



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

ΠΜΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ  
ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

*Η Οργανωσιακή Κουλτούρα στο χώρο της Εκπαίδευσης  
Εξέταση περίπτωσης της Α/θμιας & Β/θμιας Εκπ/σης Ν. Αργολίδας*

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ: **ΕΛΕΝΗ ΠΑΠΑΘΑΝΑΣΙΟΥ**  
Α.Μ. 06031

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: **ΘΑΝΟΣ ΚΡΙΕΜΑΔΗΣ**

ΤΡΙΠΟΛΗ 2009



## ΠΡΟΛΟΓΟΣ - ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Τα μαθήματα Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και Στρατηγικό Μάνατζμεντ του πρώτου εξαμήνου σπουδών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος αποτέλεσαν το ερέθισμα για περαιτέρω διεύρυνση του κεφαλαίου που αφορά την Οργανωσιακή Κουλτούρα των Οργανισμών, Επιχειρήσεων και Δημοσίων Υπηρεσιών.

Η ανάγκη για γνώση και πληροφόρηση του ειδικότερου πεδίου της Οργάνωσης και Διοίκησης Δημοσίων Υπηρεσιών Οργανισμών και Επιχειρήσεων θα αποτελέσει όχι μόνο εφαλτήριο προσωπικής εξέλιξης αλλά και ποιοτικής αναβάθμισης της Εκπαίδευσης ως εργαλείο ανταγωνιστικότητας στην αγορά.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα τη διατριβή μου Αναπληρωτή Καθηγητή κ. Θάνο Κριεμάδη για τη συμβολή του στην προετοιμασία του περιεχομένου της παρούσας εργασίας.

**Ε.Π.**

*Αφιερώνεται  
στην οικογένειά μου*

## **ΠΡΟΛΟΓΟΣ – ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

### **ΑΦΙΕΡΩΣΗ**

### **ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ**

### **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

### **ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΣΤΑ ΑΓΓΛΙΚΑ**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ**

### **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ**

### **ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ**

#### **1. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ**

##### **1.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ**

###### *1.1.1 Έννοιες – Ορισμοί*

*Προβλήματα με τον ορισμό – Οργανωσιακή Κουλτούρα*

###### *1.1.2 Υποκουλτούρα*

###### *1.1.3 Ρόλος της κουλτούρας*

###### *1.1.4 Διαχωρισμός – Επίπεδα κουλτούρας*

###### *1.1.5 Τύποι Κουλτούρας*

###### *1.1.6 Ιδιότητες Κουλτούρας*

##### **1.2 ΜΕΤΡΗΣΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ – ΜΟΝΤΕΛΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ**

*1.2.1 Το διαγνωστικό μοντέλο των Quinn και Cameron*

*1.2.2 Το διαγνωστικό μοντέλο των R. Harrison και H. Stokes*

##### **1.3 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΚΛΙΜΑ**

*1.3.1 Έννοια του οργανωσιακού κλίματος*

*1.3.2 Διαστάσεις του οργανωσιακού κλίματος*

*1.3.3 Ομοιότητες και διαφορές κουλτούρας και κλίματος*

*1.3.4 Πώς η οργανωσιακή κουλτούρα και το κλίμα επηρεάζουν τη δημιουργικότητα και την ανάπτυξη καινοτόμων δράσεων σε έναν οργανισμό*

##### **1.4 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ**

*1.4.1 Διαμόρφωση κουλτούρας*

*1.4.2 Καθιέρωση – Ενίσχυση κουλτούρας*

*1.4.3 Μετάδοση της κουλτούρας*

#### 1.4.4 Διατήρηση της κουλτούρας

### 1.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

#### 1.5.1 Εθνική και Οργανωσιακή κουλτούρα

#### 1.5.2 Κατάλληλη εταιρική κουλτούρα

### 1.6 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

### 1.7 Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

#### 1.7.1 Σχέση οργανωσιακής κουλτούρας και αποτελεσματικότητας

### 1.8 Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

#### 1.8.1 Γενικά

#### 1.8.2 Η κουλτούρα στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

#### 1.8.3 Μελέτη περίπτωσης: έρευνα γραφειοκρατίας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης

#### 1.8.4 Αλλαγή ή βελτίωση της διοικητικής κουλτούρας στη Δημόσια Διοίκηση

#### 1.8.5 Επιχειρησιακό πρόγραμμα «Βελτίωση της Διοικητικής Ικανότητας της Δημόσιας Διοίκησης 2007-2013»

## 2. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ

### 2.1 ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΚΑΙ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΕ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ

#### 2.1.1 Γενικά

#### 2.1.2 Νεωτερικότητα και εκπαιδευτική πολιτική: Η καταγωγή του δημόσιου σχολείου

#### 2.1.3 Ύστερη νεωτερικότητα και η αναθεώρηση των εκπαιδευτικών ορισμών. Η προοπτική του δημόσιου σχολείου

#### 2.1.4 Το έργο της αναψηλάφησης και η ευθύνη του ακαδημαϊκού κόσμου

### 2.2 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ – ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

#### 2.2.1 Εισαγωγή

#### 2.2.2 Η έννοια της αποκέντρωσης

### 2.2.3 Η κατάσταση της εκπαιδευτικής διοίκησης

## 2.3 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

### 2.3.1 Η έννοια της «Σχολικής Κουλτούρας»

2.3.2 Παράγοντες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση της και συντελούν στην αλλαγή της

2.3.3 Βελτίωση της κουλτούρας

2.3.4 Αλλαγή της κουλτούρας

## 2.4 ΤΕΧΝΟΚΡΑΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟΥΣ ΡΟΛΟΥΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ

2.4.1 Γενικά

2.4.2 Η τομή του νεοφιλελευθερισμού

2.4.3 Οι προσεγγίσεις για το ρόλο

## 2.5 ΟΡΑΜΑ - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ - ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

2.5.1. Οραμα - Στρατηγική της Εκπαίδευσης

2.5.2. Πως η διοίκηση ολικής ποιότητας οδηγεί στη δημιουργία στόχων στην εκπαίδευση

2.5.3. Αποτελεσματικά σχολεία - Προβλήματα - Συμπεράσματα

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

### ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ

3.1. Μεθοδολογία έρευνας - Στόχος -Ερευνητικό εργαλείο -Δείγμα

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

### ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.1. Παρουσίαση Αποτελεμάτων

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ

5.1. Συμπεράσματα Έρευνας

5.2. Συμπεράσματα - Προτάσεις

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι στόχοι της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας είναι καταρχήν με βάση την βιβλιογραφική έρευνα μία διευρυμένη ανασκόπηση των όρων «Οργανωσιακή Κουλτούρα» και «Εκπαίδευση» και η συσχέτιση των δύο εννοιών. Η εργασία εστιάζεται στον εκπαιδευτικό κλάδο και για τον λόγο αυτόν στο πλαίσιο της δευτερογενούς βιβλιογραφικής έρευνας επιδιώχθηκε η σκιαγράφηση του προφίλ και των ιδιαιτεροτήτων των σχολείων της Α/θμιας και Β/θμιας Εκπ/σης του Ν. Αργολίδας ως ένα ενδιαφέρον παράδειγμα προς διερεύνηση.

Στόχοι της πρωτογενούς έρευνας είναι η «αποκρυπτογράφηση» της οργανωσιακής κουλτούρας που χαρακτηρίζει τα Δημοτικά Σχολεία, τα Γυμνάσια και Λύκεια του Ν. Αργολίδας όπως προκύπτει από τις αντιλήψεις των διευθυντών αυτών των σχολείων η αποτύπωση των υφισταμένων προσανατολισμών, ο βαθμός ανταπόκρισης στις σημερινές μεταβαλλόμενες εκπαιδευτικές συνθήκες και η προσπάθεια προσέγγισης στις εκφρασμένες επιθυμίες τους για μία ιδανική, κατά την γνώμη τους, εκπαιδευτική κουλτούρα καταλήγοντας σε κάποια συμπεράσματα που πιθανόν να βοηθήσουν τα σχολεία να εντοπίσουν προβλήματα και να εφαρμόσουν πολιτικές και συστήματα διοίκησης που να ανταποκρίνονται στις επιταγές των καιρών.

Με κύριο ερευνητικό εργαλείο το ερωτηματολόγιο και κάποιες πιλοτικές συνεντεύξεις καταλήξαμε σε κάποια αποτελέσματα ώστε η χρήση των αποτελεσμάτων της έρευνας αυτής να καταδείξει τη σημαντικότητα της Οργανωσιακής Κουλτούρας και τη διευθέτησή της ώστε να ληφθεί υπόψη στη διαμόρφωση Στρατηγικής στην Εκπαίδευση.



## **OVERVIEW**

The aims of the present thesis, which is based on bibliographical research, are, firstly, to conduct an in-depth review of the terms “organizational culture” and “education” and to establish a correlation between these two notions. The study focuses on the educational sector and for this reason, within the framework of a related bibliographical study, attempts to compile a profile of the peculiarities of the primary and secondary schools of Argolida, which offer interesting possibilities for research.

The aim of the main study is to decode the administrative mentality found in the primary and secondary schools of the Prefecture of Argolida, as expressed in the attitudes and conceptions of the principals of these schools, the existing institutional orientation, the extent to which these schools correspond to the changing conditions of contemporary education as well as their conception of the ideal educational culture, closing with certain conclusions which may prove useful to school in pinpointing problems as well as in applying policies and administrative structures which have contemporary relevance.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

*«Το Μέλλον είναι αβέβαιο, αλλά αυτή η αβεβαιότητα βρίσκεται στον πυρήνα της ανθρώπινης δημιουργικότητας»*

*Hya Prigorgine*

Ποτέ άλλοτε από την αυγή της βιομηχανικής επανάστασης και μετά οι ηγέτες των επιχειρήσεων δεν είχαν τόσα πολλά να μάθουν (και να απομάθουν) για την τέχνη της διοίκησης των επιχειρήσεων και ποτέ άλλοτε δεν υπήρχαν τόσες πολλές και τόσο αντιφατικές μεταξύ τους θεωρίες. Ο λόγος της σημερινής αναταραχής στον τομέα της διοικητικής σκέψης οφείλεται στο γεγονός ότι έχει έλθει στο προσκήνιο ένα νέο «σύστημα δημιουργίας πλούτου.

### **Εννοιολογική προσέγγιση της οργανωσιακής κουλτούρας**

Κατά την διάρκεια της δεκαετίας του **1980** διάφοροι συγγραφείς ασχολήθηκαν συστηματικά με το μάνατζμεντ και τη μελέτη των επιχειρήσεων. Στα βιβλία τους παρουσίαζαν μία διαφορετική εικόνα του μάνατζμεντ που απείχε σημαντικά από τη θεωρία σύμφωνα με την οποία οι οργανισμοί μπορούσαν να διοικηθούν μόνο με οικονομικά κριτήρια. Αυτή η άποψη άρχισε να εγκαταλείπεται και έκανε την εμφάνισή της η «συμπεριφορική διάσταση» του μάνατζμεντ και των οργανισμών. Η διαφορά μεταξύ επιτυχημένου και όχι πολύ επιτυχημένου οργανισμού εντοπιζόταν σε αρχές και αξίες που στήριζαν την εσωτερική του οργάνωση και λειτουργία. Οι συγγραφείς προσδιόρισαν μία σειρά από μικρής σημασίας μεταβλητές που συνήθως θεωρούνταν σημαντικές αλλά συχνά φαίνονταν να έχουν μικρή απευθείας επίδραση στην πορεία του οργανισμού. Οι μεταβλητές αυτές είναι τα στοιχεία της κοινωνικής συλλογικής ή ατομικής και επιχειρηματικής συμπεριφοράς ενός οργανισμού αλλά και των μελών του και αποτελούν συνοπτικά αυτό που ονομάζεται **«επιχειρησιακή οργανωσιακή κουλτούρα»**.

Η λέξη κουλτούρα που έχει λατινική προέλευση αποδίδεται ακριβέ-

στερα στα ελληνικά με τον όρο «παιδεία». Η σχέση μεταξύ της παιδείας ενός ατόμου και της συμπεριφοράς του δεν είναι πάντοτε ανάλογη. Για έναν οργανισμό όμως, η σχέση αυτή, αν δεν ταυτίζεται, πρέπει να είναι πάντοτε ανάλογη, επειδή τα στοιχεία της παιδείας (κουλτούρας) του πρέπει να ταυτίζονται με τη συμπεριφορά του προς το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Ο όρος «οργανωσιακή κουλτούρα» περιέχει την ομάδα των συμπεριφορικών μεταβλητών που αναφέρονται παραπάνω και έχουν ιδιαίτερη σημασία για τους εργαζομένους των οργανισμών αφού είναι η βασική πηγή παρακίνησης και συντονισμού των δραστηριοτήτων τους (*D. Denison – 1990 – Corporate Culture and Organizational Effectiveness*).

### **Σκοπός της έρευνας**

Η παρούσα εργασία αποβλέπει στο να αναδείξει τη σημαντικότητα της οργανωσιακής κουλτούρας στην αποτελεσματική διοίκηση και λειτουργία της εκπαίδευσης και ειδικότερα των σχολείων της Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης Αργολίδας.

Η μελέτη αυτή έχει σαν στόχο να ερευνήσει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται και σκέπτονται οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται στη Α/θμια και Β/θμια Εκπαίδευση. Η έρευνα αφορά την σχολική κουλτούρα που έχουν οι ίδιοι και την οποία περνάνε στους εκπαιδευόμενους.

### **Διάρθρωση της εργασίας**

Η εργασία είναι διαρθρωμένη σε Πρόλογο – Ευχαριστίες, Αφιέρωση, Πίνακα Περιεχομένων, Περίληψη, Περίληψη στα αγγλικά, Εισαγωγή με παρουσίαση του αντικειμένου – στόχους – σκοπιμότητα της εργασίας – του ερευνητικού ερωτήματος – την μεθοδολογία της έρευνας, το Κυρίως Κείμενο με τρία κεφάλαια, τα Συμπεράσματα, την Βιβλιογραφία και τέλος τα Παραρτήματα.

Το Κυρίως Κείμενο αποτελείται από 3 μέρη.

Το Πρώτο Μέρος αναφέρεται στην Οργανωσιακή Κουλτούρα και αποτελείται από οκτώ θεματικές ενότητες.

Στην *πρώτη ενότητα* επιχειρείται μία εισαγωγική προσέγγιση στην έννοια και το περιεχόμενο της οργανωσιακής κουλτούρας.

Στη *δεύτερη ενότητα* εξετάζονται τα βασικά μοντέλα μέτρησης της κουλτούρας.

Στην *τρίτη ενότητα* διευκρινίζεται ότι το κλίμα ως έννοια εκφράζει το «πώς αισθάνονται οι άνθρωποι» σε έναν οργανισμό και όχι τις αξίες, τα πιστεύω, τις παραδοχές κ.λ.π. Και τούτο γιατί υπάρχει σημαντική εννοιολογική σύγχυση, ως προς τους όρους κουλτούρα και κλίμα.

Στην *τέταρτη ενότητα* αναφέρονται οι μηχανισμοί διαμόρφωσης, καθιέρωσης και μετάδοσης της κουλτούρας.

Στην *πέμπτη ενότητα* διαφαίνεται η προσπάθεια για μεταφορά των μορφών της εθνικής κουλτούρας στην οργανωσιακή κουλτούρα.

Στην *έκτη ενότητα* παρουσιάζεται η επιτακτική ανάγκη της κουλτούρας ενός οργανισμού να εξελίσσεται σαν μονόδρομος έτσι ώστε να διατηρεί την ακεραιότητα και την αυτονομία του, να διαφοροποιείται από το περιβάλλον του και να αποκτά ταυτότητα.

Στην *έβδομη ενότητα* φαίνεται η οργανωσιακή κουλτούρα να είναι καθοριστική παράμετρος της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Στην *όγδοη ενότητα* παρουσιάζεται η εικόνα της οργανωσιακής κουλτούρας στο δημόσιο τομέα.

Το *Δεύτερο Μέρος* αναφέρεται στον Εκπαιδευτικό Κλάδο και αποτελείται από πέντε θεματικές ενότητες.

Στην *πρώτη ενότητα* παρουσιάζεται η καταγωγή και η προοπτική του δημόσιου σχολείου και η ευθύνη του ακαδημαϊκού κόσμου.

Στη *δεύτερη ενότητα* φαίνεται η οργάνωση και η διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος στην Ελλάδα.

Στην *τρίτη ενότητα* φαίνεται ότι η σχολική κουλτούρα και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έχουν σχέση αλληλεξάρτησης.

Στην *τέταρτη ενότητα* παρουσιάζονται τα προβλήματα του ρόλου των εκπαιδευτικών τη στιγμή που οι απαιτήσεις για πρόσδεση του σχολείου

στην αγορά αντιστρατεύονται τα συμφέροντα της μεγάλης κοινωνικής πλειοψηφίας και έχουν συγκεκριμένο ταξικό προσανατολισμό.

Στην *πέμπτη ενότητα* παρουσιάζεται το όραμα, η στρατηγική και οι στόχοι της εκπαίδευσης ώστε να έχουμε μία αποτελεσματική εκπαίδευση.

Στο *Τρίτο Μέρος* παρουσιάζεται η Στατιστική Ανάλυση. Το ερευνητικό ερώτημα ήταν αν οι δημογραφικοί παράγοντες όπως το φύλο, η ηλικία και η εκπαιδευτική προϋπηρεσία επηρεάζουν τη σχολική κουλτούρα δηλαδή τη συμπεριφορά και τις γενικές αντιλήψεις των εκπαιδευτικών.

Οι υποθέσεις προς έλεγχο και διερεύνηση ήταν τρεις (3).

*Υπόθεση 1η* : «Το φύλο διαφοροποιεί τη σχολική κουλτούρα που υπάρχει στους εκπαιδευτικούς;»

*Υπόθεση 2η* : «Η ηλικία διαφοροποιεί τη σχολική κουλτούρα που υπάρχει στους εκπαιδευτικούς;»

*Υπόθεση 3η* : «Η προϋπηρεσία διαφοροποιεί τη σχολική κουλτούρα που υπάρχει στους εκπαιδευτικούς;»

Για τη συλλογή των δεδομένων διενεργήθηκε κατά το έτος 2008 πρωτογενής στατιστική έρευνα με δομημένο ερωτηματολόγιο.

Το μέγεθος του δείγματος ορίστηκε σε 50 εκπαιδευτικούς διευθυντές των σχολείων της Α/θμιας και Β/θμιας εκπαίδευσης. Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με την χρήση του προγράμματος επεξεργασίας δεδομένων κοινωνικών επιστημών SPSS.

Συμπερασματικά η παρούσα εργασία φιλοδοξεί να παρουσιάσει ότι η κουλτούρα σε μία σχολική μονάδα επηρεάζει την παραγωγικότητα των εκπαιδευτικών, την ακαδημαϊκή επίδοση των μαθητών και γενικότερα την αποτελεσματικότητά της.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### 1. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

#### 1.1. ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

##### 1.1.1 - Έννοιες - Ορισμοί

##### Προβλήματα με τον ορισμό

*“Η κουλτούρα δεν μπορεί να οριστεί επακριβώς διότι είναι κάτι που το αντιλαμβανόμαστε κάτι που το συναισθανόμαστε”. Handy(1999)*

Η παραπάνω διαπίστωση όχι μόνο επεξηγεί την πληθώρα παραπλήσιων ορισμών αλλά κυρίως μας δείχνει ότι κάθε ορισμός της κουλτούρας πρέπει να εξετάζεται στο γενικότερο πλαίσιο έρευνας που διενεργήθηκε για να καταλήξει σε αυτόν. Ειδικότερα αυτό σημαίνει ότι η επιστημονική οδός που χρησιμοποιείται για να προσεγγίσει την έννοια της κουλτούρας υπαγορεύει ποια πλευρά της θα κυριαρχήσει στον τελικό ορισμό.

Στο ίδιο μήκος κύματος και ο **Schein** (1992) υποστηρίζει ότι:

« Η λέξη κουλτούρα έχει πολλές σημασίες και χρησιμοποιείται σε πολλά σχήματα του λόγου. Όταν π.χ. χρησιμοποιείται ως αναφορικά με ομάδες (groups) και οργανισμούς (organizations) είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα οδηγήσει σε φυσιολογικές και εννοιολογικές συγχύσεις, διότι υπάρχει μεγάλη επικάλυψη στον ορισμό των δύο αυτών εννοιών. Οι περισσότεροι άνθρωποι συναισθάνονται τι είναι κουλτούρα, αλλά δυσκολεύονται να συγκεκριμενοποιήσουν την αφηρημένη της έννοια»

Από τα παραπάνω συνάγουμε ότι οι δυσκολίες ορισμού της κουλτούρας δεν επηρεάζουν μόνο τους ακαδημαϊκούς μελετητές αλλά και όλους

τους ανθρώπους, συμπεριλαμβανομένης της διοίκησης μιας επιχείρησης. Επιπρόσθετα, η οργανωσιακή κουλτούρα δεν μπορεί να οριστεί γενικά, δηλαδή με τρόπο που να περιλαμβάνει όλα τα παρακλάδια και τα υποσύνολα των χαρακτηριστικών της, δεδομένου ότι είναι σχετική και απόλυτα εξαρτώμενη από τον εν λόγω οργανισμό και τις ειδικές περιστάσεις που αφορούν σε αυτόν.

Συμπερασματικά, κάθε ορισμός της κουλτούρας θα πρέπει να θεωρείται στο πλαίσιο αναφοράς που έχει υιοθετηθεί για να οδηγήσει στην εκτίμηση της κουλτούρας και να λαμβάνει υπόψη τον συγκεκριμένο οργανισμό που εξετάζεται.

### **Οργανωσιακή κουλτούρα**

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί ένα αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας ενός οργανισμού σαν σύνολο. Μια ισχυρή κουλτούρα παρέχει κοινές αξίες, που εξασφαλίζουν ότι όλοι οι εργαζόμενοι μέσα στον οργανισμό ακολουθούν το ίδιο «μονοπάτι» (Robbins, 1996). Ο ρόλος που παίζει η οργανωσιακή κουλτούρα μέσα στον οργανισμό είναι διττός, αφορά τις λειτουργίες της οργανωσιακής κουλτούρας και την επίδραση που η οργανωσιακή κουλτούρα έχει στις διάφορες διαδικασίες του οργανισμού.

Οι **Furnham και Gunter (1993)** συνοψίζουν τις λειτουργίες της οργανωσιακής κουλτούρας σαν εσωτερική ολοκλήρωση και συντονισμό, που σημαίνει ενσωμάτωση και κοινωνικοποίηση νέων μελών μέσα στον οργανισμό, χάραξη των ορίων του οργανισμού, αίσθηση της ταυτότητας ανάμεσα στους εργαζόμενους και δέσμευση κι αφοσίωσή τους στον οργανισμό. Ο συντονισμός αφορά τη δημιουργία ανταγωνιστικής ικανότητας, δημιουργώντας την αίσθηση του περιβάλλοντος, με την έννοια της αποδεκτής συμπεριφοράς και της σταθερότητας του κοινωνικού συστήματος που είναι ο συνδεδεμένος κρίκος που κρατά τον οργανισμό «δεμένο» (Furnham&Gunter 1993).

Η οργανωσιακή κουλτούρα προσφέρει ένα κοινό σύστημα εννοιών, που αποτελούν τη βάση της επικοινωνίας και της αμοιβαίας κατανόησης. Εάν η οργανωσιακή κουλτούρα δεν εκπληρώνει αυτές τις λειτουργίες σε ικανοποιητικό βαθμό μέσα στον οργανισμό, μπορεί να μειώσει σημαντικά την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού (*Furnham & Gunter 1993*)

Η οργανωσιακή κουλτούρα συμπληρώνει τα εργαλεία του ορθολογιστικού μάνατζμεντ, παίζοντας έμμεσο ρόλο στην άσκηση επιρροής στη συμπεριφορά. Με άλλα λόγια, συνοψίζει το χαρακτήρα που εκφράζει ο οργανισμός. Επικοινωνείται μέσω του συμβολισμού, των συναισθημάτων, των εννοιών που βρίσκονται πίσω από τη γλώσσα, των συμπεριφορών, του φυσικού περιβάλλοντος και των τεχνουργημάτων. Τα ορθολογιστικά εργαλεία και οι διαδικασίες, όπως η στρατηγική κατεύθυνση, οι στόχοι τα καθήκοντα, η τεχνολογία, η δομή, η επικοινωνία, η λήψη αποφάσεων, η συνεργασία και οι διαπροσωπικές σχέσεις, είναι σχεδιασμένα για να εκτελείται η εργασία. Η εκφραστική πλευρά της κουλτούρας είναι περισσότερο μια αντανάκλαση ενός τρόπου να λες πράγματα (*Coffey et al 1994*).

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο ρόλος που παίζει η οργανωσιακή κουλτούρα στη δήλωση της αποστολής και των στόχων ενός οργανισμού. Η οργανωσιακή κουλτούρα γεμίζει τα κενά ανάμεσα στο τι ανακοινώνεται επίσημα και στο τι πραγματικά συμβαίνει. Είναι σαν ένα είδος πυξίδας που κρατά τη στρατηγική του οργανισμού στο σωστό δρόμο (*Coffey et al, 1994*)

Ο Handy C. (1993) προσδιορίζει την οργανωσιακή κουλτούρα ως τους διαφορετικούς τρόπους που κάνουμε τα πράγματα, την ατμόσφαιρα, τα επίπεδα ενέργειας και ατομικής ελευθερίας, τα είδη προσωπικοτήτων, τα διάφορα πιστεύω για την εξουσία, τον έλεγχο, την ανταμοιβή, την υπακοή και τους κανόνες.

Ο Gareth Morgan (1997) περιγράφει την οργανωσιακή κουλτούρα ως ένα ενεργό φαινόμενο μέσω του οποίου οι άνθρωποι από κοινού δημιουργ-



γούν και αναδημιουργούν τους κόσμους στους οποίους ζουν. Στοιχεία οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να είναι δηλωμένες ή υπαινικισόμενες αξίες, προσδοκίες για την συμπεριφορά υπαλλήλων, συνήθειες, τελετουργικά, σύμβολα, μεταφορές ιστορίες, μύθοι, σχετικά με το παρελθόν της ομάδας, η «γλώσσα» που χρησιμοποιεί η ομάδα το γενικό κλίμα που αντανακλάται στον τρόπο αλληλεπίδρασης των μελών μεταξύ τους, με τους έξω, με το περιβάλλον. Δίνει 4 βασικά σημεία της οργανωσιακής κουλτούρας ως μέθοδο αποτίμησης των ανθρωπίνων συστημάτων.

1. Εστίαση της προσοχής στην ανθρώπινη πλευρά της ζωής της οργάνωσης και εκπαίδευση σε γήινες πλευρές όπως το στήσιμο μιας άδειας αίθουσας συναντήσεων.
2. Αναγνώριση της σημαντικότητας της δημιουργίας κατάλληλων συστημάτων υποβοήθησης των ανθρώπων να δουλεύουν μαζί προς τα επιθυμητά αποτελέσματα.
3. Αναγνώριση της επίδρασης της συμπεριφοράς μελών και κυρίως ηγετών στην οργανωσιακή κουλτούρα.
4. Παραδοχή σχέσης μεταξύ Οργάνωσης και περιβάλλοντος. Η οργανωσιακή κουλτούρα διαμορφώνεται από την προσωπικότητα του ιδρυτή της, την οργανωσιακή εμπειρία και την εσωτερική αλληλεπίδραση δηλαδή την επαφή ομάδων ατόμων μέσα στον οργανισμό.

Οι Bolman και Deal (1991) ορίζουν την κουλτούρα ως «ταυτόχρονα προϊόν και διασπασίμα». Ως προϊόν ενσωματώνει τη συσσωρευμένη σοφία εκείνων που ήταν μέλη πριν προσχωρήσουν νέα μέλη. Ως διαδικασία συνεχώς ανανεώνεται και αναδημιουργείται και τα νέα μέλη διδάσκονται τους παλαιούς τρόπους με μεγάλη πιθανότητα να γίνουν και οι ίδιοι δάσκαλοι.

Για τον John Kotter (1992 και από βιβλίο Gibson R., 2003) η οργανωσιακή κουλτούρα αφορά στις υπόρρητες, κοινά αποδεκτές αξίες μιας ομάδας ανθρώπων σχετικά με το τι είναι καλό, τι είναι σωστό. Αυτή θα

προκύψει ανεξάρτητα από το εάν το επιθυμούν τα μέλη ή όχι. Το ζητούμενο είναι να δημιουργηθεί μια κουλτούρα που να διευκολύνει τις αλλαγές αντί να ενεργεί ως τροχοπέδη, μια κουλτούρα που να βοηθά την οργάνωση να προσαρμοστεί και δεν θα την περιορίζει με κύρια χαρακτηριστικά ότι η διευθυντική ομάδα εκτιμά βαθιά αληθινά και ειλικρινά όλους τους εταιρικούς δρώντες, ότι η ανάληψη πρωτοβουλιών και η άσκηση ηγεσίας εκτιμώνται πραγματικά και ενθαρρύνονται σε κάθε επίπεδο της οργάνωσης, γίνεται αποκέντρωση διοικητικών λειτουργιών στα χαμηλότερα επίπεδα της οργάνωσης, διατηρείται η εσωτερική οργάνωση απλή και ξεκάθαρη, υπάρχει ο ελάχιστος αριθμός ιεραρχικών επιπέδων.

Σύμφωνα με τον **Robbins. S.P.**(1993) τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας είναι :

1. Η ταυτότητα του μέλους, ο βαθμός δηλαδή στον οποίο οι υπάλληλοι ταυτίζονται με το σύνολο της οργάνωσης και όχι με τον τομέα τους.
2. Η έμφαση στην ομάδα, ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι οργανώνονται γύρω στις ομάδες
3. Η εστίαση στους ανθρώπους, ο βαθμός στον οποίο οι αποφάσεις λαμβάνουν υπόψη την επίδραση του αποτελέσματος στους ανθρώπους της οργάνωσης
4. Η ολοκλήρωση των μονάδων, ο βαθμός στον οποίον τα τμήματα της οργάνωσης λειτουργούν με έναν τρόπο αλληλεξάρτησης
5. Ο έλεγχος, ο βαθμός στον οποίο οι κανονισμοί χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο της συμπεριφοράς
6. Η ανοχή στον κίνδυνο ο βαθμός στον οποίο οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να είναι καινοτόμοι
7. Τα κριτήρια αμοιβής, ο βαθμός στον οποίο το σύστημα αμοιβών και προαγωγών γίνεται σύμφωνα με την απόδοση παρά με την αρχαιότητα
8. Η ανοχή στη διαφωνία, ο βαθμός στον οποίο οι εμπλεκόμενοι μπορούν να αντιμετωπίζουν ανοιχτά την κριτική και τη διαφωνία

9. Ο προσανατολισμός στα μέσα – στόχους ο βαθμός στον οποίο η διοίκηση εστιάζεται σε αποτελέσματα παρά σε διαδικασίες και
10. Η εστίαση στο ανοιχτό σύστημα ο βαθμός στον οποίο η οργάνωση ανταποκρίνεται στο εξωτερικό περιβάλλον

Οι **Furnham & Gunter (1993)** υποστηρίζουν ότι στους διάφορους ορισμούς της κουλτούρας υπάρχουν μερικές κοινές παραδοχές αλλά και μερικά σημεία διαφωνίας όπως αναφέρονται παρακάτω

Σημεία στα οποία υπάρχει συμφωνία στους διάφορους ορισμούς

- Η κουλτούρα είναι δύσκολο να οριστεί
- Έχει πολλές διαστάσεις και πολλά επιμέρους συνθετικά στοιχεία σε διαφορετικά επίπεδα
- Είναι σχετικά σταθερή
- Οδηγεί σε παρανοήσεις ιδίως όταν συναντηθούν άτομα από διαφορετικές κουλτούρες
- Αντιπροσωπεύει την ομαδική λύση για μερικά πράγματα, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι η λύση αυτή είναι η καλύτερη ή η αποτελεσματικότερη
- Μια οργανωσιακή κουλτούρα χρειάζεται χρόνο για να καθιερωθεί ή να μεταβληθεί
- Δεν πρόκειται για κάτι απτό, που φαίνεται εύκολα, αλλά έχει πολλά παρατηρήσιμα φαινόμενα (actifacts)
- Συνδέεται με συγκεκριμένες πεποιθήσεις και αξίες, οι οποίες εκφράζονται μέσα από τους κανόνες συμπεριφοράς που διέπουν μια οργάνωση

Σημεία στα οποία υπάρχει διαφωνία

- Τα συγκεκριμένα συνθετικά στοιχεία ή όψεις της οργανωσιακής κουλτούρας
- Οι συγκεκριμένες διαστάσεις της και η τυπολογία της
- Σε ποιο βαθμό αλληλοκαλύπτονται ή αλληλοεπηρεάζονται η εθνική και η εκάστοτε οργανωσιακή κουλτούρα
- Αν πρέπει να γίνονται αποδεκτές οι επιμέρους κουλτούρες (π.χ. των

διαφορετικών τμημάτων μιας οργάνωσης) ή να γίνεται προσπάθεια για εξάλειψή τους

- Αν είναι δυνατό να γεφυρωθούν οι ήδη υπάρχουσες κουλτούρες μεταξύ τμημάτων της ίδιας οργάνωσης ή μεταξύ διαφορετικών οργάνωσεων

- Πότε, από ποιον και με ποιο τρόπο καθιερώνονται οι εκάστοτε οργανωσιακές κουλτούρες.

Αρκετοί θεωρητικοί υποστηρίζουν ότι η κουλτούρα δεν είναι απλώς ένα στοιχείο που συνιστά έναν οργανισμό, αλλά μάλλον ο οργανισμός είναι ο ίδιος μια κουλτούρα.

«Οι επιστήμονες της ανθρωπολογίας μας υπενθυμίζουν ότι δε θεωρούμε πως οι κοινωνίες διαθέτουν κουλτούρα με την έννοια του αντικειμένου. Οι κοινωνίες είναι κουλτούρες. Επομένως γιατί αντιλαμβανόμαστε τους οργανισμούς διαφορετικά; Εξάλλου οι οργανισμοί είναι μικρές κοινωνίες...» (Bate, 1994)

Όλες οι περιγραφές αναγνωρίζουν ότι η κουλτούρα δε διαπλάθεται μόνο από αξίες και πεποιθήσεις συνόλων ατόμων αλλά και από το πώς οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν, χειρίζονται και μαθαίνουν από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν από το εξωτερικό τους περιβάλλον. Η κουλτούρα δεν είναι στατική αλλά δυναμική και εξελισσόμενη.

Πρέπει να παρατηρήσουμε ότι όλοι οι ορισμοί που δόθηκαν έχουν ως κοινό σημείο την άποψη ότι τα νέα μέλη ενός οργανισμού είναι υποχρεωμένα να υιοθετήσουν και να προσαρμοστούν σε εδραιωμένες νόρμες σκέψης, πεποιθήσεις και συμπεριφορές, διαφορετικά κινδυνεύουν σύντομα να αποκοπούν από την ομάδα κοινωνικά και πιθανώς επαγγελματικά

Ο πιο εύστοχος και ολοκληρωμένος ορισμός της κουλτούρας είναι αυτός που δίνει ο *Schein* (1990)

«Η κουλτούρα μπορεί να οριστεί ως α) ένα πλέγμα βασικών παραδοχών (assumptions) β) που εφευρέθηκαν , ανακαλύφθηκαν ή αναπτύχθηκαν από μια συγκεκριμένη ομάδα γ)καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει τα ιδιαίτερα προβλήματά της, όσον αφορά την εξωτερική της προσαρμογή και την εσωτερική της ολοκλήρωση, δ) και οι οποίες (παραδοχές) έχουν λειτουργήσει αρκετά καλά ώστε να θεωρούνται έγκυρες και κατά συνέπεια ε) πρέπει να διδαχτούν στα νέα μέλη της ως στ) ο σωστός τρόπος αντίληψης σκέψης και συναισθηματικής αντιμετώπισης των προβλημάτων»

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα δεν μπορεί να οριστεί με μια ορισμένη δήλωση. Ο ορισμός θα παραμένει πάντα συγκεκριμένος, όσο δεν αναπτύσσεται με συγκεκριμένο πλαίσιο ανάλυσης στο πεδίο του οργανισμού και του περιβάλλοντός του.

### **1.1.2 Υποκουλτούρα**

Σύμφωνα με τον **Schein (1997)**, η περίοδος σύστασης της πρώτης λειτουργίας και ανάπτυξης ενός οργανισμού και της κουλτούρας του είναι υπόθεση του ιδρυτή και ηγέτη. Κατά την περίοδο της ωρίμανσης και μετά η κουλτούρα διαμορφώνεται από την αλληλεπίδραση με το περιβάλλον και όχι από τη δυναμική της.

Στους πετυχημένους οργανισμούς οι δομές, οι διαδικασίες, οι συνήθειες θεωρούνται δεδομένες η απόκλιση από το περιβάλλον και η αδυναμία έγκαιρης συμμόρφωσης και προσαρμογής προς αυτό δημιουργούν κατάσταση αποκλιμάκωσης στην απόδοση και αναθεώρησης ή διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων του και επομένως και των στοιχείων της κουλτούρας του. Η διαμόρφωση της δομής του οργανισμού και οι ιδιαιτερότητες στη λειτουργία των επιμέρους τομέων του συνεισφέρουν στη διαμόρφωση συνολικής κουλτούρας μέσω των διαφόρων υποκουλτούρων που αναπτύσσουν. Η ολοκλήρωση ενός οργανισμού είναι σχετική με τη συνύ-

παρξη των διάφορων υποκουλτούρων.

Γιατί όμως εμφανίζονται οι υποκουλτούρες ; Για μια σειρά από λόγους. Οι βασικοί είναι όταν οι αντιλήψεις και οι πεποιθήσεις είναι κοινές σε ορισμένα από τα μέλη ενός οργανισμού και όχι σε όλα. Επίσης υποκουλτούρες προκύπτουν ιδιαίτερα στους οργανισμούς εκείνους που συγχωνεύονται ως αποτέλεσμα της προσπάθειας συγκερασμού των διαφορών στην κοινωνική σύνθεση, τη γεωγραφική διασπορά, την εθνική υπόσταση, τη δημογραφική κατάσταση. Τέλος υποκουλτούρες έχουμε στα διαφορετικά επιμέρους τμήματα ενός οργανισμού ή αντικείμενα απασχόλησης.

Πολλές φορές οι υποκουλτούρες συνυπάρχουν με τη συνολική κουλτούρα ενός οργανισμού ενώ σε άλλες περιπτώσεις είναι πηγή συγκρούσεων, διαφορών και έντασης. Είναι πολύ σημαντικό να επιτευχθεί κουλτούρα αποδεκτή από όσο το δυνατόν μεγαλύτερο αριθμό μελών με στόχο τον περιορισμό των αντιθέσεων και συγκρούσεων. Σημαντικός παράγοντας επιτυχίας είναι η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων των διαφόρων τμημάτων η σύνδεση αμοιβών με την επίτευξη στόχων και με τις ανάγκες των εργαζομένων, η επιδίωξη της συνεργασίας και η οργάνωση σε ομάδες.

Ο **Schein** υποστηρίζει ότι η καινοτομία και η οργανωσιακή μάθηση δύσκολα προχωρούν αν δεν ταιριάζουν οι 3 υποκουλτούρες και συγκεκριμένα η λειτουργική (operator culture), η μηχανική- τεχνοκρατική (engineering) και η διευθυντική κουλτούρα (executive culture). Αυτές οι 3 υποκουλτούρες μπορεί να έχουν διαφορετικές βασικές παραδοχές για κάποιες κεντρικές περιοχές της πραγματικότητας που υποστηρίζει η λειτουργική ομάδα και γίνεται στόχος προγραμματικής αλλαγής και οργανωσιακής μάθησης. Η οργάνωση δεν θα κατορθώσει να γίνει ποτέ αξιόπιστο σύστημα μάθησης ως μια μονάδα αν δεν συνυπάρξουν αρμονικά οι 3 υποκουλτούρες. Η λειτουργική κουλτούρα βασίζεται στην ανθρώπινη αλληλεπίδραση. Η μηχανική αντιπροσωπεύει τα στοιχεία σχεδίασης της τεχνολογίας και πως η τεχνολογία μπορεί να χρησιμοποιηθεί ενώ η ομάδα αναφοράς τους βρίσκεται εκτός οργάνωσης. Οι τεχνο-

κράτες μοιράζονται κοινές εμπειρίες εργασίας και μόρφωσης και σχεδιάζουν ανθρώπους έξω από συστήματα. Οι διευθυντές εστιάζονται στη διατήρηση της οικονομικής υγείας της οργάνωσης και ασχολούνται με επενδυτές και αγορές κεφαλαίου. Η ομάδα αναφοράς τους βρίσκεται εκτός οργάνωσης, γίνονται απρόσωποι και βλέπουν τους ανθρώπους περισσότερο ως κόστος παρά ως επένδυση κεφαλαίου.

Η δημιουργία ενός αποτελεσματικού οργανισμού είναι τελικά θέμα συνύπαρξης υποκουλτούρων και επίδειξη ευαισθησίας προς αυτές με την ενθάρρυνση της εξέλιξης κοινών στόχων, γλώσσας και διαδικασιών επίλυσης των προβλημάτων. Όπως υποστηρίζουν κάποιοι μάνατζερς ένας οργανισμός λειτουργεί αποτελεσματικά όταν διαθέτει ισχυρή μοναδική κουλτούρα ενώ άλλοι πιστεύουν ότι η ύπαρξη διαφορετικών ειδών υποκουλτούρας μπορεί να είναι πηγή δημιουργικότητας και αλλαγής.

Στη σύγχρονη εποχή της παγκοσμιοποίησης η ένταση του φαινομένου των συγχωνεύσεων οργανισμών αλλά και η υποχρέωση των οργανισμών για το «ταίριασμα» της κουλτούρας τους με όλους τους συντελεστές, οδήγησε στο αποτέλεσμα ότι δεν είναι τελικά απαραίτητο ένας οργανισμός να έχει μόνο έναν τύπο κουλτούρας. Ειδικά οι μεγάλοι οργανισμοί αναπτύσσουν εκτός των βασικών στοιχείων της κουλτούρας τους και ειδικότερες «υποκουλτούρες» που μπορεί να μην καλύπτουν όλα τα τμήματά του αλλά κάποια από αυτά. Τα μέλη των τμημάτων αυτών μοιράζονται και άλλες ειδικότερες αξίες επιπλέον των βασικών που είναι κοινά αποδεκτές. Προκειμένου να βελτιωθεί ή να ενισχυθεί η κουλτούρα ενός οργανισμού, πρέπει πρώτα να διαμορφωθούν οι επιμέρους υποκουλτούρες.

### **1.1.3 Ρόλος της κουλτούρας**

Η κουλτούρα κάθε οργανισμού είναι μια απροσδιόριστη δύναμη που τον διαφοροποιεί από τους άλλους. (*Behavior in Organisations - Jerald Greenberg/ Robert Baron 1997*) Όμως, έχει σημαντικές επιπτώσεις με μα-

χροχρόνια και διαρκή επίδραση. Κατ' αρχάς, η κουλτούρα προσδίδει στα μέλη της μια αίσθηση ταυτότητας αναγνώρισης. Όσο πιο καθαρά έχουν προσδιοριστεί και μοιράζονται οι ίδιες αξίες οι συμπεριφορές, τα πιστεύω, τόσο πιο συνδεδεμένα αισθάνονται τα μέλη του οργανισμού και γίνονται ένα ζωτικό τμήμα τους. Έτσι, μάλλον σπάνια αναζητούν άλλες θέσεις στον ανταγωνισμό. Επιπλέον, η κουλτούρα δημιουργεί μια αίσθηση αφοσίωσης προς τον οργανισμό, την αποστολή και το όραμα του. Μερικές φορές, τα άτομα ξεπερνούν τις προσωπικές τους φιλοδοξίες αφού θεωρούν ότι είναι τμήμα ενός μεγαλύτερου συνόλου και λειτουργούν στο πλαίσιο του. Τέλος σημαντική λειτουργία της κουλτούρας είναι η αποσαφήνιση και ενίσχυση κανόνων συμπεριφοράς των μελών ενός οργανισμού. Η κουλτούρα καθοδηγεί τους εργαζομένους σε συγκεκριμένες συμπεριφορές είτε στοχεύουν στον πελάτη είτε μεταξύ τους. Έτσι, δημιουργείται πλαίσιο σταθερής συμπεριφοράς με σεβασμό προς τους τρίτους και τον τρόπο που λειτουργούν ή σκέφτονται.

Από πολλούς θεωρητικούς (*Organizational Behavior: a diagnostic approach - Judith Gordon 2002*) υποστηρίζεται ότι η κουλτούρα μπορεί να παίξει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού. Οι διοικήσεις των οργανισμών χρησιμοποιούν την κουλτούρα για να υποστηρίξουν μια σειρά από σημαντικές λειτουργίες όπως:

### **Υποστήριξη της επιχειρηματικής στρατηγικής**

Αναθεωρώντας στοιχεία της κουλτούρας του οργανισμού είναι προφανές ότι υπάρχει άμεση επίδραση στις επιχειρηματικές στρατηγικές επιλογές. Για παράδειγμα, ο οργανισμός που έχει ως στρατηγικό στόχο την εισαγωγή στην αγορά πρωτοποριακών προϊόντων, πρέπει να έχει ως βασικό χαρακτηριστικό της κουλτούρας του την καινοτομία, την έρευνα και τη δημιουργικότητα. Αντίστοιχα, οργανισμός με στρατηγική αποστολή την παροχή εξαιρετικών υπηρεσιών στην πελατεία του, επενδύει στην αυστηρή επιλογή του προσωπικού και στη συνεχή εκπαίδευσή του.

**Καθορισμός αποδεκτών τρόπων για την αλληλεπίδραση με το περιβάλλον (τις ομάδες συμφερόντων, την πολιτεία, τους πελάτες κτλ).**



Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις εμπορίας αυτοκινήτων αλλά και οι αυτοκινητοβιομηχανίες, με στόχο την ελαχιστοποίηση των παραπόνων των πελατών, συστήνουν αυτόνομες μονάδες εξυπηρέτησης μετά την πώληση (after sales service), ώστε να γίνονται με δική τους πρωτοβουλία άμεσα αποδέκτες των παρατηρήσεων, απόψεων και προτάσεων των πελατών.

### **Αποφάσεις για τη στελέχωση**

Οι επιχειρηματικές απαιτήσεις σε προσωπικό (όσον αφορά τη σύνθεση, την ποιότητα και την απόδοση) συνήθως είναι υψηλές. Όπως έχει αναφερθεί, είναι σκόπιμο να είναι εκ των προτέρων γνωστά στους υποψηφίους τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας, προκειμένου να διαγνώσουν αν "ταιριάζουν" με τις δικές τους αξίες ή σε ποια σημεία πρέπει να προσαρμοστούν. Όσοι δεν ανταποκρίνονται, αντιμετωπίζουν σύντομα προβλήματα λειτουργίας ή αναζήτησης άλλου εργοδότη.

### **Θέσπιση κριτηρίων απόδοσης**

Οι επικεφαλής και οι υπάλληλοι ενός οργανισμού μπορούν να αξιολογούνται με βάση την ικανότητά τους να συμφωνούν με προδιαγραφές που είναι συναφείς με την κουλτούρα. Καθώς οι οργανισμοί τείνουν να λειτουργούν σε ομάδες, η αξιολόγηση των επιδόσεων εστιάζεται στην επίτευξη ομαδικών παρά ατομικών στόχων.

### **Προσδιορισμός της φύσης των διαπροσωπικών σχέσεων στον οργανισμό.**

Η κουλτούρα ενθαρρύνει και καθοδηγεί τους επικεφαλείς και τους εργαζομένους προς το σεβασμό και την εκτίμηση των δεξιοτήτων και της συνεισφοράς καθενός.

### **Επιλογή του κατάλληλου στυλ διοίκησης**

Το στυλ διοίκησης προσδιορίζεται γενικά, προβλέπει συγκεκριμένο τρόπο άσκησης της εξουσίας και την ύπαρξη μηχανισμών ελέγχου, όμως η σκληρή δουλειά και η αυστηρή συγκέντρωση σε αυτή, μπορεί να αντισταθ-

μιστεί με στιγμές χαλάρωσης και ενασχόλησης με προσωπικά θέματα.

#### **1.1.4. Διαχωρισμός – Επίπεδα κουλτούρας**

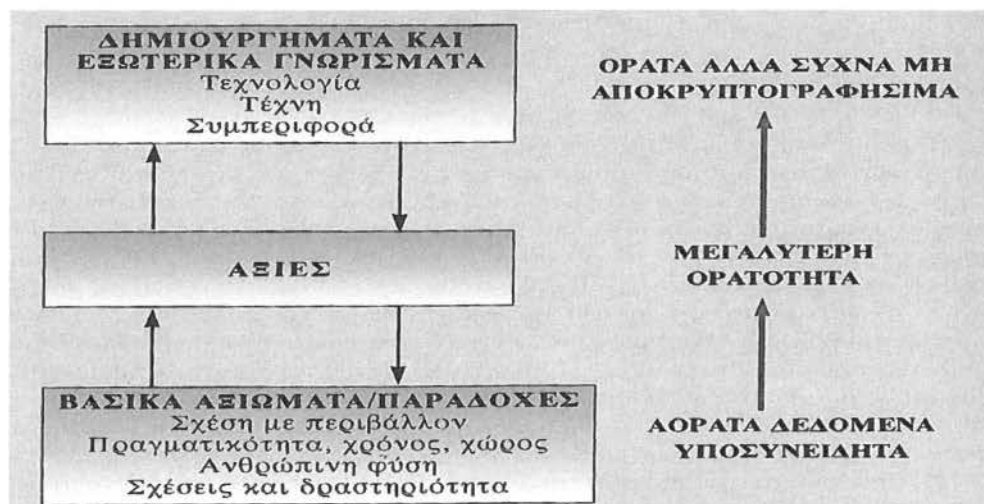
Σύμφωνα με τον **Schein** (*The Corporate Culture Survival Guide - Edgar Shein -1997*) η οργανωσιακή κουλτούρα εκδηλώνεται σε τρία επίπεδα.

**Επίπεδο 1<sup>ο</sup>:** Τα επιφανόμενα (artifacts) που είναι αυτά που παρατηρεί καταρχήν κάποιος που έρχεται για πρώτη φορά σε επαφή με την οργανωσιακή κουλτούρα, όπως για παράδειγμα η διευθέτηση του χώρου, ο τρόπος ενδυμασίας ο τρόπος επικοινωνίας των ατόμων μεταξύ τους κτλ. αλλά και στοιχεία που έχουν διαρκή μορφή αλλά δεν είναι παρατηρήσιμα όπως η φιλοσοφία τα παραγόμενα προϊόντα κλπ. Είναι σχετικά εύκολο να παρατηρήσει κανείς και να καταγράψει τα επιφανόμενα αλλά είναι πολύ δύσκολο να εντοπίσει την πραγματική τους σημασία και το συγκεκριμένο πρότυπο ή σχήμα που ακολουθούν.

**Επίπεδο 2<sup>ο</sup>:** Οι αξίες (values) που αναφέρονται στο «δέον γενέσθαι» δηλαδή στο τι πρέπει να γίνεται σε κάθε περίπτωση. Με βάση τις υπάρχουσες αξίες προτείνονται οι λύσεις στα προβλήματα που εμφανίζονται από κάποιο από τα ηγετικά στελέχη και αντανακλούν τις δικές του αξίες. Αν η λύση που έχει προταθεί αποδειχθεί επιτυχημένη, η αξία πάνω στην οποία στηρίχτηκε αρχίζει να υφίσταται ένα γνωστικό μετασχηματισμό και να μετατρέπεται αρχικά σε πεποίθηση και τέλος σε βασική παραδοχή (assumption) σε κάτι δηλαδή που θεωρείται δεδομένο, που αποτελεί το τρίτο επίπεδο της κουλτούρας. Ο Schein κάνει διάκριση ανάμεσα στις βασικές αξίες που έχουν μετατραπεί σε παραδοχές και τις αποδεκτές αξίες (espoused values) που βρίσκονται σε κάπως πιο επιφανειακό επίπεδο. Οι αποδεκτές αξίες είναι αυτές που, είτε δηλώνονται προφορικά είτε εμφανίζονται γραμμένες στα καταστατικά, στα υπομνήματα κ.τ.λ. Οι αξίες αυτές σχετίζονται με αυτά που λένε τα μέλη μιας οργάνωσης, όχι όμως απαραίτητα με αυτά που πράττουν. Είναι δυνατό για παράδειγμα, να μιλάμε για αξιοκρατία και στην πράξη – στους διορισμούς και τις προαγωγές-να βλέ-

που με έντονα στοιχεία ευνοιοκρατίας και διακρίσεων. Οι αποδεκτές αξίες είναι αυτές που υποτίθεται ότι κατευθύνουν την όλη λειτουργία μιας οργάνωσης αλλά στην ουσία στο βάθος στις βασικές παραδοχές θα βρούμε αυτά που πραγματικά κατευθύνουν τη συμπεριφορά.

**Επίπεδο 3<sup>ο</sup>:** Οι βασικές υποκρυπτόμενες παραδοχές (Basic underlying assumptions) οι οποίες αποτελούν τη βάση της κουλτούρας. Όπως αναφέρει ο Schein: «Όταν η λύση σε κάποιο πρόβλημα έχει επανειλημμένα αποδειχτεί επιτυχημένη αρχίζει να θεωρείται δεδομένη. Αυτό που κάποτε αποτελούσε μια υπόθεση που στηριζόταν μόνο σε κάποια διαίσθηση ή κάποια αξία, βαθμιαία έχει αρχίσει να θεωρείται πραγματικότητα. Αρχίζουμε να πιστεύουμε ότι έτσι λειτουργούν τα πράγματα στη φύση. Οι βασικές παραδοχές με την έννοια που τους δίνω, θεωρούνται τόσο δεδομένες, ώστε σε μια πολιτιστική μονάδα δε θα βρούμε ουσιαστικές διαφορές. Στην πραγματικότητα αν μια βασική παραδοχή έχει γίνει απόλυτα αποδεκτή από μια ομάδα, τα μέλη της ομάδας αυτής θα θεωρούν αδιανόητη οποιαδήποτε άλλη μορφή συμπεριφοράς» (Schein 1989)



Επιπλέον η κουλτούρα αποτελείται από δύο συνιστώσες: (culture Climate for Innovation-Active by Pervaiz Ahmed 1998)

**τη ρητή κουλτούρα**, με σαφή (explicit) χαρακτηριστικά, δηλαδή αυτή που εκδηλώνεται με πρακτικό τρόπο μέσω της συμπεριφοράς και αντιπροσωπεύει τα συνηθισμένα πρότυπα συμπεριφοράς των ανθρώπων και τα διακριτά στοιχεία (actifacts), τα οποία δημιουργούν και με τα οποία ζουν.

**την άρρητη ή υπονοούμενη κουλτούρα** με υπονοούμενα (implicit) χαρακτηριστικά που αφορούν αρχές και αντιλήψεις. Η υπονοούμενη κουλτούρα αναφέρεται στις αξίες, τα πιστεύω και τους κανόνες, οι οποίοι ενυπάρχουν και καθορίζουν τα παρατηρήσιμα συμπεριφορικά πρότυπα, εκείνες δηλαδή τις συμπεριφορές που εκφράζονται με τη ρητή κουλτούρα. Τα υπονοούμενα δηλαδή χαρακτηριστικά υπογραμμίζουν και ενισχύουν τα σαφή, τα οποία είναι ευκολότερο να διαχειριστεί κανείς όταν επιδιώκει οργανωσιακές αλλαγές.

Αυτός ο διαχωρισμός της κουλτούρας σε δύο συνιστώσες είναι πολύ σημαντικός, διότι επιτρέπει μια καλύτερη κατανόηση της ανάλυσης και του χειρισμού μιας συγκεκριμένης κουλτούρας.

Από τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι είναι ευκολότερο να διαχειριστεί κανείς τις εκφρασμένες πλευρές της κουλτούρας, όταν αναλαμβάνει προσπάθειες οργανωσιακής αλλαγής. Για παράδειγμα, αν προσπαθεί ένας οργανισμός να αποκτήσει προσανατολισμό προς τον πελάτη είναι πιθανό να επιτύχει την εκδήλωση των επιθυμητών συμπεριφορών και πράξεων των εργαζομένων, μέσω απλής εκπαίδευσης σε τεχνικές ικανοποίησης του πελάτη, αλλά αυτό δε θα έχει πιθανόν κάποια επίδραση ή αλλαγή στην υπονοούμενη κουλτούρα. Μια αλλαγή στην υπονοούμενη κουλτούρα απαιτεί αλλαγή των νοητικών μοντέλων των μελών του οργανισμού, σε τέτοιο βαθμό ώστε να γίνουν ασυνείδητα κανόνες και πράξεις, μάλλον παρά κατευθυνόμενες ενέργειες από διαδικαστικές ή άλλες οργανωσιακές ρουτίνες ελέγχου. Ο βαθμός και το εύρος που αυτό μπορεί να συμβεί εξαρτάται από την ισχύ της κουλτούρας

Αξιοσημείωτη είναι επίσης η οπτική του «Culture Iceberg» όπως εκφράζεται από τους Hellriegel, Jackson, Slocum (*Management – A competency – based approach – Hellriegel, Jackson, Slocum – 2002*). Σύμφωνα με αυτούς, τα στοιχεία, υποθέσεις, αξίες και πρότυπα, αποτελούν τη βάση της κουλτούρας αλλά δεν είναι άμεσα ορατά και παρατηρήσιμα. Μπορούν μόνο να συμπεραίνονται από τα πιο ορατά στοιχεία της κουλτούρας,

όπως είναι οι διαδικασίες κοινωνικοποίησης, τα σύμβολα, η γλώσσα, οι παραδόσεις και οι πρακτικές.

### **1.1.5 Τύποι κουλτούρας**

Σε μια προσπάθεια να κατανοήσουμε τύπους και συνέπειες της οργανωσιακής κουλτούρας, οι ερευνητές ανακάλυψαν πως διάφορες εσωτερικές διαδικασίες όπως ατομική και οργανωσιακή επιλογή και κοινωνικοποίηση και χαρακτηριστικά δυνατών μελών όπως ο ιδρυτής μιας Οργάνωσης ή ομάδες μελών επηρεάζουν το περιεχόμενο και τη συναίνεση σχετικά με τις οργανωσιακές αξίες. Όταν τα άτομα είναι μέλη μιας Οργάνωσης προσαρμόζουν ή αναπτύσσουν ένα σύστημα αξιών το οποίο διαχωρίζεται από αυτό που φέρουν στην προσωπική τους ζωή. Θα πρέπει λοιπόν να γίνουν αρχικά κατανοητές οι αξίες σε προσωπικό επίπεδο για να είναι δυνατή η στάθμιση του μεγέθους της επιρροής τους σε επίπεδο ομάδων και σε επίπεδο Οργάνωσης.

Όπως κάθε άτομο έχει τη δική του προσωπικότητα έτσι και σε κάθε Οργανισμό τα στοιχεία της κουλτούρας και η σχέση μεταξύ τους δημιουργούν ένα πρότυπο το οποίο τον διακρίνει από άλλους. Με τον ίδιο τρόπο που τα άτομα κατατάσσονται σε κατηγορίες, αν και διαθέτουν κοινά χαρακτηριστικά, έτσι και η οργανωσιακή του κουλτούρα διακρίνεται σε τέσσερις γενικούς τύπους σύμφωνα με τα σχετικά μοντέλα των **Cameron-Quin** (μοντέλο ανταγωνιστικών αξιών - *Diagnosing and Chaing-ing Organizational Culture - Kim Kameron/ Robert Quinn - 1999*) και **Hellriegel, Jackson, Slocum** (*Management – A competency – based approach – Hellriegel, Jackson, Slocum – 2002*)

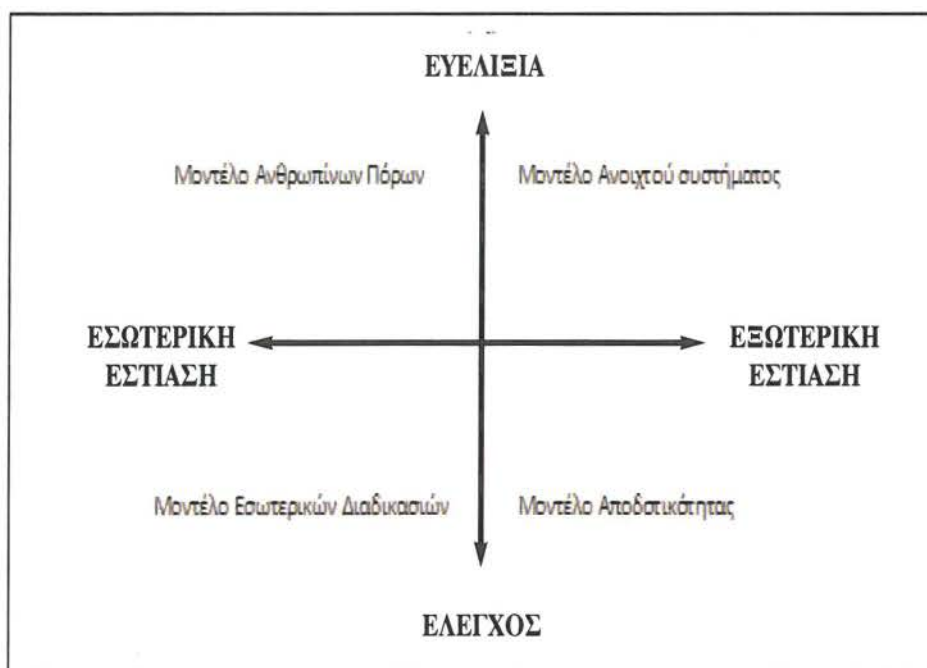
1. Το Μοντέλο Ανθρωπίνων Πόρων (The Clan Culture)
2. Το Μοντέλο Ανοιχτού Συστήματος (The Adhocracy Culture)
3. Το Μοντέλο Στόχων/Αποδοτικότητας (The Market Culture) και
4. Το Μοντέλο Εσωτερικών Διαδικασιών (The Hierarchy Culture)

Το εννοιολογικό πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών που αναπτύχθηκε από τον Quinn και τους συνεργάτες του, αποτελεί το πλέον ολοκληρωμένο και θεωρητικά τεκμηριωμένο πλαίσιο για την αποτύπωση και τυπολογία της οργανωσιακής κουλτούρας. Αυτό συνίσταται στο συνδυασμό δύο θεμελιωδών διαστάσεων του «είναι» και του «γίνεσθαι» των οργανισμών οι οποίες εκφράζουν τα στοιχεία του πυρήνα της κουλτούρας τους (αξίες, πιστεύω, βασικές παραδοχές, σημασίες) και τα συνεπαγόμενα «τεχνουργήματα» σύμφωνα με την έννοια του Schein (δομές, συστήματα, ικανότητες, συμπεριφορές κλπ) (Μπουραντάς: *Managemet 2002*)

Η πρώτη διάσταση αφορά στο συνεχές «ευελιξία – έλεγχος». Υπάρχουν οργανισμοί που δίνουν έμφαση στον έλεγχο, στην προβλεψιμότητα, τη σταθερότητα κτλ και υπάρχουν οργανισμοί που είναι προσανατολισμένοι προς την ευελιξία, στην ελευθερία πρωτοβουλιών, την ανάληψη κινδύνου, την καινοτομία κτλ.

Η δεύτερη διάσταση αφορά στο συνεχές «εσωστρέφεια – εξωστρέφεια». Η εσωστρέφεια εκφράζει τους οργανισμούς που δίνουν έμφαση στην εσωτερική οργάνωση, το κλίμα και το ανθρώπινο δυναμικό, ενώ η εξωστρέφεια αφορά οργανισμούς που δίνουν έμφαση στην αγορά, τον ανταγωνισμό, τον πελάτη, την καινοτομία.

Συνδυάζοντας τις δύο αυτές διαστάσεις δημιουργούνται οι παρακάτω τέσσερις βασικοί τύποι (μοντέλα) οργανωσιακής κουλτούρας, οι οποίοι είναι εννοιολογικά διακριτοί. Στη συνέχεια περιγράφουμε τα βασικά στοιχεία αυτών ώστε να γίνουν περισσότερο κατανοητοί.



### 1. The Clan Culture

Αυτός ο τύπος κουλτούρας εστιάζει στο εσωτερικό του οργανισμού και κυρίως τους ανθρώπους. Υπάρχουν τυπικοί κανόνες και διαδικασίες, αλλά η κουλτούρα χαρακτηρίζεται περισσότερο από στοιχεία όπως η παράδοση, η αξιοπιστία, η εμπιστοσύνη, η αποδέσμευση, η κοινωνικότητα κτλ. Τα μέλη του οργανισμού είναι διατεθειμένα να αφιερώσουν περισσότερα από όσα προβλέπονται από τις τυπικές τους υποχρεώσεις. Η κοινωνικοποίηση των ατόμων είναι έντονη και συνεχίζει να καλλιεργείται με συγκεκριμένες διαδικασίες όπως εκδηλώσεις γιορτές κτλ. Τα μέλη συντηρούν τις παραδόσεις του οργανισμού, μοιράζονται κοινά οράματα, στόχους και συμπεριφορές. Οι αξίες του οργανισμού προβάλλονται με δημόσιες δηλώσεις. Τα παλαιότερα στελέχη λειτουργούν ως μέντορες των νεότερων. Τα μέλη διακατέχονται από αίσθημα περηφάνιας για τη συμμετοχή τους, έχουν την αίσθηση της αναγνώρισης και αντιλαμβάνονται την ανάγκη της ομαδικής εργασίας.

### 2. The Hierarchy Culture

Τα κύρια χαρακτηριστικά αυτού του τύπου της οργανωσιακής είναι αυτά που περιέγραψε ο Max Weber στο γραφειοκρατικό μοντέλο. Η εσω-

τερική τυπικότητα, η ιεραρχία, οι κανονισμοί και οι διαδικασίες με σκοπό τον έλεγχο και την προβλεψιμότητα των συμπεριφορών των ατόμων και των ομάδων είναι κύρια στοιχεία αυτού του τύπου. Η δύναμη των ατόμων πηγάζει από τη θέση τους και τα στελέχη έχουν κυρίως ως έργο την οργάνωση και τον συντονισμό. Αρκετές φορές η εσωτερική οργάνωση, ο έλεγχος και η ομαλή λειτουργία γίνονται αυτοσκοπός.

### **3. The Adhocracy Culture**

Είναι ο τύπος κουλτούρας με τον οποίο η εστίαση στο εξωτερικό περιβάλλον και η ευελιξία που τον χαρακτηρίζουν, ευνοούν την ανάπτυξη δυναμισμού, δημιουργικότητας και ανάληψης πρωτοβουλιών και κινδύνων. Υποστηρίζει την καινοτομία και τη δοκιμή, προβλέπει τις αλλαγές στο περιβάλλον και αντιδρά άμεσα στις προκλήσεις ή προσαρμόζεται έγκαιρα. Ενισχύει την ατομικότητα, την ευελιξία και την ελευθερία κινήσεων και παράλληλα αναγνωρίζει και ανταμείβει τα αποτελέσματα.

### **4. The Market culture**

Είναι ο τύπος της κουλτούρας με τον οποίο ο οργανισμός εστιάζει στο εξωτερικό περιβάλλον αλλά και στους κανόνες και στις αξίες που απηχούν τη σημασία που έχει η επιδίωξη μετρήσιμων και υψηλών απαιτήσεων στόχων. Παρά την εξωστρέφεια των στόχων των οργανισμών αυτών, επιδιώκεται κάποιας μορφής σταθερότητα στους κανόνες που διέπουν τις σχέσεις με τους εργαζόμενους (προκαθορισμένοι στόχοι) στη βάση της ανταπόδοσης (υψηλό επίπεδα αποδοτικότητας των εργαζομένων σημαίνει υψηλές απολαβές) και της αμοιβαιότητας (κάθε ένα από τα δύο μέρη – οργανισμός και εργαζόμενοι χρησιμοποιούν το άλλο για να πετύχουν τους δικούς τους στόχους). Είναι επομένως προφανές ότι στο συγκεκριμένο τύπο κουλτούρας δεν έχει τόση μεγάλη αξία η καλλιέργεια κλίματος ομάδας, αλλά προωθείται η ατομικότητα και η πρωτοβουλία των μελών. Εντός των ομάδων τμημάτων εργαζομένων οι σχέσεις προϊσταμένων – υφισταμένων βασίζονται στη συζήτηση και διαπραγμάτευση, συνδέεται η απόδοση με τις αμοιβές ενώ είναι μικρός ο βαθμός ανάπτυξης κοινωνικών σχέ-



σεων. Ακόμα και η συνεργασία μεταξύ των στελεχών περιορίζεται στην επίτευξη των στόχων τους.

Η κουλτούρα ενός δημιουργικού και καινοτομικού οργανισμού θα είναι προσανατολισμένη περισσότερο προς το μοντέλο του ανοιχτού συστήματος, έχοντας βέβαια στοιχεία και από τα τρία μοντέλα της τυπολογίας του Quinn.

Μερικά βασικά στοιχεία του μοντέλου του ανοιχτού συστήματος, σύμφωνα με τον Quinn είναι:

- Ευελιξία
- Προσαρμοστικότητα
- Αλλαγή
- Δημιουργικότητα
- Καινοτομία
- Προσανατολισμός στο μέλλον

Η κουλτούρα ενός οργανισμού μπορεί να περιγραφεί και με άλλους τρόπους. Ανάλογα με το αν είναι ισχυρή ή αποτελεσματική, έχει διαφορετικές επιπτώσεις στα μέλη του οργανισμού. Μια ισχυρή κουλτούρα εξαρτάται κυρίως από δύο πράγματα (*Organizational Behavior: a diagnostic approach – Judith Gordon – 2002*)

- Την έκταση των παραδοχών και των συμπεριφορών στη ρητή διάσταση της κουλτούρας (δηλαδή το ποσοστό των μελών του οργανισμού που είναι ισχυρά προσκολλημένοι σε συγκεκριμένα πιστεύω και πρότυπα συμπεριφοράς).
- Την εναρμόνιση μεταξύ της ρητής και της υπονοούμενης διάστασης της κουλτούρας.

Ένας ακόμη τρόπος διάκρισης των ειδών κουλτούρας είναι το κατά πόσο ο οργανισμός δίνει έμφαση στην αξιοπιστία, στους πελάτες, την ευελιξία, την τεχνολογική πρόοδο σε τρόπο ώστε να ανταποκρίνεται στις προκλήσεις του περιβάλλοντος. Έτσι η κουλτούρα μπορεί να περιγραφεί

ως: (*Organizational Behavior: a diagnostic approach – Judith Gordon – 2002*)

### **Λειτουργική (Functional)**

Ο οργανισμός εστιάζει στην εξειδίκευση των μελών του και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, τηρώντας την εσωτερική ιεραρχία και ενισχύοντας έτσι την αξιοπιστία και τη συνέπεια. Χρησιμοποιεί δοκιμασμένες μεθόδους, απευθύνεται σε υπάρχουσες αγορές και διατηρεί την υπευθυνότητά του.

### **Με βάση της διαδικασίες (Process – driven)**

Ο οργανισμός εστιάζει στην ποιότητα και την ικανοποίηση του πελάτη προσπαθώντας να βελτιώνει την ποιότητα και τις απαιτήσεις των πελατών, δεσμεύεται απέναντί τους και κερδίζει έτσι την εμπιστοσύνη τους.

### **Με βάση το χρόνο (Time based)**

Ο οργανισμός προσπαθεί να μειώσει τα κόστη και να φέρνει γρήγορα νέα προϊόντα και υπηρεσίες στην αγορά, καλλιεργώντας πάντα την αίσθηση του επείγοντος και της σύντομης ανταπόκρισης.

### **Δικτύου (Network)**

Εμφανίζεται σε δυναμικούς οργανισμούς οι οποίοι μέσω συνεργασιών εξασφαλίζουν την ολοκλήρωσή τους. Αναπτύσσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες, εκμεταλλεύονται κάθε εμφανιζόμενη ευκαιρία για ανάπτυξη και χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τις εξωτερικές πηγές.

Για τον **Jeffrey Sonnenfeld** (*Behavior in organizations – Jerald Greenberg / Robert Baron – International Edition – 1997*), *Organizational Behavior: A diagnostic approach -Judith Gordon - 2002*) υπάρχουν 4 τύποι κουλτούρας που ανταποκρίνονται σε 4 διαφορετικούς τύπους προσωπικότητας. Αυτοί οι τύποι κουλτούρας είναι οι ακόλουθοι:

### 1. Academy culture

Αναφέρεται σε οργανισμούς με σταθερό περιβάλλον και εργαζομένους με υψηλές δεξιότητες. Δίνεται η δυνατότητα για άσκηση δεξιοτήτων και περαιτέρω εκπαίδευση (Coca Cola – IBM).

### 2. Club culture

Είναι γνωστό ότι υπάρχουν οργανισμοί οι οποίοι ενδιαφέρονται το προσωπικό τους να «ταιριάζει» και να είναι πιστό και αφοσιωμένο όπως τα μέλη ενός club. Σε αυτούς τους οργανισμούς η ηλικία και η εμπειρία των μελών, λαμβάνονται σοβαρά υπόψη και είναι πολύ σεβαστά (π.χ. στρατός, Delta Airlines κτλ).

### 3. Baseball team

Σε μια τέτοια ομάδα υπάρχουν εργαζόμενοι που έχουν ιδιαίτερο ταλέντο, υψηλές αποδοχές και έχουν ιδιαίτερη ζήτηση, γι' αυτό βρίσκονται σε αναζήτηση ομάδων που θα διέθεταν μεγαλύτερα ποσά για να τους αποκτήσουν (διαφήμιση, τραπεζικός τομέας).

### 4. Fortress

Σε έναν οργανισμό που βρίσκεται σε δεινή οικονομική κατάσταση, το κύριο μέλημα δεν είναι η εφευρετικότητα αλλά κάτι πιο βασικό, η επιβίωση. Για εκείνους που θεωρούν ως πρόκληση και χαίρονται να βλέπουν μια επιχείρηση να αλλάζει, χωρίς να ενδιαφέρονται για την έλλειψη εξασφάλισης της απασχόλησης, ένα περιβάλλον fortress είναι ιδανικό δουλειάς.

Στην τυπολογία που έχουν αναπτύξει οι **Harrison και Handy** παραλληλίζεται κάθε τύπος κουλτούρας με έναν από τους θεούς της αρχαίας Ελλάδος με βάση το τι αντιπροσωπεύει. (*Μπουραντάς: Management 2002*)

Ο τύπος κουλτούρας με τον όνομα **ΔΙΑΣ** έχει κύριο χαρακτηριστικό τη δύναμη. Υπάρχει ένα κεντρικό πρόσωπο που ξέρει να διευθύνει μέσα σ' ένα συγκεντρωτικό και αυταρχικό κλίμα, με εστίαση στο αποτέλεσμα. Τα μέλη του οργανισμού είναι έμπιστα, υπάκουα και αφοσιωμένα. Το χρήμα είναι κεντρικό κριτήριο επιτυχίας και οι προσωπικές επιτυχίες καλό στοι-

χεία για το βιογραφικό σημείωμα. Επαφές, δίκτυο γνωριμιών, εξουσία, πολιτικές διαδικασίες, αποτελούν τρόπο ζωής. Οι άνθρωποι του δείχνουν αφοσίωση, ανταμείβονται με εξουσία, αρμοδιότητες, υπευθυνότητα, μέσα.

Ο τύπος κουλτούρας **ΑΠΟΛΛΩΝ** έχει κύριο χαρακτηριστικό το ρόλο όπου τα πάντα απορρέουν από την τυπική αρμοδιότητα, την εξουσία, το καθήκον, την πίστη στην ιεραρχία, με έμφαση στις διαδικασίες, τους κανονισμούς, τη λειτουργικότητα, την τυποποίηση, τη σταθερότητα και την γραφειοκρατία. Το να ανήκει στο σύστημα αποτελεί κίνητρο για το άτομο αυτής της παιδείας και η προαγωγή, η θέση, η τυπική εξουσία αποτελούν αμοιβές.

Ο τύπος κουλτούρας **ΑΘΗΝΑ** έχει κύριο χαρακτηριστικό την προτεραιότητα στο έργο, τη δημιουργικότητα, τον επαγγελματισμό, την επίλυση προβλημάτων, τη συμμετοχή, τα κίνητρα, την επικοινωνία. Κυριαρχεί η ομαδική εργασία, ο δυναμισμός, οι επίπεδες δομές, η μετακίνηση προσωπικού, οι ευκαιρίες, οι στόχοι. Γίνεται αξιολόγηση της απόδοσης των ικανοτήτων και εμπειριών.

Στον τύπο κουλτούρας **ΔΙΟΝΥΣΟΣ** κυριαρχεί ο ατομισμός, η ανεξαρτησία, η ευελιξία, η άτυπη οργάνωση, η κατανομή εξουσίας και το καλό κλίμα. Οι «Διόνυσοι» χαρακτηρίζονται από εμπειρία, ταλέντο και εξειδίκευση. Σέβονται τους άλλους και απαιτούν το ίδιο. Επιτυγχάνουν πολλά με διαπραγματεύσεις, συγκινούνται από μη υλικά κίνητρα και ρίχνουν όλο το βάρος στις ηθικές αμοιβές.

**Η Joanne Martin (1992) (Martin J: Cultures in Organizations – Three perspectives – New York, Oxford)** δίνει 3 διαφορετικές προοπτικές:

1. Η προοπτική της ενσωμάτωσης - ολοκλήρωσης, όπου κουλτούρα είναι ότι μοιράζονται και ότι φέρνει κοντά τα μέλη.
2. Η προοπτική της διαφοροποίησης όπου η κουλτούρα εκδηλώνεται μέσα από τις διαφορές ανάμεσα στις υποομάδες και
3. Η προοπτική της κατάτμησης, όπου υποθέτει ότι η κουλτούρα είναι άγνωστη και διαφορούμενη.

Όλες αυτές οι προοπτικές είναι παρούσες στην κουλτούρα, η οποία καθίσταται επιτυχής όταν κατορθώσει να φέρει τα μέλη κοντά και ξεπεράσει τα φαινόμενα κατάπτωσης που χαρακτηρίζουν το εξωτερικό περιβάλλον.

### **1.1.6 Διαστάσεις της κουλτούρας**

Η κουλτούρα μια οργάνωσης διαφοροποιείται κατά τρία χαρακτηριστικά (**Kilmann**) (*Management: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές* Δ. Μπουραντάς, 2002)

1. **Τη Διεύθυνση:** Δείχνει ποιο δρόμο ακολουθεί ένας οργανισμός υπό την επίδραση της κουλτούρας του και τον τρόπο υλοποίησης των στόχων του. Η κουλτούρα λειτουργεί θετικά ή αρνητικά για την εφαρμογή της στρατηγικής της αποστολής και του σκοπού του οργανισμού.
2. **Την Έκταση:** Αφορά το βαθμό διάδοσης, την αφομοίωση, την ενιαία εφαρμογή και την ταυτότητα απόψεων και αξιών.
3. **Την Ένταση:** Αφορά την πίεση που ασκεί η κουλτούρα στα μέλη του οργανισμού, την ευκολία παρέκκλισης από τους κανόνες και την ανοχή της ή μη.

Σύμφωνα με τον **O' Reilly** (*O' Reilly, Chatman Caldwell, "People and Organizational Culture: A Q – Sort Approach to Assessing Person-Organization Fit, Academy of Management Journal, 34, sep 1991*), η ένταση είναι μια σημαντική ιδιότητα της κουλτούρας, δηλαδή το ποσοστό αποδοχής ή απόρριψης που αφορά μια συγκεκριμένη προσδοκία. Αυτό σημαίνει ότι συγκεκριμένες αξίες μπορεί να είναι ευρέως αποδεκτές, αλλά να μην έχουν σημαντική ένταση, όπως για παράδειγμα μπορεί όλοι σ' έναν οργανισμό να αντιλαμβάνονται τι θέλει η ανώτατη διοίκηση αλλά οι στάσεις τους δεν εκφράζουν ισχυρή αποδοχή ή άρνηση. Μια συγκεκριμένη αξία, όπως για παράδειγμα η καινοτομία, μπορεί να εκτιμάται σε μεγάλο βαθμό

από μια ομάδα εργαζομένων, αλλά να μην εκτιμάται από μια άλλη ομάδα. Η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι ιδιαίτερα ισχυρή όταν έχει ένταση αλλά και τη γενική συναίνεση των εργαζομένων.

Εκτός αυτών των τριών χαρακτηριστικών της κουλτούρας οι ανθρωπολόγοι συμφωνούν σε τρεις ακόμα σημαντικές ιδιότητες:

- i. Η κουλτούρα είναι επίκτητη έννοια και όχι έμφυτη.
- ii. Οι διάφορες όψεις της είναι αλληλοεξαρτώμενες, δηλ. μια επίδραση σε μια πλευρά της παιδείας επηρεάζει και τις άλλες.
- iii. Είναι κοινή, δηλαδή την ασπάζονται όλα τα μέλη μιας ομάδας και κάπως έτσι καθορίζονται και τα όρια της ομάδας (Hall).

Για τους **Chatman** και **Jehn**, επτά είναι τα κύρια χαρακτηριστικά που βρίσκονται στη βάση της κουλτούρας κάθε οργανισμού και τα οποία μπορούν να τον περιγράψουν (*Behavior in Organizations – Jerald Greenberg / Robert Baron – International Edition – 1997*), (*Organizational Behavior: a diagnostic approach – Judith Gordon – 2002*)

1. **Innovation**, ανάληψη ρίσκου, πειραματισμός, αναζήτηση ευκαιριών.
2. **Stability**, προβλεψιμότητα, τήρηση κανόνων, σαφήνεια στους στόχους, σιγουριά.
3. **Orientation toward people**, δικαιοσύνη, σεβασμός δικαιωμάτων, υποστήριξη.
4. **Results – orientation**, δράση, επιτεύξεις, αποτελέσματα.
5. **Easygoingness**, ανεκτικότητα, ηρεμία, μικρές συγκρούσεις.
6. **Attention to detail**, αναλυτικό πνεύμα, ακρίβεια.
7. **Collaborative orientation**, ομαδικό πνεύμα.

Από την έρευνα τους προέκυψε ότι, οργανισμοί με παρεμφερή δραστηριότητα είχαν παρόμοιες κουλτούρες, ενώ διέφεραν όταν συγκρίνονταν με οργανισμούς άλλου κλάδου, κάτι που δείχνει ότι ο κλάδος συχνά προσδιορίζει και κάποια απαραίτητα χαρακτηριστικά.

Σύμφωνα με τους **Recardo και Jolly** (*Organizational Behavior: a diagnostic approach – Judith Gordon – 2002*) μια άλλη σειρά διαστάσεων της κουλτούρας περιλαμβάνει τα παρακάτω:

- **Επικοινωνία:** Αριθμοί και τύποι επικοινωνιακών συστημάτων, τι πληροφορίες προωθούνται και με ποιο τρόπο.
- **Εκπαίδευση – Ανάπτυξη:** Η επιθυμία της διοίκησης για την παροχή εκπαίδευσης και ευκαιριών ανάπτυξης.
- **Αμοιβές:** Η συμπεριφορά που αμείβεται και οι τύποι των αμοιβών.
- **Λήψη αποφάσεων:** Ο τρόπος που λαμβάνονται αποφάσεις και αντιμετωπίζονται οι συγκρούσεις.
- **Ανάληψη κινδύνων:** Η έκταση στην οποία ο οργανισμός αξιολογεί τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, ενθαρρύνει την ανάληψη κινδύνων και υποδέχεται νέες ιδέες.
- **Σχεδιασμός:** Έμφαση στο βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, προβλεψιμότητα, αντίδραση και έκταση της συμμετοχής των εργαζομένων.
- **Ομαδική εργασία:** Ο τύπος, η ποσότητα και η αποτελεσματικότητα της ομαδικής εργασίας.
- **Διοικητικές πρακτικές:** Εντιμότητα και συνέπεια στη διαχείριση των πολιτικών management, εξασφάλιση ασφαλούς περιβάλλοντος, ενθάρρυνση της διαφοροποίησης.

Είναι φανερό ότι η κουλτούρα μπορεί να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για έναν αποτελεσματικό οργανισμό καθώς και να επιδράσει στη συμπεριφορά και τη στάση άλλων παραγόντων.

Ένας οργανισμός πρέπει συνεχώς να ερευνά και να προσδιορίζει ποια χαρακτηριστικά πρέπει να διατηρεί, ποια να αλλάζει και ποια νέα στοιχεία να εντάσσει στη κουλτούρα του με δεδομένο τις ραγδαίες εξελίξεις

στο εξωτερικό περιβάλλον και με στόχο την έγκαιρη πρόβλεψη ή τη συνεχή προσαρμογή σε αυτό.

Σύμφωνα με τη **Παπαλεξανδρή** (*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων – Δ. Μπουραντά / Ν. Παπαλεξανδρή – 2002*) η κουλτούρα ενός οργανισμού μπορεί να εκφραστεί και μέσω των παρακάτω διαστάσεων:

- Δημιουργικότητα / Καινοτομία
- Αλλαγή / Μάθηση
- Ταχύτητα / Απλότητα
- Ευελιξία / Προσήλωση στους κανόνες
- Αυτονομία / Έλεγχος
- Σταθερότητα / Αλλαγή
- Εμπιστοσύνη
- Επιχειρηματικότητα
- Έμφαση στους ανθρώπους
- Βραχυπρόθεσμα – Μακροπρόθεσμα αποτελέσματα
- Έμφαση στον πελάτη

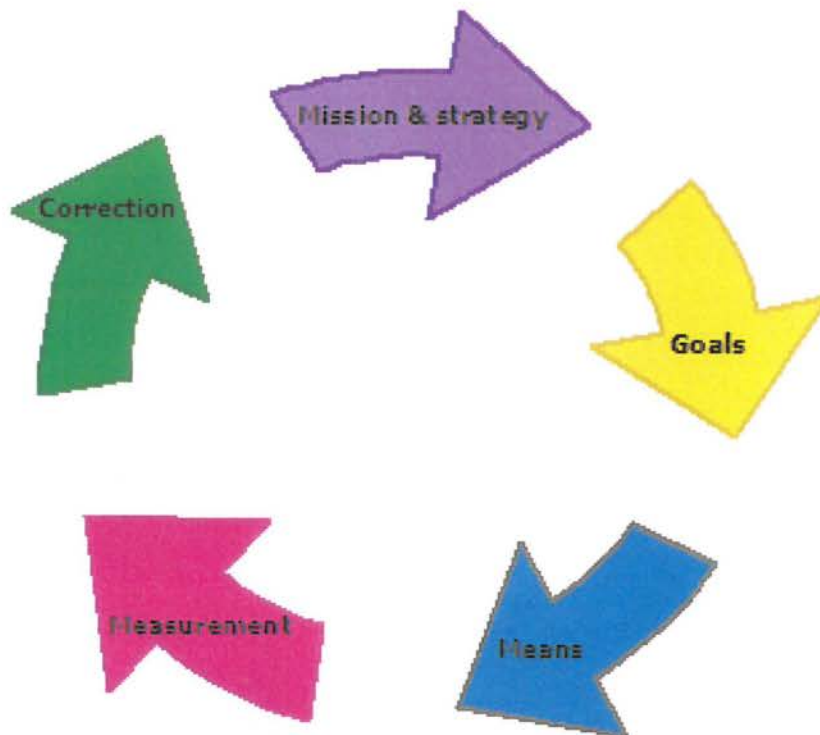
Αναφερόμενοι στις ιδιότητες της κουλτούρας ο **Schein** (*The Corporate Culture Survival Guide Edgar Schein – 1997*) χρησιμοποιεί ένα μοντέλο που βασίζεται στη θεμελιώδη διάκριση των προβλημάτων μιας ομάδας, δηλαδή την επιβίωση, την προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον, την εσωτερική ολοκλήρωση, την εξασφάλιση διαδικασιών συνεχούς προσαρμογής. Η διαδικασία διαμόρφωσης της κουλτούρας ακολουθεί εκείνη της σύστασης μιας ομάδας όπου και τα δύο έχουν ως αποτέλεσμα ενέργειες της ηγεσίας και τις κοινές εμπειρίες. Σημασία έχει πως οι πεποιθήσεις, οι αξίες και οι εκτιμήσεις των ιδρυτών και ηγετών μιας ομάδας ή ενός οργανισμού γίνονται κοινές και περνάνε προς τα μέλη τους, ως ο κατάλληλος τρόπος για τη λειτουργία.

Τα προβλήματα που αναφέρθηκαν παραπάνω, βασικά προσδιορίζουν ένα κύκλο τα στοιχεία του οποίου περιγράφονται ως διαδοχικές ενέργειες στο παρακάτω σχήμα, συνήθως όμως σε πολλούς οργανισμούς λειτουρ-



γούν συγχρόνως.

- **Mission and Strategy:** Παρέχει κοινή αντίληψη της βασικής αποστολής, των κύριων έργων και των διαδικασιών.
- **Goals:** Δημιουργεί κλίμα συναίνεσης αναφορικά με στόχους, όπως προκύπτουν από την κύρια αποστολή.
- **Means:** Δημιουργεί κλίμα συναίνεσης αναφορικά με τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων, όπως οργανωτική δομή, συστήματα αμοιβών, ιεραρχική δομή κτλ.
- **Measurement:** Δημιουργεί κλίμα συναίνεσης αναφορικά με κριτήρια που θα χρησιμοποιηθούν για να μετρήσουν την απόδοση και επίτευξη στόχων, όπως πληροφοριακά συστήματα και συστήματα ελέγχου.
- **Correction:** Δημιουργεί κλίμα συναίνεσης αναφορικά με την αναθεώρηση και διόρθωση των στρατηγικών, εφόσον δεν επιτυγχάνονται οι στόχοι.



Εκτός από τις βασικές διαστάσεις της κουλτούρας, ο Schein θεωρεί ότι υπάρχουν και άλλες που δεν είναι εμφανείς (underlying) αλλά θεωρούνται δεδομένες. Η διαφορετική εθνικότητα, πολιτική άποψη, κοινωνική θέση, μορφωτικό επίπεδο, επηρεάζουν τις βασικές διαστάσεις της κουλτούρας ενός οργανισμού, αφού αντανακλώνται απευθείας στις βαθύτερες έννοιες της ανθρώπινης φύσης, της ανθρώπινης δραστηριότητας και τις ανθρώπινες σχέσεις. Οι βαθύτερες διαστάσεις γύρω από τις οποίες διαμορφώνονται οι βασικές κοινές πεποιθήσεις είναι:

- **The nature reality and truth:**

Η κοινή αντίληψη που προσδιορίζει τι είναι και τι δεν είναι αληθινό, τι είναι γεγονός, φυσικά και κοινωνικά, πως η αλήθεια τελικά αποφασίζεται, καθώς και αν αποκαλύπτεται ή ανακαλύπτεται.

- **The nature of time:**

Η κοινή αντίληψη που προσδιορίζει τι είναι ο χρόνος, πως μετρείται, πόσα είδη υπάρχουν και ποια είναι η σημασία του.

- **The nature of space:**

Η κοινή αντίληψη που προσδιορίζει το χώρο και τη διανομή του, πως μοιράζεται, τι σημαίνει για το άτομο, πόση σχέση έχει με τις σχέσεις, το βαθμό privacy.

- **The nature of human nature:**

Η κοινή αντίληψη που προσδιορίζει τι σημαίνει να είναι κανείς άνθρωπος, ποιες συμπεριφορές θεωρούνται καλές, κακές ή ουδέτερες, αν ο άνθρωπος τείνει στην τελειότητα.

- **The nature of human activity:**

Η κοινή αντίληψη που προσδιορίζει τι είναι σωστό να γίνει σε σχέση με το περιβάλλον, ποια είναι τα επίπεδα ενεργητικότητας και παθητικότητας, ποια είναι η σχέση του οργανισμού με το περιβάλλον.

- **The nature of human relationships:**

Η κοινή αντίληψη που προσδιορίζει ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος για τις διαπροσωπικές σχέσεις και την κατανομή δύναμης, αν υπάρχει συνεργασία, ατομικότητα, ομαδική εργασία, ποια είναι η σχέση εργοδότη-

εργαζομένου, αν η ιεραρχία βασίζεται στη παραδοσιακή γραμμική εξουσία, την ηθική, το νόμο ή το χάρισμα, πως αντιμετωπίζονται οι συγκρούσεις, πως λαμβάνονται οι αποφάσεις.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, οι διαστάσεις της κουλτούρας είναι συνήθως σημαντικές ή σχετικές με ένα δεδομένο τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού. Στην προσπάθεια του κάποιος να διαγνώσει τις διαστάσεις πρέπει να το κάνει με συγκεκριμένο τρόπο, (συνεργασία με εσωτερικούς συνεργάτες, ομάδες συμφερόντων κτλ) αλλά ακόμα και τότε ίσως δεν θα γνωρίζει ποιες διαστάσεις της κουλτούρας είναι σημαντικές για τον οργανισμό.

## 1.2 ΜΕΤΡΗΣΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ - ΜΟΝΤΕΛΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

Σκοπός της μέτρησης της κουλτούρας ενός οργανισμού είναι η διάγνωση των επιμέρους μεγεθών (χαρακτηριστικών) της, αλλά και η καταγραφή των απαιτούμενων αλλαγών των χαρακτηριστικών αυτών, προκειμένου να αναπτυχθεί νέα κουλτούρα που θα αντιμετωπίσει μελλοντικές απαιτήσεις και προκλήσεις.

Υπάρχει μεγάλος σκεπτικισμός κατά πόσο η κουλτούρα και η επίδρασή της στην αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού μπορεί να μετρηθεί. Σύμφωνα με τους **Denison and Mishra (1995)** (*Culture Climate for Innovation - Article by Pervaiz Ahmed - 1998*) το στοιχείο της αποτελεσματικότητας της κουλτούρας είναι κυρίαρχο, αλλά προκειμένου να μετρηθεί, πρέπει να ληφθεί υπόψη μια σειρά από παραμέτρους που εκτείνονται από τις βασικές παραδοχές και τα πρακτικά στοιχεία, μέχρι τις κοινωνικές δομές και τη σημασία για το άτομο. Επιπλέον η κουλτούρα πρέπει να θεωρηθεί ως η συμβολική απεικόνιση προηγούμενων προσπαθειών για προσαρμογές και επιβίωση, καθώς επίσης και να προσδιορίζει τα όρια της δυνατότητας μελλοντικών προσαρμογών.

Τέλος, τα εργαλεία της μέτρησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν και για τη σύγκριση της κουλτούρας πριν και μετά από συγχωνεύσεις, επεκτάσεις, συρρίκνωση, καθιέρωση διαδικασιών TQM, ή άλλων ενεργειών που διαφοροποιούν αξίες, νοοτροπίες και συμπεριφορές μέσα στον οργανισμό.

### **1.2.1. Το διαγνωστικό μοντέλο των Quinn και Cameron**

Ένα πολύ αξιόπιστο και αποτελεσματικό εργαλείο για τη μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι το «Εργαλείο Μέτρησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας» που αναπτύχθηκε από τους Quinn & Cameron το 1999. (*Diagnosing and Changing Organizational Culture - Kim Kameron / Robert Quinn 1999*) Το μοντέλο αυτό μέτρησης μετράει την απόκλιση μεταξύ της υφισταμένης και της επιθυμητής της κουλτούρας και βασίζεται στο πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών του. Από αυτό προκύπτουν 4 μοντέλα οργανωσιακής κουλτούρας:

1. Το Μοντέλο Ανθρωπίνων Πόρων (The Clan Culture)
2. Το Μοντέλο Ανοιχτού Συστήματος (The Adhocracy Culture)
3. Το Μοντέλο Στόχων / Αποδοτικότητας (The Market Culture) και
4. Το Μοντέλο Εσωτερικών Διαδικασιών (The Hierarchy Culture)

Το εννοιολογικό πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών (όπως ήδη έχει αναφερθεί), που αναπτύχθηκε από τον Quinn και τους συνεργάτες του, αποτελεί το πιο ολοκληρωμένο και θεωρητικά τεκμηριωμένο πλαίσιο για την αποτύπωση της οργανωσιακής κουλτούρας. Αυτό συνίσταται στο συνδυασμό δύο θεμελιωδών διαστάσεων του «είναι» και του «γίγνεσθαι» των επιχειρήσεων και των οργανισμών, οι οποίες εκφράζουν τα στοιχεία του πυρήνα της κουλτούρας τους (αξίες, πιστεύω, βασικές παραδοχές σημασίες) και τα συνεπαγόμενα «τεχνουργήματα» σύμφωνα με την έννοια του Schein (δομές, συστήματα, ικανότητες συμπεριφορές κτλ.)

Το εργαλείο αυτό, που είναι υπό τη μορφή ερωτηματολογίου, αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος απαντώνται έξι επιμέρους ερωτήσεις

προκειμένου να αποτυπωθεί η υφιστάμενη κουλτούρα ενός οργανισμού, ενώ στο δεύτερο μέρος το οποίο είναι πανομοιότυπο με το πρώτο, οι ερωτήσεις απαντώνται με βάση το πού θέλουμε να είναι ο οργανισμός σε πέντε χρόνια, αποτυπώνεται δηλαδή η επιθυμητή κουλτούρα του οργανισμού.

Με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου προσεγγίζονται έξι διαστάσεις-κλειδιά της οργανωσιακής κουλτούρας όπως παρακάτω:

1. Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά (Dominant Characteristics)		Υφιστάμενη Κουλτούρα	Επιθυμητή Κουλτούρα
A	Ο οργανισμός είναι ένας πολύ προσωπικός χώρος. Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται ότι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους.		
B	Ο οργανισμός είναι ένας πολύ δυναμικός και επιχειρηματικός χώρος. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκο.		
Γ	Ο οργανισμός είναι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα. Ενδιαφέρει η εκτέλεση των εργασιών. Οι άνθρωποι είναι πολύ ανταγωνιστικοί και εστιάζονται στα αποτελέσματα.		
Δ	Ο οργανισμός είναι ένας πολύ οργανωμένος και ελεγχόμενος χώρος. Οι άνθρωποι λειτουργούν συνήθως με βάση επίσημες διαδικασίες.		
	<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

2. Η Ηγεσία του Οργανισμού (Organizational Leadership)		Υφιστάμενη Κουλτούρα	Επιθυμητή Κουλτούρα
A	Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της καθοδήγησης, της διευκόλυνσης και της προστασίας.		
B	Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της ανάληψης κινδύνου.		
Γ	Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του προσανατολισμού στα αποτελέσματα και στην επιθετική πολιτική.		
Δ	Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του συντονισμού, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας.		
	<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<b>3. Η Διοίκηση των Εργαζομένων (Management of Employees)</b>		<b>Υφιστάμενη Κουλτούρα</b>	<b>Επιθυμητή Κουλτούρα</b>
<b>A</b>	Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, συναίνεση και συμμετοχή.		
<b>B</b>	Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από προσωπική ανάληψη κινδύνου, καινοτομία, ελευθερία και μοναδικότητα.		
<b>Γ</b>	Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις και ανάγκη για επιτεύγματα.		
<b>Δ</b>	Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ασφάλεια της απασχολησιμότητας, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα και σταθερότητα σχέσεων		
	<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<b>4. Η Οργανωσιακή Ενότητα (Organizational Glue)</b>		<b>Υφιστάμενη Κουλτούρα</b>	<b>Επιθυμητή Κουλτούρα</b>
<b>A</b>	Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η νομιμοφροσύνη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Υπάρχει υψηλό επίπεδο δέσμευσης στον οργανισμό.		
<b>B</b>	Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Υπάρχει έμφαση στην πρωτοβουλία και την αρίστευση.		
<b>Γ</b>	Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η έμφαση στα επιτεύγματα και την υλοποίηση των στόχων. Η επιθετική πολιτική και η κερδοφορία είναι βασικές αρχές.		
<b>Δ</b>	Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Η διατήρηση της ομαλής λειτουργίας του οργανισμού είναι σημαντική.		
	<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<b>5. Η Στρατηγική Εστίαση (Strategic Emphases)</b>		<b>Υφιστάμενη Κουλτούρα</b>	<b>Επιθυμητή Κουλτούρα</b>
<b>A</b>	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπων του. Υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή επικρατούν.		
<b>B</b>	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία προκλήσεων. Η δοκιμή νέων ιδεών και προοπτικών εκτιμάται ιδιαίτερα.		
<b>Γ</b>	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και την επίτευξη αποτελεσμάτων. Η επίτευξη υψηλών στόχων και η κερδοφορία είναι οι επικρατούσες αρχές.		
<b>Δ</b>	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και η απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού είναι σημαντικές αξίες.		
	<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

6. Τα Κριτήρια Επιτυχίας (Criteria of Success)	Υφιστάμενη Κουλτούρα	Επιθυμητή Κουλτούρα
<b>A</b> Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζομένων και την κοινωνική φροντίδα.		
<b>B</b> Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση τη δημιουργία μοναδικών και νέων προϊόντων. Ο οργανισμός είναι πρωτοπόρος στα προϊόντα και καινοτομικός.		
<b>Γ</b> Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την επικράτηση στην αγορά και την υπερκέραση του ανταγωνισμού. Η ηγεσία στην ανταγωνιστική αγορά αποτελεί παράγοντα-κλειδί.		
<b>Δ</b> Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την αποτελεσματικότητα. Αξιοπίστη διανομή και παράδοση, τήρηση προγράμματος και χαμηλό κόστος παραγωγής είναι κρίσιμοι παράγοντες για τον οργανισμό.		
<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Το παραπάνω ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται ως εξής:

1. Το συνολικό ποσό των 100 μονάδων σε κάθε διάσταση της οργανωσιακής κουλτούρας κατανέμεται στις τέσσερις εναλλακτικές προσεγγίσεις Α,Β,Γ,Δ στη στήλη «Υφιστάμενη Κουλτούρα», με βάση την προσέγγιση του οργανισμού. Δηλαδή δίνεται μεγαλύτερη βαθμολογία στην εναλλακτική απάντηση που ταιριάζει περισσότερο με την κουλτούρα του οργανισμού και χαμηλότερη σ' εκείνη που απέχει αρκετά από την κουλτούρα του. Για παράδειγμα, αν η απάντηση Β είναι εκείνη που ταιριάζει περισσότερο, βαθμολογείται με 55, ενώ αν η απάντηση Γ ταιριάζει λιγότερο, βαθμολογείται με 5. Το άθροισμα των επιμέρους εναλλακτικών απαντήσεων όμως πρέπει να είναι πάντοτε 100.

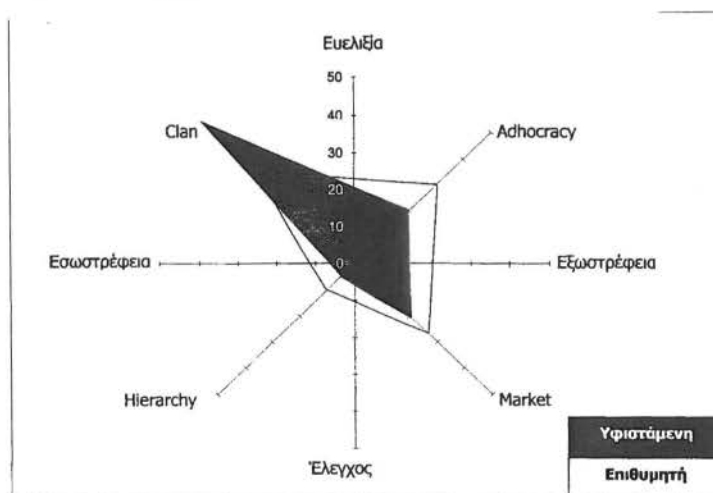
2. Πραγματοποιείται η ίδια ακριβώς διαδικασία, όπως στο βήμα 1, με τη διαφορά ότι συμπληρώνεται η στήλη «Επιθυμητή Κουλτούρα» και η βαθμολόγηση των εναλλακτικών απαντήσεων πραγματοποιείται με βάση το τι κουλτούρα θέλει να έχει ο οργανισμός σε πέντε χρόνια.

3. Στη συνέχεια αθροίζονται όλοι οι βαθμοί του Α, του Β, του Γ και του Δ ξεχωριστά και το κάθε νόυμερο που προκύπτει διαιρείται με το 6, που είναι ο αριθμός των κριτηρίων. Το πηλίκο για το κάθε γράμμα, συμπληρώνεται στον παρακάτω πίνακα:

Υφιστάμενη Κουλτούρα	
A	55
B	20
Γ	20
Δ	5
Σύνολο	100

Επιθυμητή Κουλτούρα	
A	35
B	30
Γ	25
Δ	10
Σύνολο	100

Με βάση τους παραπάνω πίνακες και με το μοντέλο μέτρησης κουλτούρας του Quinn, αποτυπώνουμε την υφιστάμενη αλλά και την προτεινόμενη κουλτούρα, η οποία θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις, όπως το παρακάτω σχήμα:



### 1.2.2. Το διαγνωστικό μοντέλο των R.Harrison και H.Stokes

Το μοντέλο αυτό αναπτύσσεται σε 15 προτάσεις, με 4 πιθανές επιλογές-απαντήσεις για την κάθε πρόταση. Κάθε επιλογή αντιστοιχεί σε ένα από τους παρακάτω τύπους κουλτούρας:

- I (P) : Ισχύς (Power)**
- P (R) : Ρόλος (Role)**
- E (A) : Επιτεύγματα (Achievement)**



**Υ (S) : Υποστήριξη (Support)**

οι οποίες αντιστοιχίζονται με τους τύπους κουλτούρας των Harrison και Handy: Δίας, Απόλλων, Αθηνά και Διόνυσος .

**Τι μετρά το εργαλείο**

Υπάρχουν πολλές διαφορετικές σκοπιές της κουλτούρας ενός οργανισμού, τις οποίες μπορούμε να ερευνήσουμε. Το συγκεκριμένο εργαλείο δείχνει το πώς συμπεριφέρεται ο ένας εργαζόμενος προς τον άλλο, ποιες αξίες ισχύουν, πώς υποκινούνται οι εργαζόμενοι, πώς χρησιμοποιείται η εξουσία, ποιες είναι οι βασικότερες έννοιες που έχουν οι περισσότεροι στο μυαλό τους, όταν μιλούν για κουλτούρα.

Σε κάθε οργανισμό λειτουργεί κάποιος συνδυασμός των παραπάνω τύπων κουλτούρας. Ο καθένας επικαλείται διαφορετικές συμπεριφορές, βασίζεται σε διαφορετικές ανθρώπινες αξίες, χρησιμοποιεί δικό του τρόπο για τη λήψη αποφάσεων, χαρακτηριστικό τρόπο για την υποκίνηση, τυπικό management style και δικό του μίγμα αρχών και αξιών σχετικών με την απασχόληση και την ανθρώπινη φύση. Οι τέσσερις τύποι είναι μερικώς συμβατοί μεταξύ τους και τα οφέλη του ενός μπορούν να επιτευχθούν με σχετικό κόστος από τα οφέλη ενός άλλου.

ΥΦΙΣΤΑ-ΜΕΝΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	
<b>1. Τα μέλη του οργανισμού δίνουν μεγαλύτερη προτεραιότητα στην:</b>		
_____	_____	α. Ικανοποίηση των αναγκών και των απαιτήσεων των προϊσταμένων τους, καθώς και των άλλων υψηλόβαθμων στελεχών του οργανισμού.
_____	_____	β. Διεκπεραίωση των καθηκόντων που απορρέουν από μια εργασία, μέσα στα πλαίσια των πολιτικών και των διαδικασιών που έχουν σχέση μ' αυτή.
_____	_____	γ. Αντιμετώπιση της πρόκλησης εύρεσης καλύτερου τρόπου διεκπεραίωσης των εργασιών τους.
_____	_____	δ. Συνεργασίας με τους ανθρώπους που εργάζονται μαζί τους, για να επιλύσουν εργασιακά και προσωπικά προβλήματα .

<b>2. Οι άνθρωποι που είναι επιτυχημένοι στο οργανισμό είναι αυτοί που:</b>		
_____	_____	α. Γνωρίζουν πώς να ικανοποιούν τους προϊσταμένους τους και έχουν την ικανότητα και τη θέληση να χρησιμοποιούν εξουσία και πολιτική για να πάνε μπροστά.
_____	_____	β. Συμμορφώνονται με τους κανόνες, εργάζονται μέσα στα πλαίσια του συστήματος και αγωνίζονται να κάνουν τα πράγματα με το σωστό τρόπο.
_____	_____	γ. Έχουν την κατάλληλη τεχνογνωσία, ώστε να είναι ανταγωνιστικοί και αποτελεσματικοί, ενώ διαθέτουν και ισχυρή αφοσίωση στη διεκπεραίωση της εργασίας τους.
_____	_____	δ. Δημιουργούν στενές σχέσεις με τους άλλους μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον, επιδεικνύοντας πνεύμα συνεργασίας, ανταπόκρισης και αλληλεγγύης.

<b>3. Ο οργανισμός αντιμετωπίζει τα άτομα:</b>		
_____	_____	α. Ως «εργατικά χέρια», των οποίων ο χρόνος και η ενέργεια είναι στη διάθεση των ατόμων που βρίσκονται στα υψηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας.
_____	_____	β. Ως «υπαλλήλους», των οποίων ο χρόνος και η ενέργεια έχουν αγοραστεί μέσω μιας σύμβασης, με δικαιώματα και υποχρεώσεις και για τα δύο συμβαλλόμενα μέρη.
_____	_____	γ. Ως «συνεργάτες» ή συναδέλφους, οι οποίοι έχουν αμοιβαία δεσμευτεί στην επίτευξη ενός κοινού σκοπού.
_____	_____	δ. Ως «οικογένεια» ή «φίλους», οι οποίοι επιθυμούν να είναι μαζί και νοιάζονται και υποστηρίζονται μεταξύ τους.

<b>4. Οι άνθρωποι διοικούνται, κατευθύνονται ή επηρεάζονται από:</b>		
_____	_____	α. Άτομα σε θέσεις εξουσίας, που ασκούν αυτή την εξουσία χρησιμοποιώντας αμοιβές και ποινές.
_____	_____	β. Συστήματα, κανόνες και διαδικασίες, που καθορίζουν τι ακριβώς πρέπει να κάνουν οι άνθρωποι, καθώς και το σωστό τρόπο για να το κάνουν.
_____	_____	γ. Τη δική τους δέσμευση στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
_____	_____	δ. Τη δική τους επιθυμία να είναι αποδεκτοί από τους άλλους και να είναι αξιόλογα μέλη της εργασιακής τους ομάδας.

<b>4. Οι άνθρωποι διοικούνται, κατευθύνονται ή επηρεάζονται από:</b>		
_____	_____	α. Άτομα σε θέσεις εξουσίας, που ασκούν αυτή την εξουσία χρησιμοποιώντας αμοιβές και ποινές.
_____	_____	β. Συστήματα, κανόνες και διαδικασίες, που καθορίζουν τι ακριβώς πρέπει να κάνουν οι άνθρωποι, καθώς και το σωστό τρόπο για να το κάνουν.
_____	_____	γ. Τη δική τους δέσμευση στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
_____	_____	δ. Τη δική τους επιθυμία να είναι αποδεκτοί από τους άλλους και να είναι αξιόλογα μέλη της εργασιακής τους ομάδας.

<b>5. Οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων χαρακτηρίζονται από:</b>		
_____	_____	α. Εντολές και οδηγίες, οι οποίες προέρχονται από τα υψηλότερα ιεραρχικά στρώματα.
_____	_____	β. Προσκόλληση σε «επίσημα κανάλια» και την εξάρτηση από πολιτικές και διαδικασίες για τη λήψη αποφάσεων.
_____	_____	γ. Αποφάσεις που παίρνονται στο σημείο της «δράσης» από τα άτομα που εμπλέκονται στο συγκεκριμένο θέμα.
_____	_____	δ. Τη χρησιμοποίηση μεθόδων λήψης αποφάσεων που απαιτούν συναίνεση, έτσι ώστε οι αποφάσεις που λαμβάνονται να έχουν την από κοινού αποδοχή και υποστήριξη.

<b>6. Οι αναθέσεις καθηκόντων ή εργασιών σε άτομα βασίζονται:</b>		
_____	_____	α. Στις προσωπικές κρίσεις, τις αξίες και τις επιθυμίες εκείνων που βρίσκονται σε θέσεις εξουσίας.
_____	_____	β. Στις ανάγκες και τους στόχους του οργανισμού, καθώς και στους κανονισμούς του συστήματος (αρχαιότητα, προσόντα κτλ.)
_____	_____	γ. Στην εναρμόνιση των απαιτήσεων της εργασίας με τα ενδιαφέροντα και τις ικανότητες των ατόμων.
_____	_____	δ. Στις προσωπικές προτιμήσεις των ατόμων και τις ανάγκες τους για ανάπτυξη και αξιοποίηση.

<b>7. Ο οργανισμός προσδοκά από τους εργαζομένους του να:</b>		
_____	_____	α. Εργάζονται σκληρά, να συμμορφώνονται, να υπακούουν και να είναι πιστοί στα συμφέροντα εκείνων, στους οποίους αναφέρονται.
_____	_____	β. Είναι υπεύθυνοι και αξιόπιστοι, να διεκπεραιώνουν τα καθήκοντα και τις υπευθυνότητες των εργασιών που τους έχουν ανατεθεί και να αποφεύγουν ενέργειες που θα μπορούσαν να ξαφνιάσουν ή να εκνευρίσουν τους προϊσταμένους τους.
_____	_____	γ. Είναι αυτο-υποκινούμενοι και ανταγωνιστικοί, πρόθυμοι να αναλάβουν πρωτοβουλίες στη διεκπεραίωση εργασιών, αλλά και πρόθυμοι να προκαλέσουν αυτούς, στους οποίους αναφέρονται, προκειμένου να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα.
_____	_____	δ. Έχουν πνεύμα ομαδικότητας, να είναι υποστηρικτικοί και συνεργάσιμοι και να τα πάνε καλά με τους άλλους.

<b>8. Οι μάντζερ και οι προϊστάμενοι αναμένεται να είναι:</b>		
_____	_____	α. Ισχυροί, αποφασιστικοί, αυστηροί αλλά και δίκαιοι.
_____	_____	β. Αμερόληπτοι και ικανοί, αποφεύγοντας την άσκηση εξουσίας για δικό τους όφελος.
_____	_____	γ. Δημοκρατικοί και πρόθυμοι να αποδεχτούν τις ιδέες των υφισταμένων τους για την εκτέλεση των εργασιών.
_____	_____	δ. Υποστηρικτικοί, ευαίσθητοι και να ενδιαφέρονται για τα προσωπικά προβλήματα και τις ανάγκες εκείνων, τους οποίους διευθύνουν.

<b>9. Θεωρείται εύλογο για ένα άτομο να λέει σε ένα άλλο τι να κάνει, όταν:</b>		
_____	_____	α. Αυτός/ή έχει μεγαλύτερη δύναμη, εξουσία ή «επιρροή» μέσα στον οργανισμό.
_____	_____	β. Αποτελεί μέρος των υπευθυνότητων που συμπεριλαμβάνονται στην περιγραφή της θέσης εργασίας του/της.
_____	_____	γ. Αυτός/ή έχει περισσότερες γνώσεις και εμπειρία και τις χρησιμοποιεί για να καθοδηγήσει το άλλο άτομο ή για να τον/τη διδάξει πώς να διεκπεραιώσει την εργασία του/της.
_____	_____	δ. Το άλλο άτομο ζητά τη βοήθεια ή την καθοδήγηση ή τη συμβουλή του/της.

<b>10. Η παρακίνηση στην εργασία είναι κυρίως αποτέλεσμα:</b>		
_____	_____	α. Της προσδοκίας για ανταμοιβή, του φόβου για τιμωρία ή της προσωπικής "νομιμοφροσύνης" προς τον προϊστάμενο.
_____	_____	β. Της αποδοχής του κανόνα που ορίζει την παροχή "καθημερινής καλής εργασίας έναντι καλής αμοιβής".
_____	_____	γ. Της ισχυρής επιθυμίας για επιτεύγματα, για δημιουργία και καινοτομία, καθώς και της "πίεσης" των συναδέλφων για συνεισφορά στην επιτυχία του οργανισμού.
_____	_____	δ. Της τάσης των ανθρώπων να βοηθούν τους άλλους και να αναπτύσσονται διατηρώντας ικανοποιητικές εργασιακές σχέσεις.

<b>11. Οι σχέσεις μεταξύ των ομάδων εργασίας ή των τμημάτων εν γένει:</b>		
_____	_____	α. Είναι ανταγωνιστικές, όπου η κάθε μία ομάδα φροντίζει για τα συμφέροντά της και βοηθάει τις άλλες μόνο στην περίπτωση που διακρίνει κάποιο πλεονέκτημα για εκείνη.
_____	_____	β. Χαρακτηρίζονται από αδιαφορία και η μία ομάδα βοηθάει την άλλη μόνο εάν αυτό τη «βολεύει» κατά κάποιο τρόπο ή εάν καθοδηγείται από τα ανώτερα στρώματα της ιεραρχίας σ' αυτές τις ενέργειες.
_____	_____	γ. Είναι σχέσεις συνεργασίας, όταν απαιτείται η επίτευξη κοινών στόχων. Οι άνθρωποι φυσιολογικά είναι πρόθυμοι να περάσουν την «κόκκινη γραμμή» και να διασχίσουν τα οργανωσιακά όρια, όταν είναι ανάγκη να ολοκληρωθεί μια συγκεκριμένη εργασία.
_____	_____	δ. Είναι φιλικές με υψηλό επίπεδο ανταπόκρισης σε αιτήματα για βοήθεια προερχόμενα από άλλες ομάδες.

<b>12. Οι συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων αλλά και οι διαπροσωπικές διαμάχες συνήθως:</b>		
_____	_____	α. Διαχειρίζονται με την προσωπική παρέμβαση ατόμων σε υψηλότερα επίπεδα εξουσίας.
_____	_____	β. Αποφεύγονται καταφεύγοντας σε κανόνες, διαδικασίες και επίσημους καθορισμούς της εξουσίας και των υπευθυνότητων .
_____	_____	γ. Επιλύονται μέσω συζητήσεων με σκοπό την προσέγγιση της καλύτερης δυνατής λύσης για την επίλυση των προκυπτόντων εργασιακών προβλημάτων.
_____	_____	δ. Διαχειρίζονται κατά τρόπο ώστε να διατηρούνται οι καλές εργασιακές σχέσεις και να ελαχιστοποιούνται οι πιθανότητες ζημίας των εμπλεκομένων ατόμων.

<b>13. Το ευρύτερο περιβάλλον έξω από τον οργανισμό αντιμετωπίζεται σαν να ήταν:</b>		
_____	_____	α. Μια «ζούγκλα», όπου ο οργανισμός είναι σε αγώνα επιβίωσης έναντι των άλλων.
_____	_____	β. Ένα περιβάλλον που υπακούει σε νόμους και κανόνες, στο οποίο οι σχέσεις καθορίζονται από δομές και διαδικασίες και όπου είναι αναμενόμενο ο καθένας να υπακούει στους κανόνες.
_____	_____	γ. Ένας διαγωνισμός εξαιρετης επίδοσης, στον οποίο η παραγωγικότητα, η ποιότητα και η καινοτομία οδηγούν στην επιτυχία.
_____	_____	δ. Μια κοινότητα αλληλοεξαρτωμένων μερών, στην οποία τα κοινά συμφέροντα είναι τα πιο σημαντικά.

<b>14. Εάν οι κανόνες, τα συστήματα ή οι διαδικασίες στέκονται εμπόδιο, οι άνθρωποι:</b>		
_____	_____	α. Τα παραβαίνουν, εάν έχουν αρκετή επιρροή για να ξεφύγουν χωρίς επιπτώσεις ή εάν νομίζουν ότι θα ξεφύγουν και δε θα αποκαλυφθούν.
_____	_____	β. Γενικά υποτάσσονται ή απευθύνονται στα κατάλληλα «κανάλια» για να τους δοθεί η άδεια να παρεκκλίνουν από αυτά ή να τα αλλάξουν.
_____	_____	γ. Έχουν την τάση να τα αγνοούν ή να τα προσπερνούν στην προσπάθειά τους να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους και να ολοκληρώσουν την εργασία τους κατά το καλύτερο τρόπο.
_____	_____	δ. Υποστηρίζουν ο ένας τον άλλον στο να τα αγνοήσουν ή τα καταργούν, εάν τα θεωρούν άδικο ή ότι ταλαιπωρούν τους άλλους.

<b>15. Οι νεοφερμένοι άνθρωποι σ' έναν οργανισμό είναι απαραίτητο να μαθαίνουν:</b>		
_____	_____	α. Ποιος είναι αυτός που «κάνει κουμάντο», ο οποίος μπορεί να τους βοηθήσει ή να τους βλάψει. Ποιον πρέπει να αποφεύγουν να προσβάλλουν, τα ισχύοντα πρότυπα (άγραφοι κανόνες) τα οποία πρέπει να ακολουθούνται εάν κάποιος θέλει να γλιτώσει τα προβλήματα.
_____	_____	β. Τους επίσημους κανόνες, κανονισμούς και διαδικασίες και να μένουν πιστοί στην τήρησή τους και μέσα στα επιτρεπτά όρια της εργασίας τους.
_____	_____	γ. Τους πόρους που είναι διαθέσιμοι για να τους βοηθήσουν να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους. Να παίρνουν πρωτοβουλίες και να εφαρμόζουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους στην εργασία τους.

### Οδηγίες για τη συμπλήρωση του εργαλείου

Η Βαθμολογική Κλίμακα που χρησιμοποιείται είναι η παρακάτω:

4 = Συμφωνώ απόλυτα

3 = Συμφωνώ

2 = Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ

1 = Διαφωνώ

Σε κάθε ερώτημα βαθμολογούνται απαραίτητως και οι τέσσερις επιλογές, χρησιμοποιώντας μόνο μία φορά κάθε βαθμό τόσο για τη στήλη της

Υφιστάμενης Κουλτούρας όσο και της Επιθυμητής, ανάλογα με το βαθμό ανταπόκρισης κάθε ερωτήματος στην πραγματικότητα του χώρου. Στη συνέχεια, η βαθμολογία μεταφέρεται στο παρακάτω Φύλλο Βαθμολογίας ως εξής: Εισάγονται οι επιμέρους βαθμολογίες στα κενά διαστήματα που υπάρχουν στις αντίστοιχες στήλες. Στην αριστερή πλευρά αυτές που αφορούν την υφιστάμενη κουλτούρα και στη δεξιά πλευρά αυτές που αφορούν την επιθυμητή κουλτούρα. Αφού μεταφερθούν όλες οι βαθμολογίες των απαντήσεων, αθροίζονται οι επιμέρους βαθμολογίες ανά στήλη και εισάγονται τα σύνολα στα αντίστοιχα κενά διαστήματα.

ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ							
1α	___	1β	___	1γ	___	1δ	___
2α	___	2β	___	2γ	___	2δ	___
3α	___	3β	___	3γ	___	3δ	___
4α	___	4β	___	4γ	___	4δ	___
5α	___	5β	___	5γ	___	5δ	___
6α	___	6β	___	6γ	___	6δ	___
7α	___	7β	___	7γ	___	7δ	___
8α	___	8β	___	8γ	___	8δ	___
9α	___	9β	___	9γ	___	9δ	___
10α	___	10β	___	10γ	___	10δ	___
11α	___	11β	___	11γ	___	11δ	___
12α	___	12β	___	12γ	___	12δ	___
13α	___	13β	___	13γ	___	13δ	___
14α	___	14β	___	14γ	___	14δ	___
15α	___	15β	___	15γ	___	15δ	___
<b>Σύνολα</b>							
	(I)	(P)	(E)				

ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ							
1α	___	1β	___	1γ	___	1δ	___
2α	___	2β	___	2γ	___	2δ	___
3α	___	3β	___	3γ	___	3δ	___
4α	___	4β	___	4γ	___	4δ	___
5α	___	5β	___	5γ	___	5δ	___
6α	___	6β	___	6γ	___	6δ	___
7α	___	7β	___	7γ	___	7δ	___
8α	___	8β	___	8γ	___	8δ	___
9α	___	9β	___	9γ	___	9δ	___
10α	___	10β	___	10γ	___	10δ	___
11α	___	11β	___	11γ	___	11δ	___
12α	___	12β	___	12γ	___	12δ	___
13α	___	13β	___	13γ	___	13δ	___
14α	___	14β	___	14γ	___	14δ	___
15α	___	15β	___	15γ	___	15δ	___
<b>Σύνολα</b>							
	(I)	(P)	(E)				

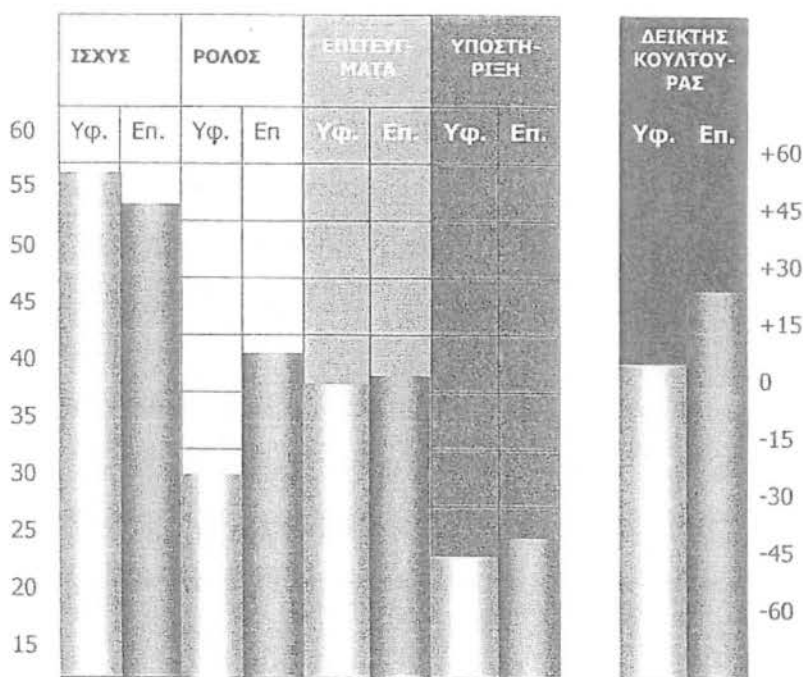


Στη συνέχεια μεταφέρονται τα σύνολα κάθε στήλης όπως παρακάτω και εκτελούνται οι σχετικές πράξεις:

ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ:  $(E)_{\text{Υφ.}} + (Y)_{\text{Υφ.}} - (I)_{\text{Υφ.}} - (P)_{\text{Υφ.}} = \text{---}$

ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ:  $(E)_{\text{Επ.}} + (Y)_{\text{Επ.}} - (I)_{\text{Επ.}} - (P)_{\text{Επ.}} = \text{---}$

Τα δύο σύνολα που θα προκύψουν μεταφέρονται στον παρακάτω πίνακα, που είναι το Προφίλ Οργανωσιακής Κουλτούρας, όπως επίσης μεταφέρονται και τα επιμέρους σύνολα που προέκυψαν από το Φύλλο Βαθμολογίας. Τα δύο πρώτα μεταφέρονται στο δεξιό τμήμα του πίνακα, που αναφέρεται στο Δείκτη κουλτούρας και τα άλλα στο αριστερό αναλυτικό τμήμα του πίνακα. Ο πίνακας χρησιμοποιείται πλέον ως ο καμβάς ενός διαγράμματος και τα σύνολα χρησιμοποιούνται για να ορίσουμε το επίπεδο της κάθε ιδιότητας, όπως φαίνεται ενδεικτικά παρακάτω:



### Ερμηνεία της βαθμολογίας

Με το Δείκτη Κουλτούρας έχουμε έναν εύκολο τρόπο να συνοψίσουμε και τις τέσσερις ιδιότητες. Προσθέτοντας τα Επιτεύγματα και την Υποστήριξη και αφαιρώντας από αυτά την Ισχύ και τους Ρόλους, αποκτούμε μια

εικόνα του γενικού επιπέδου ενδυνάμωσης, εμπιστοσύνης και συνεργασίας μέσα στον οργανισμό. Είναι ευκολότερο να συγκρίνουμε ομάδες ανθρώπων και οργανισμούς, πάνω στο συνολικό αποτέλεσμα, από το να συγκρίνουμε τέσσερα διαφορετικά αποτελέσματα και έτσι έχουμε μια ένδειξη σχετικά με την έκταση, στην οποία τα μέλη του οργανισμού αισθάνονται ενδυνάμωση και υποστήριξη, έναντι του ελέγχου και του περιορισμού, καθώς και μια γενική μέτρηση της ζωής μέσα στον οργανισμό και ευχάριστης αίσθησης. Επίσης, ο Δείκτης Κουλτούρας είναι χρήσιμος σε περιπτώσεις που έχουμε αλλαγή κουλτούρας, όπως μετά από συγχωνεύσεις, επεκτάσεις, συρρικνώσεις, εισαγωγή ISO ή μετά από άλλες διαδικασίες που πιθανόν επηρεάζουν τις αξίες, στάσεις και συμπεριφορές μέσα σε έναν οργανισμό.

Ακόμα, μετά τη συμπλήρωση του διαγράμματος, οι άνθρωποι του οργανισμού έχουν στα χέρια τους ένα εργαλείο, όπου τους παρέχεται η απαραίτητη πληροφόρηση για τη διενέργεια συζητήσεων μεταξύ των συνεργατών για την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού.

Τέλος, το μοντέλο συνοδεύεται από πίνακες με μέσους όρους που βγήκαν από τη μελέτη δείγματος 190 εταιρειών και με τους οποίους, μπορεί κάποιος να συγκρίνει τα αποτελέσματα του δικού του οργανισμού.

### 1.3. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΚΛΙΜΑ

#### 1.3.1 Έννοια του οργανωσιακού κλίματος

Σύμφωνα με τους **Treffinger et al (2002)** είναι σημαντικό να κάνουμε μια διάκριση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και του οργανωσιακού κλίματος.

- Η κουλτούρα ενός οργανισμού αφορά τις αξίες, τα πιστεύω, την ιστορία, τις παραδόσεις κτλ, αντανακλώντας τα βαθύτερα θεμέλια ενός οργανισμού.
- Η κουλτούρα έχει βαθιές ρίζες και είναι δύσκολο ν' αλλάξει.
- Το οργανωσιακό κλίμα αναφέρεται σε επαναλαμβανόμενες συμπεριφο-

ρές που εμφανίζονται στο καθημερινό περιβάλλον ενός οργανισμού και βιώνονται, κατανοούνται και ερμηνεύονται από τα άτομα μέσα στον οργανισμό.

- Είναι το πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι αυτές τις συμπεριφορές, πώς επηρεάζονται οι στάσεις τους στην εργασία, καθώς επίσης και τα επίπεδα απόδοσής τους και κατά συνέπεια την παραγωγικότητά τους.

Ο **Dr Goran Ervall** (1990) ένας Σουηδός ερευνητής του οργανωσιακού κλίματος υποστηρίζει:

«Το κλίμα επηρεάζει τις οργανωσιακές και ψυχολογικές διεργασίες, όπως είναι η επικοινωνία, η επίλυση προβλημάτων, η λήψη αποφάσεων, η διαχείριση συγκρούσεων, η μάθηση και η παρακίνηση κι επομένως ασκεί μεγάλη επίδραση στην αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα του οργανισμού, στην ικανότητά του να καινοτομεί, στην ικανοποίηση από την εργασία, καθώς και στην ευημερία που τα μέλη του μπορούν να απολαμβάνουν. Το άτομο - μέλος του οργανισμού επηρεάζεται από το κλίμα συνολικά, από τη γενική ψυχολογική ατμόσφαιρα, η οποία είναι σχετικά σταθερή σε εύρος χρόνου. Κανένα μεμονωμένο ξεχωριστό γεγονός δεν παράγει αυτή την ασταμάτητη επίδραση στη συμπεριφορά και συναισθήματα των εργαζομένων. Μόνο η καθημερινή έκθεση σε μια ιδιαίτερη ψυχολογική ατμόσφαιρα».

Ο όρος «κλίμα» έχει τη ρίζα του στους θεωρητικούς της οργάνωσης, όπως ο **Kurt Lewin** (*Leadership styles create social climates*) και ο **Douglas Mc Gregor** (*Theory X και Y*), οι οποίοι χρησιμοποίησαν τον όρο για αναφερθούν στο κοινωνικό κλίμα και το οργανωσιακό κλίμα αντίστοιχα. Το οργανωσιακό κλίμα γίνεται αντιληπτό από τα μέλη ενός οργανισμού μέσω των πρακτικών του οργανισμού, των διαδικασιών και των συστημάτων αμοιβών και είναι ενδεικτικό του τρόπου που διοικείται μια επιχείρηση σε καθημερινή βάση. Με άλλα λόγια είναι η εγγόλπωση των αληθινών προτεραιοτήτων του οργανισμού (*Culture Climate for Innovation, Article by Pervaiz Ahmed - 1998 European Journal of Innovation Management*)

Πολλοί ερευνητές και ακαδημαϊκοί, συμπεριλαμβανομένων των Rickards, Ekvall, Cook, Leonard και Swar, έχουν υποστηρίξει ότι η δημιουργία ενός δημιουργικού κλίματος, περιλαμβάνει τη συστηματική ανάπτυξη οργανωσιακών δομών, στρατηγικών και διεργασιών επικοινωνίας, συστημάτων αμοιβών και αναγνώρισης, συστημάτων μέτρησης και λογιστικής και ανάπτυξη στρατηγικών.

Πολλοί οργανισμοί έχουν συστήματα αμοιβών που αντανακλούν την απόδοση εργασιών ρουτίνας αντί να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη των ιδεών. Η πρόοδος σχετίζεται με «το να κάνεις τα πράγματα ακολουθώντας τις οδηγίες κατά γράμμα» αντί να προκαλείς και να αλλάζεις τα πράγματα. Σε αντίθεση με τους οργανισμούς, οι καινοτόμοι οργανισμοί, ψάχνουν για τρόπους να αμείβουν τη δημιουργική συμπεριφορά και να ενθαρρύνουν την εμφάνισή της. Παραδείγματα των συστημάτων αμοιβών περιλαμβάνουν τη δημιουργία μιας «ψηφιακής σκάλας» που επιτρέπει στο τεχνολογικά καινοτόμο προσωπικό να προοδεύσει μέσα στον οργανισμό χωρίς να χρειάζεται να μετακινηθεί σε διαφορετικές θέσεις μανατζμεντ. (Badawy, 1980).

### **1.3.2 Διαστάσεις του οργανωσιακού κλίματος**

Κατά τους **Schneider et al**, οι διαστάσεις του κλίματος είναι τέσσερις:

#### **1. Η φύση των διαπροσωπικών σχέσεων**

- Υπάρχει εμπιστοσύνη ή δυσπιστία;
- Είναι οι σχέσεις αμοιβαίες ή είναι ανταγωνιστικές;
- Υποστηρίζει ο οργανισμός τους νεοπροσλαμβανόμενους, βοηθώντας τους να ενταχθούν στο νέο περιβάλλον ή τους αφήνει να προσαρμοστούν καταβάλλοντας προσωπική προσπάθεια;
- Αισθάνονται οι εργαζόμενοι ότι έχουν αξία για τον οργανισμό;

#### **2. Η φύση της ιεραρχικής δομής**

- Οι αποφάσεις λαμβάνονται σε κεντρικό ή περιφερειακό επίπεδο; Υπάρ-

χει συναίνεση και συμμετοχή;

- Υπάρχει ομαδικό πνεύμα ή η εργασία διεκπεραιώνεται με βάση τις ατομικές προσπάθειες;
- Υπάρχουν κάποια συγκεκριμένα προνόμια για συγκεκριμένα άτομα, όπως π.χ. για τη διοίκηση της εταιρείας;

### **3. Η φύση της εργασίας**

- Η εργασία είναι ενδιαφέρουσα και δημιουργεί προκλήσεις ή είναι ανιαρή;
- Η εργασία διεκπεραιώνεται με βάση συγκεκριμένους και άκαμπτους κανόνες ή επιτρέπεται κάποιο επίπεδο αυτονομίας και ευελιξίας;
- Παρέχονται οι απαραίτητοι πόροι για την επιτέλεση των καθηκόντων που έχουν ανατεθεί στους εργαζόμενους;

### **4. Η εστίαση στην υποστήριξη και τις αμοιβές**

- Τι είδους απόδοση αναγνωρίζεται και αμείβεται;
- Ποια έργα και ποιες πράξεις / συμπεριφορές υποστηρίζονται;
- Προτιμάται η ποσότητα ή η ποιότητα στην εκτέλεση της εργασίας;
- Με τι κριτήρια γίνονται οι προσλήψεις νέου προσωπικού;

Οι παραπάνω παράμετροι βοηθούν τον εργαζόμενο να προσδιορίσει το κλίμα του οργανισμού στον οποίο εργάζεται. Αποτελούν τις πηγές από τις οποίες βγάζει συμπεράσματα για τις προτεραιότητες του οργανισμού τους στόχους και την αποστολή του. Η οργανωσιακή κουλτούρα από την άλλη μεριά, έχει άμεση σχέση και σύνδεση με το κλίμα – ουσιαστικά είναι αντανάκλαση του κλίματος – αλλά λειτουργεί σ' ένα βαθύτερο επίπεδο. Διότι ενώ το κλίμα είναι παρατηρήσιμο στις πρακτικές και τις πολιτικές του οργανισμού, τα πιστεύω και οι αξίες που ενσωματώνει η κουλτούρα, δεν είναι άμεσα ορατά σ' αυτό το επίπεδο, αλλά υπάρχουν σαν γνωστικό μοντέλο και καθορίζουν τις στάσεις και τις συμπεριφορές σε δεδομένα κίνητρα του περιβάλλοντος. Η 3M για παράδειγμα, παρέχει τη δυνατότητα στους εργαζομένους της να διαθέσουν ένα ποσοστό χρόνου σε δημιουργι-

κές δραστηριότητες και πρωτοβουλίες, παρέχοντας και επιχορήγηση για νέες ιδέες και προοπτικές. Αυτές οι πρακτικές γίνονται αντιληπτές από τα άτομα σαν υποστήριξη της καινοτομίας από τη διοίκηση της εταιρείας (Ahmed, 1998).

Οι Peters and Waterman (*Corporate Culture and Organizational Effectiveness – D. Denison – 1990*) υποστηρίζουν ότι για να ενθαρρυνθεί η καινοτομία, το εργασιακό περιβάλλον πρέπει να είναι ταυτόχρονα «πιεστικό» και «χαλαρό». Οι Judge et al (1997) υποστηρίζουν ότι αυτό που ξεχωρίζει τις καινοτόμες επιχειρήσεις από τις λιγότερο καινοτόμες είναι η ικανότητα της διοίκησης να δημιουργήσουν μια αίσθηση κοινότητας στο χώρο της εργασίας. Οι καινοτόμες επιχειρήσεις συμπεριφέρονται σαν κοινωνικοποιημένες ομάδες, ενώ οι μη καινοτόμες συμπεριφέρονται σαν παραδοσιακά γραφειοκρατικά τμήματα.

### **1.3.3 Ομοιότητες και διαφορές κουλτούρας και κλίματος**

Πολύ μεγάλη συζήτηση έχει γίνει σχετικά με τις έννοιες της κουλτούρας και του κλίματος, τις ομοιότητες και τις διαφορές τους. Η διαφοροποίηση αφορά μόνο τη μεθοδολογική προσέγγιση, δεν έχει σχέση με το τι μελετά κανείς αλλά το πώς. Ο Denison (*Corporate Culture and Organizational Effectiveness – D. Denison – 1990*) υποστηρίζει ότι οι μέθοδοι και η προσέγγιση είναι δευτερεύον ζητήματα, ενώ προέχει ο συνδυασμός των δυο εννοιών με στόχο την αντίληψη των οργανισμών ως κανονικών συστημάτων. Τρία είναι τα βασικά σημεία που αφορούν τις ομοιότητες των εννοιών.

- Και οι δύο εστιάζουν στα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά σε επίπεδο οργανισμού και αναμφίβολα υποστηρίζουν ότι οι οργανωσιακές μονάδες είναι ζωτικής σημασίας για την ανάλυση της συμπεριφοράς.
- Και οι δύο καλύπτουν μια ευρεία γκάμα από φαινόμενα, που καλύπτουν από τις βαθιές αντιλήψεις που στηρίζουν την κουλτούρα μέχρι τις πρακτικές συμπεριφορές καθώς και τη σχέση μεταξύ των δύο.

• Και οι δύο μοιράζονται παρόμοιο πρόβλημα, πρέπει να εξηγήσουν πως τα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά ενός οργανωσιακού συστήματος επηρεάζουν το άτομο, ενώ ταυτόχρονα τα άτομα με την πάροδο του χρόνου, διαμορφώνουν τα χαρακτηριστικά του συστήματος.

Τελικά, ενώ οι έρευνες των δύο εννοιών έχουν διαφορετική προσέγγιση, κατά βάση υπογραμμίζουν το ίδιο πρόβλημα.

#### **1.3.4 Πως η οργανωσιακή κουλτούρα και το κλίμα επηρεάζουν τη δημιουργικότητα και την ανάπτυξη καινοτόμων δράσεων σ' ένα οργανισμό.**

Στη βιβλιογραφία δεν υπάρχει συμφωνία για το είδος της οργανωσιακής κουλτούρας που απαιτείται για τη βελτίωση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας σ' ένα οργανισμό. Φαίνεται επίσης να υπάρχει ένα παράδοξο υπό την έννοια ότι η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να παρακινήσει ή να εμποδίσει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία (O' Reilly).

Αρκετοί ερευνητές (Ahmed 1998, Judge et al 1997, O' Reilly 1989) έχουν ασχοληθεί για να αναγνωρίσουν τις αξίες, τους κανόνες και τις παραδοχές που εμπλέκονται στην προώθηση και εφαρμογή της δημιουργικότητας και της καινοτομίας. Πολύ λίγες εμπειρικές μελέτες έχουν πραγματοποιηθεί, που αφορούν κυρίως ποσοτική έρευνα, για να υποστηριχθούν τα ευρήματά τους, αλλά αρκετές αξίες, πρότυπα και πεποιθήσεις έχουν αναγνωριστεί από αυτούς τους ερευνητές στην εμπειρική τους έρευνα.

Η οργανωσιακή κουλτούρα φαίνεται να είναι ένας κρίσιμος παράγοντας στην επιτυχία οποιουδήποτε οργανισμού. Οι επιτυχημένοι οργανισμοί έχουν την ικανότητα να ενσωματώνουν την καινοτομία στην οργανωσιακή κουλτούρα και τις διοικητικές διαδικασίες. Σύμφωνα με τους **Tushman** και **O' Reilly (1997)** η οργανωσιακή κουλτούρα βρίσκεται στην καρδιά της οργανωσιακής καινοτομίας. Τα βασικά στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας (κοινές αξίες, πεποιθήσεις και συμπεριφορές που υιοθετούν τα μέλη ενός οργανισμού), επηρεάζουν τη δημιουργικότητα και την καινοτο-

μία με δύο τρόπους.

1. Μέσω των κοινωνικοποιημένων διαδικασιών στους οργανισμούς, τα άτομα μαθαίνουν τι συμπεριφορές είναι αποδεκτές και πως πρέπει να εκτελούνται οι διάφορες δραστηριότητες. Συγκεκριμένοι κανόνες αναπτύσσονται και γίνονται αποδεκτοί και κοινοί για όλα τα άτομα. Σε συμφωνία με τους κοινούς κανόνες τα άτομα θα κάνουν υποθέσεις και παραδοχές για το εάν οι δημιουργικές και καινοτόμες συμπεριφορές αποτελούν μέρος του τρόπου που λειτουργεί ο οργανισμός. (*Chatman 1991 και Louis 1980*).

2. Οι βασικές αξίες, παραδοχές και πεποιθήσεις ενσωματώνονται σε καθιερωμένους τύπους συμπεριφορών και δραστηριοτήτων και αντανakλώνονται σαν δομές, πολιτικές, πρακτικές, διοικητικές πρακτικές και διαδικασίες. Αυτές οι δομές επηρεάζουν άμεσα τη δημιουργικότητα στον εργασιακό χώρο, για παράδειγμα, παρέχοντας πόρους και υποστήριξη για την αναζήτηση και ανάπτυξη νέων ιδεών. Με αυτό τον τρόπο τα άτομα στους οργανισμούς αντιλαμβάνονται τι θεωρείται πολύτιμο και πως πρέπει να ενεργούν στον εργασιακό χώρο.

Η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει το βαθμό που οι δημιουργικές λύσεις ενθαρρύνονται, υποστηρίζονται και εφαρμόζονται. Μια κουλτούρα που υποστηρίζει τη δημιουργικότητα, ενθαρρύνει καινοτόμους τρόπους αντιμετώπισης των προβλημάτων και εύρεσης λύσεων, θεωρεί τη δημιουργικότητα επιθυμητή και φυσιολογική και ευνοεί τους καινοτόμους σαν μοντέλο προς μίμηση. (*Lock & Kirkpatrick, 1995*).

Για να υποστηριχθεί η καινοτομία, η κουλτούρα πρέπει να ενθαρρύνει την άμεση επιδοκιμασία, την ανοιχτή επικοινωνία και συνεργασία αντί των συγκρούσεων μεταξύ των εσωτερικών μονάδων, την ανοχή της αβεβαιότητας και την πίστη στους ανθρώπους για να δοκιμάζουν νέα πράγματα. (*Kanter, 2001*).



Σύμφωνα με τον Pottruck (2001), η ισχυρή εταιρική κουλτούρα, παρέχει ένα κλίμα σταθερότητας στους εργαζομένους και μια αίσθηση ότι ανήκουν και υπηρετούν έναν ανώτερο σκοπό. Όταν αυτές οι ανάγκες ικανοποιούνται, είναι πολύ πιθανότερο οι άνθρωποι να καινοτομούν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Ας δούμε λοιπόν αναλυτικότερα γιατί η κουλτούρα είναι ζωτικής σημασίας για την πορεία ενός οργανισμού.

**Η κουλτούρα προσφέρει μια αίσθηση μονιμότητας:** Η αλλαγή δεν είναι μόνο αναπόφευκτη, αλλά είναι συχνά και αποσταθεροποιητική, ειδικά όταν είναι απροσδόκητη και άκαμπτη. Παρόλα αυτά, οι εργαζόμενοι σε μια καινοτομική εταιρεία γνωρίζουν ότι οι στόχοι και οι αξίες της εταιρείας είναι σταθερές, ακόμα και οι διεργασίες και οι πρακτικές επαναπροσδιορίζονται συνεχώς και ανεξαρτήτως του πόσο γρήγοροι και βίαιοι μπορεί να είναι οι ρυθμοί στην αγορά. Αυτό σε πολλούς μπορεί να φαίνεται ως παράδοξο, το ότι δηλαδή μια σταθερή κουλτούρα και ένα καθορισμένο σύνολο εταιρικών αξιών είναι αυτό που ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να διαχειριστούν τις απανωτές αλλαγές που απαιτούνται στον κόσμο των επιχειρήσεων σήμερα.

**Η κουλτούρα παρέχει μια αίσθηση κατεύθυνσης:** Η κουλτούρα δεν είναι μόνο πηγή πεποιθήσεων πυρήνα, αλλά χρησιμεύει και ως πυξίδα. Δεν μπορούμε να δούμε στο μέλλον φυσικά. Αλλά εάν καθοδηγούμαστε από ισχυρές αρχές, αρχές που έχουν δοκιμαστεί κατά το παρελθόν, μπορούμε να προχωρήσουμε προς τα μπροστά, με βεβαιότητα ότι θα επιτύχουμε και στο μέλλον. Αυτό το κοινό, καθοδηγητικό όραμα, εστιάζει τους εργαζόμενους, κρατά την εταιρεία συγκροτημένη, τη διαφοροποιεί στα μάτια των πελατών και εμπνέει και μορφοποιεί τις καινοτομίες.

**Η κουλτούρα βοηθά στον εντοπισμό των φυσικών συμμάχων:** Κατά την πρόσληψη νέων ανθρώπων, ψάχνουμε για αυτούς των οποίων οι προσωπικές αξίες αντικατοπτρίζουν τις αξίες της οργάνωσης. Ο εργαζόμενος θα πρέπει να έχει ένα ισχυρό εσωτερικό αίσθημα του πως οι αξίες της εταιρείας εφαρμόζονται σε επιχειρηματικές θέσεις. Αυτό, μειώνει σημαντικά τον κίνδυνο της εσωτερικής ασυμφωνίας και καλλιεργεί την ικανό-

τητα της εταιρίας να καινοτομεί.

**Η κουλτούρα παρέχει μια εταιρική ταυτότητα στην αγορά:** Οι πελάτες μιας καινοτομικής επιχείρησης γνωρίζουν ότι η εταιρία είναι ένας ηθικός οργανισμός παροχής υπηρεσιών, γιατί τους παρέχονται οι καλύτερες και πιο ηθικές οικονομικές υπηρεσίες στον κόσμο. Οι εργαζόμενοι ακτινοβολούν αυτήν την φιλοσοφία σε κάθε συναλλαγή με τους πελάτες. Συχνά αναφερόμαστε σε αυτό λέγοντας ότι «κάνουμε καλά που κάνουμε το καλό» και αυτό είναι ο βασικός κανόνας στην εταιρία μας. Συνδέει τους εργαζόμενους με τους πελάτες και ωφελεί και τους δυο ταυτοχρόνως. Ακούμε τους πελάτες μας, διότι πως αλλιώς μπορείς να καταλάβεις αν ικανοποιείς ή ξεπερνάς τις προσδοκίες τους; (*Pottruck, 2001*)

Είναι δουλειά των ηγετών να απομακρύνουν τους αναχαιτιστές της δράσης, να εξαφανίσουν ότι στραγγαλίζει την καινοτομία και να διευρύνουν τον τρόπο σκέψης τους στην αντίληψη-καλειδοσκοπίου. Η καινοτομία απαιτεί θάρρος αλλά και φαντασία. Οι ηγέτες πρέπει να δημιουργούν κουλτούρες στις οποίες οι πειραματισμοί, οι ερωτήσεις και οι προκλήσεις στα κυρίαρχα μοντέλα, δεν θα είναι προνόμιο μόνο των θαρραλέων, αλλά θα γίνουν συνήθεια για τους πολλούς (*Kanter, 2001*).

Μια κουλτούρα για καινοτομία και αλλαγή δεν σημαίνει ότι τα πάντα πρέπει να γίνονται τέλεια. Σημαίνει ότι τα πάντα γίνονται γρήγορα, μαθαίνουμε από αυτά και στη συνέχεια τα κάνουμε διαφορετικά. Οι καλύτερες εταιρίες είναι έτοιμες για αλλαγή αφού συνεχώς προετοιμάζονται για αυτή. Αυτό είναι που τις βοηθά να δημιουργήσουν τολμηρά άλματα μεταμόρφωσης. Ένα καλειδοσκόπιο, όχι ένας υπολογιστής, είναι το υπέρτατο όπλο που βοηθά τους ηγέτες να ικανοποιήσουν τις προκλήσεις του εικοστού πρώτου αιώνα. Αντικατοπτρίζει το πρότυπο της συνεχούς αλλαγής και των απείρων νέων δυνατοτήτων που ενισχύονται από την ανθρώπινη φαντασία που βρίσκεται στην καρδιά την καινοτομίας (*Kanter, 2001*).

Όσον αφορά το κλίμα, έρευνες των τελευταίων τριάντα χρόνων έχουν εξετάσει τη σχέση ανάμεσα στις αντιλήψεις των εργαζομένων για το οργανωσιακό κλίμα και της οργανωσιακής ικανότητας για:

- ανάπτυξη πρωτότυπων προϊόντων και υπηρεσιών
- απρόσκοπτη διοχέτευση αυτών των προϊόντων και υπηρεσιών στην αγορά
- αποτελεσματική και κερδοφόρα εκμετάλλευση αυτών των προϊόντων και υπηρεσιών.

Οι **Treffinger et al** (2002) πραγματοποίησαν μια μακροχρόνια έρευνα, σε συνεργασία με ηγέτες διαφόρων επιχειρήσεων, για να διαπιστώσουν την επίδραση του οργανωσιακού κλίματος στην προώθηση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας σ' έναν οργανισμό. Στην ερώτηση «Τι εννοούμε όταν λέμε Κλίμα για δημιουργικότητα, καινοτομία και αλλαγή;», οι απαντήσεις από τους εργαζομένους έδειξαν ότι οι καλύτερες ιδέες γεννήθηκαν μέσα στο χώρο εργασίας.. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ερευνάς τους, υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν την αντίληψη των εργαζομένων για το οργανωσιακό κλίμα.

Οι πιο σημαντικοί είναι:

- Το όραμα, η αποστολή, οι στόχοι και η στρατηγική του οργανισμού
- Η διαθέσιμη ποσότητα των χρηματικών και φυσικών πόρων
- Η ηγεσία
- Οι πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (ιδιαίτερα οι αμοιβές και οι προαγωγές)
- Η προσωπικότητα των εργαζομένων στον οργανισμό
- Τα πιστεύω και οι αξίες του οργανισμού
- Οι οργανωτικές δομές και τα συστήματα
- Το ενδιαφέρον του οργανισμού για κερδοφορία
- Τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες έχουν σημαντική επίδραση στο πως «βλέπουν» οι εργαζόμενοι το κλίμα μέσα στον οργανισμό. Όμως από σχετικές έρευνες που έχουν διεξαχθεί, έχει διαπιστωθεί ότι ο σημαντικότερος παράγοντας από όλους τους παραπάνω είναι η ηγεσία, η οποία επηρεάζει μεταξύ 40% και 80% την αντίληψη των εργαζομένων για το κλίμα που

επικρατεί μέσα στον οργανισμό τους.

Στη συνέχεια οι ερευνητές χρησιμοποίησαν το εργαλείο μέτρησης του οργανωσιακού κλίματος, το "Situational Outlook Questionnaire" (SOQ) για να διαπιστώσουν αν υπήρχε ένα κλίμα για καινοτομία, δημιουργικότητα και αλλαγή, με βάση τις εννιά διαστάσεις του SOQ, δηλαδή:

- > Πρόκληση και εμπλοκή
- > Ελευθερία
- > Εμπιστοσύνη / διαφάνεια
- > Χρόνος για γέννηση ιδεών
- > Διασκέδαση / χιούμορ
- > Συγκρούσεις
- > Υποστήριξη ιδεών
- > Συζητήσεις
- > Ανάλυση κινδύνου

Όλες οι παραπάνω διαστάσεις έχουν θετική σχέση με το εργασιακό περιβάλλον, εκτός από τις συγκρούσεις. Τα εργασιακά περιβάλλοντα που έχουν υψηλό βαθμό συγκρούσεων έχουν λιγότερες πιθανότητες να υποστηρίξουν την καινοτομία και την επακόλουθη οικονομική επιτυχία ενός οργανισμού.

Οι εταιρίες κατηγοριοποιήθηκαν σε τρεις κατηγορίες, τις καινοτόμες, τις μεσαίες και τις στάσιμες, με βάση την απόδοση των προϊόντων του και την εμπορική επιτυχία. Οι καινοτόμοι οργανισμοί παράγαν πολύ περισσότερα νέα προϊόντα και υπηρεσίες και τα διοχέτευαν γρήγορα στην αγορά, ενώ είχαν μεγάλη εμπορική επιτυχία στο σύνολο τους. Οι στάσιμοι οργανισμοί δεν είχαν την ικανότητα να ελέγξουν την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, είχαν δυσκολία στο να τα διοχετεύσουν στην αγορά γρήγορα και με λιγότερο κόστος και είχαν προβλήματα στη διάθεσή τους στον καταναλωτή. Οι μεσαίοι οργανισμοί ήταν περίπου στο μέσο όρο των άλλων δύο κατηγοριών.

Η βαθμολογία στο παρακάτω πίνακα παρουσιάζει τις διαφορές σε κάθε μία από τις εννέα διαστάσεις του SOQ που διαπιστώθηκαν σε κάθε

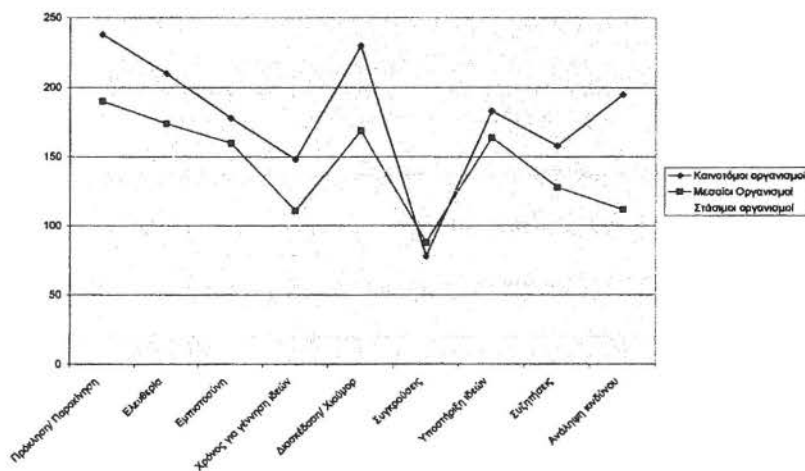
κατηγορία οργανισμών που πραγματοποιήθηκε η έρευνα.

Η κλίμακα, που χρησιμοποιείται, κυμαίνεται από 0-300, θεωρώντας σημαντική μια διαφορά 25 βαθμών. Οι εργαζόμενοι σε καινοτόμους οργανισμούς έχουν καλύτερη αντίληψη του κλίματος για κάθε μία από τις προαναφερόμενες διαστάσεις, εκτός από τη διάσταση «Συγκρούσεις». Εφόσον η διάσταση «Συγκρούσεις» είναι μια αρνητική διάσταση, το αναμενόμενο είναι να μην υπάρχει σε μεγάλο βαθμό σε καινοτόμους οργανισμούς:

Διαστάσεις οργανωσιακού κλίματος	Καινοτόμοι οργανισμοί (N=10)*	Μεσαίοι Οργανισμοί (N=15)*	Στάσιμοι οργανισμοί (N=5)*
Πρόκληση / Παρακίνηση	238	190	163
Ελευθερία	210	174	153
Εμπιστοσύνη	178	160	128
Χρόνος για γέννηση ιδεών	148	111	97
Διασκέδαση / Χιούμορ	230	169	140
Συγκρούσεις	78	88	140
Υποστήριξη ιδεών	183	164	108
Συζητήσεις	158	128	105
Ανάληψη κινδύνου	195	112	53

\*N = αριθμός οργανισμών

Η γραφική απεικόνιση του παραπάνω πίνακα έχει ως ακολούθως:



Τα δεδομένα του πίνακα δείχνουν πως οι εργαζόμενοι σε καινοτόμους οργανισμούς έχουν διαφορετική αντίληψη του οργανωσιακού κλίματος στους οργανισμούς τους, από εκείνους που εργάζονται σε στάσιμους οργανισμούς. Από τους καινοτόμους οργανισμούς που εξετάστηκαν τη δεκαετία του '80, οι εννέα από τους δέκα λειτουργούν ακόμη και σήμερα. Από τους στάσιμους οργανισμούς, οι τέσσερις από τους πέντε έχουν σήμερα εξαφανιστεί (ο 5ος που είναι σε λειτουργία υποστηρίζεται από τη Σουηδική κυβέρνηση).

Επίσης ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει το κλίμα σ' ένα οργανισμό είναι το φυσικό περιβάλλον. Το φυσικό περιβάλλον ή σκηνικό μπορεί να επηρεάσει στο βαθμό στον οποίο χρησιμοποιούνται διεργασίες αποκλίνουσας σκέψης. Η αποκλίνουσα σκέψη έχει μια φιλελεύθερη, άνετη εστίαση της προσοχής που απαιτεί μια αίσθηση ψυχολογικής ασφάλειας και ηρεμίας (*Isaksen, 1983*).

Εργαλεία επίλυσης προβλημάτων, κατάλληλος εξοπλισμός και τεχνολογία πρέπει να είναι διαθέσιμα στους εργαζόμενους ώστε να βοηθηθούν να αναπτύξουν την ικανότητα τους για αλλαγή προοπτικών παρέχοντας τους οθόνες προβολής, οπτικά βοηθήματα, αναλογίες και μεταφορές (*Schrage, 1995*).

Η έρευνα στη δημιουργικότητα έχει εστιαστεί σχεδόν αποκλειστικά στο κοινωνικό περιβάλλον και στο οργανωτικό πλαίσιο. Πολύ λίγη προσοχή έχει δοθεί στο φυσικό εργασιακό περιβάλλον, ακόμη και εάν είναι γνωστό ότι χωροταξικοί παράγοντες επηρεάζουν την επικοινωνία και τη φύση των σχέσεων μεταξύ των ατόμων και των ομάδων (*Allen, 1973, Perre et al., 1999*). Η δημιουργικότητα ακμάζει όταν υπάρχει ελεύθερη ροή επικοινωνιών και σχέσεων μεταξύ των μελών της οργάνωσης που έχουν διαφορετικές απόψεις. Για παράδειγμα, ο συνολικός χωροταξικός σχεδιασμός των εσωτερικών των κτιρίων επηρεάζει τα μοντέλα των «χρήσιμων» αλληλοεπιδράσεων ανάμεσα στις ομάδες των ερευνητών (*Hillier and Penn, 1991*). Ο χωροταξικός σχεδιασμός επηρεάζει την κινητικότητα ανάμεσα στους διάφορους χώρους και η κινητικότητα επηρεάζει τη συ-

χνότητα επαφής των ανθρώπων μεταξύ τους. Επιπλέον, η διαπερατότητα των ορίων και ο βαθμός του ανοίγματος σ' ένα χώρο επηρεάζει τη δυναμική οπτική επαφή, η οποία προηγείται πολλών άλλων αλληλοεπιδράσεων (Allen, 1973). Ο κλειστός χώρος από την άλλη μεριά βοηθά την απομόνωση, την αμοιβαία ηρεμία και την ανάπτυξη εμπιστοσύνης, η οποία με τη σειρά της βοηθά την ελεύθερη ανταλλαγή πληροφοριών και δημιουργικών ιδεών (Allen, 1977).

## 1.4 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

### 1.4.1. Διαμόρφωση κουλτούρας

Η κουλτούρα μιας ομάδας ή μιας οργάνωσης είναι αποτέλεσμα εξελικτικής πορείας - μάθησης και απασχόλησε τους ερευνητές. (Management, Δημήτρης Μπουραντάς)

Ο Kilman αναφέρει ότι η κουλτούρα διαμορφώνεται κάπως γρήγορα με βάση την αποστολή, τις ρυθμίσεις και τις απαιτήσεις γύρω από την έννοια «επιτυχία, υψηλή ποιότητα, αποδοτικότητα, εξυπηρέτηση πελάτη, αξιοπιστία προϊόντων, καινοτομίες, σκληρή δουλειά». Και αλλού αναφέρει ο ίδιος, «Η κουλτούρα δεσμεύει τη φαντασία και την ενέργεια των ανθρώπων. Τα συστήματα αμοιβών, οι πολιτικές, οι διαδικασίες, που διαμορφώνονται δείχνουν ποια είδη συμπεριφοράς και ποιες στάσεις είναι απαραίτητες για την επιτυχία...».

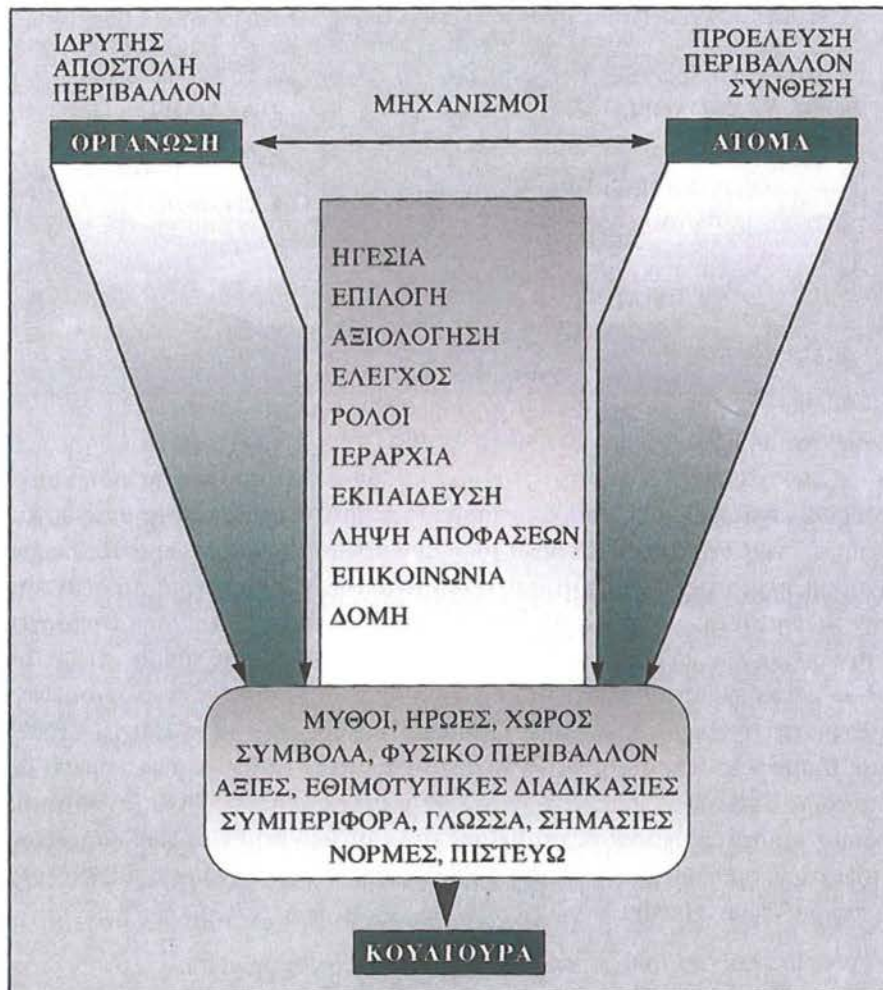
Ο Selznick μιλάει για τις διαδικασίες «ενσωμάτωσης αξιών σε οργανωτικές δομές μέσα από προσδιορισμό της αποστολής, του προγράμματος και του τρόπου επιλογής και αξιολόγησης».

Οι Blake και Mouton εξηγούν το σχηματισμό κουλτούρας σαν αλληλεπίδραση μεταξύ της οργάνωσης και των ατόμων.

Ο E. Schein υπογραμμίζει ότι υπάρχουν διάφορες εξηγήσεις γύρω από το σχηματισμό της κουλτούρας και συνοψίζει τρία ρεύματα στη θεωρία που συμβάλλουν το καθένα από την σκοπία του στην εξήγηση του πως σχηματίζεται μια κουλτούρα. Πρόκειται για την ψυχοδυναμική θεωρία

(δυναμική ομάδων), τη θεωρία της ηγετικής συμπεριφοράς και τη θεωρία μάθησης.

Συνοψίζοντας όλα αυτά μπορούμε να περιγράψουμε τη διαδικασία σχηματισμού της κουλτούρας όπως στο σχήμα:



Η κουλτούρα Management επηρεάζεται από την κουλτούρα της οργάνωσης αλλά ταυτόχρονα την επηρεάζει μέσα από τους μηχανισμούς ενσωμάτωσης. Ο ρόλος της κουλτούρας Management τονίζεται ιδιαίτερα από τον Kilman και τον J. Lorsch, «Η οργάνωση η οποία δεν θα καταφέρει να διοικήσει αποτελεσματικά την κουλτούρα της θα βρεθεί γρήγορα με μια ξεπερασμένη χασματική κουλτούρα». Πρέπει λοιπόν η κουλτούρα Mana-



gement και η κουλτούρα της επιχείρησης να έχουν συνοχή και διαλεκτική επικοινωνία.



Είναι χρήσιμο να επισημανθούν οι βασικοί παράγοντες που προσδιορίζουν την εταιρική κουλτούρα πέραν αυτών που προαναφέρθηκαν ώστε στη συνέχεια να γίνει περισσότερο κατανοητό το ζήτημα της καταλληλότητας και της στρατηγικής ευθυγράμμισής της.

Διάφοροι παράγοντες επηρεάζουν την αρχική διαμόρφωση της κουλτούρας ενός οργανισμού. (*Behavior in organizations – Jerald Greenberg/Robert Baron – International Edition – 1997*)

### Η προσωπικότητα του ιδρυτή της

Συνήθως είναι δυναμικός, διαθέτει ισχυρές αξίες και ξεκάθαρα οράματα για τον τρόπο που πρέπει να δραστηριοποιηθεί ο οργανισμός και την κατεύθυνση που θα κινηθεί και οι επιλογές του για τη στελέχωση με ανθρώπινο δυναμικό καθοδηγούνται από αυτά τα χαρακτηριστικά. Οι εργαζόμενοι εύκολα ενστερνίζονται αυτές τις αξίες που γίνονται βασικές αξίες του οργανισμού και μεταδίδονται στους νεότερους, οι οποίοι τις διατηρούν ως core values, ακόμα και όταν ο ιδρυτής του οργανισμού εκλείψει. Κλασικό παράδειγμα η εταιρεία Walt Disney στην οποία το βασικό

ερώτημα των εργαζομένων της ήταν: «Τι θα σκεφτόταν ο Walt;»

### **Η οργανωσιακή εμπειρία**

Ο οργανισμός κατά τη δραστηριοποίηση του δέχεται επιδράσεις από το εξωτερικό περιβάλλον. Καθένας πρέπει να βρει και να υιοθετήσει το στοιχείο που θα τον διαφοροποιήσει από τον ανταγωνισμό όταν ανακαλύψει ότι έτσι θα γίνει ανταγωνιστικότερος. Η εστίαση στην ποιότητα και η δέσμευση σε αυτήν, ως βασικό χαρακτηριστικό, θα δημιουργήσει σημαντικό αριθμό πιστών και σταθερών πελατών. Άλλοι οργανισμοί θα αποκτήσουν πιστούς και σταθερούς πελάτες εστιάζοντας στις χαμηλές τιμές, με μέσης ποιότητας προϊόντα.

### **Η εσωτερική αλληλεπίδραση**

Ο τρίτος παράγοντας που διαμορφώνει την κουλτούρα είναι η αλληλεπίδραση από την επαφή ομάδων ατόμων μέσα στον οργανισμό. Όπως έχει αναφερθεί και στα προηγούμενα, άτομα στον ίδιο στενό εργασιακό χώρο μοιράζονται τις ίδιες αντιλήψεις, αξίες και συμπεριφορές και αντιμετωπίζουν με παρόμοιο τρόπο συγκεκριμένες καταστάσεις και γεγονότα, ενώ άτομα από άλλο χώρο μπορεί να τις αντιμετωπίσουν διαφορετικά. Τα ευρήματα σχετικής μελέτης επιβεβαίωσαν ότι οι κοινές αντιλήψεις, βασικό χαρακτηριστικό στην οργανωσιακή κουλτούρα, ξεκινούν κατά μεγάλο μέρος από τις κοινές εμπειρίες και γενικότερα από την εμπειρία της ομαδικής εργασίας.

Οι περισσότεροι οργανισμοί (*Organizational Behavior – a diagnostic approach – Judith Gordon – 2002*) έχουν ήδη διαμορφώσει μια κουλτούρα η οποία επηρεάζει τον τρόπο δράσης των μελών τους καθώς και το πώς βλέπουν τον οργανισμό οι πελάτες, οι προμηθευτές και οι τρίτοι. Αντίθετα οι νέοι οργανισμοί χρειάζεται να προσδιορίσουν το είδος της κουλτούρας που επιθυμούν και να βρουν τρόπους να το δημιουργήσουν. Αυτό είναι κύριο μέλημα των ιδιοκτητών που θα πρέπει να καθορίσουν, αρχικά, κοινές πεποιθήσεις για τον τρόπο συμπεριφοράς προς το εξωτερικό περιβάλ-

λον και τις εξωτερικές σχέσεις. Πάντως αν και οι managers συνήθως αναλαμβάνουν αυτή την πρωτοβουλία, οι απλοί εργαζόμενοι μπορούν ουσιαστικά να επηρεάσουν την ανάπτυξη της κουλτούρας. Μπορεί για παράδειγμα η επιμέρους κουλτούρα (υποκουλτούρα) ενός τμήματος του οργανισμού να αναπτύξει χαρακτηριστικά που διαφέρουν από των άλλων και επειδή οι υποκουλτούρες αλληλοεπηρεάζονται και εμφανίζουν ομοιότητες, τα χαρακτηριστικά τους θα μπορούσαν να γίνουν κύρια χαρακτηριστικά της κουλτούρας του οργανισμού.

Ο **Δημ. Μπουραντάς** υπογραμμίζοντας ότι ο σχηματισμός της οργανωσιακής κουλτούρας αποτελεί ένα πολυσύνθετο κοινωνικό φαινόμενο, αναφέρει τρεις βασικούς προσδιοριστικούς παράγοντες της εταιρικής κουλτούρας.

### **1. Το ρόλο του ιδρυτή και των μάνατζερς**

Ο ιδρυτής διαθέτει όραμα και εξουσία για το μέλλον (*Williams, Dobson και Walter*). Συγκεντρώνει άτομα τα οποία ενστερνίζονται τις απόψεις του και τα οποία λόγω προσήλωσης παραμένουν στον πυρήνα της οργάνωσης. Τα πιστεύω και οι αξίες τους αντικατοπτρίζονται στα συστήματα και τη δομή της οργάνωσης. Αν επιβιώσει η οργάνωση τότε η κουλτούρα της είναι επιτυχημένη και η επιτυχία αυτή ενδυναμώνει τις αρχικές αξίες και πιστεύω.

Οι μάνατζερς των ανώτερων ιεραρχικών επιπέδων συμβάλλουν στη διαμόρφωση της κουλτούρας όταν λειτουργούν ως ηγέτες. Αποτελούν πρότυπο συμπεριφοράς για τους συνεργάτες διαδίδοντας τα επιθυμητά στοιχεία της κουλτούρας και εμποδίζοντας να αναπτυχθούν τα μη επιθυμητά. Είναι αυτοί που έχουν την ευθύνη να διοικούν την κουλτούρα, δηλαδή να την αξιολογούν, να την προσαρμόζουν, να την ανανεώνουν και να τη διαδίδουν μέσω των πράξεων, του σχεδιασμού, των δομών, των συστημάτων, των διαδικασιών, των πολιτικών, των στρατηγικών και των κανόνων.

## **2. Τα Συστήματα – οι δομές – η τεχνολογία – η στρατηγική**

Όπως ήδη έχει γίνει φανερό, οι δομές και τα συστήματα είναι αποτέλεσμα αλλά και αιτία της κουλτούρας στο πλαίσιο μιας δυναμικής σχέσης αλληλεπίδρασης. Οι δομές και τα συστήματα προσδιορίζουν σημασίες, συμπεριφορές, τρόπους σκέψης των οποίων η επανάληψη τα καθιστά στοιχεία κουλτούρας. Για παράδειγμα ένα αντικειμενικό και διαφανές σύστημα προαγωγών ενισχύει την ακεραιότητα, την αξιοκρατία και τη διαφάνεια ως εταιρικές αξίες. Ένα σύστημα αμοιβών με βάση τα αποτελέσματα ενισχύει την έννοια και την αξία της αποδοτικότητας.

Η τεχνολογία επίσης επιδρά στην κουλτούρα αφού επίσης προσδιορίζει σημασίες, σχέσεις, τρόπους σκέψης και συμπεριφορές. Ενδεικτικό παράδειγμα είναι η επίδραση της τεχνολογίας, της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών που έχει εισάγει συγκεκριμένες νέες σημασίες-έννοιες, έχει αλλάξει παραδοσιακές παραδοχές και πεποιθήσεις.

Τα συστήματα, οι δομές και η τεχνολογία της επιχείρησης ασφαλώς συνδέονται, εκτός των άλλων, με το μέγεθος και τη φύση των δραστηριοτήτων της οργάνωσης. Έτσι μέσω αυτών, το μέγεθος και η φύση των δραστηριοτήτων επιδρά στη διαμόρφωση της κουλτούρας. Για παράδειγμα, το μεγάλο μέγεθος απαιτεί περισσότερη τυπικότητα και συστήματα ελέγχου και λιγότερες άτυπες και ανεπίσημες σχέσεις.

Τέλος, η στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση προσδιορίζει την κουλτούρα. Για παράδειγμα, στρατηγικές που εστιάζουν στη διαφοροποίηση συνδέονται περισσότερο με πιστεύω και αξίες που έχουν σχέση με την ποιότητα, την καινοτομία την ανάληψη κινδύνων. Αντίθετα οι στρατηγικές που εστιάζουν στο κόστος συνδέονται περισσότερο με την αποδοτικότητα, την πειθαρχία και τον έλεγχο.

## **3. Το περιβάλλον**

Το περιβάλλον ασκεί ισχυρή επίδραση στην κουλτούρα της οργάνω-

σης, αφού αυτή αποτελεί ένα ανοικτό σύστημα. Καταρχήν, στοιχεία της ίδιας της κουλτούρας του περιβάλλοντος (εθνική κουλτούρα, κουλτούρα του κλάδου) εισέρχονται στις οργανώσεις μέσω των ανθρώπων που ζουν και αναπτύσσονται σε αυτό. Εκτός αυτού όμως, η αντιμετώπιση των πιέσεων που ασκεί στην οργάνωση απαιτεί ή ευνοεί να αναπτυχθούν στο εσωτερικό της συγκεκριμένα στοιχεία κουλτούρας και εμποδίζει την ανάπτυξη άλλων. Το θεσμικό πλαίσιο, οι κρατικές πολιτικές, οι απαιτήσεις των πελατών, οι συμπεριφορές των ανταγωνιστών και άλλα στοιχεία του περιβάλλοντος, από την μια, αποτελούν εμπειρία για την οργάνωση η οποία επηρεάζει τη διαμόρφωση της κουλτούρας της και από την άλλη συνεπάγονται συγκεκριμένες εσωτερικές δομές, συστήματα, τρόπους διοίκησης και στρατηγικές για την αντιμετώπιση τους. Για παράδειγμα, το άνοιγμα των οικονομικών συνόρων της Ελλάδας επέδρασε καταλυτικά στα πιστεύω, στις πεποιθήσεις, στις σημασίες και στις αξίες των επιχειρήσεων. Η χρηματοδότηση της επιμόρφωσης των εργαζομένων από την Ευρωπαϊκή Ένωση επίσης επηρεάζει τα στοιχεία της κουλτούρας των επιχειρήσεων ως προς την ανάπτυξη των ανθρώπων τους. Σημαντική επίδραση στην κουλτούρα της οργάνωσης ασκούν τα βασικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος, δηλαδή η πολυπλοκότητα, η δυναμικότητα και η εχθρικήτητα (ένταση ανταγωνισμού), αφού ο χειρισμός τους συνεπάγεται ανάλογες σημασίες, τρόπους σκέψης, συμπεριφορές, συστήματα, διαδικασίες και δομές.

Ιδιαίτερα προσδιοριστικό της κουλτούρας των επιχειρήσεων είναι ασφαλώς το ειδικό περιβάλλον τους, δηλαδή ο κλάδος στον οποίο ανήκουν.

Αρκετοί συγγραφείς πιστεύουν ότι η κουλτούρα είναι περισσότερο κλαδική παρά εταιρική. Αυτό σημαίνει ότι μεταξύ των επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου υπάρχουν αρκετά κοινά στοιχεία της κουλτούρας αυτών. Για παράδειγμα, στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις υπάρχει μια «ξενοδοχειακή κουλτούρα», στις τράπεζες μια «τραπεζική κουλτούρα» στις λιανεμπορικές μια «λιανεμπορική» κουλτούρα, της υψηλής τεχνολογίας μια κουλτούρα «υψηλής τεχνολογίας» κ.ο.κ. Αυτό ασφαλώς εξηγείται **πρώτον** από

κοινούς εξωτερικούς παράγοντες όπως η τεχνολογία και η φύση των δραστηριοτήτων που είναι περίπου όμοιες στις επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. **Δεύτερον**, από κοινούς εξωτερικούς παράγοντες καθώς είναι οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι διανομείς, το θεσμικό πλαίσιο καθώς και βασικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος όπως πολυπλοκότητα, δυναμισμός, εχθρότητα, ένταση ανταγωνισμού. **Τρίτον**, λόγω της μεταφοράς των στοιχείων της κουλτούρας μεταξύ των επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου μέσω της κινητικότητας των στελεχών, του μιμητισμού και της αλληλεπίδρασης.

Η αρχική θέσπιση, εκ μέρους της διοίκησης, των βασικών αρχών θα γίνει από τις κύριες πεποιθήσεις που αφορούν ιδέες και εικασίες των ατόμων, οι οποίες επηρεάζουν τη συμπεριφορά του. Τέτοιες είναι (*Organizational Culture & Leadership - Edgar Schein - 1997*):

- **Η πραγματικότητα και η αλήθεια:** Τι είναι και πώς προσδιορίζεται;
- **Ο χρόνος:** Πώς μετριέται; Ποιος ο ρόλος του; Είναι σημαντικός;
- **Ο χώρος:** Πώς προσδιορίζεται;
- **Η ανθρώπινη φύση:** Είναι καλή, κακή ή αδιάφορη;
- **Η δράση:** Τι είναι σωστό να γίνεται;
- **Οι σχέσεις:** Πώς συμπεριφερόμαστε στους άλλους;

Οι κοινές πεποιθήσεις βοηθούν τους managers και τους εργαζομένους να σφυρηλατήσουν μια ισχυρή κουλτούρα που όλοι τη δέχονται και την υποστηρίζουν. Οι πεποιθήσεις αυτές, όταν εξασφαλίσουν την απαραίτητη αποδοχή και υποστήριξη, τότε γίνονται αξίες και τελικά αντανakλώνται ως κανόνες συμπεριφοράς, τεχνολογία και τεχνική.

Η κουλτούρα προκύπτει από τρεις πηγές: (*The Corporate Culture Survival Guide - Edgar Schein - 1997*)

- τα πιστεύω, αξίες και αντιλήψεις/πεποιθήσεις των ιδρυτών του οργανισμού,
- την εμπειρία μάθησης των μελών του και
- νέα πιστεύω, αξίες και αντιλήψεις που εμφανίζονται με τον ερχομό

νέων μελών και ηγετών στον οργανισμό.

Κάθε μια από τις πηγές αυτές έχει τη δική της επίδραση, αλλά η πιο κρίσιμη είναι η επίδραση των ιδρυτών. Αυτοί αποφασίζουν για τη σύσταση του οργανισμού, την αποστολή και τους στόχους του, το περιβάλλον που θα κινηθεί, επιλέγουν τους συνεργάτες τους και τελικά επηρεάζουν τη λειτουργία τους προκειμένου να πετύχουν τους στόχους και την ολοκλήρωσή τους.

Συνήθως, οι ιδρυτές έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στον τρόπο που αντιμετωπίζονται τα προβλήματα προσαρμογής στο εξωτερικό περιβάλλον και την εσωτερική ολοκλήρωση. Επειδή αυτοί είχαν την αρχική ιδέα, έχουν και τις δικές τους απόψεις βασισμένες στην προσωπική τους κουλτούρα και προσωπικότητα για το πώς θα πραγματοποιήσουν την ιδέα τους. Διαθέτουν υψηλό δείκτη αποφασιστικότητας και αυτοπεποίθησης και ισχυρές απόψεις για τον κόσμο, το ρόλο των οργανισμών, την ανθρωπινή φύση και τις σχέσεις και πώς να διοικήσουν χώρο και χρόνο. Έτσι, μπορούν με άνεση να εδραιώσουν τις απόψεις τους ως στοιχεία της κουλτούρας μεταξύ των συνεργατών και υπαλλήλων τους και να τις τηρήσουν πιστά μέχρι να αποβούν αναποτελεσματικές, οπότε πρέπει να αρχίσει η διαδικασία αναθεώρησης τους. Σε αυτή την περίπτωση θα εδραιωθεί ισχυρή κουλτούρα και η πορεία του οργανισμού θα είναι πετυχημένη. Αν ήταν λανθασμένες, ο οργανισμός θα βρει τρόπο να αλλάξει την κουλτούρα του, διαδικασία που είναι εξαιρετικά δύσκολη αν ο ιδρυτής ελέγχει τον οργανισμό.

#### **1.4.2. Καθιέρωση - ενίσχυση κουλτούρας**

Στα αρχικά στάδια λειτουργίας ενός οργανισμού, ο ρόλος του ιδρυτή-ηγέτη είναι σημαντικός. (Edgar Schein - 1997) Είναι αυτός που θα μεταδώσει και θα προωθήσει τις δικές του βασικές αντιλήψεις- στοιχεία της κουλτούρας του οργανισμού. Όταν όμως ο οργανισμός αναπτύσσεται και αρχίσει να αποκτά κάποια σταθερότητα και δυναμική, τα χα-

ρακτηριστικά της κουλτούρας μεταδίδονται και εδραιώνονται στη σκέψη, την αίσθηση και τη συμπεριφορά των μελών του οργανισμού, μέσω της κοινωνικοποίησης με την οποία τα νέα μέλη, με δασκάλους τα στελέχη, μαθαίνουν συγκεκριμένους τρόπους συμπεριφοράς, αλλά και όλες τις αφανείς αντιλήψεις. Οι χαρισματικοί ηγέτες, που είναι σπάνιοι, έχουν την ικανότητα να επικοινωνήσουν τις θεμελιώδεις αρχές τους με σαφή και καθαρό τρόπο (Bennis & Nanus, Conger, Leavitt). Διαφορετικά, υπάρχουν συγκεκριμένοι πρακτικοί τρόποι για να μεταδώσουν τις αρχές, τα πιστεύω και τις αντιλήψεις τους. Είναι οι «μηχανισμοί», όπως τους ονομάζει ο Schein, που άλλοτε είναι συνειδητές και ηθελημένες ενέργειες και άλλοτε όχι (Kunda). Ο ηγέτης μπορεί και να έλθει σε αντίθεση με τις επίσημες θέσεις του (Kets de Vries & Miller), για παράδειγμα ενώ τυπικά υποστηρίζει την εκχώρηση αρμοδιοτήτων και την αποκέντρωση της εξουσίας, στην πράξη να λειτουργεί συγκεντρωτικά και συχνά να παρεμβαίνει. Τα μέλη του οργανισμού, στην προσπάθειά τους να λειτουργήσουν με βάση τις αρχές, δημιουργούν μηχανισμούς άμυνας κατά της ασυνέπειας έργων και λόγων των ηγετών, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η κουλτούρα του οργανισμού.

Οι μηχανισμοί καθιέρωσης-εμπέδωσης της κουλτούρας που παρουσιάζει ο Schein είναι δύο ομάδες κριτηρίων και ενεργειών που χρονικά η μια προηγείται της άλλης:

#### **ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΚΑΘΙΕΡΩΣΗΣ**

- Τι προσέχουν, τι μετρούν, τι ελέγχουν τακτικά οι ηγέτες
- Πώς αντιδρούν οι ηγέτες στις κρίσιμες καταστάσεις
- Κριτήρια με τα οποία οι ηγέτες μοιράζουν τους σπάνιους - περιορισμένους πόρους
- Σχεδιασμένοι ρόλοι, διδασκαλία και καθοδήγηση
- Κριτήρια με τα οποία οι ηγέτες μοιράζουν τις αμοιβές και τις θέσεις
- Κριτήρια με τα οποία οι ηγέτες προσλαμβάνουν, επιλέγουν, προάγουν, συνταξιοδοτούν και απομακρύνουν το προσωπικό



## **ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΕΚΦΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ**

- Οργανωτική δομή
- Οργανωτικά συστήματα και διαδικασίες
- Οργανωσιακά έθιμα και τελετές
- Χωροταξικός σχεδιασμός
- Ιστορίες και μύθοι για ανθρώπους και γεγονότα
- Τυπικές δηλώσεις για τη φιλοσοφία, τις αξίες, τα πιστεύω

### **1.4.3. Μετάδοση της κουλτούρας**

Για τη μετάδοση των χαρακτηριστικών της κουλτούρας και προκειμένου οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού να γίνουν κοινωνοί τους, χρησιμοποιούνται διάφορα μέσα και τα βασικότερα είναι: (*Μπουραντας - Managment 2001*), (*Behavior in organizations Jerald Greenberg/ Robert Baron 1997*)

#### **• Σύμβολα**

Ως σύμβολα θεωρούνται όλα εκείνα τα υλικά μέσα που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας οργανισμός προκειμένου να στείλει «μηνύματα» προς το περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό) αναφορικά με το τι τον χαρακτηρίζει. Για παράδειγμα, εντυπωσιακά κτίρια δείχνουν σταθερότητα και σπουδαιότητα, υπηρεσιακά αυτοκίνητα μαρτυρούν ποιος έχει δύναμη, τα διαφημιστικά slogans προσδιορίζουν βασικές αξίες (*Ford's - «Quality is job 1»*, *Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος - «η μεγάλη σας φίλη»*, *Alpha Bank- «μαζί»*)

#### **• Ιστορίες**

Συχνά χρησιμοποιούνται σύντομες ιστορίες που έχουν ακουστεί επίσημα ή ανεπίσημα και που αναδεικνύουν χαρακτηριστικά της κουλτούρας. Η επανάληψη τους λειτουργεί προς την κατεύθυνση της επιβεβαίωσης των αξιών του οργανισμού. Πολλές φορές οι ιστορίες αυτές αναφέρονται σε

περιστατικά που ήταν κρίσιμα για τον οργανισμό, μπορεί να μην έπαιξαν ρόλο στην πορεία του οργανισμού, αλλά το μήνυμα που στέλνουν είναι ισχυρό και αποτελεσματικό.

- **Ειδική ορολογία-γλώσσα**

Σε έναν οργανισμό, αλλά ακόμη και σε τμήματα του, επικρατεί ειδική φρασεολογία με την οποία συνεννοούνται τα μέλη τους, όταν αναφέρονται σε συγκεκριμένες διαδικασίες ή ενέργειες. Η φρασεολογία αυτή διαφοροποιεί τους εργαζομένους από άλλους που δεν είναι εξοικειωμένοι, λειτουργεί ως κοινός κανόνας εσωτερικής επικοινωνίας και συνδέει μεταξύ τους άτομα που ανήκουν στην ίδια κουλτούρα ή υποκουλτούρα.

- **Τελετές**

Οι οργανισμοί αξιοποιούν διάφορα σημαντικά γεγονότα στην πορεία τους, (επίτευξη συγκεκριμένου στόχου, λανσάρισμα νέου προϊόντος, εγκατάσταση νέου C.E.O., αλλαγή έδρας σε νέο κτίριο) και με την ευκαιρία ειδικών τελετών που διοργανώνουν συμβάλλουν στην υπενθύμιση και επιβεβαίωση των βασικών αξιών τους.

- **Διακήρυξη αρχών**

Συχνά τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας καταγράφονται και αποτελούν θεσμικό κείμενο για έναν οργανισμό, το οποίο γίνεται γνωστό σε όλους. Ειδικά οι νεοπροσλαμβανόμενοι έχουν τη δυνατότητα να γνωρίζουν εκ των προτέρων το περιβάλλον και τις αρχές που ισχύουν σε αυτό, προκειμένου να καθορίσουν τη στάση τους και την πορεία τους και να εκτιμήσουν έγκαιρα αν μπορούν να «ταιριάξουν» με τη συγκεκριμένη κουλτούρα.

- **Heroes and Heroines**

Οι ήρωες και ηρωίδες είναι άτομα που το παράδειγμα τους χρησιμοποιείται για να μεταφερθεί το μήνυμα της κουλτούρας. Αυτά λειτουργούν ως υποδείγματα που συμβολίζουν προς τρίτους τον οργανισμό, διατηρούν

τα χαρακτηριστικά του, θέτουν προδιαγραφές λειτουργίας, υποκινούν τους εργαζομένους και αποδεικνύουν ότι η επιτυχία είναι πραγματοποιήσιμη. Τέτοια παραδείγματα είναι ο Bill Gates της Microsoft, ο Michael Dell της Dell Computer και ο Στ.Χατζηιωάννου της Easy Jet.

#### **1.4.4. Διατήρηση της κουλτούρας**

Είναι πιθανόν η διοίκηση να προσπαθήσει να διαιωνίσει την κουλτούρα. (*Organization Behavior: a diagnostic approach Judith Gordon 2002*) Ένας τρόπος είναι να διατηρήσει τις καθιερωμένες πρακτικές που την υποστηρίζουν και την ενισχύουν, όπως οι διακρίσεις στους εργαζόμενους που ξεχωρίζουν. Αν η εκφραζόμενη από τους εργαζομένους συμπεριφορά είναι αυτή που περιμένει η επιχείρηση, η κουλτούρα τους βοηθά να αξιολογήσουν την καλή ή κακή συμπεριφορά και τελικά να ανταμειφθούν για αυτό. Η ανταμοιβή ενισχύει τη συγκεκριμένη συμπεριφορά που γίνεται «τρόπος ζωής» για τους εργαζομένους, ο οποίος είναι ανάλογος με την ικανοποίηση, τη δέσμευση και την αποδοτικότητα τους. Επιπλέον, η διοίκηση παίρνει μέτρα ώστε να βεβαιωθεί ότι το σύστημα αμοιβών γενικότερα ενθαρρύνει συμπεριφορές που «ταιριάζουν» με την κουλτούρα του οργανισμού.

Μια άλλη οπτική διατήρησης και ενδυνάμωσης της κουλτούρας είναι μέσω της στελέχωσης του οργανισμού και συγκεκριμένα, με την ένταξη των ατόμων που ταιριάζουν με την κουλτούρα και την απομάκρυνση εκείνων που η συμπεριφορά τους αποκλίνει.

Για την υποστήριξη των παραπάνω διαδικασιών διατήρησης και ενίσχυσης της κουλτούρας, η διοίκηση ακολουθεί διάφορες μεθόδους, προκειμένου οι νέοι υπάλληλοι να συνειδητοποιήσουν τους στόχους του οργανισμού, τους πιο πρόσφορους τρόπους επίτευξης τους, και να γνωρίσουν τις ευθύνες και την αρμόζουσα συμπεριφορά τους.

Αυτές οι μέθοδοι έχουν ως στόχο κυρίως την κοινωνικοποίηση των

νέων εργαζομένων και μπορεί να είναι:

- Η δυνατότητα απόκτησης εμπειριών από τους νέους με την άμεση ένταξή τους σε ομάδες και όχι μέσω της μεμονωμένης εκπαίδευσης.
- Η απομάκρυνση τους από τα απλά μέλη.
- Η ενιαία αντιμετώπιση όλων των νέων, ανεξάρτητα από το μορφωτικό επίπεδο ή την εμπειρία.
- Η απαίτηση ώστε οι νέοι να πετύχουν προσδιορισμένο στόχο μέσω συγκεκριμένων βημάτων.
- Η ακριβής γνωστοποίηση στους νέους, σχετικά με το πόσο χρόνο χρειάζονται ώστε να γίνουν παραγωγικοί υπάλληλοι, αντί των ασαφών χρονοδιαγραμμάτων.
- Η αξιοποίηση των έμπειρων υπαλλήλων ως καθοδηγητών προς τους νέους.
- Η απομόνωση των προσωπικών χαρακτηριστικών, ώστε να μην τους συμπεριφέρονται σαν άτομα.

## **1.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ**

### **1.5.1. Εθνική και οργανωσιακή κουλτούρα**

Οι συσχετισμοί οργανωσιακών αξιών και αποτελεσμάτων διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό ανάλογα με την εθνική κουλτούρα στην οποία λειτουργούν και των δυνατοτήτων για ευρεία χρήση της τεχνολογίας. Η αμερικάνικη κουλτούρα χαρακτηρίζεται από ατομικισμό και βασίζεται στη δύναμη της αυτονομίας του ατόμου, την αποφασιστικότητα, ανάληψη ρίσκου, καινοτομία, έμφαση στο αποτέλεσμα και έλλειψη ευλυγισίας. Αυτή η κουλτούρα οδηγεί σε ειδικές συμπεριφορές εντός του οργανισμού, όπως προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, επιθετικότητα, καινοτομία, μεγαλύτερη επικοινωνία, συντονισμό προσπαθειών. Όλες αυτές οι αξίες επηρεάζουν την επιχειρηματική στρατηγική και απόδοση.

Αντίθετα η ιαπωνική κουλτούρα (*Rhody and Tong 1995*), δίνει έμφαση στη σκληρή δουλειά, προσοχή στη λεπτομέρεια, προσανατολισμό στην

ομάδα, αποφυγή διαμάχης, σεβασμό και έγνοια για τους ανθρώπους, στενές μακροχρόνιες σχέσεις με τους άλλους, αρμονία, ομοιογένεια, υποταγή στην ομάδα. Οι υπάλληλοι ταυτίζονται με την εταιρεία του επιδεικνύοντας υψηλό βαθμό πίστης.

Αυτή η έμφαση στην αρμονία που χαρακτηρίζει την κουλτούρα της Ιαπωνίας, οδήγησε σε διαφορετική συμπεριφορά εντός των οργανισμών, δηλαδή σε ουμανιστικές πρακτικές διοίκησης, αργή εξέλιξη και προαγωγή. Οι αξίες που χαρακτηρίζουν τους οργανισμούς είναι παράλληλες με εκείνες της εθνικής κουλτούρας. Διακρίνουμε ευλυγισία, προσανατολισμό στον άνθρωπο, προσανατολισμό στη λεπτομέρεια, προσανατολισμό στην ομάδα για μεγαλύτερη απόδοση και ικανοποίηση του πελάτη.

Η κουλτούρα παρέχει καταναλωτές με αποδεκτή συμπεριφορά στις κοινωνίες τους, η κουλτούρα επηρεάζει πρακτικές εργασίας και την αντίληψη των καταναλωτών για την επιχείρηση. Έτσι οι οργανωσιακές αξίες και αποτελέσματα ποικίλλουν ανάλογα με την εθνική κουλτούρα.

Η κουλτούρα γενικά αναφέρεται στις αξίες, τις στάσεις, τις συνήθειες, τις πεποιθήσεις κτλ, ενός έθνους, ενός λαού ή μιας πολιτισμικής ομάδας.

Ο **G. Hofstede** προχώρησε σε συστηματική έρευνα σε 160.000 εργαζομένους στην IBM σε 60 χώρες. Έδειξε ότι η εθνική κουλτούρα υπερέχει ως προσδιοριστικός παράγοντας της συμπεριφοράς των ατόμων έναντι άλλων παραμέτρων όπως είναι η θέση που κατέχει κάποιος ή τα προσωπικά χαρακτηριστικά του. Ανακάλυψε πως υπάρχουν κοινά προβλήματα αλλά με διαφορετικές λύσεις από χώρα σε χώρα, όπως:

1. Η κοινωνική ανισότητα που συμπεριλαμβάνει τη σχέση με την εξουσία.
2. Η σχέση μεταξύ ατόμου και ομάδας
3. Η αντίληψη περί θηλυκότητας και ανδρισμού και οι κοινωνικές συνέπειες του να είναι κάποιος άνδρας ή γυναίκα.
4. Οι τρόποι αντιμετώπισης της αβεβαιότητας συσχετιζόμενοι με τον έλεγχο της επιθετικότητας και της έκφρασης των συναισθημάτων.

Κατά τον G. Hofstede, αυτές οι 4 βασικές περιοχές προβλημάτων παρουσιάζονται και ως διαστάσεις της κουλτούρας που αργότερα εμπλουτίζονται από μια πέμπτη διάσταση και που βάση αυτού του μοντέλου εντοπίζονται οι διαφορές στην κουλτούρα των εθνών. Αυτές οι διαστάσεις είναι οι ακόλουθες:

### **1.Αποφυγή της αβεβαιότητας / Uncertainty Avoidance.**

Με κύρια χαρακτηριστικά τη νομιμότητα, την τάξη και τη σαφήνεια, χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η Γερμανία. Κουλτούρες με υψηλή βαθμολογία στην αποφυγή της αβεβαιότητας (π.χ. Ελλάδα, Πορτογαλία, Ιαπωνία) τείνουν να έχουν ρυθμισμένες αρμοδιότητες επιθυμούν τη συναίνεση, έχουν περισσότερους γραπτούς κανόνες και τελετουργική συμπεριφορά, αποφεύγουν το ρίσκο. Τα άτομα είναι ανασφαλή και επιδιώκουν σταθερότητα, στην απασχόληση υπάρχει αγωνία και αυτό εκφράζεται μέσα από συνεχή δραστηριότητα, νεύρα, επιθετικότητα και χειρονομίες. Υπάρχει αντίσταση στην καινοτομία και η παρακίνηση των εργαζομένων, βασίζεται στην ασφάλεια. Αντίθετα σε οργανώσεις με χαμηλή βαθμολογία στην αποφυγή της αβεβαιότητας (π.χ. Δανία, Σουηδία, ΗΠΑ, Ινδία) παρατηρείται λιγότερη τυποποίηση, μεγαλύτερο ρίσκο και λιγότερο τελετουργική συμπεριφορά. Υπάρχει ανεκτικότητα στην καινοτομία, τα άτομα δεν είναι ανασφαλή, είναι πιο κινητικά με συχνή αλλαγή εργασίας, είναι ικανά και δεν διακατέχονται από μια εσωτερική παρόρμηση για διαρκή δραστηριότητα.

### **2.Συλλογικότητα εναντίον Ατομικότητας / collectivism vs individualism.**

Περιγράφει το βαθμό στον οποίο μια κουλτούρα βασίζεται και υποτάσσεται στο άτομο ή την ομάδα. Παράδειγμα οργανώσεων με υψηλή βαθμολογία στη διάσταση του ατομισμού είναι οι ΗΠΑ, η Αυστραλία, ο Καναδάς, η Ολλανδία. Στις κουλτούρες αυτές οι δεσμοί μεταξύ των ατόμων είναι χαλαροί, καθένας πιστεύει ότι οφείλει να εξασφαλίζει τον εαυτό του, η αυτοέκφραση αποτελεί μέσο επίλυσης προβλημάτων και τα διαπροσωπικά προβλήματα επιλύονται με στρατηγικές αντιπαράθεσης. Κουλτούρες με μεγάλη οικονομική ανάπτυξη και ψυχρό κλίμα τείνουν να

είναι ατομικίστικες (π.χ. Αγγλία). Οι οργανώσεις αυτού του τύπου έχουν απρόσωπη δομή και η εργασία οργανώνεται έτσι ώστε τα ενδιαφέροντα του εργαζόμενου να συμπίπτουν με αυτά του εργοδότη. Αντίθετα οι οργανισμοί με χαμηλό βαθμό ατομισμού έχουν οικογενειακή δομή, ο εργαζόμενος ενεργεί σύμφωνα με τα συμφέροντα της ομάδας τα οποία μπορεί να μην συμπίπτουν με τα δικά του. Κυριαρχεί η αίσθηση του καθήκοντος, η αφοσίωση και η συμμετοχή στις δραστηριότητες της ομάδας. Έτσι οι ομάδες είναι δυνατές, συνεκτικές και παρέχουν προστασία στα μέλη τους. Για την επίλυση διαφωνιών χρησιμοποιούν την αποφυγή ή ενδιάμεσους.

### **3.Απόσταση με βάση την ισχύ και την εξουσία / Power Distance Index.**

Στην οργάνωση όπου υπάρχει υψηλός βαθμός απόστασης δύναμης έχουμε μεγαλύτερο βαθμό κεντρικής εξουσίας, πυραμιδική οργανωτική δομή, πολυάριθμο εποπτικό προσωπικό, ενώ δίνεται μεγαλύτερη αξία στην εργασία γραφείου παρά στη χειρονακτική εργασία. Είναι κουλτούρες με θερμά κλίματα και με μεγάλο πληθυσμό και άνιση κατανομή πλούτου (π.χ. Φιλιπίνες, Μεξικό, Βενεζουέλα, Ινδία). Υπάρχει εξάρτηση και προτίμηση σ' αυτήν την εξάρτηση των υφισταμένων από τα αφεντικά τους. Η άνιση κατανομή εξουσίας είναι αποδεκτή από τους υφισταμένους (σεβασμός στην ιεραρχία, τα σύμβολα, τους τίτλους). Οι υφιστάμενοι προσδοκούν να τους ορίζεται το τι πρέπει ακριβώς να κάνουν, οι ιεραρχικά ανώτεροι δικαιούνται ειδικών προνομίων και αμφότεροι θεωρούν εαυτούς άνισους. Η ηγεσία είναι αυταρχική και το στυλ διοίκησης πατεριναλιστικό γιατί ο υφιστάμενος θεωρεί ότι ο προϊστάμενος έχει το νόμιμο δικαίωμα να ελέγξει τη συμπεριφορά του. Στον αντίποδα έχουμε μικρότερο βαθμό κεντρικής διοίκησης, λιτές οργανωτικές δομές, μικρές διαφορές στις αμοιβές και εξίσωση χειρονακτικών εργασιών και εργασιών γραφείου (π.χ. Αυστραλία, Ισραήλ, Δανία, Σουηδία). Υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ αφεντικών και υφισταμένων και προτίμηση για διαβούλευση. Στις οργανώσεις αυτές η άνιση κατανομή εξουσίας δεν είναι αποδεκτή από τους εργαζομένους η τυπική εξουσία έχει την ισχύ αλλά δεν φοβίζει τους εργαζομένους. Οι υφιστάμενοι προσδοκούν η γνώμη τους να λαμβά-

νεται υπόψη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, οι ρόλοι αλλάζουν και ο σημερινός υφιστάμενος είναι το πιθανό αυριανό αφεντικό. Η ηγεσία είναι συμμετοχική και το στυλ διοίκησης δημοκρατικό. Η δύναμη απορρέει από την αύρα που αποπνέει ο προϊστάμενος και τη διαπροσωπική προσέλευση.

#### **4. Θηλυκότητα εναντίον Ανδρισμού / Femininity vs Masculinity.**

Στις οργανώσεις όπου δίδεται έμφαση στις γυναικείες αξίες έχουμε μικρή διαφοροποίηση των ρόλων με βάση το φύλο, δεν υπάρχει ανάμιξη στην προσωπική ζωή των υπαλλήλων, υπάρχουν περισσότερες γυναίκες στις εξειδικευμένες εργασίες και θεωρείται ότι έχουν αξία οι κοινωνικές αμοιβές και οι ήπιοι τόνοι (π.χ. Σουηδία, Δανία, Ταϊλάνδη). Υπάρχει πίστη στην ποιότητα, στη βοήθεια προς τον αδύναμο συνάνθρωπο, προτιμάται η ισότητα, τα δύο φύλα μοιράζονται το ίδιο επίπεδο εξέλιξης και απασχόλησης, οι συγκρούσεις λύνονται με διαπραγματεύσεις και συμβιβασμό, η ηγεσία είναι λιγότερο ορατή και αναζητά συναινέσεις. Αντίθετα σε κουλτούρες ανδρισμού υπάρχει διαφοροποίηση του ρόλου του φύλου, οι γυναίκες έχουν περιορισμένους ρόλους, η εργασία θεωρείται το επίκεντρο της ζωής και ενθαρρύνονται η επιθετικότητα και ο ανταγωνισμός. Παραδείγματα μπορούν να βρεθούν στην Ιαπωνία, στην Αυστραλία, στη Βενεζουέλα, στην Ιταλία και το Μεξικό. Στις κουλτούρες αυτές η ανισότητα θεωρείται ευεργεσία. Τα άτομα επιδιώκουν υψηλές υλικές αμοιβές και η ηγεσία δογματική και αποφασιστική είναι αποκομμένη από την ομάδα.

#### **5. Μακροπρόθεσμος εναντίον βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού / Long term vs short term Orientation.**

Σε ύστερη χρονική στιγμή δουλεύοντας με τον Bond, ο Hofstede δημιούργησε και μια άλλη διάσταση, την οποία ονόμασε «δυναμισμός του Κομφουκίου» για να εξηγήσει τη γρήγορη οικονομική ανάπτυξη πολλών ασιατικών χωρών. Αυτή η διάσταση αναφέρεται στην επιλεκτική προαγωγή ιδιαίτερων πακέτων ηθικής της Κομφουκιανής διδασκαλίας. Αυτή



περιλαμβάνει επιμονή, την έννοια της ντροπής, αποταμίευση, την ακολουθία της ιεραρχίας και λιγότερο την παράδοση. Μια αδυναμία της συγκεκριμένης μελέτης είναι ότι ο Hofstede θεωρεί μια και μόνο κουλτούρα κυρίαρχη για κάθε κράτος.

Η παραπάνω διαφοροποίηση αποτελεί προσπάθεια για μεταφορά των μορφών της εθνικής κουλτούρας, όπως τις περιέγραψε ο Hofstede στην οργανωσιακή κουλτούρα.

Ο Hofstede (1994) υποστήριξε ότι οι διαφορετικές εθνικές κουλτούρες έχουν διαφορετικούς προτιμώμενους τρόπους δόμησης οργανώσεων και διαφορές υποδειγμάτων κινητοποίησης υπαλλήλων. Γι' αυτό οι αξίες της ευελιξίας και του προσανατολισμού στην ομάδα θα είναι υψηλότερες στην Ιαπωνία ενώ στην Αμερική υπερτερούν οι αξίες της καινοτομίας, της επιθετικότητας και του προσανατολισμού στο αποτέλεσμα. Οργανώσεις των οποίων η κουλτούρα ταιριάζει σε εκείνη της χώρας τους, όταν επιχειρούν να βγουν εκτός συνόρων σε χώρες με διαφορετική κουλτούρα θα έχουν μικρότερα αποτελέσματα και αυτό γιατί οι εκεί καταναλωτές ίσως δεν καταλάβουν τις διαδικασίες εργασίας δημιουργώντας αδύναμη εντύπωση για την οργάνωση. Έτσι θα οδηγηθούμε σε μικρότερη ικανοποίηση του πελάτη και ελάχιστη απόδοση της επιχείρησης. Διακρίνει τις εθνικές κουλτούρες οι οποίες διαφέρουν κυρίως σε επίπεδο αξιών από τις οργανωσιακές κουλτούρες που διαφέρουν σε επίπεδο ηρώων και τελετουργικών, όλα μαζί χαρακτηρισμένα ως «πρακτικές». Παρά τη διάκριση υποστηρίζει ότι όταν διευθύνει κάποιος διεθνείς οργανισμούς σημαίνει παράλληλα διαχείριση εθνικών και οργανωσιακών διαφορών κουλτούρας.

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι διαχειρίσιμη ενώ η εθνική κουλτούρα αποτελεί δεδομένο γεγονός για διοίκηση. Οι φραγμοί των χωρών είναι φραγμοί κουλτούρας και έχουν να κάνουν με το τι θεωρείται σωστό και πολιτισμένο στην κάθε χώρα ενώ περιλαμβάνει και τον τρόπο συμπεριφοράς προς συναδέλφους, ξένους και την οικογένεια.

### 1.5.2. Κατάλληλη εταιρική κουλτούρα

Η κουλτούρα ενός οργανισμού πρέπει να εξασφαλίζει εκείνες τις αποφάσεις, στάσεις και συμπεριφορές που απαιτεί η επίτευξη των στόχων του οργανισμού (*Δημ. Μπουραντάς, Management – Θεωρητικό Υπόβαθρο – Σύγχρονες Πρακτικές - 2002*). Επομένως πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένη - ταιριαστή με τα βασικά χαρακτηριστικά της και να προσδιορίζει με σαφήνεια:

- Την αποστολή, τους στόχους, τον προσανατολισμό και το μέγεθος των δραστηριοτήτων του.
- Τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος.
- Την επιχειρησιακή στρατηγική που θα ακολουθήσει.

Σύμφωνα με τον **John Kotter** (*Kotter J., leading change, US: Harvard Business School Press, 1996*) 8 διακριτά βήματα καθιστούν το μετασχηματισμό της οργανωσιακής κουλτούρας επιτυχή.

1. Ενδυνάμωση της αίσθησης του επείγοντος με εστίαση της προσοχής στην αποδοτικότητα και εξέλιξη του κλάδου.
2. Η δημιουργία κατάλληλου ηγετικού συνασπισμού.
3. Ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής και προσπάθεια κοινοποίησης του οράματος σε όλο το εύρος της επιχείρησης.
4. Εξουσία στους εργαζομένους για την επίτευξη αλλαγών.
5. Κέρδη και ανταμοιβές για τους εργαζομένους.
6. Παγίωση αξιοπιστίας, επιτυχιών, για περαιτέρω προώθηση της διαδικασίας.
7. Προώθηση διαδικασίας αλλαγών.
8. Θεσμοποίηση της διαδικασίας αλλαγής ως μια νέα κουλτούρα.

Σύμφωνα με τα στοιχεία που συγκεντρώνει το **Great Place to Work Institut Hellas**, οι οργανισμοί που χαρακτηρίζονται από πετυχημένες οργανωσιακές κουλτούρες είναι εκείνες που το εργασιακό περιβάλλον από τη

σκοπιά του ανθρώπινου δυναμικού στηρίζεται σε 3 πυλώνες.

• **Στην Αξιοπιστία:** σημαίνει ότι τα στελέχη επικοινωνούν συχνά με τους εργαζόμενους σχετικά με την πορεία και τα σχέδια της επιχείρησης και ζητούν τις ιδέες τους. Οι εργαζόμενοι όμως έχουν όραμα που επαληθεύεται στην καθημερινότητα με έργα και όχι με λόγια.

• **Στο σεβασμό:** Σημαίνει παροχή κατάλληλου εξοπλισμού και εκπαίδευσης στους εργαζομένους, σημαίνει εκτίμηση της καλής δουλειάς και ισορροπία της προσωπικής και επαγγελματικής δουλειάς.

• **Στη δικαιοσύνη:** Σημαίνει τίμιο μοίρασμα της οικονομικής επιτυχίας μέσα από ανταμοιβές και προγράμματα παροχών. Ο εργασιακός χώρος φροντίζει να αποδεσμεύεται από οποιασδήποτε φύσης διακρίσεις, οριζοντας ξεκάθαρες διαδικασίες αντιμετώπισης και επίλυσης διαφορών.

Σύμφωνα με άρθρο της Καθημερινής (27/3/2005), «Όταν ένας Οργανισμός επενδύει στους ανθρώπους του, επενδύει και στην επιτυχία του. Αυξάνονται τα συγκριτικά πλεονεκτήματα ενός οργανισμού από τον τρόπο που αντιμετωπίζονται οι άνθρωποι σ' αυτόν. Στο βέλτιστο εργασιακό περιβάλλον οι αποστάσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων εξασθενούν. Οι εργαζόμενοι ταυτίζονται με το όραμα και τους στόχους της διοίκησης. Αισθάνονται το εργασιακό περιβάλλον σαν μια κοινότητα όπου κυριαρχεί κλίμα συναδελφικότητας.

Σε άλλο άρθρο της Καθημερινής (31/10/2004) αναφέρεται: «Πετυχημένες εταιρείες είναι αυτές που ακούν και λαμβάνουν υπόψη τους αυτό που λένε τα στελέχη τους και τους δίνουν την δυνατότητα ν' ανταποκρίνονται στα ερεθίσματα που δέχονται. Είναι οι οργανισμοί που επικοινωνούν τις αξίες τους με σαφήνεια και προάγουν τη δημιουργία μιας θετικής κουλτούρας που προσφέρει ευκαιρίες για όλους. Οι οργανισμοί αυτοί έχουν εξασφαλίσει κάτι σημαντικό, ότι το ανθρώπινο δυναμικό τους μπορεί να

δρα προνοητικά, είναι ενεργοποιημένο και παραγωγικό και -το σπουδαιότερο- είναι πιστό και αφοσιωμένο».

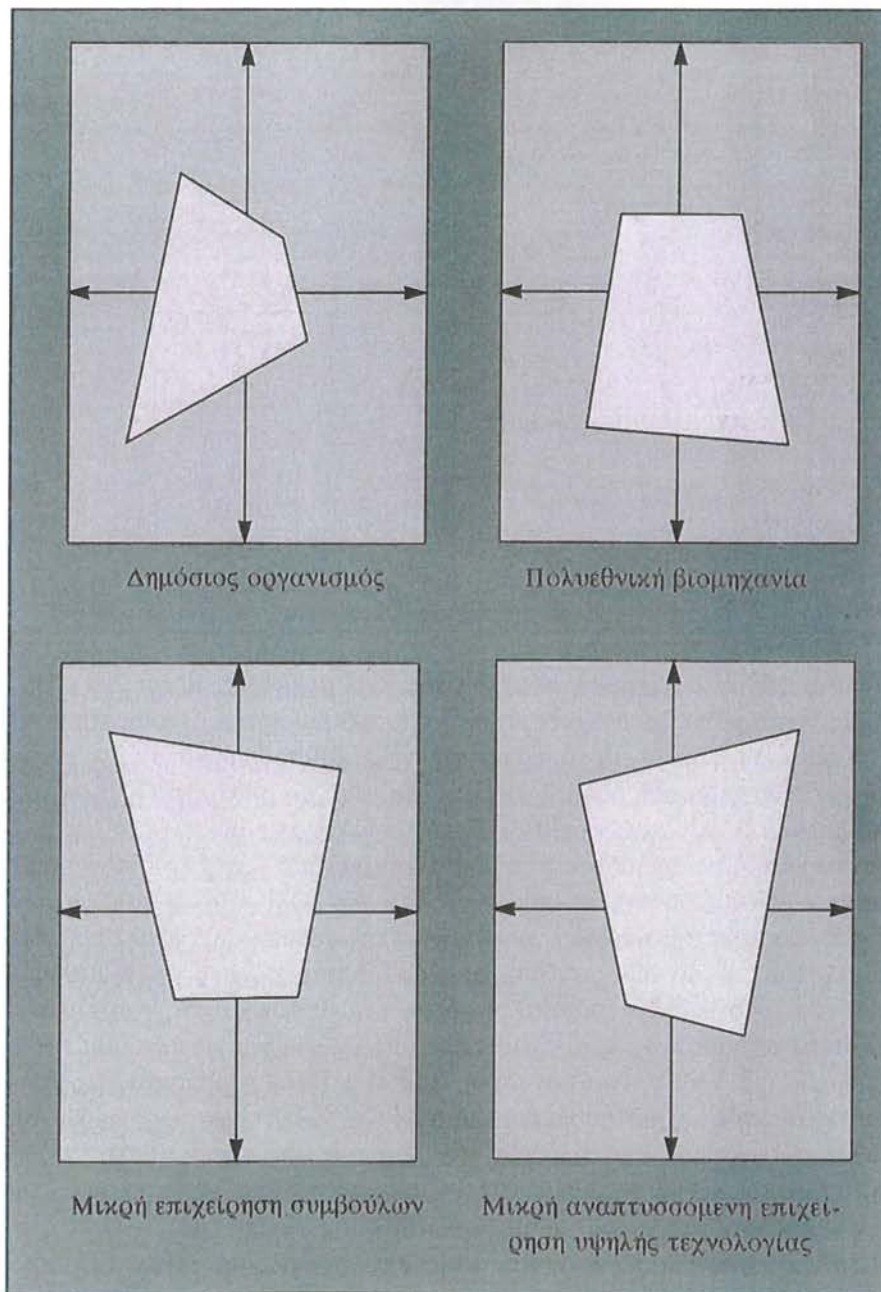
Ο Δημ. Μπουραντάς (*Management 2002*), παρουσιάζει ορισμένα παραδείγματα ενδεικτικής ευθυγράμμισης των τύπων της κουλτούρας με βάση το εννοιολογικό πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών και των προαναφερθέντων βασικών δεδομένων.

- Όταν το περιβάλλον είναι δυναμικό τότε απαιτούνται περισσότερα στοιχεία του «μοντέλου του ανοικτού συστήματος» και λιγότερο «του μοντέλου των εσωτερικών διαδικασιών». Όταν το περιβάλλον είναι περισσότερο ανταγωνιστικό τότε απαιτούνται περισσότερα στοιχεία του «μοντέλου στόχων – αποδοτικότητας», ενώ όταν το περιβάλλον είναι πολύπλοκο απαιτούνται περισσότερα στοιχεία «του μοντέλου των εσωτερικών διαδικασιών» και αυτού των «ανθρώπινων πόρων».

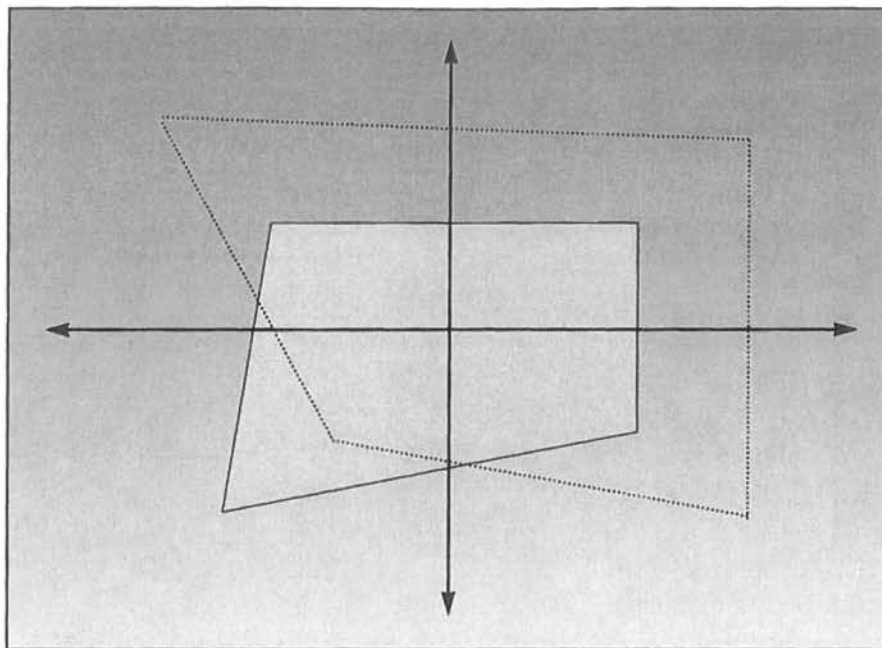
- Όταν η στρατηγική ανταγωνισμού της επιχείρησης στηρίζεται στο χαμηλό κόστος, τότε απαιτούνται περισσότερα στοιχεία του μοντέλου «στόχων-αποδοτικότητας», ενώ όταν στηρίζεται στη διαφοροποίηση απαιτούνται περισσότερα στοιχεία του μοντέλου «ανοικτού συστήματος».

- Όταν το μέγεθος της επιχείρησης είναι μεγάλο τότε απαιτούνται περισσότερα στοιχεία του «μοντέλου των εσωτερικών διαδικασιών».

Ενδιαφέροντα παραδείγματα ευθυγράμμισης της κουλτούρας αποτελούν αυτό που παρουσιάζεται στο σχήμα:



Βασικό ζήτημα για την ευθυγράμμιση της εταιρικής κουλτούρας είναι η διαπίστωση ενός χάσματος μεταξύ της «επιθυμητής» και της «υφιστάμενης» κουλτούρας.



Συνεπώς εδώ εκτός από τη μεθοδολογία αποτύπωσης της «υφιστάμενης» κουλτούρας τίθεται το ζήτημα του ποιοι και πως διαμορφώνουν την «επιθυμητή» καθώς και το ζήτημα της προσαρμογής-αλλαγής της «υφιστάμενης» ώστε να τείνει προς την επιθυμητή.

## **1.6 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ**

Η οργανωσιακή κουλτούρα υποκρύπτει μια δυναμική από τη φύση της. Επομένως τίθεται το ερώτημα κατά πόσο παραμένει αναλλοίωτη μέσα στο χρόνο ή υπόκειται σε συνεχείς αλλαγές, ανακατατάξεις, αναπροσαρμογές και επαναπροσανατολισμό.

Η σταθερότητα της κουλτούρας ενός οργανισμού είναι μια σχετική έννοια. Αν η κουλτούρα παρέμενε διαχρονικά σταθερή δεν θα υπήρχε πρόβλημα στη διατήρηση και μετάδοσή της. Όμως οι οργανισμοί δραστηριοποιούνται σ' ένα ευρύτερο οικονομικό, κοινωνικό και πολιτικό περιβάλλον, από το οποίο δέχονται επιρροές και που συχνά μεταβάλλεται με αναγκαίο επακόλουθο οι οργανισμοί να προσπαθούν να το παρακο-

λουθήσουν, αν δεν μπορούν να το προβλέψουν και να προσαρμοστούν σε αυτό, επιφέροντας τις απαραίτητες αλλαγές στην κουλτούρα τους.

Η αλλαγή της κουλτούρας (*Μπουραντάς – Management – 2002*) στους οργανισμούς είναι μια αναγκαιότητα αφού αυτή πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τα βασικά δεδομένα τα οποία βεβαίως δεν μένουν σταθερά. Η αλλαγή της κουλτούρας αποτελεί μια οργανωσιακή αλλαγή και ως εκ τούτου παραπέμπει στις έννοιες και τις αρχές που αφορούν στη Διοίκηση των Αλλαγών. Όλα αυτά διαμορφώνουν ένα πλαίσιο κατευθυντήριων γραμμών για την προσέγγιση της αλλαγής της κουλτούρας.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της προσέγγισης πρέπει να είναι:

- **Συστημική προσέγγιση:** Η κουλτούρα αποτελεί μια ολότητα αποτελούμενη από επιμέρους στοιχεία. Συνεπώς η αλλαγή της απαιτεί τη σύλληψη και τη διαχείριση τόσο της ολότητας όσο και των επιμέρους στοιχείων αυτής.
- **Συμμετοχική προσέγγιση:** Κουλτούρα σημαίνει κοινές ενστερνωμένες από όλους αξίες, πιστεύω, σημασίες, πεποιθήσεις κλπ. Συνεπώς η συμμετοχή όσο τον δυνατόν μεγαλύτερου αριθμού στελεχών και εργαζομένων είναι απαραίτητη.
- **Στρατηγική ευθυγράμμιση:** Δεν υπάρχει καλή ή κακή κουλτούρα. Κατάλληλη κουλτούρα είναι αυτή που είναι ευθυγραμμισμένη-ταιριασμένη με τα βασικά δεδομένα της επιχείρησης, δηλαδή την αποστολή, τη φύση και το μέγεθος των δραστηριοτήτων, το περιβάλλον και τη στρατηγική. Συνεπώς ο προσδιορισμός της επιθυμητής κουλτούρας προς την οποία πρέπει να αλλάξει - να εξελιχθεί «η υφιστάμενη», πρέπει να στηριχθεί σε αυτά τα δεδομένα.
- **Μακροπρόθεσμη προοπτική:** Η αλλαγή της κουλτούρας δεν είναι ζήτημα ολίγων ημερών αλλά μακροπρόθεσμης, συνεχούς, συστηματικής και επίμονης προσπάθειας.
- **Υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης:** Η αλλαγή της κουλτούρας είναι δυνατή μόνο αν υπάρχει η βασική αυτή προϋπόθεση. Η υποστήριξη της αλλαγής από την ανώτατη διοίκηση δεν είναι ασφαλώς μόνο ζήτημα επι-

κοινωνίας ή κηρυγμάτων αλλά ζήτημα συνεχούς παραδείγματος μέσω συμπεριφοράς και συμβολικών πράξεων.

• **Προσέγγιση αιτίου - αιτιατού:** Η κουλτούρα αποτελεί το αίτιο, του τι κάνουν οι άνθρωποι στις επιχειρήσεις και οργανισμούς. Προσδιορίζει δηλαδή τις στρατηγικές, τις δομές, τα συστήματα, τις ικανότητες, τις συμπεριφορές κλπ. Ταυτόχρονα όμως αποτελεί και αποτέλεσμα (αιτιατό) αυτών. Συνεπώς η αλλαγή της κουλτούρας συνδέεται με την προσαρμογή ή την αλλαγή σε όλο αυτό.

Μια κουλτούρα είναι ανοιχτή στην αλλαγή όταν ενθαρρύνονται η καινοτομία και η δημιουργικότητα, λαμβάνονται συλλογικές αποφάσεις, υπάρχει ανοιχτή ενδοεπικοινωνία, οι άνθρωποι οργανώνονται στη βάση των δεξιοτήτων τους και αμείβονται με βάση την απόδοσή τους. Στην προσπάθεια για αλλαγή πρέπει να εμπλακούν όλα τα μέλη, να οικοδομηθεί συναίνεση, να μοιραστεί ένα όραμα που θα εκφράζει όλους, να χρησιμοποιηθούν νέες πρακτικές, να επιλεγούν ικανοί που να έχουν αγκαλιάσει την προσπάθεια αλλαγής και οι αλλαγές να αφορούν όχι μόνο επιφανειακά σε επίπεδο συμβόλων και εικόνας αλλά και σε αξίες.

Υπάρχουν συγκεκριμένοι λόγοι για τους οποίους ένας οργανισμός πρέπει να προχωρήσει σε αλλαγές στην κουλτούρα του. Μερικοί από αυτούς είναι:

• **Οι σχεδιασμένες οργανωτικές αλλαγές:** Σε όλους τους οργανισμούς γίνονται κατά καιρούς επεμβάσεις στη δομή, τον τρόπο λειτουργίας, τις εσωτερικές διαδικασίες, την κύρια δραστηριότητα κτλ. Τέτοιες αλλαγές επιδρούν και στην κουλτούρα ενός οργανισμού προκειμένου να υποστηριχθούν ανάλογα. Κατά τον σχεδιασμό της αλλαγής και τον επανασχεδιασμό της οργανωσιακής κουλτούρας (Goreth Jones, 2004) θα πρέπει να αναπτύξουμε κριτήρια για την αξιολόγηση του είδους της αλλαγής που χρειάζεται και αφού αναλύσουμε τις αντιστάσεις στην αλλαγή, να σχεδιάσουμε τη μείωση αυτών συμπεριλαμβάνοντας όλα τα εμπλεκόμενα μέρη με απώτερο στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας. Η μείωση των



αντιστάσεων στην αλλαγή μπορεί να έρθει μέσα από την ανάπτυξη τεχνικών οργανωσιακής ανάπτυξης όπως την εκπαίδευση και την επικοινωνία, την συμμετοχή και την ενδυνάμωση, την διευκόλυνση, την διαπραγμάτευση και την διαχείριση ή ακόμα και τον εξαναγκασμό.

• **Η σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού:** Όταν νέοι εργαζόμενοι από διαφορετική εθνικότητα ή κοινωνικό και πολιτιστικό επίπεδο εισέρχονται σ' έναν οργανισμό, είναι αναμενόμενο να αντιμετωπίσουν και με διαφορετικό τρόπο τις υπάρχουσες και κοινές συνήθειες που έχουν επικρατήσει σε αυτόν (κώδικας συμπεριφοράς, εμφάνιση, διατροφικές συνήθειες κτλ. π.χ. αν υπάρχουν μουσουλμάνοι εργαζόμενοι δεν μπορεί το κυλικείο να προσφέρει μόνο σάντουιτς με ζαμπόν). Ακόμα και η είσοδος γυναικών στα «ανδρικά» επαγγέλματα προκαλεί σχετικές μεταβολές στις κοινά αποδεκτές αξίες του οργανισμού, π.χ. αλλαγές στο ωράριο απασχόλησης.

• **Η τεχνολογική εξέλιξη:** Η ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη έχει επιδράσει καταλυτικά στον τρόπο εργασίας, τα μέσα και τη γνώση. Αυτοματισμός γραφείου, ρομποτικές μηχανές, εξοπλισμοί ελεγχόμενοι από υπολογιστές, τηλεδιασκέψεις, επεξεργαστές κειμένου, ηλεκτρονικές βιβλιοθήκες, internet κτλ., έχουν συμβάλει στο να δουλεύουν οι εργαζόμενοι με διαφορετικό τρόπο από ότι παλιότερα. Το συμπέρασμα είναι ότι η τεχνολογία επηρεάζει τη συμπεριφορά των ανθρώπων στη δουλειά, όπως ακριβώς και την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού. Και όπως έχει αναφερθεί συχνά, η συμπεριφορά είναι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της κουλτούρας.

Οι ενέργειες που απαιτούνται για την αλλαγή της κουλτούρας θα μπορούσαν να σχηματισθούν στους παρακάτω άξονες με την ακόλουθη διαδοχή (*Μπουραντάς – Management, 2002*)

• **Διάγνωση της υφιστάμενης κουλτούρας:** Μέσω ερωτηματολογίων, συνεντεύξεων, συνεργασίας με εργαζόμενους, αποτυπώνεται η υφιστάμενη κουλτούρα στη συνολική της μορφή και στα συγκεκριμένα επιμέρους στοιχεία της.

• **Διαμόρφωση επιθυμητής κουλτούρας:** Με την αξιοποίηση των συγκεν-

τρωθέντων στοιχείων, τους στρατηγικούς στόχους, την αποστολή, το περιβάλλον του οργανισμού, την επιθυμία της ηγετικής ομάδας και των λοιπών ομάδων συμφερόντων.

• **Προσδιορισμός του χάσματος:** Η σύγκριση μεταξύ της επιθυμητής και υφιστάμενης κουλτούρας προσδιορίζει το χάσμα μεταξύ αυτών και συνεπώς τις απαιτούμενες αλλαγές που πρέπει να γίνουν.

• **Διαμόρφωση των νέων στοιχείων:** Σύμφωνα με το «χάσμα κουλτούρας» διαμορφώνονται τα νέα στοιχεία αυτής όπως όραμα, αξίες, αρχές, πιστεύω κτλ. Σημαντικό ζήτημα εδώ είναι ο προσδιορισμός των νέων ρόλων συμπεριφορών, ικανοτήτων και πρακτικών που συνεπάγονται τα νέα στοιχεία της κουλτούρας.

• **Σχέδιο αλλαγής:** Στο σχέδιο αλλαγής, πρώτον προσδιορίζονται και προγραμματίζονται οι ενέργειες, οι μέθοδοι, τα μέσα κλπ., για την επικοινωνία, την διάδοση, την αποδοχή και την ενστέρνιση των νέων στοιχείων της κουλτούρας από όλους τους εργαζομένους. Δεύτερον, προσδιορίζεται και προγραμματίζεται η υλοποίηση των αλλαγών στις δομές, στα συστήματα (κυρίως στα συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων) που πρέπει να γίνουν ώστε να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις της νέας κουλτούρας. Ασφαλώς κατά το σχεδιασμό των αλλαγών λαμβάνονται υπόψη οι αντιστάσεις σε αυτές και προσδιορίζονται οι ρόλοι που πρέπει να παιχθούν για την υλοποίηση τους.

• **Υλοποίηση σχεδίων αλλαγής:** Τα σχέδια αλλαγών υλοποιούνται.

• **Παρακολούθηση – αξιολόγηση αποτελεσμάτων:** Η υλοποίηση των αλλαγών παρακολουθείται, αντιμετωπίζονται προβλήματα ή αποκλίσεις, ελέγχονται τα αποτελέσματα και γίνονται πιθανές διορθώσεις.

Η διοίκηση ενός οργανισμού επανασχεδιάζει την κουλτούρα του (*Organizational Behavior, diagnostic approach – Judith Gordon – 2002*) όταν διαπιστώνει ότι δεν υποστηρίζονται επαρκώς η στρατηγική και οι στόχοι του. Προκειμένου να ολοκληρωθεί η αλλαγή πρέπει να επιβληθεί στα στελέχη και τους υπαλλήλους της που έχουν εφησυχάσει με την υπάρχουσα κουλτούρα. Όλα τα στελέχη πρέπει να συμμετέχουν στη διαδικασία

σία αλλαγής και η διοίκηση να την υποστηρίζει και να θέτει τα νέα χαρακτηριστικά, να δημιουργεί νέο όραμα και στόχους για τον οργανισμό καθώς και τον τρόπο που θα επιτευχθούν. Θεσπίζονται νέοι κανόνες που αντανakλούν τις νέες αξίες, προσδοκίες και συμπεριφορές. Τα υποστηρικτικά συστήματα αναμορφώνονται, στο στυλ διοίκησης και οι πρακτικές αλλάζουν για να υποστηρίξουν την αλλαγή στην κουλτούρα.

Η εξέλιξη της κουλτούρας είναι ένας τρόπος με τον οποίο ένας οργανισμός διατηρεί την ακεραιότητα και την αυτονομία του, διαφοροποιείται από το περιβάλλον του και αποκτά ταυτότητα (*The Corporate Culture Survival Guide, Edgar Schein – 1997 – Jossey / Bass*) Ο τρόπος που μπορεί και αλλάζει η κουλτούρα εξαρτάται από το στάδιο ζωής στο οποίο βρίσκεται ένας οργανισμός.

**Στο στάδιο ίδρυσης και αρχικής ανάπτυξης**, ο μηχανισμός αλλαγής αφορά τα παρακάτω στάδια: **1.** Σταδιακή αλλαγή στη φυσική πορεία της εξέλιξης. **2.** Αλλαγή που έρχεται από την επίγνωση της θέσης και κατάστασης του οργανισμού. **3.** Αλλαγή από την εισαγωγή υβριδίων στην κουλτούρα.

**Στα μεσαία στάδια του κύκλου ζωής**, ο μηχανισμός αλλαγής αφορά: **4.** Αλλαγή από τη συστηματική προώθηση και εξέλιξη επιλεγμένων υποκουλτούρων. **5.** Σχεδιασμένη αλλαγή μέσω προγραμμάτων ανάπτυξης του οργανισμού για τη δημιουργία παράλληλων δομών μάθησης. **6.** Αλλαγή μέσω της νέας τεχνολογίας.

**Στο στάδιο της ωριμότητας και παρακμής του κύκλου ζωής**, ο μηχανισμός αλλαγής αφορά:

**7.** Αλλαγή με την εισαγωγή ατόμων από το εξωτερικό περιβάλλον. **8.** Ξεπάγωμα της κατάστασης με καταιγισμό σκανδάλων και μύθων. **9.** Αλλαγή μέσω αναγκαστικής πειθούς. **10.** Καταστροφή και αναγέννηση.

Οι πρωτοβουλίες για οργανωσιακή αλλαγή συχνά εξελίσσονται από την προσπάθεια να υλοποιηθούν νέα προγράμματα ή διαδικασίες σε πε-

ρισσότερο θεμελιώδεις ή μετασχηματικές αλλαγές. Η μετασχηματική αλλαγή (transformational change) διαφέρει από τις πιο απλές και επιφανειακές αλλαγές ακριβώς στο ότι στοχεύει στην ουσιαστική ταυτότητα, στις αξίες και στην οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού. Γνωστή επίσης ως ανανέωση (renewal), επανορισμός (reinvention), μετασχηματισμός-επαναπροσδιορισμός (reengineering), η σημαντική αυτή αλλαγή είναι βαθιά και εξαιτίας της προκαλούνται και τροποποιούνται όλα σχεδόν τα βασικά συστατικά και εκφάνσεις της οργανωσιακής κουλτούρας. Πολλές οργανώσεις που εργάζονταν με στόχο την αλλαγή κάποιων οργανωσιακών πρακτικών διαπίστωσαν ότι το αθροιστικό αποτέλεσμα τους οδήγησε ουσιαστικά στη γέννηση και διαμόρφωση μιας νέας επιχειρησιακής κουλτούρας και ταυτότητας.

Ο Schein χρησιμοποιεί την ορολογία που πρώτος καθιέρωσε ο Lewin προκειμένου να διαχωρίσει τα τρία στάδια της διαδικασίας αλλαγής κουλτούρας. (*The Corporate Culture Survival Guide – Edgar Schein – 1997*)

• **Ξεπάγωμα της τρέχουσας κατάστασης (Unfreezing)**

Όταν έχει διαταραχτεί η κατάσταση ισορροπίας που βρισκόταν ο οργανισμός και έτσι δημιουργείται κίνητρο για αλλαγή. Απαραίτητη προϋπόθεση η συνύπαρξη με συγκεκριμένη έκταση τριών παραγόντων που συμμετέχουν στην κινητοποίηση για αλλαγή.

**1. Enough disconfirming data**, που προκαλούν την έλλειψη ισορροπίας.

**2. Anxiety / guilt**, που προέρχεται από την σύνδεση με την κάλυψη στόχων.

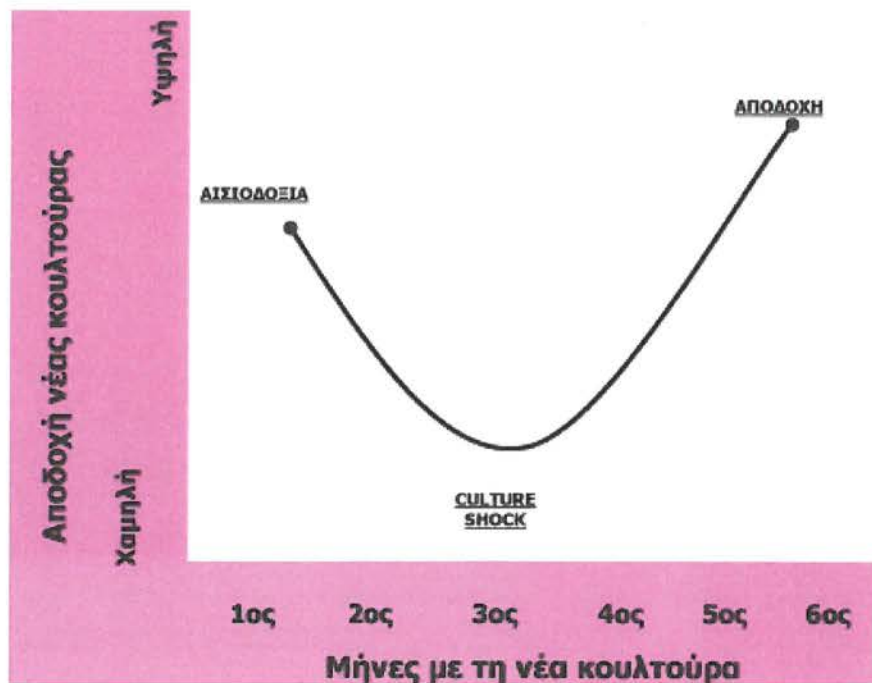
**3. Psychological safety**, που οδηγεί τα μέλη του οργανισμού να δέχονται τα παραπάνω προβλήματα, αντί να τα αντιμετωπίζουν, στην προσπάθεια τους να τα λύσουν χωρίς να χαθεί η ταυτότητα του οργανισμού.

• **Εισήγηση της αλλαγής και διαμόρφωση της νέας κουλτούρας (cognitive restructuring)** που αναφέρεται στον ορθολογισμό και επανακαθορισμό των νέων δεδομένων της κουλτούρας με έμφαση στο συμπεριφορικό

τομέα.

• **Πάγωμα στη νέα κατάσταση (refreezing)**, που αφορά το τελικό στάδιο υλοποίησης της νέας κουλτούρας και την ανάγκη ενίσχυσης και εμπέδωσης της, αναθεώρηση και επανακαθορισμό μέχρι τη σταθεροποίηση.

Η προσαρμογή στη νέα κουλτούρα δεν είναι εύκολη. Στην αρχή υπάρχει αισιοδοξία και ενδιαφέρον, μετά από μικρό διάστημα δημιουργείται σύγχυση για τη νέα κουλτούρα και μετά από περίοδο προσαρμογής περίπου έξι μηνών, επέρχεται η κατανόηση και η αποδοχή της νέας κουλτούρας όπως φαίνεται και στο σχήμα (*Behavior in organizations – Jerald Greenberg / Robert Baron – International Edition – 1997*)



## 1.7. Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

### 1.7.1 Σχέση οργανωσιακής κουλτούρας και αποτελεσματικότητας

Στη μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας συχνά παραμελείται ο δεσμός που υπάρχει μεταξύ των διοικητικών πρακτικών και των αξιών και πιστεύω του οργανισμού. Χωρίς αμφιβολία είναι ακριβώς οι αξίες και τα πιστεύω τα μοναδικά για κάθε οργανισμό που γεννούν ένα ξεχωριστό σύνολο διοικητικών πρακτικών και δραστηριοτήτων. Η σχέση είναι τόσο αλληλένδετη και δυναμική μεταξύ αξιών και πρακτικών που την ίδια στιγμή ενδυναμώνουν τις γεννησιουργές αξίες αποδεικνύοντας ότι η πολύπλοκη φύση της οργανωσιακής κουλτούρας θα μπορούσε να περιγραφεί ως και μυστικιστική.

Για να γίνει περισσότερο κατανοητή η σχέση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και αποτελεσματικότητας θα επιχειρήσουμε να δώσουμε μερικούς ορισμούς για την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού λαμβάνοντας υπ' όψιν τα προαναφερθέντα.

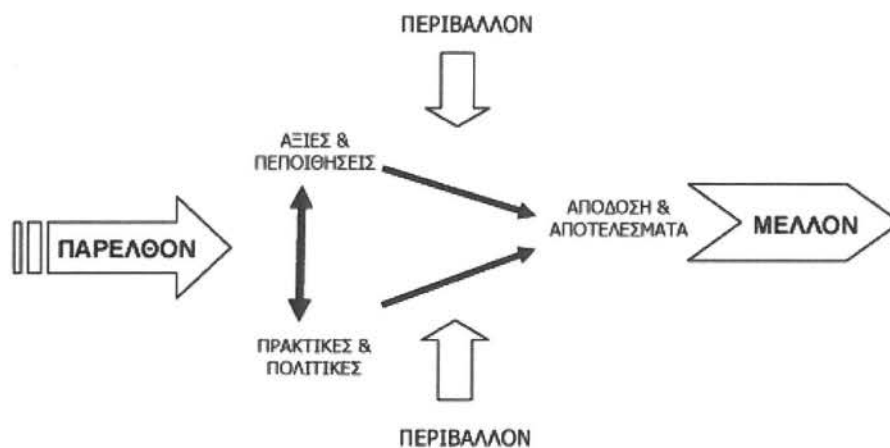
*«Η αποτελεσματικότητα είναι συνάρτηση των αξιών και πεποιθήσεων που μοιράζονται τα μέλη ενός οργανισμού».* Ο ορισμός αυτός υπονοεί ότι οι μοιραζόμενες αξίες και πεποιθήσεις μαζί με το στόχο και την αποστολή ενός Οργανισμού αποτελούν τη βάση για όλες τις συντονισμένες δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα σε έναν οργανισμό.

*«Η αποτελεσματικότητα είναι μία συνάρτηση των πολιτικών και των πρακτικών που χρησιμοποιούνται σε ένα οργανισμό».* Ο ορισμός αυτός αναφέρεται σε δύο παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση ενός οργανισμού και είναι το κλίμα και η διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζεται η στρατηγική, διαμορφώνονται οι ρόλοι και τα καθήκοντα. Αντιμετωπίζονται και λύνονται τα εσωτερικά προβλήματα μεσοπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα.

«Η αποτελεσματικότητα είναι συνάρτηση της συνεχούς ερμηνείας των βασικών αξιών και πεποιθήσεων σε συγκεκριμένες διοικητικές πολιτικές και πρακτικές με σταθερό τρόπο». Το όραμα του ηγέτη πρέπει να είναι λειτουργικό, υλοποιήσιμο και κερδοφόρο μέσα από συγκεκριμένες πράξεις. Η ισχυρή κουλτούρα χτίζεται στην αλληλένδετη σχέση μεταξύ αξιών και πράξεων, πράγμα που οδηγεί στην οργανωσιακή δύναμη και την αυξημένη απόδοση.

«Η αποτελεσματικότητα είναι μία συνάρτηση της αλληλεξάρτησης των βασικών αξιών και πεποιθήσεων, των οργανωσιακών πρακτικών και πολιτικών και του περιβάλλοντος του οργανισμού». Το περιβάλλον ενός οργανισμού μπορεί με την πάροδο του χρόνου να διαμορφώσει μία συγκεκριμένη κουλτούρα ή ακόμα και να απαιτήσει ένα ειδικό τύπο κουλτούρας για να μπορέσει ο οργανισμός να επιβιώσει και να κερδοφορήσει.

Το σχήμα που ακολουθεί δίνει παραστατικά τις σχέσεις που περιγράφθηκαν:



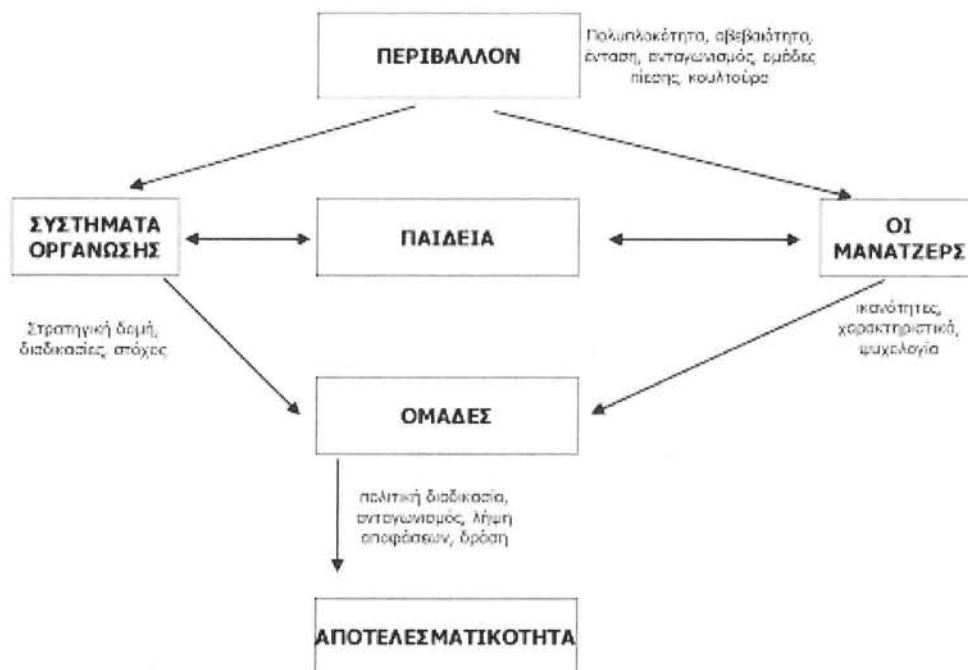
**Κατά τη Lemaître (Μπουραντάς - Management 2002)** υπάρχει ισχυρή συσχέτιση κουλτούρας και αποτελεσματικότητας, η οποία οφείλεται σε τρεις λόγους: Η κουλτούρα  
- λειτουργεί σαν μέσο ολοκλήρωσης, συνοχής και επικοινωνίας των μελών

- κινητοποιεί τα μέλη της οργάνωσης προς κοινούς στόχους
- υποβοηθά την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος

Για να συμβεί αυτό πρέπει να ισχύουν τρεις προϋποθέσεις:

- να είναι δυνατή κουλτούρα (ένταση και έκταση)
- να είναι συμβατή με την εξωτερική κουλτούρα
- να ενθαρρύνει την αφοσίωση των μελών

Ένα τροποποιημένο πρότυπο που εξηγεί την επίδραση και τη σημασία της κουλτούρας στην επίδοση, την απόδοση και τη ζωή ενός οργανισμού παρουσιάζεται με το παρακάτω σχήμα:



Σύμφωνα με έρευνες των **J. Kotter – J. Heskitt** (*Corporate Culture and Performance*) μία ισχυρή κουλτούρα προσαρμοσμένη στο εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να αποτελέσει έναν από τους παράγοντες για την επίτευξη καλών αποτελεσμάτων. Αυτό κυρίως οφείλεται:

-Στο συντονισμό που επιτυγχάνεται με τη συναίνεση, την αποδοχή διαφορετικών συμπεριφορών, τον ενστερνισμό κοινών αξιών και αρχών και



τη διευκόλυνση του κοινωνικού ελέγχου, έναντι των ελεγκτικών δομών.

-Στην ευθυγράμμιση εταιρίας και μελών στους στόχους όταν αυτοί είναι σαφώς προσδιορισμένοι και καθορισμένοι. Έτσι δεν υπάρχουν περιθώρια για αμφισβητήσεις αναφορικά με τα συμφέροντα του οργανισμού.

-Στην προσπάθεια των ισχυρά υποκινημένων μελών, που συμμετέχουν ενεργά στις διαδικασίες και τη λήψη των αποφάσεων.

Οι **Denison D. and Mishra** (*Corporate Culture and Organizational Effectiveness 1995*) μελέτησαν και περιέγραψαν την αλληλένδετη σχέση μεταξύ Οργανωσιακής Κουλτούρας και Αποτελεσματικότητας.

Ο **Denison D.** (1990) παρουσίασε ένα σύστημα τεσσάρων υποθέσεων κάθε μία από τις οποίες επιχειρεί να εξηγήσει τη σχέση οργανωσιακής κουλτούρας και αποτελεσματικότητας υπό διαφορετικό πρίσμα, χωρίς να ακυρώνει τις άλλες ερμηνείες.

**Η υπόθεση της ανάμιξης (Involvement).** Η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα είναι συνάφεια του επιπέδου ανάμιξης, εμπλοκής και συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση. Η συμμετοχή δημιουργεί την αίσθηση της ιδιοκτησίας της υπευθυνότητας και της αφοσίωσης στους στόχους του οργανισμού.

**Η υπόθεση της συναίνεσης (Consistency).** Έχει θετική επίδραση αφού παρέχει ολοκλήρωση και συνεργασία, αλλά και αρνητική εφόσον ισχυρή συνοχή σημαίνει αυξημένη πιθανότητα αντίστασης σε αλλαγές.

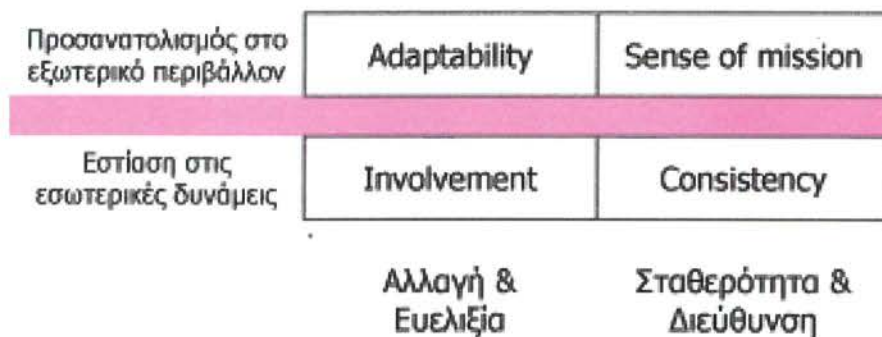
**Η υπόθεση της προσαρμοστικότητας (Adaptability).** Υποστηρίζει τη δυνατότητα του οργανισμού να δέχεται, να ερμηνεύει και να μεταγλωττίζει σε δικά του τα σήματα του μετασχηματιζόμενου περιβάλλοντος και να προσαρμόζεται σε αυτά επιφέροντας δομικές και συμπεριφορικές αλλαγές.

**Η υπόθεση της αποστολής (Sense of mission).** Δίνει έμφαση στη σταθερότητα του οργανισμού. Επιδρά παρέχοντας σκοπό και νόημα στους εργαζομένους ορίζοντας ένα κοινωνικό ρόλο για αυτούς και καθησυχάζει τα μέλη του για τους μη οικονομικούς λόγους λειτουργίας της επιχείρησης.

Δίνει μία ξεκάθαρη κατεύθυνση των οργανωσιακών στόχων καθορίζοντας μία ακολουθία συντονισμένων κινήσεων για να επιτευχθεί με αυτό τον τρόπο υψηλότερη οργανωσιακή απόδοση.

Οι **Denison and Mishra** (*Toward a theory on organizational culture and effectiveness 1995*) στηριζόμενοι στην αναλυτική περιγραφή των τεσσάρων υποθέσεων διαμόρφωσαν το παρακάτω πλαίσιο που αναγνωρίζει δύο αντιθέσεις.

- Στον οριζόντιο άξονα την αντίθεση μεταξύ σταθερότητας και αλλαγής
- Στον κάθετο άξονα την αντίθεση μεταξύ της εστίασης στην εσωτερική ολοκλήρωση και της εστίασης στην προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον

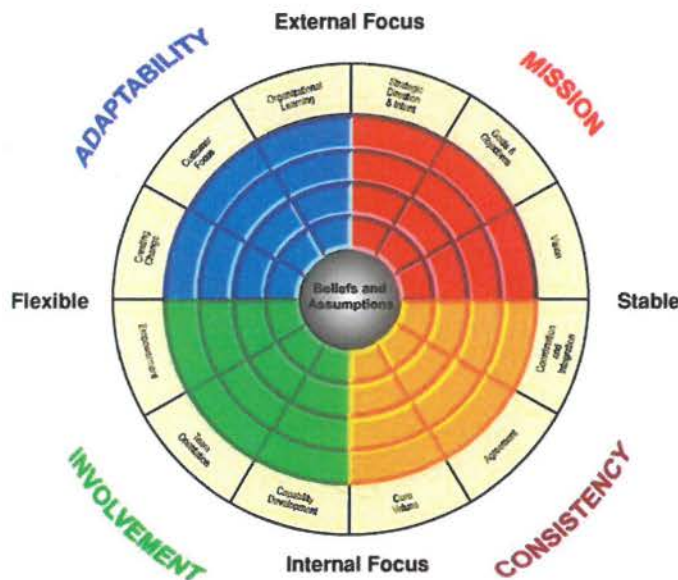


Η άποψη αυτή συμβαδίζει με την οπτική του **Shein** σύμφωνα με την οποία η κουλτούρα αναπτύσσεται καθώς ο οργανισμός μαθαίνει να αντιμετωπίζει το διπλό πρόβλημα της εξωτερικής προσαρμογής και της εσωτερικής ολοκλήρωσης επιδρώντας στην αποτελεσματικότητα μέσα από ενδιάμεσες μεταβλητές όπως

- Στρατηγική
- Αποδοχή καινοτομιών και νέας τεχνολογίας
- Συγκρούσεις ομάδων και εσωτερικός ανταγωνισμός
- Αποτελεσματικές συσκέψεις
- Κακή επικοινωνία
- Κακό επίπεδο προσαρμογής μελλών

- Παραγωγικότητα

Οι υποθέσεις του Denison απεικονίστηκαν στη συνέχεια κυκλικά για να ενταχθούν σε αυτό περισσότερες επεξηγηματικές παράμετροι. Καθένα από τα τέσσερα τεταρτημόρια εκφράζει τις βασικές του υποθέσεις. Κάθε τεταρτημόριο χωρίζεται σε τρεις κυκλικούς τομείς καθένας από τους οποίους εκφράζει μια συγκεκριμένη διοικητική πρακτική που σχετίζεται με την υπόθεση στην οποία ανήκει ο τομέας. Οι πρακτικές αυτές ταυτόχρονα προέρχονται και επηρεάζουν ενισχύοντας τις κύριες αξίες και υποθέσεις του οργανισμού σε μια αμφίδρομη δυναμική σχέση. Φυσικά το σύνολο των πρακτικών και των τεσσάρων υποθέσεων παρουσιάζεται σε δύο άξονες: τον οριζόντιο άξονα που εκτείνεται από την ευελιξία έως τη σταθερότητα, και τον κάθετο άξονα που εκτείνεται από την εστίαση στο εξωτερικό περιβάλλον ως την εστίαση στις εσωτερικές δυνάμεις του οργανισμού.



## 1.8 Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

### 1.8.1. Γενικά

Οι έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στα πλαίσια της οργανωσιακής κουλτούρας μπορούν να υποδιαιρεθούν σε δύο βασικές κατηγορίες :

α) τις έρευνες που θεωρούν ότι οι οργανώσεις λειτουργούν μέσα σε ένα πολιτισμικό πλαίσιο και ορίζουν την κουλτούρα σαν μια εξωγενή μεταβλητή και

β) εκείνες που θεωρούν την κουλτούρα σαν μια ενδογενή μεταβλητή οπότε στρέφουν το ενδιαφέρον τους σε πολιτισμικές έρευνες μέσα στα πλαίσια της οργάνωσης.

Στις έρευνες της πρώτης κατηγορίας διακρίνονται τρεις «ιδεατοί» τύποι ταξινόμησης των εθνικών ιδιαιτεροτήτων :

α) Ο Λατινικός Τύπος : με παραδείγματα οργανώσεων να απαντώνται στη Γαλλία, Ιταλία και Ισπανία, όπου επικρατεί ένας εντονότερος συγκεντρωτισμός, αυστηρή στρωμάτωση, μεγάλες μεγάλες ανισότητες μεταξύ των διαφόρων επιπέδων οργάνωσης καθώς επίσης συγκρούσεις και αδιαφάνειες στη λήψη αποφάσεων.

β) Ο Αγγλοσαξονικός Τύπος : ο οποίος χαρακτηρίζει τις οργανώσεις στη Μ. Βρετανία, Η.Π.Α. και Σκανδιναβία, διεπόμενος από αποκεντρωτικά στοιχεία, λιγότερο αυστηρή στρωμάτωση και ευέλικτη αντιμετώπιση των κανόνων.

γ) Ο Παραδοσιακός Τύπος : εκεί όπου επικρατούν πατερναλιστικού τύπου ηγεσίες, άτυποι παρά τυπικοί κανόνες και διακρίνεται μια απουσία οριοθέτησης των αρμοδιοτήτων. Ο συγκεκριμένος τύπος συναντάται συχνότερα στις αναπτυσσόμενες χώρες.

Προφανώς τέτοιες προσπάθειες ευρείας και γενικευμένης τυπολογίας και ερμηνείας οργανωτικών συμπεριφορών δεν συμβάλλουν στη πραγματική διερεύνηση των επιδράσεων της κουλτούρας στις οργανώσεις, είναι όμως ένα «εργαλείο» που διευκολύνει τη διεθνή σύγκριση και τη προσπάθεια συστηματικής μελέτης.

Επανερχόμενοι στους προαναφερόμενους τύπους η οργανωσιακή κουλτούρα στην Ελλάδα θεωρείται ότι συνάδει περισσότερο με τον Λατινικό

Τύπο, παρά με τον Παραδοσιακό Τύπο των αναπτυσσόμενων χωρών.

### **Επιδράσεις της κουλτούρας στις ελληνικές οργανώσεις.**

Τα αποτελέσματα των παρακάτω αναφερόμενων εμπειρικών ερευνών, που προσεγγίζουν την κουλτούρα ως εξωγενή μεταβλητή, διερευνούν τη συμπεριφορά στελεχών διοίκησης σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, επικεντρώνοντας όμως στα στοιχεία εκείνα που χαρακτηρίζουν τον ελληνικό δημόσιο τομέα.

1. Η πρώτη έρευνα, που πραγματοποιήθηκε στη χώρα μας και δημοσιεύτηκε το **1972**, ασχολήθηκε με τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά των στελεχών διοίκησης και εκπονήθηκε από τους L.L.Cummings και S.M.Schmidt, με τίτλο «*Managerial Attitudes of Greeks : The Roles of Cultures and Industrialization*». Η έρευνα ανέλυσε τα αποτελέσματα ερωτηματολογίου που απευθύνθηκε σε σαράντα δύο (42) στελέχη του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα που διεύθυναν επιχειρήσεις με περισσότερους από εκατό (100) εργαζομένους. Οι ερωτήσεις του συγκεκριμένου δομημένου ερωτηματολογίου αφορούσαν τα εξής χαρακτηριστικά: την ικανότητα ηγεσίας και πρωτοβουλίας, την κοινοποίηση πληροφορήσης και στοιχείων, την συμμετοχικότητα και τον εσωτερικό έλεγχο. Η πραγματοποιηθείσα ποσοτική ανάλυση επιχείρησε συγκρίσεις σε στάσεις και αντιλήψεις μεταξύ στελεχών διοίκησης από άλλες χώρες, ώστε να διαφανούν κοινές πολιτισμικές καταβολές σε χώρες που βρίσκοντας στο ίδιο στάδιο εκβιομηχάνισης. Οι Έλληνες διευθυντές κρίθηκαν ως αντιφατικοί, μιας και αφενός δήλωσαν ελάχιστη εμπιστοσύνη στις ηγετικές ικανότητες και την πρωτοβουλία άλλων ατόμων, αφετέρου όμως κατέδειξαν θετική στάση όσον αφορά τη συμμετοχική διοίκηση. Οπότε θεωρήθηκε ότι προσομοιάζουν με τους συναδέλφους τους της κεντρικής και νότιας Ευρώπης σε θέματα διάθεσης προς κοινοποίηση μιας πληροφορίας και την συμμετοχικότητα.

Υπάρχουν όμως ιδιαίτερες επιφυλάξεις για τα συμπεράσματα που προέκυψαν, μιας και το πολύ περιορισμένο δείγμα αδυνατεί να ιχνογραφήσει με επισημονική αντικειμενικότητα το πολιτισμικό πρότυπο των Ελλήνων στελεχών διοίκησης.

2. Μια, επίσης, από τις πρώτες εμπειρικές έρευνες, που πραγματοποιήθηκε στη χώρα μας το **1986**, ασχολήθηκε με την διερεύνηση της ύπαρξης χάσματος στην κουλτούρα μεταξύ των στελεχών και των οργανώσεων, τη

συχνότητα εμφάνισης του χάσματος αυτού σε σχέση με ορισμένα ατομικά και οργανωσιακά χαρακτηριστικά, όπως την αφοσίωση προς και την ικανοποίηση από την οργάνωση κ. ά, εκπονήθηκε από τους Δ. Μπουραντά, Γ. Αναγνωστέλη και Γ. Μαντέ με θέμα «Επιδράσεις του κοινωνικοπολιτιστικού περιβάλλοντος στο ελληνικό μάνατζμεντ». Το υλικό της έρευνας συγκεντρώθηκε από 585 ερωτηματολόγια που απευθύνθηκαν σε στελέχη 138 επιχειρήσεων. Από αυτά τα ερωτηματολόγια το 56,3% απαντήθηκε από στελέχη δημοσίων επιχειρήσεων. Μεθοδολογικά η έρευνα ακολουθεί την τυπολογία του Harrison (που αναπτύχθηκε στη συνέχεια από τον Handy), που προσπαθεί να προσδιορίσει τις επιλογές της διοίκησης σε σχέση με τις οργανωσιακές δομές μιας επιχείρησης. Κατά τον Harrison, η κουλτούρα διακρίνεται σε τέσσερις (4) βασικούς τύπους, στους οποίους ο Handy (το 1980) προσδίδει ονόματα αρχαίων ελλήνων θεών, παραλληλίζοντας τον κάθε τύπο με τη βασική φιλοσοφία του θεού, του οποίου δίνει το όνομα.

Μια παρατήρηση στην οποία συμφωνούν οι ερευνόντες, αλλά και ισχύει στις περισσότερες των περιπτώσεων, είναι ότι δεν επικρατεί ένας μόνον τύπος κουλτούρας αλλά συνδυασμός, με κυρίαρχα όμως τα χαρακτηριστικά του τύπου ο οποίος επικρατεί.

Ο πίνακας που παρατίθεται στη συνέχεια απεικονίζει με ιδιαίτερη ευκρίνεια την κυριαρχία των τύπων του Δία και του Απόλλωνα και αυτός είναι ο λόγος της αναλυτικότερης παράθεσης των χαρακτηριστικών τους που έχει προηγηθεί.

#### ΚΥΡΙΑΡΧΟΙ ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ (ή κουλτούρας) ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

ΤΥΠΟΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	ΔΗΜΟΣΙΕΣ	ΠΑΡΑΔΗΜΟΣΙΕΣ	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ
<b>ΚΥΡΙΑΡΧΟΣ ΤΥΠΟΣ</b>				
ΔΙΑΣ	41,1%	41,0%	29,3%	35,9%
ΑΠΟΛΛΩΝ	43,0%	33,6%	37,1%	38,5%
ΑΘΗΝΑ	15,9%	23,0%	29,1%	22,9%
ΔΙΟΝΥΣΟΣ	1,0%	2,5%	4,3%	2,7%
ΣΥΝΟΛΟ	100%	100%	100%	100%

Τα στελέχη του δημοσίου τομέα θεωρούν ότι οι δομές είναι γραφειοκρατικές και συγχρόνως συγκεντρωτικές (ο τύπος του Απόλλωνα), ενώ η διοίκηση έχει πατερναλιστικό-αυταρχικό χαρακτήρα (ο τύπος του Δία). Η δύναμη και η αυτονομία των στελεχών είναι περιορισμένες σαν αποτέλεσμα του ότι οι ελληνικές δημόσιες οργανώσεις διοικούνται συγκεντρωτικά από διοικήσεις πολιτικών στη ουσία προσώπων, μελών ή οπαδών του κυβερνώντος κόμματος. Τα στελέχη όμως συχνά καλούνται να εφαρμόσουν εντολές που ενδεχομένως παραγνωρίζουν τις τυπικές δομές, τις διαδικασίες και τους κανονισμούς. Οι ερευνητές πιστεύουν ότι ένα από τα γνωρίσματα του δημοσίου τομέα, η ευθυνοφοβία, μπορεί να αποτελέσει το κλειδί για την ερμηνεία της τάσης των Ελλήνων να προτιμούν αυστηρούς και άκαμπτους κανόνες ως μέσον αντιμετώπισης της αβεβαιότητας, επιτρέποντας να διαφανούν έστω και αμυδρά οι αλληλεξαρτήσεις της κουλτούρας με την εκάστοτε ισχύουσα κοινωνική και πολιτικοοικονομική κατάσταση της χώρας.

3. Η έρευνα, που πραγματοποιήθηκε το **1989**, αν και δεν ακολουθεί τα ερευνητικά πρότυπα που συνάδουν στην οργανωσιακή κουλτούρα, ασχολήθηκε στη ουσία με τις οργανωτικές και πολιτισμικές σχέσεις που διαμορφώνονται ανάμεσα στο ανώτερο διοικητικό προσωπικό και στα πολιτικά στελέχη που δραστηριοποιούνται στα ανώτατα κλιμάκια της δημόσιας διοίκησης. Εκπονήθηκε από τον Δ. Σωτηρόπουλο και είχε τίτλο «Γραφειοκρατία και πολιτική εξουσία». Χρησιμοποιήθηκαν τυποποιημένα ερωτηματολόγια στα οποία απάντησαν συνολικά 152 στελέχη. Το δείγμα υποδιαιρείται σε δύο ομάδες των 76 ατόμων, με την πρώτη να αφορά διευθυντές υπουργείων και την δεύτερη πολιτικούς συμβούλους υπουργών, που θήτευσαν στη θέση αυτή κατά την περίοδο 1981-1989.

Από τα στοιχεία της έρευνας προκύπτει έντονη η πίστη των στελεχών στις δυνατότητες του κράτους να επιλύσει όλα σχεδόν τα κοινωνικά και οικονομικά προβλήματα του τόπου, θέτοντάς το σε τροχιά ανάπτυξης. Προκύπτει όμως και η γραφειοκρατική νοοτροπία, με την έννοια της εφαρμογής του γράμματος του νόμου σε μια διαρκώς μεταβαλλόμενη πραγματικότητα, στην προσπάθειά τους να αμυνθούν στον παραγκωνισμό τους από την εκάστοτε ηγεσία και τις κομματικές επιλογές του κυβερνώντος κόμματος. Διαγράφον-

ται, επίσης, με σαφήνεια οι αλληλοδιαπλοκές στις σχέσεις μεταξύ δημόσιας διοίκησης και πολιτικών επιλογών του κυβερνώντος κόμματος, που χρήζουν κατά τον ερευνητή ιδιαίτερης προσοχής.

4. Η έρευνα του M. Herzfeld, που δημοσιεύτηκε το 1992, με τίτλο «The Social Production of Indifference. Exploring the Symbolic Roots of Western Bureaucracy», στο University of Chicago Press, ασχολήθηκε με το γραφειοκρατικό φαινόμενο και τη σχετική με αυτό νοοτροπία στην Ελλάδα από τη σκοπιά της κοινωνικής ανθρωπολογίας. Ο συγγραφέας επιχειρεί να αναλύσει τις συμβολικές μορφές της γραφειοκρατικής εξουσίας καθώς και τις στρατηγικές τόσο των ατόμων που την ελέγχουν όσο και εκείνων που την υφίστανται. Οι αναπαραστάσεις των Ελλήνων επηρεάζονται από μια σειρά ευρύτερους παράγοντες, όπως οι αντιλήψεις περί δημοκρατίας, περί διαχείρισης του δημοκρατικού κράτους, τα πρότυπα ταύτισης (όσον αφορά τη εθνική ταυτότητα) αλλά και τους δεσμούς του οικογενειακού και συγγενικού περιβάλλοντος των ατόμων. Η συμπεριφορά των Ελλήνων, που εμπλέκονται στον κρατικό μηχανισμό συνοψίζεται σε δύο (2) βασικά χαρακτηριστικά:

α) Στην Ευθυνοφοβία, όπου αναδεικνύεται η προσκόλληση στο τυπικό και κανονιστικό μέρος της διεκπεραιωτικής διαδικασίας ενός εγγράφου, χωρίς ουδεμία διάθεση για ανάληψη πρωτοβουλιών, με αποτέλεσμα να κατηγορείται το σύστημα για αναποτελεσματικότητα. Ενώ, τόσο οι διοικητές όσο και οι υφιστάμενοι καλύπτονται ή και δικαιολογούνται μέσω της υποχρέωσης τους προς εφαρμογή τυπικών κανόνων.

β) Στην Αδιαφορία, που προέρχεται από κοινωνικές διαφοροποιήσεις και συνήθως πηγάζει από το γεγονός ότι η διαφορά αυτή δε γίνεται σεβαστή ή αποδεκτή από τους υπολοίπους. Ένας πελάτης-πολίτης κατορθώνει να προβάλει την περίπτωσή του ως ιδιαίτερη ή επικαλείται συγγενικούς, τοπικούς, κομματικούς ή άλλους δεσμούς που απαιτούν επίσης ιδιαίτερη μεταχείριση και συνεπώς άρση της αδιαφορίας.

Διττή λοιπόν διαγράφεται η κοινωνική σημασία του φαινομένου της γραφειοκρατίας: από τη μια ως τυπικότητα, τάξη, αυστηρότητα, επανάληψη και γενικά τυπολατρία αλλά και παρατυπία, διαφθορά και αταξία. Η προσπάθεια εξορθολογισμού των κοινωνικών σχέσεων και της πραγματικότητας οδηγούν στις αντιφάσεις αυτές.

Η μελέτη του M. Herzfeld δείχνει επίσης πόσο μεγάλο είναι το φάσμα της



χρήσης του όρου «οργανωσιακή κουλτούρα» και με πόση ευρύτητα μπορούν να επιλεγούν οι θεματικές, οι μονάδες μέτρησης, οι μέθοδοι κ.λ.π. κατά την εμπειρική διερεύνηση.

5. Αυτή η εμπειρική έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά τα έτη **1996-1997**, με χρηματοδότηση του Λογαριασμού Έρευνας του Πανεπιστημίου Αιγαίου. Έλαβαν μέρος σαράντα πέντε (45) εργαζόμενοι από τον Ο.Τ.Ε., την γαλακτοβιομηχανία Φ.Α.Γ.Ε., την εταιρεία λογισμικού SINGULAR, την εταιρεία γραφικών τεχνών PRESS- LINE και στη συνέχεια επεκτάθηκε σε εννέα (9) ακόμα εργαζόμενους της σουηδικής γαλακτοβιομηχανίας ARLA, προκειμένου να γίνει σύγκριση μεταξύ λαών με διαφορετική συγκρότηση προσωπικότητας. Αντικείμενο της έρευνας, η επίδραση της χρήσης του ηλεκτρονικού υπολογιστή κατά τη διάρκεια της εργασίας, σε θέματα διαμόρφωσης μιας επί μέρους νέας κουλτούρας (υποκουλτούρα). Τα στοιχεία της έρευνας συλλέχθηκαν από προσωπικές παρατηρήσεις, ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις που στη συνέχεια αναλύθηκαν με την βοήθεια των ερωτηθέντων. Οι ερωτώμενοι ταξινομήθηκαν σε δύο (2) ομάδες, εκείνων που αναλαμβάνουν δημιουργική εργασία (ανάλυση ή επεξεργασία λογισμικού) και εκείνων που εκτελούν προδιαγεγραμμένη εργασία (δηλαδή τους χρήστες).

Οι δημιουργικά εργαζόμενοι στις τεχνολογίες της πληροφορίας και ειδικότερα στην κατασκευή λογισμικού χαρακτηρίζουν την εργασία τους ως υψηλής πολυπλοκότητας και αισθάνονται ότι ανήκουν στη τάξη των στελεχών. Το αδιαμφισβήτητο γεγονός του ελέγχου της τεχνολογίας, άρα και της πληροφορίας, τους καθιστά κέντρα ισχύος. Αντιμετωπίζονται από την ηγεσία περισσότερο ως συνεργάτες παρά ως υφιστάμενοι, ειδικότερα στις περιπτώσεις που οι προϊστάμενοι έχουν την ίδια επιστημονική κατεύθυνση ή επαγγελματική εξειδίκευση. Τέλος παρατηρείται ότι η σχετική τεχνολογία ωθεί σε συμμετοχικές σχέσεις, αναδεικνύοντας τον διάλογο ως το προσφορότερο μέσο επικοινωνίας για την επίλυση των προβλημάτων, την λειτουργία καθώς και την συντήρηση των πληροφοριακών συστημάτων. Οι Έλληνες, συσκέπτονται συχνά, χωρίς την παρουσία του υπολογιστή, ώστε να αναλύσουν, να σχεδιάσουν τον τρόπο προσέγγισης και να αντιμετωπίσουν ένα πρόβλημα, ενδυναμώνοντας κατ' αυτό τον τρόπο τις εργασιακές τους σχέσεις.

Ενώ οι εργαζόμενοι, σε προδιαγεγραμμένες εργασίες, χαρακτηρίζουν την εργασία τους ως μέσης πολυπλοκότητας. Η ασκούμενη διοίκηση διακρίνεται

για τον πατεernalισμό και τον συγκεντρωτισμό της, με στοιχεία όμως προστατευτισμού και εμπιστοσύνης ιδιαίτερα προς τους ήδη μακρόχρονης παραμονής εργαζόμενους. Η προφορική επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων εμφανίζεται αισθητά μειωμένη μιας και λιγότερα άτομα εκτελούν τα καθήκοντά τους στον ίδιο χώρο. Στην προσπάθεια αντιμετώπισης αυτής της εξέλιξης ο Έλληνας εργαζόμενος επιχειρεί την αύξηση του χρόνου των διαλειμμάτων του προκειμένου να εκτονωθεί σωματικά και να τονωθεί ψυχικά.

6. Η έρευνα αυτή που πραγματοποιήθηκε το **2002** είχε τίτλο «Πλειοψηφικές τάσεις» και «Δομική Αντιφατικότητα»: Τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με την αξιολόγηση απόδοσης στο Δημόσιο Τομέα». Κυριότερος στόχος ήταν, μέσα από τη διερεύνηση και ανάδειξη πτυχών της «κουλτούρας» και των «νοοτροπιών» των δημοσίων υπαλλήλων να συμβάλλει στη συζήτηση για την αναδιοργάνωση του κράτους, επιχειρώντας μια πρώτη προσέγγιση αναφορικά με το πώς αντιλαμβάνονται οι δημόσιοι υπάλληλοι τις επιμέρους διαστάσεις της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσής τους. Εκπονήθηκε από τους Νικόλαο Κωνσταντόπουλο και Αλέξανδρο Παπαλεξανδρή. Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκαν 1650 ερωτηματολόγια, από τα οποία 1309, συμπληρωθέντα, ήταν δεκτικά επεξεργασίας μιας και πληρούσαν τα προκαθορισμένα κριτήρια.

Κατά την ανάλυση των στοιχείων οι ερευνητές ξεχώρισαν τρεις συμπερασματικές κατευθύνσεις:

- Τα αποτελέσματα προσδιορίζουν μια σειρά από αντιφατικές τάσεις του δείγματος που προφανώς πηγάζουν μέσα από ένα σύστημα αναπαραστάσεων που αλληλοσυγκρούονται και αλληλοαναιρούνται.
- Απόρροια των παραπάνω η ασυνεχής διάρθρωση της συμπεριφοράς σε βασικά ζητήματα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.
- Παρόλη τη συμπεριφορική ασυνέχεια του δείγματος, οι βασικές επιλογές του, εξεταζόμενες μέσα από το πρίσμα της μεταβλητής περιβάλλον, χαρακτηρίζονται από τον ορθό λόγο.

7. Η ανάλυση αυτή, με τίτλο «Στατιστική Ανάλυση των Τάσεων Διαμόρφωσης Αξιακών Προτύπων της Έμμοισης Εργασίας στο Δημόσιο Τομέα και ο ρόλος της Διάστασης του φύλλου», ερευνά τις εργασιακές αξίες και τα «πιστεύω» του ανθρώπινου δυναμικού και παράλληλα εξετάζει αν η διάσταση του φύλλου επιδρά στη διαμόρφωση των εργασιακών προτύπων, στα πλαίσια

έρευνας που πραγματοποιήθηκε το 2003, σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσης στο ευρύτερο δημόσιο τομέα. Εκπονήθηκε από τους Νικόλαο Κωνσταντόπουλο, Στέλιο Ζήμερα και Αλέξανδρο Παπαλεξανδρή. Για την παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκαν 550 ερωτηματολόγια και επέστρεψαν συμπληρωμένα (πλήρως ή ελλιπώς) 443 εξ αυτών.

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων έδειξε ότι σε ορισμένες περιπτώσεις υπάρχουν παγιωμένες πλειοψηφικές αντιλήψεις και επομένως ύπαρξη διαρθρωμένης εργασιακής κουλτούρας, αλλά και ότι η μεταβλητή του φύλλου δεν διαμορφώνει από μόνη της αξιακές δεσμεύσεις. Τέλος διαφαίνεται ότι τα δύο ανταγωνιστικά πολιτισμικά πρότυπα, το παραδοσιακό και το εκσυγχρονιστικό, που οδήγησαν τις δημόσιες υπηρεσίες τα τελευταία περίπου εβδομήντα χρόνια φέρουν ευθύνη στη διαμόρφωση εργασιακών στάσεων και νοοτροπιών.

Η σχέση μεταξύ των εργασιακών στάσεων –διαγωγών και των αξιακών προτύπων δεν δύναται να είναι γραμμική και στατική αλλά πολύμορφη, πολυδιάστατη και κυρίως συνεχώς μεταβαλλόμενη και αναπροσδιοριζόμενη

### **1.8.2 Η κουλτούρα στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση**

Τα στελέχη της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης έχουν, επί σειρά δεκαετιών, διαπαιδαγωγηθεί με τις παραδοσιακές αξίες της γραφειοκρατίας, δηλαδή την πρωτοκαθεδρία της πολιτικής και τη διοικητική διαδικαστική νομιμοποίηση των ενεργειών της.

Η αλλαγή της διοικητικής κουλτούρας, η οποία είναι απαραίτητη για να εξαλειφθούν οι υπάρχουσες αδυναμίες στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, αποτελεί μια εξόχως δύσκολη, χρονοβόρα και αβέβαιη διαδικασία.

Για την έρευνα της επικρατούσης κουλτούρας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση θα πρέπει να αντληθούν στοιχεία από σχετικές έρευνες αναφορικά με τη γραφειοκρατία.

#### **Οι έρευνες γραφειοκρατίας ως προπομποί των ερευνών κουλτούρας ( Ζήμερας Στελιος )**

Η ανίχνευση των στάσεων των δημοσίων υπαλλήλων, τόσο σε θέματα γενικότερης διοικητικής πολιτικής, όσο και σε θέματα εσωτερικής οργάνωσης και

λειτουργίας, συνιστά τρέχουσα πρακτική στις ανεπτυγμένες χώρες εδώ και δεκαετίες. Οι έρευνες επάνω σε θέματα γραφειοκρατίας στηρίζονται, ιδίως, σε ερωτηματολόγια και συμμετοχική παρατήρηση, επιδιώκοντας την κατά το δυνατό πληρέστερη και πειστικότερη αποτύπωση των στάσεων του δημοσιού-παλληλικού σώματος. Ανατρέχοντας στις σημαντικότερες υποθέσεις εργασίας που υπήρξαν η αφετηρία των ερευνών γραφειοκρατίας σε ευρωπαϊκές και αμερικανικές χώρες, μπορούμε να τις συνοψίσουμε ως ακολούθως:

1. Η δημόσια διοίκηση αποτελεί ένα διακριτό κοινωνικό σύστημα εντός του οποίου δημιουργούνται ιδιαίτερα νοήματα, καλλιεργούνται ιδιάζουσες στάσεις και συμπεριφορές και αναπτύσσονται δεσμοί συναδελφικότητας και αλληλεγγύης μεταξύ των υπαλλήλων. Ως κοινωνικό σύστημα, η δημόσια διοίκηση επιδιώκει την αυτονομία της από τα λοιπά συστήματα, ακόμη και από το πολιτικό, προς το οποίο, σύμφωνα με την κρατούσα νομική λογική, έχει δεδομένη σχέση εξάρτησης και υποταγής.

2. Οι δημόσιοι υπάλληλοι σε μια γραφειοκρατία βεμπεριανού τύπου έχουν στην πλειονότητά τους θεωρητικό και μάλιστα νομικό υπόβαθρο, με φυσική συνέπεια την αυστηρή προσήλωση τους στη νομιμότητα της διοικητικής δράσης και, ιδίως, στη φορμαλιστική ερμηνεία των νομικών κανόνων.

3. Η δημόσια διοίκηση «μαθαίνεται» εμπειρικά και δεν αποτελεί αντικείμενο επιστημονικής σπουδής. Αποτελεί, μ' άλλα λόγια, περισσότερο τέχνη και λιγότερο επιστήμη. Κατά συνέπεια, η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων πρέπει να είναι πρακτικά και όχι θεωρητικά προσανατολισμένη.

4. Η δημόσια διοίκηση είναι ένα σύστημα που προσδιορίζεται από την ιεραρχική του δομή, η οποία, παρά την έντονη αμφισβήτηση της, εξακολουθεί να είναι το κυρίαρχο οργανωτικό μοντέλο.

5. Η περιορισμένη αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών που οφείλεται στον νομικό και όχι οικονομικό προσανατολισμό τους, επιτείνεται από τις πολιτικές παρεμβάσεις στο έργο τους, οι οποίες επιτρέπουν την ανάπτυξη κλίματος ευνοιοκρατίας και αναξιοκρατίας.

Οι παραπάνω υποθέσεις εργασίας έχουν επιβεβαιωθεί από διάφορες έρευνες, στα ευρήματα των οποίων βασίστηκαν πολλές από τις μεταρρυθμιστικές ιδέες και προτάσεις, όσον αφορά στη βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού των δημοσίων υπηρεσιών.

### **1.8.3. Μελέτη περίπτωσης: έρευνα γραφειοκρατίας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης**

Η έρευνα γραφειοκρατίας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης που πραγματοποιήθηκε τον Μάρτιο του 1996 από τη Διεύθυνση Απλούστευσης Διαδικασιών και Παραγωγικότητας του τότε Υπουργείου Προεδρίας της Κυβερνήσεως, είχε και αυτή τις ίδιες υποθέσεις εργασίας. Βασίστηκε σε κλειστό ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από εβδομήντα πέντε (75) ερωτήσεις, το οποίο συμπληρώθηκε από δείγμα εννιακοσίων εβδομήντα (970) μονίμων και με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου δημοσίων υπαλλήλων και υπαλλήλων Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου κατηγοριών πανεπιστημιακής, τεχνολογικής και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ).

Οι υπάλληλοι του δείγματος προέρχονταν από τις κεντρικές υπηρεσίες των Υπουργείων Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Οικονομικών, Υγείας και Πρόνοιας, Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων, Ανάπτυξης (Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας) και Μεταφορών και Επικοινωνιών και από τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου ΟΑΕΔ, ΙΚΑ και «Ιπποκράτειο» Νοσοκομείο Αθηνών.

Οι ερωτήσεις ήταν καταναμημένες σε ενότητες που αφορούσαν, κυρίως:

- στα ποιοτικά χαρακτηριστικά των δημοσίων υπαλλήλων,
- στα χαρακτηριστικά των θέσεων τους,
- στη μισθολογική κατάσταση τους,
- στις μεταβολές της υπηρεσιακής τους κατάστασης,
- στη δράση της δημόσιας διοίκησης,
- στα πολιτισμικά χαρακτηριστικά των δημοσίων υπαλλήλων,
- στις σχέσεις προϊσταμένων και υφισταμένων,

Η έρευνα επιβεβαίωσε την πρώτη υπόθεση εργασίας: η ελληνική δημόσια διοίκηση έχει τα χαρακτηριστικά ενός διακριτού κοινωνικού συστήματος και στους κόλπους της έχει αναπτυχθεί ένα ιδιαίτερο «*esprit de corps*», το οποίο αποτελεί και το βασικό ενοποιητικό στοιχείο των υπαλλήλων. Η ύπαρξη αυτού του πνεύματος αποδεικνύεται από το ότι ενώ μόνο ένα εξαιρετικά μικρό ποσοστό των δημοσίων υπαλλήλων δηλώνει ότι επαληθεύθηκαν πλήρως οι προσδοκίες επαγγελματικής εξέλιξης και ικανοποίησης που είχε όταν ει-

σήλθε στο δημόσιο (3%), ένα πολύ μεγάλο ποσοστό, αντίθετα, της τάξης του 67%, δέχεται ότι επιβεβαιώθηκαν οι προσδοκίες του, όσον αφορά στη συναδελφικότητα και την αλληλεγγύη. Το ποσοστό αυτό, σε συνδυασμό με το 43% των απαντησάντων που θεωρεί ότι η συναδελφική αλληλεγγύη χαρακτηρίζει τη δουλειά των δημοσίων υπαλλήλων, επιβεβαιώνει την υπόθεση εργασίας για την ύπαρξη ενός ιδιαίτερου επικοινωνιακού νοήματος που διακρίνει την ελληνική δημόσια διοίκηση.

Περαιτέρω, το ιδιαίτερο σύστημα αξιών στη βάση του οποίου οικοδομείται η επαγγελματική συνείδηση των δημοσίων υπαλλήλων, ιεραρχείται σε σχέση με τα συστήματα αξιών και νοηματοδοτήσεων που διακρίνουν άλλους επαγγελματικούς ρόλους και κοινωνικές ομάδες. Στην έρευνα, σε ποσοστό 72%, οι δημόσιοι υπάλληλοι εκτιμούν ότι αυτή τους η επαγγελματική ιδιότητα τους κατατάσσει σε μια κοινωνική κατηγορία κατώτερη από άλλες (ιδίως των ελεύθερων επαγγελματιών: γιατρών, δικηγόρων και μηχανικών).

Η υποεκτίμηση του κοινωνικού τους ρόλου συμβάλλει σοβαρά στη δημιουργία και συντήρηση του αισθήματος μειονεξίας των δημοσίων υπαλλήλων, το οποίο έχει περιγράψει με γλαφυρό τρόπο ο Langrod: «Δεδομένου ότι η Ελληνική Διοίκηση αποτελεί εν είδος "πύργου εξ ελεφαντοστού" εις μίαν κοινότητα η οποία ουδόλως την εκτιμά και δια την οποίαν τα "δημόσια πράγματα" αποτελούν μίαν έννοιαν αφηρημένην και ακατανόητον δια το πλήθος (περιλαμβανομένων και αυτών τούτων των δημοσίων υπαλλήλων), γεννάται ένα αίσθημα απομονώσεως, άσκοπου εργασίας και ανικανοποιήσεως».

Το εύρημα, πάντως, αυτό συμπίπτει με τα συμπεράσματα των «κλασικών» ερευνών γραφειοκρατίας ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν ταυτίζονται με την υπηρεσία τους, δεν ενδιαφέρονται για τις προϋποθέσεις λειτουργίας της και αισθάνονται κοινωνικά παραμελημένοι. Αυτή η «ηθική απομόνωση», όπως αναφέρει ο Stozier, αντισταθμίζεται από μια «αρνητική αλληλεγγύη» μεταξύ τους, η οποία αποτελεί και στοιχείο αναγνώρισης τους. Η αρνητική αλληλεγγύη μεταξύ των υπαλλήλων στην ελληνική έρευνα προσλαμβάνει συχνά τα χαρακτηριστικά της εσωστρέφειας. Μικρό μόνο μέρος των δημοσίων υπαλλήλων έρχεται σε επαφή με τρίτους, εκτός από συναδέλφους του συγκεκριμένου τμήματος, για τα αντικείμενα της εργασίας τους, ενώ ο βαθμός της κινητικότητας τους είναι χαμηλός, αφού προκύπτει ότι 66% των απαντησάντων έχει αλλάξει αντικείμενο κατά τα τελευταία πέντε χρόνια, μια έως καμία φορά και το 61%

έχει μετακινηθεί τουλάχιστον μια φορά. Θεωρούμε, ωστόσο, ενθαρρυντικό το γεγονός ότι 70% αυτών πιστεύει ότι ο δημόσιος υπάλληλος πρέπει να αλλάζει θέσεις και αντικείμενα εργασίας στη διάρκεια της σταδιοδρομίας του, προκειμένου να έχει σφαιρική εικόνα της υπηρεσίας, να μην πλήττει και να μην αδιαφορεί. Το υψηλό ποσοστό των δημοσίων υπαλλήλων (79%) που δεν έρχεται σε επαφή με τρίτους, πέραν των συναδέλφων της ίδιας ή άλλων διευθύνσεων της υπηρεσίας του, μας οδηγεί στο επόμενο συμπέρασμα ότι οι δημόσιες υπηρεσίες είναι επιφορτισμένες με πολλές εκτελεστικές αρμοδιότητες και μόνο μικρό μέρος του δυναμικού τους ασκεί επιτελικά καθήκοντα, τα οποία από τη φύση τους υποχρεώνουν σε συνεργασία μ' άλλους κοινωνικούς φορείς (οικονομικούς παράγοντες, ομάδες συμφερόντων, μέσα μαζικής επικοινωνίας κ.ά.).

Αξίζει, επίσης, να τονισθεί ότι και στην ελληνική περίπτωση, παρατηρείται αυτό που, συνήθως, αποκαλείται «υπουργικός πατριωτισμός», υποδηλώνοντας την προσκόλληση του υπαλλήλου στη συγκεκριμένη μονάδα που υπηρετεί. Απόδειξη του ανωτέρω ισχυρισμού αποτελεί το 60% των υπαλλήλων που απαντά ότι εάν δεν ήταν στη διεύθυνση που βρίσκεται, θα ήθελε να υπηρετεί πάλι στην ίδια διεύθυνση ή σε διεύθυνση άλλου υπουργείου με συναφές αντικείμενο. Η παρατηρούμενη τάση απομόνωσης ενισχύεται και από την εξαιρετικά μικρή συμμετοχή των υπαλλήλων σε διεθνείς και ευρωπαϊκές συναντήσεις: μόνο 10% του συνόλου έχει έλθει σε επαφή με Ευρωπαίους συναδέλφους του περισσότερες από τρεις φορές κατά τα τελευταία τρία χρόνια. Ως συνέπεια του απομονωτισμού, που με τη σειρά του τον επιτείνει, εμφανίζεται ο μικρός βαθμός ενδο-υπουργικού συντονισμού (μεταξύ τμημάτων και διευθύνσεων), όπως δέχεται το 59% των αποκριθέντων.

Ένα ακόμη στοιχείο που συνηγορεί στη διαπίστωση περί εσωστρέφειας είναι η αποδοκιμασία των δημοσίων υπαλλήλων σε ποσοστό 87%, της κρατούσας διοικητικής πρακτικής να ανατίθενται έργα σε πανεπιστημιακούς καθηγητές, διότι πιστεύουν ότι οι ίδιοι επιτελούν την εργασία εξίσου καλά ή και καλύτερα απ' αυτούς.

Αναζητώντας, περαιτέρω, το ουσιαστικό κίνητρο των δημοσίων υπαλλήλων για την επιλογή ενός επαγγέλματος που δεν εκτιμούν, αλλά ταυτόχρονα περιφρουρούν, προκύπτει μια ισχυρή ένδειξη ότι αυτό σχετίζεται με την εξασφάλιση του «σίγουρου» μισθού που προσφέρει το δημόσιο: το 53% δηλώνει ότι

επέλεξε τη δημοσιούπαλληλία, διότι επιθυμούσε τη σταθερή αμοιβή. Το ποσοστό αυτό αυξάνεται κατακόρυφα (88%) όταν ερωτώνται ποια πιστεύουν ότι είναι τα κίνητρα εισόδου στο δημόσιο των συναδέλφων τους.

Ο προσδιορισμός των κινήτρων και η διαδικασία επιλογής επαγγέλματος είναι ζητήματα ιδιαίτερα σημαντικά και γι' αυτό αποτελούν, παγίως, αυτοτελείς θεματικούς ερευνητικούς άξονες. Στην έρευνα που αναφερόμαστε, κριτήριο επιλογής του δημόσιου τομέα για τους περισσότερους είναι η ιδιότητά του ως ασφαλέστερου εργοδότη, ενώ η ηθική παράμετρος που περιλαμβάνεται στο κριτήριο «προσφορά υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο» και, καθ' υπόθεση, θα έπρεπε να είναι σημαντική, αποτελεί κίνητρο μόνο για το 29% των απαντησάντων. Το ποσοστό αυτό μειώνεται δραματικά στο 4% όταν αξιολογούν τα κίνητρα των συναδέλφων τους.

Αξιοσημείωτη είναι και η απάντηση στο ερώτημα «γιατί διαλέξατε το δημόσιο για να σταδιοδρομήσετε», το οποίο απευθύνεται σε γυναίκες. Το 47% που δηλώνει ότι ήταν μια συγκυριακή επιλογή, μας υποχρεώνει να ξανασκεφθούμε τις επισημάνσεις του Langrod ότι η δημοσιούπαλληλική σταδιοδρομία στην Ελλάδα λειτουργεί ως *ultimum refugium* για όσους δεν ευτύχησαν σ' άλλη καριέρα και, υπ' αυτή την έννοια, ως κοινωνικός μηχανισμός απορρόφησης της ανεργίας.

Επιβεβαιώνεται, επίσης, η δεύτερη υπόθεση εργασίας ότι η προσήλωση των δημοσίων υπαλλήλων στη νομιμότητα της διοικητικής δράσης οφείλεται, μεταξύ άλλων, και στο ότι έχουν στην πλειονότητά τους θεωρητικό και, μάλιστα, νομικό υπόβαθρο. Οι υπάλληλοι με θεωρητικές σπουδές ανέρχονται στο 52% του συνόλου, ενώ οι υπάλληλοι με πρακτικές σπουδές περιορίζονται στο 29%. Ένα πρόβλημα που προκύπτει από το γεγονός αυτό έγκειται στην αδυναμία των δημοσίων υπαλλήλων με θεωρητική κατάρτιση να παρακολουθήσουν τις πολλές τεχνικές και τεχνολογικές εφαρμογές της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης.

Παρότι η ύπαρξη στελεχών με τεχνική κατάρτιση έχει αναφερθεί, ήδη από τη δεκαετία του '60, ως βασική προϋπόθεση του εκσυγχρονισμού και της αύξησης της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, η κατάσταση δεν έχει ουσιαστικά αλλάξει. Στην έκθεση Langrod ετίθετο ως πρόβλημα ότι βασικός τροφοδότης του δημοσίου σε προσωπικό ήταν η Πάντειος Σχολή, η οποία, με δεδομένο τον νομικό της προσανατολισμό, αναπαρήγε ένα πνεύμα νομικι-



σμού και τυπολατρίας που συνιστούσε ανασταλτικό παράγοντα στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης. Η έκθεση Langrod πρότεινε ως αντίδοτο ένα εντατικό επιμορφωτικό πρόγραμμα για τους δημοσίους υπαλλήλους, με έμφαση στη διοικητική επιστήμη και τις σύγχρονες διοικητικές πρακτικές. Το πρόγραμμα αυτό ουδέποτε υλοποιήθηκε και η κατάσταση παρέμεινε, εν πολλοίς αμετάβλητη επί σειρά ετών. Η πολιτική για την επιλογή και την επιμόρφωση του υπαλληλικού προσωπικού που ακολουθήθηκε έκτοτε, όπως και η δημιουργία του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης, είκοσι χρόνια μετά την έκθεση Langrod, δεν άλλαξε ούτε τη σύνθεση του δημοσιούπαλληλικού πληθυσμού, ούτε τη φορμαλιστική και νομικιστική του κουλτούρα. Είναι χαρακτηριστικό ότι το 67% των δημοσίων υπαλλήλων δέχεται την αναγκαιότητα ύπαρξης του Υπαλληλικού Κώδικα ως μέσου ενδο-υπαλληλικής επικοινωνίας και 46% προκρίνει τη νομιμότητα έναντι της αποτελεσματικότητας.

Άμεσα συνδεδεμένη με τη δεύτερη είναι η τρίτη υπόθεση εργασίας, σύμφωνα με την οποία η πεποίθηση που επικρατεί στις γραφειοκρατίες βεβαιωτικού τύπου είναι ότι η δημόσια διοίκηση «μαθαίνεται» εμπειρικά και δεν αποτελεί αντικείμενο επιστημονικών σπουδών.

Στην ελληνική περίπτωση, 42% των απαντησάντων έμαθε τη δουλειά του εμπειρικά και απ' αυτούς 66% χρειάστηκε από έναν μέχρι δώδεκα μήνες για να εξοικειωθεί. Επιπλέον, ένα μεγάλο μέρος της δημοσιούπαλληλίας (56%) δεν έχει λάβει καμία πρόσθετη γνώση μέσω της υπηρεσίας του, είτε με τη μορφή εκπαίδευσης, είτε με τη μορφή επιμόρφωσης. Μόνο ένα μικρό ποσοστό (11%) έχει επιμορφωθεί μέσω του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης σε γενικά θέματα οργάνωσης και διοίκησης. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι, ακόμη, ότι 95% των υπαλλήλων θεωρεί ότι η πρόσθετη επιμόρφωση στο δημόσιο δεν εκτιμάται. Έκδηλη είναι και η διάθεση παθητικότητας ενός σημαντικού μέρους των απαντησάντων (52%) που δεν έκανε καμία προσπάθεια να αυξήσει τις γνώσεις του και ποσοστού 27% που δήλωσε ότι δεν διατηρεί, πλέον, καμιά επαφή με τα αντικείμενα των σπουδών του.

Απολύτως συναφές είναι και το γεγονός ότι, σε ποσοστό 73%, οι αποκριθέντες παραδέχονται ότι διαθέτουν μια επαγγελματική γνώση που μπορεί να αντικατασταθεί εύκολα, ή σχετικά εύκολα, από οποιονδήποτε άλλο. Παρόλ' αυτά, μάλλον συνειδητοποιείται ότι η εξειδικευμένη γνώση είναι σημαντική, αφού, σε ποσοστό 61%, δέχονται ότι υπάρχει στην υπηρεσία τους ανάγκη

πρόσληψης ειδικού επιστημονικού προσωπικού και, σε ποσοστό 63%, εκτιμούν την εκπαίδευση στους νεο-εισερχόμενους υπαλλήλους ως σημαντικότερη εκείνης που απευθύνεται σε διευθυντικά στελέχη. Από τον συνδυασμό των προηγούμενων οδηγούμαστε στην επιβεβαίωση της τρίτης υπόθεσης εργασίας.

Η ύπαρξη εξειδικευμένου προσωπικού στη δημόσια διοίκηση δεν υποδηλώνει, πάντως, και αλλαγή ή ανατροπή των αξιών επί των οποίων στηρίζεται η αξιολόγηση του προσωπικού και, συνακόλουθα, η οργανωτική του δομή. Η ιεραρχία, η οποία αποτελεί την «ιερή αγελάδα» της γραφειοκρατίας, φαίνεται ότι παραμένει अपαρασάλευτη και ανεπηρέαστη από τις νεότερες μορφές οργάνωσης και αξιολόγησης του προσωπικού που διεκδικούν την ηγεμονική της θέση. Ο χρόνος παραμονής στην υπηρεσία εξακολουθεί να αποτελεί ακλόνητο κριτήριο για την (σωστή) επιλογή των προϋσταμένων των οργανικών μονάδων.

Το ότι η διοικητική ιεραρχία κατανοείται, πρωτίστως, σε συνάρτηση με τον χρόνο υπηρετήσης σχετίζεται, πιθανώς, με την εδραιωμένη πεποίθηση ότι η μέτρηση του χρόνου συνιστά (από τη φύση της) μια αντικειμενική διαδικασία, η οποία δεν επιδέχεται υποκειμενικές παρεμβάσεις και αλλοιώσεις. Οι τελευταίες αποδίδονται και οφείλονται, συνήθως, στους πολιτικούς, οι οποίοι είχαν και εξακολουθούν σε μεγάλο βαθμό να έχουν παρεμβατική συμπεριφορά, παρακάμπτοντας ουσιαστικά και δεοντο-λογικά διοικητικά όρια. Οι πελατειακές σχέσεις είτε στο εξωτερικό, είτε στο εσωτερικό του διοικητικού συστήματος, φαίνεται ότι κατατρέχουν τους δημοσίους υπαλλήλους, διαμορφώνοντας ένα γενικευμένο κλίμα καχυποψίας, άρνησης και αμφισβήτησης των προϋσταμένων. Σ' αυτό τον παράγοντα μπορεί να αποδοθεί το 63% που θεωρεί θετική για την υπηρεσία την ύπαρξη της ιεραρχικής πυραμίδας (γραφείο, τμήμα, διεύθυνση, γενική διεύθυνση) και εκφράζει την επιθυμία για τη διατήρηση της, επιβεβαιώνοντας την τέταρτη υπόθεση εργασίας.

Δύο συμπληρωματικά ευρήματα μας επιτρέπουν να διαμορφώσουμε πληρέστερη εικόνα του συστήματος των διοικητικών αξιών στην Ελλάδα: το πρώτο είναι η απροθυμία ανάληψης ατομικής ευθύνης τόσο στο επίπεδο του σχεδιασμού, όσο και στο επίπεδο λήψης απόφασης, κάτι το οποίο βρίσκεται στον αντίποδα του συστήματος αξιών του ιδιωτικού τομέα. Παρότι αυτή η στάση προκρίνεται από την πλειονότητα των δημοσίων υπαλλήλων, εμφανίζε-

ται ένα ποσοστό 47%, το οποίο συναινεί στη δημιουργία νέων οργανωτικών δομών που θα πρέπει να λειτουργούν στη βάση της ατομικής ευθύνης. Η ύπαρξη αυτής της υπολογίσιμης μειονότητας μπορεί να ερμηνευθεί ως έκφραση της προϊούσας πίεσης του συστήματος αξιών του ιδιωτικού τομέα επί εκείνου της δημόσιας διοίκησης.

Το δεύτερο εύρημα αφορά στην έντονη αμφισβήτηση του κύρους και της αυθεντίας των προϊσταμένων. Ο βεμπεριανός ιδεότυπος του προϊσταμένου, ο οποίος εμπνέει σεβασμό λόγω της κατοχής περισσότερων και ποιοτικά ανώτερων γνώσεων από εκείνες των υφισταμένων του, τις οποίες μπορεί να εξωτερικεύει με τρόπο ακριβή, σταθερά επαναλαμβανόμενο, πειθαρχημένο, αυστηρό και αξιόπιστο, αμφισβητείται έντονα. Σε ποσοστό 43%, οι Έλληνες δημόσιοι υπάλληλοι εντοπίζουν τις ουσιώδεις διαφορές τους με τον προϊστάμενο τους αποκλειστικά και μόνο στο ευρύτερο δικαίωμα υπογραφής που αυτός διαθέτει, δηλαδή σ' ένα καθαρά τυπικό χαρακτηριστικό. Εξάλλου, 61% αντιμετωπίζει αδιάφορα την αλλαγή προϊσταμένων, διότι, έτσι κι αλλιώς, γνωρίζει τι πρέπει να κάνει και ο προϊστάμενος δεν γνωρίζει περισσότερα. Οι αιτιάσεις αυτές είναι, τις περισσότερες φορές, βάσιμες. Οι ερμηνείες που δίνονται για να αιτιολογήσουν τη διάψευση του βεμπεριανού ιδεοτύπου υποστηρίζουν ότι, στο πλαίσιο της γραφειοκρατικής ιεραρχίας, έχει αναπτυχθεί μια υπερ-εξειδίκευση των κατώτερων υπαλλήλων που πρέπει να νοηθεί, μάλλον, ως ανάπτυξη τεχνικών δεξιοτήτων και απόκτηση εμπειρίας που υποκαθιστά τη γνώση. Είναι σαφές ότι κανένας προϊστάμενος δεν μπορεί να γνωρίζει όλες τις τεχνικές λεπτομέρειες και πρακτικές όψεις ενός διοικητικού θέματος που χειρίζεται ένας υφιστάμενος του, αλλά εκ του γεγονότος αυτού δεν πρέπει να αγχθεί κάποιος στην ουσιαστική αποδοκιμασία των προϊσταμένων, οι οποίοι (πρέπει να) διαθέτουν άλλου τύπου γνώση (στρατηγική/σχεδιαστική) και άλλου τύπου ικανότητες.

Ο σύγχρονος Έλληνας προϊστάμενος στερείται, πάντως, πέραν της γνωστικής αυθεντίας, και του άλλου βασικού βεμπεριανού χαρακτηριστικού, της ηθικής νομιμοποίησης που απορρέει, ιδίως, από την ακεραιότητα του. Ο ισχυρισμός αυτός τεκμηριώνεται με βάση τις απαντήσεις ενός σημαντικού ποσοστού (30%), από τις οποίες προκύπτει ότι η ανάδειξη του προϊσταμένου συνδέεται με αρνητικές χαρακτηρισολογικές ιδιότητες του, όπως η κολακεία και η υποταγή στις βουλήσεις των ανωτέρων. Το γεγονός αυτό φαίνεται ότι αντι-

κατοπτρίζει την ευρύτερη παραδοχή ότι η κοινωνική και επαγγελματική εξέλιξη στον δημόσιο τομέα οφείλεται, κατά βάση, σ' αυτά τα αρνητικά χαρακτηριστικά. Είναι εξαιρετικά μικρό το ποσοστό (7%) εκείνων που πιστεύουν ότι προϊστάμενος μπορεί να γίνει κάποιος ο οποίος εργάζεται με επαγγελματισμό, συχνά και πέραν του ωραρίου, προκειμένου να ολοκληρώσει το έργο που του έχει ανατεθεί. Εικάζουμε ότι εξίσου μικρό πρέπει να είναι και το ποσοστό των Ελλήνων πολιτών, γενικά, που δέχονται ότι η κοινωνική, πολιτική και επαγγελματική εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων μπορεί να οφείλεται σ' αυτές τις θετικές ιδιότητες και χαρακτηριστικά.

Σε κανονιστικό, πάντως, επίπεδο η εξειδικευμένη εργαλειακή γνώση που αποκτάται στους κόλπους της διοίκησης («Fachwissen») και συνιστά το σπουδαιότερο χαρακτηριστικό μιας γραφειοκρατίας βεμπεριανού τύπου, εξακολουθεί να αποτελεί κατευθυντήρια αξία και στοιχείο επιδοκιμασίας του προσώπου για το 77% των Ελλήνων δημοσίων υπαλλήλων.

Ένα αρνητικό σημείο που έχει, συχνά, τονιστεί στις αναλύσεις των παθολογιών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, είναι το φαινόμενο του πολιτικού παρεμβατισμού και κομματισμού που θεματοποιείται στην πέμπτη υπόθεση εργασίας και αναδεικνύεται με σαφήνεια από τα ερευνητικά ευρήματα.

Ο πολιτικός παρεμβατισμός εμφανίζεται σε διάφορα σημεία της έρευνας ως σοβαρός ανασταλτικός παράγοντας της ομαλής διοικητικής ανάπτυξης. Οι συνέπειες του εντοπίζονται, κυρίως, στον ανεπαρκή συντονισμό των διοικητικών μονάδων, στη σύγχυση των αρμοδιοτήτων τους και στην επιλογή προϊσταμένων περιορισμένων ικανοτήτων.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι εκτιμούν σε ποσοστό 70% ότι πολιτική και διοίκηση πρέπει να έχουν διακριτούς ρόλους και απορρίπτουν σε ποσοστό 63% τις παρεμβάσεις της πολιτικής ηγεσίας τόσο στην ουσία του έργου τους, το οποίο γνωρίζουν και θέλουν να ελέγχουν, όσο και στα θέματα της εσωτερικής οργάνωσής τους.

Ειδικότερα, οι απόψεις τους αυτές εκφράζονται σε θέματα που αφορούν: α) στις μετακινήσεις προσωπικού, στις οποίες ποσοστό 10% είναι απολύτως αντίθετο, διότι χρησιμοποιούνται ως μέσο πολιτικών διωγμών, β) στον προγραμματισμό της διοικητικής δράσης, για τον οποίο 48% εκφράζει τη γνώμη ότι είναι ανέφικτος εξαιτίας των πολιτικών παρεμβάσεων, γ) στην πρόσληψη των υπαλλήλων, για την οποία το 54% πιστεύει ότι έχει γίνει με αναξιοκρα-

τικό τρόπο, δ) στις κρίσεις των προϊσταμένων, στις οποίες 77% δέχεται ότι υπάρχει μεγάλης έκτασης πολιτικός παρεμβατισμός, και ε) στον συντονισμό μεταξύ των υπηρεσιακών μονάδων, για την ανεπάρκεια του οποίου ποσοστό 26% θεωρεί υπεύθυνες τις συχνές πολιτικές παρεμβάσεις και αλλαγές.

Η ανάδειξη του πολιτικού παρεμβατισμού και του κομματισμού ως προβλήματος πρώτου μεγέθους από τους ίδιους τους δημοσίους υπαλλήλους μάς υποχρεώνει να αξιολογήσουμε την αντιμετώπιση του ως άμεση προτεραιότητα. Παρά τα μέτρα που κατά καιρούς εξαγγέλλονται και τις όποιες πρωτοβουλίες αναλαμβάνονται, η πεποίθηση του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος για την αρνητική σχέση πολιτικής και διοίκησης στην άσκηση του διοικητικού έργου, δεν έχει αλλάξει.

Στα παραπάνω θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι οι έρευνες γραφειοκρατίας συνεισέφεραν σημαντικά τόσο στην κατανόηση της, όσο και στην εκπόνηση πολιτικών για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Βασική, ωστόσο, έλλειψη αυτών των ερευνών αποτελεί το γεγονός ότι δεν εξετάζουν τη δημόσια οργάνωση και το ανθρώπινο δυναμικό της στο πλαίσιο ενός ευρύτερου κοινωνικού και πολιτισμικού περιβάλλοντος, αλλά την απομονώνουν, εξαιρώντας τη μελέτη εξωγενών επιδράσεων που, όμως, μπορούν να εξηγήσουν πολλές από τις οργανωτικές στάσεις και συμπεριφορές που αναπτύσσονται στο εσωτερικό της.

Έτσι οι έρευνες γραφειοκρατίας έδωσαν προοδευτικά τη θέση τους σε συγκεκριμένες μελέτες και έρευνες κουλτούρας, οι οποίες διεύρυναν σημαντικά το ερευνητικό πεδίο και την αναλυτική οπτική στα θέματα διοίκησης και οργάνωσης.

Η άποψη ότι η κουλτούρα(-ες) που επικρατεί(-ούν) σε μια οργάνωση (ιδιωτική/δημόσια) αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επίτευξη των στόχων της, εδραιώθηκε τα τελευταία χρόνια μέσα από αλληπάλληλες δημοσιεύσεις ειδικών επιστημόνων του μάνατζμεντ (ιδίως οργανωτικών ψυχολόγων) που συνάντησαν ευρεία απήχηση.

#### **1.8.4 Αλλαγή ή βελτίωση της διοικητικής κουλτούρας στην Δημόσια Διοίκηση**

Στα πλαίσια της αναγκαιότητας της μεταβολής της κουλτούρας στην δημό-

σια διοίκηση θα πρέπει να αναζητηθούν ένα σύνολο μέτρων και ενεργειών που θα μπορούσαν να την δρομολογήσουν. Εδώ θα πρέπει να λάβουμε υπόψη, ότι είναι πολύ δυσκολότερο να αλλάξει μια εδραιωμένη κουλτούρα από το να δημιουργηθεί μια νέα οργάνωση με καινούργιο όραμα και στόχους.

### 1. Μεταβολή της κουλτούρας μέσω εφαρμογής κανόνων Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ.

Το ΝΔΜ είναι η σύγχρονη διοικητική επιστήμη που έχει μεταφέρει στο χώρο της δημόσιας διοίκησης αρχές που προέρχονται από τον χώρο της ιδιωτικής οικονομίας. Πρόκειται για το new public management, που αναπτύχθηκε κυρίως στην Μ. Βρετανία κατά τη δεκαετία του '80. Η μεταρρυθμιστική αυτή αντίληψη για τη δημόσια διοίκηση εμπνέεται από την οικονομική επιστήμη και έρχεται σε αντιδιαστολή με την κλασική γαλλική αντίληψη της δημόσιας διοίκησης. Οι αρχές του ΝΔΜ εμφανίζονται άλλωστε ως αρχές διεθνούς αποδοχής. Στο πλαίσιο της αντίληψης αυτής εντάσσεται ο «πολιτισμός» των ανεξάρτητων (διοικητικών) αρχών (agencification), η εισαγωγή στη δημόσια διοίκηση της εμπορικής σκέψης (value for money) και της έννοιας του ανταγωνισμού (marketization), η συνεργασία του δημόσιου τομέα με τον ιδιωτικό (public – private partnership), ο προσδιορισμός ποιοτικών δεικτών μέτρησης αποτελεσμάτων με βάση την ικανοποίηση του πελάτη (customer orientation), η αρχή της αποδοτικότητας ή της αποτελεσματικότητας κλπ.

Το ΝΔΜ αξιοποίησε ευρύτατα τα πορίσματα των ερευνών κουλτούρας στις ιδιωτικές και δημόσιες οργανώσεις. Οι μεταρρυθμίσεις του ΝΔΜ για να μπορέσουν να υλοποιηθούν απαιτούν ένα συνεκτικό πλαίσιο ηθικών αρχών και αξιών, το οποίο θα διέυρνε τον τεχνικό και, συχνά, οικονομίστικο χαρακτήρα τους και θα μπορούσε να εμπνεύσει όσους εμπλέκονται στη μεταρρυθμιστική διαδικασία. Παρότι οι θεωρίες της ποιότητας και της αποδοτικότητας έχουν έντονο ηθικό υπόβαθρο, κατά την εφαρμογή τους συχνά απομειώνονται σε τεχνικές διαχείρισης της εξουσίας. Συγκρουόμενες με τις κρατούσες πολιτισμικές τάξεις και τα συστήματα αξιών διαφόρων χωρών, συμβαίνει να υποχωρούν, εν ονόματι μιας αμφίβολης αποτελεσματικότητας, γεγονός το οποίο οδηγεί, συχνά, στην παραγωγή αποτελεσμάτων που βρίσκονται εκτός της φιλοσοφίας και των στόχων τους.

Για να επιτευχθούν και να διατηρηθούν τα θετικά αποτελέσματα των με-

ταρρυθμίσεων, απαιτείται ένας διαφορετικός τρόπος σκέψης, που αποκτάται με πολλή και συνεχή προσπάθεια, δράση και αναστοχασμό και πρέπει να υιοθετηθεί απ' όλους τους εμπλεκόμενους στη διαδικασία υλοποίησής τους. Η αλλαγή της γραφειοκρατικής κουλτούρας είναι απαραίτητη, αλλιώς τα ευεργετήματα των μεταρρυθμίσεων είτε δεν θα προκύψουν είτε θα εξανεμιστούν σύντομα. Αυτό σημαίνει ότι, μαζί με τις συγκεκριμένες μεταρρυθμίσεις που θα δρομολογηθούν σε μια δημόσια οργάνωση, επιβάλλεται να αναληφθεί και μια συστηματική προσπάθεια, στη βάση μιας επεξεργασμένης στρατηγικής, για τη μεγιστοποίηση της επίδρασης των μεταρρυθμίσεων στο ισχύον σύστημα αξιών και τον επηρεασμό της διοικητικής κουλτούρας.

Λόγω αυτής ακριβώς της αναγκαιότητας, ένας ιδιαίτερος τομέας θεωρίας και έρευνας, η διοικητική ηθική, αναδύθηκε και αναπτύχθηκε ευρύτατα κατά τα τελευταία χρόνια, με σκοπό να συνδέσει τις μεταρρυθμίσεις μ' ένα σύστημα ηθικών αρχών το οποίο αποτυπώνει τις αξίες της μεταγραφειοκρατικής διοίκησης.

## 2. Μεταβολή της κουλτούρας μέσω μαθησιακής διαδικασίας

Ο ρόλος της μάθησης είναι κρίσιμος όσον αφορά στην επιτυχία της μεταβολής. Η μακρά πορεία αλλαγής του τρόπου σκέψης που θα οδηγήσει σ' ένα νέο οργανωτικό, διοικητικό «Παράδειγμα» συναρτάται με τη μάθηση. Η οργάνωση που μαθαίνει έχει πολλές πιθανότητες για μια επιτυχή αλλαγή κουλτούρας. Στο ερώτημα «γιατί η υιοθέτηση νέων ηθικών προτύπων και υποδειγμάτων συμπεριφοράς είναι τόσο δύσκολη;», η μάθηση μπορεί να αποτελέσει την έννοια-κλειδί σε μια πειστική απάντηση. Παρότι γνωστότερη είναι η τετριμμένη απάντηση που συνδέει τη νέα γνώση και τις νέες πεποιθήσεις με τον (απαιτούμενο) μακρύ χρόνο, εν είδει φυσικού φαινομένου, περισσότερο παραγωγικό θα ήταν να διερευνήσουμε τις σχέσεις οργάνωσης και μάθησης, όπως αυτές αποτυπώνονται στο εύφορο πεδίο της οργανωσιακής θεωρίας. Από τον Max Weber και τον γραφειοκρατικό ιδεότυπο, έως τον Peter Senge και την «οργάνωση που μαθαίνει» έχουν διατυπωθεί, από διαφορετικές επιστημονικές πειθαρχίες και οπτικές, πολλές και ενδιαφέρουσες προσεγγίσεις για τη σχέση μάθησης και οργάνωσης. Αναφέρουμε, ενδεικτικά, την προσέγγιση των ιστορικών της οικονομίας που διερευνούν τον ρόλο της μάθησης στην ανάπτυξη των νέων βιομηχανιών και των νέων τεχνολογιών, των οικονομολό-

γων των επιχειρήσεων που εξετάζουν τη σχέση μάθησης και παραγωγικότητας, καθώς και των θεωρητικών του στρατηγικού μάνατζμεντ που αναζητούν τη σχέση της μάθησης με τις οργανωσιακές καινοτομίες.

Ενδιαφέρουσες αναλύσεις εντοπίζονται, επίσης, στην ψυχολογία, τη διοικητική επιστήμη, την κοινωνιολογία, τη θεωρία των οργανώσεων και την πολιτισμική ανθρωπολογία. Ας σημειωθεί ότι σήμερα γίνεται μια βασική διάκριση μεταξύ της «οργανωσιακής μάθησης» (organizational learning) και της «οργάνωσης που μαθαίνει» (learning organization): ενώ η πρώτη αναφέρεται τεκμηριωμένα και αναλυτικά σε μια (δι-) επιστημονική πειθαρχία, η δεύτερη αποτελεί μια θεωρητική προσέγγιση που στοχεύει στη δημιουργία ενός νέου «οργανωσιακού ιδεότυπου».

### 3. Μεταβολή της κουλτούρας μέσω ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.

Η σύγχρονη πολιτική ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού θέτει στο επίκεντρο της, τη βελτιστοποίηση του γνωστικού κεφαλαίου των εργαζομένων, κάτι που συνεπάγεται συνεχή προσπάθεια για τη διεύρυνση των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους, προκειμένου να είναι σε θέση να επιτύχουν τα καλύτερα αποτελέσματα και την υλοποίηση των οργανωσιακών στόχων, πάντα στα πλαίσια της μεταβολής της επικρατούσης κουλτούρας..

Ένας αποτελεσματικός τρόπος ενίσχυσης του γνωστικού κεφαλαίου των εργαζομένων είναι η ανταλλαγή εμπειριών, γνώσεων και «βέλτιστων πρακτικών» μεταξύ τους, έτσι ώστε να διδάσκεται ο ένας από τον άλλο. Αυτή η διαδικασία γνωστικής εξέλιξης, μέσω συγκρίσεων και αντιπαραβολών, έχει αποδειχθεί πολύ αποτελεσματική και ως εκ τούτου καταβάλλεται διαρκής μερίμνα για τον ανάλογο προσανατολισμό της διοικητικής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, καθώς και την αύξηση των ανταλλαγών μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων διαφόρων χωρών ή/και των επιφορτισμένων με τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των σχετικών πολιτικών, οργάνων διεθνών οργανισμών.

Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα είναι το κατά πόσο οι αξιότεροι και ικανότεροι δημόσιοι λειτουργοί αναδεικνύονται μέσα από ανοιχτές, ανταγωνιστικές διαδικασίες, τοποθετούνται όντως στις υψηλότερες θέσεις. Πολλές φορές, οι πολιτικές των διοικήσεων παρεκκλίνουν από την αρχή της αξιοποίησης του γνωστικού κεφαλαίου, μεταθέτοντας την έμφαση στα φορμαλιστικά ή οργανωτικά στοιχεία της διοίκησης προσωπικού. Στην Ελλάδα η δημόσια διοίκηση



αρκείται στη γενίκευση της διοίκησης προσωπικού βάσει του γνωστικού κεφαλαίου και των δεικτών αποδοτικότητας, υποστηρίζοντας ουσιαστικά το παραδοσιακό σύστημα σταδιοδρομίας και στην εξέλιξη βάσει της αρχαιότητας. Εξαιτίας των περιορισμένων ευκαιριών ανέλιξης και σταδιοδρομίας που προσφέρονται στα στελέχη της, η δημόσια διοίκηση εξακολουθεί να υστερεί σε ποιότητα ανθρώπινου δυναμικού. Προκειμένου ο δημόσιος τομέας να γίνει ελκυστικός σε όλα τα δυναμικά στελέχη των σύγχρονων κοινωνιών αλλά και να κινητοποιηθούν τα υπάρχοντα μέσα σε αυτόν, και τα οποία μαζί θα μπορούσαν να διαμορφώσουν μια νέα κουλτούρα, θα πρέπει οι δημόσιες διοικήσεις να απομακρυνθούν σταδιακά από την αρχαιότητα, να υιοθετήσουν πολιτικές και πρακτικές που εισάγουν κριτήρια όπως η απόδοση, η επίτευξη στόχων, η διαφάνεια, η αξιοκρατία και η αποτελεσματικότητα.

Ένα άλλο σημαντικό πεδίο που εξετάζεται στη σύγχρονη –και ιδιαίτερα στην ευρωπαϊκή– πολιτική ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού είναι η ελεύθερη κυκλοφορία των εργαζόμενων στα κράτη-μέλη, η οποία αποτελεί μέσο για τη συγκρότηση μιας πιο ευέλικτης και αποτελεσματικής αγοράς εργασίας προς όφελος των εργαζομένων και των εθνικών διοικήσεων. Η κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού επιτρέπει αφενός μεν τους εργαζόμενους να βελτιώσουν τις προοπτικές εργασίας τους και, αφετέρου, στις εθνικές διοικήσεις να προσλάβουν άτομα με δεξιότητες και κουλτούρα που δεν διαθέτει το εγχώριο δυναμικό, γεγονός τα οποία με τη σειρά τους θα επηρεάσουν την υπάρχουσα κουλτούρα.

Ένα άλλο θέμα στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζει τη διαμόρφωση μιας νέας κουλτούρας είναι συμμετοχή των εργαζομένων στον προσδιορισμό των σχετικών προγραμμάτων και μέτρων πολιτικής. Από την command-and-control περίοδο, κατά την οποία οι δημόσιοι υπάλληλοι αποτελούσαν απλώς αντικείμενα των ρυθμίσεων της εκάστοτε πολιτικής εξουσίας, σήμερα έχουμε περάσει στην περίοδο της κοινωνικής και δημοσιούπαλληλικής χειραφέτησης, στην οποία τα θέματα μπορούν να διευθετηθούν μόνο με εκτεταμένο και ειλικρινή δημόσιο διάλογο. Είναι απαραίτητο οι δημόσιες διοικήσεις να συνεχίσουν τις προσπάθειές τους για την προώθηση του διαλόγου αυτού μέσω της διαβούλευσης, των συλλογικών διαπραγματεύσεων και της εξασφάλισης της αντιπροσωπευτικότητας των συνδικαλιστικών τους οργανώσεων.

### **1.8.5 Επιχειρησιακό πρόγραμμα «Βελτίωση της Διοικητικής ικανότητας της Δημόσιας διοίκησης 2007-2013»**

Στο πρόγραμμα αυτό καθορίζονται ένα σύνολο προτεραιοτήτων και ενδεικτικών δράσεων που έχουν σαν σκοπό την ικανοποίηση ορισμένων αναπτυξιακών αναγκών για την αντιμετώπιση των υπαρχόντων αδυναμιών.

Οι παρεμβάσεις αυτές θα πρέπει:

- Να ενισχύσουν την ικανότητα της διοίκησης στο επίπεδο της διαμόρφωσης πολιτικής και του προγραμματισμού της δημόσιας δράσης και στο επίπεδο της επιχειρησιακής λειτουργίας.
- Να εστιασθούν κατά προτεραιότητα σε πεδία δημόσιας δράσης στρατηγικής σημασίας για την οικονομική και την κοινωνική ανάπτυξη της χώρας, τα οποία να προσεγγίσουν ως ολοκληρωμένα συστήματα, με κριτήριο το παραγόμενο προϊόν και τους χρήστες των υπηρεσιών της διοίκησης και όχι αποσπασματικά με κριτήριο τις επιμέρους λειτουργίες.
- Να εξασφαλίσουν, με μέτρα οριζόντιου χαρακτήρα, βασικές προϋποθέσεις καλύτερης αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης, άρσης των δυσλειτουργιών του ισχύοντος κανονιστικού πλαισίου και προαγωγής του στόχου της ανοικτής και συμμετοχικής διοίκησης.
- Να υποστηρίξουν αποτελεσματικά τον στόχο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και να εξασφαλίσουν τις θεσμικές και επιχειρησιακές προϋποθέσεις για την πλήρη αξιοποίηση των ΤΠΕ, σε ό,τι αφορά την οργάνωση των υπηρεσιών, το ανθρώπινο δυναμικό, το σχετικό κανονιστικό πλαίσιο κλπ.
- Να εξασφαλίσουν τις πρακτικές προϋποθέσεις επιτυχίας των παρεμβάσεων με την ανάπτυξη της απαραίτητης υποδομής, σε δομές, τεχνογνωσία και ικανότητες αποτελεσματικής εισαγωγής της οργανωτικής αλλαγής στη δημόσια διοίκηση.

Οι στρατηγικοί στόχοι του προγράμματος είναι:

**1. Αποτελεσματική και αποδοτική δημόσια διοίκηση, η οποία θα εξασφαλίζει:**

- Την επίτευξη των γενικών στόχων των δημόσιων πολιτικών και προγραμμάτων και των ειδικότερων επιχειρησιακών στόχων στο επίπεδο των επί μέρους δημόσιων αρχών.
  - Την καλύτερη δυνατή απόδοση των χρηματο-οικονομικών πόρων.
  - Την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου.
  - Την ποιότητα των δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών και την ανταπόκρισή τους προς τις ανάγκες των πολιτών, επιχειρήσεων και των οργανώσεών τους .

2. Ανοιχτή, δίκαιη και συμμετοχική δημόσια διοίκηση έναντι των πολιτών, επιχειρήσεων και των οργανώσεών τους, βάσει των αρχών του Κοινωνικού Κράτους Δικαίου και της αρχής της Νομιμότητας (Χρηστή Διακυβέρνηση), η οποία θα εξασφαλίζει:

- Τη λογοδοσία στη δράση των δημόσιων αρχών.
- Τη διαφάνεια της δράσης των δημόσιων αρχών.
- Την ενεργό συμμετοχή και τη μεγαλύτερη δυνατή συναίνεση στις αποφάσεις των δημόσιων αρχών.
  - Τη δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση.
  - Την ισοτιμία στις σχέσεις κράτους-πολίτη.

Είναι φανερό ότι το σύνολο αυτών των παρεμβάσεων, αν επιτύχει, θα διαμορφώσει και μια νέα κουλτούρα στην δημόσια διοίκηση.

## 2. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

### 2.1 ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΚΑΙ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΕ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ

#### 2.1.1. Γενικά

Πριν από έναν ακριβώς αιώνα, ο M. Sadler (1964), ένας από τους γενάρχη της συγκριτικής παιδαγωγικής σημείωνε: "Τα δεδομένα εκτός σχολείου έχουν μεγαλύτερη σημασία και από τα πράγματα μέσα στο ίδιο το σχολείο και είναι αυτά που διέπουν και ερμηνεύουν τα πράγματα μέσα σ' αυτό".

Η θεσμοθέτηση, εντούτοις, και η ανάπτυξη του εκπαιδευτικού συστήματος έκανε συχνά τους λειτουργούς και τα μέλη του να λησμονήσουν την αλήθεια αυτή. Να θεωρήσουν ότι το εκπαιδευτικό σύστημα αποτελεί αυτόκλητη και αυτοδύναμο οργανισμό, αποκομμένο και απρόσβλητο από εξωγενείς παρεμβάσεις. Να αντιμετωπίσουν εαυτούς ως τους αποκλειστικούς νομείς και ρυθμιστές του, στο όνομα της μιας, αδιαίρετης και αμετάκλητα έγκυρης παιδαγωγικής επιστήμης. Η θεσμική αυτή εσωστρέφεια και η επαγγελματική ομφαλοσκοπηση που τη συνοδεύει υπήρξαν σε αρκετές περιπτώσεις υπεύθυνες για την αδυναμία του εκπαιδευτικού συστήματος να ανταποκριθεί με επάρκεια στις απαιτήσεις των καιρών. Σε μια εποχή, όμως, όπως η σημερινή, που τη χαρακτηρίζουν οι ραγδαίες όσο και ριζοσπαστικές αλλαγές, ολιγωρία στην αναγνώριση της βιοτικής σχέσης εκπαίδευσης και κοινωνίας δεν αποτελεί απλή παράλειψη, αλλά συνιστά ασύγγνωστη πλάνη.

#### 2.1.2. Νεωτερικότητα και εκπαιδευτική πολιτική: Η καταγωγή του δημόσιου σχολείου

Παρακολουθώντας τα πράγματα με τη σειρά αυτή, (Δ. Ματθαίου) ξεκινάμε με τη διαπίστωση ότι, όταν δημιουργήθηκε το δημόσιο σχολείο, ο κόσμος βρισκόταν και πάλι στην απαρχή ενός καινούργιου ιστορικού κύκλου. Το μεγαλύτερο εγχείρημα του Διαφωτισμού άνοιγε νέες προοπτικές' δημιουργούσε αισιοδοξία, αλλά και προκαλούσε αντιδράσεις και προβλήματα. Ο αντικληρισμός των φιλοσόφων σηματοδοτούσε την ανατροπή της απόλυτης πολιτικής

εξουσίας της παπικής εκκλησίας και ταυτόχρονα του θρησκευτικού δόγματος, ως της μοναδικής αυθεντικής πηγής έγκυρης γνώσης. Η εμπιστοσύνη στον ορθό λόγο και στη δυνατότητα της εμπειρικής τεκμηρίωσης της γνώσης έφερνε τον άνθρωπο στο προσκήνιο της ιστορίας και δημιουργούσε τις προϋποθέσεις για μια ραγδαία και εντυπωσιακή ανάπτυξη της επιστήμης. Η αποκάλυψη των νόμων της φύσης και η αξιοποίηση των δυνάμεων της, οι ανακαλύψεις στην ιατρική, τα τεχνολογικά επιτεύγματα, η προοπτική ανακάλυψης των νόμων του κοινωνικού γίγνεσθαι, όλα έδιναν στην πρόοδο αισιόδοξο εννοιολογικό περιεχόμενο. Ασκούσαν μιαν ακαταμάχητη γοητεία και παρείχαν την υπόσχεση της δημιουργικής συνέχειας. Για τον άνθρωπο του 19ου αιώνα, σημειώνει ο ιστορικός Norman Davies (1996: 760), "η δύναμη αυτή ήταν το αντικείμενο θαυμασμού και ελπίδας αντίθετα απ' ότι για τον άνθρωπο του 20ου αιώνα, στη διάρκεια του οποίου έγινε αντικείμενο καχυποψίας".

Η ίδια η υπόθεση της προόδου θέτει το ζήτημα της θεσμικής της διασφάλισης. Προς την ίδια κατεύθυνση συμβάλλουν και οι διαμορφούμενες τότε συνθήκες στην οικονομία και την κοινωνία (Hobsbawm, 1992, 1996). Η ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου και ο διεθνής ανταγωνισμός για πρώτες ύλες και αγορές η ανάδυση της αστικής τάξης, που επιδκώκει την εξαφάνιση των αντιδραστικών υπολειμμάτων της φεουδαρχίας και ταυτόχρονα τον έλεγχο των δυστροπούντων λαϊκών στρωμάτων η διασφάλιση της ατομικής ελευθερίας στην οικονομική ζωή και ο περιορισμός της στην πολιτική, όλα συνηγορούν για τη δημιουργία του σύγχρονου εθνικού κράτους. Μιας νέας πολιτικής οντότητας με σαφώς οριοθετημένα σύνορα, με συνεκτικούς δεσμούς, τους οποίους διαμορφώνει η συνείδηση ή η φαντασίωση της κοινής πολιτισμικής και εθνοτικής καταγωγής και με πολιτικές αρχές που νομιμοποιούνται μέσα από τη δυνατότητα τους να παρέχουν ασφάλεια και σταθερότητα.

Αυτή τη νέα ιδεολογική και θεσμική πραγματικότητα κλήθηκε να υπηρετήσει το σχολείο (Green, 1990). Στον ιδεολογικό τομέα προέχει η εμπέδωση και ενίσχυση της εθνικής ταυτότητας του αξιακού εκείνου συστήματος που υπερβαίνει τις κάθε λογής κοινωνικό - οικονομικές αντιθέσεις και αντιπαραθέσεις, και δημιουργεί συναίνεση και συνοχή. Απ' την Ελλάδα των πρώτων μετεπαναστατικών δεκαετιών, την Ελλάδα της Βαβυλωνίας του Δ. Βυζαντίου και της Μεγάλης Ιδέας, ως τις Η.Π.Α., το μεγάλο αυτό χωνευτήρι λαών, πολιτισμών,

γλωσσών και θρησκευμάτων και από τη Γαλλία του Ναπολέοντα και του Jules Ferry (Halls, 1976, Artz, 1966), ως την Ιταλία του Massimo d' Azeglio, η εκπαίδευση αναλαμβάνει να προωθήσει και να ολοκληρώσει το έργο της εθνογένεσης. Αναλαμβάνει να μορφοποιήσει ιδέες, να αφυπνίσει συνειδήσεις, να κοινοποιήσει οράματα, να κινητοποιήσει το δημιουργικό ενθουσιασμό, να διαμορφώσει κοινωνική συναίνεση, να αφομοιώσει το διαφορετικό και να ευθυγραμμίσει το αποκλίνον. Και μαζί, να αξιοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό, να δημιουργήσει τα στελέχη που απαιτεί η δημόσια εθνική διοίκηση (Archer, 1984).

Οι επικρατούσες σε κάθε χώρα συνθήκες επηρεάζουν ασφαλώς τις προτεραιότητες και διαμορφώνουν το βηματισμό και το περιεχόμενο της εκπαιδευτικής αλλαγής. Στις χώρες της Δυτικής Ευρώπης, με βαριά ακόμα την κληρονομιά της φεουδαρχίας και έντονη τη δυναμική του καπιταλιστικού μετασχηματισμού, οι βασικές δεξιότητες αποχωρίζονται από τη γνώση, η επαγγελματική κατάρτιση από τη μόρφωση και δημιουργούνται για αυτό δύο παράλληλα και ανεξάρτητα συστήματα εκπαίδευσης: Ένα για τους πολλούς και άλλο για τους λίγους εκλεκτούς (Lawton, 1975, Simon, 1960). Σε άλλες χώρες, αντίθετα, όπως οι Η.Π.Α. (Kaestle, 1983), η Ιαπωνία (Schoppa, 1991, Ματθαίου, 1994), αλλά και η μικρή Ελλάδα, μια τέτοια διάκριση δεν έχει θεσμική επικύρωση, αν και οι ταξικές διαφορές οδηγούν στην πράξη στο ίδιο αποτέλεσμα (Τσουκαλάς, 1977).

Σε κάθε περίπτωση πάντως, το δημόσιο σχολείο αντικατοπτρίζει τη γενέθλια εποχή. Ακολουθεί μιαν αρχιτεκτονική που εκφράζει βαθιά ριζωμένες παραδόσεις, αλλά κυρίως ιδέες και σχήματα δανεισμένα από την παραγωγή. Έτσι, δεν είναι δύσκολο να εντοπίσει κανείς τις εμφανείς μορφολογικές αναλογίες που υπάρχουν ανάμεσα στο σχολείο και το εργοστάσιο ανάμεσα στο νέο ναό του πνεύματος και στο λίκνο της βιομηχανίας. Και στις δύο περιπτώσεις η παραγωγική διαδικασία λαμβάνει χώρα σε συγκεκριμένο χώρο. Ακόμη και κτηριολογικά οι δύο χώροι παρουσιάζουν ομοιότητες: Μεγάλα και επιβλητικά κτήρια ευρύχωρες και ψηλοτάβανες αίθουσες αύλειοι χώροι που προστατεύονται από τοίχους ψηλούς, που αποθαρρύνουν τον αυτόκλητο επισκέπτη. Σχολείο και εργοστάσιο είναι χώροι μαζικοί, έχουν και τα δύο συγκεκριμένο ωράριο λειτουργίας και προκαθορισμένες νόρμες παραγωγής, που καθορίζονται αποκλειστικά από τους παραγωγούς, χωρίς τη γνώμη ή τη

συμμετοχή των τελικών αποδεκτών του προϊόντος. Ο τρόπος οργάνωσης της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι κι αυτός γραμμικός, όπως και στην Τείλο- ρική γραμμή παραγωγής στο εργοστάσιο: Η διδακτέα ύλη είναι επιμερισμένη σε διαδοχικές τάξεις κι ο μαθητής περνά από δάσκαλο σε δάσκαλο, ο οποίος με τη σειρά του ακολουθεί σε ημερήσια βάση μιαν επίσης γραμμική διδακτική προσέγγιση: Πρώτα εξέταση του παλιού μαθήματος, ύστερα παράδοση του νέου, κατόπιν ανακεφαλαίωση, ασκήσεις εμπέδωσης και τέλος κατ' οίκον εργασία. Το τελικό προϊόν της διαδικασίας αυτής είναι ένας τίτλος σπουδών με δια βίου χρηστική αξία για τον κομιστή στην αγορά εργασίας, με τον ίδιο τρόπο που ένας πολυέλαιος ή μια ραπτομηχανή προορίζονται να προσφέ- ρουν τις υπηρεσίες τους δια βίου.

Ομοιότητες και αναλογίες εμφανίζουν επίσης οι αρχές, οι κανόνες και η κουλτούρα διοίκησης των δύο οργανισμών: Εξειδικευμένοι και αυστηρά οριο- θετημένοι ρόλοι για το δάσκαλο και το διοικητικό προσωπικό, για τους μαθη- τές και τους γονείς. Σαφείς αποστάσεις ανάμεσα στα επιμέρους ιεραρχικά επίπεδα της εκπαιδευτικής πυραμίδας, με τα υπερκείμενα να παίρνουν απο- φάσεις, να διαβιβάζουν εντολές και να προσδοκούν συμμόρφωση από τα υπο- κείμενα. Ένα κλίμα πειθαρχίας, αποθάρρυνσης πρωτοβουλιών αμφισβήτησης, σεβασμού της κοινωνικής ιεραρχίας και των «διαχρονικών» αξιών της. Ένα κλίμα αναγνώρισης της αξίας της γνώσης και του μονοπωλίου του εκπαιδευτικού στη διαχείριση και τη μετάδοση της.

Από την άλλη μεριά, το σχολείο, στην πιο αυθεντική του εκδοχή, ως gram- mar school, lycee, gymnasium, lyceo ή γυμνάσιον -όχι όμως και ως common school- φαίνεται να παραμένει πιστό στο ιδεολογικό πρόταγμα του Διαφωτι- σμού: στον ορθό λόγο, που ακόμη και στην εκδοχή του εμπειρισμού, έχει πνευματική ιδιοσυστασία. Φαίνεται να ακολουθεί τη λογική των κοινωνικών διαχωριστικών γραμμών, που θέλει την πνευματική γνώση να αποτελεί ειδο- ποιό διαφορά ανάμεσα στις κοινωνικές τάξεις. Φαίνεται να συμεριζεται την παιδαγωγική αντίληψη, ότι η αρχαία κλασική γραμματεία και οι ανθρωπιστι- κές επιστήμες αποτελούν το προσφορότερο πεδίο άσκησης του χαρακτήρα και των δεξιοτήτων, που απαιτεί η άσκηση υψηλοτν καθηκόντων στην πολι- τική, τη διοίκηση, ακόμη και την οικονομία.

Στις δεκαετίες που ακολούθησαν, η εκπαιδευτική μεταρρύθμιση κινήθηκε

στο πλαίσιο που διαμόρφωσαν οι ορίζουσες αυτές. Επιχείρησε απλώς να δώσει στους ορισμούς διασταλτικές ερμηνείες, ώστε να μπορεί το εκπαιδευτικό έργο να ανταποκριθεί με επιτυχία στις νέες συνθήκες και προτεραιότητες: στις Κεϋνσιανές ρυθμίσεις και τις πολιτικές του κράτους πρόνοιας, στο νέο συσχετισμό πολιτικών δυνάμεων, στην ανάγκη οικονομικής ανασυγκρότησης και ανάπτυξης.

Έτσι, η ατζέντα της εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης κατακλύσθηκε από αιτήματα που είχαν ως κεντρικό άξονα τον εκδημοκρατισμό της εκπαίδευσης (Husen, 1982). Οι στόχοι της κοινωνικής κινητικής και της αξιοποίησης της δεξαμενής ταλέντου από τη μια, και η κριτική περί κοινωνικής αναπαραγωγής και υποβάθμισης του επιπέδου της εκπαίδευσης από την άλλη κυριάρχησαν στο λόγο περί εκπαίδευσης κατά τις πρώτες μεταπολεμικές δεκαετίες. Σε καμιά, εντούτοις, περίπτωση, με την εξαίρεση ίσως μελετητών όπως ο Mich (1977) ή ο Reimer (1971), δεν αμφισβητήθηκαν ο χαρακτήρας και τα βασικά δομικά χαρακτηριστικά του σχολείου.

### **2.1.3. Ύστερη νεωτερικότητα και η αναθεώρηση των εκπαιδευτικών ορισμών. Η προοπτική του δημόσιου σχολείου**

Ήδη, στην εποχή της ύστερης πια νεωτερικότητας, οι ορίζουσες του εκπαιδευτικού έργου φαίνονται να διαφοροποιούνται ριζικά (Ματθαίου, 2000). Παρά τους περιορισμούς που θέτει στην ακριβή καταγραφή και αποτίμηση των εξελίξεων η απουσία της αναγκαίας ιστορικής απόστασης από τα γεγονότα, καθοριστικές αλλαγές, όπως η μεγάλη έκρηξη στη γνώση και η εντυπωσιακή ανάπτυξη της τεχνολογίας δεν μπορούν να διαφύγουν της προσοχής. Η ρομποτική εξαφάνισε τη μηχανική εργασία, αύξησε τις απαιτήσεις εξειδίκευσης και πολλαπλασίασε την παραγωγική ικανότητα των μηχανών και την ποικιλία των προϊόντων τους. Οι νέες τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνίας επέτρεψαν την άμεση και ανοιχτή πρόσβαση στην πληροφορία και εκμηδένισαν τις αποστάσεις, γεωγραφικές, ηλικιακές και ταξικές. Η προϊούσα αποκωδικοποίηση του D.N.A και η βιοτεχνολογία υπόσχονται εξάλειψη των ασθενειών και της πείνας, αλλά και αμφισβητούν τον παραδεδεγμένο κώδικα ηθικής.

Συνυφασμένες με την τεχνολογική έκρηξη είναι και οι αλλαγές στην παραγωγή (Hall & Jacques, 1990). Από τις πιο γνωστές είναι η κατάργηση του



Φορντικού προτύπου και της Τεϊλορικής γραμμής. Μαζί και η κατάργηση εργασιακών πρακτικών και ρυθμίσεων, όπως η μηχανική εργασία, η αυστηρή οριοθέτηση ρόλων και δραστηριοτήτων, το κατακόρυφο μάνατζμεντ, η εργασιακή κουλτούρα της παθητικής στάσης και πειθαρχίας κ.ο.κ. Η νέα παραγωγική διαδικασία χαρακτηρίζεται για την υψηλή και διαρκώς ανανεούμενη εργασιακή ειδίκευση, για την ευέλικτη οριοθέτηση και την εναλλαγή σε εργασιακούς ρόλους, για την πολύπλευρη και, σε σημαντικό βαθμό, ισότιμη πρόσβαση των εργαζομένων στην πληροφορία, που αφορά την παραγωγή, για το οριζόντιο μάνατζμεντ, για την υιοθέτηση μιας εργασιακής κουλτούρας, που τη διακρίνει η πρωτοβουλία, η επίλυση προβλημάτων και η ταχεία λήψη αποφάσεων, η συνεργασία, η ευρηματικότητα και η ανάληψη και η διαχείριση κινδύνων.

Ανάλογες είναι και οι μεταβολές στο οικονομικό περιβάλλον της εκπαίδευσης (Dunning, 1993, Reich, 1991). Ανάμεσα τους η περιβόητη παγκοσμιοποίηση της αγοράς, που συμβαδίζει με την ευρεία διασπορά και την ταχύτητα κυκλοφορίας του κεφαλαίου, καθώς και με την ενίσχυση των πολυεθνικών κολλοσσών που γιγαντώνονται με τις συνεχείς συγχωνεύσεις. Ανάμεσα τους, επίσης και η ενίσχυση του ανταγωνισμού. Η διεύρυνση του τριτογενούς τομέα. Η κυριαρχία του ιδιωτικού τομέα σε βάρος του δημόσιου. Η αντιπαράθεση της παλιάς με τη νέα οικονομία, του Dow Jones με το Nasdaq. Η εισβολή των μάνατζερς και ο εξοστρακισμός και η λαιδορία των οραματιστών. Ο παραγκωνισμός της πολιτικής από μια παχύσαρκη και παχύδερμη οικονομία.

Στην αγορά εργασίας, οι παλιοί διαχωρισμοί σε ανειδίκευτους και ειδικευμένους εργάτες, σε εργαζόμενους του λευκού και του μπλε κολάρου αντικαθίστανται προοδευτικά από νέους: Από εργαζόμενους και ανέργους' από εργαζόμενους με πλήρη και μερική απασχόληση και σύντομα από παραδοσιακούς και τηλε - εργαζόμενους.

Όλες αυτές οι εξελίξεις στην οικονομία, την τεχνολογία και την αγορά εργασίας, σε συνδυασμό με τον υπερεθνικό χαρακτήρα προβλημάτων, όπως αυτό του περιβάλλοντος, οδηγούν στην υπέρβαση του εθνικού κράτους (Smith, 1995, Ohmar, 1996, Hirst & Thomson, 1995, Held, 1990). Χωρίς τον εκ μέρους του ελέγχου κρίσιμων παραμέτρων της οικονομικής ζωής, με περιορισμένες δυνατότητες προστατευτικής παρέμβασης υπέρ των χεμιζόμενων στρωμάτων στην αγορά εργασίας, πολύπολιτισμικό στη σύνθεση του, χωρίς

τον αρχικό εθνικιστικό ζήλο, το έθνος κράτος αμφισβητείται. "Ιστορικοί σβώλοι ναφθαλίνης" αποκλήθηκαν μόλις πρόσφατα από τον γκουρού της πληροφορικής Nicholas Negroponte (1995).

Ακόμη πιο σημαντικές, αν και όχι το ίδιο πάντα ευδιάκριτες είναι οι αλλαγές στις ιδεολογικές ορίζουσες του εκπαιδευτικού έργου. Τα όρια ανάμεσα στο αντικειμενικό και το υποκειμενικό καθίστανται όλο και πιο ασαφή. Και καθώς οι επιμέρους συλλογικότητες κατάθρυμματίζονται σε μικρότερες και συχνά ετερογενείς ομάδες, το άτομο αποκτά όλο και πιο κεντρική θέση. Πρόκειται όμως για ένα διαφορετικό άτομο από κείνο που είχαν οραματιστεί οι μεγάλες αφηγήσεις της νεωτερικότητας. Ένα άτομο λιγότερο ολοκληρωμένο και ορθολογικό. Ένα άτομο που στην πραγματικότητα κατακερματίζεται σε πολλαπλά εγώ, ανάλογα με τις διαφορετικές κοινωνικές πραγματικότητες, στις οποίες είναι υποχρεωμένο να ζει και που γι' αυτό συμπεριφέρεται με τρόπο αντιφατικό και συχνά παράλογο (Leadbeater, 1990). Όλο και πιο συχνά, άλλωστε, η πραγματικότητα του μέσου ανθρώπου είναι εικονική είναι αυτή που κατασκευάζει και σκηνοθετεί η τηλεόραση. Στην υπέρβαση συνεπώς της διάκρισης αντικειμενικού - υποκειμενικού έρχεται να προστεθεί η υπέρβαση των ορίων ανάμεσα στο πραγματικό και το φαντασιακό (Jameson, 1991, Baudrillard, 1988). Μέσα σε μια τέτοια κατάσταση πραγμάτων, έννοιες όπως η αλληλεγγύη, η κοινωνική συνοχή και συνεργασία χάνουν το αυθεντικό νοηματικό τους περιεχόμενο και την κοινωνική τους απήχηση. Και νέοι κώδικες, όπως το στυλ ζωής, η διαφορετικότητα, το δικαίωμα στην ποικιλία και την επιλογή αποκτούν σημασία και αξιοπιστία στην περιγραφή της νέας κοινωνικής πραγματικότητας. Στο πλαίσιο αυτό εξηγούνται πολλά: Εξηγείται η έμφαση στην εικόνα του προσώπου, παρά στο ίδιο το πρόσωπο' στην επιφάνεια παρά στο βάθος. Εξηγείται η υπέρβαση της διαχωριστικής γραμμής ανάμεσα στην υψηλή τέχνη και τη λαϊκή κουλτούρα. Η επέλαση του εκκεντρικού, της απομίμησης, του κιτς της νοσταλγικής αναπόλησης. Η εμπλοκή της τέχνης με την τεχνολογία. Η εισβολή της αισθητικής στο χώρο της παραγωγής και του μάρκετινγκ. Εξηγείται κυρίως η εμπορευματοποίηση των πολιτιστικών αξιών η επικυριαρχία του καταναλωτή πάνω στον πολίτη και τον σκεπτόμενο άνθρωπο' η συμβολική πρωτοκαθεδρία της πιστωτικής κάρτας του αναλώσιμου και του χρηστικού απέναντι στο διαρκές και στο πρακτικά περιττό.

Όλες αυτές οι αλλαγές σε βασικές ορίζουσες του εκπαιδευτικού έργου δεν

μπορεί παρά να επηρεάζουν το σχολείο που γνωρίζαμε. Ήδη, πολλά από τα βασικά μορφολογικά του χαρακτηριστικά βρίσκονται υπό αναθεώρηση de facto μάλλον παρά de jure -προς το παρόν, τουλάχιστον. Ήδη, η τηλεματική αμφισβητεί τη φυσική του υπόσταση το εικονικό σχολείο, για απομακρυσμένες περιοχές και ειδικές πληθυσμιακές ομάδες είναι μια υπαρκτή πραγματικότητα. Το σχολικό κτήριο με το καθορισμένο ωράριο και τις επάλληλες τάξεις, με τη μαζική συνένωση μαθητών στις αίθουσες διδασκαλίας και τους αύλειους χώρους, με τους ειδικούς λειτουργούς και μηχανισμούς διοικητικής στήριξης, μπορεί πια να αντικατασταθεί από ένα δίκτυο υπολογιστών, που συνδέουν τις κατοικίες των μαθητών μεταξύ τους και με εξειδικευμένα κέντρα, μέσω των οποίων, χωρίς χρονικές δεσμεύσεις και ηλικιακούς περιορισμούς, άμεσα και εξατομικευμένα μπορεί να παρέχεται μια δια βίου μάθηση. Στο νέο αυτό πρότυπο σχολείου, που μοιάζει να αναδύεται, τη μαζική συνένωση αντικαθιστά η διασπορά του μαθητικού πληθυσμού την προσωπική επαφή η δικτυακή τους ενιαίους και θεσμικά καθορισμένους εκπαιδευτικούς σκοπούς και στόχους η ατομική επιλογή, η ιδιοσυγκρασιακή προτίμηση, η πολιτισμική ιδιαιτερότητα και το κοινωνικό status τον παραγωγό ο καταναλωτής του εκπαιδευτικού αγαθού τη γενική η χρηστική γνώση. Και απ' τη στιγμή που το δημόσιο συμφέρον ταυτίζεται με το ετερόκλητο άθροισμα των ιδιωτικών επιδιώξεων, το κράτος εγκαταλείπει τον καθοδηγητικό του ρόλο και μετατρέπεται σε ισορροπιστή. Ακροβατεί ανάμεσα στο σεβασμό της ατομικής επιλογής και στον αντισταθμιστικά παρεμβατικό του ρόλο.

Η αμφισβήτηση του παραδοσιακού εκπαιδευτικού προτύπου επεκτείνεται και στη μαθησιακή διαδικασία. Τη γραμμικότητα της παλιάς προσέγγισης αντικαθιστά – στις ανώτερες κυρίως εκπαιδευτικές βαθμίδες- ο πολυκατακερματισμός της γνώσης σε αυτοδύναμες ενότητες που μπορούν να συναρθρωθούν με ποικίλους τρόπους, ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του χρήστη. Η αυτομάθηση, η εξατομίκευση, η δικτυακή περιπλάνηση, η πρωτοβουλία, η ελεύθερη επιλογή και η συχνή μετακίνηση μεταξύ γνωστικών χώρων αποτελούν, όλο και περισσότερο, χαρακτηριστικά στοιχεία της μαθησιακής διαδικασίας. Μέσα σε ένα τέτοιο σκηνικό είναι φανερό γιατί ο ρόλος του δασκάλου αναθεωρείται. Γιατί στο δάσκαλο ανατίθεται πλέον όχι η παράδοση της γνώσης, αλλά η επιτυχής διαχείριση της, που συμπεριλαμβάνει την ενθάρρυνση, τη στήριξη και το συντονισμό της μαθησιακής προσπάθειας.

Όλες αυτές οι εξελίξεις δεν αφορούν ασφαλώς στον ίδιο βαθμό όλες τις εκπαιδευτικές βαθμίδες ή όλες τις χώρες και δεν πραγματοποιούνται στην ίδια έκταση, με τον ίδιο ρυθμό και προς την ίδια ακριβώς κατεύθυνση. Πολύ περισσότερο δεν είναι νομοτελειακές και αναπόφευκτες. Πολύ σχηματικά, είναι περισσότερο ορατές ίσως στις αγγλοσαξονικές χώρες και σε χώρες, όπως οι Σκανδιναβικές, με αναπτυγμένες τεχνολογίες. Σε χώρες με αποκεντρωμένη δομή στη διοίκηση και με παράδοση μεταρρυθμιστικής καινοτομίας. Αφορούν περισσότερο τις ανώτερες βαθμίδες της εκπαίδευσης. Είναι χαρακτηριστικό εν προκειμένω ότι η παραδοσιακή διάκριση ανάμεσα στην πρώτη και τη δεύτερη βαθμίδα, που εξέφραζε την παράδοση των δύο παράλληλων εκπαιδευτικών συστημάτων του 19ου αιώνα, ή ανάμεσα στη δεύτερη και στην τρίτη, που υπαγορεύονταν από τις ανάγκες της ιεραρχικής δομής του έθνους κράτους και της οικονομίας φαίνεται να δίνουν τη θέση τους σ' ένα νέο διμερές διαρθρωτικό σχήμα. Υποχρεωτική, βασική, ενιαία, τυπική, ανθρωποπλαστική και κοινωνικοποιός η εκπαίδευση στο βασικό επίπεδο, φαίνεται να μένει στο απυρόβλητο από τις δυνάμεις της ανατροπής, ανοιχτή όμως στη διαρκή μεταρρύθμιση. Μετά - υποχρεωτική, πολύμορφη, ανοιχτή, ευέλικτη, άτυπη, δια βίου, προσανατολισμένη στις ανάγκες της αγοράς εργασίας, με το προσωνύμιο της κατάρτισης να τη συνοδεύει και συχνά να την υποκαθιστά, η εκπαίδευση σε δεύτερο επίπεδο μοιάζει περισσότερο ευάλωτη στις δυνάμεις της ανατροπής.

Σε κάθε περίπτωση οι αλλαγές στις βασικές ορίζουσες του εκπαιδευτικού έργου θέτουν ευθέως ζητήματα εκπαιδευτικών ορισμών και εκπαιδευτικής πολιτικής. Αμυντικές περιχαράκώσεις σε παιδαγωγικά δόγματα, σε επικλήσεις περί της μοναδικότητας του εκπαιδευτικού έργου και σε αφορισμούς για την υπέρτατη αξία του μορφωτικού αγαθού, που επιχειρούν να φέρουν την εκπαίδευση στο απυρόβλητο, δεν υπηρετούν τις ανάγκες της και ασφαλώς δεν ξορκίζουν τις προσκλήσεις των καιρών. Όπως δεν υπηρετεί την εκπαίδευση και την κοινωνία, αλλά και δε συνάδει με την πολιτική ιδιοσυστασία της ανθρωπίνης φύσης, η άκριτη παράδοση σε ρεύματα, τάσεις και εξελίξεις.

Είναι για τούτο επιτακτική η ανάγκη να συλλάβουμε τα μηνύματα των καιρών να τα επεξεργαστούμε και να τα ερμηνεύσουμε με πληρότητα και πνεύμα κριτικό. Να αναδειξουμε πριν απ' όλα τα ερωτήματα και τα διλήμματα που θέτει η νέα ιστορική φάση που διανύουμε. Να εξετάσουμε, για παράδειγμα,

αν η υποχώρηση του εθνικού στην εκπαιδευτική διαδικασία σηματοδοτεί την εξαφάνιση της δημιουργικής πολιτισμικής ιδιαιτερότητας και την υποταγή της σε μια ετερόδοξη και κυρίως ετεροκαθοριζόμενη ομοιομορφία, όπως υποστηρίζουν ορισμένοι ή, αν αντίθετα, οδηγεί στην απαλλαγή από το αναχρονιστικό και πάντα απειλητικό σύνδρομο του εθνικισμού και εξασφαλίζει την ανάδειξη στη θέση του των πανανθρώπινων αξιών σε μοναδικό πλαίσιο διαμόρφωσης των διεθνών σχέσεων και συμπεριφορών, όπως ισχυρίζονται κάποιοι άλλοι. Να διερευνήσουμε αν και σε ποιο βαθμό η ενθάρρυνση από την εκπαίδευση της ετερότητας, στην πολιτισμική ή την ιδιοσυγκρασιακή της εκδοχή, υπονομεύει την κοινωνική συνοχή ή αντίθετα υφαίνει έναν αλλιώτικο και πιο ανθεκτικό κοινωνικό ιστό. Να αναζητήσουμε τα όρια ανάμεσα στη γνώση και την πληροφορία' ανάμεσα στη βασική και στη χρηστική γνώση, ανάμεσα στη μόρφωση, στην εκπαίδευση και την κατάρτιση' ανάμεσα στο άτομο και το πρόσωπο, ανάμεσα στον καταναλωτή και τον πολίτη' ανάμεσα στο ιδιωτικό και το δημόσιο: Να τους αποδώσουμε την εκπαιδευτική βαρύτητα που κρίνουμε ότι τους αρμόζει, χωρίς να οχυρωνόμαστε πίσω από την ευκολία του αξιακού σχετικισμού ή της πολιτικής συγκατάβασης, που κωδικοποιείται στην πολιτικά και εκπαιδευτικά αδιέξοδη θέση, που θέλει "και τούτο ποιείν κακίνο μη αφιέναι".

#### **2.1.4. Το έργο της αναψηλάφησης και η ευθύνη του ακαδημαϊκού κόσμου**

Το δύσκολο αυτό έργο της αναψηλάφησης της προβληματικής για την εκπαίδευση δε μπορεί με κανέναν τρόπο να ανατεθεί σε απρόσωπες και αδιόρατες διαχειριστικές δυνάμεις. Είναι έργο κατεξοχήν πολιτικό και γι' αυτό κανείς δεν μπορεί και δεν πρέπει να αποποιηθεί την ευθύνη που του αναλογεί.

Την ευθύνη αυτή δε μπορεί να αποποιηθεί κατ' εξοχήν ο ακαδημαϊκός κόσμος. Ο κόσμος που διεκδικεί και που του αναγνωρίζεται ο ρόλος του πνευματικού ταγού. Αντίθετα, αυτός ακριβώς ο κρίσιμος ρόλος του επιβάλλει την αυξημένη επαγρύπνηση και δράση. Πρώτα γιατί η κατασκευή του αξιοπιστού κώδικα ανάγνωσης της πραγματικότητας -όλο αυτό το περίτεχνο πλέγμα εννοιών και κατηγοριών που απαιτείται για την οργάνωση και κατανόηση της- ανήκει εξ ορισμού στην αποκλειστική του αρμοδιότητα. Κανείς γι' αυτό όσο εκείνος δε μπορεί να συλλάβει με μεγαλύτερη πληρότητα και ακρίβεια τα μη-

νύματα των καιρών να αναλύσει και να αποκαλύψει τα συστατικά τους στοιχεία και να τους δώσει τις πραγματικές τους διαστάσεις. Η αυξημένη επαγρύπνηση και δράση επιβάλλεται και για έναν πρόσθετο λόγο. Ο ακαδημαϊκός λόγος -ακόμη και στην πιο γνήσια εκφορά του- υπήρξε ανέκαθεν το πεδίο επιλεκτικής άντλησης επιχειρημάτων προκειμένου η πολιτική να νομιμοποιήσει τις επιλογές της. Άλλωστε, οι μεγάλες αφηγήσεις και οι πιο ευγενείς ιδεολογικές επινοήσεις -από την ισότητα και την κοινωνική δικαιοσύνη ως τα ανθρώπινα δικαιώματα και την ποιότητα στην εκπαίδευση- αποτέλεσαν πάντοτε το πιο αποτελεσματικό ένδυμα μεταμφίσεως πολιτικών με αμφιλεγόμενους στόχους. Η ακαδημαϊκή κοινότητα οφείλει τέλος να επαγρυπνεί και απέναντι στις δικές της αδυναμίες και επιλήψιμες ροπές. Απέναντι στις συχνά μειωμένες αντιστάσεις της στη σαγήνη της πολιτικής εξουσίας, που σε ορισμένες περιπτώσεις την κάνουν επιλήσιμα της ακαδημαϊκής δεοντολογίας. Είναι περιπτώσεις όπως εκείνες των τεχνικών συμβούλων και της ad hoc χρηματοδότησης "εφαρμοσμένων" ερευνών και προγραμμάτων τεχνικής βοήθειας, για τα οποία έχουν πολλά να διηγηθούν οι χώρες του Τρίτου Κόσμου. Το ίδιο έντονη οφείλει να είναι η επαγρύπνηση και απέναντι στις αυτάρεσκες βεβαιότητες της. Στην πεποίθηση ότι η επιστήμη μπορεί να αποκαλύψει με τρόπο μοναδικό και αδιαμφισβήτητο την αλήθεια και γι' αυτό μπορεί να "γνωρίζει", να "προβλέπει" και να εισηγείται πολιτικές με αδιαφιλονίκητο κύρος και δυνατότητα γενικευμένης εφαρμογής. Η έμφαση στη γενικευμένη εφαρμογή πολιτικών δια βίου εκπαίδευσης, e-learning, διαχείρισης ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση κλπ., στο όνομα των διαπιστωμένων αναγκών της κοινωνίας της γνώσης, της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας και του μετασχηματισμού της παραγωγικής διαδικασίας σ' αυτήν ακριβώς τη λογική εντάσσονται. Συνυφασμένη μ' αυτήν την επιστημονική αισιοδοξία, το φυσικό της επακόλουθο είναι η παραγνώριση της ιστορικής οπτικής. Αυτής που αποκαλύπτει τα υφάδια της ιστορικής συνέχειας και ρίχνει φως στα γεγονότα, καν που χωρίς την οποία τα φαινόμενα εμφανίζονται αυτοδύναμα και πρωτόγνωρα σε βαθμό που η προκαλούμενη ανησυχία να εμποδίζει τη νηφάλια ανάγνωση της πραγματικότητας και να νομιμοποιεί πολιτικές δράσεις με αμφιλεγόμενη σκοπιμότητα. Σ' αυτήν ακριβώς την κατηγορία ανήκει και ο προβληματισμός για την παγκοσμιοποίηση και την κοινωνία της γνώσης: Για το χαρακτήρα, την έκταση, τη δυναμική τους στη νέα εποχή της ύστερης νεωτερικότητας. Αυξη-

μένη τέλος οφείλει να είναι η επαγρύπνηση και απέναντι στον αδιόρατο και γι' αυτό περισσότερο απειλητικό κίνδυνο της αυτοπαγίδευσης της ακαδημαϊκής σκέψης στις ίδιες τις νοητικές της κατασκευές. Πρόκειται για τις περιπτώσεις εκείνες που τα σχήματα ερμηνείας της πραγματικότητας συγχέονται ή και συνειδητά -από ενθουσιασμό ίσως για την ερμηνευτική τους πρωτοτυπία και εμβέλεια- εκλαμβάνονται ως η ίδια η πραγματικότητα. Πρόκειται για τις περιπτώσεις που η πραγματικότητα μπαίνει στην προκρούστια κλίνη των νοητικών κατασκευών για να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις των κάθε λογής θεωριών και αναγνώσεων -φαινόμενο που, παρενθετικά, ο Κ. Popper αποκάλεσε "συμβατική διαστρέβλωση" (conventional twist).

Μόνο με όλες αυτές τις επιφυλάξεις και υποσημειώσεις έχει έννοια και αξία ο λόγος περί των χαρακτηριστικών της ύστερης νεωτερικότητας, αποκτά νόημα η αναζήτηση των νέων ορισμών και οριζουσών του εκπαιδευτικού έργου και μπορεί να είναι ωφέλιμη τελικά η αναψηλάφηση της εκπαιδευτικής πολιτικής.

## 2.2. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

### 2.2.1. Εισαγωγή

Με το θεσμικό πλαίσιο για την αποκέντρωση του εκπαιδευτικού συστήματος το οποίο ισχύει σήμερα δόθηκε η δυνατότητα στις περιφερειακές υπηρεσίες του ΥΠ.Ε.Π.Θ. να αποκτήσουν αρμοδιότητες, να αναλάβουν ορισμένα καθήκοντα και να έχουν πραγματική εξουσία σε θέματα που αφορούν τις τοπικές εκπαιδευτικές υποθέσεις σε επίπεδο περιφέρειας, νομού και σχολικής μονάδας. Η μεταβίβαση εκπαιδευτικών αρμοδιοτήτων από το κέντρο στην περιφέρεια οι οποίες πριν την ψήφιση των σχετικών νόμων ασκούνταν από το Υπουργείο Παιδείας και τις υπηρεσίες του στην Αθήνα, έγινε με στόχο να ενισχύσει την αποκέντρωση και αυτοδιοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος και να δώσει τη δυνατότητα στους τοπικούς φορείς να πάρουν στα χέρια τους το μέλλον της περιοχής τους και να γίνει έτσι ο πολίτης από θεατής που ήταν, ενεργός και συμμετέχων. Το εκπαιδευτικό μας σύστημα παρά τις κατά καιρούς αποκεντρωτικές προσπάθειες που έχουν γίνει μέχρι σήμερα, παραμένει ακόμη αρκετά συγκεντρωτικό και γραφειοκρατικό, με αποτέλεσμα να γίνεται συχνά λόγος για δυσλειτουργίες και να υποβάλλονται προτάσεις για την αναγκαιότητα περισσότερης αποκέντρωσης. Για πολλά θέματα, στη διοίκηση της εκπαίδευσης, στα προγράμματα σπουδών και στη λειτουργία των σχολείων η τελική απόφαση εξαρτάται ακόμη από το κέντρο, με αποτέλεσμα να παρατηρούνται καθυστερήσεις και αδυναμίες στην αντιμετώπιση των αναγκών που δημιουργούνται από τις ιδιαιτερότητες κάθε περιφέρειας της χώρας.

### 2.2.2. Η έννοια της αποκέντρωσης

Με τον όρο «αποκέντρωση» ορίζεται η μεταφορά εξουσιών και αρμοδιοτήτων από την κεντρική εξουσία στα διάφορα επίπεδα της περιφέρειας. Η μεταβίβαση των αρμοδιοτήτων στα περιφερειακά όργανα και υπηρεσίες τους δίνει τη νομιμότητα και τη δυνατότητα να ασκούν την εξουσία στην περιοχή της ευθύνης τους χωρίς να είναι απαραίτητη η έγκριση των κεντρικών αρχών και υπηρεσιών. Έτσι οι αποφάσεις λαμβάνονται χωρίς τις χρονοβόρες διαδικασίες και με καλύτερη γνώση των τοπικών ιδιαιτεροτήτων και συνθηκών.

Πολλές φορές η αποκέντρωση έχει τη μορφή της αποσυγκέντρωσης, δη-



λαδή της μεταβίβασης μόνο διοικητικών ευθυνών και όχι της αρμοδιότητας για ουσιαστικές αποφάσεις που χρειάζεται να συνοδεύεται και από οικονομικούς πόρους.

Με τον τρόπο αυτό και με το πρόσχημα της αποκέντρωσης μετατοπίζεται η ευθύνη χωρίς να μεταφέρονται και τα ουσιαστικά μέσα για την αντιμετώπιση των προβλημάτων. (Ηλιού Μ.)

### **2.2.3. Η κατάσταση της εκπαιδευτικής διοίκησης**

#### **Η δομή του αποκεντρωτικού συστήματος διοίκησης.**

Με τις νομοθετικές ρυθμίσεις οι οποίες ψηφίστηκαν σταδιακά τα τελευταία τριάντα χρόνια (1976-2006) καθιερώθηκαν στο εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας μας τέσσερα (4) επίπεδα διοίκησης τα οποία είναι:

Το Εθνικό επίπεδο. Στο επίπεδο αυτό βρίσκεται η κεντρική υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας με τις διευθύνσεις και τα αρμόδια τμήματα, τα κεντρικά υπηρεσιακά, γνωμοδοτικά και πειθαρχικά συμβούλια (Κ.Υ.Σ.Π.Ε., Κ.Υ.Σ.Δ.Ε., Κ.Υ.Σ.Δ.Ι.Π.) της εκπαίδευσης και οι διάφοροι οργανισμοί και θεσμοί (Ο.Ε.Δ.Β., Ο.Σ.Κ., Π.Ι., κλπ) οι οποίοι βοηθούν και υποστηρίζουν το εκπαιδευτικό έργο.

Το περιφερειακό επίπεδο. Είναι ένα νέο επίπεδο εκπαιδευτικής διοίκησης που δημιουργήθηκε σε κάθε μια από τις 13 Περιφέρειες της χώρας. Περιλαμβάνει την Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης, η οποία αποτελείται από ένα τμήμα Διοίκησης, δύο τμήματα Επιστημονικής-Παιδαγωγικής καθοδήγησης, ένα για κάθε βαθμίδα εκπαίδευσης, και από τα υπηρεσιακά συμβούλια, Α.Π.Υ.Σ.Π.Ε., Α.Π.Υ.Σ.Δ.Ε. και Π.Υ.Σ.Δ.Ι.Π. Στην περιφερειακή διεύθυνση εκπαίδευσης προΐσταται ο Περιφερειακός Διευθυντής Εκπαίδευσης ο οποίος είναι μετακλητός δημόσιος υπάλληλος.

Το νομαρχιακό επίπεδο. Βρίσκεται στην έδρα κάθε νομού ή νομαρχιακών διαμερισμάτων της χώρας. Αποτελείται από τις διευθύνσεις και τα γραφεία εκπαίδευσης και από τα τοπικά υπηρεσιακά συμβούλια Π.Υ.Σ.Π.Ε. και Π.Υ.Σ.Δ.Ε.

Το επίπεδο σχολικής μονάδας. Είναι το τελευταίο επίπεδο και βρίσκεται στη σχολική μονάδα. Σ' αυτό περιλαμβάνονται ο διευθυντής, ο υποδιευθυντής και ο σύλλογος διδασκόντων του σχολείου.

### **Το περιφερειακό επίπεδο διοίκησης της εκπαίδευσης.**

Σε κάθε περιφερειακή διεύθυνση εκπαίδευσης έχουν μεταφερθεί αρμοδιότητες από τις κεντρικές υπηρεσίες του ΥΠ.Ε.Π.Θ. και ασκούνται από τα μονομελή και συλλογικά όργανα τα οποία εδρεύουν σ' αυτήν.

Στην έδρα της συγκροτούνται τρία τμήματα. Ένα τμήμα διοίκησης, το οποίο έχει έργο τη διοικητική στήριξη της περιφερειακής διεύθυνσης και δύο τμήματα Επιστημονικής-Παιδαγωγικής Καθοδήγησης, ένα για την Πρωτοβάθμια και ένα για τη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση.

Τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες των Περιφερειακών Διευθυντών Εκπαίδευσης και των Προϊσταμένων των Τμημάτων έχουν καθοριστεί με υπουργική απόφαση στην οποία υπάρχουν πολλές λεπτομέρειες.

Λειτουργούν επίσης σε κάθε Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης τα περιφερειακά υπηρεσιακά συμβούλια: ΑΠΥΣΠΕ για την Πρωτοβάθμια, ΑΠΥΣΔΕ για τη Δευτεροβάθμια και ΠΥΣΔΙΠ για το διοικητικό προσωπικό.

Τα ΑΠΥΣΠΕ, τα ΑΠΥΣΔΕ και τα ΠΥΣΔΙΚ συγκροτούνται με απόφαση του Υπουργού Παιδείας για διετή θητεία και αποτελούνται από πέντε μέλη. Σε όλα τα υπηρεσιακά συμβούλια προεδρεύει ο Περιφερειακός Διευθυντής Εκπαίδευσης. Σε κάθε ένα από τα δύο πρώτα συμβούλια αντιπρόεδρος αναλαμβάνει ο προϊστάμενος Επιστημονικής Παιδαγωγικής Καθοδήγησης της οικείας βαθμίδας και μέλη δύο αιρετοί των εκπαιδευτικών. Στο ΠΥΣΔΙΠ εκτός από τον Περιφερειακό Διευθυντή που προεδρεύει συμμετέχουν δυο διοικητικοί υπάλληλοι και δύο αιρετοί εκπρόσωποι των διοικητικών υπαλλήλων.

### **Οι αδυναμίες και οι ελλείψεις.**

Η θεσμοθέτηση του περιφερειακού επιπέδου διοίκησης της εκπαίδευσης ήταν μια αναγκαιότητα γιατί κάλυψε ένα κενό το οποίο υπήρχε στη διοικητική πυραμίδα της εκπαίδευσης. Όλο το προηγούμενο διάστημα, από το 1982 μέχρι το 2000, δηλαδή από την κατάργηση των Εποπτών οι οποίοι ήταν προϊστάμενοι των Επιθεωρητών μέχρι τη θεσμοθέτηση της Περιφερειακής Διεύθυνσης Εκπαίδευσης, υπήρχε έλλειψη συντονισμού ή και παντελής απουσία του σε άλλες περιπτώσεις, γεγονός το οποίο είχε ως αποτέλεσμα τα εκπαιδευτικά στελέχη, Σχολικοί Σύμβουλοι και Προϊστάμενοι Διευθύνσεων και Γραφείων Εκπαίδευσης να ενεργούν μόνο με τις εγκυκλίους που έστελνε κατά

διαστήματα το ΥΠΕΠΘ ή αυτενεργούσαν χωρίς καμία κατεύθυνση, συντονισμό και εποπτεία.

Με την τοποθέτηση του Περιφερειακού Διευθυντή Εκπαίδευσης ως διοικητικού και πειθαρχικού προϊσταμένου των Σχολικών Συμβούλων και του προϊσταμένου Επιστημονικής-Παιδαγωγικής Καθοδήγησης κάθε μιας από τις βαθμίδες εκπαίδευσης επέρχονται στρεβλώσεις στο διοικητικό Σύστημα της Εκπαίδευσης.

Η πρώτη στρέβλωση είναι η ενοποίηση του συστήματος διοίκησης των δύο βαθμίδων εκπαίδευσης (Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας) στο επίπεδο της Περιφερειακής διεύθυνσης εκπαίδευσης κάτω από ένα πρόσωπο το οποίο μπορεί να προέρχεται από τη μια ή την άλλη βαθμίδα. Η ανάμειξη αυτή της διοίκησης των δυο βαθμίδων στο περιφερειακό επίπεδο παρατηρείται για πρώτη φορά στην ιστορία της διοίκησης του εκπαιδευτικού συστήματος. Η ενοποίηση δεν υπάρχει σε νομαρχιακό επίπεδο αφού εκεί υπάρχουν χωριστές Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, αλλά ούτε και στο κεντρικό επίπεδο, αφού και εκεί υπάρχουν χωριστές διευθύνσεις σπουδών και προσωπικού για την πρωτοβάθμια και τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Τα αρνητικά στοιχεία αυτής της ενοποίησης είναι, η μεμονωμένη ενοποίηση σ' αυτό το επίπεδο διοίκησης, η δυσκολία να γίνει αποδεκτό ένα πρόσωπο ως διοικητικός και πειθαρχικός προϊστάμενος από τη μια βαθμίδα όταν προέρχεται από την άλλη και οι διαφορετικές συνθήκες λειτουργίας σε κάθε βαθμίδα εκπαίδευσης.

Η δεύτερη στρέβλωση του διοικητικού συστήματος η οποία παρατηρείται είναι η αλλοίωση του άξονα καθοδήγησης της εκπαίδευσης αφού στο επίπεδο της Περιφερειακής Διεύθυνσης Εκπαίδευσης η καθοδήγηση υπάγεται στον διοικητικό άξονα. Έτσι οι Σχολικοί Σύμβουλοι που ανήκουν στον καθοδηγητικό άξονα δέχονται για πρώτη φορά Προϊστάμενο διοικητικό και πειθαρχικό που δεν προέρχεται από το σώμα των Σχολικών Συμβούλων.

Αδυναμία επίσης του περιφερειακού συστήματος διοίκησης εκπαίδευσης είναι και η έλλειψη της λαϊκής συμμετοχής σ' αυτό, ενώ υπάρχει στο σχολικό, το τοπικό, το νομαρχιακό και το εθνικό επίπεδο. Είναι ένα κενό, στη δομή του εκπαιδευτικού συστήματος, αφού δεν υπάρχει καμία πρόβλεψη στο νομοθετικό πλαίσιο για συμβούλιο ή επιτροπή παιδείας στο περιφερειακό επίπεδο όπως στα άλλα.

Ακόμη στις αδυναμίες του περιφερειακού επιπέδου διοίκησης της εκπαίδευσης εντάσσεται και η μη ενεργοποίηση των προβλεπόμενων περιφερειακών θεσμών στήριξης της εκπαίδευσης όπως τα Περιφερειακά Κέντρα Στήριξης και Εκπαιδευτικού σχεδιασμού (ΠΕ.ΚΕ.Σ.Ε.Σ.) τα οποία προβλέπονται από το άρθρο 9 του ν. 2525/95 (ΦΕΚ 188 Α').

Σ' όλες τις αδυναμίες θα πρέπει να προστεθεί και μία ακόμη, η οποία είναι βασική, διότι καταργεί την υπαλληλική ιεραρχία και τοποθετεί με πολιτική επιλογή στην κορυφή της, στο περιφερειακό επίπεδο, το πρόσωπο του Περιφερειακού Διευθυντή Εκπαίδευσης, ως διοικητικού και πειθαρχικού προϊστάμενου όλων των εκπαιδευτικών.

Αδυναμία επίσης αποτελεί και η σύνθεση των κεντρικών υπηρεσιακών συμβουλίων (ΚΥΣΠΕ, ΚΥΣΔΕ) που εδρεύουν στο Υπουργείο Παιδείας. Η αδυναμία βρίσκεται στο ότι τα συμβούλια αυτά στελεχώνονται από Διευθυντές Διευθύνσεων Εκπαίδευσης και ακυρώνουν όταν υπάρξει περίπτωση προσφυγής τις αποφάσεις των προϊσταμένων τους Περιφερειακών Διευθυντών Εκπαίδευσης.

Αδυναμία ακόμη υπάρχει στο θέμα της αξιολόγησης των στελεχών της εκπαίδευσης από τον Περιφερειακό Διευθυντή Εκπαίδευσης, όταν αυτός προέρχεται από άλλη βαθμίδα, όταν έχει λιγότερα προσόντα από τους αξιολογούμενους, ή όταν έχει άλλη ειδικότητα κλπ.

### **Οι προοπτικές για το μέλλον**

Η αποκέντρωση αναγνωρίζεται γενικά ότι είναι μία αρχή που χαρακτηρίζει τη δημόσια διοίκηση στα αποκεντρωτικά συστήματα και κατά συνέπεια και τη λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος.

Σε ό,τι αφορά την αποκέντρωση του εκπαιδευτικού μας συστήματος πέρα από αυτή που έχει γίνει κατά καιρούς θεωρείται απαραίτητο ότι πρέπει να αποκεντρωθεί σταδιακά σε περισσότερους τομείς και δραστηριότητες. Αυτό είναι αναγκαίο διότι μέχρι σήμερα εκτός από μερικά διοικητικά θέματα τα οποία διεκπεραιώνονται στην περιφέρεια, η αποκέντρωση πρέπει να γίνει σε όλα τα διοικητικά θέματα αλλά και στα θέματα που σχετίζονται με τη μεταβίβαση πόρων και αρμοδιοτήτων, με στόχο οι εκπαιδευτικοί φορείς της Περιφέρειας και η Αυτοδιοίκηση, (Τοπική και Νομαρχιακή) να ασκούν αποκεντρωμένη εκπαιδευτική πολιτική για θέματα της περιφέρειας ευθύνης

τους.

Ένας από τους πιο σημαντικούς λόγους ο οποίος προβάλλεται και συνηγορεί υπέρ της αναγκαιότητας της αποκέντρωσης είναι το σπάσιμο του τεράστιου γραφειοκρατικού μηχανισμού στον οποίο, το Υπουργείο Παιδείας κεντρικά και οι προϊστάμενοι των Διευθύνσεων Εκπαίδευσης περιφερειακά, καταναλώνουν καθημερινά ατέλειωτες ώρες για τη διεκπεραίωση εγγράφων, και την παρακολούθηση χιλιάδων υποθέσεων σχολείων, εκπαιδευτικών, μαθητών και διοικητικών υπαλλήλων, τα οποία θα μπορούσαν να διεκπεραιωθούν πιο σύντομα και αποτελεσματικά.

Μέσα σ' αυτά τα πλαίσια της αποκέντρωσης το Υπουργείο Παιδείας θα μεταβληθεί στο επιτελικό όργανο το οποίο θα χαράσσει το πλαίσιο της εκπαιδευτικής πολιτικής, (Τσούλιας Ν.) θα προσδιορίζει τις υποχρεώσεις αλλά και τις δυνατότητες ελεύθερων επιλογών των τοπικών φορέων εκπαίδευσης και θα ελέγχει την εκπαιδευτική διαδικασία. Ενδεικτικά αναφέρεται το ζήτημα του περιεχομένου της εκπαίδευσης στο οποίο το Υπουργείο Παιδείας κεντρικά θα ορίζει ένα βασικό αναλυτικό πρόγραμμα διδασκαλίας υποχρεωτικό για όλα τα σχολεία και ταυτόχρονα θα παρέχει στους τοπικούς εκπαιδευτικούς φορείς και τους γονείς τη δυνατότητα να αυξήσουν τις ώρες διδασκαλίας σε ορισμένα μαθήματα του βασικού προγράμματος ή να προσθέσουν μαθήματα και άλλες δραστηριότητες που κρίνουν χρήσιμες κ.λ.π.

Επίσης με την εκπαιδευτική αποκέντρωση τα διάφορα διοικητικά θέματα όπως, οι διορισμοί, οι μεταθέσεις και οι αποσπάσεις των εκπαιδευτικών, όταν πρόκειται για μετακινήσεις μέσα στα όρια της Περιφέρειας θα ασκούνται στην Περιφέρεια και όχι όπως γίνεται σήμερα που παρά την αποκέντρωση όλα γίνονται συγκεντρωτικά από το κέντρο. Σχετικά με τις μεταθέσεις και αποσπάσεις από περιοχές μιας Περιφέρειας σε περιοχές άλλης Περιφέρειας αυτές πρέπει να γίνονται κεντρικά για καλύτερο συντονισμό.

Σε ό,τι αφορά τις επιλογές των στελεχών της εκπαίδευσης (Προϊστάμενοι Δ/σεων και Γραφείων Εκπαίδευσης και Σχολικοί Σύμβουλοι) και τις τοποθετήσεις τους σε γραφεία και περιοχές ευθύνης για να ασκήσουν τα καθήκοντά τους σήμερα γίνονται συγκεντρωτικά από το κέντρο. Στα πλαίσια της αποκέντρωσης οι παραπάνω επιλογές και τοποθετήσεις θα μπορούν να γίνονται αποκεντρωμένα από Συμβούλια Επιλογής και τοποθέτησης τα οποία λειτουργούν στην έδρα κάθε Περιφέρειας και θα συγκροτούνται από καθηγητές των περι-

φερειακών Α.Ε.Ι., μέλη του Π.Ι., Προϊστάμενους ή Σχολικούς Συμβούλους αντίστοιχα και από αιρετούς των εκπαιδευτικών.

Για την επιμόρφωση και τον καλύτερο συντονισμό των επιμορφωτικών δράσεων κεντρικά μπορεί να ιδρυθεί Διεύθυνση Επιμόρφωσης στο Υπουργείο Παιδείας στην οποία θα υπάγονται όλες οι επιμορφωτικές δραστηριότητες των εκπαιδευτικών της Α/μιας και Β/μιας εκπαίδευσης. ΗΔ/νση Επιμόρφωσης θα συντονίζει όλους τους επιμορφωτικούς φορείς και τα επιμορφωτικά προγράμματά τους που απευθύνονται στους εκπαιδευτικούς. Σ' αυτή την αρμοδιότητα θα ανήκουν τα Π.Ε.Κ., οι Δ/νσεις Επιμόρφωσης Ενηλίκων, τα προγράμματα του Π.Ι. και άλλοι φορείς. Στο περιφερειακό επίπεδο θα πρέπει να υπάρχει ο αντίστοιχος συντονιστικός φορέας των επιμορφωτικών προγραμμάτων για τους εκπαιδευτικούς.

Σήμερα υπάρχει μεγάλη πολυδιάσπαση και διασπορά των επιμορφωτικών αρμοδιοτήτων και πολλοί φορείς κεντρικά και περιφερειακά, ασχολούνται με τα ίδια σχεδόν θέματα επιμόρφωσης παρά τη σύσταση και λειτουργία του Οργανισμού Επιμόρφωσης των Εκπαιδευτικών, (Ο.ΕΠ.ΕΚ.).

### **Η στήριξη των νέων θεσμών**

Έχει επισημανθεί ότι με την παραπέρα διεύρυνση της αποκέντρωσης του εκπαιδευτικού συστήματος θα έχουμε την ευκαιρία, μετά από τόσα χρόνια που πέρασαν από την ίδρυση του νεοελληνικού κράτους να ξεπεράσουμε το συγκεντρωτικό μοντέλο το οποίο είναι ξένο προς τις ευαισθησίες και τις παραδόσεις μας και να αποκτήσουμε μια γνήσια και άμεση τοπική δημοκρατία. Θα δίνεται η δυνατότητα στο εξής οι πολίτες και οι τοπικοί φορείς να σχεδιάζουν, να αποφασίζουν και να χειρίζονται τις τοπικές και περιφερειακές εκπαιδευτικές υποθέσεις χωρίς καθυστερήσεις και παρεμβάσεις από το κέντρο.

Με την αποκέντρωση θα ανοίξει περισσότερο ο δρόμος για τη δημιουργία ενός σύγχρονου και ευέλικτου κράτους. Θα ανοιχτούν προοπτικές για την αλλαγή του μοντέλου άσκησης της εξουσίας και την προώθηση της ενεργού συμμετοχής του πολίτη στα τοπικά θέματα.

Θα πρέπει να επισημάνουμε όμως ότι δεν θα αλλάζει κάτι που ήδη υπάρχει, αλλά θα δημιουργηθεί από την αρχή ένα νέο πλαίσιο με νέους θεσμούς, που θα έχει ως αποτέλεσμα την ολοκλήρωση του δημοκρατικού πολιτεύματος, την επιτάχυνση της ανάπτυξης και τον ερχομό του κράτους πιο κοντά στον πο-

λίτη.

Στο ξεκίνημα αυτής της προσπάθειας, για παραπέρα αποκέντρωση των εκπαιδευτικών διαδικασιών, θα παρατηρηθούν όπως συνήθως συμβαίνει σε κάθε καινοτομία διάφορα εμπόδια και δυσκολίες.

Για να ξεπεραστούν οι αδυναμίες, οι ελλείψεις, οι φοβίες αλλά και οι ανησυχίες των εργαζομένων στην εκπαίδευση για τον ερχομό των νέων διοικητικών ρυθμίσεων είναι ανάγκη να υπάρξει πλήρης ενημέρωση από το Υπουργείο Παιδείας και τα συναρμόδια Υπουργεία.

Είναι γεγονός ότι, όταν γίνονται σημαντικές αλλαγές ή βαθιές τομές σε θεσμούς και πρακτικές βαθιά ριζωμένες στα άτομα από τη μακρόχρονη επικράτησή τους, παρατηρούνται μεγάλες αντιδράσεις.

Παρατηρείται η αντίσταση του «παλιού» στο «νέο» που έρχεται, παρατηρείται η αντίδραση στις καινοτομίες. Αυτό βέβαια δεν είναι αρνητικό. Αντίθετα είναι θετικό, είναι ελπιδοφόρο, γιατί μέσα από τη θέση και την αντίθεση θα υπάρξει η σύνθεση, θα ξεπηδήσει το καινούργιο.

Όλοι γνωρίζουμε ότι όποια αλλαγή κι αν γίνει χρειάζεται πρώτα να ωριμάσει στη συνείδηση κι ύστερα να γίνει πράξη, ότι χρειάζεται πρωταρχικά η αλλαγή της νοοτροπίας και η αποδοχή της διαπίστωσης ότι η εποχή μας έχει την ανάγκη του εκσυγχρονισμού.

Με τα όσα επισημάνθηκαν στη σύντομη παρουσίαση που προηγήθηκε φαίνεται ότι όπως λειτουργεί σήμερα το εκπαιδευτικό μας σύστημα, όλη η εκπαιδευτική διαδικασία ασκείται αποκλειστικά από το κέντρο ή με όργανα τα οποία ορίζονται από αυτό.

Για το λόγο αυτό προβάλλεται η αναγκαιότητα οργάνωσης σύγχρονων περιφερειακών επιπέδων διοίκησης της εκπαίδευσης με την ενοποίηση και το συντονισμό όλων των διάσπαρτων εκπαιδευτικών λειτουργιών, ώστε να αποτελέσουν το περιφερειακό κέντρο συντονισμού και λήψης αποφάσεων για τα εκπαιδευτικά ζητήματα της περιοχής (**Μπάκας Θ.**)

Με την παραπέρα διεύρυνση του αποκεντρωτικού συστήματος θα προκύψουν σημαντικά οφέλη για την εκπαίδευση διότι:

- Θα μπορούν οι κεντρικές υπηρεσίες της εκπαίδευσης στο ΥΠΕΠΘ να αφοσιωθούν στα κύρια καθήκοντά τους που είναι ο σχεδιασμός, η μελέτη και η προώθηση μέτρων με τα οποία θα εκσυγχρονίζεται και θα μεταρρυθμίζεται

αυτή καλύτερα.

- Θα υλοποιούνται πιο άμεσα και πιο αποτελεσματικά οι τοπικές ανάγκες των σχολείων και θα γίνει καλύτερα η εφαρμογή των καινοτομιών στο εκπαιδευτικό σύστημα.
- Ακόμη όπως επισημάνθηκε πιο πάνω θα δοθεί η δυνατότητα στους τοπικούς φορείς και στους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν ενεργά στη λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος.

## 2.3. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

### 2.3.1. Η έννοια της «Σχολικής Κουλτούρας»

Κάθε εκπαιδευτικός οργανισμός παρουσιάζει τα δικά του χαρακτηριστικά, ανεξάρτητα από εκείνα των ατόμων ή των ομάδων που εργάζονται ή φοιτούν σ' αυτόν. Το κλίμα σε μια σχολική μονάδα μπορεί να είναι ευχάριστο και δημιουργικό ή καταθλιπτικό και απωθητικό. Μπορεί να δίνει την εικόνα εγρηγορσης ή μια εικόνα στατική. Μπορεί να αποπνέει αίσθηση έμπνευσης και αισιοδοξίας ή φθοράς και απογοήτευσης. Ο οργανισμός είναι δυνατόν να σέβεται και να στηρίζει το ανθρώπινο δυναμικό του ή να αδιαφορεί γι' αυτό. Ακόμη και το ίδιο το κτίριο που τον στεγάζει μπορεί να είναι καθαρό και ευπρεπισμένο ή βρώμικο και εγκαταλελειμμένο (Δημητρόπουλος, 1999).

Τα χαρακτηριστικά λοιπόν που διακρίνουν μία σχολική μονάδα και καθορίζουν την «ατμόσφαιρα» που επικρατεί μέσα σ' αυτή, συνθέτουν το κλίμα της μονάδας ή αλλιώς την «κουλτούρα» της. Θα λέγαμε ότι η κουλτούρα μιας σχολικής μονάδας είναι η εικόνα του εαυτού τους των ίδιων των μελών της. Αναφέρεται σε θέματα που είναι αποδεκτά από όλα τα μέλη μιας σχολικής μονάδας (διευθυντής, εκπαιδευτικοί, μαθητές) και μ' αυτά δένονται μεταξύ τους στενά, καθώς αποκτούν ταυτόχρονα και μια διαφορετική ταυτότητα από τα μέλη μιας άλλης σχολικής μονάδας. Αντανακλά το σχολικό κλίμα, και ασφαλώς επηρεάζει καθοριστικά την αποτελεσματικότητα του σχολείου.

Σε κάθε περίπτωση, η «κουλτούρα» αυτή διαφαίνεται από την πρώτη κιόλας επίσκεψη στη μονάδα: αντανακλάται στην εικόνα που παρουσιάζει το κτίριο, στις ζωγραφιές ή εκθέσεις των μαθητών που βρίσκονται κρεμασμένες στους τοίχους ή που απουσιάζουν απ' αυτούς, στα πρόσωπα των δασκάλων, της καθαρίστριας, του διευθυντή, στα μάτια των μαθητών, στις πρώτες κουβέν-



τες που θα ακούσει ο επισκέπτης από ένα διάλογο, στον τρόπο που θα τον υποδεχτούν και θα τον καλημερίσουν.

Τελικά, θα μπορούσε κάποιος να ισχυριστεί ότι, «Σχολική Κουλτούρα» είναι οι στάσεις, οι απόψεις, οι αξίες και οι συμπεριφορές που επιδεικνύουν τα άτομα στη σχολική μονάδα όπου φοιτούν ή εργάζονται. Είναι ο συνδυασμός κάποιων εξωτερικών και εσωτερικών στοιχείων: Η εξωτερική διάσταση της κουλτούρας έχει να κάνει με την αισθητική, τις ανέσεις και τις παροχές του χώρου όπως, αίθουσες, εξοπλισμός, διακόσμηση, καθαριότητα, άνεση, το υλικό, δηλαδή, περιβαλλον. Η εσωτερική διάσταση, η οποία αποτελεί και τον πυρήνα, την ουσία της κουλτούρας, αφορά τις ανθρώπινες σχέσεις και τα συναισθήματα: την αίσθηση ικανοποίησης, την υπερηφάνεια για τη σχολική μονάδα, τους κοινούς στόχους. Το πώς ακριβώς αντιλαμβάνεται η μονάδα τον «εαυτό της», διαμορφώνει αυτό που τελικά γίνεται η ίδια και αυτό που εκπροσωπεί για τις άλλες (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999 Everard & Morris, 1999).

### **2.3.2. Παράγοντες που συμβάλλουν στη διαμόρφωσής της και συντελούν στην αλλαγή της.**

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σχετίζεται άμεσα με την κουλτούρα, αφού αυτή επηρεάζει ή και καθορίζει τη συμπεριφορά και την επίδοση των ατόμων που τη βιώνουν. Μπορεί να οδηγήσει σε θετικά επιτεύγματα από μέρους των μαθητών αφού το κλίμα του εκπαιδευτηρίου αντικατοπτρίζει τη συμπεριφορά τους. Μεταβλητές που προσδίδουν θετική εικόνα σ' ένα σχολείο είναι οι διευθυντές που δημιουργούν θετικό κλίμα, δάσκαλοι που νοιάζονται πραγματικά για τους μαθητές τους, η αίσθηση υπερηφάνειας για τις επιτυχίες του σχολείου, ο σεβασμός του διευθυντή προς τους δασκάλους, η αίσθηση κοινότητας και η επιθυμία για βελτίωση (Χατζηπαντελή, 1999).

Αναμφισβήτητα, η στάση και η διάθεση των ατόμων που κινούνται μέσα σε μια σχολική μονάδα είναι συνυφασμένη με την κουλτούρα της. Προκειμένου να είναι επιτυχής η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, πρέπει να αναλυθεί και να ληφθεί σοβαρά υπόψη η ταυτότητα του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο πραγματοποιούνται οι λειτουργίες της σχολικής μονάδας. Η ταυτότητα αυτή έχει την εξωτερική (υλική και αισθητική) και την εσωτερική (πνευματική και συναισθηματική) της διάσταση (Γιαννακάκη, 1997).

### **Η εξωτερική διάσταση της κουλτούρας**

Η σημασία της υλικοτεχνικής υποδομής είναι ευνόητη. Ασφαλώς, δεν αποτελεί δραστηριότητα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού αλλά του κτιρίου. Εντούτοις, η εξασφάλισή της αποτελεί προϋπόθεση και αφετηρία για την ικανοποίηση άλλων αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού.

Έτσι, η ύπαρξη κατάλληλου εποπτικού και εργαστηριακού υλικού, οργανωμένου Εργαστηρίου Πληροφορικής –εύχρηστου, φιλικού και προσβάσιμου από όλους τους μαθητές και τους δασκάλους της μονάδας και όχι μόνο τους «ειδικούς», η διαδικτυακή σύνδεση, η ύπαρξη πλούσιας βιβλιοθήκης, η καθαριότητα των σχολικών χώρων, θεωρούνται απαραίτητα συστατικά επιτυχίας της υλοποίησης των στόχων της. Οι ελλείψεις αυτού του τύπου, λειτουργούν αποτρεπτικά για κάθε δραστηριοποίηση.

Ακόμα και η αισθητική του κτιρίου αποτελεί σημαντικό παράγοντα στη διάθεση για διδασκαλία και μάθηση. Είναι λογικό, καθέννας να αποδίδει καλύτερα όταν ο χώρος που εργάζεται του παρέχει αίσθηση φιλοξενίας, ζεστασιάς και άνεσης.

### **Η εσωτερική διάσταση της κουλτούρας και διευθυντής**

Αν δεχτούμε ότι τα θέματα αισθητικής και ανέσεων είναι πολύ πιο εύκολο να διευθετηθούν, με το σκεπτικό ότι ο διαχειριστής της μονάδας έχει μεριμνήσει για αυτά, θα συμφωνήσουμε στο ότι, η εσωτερική διάσταση της ταυτότητας του περιβάλλοντος της σχολικής μονάδας διαμορφώνει ανεξίτηλα την κουλτούρα της.

Εδώ, την κινητήρια δύναμη αποτελεί ο διευθυντής της μονάδας. Ανεξάρτητα από το αν παραλαμβάνει τη διεύθυνση από κάποιον προκάτοχο ή αν διευθύνει τη μονάδα από την ίδρυσή της, έχει τη δυνατότητα να διαμορφώσει την ατμόσφαιρα που εκείνος επιθυμεί και θεωρεί πιο αρμόζουσα. Στην πρώτη περίπτωση, αν δηλαδή βρεθεί σε μια ήδη εδραιωμένη κουλτούρα, σε ένα *status quo*, θα χρειαστεί περισσότερο χρόνο, επιμονή και ενέργεια. Το κλειδί της όλης υπόθεσης είναι οι ανθρώπινες σχέσεις. Πριν όμως προχωρήσει σε παρεμβάσεις ή αλλαγές στις σχέσεις αυτές, ο διευθυντής οφείλει να απαντήσει σε ερωτήματα, όπως:

- Ποιοι είναι οι μαθητές του σχολείου; Ποια είναι η κοινωνική και πολιτισμική τους προέλευση;
- Ποιοι είναι οι διδάσκοντες του σχολείου; Γιατί βρίσκονται εδώ;

- Ποιες είναι οι προσδοκίες και οι φιλοδοξίες τους;
- Πώς αιτιολογούνται κάποιες στάσεις ή απόψεις τους που για μένα είναι λανθασμένες;
- Τι μπορώ να μάθω ή να κάνω, που θα με βοηθήσει να τους κατανοήσω καλύτερα και να βρεθώ πιο κοντά τους;
- Υπάρχουν κάποια στεγανά που δεν πρέπει να θίξω;

Αυτές και άλλες παρόμοιες ερωτήσεις προστατεύουν από λανθασμένες ενέργειες. Είναι πιθανό ο διευθυντής να μην έχει την ίδια «κουλτούρα», την ίδια νοοτροπία με τον πληθυσμό του περιβάλλοντος στο οποίο βρέθηκε. Τότε υπάρχει ο κίνδυνος να επιχειρήσει να αλλοιώσει την ταυτότητα του εκπαιδευόμενου και εκπαιδευτικού δυναμικού, γεγονός που θα στραφεί σε βάρος του, αλλά και του ίδιου του οργανισμού με πολύ αρνητικές συνέπειες. Σε περίπτωση που ο διευθυντής εντοπίσει ασυμβατότητα και δυσχέρεια στις σχέσεις μεταξύ ατόμων ή ομάδων που συνθέτουν το ανθρώπινο δυναμικό, η απάντηση των παραπάνω ερωτήσεων από μέρους και των δύο πλευρών μπορεί να λειτουργήσει καταπραϋντικά και εν πολλοίς θεραπευτικά (Hargreaves & Fullan, 1993 Neave, 1998).

#### **Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και σχολική κουλτούρα**

Αναμφισβήτητα, η κουλτούρα και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, έχουν σχέση αλληλεξάρτησης. Η κουλτούρα επηρεάζεται από τα άτομα που φοιτούν και εργάζονται σ' αυτόν και, αντίστροφα, τα άτομα αυτά διαμορφώνουν τη συμπεριφορά, τη στάση και επομένως, και την επίδοσή τους ανάλογα με την κουλτούρα του οργανισμού. Εκείνο που έχει σημασία είναι ότι η κουλτούρα μπορεί να αλλάξει. Ο καταρχήν αρμόδιος να κρίνει αν είναι απαραίτητη μια τέτοια αλλαγή, ο διευθυντής, χρειάζεται να επιδείξει σύνεση, ώστε να μην επιχειρηθεί η αλλοίωση στοιχείων που σχετίζονται με την ταυτότητα του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού και τα οποία μπορεί να είναι ενδεχομένως ξένα προς τον ίδιο, αλλά πρέπει να γίνουν σεβαστά.

Από τη στιγμή που εκτιμάται ότι χρειάζεται κάποια παρέμβαση για τη διαμόρφωση της κουλτούρας, είναι ευθύνη του διευθυντή, ως κινητήρια δύναμη να φροντίσει ώστε, λειτουργώντας ο ίδιος ως πρότυπο συμπεριφοράς, αλλά

και δίνοντας τους διδάσκοντες, και ακόμα και στους διδασκόμενους, πρωτοβουλίες, να δημιουργήσει μια κουλτούρα που ωθεί προς τη μάθηση και τη διδασκαλία. Δεν υπάρχει περίπτωση να καταφέρει τίποτα αν καθίσει στο γραφείο του και δίνει οδηγίες ή, ακόμη χειρότερα, εντολές. Η ορθότερη προσέγγιση είναι να περιφέρεται στη σχολική μονάδα, να συναναστρέφεται τους πάντες και να επιδεικνύει εκείνες τις στάσεις και συμπεριφορές που θα ήθελε να υιοθετήσουν και οι υπόλοιποι. Ένας τρόπος για κάτι τέτοιο, είναι η συμμετοχή όλων στη λήψη αποφάσεων και στον καθορισμό των στόχων, οι οποίοι, κατά συνέπεια, θα είναι κοινοί και όχι «οι στόχοι του διευθυντή». Οι ευκαιρίες για ενεργό ανάμειξη των διδασκόντων στα δρώμενα του οργανισμού, η ενίσχυση της ανάληψης πρωτοβουλιών και η επιβράβευσή τους, καθώς και η ισχυροποίηση της θέσης τους οδηγούν στην αφύπνισή τους και την ομαλότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία ολόκληρης της σχολικής μονάδας (Carr & Kemmis, 1997 Ανδρέου, 1999).

Η επιτυχία βέβαια ενός τέτοιου εγχειρήματος, εξαρτάται –εκτός από τις ικανότητες του διευθυντή-και από την ωριμότητα και την ποιότητα (επιστημονική και πνευματική) των διδασκόντων καθώς και από τη γενικότερη κατάσταση της σχολικής μονάδας. Έτσι, ακόμη και αν ο διευθυντής έχει τη βούληση να προσφέρει ποιοτική εκπαίδευση στους μαθητές, αν οι διδάσκοντες-συνεργάτες του δεν ενισχύουν την όποια πρωτοβουλία του για βελτίωση και δεν παρέχουν στους μαθητές τους ένα φιλικό και δημιουργικό κλίμα, χάνεται κάθε ενδιαφέρον για μάθηση και οι διαδικασίες ρουτίνας αποτελούν τον κανόνα στην καθημερινή εκπαιδευτική πράξη. Το ίδιο αποτέλεσμα θα καταγραφεί και όταν, ενώ ο διευθυντής παρέχει κάθε παιδαγωγική (χάρη στην ενδεχομένως υψηλή επιστημονική του κατάρτιση) και άλλη βοήθεια (τεχνολογική, ενδοσχολική επιμόρφωση, διαρκή ενημέρωση για τις τελευταίες διδακτικές μεθόδους και τα καινούρια βιβλία), οι διδάσκοντες δεν τον διευκολύνουν, επιδεικνύοντας αδιαφορία ή και δυσφορία που «τολμά» να τους κρατά σε εγρήγορση (Κόκκος, 1998).

Επιπλέον, μαθητές και οικογένεια πρέπει να βρίσκονται στο επίκεντρο της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Η διδασκαλία, σύμφωνα με τον Knowles (όπ. αν. στο Πασιαρδής & Πασιαρδή, 1993), είναι σίγουρα πιο αποτελεσματική, όταν είναι μαθητοκεντρική και όχι δασκαλοκεντρική. Ο μαθητής αποτελεί έναν από τους βασικούς παράγοντες που συμβάλλει αποφασιστικά στη διαμόρ-

φωση της σχολικής κουλτούρας και ο εκπαιδευτικός καλείται να διαδραματίσει διαφορετικούς ρόλους προκειμένου να εξασφαλιστεί ευνοϊκό κλίμα μέσα στην τάξη του. Το κλίμα-κουλτούρα της τάξης είναι η ιδιαίτερη ατμόσφαιρα που δημιουργείται μέσα στα πλαίσια των σχέσεων αλληλεπίδρασης εκπαιδευτικών και μαθητών. Βασική μέριμνα όλων των εμπλεκόμενων στη σχολική μονάδα είναι να είναι ο μαθητής στο επίκεντρο και να αποκτήσει αξία και οντότητα. Επομένως, αφού ο μαθητής αποτελεί βασικό παράγοντα στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας, όλες οι ενέργειες που επιχειρούνται πρέπει να έχουν ως βάση το μαθητή και να υλοποιούνται με τη συμμετοχή του ίδιου και με δικές του πρωτοβουλίες και προσπάθειες (Καλαϊτζοπούλου, 2001).

Η συνεργασία αποτελεί μια ανώτερη μορφή κοινωνικής διαδικασίας, η οποία συμβάλλει θετικά στην ανάπτυξη των ανθρωπίνων σχέσεων, στο σχηματισμό των ομάδων και η οποία σταθεροποιεί τους δεσμούς των ομάδων αυτών. Όταν υπάρχει εποικοδομητική συνεργασία στο χώρο του σχολείου, τότε προάγεται και διαμορφώνεται θετικό κλίμα, τα άτομα έχουν την αίσθηση της ικανοποίησης επειδή έχουν συνεισφέρει στην επίτευξη των στόχων, οι εκπαιδευτικοί εργάζονται δημιουργικά, αφού η ομαδική εργασία είναι πάντα πιο ευχάριστη και πιο ελκυστική. Όταν το κλίμα που επικρατεί στη σχολική μονάδα είναι ευχάριστο και φιλικό, τότε προάγεται η συνεργασία και όλοι λειτουργούν με γνώμονα το κοινό συμφέρον.

Η σωστή διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού (Ρες Γιάννης) προϋποθέτει τη μελέτη της κουλτούρας του οργανισμού στον οποίο εργάζεται ή φοιτά το δυναμικό αυτό. Η κουλτούρα επηρεάζει άμεσα τη στάση διδασκόντων και διδασκομένων καθώς και την επίδοσή τους. Η κουλτούρα δέχεται επιρροές από τα μέλη της σχολικής κοινότητας, αλλά και από την ευρύτερη κοινότητα. Ο διευθυντής οφείλει να αναγνωρίζει τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας του εκπαιδευτηρίου, να μελετά τις καταβολές τους και να τα αξιολογεί με σεβασμό πριν προχωρήσει σε παρεμβάσεις. Με τους σωστούς χειρισμούς μπορεί να ανατρέψει μια αντιλειτουργική κουλτούρα ή να διαμορφώσει ένα κλίμα δημιουργικότητας και προόδου (Νούτσος, 1986).

Για να υπάρξει αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων στη σχολική μονάδα απαραίτητα στοιχεία είναι το ήθος, η ειλικρίνεια, η ευαι-

σθησία αλλά και η αξιοπρέπεια. Ο διευθυντής ενθαρρύνει τους συνεργάτες του, αφιερώνει πολύ χρόνο σε εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς, αλλά και σε όλη την κοινότητα, ακούει με προσοχή και συζητεί ό,τι τους απασχολεί.

Αξιωματική θέση για το διευθυντή πρέπει να αποτελεί η αίσθηση ότι, η διαμόρφωση της κουλτούρας του εκπαιδευτικού οργανισμού που προΐσταται, οφείλει να στοχεύει στο γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό φοιτά και εργάζεται με χαρά και με πραγματική θέληση μέσα σε αυτόν.

### **2.3.3 Βελτίωση της κουλτούρας**

Ο προσδιορισμός και η διαμόρφωση της κουλτούρας αποτελεί ίσως έναν από τους πρώτους στόχους ενός διευθυντή (Barth, 1990; Campo, 1993; Snowden και Gordon, 1998) ο οποίος προσπαθεί να αναπτύξει υγιή κουλτούρα στη σχολική μονάδα, αφού η κουλτούρα έχει φανεί μέσα από έρευνες ότι είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη υψηλών ακαδημαϊκών επιπέδων μεταξύ των μαθητών (Campo, 1993).

Συγκεκριμένα, ο ρόλος του διευθυντή είναι πολύπλευρος. Αρχικά φαίνεται να είναι απαραίτητο να γνωρίζει πολύ καλά τα διάφορα στοιχεία της κουλτούρας στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα και το βαθμό στον οποίο αυτά ενθαρρύνουν ή εμποδίζουν την πρόοδο των μαθητών και την επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας (Barth, 1990). Παράλληλα, κρίνεται αναγκαίο να δημιουργηθούν ευκαιρίες στα μέλη της σχολικής μονάδας να συζητήσουν και να επανεξετάσουν τις δικές τους αξίες και παραδοχές σ' ό,τι αφορά τη διδακτική πράξη.

Συχνά, για το σκοπό αυτό, έχουν σχεδιαστεί διάφορα ερωτηματολόγια με θέματα που αφορούν τους σκοπούς του σχολείου, τις αρμοδιότητες των εκπαιδευτικών, τη διαδικασία λήψεως αποφάσεων, το αίσθημα συλλογικότητας, την εμπιστοσύνη, την ποιότητα, την αναγνώριση και την ακεραιότητα έτσι ώστε οι εκπαιδευτικοί να αξιολογήσουν την κουλτούρα του δικού τους σχολείου. Συγκεκριμένα το ερωτηματολόγιο "The School Culture Inventory: Identifying guiding beliefs" περιλαμβάνει 30 ερωτήματα κατανεμημένα σε 10 διαφορετικές περιοχές που σχετίζονται με τους σχολικούς στόχους, τη διαδικασία λήψης αποφάσεων την εμπιστοσύνη, τη διαφορετικότητα, την αναγνώριση κτλ. θεω-

ρείται πολύ βοηθητικό στην αναγνώριση της δομής της υπάρχουσας κουλτούρας, στην περιγραφή της αλλά και στην ταξινόμησή της (Sergiovanni και Starratt, 1998).

Η εξέταση της σχολικής κουλτούρας μέσα από νόρμες συμπεριφοράς που την κατευθύνουν και έτσι όπως εκδηλώνεται από τους εκπαιδευτικούς αποτελεί σημείο αναφοράς για την ανάπτυξη ολοκληρωμένης εικόνας της κουλτούρας. Σε κάθε οργανισμό, οι νόρμες συμπεριφοράς που αναπτύσσονται διαχρονικά, επηρεάζουν τις προσδοκίες, το εργασιακό περιβάλλον και τις σχέσεις των μελών του οργανισμού και είναι σημαντικές για τη βελτίωση της σχολικής μονάδας.

Εξετάζοντας τις νόρμες της κουλτούρας μπορούμε να την κατανοήσουμε καλύτερα. Διάφοροι μελετητές (Stoll και Fink, 1996; Barth, 1990) έχουν ξεχωρίσει συγκεκριμένες νόρμες της κουλτούρας των οποίων η υιοθέτησή είναι δυνατόν να συμβάλει στην ενδυνάμωση και βελτίωση της σχολικής μονάδας. Για παράδειγμα, νόρμες συμπεριφοράς όπως η καλλιέργεια πνεύματος συνεργασίας, η υιοθέτηση κοινών στόχων, η ύπαρξη κοινού οράματος και αποστολής θεωρούνται σημαντικές για σκοπούς βελτίωσης.

**Κοινοί στόχοι**–γνωρίζουμε πού θέλουμε να φτάσουμε-Τα μέλη της σχολικής κοινότητας γνωρίζουν την κοινή κατευθυντήρια γραμμή που καθοδηγεί την πορεία τους. Με έμφαση στη διδασκαλία και μάθηση και την επίτευξη καλύτερων επιδόσεων εργάζονται με υπευθυνότητα για την επίτευξη του κοινού οράματος.

**Συνυπευθυνότητα**–Η ανάληψη κοινής ευθύνης σε ό,τι αφορά τη μάθηση από όλα τα μέλη της σχολικής μονάδας βοηθά στην αποτελεσματικότερη εφαρμογή οποιασδήποτε βελτιωτικής προσπάθειας. Με την εκδήλωση ανάλογης συμπεριφοράς οι εκπαιδευτικοί μεταφέρουν το μήνυμα ότι οι μαθητές μπορούν να μάθουν με τις κατάλληλες προσεγγίσεις στηριζόμενοι στη συνεργασία.

**Συνεργασία**–Η συνεργασία όλων των εμπλεκομένων με διάφορους τρόπους

οδηγεί στη βελτίωση της σχολικής μονάδας. Η ανάπτυξη μεντορικής σχέσης, ο προγραμματισμός, η αμοιβαία παρατήρηση και η ανατροφοδότηση είναι μερικά παραδείγματα συνεργασίας που βοηθούν στην ανάπτυξη συλλογικότητας, υπευθυνότητας και αλληλεξάρτησης.

**Συνεχής μάθηση/βελτίωση**-Οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται τη σπουδαιότητα της διαβίου μάθησης και αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για οργάνωση και συμμετοχή σε επιμορφωτικά σεμινάρια και συζητήσεις δημιουργώντας έτσι ευκαιρίες αναστοχασμού και συνεργασίας με συναδέλφους.

**Στήριξη/υποστήριξη**-Η συνεργασία και η αμοιβαία στήριξη μεταξύ των μελών μιας σχολικής μονάδας δεν περιορίζεται στο σχολικό χώρο αλλά εκδηλώνεται με διάφορους τρόπους και σε μη εργάσιμο χρόνο. Για παράδειγμα, το διευθυντικό προσωπικό αφιερώνει χρόνο στους εκπαιδευτικούς για συζήτηση, επίλυση προβλημάτων και γενικότερη παροχή στήριξης στις προσπάθειές τους που εστιάζονται στην αποτελεσματικότερη βελτίωση της μονάδας.

**Αμοιβαίος σεβασμός**-Τα μέλη της σχολικής μονάδας εκδηλώνουν σεβασμό και εμπιστοσύνη στους συναδέλφους τους αναγνωρίζοντας ότι όλοι έχουν κάτι να προσφέρουν για το καλό της μονάδας τους.

**Ειλικρινής και ανοικτή επικοινωνία**-Η επικοινωνία θεωρείται σημαντική παράμετρος στη δημιουργία θετικού κλίματος και στη βελτίωση της σχολικής μονάδας. Η επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκομένων με διάφορους τρόπους είναι ουσιαστική για σκοπούς ενημέρωσης, αντιμετώπισης και επίλυσης δυσκολιών που πιθανόν να εμποδίζουν την πραγματοποίηση των κοινών στόχων.

**Αναγνώριση και εκτίμηση**-Η αναγνώριση των προσπαθειών μαθητών και εκπαιδευτικών και ο έπαινος είναι συμπεριφορές που στηρίζουν προσπάθειες βελτίωσης στη σχολική μονάδα

**Πειραματισμός με καινούριες πρακτικές σχετικές με τη διδακτική πράξη**-Οι εκπαιδευτικοί χρειάζονται ενθάρρυνση και στήριξη από μέρους της διεύθυνσης κατά τη διάρκεια εφαρμογής καινούριων διδακτικών προσεγγί-



σεων. Η μελέτη και η εφαρμογή καινούριων προσεγγίσεων αποτελούν μέρος της επαγγελματικής ανάπτυξης κάθε εκπαιδευτικού και προϋποθέτουν την παροχή ψυχολογικής στήριξης, ειδικά όταν υπάρχει η πιθανότητα αποτυχίας σε κάτι καινούριο, και ενθάρρυνσης για περισσότερη προσπάθεια ή για περαιτέρω πειραματισμούς.

Η ενδυνάμωση της κουλτούρας στο σχολικό οργανισμό και η διατήρησή της μέσα από διάφορες στρατηγικές στηρίζεται στη συνεργατική προσπάθεια όλων των εμπλεκομένων και στην καλλιέργεια των κατάλληλων νορμών συμπεριφοράς που τροφοδοτούν τις υπάρχουσες αξίες, φιλοσοφίες και παραδοχές της. Σε περιπτώσεις που κρίνεται απαραίτητη η περαιτέρω και αποτελεσματικότερη αλλαγή στην κουλτούρα χρειάζεται μια πιο δραστική διαδικασία.

#### **2.3.4. Αλλαγή της Κουλτούρας**

Η κουλτούρα σε κάθε οργανισμό δεν είναι μία και αναλλοίωτη στη σημερινή κοινωνία. Με άλλα λόγια η σχολική κουλτούρα δεν είναι στατική. Η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι δυνατόν να δεχτεί κάποιες αλλαγές αφού λειτουργεί σε μια συνεχώς μεταβαλλόμενη κοινωνία. Η αλλαγή στην κουλτούρα μπορεί να συμβεί με διαφορετικούς τρόπους και για διαφορετικούς λόγους. Για παράδειγμα, η αναπτυξιακή αλλαγή (evolutionary) είναι απρογραμματίστη, ασυνείδητη απλά γιατί κάποιες νέες αξίες, και πιστεύω, εισάγονται καθώς άλλες αδυνατούν. Αντίθετα, η προσθετική αλλαγή (additive) παρατηρείται όταν νόρμες, πιστεύω και αξίες τροποποιούνται με την εισαγωγή καινοτομιών. Τέλος, η μετασχηματιστική αλλαγή (transformative) είναι συνειδητή και αποσκοπεί στην αλλαγή νορμών και αξιών. Η μετασχηματιστική αλλαγή συνήθως παρατηρείται μέσα από τις ενέργειες ή πράξεις νέου διευθυντικού προσωπικού σε μια σχολική μονάδα (Stoll και Fink, 1996).

Αναμφίβολα, το θέμα της αλλαγής της κουλτούρας είναι πολύ σημαντικό και σύμφωνα με τους Putman και Burke (1992) οποιοδήποτε πέραςμα από τη μια κουλτούρα στην άλλη είναι οδυνηρό, άσχετα από το πόσο ωφέλιμη θα είναι η καινούρια κουλτούρα. Έτσι οι οργανισμοί διστάζουν να αλλάζουν παραδοσιακούς ρόλους, να ριψοκινδυνεύουν, να προσαρμόζονται στις εκάστοτε

συνθήκες και πολύ συχνά, εκπαιδευτικοί και διευθυντές εξαιτίας των φόβων τους παραμένουν απαθείς και υποστηρίζουν ότι το σχολείο τους δεν πρέπει και δεν μπορεί να αλλάξει.

Το κλίμα κάθε οργανισμού πρέπει να είναι τέτοιο που να ενθαρρύνει τις αλλαγές, τις μεταρρυθμίσεις και τις καινοτομίες και να ενθαρρύνει το προσωπικό του στο να βρίσκει καινούριους και αποτελεσματικούς τρόπους επίλυσης προβλημάτων, έστω και αν αυτοί περικλείουν υψηλό βαθμό κινδύνου. Η κουλτούρα και το κλίμα διαδραματίζουν πολύ σημαντικούς ρόλους στην ενθάρρυνση και δημιουργία μιας αλλαγής. Η κουλτούρα διαμορφώνει αξίες και πιστεύω για θετική στάση απέναντι στην αλλαγή και το κλίμα ενθαρρύνει ερμηνείες της κουλτούρας που μεταφράζονται σε επιθυμητές ενέργειες.

Τη δυσκολία αλλαγής στην κουλτούρα ενός οργανισμού επισημαίνουν και οι Moorhead και Griffin (1989) που αναφέρουν ότι η αλλαγή της κουλτούρας είναι μια χρονοβόρα και δύσκολη διαδικασία που εκτροχιάζεται πολύ εύκολα διακόπτοντας έτσι τη συνέχεια της πορείας προς το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ένα βασικό πρόβλημα είναι ότι οι διευθυντές, άσχετα με το πόσο αφοσιωμένοι μπορεί να είναι στην εφαρμογή μιας νέας κουλτούρας, μπορεί μερικές φορές να κάνουν λάθη και να επανέλθουν στα παλιά σχήματα συμπεριφοράς. Κάτι τέτοιο κάνει την αλλαγή της κουλτούρας ακόμα πιο δύσκολη.

Η προσέγγιση του ριζικού μετασχηματισμού στο θέμα της αλλαγής της κουλτούρας μπορεί να υλοποιηθεί στο συντομότερο χρόνο αλλά εμπεριέχει και τον υψηλότερο βαθμό κινδύνου κυρίως γιατί οι άνθρωποι σε ένα οργανισμό δεν μπορούν να αλλάξουν από τη μια στιγμή στην άλλη τρόπους συμπεριφοράς, σκέψης και αντίληψης.

Όπως αναφέρουν οι Kowalski και Reitzug (1993) ο μετασχηματισμός της κουλτούρας είναι πιο πιθανό να ολοκληρωθεί με ένα εξελικτικό τρόπο και πρέπει να λαμβάνεται ειδική φροντίδα ώστε να διατηρηθούν εκείνες οι αξίες, ιδέες, πρακτικές και πεποιθήσεις που έχουν αποδειχθεί ως πετυχημένες.

Ο ριζικός μετασχηματισμός ιδρυμάτων με πολύχρονη ιστορία, όπως είναι τα σχολεία, είναι εξαιρετικά δύσκολος. Έτσι για ευκολότερη αλλαγή της

κουλτούρας, η οποιαδήποτε αλλαγή είναι δυνατόν να γίνει σε δύο επίπεδα, όπως εισηγούνται οι Sergiovanni και Starratt (1998). Στο πρώτο επίπεδο οι αλλαγές μπορεί να είναι δομικές ενώ στο δεύτερο οι αλλαγές γίνονται στις νόρμες συμπεριφοράς. Αν θέλουμε οι αλλαγές να είναι μόνιμες και να έχουν επίδραση στα αποτελέσματα, θα πρέπει να μη γίνονται μόνο αλλαγές πρώτου επιπέδου δηλαδή δομικές (structural) αλλά και δευτέρου επιπέδου δηλαδή κανονιστικές (normative).

Αυτό υποστηρίζεται και από άλλους ερευνητές (Sergiovanni και Starratt ,1998; Kowalski και Reitzug,1993) οι οποίοι αναφέρουν ότι πολλά είναι τα προβλήματα που δημιουργούνται όταν οι δομικές αλλαγές που γίνονται δεν υποστηρίζονται και από αντίστοιχες αλλαγές στην κουλτούρα και στο κλίμα. Για παράδειγμα μια επιθεωρήτρια δεν κατόρθωσε να επιφέρει μια επιθυμητή αλλαγή στον τρόπο διδασκαλίας των εκπαιδευτικών του σχολείου της γιατί η προσπάθειά της είχε επικεντρωθεί μόνο στο πώς θα έγραφαν οι εκπαιδευτικοί αποτελεσματικά σχέδια μαθήματος. Η άποψη των Kowalski και Reitzug (1993) είναι ότι οι αλλαγές στη δομή και στο περιβάλλον δεν εγγυώνται αντίστοιχες αλλαγές και στην κουλτούρα. Συνεπώς, η σχολική κουλτούρα δεν μπορεί να εξεταστεί απομονωμένα αλλά σε συνάρτηση με τις δομές. Οι δομές αλλάζουν και η κουλτούρα επηρεάζεται έμμεσα. Δυσκολία φαίνεται να υπάρχει όταν με την αλλαγή στις δομές δε συμβαίνουν και οι ανάλογες αλλαγές στην κουλτούρα με αποτέλεσμα οι αλλαγές να είναι και να παραμένουν επιφανειακές.

Η αλλαγή στην κουλτούρα είναι πολύπλοκη και δεν υπάρχουν ξεκάθαρες απαντήσεις. Αυτό που μπορεί να λεχθεί με βεβαιότητα είναι ότι η αλλαγή στην κουλτούρα δεν είναι εύκολη ούτε και γρήγορη υπόθεση αλλά χρειάζεται συστηματική προσπάθεια και τη συμβολή όλων των άμεσα εμπλεκόμενων. Σύμφωνα με τους Deal και Peterson (1990), το διευθυντικό προσωπικό σε συνεργασία με το διδακτικό προσωπικό και τους μαθητές μπορούν να εργαστούν για την ανάπτυξη ενός κοινού οράματος το οποίο να στηρίζεται σε σημαντικές για τον οργανισμό αξίες και πιστεύω. Η ανάπτυξη κοινού οράματος με ξεκάθαρες και σαφείς διαδικασίες και μέσα για την υλοποίησή του επιτρέπουν την επιτυχία των εκπαιδευτικών αλλαγών.

## 2.4. ΤΕΧΝΟΚΡΑΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟΥΣ ΡΟΛΟΥΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ

### 2.4.1. Γενικά

Προσπαθώντας να κατανοήσουμε την έννοια του ρόλου πρέπει να σημειώσουμε ότι το περιεχόμενο και οι κατευθύνσεις της εκπαιδευτικής διαδικασίας δεν καθορίζονται από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς αλλά από το κράτος. (Χρήστος Ρέππας) Αντίθετα οι εκπαιδευτικοί εντάσσονται στα πλαίσια της ιεραρχικής δόμησης του εκπαιδευτικού συστήματος σ' ένα ρόλο διεκπαιρευτικό – εκτελεστικό, αποτελώντας το χαμηλότερο και πολυπληθέστερο κομμάτι της διοικητικής πυραμίδας. Πέρα από τις υποκειμενικές πεποιθήσεις των ίδιων των ατόμων για τη θέση τους και τη λειτουργία τους μέσα στο εκπαιδευτικό σύστημα ο ρόλος έχει αντικειμενική και θεσμική διάσταση που σχετίζεται με την κοινωνική λειτουργία της εκπαίδευσης στις σύγχρονες καπιταλιστικές κοινωνίες. (διευρυμένη αναπαραγωγή των κοινωνικών σχέσεων και της κυρίαρχης ιδεολογίας) Μ' άλλα λόγια ο ρόλος του εκπαιδευτικού μέσα στο σχολείο δεν ορίζεται υποκειμενικά από τις πεποιθήσεις ή στάσεις του εκπαιδευτικού σώματος αλλά από την συνάρθρωση της εκπαίδευσης με τις γενικότερες κοινωνικές σχέσεις εξουσίας.

Ουσιαστική πλευρά πραγμάτωσης του ρόλου είναι η άσκηση ελέγχου πάνω στην εκπαιδευτική διαδικασία σε κάθε φάση της υλοποίησής της. Ο κρατικός έλεγχος πάνω στην εκπαιδευτική διαδικασία είναι ιστορικά και κοινωνικά καθορισμένος και απηχεί τον συγκεκριμένο συσχετισμό δυνάμεων σε μια ορισμένη συγκυρία στα πλαίσια της οποίας πραγματώνεται η εκπαιδευτική λειτουργία. Η μορφή και η ένταση με την οποία ασκείται εκφράζει επίσης συγκεκριμένο συσχετισμό κοινωνικών και πολιτικών δυνάμεων. Στις παραδοσιακές μορφές ελέγχου άμεσος και διοικητικός πρέπει να προστεθεί και μια νέα μορφή ελέγχου: ο τεχνικός. Τα ίδια τα μέσα διδασκαλίας, η διαμόρφωση συγκεκριμένων διδακτικών στόχων και αναλυτικών προγραμμάτων που προσπαθούν να ελέγξουν τη διδασκαλία σε κάθε της πλευρά. Η διδασκαλία γίνεται όλο και πιο τυπική υπόθεση μέσω προτυποποιημένων διδακτικών μοντέλων, λεπτομερειακών διδακτικών στόχων, διδακτικών εγχειριδίων που

δεσμεύουν πλήρως τη πρωτοβουλία του διδάσκοντα και προκαθορίζουν την μέθοδο , με αξιολογικά τεστ πλήρως τυποποιημένα , που μεταφέρουν στο χώρο του σχολείου το τευλορικό μοντέλο της εργασίας και το πνεύμα των μοντέρνων καιρών της φορντικής αλυσίδας παραγωγής.

Ο τεχνικός έλεγχος προκύπτει από την οργάνωση της εργασιακής διαδικασίας , εδώ της διδασκαλίας και τη φύση των μέσων που χρησιμοποιούνται για τη διεξαγωγή της. Δεν είναι καθοδηγούμενους από κάποιο πρόσωπο ούτε είναι αποτέλεσμα συγκεκριμένων ενεργειών της διοίκησης

Η εισαγωγή του τεχνικού ελέγχου συνεπάγεται μια σειρά σημαντικούς μετασχηματισμούς στις θέσεις και το έργο των εκπαιδευτικών στη διδακτική πράξη.

1.Βαθαίνει και συστηματοποιείται ο εκτελεστικός και διεκπαιρευτικός ρόλος των εκπαιδευτικών της πράξης στα πλαίσια ενός διαχωρισμού της διδασκαλίας σε σύλληψη και εκτέλεση. Πρόκειται για εισαγωγή των μοντέλων της "επιστημονικής διεύθυνσης της εργασίας" που εφαρμόστηκαν από τον Τέυλορ στη βιομηχανία στις αρχές του 20ου αιώνα. Η διδακτική διαδικασία διαχωρίζεται καταρχήν σε δυο φάσεις: σ' αυτή της σύλληψης που είναι έργο των ειδικών και είναι διαχωρισμένη από το υπόλοιπο εκπαιδευτικό σώμα και της εκτέλεσης που εναποτίθεται στους εκπαιδευτικούς της πράξης. Αλλά και στη φάση της εκτέλεσης ο εκπαιδευτικός απογυμνώνεται από σειρά δεξιότητες αφού δεν χρειάζεται πια να σχεδιάσει ή να προγραμματίσει το έργο του και ν' αποφασίσει για την καθημερινή του εργασία. Αυτό το κάνουν τα ίδια τα σχολικά βιβλία και τα βιβλία του δασκάλου που ανάγονται σε αποφασιστικό παράγοντα της όλης διδακτικής πορείας , μετατρέποντας τον εκπαιδευτικό σε απλό εξάρτημα και συμπλήρωμά τους. Μια πλήρης αναστροφή της σχέσης ανάμεσα στη ζωντανή και τη νεκρή εργασία. Έχουμε την εδραίωση της τυποποίησης και της ομοιομορφίας στην εκπαιδευτική διαδικασία μαζί με την προλεταριοποίηση του εκπαιδευτικού σώματος.

2. Παράλληλα στην προσπάθεια τους τα μοντέλα αυτά του ελέγχου να ελέγξουν ολοκληρωτικά τη διδακτική πράξη δεν αρκούνται μόνο στο μετασχηματισμό των ρόλων και της θέσης των εκπαιδευτικών αλλά επεκτείνονται και στην αλλαγή του χαρακτήρα των σχολικών γνώσεων. Προκειμένου να έχουμε και στον τομέα αυτό μετρήσιμα αποτελέσματα στο τι διδάχτηκε και τι και πόσο αποκτήθηκε το αναλυτικό πρόγραμμα και τα διδακτικά βιβλία περιστρέ-

φονται γύρω από γνώσεις γεγονότα . ” Οι γνώσεις του τι και σε κάποιες περιπτώσεις οι γνώσεις του πως γίνονται βασικοί στόχοι. Οτιδήποτε άλλο θεωρείται ασήμαντο.”

#### **2.4.2. Η τομή του νεοφιλευθερισμού**

Οι μετασχηματισμοί αυτοί στους ρόλους και το έργο των εκπαιδευτικών που ολοκληρώθηκαν αθόρυβα, έρχονται να συμπληρωθούν με την επίθεση του νεοφιλευθερισμού στην οικονομική, κοινωνική και εργασιακή υπόσταση του εκπαιδευτικού σώματος. Η επίθεση αυτή ξεκινάει στα μέσα της δεκαετίας του '70 για χώρες της Δύσης και τα τέλη της δεκαετίας του '80 για την Ελλάδα. Είναι μέρος της γενικότερης επίθεσης στα δημόσια εκπαιδευτικά συστήματα και της προσπάθειας για αποδόμηση του κράτους πρόνοιας που εφαρμόζεται ως στρατηγική για την έξοδο από την κρίση

Η επίθεση στη δημόσια εκπαίδευση ξεκίνησε με την ενοχοποίηση της για την οικονομική και κοινωνική κρίση. Καταγγέλλεται ως υπεύθυνη για την ανεργία και την πτώση της παραγωγικότητας της οικονομίας, την ανεπαρκή προετοιμασία των νέων για τον κόσμο της εργασίας και έχει ασκηθεί σε παγκόσμιο επίπεδο και ειδικά σε χώρες που εφαρμόστηκαν νεοφιλελεύθερα μοντέλα εκπαιδευτικής πολιτικής. Δεν είναι μια ουδέτερη ανάγνωση της πραγματικότητας ούτε πολιτικά αθώα. Αντιπροσωπεύει μια ερμηνεία της πραγματικότητας με βάση τις συγκεκριμένες προσπάθειες να αλλάξει τους προσανατολισμούς του σχολείου και τους συσχετισμούς στο εσωτερικό του. Η κριτική αυτή επίσης συνοδεύεται από ενοχοποίηση των ίδιων των εκπαιδευτικών για την κρίση, την απαξίωση του ρόλου τους αλλά και των μαθητών με την προβολή του δόγματος της ”ήσσονος προσπάθειας”. Αποσιωπούνται πλήρως οι κοινωνικές συνθήκες της παραγωγής του εκπαιδευτικού έργου και η κοινωνική προοπτική των σπουδών σήμερα. Τα σχολεία θεωρούνται ”μαύρες τρύπες” στις οποίες διοχετεύεται χρήμα που θα μπορούσε να έχει διοχετευτεί σε άλλες δραστηριότητες, χωρίς καμιά αποτελεσματικότητα. Θεωρούνται επίσης ότι είναι οργανωμένα με βάση τα συμφέροντα των εκπαιδευτικών και των κρατικών γραφειοκρατών. Στη βάση αυτών των απόψεων το εκπαιδευτικό σώμα αλλά και συνολικά το εκπαιδευτικό σύστημα όπως διαμορφώθηκε την εποχή του κράτους πρόνοιας θα θεωρηθούν υπεύθυνα για την κρίση της εκ-

παίδευσης , στην πραγματικότητα δε κατακρίνονται για την αδυναμία τους ν' ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις της κεφαλαιοκρατικής συσσώρευσης. Οι αιτιάσεις κατά της μαζικής δημόσιας εκπαίδευσης , ειδικά στις ΗΠΑ είναι χαρακτηριστικές απ' αυτή την άποψη. Η αρνητική αυτή κριτική των νεοφιλελεύθερων για το δημόσιο σχολείο βρίσκει έδαφος σε μεγάλο μέρος του κοινωνικού σώματος καθώς συνδέεται με παραστάσεις του κοινού νου γύρω από την πραγματικότητα.

Οι νεοφιλελεύθερες πολιτικές απέκτησαν δύναμη και έγιναν ηγεμονικές χάρη στην επιτυχία τους να μεταβάλλουν τη συνείδηση μεγάλου μέρους του κοινωνικού σώματος γύρω από θεμελιακές αξίες. Κυριάρχησαν χάρη στην ανατροπή της αντίληψης της ισότητας των ευκαιριών , όπως αυτή διαμορφώθηκε την εποχή του κράτους πρόνοιας και πρόβαλλαν στη θέση της ένα καθαρά ατομικιστικό πρότυπο "ισότητας". Παράλληλα είχαμε την επιθετική προβολή στο επίπεδο των αξιών των ιδεολογημάτων του "ανταγωνισμού" και της "αξιοκρατίας". Καλλιέργησαν επίσης μια διαφορετική αντίληψη της έννοιας της ελευθερίας που είναι συμβατή με τη λειτουργία της αγοράς. Η ελευθερία ταυτίζεται με την αγορά , η δε κατάκτησή της με την ικανοποίηση καταναλωτικών επιθυμιών και όχι με την διεύρυνση των κοινωνικών δικαιωμάτων και ελευθεριών.

Για τους εκπροσώπους αυτών των ιδεών "η πραγματική" ελευθερία μπορεί να επιτευχθεί μόνο με ένα συνδυασμό αποκεντρωμένης πολιτικής εξουσίας , εξαιρετικά περιορισμένης κυβέρνησης και μη ρυθμισμένων αγορών." Σημειώνουμε εδώ ότι ο ρόλος του κράτους στην προώθηση των νεοσυντηρητικών αλλαγών είναι στρατηγικής σημασίας , παρά την αντικροτική ρητορεία των νεοφιλελεύθερων. Όπως χαρακτηριστικά σημειώνει ο M.Apple : "παρόλο που τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά του νεοφιλελευθερισμού βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στις θεμελιώδεις αρχές του κλασσικού φιλελευθερισμού , και συγκεκριμένα του κλασσικού οικονομικού φιλελευθερισμού , υπάρχουν ουσιώδεις διαφορές ανάμεσα τον κλασσικό φιλελευθερισμό και το νεοφιλελευθερισμό... Ενώ ο κλασσικός φιλελευθερισμός αντιπροσωπεύει μια αρνητική αντίληψη της κρατικής εξουσίας , με την έννοια ότι το άτομο έπρεπε να θεωρηθεί ως ένα αντικείμενο που πρέπει να απελευθερωθεί από τις κρατικές παρεμβάσεις , ο νεοφιλελευθερισμός έχει καταλήξει να αντιπροσωπεύει μια θετική αντίληψη του ρόλου που παίζει το κράτος στη δημιουργία κατάλληλης αγοράς πα-

ρέχοντας προϋποθέσεις , τους νόμους και τους θεσμούς που απαιτούνται για τη λειτουργία της. Ο κλασικός φιλελευθερισμός θεωρεί ότι το άτομο έχει μια αυτόνομη φύση και μπορεί να εξασκήσει την ελευθερία. Στο νεοφιλελευθερισμό , το κράτος επιδιώκει να δημιουργήσει ένα άτομο που είναι εφευρετικός και ανταγωνιστικός επιχειρηματίας... Το κράτος θα φροντίσει ώστε ο καθένας μας ” να μετατρέψει τον εαυτό του σε μια διαρκή επιχείρηση”.

Θεωρώντας ότι η εκπαίδευση είναι απλώς ένα εμπόρευμα όπως όλα τ’ άλλα , οι νεοφιλελεύθεροι θεωρούν τους μαθητές και τους γονείς τους ως καταναλωτές και το σχολείο ως ένα οργανισμό που πρέπει να λειτουργεί με τον κανόνα του κόστους – οφέλους. Ο κανόνας αυτός αποτελεί για τους νεοφιλελεύθερους το ορθολογικότερο κίνητρο της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Με βάση αυτές τις θέσεις η νεοφιλελεύθερη εκπαιδευτική πολιτική ξεκινά μια κάθετη επίθεση στο εκπαιδευτικό σώμα που έχει ως αποτέλεσμα την συνολική αλλαγή της εργασιακής του θέσης και της θέσης του στην εκπαιδευτική διαδικασία. Αλλαγή πάντα αρνητική. Σ’ αυτή την κατεύθυνση έχουμε : αμφισβήτηση της σταθερής και μόνιμης δουλειάς , ελαστικοποίηση του ωραρίου και την αύξηση του εργάσιμου χρόνου , ένταση της ιεραρχίας και του αυταρχισμού προς τους εκπαιδευτικούς, σύνδεση του μισθού – απόδοσης , αμφισβήτηση της οργανικής θέσης , εισαγωγή της πιστοποίησης των ικανοτήτων (αξιολόγηση ) , διαχωρισμό πτυχίου από τα εργασιακά δικαιώματα και αλλαγή του τρόπου πρόσληψης. Όλα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα μεγάλες αλλαγές στην εργασιακή υπόσταση του εκπαιδευτικού σώματος και πρώτα απ’ όλα στη σχέση μόνιμων και μη μόνιμων εκπαιδευτικών. Αυτή αλλάζει σταδιακά υπέρ των δεύτερων. Παράλληλα στο κομμάτι των μη μόνιμων εκπαιδευτικών ενισχύονται και τείνουν να γίνουν κυρίαρχα τα φαινόμενα της μαύρης και ελαστικής εργασίας με το θεσμό των ωρομίσθιων. Οι ωρομίσθιοι αποτελούν ένα εργασιακό κομμάτι το οποίο πληρώνεται λιγότερο, μπορεί να μένει για μεγάλο χρονικό διάστημα απλήρωτο , είναι περιπλανώμενο από σχολείο σε σχολείο, η ασφάλιση του είναι στο μισό χωρίς ποτέ να συμπληρώνει προϋποθέσεις για συνταξιοδότηση , είναι χωρίς συνδικαλιστική κάλυψη και μαθαίνει να διαπραγματεύεται ατομικά τους όρους πώλησης της εργατικής του δύναμης , μετατρέπόμενο έτσι σ’ έναν πολιορκητικό κριό για τις εργασιακές σχέσεις του συνόλου του εκπαιδευτικού σώματος . Οι βασικοί στόχοι για τους οποίους προωθούνται τέτοιου είδους αλλαγές είναι η δημιουργία ενός εκπαιδευτικού



ευέλικτου όσον αφορά τις εργασιακές του σχέσεις, φτηνού δηλ. κακοπληρωμένου και πειθαρχημένου, δηλ. υποταγμένου στην κρατική εκπαιδευτική πολιτική και την κυρίαρχη ιδεολογία για την εκπαίδευση. Επιδιώκεται σε τελική ανάλυση η εξατομίκευση, η καταστροφή των συλλογικοτήτων στον εργασιακό χώρο και ο κατακερματισμός του εκπαιδευτικού σώματος.

#### **2.4.3. Οι προσεγγίσεις για το ρόλο**

Ανοιχτό ζήτημα για τα επιτελεία που προωθούν τις νεοφιλελεύθερες αλλαγές στην εκπαίδευση δεν είναι η εργασιακές σχέσεις των εκπαιδευτικών αλλά και ο ρόλος τους στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Κατά τον G.Neave : ο ρόλος του εκπαιδευτικού κινείται σε δυο τουλάχιστον επίπεδα : ο παραδοσιακός – και ίσως μόνιμος ρόλος των εκπαιδευτικών είναι η μετάδοση και η ανανέωση της γνώσης και η ενστάλαξη αξιών που εμπνέουν και διαπλάθουν τη συμπεριφορά του ατόμου και μέσω αυτού, του κοινωνικού συνόλου. Και από την άλλη αυτός που έχει να κάνει με τις αλλαγές στο πεδίο της οικονομίας και έχει να κάνει με την προσαρμογή στην τεχνολογική εξέλιξη και την ενστάλαξη της επιχειρηματικής κουλτούρας.” Γίνεται προσπάθεια το εκπαιδευτικό σώμα να στρατευτεί και αξιακά στις απαιτήσεις του κεφαλαίου, να μετατραπεί σε συνειδητό εκφραστή τους. Από την άλλη η αντίληψη για τη θέση του στην εκπαιδευτική διαδικασία είναι μια αναπαράγηση των παραδοσιακών απόψεων που τους θέλει καλούς εκτελεστές της κρατικής διδακτικής και γενικά των κρατικών επιλογών. Έτσι χαρακτηρίζεται : ” ο τελευταίος κρίκος της αλυσίδας της πολιτικής ... αυτός που μεταφράζει σε γνώση, πρακτική και πραγματικότητα μέσα στην τάξη, και επομένως για τη νεότερη γενιά, τις αποφάσεις και τις προτεραιότητες που έχουν συμφωνηθεί αλλού, από τις εθνικές, περιφερειακές ή τοπικές αρχές”

Ενώ ο νέος πολιτικός λόγος για τους ρόλους και το έργο των εκπαιδευτικών είναι μεταρρυθμιστικός και κάνει αναφορά στην ανανέωση στην ουσία τίποτα δεν αλλάζει προς θετική κατεύθυνση. Αντίθετα στα παραδοσιακά συντηρητικά χαρακτηριστικά που διατηρούνται, προστίθενται καινούργια που έχουν σχέση με τις απαιτήσεις της καπιταλιστικής οικονομίας και κινούνται πάνω σε δυο άξονες : ”προσαρμογή στην τεχνολογική εξέλιξη” και την ”ενστάλαξη της λεγόμενης επιχειρηματικής κουλτούρας”.

Μαζί με τον παραδοσιακό κρατικό καταναγκασμό στο εκπαιδευτικό έργο προστίθενται νέες εξαρτήσεις που έχουν να κάνουν με τη νεοφιλευθερης έμπνευσης απόδοση λόγου και την εξάρτηση από τοπικές κοινωνίες μέσω του συστήματος της αποκέντρωσης. Ζητούμενο κατά τους εκφραστές της νεοφιλευθερης εκπαιδευτικής πολιτικής είναι η προσαρμογή στις πιο πάνω απαιτήσεις χωρίς να ξεετάζονται κριτικά οι στόχοι τους και το περιεχόμενό τους. Οι στόχοι που παρουσιάζονται με τον ιδεολογικό μανδύα του εθνικού από τους εκφραστές τέτοιων πολιτικών δεν είναι γενικά και άοριστα απαιτήσεις της κοινωνίας ούτε προκύπτει όφελος για όλους απ' αυτούς. Η πραγματικότητα δείχνει το αντίθετο : Οι απαιτήσεις για πρόσδεση του σχολείου στην αγορά αντιστρατεύονται τα συμφέροντα της μεγάλης κοινωνικής πλειοψηφίας και έχουν συγκεκριμένο ταξικό προσανατολισμό. Ζητούμενο στα πλαίσια τέτοιων πολιτικών είναι η προσαρμογή στις απαιτήσεις του κεφαλαίου με την επίκληση μιας νετερμινιστικής επιχειρηματολογίας σύμφωνα με την οποία η οικονομία της αγοράς (καπιταλισμός) είναι ιστορικά μονόδρομος για κάθε πολιτική επιλογή. Ο νεοφιλελεύθερος λόγος είναι στην ουσία του λειτουργικός και επιδιώκει την άκριτη προσαρμογή των φορέων της εκπαίδευσης στις πολιτικές επιλογές του κεφαλαίου για το σχολείο.

Η νεοφιλευθερη πολιτική έχει ν' αντιμετωπίσει μια σειρά από αντιφάσεις οι οποίες στα πλαίσια της είναι αξεπέραστες. Ενώ από τη μια ζητάει το μέγιστο των δυνατοτήτων από τους εργαζόμενους , την ενεργητική στράτευση τους στις απαιτήσεις της παραγωγής με εμπλοκή της φαντασίας και της κρίσης τους από την άλλη η υποβάθμιση της ζωντανής εργασίας φτάνει στα μεγαλύτερα επίπεδα που γνώρισε στον εικοστό αιώνα.

Οι σκέψεις αυτές ανοίγουν απλώς το θέμα και ασφαλώς ο προβληματισμός πρέπει να συνεχιστεί.

## **2.5. ΟΡΑΜΑ - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ - ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

### **2.5.1. Όραμα - Στρατηγική**

«Το δικό μου όραμα» εξηγεί ο κ. Ευθυμίου «είναι ένα σχολείο που να απαντά σε όλες τις απαιτήσεις της εποχής μας. Αυτό σημαίνει ένα σχολείο που δεν θα δίνει γνώσεις αλλά τη γνώση ότι θα μαθαίνει κανείς διά βίου.

Διότι ξέρουμε ότι πιθανόν κάθε πέντε χρόνια θα απαξιώνεται μια γενιά τεχνολογίας, άρα και οι γνώσεις που την περιβάλλουν. Αυτό επομένως που χρειάζεται είναι η ανάπτυξη της κριτικής σκέψης, η ανάπτυξη πολύπλευρων δεξιοτήτων, ώστε σε όλη τη διάρκεια της ζωής του ο άνθρωπος να μπορεί να επιλέγει, να προσθέτει και να αφομοιώνει όλες τις καινούργιες γνώσεις που θα του παρέχει η τεχνολογία και η επιστημονική επανάσταση. Αυτό το σχολείο του 21ου αιώνα πρέπει να σπάσει την απομνημόνευση και τη στατική διδασκαλία, πρέπει να οξύνει τη συμμετοχή του μαθητή και του εκπαιδευτικού σε ένα περιβάλλον συλλογικότητας, χαράς και δημιουργίας μέσα στο σχολείο».

Το σχολείο, ως θεσμικό στοιχείο της κοινωνίας, αντανακλά την ίδια την ιδεολογία της, και είναι ένα σύστημα ανοικτό, γιατί υπάρχει και λειτουργεί μέσα σ' ένα ευρύτερο περιβάλλον. Ως ανοικτό σύστημα δέχεται την επίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος και εν συνεχεία ασκεί τη δική του επίδραση πάνω σε αυτό. εμπλεκόμενοι στην εκπαιδευτική διαδικασία (διευθυντής, διδακτικό προσωπικό, μαθητές, γονείς), ως επιμέρους υποσυστήματα, βρίσκονται σε μια σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ τους, η οποία διέπεται από ένα σύνολο κανόνων και αξιών (Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2000).

### **Πέντε πυλώνες**

Η στρατηγική της εκπαίδευσης θα πρέπει να βασίζεται πάνω σε πέντε πυλώνες καινοτόμων εφαρμοσμένων πολιτικών. (Ευριπίδης Στυλιανίδης)

\* Πρώτος πυλώνας είναι η ανθρωποκεντρική εκπαίδευση. Λαμβάνουμε δέσμη μέτρων για τη στήριξη ή την επανένταξη ατόμων με αναπηρία, κοινωνικά ευαίσθητων ομάδων (Αθίγγανοι, Ρομ, πρόσφυγες, παλιννοστούντες ομογενείς), καθώς και για την εφαρμογή μίας σύγχρονης ευρωπαϊκής μειονοτικής πολιτικής για τη μουσουλμανική μειονότητα της Θράκης.

\* Δεύτερος πυλώνας είναι η περιβαλλοντική εκπαίδευση για την αιεφόρο ανάπτυξη.

\* Τρίτος πυλώνας η ψηφιακή σύγκλιση, που περιλαμβάνει ισότητα στην

πρόσβαση, καταπολέμηση του ψηφιακού αναλφαριθμητισμού, εφαρμογή τηλεεκπαίδευσης κτλ.

\* Τέταρτος πυλώνας είναι η πολυγλωσσία, η γλωσσομάθεια και η ελληνοφωνία, δηλαδή η εισαγωγή και η πιστοποίηση ξένων γλωσσών στα σχολεία, η δημιουργία δικτύου ελληνικών σχολείων στα Βαλκάνια, που θα λειτουργήσουν ως πύλη εισόδου προς τα ελληνικά πανεπιστήμια και το Διεθνές Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, καθιστώντας έτσι την Ελλάδα εκπαιδευτικό κέντρο της ΝΑ Ευρώπης, ενίσχυση ελληνικών εδρών σε ξένα πανεπιστήμια κ.ά.

\* Πέμπτος πυλώνας είναι η σύνδεση της παιδείας με τον πολιτισμό μας με μια σειρά από δράσεις που ενισχύουν και επικαιροποιούν την πολιτισμική μας συνείδηση προωθώντας παράλληλα και τις ολυμπιακές αξίες.

### **2.5.2. Πως η Διοίκηση Ολικής ποιότητας οδηγεί στη δημιουργία στόχων στην εκπαίδευση**

Η ανάπτυξη των επιστημών της Παιδαγωγικής, της Ψυχολογίας και της Εκπαιδευτικής Τεχνολογίας, οι διαρκώς αυξανόμενοι οικονομικοί πόροι που διατίθενται για την εκπαίδευση και η απαίτηση των μαθητών, των γονέων και της ευρύτερης κοινωνίας για βελτίωση της ποιότητας στην παρεχόμενη εκπαίδευση έκαναν επιτακτική την ανάγκη για μια αποδεδειγμένη αποτελεσματικότητα και ποιότητα των εκπαιδευτικών υπηρεσιών, καθώς και για λογοδοσία από μέρους των εκπαιδευτικών οργανισμών και μονάδων. (Πασιαρδής Π., 2004)

Μέσα στο πλαίσιο αυτών των κοινωνικών αναγκών γεννήθηκε η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Οι βασικές παραδοχές της προσέγγισης της «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας» είναι οι εξής:

1. Η ποιότητα είναι το αποτέλεσμα μια συνεχούς και διαμορφωτικής διαδικασίας, η οποία εστιάζεται στη συνεχή βελτίωση του προϊόντος ή των

παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες. Στην περίπτωση της εκπαίδευσης πελάτες θεωρούμε τους μαθητές, τους γονείς, τους εκπαιδευτικούς και την κοινωνία.

2. Είναι απαραίτητη η συμμετοχή και η συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων, για να είναι ικανοί να συμμετέχουν στις διαδικασίες διοίκησης και βελτίωσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών.

3. Η διοίκηση βασίζεται σε στοιχεία και επιστημονικές αναλύσεις.  
(Κουτούζης, Μ., 1999)

Η προσέγγιση αυτή αποτελεί ένα σύστημα που βασίζεται σε μια πολύ ανθρωποκεντρική φιλοσοφία, η οποία πρεσβεύει ότι οι άνθρωποι μπορούν και θέλουν να προσφέρουν ποιοτική εργασία και είναι άξιοι σεβασμού. Το ενδιαφέρον επικεντρώνεται τόσο στη βελτίωση της ποιότητας όσο και στον αποτελεσματικότερο χειρισμό του ανθρώπινου δυναμικού, που αναγορεύεται σε παράγοντα στρατηγικής σημασίας. Η βελτίωση της ποιότητας επιτυγχάνεται αποτελεσματικότερα με την προσπάθεια αποφυγής των λαθών παρά με τη διόρθωσή τους. (Φασούλης Κ., 2001)

Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση θεωρείται ως μια φιλοσοφία, ένα σύνολο αρχών που αποτελούν τη βάση της συνεχούς βελτίωσης και περιλαμβάνει την εφαρμογή ποιοτικών μεθόδων με τη χρησιμοποίηση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό τις αποτελεσματικότερες ή ποιοτικά ανώτερες παρεχόμενες υπηρεσίες. «Ολική» σημαίνει ότι όλο το ανθρώπινο δυναμικό συμμετέχει στην προσπάθεια βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης. (Φασούλης Κ., 2001)

Για τον Π. Πασιαρδή (2004) η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας προσφέρει ένα σύνολο από αρχές και εργαλεία διοίκησης που εκσυγχρονίζουν στην ουσία τη συστημική θεωρία και τα οποία, όταν συνδυαστούν, παρέχουν μια ευέλικτη και αποτελεσματική μέθοδο για τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης.

Άλλοι ωστόσο επισημαίνουν ότι η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα πρέπει να γίνει επιλεκτικά και με μεγάλη προσοχή στο χώρο της εκπαίδευσης. Μπορεί να προσφέρει στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς νέες ιδέες και τρόπους διοίκησης, αλλά δε θα πρέπει να γίνει άκριτα αποδεκτή ως βασικός διοικητικός προσανατολισμός σε βάρος των ανθρωπίνων σχέσεων και των στόχων των οργανισμών αυτών. (Κουτούζης Μ., 1999)

### **2.5.3. Αποτελεσματικά σχολεία**

Οι άνθρωποι «θυσιάζουν» χρήματα με σκοπό να «απολαμβάνουν» στο μέλλον την εκπαίδευση, βελτιώνοντας το ανθρώπινο κεφάλαιο και λαμβάνοντας οφέλη (πιθανότατα με τη μορφή υψηλών μισθών και καλύτερων συνθηκών διαβίωσης). (Carlino, όπ. αναφ. στο Σαϊτή, 2000).

Οι μαθητές επενδύουν τα πιο σημαντικά χρόνια της ζωής τους, οι οικογένειες των μαθητών δαπανούν μεγάλα χρηματικά ποσά κάθε σχολική χρονιά, η χρηματοδότηση της εκπαίδευσης γίνεται μέσω των φόρων που καταβάλλουν όλοι οι πολίτες. Για τους λόγους αυτούς είναι απαραίτο καθήκον της κοινωνίας απέναντι σε όλους όσους εμπλέκονται άμεσα στην εκπαιδευτική διαδικασία (διδασκτικό προσωπικό, μαθητές, γονείς) ή έμμεσα (φορολογούμενοι χρηματοδότες της εκπαίδευσης) η ικανοποίηση του δικαιώματος για υψηλής ποιότητας παρεχόμενη εκπαίδευση. Το ζητούμενο, λοιπόν, είναι η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα στην εκπαίδευση, θέμα το οποίο αποτελεί πόλο αντιπαράθεσεων και συγκρούσεων, τόσο σε πολιτικό, όσο και σε κοινωνικό επίπεδο. Οι δύο έννοιες (ποιότητα και αποτελεσματικότητα) δεν είναι συνώνυμες, ωστόσο και οι δυο περιγράφουν και επεξηγούν τη λειτουργία οργανισμών, όπως είναι τα σχολεία (Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2000).

Κατά τη δεκαετία του 1980, σε παγκόσμιο επίπεδο, προβάλλει επιτακτική η ανάγκη για αναβάθμιση του δημόσιου σχολείου και διερεύνηση των βασικότερων παραγόντων που παίζουν ρόλο σημαντικό στην επιτυχία του και που αποτελούν τους δείκτες ενός αποτελεσματικού εκπαιδευτηρίου. Επιπρόσθετα, τις τελευταίες δεκαετίες έχουν πραγματοποιηθεί χιλιάδες έρευνες στο διεθνή χώρο αναφορικά με τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού δασκάλου. Οι έρευνες αυτές τροφοδοτήθηκαν από τις έρευνες που πραγματοποιήθηκαν για τα αποτελεσματικά σχολεία και αυτές εν συνεχεία, τροφοδότησαν με τα συμ-

περάσματά τους παρόμοιες έρευνες. Σύμφωνα με τον Scheerens (1992), οι πραγματοποιηθείσες έρευνες χαρακτηρίζονται «μη θεωρητικές» με την έννοια πως ναι μεν καταδεικνύουν τι είναι αποτελεσματικό στην εκπαίδευση, αλλά δεν επεξηγούν γιατί ορισμένες από τις τακτικές που εφαρμόζονται επιτυγχάνουν και άλλες όχι.

Από τα παραπάνω, εγείρονται ερωτηματικά και προβληματισμοί σχετικά με την αποστολή, αλλά και τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού εκπαιδευτηρίου. Οι έρευνες για τη διερεύνηση των χαρακτηριστικών των αποτελεσματικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων ξεκίνησαν, ουσιαστικά, το 1966 στις Ηνωμένες Πολιτείες, με τη δημοσίευση των στοιχείων έρευνας «Ισότητα στις εκπαιδευτικές ευκαιρίες» του James Coleman και των συνεργατών του. Στην έρευνα αυτή, διαφαίνεται η σπουδαιότητα του σχολικού κλίματος για την απόδοση των μαθητών, όμως σύμφωνα με τα ευρήματα της παραπάνω έρευνας, η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης δεν αποτελεί εγγύηση για τη μελλοντική επαγγελματική επιτυχία ενός ατόμου, αφού η επιτυχία είναι συνάρτηση της κοινωνικής και οικονομικής του προέλευσης (Coleman et al, 1966). Τα ευρήματα αυτής της έρευνας αμφισβητήθηκαν έντονα και από το 1971 ως το 1985 πλήθος καινούργιων μελετών έδωσε ώθηση για την ανάπτυξη του Κινήματος των Αποτελεσματικών Σχολείων ( Movement of Effective Schools). Τα πορίσματα αυτών των νεότερων μελετών καταλήγουν σε έναν κοινό τόπο: Η κοινωνική και οικονομική προέλευση των μαθητών δεν αποτελεί παράγοντα επιτυχίας ή αποτυχίας τους, αφού πολλοί μαθητές, προερχόμενοι από χαμηλά κοινωνικά, οικονομικά και μορφωτικά στρώματα, κατόρθωσαν να πετύχουν υψηλές επιδόσεις στο σχολείο και να εξασφαλίσουν στη συνέχεια επαγγελματική και κοινωνική ανέλιξη. Για πρώτη φορά δόθηκε έμφαση στην ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης, αλλά και στο σημαντικό ρόλο που καλούνται να διαδραματίσουν οι εκπαιδευτικοί στην παιδαγωγική διαδικασία.

Οι έρευνες αυτής της δεκαετίας γύρω από το αποτελεσματικό σχολείο, συγκλίνουν σε ένα κοινό σημείο: η αποτελεσματικότητα μιας εκπαιδευτικής μονάδας είναι συνδυασμός ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης και ισότητας ευκαιριών για όλους τους μαθητές (Lezotte, όπ. αναφ. στο Πασιαρδής 2004). Μελετώντας τα πορίσματα διεθνών ερευνών αναφορικά με τη σχολική αποτελεσματικότητα παρατηρούμε πως μια σειρά ενδοσχολικών παραγόντων συμβάλλει στην ουσιαστική βελτίωση του σχολείου. Οι επτά πιο σημαντικοί

παράγοντες αποτελεσματικότητας συνοψίζονται στα εξής σημεία (Πασιαρδή, 2001):

- Εκπαιδευτική ηγεσία-οργάνωση και διεύθυνση του σχολείου: πρωταρχικό μέλημα του διευθυντή να αποτελεί η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης, ο διευθυντής της κάθε σχολικής μονάδας οφείλει να επιδιώκει την αμοιβαία συνεργασία και την επικοινωνία με τους υφιστάμενους εκπαιδευτικούς, μεταδίδοντας τους με αυτό τον τρόπο την αποστολή του σχολείου.
- Έμφαση στη σχολική διδασκαλία: έχει ιδιαίτερη σημασία ο χρόνος που αφιερώνεται στη διδασκαλία, η αλληλεπίδραση και η συνεργασία μαθητών - εκπαιδευτικών.
- Διαπροσωπικές σχέσεις: η ύπαρξη ενός ευνοϊκού κλίματος διευκολύνει τη μάθηση και τη διδασκαλία. Το θετικό σχολικό κλίμα αποτελεί εγγύηση για την πραγμάτωση των στόχων της σχολικής μονάδας .
- Υψηλές προσδοκίες των εκπαιδευτικών για όλους τους μαθητές: ίση αντιμετώπιση όλων των μαθητών από τους δασκάλους τους. Πρέπει να αποτελεί κοινή πεποίθηση των δασκάλων πως όλοι οι μαθητές ανάλογα με τις ικανότητές τους μπορούν να μάθουν με επιτυχία.
- Αξιολόγηση της σχολικής επίδοσης των μαθητών: με τη μέτρηση της επίδοσης των μαθητών, αξιολογούνται ταυτόχρονα και τα προσφερόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα.
- Συμμετοχή των γονέων στο σχολείο: η ενεργή συμμετοχή των γονέων στη σχολική πραγματικότητα, αναμφισβήτητα, διευκολύνει τη διαδικασία της μάθησης.
- Παροχή χωριστού προϋπολογισμού σε κάθε σχολική μονάδα: έτσι επιτυγχάνεται η αποκέντρωση, υπάρχει ευελιξία και δίνεται έμφαση στις πραγματικές και όχι – ενδεχομένως- στις εικονικές ανάγκες των μαθητών.

### **Προβληματισμοί**

Τα πλέον συνηθισμένα προβλήματα και αδυναμίες των εκπαιδευτικών οργανισμών έχουν άμεση σχέση με τους παραπάνω εφτά παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας. Η επιτυχία ή η αποτυχία μιας σχολικής μονάδας είναι συνάρτηση των παραπάνω παραγόντων. Βέβαια, θεωρείται βασικό, ο διευθυντής ως φορέας και ουσιαστικός διαμορφωτής της σχολικής κουλτούρας να έχει ένα όραμα για τη σχολική μονάδα που διοικεί και να διακρίνεται για την



ικανότητα να μεταδίδει αυτό το όραμα στο διδακτικό προσωπικό, στους μαθητές, στους γονείς, αλλά και στην ευρύτερη κοινωνία (Ρεϋ, 2005). Τα σχολεία που διαπνέονται από ένα υγιές κλίμα, που λειτουργούν με συνείδηση της αποστολής τους, που εμπνέουν θέληση για μάθηση στους μαθητές θεωρούνται αποτελεσματικά και παράγουν ποιοτικό εκπαιδευτικό έργο ( Roueche & Baker, 1986).

Οι έρευνες αναφορικά με τη σχολική ποιότητα και αποτελεσματικότητα, κυρίως σε διεθνές επίπεδο, καταδεικνύουν πλήθος παραμέτρων που πρέπει να αξιολογούνται ανάλογα προτού χαρακτηριστεί ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα ως αποτελεσματικό ή μη αποτελεσματικό. Παράγοντες, όπως η ηγεσία και διεύθυνση του σχολείου, ο χρόνος που αφιερώνεται στη διδασκαλία, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις, οι υψηλές προσδοκίες των εκπαιδευτικών για όλους τους μαθητές, η αξιολόγηση της επίδοσης του μαθητικού πληθυσμού, η ουσιαστική συμμετοχή των γονέων στη σχολική πραγματικότητα, η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, χαρακτηρίζονται από διεθνείς μελέτες ως οι βασικότεροι συντελεστές σχολικής αποτελεσματικότητας.

Εξάλλου, σε σχολεία με μαθητικό πληθυσμό προερχόμενο από χαμηλά κοινωνικά και οικονομικά στρώματα έχει αποδειχτεί ότι υπάρχουν υψηλά επίπεδα επιδόσεων. Βέβαια αξίζει να τονίσουμε πως δεν αρκεί κάποιος (για παράδειγμα ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας ή το διδακτικό προσωπικό) να μελετήσει τα πορίσματα των διεθνών ερευνών αναφορικά με την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα του σχολείου και να έχει αυτόματα το ιδανικό μοντέλο του αποτελεσματικού εκπαιδευτικού οργανισμού. Κάθε σχολείο έχει τα δικά του ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, συγκεκριμένη γεωγραφική θέση, διαφορετική σύσταση μαθητικού δυναμικού, επομένως, διαφορετικές εκπαιδευτικές προσδοκίες και ανάγκες. Επιπρόσθετα, κάθε σχολείο είναι ενσωματωμένο σε μια ευρύτερη κοινότητα από την οποία δέχεται επιδράσεις, αλλά και επιδρά πάνω σε αυτή. Πρέπει, λοιπόν, να προσαρμόζονται τα ευρήματα όλων των μελετών που έχουν πραγματοποιηθεί στις ιδιαίτερες απαιτήσεις και ανάγκες του κάθε σχολείου (Davis & Thomas, όπ. αναφ. στο Πασιαρδής, 2004).

Σήμερα, η έρευνα για τη σχολική αποτελεσματικότητα δεν οριοθετείται στο ερώτημα του αν το σχολείο μπορεί να επηρεάζει τη σχολική επιτυχία, μια και αποδέχεται εκ των προτέρων ότι μπορεί. Τώρα το πρόβλημα εντοπίζεται

στις στρατηγικές που απαιτούνται ώστε τα μη αποτελεσματικά σχολεία να αναβαθμιστούν και τα αποτελεσματικά, όχι μόνο να παραμείνουν, αλλά να βελτιωθούν περισσότερο. Στη σημερινή εποχή, όπου το σχολείο συνδέεται άρρηκτα με την αγορά εργασίας και κατ'επέκταση την οικονομία, επικρατεί η άκρως τεχνοκρατική, νεοφιλελεύθερη αντίληψη για την εκπαίδευση:

Στη συνάντηση της Λισσαβόνας (Μάρτιος, 2000) τίθεται το θέμα της ανταγωνιστικότητας στην εκπαίδευση και σηματοδοτείται το πέρασμα από τις Κοινωνίες της Πληροφορίας στις Κοινωνίες της Γνώσης.

Στις αρχές του 2001 στην Έκθεση της Επιτροπής των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων με τίτλο : «Οι συγκεκριμένοι μελλοντικοί στόχοι των εκπαιδευτικών συστημάτων» (Βρυξέλλες, 2001) επισημαίνεται ότι: « Ο συνδυασμός των πιο αυστηρών προϋπολογισμών για την εκπαίδευση και της μεγαλύτερης πίεσης για επιτυχία σημαίνει ότι οι πόροι πρέπει να στοχοθετηθούν εκεί όπου υπάρχουν πραγματικά ανάγκες. Αυτό με τη σειρά του συνεπάγεται ότι οι αρμόδιες αρχές πρέπει να καταστεί δυνατό να κατανοήσουν ποια σχολεία λειτουργούν καλά, ποια λιγότερο καλά ή άσχημα και να διοχετεύσουν τους πόρους προς τις κατευθύνσεις που χρειάζεται. Συνεπώς οι αρχές χρειάζονται έναν εθνικά αναγνωρισμένο ορισμό του τρόπου με τον οποίο πρέπει να μετριέται η επιτυχία. (π.χ. ένα δείκτη προόδου)» Την ίδια χρονική περίοδο, δόθηκε στη δημοσιότητα η « Ευρωπαϊκή Έκθεση για την ποιότητα της σχολικής εκπαίδευσης». Η συγκεκριμένη έκθεση εμπεριέχει 16 δείκτες ποιότητας των εκπαιδευτικών μονάδων, οι οποίοι καλύπτουν 4 άξονες: α) τα επίπεδα των επιδόσεων των μαθητών σε συγκεκριμένα γνωστικά αντικείμενα, β) την επιτυχία στο σχολείο και τη μετάβαση, γ) την παρακολούθηση της σχολικής εκπαίδευσης και δ) τους πόρους και τις δομές της εκπαίδευσης.

Στο Παρίσι, στη Σύνοδο Υπουργών Παιδείας των χωρών της Ε. Ε. (Οκτώβριος, 2003) επαναλαμβάνεται η ανάγκη για μετάβαση από την Κοινωνία της Πληροφορίας στην Κοινωνία της Γνώσης. Μεταξύ άλλων επισημαίνεται ότι: « Οι πληροφορίες έχουν γίνει ένα πολύτιμο αγαθό που κάποιος μπορεί να αγοράσει και να πουλήσει και η πληροφορία έχει αποκτήσει μια σημαντική θέση στα οικονομικά και κοινωνικά δρώμενα. Η οργάνωση των κοινωνιών εξελίσσεται βασιζόμενη όλο και περισσότερο στις πληροφορίες και στην πρόσβαση στις πληροφορίες. Οι πληροφορίες είναι εύκολα προσιτές σε οποιοδήποτε μέρος, οποιαδήποτε στιγμή. Το επόμενο, το σημαντικότερο βήμα είναι να κι-

νηθούμε προς την Κοινωνία της Γνώσης. Η Κοινωνία της Πληροφορίας είναι βασισμένη στην Τεχνολογία, η Κοινωνία της Γνώσης είναι βασισμένη στον άνθρωπο.»

Βέβαια, στην επικρατούσα τεχνοκρατική αντίληψη για την εκπαίδευση, της εφαρμογής συστημάτων ελέγχου και μέτρησης της απόδοσης των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, υπάρχει και ισχυρός αντίλογος: Δεν είναι δυνατόν να αποτιμώνται και να αξιολογούνται με βάση τις αρχές και τους στόχους του «σχολείου της αγοράς» οι νοητικές λειτουργίες των υποκειμένων της εκπαιδευτικής διαδικασίας (διδασκική ή μαθησιακή ικανότητα, πνευματική και επιστημονική συγκρότηση, ικανότητα επικοινωνίας, η συμπεριφορά, οι ιδέες, η φαντασία, η πρωτοβουλία...) καθώς και στοιχεία της προσωπικότητάς τους. (Κάτσικας, 2002).

Όλα όσα έχουν ειπωθεί, αποτελούν το θεωρητικό υπόβαθρο, το οποίο στηρίζεται σε έρευνες πολλών ετών, που προσδιορίζουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού σχολείου και προτείνουν μοντέλα σχολικής αποτελεσματικότητας.

Εύλογα προκύπτει το ερώτημα τι ακριβώς συμβαίνει στην ελληνική σχολική πραγματικότητα και αν οι θεωρίες που έχουν κατά καιρούς διατυπωθεί μπορούν να προσαρμοστούν στα ελληνικά δεδομένα. Η αλήθεια είναι πως πολύ εύκολα τα σχολεία στη χώρα μας κατατάσσονται σε «καλά» και «κακά», πολλές φορές ανάλογα με την οικονομική και κοινωνική προέλευση των μαθητών ή τη γεωγραφική τους θέση, γίνονται άτυπες συγκρίσεις ανάμεσα στα δημόσια και ιδιωτικά εκπαιδευτήρια, πολύ συχνά σε βάρος των πρώτων, η παρακλαδεία ανθίζει και το Λύκειο υποβαθμίζεται, η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού και του έργου του απουσιάζει πάνω από είκοσι χρόνια και η ανάγκη για ποιοτική αναβάθμιση της δημόσιας εκπαίδευσης, για την οποία γίνεται τόσος λόγος τελευταία, φαντάζει ουτοπία. Οι αδυναμίες και τα προβλήματα που κατά καιρούς καταγράφονται είναι πολλά (πρώιμη φυγή από το σχολείο, αναποτελεσματική διοίκηση, τεχνολογική εκπαίδευση ιδιαίτερα υποβαθμισμένη, ανυπαρξία σχολικού επαγγελματικού προσανατολισμού, κατάρτιση εκπαιδευτικών), αλλά, ακόμα και μέσα στο πλαίσιο αυτό, μπορεί να υπάρξει καλή και αποτελεσματική διδασκαλία, όπως και αποτελεσματικός δάσκαλος.

Βρισκόμαστε στην κοινωνία της γνώσης και της πληροφορίας. Η ίδια ταχύ-

τητα με την οποία αναπτύσσεται η γνώση, συντελεί και στη γρήγορη παλαίωσή της. (Μαυρογιώργος, 1993). Το σχολείο, ανοικτό στις εξελίξεις και στις προκλήσεις της σύγχρονης εποχής, μπορεί να ξεπεράσει την κρίση και τα προβλήματα που το χαρακτηρίζουν και με μακροπρόθεσμο, ορθολογικό εκπαιδευτικό προγραμματισμό να αναβαθμιστεί ουσιαστικά. Σίγουρα ένας άρτια επιστημονικά και παιδαγωγικά εκπαιδευτικός δεν αρκεί για να μετατρέψει μόνος του ένα σχολείο από μη αποτελεσματικό σε αποτελεσματικό, ο κάθε εμπλεκόμενος στη σχολική μονάδα έχει ένα ρόλο σημαντικό να επιτελέσει, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα του συστήματος.

Το ποιοτικό, αποτελεσματικό σχολείο, στελεχωμένο με αποτελεσματικούς εκπαιδευτικούς δεν πρέπει να φαντάζει ουτοπία ή μύθος για τα ελληνικά δεδομένα. Μπορεί να γίνει πράξη, αρκεί να υπάρχει συναινετική εκπαιδευτική πολιτική και ένα αξιόπιστο σύστημα αξιολόγησης που θα είναι προϊόν ουσιαστικού κοινωνικού διαλόγου με όλους τους φορείς που εμπλέκονται στην εκπαίδευση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ

### Εισαγωγή

Στην μελέτη αυτή έχουμε ως στόχο να ερευνήσουμε το πώς εργάζονται και ενεργούν οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Ερευνάμε ένα θέμα που αφορά την σχολική κουλτούρα, την νοοτροπία που έχουν οι ίδιοι και την οποία περνάνε στους εκπαιδευόμενους. Έτσι λοιπόν για τον σκοπό αυτό έχουμε δημιουργήσει ένα ερωτηματολόγιο το οποίο συλλέγει τις κατάλληλες πληροφορίες ως προς τους στόχους μας, δηλαδή συλλέγει τα δημογραφικά δεδομένα όπως το φύλο και την ηλικία των ερωτώμενων.

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

#### ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ

Η συλλογή των πρωτογενών στοιχείων μπορεί να γίνει με διάφορες μεθόδους. Συγκεκριμένα για την συλλογή των πρωτογενών δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν δομημένα ερωτηματολόγια. Η δόμηση αναφέρεται στη δυνατότητα του ερευνητή να τροποποιήσει τις ερωτήσεις και τις απαντήσεις για τον ερωτώμενο. Μια μέθοδος που οι ερωτήσεις είναι προκαθορισμένες και δομημένες ήδη από τον ερευνητή χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό δόμησης. Από την άλλη μεριά, όμως μια μέθοδος που χαρακτηρίζεται από χαμηλό βαθμό δόμησης περιέχει ερωτήσεις που έχουν προκαθοριστεί μερικώς, ενώ ο ερωτώμενος είναι ελεύθερος να απαντάει με δικά του λόγια.

Η αμεσότητα και η συγκάλυψη αναφέρεται στην έκταση που ο ερωτώμενος γνωρίζει το αντικείμενο και το σκοπό της έρευνας. Μια άμεση μέθοδος κάνει γνωστό το σκοπό της μελέτης από τις ερωτήσεις που χρησιμοποιεί. Αντίθετα η έμμεση προσπαθεί να αποκρύψει το αντικείμενο της μελέτης.

Στη συγκεκριμένη μελέτη πρόκειται να χρησιμοποιήσουμε μια άμεση υψηλά δομημένη έρευνα. Συγκεκριμένα με αυτό εννοούμε ότι θα χρησιμοποιηθεί ένα δομημένο ερωτηματολόγιο (υψηλός βαθμός δόμησης), με δεδομένες ερωτήσεις οι οποίες θα είναι κατανοητές από τον ερωτώμενο, συγχρόνως οι

απαντήσεις που θα δοθούν θα είναι συγκεκριμένες και εύκολες στην ανάλυση τους.

### **ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΠΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ-ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ**

Ο πληθυσμός που ερωτήθηκε αποτελείται από όλους τους δυνητικούς ερωτώμενους και συγκεκριμένα από τους διευθυντές πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Αργολίδας οι οποίοι εργάζονται σε δημόσια σχολεία

**«Διευθυντές πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης οι οποίοι εργάζονται στον δημόσιο τομέα, κάθε ηλικίας και δραστηριοποιούνται στην ευρύτερη περιοχή της Αργολίδας»**

Το μέγεθος του δείγματος ορίζεται σε πενήντα διευθυντές πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Το δείγμα θα συλλεγεί μέσω προσωπικών συνεντεύξεων σε καθορισμένο δομημένο ερωτηματολόγιο. Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με τη χρήση του προγράμματος επεξεργασίας δεδομένων κοινωνικών επιστημών SPSS.

Μεγάλο ρόλο στην επιτυχία της έρευνας παίζει η διαδικασία της δειγματοληψίας. Η μέθοδος της δειγματοληψίας αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο θα γίνει η επιλογή των δεδομένων του πληθυσμού που θα αποτελούν το δείγμα. Στη συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήθηκε απλό τυχαίο δείγμα, δηλαδή κάθε στοιχείο του πληθυσμού των εκπαιδευτικών ενός σχολείου έχει γνωστή και ίση πιθανότητα να επιλεγεί στο δείγμα. Για την επιλογή των μελών του δείγματος χρησιμοποιήθηκαν πίνακες τυχαίων αριθμών οι οποίοι αντιστοιχούσαν στα μέλη του πληθυσμού των εκπαιδευτικών οι οποίοι αποτέλεσαν το δείγμα.

Αναπόσπαστο κομμάτι της απλής τυχαίας δειγματοληψίας είναι ο καθορισμός του μεγέθους του δείγματος που πρέπει να χρησιμοποιηθεί. Η αντίληψη που συνήθως επικρατεί είναι ότι το δείγμα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν μεγαλύτερο ώστε τα αποτελέσματα μιας έρευνας να είναι αξιόπιστα. Δυστυχώς η αντίληψη αυτή δεν είναι απόλυτα σωστή. Το μέγεθος ενός δείγματος επηρεάζεται από παράγοντες όπως οι στόχοι της έρευνας, οι χρονικοί περιορισμοί, το κόστος και οι τεχνικές ανάλυσης που θα χρησιμοποιηθούν. Στη συγκεκρι-

μήνη μελέτη χρησιμοποιήθηκε δείγμα 60 εκπαιδευτικών. Από αυτούς, στην έρευνα συμμετείχαν τελικά 50 καθώς δέκα αρνήθηκαν να απαντήσουν.

Η διαδικασία της δειγματοληψίας περιλαμβάνει και τη συλλογή των δεδομένων. Η τελευταία πραγματοποιήθηκε με τη διανομή κατάλληλα σχεδιασμένου ερωτηματολογίου (βλέπε Παράρτημα Β) στους επιλεγμένους - βάσει δείγματος - εκπαιδευτικούς.

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο περιέχει ερωτήσεις ποιοτικές για το φύλο, την ηλικία και τον τύπο του σχολείου στο οποίο εργάζεται ο κάθε ερωτώμενος αλλά και ερωτήσεις ποσοτικές σε σχέση με το υπό εξέταση μοντέλο. Στις τελευταίες χρησιμοποιείται η κλίμακα Likert. Με την κλίμακα αυτή ο ερωτώμενος καλείται να δηλώσει σε ποιο βαθμό συμφωνεί ή διαφωνεί με μια σειρά προτάσεων (όπου το 1 αντιστοιχεί σε δεν αληθεύει και το 5 αληθεύει εξ ολοκλήρου). Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων έγινε με προσωπική συνέντευξη. Ο λόγος που επελέγη η προσωπική συνέντευξη, ήταν για να υπάρξει η βεβαίωση συμπλήρωσης όλων των μερών του ερωτηματολογίου και να δοθούν οι απαραίτητες διευκρινίσεις στους ερωτηθέντες εκπαιδευτικούς.

Οι Αδυναμίες της μεθόδου της δειγματοληψίας ήταν

- Το δείγμα είναι ένας μικρόκοσμος του πληθυσμού από τον οποίο προέρχεται. Παρόλα αυτά, ακόμα και η πιο εξεζητημένη μέθοδος δειγματοληψίας θα περιέχει κάποιο είδος σφάλματος. Αυτό που επιτυγχάνεται με την απλή τυχαία δειγματοληψία είναι να ελέγχουμε και να εκτιμούμε το δειγματοληπτικό σφάλμα..
- Λάθος απαντήσεις από τους ερωτώμενους, το οποίο αποτελεί πάντα μια μόνιμη πηγή μεροληψίας. Ωστόσο, η προσωπική συνέντευξη επιτρέπει τη διευκρίνιση διαφορούμενων ή μη κατανοητών ερωτήσεων καθώς ο ερευνητής είναι παρών.
- Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας δεν μπορούν να γενικευθούν για άλλους πληθυσμούς.

### **Προετοιμασία Στοιχείων και Ανάλυση**

Μετά τη συγκέντρωση των πρωτογενών δεδομένων με τη χρήση ερωτηματολογίων, μπορούμε να προχωρήσουμε στην ανάλυσή τους. Τα στοιχεία αυτά όμως δεν ήταν διαθέσιμα για άμεση ανάλυση. Αντίθετα, ήταν απαραίτητο να

υποστούν πρώτα κάποια επεξεργασία.

### **i) Κωδικοποίηση**

Η κωδικοποίηση αφορά τη διαδικασία με την οποία τα δεδομένα ταξινομούνται σε κατηγορίες. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιούνται σύμβολα, συνήθως αριθμοί, που μπορούν να ταξινομηθούν και να αναλυθούν.

Το πρώτο βήμα στην κωδικοποίηση ήταν ο καθορισμός των κατηγοριών στις οποίες θα τοποθετούνταν οι απαντήσεις. Στο δεύτερο στάδιο της διαδικασίας κωδικοποίησης έπρεπε σε κάθε κατηγορία να δοθεί μια αριθμητική τιμή. Για παράδειγμα, στην ερώτηση για το φύλο του ερωτώμενου, αυτοί που δήλωναν «άνδρας» πήραν τιμή «1», ενώ εκείνοι που δήλωναν «γυναίκα» πήραν τιμή «2». Φυσικά οι αριθμοί θα μπορούσαν να αντιστραφούν για τα δύο φύλα. Στη συνέχεια τα κωδικοποιημένα στοιχεία περάστηκαν στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS όπου και αναλύθηκαν.

### **ii) Ανάλυση δεδομένων**

Η ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν από την κωδικοποίηση των απαντήσεων των ερωτηματολογίων, πραγματοποιήθηκε με δύο τρόπους:

#### **- Συχνότητες / ποσοστά**

Η ανάλυση αυτή αποσκοπούσε στην ταξινόμηση και συμπύκνωση των δεδομένων. Με τον τρόπο αυτό κατέστη δυνατή η καλύτερη περιγραφή των χαρακτηριστικών, μεγεθών της έρευνας. Τα τελευταία απεικονίστηκαν με τη βοήθεια κατάλληλων πινάκων και γραφημάτων (ραβδογράμματα, κυκλικά διαγράμματα).

#### **- Μέτρα κεντρικής τάσης, διασποράς**

Για την καλύτερη σύγκριση μεταξύ διαφόρων μεγεθών υπολογίστηκαν ορισμένες βασικές στατιστικές μετρήσεις όπως το πλήθος, ο μέσος όρος, η διάμεσος και η τυπική απόκλιση οι οποίες επίσης πινακοποιήθηκαν. Το επόμενο κεφάλαιο περιέχει τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τα προηγούμενα είδη αναλύσεων.



## **ΣΚΟΠΟΥΜΕΝΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων έγινε μέσω γραπτής αναφοράς, η οποία προσαρμόστηκε στις ανάγκες του αναγνώστη. Με αυτό εννοούμε ότι ήταν προσαρμοσμένη στις ιδιαιτερότητες και του γράφοντα αλλά και των αναγνωστών. Συγκεκριμένα προσπαθήσαμε να παρουσιάσουμε με ακρίβεια τα αποτελέσματα από την έρευνα, μέσω πινάκων, σχεδιαγραμμάτων κ.λ.π. Όλα τα γραφήματα είναι κατανοητά και εύκολα στην ανάγνωση τους. Ο γράφων προσπάθησε να αποδώσει την ανάλυση του με απλή γλώσσα, χωρίς στατιστική ορολογία. Άλλωστε σκοπός μας είναι να απαντήσουμε στην αρχική μας ερευνητική ερώτηση, κάνοντας την κατανοητή και στους αναγνώστες. Τα αναμενόμενα αποτελέσματα της μελέτης μας έχουν να κάνουν με το βασικό μας ερευνητικό ερώτημα το οποίο είναι το εξής:

### **Ερευνητικό Ερώτημα**

Οι δημογραφικοί παράγοντες όπως το φύλο, η ηλικία και η εκπαιδευτική προϋπηρεσία επηρεάζουν την σχολική κουλτούρα, δηλαδή την συμπεριφορά και τις γενικές αντιλήψεις των εκπαιδευτικών.

Για την απάντηση του παραπάνω ερωτήματος διατυπώνουμε τις εξής υποθέσεις στις οποίες θα απαντήσει παρακάτω η ανάλυση μας.

### **Υπόθεση 1**

Το φύλο δεν διαφοροποιεί την σχολική κουλτούρα που υπάρχει στους εκπαιδευτικούς

### **Υπόθεση 2**

Η ηλικία δεν διαφοροποιεί την σχολική κουλτούρα που υπάρχει στους εκπαιδευτικούς

### **Υπόθεση 3**

Η προϋπηρεσία δεν διαφοροποιεί την σχολική κουλτούρα που υπάρχει στους εκπαιδευτικούς.

### **Δείγμα**

Το δείγμα των 50 ατόμων επιλέχθηκε τυχαία από το νομό Αργολίδας. Το 74% του δείγματος είναι άνδρες και το υπόλοιπο 26% είναι γυναίκες. Από το

γράφημα έχουμε ότι το 57.14% του δείγματος έχουν ηλικία από 46 – 55 ετών, το 32.65% από 56 – 65 ετών και το υπόλοιπο 10.2% από 36 – 45 ετών. Ακόμα το 97.87% του δείγματος έχει μόνιμη εργασιακή κατάσταση ενώ το 2.17% είναι υποψήφιοι εκπαιδευόμενοι. Το 51.02% του δείγματος έχει 16 – 25 έτη προϋπηρεσίας, το 34.69% έχει πάνω από 25 έτη, το 6.12% έχει 4 – 15 έτη, το 4.08% από 1 -3 έτη και το υπόλοιπο 4.08% δεν έχει καθόλου εκπαιδευτική προϋπηρεσία. Το 93.75% του δείγματος είναι έγγαμοι, το 4.17% είναι άγαμοι και το υπόλοιπο 2.08% δηλώνει κάτι άλλο. Επιπλέον το 97.83% του δείγματος δηλώνει ότι ο αριθμός των λοιπών μελών της οικογένειας του είναι 1 – 3 ενώ το υπόλοιπο 2.17% από 4 – 6 μέλη. Το 46% του δείγματος δηλώνει ότι έχει πτυχίο της παιδαγωγικής ακαδημίας, το 16% έχουν πτυχίου μαθηματικού, το 14% έχει πτυχίο φιλόλογου, το 8% έχει πτυχίο φυσικού, το 4% έχει πτυχίο φυσικής αγωγής, το 4% έχει πτυχίο μηχανολόγου, το 4% έχει πτυχίο θεολογίας, το 4% έχει πτυχίο οικονομικών. Επίσης από τα 50 άτομα του δείγματος υπήρχαν δύο άτομα που δήλωσαν ως δεύτερο πτυχίο το πτυχίο του φιλόλογου και ένα άτομο πτυχίο από το μαράσλειο. Ακόμα το 46% (23) του δείγματος δήλωσε ότι διαθέτει πιστοποιητικό εξομοίωσης και το 18% (9) δήλωσαν ότι διαθέτουν κάποιο πιστοποιητικό. Επιπρόσθετα το 10% (5) δήλωσε ότι έχει μεταπτυχιακό δίπλωμα ενώ κανένας δεν δήλωσε ότι διαθέτει διδακτορικό τίτλο. Επιπλέον έχουμε ότι το 50% (25) του δείγματος παρακολούθησε κάποια επιμόρφωση τύπου ΣΕΛΜΕ/ΣΕΛΔΕ (7 εκ των 25 παρακολούθησαν ευρεία επιμόρφωση στις ΤΠΕ) και το 34% (17) παρακολούθησε κάποια επιμόρφωση τύπου ΠΕΚ (3 εκ των 17 παρακολούθησαν ευρεία επιμόρφωση στις ΤΠΕ). Ως προς τα σημαντικότερα σεμινάρια επιμόρφωσης έχουμε το 38% (19) να έχει παρακολουθήσει κάποιο σεμινάριο που αφορά τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και το 2% (1) να έχει παρακολουθήσει κάποιο σεμινάριο στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και στην επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε θέματα ε.οκ. Ακόμα οι 31 από τους 50 του δείγματος δηλώνει ότι γνωρίζει αγγλικά ( 1 άριστα, 15 πολύ καλά, 15 καλά), 5 γαλλικά (2 άριστα, 1 πολύ καλά, 2 καλά) και 2 γερμανικά (2 καλά).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

### 4.1 Παρουσίαση αποτελεμάτων

Παρακάτω βλέπουμε τις μέσες τιμές, την διάμεσο και την τυπική απόκλιση των απαντήσεων που έχουν δοθεί από δείγμα στις ερωτήσεις που τους θέσαμε. Παρακάτω αποτυπώνεται η υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα.

	Mean	Median	Std Deviation
Το συγκεκριμένο σχολείο σαφώς επιδεικνύει ότι μπορεί να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες όπου και όταν απαιτείται	(3.44)	(3.5)	(1.0)
Σ' αυτό το σχολείο οι εργαζόμενοι έχουν σαφώς καθορισμένους στόχους	(3.52)	(4.0)	(1.2)
Σ' αυτό το σχολείο η πολυπλοκότητα των ρόλων και των καθηκόντων των εργαζομένων είναι τόσο μεγάλη ώστε η διεύθυνση έχει εγκαταλείψει κάθε προσπάθεια συντονισμού μεταξύ τους και έχει αποδειχθεί, ως αναπόφευκτο, έναν μεγάλο βαθμό ασάφειας.	(1.84)	(1.0)	(1.1)
Αυτό το σχολείο προσφέρει εξατομικευμένη προσοχή σε όλα τα παιδιά και μέλη της κοινότητας που υπηρετεί.	(3.30)	(3.5)	(1.2)
Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο πιστεύουν στην αρχή της αποδοχής του άλλου όπως είναι παρά στην προσπάθεια αλλαγής του.	(3.47)	(4.0)	(1.1)
Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο συμφωνούν ότι δεν υπάρχει λόγος να προσπαθούν να αντιμετωπίσουν καταστάσεις, οι οποίες τους επιβάλλονται από το εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. κράτος, περιφέρεια, νομαρχία, ισχυροί οργανισμοί και ενώσεις κ.λ.π).	(2.54)	(2.5)	(1.4)
Σ' αυτό το σχολείο οι εργαζόμενοι κάνουν ότι καλύτερο μπορούν με μικρή πίεση για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.	(3.56)	(4.0)	(1.2)
Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο πιστεύουν ότι ο καθένας θα πρέπει να αφηθεί ελεύθερος να κάνει αυτό που προσωπικά πιστεύει.	(3.14)	(3.0)	(1.3)
Αυτό το σχολείο είναι ευέλικτο και ανταποκρίνεται άμεσα σε προβλήματα και ανάγκες της κοινότητας, κυβερνητικών και άλλων ενδιαφερόμενων φορέων.	(3.38)	(4.0)	(1.3)

Αυτό το σχολείο έχει αναπτύξει ένα σταθερό σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω και προτύπων συμπεριφοράς.	(3.28)	(3.0)	(1.3)
Όταν υπάρχει αναγκαιότητα αλλαγών, ο καθένας σ' αυτό το σχολείο έχουν μια ξεκάθαρη ιδέα για το είδος των δραστηριοτήτων που είναι ή δεν είναι αποδεκτό.	(3.31)	(3.0)	(1.1)
Σ' αυτό το σχολείο, η ατομική δράση διοχετεύεται στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού ως σύνολο παρά στην επίτευξη των στόχων των δασκάλων ως άτομα ή της διεύθυνσης.	(3.24)	(3.0)	(1.0)
Σ' αυτό το σχολείο η διεύθυνση πιστεύει στην διασφάλιση ότι όλα γίνονται σύμφωνα με τον σχεδιασμό που έχει καταστρώσει.	(3.56)	(4.0)	(1.1)
Αυτό το σχολείο επικεντρώνεται στην δημιουργία καινοτομιών και προσφοράς νέων υπηρεσιών όπου θα μπορούσε να υπάρξει ζήτηση.	(3.06)	(4.0)	(1.2)
Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο βασίζονται ο ένας στον άλλο για την κατανόηση αυτών που πραγματικά συμβαίνουν και τους λόγους για τους οποίους συμβαίνουν.	(3.04)	(3.0)	(1.2)
Σ' αυτό το σχολείο η πίεση για την διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης είναι τόσο μεγάλη ώστε να μην ήταν σε θέση ν' ανταποκριθεί στις συγκεκριμένες απαιτήσεις.	(2.06)	(1.0)	(1.3)
Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο χειρίζονται αποτελεσματικά τα προβλήματα που αφορούν τον προσδιορισμό και την επίτευξη στόχων.	(3.50)	(4.0)	(1.1)
Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο κατανοούν σαφέστατα τα καθήκοντα τους και πως αυτά σχετίζονται με τα καθήκοντα αυτών με τους οποίους πρέπει να συνεργασθούν.	(3.50)	(4.0)	(1.1)
Αυτό το σχολείο αναπτύσσει σχέδια, σχεδιάζει νέα προγράμματα και προσφέρει νέες υπηρεσίες που είναι φυσικές προεκτάσεις των ήδη υπαρχόντων δραστηριοτήτων και δυνατοτήτων.	(2.94)	(3.0)	(1.2)
Σ' αυτό το σχολείο αναμένεται οι εργαζόμενοι να υποστηρίξουν τις απόψεις και τα πιστεύω τους με συγκεκριμένα δεδομένα.	(3.42)	(3.0)	(1.0)
Σ' αυτό το σχολείο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μπορούν να επιδρούν, να ελέγχουν ή να εργάζον-	(3.40)	(3.0)	(1.0)

ται εποικοδομητικά με σημαντικούς παράγοντες και δυνάμεις του περιβάλλοντος.

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο έχουν τους προσωπικούς τους στόχους οι οποίοι μπορεί να είναι ή να μην είναι συμβατοί με τους στόχους των άλλων. (3.28) (3.0) (1.1)

Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο πιστεύουν στην ομαδική εργασία, προτιμώντας την συνεργασία από τον ανταγωνισμό. (3.20) (3.5) (1.2)

Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο συμφωνούν ότι όταν δοκιμάζονται νέα προγράμματα ή συνεργασίες θα πρέπει πρώτα να εξασφαλίσουμε ότι είναι απαραίτητα και ότι θα ωφελήσουν αυτούς στους οποίους απευθύνεται. (3.74) (4.0) (1.1)

Σ' αυτό το σχολείο είναι αποδεκτό οι εργαζόμενοι να έχουν το δικό τους τρόπο να βλέπουν τα πράγματα και να ερμηνεύουν τις καταστάσεις. (3.72) (4.0) (1.1)

Σ' αυτό το σχολείο πιστεύουμε ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη (γονείς, τοπική αυτοδιοίκηση, μέλη σχολικής επιτροπής, διευθύνσεις εκπαίδευσης και προμηθευτές) θα πρέπει να γίνονται πολύτιμοι σύμμαχοι. (4.02) (4.0) (1.1)

Η ενεργός δράση για την επίτευξη νέων στόχων εκτιμάται σ' αυτό το σχολείο περισσότερο από την διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης. (3.57) (4.0) (1.1)

Η διασφάλιση του αποτελεσματικού συντονισμού σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας (διεύθυνσης και προσωπικού) πρέπει να αποτελεί υπευθυνότητα όλων των εμπλεκόμενων και όχι μόνο της διεύθυνσης του σχολείου. (4.14) (4.0) (.9)

Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο πιστεύουν ότι είναι σημαντικό ν' ακούγονται αυτά που έχουν να πουν οι δάσκαλοι, οι γονείς, η διεύθυνση εκπαίδευσης, η σχολική επιτροπή και τα μέλη της κοινότητας αν θέλουμε να πετύχουμε του στόχους μας. (4.00) (4.0) (1.0)

Σ' αυτό το σχολείο ο καθένας πιστεύει ακράδαντα σ' ένα κοινό σύστημα βασικών αξιών αναφορικά με πως οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συνεργάζονται για να επιλύουν κοινά προβλήματα και να επιτυγχάνουν κοινούς στόχους. (3.72) (4.0) (1.1)

Για τον έλεγχο των υποθέσεων μας εξετάζουμε πρώτα την κανονικότητα των δεδομένων μας. Για να γίνει αυτό χρησιμοποιούμε το τεστ του Kolmogorov Smirnov. Η εξέταση αυτή έδειξε ότι καμία από τις 30 ερωτήσεις – μεταβλητές δεν ακολουθεί την κανονική κατανομή (Παράρτημα Β). Για αυτό τον λόγο χρησιμοποιούμε τον έλεγχο Kruskal Wallis για να εξετάσουμε αν υπάρχουν διαφορές στις απαντήσεις μεταξύ των δύο φύλων, των διαφορετικών ηλικιών και των διαφορετικών προϋπηρεσιών.

### **Φύλο**

Από τον πίνακα στο παράρτημα Γ βρήκαμε ότι υπάρχουν σημαντικές στατιστικές διαφορές μεταξύ των απαντήσεων των δύο φύλων για τις εξής ερωτήσεις: Αυτό το σχολείο επικεντρώνεται στην δημιουργία καινοτομιών και προσφοράς νέων υπηρεσιών όπου θα μπορούσε να υπάρξει ζήτηση ( $X^2 = 6.130$ ,  $df = 1$ ,  $p = 0.013$ ), Σ' αυτό το σχολείο η πίεση για την διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης είναι τόσο μεγάλη ώστε να μην ήταν σε θέση ν' ανταποκριθεί στις συγκεκριμένες απαιτήσεις ( $X^2 = 4.383$ ,  $df = 1$ ,  $p = 0.036$ ), Σ' αυτό το σχολείο ο καθένας πιστεύει ακράδαντα σ' ένα κοινό σύστημα βασικών αξιών αναφορικά με πως οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συνεργάζονται για να επιλύουν κοινά προβλήματα και να επιτυγχάνουν κοινούς στόχους ( $X^2 = 4.077$ ,  $df = 1$ ,  $p = 0.043$ ).

### **Ηλικία**

Από τον πίνακα στο παράρτημα Γ βρήκαμε ότι δεν υπάρχουν σημαντικές στατιστικές διαφορές μεταξύ των απαντήσεων για τις διαφορετικές ηλικιακές ομάδες του δείγματος.

### **Εκπαιδευτική Προϋπηρεσία**

Από τον πίνακα στο παράρτημα Γ βρήκαμε ότι δεν υπάρχουν σημαντικές στατιστικές διαφορές μεταξύ των απαντήσεων για τις διαφορετικές ομάδες εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας του δείγματος.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ

### 5.1. Συμπεράσματα έρευνας

Από την παραπάνω ανάλυση έχουμε τα εξής αποτελέσματα:

Βρήκαμε ότι η πλειοψηφία του δείγματος πιστεύει ότι

- τα ενδιαφερόμενα μέρη (γονείς, τοπική αυτοδιοίκηση, μέλη σχολικής επιτροπής, διευθύνσεις εκπαίδευσης και προμηθευτές) θα πρέπει να γίνονται πολύτιμοι σύμμαχοι και είναι αποδεκτό οι εργαζόμενοι να έχουν το δικό τους τρόπο να βλέπουν τα πράγματα και να ερμηνεύουν τις καταστάσεις.
- είναι σημαντικό ν' ακούγονται αυτά που έχουν να πουν οι δάσκαλοι, οι γονείς, η διεύθυνση εκπαίδευσης, η σχολική επιτροπή και τα μέλη της κοινότητας αν θέλουμε να πετύχουμε του στόχους μας
- η διεύθυνση έχει την πεποίθηση ότι όλα γίνονται σύμφωνα με τον σχεδιασμό που έχει καταστρώσει.
- οι εργαζόμενοι κατανοούν σαφέστατα τα καθήκοντα τους και πως αυτά σχετίζονται με τα καθήκοντα αυτών με τους οποίους πρέπει να συνεργασθούν,
- οι εργαζόμενοι συμφωνούν ότι όταν δοκιμάζονται νέα προγράμματα ή συνεργασίες θα πρέπει πρώτα να εξασφαλίσουμε ότι είναι απαραίτητα και ότι θα ωφελήσουν αυτούς στους οποίους απευθύνονται
- ο καθένας υιοθετώντας σύστημα βασικών αξιών αναφορικά με το πως οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συνεργάζονται για να επιλύουν κοινά προβλήματα και να επιτυγχάνουν κοινούς στόχους.
- η ενεργός δράση για την επίτευξη νέων στόχων εκτιμάται περισσότερο από την διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης και ότι οι εργαζόμενοι έχουν σαφώς καθορισμένους στόχους.
- οι εργαζόμενοι κάνουν ότι καλύτερο μπορούν με μικρή πίεση για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, καθώς το σχολείο έχει αναπτύξει ένα σταθερό σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω και προτύπων συμπεριφοράς,
- οι εργαζόμενοι χειρίζονται αποτελεσματικά τα προβλήματα που αφορούν τον προσδιορισμό και την επίτευξη στόχων, καθώς το σχολείο είναι ευέλικτο και ανταποκρίνεται άμεσα σε προβλήματα και ανάγκες της κοινότητας,

κυβερνητικών και άλλων ενδιαφερόμενων φορέων.

- ισχύει η αρχή της αποδοχής του άλλου όπως είναι παρά στην προσπάθεια αλλαγής του.

Το μισό ποσοστό του δείγματος πιστεύει ότι:

- επικεντρώνεται στην δημιουργία καινοτομιών και προσφοράς νέων υπηρεσιών όπου θα μπορούσε να υπάρξει ζήτηση, προσφέρει εξατομικευμένη προσοχή σε όλα τα παιδιά και μέλη της κοινότητας που υπηρετεί,

- οι εργαζόμενοι πιστεύουν στην ομαδική εργασία, προτιμώντας την συνεργασία από τον ανταγωνισμό

- οι εργαζόμενοι συμφωνούν ότι υπάρχει λόγος να προσπαθούν να αντιμετωπίσουν καταστάσεις, οι οποίες τους επιβάλλονται από το εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. κράτος, περιφέρεια, νομαρχία, ισχυροί οργανισμοί και ενώσεις κ.λ.π).

Από την άλλη έχουμε την πλειοψηφία του δείγματος να πιστεύει ότι δεν αληθεύει ότι:

- η πολυπλοκότητα των ρόλων και των καθηκόντων των εργαζομένων είναι τόσο μεγάλη ώστε η διεύθυνση να έχει εγκαταλείψει κάθε προσπάθεια συντονισμού μεταξύ τους και να έχει αποδεχθεί, ως αναπόφευκτο, έναν μεγάλο βαθμό ασάφειας.

- η πίεση για την διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης είναι τόσο μεγάλη ώστε να μην είναι σε θέση ν' ανταποκριθούν οι εργαζόμενοι στις συγκεκριμένες απαιτήσεις και να υποστηρίξουν τις απόψεις και τα πιστεύω τους με συγκεκριμένα δεδομένα.

Όσο αφορά κάποιες ερωτήσεις στις οποίες το δείγμα αμφιταλαντεύεται ως προς τις απαντήσεις του έχουμε:

- το 40% του δείγματος πιστεύει ότι το σχολείο μπορεί να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες όπου και όταν απαιτείται ενώ το 30% πιστεύει ότι αληθεύει μερικώς.

- το 46% του δείγματος πιστεύει ότι ο καθένας εργαζόμενος θα πρέπει να αφηθεί ελεύθερος να κάνει αυτό που προσωπικά πιστεύει ενώ το 24% πιστεύει ότι αληθεύει μερικώς.

- το 45.83% του δείγματος θεωρεί ότι όταν υπάρχει αναγκαιότητα αλλαγών, ο καθένας σ' αυτό το σχολείο έχει μια ξεκάθαρη ιδέα για το είδος των δραστηριοτήτων που είναι ή δεν είναι αποδεκτές ενώ το 33.33% πιστεύει ότι



αληθεύει μερικώς.

- το 42% του δείγματος δέχεται ότι, η ατομική δράση διοχετεύεται στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού ως σύνολο παρά στην επίτευξη των στόχων των δασκάλων ως άτομα ή της διεύθυνσης ενώ το 38% πιστεύει ότι αληθεύει μερικώς.

- το 42.85% του δείγματος των εργαζόμενων βασίζονται ο ένας στον άλλο για την κατανόηση αυτών που πραγματικά συμβαίνουν και στους λόγους για τους οποίους συμβαίνουν ενώ το 22.45% πιστεύει ότι αληθεύει μερικώς.

- το 36% του δείγματος πιστεύει ότι αναπτύσσει σχέδια, σχεδιάζει νέα προγράμματα και προσφέρει νέες υπηρεσίες που είναι φυσικές προεκτάσεις των ήδη υπάρχοντων δραστηριοτήτων και δυνατοτήτων ενώ το 26% πιστεύει ότι αληθεύει μερικώς.

- το 48% του δείγματος πιστεύει ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να επιδρουν, να ελέγχουν ή να εργάζονται εποικοδομητικά με σημαντικούς παράγοντες και δυνάμεις του περιβάλλοντος ενώ το 32% πιστεύει ότι αληθεύει μερικώς.

- το 44% του δείγματος πιστεύει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν τους προσωπικούς τους στόχους οι οποίοι μπορεί να είναι ή να μην είναι συμβατοί με τους στόχους των άλλων ενώ το 38% πιστεύει ότι αληθεύει μερικώς.

- τέλος το 40% του δείγματος πιστεύει ότι η διασφάλιση του αποτελεσματικού συντονισμού σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας (διεύθυνσης και προσωπικού) πρέπει να αποτελεί υπευθυνότητα όλων των εμπλεκόμενων και όχι μόνο της διεύθυνσης του σχολείου ενώ το 42% πιστεύει ότι αληθεύει μερικώς.

Από τον έλεγχο των υποθέσεων δείξαμε ότι είναι ανεξάρτητη η οργανωσιακή σχολική κουλτούρα από τους δημογραφικούς παράγοντες του φύλου, της ηλικίας και της εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας. Αυτό σημαίνει ότι έχουμε ένα ομοιογενές δείγμα ως προς τις απαντήσεις που μας έχουν δοθεί. Αυτό με την σειρά του σημαίνει ότι έχουμε μια σταθερή, με αυξημένη συνοχή οργανωσιακή κουλτούρα στα σχολεία σε σχέση με την συμπεριφορά και τις γενικές αντιλήψεις που έχουν οι εκπαιδευτικοί.

## Βιβλιογραφία

Andy Field “Discovering Statistics with Spss” Sage Publications, 2005

## 5.2. Συμπεράσματα - Προτάσεις

Στα κεφάλαια που προηγήθηκαν επιχειρήθηκε να διερευνηθεί σε βάθος η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας. Η ενασχόληση των ακαδημαϊκών με το θέμα, ιδιαίτερα μετά το 1980, αποδεικνύει τον πολύπλοκο χαρακτήρα του και σηματοδοτεί παράλληλα τη σπουδαιότητά του. Όπως τονίσαμε, η κουλτούρα και οργανισμός δεν είναι έννοιες διαφορετικές αλλά τις χαρακτηρίζει μία αμφίδρομη σχέση ανατροφοδότησης. Η οργανωσιακή κουλτούρα, είναι η ίδια η ψυχή της επιχείρησης, είναι το συστατικό που συνδέει τους ανθρώπους και τους οδηγεί.

Η διάσταση της Οργανωσιακής Κουλτούρας χαρακτηρίζεται ιδιαίτερα κρίσιμη μέσα σε ένα αβέβαιο σκληρά ανταγωνιστικό περιβάλλον που αλλάζει με γεωμετρικούς ρυθμούς, με συχνές και μη προβλέψιμες αναταράξεις.

Οι γεωγραφικοί περιορισμοί έχουν αρθεί ανεπιστρεπτί και η έννοια της παγκοσμιοποίησης έχει προστεθεί στο λεξιλόγιό μας αλλά και στην οργανωσιακή πρακτική.

Τα σχολεία μπορούν να προσδιοριστούν από την κουλτούρα τους. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι εκείνη που καθορίζει σε μεγάλο βαθμό πώς λειτουργούν τα σχολεία, ποιοι είναι οι στόχοι τους και η στρατηγική τους και πώς συμπεριφέρονται τα μέλη της. Επιπρόσθετα η αποτελεσματικότητα του σχολείου εξαρτάται όχι απλώς από την κουλτούρα του αλλά από το πώς αυτή συνδυάζεται με τους στρατηγικούς του στόχους, πώς εκδηλώνεται και εάν βρίσκεται σε επαφή και ευθυγράμμιση με το περιβάλλον.

Στο δρόμο που ανοίγεται μπροστά στα σχολεία, εκείνα με την κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα θα έχουν σαφές πλεονέκτημα. Οι άνθρωποι είναι ίσως το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο για τα σύγχρονα σχολεία και αυτό που επιτρέπει το σχηματισμό ενός εύρυθμου συνόλου είναι η οργανωσιακή κουλτούρα που θα πρέπει να εκδηλώνει τα στοιχεία εκείνα που είναι σε σύμπραξη με τις σύγχρονες απαιτήσεις της ευελιξίας και της καινοτομίας.

Οι σύγχρονοι ηγέτες αντιμετωπίζουν την πρόκληση να δημιουργήσουν ένα σχολείο στον οποίο ο προσανατολισμός προς την αλλαγή να είναι μία από τις

βασικές του αξίες. Αυτό, με άλλα λόγια, σημαίνει ότι πρέπει να εμφυσησουν μία οργανωσιακή κουλτούρα που θα διαθέτει τα χαρακτηριστικά εκείνα που θα επιτρέψουν να δημιουργηθεί πρόσφορο έδαφος για να μπορέσει να ριζώσει και να ανθίσει η αλλαγή.

Η δημιουργία μίας κοινής οργανωσιακής διανόησης που θα είναι βασισμένη στην εμπιστοσύνη, στην επικοινωνία και στην εξυπηρέτηση του συνόλου, θα προσδώσει στο σχολείο τις ιδιότητες για να είναι συνεχώς σε επαφή με το περιβάλλον. Θα πρέπει η διεύθυνση να εντοπίζει τις προκλήσεις και να αφυπνίζει το σώμα του σχολείου. Η σύγχρονη εποχή καλεί για ένα είδος οργανωσιακής κουλτούρας, όπου τα μέλη του οργανισμού θα αναπτύσσουν όσο είναι δυνατόν, τις έμφυτες προδιαθέσεις τους για πειραματισμό και εξερεύνηση. Τα σχολεία που ενθαρρύνουν την ατμόσφαιρα των δημιουργικών συγκρούσεων - όπου τα άτομα επικοινωνούν ανοικτά και ελεύθερα με τους ανωτέρους και επιδίδονται σε στρατηγικό διάλογο - θα βρεθούν σε πλεονεκτική θέση, αφού θα μπορούν να παραμένουν ευθυγραμμισμένοι με τις αλλαγές που συμβαίνουν.

Θα πρέπει ήδη να έχει γίνει αντιληπτό ότι η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας δεν είναι κάτι το απλό. Η κουλτούρα είναι βαθιά ριζωμένη και η άυλη φύση της την καθιστά ανεπηρέαστη σε κλασικές προσεγγίσεις. Παρ' όλα αυτά επιχειρήσαμε να περιγράψουμε συγκεκριμένες τεχνικές και προσεγγίσεις που μπορούν να έχουν αποδώσει όπως εντοπίζεται στη βιβλιογραφία στον τομέα αυτό. Εξετάσαμε ενδελεχώς τις παραμέτρους που συνιστούν το πολύπλοκο πρόβλημα της αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας και παρουσιάσαμε κατευθυντήριες γραμμές. Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού, η αφιέρωση πόρων και η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης αποτελούν τις βασικές προϋποθέσεις για να μπορέσει να ολοκληρωθεί οποιαδήποτε προσπάθεια.

Θα πρέπει επίσης να αναφερθούμε συμφωνα με την έρευνα στα αρνητικά χαρακτηριστικά που διακρίνουν τον Έλληνα δημόσιο υπάλληλο, τα οποία συνοψίζονται στην ευθυνοφοβία και στην αδιαφορία, καθώς και τη γραφειοκρατική νοοτροπία που τον διακατέχει, η οποία όμως εκτός των άλλων προκύπτει από μία προσπάθεια άμυνας των υπαλλήλων στις εκάστοτε κομματικές παρεμβάσεις. Είναι γνωστό ότι η Γραφειοκρατία σαν είδος οργάνωσης παρουσιάζει μία διαρθρωτική αδυναμία αλλαγής και προσαρμοστικότητας (Crotier 1964),

για τον Max Weber όμως η εξασφάλιση της σταθερότητας ήταν ένα χαρακτηριστικό πλεονέκτημα της γραφειοκρατικής οργάνωσης (Μακρυνδημήτρης 1989). Και εδώ πράγματι μπαίνει ένα θεμελιώδες ζήτημα για την ελληνική πραγματικότητα, κατά πόσον δηλαδή η κατάργηση της σημερινής γραφειοκρατίας, χωρίς την παράλληλη κατάργηση του «ομφάλιου λώρου» που συνδέει την εκάστοτε κυβέρνηση με τη δημόσια διοίκηση, οδηγήσει σε μεγαλύτερες αυθαιρεσίες και έχει τελικά χειρότερα αποτελέσματα όχι μόνο για τους δημοσίους υπαλλήλους αλλά και συνολικά για την ελληνική κοινωνία.

Συγκεκριμένα η αλλαγή της σημερινής κουλτούρας στα σχολεία και η μετατροπή της εκπαιδευτικής μονάδας σε φορέα διαμόρφωσης και άσκησης εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής θα προκύψει με αναδιαμόρφωση ρόλων διευθυντού και εκπαιδευτικών, και αυτό θα γίνει με:

- Ουσιαστική εκχώρηση αρμοδιοτήτων για λήψη αποφάσεων στην εκπαιδευτική μονάδα
- Πολιτική και τεχνική στήριξη της εκπαιδευτικής μονάδας στο νέο της ρόλο (συνδικάτα, τοπικές εκπαιδευτικές αρχές)
- Προώθηση ευέλικτων διαδικασιών για πειραματισμούς με αποτελεσματικά οργανωτικά σχήματα σε επίπεδο εκπαιδευτικών μονάδων, και
- Πραγματική αλλαγή της ιεραρχικής γραφειοκρατικής δομής της σημερινής διοίκησης, ώστε να αποδέχεται αποφάσεις που λαμβάνονται αποκεντρωμένα με έμφαση σε ηγεσία που εμπνυχώνει, συντονίζει και κινητοποιεί.

Το μοντέλο διοίκησης που προτείνεται είναι το συνεργατικό γιατί αυτό θα συμβάλλει στο να δημιουργηθεί κουλτούρα συνεργατικότητας που θα:

- προωθεί το όραμα της εκπαιδευτικής μονάδας, το ύψος και το επαγγελματικό της ήθος
- αναγνωρίζει την αξία ατόμων – ομάδων
- απαιτεί ένα περισσότερο εμπνυχωτικό, συντονιστικό και διευκολυντή μίας συλλογικής συνεργατικής διαδικασίας ρόλο διευθυντή

Συμπερασματικά η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί ένα πολύ κρίσιμο, αν και παραμελημένο στοιχείο των σχολείων.

Η σύγχρονη τάση φαίνεται να είναι προς την ανάδειξη του σε κορυφαίο ζήτημα και τα σχολεία θα κληθούν να το διευθετήσουν. Στον κόσμο του σή-

μερα η πλημμελής γνώση των παραμέτρων της αλλαγής δεν μπορεί να είναι χαρακτηριστικό του σύγχρονου ηγέτη.

## ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- Bate P. (1994), "Strategies for Cultural change", Oxford" Butterwoth – Heinemann
- Bennis W «A Force for Change: How leadership differs from management» US/UK Macmillan, 1990, p. 209-226
- Bolman and Deal – 1991 – R – «Images of Organizations» Thousand Oaks, CA Sage Publications, 1997, p. 230-248
- Coffee R. and Jones (1998), "The Character of a Corporation: How your Company's Culture can make or break your Business", London: Harper Collins Publishers
- D. Denison – 1990 – «Corporate Culture and Organizational Effectiveness», John Willey and Sons, p. 5-22
- Denison D. and Mishra A. (1995), "Toward a theory on organizational culture and effectiveness", Organization Science, Vol. 6, No2, March April pp 203 223
- Ekvall G. and Anromen «Leadership profiles, situations and effectiveness – Creativity and Innovation management», 3, p. 139-191, 1999
- Gareth Morgan – 1997 «Reframing Organizations» S. Francisco Jossey Bass, 1991, p. 141-149
- Gordon Judith - 2002 «Organizational Behavior» Pearson Education INC
- Greenberg J. – Baron R. (1997) «Behavior in Organizations», International Edition – Prentice Hall – International INC
- Handy C. (1999), "Understanding Organizations", London: Penguin
- Harmony #. - p 67 «Organizational change» 2002
- Hellriegel, Jackson, Slocum – 2002 «Management – A competency based approach – South Western Thomson learning»
- Hofstede G. «Cultural constraints in management theories» International review of strategic management, 5, 1994, p. 27-48
- Judge W.Q. "Institutional and Strategic Choice Perspectives on Board Involvement in the strategic Decision Process", p. 766-794
- Kanter R.M. Stein B.A. and Jick T.D. (2001), "The Challenge of orga-

nizational change: how companies experience it and leaders guide it”, New York: Free Press

- Kim Cameron / Robert Quinn - 1999 «Diagnosing and Changing Culture – Addison Wesley series», chapters 2,3
- Kotter J. «Leading Change» Harvard Business School Press, 1996
- Kotter J. and Hesrett J. (1992), “Corporate Culture and Performance”, New York: Free Press
- Kotter J. (1997), “Cultures and Coalitions”, In Gibson P. (editor), “Rethinking the future”, London: Nicholas Brealey Publishing
- Lewin K., Lippit R. and White R. «Patterns of aggressive Behavior in experimentally created social climate» The Journal of Social Psychology, 10, p. 271-299
- Likert R. – 1967 «The human Organization» New York: Mc Graw Hill
- Martin J. – 1992 «Cultures in Organizations – Three perspectives» New York – Oxford University Press – chapter 5
- Mc Gregor D. «The human side of the enterprise», New York, Mc Graw Hill, 1960, p. 33-58
- O’ Reilly Chatman and Caldwell – 1991 «People and Organizational culture» AQ – Sort Approach to Assessing Pearson – Organization Fit, Academy of Management Journal, p. 487-516
- Peters J. and Waterman R. (1995), “In Search of Excellency: Lessons from America’s Best Run Companies”, London: Harper Collins Business
- Pettigrew A.M. and Whipp R. (1996), “Managing change for competitive success”, Oxford: Blackwell
- Pervaiz Ahmed - 1998 «Culture Climate for Innovation» European Journal of Innovation Management, p. 30-42
- Robins S.P. «Organizational Behavior» Englewood Clifts, NJ, Prentice Hall International – 1993, p. 602
- Schein E. «Cultural differences in teaching and learning», International Journal of intercultural relations, 10, p. 301-320 - 1986
- Schein E. (1992), “Organizational Culture and leadership”, San Francisco: Jossey – Bass Publishers
- Schein E. «Culture the missing concepts in organizational studies», Administrative Science Quarterly 41, 1996, p. 229-240

- Schein E. (1996), “Leadership and Organizational Culture”, In Jesselbein F., Goldsmith M. and Beckhard R. (editors) *The Leader of the Future*, San Francisco: Jossey – Bass Publishers
- Schein E. – 1997 «The Corporate Culture Survival Guide – Jossey/Bass a Willey company, p.229-240, 9-21
- Schein E. «The Corporate Culture Survival Guide», 1999, San Francisco Jossey - Bass
- Schein E. – P. Senge «Μέσα από την οπή της βελόνας» από το βιβλίο R. Gibson, εκδ. Καστανιώτης, 2003, p. 173-205
- Selznick P., “Leadership in Administration”, Evanston 11, Row Peterson, 1957
- Sonnenfeld J. A. and Peiper, M.A. - 1988 «Staffing policy as a strategic response: a typology of career systems» *Academy of Management Review*, 13/14, p. 568-600

#### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- Αθανασούλα – Ρέππα (1999), *Εκπαιδευτική Διοίκηση, Ανάπτυξη και Πολιτική*
- Ανδρέου Α. (1996) *Η αποκέντρωση του εκπαιδευτικού συστήματος, Ζητήματα Θεωρίας και ένα πλαίσιο συζήτησης*, Ελλωτική, εκδ. Δημοτική Πολιτιστική Επιχείρηση Χανίων, τόμος 5, Χανιά, σελ. 412
- Ανδρέου Α. (1999), *Θέματα Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης*, Αθήνα, Λιβάνης
- Γιαννακάκη Π. (1997), *Ο Εκπαιδευτικός Διαμεσολαβητής*, Αθήνα, Βασδέκης
- Γκότοβος Θ. (1984), *Κριτική Παιδαγωγική και Εκπαιδευτική Πράξη*, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα
- Α. Γκράμισι, *Οι διανοούμενοι*, εκδ. ΣΤΟΧΑΣΤΗΣ, Αθήνα
- Γρόλλιος Γ. (1999), *Ιδεολογία Παιδαγωγική και Εκπαιδευτική Πολιτική*, Αθήνα, Gutenberg
- Δαμουλιανου Χ., «Το αίσθημα ικανοποίησης αντίδοτο στο φόρτο εργασίας», *Καθημερινή* 31-10-2004

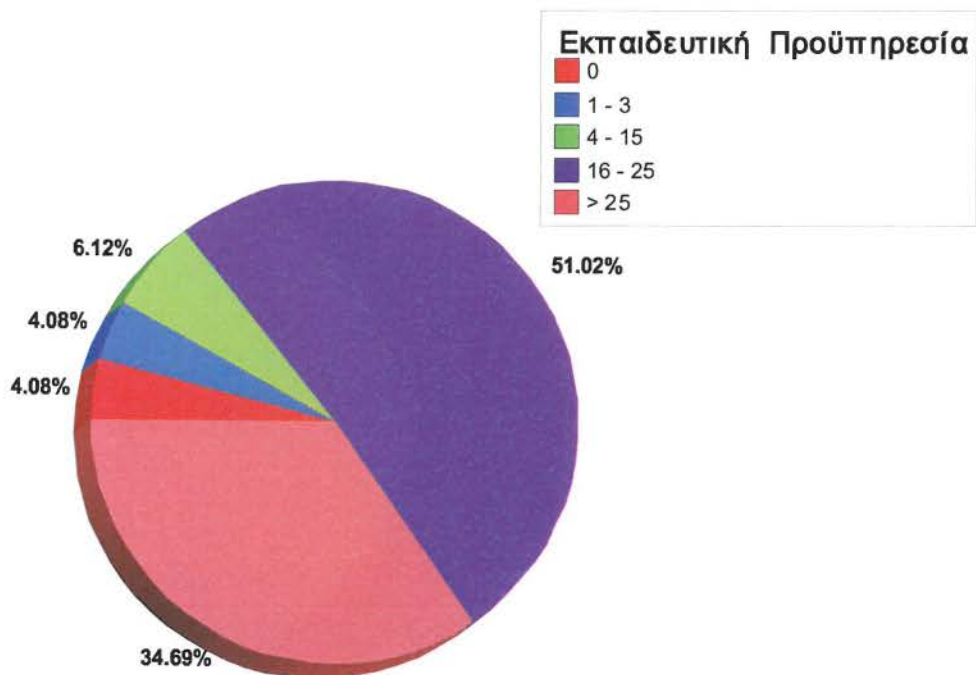
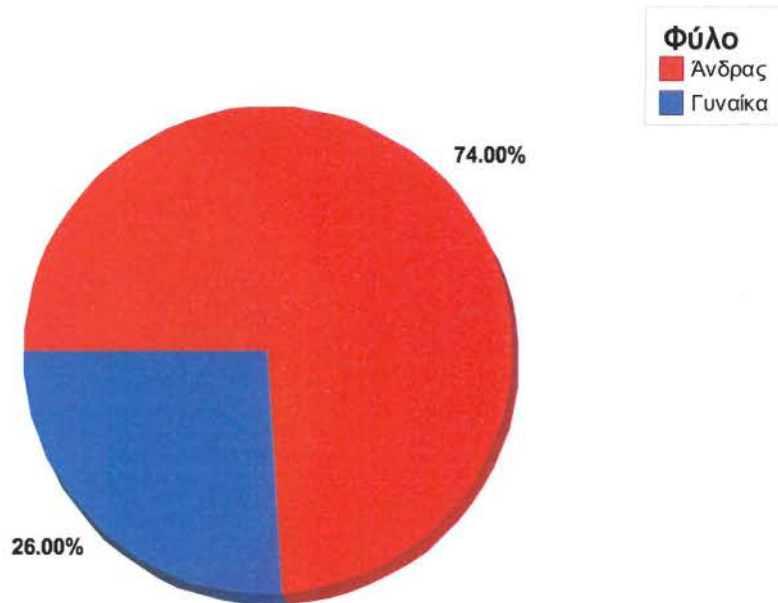


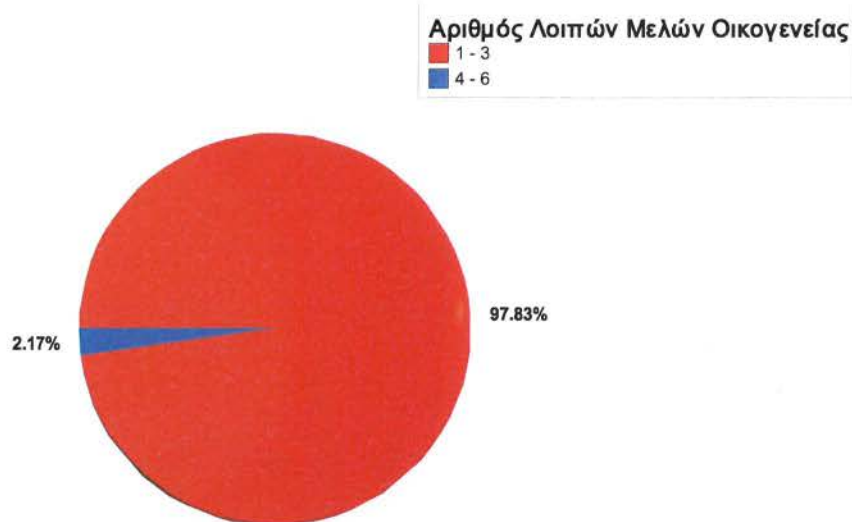
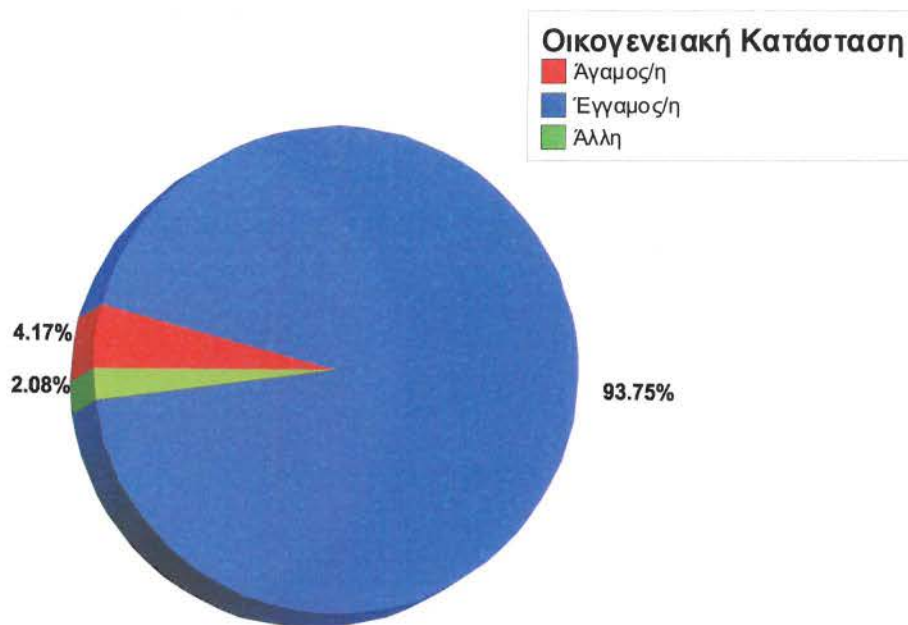
- Δημητρόπουλος Ε. (1998), Οι εκπαιδευτικοί και το επάγγελμά τους, Συμβολή στην ανάπτυξη μίας επαγγελματικής ψυχολογίας του Έλληνα εκπαιδευτικού, Αθήνα, Γρηγόρης
- Δημητρόπουλος Ε. (1999), Συμβουλευτική και Συμβουλευτική Ψυχολογία, Αθήνα, Γρηγόρης
- Εφημερίδα το ΒΗΜΑ, Συνέντευξη του Υπουργού Παιδείας Π. Ευθυμίου, «Επιστροφή στο σχολείο – Μία ειρηνική επανάσταση», Κυριακή 22 Ιουλίου 2001
- Εφημερίδα ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ (1-3-2008), Άρθρο του Υπουργού Παιδείας, Ευρυπίδη Στυλιανίδη στην εθνική ετήσια έκδοση «Η ΕΛΛΑΔΑ ΤΟΥ 2008» ..... ένα συγκριτικό πλεονέκτημα
- Ε. Ζαμπέτα, Η Εκπαιδευτική πολιτική στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, 1974 – 1990, εκδ. ΘΕΜΕΛΙΟ, Αθήνα, 1994
- Ηλίου Μ. (1994) Αποκέντρωση και στρατηγικές – εκπαιδευτικό προγραμματισμό, Σύγχρονη εκπαίδευση, τχ 75/1994, σελ 19-20
- Β. Κατσίκος, Χ. και Καββαδίας Γ. (2002), Η αξιολόγηση στην Εκπαίδευση, Αθήνα, Σεββόλος
- Καψάλης α. (1999), Ένα ελληνικό μοντέλο μικροδιδασκαλίας και η εφαρμογή του στην εκπαίδευση εκπαιδευτικών .....
- Καλατζοπούλου Μ. (2001), Ο Εκπαιδευτικό ως Στοχαζόμενος Επαγγελματίας, Αθήνα, Τυπωθήτω
- Κόκκος Α. (1998), Αρχές Μάθησης Ενηλίκων
- Λεμπέση Μ. – Καθημερινή (27-3-2005) – «Αναζητώντας το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. Επενδύοντας στους ανθρώπους επένδυση στην επιτυχία»
- Λούμπος Β. (1994) Εκπαιδευτική Πολιτική και αποκέντρωση, Λόγοι και Πράξη, τχ 57/1994, σελ. 64
- Γ. Μαυρογιώργος, Εκπαίδευση και όροι εργασίας των εκπαιδευτικών, Τάσεις και αντιφάσεις στην Ευρωπαϊκή Ένωση, περ. ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ, τευχ. 75
- Γ. Μαυρογιώργος, Εκπαιδευτικοί και Διδασκαλία, εκδ. ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ, Αθήνα, 1992
- Γ. Μαυρογιώργος, Εκπαιδευτικοί και Αξιολόγηση, εκδ. ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ, Αθήνα, 1993

- Μαυρογιώργος Γ. (1986), Κρατικός Έλεγχος, υπουργική εκπαίδευση πολιτική και λαϊκή συμμετοχή
- Μαυρογιώργος Γ. (1998), Τους εκπαιδευτικούς και τα μάτια σας, Σύγχρονη Εκπαίδευση
- Μαυρογιώργος Γ. (1999), Επιμόρφωση εκπαιδευτικών και επιμορφωτική πολιτική στην Ελλάδα
- Ματθαίου Δ. (1994), Σημειώσεις Συγκριτικής Παιδαγωγικής, Αθήνα, αυτοέκδοση
- Ματθαίου Δ. (2000), «Παγκοσμιοποίηση, Κοινωνία επίγνωσης και διαβίου εκπαίδευση, Οι Νέες Ορίζουσες του Εκπαιδευτικού Έργου» στο Νέα Παιδεία, τευχ. 93
- Ματθαίου Δ. (2000), Συγκριτική Σπονδή της Εκπαίδευσης, Θεωρήσεις και Ζησίματα, Αθήνα, αυτοέκδοση
- Μασαγγούραϊ Η. (2000), Η σχολική τάξη, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα
- Γ. Μαυροσκούφης, Το Μεταπολεμικό κράτος πρόνοιας και οι εκπαιδευτικοί, περ. ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ, τευχ. 40
- Γ. Μήλος, Η εκπαίδευση ως λειτουργία του κράτους, περ. ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ, τευχ. 40
- Μηλιός, Εκπαίδευση και Εξουσία, κριτική της καπιταλιστικής εκπαίδευσης, εκδ. ΘΕΩΡΙΑ, Αθήνα, 1996
- Νούτσος Χ. (1996), Ιδεολογία και Εκπαιδευτική Πολιτική, Αθήνα, Θεμέλιο
- Ξωχέλλης Π. (1989), Εκπαίδευση και Εκπαιδευτικός σήμερα
- Παμουκτσόγλου Α. (2001), «Προς μία αιτιολογική οπτική γεννημένο ή αποτελεσματικό δάσκαλο (έρευνα)»
- Παπαναούμ Ζ. (2000), Η βελτίωση του σχολείου και ο ρόλος των εκπαιδευτικών
- Πασιαρδής Π. & Πασιαρδή Γ. (2000), Αποτελεσματικά σχολεία, Πραγματικότητα ή Ουτοπία, Αθήνα, Τυπωθήτω
- Πασιαρδή Γ. – (2001), Το σχολικό κλίμα, Αθήνα, Τυποθήτω
- Πασιαρδής Π. (2004), Εκπαιδευτική Ηγεσία, Αθήνα, Μεταίχμιο
- Ρέππας Χρήστος - Εκπαιδευτική και νεοφιλελευθερες αναδιαρθρώσεις στην Εκπαίδευση

- Ρες Γ. (2005), Η δημιουργία, η ανάπτυξη και η λειτουργία δικτύων και συμπράξεων για το άνοιγμα και την εν γένει ανταπόκριση ενός εκπαιδευτικού συστήματος στις σύγχρονες επιταγές, *Η λέσχη των Εκπαιδευτικών*, 34, 43-48
- Σαϊτή Α. (2000), *Εκπαίδευση και Οικονομική Ανάπτυξη*, Αθήνα, Τυποθήτω
- Σαϊτης Χ. (2005), *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Αθήνα
- Τσούλιας Ν. (1995) Αποκέντρωση: μία πρόκληση για την εκπαιδευτική κοινότητα, *Το Σχολείο του Μέλλοντος*, τχ 13/1995, σελ. 3
- Χατζηπαντελή Π. (1999), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα, Μεταίχμιο
- Everard B. & Morris G. (1999), *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*
- M. Apple, *Εκπαίδευση και Εξουσία*, εκδ. ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΣ, Θεσσαλονίκη, 1993
- M. Apple, *Εκσυγχρονισμός και Συντηρητισμός στην Εκπαίδευση*, εκδ. Μεταίχμιο, Αθήνα, 2000
- Carren & Kemmis S. (1997), *Για μια κριτική Εκπαιδευτική Θεωρία*, Αθήνα, Κώδικος
- Day C. (2003), *Η εξέλιξη των εκπαιδευτικών*, Αθήνα, Δαρδανός
- Fullon M. & Hargreaves A. (1992), *Η εξέλιξη των εκπαιδευτικών*, Αθήνα, Πατάκης
- G Neave, *Οι εκπαιδευτικοί. Οι προοπτικές για το εκπαιδευτικό επάγγελμα στην Ευρώπη*, εκδ. ΈΚΦΡΑΣΗ, Αθήνα, 1998

## Παράρτημα Α΄





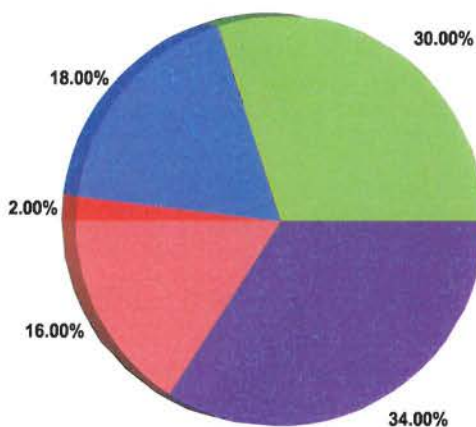
**Βασικό Πτυχίο**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Παιδαγωγική ς ακαδημίας	23	46.0	46.0	46.0
	Θεολόγος	2	4.0	4.0	50.0
	Μαθηματικός	8	16.0	16.0	66.0
	Μηχανολόγ ς	2	4.0	4.0	70.0
	Οικονομολόγ ος	2	4.0	4.0	74.0
	Φιλολόγος	7	14.0	14.0	88.0
	Φυσικής αγωγής	2	4.0	4.0	92.0
	Φυσικός	4	8.0	8.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Σημείωση:** Στα παρακάτω γραφήματα όταν γράφουμε την φράση δεν αληθεύει εννοούμε δεν αληθεύει ή αληθεύει ελάχιστα και όταν γράφουμε την λέξη αληθεύει εννοούμε αληθεύει εξ ολοκλήρου ή αληθεύει ως επί το πλείστον.

**Το συγκεκριμένο σχολείο σαφώς επιδεικνύει ότι μπορεί να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες όπου και όταν απαιτείται**

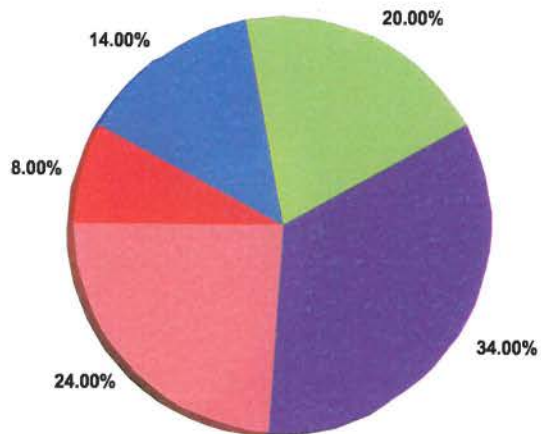
- Δεν αληθεύει
- Αληθεύει ελάχιστα
- Αληθεύει μερικώς
- Αληθεύει ως επί το πλείστον
- Αληθεύει εξ ολοκλήρου



Από το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε ότι το 40% του δείγματος πιστεύει ότι αληθεύει το ότι το συγκεκριμένο σχολείο σαφώς επιδεικνύει ότι μπορεί να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες όπου και όταν απαιτείται, το 30% πιστεύει ότι αληθεύει μερικώς και το υπόλοιπο 20% πιστεύει ότι δεν αληθεύει.

**Σ' αυτό το σχολείο οι εργαζόμενοι έχουν σαφώς καθορισμένους στόχους**

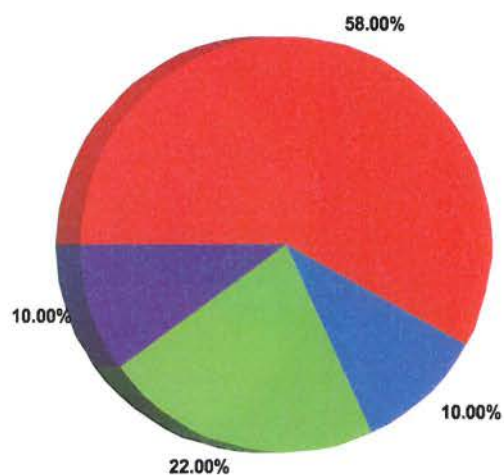
- Δεν αληθεύει
- Αληθεύει ελάχιστα
- Αληθεύει μερικώς
- Αληθεύει ως επί το πλείστον
- Αληθεύει εξ ολοκλήρου



Από το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε ότι το 58% του δείγματος πιστεύει ότι αληθεύει σε αυτό το σχολείο οι εργαζόμενοι να έχουν σαφώς καθορισμένους στόχους, το 20% πιστεύει ότι αληθεύει μερικώς και το υπόλοιπο 22% πιστεύει ότι δεν αληθεύει.

**Σ' αυτό το σχολείο η πολυπλοκότητα των ρόλων και των καθηκόντων των εργαζομένων είναι τόσο μεγάλη ώστε η διεύθυνση έχει εγκαταλείψει κάθε προσπάθεια συντονισμού μεταξύ τους και έχει αποδειχθεί, ως αναπόφευκτο, έναν μεγάλο βαθμό ασάφειας.**

- Δεν αληθεύει
- Αληθεύει ελάχιστα
- Αληθεύει μερικώς
- Αληθεύει ως επί το πλείστον

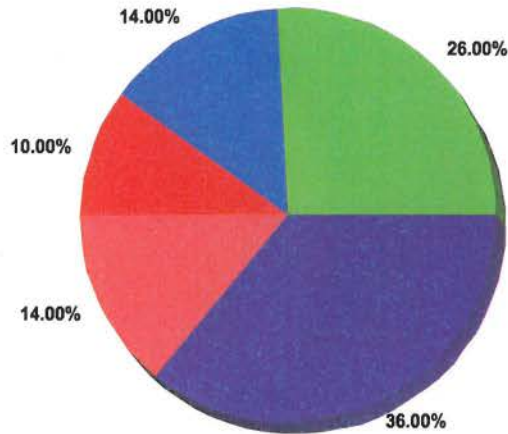


Από το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε ότι το 10% του δείγματος πιστεύει ότι αληθεύει σε αυτό το σχολείο η πολυπλοκότητα των ρόλων και των καθηκόντων των εργαζομένων είναι τόσο μεγάλη ώστε η διεύθυνση έχει εγκαταλείψει κάθε προσπάθεια συντονισμού μεταξύ τους και έχει αποδειχθεί, ως αναπόφευκτο, έναν μεγάλο βαθμό ασάφειας, το 22% πιστεύει ότι αληθεύει μερικώς και το υπόλοιπο 68% πιστεύει ότι δεν αληθεύει.



**Αυτό το σχολείο προσφέρει εξατομικευμένη προσοχή σε όλα τα παιδιά και μέλη της κοινότητας που υπηρετεί.**

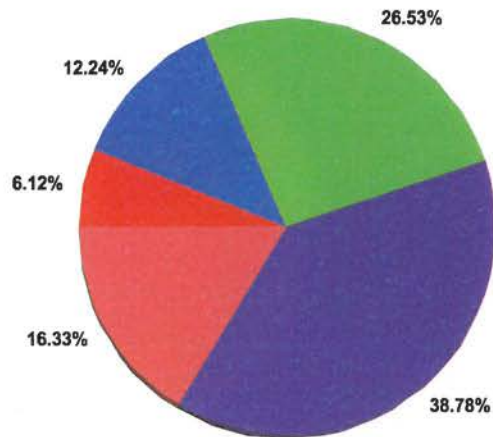
- Δεν αληθεύει
- Αληθεύει ελάχιστα
- Αληθεύει μερικώς
- Αληθεύει ως επί το πλείστον
- Αληθεύει εξ ολοκλήρου



Από το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε ότι το 50% του δείγματος πιστεύει ότι αληθεύει ότι το σχολείο προσφέρει εξατομικευμένη προσοχή σε όλα τα παιδιά και μέλη της κοινότητας που υπηρετεί, το 26% πιστεύει ότι αληθεύει μερικώς και το υπόλοιπο 24% πιστεύει ότι δεν αληθεύει.

**Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο πιστεύουν στην αρχή της αποδοχής του άλλου όπως είναι παρά στην προσπάθεια αλλαγής του.**

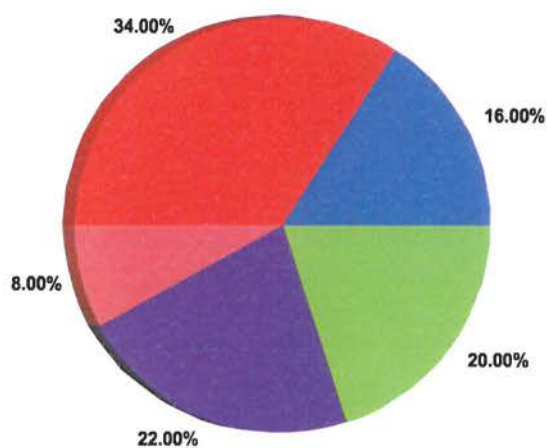
- Δεν αληθεύει
- Αληθεύει ελάχιστα
- Αληθεύει μερικώς
- Αληθεύει ως επί το πλείστον
- Αληθεύει εξ ολοκλήρου



Από το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε ότι το 55% του δείγματος πιστεύει ότι αληθεύει σ' αυτό το σχολείο πιστεύουν στην αρχή της αποδοχής του άλλου όπως είναι παρά στην προσπάθεια αλλαγής του, το 26.53% πιστεύει ότι αληθεύει μερικώς και το υπόλοιπο 18.36% πιστεύει ότι δεν αληθεύει.

Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο συμφωνούν ότι δεν υπάρχει λόγος να προσπαθούν να αντιμετωπίσουν καταστάσεις, οι οποίες τους επιβάλλονται από το εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. κράτος, περιφέρεια, νομαρχία, ισχυροί οργανισμοί και ενώσεις κ.λ.π).

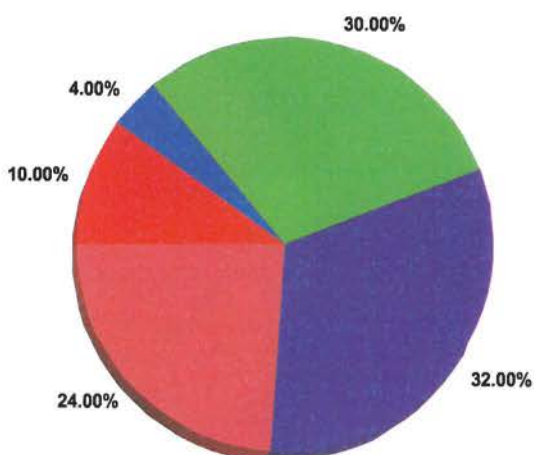
- Δεν αληθεύει
- Αληθεύει ελάχιστα
- Αληθεύει μερικώς
- Αληθεύει ως επί το πλείστον
- Αληθεύει εξ ολοκλήρου



Από το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε ότι το 30% πιστεύει ότι είναι αλήθεια οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο να συμφωνούν ότι δεν υπάρχει λόγος να αντιμετωπίσουν καταστάσεις, οι οποίες τους επιβάλλονται από το εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. κράτος, περιφέρεια, νομαρχία, ισχυροί οργανισμοί και ενώσεις κ.λ.π), το 20% πιστεύει ότι αληθεύει μερικώς και το υπόλοιπο 50% πιστεύει ότι δεν αληθεύει.

**Σ' αυτό το σχολείο οι εργαζόμενοι κάνουν ότι καλύτερο μπορούν με μικρή πίεση για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.**

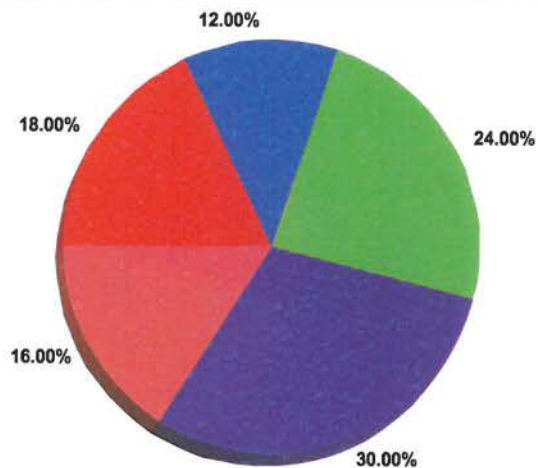
- Δεν αληθεύει
- Αληθεύει ελάχιστα
- Αληθεύει μερικώς
- Αληθεύει ως επί το πλείστον
- Αληθεύει εξ ολοκλήρου



Από το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε ότι το 56% του δείγματος πιστεύει ότι αληθεύει σε αυτό το σχολείο οι εργαζόμενοι να κάνουν ότι καλύτερο μπορούν με μικρή πίεση για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, το 30% πιστεύει ότι αληθεύει μερικώς και το υπόλοιπο 14% πιστεύει ότι δεν αληθεύει.

**Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο πιστεύουν ότι ο καθένας θα πρέπει να αφεθεί ελεύθερος να κάνει αυτό που προσωπικά πιστεύει.**

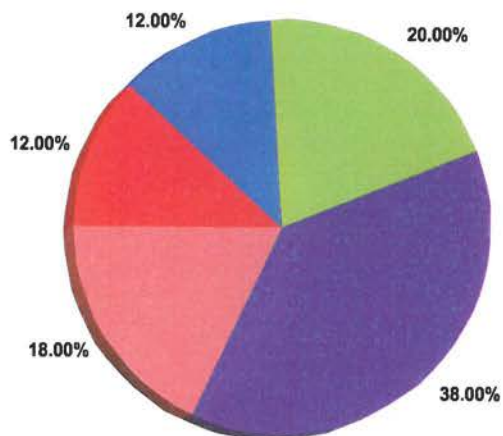
- Δεν αληθεύει
- Αληθεύει ελάχιστα
- Αληθεύει μερικώς
- Αληθεύει ως επί το πλείστον
- Αληθεύει εξ ολοκλήρου



Από το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε ότι το 46% του δείγματος πιστεύει ότι αληθεύει οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο να πιστεύουν ότι ο καθένας θα πρέπει να αφεθεί ελεύθερος να κάνει αυτό που προσωπικά πιστεύει, το 24% πιστεύει ότι αληθεύει μερικώς και το υπόλοιπο 30% πιστεύει ότι δεν αληθεύει.

**Αυτό το σχολείο είναι ευέλικτο και ανταποκρίνεται άμεσα σε προβλήματα και ανάγκες της κοινότητας, κυβερνητικών και άλλων ενδιαφερόμενων φορέων.**

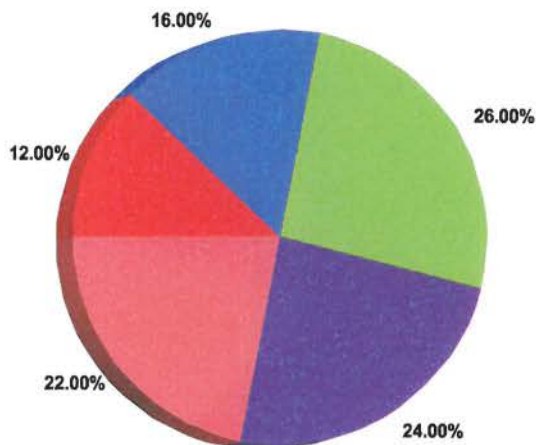
- Δεν αληθεύει
- Αληθεύει ελάχιστα
- Αληθεύει μερικώς
- Αληθεύει ως επί το πλείστον
- Αληθεύει εξ ολοκλήρου



Από το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε ότι το 56% του δείγματος πιστεύει ότι είναι αλήθεια ότι το σχολείο είναι ευέλικτο και ανταποκρίνεται άμεσα σε προβλήματα και ανάγκες της κοινότητας, κυβερνητικών και άλλων ενδιαφερόμενων φορέων, το 20% πιστεύει ότι αληθεύει μερικώς και το υπόλοιπο 24% πιστεύει ότι δεν αληθεύει.

**Αυτό το σχολείο έχει αναπτύξει ένα σταθερό σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω και προτύπων συμπεριφοράς.**

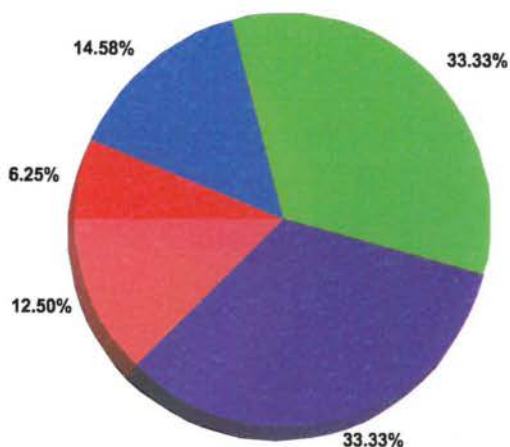
- Δεν αληθεύει
- Αληθεύει ελάχιστα
- Αληθεύει μερικώς
- Αληθεύει ως επί το πλείστον
- Αληθεύει εξ ολοκλήρου



Από το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε ότι το 56% του δείγματος πιστεύει ότι αληθεύει ότι αυτό το σχολείο έχει αναπτύξει ένα σταθερό σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω και προτύπων συμπεριφοράς, το 26% πιστεύει ότι αληθεύει μερικώς και το υπόλοιπο 28% πιστεύει ότι δεν αληθεύει.

**Όταν υπάρχει αναγκαιότητα αλλαγών, ο καθένας σ' αυτό το σχολείο έχουν μια ξεκάθαρη ιδέα για το είδος των δραστηριοτήτων που είναι ή δεν είναι αποδεκτό.**

- Δεν αληθεύει
- Αληθεύει ελάχιστα
- Αληθεύει μερικώς
- Αληθεύει ως επί το πλείστον
- Αληθεύει εξ ολοκλήρου

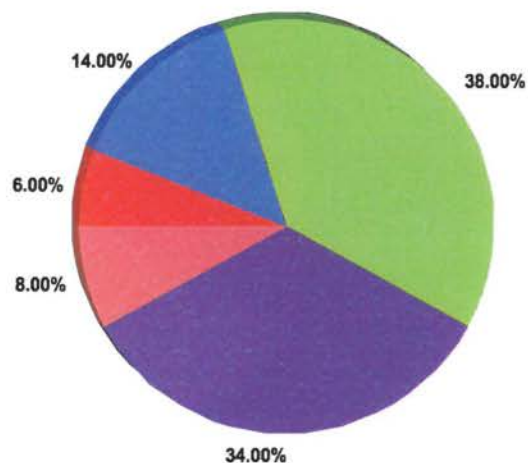


Από το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε ότι το 45.83% του δείγματος πιστεύει ότι αληθεύει όταν υπάρχει αναγκαιότητα αλλαγών, ο καθένας σ' αυτό το σχολείο έχει μια ξεκάθαρη ιδέα για το είδος των δραστηριοτήτων που είναι ή δεν είναι αποδεκτές, το 33.33% πιστεύει ότι αληθεύει μερικώς και το υπόλοιπο 20.83% πιστεύει ότι δεν αληθεύει.



**Σ' αυτό το σχολείο, η ατομική δράση διοχετεύεται στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού ως σύνολο παρά στην επίτευξη των στόχων των δασκάλων ως άτομα ή της διεύθυνσης.**

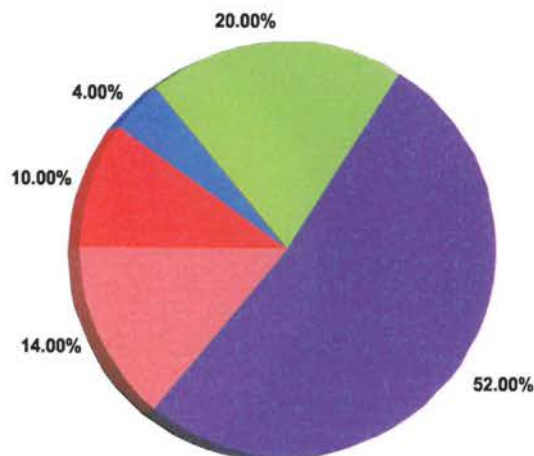
- Δεν αληθεύει
- Αληθεύει ελάχιστα
- Αληθεύει μερικώς
- Αληθεύει ως επί το πλείστον
- Αληθεύει εξ ολοκλήρου



Από το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε ότι το 42% του δείγματος πιστεύει ότι αληθεύει ότι σ' αυτό το σχολείο, η ατομική δράση διοχετεύεται στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού ως σύνολο παρά στην επίτευξη των στόχων των δασκάλων ως άτομα ή της διεύθυνσης, το 38% πιστεύει ότι αληθεύει μερικώς και το υπόλοιπο 20% πιστεύει ότι δεν αληθεύει.

**Σ' αυτό το σχολείο η διεύθυνση πιστεύει στην διασφάλιση ότι όλα γίνονται σύμφωνα με τον σχεδιασμό που έχει καταστρώσει.**

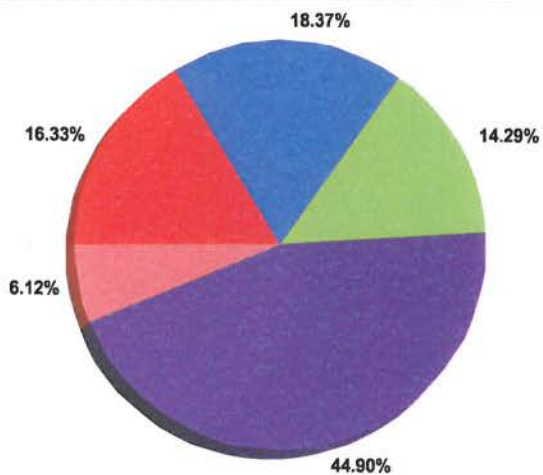
- Δεν αληθεύει
- Αληθεύει ελάχιστα
- Αληθεύει μερικώς
- Αληθεύει ως επί το πλείστον
- Αληθεύει εξ ολοκλήρου



Από το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε ότι το 66% του δείγματος πιστεύει ότι είναι αλήθεια ότι σ' αυτό το σχολείο η διεύθυνση πιστεύει στην διασφάλιση ότι όλα γίνονται σύμφωνα με τον σχεδιασμό που έχει καταστρώσει, το 20% πιστεύει ότι αληθεύει μερικώς και το υπόλοιπο 14% πιστεύει ότι δεν αληθεύει.

**Αυτό το σχολείο επικεντρώνεται στην δημιουργία καινοτομιών και προσφοράς νέων υπηρεσιών όπου θα μπορούσε να υπάρξει ζήτηση.**

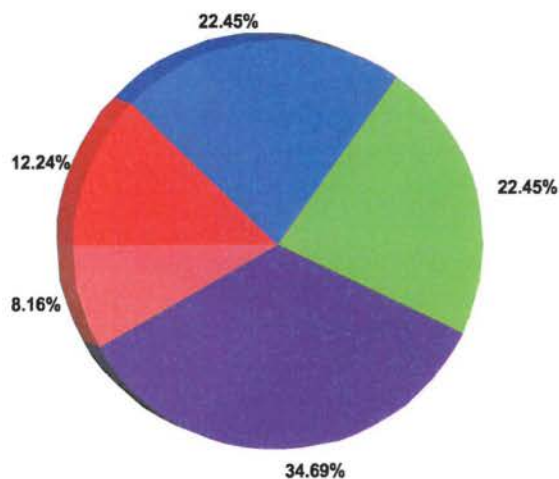
- Δεν αληθεύει
- Αληθεύει ελάχιστα
- Αληθεύει μερικώς
- Αληθεύει ως επί το πλείστον
- Αληθεύει εξ ολοκλήρου



Από το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε ότι το 51.02% του δείγματος πιστεύει ότι αληθεύει ότι αυτό το σχολείο επικεντρώνεται στην δημιουργία καινοτομιών και προσφοράς νέων υπηρεσιών όπου θα μπορούσε να υπάρξει ζήτηση, το 14.29% πιστεύει ότι αληθεύει μερικώς και το υπόλοιπο 32.7% πιστεύει ότι δεν αληθεύει.

Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο βασίζονται ο ένας στον άλλο για την κατανόηση αυτών που πραγματικά συμβαίνουν και τους λόγους για τους οποίους συμβαίνουν.

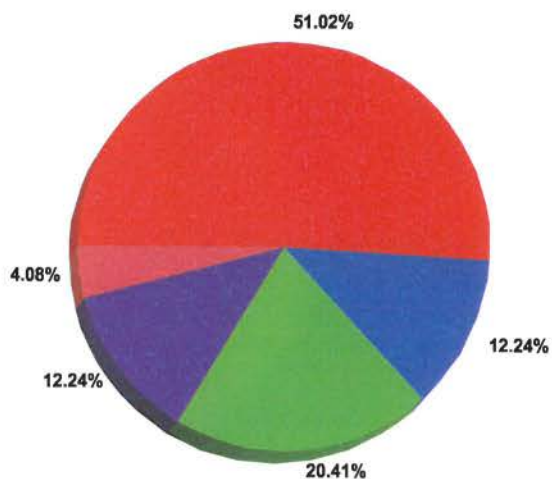
- Δεν αληθεύει
- Αληθεύει ελάχιστα
- Αληθεύει μερικώς
- Αληθεύει ως επί το πλείστον
- Αληθεύει εξ ολοκλήρου



Από το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε ότι το 42.85% του δείγματος πιστεύει ότι αληθεύει ότι οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο βασίζονται ο ένας στον άλλο για την κατανόηση αυτών που πραγματικά συμβαίνουν και τους λόγους για τους οποίους συμβαίνουν, το 22.45% πιστεύει ότι αληθεύει μερικώς και το υπόλοιπο 34.69% πιστεύει ότι δεν αληθεύει.

**Σ' αυτό το σχολείο η πίεση για την διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης είναι τόσο μεγάλη ώστε να μην ήταν σε θέση ν' ανταποκριθεί στις συγκεκριμένες απαιτήσεις.**

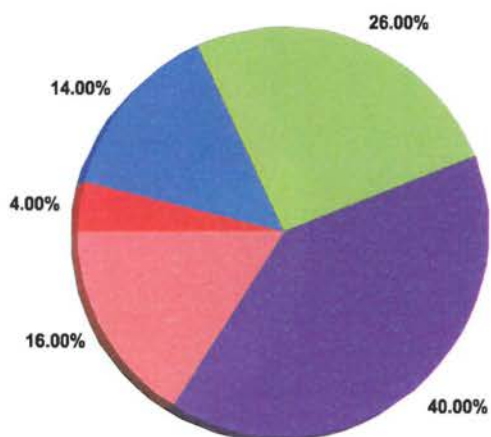
- Δεν αληθεύει
- Αληθεύει ελάχιστα
- Αληθεύει μερικώς
- Αληθεύει ως επί το πλείστον
- Αληθεύει εξ ολοκλήρου



Από το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε ότι το 16.32% του δείγματος πιστεύει ότι αληθεύει σ' αυτό το σχολείο ότι η πίεση για την διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης είναι τόσο μεγάλη ώστε να μην ήταν σε θέση ν' ανταποκριθεί στις συγκεκριμένες απαιτήσεις, το 20.41% πιστεύει ότι αληθεύει μερικώς και το υπόλοιπο 63.26% πιστεύει ότι δεν αληθεύει.

**Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο χειρίζονται αποτελεσματικά τα προβλήματα που αφορούν τον προσδιορισμό και την επίτευξη στόχων.**

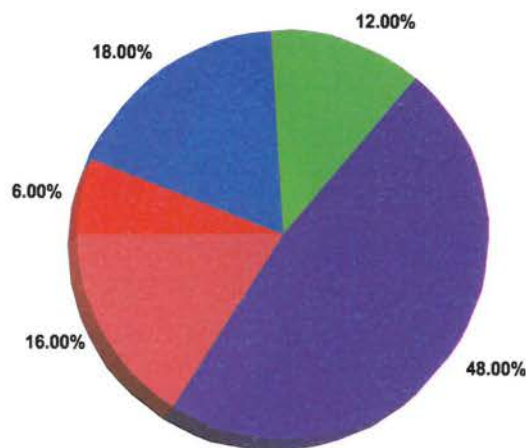
- Δεν αληθεύει
- Αληθεύει ελάχιστα
- Αληθεύει μερικώς
- Αληθεύει ως επί το πλείστον
- Αληθεύει εξ ολοκλήρου



Από το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε ότι το 56% του δείγματος πιστεύει ότι αληθεύει ότι οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο χειρίζονται αποτελεσματικά τα προβλήματα που αφορούν τον προσδιορισμό και την επίτευξη στόχων, το 26% πιστεύει ότι αληθεύει μερικώς και το υπόλοιπο 18% πιστεύει ότι δεν αληθεύει.

**Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο κατανοούν σαφέστατα τα καθήκοντα τους και πως αυτά σχετίζονται με τα καθήκοντα αυτών με τους οποίους πρέπει να συνεργασθούν.**

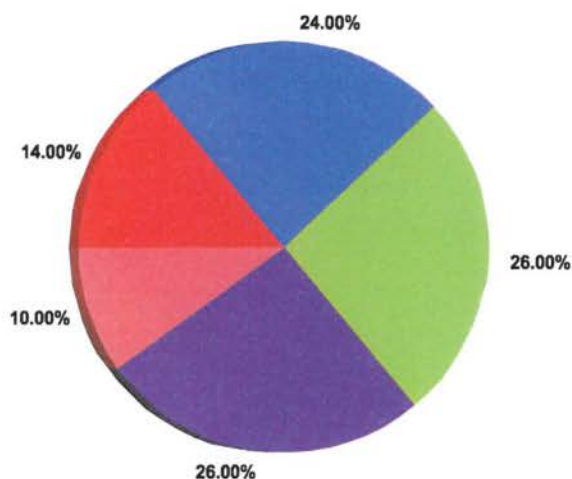
- Δεν αληθεύει
- Αληθεύει ελάχιστα
- Αληθεύει μερικώς
- Αληθεύει ως επί το πλείστον
- Αληθεύει εξ ολοκλήρου



Από το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε ότι το 64% του δείγματος πιστεύει ότι αληθεύει ότι οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο κατανοούν σαφέστατα τα καθήκοντα τους και πως αυτά σχετίζονται με τα καθήκοντα αυτών με τους οποίους πρέπει να συνεργασθούν, το 12% πιστεύει ότι αληθεύει μερικώς και το υπόλοιπο 24% πιστεύει ότι δεν αληθεύει.

**Αυτό το σχολείο αναπτύσσει σχέδια, σχεδιάζει νέα προγράμματα και προσφέρει νέες υπηρεσίες που είναι φυσικές προεκτάσεις των ήδη υπαρχόντων δραστηριοτήτων και δυνατοτήτων.**

- Δεν αληθεύει
- Αληθεύει ελάχιστα
- Αληθεύει μερικώς
- Αληθεύει ως επί το πλείστον
- Αληθεύει εξ ολοκλήρου

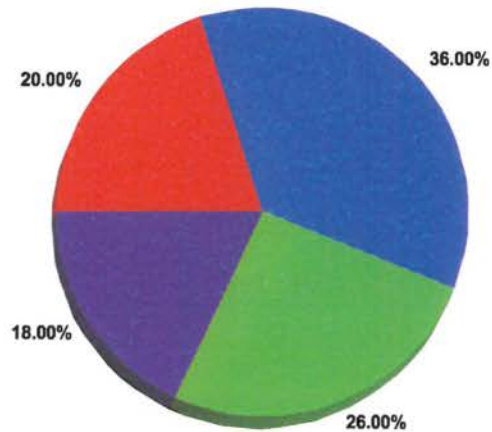


Από το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε ότι το 36% του δείγματος πιστεύει ότι αληθεύει ότι αυτό το σχολείο αναπτύσσει σχέδια, σχεδιάζει νέα προγράμματα και προσφέρει νέες υπηρεσίες που είναι φυσικές προεκτάσεις των ήδη υπαρχόντων δραστηριοτήτων και δυνατοτήτων, το 26% πιστεύει ότι αληθεύει μερικώς και το υπόλοιπο 38% πιστεύει ότι δεν αληθεύει.



**Σ' αυτό το σχολείο αναμένεται οι εργαζόμενοι να υποστηρίξουν τις απόψεις και τα πιστεύω τους με συγκεκριμένα δεδομένα.**

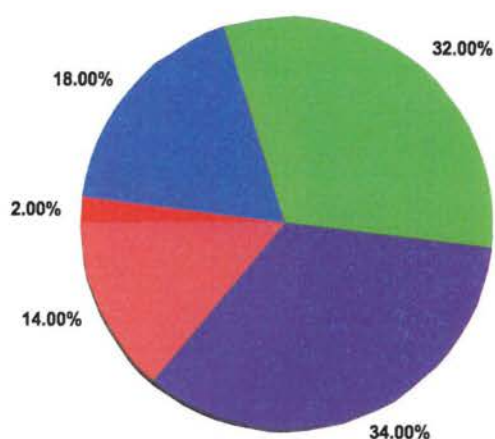
- Αληθεύει ελάχιστα
- Αληθεύει μερικώς
- Αληθεύει ως επί το πλείστον
- Αληθεύει εξ ολοκλήρου



Από το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε ότι το 18% του δείγματος πιστεύει ότι αληθεύει ότι σ' αυτό το σχολείο αναμένεται οι εργαζόμενοι να υποστηρίξουν τις απόψεις και τα πιστεύω τους με συγκεκριμένα δεδομένα, το 26% πιστεύει ότι αληθεύει μερικώς και το υπόλοιπο 56% πιστεύει ότι δεν αληθεύει.

**Σ' αυτό το σχολείο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μπορούν να επιδρούν, να ελέγχουν ή να εργάζονται εποικοδομητικά με σημαντικούς παράγοντες και δυνάμεις του περιβάλλοντος.**

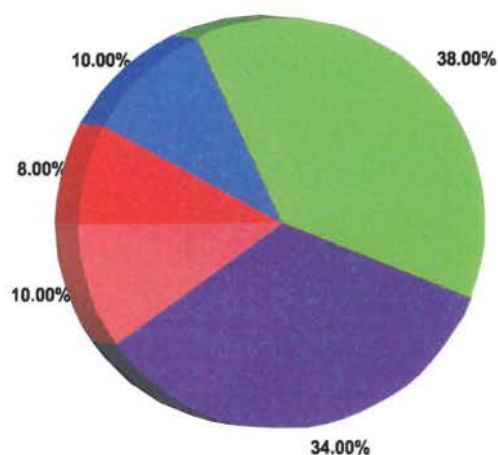
- Δεν αληθεύει
- Αληθεύει ελάχιστα
- Αληθεύει μερικώς
- Αληθεύει ως επί το πλείστον
- Αληθεύει εξ ολοκλήρου



Από το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε ότι το 48% του δείγματος πιστεύει ότι αληθεύει ότι σ' αυτό το σχολείο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μπορούν να επιδρούν, να ελέγχουν ή να εργάζονται εποικοδομητικά με σημαντικούς παράγοντες και δυνάμεις του περιβάλλοντος, το 32% πιστεύει ότι αληθεύει μερικώς και το υπόλοιπο 20% πιστεύει ότι δεν αληθεύει.

**Οι περισσότεροι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο έχουν τους προσωπικούς τους στόχους οι οποίοι μπορεί να είναι ή να μην είναι συμβατοί με τους στόχους των άλλων.**

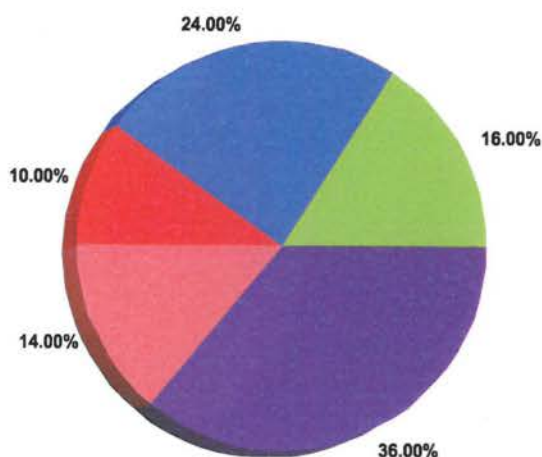
- Δεν αληθεύει
- Αληθεύει ελάχιστα
- Αληθεύει μερικώς
- Αληθεύει ως επί το πλείστον
- Αληθεύει εξ ολοκλήρου



Από το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε ότι το 44% του δείγματος πιστεύει ότι αληθεύει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο έχουν τους προσωπικούς τους στόχους οι οποίοι μπορεί να είναι ή να μην είναι συμβατοί με τους στόχους των άλλων, το 38% πιστεύει ότι αληθεύει μερικώς και το υπόλοιπο 18% πιστεύει ότι δεν αληθεύει.

**Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο πιστεύουν στην ομαδική εργασία, προτιμώντας την συνεργασία από τον ανταγωνισμό.**

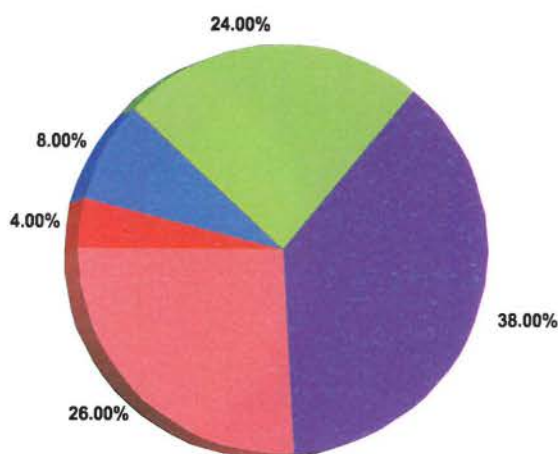
- Δεν αληθεύει
- Αληθεύει ελάχιστα
- Αληθεύει μερικώς
- Αληθεύει ως επί το πλείστον
- Αληθεύει εξ ολοκλήρου



Από το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε ότι το 50% του δείγματος πιστεύει ότι αληθεύει ότι οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο πιστεύουν στην ομαδική εργασία, προτιμώντας την συνεργασία από τον ανταγωνισμό, το 16% πιστεύει ότι αληθεύει μερικώς και το υπόλοιπο 34% πιστεύει ότι δεν αληθεύει.

**Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο συμφωνούν ότι όταν δοκιμάζονται νέα προγράμματα ή συνεργασίες θα πρέπει πρώτα να εξασφαλίσουμε ότι είναι απαραίτητα και ότι θα ωφελήσουν αυτούς στους οποίους απευθύνεται.**

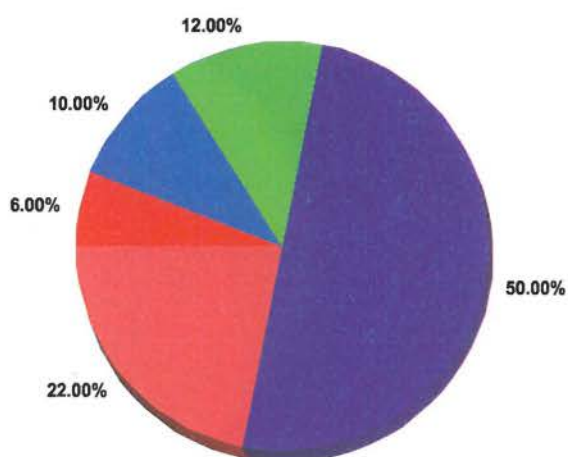
- Δεν αληθεύει
- Αληθεύει ελάχιστα
- Αληθεύει μερικώς
- Αληθεύει ως επί το πλείστον
- Αληθεύει εξ ολοκλήρου



Από το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε ότι το 64% του δείγματος πιστεύει ότι αληθεύει ότι οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο συμφωνούν ότι όταν δοκιμάζονται νέα προγράμματα ή συνεργασίες θα πρέπει πρώτα να εξασφαλίσουμε ότι είναι απαραίτητα και ότι θα ωφελήσουν αυτούς στους οποίους απευθύνεται, το 24% πιστεύει ότι αληθεύει μερικώς και το υπόλοιπο 12% πιστεύει ότι δεν αληθεύει.

Σ' αυτό το σχολείο είναι αποδεκτό οι εργαζόμενοι να έχουν το δικό τους τρόπο να βλέπουν τα πράγματα και να ερμηνεύουν τις καταστάσεις.

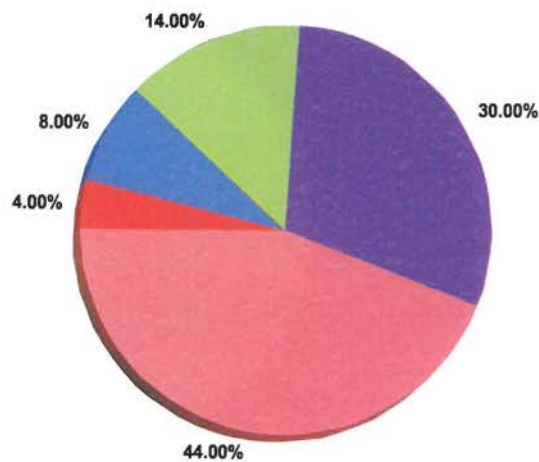
- Δεν αληθεύει
- Αληθεύει ελάχιστα
- Αληθεύει μερικώς
- Αληθεύει ως επί το πλείστον
- Αληθεύει εξ ολοκλήρου



Από το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε ότι το 72% του δείγματος πιστεύει ότι αληθεύει ότι σ' αυτό το σχολείο είναι αποδεκτό οι εργαζόμενοι να έχουν το δικό τους τρόπο να βλέπουν τα πράγματα και να ερμηνεύουν τις καταστάσεις, το 12% πιστεύει ότι αληθεύει μερικώς και το υπόλοιπο 16% πιστεύει ότι δεν αληθεύει.

**Σ' αυτό το σχολείο πιστεύουμε ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη (γονείς, τοπική αυτοδιοίκηση, μέλη σχολικής επιτροπής, διευθύνσεις εκπαίδευσης και προμηθευτές) θα πρέπει να γίνονται πολύτιμοι σύμμαχοι.**

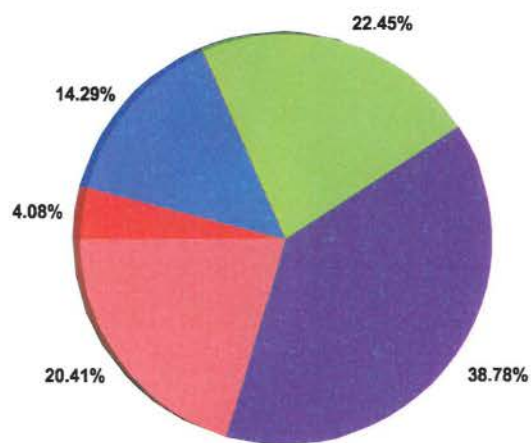
- Δεν αληθεύει
- Αληθεύει ελάχιστα
- Αληθεύει μερικώς
- Αληθεύει ως επί το πλείστον
- Αληθεύει εξ ολοκλήρου



Από το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε ότι το 74% του δείγματος πιστεύει ότι αληθεύει ότι σ' αυτό το σχολείο πιστεύουμε ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη (γονείς, τοπική αυτοδιοίκηση, μέλη σχολικής επιτροπής, διευθύνσεις εκπαίδευσης και προμηθευτές) θα πρέπει να γίνονται πολύτιμοι σύμμαχοι, το 14% πιστεύει ότι αληθεύει μερικώς και το υπόλοιπο 12% πιστεύει ότι δεν αληθεύει.

**Η ενεργός δράση για την επίτευξη νέων στόχων εκτιμάται σ' αυτό το σχολείο περισσότερο από την διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης.**

- Δεν αληθεύει
- Αληθεύει ελάχιστα
- Αληθεύει μερικώς
- Αληθεύει ως επί το πλείστον
- Αληθεύει εξ ολοκλήρου

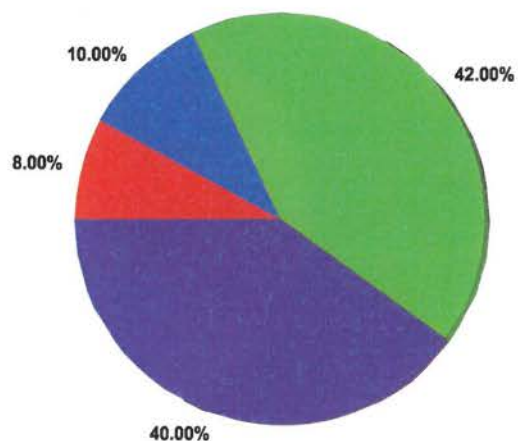


Από το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε ότι το 59.19% του δείγματος πιστεύει ότι αληθεύει ότι η ενεργός δράση για την επίτευξη νέων στόχων εκτιμάται σ' αυτό το σχολείο περισσότερο από την διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης, το 22.45% πιστεύει ότι αληθεύει μερικώς και το υπόλοιπο 18.37% πιστεύει ότι δεν αληθεύει.



**Η διασφάλιση του αποτελεσματικού συντονισμού σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας (διεύθυνσης και προσωπικού) πρέπει να αποτελεί υπευθυνότητα όλων των εμπλεκόμενων και όχι μόνο της διεύθυνσης του σχολείου.**

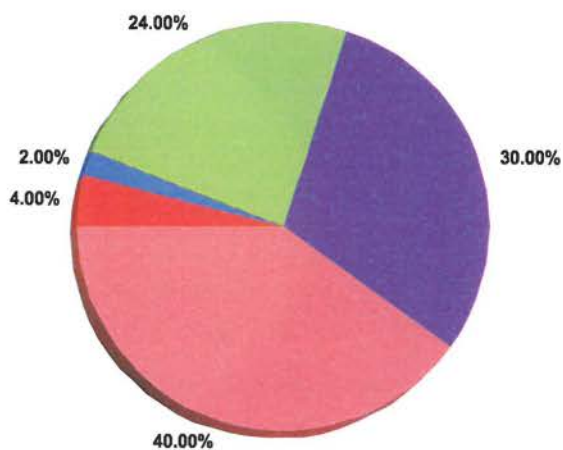
- Αληθεύει ελάχιστα
- Αληθεύει μερικώς
- Αληθεύει ως επί το πλείστον
- Αληθεύει εξ ολοκλήρου



Από το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε ότι το 40% του δείγματος πιστεύει ότι αληθεύει ότι η διασφάλιση του αποτελεσματικού συντονισμού σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας (διεύθυνσης και προσωπικού) πρέπει να αποτελεί υπευθυνότητα όλων των εμπλεκόμενων και όχι μόνο της διεύθυνσης του σχολείου, το 42% πιστεύει ότι αληθεύει μερικώς και το υπόλοιπο 18% πιστεύει ότι δεν αληθεύει.

Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο πιστεύουν ότι είναι σημαντικό ν' ακούγονται αυτά που έχουν να πουν οι δάσκαλοι, οι γονείς, η διεύθυνση εκπαίδευσης, η σχολική επιτροπή και τα μέλη της κοινότητας αν θέλουμε να πετύχουμε του στόχους μας.

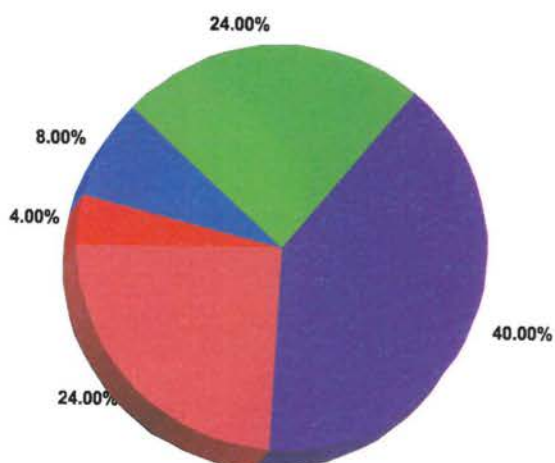
- Δεν αληθεύει
- Αληθεύει ελάχιστα
- Αληθεύει μερικώς
- Αληθεύει ως επί το πλείστον
- Αληθεύει εξ ολοκλήρου



Από το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε ότι το 70% του δείγματος πιστεύει ότι αληθεύει ότι οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο πιστεύουν ότι είναι σημαντικό ν' ακούγονται αυτά που έχουν να πουν οι δάσκαλοι, οι γονείς, η διεύθυνση εκπαίδευσης, η σχολική επιτροπή και τα μέλη της κοινότητας αν θέλουμε να πετύχουμε του στόχους μας, το 24% πιστεύει ότι αληθεύει μερικώς και το υπόλοιπο 6% πιστεύει ότι δεν αληθεύει.

Σ' αυτό το σχολείο ο καθένας πιστεύει ακράδαντα σ' ένα κοινό σύστημα βασικών αξιών αναφορικά με πως οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συνεργάζονται για να επιλύουν κοινά προβλήματα και να επιτυγχάνουν κοινούς στόχους.

- Δεν αληθεύει
- Αληθεύει ελάχιστα
- Αληθεύει μερικώς
- Αληθεύει ως επί το πλείστον
- Αληθεύει εξ ολοκλήρου



Από το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε ότι το 64% του δείγματος πιστεύει ότι αληθεύει ότι σ' αυτό το σχολείο ο καθένας πιστεύει ακράδαντα σ' ένα κοινό σύστημα βασικών αξιών αναφορικά με πως οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συνεργάζονται για να επιλύουν κοινά προβλήματα και να επιτυγχάνουν κοινούς στόχους, το 24% πιστεύει ότι αληθεύει μερικώς και το υπόλοιπο 12% πιστεύει ότι δεν αληθεύει.

## Παράρτημα Β'

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Most Extreme Difference:			Kolmogorov-Smirnov Asymp. Sig. (2-tailed)
	Absolute	Positive	Negative	
Το συγκεκριμένο σχολείο σαφώς επιδεικνύει ότι μπορεί να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες όπου και όταν απαιτείται	.206	.165	-.206	1.457 .029
Σ' αυτό το σχολείο οι εργαζόμενοι έχουν σαφώς καθορισμένους στόχους	.231	.115	-.231	1.637 .009
Σ' αυτό το σχολείο η πολυπλοκότητα των ρόλων και των καθηκόντων των εργαζομένων είναι τόσο μεγάλη ώστε η διεύθυνση έχει εγκαταλείψει κάθε προσπάθεια συντονισμού μεταξύ τους και έχει αποδειχθεί, ως αναπόφευκτο, έναν μεγάλο βαθμό ασάφειας.	.359	.359	-.221	2.535 .000
Αυτό το σχολείο προσφέρει εξατομικευμένη προσοχή σε όλα τα παιδιά και μέλη της κοινότητας που υπηρετεί.	.223	.137	-.223	1.577 .014
Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο πιστεύουν στην αρχή της αποδοχής του άλλου όπως είναι παρά στην προσπάθεια αλλαγής του.	.236	.152	-.236	1.652 .008
Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο συμφωνούν ότι δεν υπάρχει λόγος να προσπαθούν να αντιμετωπίσουν καταστάσεις, οι οποίες τους επιβάλλονται από το εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. κράτος, περιφέρεια, νομαρχία, ισχυροί οργανισμοί και ενώσεις κ.λ.π).	.209	.209	-.156	1.477 .025
Σ' αυτό το σχολείο οι εργαζόμενοι κάνουν ότι καλύτερο μπορούν με μικρή πίεση για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.	.203	.120	-.203	1.438 .032
Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο πιστεύουν ότι ο καθένας θα πρέπει να αφηθεί ελεύθερος να κάνει αυτό που προσωπικά πιστεύει.	.199	.125	-.199	1.410 .037
Αυτό το σχολείο είναι ευέλικτο και ανταποκρίνεται άμεσα σε προβλήματα και ανάγκες της κοινότητας, κυβερνητικών και άλλων ενδιαφερόμενων φορέων.	.249	.131	-.249	1.758 .004
Αυτό το σχολείο έχει αναπτύξει ένα σταθερό σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω και προτύπων συμπεριφοράς.	.169	.125	-.169	1.193 .116
Όταν υπάρχει αναγκαιότητα αλλαγών, ο καθένας σ' αυτό το σχολείο έχουν μια ξεκάθαρη ιδέα για το είδος των δραστηριοτήτων που είναι ή δεν είναι αποδεκτό.	.197	.156	-.197	1.366 .048
Σ' αυτό το σχολείο, η ατομική δράση διοχετεύεται στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού ως σύνολο παρά στην επίτευξη των στόχων των δασκάλων ως άτομα ή της διεύθυνσης.	.205	.175	-.205	1.452 .030
Σ' αυτό το σχολείο η διεύθυνση πιστεύει στην διασφάλιση ότι όλα γίνονται σύμφωνα με τον σχεδιασμό που έχει καταστρώσει.	.314	.206	-.314	2.221 .000
Αυτό το σχολείο επικεντρώνεται στην δημιουργία καινοτομιών και προσφοράς νέων υπηρεσιών όπου θα μπορούσε να υπάρξει ζήτηση.	.284	.165	-.284	1.989 .001
Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο βασίζονται ο ένας στον άλλο για την κατανόηση αυτών που πραγματικά συμβαίνουν και τους λόγους	.219	.156	-.219	1.530 .019

για τους οποίους συμβαίνουν.					
Σ' αυτό το σχολείο η πίεση για την διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης είναι τόσο μεγάλη ώστε να μην ήταν σε θέση ν' ανταποκριθεί στις συγκεκριμένες απαιτήσεις.	.309	.309	-.201	2.166	.000
Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο χειρίζονται αποτελεσματικά τα προβλήματα που αφορούν τον προσδιορισμό και την επίτευξη στόχων.	.242	.158	-.242	1.713	.006
Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο κατανοούν σαφέστατα τα καθήκοντα τους και πως αυτά σχετίζονται με τα καθήκοντα αυτών με τους οποίους πρέπει να συνεργασθούν.	.309	.171	-.309	2.181	.000
Αυτό το σχολείο αναπτύσσει σχέδια, σχεδιάζει νέα προγράμματα και προσφέρει νέες υπηρεσίες που είναι φυσικές προεκτάσεις των ήδη υπαρχόντων δραστηριοτήτων και δυνατοτήτων.	.168	.160	-.168	1.186	.120
Σ' αυτό το σχολείο αναμένεται οι εργαζόμενοι να υποστηρίζουν τις απόψεις και τα πιστεύω τους με συγκεκριμένα δεδομένα.	.221	.221	-.157	1.562	.015
Σ' αυτό το σχολείο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μπορούν να επιδρούν, να ελέγχουν ή να εργάζονται εποικοδομητικά με σημαντικούς παράγοντες και δυνάμεις του περιβάλλοντος.	.204	.174	-.204	1.441	.032
Οι περισσότεροι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο έχουν τους προσωπικούς τους στόχους οι οποίοι μπορεί να είναι ή να μην είναι συμβατοί με τους στόχους των άλλων.	.215	.165	-.215	1.520	.020
Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο πιστεύουν στην ομαδική εργασία, προτιμώντας την συνεργασία από τον ανταγωνισμό.	.240	.172	-.240	1.695	.006
Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο συμφωνούν ότι όταν δοκιμάζονται νέα προγράμματα ή συνεργασίες θα πρέπει πρώτα να εξασφαλίσουμε ότι είναι απαραίτητα και ότι θα ωφελήσουν αυτούς στους οποίους απευθύνεται.	.236	.144	-.236	1.672	.007
Σ' αυτό το σχολείο είναι αποδεκτό οι εργαζόμενοι να έχουν το δικό τους τρόπο να βλέπουν τα πράγματα και να ερμηνεύουν τις καταστάσεις.	.320	.180	-.320	2.261	.000
Σ' αυτό το σχολείο πιστεύουμε ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη (γονείς, τοπική αυτοδιοίκηση, μέλη σχολικής επιτροπής, διευθύνσεις εκπαίδευσης και προμηθευτές) θα πρέπει να γίνονται πολύτιμο σύμμαχοι.	.246	.194	-.246	1.742	.005
Η ενεργός δράση για την επίτευξη νέων στόχων εκτιμάται σ' αυτό το σχολείο περισσότερο από την διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης.	.244	.144	-.244	1.705	.006
Η διασφάλιση του αποτελεσματικού συντονισμού σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας (διεύθυνσης και προσωπικού) πρέπει να αποτελεί υπευθυνότητα όλων των εμπλεκόμενων και όχι μόνο της διεύθυνσης του σχολείου.	.258	.171	-.258	1.827	.003
Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο πιστεύουν ότι είναι σημαντικό ν' ακούγονται αυτά που έχουν να πουν οι δάσκαλοι, οι γονείς, η διεύθυνση εκπαίδευσης, η σχολική επιτροπή και τα μέλη της κοινότητας αν θέλουμε να πετύχουμε του στόχους μας.	.230	.170	-.230	1.624	.010
Σ' αυτό το σχολείο ο καθένας πιστεύει ακράδαντα σ' ένα κοινό σύστημα βασικών αξιών αναφορικά με πως οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συνεργάζονται για να επιλύουν κοινά προβλήματα και να επιτυγχάνουν κοινούς στόχους.	.245	.155	-.245	1.733	.005
a Test distribution is Normal.					
b Calculated from data.					

## Παράρτημα Γ'

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Το συγκεκριμένο σχολείο σαφώς επιδεικνύει ότι μπορεί να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες όπου και όταν απαιτείται	.292	1	.589
Σ' αυτό το σχολείο οι εργαζόμενοι έχουν σαφώς καθορισμένους στόχους	1.281	1	.258
Σ' αυτό το σχολείο η πολυπλοκότητα των ρόλων και των καθηκόντων των εργαζομένων είναι τόσο μεγάλη ώστε η διεύθυνση έχει εγκαταλείψει κάθε προσπάθεια συντονισμού μεταξύ τους και έχει αποδειχθεί, ως αναπόφευκτο, έναν μεγάλο βαθμό ασάφειας.	.019	1	.891
Αυτό το σχολείο προσφέρει εξατομικευμένη προσοχή σε όλα τα παιδιά και μέλη της κοινότητας που υπηρετεί.	1.534	1	.215
Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο πιστεύουν στην αρχή της αποδοχής του άλλου όπως είναι παρά στην προσπάθεια αλλαγής του.	3.853	1	.050
Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο συμφωνούν ότι δεν υπάρχει λόγος να προσπαθούν να αντιμετωπίσουν καταστάσεις, οι οποίες τους επιβάλλονται από το εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. κράτος, περιφέρεια, νομαρχία, ισχυροί οργανισμοί και ενώσεις κ.λ.π).	.898	1	.343
Σ' αυτό το σχολείο οι εργαζόμενοι κάνουν ότι καλύτερο μπορούν με μικρή πίεση για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.	.524	1	.469
Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο πιστεύουν ότι ο καθένας θα πρέπει να αφεθεί ελεύθερος να κάνει αυτό που προσωπικά πιστεύει.	.052	1	.820
Αυτό το σχολείο είναι ευέλικτο και ανταποκρίνεται άμεσα σε προβλήματα και ανάγκες της κοινότητας, κυβερνητικών και άλλων ενδιαφερόμενων φορέων.	1.565	1	.211
Αυτό το σχολείο έχει αναπτύξει ένα σταθερό σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω και προτύπων συμπεριφοράς.	.016	1	.901
Όταν υπάρχει αναγκαιότητα αλλαγών, ο καθένας σ' αυτό το σχολείο έχουν μια ξεκάθαρη ιδέα για το είδος των δραστηριοτήτων που είναι ή δεν είναι αποδεκτό.	.189	1	.663
Σ' αυτό το σχολείο, η ατομική δράση διοχετεύεται στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού ως σύνολο παρά στην επίτευξη των στόχων των δασκάλων ως άτομα ή της διεύθυνσης.	3.089	1	.079
Σ' αυτό το σχολείο η διεύθυνση πιστεύει στην διασφάλιση ότι όλα γίνονται σύμφωνα με τον σχεδιασμό που έχει καταστρώσει.	.021	1	.885
Αυτό το σχολείο επικεντρώνεται στην δημιουργία καινοτομιών και προσφοράς νέων υπηρεσιών όπου θα μπορούσε να υπάρξει ζήτηση.	6.130	1	.013
Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο βασίζονται ο ένας στον άλλο για την κατανόηση αυτών που πραγματικά συμβαίνουν και τους λόγους για τους οποίους συμβαίνουν.	4.499	1	.034
Σ' αυτό το σχολείο η πίεση για την διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης είναι τόσο μεγάλη ώστε να μην ήταν σε θέση ν' ανταποκριθεί στις συγκεκριμένες απαιτήσεις.	4.383	1	.036
Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο χειρίζονται αποτελεσματικά τα προβλήματα που αφορούν τον προσδιορισμό και την επίτευξη στόχων.	.715	1	.398
Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο κατανοούν σαφέστατα τα καθήκοντα τους και πως αυτά σχετίζονται με τα καθήκοντα αυτών με τους οποίους πρέπει να συνεργασθούν.	3.747	1	.053
Αυτό το σχολείο αναπτύσσει σχέδια, σχεδιάζει νέα προγράμματα και προσφέρει νέες υπηρεσίες που είναι φυσικές προεκτάσεις των ήδη υπαρχόντων δραστηριοτήτων και δυνατοτήτων.	2.049	1	.152
Σ' αυτό το σχολείο αναμένεται οι εργαζόμενοι να υποστηρίζουν τις απόψεις και τα πιστεύω τους με συγκεκριμένα δεδομένα.	1.300	1	.254
Σ' αυτό το σχολείο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μπορούν να επιδρούν, να ελέγχουν ή να εργάζονται εποικοδομητικά με σημαντικούς παράγοντες και δυνάμεις του περιβάλλοντος.	1.438	1	.230
Οι περισσότεροι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο έχουν τους προσωπικούς τους	1.853	1	.173

στόχους οι οποίοι μπορεί να είναι ή να μην είναι συμβατοί με τους στόχους των άλλων.			
Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο πιστεύουν στην ομαδική εργασία, προτιμώντας την συνεργασία από τον ανταγωνισμό.	3.359	1	.067
Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο συμφωνούν ότι όταν δοκιμάζονται νέα προγράμματα ή συνεργασίες θα πρέπει πρώτα να εξασφαλίσουμε ότι είναι απαραίτητα και ότι θα ωφελήσουν αυτούς στους οποίους απευθύνεται.	.034	1	.853
Σ' αυτό το σχολείο είναι αποδεκτό οι εργαζόμενοι να έχουν το δικό τους τρόπο να βλέπουν τα πράγματα και να ερμηνεύουν τις καταστάσεις.	.886	1	.347
Σ' αυτό το σχολείο πιστεύουμε ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη (γονείς, τοπική αυτοδιοίκηση, μέλη σχολικής επιτροπής, διευθύνσεις εκπαίδευσης και προμηθευτές) θα πρέπει να γίνονται πολύτιμο σύμμαχοι.	2.519	1	.112
Η ενεργός δράση για την επίτευξη νέων στόχων εκτιμάται σ' αυτό το σχολείο περισσότερο από την διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης.	.382	1	.536
Η διασφάλιση του αποτελεσματικού συντονισμού σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας (διεύθυνσης και προσωπικού) πρέπει να αποτελεί υπευθυνότητα όλων των εμπλεκόμενων και όχι μόνο της διεύθυνσης του σχολείου.	.619	1	.431
Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο πιστεύουν ότι είναι σημαντικό ν' ακούγονται αυτά που έχουν να πουν οι δάσκαλοι, οι γονείς, η διεύθυνση εκπαίδευσης, η σχολική επιτροπή και τα μέλη της κοινότητας αν θέλουμε να πετύχουμε του στόχους μας.	3.540	1	.060
Σ' αυτό το σχολείο ο καθένας πιστεύει ακράδαντα σ' ένα κοινό σύστημα βασικών αξιών αναφορικά με πως οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συνεργάζονται για να επιλύουν κοινά προβλήματα και να επιτυγχάνουν κοινούς στόχους.	4.077	1	.043
a Kruskal Wallis Test			
b Grouping Variable: Φύλο			

#### Test Statistics

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Το συγκεκριμένο σχολείο σαφώς επιδεικνύει ότι μπορεί να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες όπου και όταν απαιτείται	2.568	2	.277
Σ' αυτό το σχολείο οι εργαζόμενοι έχουν σαφώς καθορισμένους στόχους	.786	2	.675
Σ' αυτό το σχολείο η πολυπλοκότητα των ρόλων και των καθηκόντων των εργαζομένων είναι τόσο μεγάλη ώστε η διεύθυνση έχει εγκαταλείψει κάθε προσπάθεια συντονισμού μεταξύ τους και έχει αποδειχθεί, ως αναπόφευκτο, έναν μεγάλο βαθμό ασάφειας.	4.598	2	.100
Αυτό το σχολείο προσφέρει εξατομικευμένη προσοχή σε όλα τα παιδιά και μέλη της κοινότητας που υπηρετεί.	1.065	2	.587
Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο πιστεύουν στην αρχή της αποδοχής του άλλου όπως είναι παρά στην προσπάθεια αλλαγής του.	1.156	2	.561
Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο συμφωνούν ότι δεν υπάρχει λόγος να προσπαθούν να αντιμετωπίσουν καταστάσεις, οι οποίες τους επιβάλλονται από το εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. κράτος, περιφέρεια, νομαρχία, ισχυροί οργανισμοί και ενώσεις κ.λ.π).	2.476	2	.290
Σ' αυτό το σχολείο οι εργαζόμενοι κάνουν ότι καλύτερο μπορούν με μικρή πίεση για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.	.555	2	.758
Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο πιστεύουν ότι ο καθένας θα πρέπει να αφιεθεί ελεύθερος να κάνει αυτό που προσωπικά πιστεύει.	4.292	2	.117
Αυτό το σχολείο είναι ευέλικτο και ανταποκρίνεται άμεσα σε προβλήματα και ανάγκες της κοινότητας, κυβερνητικών και άλλων ενδιαφερόμενων φορέων.	.762	2	.683
Αυτό το σχολείο έχει αναπτύξει ένα σταθερό σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω και προτύπων συμπεριφοράς.	1.653	2	.438

Όταν υπάρχει αναγκαιότητα αλλαγών, ο καθένας σ' αυτό το σχολείο έχουν μια ξεκάθαρη ιδέα για το είδος των δραστηριοτήτων που είναι ή δεν είναι αποδεκτό.	2.672	2	.263
Σ' αυτό το σχολείο, η ατομική δράση διοχετεύεται στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού ως σύνολο παρά στην επίτευξη των στόχων των δασκάλων ως άτομα ή της διεύθυνσης.	.678	2	.712
Σ' αυτό το σχολείο η διεύθυνση πιστεύει στην διασφάλιση ότι όλα γίνονται σύμφωνα με τον σχεδιασμό που έχει καταστρώσει.	1.039	2	.595
Αυτό το σχολείο επικεντρώνεται στην δημιουργία καινοτομιών και προσφοράς νέων υπηρεσιών όπου θα μπορούσε να υπάρξει ζήτηση.	1.404	2	.496
Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο βασίζονται ο ένας στον άλλο για την κατανόηση αυτών που πραγματικά συμβαίνουν και τους λόγους για τους οποίους συμβαίνουν.	.554	2	.758
Σ' αυτό το σχολείο η πίεση για την διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης είναι τόσο μεγάλη ώστε να μην ήταν σε θέση ν' ανταποκριθεί στις συγκεκριμένες απαιτήσεις.	.114	2	.945
Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο χειρίζονται αποτελεσματικά τα προβλήματα που αφορούν τον προσδιορισμό και την επίτευξη στόχων.	2.866	2	.239
Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο κατανοούν σαφέστατα τα καθήκοντα τους και πως αυτά σχετίζονται με τα καθήκοντα αυτών με τους οποίους πρέπει να συνεργασθούν.	.975	2	.614
Αυτό το σχολείο αναπτύσσει σχέδια, σχεδιάζει νέα προγράμματα και προσφέρει νέες υπηρεσίες που είναι φυσικές προεκτάσεις των ήδη υπαρχόντων δραστηριοτήτων και δυνατοτήτων.	.858	2	.651
Σ' αυτό το σχολείο αναμένεται οι εργαζόμενοι να υποστηρίξουν τις απόψεις και τα πιστεύω τους με συγκεκριμένα δεδομένα.	4.086	2	.130
Σ' αυτό το σχολείο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μπορούν να επιδρούν, να ελέγχουν ή να εργάζονται εποικοδομητικά με σημαντικούς παράγοντες και δυνάμεις του περιβάλλοντος.	.298	2	.861
Οι περισσότεροι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο έχουν τους προσωπικούς τους στόχους οι οποίοι μπορεί να είναι ή να μην είναι συμβατοί με τους στόχους των άλλων.	.938	2	.626
Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο πιστεύουν στην ομαδική εργασία, προτιμώντας την συνεργασία από τον ανταγωνισμό.	1.350	2	.509
Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο συμφωνούν ότι όταν δοκιμάζονται νέα προγράμματα ή συνεργασίες θα πρέπει πρώτα να εξασφαλίσουμε ότι είναι απαραίτητα και ότι θα ωφελήσουν αυτούς στους οποίους απευθύνεται.	2.529	2	.282
Σ' αυτό το σχολείο είναι αποδεκτό οι εργαζόμενοι να έχουν το δικό τους τρόπο να βλέπουν τα πράγματα και να ερμηνεύουν τις καταστάσεις.	2.363	2	.307
Σ' αυτό το σχολείο πιστεύουμε ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη (γονείς, τοπική αυτοδιοίκηση, μέλη σχολικής επιτροπής, διευθύνσεις εκπαίδευσης και προμηθευτές) θα πρέπει να γίνονται πολύτιμοι σύμμαχοι.	1.390	2	.499
Η ενεργός δράση για την επίτευξη νέων στόχων εκτιμάται σ' αυτό το σχολείο περισσότερο από την διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης.	2.474	2	.290
Η διασφάλιση του αποτελεσματικού συντονισμού σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας (διεύθυνσης και προσωπικού) πρέπει να αποτελεί υπευθυνότητα όλων των εμπλεκόμενων και όχι μόνο της διεύθυνσης του σχολείου.	.640	2	.726
Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο πιστεύουν ότι είναι σημαντικό ν' ακούγονται αυτά που έχουν να πουν οι δάσκαλοι, οι γονείς, η διεύθυνση εκπαίδευσης, η σχολική επιτροπή και τα μέλη της κοινότητας αν θέλουμε να πετύχουμε του στόχους μας.	.860	2	.651
Σ' αυτό το σχολείο ο καθένας πιστεύει ακράδαντα σ' ένα κοινό σύστημα βασικών αξιών αναφορικά με πως οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συνεργάζονται για να επιλύουν κοινά προβλήματα και να επιτυγχάνουν κοινούς στόχους.	1.542	2	.463

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Ηλικία



	Chi- Square	df	Asymp. Sig.
Το συγκεκριμένο σχολείο σαφώς επιδεικνύει ότι μπορεί να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες όπου και όταν απαιτείται	5.522	4	.238
Σ' αυτό το σχολείο οι εργαζόμενοι έχουν σαφώς καθορισμένους στόχους	2.945	4	.567
Σ' αυτό το σχολείο η πολυπλοκότητα των ρόλων και των καθηκόντων των εργαζομένων είναι τόσο μεγάλη ώστε η διεύθυνση έχει εγκαταλείψει κάθε προσπάθεια συντονισμού μεταξύ τους και έχει αποδειχθεί, ως αναπόφευκτο, έναν μεγάλο βαθμό ασάφειας.	5.993	4	.200
Αυτό το σχολείο προσφέρει εξατομικευμένη προσοχή σε όλα τα παιδιά και μέλη της κοινότητας που υπηρετεί.	1.847	4	.764
Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο πιστεύουν στην αρχή της αποδοχής του άλλου όπως είναι παρά στην προσπάθεια αλλαγής του.	1.233	4	.873
Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο συμφωνούν ότι δεν υπάρχει λόγος να προσπαθούν να αντιμετωπίσουν καταστάσεις, οι οποίες τους επιβάλλονται από το εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. κράτος, περιφέρεια, νομαρχία, ισχυροί οργανισμοί και ενώσεις κ.λ.π).	5.213	4	.266
Σ' αυτό το σχολείο οι εργαζόμενοι κάνουν ότι καλύτερο μπορούν με μικρή πίεση για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.	1.617	4	.806
Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο πιστεύουν ότι ο καθένας θα πρέπει να αφηθεί ελεύθερος να κάνει αυτό που προσωπικά πιστεύει.	.722	4	.949
Αυτό το σχολείο είναι ευέλικτο και ανταποκρίνεται άμεσα σε προβλήματα και ανάγκες της κοινότητας, κυβερνητικών και άλλων ενδιαφερόμενων φορέων.	2.266	4	.687
Αυτό το σχολείο έχει αναπτύξει ένα σταθερό σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω και προτύπων συμπεριφοράς.	.402	4	.982
Όταν υπάρχει αναγκαιότητα αλλαγών, ο καθένας σ' αυτό το σχολείο έχουν μια ξεκάθαρη ιδέα για το είδος των δραστηριοτήτων που είναι ή δεν είναι αποδεκτό.	4.047	4	.400
Σ' αυτό το σχολείο, η ατομική δράση διοχετεύεται στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού ως σύνολο παρά στην επίτευξη των στόχων των δασκάλων ως άτομα ή της διεύθυνσης.	6.368	4	.173
Σ' αυτό το σχολείο η διεύθυνση πιστεύει στην διασφάλιση ότι όλα γίνονται σύμφωνα με τον σχεδιασμό που έχει καταστρώσει.	2.670	4	.614
Αυτό το σχολείο επικεντρώνεται στην δημιουργία καινοτομιών και προσφοράς νέων υπηρεσιών όπου θα μπορούσε να υπάρξει ζήτηση.	3.731	4	.444
Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο βασίζονται ο ένας στον άλλο για την κατανόηση αυτών που πραγματικά συμβαίνουν και τους λόγους για τους οποίους συμβαίνουν.	7.390	4	.117
Σ' αυτό το σχολείο η πίεση για την διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης είναι τόσο μεγάλη ώστε να μην ήταν σε θέση ν' ανταποκριθεί στις συγκεκριμένες απαιτήσεις.	5.469	4	.242
Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο χειρίζονται αποτελεσματικά τα προβλήματα που αφορούν τον προσδιορισμό και την επίτευξη στόχων.	7.168	4	.127
Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο κατανοούν σαφέστατα τα καθήκοντα τους και πως αυτά σχετίζονται με τα καθήκοντα αυτών με τους οποίους πρέπει να συνεργασθούν.	2.996	4	.558
Αυτό το σχολείο αναπτύσσει σχέδια, σχεδιάζει νέα προγράμματα και προσφέρει νέες υπηρεσίες που είναι φυσικές προεκτάσεις των ήδη υπαρχόντων δραστηριοτήτων και δυνατοτήτων.	4.915	4	.296
Σ' αυτό το σχολείο αναμένεται οι εργαζόμενοι να υποστηρίζουν τις απόψεις και τα πιστεύω τους με συγκεκριμένα δεδομένα.	5.635	4	.228
Σ' αυτό το σχολείο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μπορούν να επιδρούν, να ελέγχουν ή να εργάζονται εποικοδομητικά με σημαντικούς παράγοντες και δυνάμεις του περιβάλλοντος.	3.629	4	.458
Οι περισσότεροι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο έχουν τους προσωπικούς τους στόχους οι οποίοι μπορεί να είναι ή να μην είναι συμβατοί με τους στόχους των άλλων.	3.558	4	.469

Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο πιστεύουν στην ομαδική εργασία, προτιμώντας την συνεργασία από τον ανταγωνισμό.	4.417	4	.353
Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο συμφωνούν ότι όταν δοκιμάζονται νέα προγράμματα ή συνεργασίες θα πρέπει πρώτα να εξασφαλίσουμε ότι είναι απαραίτητα και ότι θα ωφελήσουν αυτούς στους οποίους απευθύνεται.	3.361	4	.499
Σ' αυτό το σχολείο είναι αποδεκτό οι εργαζόμενοι να έχουν το δικό τους τρόπο να βλέπουν τα πράγματα και να ερμηνεύουν τις καταστάσεις.	1.456	4	.834
Σ' αυτό το σχολείο πιστεύουμε ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη (γονείς, τοπική αυτοδιοίκηση, μέλη σχολικής επιτροπής, διευθύνσεις εκπαίδευσης και προμηθευτές) θα πρέπει να γίνονται πολύτιμοι σύμμαχοι.	2.634	4	.621
Η ενεργός δράση για την επίτευξη νέων στόχων εκτιμάται σ' αυτό το σχολείο περισσότερο από την διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης.	5.611	4	.230
Η διασφάλιση του αποτελεσματικού συντονισμού σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας (διεύθυνσης και προσωπικού) πρέπει να αποτελεί υπευθυνότητα όλων των εμπλεκόμενων και όχι μόνο της διεύθυνσης του σχολείου.	4.821	4	.306
Οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σχολείο πιστεύουν ότι είναι σημαντικό ν' ακούγονται αυτά που έχουν να πουν οι δάσκαλοι, οι γονείς, η διεύθυνση εκπαίδευσης, η σχολική επιτροπή και τα μέλη της κοινότητας αν θέλουμε να πετύχουμε του στόχους μας.	3.279	4	.512
Σ' αυτό το σχολείο ο καθένας πιστεύει ακράδαντα σ' ένα κοινό σύστημα βασικών αξιών αναφορικά με πως οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συνεργάζονται για να επιλύουν κοινά προβλήματα και να επιτυγχάνουν κοινούς στόχους.	1.588	4	.811

a Kruskal Wallis Test  
b Grouping Variable: **Εκπαιδευτική Προϋπηρεσία**





