

**ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ
ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ
ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ
ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

**TEACHERS' PERCEPTIONS
ON THE ORGANIZATIONAL CULTURE
OF THE GREEK PUBLIC SECONDARY EDUCATION**

Βασιλική Καλλιοντζή
Εκπαιδευτικός ΠΕ03, Μ.Εδ.
Υποψήφια Διδάκτωρ
Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας
kalliontziv@gmail.com

Γεώργιος Ιορδανίδης
Καθηγητής ΠΤΔΕ
Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας
giordanidis@uowm.gr

Περίληψη

Η παρούσα έρευνα επιδιώκει τη διάγνωση της οργανωσιακής κουλτούρας στην ελληνική δημόσια δευτεροβάθμια εκπαίδευση, διερευνώντας αντιλήψεις των εκπαιδευτικών. Για τη συλλογή δεδομένων επιλέχθηκε το εργαλείο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας, για την ανίχνευση κανόνων συμπεριφοράς με την περιγραφή του υφιστάμενου τύπου σχολικής κουλτούρας, καθώς και του αντίστοιχου επιθυμητού, που κρίνεται καταλληλότερος για την επόμενη πενταετία. Βασίζεται στη θεωρία του Πλαισίου Ανταγωνιστικών Αξιών των Cameron και Quinn (2006), που περιλαμβάνει τους τύπους της οικειότητας, της καινοτομίας, της αγοράς και της ιεραρχίας/γραφειοκρατίας. Συλλέχθηκαν 444 ερωτηματολόγια από 357 σχολεία στην Ελλάδα. Τα αποτελέσματα ανέδειξαν επικρατέστερο υφιστάμενο τύπο τον ιεραρχικό/γραφειοκρατικό, ισχυρή εμφάνιση της οικειότητας και ασθενέστερες της καινοτομίας και της αγοράς. Για το επιθυμητό μοντέλο καταγράφηκε ισχυρή ανάδειξη της οικειότητας και διάθεση ισχυρής μείωσης της ιεραρχίας/γραφειοκρατίας. Δεν προέκυψε διαφοροποίηση των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών από την επίδραση των δημογραφικών παραγόντων φύλο και ηλικία. Η παρούσα έρευνα παρέχει ενδείξεις για πρόθεση αλλαγής της κουλτούρας των ελληνικών δημόσιων δευτεροβάθμιων σχολικών μονάδων.

Λέξεις κλειδιά

Οργανωσιακή κουλτούρα, πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών, σχολική κουλτούρα, εκπαιδευτικοί, ελληνική δημόσια δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Abstract

This research aims to diagnose the organizational culture in the Greek public secondary education, examining the teachers' perceptions. The Organizational Culture Assessment Instrument, tracing behavior norms, using the current school culture type and the type preferred as more appropriate in the next five years, was chosen for data collection. It is based upon Cameron and Quinn's Competing Values Framework (2006), including the clan, adhocracy, market and hierarchical/bureaucratic culture types. 444 questionnaires were collected from 357 schools in Greece. The findings designated the hierarchical/bureaucratic type as the current prevailing one, and showed a strong presence of the clan, yet a weaker one of the adhocracy and market types. On the preferred model, the clan type was strongly featured, whereas the hierarchical/bureaucratic type exhibited strong decreasing tendencies. The influence of the demographic factors, such as gender and age, did not appear to diversify the teachers' views. Indications imply the intention to change the Greek public secondary education's culture.

Key words

Organizational culture, competing values framework, Organizational Culture Assessment Instrument, school culture, teachers, Greek public secondary school education.

0. Εισαγωγή

Στη σύγχρονη εποχή, η συνδυαστική δράση της παγκοσμιοποίησης, της αστικοποίησης και της μετανάστευσης διαμορφώνει τάσεις, που συνεπάγονται ανατροπές στα ισχύοντα δεδομένα του πολιτικού, οικονομικού και κοινωνικού γίγνεσθαι. Η αντανάκλαση αυτών των τάσεων στη διεθνή εκπαιδευτική πολιτική, διαμορφώνει πιέσεις (Creemers & Kyriakides, 2012) για αλλαγές στο χώρο της εκπαίδευσης. Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, στην εκπαιδευτική πολιτική πολλών χωρών, όπως και στην Ελλάδα, εισήλθε το πυρετώδες κύμα των αλληπάλληλων μεταρρυθμιστικών επιλογών. Στην πλειοψηφία τους όμως, τα αποτελέσματα δεν ήταν τα προσδοκώμενα. Η αναζήτηση της επιτυχίας μεταρρυθμιστικών προταγμάτων, οδήγησε στη συμπερίληψη της κουλτούρας των οργανισμών στο σχεδιασμό τους.

Η κουλτούρα είναι μια πολυσυλλεκτική έννοια που περιλαμβάνει τη γνώση, τις πεποιθήσεις, τις τέχνες, την ηθική, τους νόμους, τα έθιμα, καθώς και άλλες ικανότητες και συνήθειες που αποκτά ένας άνθρωπος ως μέλος μιας κοινωνίας, προσδιορίζοντας τον τρόπο της σκέψης και της δράσης του. Αποτελεί το κοινό «πνεύμα» των ανθρωπινων ομάδων, των οποίων η συλλογικότητα εμφορείται από κοινή ιδεολογία, κοινές αξίες και κανόνες, στοιχεία ικανά να διαμορφώσουν μια ιδιαίτερη, μοναδική και διακριτή ταυτότητα. Η διαλεκτική σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ της κουλτούρας των κοινωνικών ομάδων, οδηγεί σε μορφές πολιτισμικής ποικιλομορφίας που, σύμφωνα με

την Οικουμενική Διακήρυξη της UNESCO, αναγνωρίστηκαν ως η κοινή πολιτισμική κληρονομιά της ανθρωπότητας και αποτελούν τις βασικές συστατώσες συλλογικής νοημοσύνης, μνήμης και ταυτόχρονα δημιουργικότητας που επιτρέπει την ανανέωση και τον εκσυγχρονισμό (Déclaration Universelle de l' UNESCO sur la Diversité Culturelle, 2001).

Επιπρόσθετα, κυρίαρχος και θεμελιώδης αναγνωρίζεται ο ρόλος και η συμβολή της μετασχηματιστικής δύναμης της κουλτούρας στη διαμόρφωση της δημόσιας πολιτικής, όπως αποτυπώνεται στις εργασίες της Γενικής Συνέλευσης των Ηνωμένων Εθνών, η οποία ενέκρινε την Ατζέντα για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη του 2030, με φιλόδοξους και καθολικούς στόχους, προσβλέποντας στην επιτυχή αντιμετώπιση των παγκόσμιων προκλήσεων (UNESCO, 2019).

Παράλληλα, από την πλευρά της επιστημονικής κοινότητας, μελετητές της κουλτούρας αποδίδουν στην έννοια τα στοιχεία του χαρακτήρα και της προσωπικότητας ενός οργανισμού (Schein, 2004). Η κουλτούρα των οργανισμών μπορεί να προσμετρηθεί ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αν είναι κατάλληλη, ή μειονεκτήματος, όταν αξιολογείται ως ακατάλληλη, ανήκει στα άυλα, αλλά στρατηγικής σημασίας, χαρακτηριστικά του οργανισμού, ενώ τοποθετείται σε υψηλότερα επίπεδα σημαντικότητας συγκρινόμενη με τη τεχνολογία και τη διάθεση κεφαλαίων (Μπουραντάς, 2005). Ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 1980, η επιστήμη της οργάνωσης προσανατολίζεται προς την κουλτούρα, την οποία αναγνωρίζει και στο εκπαιδευτικό πεδίο ως σημαντικό παράγοντα της λειτουργίας (Deal, 1985) και της βελτίωσης (Creemers & Kyriakides, 2012) των σχολικών μονάδων.

1. Θεωρητικό πλαίσιο

1.1. Η έννοια και η δομή της οργανωσιακής κουλτούρας

Η οργανωσιακή κουλτούρα ως κοινωνικό χαρακτηριστικό που επηρεάζει την οργανωσιακή, συλλογική και ατομική συμπεριφορά (Hartnell, Ou & Kinicki, 2011), χαρακτηρίζεται ως πολυδιάστατο φαινόμενο, γεγονός που λειτουργεί αποτρεπτικά για την ύπαρξη κοινά αποδεκτού ορισμού (Xiaoming & Junchen, 2012, Qian, Walker & Yang, 2017). Αυτή η αδυναμία, δημιουργεί την ύπαρξη μεγάλου πλήθους προσεγγίσεων της έννοιας (Wilson, 2001). Στην προκύπτουσα θεωρητική διαφωνία, υπάρχει γενική συμφωνία για τη θεώρηση της κουλτούρας ως το σιωπηρό κοινωνικό κανόνα μιας συγκεκριμένης ομάδας σχετικά με τις πολιτισμικές νόρμες που ορίζουν τι ενθαρρύνεται, αποθαρρύνεται, επιτρέπεται ή απαγορεύεται εντός της ομάδας (Groysberg et al., 2018).

Σήμερα, μετά από σχεδόν πενήντα χρόνια έρευνας, έχει μετασχηματιστεί η έννοια, από γενική ιδέα, σε ώριμη θεωρητική κατασκευή και αποτελεί ένα βασικό εργαλείο για την κατανόηση της καθημερινής λειτουργίας των οργανισμών (Smircich, 1983,

Manley, 2000) και των επιδόσεών τους. Η μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας έχει παράγει όρους και έννοιες που έχουν πλέον ενταχθεί στο επιχειρησιακό λεξιλόγιο και τη διοικητική σκέψη, ενώ παράλληλα αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα πεδία μελέτης της οργανωσιακής συμπεριφοράς (Moorhead & Griffin, 1995).

Μια σύνθεση της βιβλιογραφίας ως προς τους διατυπωμένους ορισμούς, οδηγεί στον εντοπισμό γενικών αποδεκτών χαρακτηριστικών (Groysberg et al., 2018), σύμφωνα με τα οποία η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι κοινή, πολυεπίπεδη, διαρκής και σιωπηρή.

Πλήθος ακαδημαϊκών, υπερθεματίζουν για την πληρότητα και διαχρονικότητα του ορισμού του Schein, που την ορίζει ως το σύνολο των βασικών παραδοχών μιας ομάδας για την αντιμετώπιση των προβλημάτων εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ολοκλήρωσης, των οποίων η εγκυρότητα πηγάζει από την προηγούμενη ικανοποιητική τους απόδοση και διδάσκεται στα νέα μέλη ως σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και αίσθησης περί των προβλημάτων (Schein, 1985, 2017).

Μελετητές της έννοιας, υποστηρίζουν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει διάφορα επίπεδα, που αναπτύσσονται κατά μήκος ενός συνεχούς. Ο διαχωρισμός αυτός στηρίζεται στα κριτήρια της προσβασιμότητας και της υποκειμενικότητας των μελετητών (Hofstede, Neuijen, Ohayn & Sanders, 1990, Schein, 2017).

Η άποψη του Schein (1985, 2017) για την ύπαρξη τριών επιπέδων κουλτούρας στους οργανισμούς, είναι πλέον καθολικά αποδεκτή (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013). Συνίσταται από τα παρατηρήσιμα στοιχεία και συμπεριφορές (artifacts), τις αποδεκτές πεποιθήσεις και αξίες (espoused values) και τις βασικές βαθύτερες παραδοχές-υποθέσεις (basic underlying assumptions), που αποτελούν τον πυρήνα του οργανισμού και το βαθύτερο επίπεδο της κουλτούρας (Schein, 2017).

Η πρόταση του Schein έχει δεχθεί κριτική. Οι Trice και Beyer (1993) προτείνουν ότι οι ιδεολογίες ως κοινά, συνεκτικά, αλληλένδετα σύνολα συναισθηματικά φορτισμένων πεποιθήσεων, αξιών και κανόνων, αντιπροσωπεύουν το βασικό περιεχόμενο της κουλτούρας των οργανισμών. Η Hatch (1993) προσθέτει ένα επίπεδο επιπλέον, αυτό των συμβόλων και πιστεύει ότι η δομή της οργανωσιακής κουλτούρας θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει την αλληλεπίδραση και σύνδεση των επιπέδων.

Η αντίστοιχη προσέγγιση από τον Hofstede (1994) περιλαμβάνει τέσσερα εννοιολογικά πεδία. Στο βαθύτερο επίπεδο βρίσκονται οι αξίες, ακολουθούν, οι πρακτικές, που συνίστανται από τα τελετουργικά, τους ήρωες και τα σύμβολα (Hofstede et al., 1990). Ο Wilson (2001) αναφέρει ότι η πλειοψηφία των συγγραφέων υιοθετεί την ύπαρξη δύο επιπέδων κουλτούρας, του ορατού και του βαθύτερου και λιγότερο ορατού επιπέδου.

Πιο σύνθετες προσεγγίσεις εντάσσουν στη δομή της έννοιας την αλληλεξάρτηση της οργανωσιακής κουλτούρας με άλλα οργανωσιακά πεδία, με επικρατέστερα τη

στρατηγική και τις λειτουργίες που εστιάζουν στο εξωτερικό ή εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού (Hatch & Cunliffe, 2006). Οι Dauber, Fink και Yolles, (2012) ισχυρίζονται ότι ένα ολοκληρωμένο πρότυπο διαμόρφωσης της οργανωσιακής κουλτούρας δεν χαρτογραφεί μόνο τις εσωτερικές διαδικασίες, αλλά οφείλει να απεικονίζει και τη σύνδεση αυτών με το εξωτερικό περιβάλλον και αντίστροφα. Εντοπίζουν πέντε πεδία τα οποία πρέπει να περιλαμβάνουν τα σύγχρονα μοντέλα μελέτης της οργανωσιακής κουλτούρας, τα οποία είναι: α) το σύστημα αξιών και πεπειθισμών, β) ο στρατηγικός προσανατολισμός, γ) η οργανωσιακή δομή δ) οι λειτουργίες και οι δραστηριότητες και ε) το εξωτερικό περιβάλλον. Άλλες σύγχρονες τοποθετήσεις τονίζουν την ανάγκη προσαρμογής της οργανωσιακής τυπολογίας στις απαιτήσεις της διεθνοποιημένης κοινωνίας και των αγορών και ζητούν την ύπαρξη δυναμικών, πολυδιάστατων (Ployhart & Vandenberg, 2010, Smith & Lewis, 2011) και πολυεπιστημονικών μοντέλων προσέγγισης της οργανωσιακής κουλτούρας (Tsui, Nifadkar & Ou, 2007).

1.2. Η τυπολογία της οργανωσιακής κουλτούρας

Οι τυπολογίες της κουλτούρας δημιουργούνται από την παρατήρηση των οργανισμών και τη μελέτη των λειτουργιών τους σε παγκοσμιοποιημένα περιβάλλοντα, κατηγοριοποιώντας τα κοινά χαρακτηριστικά τους, με στόχο την παρουσίαση μιας συνολικής εικόνας των οργανισμών.

Σημαντικές προσεγγίσεις, που εμπίπτουν στο πεδίο ενδιαφέροντος της παρούσας έρευνας, αφορούν στη διάδραση της εθνικής κουλτούρας με την οργανωσιακή, καθώς οι οργανισμοί και ειδικότερα οι σχολικοί οργανισμοί, δεν δραστηριοποιούνται στο κενό, αλλά είναι ένθετοι στις κοινωνίες. Η εθνική κουλτούρα είναι ένας από τους παράγοντες που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται και εκτελούν τους ρόλους τους (Hallinger, 2018), καθώς επίσης επιδρά σημαντικά και στις σχέσεις μεταξύ ηγετών και μελών των σχολικών κοινοτήτων (Bush, Bell & Middlewood, 2019).

Από τους κύριους μελετητές της εθνικής κουλτούρας, ο Hofstede, αναφέρθηκε στην επιρροή αυτής στην οργανωσιακή κουλτούρα, μελετώντας την επίδραση των διαπολιτισμικών διαφορών στον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης ενός οργανισμού, τόνισε τη διαφορετικότητα των εννοιών και περιγράφοντας οργανωσιακές πρακτικές εισήγαγε στο πεδίο τις παρακάτω διαστάσεις, ως εκφάνσεις της οργανωσιακής κουλτούρας: α) προσανατολισμός στις διαδικασίες ή στα αποτελέσματα, β) προσανατολισμός στην εργασία ή στους υπαλλήλους, γ) επαγγελματικός ή χωρικός προσδιορισμός, δ) ανοικτά ή κλειστά συστήματα, ε) στενός ή χαλαρός έλεγχος και στ) πραγματιστικό ή κανονιστικό σύστημα (Hofstede, 2011).

Οι Sagin και Schwartz (2007), πρότειναν τη μελέτη των επιπτώσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος στην οργανωσιακή κουλτούρα και εστίασαν σε τρεις πηγές επιρροής

των αξιών της: α) την κοινωνική κουλτούρα, β) τις προσωπικές αξίες των μελών και γ) τη φύση των οργανωσιακών στόχων, ισχυριζόμενοι ότι η εθνική κουλτούρα επηρεάζει άμεσα και έμμεσα οργανωσιακές αξίες.

Ένα μοντέλο στο προαναφερόμενο χωρίο μελέτης, που έχει χρησιμοποιηθεί από πλήθος ερευνητών, βασίζεται στη θεωρία του Πλαισίου Ανταγωνιστικών Αξιών (Π.Α.Α.) (Rohrbaugh, 1983. Cameron & Quinn, 1999, 2006, 2011). Χρησιμοποιείται στο δυναμικό πεδίο της διάγνωσης και της αλλαγής της κουλτούρας των οργανισμών και τη συνδέει με τις έννοιες της ηγεσίας και της αποτελεσματικότητας, καθώς και με την οργανωσιακή θεωρία (Cameron & Quinn, 2006).

1.2.1. Το Πλαίσιο των Ανταγωνιστικών Αξιών (The Competing Values Framework-O.C.A.I.)

Για την χαρτογράφηση του πεδίου του ενδιαφέροντος της παρούσας έρευνας, επιλέχθηκε το Π.Α.Α. ως κατάλληλο υποστηρικτικό θεωρητικό υπόβαθρο. Ισχυρό κριτήριο επιλογής του, αποτέλεσε η θέση ότι στην παγκοσμιοποιημένη ασταθή πραγματικότητα η επίτευξη της αποτελεσματικότητας οδηγεί τους οργανισμούς να αναδείξουν στοιχεία από διάφορους και συνάμα ανταγωνιστικούς τύπους κουλτούρας. Συνακόλουθα, τα μέλη των οργανισμών κατευθύνονται προς την ενσάρκωση πολλαπλών ρόλων και ανταγωνιστικών συμπεριφορών (Lawrence, Lenk & Quinn, 2009).

Στο συγκεκριμένο μοντέλο, η θεώρηση των διαφορών της κουλτούρας βασίζεται σε δύο διαστάσεις, που αφορούν στη δομή και στον επιχειρησιακό προσανατολισμό των οργανισμών. Κάθε διάσταση εκτείνεται κατά μήκος ενός συνεχούς. Η διάσταση της δομής κινείται από την ευελιξία μέχρι την σταθερότητα και η διάσταση του επιχειρησιακού προσανατολισμού από την εξωτερική εστίαση έως την αντίστοιχη εσωτερική. Η διασταύρωση αυτών των διαστάσεων, δημιουργεί τέσσερις τύπους κουλτούρας, οι οποίοι ανά δύο πρεσβεύουν ανταγωνιστικές ή αντιφατικές αξίες: α) της οικειότητας, που στοχεύει στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, παρουσιάζοντας εσωτερική, ευέλικτη, συνεργατική, φιλική και οικογενειακή εστίαση και β) της αγοράς, παρουσιάζοντας εξωτερική εστίαση, ανταγωνισμό, σταθερότητα και προσανατολισμό στα αποτελέσματα. Οι άλλοι δύο ανταγωνιστικοί τύποι είναι γ) της ιεραρχίας/γραφειοκρατίας, με εσωτερική εστίαση, σταθερότητα, καλή δομή, έλεγχο και συντονισμό και δ) της καινοτομίας, παρουσιάζοντας εξωτερική εστίαση, ευελιξία και δημιουργικό, δυναμικό και επιχειρηματικό χαρακτήρα (Cameron & Quinn, 1999, 2011, Schein, 2017).

Οι τύποι της οργανωσιακής κουλτούρας, που περιγράφει το Π.Α.Α., είναι ιδεατοί, αφού συνήθως στους οργανισμούς δεν διαπιστώνεται η ύπαρξη ενός μόνο κυρίαρχου τύπου, αλλά συνδυασμός περισσότερων, συχνά, αντιφατικών, φαινόμενο το οποίο χαρακτηρίζεται ως παράδοξο (Cameron, 1985, 1986).

Το Π.Α.Α. επιλέχθηκε στη συγκεκριμένη έρευνα για να διερευνήσει, μέσω των ανταγωνιστικών αξιών, τις βαθιές βασικές παραδοχές, που αντανακλώνται στις συμπεριφορές των μελών των σχολικών οργανισμών, καθώς παρουσιάζει υψηλό βαθμό συμφωνίας με γνωστά και αποδεκτά σχήματα που οργανώνουν την ανθρώπινη σκέψη, τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τον τρόπο διαχείρισης της πληροφορίας (Cameron & Quinn, 2011).

1.3. Σχολική κουλτούρα

Προκειμένου για το εκπαιδευτικό πεδίο, στη βιβλιογραφία οι συγγραφείς νομιμοποιούν τα σχολεία ως οργανισμούς (Rolf, 1995, Bowen, 2004). Αποδίδουν στον όρο, τα στοιχεία μιας συλλογικότητας ατόμων, που οι εξειδικευμένες δραστηριότητές τους συντονίζονται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων σε βάθος χρόνου (Middlemist & Hitt, 1988). Καθώς αυτές οι συλλογικότητες μεταφέρουν και μοιράζονται έννοιες και αξίες μέσω άμεσης και έμμεσης επικοινωνίας, σχηματίζουν πεποιθήσεις, ιδεολογίες, γλώσσα, τελετουργικά και μύθους, διαμορφώνοντας την κουλτούρα τους, που μπορεί να μελετηθεί μέσω αυτών των στοιχείων (Pettigrew, 1979).

Αυτή η οπτική, φωτογραφίζει επαρκώς τους σχολικούς οργανισμούς και συνάδει με τοποθετήσεις μελετητών της σχολικής κουλτούρας, οι οποίοι υιοθετούν την ταξινόμηση των τριών επιπέδων του Schein (1985), αναγνωρίζοντας διαφορές ως προς τον τρόπο που αυτά προβάλλονται στα σχολεία, καθώς και στο βαθμό συνειδητοποίησής τους από τους εκπαιδευτικούς (Maslowski, 2006). Έτσι διαμορφώνεται η μοναδική κουλτούρα κάθε σχολείου (Wagner, 2005).

Η πολυμορφία της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας, ακολουθεί και την αντίστοιχη της σχολικής κουλτούρας, δημιουργώντας πλήθος ορισμών. Ο Maslowski (2006) την ορίζει ως σύστημα βασικών πεποιθήσεων, κανόνων, αξιών και επιφανειακών στοιχείων τα οποία μοιράζονται μεταξύ τους τα μέλη των σχολικών οργανισμών και επηρεάζουν τις εκπαιδευτικές λειτουργίες.

Σχετική αναδίφηση της βιβλιογραφίας εντοπίζει ολιστικές αλλά και αποσπασματικές προσεγγίσεις της έννοιας. Κάποιες από αυτές, που έγκεινται στα ενδιαφέροντα της παρούσας έρευνας, αναφέρουν ότι η σχολική κουλτούρα καθορίζεται από τις αξίες, τις κοινές πεποιθήσεις και τη συμπεριφορά των μελών της σχολικής κοινότητας και αντικατοπτρίζει τους κοινωνικούς κανόνες της (Groseschl & Doherty, 2000). Οι Hoy και Miskel (2008) την ορίζουν ως σύστημα κοινών προσανατολισμών, που συγκρατούν ενωμένη τη σχολική μονάδα και της προσδίδουν ξεχωριστή ταυτότητα. Άλλοι συγγραφείς αναφέρονται στην έννοια ως ένα οργανωμένο σύνολο σκέψεων, πεποιθήσεων και κανόνων που συνεισφέρουν στην αλληλεπίδραση και την επικοινωνία των μελών. Ειδικότερα, εστιάζουν στον τρόπο που συνεργάζονται, συμπεριφέρονται και αξιολογούνται τα μέλη μεταξύ τους σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο και γενικότερα αναφέρονται στον όρο ως μορφή συναίνεσης για το τι θεωρείται σημαντικό στο σχολείο και στον τρόπο με τον οποίο οι εκπαιδευτικοί εργάζονται και επηρεάζουν το πεδίο

των γνωστικών λειτουργιών, συμπεριφορών, αντιλήψεων και προσδοκιών (Deal & Peterson, 1999, Ingraham, 2000, Richardson, 2002, Wagner, 2005). Οι προσδοκίες, σε συνδυασμό με τις πολιτικές και τις διαδικασίες για τη διδασκαλία, τη μάθηση και τα επιτεύγματα των μαθητών, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη σχολική κουλτούρα (Giles & Hargreaves, 2006, Kohm & Nance, 2009). Καθώς το ενδιαφέρον πολλών μελετητών εστιάζεται στις σύγχρονες αλλά και μελλοντικές ανάγκες των σχολείων ως προς την υιοθέτηση αλλαγών, οι Hall and Hord (2015) εντόπισαν στο συγκεκριμένο πεδίο τρεις παράγοντες σχολικής κουλτούρας, που μπορούν να υποστηρίξουν αλλαγές: την ανάπτυξη και απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων σε προσωπικό και ομαδικό επίπεδο και τη δημιουργία κοινού οράματος.

Οι παραπάνω τοποθετήσεις των συγγραφέων αποτελούν παραδείγματα της γενικής ή επιμερισμένης προσέγγισης της έννοιας και της συνακόλουθης ασάφειας που χαρακτηρίζει συχνά τις εννοιολογικές προσεγγίσεις, οι οποίες μπορούν να κατανοηθούν στο πλαίσιο της άυλης υπόστασης και στη δυσκολία παρατήρησης της κουλτούρας των σχολείων (Stoll & Fink, 1996, Halsall, 1998). Η ποικιλομορφία της έννοιας, αλλά και η μοναδική προσωπικότητα που παρουσιάζει κάθε σχολείο όταν μελετάται ως προς την κουλτούρα του γεννά ζητήματα, που μπορούν να αποτελέσουν ξεχωριστά αντικείμενα έρευνας. Κυρίαρχο ζήτημα αποτελεί η σύγχυση μεταξύ σχολικού κλίματος και σχολικής κουλτούρας, που προέρχεται από τις διαφορετικές επιστημονικές προσεγγίσεις της ψυχολογίας και της ανθρωπολογίας (Hoy, Tarter & Kottkamp, 1991). Άλλα θέματα προκύπτουν σχετικά με το περιεχόμενο και την ένταση των στοιχείων που μοιράζονται τα μέλη των σχολικών οργανισμών (Maslowski, 2006. Kythreotis, Pashiardis & Kyriakides, 2010), το βαθμό στον οποίο η κουλτούρα είναι συνειδητή και εμφανής και την ύπαρξη ενός κυρίαρχου ή πολλών τύπων κουλτούρας στα σχολεία (Kythreotis, Pashiardis & Kyriakides, όπ. παρ.).

Ως προς το ζητούμενο της διάγνωσης των τύπων σχολικής κουλτούρας, δύναται να χρησιμοποιηθούν ή να προσαρμοστούν στο σχολικό συγκείμενο, οι γενικότεροι θεωρητικοί σχηματισμοί και τα εργαλεία μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας, χωρίς βέβαια να παραγνωρίζονται οι ιδιαιτερότητες των σχολικών οργανισμών (Berkemeyer, Junker, Bos & Muthing, 2016), όπως η δέσμευσή τους για την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών λειτουργιών της κοινωνίας (Drepper & Tacke, 2012) και η παραγωγή άυλων και διαφοροποιημένων προϊόντων. Με βάση αυτούς τους ισχυρισμούς, το Π.Α.Α., έχει αναφερθεί ήδη στην έρευνα για τη σχολική κουλτούρα (Maslowski, 2001).

Η παρούσα έρευνα περιορίζει το ενδιαφέρον της στη χαρτογράφηση της κουλτούρας της ελληνικής δημόσιας δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, στην εποχή που η χώρα προσπαθεί να αναδυθεί από την κατάσταση της αστάθειας και της οικονομικής ύφεσης, με τις άμεσες συνέπειες, όπως συρρίκνωση της οικονομίας και ανεργία, να είναι εμφανείς στο κοινωνικοοικονομικό επίπεδο (OECD, 2018b).

Τα χαρακτηριστικά της δημόσιας δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα, που αποτελεί μέρος της μετα-υποχρεωτικής εκπαίδευσης, διάρκειας τριών (3) ετών με γενικό και επαγγελματικό προσανατολισμό, την συγκαταλέγουν στα συγκεντρωτικά και γραφειοκρατικά συστήματα διοίκησης (Katsigianni & Ifanti, 2016, OECD, 2017b), χωρίς αυτονομία (IACM/2003, Menon & Saitis, 2006). Παρά τις προσπάθειες για αποσυγκέντρωση του εκπαιδευτικού συστήματος, το κράτος εξακολουθεί να διατηρεί το ρυθμιστικό του ρόλο. Έτσι, οι σχολικές μονάδες αποκτούν μια σχετική αυτονομία, όμως δεν παύουν να εξαρτώνται και να λογοδοτούν στην κεντρική εξουσία.

2. Η έρευνα

2.1. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών της ελληνικής δημόσιας δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με τον υφιστάμενο τύπο οργανωσιακής κουλτούρας που επικρατεί στους σχολικούς οργανισμούς και τον αντίστοιχο επιθυμητό που θεωρούν καταλληλότερο για τα επόμενα πέντε έτη. Συγκεκριμένα, ανιχνεύει τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τον επικρατέστερο υφιστάμενο και επιθυμητό τύπο, μεταξύ αυτών της οικειότητας, της καινοτομίας, της αγοράς και της ιεραρχίας/γραφειοκρατίας.

Τα ερευνητικά ερωτήματα διατυπώνονται ως εξής:

Σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών, στις σχολικές μονάδες της δημόσιας δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα:

- 1°. Ποιος είναι ο κυρίαρχος τύπος οργανωσιακής κουλτούρας (οικειότητας, καινοτομίας, αγοράς και ιεραρχίας/γραφειοκρατίας) που επικρατεί στα σχολεία και ποιος είναι ο αντίστοιχος επιθυμητός για τα επόμενα πέντε έτη;
- 2°. Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των τύπων κουλτούρας που επικρατούν στα σχολεία και του αντίστοιχου επιθυμητού για τα επόμενα πέντε έτη;
- 3°. Υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση του φύλου των εκπαιδευτικών στις απαντήσεις τους σχετικά με την υφιστάμενη επικρατούσα οργανωσιακή κουλτούρα στα σχολεία;
- 4°. Υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση του φύλου των εκπαιδευτικών στις απαντήσεις τους σχετικά με τον τύπο οργανωσιακής κουλτούρας που επιθυμούν να επικρατήσει στα σχολεία τα επόμενα πέντε έτη;
- 5°. Υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση της ηλικίας των εκπαιδευτικών στις απαντήσεις τους σχετικά με την υφιστάμενη επικρατούσα οργανωσιακή κουλτούρα στα σχολεία;

6°. Υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση της ηλικίας των εκπαιδευτικών στις απαντήσεις τους σχετικά με τον τύπο οργανωσιακής κουλτούρας που επιθυμούν να επικρατήσει στα σχολεία τους τα επόμενα πέντε έτη;

2.2. Μεθοδολογία

2.2.1. Δειγματοληψία, χαρακτηριστικά του δείγματος, συλλογή και ανάλυση δεδομένων

Η παρούσα εργασία περιλαμβάνει έρευνα επισκόπησης μεγάλης κλίμακας, η οποία διενεργήθηκε κατά το χρονικό διάστημα Ιανουαρίου – Ιουνίου 2018. Ακολουθήθηκε συστηματική μέθοδος δειγματοληψίας, η οποία παρέχει υψηλής ποιότητας δεδομένα (Mason, 2003). Τον πληθυσμό της έρευνας αποτέλεσαν οι εκπαιδευτικοί από το σύνολο των 3437 Γυμνάσιων, Γενικών και Επαγγελματικών Λυκείων στην Ελλάδα (OECD, 2017a). Το δείγμα αποτέλεσαν οι εκπαιδευτικοί από 357 σχολικές μονάδες.

Για τις ανάγκες της ποσοτικής έρευνας διανεμήθηκαν, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, 1850 ερωτηματολόγια στους εκπαιδευτικούς των 357 επιλεγμένων σχολικών μονάδων και συλλέχθηκαν 444 απαντημένα (23.8%), με χρήση της διαδικτυακής υπηρεσίας Google forms. Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών του δείγματος.

Πίνακας 1: Συχνότητες και χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών του δείγματος

Χαρακτηριστικά	Ομάδες εκπαιδευτικών	Συχνότητες	Ποσοστά
Φύλο	Άντρες	186	41,9%
	Γυναίκες	258	58,1%
Ηλικία (σε έτη)	<30	2	0,5%
	31-35	9	2%
	36-40	41	9,2%
	41-45	72	16,2%
	46-50	108	24,3%
	51-55	152	34,2%
	56-60	55	12,4%
	>60	5	1,1%

Διαπιστώνεται ότι 72% των συμμετεχόντων ήταν ηλικίας άνω των 46 και το 47.7% άνω των 50 ετών. Τα στοιχεία επιβεβαιώνουν το φαινόμενο γήρανσης του ελληνικού εκπαιδευτικού πληθυσμού. Το φαινόμενο παρατηρείται στις περισσότερες από τις μισές ευρωπαϊκές χώρες που παρέχουν στοιχεία, καθώς οι εκπαιδευτικοί της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι κατά μέσο όρο άνω των 45 ετών (OECD, 2018a) και μάλιστα η ηλικιακή ομάδα των 50-59 είναι μεγαλύτερη από αυτήν των 25-34 ετών, γεγονός που εγείρει ανησυχίες για μελλοντικές ελλείψεις εκπαιδευτικών (OECD, 2019).

Τα ποσοτικά δεδομένα που συλλέχθηκαν, καταχωρήθηκαν και υπέστησαν επεξεργασία στο Στατιστικό Πακέτο Κοινωνικών Επιστημών (SPSS), έκδοση 23. Έγιναν έλεγχοι αξιοπιστίας, εγκυρότητας, χρησιμοποιήθηκε περιγραφική και επαγωγική στατιστική και διενεργήθηκαν στατιστικοί έλεγχοι για να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα.

2.3. Ερευνητικό εργαλείο

2.3.1. Το Εργαλείο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Η παρούσα έρευνα επιχειρεί να αναγνωρίσει την πολυπλοκότητα και το παράδοξο περιβάλλον που εντάσσονται οι σύγχρονοι σχολικοί οργανισμοί. Κύριες επιδιώξεις της αποτελούν η εξασφάλιση στατιστικά αξιόπιστης και έγκυρης μεθόδου διάγνωσης της υφιστάμενης και της επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας των σχολείων στη δημόσια δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα. Έτσι υιοθέτησε ως ερευνητικό εργαλείο το Εργαλείο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας-Organizational Culture Assessment Instrument (O.C.A.I.), που βασίζεται στη θεωρία του Π.Α.Α. των Cameron και Quinn (2006).

Το εργαλείο μετρά τους κανόνες συμπεριφοράς που εντοπίζονται στους οργανισμούς και αποτελούν εκδήλωση της κουλτούρας τους, είναι στοιχεία που μπορούν να μελετηθούν με χρήση ποσοτικής μεθόδου, χωρίς να αποτελεί ολιστική αξιολόγηση.

Το όργανο διακρίνεται για τα στοιχεία της: α) πρακτικότητας, καλύπτοντας τις κύριες διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας, β) διάγνωσης και δημιουργίας στρατηγικής για αλλαγή κουλτούρας, γ) καθολικότητας, ως προς τη δυνατότητα στρατολόγησης συμμετοχόντων, δ) ικανότητας παροχής ποσοτικής και ποιοτικής μεθόδου διάγνωσης του φαινομένου, ε) χρήσης και εφαρμογής του από ομάδες διοίκησης του οργανισμού και στ) εγκυρότητας και υποστήριξής του από μια εκτενή εμπειρική βιβλιογραφία (Cameron & Quinn, όπ. παρ.).

2.3.2. Περιγραφή και Ανάλυση του Εργαλείου Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Το O.C.A.I. περιλαμβάνει κλίμακα σταθερού αθροίσματος 100 μονάδων, η οποία μετρά την υφιστάμενη και την επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα των οργανισμών, ενώ ταυτόχρονα υπολογίζει την απόκλιση μεταξύ αυτών.

Το μοντέλο παρουσιάζει δύο προσανατολισμούς, οι οποίοι αναφέρονται σε αξίες αμοιβαία αποκλειόμενες ή μεταξύ τους ανταγωνιστικές. Ο πρώτος, επικεντρώνεται στην εστίαση του οργανισμού στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον και ο δεύτερος αφορά στην προτίμηση του οργανισμού για ευελιξία και διακριτότητα ή σταθερότητα και έλεγχο. Αυτοί οι δύο προσανατολισμοί, που γραφικά παριστάνονται με τη μορφή δύο κάθετων αξόνων, σχηματίζουν πλέγμα το οποίο δημιουργεί τέσσερα τεταρτημόρια, καθένα από τα οποία περιλαμβάνει ένα διαφορετικό σύνολο δεικτών οργανωσιακής αποτελεσματικότητας (Cameron & Quinn, όπ. παρ.). Αυτά τα τεταρτημόρια αντιστοιχούν στους παρακάτω τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας:

- A. Οικειότητας
- B. Καινοτομίας
- Γ. Αγοράς
- Δ. Ιεραρχίας/Γραφειοκρατίας

Οι συμμετέχοντες κρίνουν και αξιολογούν θεμελιώδεις εκδηλώσεις της κουλτούρας του οργανισμού τους, σε καθεμία από τις παρακάτω έξι διαστάσεις: α) κυρίαρχα χαρακτηριστικά, β) οργανωσιακή ηγεσία, γ) διαχείριση εργαζομένων, δ) στοιχεία συνοχής, ε) στρατηγικές επισημάνσεις, στ) κριτήρια επιτυχίας (Cameron & Quinn, 2011).

Κάθε μία από τις διαστάσεις περιλαμβάνει τέσσερις εναλλακτικές επιλογές, που αντιστοιχούν στους τέσσερις τύπους κουλτούρας. Οι διαστάσεις δεν είναι πλήρεις. Αντιμετωπίζουν τις βασικές παραδοχές (κυρίαρχα χαρακτηριστικά, στοιχεία συνοχής), τις αλληλεπιδράσεις (ηγεσία, διαχείριση εργαζομένων) και την οργανωσιακή κατεύθυνση (στρατηγικές επισημάνσεις, κριτήρια επιτυχίας), αποτυπώνοντας τις βασικές αρχές της κουλτούρας (Cameron & Ettington, 1988).

Το πρώτο βήμα της διαγνωστικής διαδικασίας για την οποία έχει σχεδιαστεί το O.C.A.I., είναι η αναγνώριση της τρέχουσας κουλτούρας του οργανισμού με τη συμπλήρωση του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου.

Η συμπλήρωση του ίδιου ερωτηματολογίου δεύτερη φορά, συμβάλλει στον προσδιορισμό της κουλτούρας, που πιστεύουν τα μέλη του οργανισμού ότι θα πρέπει να αναπτυχθεί στα επόμενα πέντε χρόνια, για να ανταποκριθεί ο οργανισμός στις σύγχρονες απαιτήσεις. Τα αποτελέσματα περί της υφιστάμενης και επιθυμητής κατάστασης αποτυπώνονται στο ίδιο γράφημα, βοηθώντας στην οπτικοποίηση των αποτελεσμάτων, στη γρήγορη σύγκριση και εύρεση των αποκλίσεων.

2.3.3. Εγκυρότητα και αξιοπιστία του ερευνητικού εργαλείου

Πλήθος μελετών αναφέρεται στην εγκυρότητα και αξιοπιστία του O.C.A.I. (Lamond, 2003), καταλήγοντας ότι το εργαλείο μετρά, με αξιόπιστο τρόπο, την υποκείμενη θεωρία του Π.Α.Α. για την οποία κατασκευάστηκε, αξιολογώντας τους αντίστοιχους

τέσσερεις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας, τους οποίους προτάσσει ως σημαντικούς για την οργανωσιακή και ατομική συμπεριφορά (Cameron & Quinn, 2006).

Το Ο.Σ.Α.Ι., προκειμένου να ενσωματωθεί ως εργαλείο στην παρούσα έρευνα, μεταφράστηκε με τη μέθοδο της διπλής ανεξάρτητης μετάφρασης. Η έναρξη της έρευνας σηματοδοτήθηκε με τη διενέργεια πιλοτικής φάσης, στην οποία έλαβαν μέρος 80 συμμετέχοντες, από 9 Γυμνάσια, Γενικά και Επαγγελματικά Λύκεια της Ελλάδας, των οποίων η συνδρομή ήταν πολύτιμη για την τελική διαμόρφωση του ερωτηματολογίου. Για την εγκυρότητα περιεχομένου του εργαλείου ελέγχθηκε η σαφήνεια της διατύπωσης των ερωτημάτων, των οδηγιών και του τρόπου διαμόρφωσης του ερωτηματολογίου (Cohen, Manion & Morrison, 2008), καθώς και η εγγύτητα του περιεχομένου των εννοιών στην κουλτούρα των Ελλήνων εκπαιδευτικών, αλλά και η απόδοσή τους σε σχέση με τη βιβλιογραφία.

Για τη μελέτη της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου, υπολογίστηκε η τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's alpha (α) για κάθε τύπο ξεχωριστά. Αποδεκτές είναι οι τιμές για τις οποίες ισχύει $\alpha \geq 0.70$ (ίσες ή μεγαλύτερες της τιμής 0.70) (Spector, 1992). Όπως φαίνεται στον Πίνακα 2, οι ομάδες ερωτήσεων της οργανωσιακής κουλτούρας εμφανίζουν υψηλή αξιοπιστία σχεδόν στο σύνολό τους. Μόνη εξαίρεση αποτελεί η περίπτωση της κουλτούρας της καινοτομίας ως προς την υφιστάμενη κλίμακα εφαρμογής της στις σχολικές μονάδες ($\alpha = 0.6930.70$). Ωστόσο, η πολύ καλή προσέγγιση αυτής της τιμής στο 0,70 υποδεικνύει την υψηλή αξιοπιστία και αυτού του τύπου.

Πίνακας 2: Συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach's Alpha του Ο.Σ.Α.Ι.

Χρόνος Ελέγχου \ Αξιοπιστία	Τύποι κουλτούρας	Cronbach's Alpha
Υφιστάμενος	Οικειότητας	0.868
	Καινοτομίας	0.693
	Αγοράς	0.836
	Ιεραρχίας/Γραφειοκρατίας	0.778
Επιθυμητός	Οικειότητας	0.863
	Καινοτομίας	0.783
	Αγοράς	0.825
	Ιεραρχίας / Γραφειοκρατίας	0.776

3. Αποτελέσματα – Ερμηνεία

Τα αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής που περιλαμβάνονται στον Πίνακα 3, σχετίζονται με τις μέσες τιμές εμφάνισης (Μ) και τις τυπικές αποκλίσεις (Τ.Α.) των τύπων οργανωσιακής κουλτούρας, στην υφιστάμενη και επιθυμητή κατάσταση, στις σχολικές μονάδες της δημόσιας δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα, όπως την αντιλαμβάνονται οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί. Επίσης, στην τελευταία στήλη παρουσιάζεται η στατιστική σημαντικότητα p-value των αποτελεσμάτων.

Πίνακας 3: Περιγραφικά στοιχεία υφιστάμενης και επιθυμητής κουλτούρας σχολικών μονάδων

<i>Τύπος Οργανωσιακής Κουλτούρας</i> (N=444)	Χρονικός έλεγχος		p-value
	Υφιστάμενος	Επιθυμητός	
	M±T.A.	M±T.A.	<0.001
Οικειότητας	30.71±11.99	44.80±11.19	<0.001
Καινοτομίας	16.97±5.96	20.00±6.79	<0.001
Αγοράς	15.05±8.51	12.07±6.34	<0.001
Ιεραρχίας/Γραφειοκρατίας	37.27±11.54	21.13±8.33	<0.001
Οργανωσιακή Δομή Ευελιξία	M 15.46	M 19.55	
Έλεγχος	15.16	10.86	
Οργανωσιακός Προσανατολισμός	M	M	
Εσωτερική Εστίαση	23.81	20.31	
Εξωτερική Εστίαση	11.28	10.65	

Σχετικά με το 1^ο ερευνητικό ερώτημα, σύμφωνα με την πλειοψηφία των εκπαιδευτικών, ο κυρίαρχος τύπος κουλτούρας είναι αυτός της ιεραρχίας (Μ=37.27, Τ.Α.=11.54), για τον οποίο επιθυμούν να μειωθεί (Μ=21.13, Τ.Α.=8.33) στον χρονικό ορίζοντα πενταετίας. Επιλογή με υψηλή μέση τιμή αποτελεί και η κουλτούρα της οικειότητας (Μ=30.71, Τ.Α.=11.99), για την οποία επιζητούν την μεγαλύτερη αύξηση σε χρονικό περιθώριο πέντε ετών (Μ=44.80, Τ.Α.=11.19). Οι τύποι της καινοτομίας

($M=16.97$, $T.A.=5.96$) και της αγοράς ($M=15.05$, $T.A.=8.51$) εμφανίζονται αρκετά χαμηλότερα. Για την περίοδο των πέντε επόμενων ετών, οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν ο τύπος της κουλτούρας της καινοτομίας να γίνει πιο ενεργός, αλλά όχι σε μεγάλη κλίμακα ($M=20.00$, $T.A.=6.79$), ενώ για τον τύπο της αγοράς επιθυμούν τον περιορισμό του ($M=12.07$, $T.A.=6.34$).

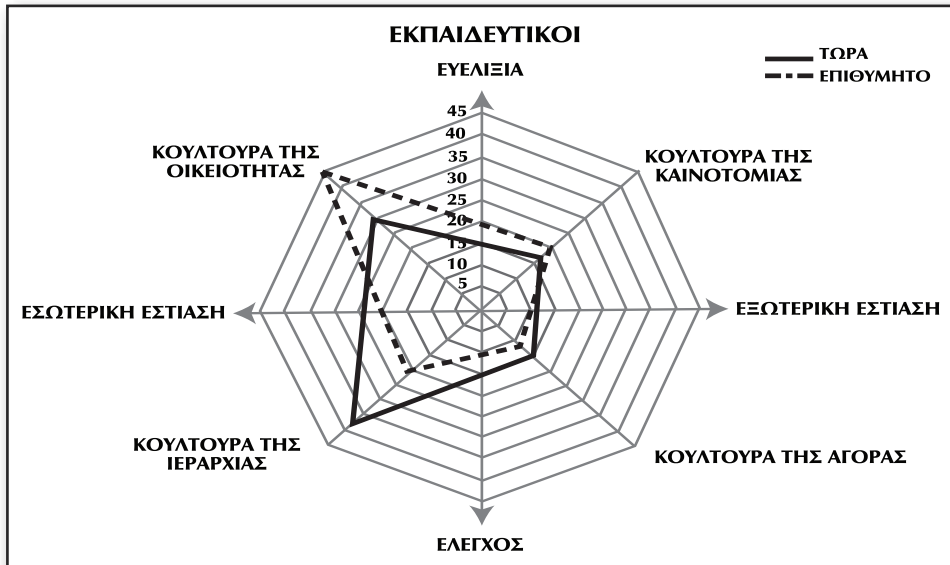
Η ανάδειξη της κουλτούρας της ιεραρχίας ως επικρατέστερης, με την παράλληλη ισχυρή παρουσία της κουλτούρας της οικειότητας στους σχολικούς οργανισμούς, οδηγεί στον ισχυρισμό ότι η σύνθετη οργανωσιακή δομή επιτρέπει τη συνύπαρξη των διαστάσεων του Π.Α.Α. και την έκφραση ορισμένων από αυτές εντονότερα από τις υπόλοιπες.

Συγκεκριμένα, τα ευρήματα της έρευνας αναδεικνύουν ότι οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται την αυστηρή δομή της σχολικής μονάδας, την εργασιακή ασφάλεια και την προβλεψιμότητα ως κυρίαρχα χαρακτηριστικά στον τρόπο διοίκησης και την πρόθεση της ηγεσίας να αποτελέσει παράδειγμα συντονισμού, οργάνωσης και ομαλής διαχείρισης. Ακόμη, οι επίσημοι κανόνες και οι πολιτικές είναι τα στοιχεία που συντελούν στη συνοχή της σχολικής μονάδας, δίνεται έμφαση στην μονιμότητα και σταθερότητα και η αποδοτικότητα είναι το κριτήριο της επιτυχίας. Παράλληλα, έντονα εμφανίζεται και το μοντέλο της οικειότητας, το οποίο επιθυμούν να επικρατήσει τα επόμενα χρόνια, καθώς αξιολογούν σημαντικές τις αξίες του οικογενειακού κλίματος, της ομοφωνίας, της συμμετοχής, της πίστης, της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και του ενδιαφέροντος για την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των μελών του σχολικού οργανισμού.

Επιπλέον, οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί κρίνουν ότι δεν τους χαρακτηρίζει ιδιαίτερα η ανάληψη προσωπικού ρίσκου και η ανταγωνιστικότητα σε επαγγελματικά θέματα, αφού ο τρόπος διοίκησης χαρακτηρίζεται από χαμηλό ανταγωνισμό και χαμηλές απαιτήσεις.

Όπως φαίνεται στο Σχήμα 1, οι εκπαιδευτικοί του δείγματος θεωρούν, κατά μέσο όρο, ότι η εσωτερική εστίαση και η ευελιξία είναι οι παράγοντες με τη μεγαλύτερη εφαρμογή στα σχολεία τους. Μάλιστα, επιθυμούν περαιτέρω προσοχή στην ευελιξία και περιορισμό της εσωτερικής εστίασης στα επόμενα πέντε έτη. Παράλληλα, επιθυμούν μείωση του ελέγχου, ενώ ως προς την εξωτερική εστίαση φαίνεται να είναι σχετικά ικανοποιημένοι με την τρέχουσα κλίμακα εφαρμογής της.

Σχήμα 1: Τρέχουσα και επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα σύμφωνα με τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών



Σχετικά με το 2^ο ερευνητικό ερώτημα για την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοράς στις μέσες τιμές των απαντήσεων των εκπαιδευτικών για τον υφιστάμενο και επιθυμητό τύπο κουλτούρας, εφαρμόστηκε έλεγχος t για 2 εξαρτημένα δείγματα (Paired Samples t-test).

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι σε κάθε περίπτωση υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ του ισχύοντος και του επιθυμητού τύπου κουλτούρας. Αναδείχθηκε η επιθυμία των συμμετεχόντων για την επέκταση της κουλτούρας της οικειότητας ($t(443)=-22.059, p<0.001$) και της καινοτομίας ($t(443)=-8.236, p<0.001$) και τον περιορισμό της κουλτούρας της αγοράς ($t(443)=8.040, p<0.001$) και της ιεραρχίας ($t(443)=21.858, p<0.001$). Στις περιπτώσεις όπου $p<0.05$, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις απαντήσεις των εκπαιδευτικών.

Για τα ερευνητικά ερωτήματα 3^ο και 4^ο, που αφορούν στην επίδραση του φύλου των εκπαιδευτικών στις απαντήσεις τους σχετικά με την υφιστάμενη και επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα, εκπονήθηκαν, έλεγχοι με τη δοκιμασία t για δύο ανεξάρτητα δείγματα. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 4, η μόνη περίπτωση στατιστικά σημαντικής διαφοράς μεταξύ αντρών και γυναικών εκπαιδευτικών αφορά την επιθυμητή εφαρμογή του τύπου της αγοράς ($t(370,648)=2.175, p=0.030<0.05$), με τους άνδρες να προκρίνουν τον τύπο αυτό. Αντίθετα, οι δύο ομάδες φαίνεται ότι αντιλαμβάνονται στον ίδιο βαθμό την τωρινή εφαρμογή της κουλτούρας της αγοράς. Επίσης, οι άντρες και γυναίκες εκπαιδευτικοί δε φαίνεται να παρουσιάζουν σημαντική διαφορά ως προς

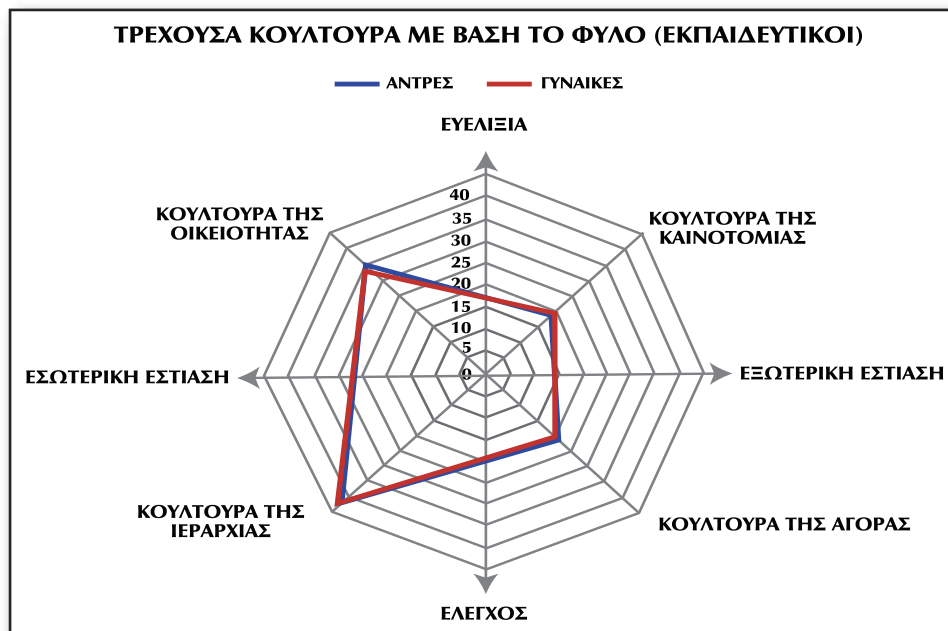
την αντίληψή τους για την κλίμακα εφαρμογής των τύπων της οικειότητας, της καινοτομίας και της ιεραρχίας στη σχολική μονάδα που εργάζονται. Το ίδιο φαίνεται να συμβαίνει και με την επιθυμητή εφαρμογή αυτών των τριών τύπων.

Πίνακας 4: Επίδραση του φύλου στις απαντήσεις των εκπαιδευτικών σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα

Τύπος Οργανωσιακής Κουλτούρας	Χρονικός έλεγχος		p-value	Χρονικός έλεγχος		p-value
	Υφιστάμενος			Επιθυμητός		
	Άνδρες	Γυναίκες		Άνδρες	Γυναίκες	
	M ± T.A.	M ± T.A.		M ± T.A.	M ± T.A.	
Οικειότητας	30,69±12,28	30,72±11,79	0,976	44,79±11,61	44,80±10,91	0,992
Καινοτομίας	16,61±6,29	17,23±5,71	0,281	19,51±6,97	20,36±6,65	0,195
Αγοράς	15,42±8,49	14,79±8,53	0,442	12,85±6,72	11,51±6,00	0,030
Ιεραρχίας/ Γραφειοκρατίας	37,28±11,44	37,26±11,31	0,983	22,85±8,45	23,32±8,25	0,561

Στα επόμενα διαγράμματα (Σχήματα 2 και 3) φαίνονται οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών σύμφωνα με το φύλο.

Σχήμα 2: Η τρέχουσα κουλτούρα σύμφωνα με την επίδραση του φύλου



Σχήμα 3: Η επιθυμητή κουλτούρα σύμφωνα με την επίδραση του φύλου

Για τα ερευνητικά ερωτήματα 5^ο και 6^ο, που αφορούν στην επίδραση της ηλικίας των εκπαιδευτικών στις απαντήσεις τους σχετικά με την τρέχουσα και επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα, μελετήθηκαν οι ηλικιακές ομάδες 36-40, 41-45, 46-50, 51-55 και 56-60 ετών, διότι περιέχουν αρκετά μεγάλο πλήθος ατόμων (τουλάχιστον 30 άτομα) κι έτσι η υπόθεση της κανονικής κατανομής, για καθένα από τα δείγματα, μπορεί να θεωρηθεί ότι ισχύει (Κεντρικό Οριακό Θεώρημα). Οι έλεγχοι διαφοράς μέσω των τιμών πραγματοποιήθηκαν με την ανάλυση διακύμανσης χρησιμοποιώντας τη διόρθωση Brown-Forsythe στην περίπτωση παραβίασης της ομοσκεδαστικότητας (υπόθεση ίσων διακυμάνσεων) και τον αντίστοιχο ζευγαρωτό έλεγχο (Tukey, αν υπάρχει ομοσκεδαστικότητα ή Games-Howell, αν παραβιάζεται) σε περίπτωση ύπαρξης στατιστικά σημαντικής διαφοράς.

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 5, οι εκπαιδευτικοί παρουσιάζουν περίπου την ίδια άποψη σχετικά με το βαθμό εφαρμογής των τύπων κουλτούρας που μελετούνται. Συγκεκριμένα, όλοι οι εκπαιδευτικοί, ανεξαρτήτως ηλικίας, φαίνεται να θεωρούν πιο διαδεδομένη την κουλτούρα της ιεραρχίας, με την κουλτούρα της οικειότητας να ακολουθεί. Αντίθετα, οι τύποι της καινοτομίας και της αγοράς εμφανίζονται σπανιότερα, κατά τον ίδιο περίπου βαθμό.

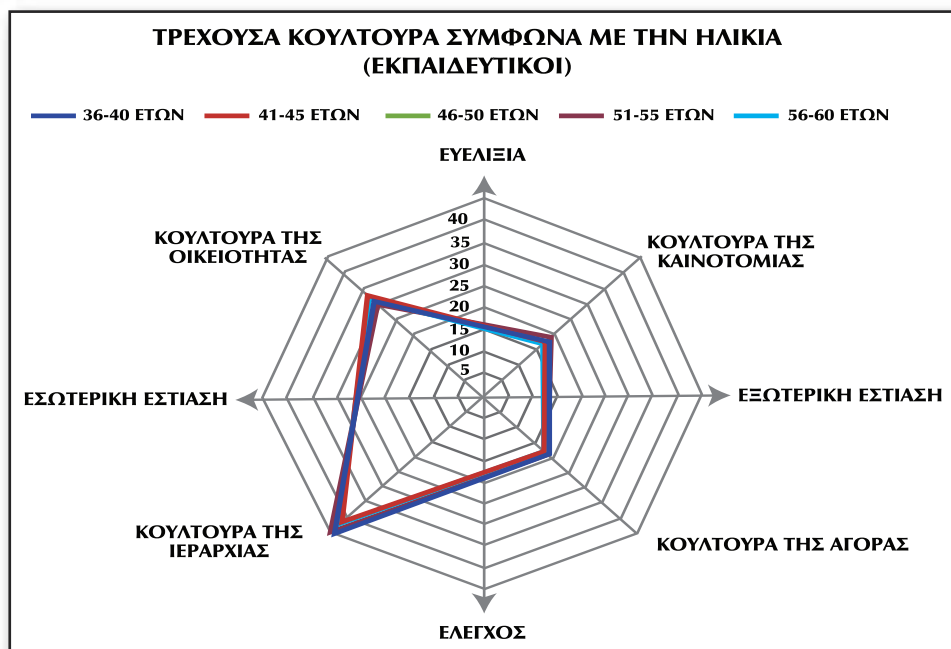
Ως προς τον επιθυμητό τύπο, οι εκπαιδευτικοί όλων των ηλικιών προτιμούν σε μεγάλο βαθμό την κουλτούρα της οικειότητας. Η επόμενη προτίμηση είναι η κουλτούρα της ιεραρχίας, ακολουθεί η κουλτούρα της καινοτομίας, ενώ η κουλτούρα της αγοράς φαίνεται να είναι ο τύπος με την μικρότερη αποδοχή.

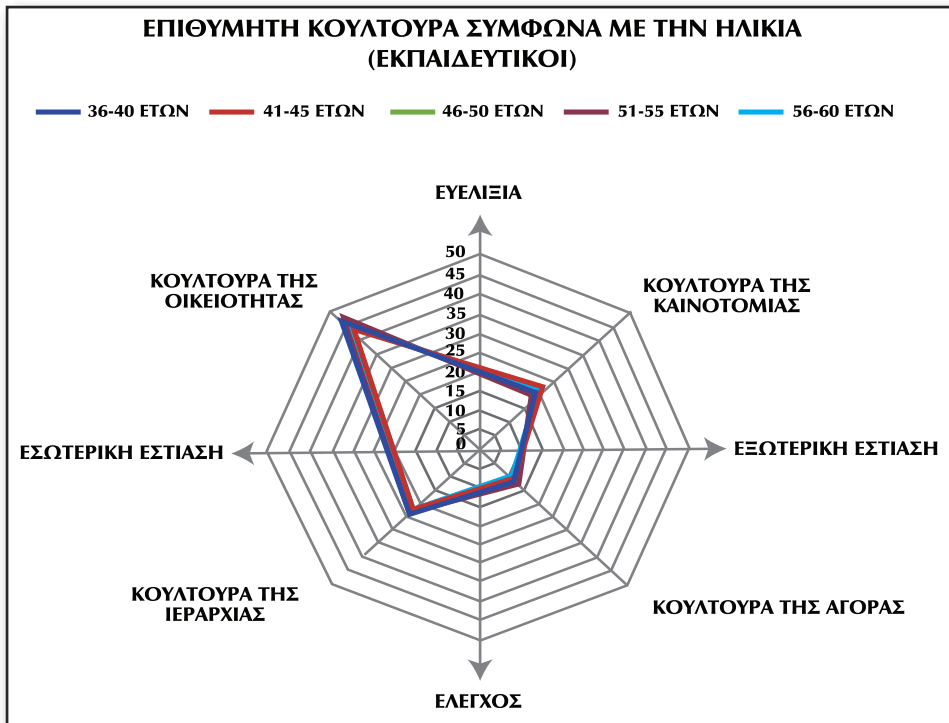
Πίνακας 5: Επίδραση της ηλικίας στις απαντήσεις των εκπαιδευτικών σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα

Τύπος Οργανωσιακής Κουλτούρας	Ηλικιακές Ομάδες					
	36-40 ΕΤΩΝ	41-45 ΕΤΩΝ	46-50 ΕΤΩΝ	51-55 ΕΤΩΝ	56-60 ΕΤΩΝ	P-value
	M ± T.A.	M ± T.A.	M ± T.A.	M ± T.A.	M ± T.A.	
Χρονικός έλεγχος: Υφιστάμενος						
Οικειότητας	29,49±14,03	31,72±13,82	31,30±10,92	29,39±9,88	31,47±13,52	0,591
Καινοτομίας	16,14±7,33	16,89±6,74	16,77±6,06	17,79±5,10	16,21±5,68	0,389
Αγοράς	15,39±9,18	15,72±11,80	14,26±7,22	15,51±6,92	14,61±9,20	0,783
Ιεραρχίας	38,98±15,26	35,67±12,33	37,67±11,66	37,31±8,63	37,21±12,49	0,713
Χρονικός έλεγχος: Επιθυμητός						
Οικειότητας	42,83±13,79	45,00±12,61	44,28±9,20	45,18±9,95	46,36±12,54	0,656
Καινοτομίας	20,77±6,55	20,54±7,76	19,27±6,40	20,41±6,09	19,55±7,71	0,555
Αγοράς	12,36±6,97	10,50±6,41	12,19±5,68	12,93±5,85	11,15±7,54	0,071
Ιεραρχίας	24,04±8,97	23,96±8,31	24,24±8,86	21,49±7,06	22,94±9,05	0,057

Στα παρακάτω διαγράμματα γίνονται και εποπτικά αντιληπτές οι μικρές διαφοροποιήσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών διαφορετικής ηλικίας ως προς την τρέχουσα και επιθυμητή κουλτούρα (Σχήματα 4, 5).

Σχήμα 4: Η τρέχουσα κουλτούρα σύμφωνα με την επίδραση της ηλικίας



Σχήμα 5: Η επιθυμητή κουλτούρα σύμφωνα με την επίδραση της ηλικίας

4. Συζήτηση – Συμπεράσματα

Η οικονομική, και συνακόλουθα, κοινωνική κρίση, στην οποία περιήλθε η Ελλάδα στην προηγούμενη δεκαετία, άφησε έντονα τα αποτυπώματά της και στο εκπαιδευτικό πεδίο. Οι εκπαιδευτικές εξελίξεις, όμως, δεν μπορούν να ιδωθούν ανεξάρτητα από τις κοινωνικοπολιτικές (Πυργιωτάκης, 2011). Η χώρα, πλέον, καθώς προσπαθεί να αναδυθεί από την κατάσταση της αστάθειας, έχει αναλάβει μια σειρά σημαντικών μεταρρυθμίσεων προς την αποκατάσταση των συνθηκών για την ανάπτυξη του εκπαιδευτικού συστήματος (OECD, 2018b). Αρωγός της βελτίωσης της ποιότητας της εκπαίδευσης αποτελεί η εστίαση στη σχολική κουλτούρα, καθώς θεωρείται σημαντικός παράγοντας αποτελεσματικότητας των σχολικών μονάδων.

Η ανά χείρας έρευνα επιχειρεί να προσθέσει στοιχεία σε αυτό το πεδίο. Σύμφωνα με τα ευρήματα της παρούσας, η κυριαρχία του ιεραρχικού/γραφειοκρατικού τύπου κουλτούρας, επιβεβαιώνει το χαρακτήρα της ελληνικής δημόσιας εκπαίδευσης, που συγκαταλέγεται στα συγκεντρωτικά και γραφειοκρατικά συστήματα διοίκησης (Gounias, 2007 · Σαΐτης, 2008 · Katsigianni & Ifanti, 2016 · OECD 2017a). Παράλληλα, επιβεβαιώνεται η θέση ότι δημόσιοι οργανισμοί, στους οποίους εντάσσονται και οι σχολικοί, ασπάζονται την ιεραρχική/γραφειοκρατική κουλτούρα (Cameron & Quinn,

1999), μέσω της οποίας μοιράζονται τα χαρακτηριστικά της αυστηρής δομής, καλής διαχείρισης και ομαλής λειτουργίας τους, καθώς και της προβλεψιμότητας, σταθερότητας και εργασιακής ασφάλειας.

Η ανάδειξη της κουλτούρας της ιεραρχίας, ως επικρατέστερης υφιστάμενης, με την ταυτόχρονη ισχυρή παρουσία της κουλτούρας της οικειότητας και την ασθενέστερη εμφάνιση των τύπων της καινοτομίας και της αγοράς, οδηγεί προς τη θέση ότι η σύνθετη οργανωσιακή δομή των σχολείων, που αποτελούν περίπλοκες και αντιφατικές κοινωνικές κατασκευές, επιτρέπει την εμφάνιση περισσότερων, της μιας, ανταγωνιστικών αξιών και την έκφραση ορισμένων διαστάσεων του Π.Α.Α. εντονότερα από τις υπόλοιπες (Quinn & Cameron, 1983). Έτσι δημιουργείται ένα κράμα στοιχείων από όλους τους τύπους που αλληλεπιδρούν αντιφατικά αλλά και συμπληρωματικά (Μπουραντάς, 2005). Τα αποτελέσματα της παρούσας, επιβεβαιώνουν τη θέση των κατασκευαστών του OCAI, οι οποίοι αναφέρουν ότι, σύμφωνα με τα αποτελέσματα ερευνών τους σε εκατοντάδες οργανισμών, επικρατούν οι τύποι της οικειότητας και της ιεραρχίας, έναντι αυτών της αγοράς και της καινοτομίας (Cameron & Quinn, 2011). Ειδικότερα στους δημόσιους οργανισμούς, επικρατέστεροι είναι της ιεραρχίας και της οικειότητας (Μπουραντάς, όπ. παρ.).

Σχετικά με τον επιθυμητό κυρίαρχο τύπο, τα αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν την ισχυρή επιλογή της κουλτούρας της οικειότητας. Σύμφωνα με τους κατασκευαστές του OCAI, αυτό σημαίνει ότι εντός των σχολικών κοινοτήτων πρέπει να γίνει διερεύνηση και εντοπισμός των αναγκών των εργαζόμενων εκπαιδευτικών, εκφράζοντας φανερό ενδιαφέρον γι' αυτούς μέσω της υποστήριξης της ομαδικότητας και της συμμετοχικότητας στις εργασίες, της αναγνώρισης και υποστήριξης των βελτιστων, της ενθάρρυνσης και ενδυνάμωσης των εργαζομένων και της δημιουργίας υψηλού επιπέδου εμπιστοσύνης. Ταυτόχρονα η επιθυμία για την εγκαθίδρυση κουλτούρας οικειότητας δε σημαίνει απειθαρχία, ελευθερία χωρίς ευθύνες, απομάκρυνση από τη σκληρή δουλειά και τους στόχους, προσανατολισμός στην εσωτερική εστίαση, αλληλοκάλυψη και έλλειψη προτύπων.

Η διάθεση των εκπαιδευτικών για τη μελλοντική επικράτηση της κουλτούρας της οικειότητας, υπερτονίζεται από τη διαφορά που παρατηρείται στην αξιολόγηση της υφιστάμενης και επιθυμητής κατάστασης, η οποία ξεπερνά το όριο των 10 μονάδων. Σύμφωνα με τους Cameron και Quinn (2006), όταν μεταξύ παρούσας και επιθυμητής κατάστασης υπάρχει διαφορά μεγαλύτερη των 10 μονάδων, το γεγονός αποτελεί ένδειξη άμεσης αλλαγής. Τα ευρήματα αυτά εναρμονίζονται με τη θέση ότι η κουλτούρα δεν είναι στατική έννοια, καθώς δεν παραμένει αναλλοίωτη, αφού επιδέχεται αλλαγές και μεταβάλλεται συνεχώς (Cameron & Quinn, 1999, 2011, Hofstede et al., 1990), ανάλογα με τις συγκυρίες, αλλά και τους στόχους της εκάστοτε εκπαιδευτικής πολιτικής.

Η αναζήτηση ερευνών, στο ελληνικό πεδίο, με χρήση ίδιου ή διαφορετικού ερευνητικού εργαλείου, για τη σύγκριση ευρημάτων, απέφερε ελάχιστα αποτελέσματα,

τα οποία αφορούσαν κυρίως την πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Έτσι η αναζήτηση επεκτάθηκε στο αντίστοιχο πεδίο ερευνών στην Κύπρο, καθόσον προσομοιάζουν η οργάνωση, η διάρθρωση και οι θεσμοί του ελληνικού και κυπριακού εκπαιδευτικού συστήματος (Επιτροπή Εκπαιδευτικής Μεταρρύθμισης, 2004).

Έτσι, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας εναρμονίζονται με αυτά αντίστοιχης έρευνας, μικρότερης κλίμακας, που διενεργήθηκε στην Κύπρο σε σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Παναγιώτου, 2013) με χρήση του ίδιου ερευνητικού εργαλείου, σύμφωνα με την οποία οι εκπαιδευτικοί αναδεικνύουν ως επικρατέστερη υφιστάμενη κουλτούρα την ιεραρχική, με τον τύπο της αγοράς να έπεται δεύτερος, ενώ επιθυμούν πρωτίστως την κουλτούρα της οικειότητας. Αντίστοιχη έρευνα (χρήση Ο.Σ.Α.Ι.) σε ελληνικά σχολεία, μικρότερης κλίμακας (Σιανόλα, 2018), αναδεικνύει ως επικρατέστερο υφιστάμενο τον ιεραρχικό τύπο και την οικειότητα ως κυρίαρχο επιθυμητό μοντέλο.

Ενδεικτικά αναφέρονται άλλες έρευνες, μικρότερης κλίμακας, χρήσης ποικίλων ερευνητικών εργαλείων, στο ελληνικό εκπαιδευτικό πεδίο, που έχουν αναδείξει ως παράγοντες που συνδράμουν θετικά στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας τη συνεργασία, την ομαδικότητα και την ανοικτή επικοινωνία (Καρακουλάκογλου, 2018), την εγκάρδια συναδελφικότητα (Διάδου, 2014. Αναγνώστου, 2018) και αξίες συνεργατικής κουλτούρας (Γκαραλέα, 2017. Σπυροπούλου, 2018), που αντιστοιχούν σε αξίες του μοντέλου της οικειότητας.

Σχετικά με την επίδραση των δημογραφικών παραγόντων 'φύλο' και 'ηλικία', στις απαντήσεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τον επικρατέστερο υφιστάμενο και επιθυμητό τύπο κουλτούρας, τα ευρήματα της παρούσας δεν τους κατέγραψαν ως παράγοντες διαφοροποίησης των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών. Παρόμοια αποτελέσματα ανέδειξαν ελληνικές έρευνες μικρής κλίμακας (Αναγνώστου, 2018. Καρακουλάκογλου, 2018), καθώς και διεθνείς έρευνες (Gün & a layan, 2013. Rhoden, 2012. Lane, 2016). Τα αποτελέσματα ενισχύουν τη θέση των Turner et al. (1994), κατά τους οποίους τα δημογραφικά χαρακτηριστικά αναμένεται να είναι λιγότερο σημαντικά σε συμμετοχικού τύπου κουλτούρες. Αυτά τα ευρήματα παρέχουν ενδείξεις που δύναται να θέσουν την εστίαση της εθνικής εκπαιδευτικής πολιτικής για το σχεδιασμό μεταρρυθμιστικών εγχειρημάτων, σε παράγοντες πέραν των δημογραφικών.

Συγκεντρωτικά, συγκρίνοντας τα αποτελέσματα περί τρέχουσας και επιθυμητής επικρατούσας κουλτούρας, η παρούσα έρευνα παρέχει ενδείξεις για την πρόθεση μετακίνησης της κουλτούρας των δημόσιων δευτεροβάθμιων σχολικών μονάδων από τον ιεραρχικό στον τύπο της οικειότητας, από τους τυπικούς κανόνες, τον έλεγχο και τις σταθερές διαδικασίες, στη συμμετοχική διοίκηση και στην ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων. Τα προκύπτοντα στοιχεία, δύναται να αξιοποιηθούν στη διαμόρφωση νέας στρατηγικής στο πεδίο της εθνικής εκπαιδευτικής πολιτικής. Στο ίδιο

πεδίο μπορεί να συνεισφέρει η μελλοντική διερεύνηση της επίδρασης των τύπων οργανωσιακής κουλτούρας στις επιδόσεις των μαθητών, οι οποίες αποτελούν κεφαλαιώδες ζήτημα στο εκπαιδευτικό συγκείμενο. Επίσης, με στόχο τη διασταύρωση των αποτελεσμάτων της παρούσας εργασίας, προτείνεται μελλοντική διερεύνηση των απόψεων των διευθυντών, για να δοθεί η δυνατότητα συγκριτικής μελέτης, έτσι ώστε να θεμελιωθεί συμπέρασμα για το υφιστάμενο και επιθυμητό μοντέλο κουλτούρας που επικρατεί στη δημόσια δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα.

Βιβλιογραφία

- Αναγνώστου, Δ. (2018) *Η κουλτούρα των σχολείων Επαγγελματικής Εκπαίδευσης στη Περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας. Στάσεις και απόψεις των εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Επαγγελματικής Εκπαίδευσης*. (Μεταπτυχιακή Διατριβή). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Berkemeyer, N., Junker, R., Bos, W. & Müthing, K. (2016) Organizational cultures in education: Theory-based use of an instrument for identifying school culture. *Journal for Educational Research Online/Journal für Bildungsforschung Online*, 7(3), 86-102.
- Bowen, G. L. (2004) Social organization and schools: A general systems theory perspective. *P. Allen-Meares, Social Work Services in Schools* (4th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Bush, T., Bell, L. & Middlewood, D. (2019) *Principles of Educational Leadership & Management* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Cameron, K. (1985) The paradox in institutional renewal. In R. Davis (Ed.), *New Directions in Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K. S. (1986) Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management science*, 32(5), 539-553.
- Cameron, K & Ettington, D. (1988) The Conceptual Foundations of Organizational Culture. In John C. Smart (ed.), *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, 4. Norwell, Mass.: Kluwer.
- Cameron, K. & Quinn, R. (1999) *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. (1st ed.). Addison-Wesley, Publishing Company, Inc.
- Cameron, K. M. & Quinn, R. E. (2006) *Diagnosing and Changing Culture: Based on the Competing Values Framework*. (Rev. ed.). John Wiley & Sons.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2011) *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the competing values framework*. (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2008) *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

- Γκαραλέα, Ε. (2017) *Ο ρόλος του διευθυντή στη διαμόρφωση κουλτούρας συνεργασίας στη σχολική μονάδα πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*. (Μεταπτυχιακή Διατριβή). Ιωάννινα: Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων.
- Creemers, B. P. & Kyriakides, L. (2012) Developments in School Improvement: the value of a theory-driven approach. In B. P. Creemers & L. Kyriakides, *Improving Quality in Education*. New York: Routledge, 3-18.
- Dauber, D., Fink, G. & Yolles, M. (2012) A configuration model of organizational culture. *Sage Open*, 2(1). DOI: 10.1177/2158244012441482.
- Deal, T. E. (1985) The symbolism of effective schools. *Elementary School Journal*, 85 (5), 601-20.
- Deal, T. E. & Peterson, K. D. (1999) *Shaping School Culture: The Heart of Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Drepper, T. & Tacke, V. (2012) Die Schule als Organisation. In *Handbuch Organisationstypen* (p.p. 205-237). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Διάδου, Ε. (2014) *Εκπαιδευτική Ηγεσία και Σχολική Κουλτούρα: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών των σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στη Β' Διεύθυνση Π.Ε. Αθήνας*. (Μεταπτυχιακή Διατριβή). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Επιτροπή Εκπαιδευτικής Μεταρρύθμισης, (2004) *Δημοκρατική και ανθρώπινη παιδεία στην ευρωκυπριακή πολιτεία*. Ανάκτηση 14 Ιουνίου 2019, από http://http://www.paideia.org.cy/upload/ekthesi_epitropis.pdf
- Giles, C. & Hargreaves, A. (2006) The sustainability of innovative schools as learning organizations and professional learning communities during standardized reform. *Educational Administration Quarterly*, 42(1), 124-156.
- Gouviás, D. S. (2007) The 'response' of the Greek state to global trends of educational policy making. *European Educational Research Journal*, 6(1), 25-38.
- Groseschl, S. & Doherty, L. (2000) Conceptualizing culture, *Cross Cultural Management: An International Journal*, 7 (4), 12-17.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J. & Cheng, J. (2018) The leader's guide to corporate culture. *Harvard Business Review*, 96(1): 44-52.
- Gün, B. & a layan, E. (2013) Implications from the diagnosis of a school culture at a higher education institution. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 4(1), 47-59.
- Hall, G. E. & Hord, S. M. (2019) *Implementing change: Patterns, principles, and potholes*. Pearson.
- Hallinger, P. (2018) Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1): 5-24.

- Halsall, R. (1998) *Teacher research and school improvement*. Philadelphia: Open University Press.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y. & Kinicki, A. (2011) Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of applied psychology*, 96(4), 677.
- Hatch, M. J. (1993) The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18, 657-693.
- Hatch, M. J. & Cunliffe, A. L. (2006) *Organization theory*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Hofstede, G., (1994) *Cultures and Organizations*. London: Harper Collins Business.
- Hofstede, G. (2011) Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. & Sanders, G. (1990) Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Hoy, W. K. & Miskel, C.G. (2008) *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*, 8th ed., McGraw-Hill, New York, NY.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J. & Kottkamp, R. B. (1991) *Open schools/healthy schools: Measuring organizational climate*. Newbury Park, CA: Corwin Press.
- IACM/FORTH. (2003) *Greek educational system: The implementation of the ICT in the Greek curriculum in compulsory education*. Crete: The European Commission Directorate General Education and Culture.
- Ingraham, C. L. (2000) Consultation through a multicultural lens: multicultural and cross-cultural consultation in schools. *School Psychology Review*, 29, 320-43.
- Καρακουλάκογλου, Γ. (2018) *Η νοσηματοδότηση της έννοιας της σχολικής κουλτούρας και η συμβολή των εκπαιδευτικών στη διαμόρφωσή της*. (Μεταπτυχιακή Διατριβή). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Katsigianni, E. & Ifanti, A. (2016) Tenured and non-tenured school principals in Greece: a historical approach, *Journal of Educational Administration and History*, 48(3), 225-242. Routledge.
- Kohm, B. & Nance, B. (2009) Creating collaborative cultures. *Educational Leadership*, 67(2), 67-72.
- Kythreotis, A., Pashiardis, P. & Kyriakides, L. (2010) The influence of school leadership styles and culture on students' achievement in Cyprus primary schools. *Journal of Educational Administration*, 48(2), 218-240.
- Lane, H. (2016) *An Examination of the Influence of Leadership Competencies on School Culture*. (PhD Dissertation), Auburn University, Auburn, Alabama.

- Lawrence, K. A., Lenk, P. & Quinn, R. E. (2009) Behavioral complexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 87-102.
- Manley, K. (2000) Organizational culture and consultant nurse outcomes, *Nursing Standard*, 14(36), 34-38.
- Maslowski, R. (2001) *School culture and school performance. An explorative study into the organizational culture of secondary schools and their effects*. Enschede, Netherlands: Twente University Press.
- Maslowski, R. (2006) A review of inventories for diagnosing school culture. *Journal of Educational Administration*, 44(1), 6-35.
- Mason, J. (2003) *Η διεξαγωγή της Ποιοτικής Έρευνας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Menon, M. E. & Saitis, C. (2006) Satisfaction of pre-service and In-service teachers with primary school organization: Evidence from Greece. *Educational Management Administration & Leadership*, 34, 345-363.
- Middlemist, D. R. & Hitt, M. A. (1988) *Organizational behavior: Managerial strategies for performance*. West.
- Moorhead, G. & Griffin, R., (1995) *Organizational Behavior: Managing people and organizations* (4th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Μπουραντάς, Δ. (2005) *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- OECD (2017a). *Education Policy in Greece: A Preliminary Assessment*. Available at: <http://www.oecd.org/education/educationpolicingreeceapreliminaryassessment.htm>.
- OECD (2017b) *PISA 2015 Results (Volume V): Collaborative Problem-Solving*. Paris: PISA, OECD Publishing. doi:10.1787/9789264285521-en.
- OECD (2018a) *Education at a Glance 2018: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2018-en>.
- OECD. (2018b) *Education for a Bright Future in Greece, Reviews of National Policies for Education*, Paris: OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264298750-en>.
- OECD (2019) *Education at a Glance 2019: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/f8d7880d-en>.
- Παναγιώτου, Ε. (2013) *Η οργανωσιακή κουλτούρα στα δημόσια σχολεία μέσης εκπαίδευσης της Κύπρου* (Μεταπτυχιακή διατριβή). Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, Λευκωσία. Διαθέσιμο από τη βάση δεδομένων του Ψηφιακού αποθετηρίου Κυψέλη (Κωδ. MBA/2013/00150).
- Pettigrew, A., (1979) On studying organizational culture, *Administration Science*, 24, 570-581.

- Ployhart, R. E. & Vandenberg, R. J. (2010) Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change. *Journal of Management*, 36, 94-120.
- Πυργιωτάκης, Ι. (2011) Συμβολή στη μελέτη της ελληνικής εκπαιδευτικής ιστορίας και της ελληνικής εκπαιδευτικής πολιτικής. Ένα σχέδιο ταξινόμησης και ερμηνείας του ιστορικού υλικού. Στο Σ. Μπουζάκης (Επιμ.), *Πανόραμα της Ιστορίας της Εκπαίδευσης: Όψεις και Απόψεις: Νεοελληνική Εκπαίδευση 1821-2010*. Αθήνα: Gutenberg.
- Qian, H. Y., Walker, A. & Yang, X. (2017) Building and leading a learning culture among teachers: A case study of a Shanghai primary school. *Educational Management, Administration & Leadership*, 45(1): 101-122.
- Quinn, R. E. & Cameron, K. (1983) Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1), 33-51.
- Rhoden, V. (2012) The examination of the relationships among secondary principals' leadership behaviors, school climate, and student achievement in an urban context. *FIU Electronic Theses and Dissertations*.
- Richardson, J. (2002) *Share Culture: A Consensus of Individual Values. Results*. Oxford, OH: National Staff Development Council.
- Rohrbaugh, J. (1983) The competing values approach: innovation and effectiveness in the job service, in Hall, R. and Quinn, R. (Eds), *Organizational Theory and Public Policy*, Sage Publications, Beverly Hills, CA, 265-80.
- Rolff, H. G. (1995) Die Schule als besondere soziale Organisation [The school as specific social organization]. *Wandel durch Selbstorganisation*, 121-145.
- Sagiv, L., Schwartz, S. H. (2007) Cultural values in organisations: insights for Europe, *European Journal of International Management*, 1, (3), 167-190.
- Σαϊτης, Χ. (2008) *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Σιανόλα, Ε. (2018) *Η σημασία της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στη διαμόρφωση Οργανωσιακής Κουλτούρας στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα* (Μεταπτυχιακή Διατριβή). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Schein, E. H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*. (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2004) *Organizational Culture and Leadership*. (Jossey-Bass business & management series) (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2017) *Organizational Culture and Leadership*. (Jossey-Bass business & management series) (5th ed.). New Jersey: Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
- Schneider, B., Ehrhart, M. & Macey, W. (2013) Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361-388.

- Smircich, L. (1983) Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly*, 339-358.
- Smith, W. K. & Lewis, M. W. (2011) Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36, 381-403.
- Spector, P. E. (1992) Summated rating scale construction, an introduction. London: Sage Publications.
- Σπυροπούλου, Ι. (2018) *Οργανωσιακή κουλτούρα στη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση: Μια ποσοτική διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. (Μεταπτυχιακή Διατριβή). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Stoll, L. & Fink, D. (1996) *Changing our schools*. Buckingham, UK: Open University Press.
- Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1993) *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Tsui, A. S., Nifadkar, S. S. & Ou, A. Y. (2007) Cross-national, crosscultural organizational behavior research: Advances, gaps, and recommendations. *Journal of Management*, 33, 426-478.
- Turner, J. C., Oakes, P. J., Haslam, S. A. & McGarty, C. (1994) Self and collective: Cognition and social context. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20, 454-463.
- UNESCO, 2001. *Déclaration Universelle de l' UNESCO sur la Diversité Culturelle*. Retrieved from website: http://portal.unesco.org/fr/ev.php-URL_ID=13179&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html.
- UNESCO, 2019. *Culture and public policy for sustainable development, Forum of Ministers of Culture, 2019*. Retrieved from website: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000371488>.
- Wagner, C. (2005) Leadership for an improved school culture: How to assess and improve the culture of your school. *Kentucky School Leader*, Fall/Winter, 9-16.
- Wilson, A. M. (2001) Understanding organizational culture and the implications for corporate marketing. *European Journal of Marketing* 35: 353-267.
- Xiaoming, C. & Junchen, X. (2012) A Literature Review on Organizational Culture and Corporate Performance. *International Journal of Business Administration*, 3(2), 29-37.