

Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ: ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

THE ADMINISTRATIVE CULTURE IN EDUCATION: THE CASE OF GREECE

Ευαγγελία Χρ. Λόζγκα
Υποψήφια Διδάκτορας του Π.Τ.Δ.Ε
Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης
elozgka@eled.duth.gr

Πέλα Αντ. Στραβάκου
Επίκουρη Καθηγήτρια στο Π.Τ.Δ.Ε
Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης
pstravak@eled.duth.gr

Abstract

The following study focuses on Greek administrative culture in education. Although the latter has effects of paramount importance not only on the educational outcomes but also on the workforce, as it can be concluded from the existing literature, the administrative culture has not been put under the spotlight in the Greek educational bibliography. Therefore in this publication, our purpose is to adapt the theoretical framework of administrative culture to educational administrative affairs, and especially in single-person governing bodies, through the systematic review of the literature and from secondary data. We aspire the results of this study to be a basis for further research and we also expect this work to be a theoretical tool both for leaders of the educational system and educational Executives.

Key words

Administrative culture, organizational culture, executives of education, leadership, management.

Λέξεις κλειδιά

Διοικητική κουλτούρα – οργανωσιακή κουλτούρα - Στελέχη εκπαίδευσης – ηγεσία διοίκηση.

0. Εισαγωγή

Ο εκπαιδευτικός χώρος αποτελεί τον πόλο έλξης αλλαγών (Hargreaves A., 1994: 5-7), πράγμα που αποδεικνύεται στην ελληνική πραγματικότητα και από τις αλλεπάλληλες αλλαγές της πολιτείας στα νομοθετήματα που αφορούν στα εκπαιδευτικά Στελέχη με την αντικατάσταση των κυβερνώντων (Στραβάκου, 2003: 66),

ενώ την επιτακτική ανάγκη για μεταρρυθμιστικές ενέργειες στο μη λειτουργικό γραφειοκρατικό και συγκεντρωτικό ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα γενικά, και στην οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης ειδικότερα, έχουν επισημάνει όλοι οι ερευνητές που ασχολούνται με τη θεματική αυτή. Ωστόσο, όπως διατρανώνεται από τους ειδήμονες στο πεδίο είναι επιβεβλημένη αντίστοιχη μεταβολή της κουλτούρας, προκειμένου να τελεσφορήσουν μεταρρυθμιστικά εγχειρήματα που απευθύνονται στο τυπικό μέρος μιας οργάνωσης (Λευθεριώτου, 2014: 146, Stoll, 2000: 12).

Η εκπαιδευτική διοικητική κουλτούρα αποτελεί συνιστώσα καθοριστικού χαρακτήρα για τη διοικητική και κατ' επέκταση την εκπαιδευτική αποτελεσματικότητα, μιας και επηρεάζει μεταξύ άλλων το ηγετικό φαινόμενο, συμβάλλει καθοριστικά στην επιτυχία των μεταρρυθμίσεων διαμορφώνοντας ταυτόχρονα για όσους την αποκτούν ένα συγκεκριμένο πλαίσιο αντίληψης και ερμηνείας του περιβάλλοντος (Anderson, 2004: 20, Λευθεριώτου, 2014: 144, Schein, 1995: 1-27).

Εκ των προαναφερθέντων υπογραμμίζεται η σπουδαιότητα του υπό πραγμάτευση θέματος, η οποία επιτείνεται αν αναλογιστεί κανείς ότι η θεματική αυτή είναι περισσότερο επίκαιρη από ποτέ στα ελληνικά εκπαιδευτικά δρώμενα λόγω των εθνικών συνιστώσων, όπως η οικονομική κρίση που ταλανίζει τη χώρα μας και των συνεπαγόμενων μεταρρυθμίσεων που χρειάζονται, της μη αποτελεσματικής διοίκησης στον δημόσιο τομέα, των επίσκατων μοντέλων και θεωριών στον κλάδο της εκπαιδευτικής διοίκησης και ηγεσίας, αλλά και εξαιτίας των τρεχουσών, ραγδαίων πολιτικών εξελίξεων και του μεγάλου μεταναστευτικού ρεύματος που θέτουν νέες προκλήσεις στην κουλτούρα της χώρας μας γενικά, και στην εκπαιδευτική διοίκηση ειδικότερα.

Παρά τις άνωθεν διαπιστώσεις αποδεικνύεται από την αναδίφηση της σχετικής με το θέμα βιβλιογραφικής παραγωγής, πως διεθνώς εντοπίζονται αρκετές σε αριθμό δημοσιεύσεις για τη διοικητική κουλτούρα και λίγες που καταπιάνονται άμεσα με αυτήν στην εκπαίδευση (βλ. Marshall & Mitchell, 1989 & 1990, Rusch & Marshall, 1995). Τουναντίον, στην ελληνόγλωσση βιβλιογραφία αν και συναντά κανείς ορισμένες μόνο μελέτες που αναφέρονται ρητώς στην ελληνική διοικητική κουλτούρα (Δημακοπούλου, 2012, Κυπριώτη, 2011, Τσέκος, 2003 & 2008), καμία δεν αφορά την κουλτούρα που διαμορφώνεται στη διοικητική εκπαιδευτική πυραμίδα¹.

Σκοπό, λοιπόν, του ανά χείρας δημοσιεύματος αποτελεί η θεωρητική προσαρμογή της διοικητικής κουλτούρας στην ελληνική εκπαιδευτική διοίκηση. Επιμέρους στόχους συνιστούν η πραγμάτευση των στοιχείων του όρου, η καταγραφή του πλαισίου όπου προκύπτει και η θεωρητική κατασκευή της έννοιας κατόπιν συστηματικής μελέτης της βιβλιογραφίας για τον εν λόγω όρο, μέσα από ποικίλες επιστήμες για μία πολυπρισματική θεωρητική εξέτασή του.

1. Τα μονοπρόσωπα εκπαιδευτικά διοικητικά όργανα

Πριν γίνει λόγος για την κουλτούρα και τη διοικητική κουλτούρα πιο συγκεκριμένα, σε αυτό το σημείο αδρομερώς περιγράφεται η τυπική δομή της διοίκησης του εκπαιδευτικού μας συστήματος με εστίαση στα μονομελή όργανα διοίκησης, μιας και αυτά αποτελούν το επίκεντρο της μελέτης μας, προκειμένου να αποτυπωθεί το πλαίσιο στο οποίο υποβόσκει η κουλτούρα της εκπαιδευτικής διοίκησης.

Η διερεύνηση και της ανεπίσημης και της επίσημης δομής μιας οργάνωσης είναι αναγκαία (Wallace *et al.*, 1999: 548) και η αμοιβαία επίδρασή τους τονίζεται από τους μελετητές (Λευθεριώτου, 2014: 146). Το τελευταίο αναδεικνύεται πιο παραστατικά με τον παραλληλισμό των βαθύτερων επιπέδων της κουλτούρας με το αφανές τμήμα ενός παγόβουνου, και την αντιστοιχία της επίσημης δομής με το φανερό τμήμα. Δηλαδή, για την κατανόηση και μεταβολή του επιφανειακού τμήματος, όπου εμπερικλείονται στην περίπτωσή μας οι ευθύνες και οι διοικητικοί ρόλοι των Στελεχών ή η οργανωτική δομή της εκπαιδευτικής διοίκησης, καθοριστικό ρόλο έχει το αφανές τμήμα του παγόβουνου που σχετίζεται με τα συναισθήματα των ανθρώπων και τα βαθύτερα στοιχεία της κουλτούρας, αποδεικνύοντας ακόμα πως η αδιαφορία για τη βάση θα επιφέρει κλονισμό στην επιφάνεια (Stoll, 2000: 12). Άλλωστε, το επίσημο κομμάτι μιας οργάνωσης και τα στοιχεία αυτού συνιστούν καταλυτικούς παράγοντες για τον σχηματισμό των κοινών αξιών και των αντιλήψεων που θα εστερνωθούν τα μέλη της (Μπουραντάς, 2002: 563-564).

Έτσι, επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον μας στην τυπική δομή της εκπαιδευτικής διοίκησης του ελληνικού συστήματος και λαμβάνοντας υπόψη και τη σχετική νομοθεσία για τα μονομελή διοικητικά όργανα, παρατηρούμε ότι τα επίπεδα διοίκησης με φορά από κάτω προς τα πάνω διαρθρώνονται στο τοπικό επίπεδο, το νομαρχιακό, το περιφερειακό και τέλος στο εθνικό επίπεδο (Σμαροπούλου, 2013: 98).

Ειδικότερα και ξεκινώντας από το πρωτοαναφερόμενο διοικητικό επίπεδο, στην κορωνίδα του σχολείου βρίσκεται ο Διευθυντής² και μετέπειτα ο Υποδιευθυντής (Ν.1566/85, άρθρο 11), στο ανώτερο (νομαρχιακό) ηγείται ο Διευθυντής Εκπαίδευσης στις Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης που εδρεύουν σε κάθε νομό (Ν. 2986/2002, άρθρ. 3, παράγραφος 5), στις 13 Περιφέρειες της Ελλάδας τον επικεφαλής συνιστά ο Περιφερειακός Διευθυντής Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Ν.2817/2000, άρθρ. 14, παράγρ. 29, εδάφιο ε), ενώ η διοίκηση στο εθνικό επίπεδο ασκείται από την κεντρική ηγεσία που συναποτελείται από τον Υπουργό του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων (ΥΠ.Π.Ε.Θ.), τους Αναπληρωτές Υπουργούς, τους Υφυπουργούς και τους Γενικούς Γραμματείς (<http://www.minedu.gov.gr/ypoyrgos-hgesia/kostas-gavroglou>).

Συμπερασματικά, θα μπορούσε να λεχθεί από τη δομή της ελληνικής εκπαιδευτικής διοίκησης ότι στην κατώτερη βαθμίδα υπάρχουν τα “κατώτερα” Στελέχη διοίκησης

ή οι “μάνατζερ πρώτης γραμμής”, όπου εμπίπτουν στην κατηγορία αυτή οι Διευθυντές και Υποδιευθυντές σχολείων, που αντικαθιστούν τους πρώτους, καθώς επιβλέπουν και συντονίζουν τους εκπαιδευτικούς που δεν έχουν διοικητικές αρμοδιότητες, δηλαδή ασχολούνται με την εποπτεία στην παραγωγή του έργου. Στα Στελέχη “μεσαίας βαθμίδας” συγκαταλέγονται ο Διευθυντής Εκπαίδευσης και ο Περιφερειακός Διευθυντής Εκπαίδευσης, αφού συντονίζουν και διευθύνουν κατώτερους ή μεσαίους διοικητικούς προϊστάμενους και καλούνται να διαχειριστούν την εκπαιδευτική πολιτική. Τέλος, εμφανίζονται τα “ανώτερα” Στελέχη ή “μάνατζερ κορυφής”, που λαμβάνουν αποφάσεις στρατηγικού χαρακτήρα για όλο το σύστημα καθορίζοντας την εκπαιδευτική πολιτική, που είναι η κεντρική ηγεσία του ΥΠ.Π.Ε.Θ. (Πετριδου, 1998: 287 291, Robbins *et al.*, 2012: 41 42).

Βέβαια, η ελληνική εκπαιδευτική διοικητική οργάνωση εδράζεται σε τρεις πυλώνες, δηλαδή τη λαϊκή συμμετοχή, τη διοίκηση και την επιστημονική και παιδαγωγική καθοδήγηση και υποστήριξη που ασκείται από τον Σχολικό Σύμβουλο (Κωτσίκης, 2001: 213-214), ο οποίος υπάγεται στην Περιφερειακή Διεύθυνση όπου ανήκουν τα σχολεία που εποπτεύει, ενώ επικεφαλής αυτού αποτελεί ο Προϊστάμενος Επιστημονικής και Παιδαγωγικής Καθοδήγησης (Υπουργική Απόφαση 353.1/324/105657/Δ1/08 10 2002 ΦΕΚ1340 τ. Β, Κεφάλαιο Α', άρθρ. 5). Αν και οι Σχολικοί Σύμβουλοι δεν αποτελούν άμεσους διοικητικούς προϊστάμενους (Κώτσης, 2005: 36) εντάσσονται σε αυτή την μελέτη, καθόσον πρέπει να συνεργάζονται με τα λοιπά ηγετικά Στελέχη για την εκπλήρωση του εκπαιδευτικού σκοπού, αλλά και επειδή έχουν υπεύθυνη θέση συντονίζοντας το εκπαιδευτικό έργο (Μυλωνά κ.ά., 2007: 56). Αντιστοίχως και οι Προϊστάμενοι τους επιβλέπουν το έργο αυτών (Ν. 2986/2002, άρθρ. 2, παράγ. 2, εδάφ. β).

2. Κουλτούρα – οργανωσιακή κουλτούρα

Η βιβλιογραφία βρίθει άφθονων ορισμών για την έννοια της κουλτούρας από διάφορες επιστήμες όπως την κοινωνιολογία, την ανθρωπολογία ή την οργανωσιακή ψυχολογία, κ.ά., ενώ δεν ταυτίζονται οι απόψεις των μελετητών για το τι αυτή συνιστά, εξαιτίας του ότι είναι ιδιαίτερα ασαφής και πολύπλοκη (Alvesson, 2012: 3, Cuche, 2001: 16, Jung *et al.*, 2007: 42).

Στους ανθρωπολόγους αποδίδεται η αρχική ενασχόληση και συστηματική μελέτη του όρου αυτού (Smircich, 1983: 339), έρχεται όμως στο προσκήνιο πιο ειδικά στον επιχειρησιακό τομέα από το 1970 σύμφωνα με τον Cuche (2001: 174-175) στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, όπου οι οργανισμοί προσπαθούν να ανταπαντήσουν στη μεγάλη άνθηση των ιαπωνικών οργανώσεων, θέτοντας στο επίκεντρο της συζήτησης τον εργαζόμενο. Πάντως, η οργανωσιακή κουλτούρα αρχίζει να αποτελεί το αντικείμενο των επιστημονικών -και όχι μόνο- συζητήσεων από το 1980 εξαιτίας της

εμφάνισης –κομβικών για την έννοια- έργων, όπως το ‘In Search of Excellence’ των Peters και Waterman, το ‘Corporate Cultures’ των Deal και Kennedy ή αυτό του Ouchi ‘Theory Z’, αν και η σύλληψη της φράσης ανήκει στον Pettigrew. Από τότε και εντεύθεν, υπάρχουν πολλές θεωρητικές και εμπειρικές μελέτες για την κουλτούρα στις οργανώσεις υγείας και εκπαίδευσης, αλλά και στις πάσης φύσεως επιχειρήσεις (Alvesson, 2012: 1, Jung et al., 2007: 41).

Ανάμεσα στους ποικίλους ορισμούς που δεσπόζουν για την (οργανωσιακή) κουλτούρα πολυαναγνωρισμένος είναι αυτός του Schein, σύμφωνα με τον οποίο κουλτούρα είναι: *οι βαθύτερες αντιλήψεις που μοιράζονται από κοινού τα μέλη μιας ομάδας, λόγω της μαθησιακής διαδικασίας στην οποία εμπλέχτηκαν κατά την προσπάθειά τους να επιτύχουν την προσαρμογή τους στο έξωθεν πλαίσιο αλλά και την ενσωμάτωσή τους εσωτερικά, οι οποίες μάλιστα επιδρούν με μη συνειδητό τρόπο στα άτομα που την ενστερνίζονται, ενώ μεταφέρονται και στους νεοεισερχόμενους κατόπιν ‘διδασκαλίας’* (Schein & Schein, 2017: 6).

Αν και η έννοια που πραγματευόμαστε χρειάζεται συνολική προσέγγιση (Jung et al., 2007: 47), για καλύτερη κατανόησή της επιμερίζεται σε διάφορα επίπεδα, όπως α) στις ανθρώπινες συμπεριφορές και στα “τεχνουργήματα” που είναι ορατά, αλλά δυσερμήνευτα για τους εξωτερικούς παρατηρητές της κουλτούρας, β) στο επόμενο επίπεδο των κοινών αξιών και πεποιθήσεων που ενστερνίζονται τα άτομα και, γ) στο τελευταίο τμήμα της που απαρτίζεται από τις κοινές βαθύτερες αντιλήψεις. Οι τελευταίες αφορούν τη διευθέτηση ζητημάτων εντός της οργάνωσης και θεμάτων που έχουν να κάνουν με τη σχέση του οργανισμού και του εξωτερικού του περιβάλλοντος, όπως προειπώθηκε στον ορισμό. Ακόμα, εμπειρικλείουν και τον κοινό τρόπο σκέψης της ομάδας για την πραγματικότητα και την αλήθεια, τη φύση του ανθρώπου και τη δραστηριότητά του, όπως και τις σχέσεις μεταξύ τους, τον χώρο και τον χρόνο δίνοντας ταυτότητα στα μέλη (Schein & Schein, 2017: 17-30).

Από τον προηγούμενο ορισμό, η κουλτούρα καταγράφεται ως απόρροια μαθησιακής διεργασίας, ή κοινωνικοποίησης σύμφωνα με τον Hofstede (2011: 3), όμως έχει κατασκευαστεί από ανθρωπολόγους, μεταξύ άλλων σημασιολογήσεων, και ως τα “κοινά γνωστικά σχήματα” που μοιράζονται τα άτομα ή τα “κοινά σύμβολα και σημασίες” που χρησιμοποιούν, δίνοντας διαφορετικές ερευνητικές προεκτάσεις στους μελετητές της κουλτούρας, σε συνδυασμό και με τις ανόμοιες προσεγγίσεις για την έννοια του οργανισμού από την ομώνυμη θεωρία (Smircich, 1983: 341-342).

Η εκπόρευση της κουλτούρας στους παντός είδους οργανισμούς οφείλεται στον ιδρύοντα της οργάνωσης ή στον κεντρικό ηγέτη που συνέστησε την ομάδα και στην προσωπική φιλοσοφία του, αν και το πρόσωπο που προϊστάται του οργανισμού όταν ασκεί ηγεσία εκκινεί τον σχηματισμό της μέσω των διαμορφωμένων από την εμπειρία του προσωπικών αξιών και πρέπει να την αλλάξει, όταν κρίνεται μη αποτελεσματική

(Anderson, 2004: 20, Bush & Middlewood, 2005: 54, Schein & Schein, 2017: 127-147). Το να υποστηρίξει όμως κάποιος πως μόνο οι ηγετικές αξίες απαρτίζουν την κουλτούρα σίγουρα θα αποτελούσε μία λανθασμένη παραδοχή, καθώς συνιστά ένα κοινωνικά διαπραγματεύσιμο προϊόν και έτσι, πρέπει να συμπεριλάβουμε όλους τους συμμετέχοντες στο πεδίο για τη δημιουργία του υπό ανάλυση όρου (Torrington & Weightman, 1993: 53-54), ενώ υπό αυτό το πρίσμα κρίσιμη είναι η μεταβλητή της δύναμης/εξουσίας στον οργανισμό που καθιστά τα άτομα που κατέχουν την κουλτούρα να μπορούν να τη μεταφέρουν στους νεοεισερχόμενους (Bennett, 2004: 53). Παρ' όλα αυτά, ο ανώτατος ηγέτης/ιδρυτής συνεχίζει να διοχετεύει στα άτομα τις δικές του αντιλήψεις και αξίες καθ' όλη τη διάρκεια της διαμόρφωσής της μέσω των "πρωτογενών" (π.χ. τρόποι προαγωγής, απόλυσης εργαζομένων κλπ.) και "δευτερογενών μηχανισμών" (π.χ. επίσημοι κανονισμοί κά.) (Schein, 2004: 245-271).

Η κουλτούρα, εφόσον διαμορφωθεί, ενώνει τα μέλη αφού συνέχει τα άτομα που την ασπάζονται, διαφοροποιώντας τους ταυτόχρονα από τους υπόλοιπους που έχουν ανόμοιες εμπειρίες μάθησης (Bennett, 2004: 51). Πέρα όμως από τους παραπάνω ρόλους έχει καθοριστική σημασία και για τον ηγέτη, αφού αφενός η δημιουργία της οφείλεται εν μέρει χάρη στον τελευταίο και αφετέρου, όταν έχει διαμορφωθεί καλά, μπορεί να περιστέλλει τις δράσεις και τις πρακτικές του και ακόμα να 'επιλέξει' το ηγετικό πρόσωπο (Anderson, 2004: 20, Schein, 2004: 1-11). Συνεπώς, χρειάζεται για τον σχηματισμό θετικής κουλτούρας ένας αποτελεσματικός ηγέτης, αλλά και η κουλτούρα επιδρά στην αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς, δίνοντας η σχέση αυτή νέες προοπτικές στη διερεύνηση του ηγετικού φαινομένου (Horner, 2004: 29-30).

Η ύπαρξη μικρότερων κουλτούρων, εντός της ευρύτερης οργανωσιακής, δύναται να υφίσταται μετά από χρόνια δραστηριοποίησης της οργάνωσης και σε αυτές που χαρακτηρίζονται από πολυπλοκότητα και απαρτίζονται από πολλά μέλη (Preedy *et al.*, 2004: 5, Schein, 2010: 55). Κοινές κουλτούρες σχηματίζουν άτομα με περισσότερες αλληλεπιδράσεις και κοινά ενδιαφέροντα ή εκείνοι που εκτελούν όμοια καθήκοντα και έχουν ίδιους ρόλους ("stove pipes/silos"), καθώς μοιράζονται κοινές μαθησιακές εμπειρίες. Στη βιβλιογραφία ακόμη επισημαίνεται, πως διαφοροποιήσεις αναμένονται στις βαθύτερες αντιλήψεις που ασπάζονται τα ανώτερα, μεσαία και κατώτερα στελέχη λόγω της ιδιαίτερης θέσης που έχουν στην ιεραρχία και μάλιστα, μεταφέρουν την κουλτούρα τους σε εκείνους που θα καταλάβουν εκ των υστέρων την ίδια θέση με αυτούς (Schein, 2010: 56). Άλλοι προσδιοριστικοί παράγοντες για τις ιδιαίτερες κουλτούρες των επιμέρους ομάδων συνιστούν η γεωγραφική περιοχή, το είδος του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρει η οργάνωση, το φύλο, η εθνικότητα ή το θρήσκευμα (Cameron & Quinn, 2006: 17). Αντίθετα, μία ενιαία και ομοιογενής κουλτούρα είναι περισσότερο πιθανή σε περιπτώσεις υπερκέρρασης κρίσιμων καταστάσεων και κοινών εμπειριών από την ομάδα, σε περιπτώσεις σύγκλι-

σης των προσωπικών στοιχείων των μελών της, αλλά και λόγω της μεγάλης επικοινωνίας μεταξύ τους (James & Connolly, 2009: 392).

Αξιοσημείωτη κουλτούρα είναι αυτή που σχηματίζεται σε όσους εκτελούν διοικητικά καθήκοντα, που συναντάται ως *'managerial'* ή *'administrative subculture'* κατά άλλους, καθιστώντας τους ιδιαίτερη υπο-ομάδα εντός του οργανισμού, με την οποία θα ασχοληθούμε εκτενέστερα στο επόμενο υποκεφάλαιο αφού είναι το αντικείμενο της μελέτης αυτής. Χρειάζεται ακόμη να λεχθεί, πως άτομα που ανήκουν στον ίδιο επαγγελματικό κλάδο ενστερνίζονται κοινές βαθύτερες αντιλήψεις που εισχωρούν κάθε φορά στις οργανώσεις³, λόγω της όμοιας κατάρτισης και επιμόρφωσης των εργαζομένων, της κοινής πορείας και κοινωνικοποίησης που υφίστανται τα μέλη (Johnson *et al.*, 2009: 320, Schein, 2004: 20-21), ενώ ευρύτερες κουλτούρες της εκάστοτε οργανωσιακής είναι η τοπική, η εθνική/πολιτισμική και η υπερεθνική (Jung *et al.*, 2007: 43-46).

3. Η διοικητική κουλτούρα

Στην προηγούμενη υποενότητα έγινε λόγος για την κουλτούρα γενικά και την οργανωσιακή κουλτούρα ειδικότερα, μιας και όπως συμπεραίνει κανείς από τη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφικής παραγωγής, η οργανωσιακή θεωρία για την κουλτούρα επηρεάζει με άλλες επιστήμες τη θεωρία και τη μελέτη της διοικητικής κουλτούρας (Jamil *et al.*, 2015a: 4). Στο παρόν σημείο θα αναφερθούμε στην τελευταία μέσα από μία σύντομη παρουσίαση και ανάλυση όλων των όρων που μπορούν να αποδοθούν από τη διεθνή βιβλιογραφία με τη φράση αυτή.

Κρίθηκε σκόπιμη η παρουσίαση όλων των εννοιών, προκειμένου να κατασκευαστεί εννοιολογικά και σε στέρεες βάσεις μέσα από την πολυφωνία το φαινόμενο που πραγματευόμαστε, να υπάρξει μία σφαιρική κατά το δυνατόν προσέγγιση της έννοιας και να αποκομίσει ο αναγνώστης μία ολοκληρωμένη εικόνα για τη θεματική αυτή.

3.1. Η διοικητική κουλτούρα ως *«administrative culture»*

Εν έτει 1963 στο έργο *'The Civic Culture'* των Almond και Verba οριοθετούνται οι απαρχές του όρου αυτού (Kumar, 2011: 1) και στις προσπάθειες εννοιολογικής του αποσαφήνισης δεν φαίνεται να συγκλίνουν οι απόψεις των μελετητών. Έτσι, έχει λεχθεί ότι συνιστά τις πεποιθήσεις, το αξιακό σύστημα και τις στάσεις που είναι κοινές και εμφανίζονται στους υπαλλήλους του δημοσίου τομέα (Henderson, 2004: 236), ενώ ο Sharma τη θεωρεί ως *"...την κουλτούρα των διοικούντων, πιο ειδικά την κουλτούρα εκείνων των συμμετεχόντων των οποίων οι δραστηριότητες περιορίζονται στο διοικητικό περιβάλλον"* (Jamil *et al.*, 2015a: 5). Σε άλλο σημείο πάλι, χαρακτηρίζεται ως εκείνα τα στοιχεία που εμπεριέχονται σε ένα σύστημα διοίκησης, όπως τα

αξιακά και συμπεριφοριστικά, ενός κράτους και που επηρεάζουν τον τρόπο που οι οργανισμοί θα επιτύχουν τον σκοπό τους και θα παράξουν αποτελέσματα (Dwivedi, 2005: 20-22). Επιπρόσθετα, σύμφωνα με άλλους μελετητές η διοικητική κουλτούρα πρέπει να περιλαμβάνει και τις αντιλήψεις που έχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι σχετικά με τον ρόλο τους (Dangal, 2005: 16).

Ο Henderson (2004: 236) επισημαίνει ότι η κουλτούρα διοίκησης εκπηγάζει από την πολιτική κουλτούρα και βρίσκεται ανάμεσα στην προηγούμενη και στην οργανωσιακή κουλτούρα, που σχετίζεται με την εκάστοτε οργάνωση. Με βάση το τελευταίο, προτείνεται να συνυπολογίζεται και η σχέση της διοίκησης με την κοινωνία και την πολιτική, εκτός από το εσωτερικό περιβάλλον που αναφέρθηκε προηγουμένως, στη μελέτη της διοικητικής κουλτούρας. Με άλλα λόγια, η κουλτούρα στη διοίκηση θα πρέπει να περιλαμβάνει και τα στοιχεία εκείνα που ενυπάρχουν μεταξύ των δημόσιων εργαζομένων, αλλά και αυτά που κυριαρχούν στη σχέση των τελευταίων με τους πολίτες της κοινωνίας κατά την εξυπηρέτησή τους, αλλά και με τους πολιτικούς όταν επιτελούν το έργο τους (Jamil *et al.*, 2015a: 5).

Όπως στη θεωρία για την κουλτούρα της οργάνωσης έτσι και στο θεωρητικό πλαίσιο για την κουλτούρα διοίκησης, οι μελετητές την προσεγγίζουν είτε ως άλλη μία μεταφορά των οργανώσεων είτε ως μεταβλητή των τελευταίων. Με άλλα λόγια ως “κάτι που είναι” ή “κάτι που έχει” ο οργανισμός, αντίστοιχα (Jamil *et al.*, 2015a: 6-7, Smircich, 1983: 342-353). Υπό το πρίσμα της πρώτης θεώρησης, η κουλτούρα του οργανισμού αποτελεί ένα σύστημα κοινών νοημάτων που ερεϊδεται στην ευρύτερη κοινωνικο-πολιτισμική κουλτούρα. Κατά συνέπεια, στην πολιτική και πολιτισμική κουλτούρα οφείλεται ο τρόπος άσκησης της δημόσιας διοίκησης και γι’ αυτό χρειάζεται να επιτευχθούν αλλαγές στην κοινωνία για να τροποποιηθεί και έτσι, για να βρεθούν διαφοροποιήσεις χρειάζονται διαπολιτισμικές μελέτες. Αντίθετα, σύμφωνα με τη δεύτερη οπτική η κουλτούρα στον οργανισμό επηρεάζεται και εξαρτάται από το ηγετικό πρόσωπο, που ξεκινά τη διαμόρφωσή της αλλά και έχει την ευθύνη της αλλαγής της σε περίπτωση δυσλειτουργικών στοιχείων. Στην περίπτωση αυτή μεταρρυθμιστικές διαδικασίες και νέες πρακτικές εισάγονται εύκολα και μπορούν να εφαρμοστούν στην οργάνωση, κρίσιμο ρόλο εδώ έχει η εξουσία του ηγέτη, ενώ δεν προσδοκάται ομοιόμορφη και ενιαία κουλτούρα σε όλους τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα κάθε κράτους (Dangal, 2005: 13-14, Jamil *et al.*, 2015a: 6-7).

Η διοικητική κουλτούρα είναι κρίσιμη μεταβλητή της δημόσιας διοίκησης και μέσω αυτής μπορούν να εξηγηθούν ο τρόπος εκτέλεσης του έργου, η συμπεριφορά και η δράση των διοικούντων στον δημόσιο τομέα, οι αλληλεπιδράσεις που προκύπτουν εξωτερικά και εσωτερικά του συστήματος και ο τρόπος υλοποίησης των δημόσιων πολιτικών, ενώ τα θετικά στοιχεία αυτής οδηγούν σε σωστή διακυβέρνηση (Jamil *et al.*, 2015a: 4-6 & 2015b: 1, MacCarthaigh, 2008: x).

Σύμφωνα με τους Jamil et al. (2015b: 1-2), το ενδιαφέρον πρέπει να επικεντρωθεί στη διοικητική κουλτούρα καθώς γίνεται προσπάθεια εισαγωγής μεταρρυθμίσεων στη δημόσια διοίκηση (π.χ. New Public Management) σε παγκόσμιο επίπεδο, επειδή ο τρόπος υλοποίησης των αλλαγών και η επίτευξή τους εξαρτάται από την κουλτούρα του δημοσίου τομέα. Στη χώρα μας συνεπώς την τρέχουσα περίοδο το αντικείμενο μελέτης μας είναι περισσότερο επίκαιρο από ποτέ, λόγω της πίεσης για μεταρρυθμίσεις από την Ευρώπη. Ωστόσο, είναι δύσκολο να διερευνηθεί η διοικητική κουλτούρα, καθώς υπάρχουν διαφορετικοί ορισμοί γι' αυτήν, και συνεπώς οι διάφορες έρευνες στηρίζονται σε διαφορετικό θεωρητικό πλαίσιο. Ακόμα, ο ερευνητής μπορεί να προσεγγίσει και να διερευνήσει στο πλαίσιο της διεπιστημονικότητας τη διοικητική κουλτούρα με διαφορετικές ερευνητικές μεθόδους, διαμορφώνοντας τον σκοπό του βάσει των επιστημολογικών και οντολογικών αντιλήψεων των μεθόδων αυτών. Ειδικότερα, με τη μέθοδο των επισκοπήσεων και τη χρήση της ποσοτικής έρευνας όπου χρησιμοποιούνται πολλές μεταβλητές και μεγάλο δείγμα, μπορεί να διερευνηθεί η επενέργεια της ευρύτερης εθνικής/πολιτισμικής κουλτούρας στη διοικητική. Μάλιστα, σε αυτή την περίπτωση συνήθως γίνεται χρήση των διαφορετικών διαστάσεων της πολιτισμικής κουλτούρας που προτείνει ο Hofstede στο μοντέλο του. Με αυτόν τον τρόπο μπορούν να πραγματοποιηθούν και συγκριτικές μελέτες για την κουλτούρα μεταξύ των χωρών. Από την άλλη, μία πιο βαθειά διερεύνηση της διοικητικής κουλτούρας επιτυγχάνεται με τη χρήση ποιοτικών μεθόδων, όπου χρειάζονται λίγοι συμμετέχοντες (Jamil et al., 2015a: 7-12). Ο Dungal (2005: 29-102) διερεύνησε τη διοικητική κουλτούρα στο Νεπάλ με την ποιοτική μέθοδο και με λίγες μεταβλητές, διαπιστώνοντας μεταξύ άλλων, πως οι αποφάσεις στη διοίκηση δεν λαμβάνονταν γρήγορα και συμμετοχικά και οι δημόσιοι υπάλληλοι δωροδοκούσαν και δεν αποφάσιζαν με βάση τους νόμους. Ακόμα, ο Karyeija (2010: 210-212) στη διατριβή του, διαπίστωσε ότι στοιχεία της διοικητικής κουλτούρας της Ουγκάντα, όπως είναι η αποδοχή της άνισης κατανομής της εξουσίας από τους δημόσιους υπαλλήλους, οδήγησαν στην αποτυχία μεταρρυθμίσεων στο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσής τους. Ορισμένοι μελετητές, επίσης, διερευνούν τη διοικητική κουλτούρα μέσα από την ιστορική εξέλιξη της δημόσιας διοίκησης, όπως έκανε ο Τσέκος (2003: 9) για την ελληνική δημόσια διοίκηση, ο οποίος κατέληξε ότι το διοικητικό σύστημα της Ελλάδας είναι "μία μη βεμπεριανή γραφειοκρατία".

3.2. Η διοικητική κουλτούρα ως «*administrative subculture*»

Στο σύγγραμμα 'Occupational Subcultures in the Workplace' ο Trice (1993: 160-173) αναφέρεται στην ιδιαίτερη κουλτούρα που διαμορφώνεται σε κάθε επάγγελμα και στη διοικητική υποκουλτούρα εντός του, στην οποία υπάγονται οι διοικητικοί προϊστάμενοι που υφίστανται ιδιαίτερη κοινωνικοποίηση με την εισαγωγή τους στη διοικητική πυραμίδα, με αποτέλεσμα να ενστερνίζονται την ιδεολογία της διοικητικής

ιεραρχίας. Εξαιτίας αυτής της ιδεολογίας μάλιστα τονίζεται, πως οι διευθύνοντες θέλουν να επηρεάζουν την εκτέλεση του έργου και δημιουργούνται συγκρούσεις. Αξίζει να λεχθεί ακόμη πως στο εν λόγω έργο ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στον εκπαιδευτικό χώρο, όπου οι διευθυντές περιέρχονται στη διοικητική κουλτούρα που έχει κυρίαρχο ρόλο εντός της οργάνωσης, ενώ οι διδάσκοντες διαμορφώνουν την εκπαιδευτική κουλτούρα. Μέσα από την ανασκόπηση της διεθνούς εκπαιδευτικής βιβλιογραφίας προκύπτει, ότι και άλλοι μελετητές συμφωνούν με τη διαφοροποίηση στις βαθύτερες αντιλήψεις που ασπάζονται οι εκπαιδευτικοί διοικούντες και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι στον σχολικό οργανισμό, ενώ επισημαίνονται και τα εμπόδια για την ανάληψη ηγεσίας που τίθενται λόγω της διευθυντικής υποκουλτούρας, στους διδάσκοντες (Brunner Whelan, 2002: 20-21, Hargreaves D., 2004: 115).

Ακόμα, οι Marshall και Mitchell (1990: 3-37) σε δημοσίευσή τους, διερευνούν και καταγράφουν μέσα από τη μικροπολιτική θεωρία τις αντιλήψεις που συγκροτούν τη διευθυντική υποκουλτούρα στα σχολεία, τις οποίες 'διδάσκονται' οι υποδιευθυντές μέσα από την κοινωνικοποίησή τους στη θέση αυτή και η αποδοχή ή μη αυτών των αντιλήψεων θα καθορίσει την επαγγελματική τους ανέλιξη. Μεταξύ άλλων, στις παραπάνω αντιλήψεις αναφέρονται η λήψη πρωτοβουλιών χωρίς τη διατάραξη των άνωθεν στην ιεραρχία, η πίστη και η αφοσίωση που θα πρέπει να επιδεικνύει ο διευθυντής, η αποφυγή διλημματικών και ηθικών ζητημάτων κ.α. Η Marshall, σε μία άλλη μελέτη, επανέρχεται στην κουλτούρα των διευθυνόντων στους σχολικούς οργανισμούς μαζί με την Rusch (1995: 3-28), αυτή τη φορά εξετάζοντάς την υπό το πρίσμα της φεμινιστικής θεωρίας, και εντοπίζουν ότι οι διαδικασίες κοινωνικοποίησης στην κουλτούρα της εκπαιδευτικής διοίκησης και οι αντιλήψεις που αναφέρθηκαν παραπάνω προωθούν τη φυλετική ανισότητα.

Η ίδια φράση καταγράφεται και στην ανώτατη εκπαίδευση αναφερόμενη στη διαφορετική κουλτούρα που διαμορφώνουν από τους σπουδαστές και τους καθηγητές, όσοι εντός των ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ασχολούνται με τις διοικητικές λειτουργίες και τα καθήκοντα διοικητικής φύσης, αλληλεπιδρώντας κυρίως με τους ομοειδείς τους (Kuh & Whitt, 1988: 107-108).

3.3. Η διοικητική κουλτούρα ως «managerial culture»

Στο υποκεφάλαιο της οργανωσιακής κουλτούρας έχει ήδη λεχθεί πως άτομα με όμοιες εμπειρίες και καθήκοντα σχηματίζουν κοινή κουλτούρα, όπως τα στελέχη σε κάθε ιεραρχική βαθμίδα. Σε αυτό το σημείο θα εξηγηθεί συντόμως ο όρος 'managerial culture' που χρησιμοποιείται στη θεωρία των επιχειρήσεων και των οργανώσεων.

Έτσι, με την έννοια αυτή νοούνται όλα τα στοιχεία εκείνα όπως οι τρόποι συμπεριφοράς, οι προσδοκίες, τα πιστεύω και οι αξιακοί προσανατολισμοί που καθορίζει ο κεντρικός ηγέτης μιας οργάνωσης, ενώ τα προλεχθέντα στοιχεία ασπάζονται όσοι κατέχουν διοικητικές θέσεις εντός της οργάνωσης και γίνονται ορατά μέσα από τον

τρόπο άσκησης των διοικητικών λειτουργιών (Urban, 2008: 667). Η κουλτούρα αυτή καθορίζει τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, την εκτέλεση της εργασίας, τη συμπεριφορά καθώς και τον τρόπο που λαμβάνουν αποφάσεις τα διοικητικά στελέχη (N stase, 2009: χ.σ.). Τέλος, η διοικητική κουλτούρα μπορεί να συμβάλλει στην επιτυχία των μεταρρυθμίσεων και στην παραγωγή αποτελεσμάτων ή να παρακωλύσει τα παραπάνω (Schein, 1995: 15-27).

Χρειάζεται να σημειωθεί εδώ ότι ρυθμιστικός παράγοντας της κουλτούρας που αναπτύσσεται στους οργανισμούς και στα μέλη εντός τους είναι η μεταβλητή της εθνικής/πολιτισμικής κουλτούρας της εκάστοτε χώρας (Preedy *et al.*, 2004: 5), αν και οι δύο αντικρουόμενες προσεγγίσεις για την ουσία της κουλτούρας αναφέρονται στην επίδραση της πολιτισμικής με διαφορετικό τρόπο (Smircich, 1983: 343-345). Ιδίως για τον τομέα της εκπαιδευτικής διοίκησης και ηγεσίας αναφέρεται πως η πολιτισμική κουλτούρα αναμένεται να δώσει νέες προοπτικές στη μελέτη του χώρου αυτού (Hallinger & Leithwood, 1996: 100).

4. Συμπεράσματα

Στην παρούσα μελέτη επιχειρήσαμε να προσεγγίσουμε θεωρητικά την έννοια της διοικητικής κουλτούρας, η οποία δεν έχει μελετηθεί και αναλυθεί όπως η σχολική και οργανωσιακή κουλτούρα στη διεθνή βιβλιογραφία -πολλώ δε μάλλον στον ελληνικό χώρο-, και να κατασκευάσουμε το θεωρητικό πλαίσιο για την κουλτούρα που ενστερνίζονται τα Στελέχη εκπαίδευσης στο υποσύστημα του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, αυτό της οργάνωσης και διοίκησης.

Αν και ο υπό συζήτηση όρος πρόκειται για ένα μη κορεσμένο ερευνητικό πεδίο (Jamil *et al.*, 2015a: 11), όπως διαφάνηκε εντοπίζονται διαφορετικές εννοιολογικές διασαφηνίσεις γι' αυτόν. Ως εκ τούτου, άλλοτε θεωρείται ως 'η κουλτούρα που χαρακτηρίζει τους διοικητικούς προϊσταμένους', άλλες φορές πάλι αναφέρεται ως 'η κουλτούρα των οργανώσεων του δημόσιου τομέα' που μπορεί όμως να ταυτιστεί με την οργανωσιακή, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις συμπεριλαμβάνονται στον ορισμό και οι συμπεριφορές και οι αντιλήψεις που έχουν οι πολίτες και τα πολιτικά πρόσωπα στη διοίκηση και για τη διοίκηση αντιστοίχως, εκτός από αυτές των διοικούντων ενός τόπου (Dangal, 2005: 16, Jamil *et al.*, 2015a: 5).

Έτσι, σύμφωνα με την πρώτη οπτική η διοικητική κουλτούρα ταυτίζεται με αυτή των διοικητικών Στελεχών στην οργάνωση. Από την άλλη βέβαια και σύμφωνα με τις δύο τελευταίες προσεγγίσεις η κουλτούρα όσων ασκούν διοικητικό έργο συνιστά τη διοικητική υποκουλτούρα.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, στην παρούσα μελέτη υιοθετείται η πρώτη οπτική για την κουλτούρα που διαμορφώνουν τα μέλη του υποσυστήματος της εκπαιδευτικής οργάνωσης και διοίκησης, η οποία συσχετίζεται με την πολιτική κουλτούρα

από την οποία και εκπηγάζει, ενώ με τη σειρά της λογίζεται ως επιμέρους κουλτούρα του ευρύτερου ελληνικού διοικητικού συστήματος.

Πιο συγκεκριμένα και με βάση τη βιβλιογραφική παραγωγή, οι κεντρικοί ηγέτες-διοικούντες που βρίσκονται στην ανώτερη ιεραρχική βαθμίδα -και στην εκπαίδευση ταυτίζονται με την κεντρική εξουσία του ΥΠ.Π.Ε.Θ., εμφορούνται από συγκεκριμένες αντιλήψεις τόσο για τον τρόπο διοίκησης της οργάνωσης όσο και της διεύθυνσης του ανθρώπινου δυναμικού (Μπουραντάς, 2002: 548), με βάση τις αξίες και τις γραμμές του κόμματος που εκπροσωπούν. Τα τεχνουργήματα της κουλτούρας (νομοθετήματα, εγκύκλιοι, επίσημοι κανονισμοί για την εκπαίδευση και η γλώσσα που χρησιμοποιείται σε αυτά, υλικό επιμόρφωσης και εκπαίδευσης, υλικοτεχνικές υποδομές, συναντήσεις των Στελεχών κ.ά.) διαμορφώνονται σύμφωνα με τις παραπάνω παραδοχές, αλλά οι αντιλήψεις και οι αξίες των κεντρικών ηγετών συνεχίζουν να διοχετεύονται προς τις κατώτερες βαθμίδες στην ιεραρχική πυραμίδα μέσω των πρωτογενών και δευτερογενών μηχανισμών που αναφέρθηκαν σε παραπάνω υποκεφάλαιο.

Τη διοικητική ομάδα στην εκπαίδευση αποτελούν όλα τα Στελέχη της, που ανεβαίνοντας στην πυραμίδα και διεκπεραιώνοντας το διοικητικό εκπαιδευτικό έργο ενστερνίζονται τις κυρίαρχες αξίες και νόρμες, διαμορφώνοντας κοινές αντιλήψεις και παραδοχές για το ρόλο τους. Η κοινωνικοποίησή τους στη διοικητική ιδεολογία πραγματοποιείται μέσω της άσκησης των διοικητικών λειτουργιών, των μεταξύ τους αλληλεπιδράσεων, των ιδιαίτερων αρμοδιοτήτων τους, της εκπαίδευσης και της επιμόρφωσής τους, αλλά και μέσα από την αντιμετώπιση του έσωθεν και έξωθεν της εκπαιδευτικής διοίκησης πλαισίου. Τα κοινά πρότυπα που διαμορφώνονται εντός της διοίκησης θα αφορούν τόσο στο έξωθεν περιβάλλον που έχει σχέση με τους υπόλοιπους μετόχους, όπως πολίτες, πολιτικοί, γονείς κ.ά., όσο και στο εσωτερικό πλαίσιο της διοίκησης και τη σχέση των Στελεχών με τους ομοειδείς τους, αλλά και με τους υφισταμένους τους. Βέβαια, οι εκπαιδευτικοί διοικούντες ανήκουν στην ευρύτερη ομάδα των εκπαιδευτικών και έχουν αποκτήσει μέσα από την πολύχρονη πορεία και εμπειρία τους την επαγγελματική κουλτούρα του κλάδου τους.

Σύμφωνα με τον ορισμό της κουλτούρας που χρησιμοποιήθηκε στο ανά χείρας δημοσίευμα, αυτή συνιστά αποτέλεσμα κοινών επιτυχημένων μαθησιακών εμπειριών, που μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ενδεχομένως οι εμπειρίες αυτές να διαφέρουν ανάμεσα στα Στελέχη εκπαίδευσης, αφού διαφορετικής φύσης καθήκοντα καλούνται να διεκπεραιώσουν λόγω χάρη οι Διευθυντές Εκπαίδευσης και άλλα οι Σχολικοί Σύμβουλοι.

Από το τελευταίο εγείρονται ερωτήματα όπως: οι Διευθυντές Εκπαίδευσης με τους Σχολικούς Συμβούλους διαμορφώνουν διαφορετική κουλτούρα λόγω των έτερων καθηκόντων τους; Με την ίδια λογική οι Διευθυντές και Υποδιευθυντές σχολικής μονάδας

επειδή βρίσκονται στην πρώτη γραμμή στην παραγωγή του έργου, θα διαφοροποιούνται στις αξίες που ασπάζονται από τους υπόλοιπους στη διοικητική πυραμίδα; Υπό το πρίσμα των κοινών καθηκόντων θα μπορούσε να λεχθεί ότι όσοι ασχολούνται με το διοικητικό έργο, δηλαδή Περιφερειακοί Διευθυντές, Διευθυντές Εκπαίδευσης και Διευθυντές και Υποδιευθυντές σχολείου έχουν κοινές αντιλήψεις και αξίες που είναι διαφορετικές από εκείνες των Προϊσταμένων Επιστημονικής και Παιδαγωγικής Καθοδήγησης και των Σχολικών Συμβούλων; Ή οι Περιφερειακοί Διευθυντές Εκπαίδευσης με τους Προϊσταμένους Επιστημονικής και Παιδαγωγικής Καθοδήγησης διαμορφώνουν μία υποκουλτούρα σε σχέση με τα λοιπά Στελέχη εκπαίδευσης, λόγω των διαφορετικής ιεραρχικής θέσης από τους υπόλοιπους; Το ίδιο μπορεί να λεχθεί για τους Σχολικούς Συμβούλους και τους Διευθυντές Εκπαίδευσης, αλλά και για τους Διευθυντές και Υποδιευθυντές σχολικής μονάδας που διαμορφώνουν και αυτοί μία ίδια κουλτούρα και έτερη σε σχέση με τους άλλους εντός της κυρίαρχης διοικητικής, εξαιτίας της ίδιας θέσης στην ιεραρχία; Μήπως καθορίζεται ξεχωριστή κουλτούρα σε κάθε διοικητική θέση που είναι κοινή ανάμεσα στους ομοειδείς; Και σε σχέση με τα παραπάνω η βαθμίδα εκπαίδευσης όπου περιέρχονται οι εκπαιδευτικοί, διοικητικοί και μη, κατά πόσο μπορεί να διαφοροποιήσει τις συμπεριφορές και τις αξίες μεταξύ τους;

Εάν όντως συντείνουμε στην άποψη της ύπαρξης επιμέρους κουλτούρων εντός της διοίκησης, ως αποτέλεσμα μαθησιακών διεργασιών, αναμένονται υποκουλτούρες και λόγω του φύλου και της διαφορετικής βαθμίδας εκπαίδευσης. Αν, όμως, χρειάζονται γι' αυτές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ατόμων, τότε μπορεί να είναι τόσες λίγες και τόσες πολλές, όσες οι στενές σχέσεις μεταξύ τους. Σε αυτήν την περίπτωση μάλλον θα έπρεπε να υποψιαζόμαστε διαφοροποιήσεις στις αντιλήψεις των διοικούντων με βάση τις περιφέρειες (Kuh & Whitt, 1988: 98);

Πέραν των παραπάνω, κάποια άλλα ερωτήματα μπορούν να διατυπωθούν όπως τι συμβαίνει λόγω της θητείας στην κουλτούρα των εκπαιδευτικών Στελεχών και της μετακίνησης των εργαζομένων και πόσο καλά είναι αυτή ριζωμένη στην οργάνωση;

Αν αποδειχθούν ερευνητικά τα παραπάνω ερωτήματα, τότε θα υποστηριχθεί η θεώρηση που θέλει την κουλτούρα να είναι 'κάτι που έχει' η διοικητική οργάνωση με ό,τι αυτό συνεπάγεται. Από την άλλη, αν τα παραπάνω ερωτήματα διαψευστούν, θα επιβεβαιωθεί ότι η κουλτούρα συνιστά 'κάτι που είναι ο οργανισμός' με αποτέλεσμα στη διοικητική κουλτούρα να εισάγονται οι αντιλήψεις από την πολιτισμική, που θα καθορίζει τις διαπροσωπικές σχέσεις εντός της διοίκησης. Ακόμα, οι μεταρρυθμίσεις θα προκύπτουν μόνο κατόπιν κοινωνικών αλλαγών και διαφοροποιήσεις θα υπάρχουν στο διοικητικό σύστημα ανάμεσα σε διαφορετικές χώρες. Μάλιστα, αν διατρέξει κανείς τις μελέτες που προσεγγίζουν τόσο θεωρητικά όσο και ερευνητικά το υπό συζήτηση θέμα, θα διαπιστώσει ότι η βιβλιογραφία αμφιταλαντεύεται ανάμεσα στις δύο απόψεις.

Ωστόσο, έχουμε την πεποίθηση ότι στον τομέα της εκπαίδευσης είτε ακολουθήσουμε τη μία ή την άλλη θεώρηση, ο ρόλος των ανώτατων διοικούντων που αναλαμβάνουν την εξουσία είναι κρίσιμος και καθοριστικός. Είμαστε της άποψης αυτής, εφόσον το εκπαιδευτικό σύστημα συντελεί στη διαιώνιση, παραγωγή και αλλαγή της εθνικής και πολιτισμικής κουλτούρας της κοινωνίας. Η τελευταία σίγουρα λειτουργεί με ρυθμιστικό τρόπο στις επιμέρους κουλτούρες που σχηματίζονται εντός της, όπως και στην εκπαιδευτική διοικητική κουλτούρα, ωστόσο ακόμα και εάν αρνητικά στοιχεία αυτής εισαχθούν, η πολιτισμική κουλτούρα διαιωνίζεται αλλά και δημιουργείται μέσα από την εκπαίδευση (Hargreaves A., 1994: 5). Έτσι, ακόμα και αν η διοικητική κουλτούρα είναι μία αντανάκλαση της ευρύτερης πολιτισμικής και μπορεί να αλλάξει μόνο με κοινωνικές αλλαγές, οι τελευταίες μπορούν να επιτευχθούν μέσω της εκπαίδευσης στην οποία βασικοί συντελεστές είναι τα εκπαιδευτικά Στελέχη.

Στο πλαίσιο αυτό, λοιπόν, κατανοούμε ότι για να επιτευχθούν αλλαγές και αποτελεσματικές μεταρρυθμίσεις είναι αδήριτη ανάγκη η κεντρική ηγεσία του ΥΠ.Π.Ε.Θ. να αναδυθεί ως ηγέτης, με τη στενή έννοια του όρου, και για να γίνει αυτό αναγκαίες προϋποθέσεις αποτελούν η ικανότητα αλλά κυρίως η βούληση των ιθυνόντων των εκπαιδευτικών πραγμάτων, που πρέπει να εγκύψουν στο ζήτημα της διοικητικής κουλτούρας, να τη διαγνώσουν και με μακροχρόνια σχέδια και σταθερά βήματα να διορθώσουν τα κακώς κείμενα. Ωστόσο, για την αποτελεσματική κουλτούρα στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς υπεύθυνοι είναι και οι διοικούντες, που οφείλουν να θέσουν τις νέες αξίες για τη δημιουργία ή και αλλαγή της κουλτούρας του οργανισμού όπου προΐστανται.

Μάλιστα, την εποχή που διανύουμε παρατηρούνται ραγδαίες εξελίξεις σε όλους τους τομείς του επιστητού και αλλαγές στην κοινωνία, με αποτέλεσμα προκλήσεις να τίθενται και στην εκπαίδευση αλλά και σε όλες τις οργανώσεις εντός της, που πρέπει να χαρακτηρίζονται από ευελιξία ώστε να αντιμετωπίσουν το γεμάτο με ταράχες περιβάλλον και να προσαρμόζονται στις νέες απαιτήσεις (Hargreaves A., 1994: 3-8, Schein, 1995: 1).

Αυτό, ωστόσο, συνεπάγεται έναν διαφορετικό τρόπο σκέψης και δράσης, έναν αντιληπτικό κόσμο διαφορετικό από αυτό που μέχρι τώρα είχε θέσει η διαμορφωθείσα κουλτούρα τους, διαδικασία που εγείρει σύμφωνα με τους μελετητές έντονες και αγχογόνες καταστάσεις. Γι' αυτό και η ευθύνη της μετεξέλιξης των Στελεχών εκπαίδευσης σε άτομα ικανά να προσαρμόζονται κάθε φορά σε καινούριες συνθήκες βαραινεί την εκάστοτε κεντρική εξουσία που μεταξύ άλλων χρειάζεται να τους επιμορφώσει, για να μειωθεί το άγχος προτού εισαχθούν οι αλλαγές (Schein, 1995: 3-22).

Σε αυτό το σημείο προτείνονται συμπερασματικά μία σειρά μέτρων:

- Καθώς στη διαμόρφωση της κουλτούρας που αποσπνέει η διοίκηση ουσιαστικότητα ρόλο διαδραματίζει η πολιτική κουλτούρα, η πολιτεία οφείλει όχι μόνο να καθορίσει

τις αξίες που είναι αναγκαίες στην εκπαιδευτική διοίκηση, αλλά και να τις διατυπώσει με ξεκάθαρο τρόπο και να τις προωθήσει συστηματικά. Γι' αυτό τον λόγο θεωρούμε απαραίτητη τη διασφάλιση τουλάχιστον για τον εκπαιδευτικό τομέα μακροπρόθεσμης και σταθερής πολιτικής για να αποδώσουν καρπούς οι αλλαγές, και όχι συνεχώς μεταβαλλόμενες ή ακαθόριστες διατάξεις, διασφάλιση θέσης στην ιεραρχία της διοικητικής πυραμίδας εξαιτίας πελατειακών σχέσεων και πολιτικών συσχετισμών, αντικαταστάσεις διοικούντων με την αλλαγή του κυβερνώντος κόμματος κ.ά. Δηλαδή προτείνεται χάραξη μακροπρόθεσμης και συγκεκριμένης στρατηγικής με τη συμβολή όλων των άμεσα εμπλεκομένων και ένα μακρόπνοο όραμα από την ανώτατη ηγεσία, ανεξαρτήτως αλλαγών των κυβερνώντων.

- Ακόμα, κρίνεται απαραίτητη η συστηματική και όχι η σύντομη, αποσπασματική, ανεπαρκής και κατά περίπτωση επιμόρφωση και εκπαίδευση των Στελεχών εκπαίδευσης σε θέματα αναφορικά με τη διεκπεραίωση του έργου τους και κυρίως σε ζητήματα οργανωσιακής συμπεριφοράς, αξιών, διαχείρισης ανθρώπινου παράγοντα κ.ά., αφού συνιστούν τους βασικούς εκφραστές των αξιών στον οργανισμό όπου προϊστάναται, επηρεάζοντας τον σχηματισμό της οργανωσιακής κουλτούρας⁴ και έχοντας την ευθύνη για την εξάλειψη των δυσλειτουργικών στοιχείων αυτής. Τούτο σημαίνει, παρά τις αντικρουόμενες αντιλήψεις για τη θέση αυτή, ότι η θητεία των εκπαιδευτικών διοικούντων θα πρέπει να είναι μεγαλύτερη, προκειμένου να καταστήσουν πιο αποτελεσματική την οργάνωσή τους και να μεταβάλουν την κουλτούρα της.
- Όμως πρωτίστως χρειάζεται η μελέτη και αποτύπωση της υφιστάμενης κουλτούρας, πράγμα που έχουμε σκοπό να διερευνήσουμε σε μία από τις επόμενες μελέτες.

Σημειώσεις

1. Χρειάζεται να λεχθεί εδώ πως υπάρχουν δημοσιεύσεις για τη δυσλειτουργικότητα της ελληνικής εκπαιδευτικής διοίκησης που αφορούν τη δομή αλλά σχετίζονται και με την κουλτούρα –αφού οι παραπάνω έννοιες είναι αλληλοσχετιζόμενες και αλληλοεξαρτώμενες (Schein, 2004: 25-37, Τσέκος, 2003: 152-154). Ακόμη, δε λείπουν δημοσιεύματα που καταπιάνονται με την επικοινωνία των δρώντων στο πεδίο της διοίκησης της εκπαίδευσης ή τη συνεργασία που αναπτύσσεται μεταξύ τους, αλλά και έρευνες που ασχολούνται με τη διάσταση του φύλου και τις δυσχέρειες που θέτει η διοικητική οργάνωση στην επαγγελματική εξέλιξη του θηλυκού γένους. Όλες οι παραπάνω εργασίες σίγουρα θίγουν το ζήτημα της κουλτούρας στη διοικητική οργάνωση, όμως δεν την θέτουν άμεσα και συστηματικά στο επίκεντρο και γι' αυτό δεν συμπεριλαμβάνονται στην παρούσα εργασία.
2. Ως 'Διευθυντές' λογίζονται όσοι ηγούνται τετραθέσιων και με περισσότερες θέσεις σχολικών μονάδων δημοτικής εκπαίδευσης, ενώ ο τίτλος του «προϊσταμένου» δίδεται σε εκείνους που ασκούν διοικητικά καθήκοντα σε τριθέσιες και με λιγότερες θέσεις σχολικές μονάδες (Ν. 1566/85, Κεφ. Δ', άρθρ. 11).

3. Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα τούτο θα μπορούσε να βρει πρακτική εφαρμογή στις Διευθύνσεις και Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης, όπου υπάγονται και τμήματα που διεκπεραιώνουν οικονομικά και διοικητικά θέματα και στελεχώνονται εκτός από εκπαιδευτικούς και με εργαζομένους έχοντες πτυχία της νομικής, τμημάτων δημόσιας διοίκησης, της οικονομικής επιστήμης κ.α., όπως προβλέπεται από το άρθρο 14, παράγραφο 29, εδάφιο θ' του νόμου 2817/2000 (ΦΕΚ 78/14.3.2000) και ορίζεται πιο αναλυτικά στο κεφάλαιο ΣΤ' του νόμου 1566/85 (ΦΕΚ 167 Α'). Είναι πιθανόν λοιπόν τα άτομα με διαφορετική εκπαίδευση και καθήκοντα εντός των παραπάνω οργανισμών να σχηματίζουν κουλτούρες διαφορετικές από όσους ανήκουν στον εκπαιδευτικό κλάδο.
4. Αν και οι Σχολικοί Σύμβουλοι δεν αποτελούν τους άμεσα ηγετικούς προϊσταμένους στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς θα μπορούσε να λεχθεί πως αφενός, επηρεάζουν την κουλτούρα της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης στην οποία συστεγάζονται και αφετέρου, ότι επενεργούν στη σχολική κουλτούρα των σχολικών μονάδων που εποπτεύουν, όπως και τα λοιπά μεσαία και ανώτερα Στελέχη που επιδρούν στο σχολείο έμμεσα.

Βιβλιογραφία

- Alvesson, M. (2012) *Understanding organizational culture*. London: Sage publications (2nd edition).
- Anderson, L. (2004) A Leadership Approach to Managing People in Education. In L. Kydd, L. Anderson & W. Newton (Eds.), *Leading People and Teams in Education*. London: The Open University in association with Paul Chapman publishing, 11-26.
- Bennett, N. (2004) Structure, Culture and Power in Organisations. In N. Bennett, M. Crawford & M. Cartwright (Eds.), *Effective Educational Leadership*. London: The Open University in association with Paul Chapman publishing, 44-61.
- Brunner Whelan, N. (2002) *School Culture And The Potential For Teacher Leadership Perceived By Principals And Teachers In New Jersey Elementary Schools*. Unpublished doctoral thesis, Department of Education Leadership, Management and Policy, Seton Hall University [on line]. Available: <http://scholarship.shu.edu/dissertations/1419/>. [15 Σεπτεμβρίου 2015].
- Bush, T. & D. Middlewood (2005) *Leading and Managing People in Education*. London: Sage Publications.
- Cameron, K.S. & R.E. Quinn (2006) *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass (revised edition).
- Cuche, D. (μετ. Φ. Σιατίτσας, επιμ. Μ. Λεοντσίνη) (2001) *Η έννοια της κουλτούρας στις Κοινωνικές Επιστήμες*. Αθήνα: ΤΥΠΩΘΗΤΩ ΠΙΩΡΓΟΣ ΔΑΡΔΑΝΟΣ.
- Dangal, R. (2005) *Administrative culture in Nepal: Does it reflect the dominant socio-cultural values of Nepal?*. Unpublished master thesis, Department of Administration

- and Organisation Theory, University of Bergen [on line]. Available: <http://www.ub.uib.no/elpub/2005/h/701002/Masteroppgave.pdf>. [2 Φεβρουαρίου 2016].
- Δημακοπούλου, Θ. (2012) *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα Οργανισμός Εργατικής Εστίας*. Αδημοσίευτη μεταπτυχιακή εργασία, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Πανεπιστήμιο Πειραιώς [on line]. Διαθέσιμο στο: <http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/5616/Dimakopoulou.Pdf?sequence=2&isAllowed=y>. [5 Οκτωβρίου 2016]
- Dwivedi, O.P. (2005) Administrative culture and values: Approaches. In J.G. Jabbra & O.P. Dwivedi (Eds.), *Administrative culture in a global context*. Whitby, Ont: de Sitter Publications, 19-36.
- Hallinger, P. & K. Leithwood (1996) Culture and educational administration: A case of finding out what you don't know you don't know. *Journal of Educational Administration*, 34 (5): 98-116 [on line]. Available: <http://dx.doi.org/10.1108/09578239610148296>. [February 24, 2016].
- Hargreaves, A. (1994) *Changing teachers, changing times - teachers' work and culture in the postmodern age*. New York: Teachers College Press.
- Hargreaves, D. (2004) Helping Practitioners Explore their School's Culture. In M. Preedy, R. Glatter & C. Wise (Eds.), *Strategic Leadership and Educational Improvement*. London: The Open University in association with Paul Chapman publishing, 109-122.
- Henderson, K.M. (2004) Characterizing American public administration: The concept of administrative culture. *International Journal of Public Sector Management*, 17 (3): 234-250 [on line]. Available: <http://dx.doi.org/10.1108/09513550410530162>. [January 25, 2016].
- Hofstede, G. (2011) Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2 (1) [on line]. Available: <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8/>. [February 28, 2016].
- Horner, M. (2004) Leadership Theory Reviewed. In N. Bennett, M. Crawford, & M. Cartwright (Eds.), *Effective Educational Leadership*. London: The Open University in association with Paul Chapman publishing, 27-43.
- James, C. & M. Connolly (2009) An analysis of the relationship between the organizational culture and the performance of staff work groups in schools and the development of an explanatory model. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 12 (4): 389-407 [on line]. Available: <http://dx.doi.org/10.1080/13603120902980804>. [March 2, 2016].
- Jamil, I., S. Askvik & F. Hossain (2015a) Understanding Administrative Culture: Some Theoretical and Methodological Remarks. In I. Jamil, S. Askvik, & F. Hossain (Eds.),

- Administrative Culture in Developing and Transitional Countries*. USA: Routledge, 4-13.
- Jamil, I., S. Askvik & F. Hossain (2015b) Introduction to the Special Issue on Administrative Culture in Developing and Transitional Countries. In I. Jamil, S. Askvik, & F. Hossain (Eds.), *Administrative Culture in Developing and Transitional Countries*. USA: Routledge, 1-3.
- Johnson, S.D., H.C. Koh & L.N. Killough (2009) Organizational and Occupational Culture and the Perception of Managerial Accounting Terms: An Exploratory Study Using Perceptual Mapping Techniques. *Contemporary Management Research*, 5 (4): 317-342.
- Jung, T., T. Scott, H.T.O. Davies, P. Bower, D. Whalley, R. McNally & R. Mannion (2007) Instruments for the Exploration of Organizational Culture [on line]. Available: http://www.academia.edu/17812743/Instruments_for_the_Exploration_of_Organisational_Culture. [December 12, 2015].
- Karyeija, G.K. (2010) *Performance appraisal in Uganda's civil service: Does administrative culture matter?*. Unpublished doctoral dissertation, Department of Administration and Organisation Theory, University of Bergen. Available: bora.uib.no/bitstream/handle/1956/3953/Dr.thesis_Gerald%20K.%20Karyeija.pdf?.. [July 8, 2017].
- Kuh, G.D. & E.J. Whitt (1988) *The Invisible Tapestry: Culture in American Colleges and Universities*. ASHE-ERIC Higher Education Report No. 1. Washington, D.C.: Association for the Study of Higher Education [on line]. Available: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED299934.pdf>. [January 13, 2016].
- Kumar, S. (2011) *Indian Perspective of Administrative Culture* [on line]. Available: http://paperroom.ipsa.org/papers/paper_2797.pdf. [February 10, 2016].
- Κυπριώτη, Μ. (2011) *Διοικητική κουλτούρα και διοίκηση ολικής ποιότητας*. Αδημοσίευτη πτυχιακή εργασία, Τμήμα Γενικής Διοίκησης, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης. Διαθέσιμο στο: http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/21/2/1576.pdf. [16 Φεβρουαρίου, 2016].
- Κώτσος, Κ. (2005) *Διοίκηση, εποπτεία και λειτουργία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης: το ισχύον θεσμικό πλαίσιο και οι αντιλήψεις, θέσεις και απόψεις των Προϊσταμένων Διευθύνσεων και Γραφείων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και των Διευθυντών Δημοτικών Σχολείων για το διοικητικό έργο σε περιφερειακό και σχολικό επίπεδο*. Αδημοσίευτη διδακτορική διατριβή, Παιδαγωγικό Τμήμα Νηπιαγωγών, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων. Διαθέσιμο στο: <http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/23080#page/1/mode/2up>. [23 Νοεμβρίου, 2015].
- Κωτσίκης, Β. (2001) *Εκπαιδευτικά Συστήματα - Οργάνωση & Διοίκηση. Συστημική προσέγγιση*, Αθήνα: Εκδόσεις "ΕΛΛΗΝ" (3^η έκδοση, αναθεωρημένη και συμπληρωμένη).

- Λευθεριώτου, Π. (2014) *Σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης ενηλίκων στην Ελλάδα: Η περίπτωση της Γενικής Γραμματείας Δια Βίου Μάθησης*. Αδημοσίευτη διδακτορική διατριβή, Σχολή Ανθρωπιστικών Σπουδών, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Διαθέσιμο στο: <http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/30097#page/1/mode/2up>. [7 Ιανουρί- ου, 2017].
- MacCarthaigh, M. (2008) *Public Service Values, CPMR Discussion Paper 39*. Dublin: Institute of Public Administration. Available: [http://www.cpmr.gov .ie/Documents/Public%20Service%20Values.pdf](http://www.cpmr.gov.ie/Documents/Public%20Service%20Values.pdf). [January 14, 2016].
- Marshall, C. & B.A. Mitchell (1989) *Women's Careers as a Critique of the Administrative Culture*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Francisco, CA. Available: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED307675.pdf>. [October 5, 2015].
- Marshall, C. & B. Mitchell (1990) *The Assumptive Worlds of Fledgling Administrators*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Boston, MA. Available: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED324773.pdf>. [October 5, 2015].
- Μπουραντάς, Δ. (2002) *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Μυλωνά, Ζ., Σ. Βαϊραμίδου & Ι. Καραβασίλης (2007) *Στελέχη Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης: Σχέσεις Προβλήματα Προοπτικές*. Στο Γ.Δ. Καψάλης & Α.Ν. Κατσίκης (επιμ.), *Η Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση και οι προκλήσεις της εποχής μας*, Ιωάννινα: Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, 54-62. Διαθέσιμο: <http://conf2007.edu.uoi.gr/Praktika/49-97.pdf>. [2 Φεβρουαρίου 2016].
- N stase, M. (2009) *Understanding the Managerial Culture* [on line]. Available: http://rmci.ase.ro/ro/no10vol2/Vol10_No2_Article7.pdf. [January 25, 2016].
- Πετρίδου, Ε. (1998) *Διοίκηση – Μάνατζμεντ: Μία Εισαγωγική Προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζυγός.
- Preedy, M., R. Glatter & C. Wise (2004) *Strategic leadership challenges*. In M. Preedy, R. Glatter & C. Wise (Eds.), *Strategic Leadership and Educational Improvement*. London: The Open University in association with Paul Chapman publishing, 1-16.
- Robbins, S.P., D.A. Decenzo & M. Coulter (μετ. Η. Νικολάου, προλ. επιμ. Β.Ν. Κέφης) (2012) *Διοίκηση Επιχειρήσεων: Αρχές και εφαρμογές*. Αθήνα: εκδόσεις Κριτική.
- Rusch, E.A. & C. Marshall (1995) *Gender Filters at Work in the Administrative Culture*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Francisco, CA. Available: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED392116.pdf>. [November 23, 2015].
- Schein, E.H. (1995) *Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor of Organizational Transformation*. Paper presented to the Inaugural Assembly of Chief

- Executive and Employers in Singapore [on line]. Available: <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2581/swp-383133296477.pdf?sequence=1>. [October 14, 2015].
- Schein, E.H. (2004) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, CA: Jossey Bass (3rd edition).
- Schein, E.H. (2010) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, CA: Jossey-Bass (4th edition).
- Schein, E.H. & P. Schein (2017) *Organizational Culture and Leadership*, New Jersey: Wiley (5th edition).
- Σμαροπούλου, Α. (2013) *Κοινωνιολογία των νομικών θεσμών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*. Αδημοσίευτη διδακτορική διατριβή, Τμήμα Νομικής, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης. Διαθέσιμο: <http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/29155#page/98/mode/2up>. [7 Ιουλίου 2017].
- Smircich, L. (1983) Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28: 339-358. Available: <https://www.jstor.org>. [July 7, 2017].
- Stoll, L. (2000) School culture. *set: Research Information for Teachers*, 3, 9-14.
- Στραβάκου, Π.Α. (2003) *Ο Διευθυντής της Σχολικής Μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης: θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη.
- Torrington, D. & J. Weightman (1993) The Culture and Ethos of the School. In M. Preedy (Ed.), *Managing The Effective School*. London: The Open University in association with Paul Chapman publishing, 44-58.
- Trice, H.M. (1993) *Occupational Subcultures in the Workplace*. Ithaca, N.Y: ILR Press.
- Τσέκος, Θ. (2003) *Συγκρότηση και αναπαραγωγή μιας μη βεμπεριανής γραφειοκρατίας. Η ιστορική εξέλιξη της ελληνικής δημόσιας διοίκησης*. Αδημοσίευτη διδακτορική διατριβή, Γενικό Τμήμα Δικαίου, Πάντειο Πανεπιστήμιο. Διαθέσιμο στο: <http://pandemos.panteion.gr/index.php?op=record&lang=el&pid=iid:6678>. [27 Ιανουαρίου, 2016].
- Τσέκος, Θ.Ν. (2008). Η διαρκής ελληνική διοικητική κρίση: Περί της μεταρρυθμιστικής ιδιομορφίας μιας μη βεμπεριανής γραφειοκρατίας [on line]. Available: <http://www.academia.edu/>. [23 Δεκεμβρίου, 2015].
- Urban, V. (2008) The managerial culture, viewed as economic category [on line]. Available: <http://steconomiceuoradea.ro/anale/volume/2008/v4-management-marketing/120.pdf>. [January 2, 2016].
- Wallace, J., J. Hunt & C. Richards (1999) The relationship between organizational culture, organizational climate and managerial values. *International Journal of Public Sector*

Management, 12 (7): 548-564. Available: <http://dx.doi.org/10.1108/09513559910305339>. [December 1, 2015].

Νόμοι

- N. 1566/1985, Φ.Ε.Κ. 167Α/30.9.1985, «Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις».
- N. 2817/2000, Φ.Ε.Κ. 78Α/14.3.2000, «Εκπαίδευση των ατόμων με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες και άλλες διατάξεις».
- N. 2986/2002, Φ.Ε.Κ. 24Α/13.2.2002, «Οργάνωση των περιφερειακών υπηρεσιών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών, επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις».

Υπουργικές αποφάσεις

- Υ.Α. Αριθ. Φ. 353.1./324/105657/Δ1, Φ.Ε.Κ. 1340Β/16.10.2002, «Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων των περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων».

Ιστοσελίδες

<http://www.minedu.gov.gr/ypoyrgos-hgesia/kostas-gavroglou>