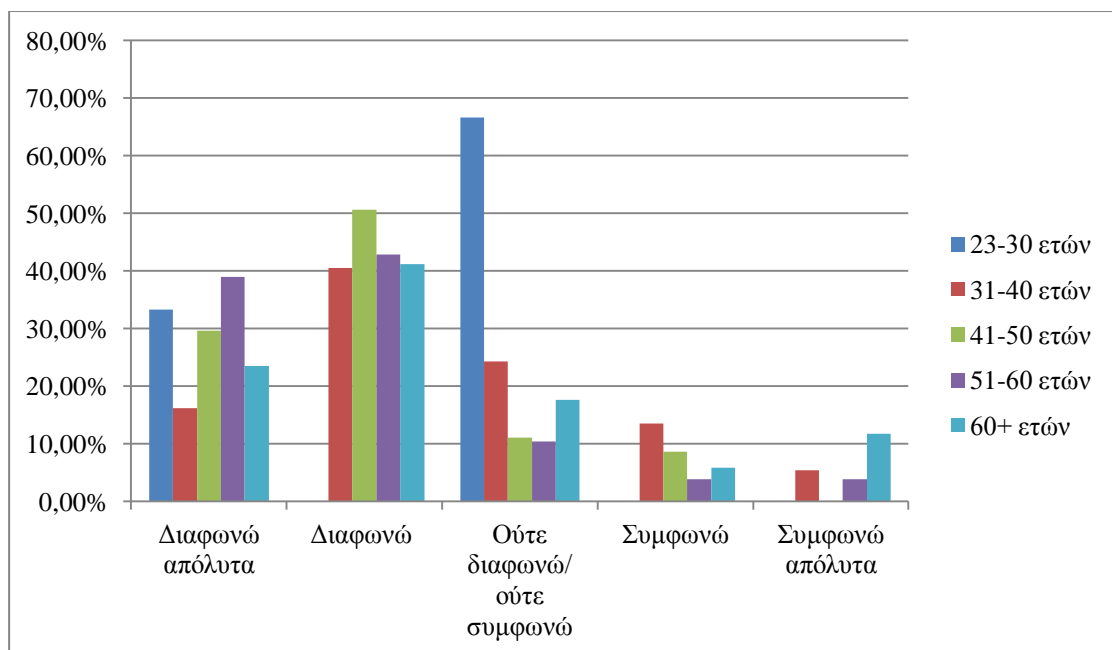
Γράφημα 19. Συμφωνώ παθητικά με τους άλλους για την επίλυση των προβλημάτων ανά ηλικία



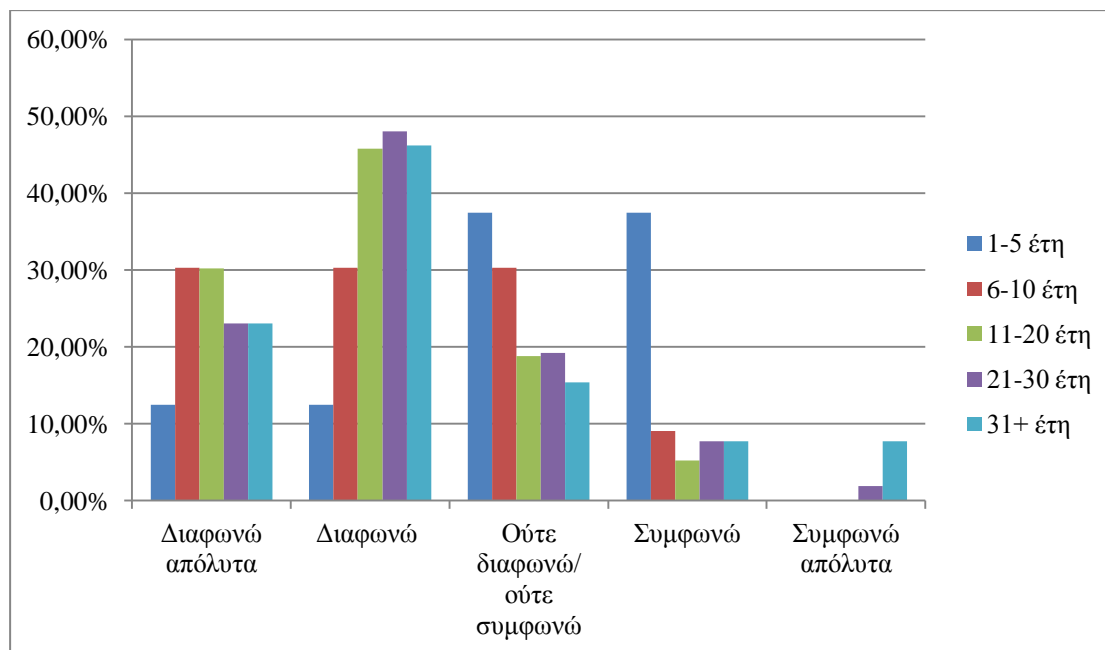
Γράφημα 20. Εκτός από το να συμφωνώ με την ομάδα δεν εκφράζομαι πολύ, επειδή φοβάμαι ανά ηλικία



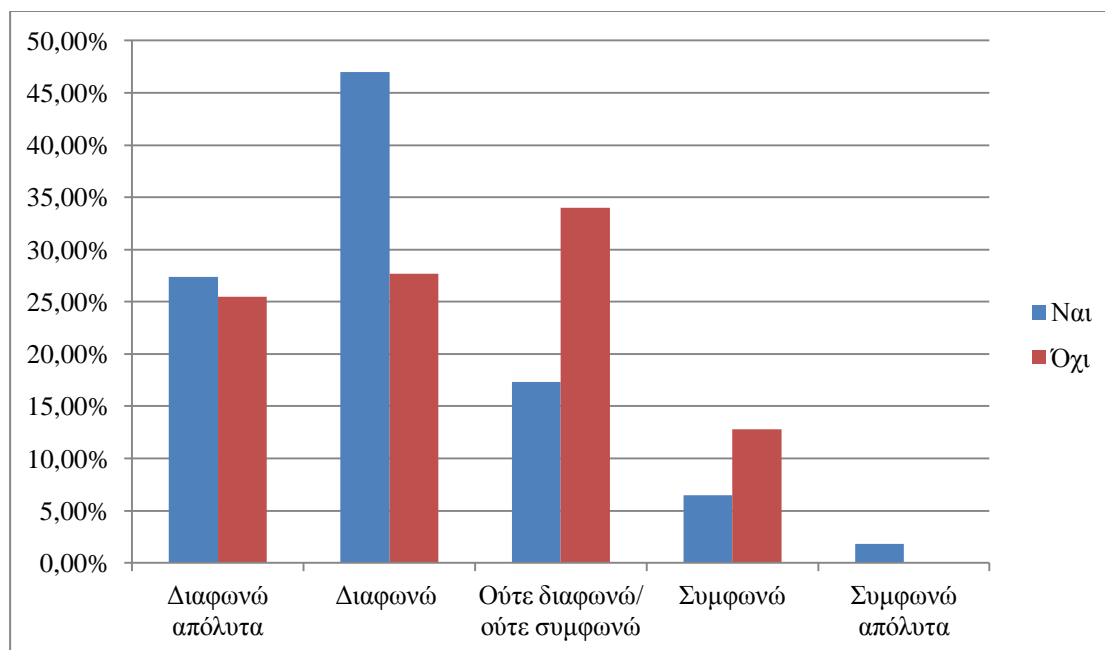
Γράφημα 21. Στις συζητήσεις που γίνονται, ακολουθώ τις απόψεις της ομάδας και τις υποστηρίζω, για να προφυλάξω τον εαυτό μου ανά ηλικία



Γράφημα 22. Εκφράζω τη συμφωνία μου με την ομάδα, γιατί έχω χαμηλή αποτελεσματικότητα στο να επιφέρω μόνος/η μου κάποια αλλαγή ανά έτη υπηρεσίας



Γράφημα 23. Εκφράζω τη συμφωνία μου με την ομάδα, γιατί έχω χαμηλή αποτελεσματικότητα στο να επιφέρω μόνος/η μου κάποια αλλαγή ανά οργανική



Γράφημα 24. Συνήθως συμφωνώ με την ομάδα, επειδή φοβάμαι ανά οργανική

