



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΑ ΔΗΜΟΣΙΑ  
ΣΧΟΛΕΙΑ ΜΕΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ  
ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ**

ΕΥΡΥΔΙΚΗ ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΠΑΡΔΑΛΗΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2013





**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΑ ΔΗΜΟΣΙΑ  
ΣΧΟΛΕΙΑ ΜΕΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ  
ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ**

ΕΥΡΥΔΙΚΗ ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΠΑΡΔΑΛΗΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2013

**ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ:**

Σελίδα

Περιεχόμενα.....	4
Σχήματα, Πίνακες και Διαγράμματα.....	8
Περίληψη (στην Ελληνική).....	11
Περίληψη (στην Αγγλική).....	13
Ευχαριστίες.....	15
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....	16
Κεφάλαιο 2: Θεωρητική Ανασκόπηση της Έννοιας της Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	20
2.1. Ιστορική Αναδρομή της Έννοιας της Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	21
2.2. Διαχρονική Περιγραφή της Έννοιας της Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	22
2.3. Ορισμοί της Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	24
2.4. Σχηματισμός της Κουλτούρας.....	29
2.5. Ιδιότητες της Κουλτούρας.....	30
2.6. Τύποι Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	31
2.6.1. Τυπολογία των Harrison και Handy.....	31
2.6.2. Τυπολογία των R.E. Quinn & K.S.Cameron.....	32
2.7. Σπουδαιότητα και Συνέπειες της Κουλτούρας.....	33
2.7.1. Η Εταιρική Κουλτούρα Εξασφαλίζει τις Κατάλληλες Στάσεις και Συμπεριφορές των Ανθρώπων.....	36
2.7.1.1. Η Εταιρική Κουλτούρα Ενισχύει τη Δέσμευση και την Παρακίνηση – Ενεργοποίηση των Ανθρώπων.....	36
2.7.1.2. Η Κουλτούρα Εξασφαλίζει Ταυτόχρονα την Ατομική Πρωτοβουλία και την Αυτοπειθαρχία.....	37
2.7.1.3. Η Κουλτούρα Μειώνει τις Κοινωνικές Αβεβαιότητες και Οδηγεί τους Ανθρώπους σε Κοινή Κατεύθυνση και στη Συνεργασία.....	37
2.7.1.4. Η Κουλτούρα Μπορεί να Διευκολύνει ή να Εμποδίζει την Αλλαγή και τη Συνεχή Προσαρμογή.....	38

2.8. Αλλαγή της Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	38
2.9. Οργανωσιακή Κουλτούρα & Ερευνητικές Μελέτες.....	41
2.9.1. Geert Hofstede & Οργανωσιακή Κουλτούρα.....	41
2.9.2. Edgar Schein & Οργανωσιακή Κουλτούρα.....	43
2.9.3. Charles O'Reilly και Jennifer Chatman & Οργανωσιακή Κουλτούρα.....	47
2.9.4. Robert E. Quinn και Kim S. Cameron & Οργανωσιακή Κουλτούρα.	48
2.10. Υποκουλτούρες.....	49
2.11. Οργανωσιακό Κλίμα.....	50
2.11.1. Ομοιότητες Ανάμεσα στις Έννοιες της Κουλτούρας και του Κλίματος.	52
2.11.1.1. Ομοιότητες Ανάμεσα στους Ορισμούς της Κουλτούρας και του Κλίματος.....	52
2.11.1.2. Ομοιότητες Ανάμεσα στο Περιεχόμενο της Κουλτούρας και του Κλίματος.....	52
2.11.2. Διαφορές Ανάμεσα στις Έννοιες της Κουλτούρας και του Κλίματος.	53
<b>Κεφάλαιο 3: Κουλτούρα και Εκπαιδευτικοί Οργανισμοί.....</b>	<b>54</b>
3.1. Η Έννοια της Σχολικής Κουλτούρας.....	54
3.2. Ο Ρόλος του Ηγέτη της Σχολικής Μονάδας.....	61
3.3. Αλλαγή της Σχολικής Κουλτούρας.....	63
<b>Κεφάλαιο 4: Ποσοτική Προσέγγιση της Έννοιας της Οργανωσιακής         Κουλτούρας.....</b>	<b>69</b>
4.1. Ποσοτικές Μέθοδοι Μέτρησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	70
4.2. Ερωτηματολόγια για την Ποσοτική Μέτρηση της Οργανωσιακής Κουλτούρας.	71
4.3. Ποσοτική Προσέγγιση της Οργανωσιακής Κουλτούρας από τους Robert E. Quinn και Kim S. Cameron.....	73

4.3.1. Το Θεωρητικό Πλαίσιο των Ανταγωνιστικών Αξιών - The Competing Values Framework - (CVF) των R. E. Quinn και K. S. Cameron.....	73
4.3.1.1. Οι Βασικές Διαστάσεις του CVF.....	74
4.3.1.2. Τύποι Οργανωσιακής Κουλτούρας των R. E. Quinn και K. S. Cameron	77
4.3.2. Το Ποσοτικό Μοντέλο των R. E. Quinn και K. S. Cameron: The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).....	80
4.3.2.1. Εφαρμογή του OCAI.....	81
4.3.2.2. Παρουσίαση των Αποτελεσμάτων του OCAI.....	83
4.3.2.3. Ανάλυση των Αποτελεσμάτων του OCAI.....	87
4.3.2.4. Αξιοπιστία και Εγκυρότητα του OCAI.....	89
<b>Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογική Προσέγγιση.....</b>	<b>92</b>
5.1. Σκοπός και Αντικείμενο της Έρευνας.....	92
5.2. Στόχοι της έρευνας.....	92
5.3. Περιγραφή του Δείγματος.....	93
5.4. Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων.....	93
5.5. Άδεια Διεξαγωγής της Έρευνας.....	94
5.6. Πιλοτική Εφαρμογή του OCAI.....	94
5.7. Στατιστική Ανάλυση.....	94
<b>Κεφάλαιο 6: Στατιστική Ανάλυση Αποτελεσμάτων.....</b>	<b>95</b>
6.1. Εισαγωγή.....	95
6.2. Περιγραφικά Χαρακτηριστικά του Δείγματος.....	96
6.3. Περιγραφή Αποτελεσμάτων Ερωτηματολογίου.....	102
6.3.1. Γραφική Απεικόνιση των 6 Δομικών Παραμέτρων της Τρέχουσας και Επιθυμητής Κουλτούρας.....	109

6.3.2. Έλεγχος Ισότητας Μέσων Δύο Δειγμάτων (Paired T-Test, T-Test).....	116
6.3.3. Ανάλυση Διασποράς (Analysis Of Variance – ANOVA).....	122
<b>Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα – Προτάσεις.....</b>	<b>128</b>
7.1. Συμπεράσματα.....	128
7.2. Προτάσεις.....	129
<b>Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία.....</b>	<b>130</b>
Ελληνική.....	130
Ξένη.....	131
<b>Παράρτημα Ι.....</b>	<b>138</b>
Πίνακας 1.....	138
<b>Παράρτημα ΙΙ.....</b>	<b>140</b>
Πίνακας 1.....	140
Πίνακας 2.....	143
<b>Παράρτημα ΙΙΙ.....</b>	<b>144</b>
<b>Παράρτημα ΙV.....</b>	<b>149</b>

## ΣΧΗΜΑΤΑ, ΠΙΝΑΚΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

### ΣΧΗΜΑΤΑ

2.1 Οργανωσιακή Κουλτούρα και Αποτελεσματικότητα.....	35
2.2 Διαδικασία Αλλαγής της Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	39
2.3 Το Διάγραμμα του Κρεμμυδιού.....	42
2.4 Το Μοντέλο Οργανωσιακής Κουλτούρας του Edgar Schein.....	44
2.7 Οπτικές Προβολές Εταιρικής Κουλτούρας κατά Edgar Schein.....	47
3.1 Μεταβλητές βελτίωσης του εκπαιδευτικού οργανισμού.....	57
4.1 The Competing Values Framework.....	76
4.2 Αποτύπωση Τρέχουσας και Επιθυμητής Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	85

### ΠΙΝΑΚΕΣ

4.1 Οργανωσιακή Θεωρία, Ηγεσία, Αποτελεσματικότητα και CVF.....	80
6. 1 Έλεγχος Kolmogorov-Smirnov για την Κανονικότητα των Κουλτούρων.....	96
6.2 Περιγραφικά Χαρακτηριστικά του Δείγματος.....	97
6.3 Κατανομή Εκπαιδευτικών Γυμνασίου-Λυκείου κατά Φύλο.....	98
6.4 Σύγκριση της Απόδοσης του Σχολείου με το Προηγούμενο Έτος.....	101
6.5 Έντυπο Συγκέντρωσης Βαθμολογίας OCAI για την “υφιστάμενη κατάσταση”.	103
6.6 Έντυπο Συγκέντρωσης Βαθμολογίας OCAI για την “επιθυμητή κατάσταση”..	104
6.7 Περιγραφικά Χαρακτηριστικά για τα “Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά”.....	105
6.8 Περιγραφικά Χαρακτηριστικά για τον “Χαρακτήρα της Ηγεσίας”.....	105
6.9 Περιγραφικά Χαρακτηριστικά για τη “Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού”	106
6.10 Περιγραφικά Χαρακτηριστικά για τον “Συνδετικό Ιστό”.....	107
6.11 Περιγραφικά Χαρακτηριστικά για τον “Στρατηγικό Προσανατολισμό”.....	107
6.12 Περιγραφικά Χαρακτηριστικά για τα “Κριτήρια Επιτυχίας”.....	108
6.13 Συνοπτικά Περιγραφικά Χαρακτηριστικά για τα “Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά”	109
6.14 Συνοπτικά Περιγραφικά Χαρακτηριστικά για τον “Χαρακτήρα της Ηγεσίας”.	110



6.15	Συνοπτικά Περιγραφικά Χαρακτηριστικά για τη “Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού”.....	111
6.16	Συνοπτικά Περιγραφικά Χαρακτηριστικά για τον “Συνδετικό Ιστό”.....	112
6.17	Συνοπτικά Περιγραφικά Χαρακτηριστικά για τον “Στρατηγικό Προσανατολισμό”.....	113
6.18	Συνοπτικά Περιγραφικά Χαρακτηριστικά για τα “Κριτήρια Επιτυχίας”.....	114
6.19	Περιγραφικά Στατιστικά για τις Τρέχουσες, Επιθυμητές Κουλτούρες, και τη Διαφορά τους.....	115
6.20	Ζευγαρωτός Έλεγχος t για δυο Εξαρτημένα Δείγματα, για την Τρέχουσα και Επιθυμητή Κουλτούρα.....	116
6.21	Έλεγχος t για δύο Ανεξάρτητα Δείγματα, για τις Κουλτούρες Ανάμεσα σε Γυμνάσιο και Λύκειο.....	117
6.22	Έλεγχος t για δύο ανεξάρτητα δείγματα, για τις Κουλτούρες ανάμεσα σε Γυναίκες και Άνδρες.....	120
6.23	Έλεγχος t για δύο ανεξάρτητα δείγματα, για τις κουλτούρες ανάμεσα σε πτυχιούχους (n=101)και κατόχους μεταπτυχιακού (n=75).....	121
6.24	Ανάλυση Διασποράς (One-Way ANOVA) για τις Κουλτούρες, Ανάμεσα στις Ηλικιακές Κατηγορίες.....	123
6.25	Ανάλυση Διασποράς για τις Κουλτούρες, Ανάμεσα στις Κατηγορίες των Ειδικοτήτων.....	125
6.26	Ανάλυση Διασποράς για τις Κουλτούρες, Ανάμεσα στις Κατηγορίες των Ετών Προϋπηρεσίας.....	126

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

6.1	Κατανομή Εκπαιδευτικών σε Γυμνάσιο και Λύκειο.....	97
6.2	Κατανομή Εκπαιδευτικών κατά Φύλο.....	98
6.3	Κατανομή Εκπαιδευτικών κατά Ηλικία και Εκπαίδευση.....	99
6.4	Κατανομή Εκπαιδευτικών κατά Ειδικότητα.....	100
6.5	Κατανομή Εκπαιδευτικών Ανάλογα με τα Χρόνια Προϋπηρεσίας .....	101
6.6	Γραφική Απεικόνιση της Παραμέτρου “Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά” .....	109
6.7	Γραφική Απεικόνιση της Παραμέτρου “Χαρακτήρας της Ηγεσίας”.....	110
6.8	Γραφική Απεικόνιση της Παραμέτρου “Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού”.....	111

<b>6.9</b>	<b>Γραφική Απεικόνιση της Παραμέτρου “Συνδεδετικός Ιστός”.....</b>	<b>112</b>
<b>6.10</b>	<b>Γραφική Απεικόνιση της Παραμέτρου “Στρατηγικός Προσανατολισμός”.....</b>	<b>113</b>
<b>6.11</b>	<b>Γραφική Απεικόνιση της Παραμέτρου “Κριτήρια Επιτυχίας”.....</b>	<b>114</b>
<b>6.12</b>	<b>Γραφική Απεικόνιση Συνολικής Τρέχουσας &amp; Επιθυμητής Οργανωσιακής Κουλτούρας.....</b>	<b>117</b>
<b>6.13</b>	<b>Γραφική Απεικόνιση Τρέχουσας &amp; Επιθυμητής Οργανωσιακής Κουλτούρας στο Γυμνάσιο.....</b>	<b>119</b>
<b>6.14</b>	<b>Γραφική Απεικόνιση Τρέχουσας &amp; Επιθυμητής Οργανωσιακής Κουλτούρας στο Λύκειο.....</b>	<b>119</b>
<b>6.15</b>	<b>Γραφική Απεικόνιση Τρέχουσας &amp; Επιθυμητής Οργανωσιακής Κουλτούρας στους Άνδρες.....</b>	<b>120</b>
<b>6.16</b>	<b>Γραφική Απεικόνιση Τρέχουσας &amp; Επιθυμητής Οργανωσιακής Κουλτούρας στις Γυναίκες.....</b>	<b>121</b>

# Η Οργανωσιακή Κουλτούρα στα Δημόσια Σχολεία Μέσης Εκπαίδευσης της Κύπρου

## Περίληψη

*Εισαγωγή:* Η κουλτούρα αποτελεί θεμελιώδες χαρακτηριστικό ενός οργανισμού. Ουσιαστικά αποτελεί το “ποιόν” του κάθε οργανισμού. Πιο πρακτικά, προσδιορίζει, τι είναι σωστό και τι λάθος, τι είναι δίκαιο και τι άδικο, τι είναι κατάλληλο και τι ακατάλληλο, τι είναι και τι δεν είναι επείγον ή αναγκαίο κ. ά.. Σε τελική ανάλυση, προσδιορίζει “τον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα σε μια επιχείρηση” (“the way we do things around here”) (Μπουραντάς, 2005, 123). Όροι όπως αξίες, πιστεύω, φιλοσοφία, κώδικες συμπεριφοράς και επικοινωνίας φαίνεται να ταυτίζονται με τον όρο της οργανωσιακής κουλτούρας. Στη διεθνή βιβλιογραφία έχει τεκμηριωθεί επαρκώς ότι η επιθυμητή κουλτούρα σε κάθε οργανισμό γενικά, και ειδικότερα σε μια σχολική μονάδα, επηρεάζει την παραγωγικότητα των εκπαιδευτικών, την ακαδημαϊκή επίδοση των μαθητών και γενικότερα την αποτελεσματικότητα της.

*Στόχος:* Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η καταγραφή και μέτρηση της κουλτούρας που οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται ότι επικρατεί στις σχολικές μονάδες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Κύπρο, καθώς επίσης και ο εντοπισμός τυχόν αποκλίσεων που παρουσιάζει η υφιστάμενη κατάσταση από την κατάσταση που θα επιθυμούσαν μελλοντικά να ισχύει σε αυτές.

*Μέθοδος:* Η ερευνητική αυτή προσπάθεια διεξήχθη μεταξύ 8 Ιανουαρίου 2013 και 8 Φεβρουαρίου 2013. Διενεμήθησαν 200 ερωτηματολόγια, από τα οποία επεστράφησαν συμπληρωμένα 184 (92%). Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 55 άνδρες (29.9%) και 129 γυναίκες (70.1%). Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), το οποίο αποτελεί το ποσοτικό εργαλείο μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας και το οποίο βασίζεται πάνω στο “Θεωρητικό Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών” (Competing Values Framework, CVF). Η στατιστική επεξεργασία έγινε με τη χρήση του προγράμματος SPSS, 19. Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων έγινε με τη χρήση του στατιστικού ελέγχου (t-test) και την ανάλυση διασποράς (ANOVA).

*Αποτελέσματα:* Η αντίληψη των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Κύπρο αναδεικνύει ως επικρατέστερη υφιστάμενη κουλτούρα την “κουλτούρα της ιεραρχίας”

(M.O.=31.28), ενώ ως επικρατέστερη επιθυμητή κουλτούρα την “κουλτούρα της οικειότητας” (M.O.=28.91). Επιπλέον η “κουλτούρα της αγοράς” (M.O.=26.72) φαίνεται να έχει σήμερα υψηλή παρουσία, ενώ η “κουλτούρα της καινοτομίας” (M.O.=26.78) φαίνεται να είναι από τους εκπαιδευτικούς η κατάσταση που θα επιθυμούσαν σε δεύτερο επίπεδο να επικρατήσει στις σχολικές μονάδες στα επόμενα χρόνια.

*Συμπεράσματα:* Η ερευνητική αυτή προσπάθεια μέτρησε την κουλτούρα των Εκπαιδευτικών Οργανισμών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Κύπρο, τόσο σε υφιστάμενο, όσο και επιθυμητό επίπεδο. Το συμπέρασμα που εξάγεται από την έρευνα αυτή είναι ότι το σύνολο των εκπαιδευτικών που απασχολούνται σε δημόσια σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Κύπρο, αντιλαμβάνονται ότι ο τύπος της κουλτούρας που επικρατεί σήμερα στα σχολεία τους είναι η κουλτούρα της ιεραρχίας. Τα Δημόσια Σχολεία Μέσης Εκπαίδευσης στην Κύπρο χαρακτηρίζονται επομένως από μια έντονη προσήλωση στην τήρηση κανόνων και διαδικασιών καθώς και άσκηση συγκεντρωτικής εξουσίας, και σε μικρότερο βαθμό από την επικράτηση ενός φιλικού κλίματος εργασίας. Ταυτόχρονα καταγράφεται και μία τάση για επιθυμία λήψης καινοτομικών πρωτοβουλιών.

Αναφορικά τώρα με την κατάσταση που οι εκπαιδευτικοί θα επιθυμούσαν να επικρατεί στα σχολεία τα επόμενα χρόνια, η κουλτούρα οικειότητας δηλώνεται ως η επικρατέστερη επιθυμητή κατάσταση. Σε αρκετά μεγάλο βαθμό δηλώνεται ως επιθυμητή κουλτούρα, η καινοτομία, ενώ η ιεραρχία και η αγορά δηλώνονται από τους εκπαιδευτικούς ως οι λιγότερο επιθυμητοί τύποι κουλτούρας. Επομένως οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν περισσότερη κουλτούρα οικειότητας και καινοτομίας, ενώ επιθυμούν λιγότερη κουλτούρα αγοράς και ιεραρχίας.

Τα αποτελέσματα της έρευνας θα μπορούσαν να αποτελέσουν τη βάση για λήψη μέτρων από τους αρμόδιους φορείς, με στόχο την αύξηση της απόδοσης των εκπαιδευτικών, την επίδοση των μαθητών και γενικότερα την αποτελεσματικότητα του δημόσιου σχολείου. Επιπλέον οι στόχοι αυτοί καθιστούν χρήσιμη την ευρύτερη και αναλυτικότερη διερεύνηση των παραμέτρων εκείνων οι οποίες προκαλούν τις διαφοροποιήσεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με την σχολική κουλτούρα.

# **Organizational Culture in Public Secondary Schools in Cyprus**

## **Abstract**

*Introduction:* Culture is a fundamental characteristic of an organization. Actually it is the "quality or essence" of each organization. Practically, culture determines what is right and what is wrong, what is fair and what is unfair, what is appropriate and what is inappropriate, what is and what is not urgent or necessary etc is. Actually culture determines "the way things are done in a company." ("The way we do things around here") (Bourandas, 2005, 123). Terms such as values, beliefs, philosophy, codes of conduct and communication seem to coincide with the term of organizational culture. International bibliography indicates sufficiently that in general the desired culture in any organization, and more specifically to a school unit, affects the productivity of teachers, the academic performance of students and in general makes the school unit more effective.

*Objective:* The aim of this paper is to document and measure the culture that teachers perceive that prevails in the schools of secondary education in Cyprus, as well as to identify any deviations of the current status and the status they feel should be applied to schools in the future.

*Method:* This research was conducted between January 8, 2013 and February 8, 2013. Two hundred questionnaires were distributed, 184 of which were returned completed (92%). The sample consisted of 55 men (29.9%) and 129 women (70.1%). To collect the data the questionnaire OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) was used, which is a quantitative tool for measuring organizational culture that is based on the Competing Values Framework, (CVF). The statistical analysis was performed using the program SPSS, 19. The statistical analysis of data was performed using the statistical control (t-test) and the analysis of variance (ANOVA).

*Results:* The perception of secondary school teachers in Cyprus reveals a predominant current culture the "Hierarchy culture" (M = 31.28), while as most desired culture the "Clan culture" (M = 28.91). Moreover, the "Market culture" (M = 26.72) seems to have a high presence today, while "Adhocracy culture" (M = 26.78) seems to be the teachers secondary choice as to which culture should prevail in schools in the coming years.

*Conclusions:* This research measured the culture of the institutions of Secondary Education in Cyprus, both in the existing as well as the desired level. The outcome of this research is that all teachers employed in public secondary schools in Cyprus, realize that the type of culture that prevails in their schools is the culture of hierarchy. The public secondary schools in Cyprus are therefore characterized by a strong commitment of compliance with the rules and procedures. Centralized power is also exercised while the prevalence of a friendly working atmosphere is of lesser extent. Simultaneously this research records also a trend for appetite as far as making innovative initiatives are concerned.

Regarding the situation that teachers would like to be prevalent in schools in the coming years, the clan culture is declared as the predominant desired state. Adhocracy is broadly stated as the desired culture while hierarchy and the market are reported by teachers as the least desirable types of culture. Therefore teachers desire more the clan and adhocracy culture, and desire less the culture of market and hierarchy.

The results of this research could form the basis for action by the relevant agencies in order to increase the performance of teachers and students as well and in general the effectiveness of public schools. Moreover these objectives make it useful to a wider and more detailed investigation of those parameters which cause teachers' variations regarding the school culture.

## ***Ευχαριστίες***

*Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα  
καθηγητή μου Δρ. Δημήτριο Παρδάλη  
για την πολύτιμη βοήθεια του στην  
ολοκλήρωση της εργασίας αυτής.*

*Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω την  
οικογένεια μου για την κατανόηση και την  
συμπράσταση της.*

# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

Η κουλτούρα αποτελεί ένα θεμελιώδες συστατικό στοιχείο ενός οργανισμού. Όπως οι χώρες χαρακτηρίζονται από τις δικές τους εθνικές κουλτούρες, το ίδιο και οι οργανισμοί. Ουσιαστικά η κουλτούρα αποτελεί το “ποιόν” του κάθε οργανισμού. Πιο πρακτικά, προσδιορίζει, τι είναι σωστό και τι λάθος, τι είναι δίκαιο και τι άδικο, τι είναι κατάλληλο και τι ακατάλληλο, τι είναι και τι δεν είναι επείγον ή αναγκαίο κ. ά.. Σε τελική ανάλυση, προσδιορίζει “τον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα σε μια επιχείρηση” (“*the way we do things around here*”) (Μπουραντάς, 2005, 123).

Κάθε οργανισμός φαίνεται να έχει τη δική του κουλτούρα αφού αποτελείται από ξεχωριστή ομάδα ανθρώπων. Το σύνολο των εργαζομένων σε ένα οργανισμό είναι ξεχωριστό αφού αποτελείται από ξεχωριστούς ανθρώπους. Επομένως η φιλοσοφία για την κοινή τους δράση είναι ξεχωριστή. Όροι όπως αξίες, σύμβολα, πιστεύω, φιλοσοφία, κώδικας συμπεριφοράς και επικοινωνίας συνιστούν τα στοιχεία που συνθέτουν την κουλτούρα του οργανισμού.

Μέσα όμως σε κάθε οργανισμό σχηματίζονται πολλές ομάδες εργαζομένων. Κάθε μία από αυτές τις ομάδες έχει τη δική της κουλτούρα, με αποτέλεσμα μέσα στον οργανισμό να αναπτύσσονται επιμέρους κουλτούρες. Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί δεν μπορούν παρά να ακολουθούν τον κανόνα.

Τις τελευταίες δεκαετίες η έννοια της κουλτούρας και η σπουδαιότητα της σαν κινητήρια δύναμη καλύτερης λειτουργίας των οργανισμών απασχόλησαν πολλούς μελετητές, από διάφορα επιστημονικά πεδία. Επιστήμονες της οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων, της κοινωνιολογίας, της ψυχολογίας, της οργανωσιακής συμπεριφοράς ασχολούνται με την έννοια της κουλτούρας.

Έχουν γίνει πάρα πολλές έρευνες αναφορικά με το τι διαφοροποιεί τους επιτυχημένους οργανισμούς από τους λιγότερο επιτυχημένους. Το ερώτημα αυτό υπήρξε η βασική αιτία που ώθησε πολλούς ερευνητές στην διερεύνηση της σχέσης οργανωσιακής κουλτούρας και αποτελεσματικότητας. Τα αποτελέσματα των ερευνών έδειξαν ότι οι όποιες διαρθρωτικές αλλαγές σ’ ένα οργανισμό, δεν αποτελούν από μόνες τους ικανά στοιχεία βελτίωσης της ποιότητας και της αποδοτικότητας τους. Το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των οργανισμών με ψηλό βαθμό αποτελεσματικότητας δεν είναι άλλο από την οργανωσιακή τους



κουλτούρα, η οποία χαρακτηρίζεται από τους μελετητές ως η κινητήρια δύναμη για την επιτυχία ή την αποτυχία του οργανισμού (Quinn & Cameron 1999, Cameron 2004).

Η παρούσα διατριβή είναι μια προσπάθεια μέτρησης τόσο της υφιστάμενης όσο και της επιθυμητής κατάστασης στα δημόσια σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Κύπρο, αναφορικά με τον τύπο κουλτούρας που επικρατεί σε αυτά. Με τα αποτελέσματα των μετρήσεων αυτών έγινε προσπάθεια εντοπισμού τυχόν απόκλισης που πιθανόν να παρουσιάζει η υφιστάμενη κατάσταση από την κατάσταση που οι εργαζόμενοι θα επιθυμούσαν να ισχύει σε αυτά. Ο λόγος ενασχόλησης με το συγκεκριμένο θέμα οφείλεται στο γεγονός ότι η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας και πιο συγκεκριμένα της σχολικής κουλτούρας, φαίνεται να ασκεί ποικιλόμορφες επιδράσεις, τόσο στο επίπεδο σχέσεων, όσο και στο βαθμό ικανοποίησης των εκπαιδευτικών, αλλά όπως έχει ήδη αναφερθεί, βρίσκεται και σε άμεση συνάρτηση με την επιτυχημένη ή όχι λειτουργία των εκπαιδευτικών οργανισμών. Αυτό καθίσταται περισσότερο σημαντικό ενόψει και της εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης που άρχισε να εφαρμόζεται σταδιακά στα σχολεία της Κύπρου.

Η διερεύνηση του συγκεκριμένου θέματος δεν περιορίζεται μόνο στη συλλογή πληροφοριών από την υπάρχουσα βιβλιογραφία, αλλά επεκτείνεται και σε πρακτικό επίπεδο με την πραγματοποίηση έρευνας μέσω ερωτηματολογίου, καθώς και με στατιστική ανάλυση των δεδομένων. Μέσω του ερωτηματολογίου OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) έγινε προσπάθεια να γίνει μέτρηση τεσσάρων παραμέτρων, οι οποίες παρουσιάζονται να είναι κοινές στα περισσότερα ερωτηματολόγια που έχουν κατά καιρούς αναπτυχθεί ως εργαλεία ποσοτικής προσέγγισης της οργανωσιακής κουλτούρας. Οι παράμετροι αυτές είναι: **α)** ο ανθρώπινος προσανατολισμός, **β)** η καινοτομία, **γ)** ο έλεγχος και **δ)** τα αποτελέσματα.

Η έρευνα είχε δείγμα 184 εκπαιδευτικούς οι οποίοι διδάσκουν σε Γυμνάσια και Λύκεια της Λεμεσού. Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS v.19.

Με την προσέγγιση αυτή επιδιώκεται να αναδειχθεί η σημαντικότητα της διαπίστωσης του τύπου της κουλτούρας που επικρατεί στα σχολεία Μέσης Εκπαίδευσης στη Κύπρο, έτσι ώστε να γίνει προσπάθεια της κατάλληλης διαχείρισης από τη διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών προς όφελος της δημόσιας εκπαίδευσης.

Το συμπέρασμα που εξάγεται από την έρευνα αυτή είναι ότι το σύνολο των εκπαιδευτικών που απασχολούνται σε δημόσια σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Κύπρο, αντιλαμβάνονται ότι ο τύπος της κουλτούρας που επικρατεί σήμερα στα σχολεία τους είναι η κουλτούρα της ιεραρχίας. Η κουλτούρα της αγοράς φαίνεται ότι ακολουθεί σε δεύτερο επίπεδο, ενώ, σύμφωνα με την αντίληψη των εκπαιδευτικών, η κουλτούρα της οικειότητας και της καινοτομίας παρατηρούνται σε μικρότερο βαθμό. Τα δημόσια σχολεία Μέσης Εκπαίδευσης στην Κύπρο χαρακτηρίζονται επομένως από μια έντονη προσήλωση στην τήρηση κανόνων και διαδικασιών καθώς και άσκηση συγκεντρωτικής εξουσίας, και σε μικρότερο βαθμό από την επικράτηση ενός φιλικού κλίματος εργασίας. Ταυτόχρονα καταγράφεται και μία τάση για περιορισμένη επιθυμία λήψης καινοτομικών πρωτοβουλιών.

Αναφορικά τώρα με την κατάσταση που οι εκπαιδευτικοί θα επιθυμούσαν να επικρατεί στα σχολεία τα επόμενα χρόνια, η κουλτούρα οικειότητας δηλώνεται ως η επικρατέστερη επιθυμητή κατάσταση. Σε αρκετά μεγάλο βαθμό δηλώνεται ως επιθυμητή κουλτούρα, η καινοτομία, ενώ η ιεραρχία και η αγορά δηλώνονται από τους εκπαιδευτικούς ως οι λιγότερο επιθυμητοί τύποι κουλτούρας. Επομένως οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν περισσότερη κουλτούρα οικειότητας και καινοτομίας, ενώ επιθυμούν λιγότερη κουλτούρα αγοράς και ιεραρχίας.

Η ερευνητική προσπάθεια που ακολουθεί διαρθρώνεται σε έξι κεφάλαια. Αρχικά γίνεται θεωρητική ανασκόπηση της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας και παραθέτονται αρκετοί ορισμοί που έχουν κατά καιρούς δοθεί από διάφορους μελετητές, επισημαίνοντας έτσι την δυσκολία που παρουσιάζει η πολυδιάστατη έννοια της κουλτούρας. Γίνεται αναφορά στη διεθνή βιβλιογραφία και στις διάφορες ερευνητικές μελέτες γύρω από το θέμα. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά ειδικότερα για τη σχολική κουλτούρα και το ρόλο του ηγέτη της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της. Στη συνέχεια επιχειρείται ποσοτική προσέγγιση της έννοιας και γίνεται λεπτομερής περιγραφή του “Θεωρητικού Πλαισίου Ανταγωνιστικών Αξιών” (Competing Values Framework, CVF). Το θεωρητικό αυτό μοντέλο κρίθηκε απαραίτητο για να επιλεγούν εκείνες οι παράμετροι που θεωρούνται ως οι πλέον σημαντικές για την όσο το δυνατόν καλύτερη προσέγγιση της οργανωσιακής κουλτούρας. Τα αποτελέσματα του θεωρητικού αυτού μοντέλου θα χρησιμοποιηθούν ως βάση για το ποσοτικό μοντέλο, το οποίο είναι γνωστό με την ονομασία Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Στη συνέχεια γίνεται περιγραφή της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε για την εκπόνηση της μελέτης, με αναφορά στην περιγραφή του δείγματος και στον τρόπο συλλογής των δεδομένων. Ακολούθως γίνεται η στατιστική ανάλυση των

δεδομένων και παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που εμφανίζουν στατιστικά σημαντική διαφορά. Στο τέλος η μελέτη επικεντρώνεται στη συζήτηση των αποτελεσμάτων, καθώς και στην υποβολή εισηγήσεων για μελλοντική ερευνητική δραστηριότητα.

## Κεφάλαιο 2

### Θεωρητική Ανασκόπηση της Έννοιας της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας, σαν όρος της κοινωνιολογίας είναι εξαιρετικά δύσκολο να προσδιοριστεί και να ορισθεί με ακρίβεια. Πολύ χαρακτηριστικά έχει λεχθεί ότι: *“Είναι δύσκολο να κατανοήσει κανείς την κουλτούρα: Είναι σαν να βάζεις το χέρι μέσα σε ένα σύννεφο...”* (Business Week)

Όροι όπως αξίες, πιστεύω, φιλοσοφία, κώδικες συμπεριφοράς και επικοινωνίας φαίνεται να ταυτίζονται με τον όρο της οργανωσιακής κουλτούρας. Οι όροι όμως αυτοί προσεγγίζονται από τον κάθε ερευνητή με υποκειμενικό τρόπο, ανάλογα με το εκπαιδευτικό του υπόβαθρο. Ο Ott (1989) αναλύοντας τη δυσκολία που παρουσιάζει η ερμηνευτική προσέγγιση της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας, ανέφερε ότι αποτελεί μια έννοια που σε μεγάλο βαθμό καθορίζεται από τον τρόπο που κάποιος την αντιλαμβάνεται: *“Το πρώτο βήμα για την κατανόηση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι να υπάρχει η εκτίμηση ότι αποτελεί μια έννοια και όχι ένα αντικείμενο. Ένα αντικείμενο μπορεί να ανακαλυφθεί και έτσι να καθοριστούν αλήθειες, για παράδειγμα μέσα από εμπειρικές μελέτες που το διέπουν. Αντίθετα μια έννοια είναι δημιούργημα της ανθρώπινης σκέψης, δημιούργημα το οποίο θα πρέπει ο ερευνητής να το φέρει στην επιφάνεια, να το ορίσει και να το βελτιώσει”*.

Έχουν πραγματοποιηθεί ερευνητικές προσπάθειες από πολλούς και διαφορετικούς χώρους. Αρκετοί ερευνητές σχετίζονται με την ψυχολογία ή την κοινωνιολογία, άλλοι προέρχονται από τον ακαδημαϊκό χώρο ενώ κάποιοι άλλοι από τον επιχειρηματικό.

Οι παράμετροι που συνθέτουν την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας είναι ποιοτικές και όχι ποσοτικές, επομένως η μέτρηση και η ερμηνεία τους καθίσταται εξαιρετικά δύσκολη. Αυτό οφείλεται στην απουσία μιας κοινά αποδεκτής θεωρίας που να ανταποκρίνεται στο περιεχόμενο των όρων που συνθέτουν την έννοια με αποτέλεσμα η έννοια να καθίσταται καθαρά υποκειμενική.

Στη σύγχρονη επιστημονική βιβλιογραφία καταγράφονται διαφορετικές απόψεις γύρω από την συγκεκριμένη έννοια. Το γεγονός αυτό καθιστά σαφές ότι δεν υπάρχει μία και μοναδική θεώρηση της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας. Χαρακτηριστικά ο Sackman (1991)

αναφέρει: “Υπάρχουν τόσοι πολλοί ορισμοί της οργανωτικής κουλτούρας όσοι και οι άνθρωποι που την χρησιμοποιούν”.

## **2.1 Ιστορική Αναδρομή της Έννοιας της Οργανωσιακής Κουλτούρας**

Για να μπορέσει να γίνει κατανοητή η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας είναι απαραίτητο να γίνει αντιληπτή η προέλευση της, να καταγραφεί το πώς δημιουργήθηκε, πώς τροποποιήθηκε με το πέρασμα του χρόνου, καθώς και το ποιες ήταν οι δυνάμεις οι οποίες διαδραμάτισαν καταλυτικό ρόλο στην διαμόρφωση της. Είναι από όλους παραδεκτό ότι μια έννοια μπορεί να κατανοηθεί σε βάθος μόνο όταν είναι γνωστή η εξέλιξη της στον χρόνο (Shortell et al. 1996).

Έχουν διατυπωθεί ποικίλες απόψεις σχετικά με την προέλευση της έννοιας της κουλτούρας. Έχει βαθιά τις ρίζες της πολλές δεκαετίες πριν την ανθρωπολογική βιβλιογραφία. Κοινωνικοί ανθρωπολόγοι εισήγαγαν τον όρο κουλτούρα για να περιγράψουν και να κατανοήσουν τις “πρωτόγονες” κοινωνίες (Kotter και Heskett, 1992).

Σύμφωνα με τον Raymond Williams, βρετανό κοινωνιολόγο, η έννοια της κουλτούρας προήλθε από την διαδικασία επιτήρησης και φροντίδας των σοδειών και των ζώων από τους γεωργούς και τους κτηνοτρόφους. Στη συγκεκριμένη περίπτωση οι σοδειές και τα ζώα, καθώς και η φροντίδα τους από τους ανθρώπους αποκτούσαν συμβολική σημασία. Σύμφωνα με την μεταφορική έννοια της κουλτούρας, “η κοινωνία διαμορφώνει τους ανθρώπους μέσα από την οικογένεια, την κοινότητα, τα εκπαιδευτικά συστήματα και την θρησκεία, όπως ακριβώς οι αγρότες και οι κτηνοτρόφοι φροντίζουν τις σοδειές και τα ζώα τους μέσα από το όργωμα, την σπορά, το κλάδεμα, το τάισμα και τη βοσκή” (Hatch, 1997).

Η κουλτούρα χαρακτηρίστηκε ως μια διάσταση που δίνει μορφή στα πράγματα. Είναι η δύναμη που δίνει σχήμα σε ακατέργαστα στοιχεία (Eige, 2002).

Αρχικά η διερεύνηση της έννοιας “κουλτούρα” βασίστηκε στη διαπίστωση της διαφοράς που διαχωρίζει τον άνθρωπο από τα υπόλοιπα ζώα. Στη συνέχεια, η έννοια δεν παρέμεινε στατική. Αντίθετα πραγματοποίησε ένα μικρό άλμα στην πορεία της μέσα στον χρόνο. Ταυτίστηκε με ποικίλες μορφές τέχνης, τη μουσική, τη ζωγραφική, τον χορό (Tylor, 1958). Ταυτίστηκε με την αίσθηση της υψηλής ποιότητας και απέκτησε το νόημα της ανωτερότητας και του εκλεκτού (Hatch, 1977).

Ένας άλλος βρετανός κοινωνιολόγος, ο Chris Jenks, υποστήριξε μια άλλη άποψη αναφορικά με την διαχρονική της εξέλιξη. Υποστήριξε ότι η κουλτούρα ως έννοια δημιουργήθηκε και εξελίχθηκε παράλληλα με την εξέλιξη της κοινωνιολογίας και της κοινωνικής ανθρωπολογίας. Οι επιστήμες αυτές γεννήθηκαν από την ανάγκη κατανόησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η κουλτούρα αποτέλεσε κατά μία έννοια προέκταση των επιστημών αυτών (Hatch, 1997).

Προς τα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα άρχισε μια έντονη συσχέτιση της έννοιας της κουλτούρας με την έννοια του “έθνους”. Σε αρκετές περιπτώσεις άρχισε να θεωρείται η έννοια της κουλτούρας και του έθνους σαν δύο όψεις του ίδιου νομίσματος. Μέσα από αυτή τη διαδικασία γεννήθηκε η έννοια της “εθνικής κουλτούρας”, η οποία σταδιακά μετατράπηκε σε συνώνυμο της κοινωνικής κουλτούρας. Σήμερα η κοινωνική και η εθνική κουλτούρα διερευνούνται ξεχωριστά αλλά και συγκριτικά (Louis Meryl & Leis, 1983).

Συμπερασματικά, αναφορικά με την διαχρονική εξέλιξη της κουλτούρας θα μπορούσε να λεχθεί ότι στα αρχικά στάδια το ενδιαφέρον των κοινωνικών ανθρωπολόγων επικεντρώθηκε στη διερεύνηση του τι είναι αυτό που ξεχωρίζει τους ανθρώπους από τα υπόλοιπα μέλη του ζωικού βασιλείου. Σύντομα όμως η κουλτούρα άρχισε να χρησιμοποιείται ως το χαρακτηριστικό γνώρισμα των κοινωνικών ομάδων, το οποίο χρησιμοποιήθηκε ως μέτρο σύγκρισης τους.

## **2.2 Διαχρονική Περιγραφή της Έννοιας της Οργανωσιακής Κουλτούρας**

Η έννοια της Οργανωσιακής Κουλτούρας, σύμφωνα με τον Μπουραντά, (2005) και η σπουδαιότητα της ως κινητήρια δύναμη των οργανισμών απασχόλησαν πολλούς μελετητές, γιατί από τη μια συμβάλλει στη διαμόρφωση του χαρακτήρα του οργανισμού και του τρόπου σκέψης των μελών του και από την άλλη επηρεάζει την αποτελεσματικότητά του.

Η Οργανωσιακή Κουλτούρα απέκτησε ερευνητικό ενδιαφέρον στο τέλος της δεκαετίας του 1970, για τους επιστήμονες που προέρχονταν από το χώρο της κοινωνιολογίας, της ανθρωπολογίας, της οργανωτικής ψυχολογίας, της διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Παρά το γεγονός ότι διάφοροι ερευνητές είχαν επιδείξει ενδιαφέρον για μελέτη της έννοιας της κουλτούρας πολύ παλαιότερα, εν τούτοις προσέγγιζαν το θέμα πολύ γενικά. Ενώ είχαν

μελετηθεί διάφορες άλλες παράμετροι οι οποίες συνδέονταν με την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, το ίδιο δεν συνέβαινε με την έννοια της κουλτούρας. Διάφορες μελέτες, κατέγραψαν την διαπίστωση αυτή και φαίνεται να κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η έννοια της κουλτούρας η οποία σχετίζεται με διάφορες αξίες, πιστεύω, φιλοσοφία, περιγράφει την υφιστάμενη κατάσταση στον οργανισμό. Στις περισσότερες περιπτώσεις οι εργαζόμενοι δεν αντιλαμβάνονται την ύπαρξη της μέχρι αυτή να αλλάξει. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται *“η κουλτούρα των επιχειρήσεων στην πλειοψηφία των περιπτώσεων είναι δύσκολο να ανιχνευθεί και περνάει απαρατήρητη”* (Quinn R. E, Cameron K. S. 1999).

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980, σημειώθηκε μια δραματική αύξηση ερευνητικού ενδιαφέροντος σχετικά με την οργανωσιακή συμπεριφορά. Αυτό το αυξημένο ενδιαφέρον προέκυψε από την ανάγκη να καταγραφούν και να αξιολογηθούν τα χαρακτηριστικά εκείνα που έκαναν τις Ιαπωνικές εταιρείες περισσότερο ανταγωνιστικές και σε μεγαλύτερο βαθμό αποδοτικές με αποτέλεσμα να επικρατήσουν στην παγκόσμια αγορά (Ouchi & Wilkins, 1985). Η μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα των Ιαπωνικών βιομηχανιών αποδόθηκε στην ιδιότυπη οργανωσιακή κουλτούρα που είχαν. Οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονταν από υψηλά κίνητρα και αφοσίωση σε μια ομάδα από θεμελιώδεις αξίες, πεποιθήσεις και παραδοχές, προάγοντας με τον τρόπο αυτό μια συλλογική κατεύθυνση προς την καινοτομία και τον ανταγωνισμό (Ouchi & Wilkins, 1985). Η επιχείρηση από την πλευρά της εξασφάλιζε στον εργαζόμενο τη μονιμότητα και την εργασία σε ένα οικογενειακό κλίμα, ενώ αυτός σαν αντάλλαγμα προσέφερε την αφοσίωση του σε αυτή (Κάντας Α.1995).

Η ανάγκη αυτή έδωσε το έναυσμα για την έκδοση μεγάλου αριθμού βιβλιογραφικού υλικού, το οποίο ποικίλει και παρουσιάζει σημαντικές διαφορές στις απόψεις των ακαδημαϊκών και επιστημόνων σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα. Σύμφωνα όμως με τον Δ. Παρδάλη (2005), το βιβλίο που έχει ταυτιστεί με την επισταμένη διερεύνηση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι το *“In Search of Excellence”* των Peters και Watermann (1982). Το σύγγραμμα *“Corporate Cultures”* των Terrence Deal και Allan Kennedy υποστήριξε ότι κάθε οργανισμός μπορεί και πρέπει να διαχειρίζεται την κουλτούρα του, έτσι ώστε να βελτιώνει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά του.

Μετά την μελέτη των ερευνητών αυτών, η άποψη ότι μια επιχείρηση διοικείται αποτελεσματικά με τη λήψη αποφάσεων με βάση χρηματοοικονομικά μόνο κριτήρια, άρχισε να αμφισβητείται. Άρχισε να υποστηρίζεται η άποψη ότι υπάρχει σχέση ανάμεσα στις αξίες

του κάθε οργανισμού και στην πιθανή επιτυχία ή αποτυχία του. Τόνισαν τη σημασία των αρχών και αξιών που διέπουν κάθε οργανισμό, και ότι από αυτές τις παραμέτρους είναι πολύ πιθανόν να εξαρτάται η βιωσιμότητα του οργανισμού.

### **2.3 Ορισμοί της Οργανωσιακής Κουλτούρας**

Διαχρονικά έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για την οργανωσιακή κουλτούρα. Αρκετοί από αυτούς ενέχουν το στοιχείο της “συλλογικότητας”. Σύμφωνα με το στοιχείο αυτό οι εργαζόμενοι της επιχείρησης δέχονται κοινά ερεθίσματα, χρησιμοποιούν κοινές τακτικές, μοιράζονται τους ίδιους προβληματισμούς, έχουν τις ίδιες αγωνίες και τους ίδιους στόχους, και προσπαθούν από κοινού να βρουν λύσεις στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν (Cameron & Freeman, 1991).

Ο πρώτος ίσως ερευνητής που χρησιμοποίησε το στοιχείο της συλλογικότητας της κουλτούρας, ήταν ο Elliot Jacques (1952). Σύμφωνα με αυτόν *“η κουλτούρα που διέπει την λειτουργία του κάθε εργοστασίου είναι η εθιμική και παραδοσιακή μεθοδολογία με την οποία σχεδιάζονται και εκτελούνται οι όποιες λειτουργίες του. Η μεθοδολογία αυτή γίνεται αποδεκτή από το σύνολο των εργαζομένων σε ένα μικρό ή μεγάλο βαθμό, την υιοθετούν και την μοιράζονται. Οι νέοι εργαζόμενοι οφείλουν να την μάθουν και να την αποδεχθούν έστω και μερικώς προκειμένου να γίνουν αποδεκτοί”*. Σύμφωνα λοιπόν με την άποψη αυτή, οι παλιοί εργαζόμενοι αποδέχονται την κουλτούρα, ενώ οι νέοι πρέπει να την μάθουν και να την υιοθετήσουν.

Ωστόσο πολλοί ερευνητές συμφωνούν στο γεγονός ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται σε αξίες, πιστεύω, συμπεριφορές, που διαμορφώνουν την ταυτότητα των οργανισμών.

Πιο συγκεκριμένα, η κουλτούρα προσδιορίζει τις αποφάσεις, τις επιλογές, τις προτεραιότητες, τις στάσεις και τις συμπεριφορές των ανθρώπων του οργανισμού σε ζητήματα στρατηγικής σημασίας, όπως είναι οι καινοτομίες, η επιχειρηματικότητα, η ανάληψη πρωτοβουλιών και κινδύνων, η άμεση ανταπόκριση στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος, η έμφαση στους ανθρώπους, η έμφαση στα αποτελέσματα, η ταχύτητα, η ευελιξία κ.λ.π. (Μπουραντάς, 2005).



Παρ' όλα αυτά η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας είναι πολυδιάστατη και έχει προσεγγισθεί από ερευνητές με διαφορετικό επιστημονικό και εκπαιδευτικό υπόβαθρο. Σύμφωνα με το υπόβαθρο του κάθε ερευνητή η οργανωσιακή κουλτούρα περιγράφεται, αναλύεται και μετριέται με όρους και αξίες ανάλογες της προσέγγισης που καθορίζουν το πλαίσιο της επιστήμης που χρησιμοποιεί ο κάθε ερευνητής.

Για το λόγο αυτό έχει δοθεί πλήθος ορισμών για την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας, όμως δεν έχει υπάρξει ένας σαφής και ακριβής ορισμός που να είναι κοινά αποδεκτός από τους μελετητές. Σύμφωνα με τον Schein *“δεν υπάρχει συμφωνία μεταξύ των μελετητών σχετικά με το τι σημαίνει ή τι θα πρέπει να σημαίνει η οργανωσιακή κουλτούρα, με ποια μέθοδο πρέπει να καταγράφεται και να μετρείται, πως συσχετίζεται με περισσότερο βιομηχανικές και οργανωσιακές θεωρίες και με ποιους τρόπους θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί στην προσπάθειά μας για να βοηθήσουμε τους οργανισμούς”*.

Η διαφοροποίηση αυτή των ορισμών οφείλεται στις παραμέτρους που συνθέτουν την κουλτούρα του οργανισμού και οι οποίες καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα κοινωνικών φαινομένων. Η γλώσσα, η συμπεριφορά, οι απόψεις, οι αξίες, οι υποθέσεις, τα σύμβολα, τα επίπεδα διοίκησης και οι διαδικασίες αποτελούν επιμέρους χαρακτηριστικά ενός οργανισμού και συνθέτουν την συνολική του εικόνα.

Ο κοινωνικός ανθρωπολόγος E. B. Tylor (1958) έδωσε τον ακόλουθο ορισμό για την κουλτούρα. *“Ως κουλτούρα ορίζεται εκείνο το σύμπλεγμα, το οποίο περιλαμβάνει την γνώση, τις πεποιθήσεις, την τέχνη, την ηθική, τον νόμο, τα έθιμα και κάθε άλλη συνήθεια ή ικανότητα που έχει κατακτήσει και κατέχει ο άνθρωπος ως μέλος της κοινωνίας”*.

Το ίδιο χρονικό διάστημα ο H. L. Shapiro (1957) ορίζει την κουλτούρα *“ως η συμπεριφορά η οποία μαθαίνεται. Περιλαμβάνει όλες τις ιδέες, τις αξίες και τις πράξεις που κατέχουμε και πράττουμε από συνήθεια ως μέλη κάποιας οργανωμένης κοινωνίας, κοινότητας ή οικογένειας”*.

Οι Blake και Mouton, (1969) όρισαν την οργανωσιακή κουλτούρα ως *“οι συνηθισμένοι τρόποι που γίνονται τα πράγματα τους οποίους αποδέχονται οι άνθρωποι και ζουν με αυτούς. Οι τρόποι αυτοί μπορούν να αποτρέψουν τα μέλη από την εφαρμογή μιας μέγιστης προσπάθειας ή να τους ενθαρρύνουν γι 'αυτή”*.

Ο Andrew Pettigrew (1979) έδωσε τον δικό του ορισμό. *“ Οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα σύστημα από κοινές και συλλογικές αντιλήψεις που γίνονται αποδεκτές για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα από ένα συγκεκριμένο σύνολο ατόμων. Αυτό το σύστημα των ορισμών, των πεποιθήσεων, των κανόνων και των ιδεών αποσαφηνίζει σε κάθε άτομο του οργανισμού τη θέση του μέσα σε αυτόν”*.

Το 1981 ο Ouchi αναφέρει ότι *“ως κουλτούρα νοείται ένα σύνολο συμβόλων, τελετουργιών και μύθων που επικοινωνούν τις υφιστάμενες αξίες και “πιστεύω” ενός οργανισμού στους εργαζομένους του”*.

Ο Hofstede (1986) αναφέρει ότι κουλτούρα είναι *“ο συλλογικός προγραμματισμός του νου, ο οποίος διακρίνει τα μέλη μιας ομάδας ή μιας κοινωνίας από εκείνα μιας άλλης”*.

Νεότεροι μελετητές (Ο’ Reilly και οι συνεργάτες, 1988) διατύπωσαν τον ακόλουθο ορισμό. *“Κουλτούρα είναι ένα σύστημα κοινών αξιών που καθορίζουν τι είναι σημαντικό, και ένα σύστημα κανόνων που καθορίζουν τις κατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές, οι οποίες με τη σειρά τους καθοδηγούν τις στάσεις και συμπεριφορές των μελών του οργανισμού”*.

Το 1993 οι Harrison Trice και Janice Beyer στον δικό τους ορισμό για την κουλτούρα, ανέφεραν ότι *“η κουλτούρα είναι ένα συλλογικό φαινόμενο, το οποίο επηρεάζει σε βάθος την ανθρώπινη συμπεριφορά”*. Συγκεκριμένα στον ορισμό αυτό επισημαίνεται και πάλι το στοιχείο της συλλογικότητας, το οποίο φαίνεται να αποτελεί το χαρακτηριστικό γνώρισμα της κουλτούρας.

Πάνω σ’ αυτό το στοιχείο φαίνεται να κινείται και ο ορισμός που έδωσαν οι Richard Hagberg και Julie Heifetz (2000). Συγκεκριμένα υποστηρίζουν ότι *“η κουλτούρα είναι δυναμική, κινητική και ποτέ στατική. Μία εταιρική κουλτούρα μπορεί κάτω από συγκεκριμένες προϋποθέσεις να είναι αποτελεσματική μία δεδομένη χρονική περίοδο και αναποτελεσματική κάποια άλλη. Σε γενικές γραμμές δεν υπάρχει μία κοινά αποδεκτή κουλτούρα. Υπάρχουν όμως γενικά πρότυπα υγιών και παθογενών ειδών κουλτούρας”*. Είναι με άλλα λόγια ένα σύστημα που μεταλλάσσεται συνεχώς και δεν φαίνεται να παρουσιάζει την ίδια αποτελεσματικότητα διαχρονικά.

Πολύ χαρακτηριστικός είναι ο ορισμός που έχει δώσει ο DeWitt (2001), ο οποίος φαίνεται να αποδίδει με λίγα λόγια το νόημα της κουλτούρας. Υποστηρίζει λοιπόν ότι, *“φιλοσοφία, αξίες*

*και συμπεριφορά περιγράφουν την οργανωσιακή συμπεριφορά, η οποία αποτελεί την κόλλα που συγκρατεί τον κάθε οργανισμό”.*

Σύμφωνα με τον Δ. Παρδάλη (2005), μια από τις πιο σύγχρονες και αποδεκτές προσεγγίσεις στην έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας θεωρείται η προσέγγιση από τον Η. C. Triandis (1994). Ο συγκεκριμένος ερευνητής ασχολήθηκε και μελέτησε την έννοια για μεγάλο χρονικό διάστημα. Πυρήνας των ερευνών του είναι η σύνθεση, δηλαδή η ανάμειξη των υφιστάμενων θεωριών για την κουλτούρα με αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας αντικειμενικής και ολοκληρωμένης προσέγγισης.

Αποτέλεσμα αυτής της προσέγγισης είναι η διαπίστωση ότι υπάρχουν τέσσερα διαφορετικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα όσο αφορά την έννοια της κουλτούρας. *“α. η κουλτούρα αναδύεται μέσα από σχέσεις αλληλεπιδράσεων και προσαρμογής. β. καθώς οι άνθρωποι δημιουργούν σχέσεις αμοιβαίων συσχετίσεων, καταλήγουν στην ανάπτυξη κοινών κωδίκων επικοινωνίας και κοινών ορισμών για ποικίλες έννοιες. γ. αναπτύσσουν σύμβολα. δ. υιοθετούν κοινούς τύπους συμπεριφοράς, πνευματικά, ηθικά και αισθητικά πρότυπα, κοινές γνώσεις, θρησκείες και κοινωνικές συμπεριφορές”.*

Ένας από τους σημαντικότερους ερευνητές της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας θεωρείται ο Edgar Schein. Η θεωρία του έχει επηρεάσει την αντίληψη γύρω από την έννοια. Το έργο του εκτείνεται διαχρονικά επηρεάζοντας τους μελετητές αναφορικά με την συγκεκριμένη έννοια (Schein 1985, 1990, 1996, 2004).

Σύμφωνα με τον Schein η οργανωσιακή κουλτούρα ορίζεται *“ως ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές που έχουν ανακαλυφθεί – εφευρεθεί ή αναπτυχθεί από μια δεδομένη ομάδα καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης – οι οποίες έχουν αποδώσει ικανοποιητικά στο παρελθόν ώστε να θεωρούνται ότι ισχύουν γενικά και επομένως μπορούν να διδαχθούν σε νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης, αίσθησης σχετικά με τα προβλήματα αυτά”* (Μπουραντάς, 2002, 543).

Μια προσέγγιση συγγενής της προσέγγισης του Schein είναι αυτή των Trompenaars και Hampden-Turner (2003) που ορίζουν την κουλτούρα ως *“τον τρόπο με τον οποίο μια ομάδα ανθρώπων λύνει τα προβλήματά της ή συμβιβάζεται με τα διλήμματά της”.*

Φαίνεται επομένως ότι το να προσπαθήσει κανείς να καταγράψει όλους τους ορισμούς που αναφέρονται στην έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας είναι σχεδόν αδύνατο. Αυτό όμως που σίγουρα αντιλαμβάνεται ο καθένας είναι ότι υπάρχει διαφορετική προσέγγιση της έννοιας σε διαφορετικές χρονικές περιόδους και από διαφορετικούς μελετητές. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι παράμετροι που συνθέτουν την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας, όπως, πιστεύω, αξίες, φιλοσοφία, σύμβολα, κώδικες επικοινωνίας και συμπεριφοράς, είναι ποιοτικές και όχι ποσοτικές παράμετροι. Επομένως κάθε μελετητής που προσπαθεί να προσεγγίσει την έννοια, το επιχειρεί με υποκειμενικό τρόπο, ανάλογα με το επιστημονικό του υπόβαθρο.

Χαρακτηριστική είναι η παρατήρηση του Pacanowsky και συν. (1983) για τη δυσκολία που παρουσιάζει η ερμηνεία της οργανωσιακής κουλτούρας, αφού όπως αναφέρει: “ η οργανωσιακή κουλτούρα δεν είναι ένα κομμάτι του παζλ αλλά το ίδιο το παζλ, ..., δεν είναι κάτι που έχει ένας οργανισμός αλλά κάτι που ένας οργανισμός είναι”.

Πολλοί ερευνητές προσπάθησαν να κατηγοριοποιήσουν το πλήθος αυτών των ορισμών. Σύμφωνα με τον Szumal (1998), δημιουργούνται δύο κατηγορίες:

Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει όλους τους ορισμούς που αντιμετωπίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα ως κάτι που ο οργανισμός “έχει”. Δηλαδή ο κάθε οργανισμός έχει μια μοναδική κουλτούρα η οποία μπορεί να εντοπιστεί και να μελετηθεί ανεξάρτητα από τα μέλη του. Κοινά συστατικά της είναι οι αξίες, τα πιστεύω και οι αντιλήψεις που μεταφέρονται στα μέλη του οργανισμού και αναμένεται από αυτά ένας κοινός τρόπος αντίληψης και αντιμετώπισης των προβλημάτων που εμφανίζονται στον οργανισμό.

Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τους ορισμούς που αντιμετωπίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα, όχι ως κάτι που έχει ο οργανισμός, αλλά ως κάτι που “δημιουργείται” μέσα σε αυτόν, όπως προκύπτει από τις σχέσεις και τις αλληλεπιδράσεις των μελών του. Επικρατεί δηλαδή η φιλοσοφία ότι “κάθε οργανισμός είναι κουλτούρα” (De Witt, 2001).

Συνοψίζοντας το πλήθος των πιο πάνω ορισμών, οι Furnham και Gunter (1993) επισημαίνουν τα ακόλουθα βασικά χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας:

- Είναι δύσκολο να ορισθεί.
- Έχει πολλές διαστάσεις με πολλά διαφορετικά περιεχόμενα σε κάθε επίπεδο.
- Είναι σχετικά σταθερή για μικρό χρονικό διάστημα.

- Απαιτεί χρόνο για να δημιουργηθεί και επομένως χρόνο για να αλλάξει.

Ο Ott (1989) αναλύοντας σε βάθος τη δυσκολία που παρουσιάζει η ανάλυση της κουλτούρας δήλωσε ότι αποτελεί μια έννοια που σε μεγάλο βαθμό καθορίζεται από τον τρόπο που κάποιος την αντιλαμβάνεται: *“Το πρώτο βήμα για την κατανόηση της οργανωτικής κουλτούρας είναι να υπάρχει η εκτίμηση ότι αποτελεί μια έννοια και όχι ένα αντικείμενο. Ένα αντικείμενο μπορεί να ανακαλυφθεί και έτσι να καθοριστούν αλήθειες, για παράδειγμα μέσα από εμπειρικές μελέτες που το διέπουν. Αντίθετα μια έννοια είναι δημιούργημα της ανθρώπινης σκέψης, δημιούργημα το οποίο θα πρέπει ο ερευνητής να το φέρει στην επιφάνεια, να το ορίσει και να το βελτιώσει”*.

Συνοψίζοντας όσα έχουν διατυπωθεί στους ορισμούς που έχουν δώσει οι διάφοροι μελετητές κατά καιρούς προκύπτουν τα ακόλουθα συμπεράσματα όσο αφορά την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας. Η κουλτούρα των οργανισμών χαρακτηρίζεται από το στοιχείο της συλλογικότητας. Τα συστατικά της στοιχεία είναι οι κοινές αξίες, αντιλήψεις, πιστεύω, κώδικες επικοινωνίας. Τα στοιχεία αυτά υιοθετούνται από όλους τους εργαζόμενους και καθορίζουν την συμπεριφορά τους. Μεταφέρονται στους νεώτερους εργαζόμενους οι οποίοι καλούνται να τα υιοθετήσουν προκειμένου να ενταχθούν ομαλά στο νέο εργασιακό τους περιβάλλον. Επομένως η κουλτούρα θεωρείται ο παράγοντας που συγκρατεί αρμονικά τις διάφορες ομάδες που απαρτίζουν τους οργανισμούς.

## **2.4 Σχηματισμός της Κουλτούρας**

Η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι αποτέλεσμα εξελικτικής πορείας και μάθησης. Ο Kilman αναφέρει ότι *“η κουλτούρα διαμορφώνεται κάπως γρήγορα, με βάση την αποστολή, τις ρυθμίσεις και τις απαιτήσεις, γύρω από την έννοια επιτυχία, υψηλή ποιότητα, αποδοτικότητα, εξυπηρέτηση πελάτη, αξιοπιστία προϊόντων, καινοτομίες, σκληρή δουλειά.....”* (Μπουραντάς, 2002).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005), η εταιρική κουλτούρα διαμορφώνεται με δύο τρόπους. Πρώτον, μέσω της αλληλεπίδρασης των μελών του οργανισμού κατά τη διάρκεια της ζωής του, και δεύτερον μέσω της σχεδιασμένης διαμόρφωσης ή αλλαγής της. Ο πρώτος τρόπος θεωρείται μη συνειδητός ή ακόμα και τυχαίος. Στηρίζεται σε κρίσιμα περιστατικά που μυθοποιούνται, στην επανάληψη αποφάσεων ή συμπεριφορών που μετατρέπονται σε κανόνες. Οι προσωπικές πεποιθήσεις, αξίες, πιστεύω και αρχές της διοίκησης από τη στιγμή

που αποδεικνύονται ότι είναι αποτελεσματικές και οδηγούν στην επιτυχία του οργανισμού, διαδίδονται στους συνεργάτες και καθιερώνονται μέσα στον οργανισμό. Στη συνέχεια η κουλτούρα δημιουργείται με τις εμπειρικές διαδικασίες μέσα στον οργανισμό. Έννοιες, στάσεις, συμπεριφορές, μέσω της επαναληπτικής τους χρήσης, πολλές φορές, κυρίως όταν είναι επιτυχημένες, καθιερώνονται ως πιστεύω, πεποιθήσεις, αξίες και αρχές.

Όπως έχει διαφανεί η κουλτούρα είναι πολύ σοβαρό στρατηγικό ζήτημα και η διαμόρφωση της δεν πρέπει να αφήνεται στην τύχη. Επομένως η αναγκαιότητα διαμόρφωσης της κουλτούρας θα πρέπει να αποτελεί κύριο μέλημα των διοικητικών στελεχών.

## 2.5 Ιδιότητες της Κουλτούρας

Η κουλτούρα κάθε οργανισμού διαφοροποιείται κατά τρία χαρακτηριστικά: (Kilman, Μπουραντάς, 2002)

**α) Τη διεύθυνση:** Δείχνει δηλαδή ποιο δρόμο ακολουθεί ο οργανισμός και ποιες ενέργειες γίνονται σαν αποτέλεσμα της επίδρασης της κουλτούρας. Δείχνει αν η κουλτούρα πιέζει τον οργανισμό προς την επίτευξη των στόχων του, και σπρώχνει τα μέλη να κινηθούν προς την ίδια κατεύθυνση με την αποστολή και τους στόχους του οργανισμού ή το αντίθετο. Για παράδειγμα αν η κουλτούρα του οργανισμού υπαγορεύει στα μέλη τρόπους συμπεριφοράς όπου η παραγωγικότητα και η καινοτομία αποτελούν “απαγορευμένους καρπούς”, ενώ η επιβίωση του οργανισμού απαιτεί βελτίωση της παραγωγικότητας και νεωτερισμούς, τότε η κουλτούρα έχει αρνητική διεύθυνση.

**β) Την έκταση:** Δείχνει πόσο είναι διαδεδομένη η κουλτούρα, πόσα μέλη του οργανισμού την έχουν αφομοιώσει, αν υπάρχουν ενιαίες αξίες και ενιαία άποψη της κατάστασης.

**γ) Την ένταση:** Δείχνει την πίεση που ασκούν οι αξίες αυτές πάνω στα μέλη του οργανισμού. Αν δηλαδή μπορεί εύκολα κάποιος να καταστρατηγήσει όσα υπαγορεύουν οι άγραφοι κανόνες ή υπάρχει μεγάλη πίεση.

Όπως υποστηρίζει ο Hall (1999), εκτός από αυτές τις τρεις ιδιότητες, η κουλτούρα παρουσιάζει ακόμα τρία χαρακτηριστικά:

- Είναι έννοια επίκτητη και όχι έμφυτη.

- Οι διάφορες όψεις της είναι αλληλεξαρτώμενες, δηλαδή μια επίδραση σε μια πλευρά της κουλτούρας επηρεάζει και τις άλλες.
- Είναι κοινή, δηλαδή την ασπάζονται όλα τα μέλη της ομάδας.

Οι ιδιότητες αυτές θεωρούνται σημαντικές αφού επιδρούν στον τρόπο που μπορεί κάποιος να επιδράσει πάνω σε μια ήδη σχηματισμένη κουλτούρα.

## 2.6 Τύποι Οργανωσιακής Κουλτούρας

Ο Μπουραντάς (2005) αναφέρει ότι για την περιγραφή των τύπων της οργανωσιακής κουλτούρας έχουν γίνει μέχρι σήμερα αρκετές προσπάθειες, (Miles και Snow, Hofstede, Harrison και Handy, Kilman, Quinn κ.ά.). Η τυπολογία των Harrison και Handy αναπτύχθηκε με εμπειρικά δεδομένα σε πολλούς οργανισμούς στην Ελλάδα. Η πλέον όμως τεκμηριωμένη πρόταση για την τυπολογία της οργανωσιακής κουλτούρας θεωρείται το εννοιολογικό πλαίσιο των “ανταγωνιστικών αξιών” (Competing Values Framework, CVF), το οποίο ανέπτυξαν οι Quinn και Cameron. Το θεωρητικό όμως αυτό πλαίσιο θα παρουσιασθεί αναλυτικά στο Κεφάλαιο 4 της παρούσας διπλωματικής εργασίας, μαζί με το ερωτηματολόγιο “The Organizational Culture Assessment Instrument” (OCAI) το οποίο αποτελεί την ποσοτική προέκταση του.

### 2.6.1. Τυπολογία των Harrison και Handy

Σύμφωνα με τον Roger Harrison (1972) η κουλτούρα διακρίνεται σε τέσσερις τύπους, στους οποίους ο Handy (1985) έδωσε ονόματα αρχαίων Ελλήνων θεών. Ο τύπος ΔΙΑΣ συνδέεται με τη δύναμη, ο τύπος ΑΠΟΛΛΩΝ με το ρόλο, ο τύπος ΑΘΗΝΑ με το καθήκον και ο ΔΙΟΝΥΣΟΣ με το άτομο.

- ΔΙΑΣ (Δύναμη): Ένας οργανισμός που είναι προσανατολισμένος σ’ αυτόν τον τύπο κουλτούρας παρουσιάζει συγκεντρωτικό μοντέλο ηγεσίας και αυταρχικό κλίμα. Τα “αποτελέσματα” αποτελούν τη βάση αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Το χρήμα είναι κεντρικό κριτήριο επιτυχίας, ενώ φαίνεται να επικρατεί το “ο σκοπός αγιάζει τα μέσα”.
- ΑΠΟΛΛΩΝ (Ρόλος): Ο οργανισμός που παρουσιάζει κουλτούρα προσανατολισμού στους ρόλους, βασίζει την οργάνωση του στην υπευθυνότητα,

τη λογική και τον ορθολογισμό, γι' αυτό και πολλές φορές χαρακτηρίζεται ως γραφειοκρατικός. Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην ιεραρχία.

- **ΑΘΗΝΑ (Εργο):** Στον οργανισμό που ακολουθεί τον προσανατολισμό στις δραστηριότητες, η δύναμη και η εξουσία δίνονται στους *σωστούς* ανθρώπους. Ιδιαίτερο χαρακτηριστικό είναι η ομαδικότητα. Θεωρείται ότι υπάρχουν ταυτόσημοι προσωπικοί και οργανωτικοί στόχοι.
- **ΔΙΟΝΥΣΟΣ (Άτομο):** Στον οργανισμό που ακολουθεί προσανατολισμό στο άτομο, πρωταρχικός σκοπός είναι η εξυπηρέτηση των αναγκών των μελών του. Τα άτομα εργάζονται με μεράκι, αρνούνται τα αφεντικά, σέβονται τους άλλους και απαιτούν το ίδιο. Ο συγκεκριμένος τύπος κουλτούρας συναντάται σε λίγους οργανισμούς, ενώ τα άτομα που φαίνεται ότι τον προτιμούν είναι συνήθως επιστήμονες.

### 2.6.2. Τυπολογία των R.E. Quinn & K.S.Cameron

Οι Cameron και Quinn, βασιζόμενοι στην έρευνα του Campbell (1977), σχετικά με την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων, δόμησαν ένα θεωρητικό μοντέλο για την ποσοτική προσέγγιση της οργανωσιακής κουλτούρας. Το εννοιολογικό πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών, γνωστό ως “The Competing Values Framework” (CVF), αποτελεί το πιο ολοκληρωμένο και θεωρητικά τεκμηριωμένο πλαίσιο για την αποτύπωση και τυπολογία της οργανωσιακής κουλτούρας.

Με βάση το πλαίσιο αυτό η κουλτούρα διακρίνεται σε 4 τύπους:

- **Κουλτούρα της Οικειότητας (Clan Culture).** Οι οργανισμοί που εμφανίζουν αυτού του είδους την κουλτούρα παρουσιάζουν ένα εσω-επιχειρησιακό προσανατολισμό και έντονη ευελιξία.
- **Κουλτούρα της Ιεραρχίας (Hierarchy Culture).** Στους οργανισμούς που παρουσιάζουν την κουλτούρα αυτή υπάρχουν σαφώς προκαθορισμένες και τυπικές σχέσεις.
- **Κουλτούρα της Καινοτομίας (Adhocracy Culture).** Οι οργανισμοί που παρουσιάζουν αυτό τον τύπο της κουλτούρας διακρίνονται από μεγάλη ευελιξία και προσαρμόζονται εύκολα και αποτελεσματικά στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.



- **Κουλτούρα της Αγοράς (Market Culture).** Η φιλοσοφία των οργανισμών που υιοθετούν τον τύπο της κουλτούρας αυτής, εστιάζεται στο εξω-επιχειρησιακό περιβάλλον, με έντονα στοιχεία ελέγχου και σταθερότητας.

Το θεωρητικό πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών CVF, και οι 4 τύποι κουλτούρας, σύμφωνα με τους Cameron και Quinn, αναλύονται διεξοδικά στο Κεφάλαιο 4.

## 2.7 Σπουδαιότητα και Συνέπειες της Κουλτούρας

Με την αύξηση της παγκοσμιοποίησης, οι διάφοροι οργανισμοί αντιμετωπίζουν πολύ μεγαλύτερο ανταγωνισμό σε σχέση με το παρελθόν. Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι τη λύση έρχεται να δώσει η οργανωσιακή κουλτούρα.

Έχοντας υπόψη ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελείται από κοινές προσδοκίες, αξίες και συμπεριφορές, εύκολα καταλήγει κανείς στο συμπέρασμα ότι έχει ιδιαίτερο ρόλο στη γενική λειτουργία του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Robbins (1996) *“Μια δυνατή κουλτούρα προσφέρει κοινές αξίες που βεβαιώνουν την παραμονή όλων μέσα στον οργανισμό, στο ίδιο μονοπάτι.”* Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι δηλαδή, αυτή η οποία δημιουργεί και ενθαρρύνει μια μορφή επιθυμητής σταθερότητας στον οργανισμό.

Η εξέχουσα σημασία της αντικατοπτρίζεται μέσα από τις ακόλουθες πτυχές:

- Προσδίδει τόσο στο ανθρώπινο δυναμικό αλλά και στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού μια αίσθηση ταυτότητας.
- Εντάσσει τους εργαζομένους σε ένα ευρύτερο συλλογικό πλαίσιο για το οποίο ενδιαφέρονται και δεσμεύονται για τη καλύτερη δυνατή λειτουργία του.
- Παρέχει στον οργανισμό σταθερότητα ως κοινωνικό σύνολο.
- Λειτουργεί ως πλαίσιο αναφοράς στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να ανατρέχουν χρησιμοποιώντας το ως οδηγό στις συμπεριφορές τους.

Σύμφωνα με τον Schein (1985) η κουλτούρα επηρεάζει τόσο την προσωπική ικανοποίηση των εργαζομένων, όσο και την οργανωσιακή ανταγωνιστικότητα μέσα από τη κατάργηση εμποδίων μάθησης και μέσα από τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Υποστηρίζει ότι σε ένα οργανισμό όπου οι μάνατζερ κρατούν πολύ μεγάλες αποστάσεις από

το υπόλοιπο προσωπικό, έχει ως επακόλουθο τη μυστικοπάθεια και την απόκρυψη προβλημάτων. Αυτό έχει ως συνέπεια τη διαιώνιση τους και τη δημιουργία αναποτελεσματικότητας. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται όχι μόνο μέσα από τεχνολογικά επιτεύγματα, τα οποία πιθανόν να αντιγραφούν σύντομα, αλλά και μέσα από την υιοθέτηση στρατηγικών βασισμένων στις αξίες και γενικότερα στη διαφοροποιημένη και ιδιαίτερη κουλτούρα η οποία πολύ δύσκολα μπορεί να αντιγραφεί.

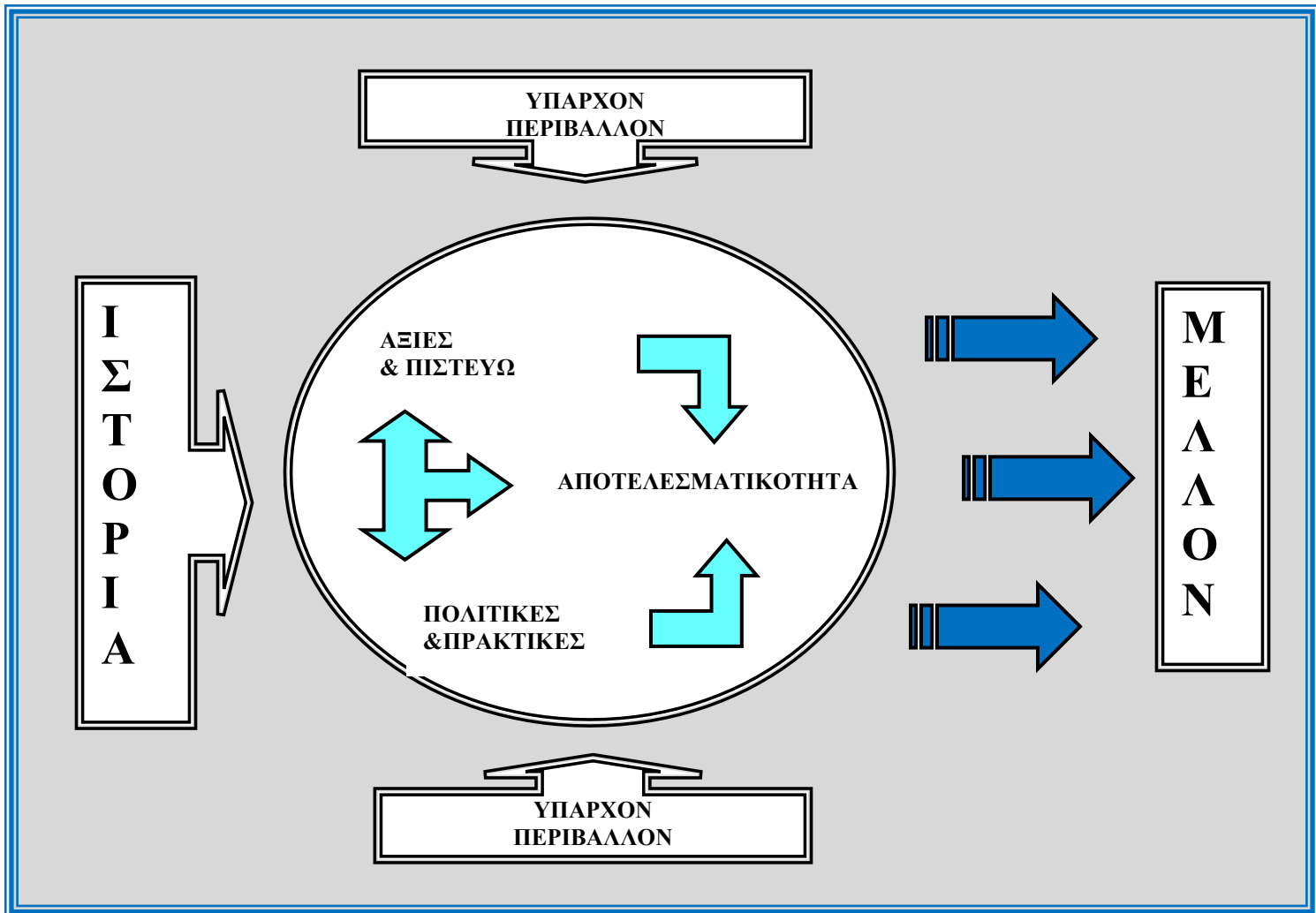
Σύμφωνα με τους Langton Robbins (2006) η οργανωσιακή κουλτούρα εκτελεί διάφορες λειτουργίες εντός του οργανισμού. Πρώτον, έχει ένα όριο-καθοριστικό ρόλο, γιατί διακρίνει ένα οργανισμό από άλλους. Δεύτερον, μεταφέρει μια αίσθηση ταυτότητας στα μέλη των οργανισμών. Τρίτον, συμβάλλει στην δημιουργία δέσμευσης σε κάτι μεγαλύτερο πέραν από το προσωπικό συμφέρον του ατόμου. Τέταρτον, ενισχύει τη σταθερότητα, καθώς παρέχει τα κατάλληλα πρότυπα και τις αποδεκτές συμπεριφορές για τις δράσεις των εργαζομένων. Πέμπτον, χρησιμεύει ως μηχανισμός ελέγχου που καθοδηγεί και διαμορφώνει τη στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων, και τους βοηθά να κατανοήσουν τον οργανισμό μέσα στον οποίο δραστηριοποιούνται.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η κουλτούρα είναι μια σημαντική παράμετρος της απόδοσης και αποτελεσματικότητας των οργανισμών. Όπως ο Kilman αναφέρει *“η κουλτούρα δημιουργεί νόημα, κατεύθυνση και κινητοποίηση, μια κοινωνική ενέργεια η οποία ωθεί είτε προς παραγωγικές ενέργειες είτε προς τη καταστροφή”*. *“Η παιδεία κινητοποιεί τη διάθεση, τις δράσεις και τη συνειδητοποίηση των ανθρώπων, εξασφαλίζει δηλαδή αυτό που λέμε “αφοσίωση” προς ένα κοινό “μεγάλο” σκοπό ”* (Pettigrew).

Η οργανωσιακή κουλτούρα παρομοιάζεται με την προσωπικότητα του ατόμου, μια άυλη αλλά πάντοτε παρούσα δύναμη που δίνει τη σημασία, τη κατεύθυνση αλλά και τη βάση μιας πράξης. Όπως οι πράξεις και οι συμπεριφορές ενός ατόμου επηρεάζονται από τη προσωπικότητα του έτσι και σε ένα οργανισμό οι κοινές αξίες, οι αρχές και τα πιστεύω επηρεάζουν τη στάση των μελών και της διεύθυνσης στην αντιμετώπιση προβλημάτων, στην εξυπηρέτηση των πελατών, στη συμπεριφορά με τους προμηθευτές, τους ανταγωνιστές και γενικότερα σε κάθε δραστηριότητα του (Oden, 1997). Ο οργανισμός αποτελεί δηλαδή μια μικρογραφία της κοινωνίας και επομένως υπάρχει μια σχέση “αιτίου – αιτιατού” μεταξύ του οργανισμού και της κουλτούρας (Brown, 1998).

Το πώς η κουλτούρα επηρεάζει την αποτελεσματικότητα κάθε οργανισμού είναι δύσκολο να κατανοηθεί πλήρως. Το μόνο σίγουρο είναι όμως ότι αναπτύσσονται ισχυρές σχέσεις ανάμεσα στα βασικά στοιχεία της κουλτούρας που είναι οι αξίες και τα πιστεύω, στις μεθόδους άσκησης διοίκησης και στο εξωτερικό περιβάλλον. Από αυτές τις αλληλεπιδράσεις εξαρτάται η αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Σχήμα 2.1).

**Σχήμα 2.1 Οργανωσιακή Κουλτούρα & Αποτελεσματικότητα**



Πηγή: Denison Daniel R., “Corporate Culture and Organizational Effectiveness”, John Wiley & Sons, New York, 1990, p.p.5

Σύμφωνα με τον Mau (2000) η κουλτούρα αποτελεί ένα κρίσιμη στρατηγικής σημασίας στοιχείο το οποίο δεν αντιγράφεται και δεν μεταφέρεται εύκολα στον ανταγωνισμό, επομένως θεωρείται για τον οργανισμό πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Έχει υποστηριχθεί ότι για να μπορεί να θεωρηθεί σαν τέτοιο θα πρέπει να ικανοποιεί τρεις όρους:

- Πρέπει να δημιουργεί αξία για τον οργανισμό, η οποία θα καθορίσει αν η στρατηγική που ακολουθεί ο οργανισμός θα εφαρμοστεί με επιτυχία.
- Πρέπει να είναι μοναδική. Η μοναδικότητα εξασφαλίζει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα αποκλειστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό.
- Δεν θα πρέπει να αποτελεί αντικείμενο εύκολης μίμησης από άλλους οργανισμούς. Η δυσκολία της αντιγραφής εξασφαλίζει στον οργανισμό ότι η κουλτούρα θα παρέχει το πλεονέκτημα της βιωσιμότητας για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Επομένως η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί ένα στρατηγικά κρίσιμο άυλο στοιχείο της επιχείρησης, αρκετά πιο σημαντικό από την τεχνολογία και τα κεφάλαια. Μια διαδεδομένη και ισχυρή, δηλαδή πλήρως ενστερνισμένη από όλους τους εργαζόμενους, και ταυτόχρονα κατάλληλη κουλτούρα, μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για ένα οργανισμό. Οι ανταγωνιστές όσο και αν προσπαθούν δεν μπορούν να μιμηθούν τον οργανισμό, αφού η κουλτούρα δεν αντιγράφεται εύκολα.

Αντίθετα, υπάρχουν αρκετές επιχειρήσεις με ακατάλληλη ισχυρή κουλτούρα, η οποία αποτελεί πηγή ανταγωνιστικών μειονεκτημάτων. Πολλές ιδιωτικές αλλά κυρίως δημόσιες επιχειρήσεις, των οποίων η κουλτούρα χαρακτηρίζεται σαν “οικογενειοκρατική” ή “δημοσιοϋπαλληλική”, αποτελεί εμπόδιο στον εκσυγχρονισμό, στην προσαρμογή στις νέες συνθήκες, στην αποτελεσματικότητα και στην ανταγωνιστικότητα (Μπουραντάς, 2005).

Επομένως, ο ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της επίδοσης κάθε οργανισμού, και είναι εκείνη που μπορεί να εξασφαλίσει στον οργανισμό μια εξαιρετική απόδοση (Daft, 2004).

## **2.7.1. Η εταιρική κουλτούρα εξασφαλίζει τις κατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές των ανθρώπων**

### **2.7.1.1. Η εταιρική κουλτούρα ενισχύει τη δέσμευση και την παρακίνηση – ενεργοποίηση των ανθρώπων**

Η κουλτούρα αποτελεί ένα από τα πιο θεμελιώδη στοιχεία της ταυτότητας - εικόνας ενός οργανισμού, το οποίο δημιουργεί στους ανθρώπους την αίσθηση της “κοινότητας”. “Όταν η ατομική κουλτούρα των ανθρώπων ταιριάζει με αυτή του οργανισμού, τα άτομα αισθάνονται

μεγαλύτερη ταύτιση με αυτόν, αισθάνονται ότι ανήκουν σε αυτόν, αισθάνονται υψηλότερη δέσμευση – αφοσίωση σε αυτόν. Ο Μπουραντάς αναφέρει ότι οι J. Porras και J. Collins στο βιβλίο τους *Built to Last* με παραδείγματα δείχνουν πως οι εξαιρετικές επιχειρήσεις οφείλουν τη διαρκή επιτυχία τους και στο ότι διαθέτουν μια ισχυρή κουλτούρα, “κάτι σαν θρησκεία”(cult like culture).

### **2.7.1.2 Η κουλτούρα εξασφαλίζει ταυτόχρονα την ατομική πρωτοβουλία και την αυτοπειθαρχία**

Η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία μιας επιχείρησης προϋποθέτει τις κατάλληλες συμπεριφορές των ανθρώπων. Αυτές οι συμπεριφορές εξασφαλίζονται με δύο τρόπους. Πρώτον μέσω του εξωτερικού ελέγχου που συνήθως επιτυγχάνεται με την ιεραρχία, την εποπτεία των προϊσταμένων και με τη γραφειοκρατία. Ο δεύτερος τρόπος είναι μέσω του αυτοελέγχου. Δηλαδή οι άνθρωποι από μόνοι τους έχουν κατανοήσει ποιες είναι οι κατάλληλες συμπεριφορές, τα πλαίσια μέσα στα οποία πρέπει να κινηθούν και αυτοπειθαρχώντας, τις αναπτύσσουν επειδή τις πιστεύουν και το θέλουν οι ίδιοι, και όχι επειδή τους αναγκάζει ο προϊστάμενος ή κάποιος κανονισμός. Ο J. Collins στο βιβλίο του *Good to Great*, αναφέρει ότι, “οι πειθαρχημένοι άνθρωποι χρειάζονται λιγότερη ιεραρχία, η πειθαρχημένη σκέψη χρειάζεται λιγότερη γραφειοκρατία και η πειθαρχημένη δράση λιγότερους ελέγχους”. Χαρακτηριστικά ο Μπουραντάς (2005) αναφέρει ότι μια τέτοια κουλτούρα πειθαρχίας δημιούργησε ο προπονητής της Εθνικής ομάδας ποδοσφαίρου της Ελλάδας, Ρεχάγκελ, η οποία σε συνδυασμό με το πάθος και τη δύναμη των παικτών, οδήγησε την Ελλάδα στην κατάκτηση του Ευρωπαϊκού Κυπέλλου το 2004 (Μπουραντάς, 2005).

### **2.7.1.3. Η κουλτούρα μειώνει τις κοινωνικές αβεβαιότητες και οδηγεί τους ανθρώπους σε κοινή κατεύθυνση και στη συνεργασία**

Η εταιρική κουλτούρα, δηλαδή οι κοινές αξίες, πεποιθήσεις, σημασίες, έννοιες, αρχές, άτυποι κανόνες, δημιουργούν κοινά πρότυπα - κριτήρια σε όλους τους εργαζόμενους σχετικά με το τι είναι σωστό και τι λάθος, τι είναι καλό και τι κακό, τι είναι σημαντικό και τι ασήμαντο, τι είναι επείγον και τι μη επείγον. Μειώνουν έτσι την αβεβαιότητα ως προς το ποιες είναι κατάλληλες ή ακατάλληλες αποφάσεις και συμπεριφορές. Η κοινή κουλτούρα οδηγεί τους ανθρώπους προς την ίδια κατεύθυνση και διευκολύνει τη συνεργασία, το συγχρονισμό και το συντονισμό (Μπουραντάς, 2005).

#### **2.7.1.4. Η κουλτούρα μπορεί να διευκολύνει ή να εμποδίζει την αλλαγή και τη συνεχή προσαρμογή**

Η ύπαρξη ισχυρής κουλτούρας μπορεί να οδηγήσει σε δογματισμό, δυσκαμψία και κατά συνέπεια σε αρνητικές στάσεις ως προς τις αλλαγές που είναι αναγκαίες για την προσαρμογή και την πρόοδο του οργανισμού. (Μπουραντάς, 2005)

Εκτός από τις πολύ θετικές συνέπειες η κουλτούρα μπορεί να παρουσιάσει και λιγότερο θετικά αποτελέσματα στον οργανισμό. Βασική δυσλειτουργία της είναι η δημιουργία εμποδίων στην αλλαγή. Μια δυνατή οργανωσιακή κουλτούρα με ξεκάθαρες συμπεριφορές που είχαν λειτουργήσει με επιτυχία στο παρελθόν, τείνει να απορρίπτει δομικές αλλαγές, με αποτέλεσμα τη μη προσαρμογή στις νέες συνθήκες του περιβάλλοντος.

Μια ακόμα δυσλειτουργία της κουλτούρας είναι ότι μπορεί να προκαλέσει συγκρούσεις μέσα στον οργανισμό. Οι υποκουλτούρες που δημιουργούνται μέσα σ' ένα οργανισμό μπορεί να είναι τόσο συνεκτικές που να αναπτύσσουν αξίες τόσο διαφορετικές, ικανές να διαχωρίσουν την υποομάδα από τον υπόλοιπο οργανισμό.

Μια άλλη δυσλειτουργία είναι, οι υποκουλτούρες που υπάρχουν στον οργανισμό μπορεί να προσαρμόζονται στις αλλαγές με διαφορετική ταχύτητα από άλλες. Αποτέλεσμα αυτού θα είναι οι διαφωνίες και συγκρούσεις ανάμεσα στις υποομάδες που δεν συμβαδίζουν με την αλλαγή.

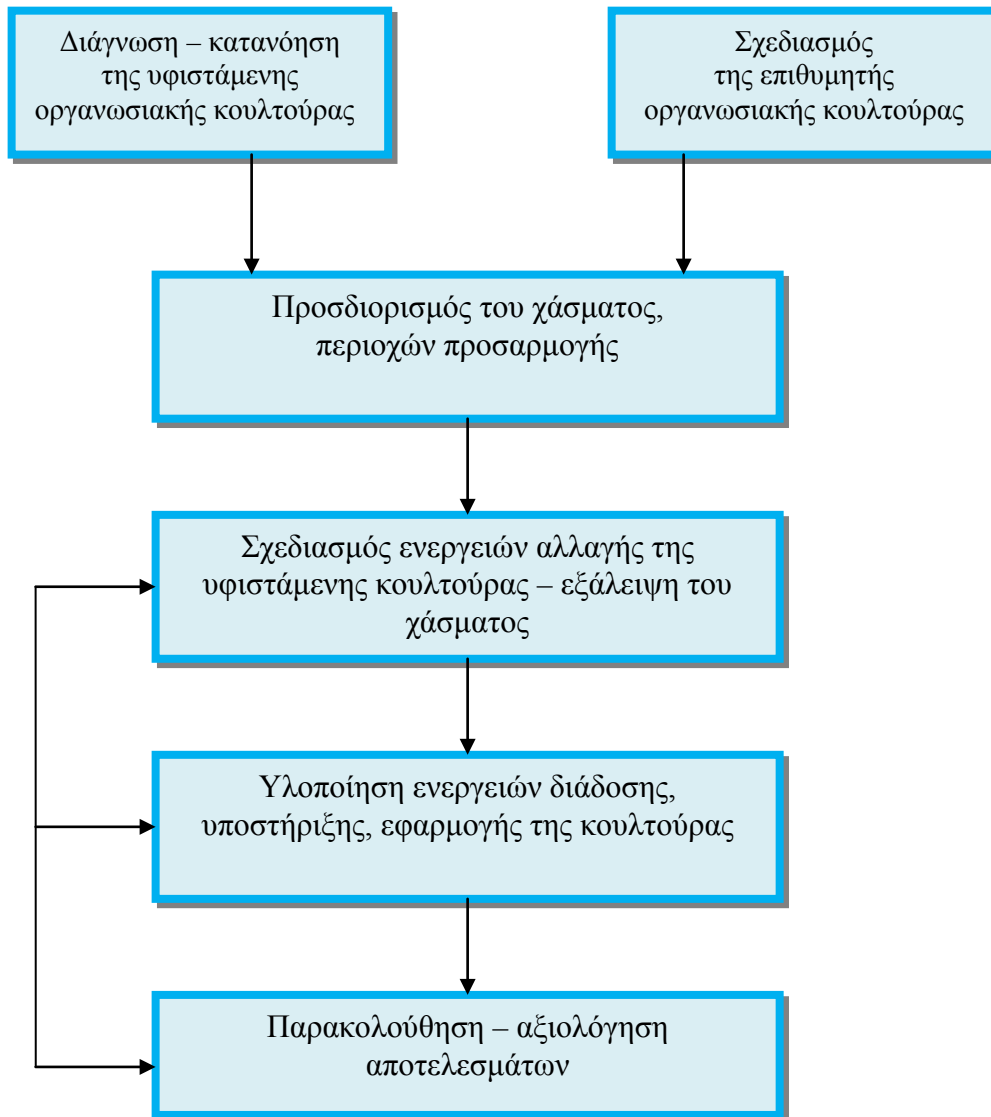
### **2.8 Αλλαγή της Οργανωσιακής Κουλτούρας**

Διάφορες μελέτες στον χώρο της οργανωσιακής κουλτούρας έχουν δείξει ότι πολλές φορές παρατηρείται χάσμα μεταξύ της υφιστάμενης και της κουλτούρας που θα επιθυμούσαν οι εργαζόμενοι να ισχύει στον οργανισμό. Το χάσμα μπορεί να συνίσταται σε στοιχεία που πρέπει να εξαλειφθούν, σε στοιχεία που πρέπει να ενισχυθούν ή κάποια άλλα που πρέπει να προστεθούν.

Η προσπάθεια για αλλαγή της κουλτούρας, μπορεί να έχει περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας, αν οι διάφορες ενέργειες σχεδιαστούν και υλοποιηθούν συστηματικά και με μια λογική διαδοχική σειρά (Σχήμα 2.2) (Μπουραντάς, 2005, 153).

Σχήμα 2.2

### Διαδικασία αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας



Η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας προκύπτει έμμεσα μέσω αλλαγών σε άλλους επιχειρησιακούς παράγοντες. Η πρώτη ενέργεια που θα μπορούσε να γίνει για αλλαγή της κουλτούρας είναι η διάδοση των στοιχείων της επιθυμητής κουλτούρας στα μέλη του οργανισμού. Η διάδοση έχει ως στόχο να κατανοήσουν τα μέλη το περιεχόμενο των βασικών στοιχείων της επιθυμητής κουλτούρας, όπως αξίες, πιστεύω, αρχές, και να κατανοήσουν τη

χρησιμότητα και τα οφέλη των στοιχείων αυτών τόσο για τους ίδιους όσο και για τον οργανισμό. Ιδιαίτερη σημασία έχει η έκφραση της έννοιας της κουλτούρας να γίνει με πρακτικούς όρους μέσω συγκεκριμένων συμπεριφορών. Δεύτερη βασική ενέργεια για τη διάδοση της επιθυμητής κουλτούρας είναι η επικοινωνία από τα ανώτατα κυρίως στελέχη του οργανισμού. Η επικοινωνία αυτή πρέπει να είναι κυρίως προφορική και διαπροσωπική μεταξύ των στελεχών και των εργαζομένων, όχι μόνο για λόγους αποτελεσματικής κατανόησης, αλλά και για λόγους διδαχής. Τα στελέχη οφείλουν να πείθουν ότι έχουν ενστερνιστεί πλήρως τα νέα στοιχεία της κουλτούρας και έχουν πεισθεί για τα οφέλη της εφαρμογής τους. Τρίτη ενέργεια για τη διάδοση της επιθυμητής κουλτούρας είναι η εκπαίδευση. Όλα τα προγράμματα εκπαίδευσης πρέπει να διαμορφώνονται έτσι ώστε να συμβάλλουν στη διάδοση της κουλτούρας τόσο στους νεοεισερχόμενους όσο και στους παλαιότερους εργαζομένους. Τέλος, ιδιαίτερα σημαντική ενέργεια για τη διάδοση της επιθυμητής κουλτούρας είναι η ηγεσία μέσω παραδείγματος των προϊσταμένων όλων των ιεραρχικών επιπέδων. Οι άνθρωποι κατανοούν και πείθονται κυρίως μέσω των συμπεριφορών και των πράξεων και όχι μέσω των λόγων. Οι προϊστάμενοι πρέπει να αποτελούν πρότυπα, τα οποία τις περισσότερες φορές οι υφιστάμενοι μιμούνται.

Πέραν από τη διάδοση της επιθυμητής κουλτούρας, απαραίτητη προϋπόθεση για την αλλαγή της είναι η υποστήριξη της. Αυτή μπορεί να γίνει με προσλήψεις εργαζομένων, το προφίλ των οποίων να εκφράζει στο μέγιστο δυνατό βαθμό τα στοιχεία της επιθυμητής κουλτούρας. Επίσης η αξιολόγηση τους να γίνεται με βάση την επίδοσή τους, όχι μόνο στα αποτελέσματα, αλλά και στην συμπεριφορά τους. Η αναγνώριση και η ανταμοιβή των εργαζομένων, τυπική ή άτυπη, πρέπει να εκφράζει το ποιες συμπεριφορές είναι επιθυμητές και ποιες όχι, ενισχύοντας με τον τρόπο αυτό την επιθυμητή κουλτούρα. Σημαντικότερο στοιχείο για την υποστήριξη της επιθυμητής κουλτούρας, θεωρείται επίσης η εφαρμογή της από τους ίδιους τους προϊσταμένους, στέλνοντας με τον τρόπο αυτό σημαντικό μήνυμα στους συνεργάτες τους. Το οργανωσιακό πλαίσιο, όπως οι δομές, τα συστήματα, οι διαδικασίες, ακόμα και η αισθητική του χώρου επιδρούν στην αλλαγή της κουλτούρας.

Τέλος η εφαρμογή και εδραίωση της επιθυμητής κουλτούρας προκύπτει μέσω της επαναληπτικής εφαρμογής στην πράξη των αξιών, των αρχών και των κανόνων που προκύπτουν από αυτή.



Επομένως όπως έχει διαφανεί η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας δεν είναι ζήτημα απλά διατύπωσης κάποιων αξιών ή αρχών. Απαιτείται μια σειρά σχεδιασμένων επικοινωνιακών και εκπαιδευτικών ενεργειών, την προσαρμογή αρκετών στοιχείων του λειτουργικού πλαισίου, και κυρίως των συστημάτων διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, των συστημάτων πρόσληψης, αξιολόγησης και αμοιβών. Απαιτείται επίσης η αλλαγή της ηγετικής συμπεριφοράς των προϊσταμένων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα έτσι ώστε να γίνονται παράδειγμα προς μίμηση για τους υφισταμένους τους.

## **2.9 Οργανωσιακή Κουλτούρα & Ερευνητικές Μελέτες**

Στη συνέχεια θα επιχειρηθεί σύντομη παρουσίαση διαφόρων μελετών οι οποίες έχουν πραγματοποιηθεί για την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας διαχρονικά και έχουν χαρακτηριστεί από πολλούς ως οι πλέον σημαντικές,

### **2.9.1 Geert Hofstede & Οργανωσιακή Κουλτούρα**

Ο Ολλανδός ερευνητής Geert Hofstede (1980), σε μια από τις πιο σημαντικές έρευνες στον τομέα της οργανωσιακής κουλτούρας, διετύπωσε κάποιες πολύ πρωτοποριακές ιδέες. Υποστήριξε ότι όλοι οι κοινωνικοί οργανισμοί, επιχειρήσεις, πολιτικά κόμματα, σχολεία κ.λ.π. είναι μέλη ενός ευρύτερου συστήματος. Οι σχέσεις που διαμορφώνονται με αυτό αποτελούν σχέσεις αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης.

Ο G. Hofstede (1991) υποστηρίζει ότι, επειδή όλοι οι άνθρωποι ανήκουν ταυτόχρονα σε περισσότερες από μια ομάδες, αναπόφευκτα εμπεριέχουν διαφορετικά επίπεδα πνευματικού προγραμματισμού, που αντιστοιχούν σε διαφορετικά επίπεδα κουλτούρας. Για παράδειγμα:

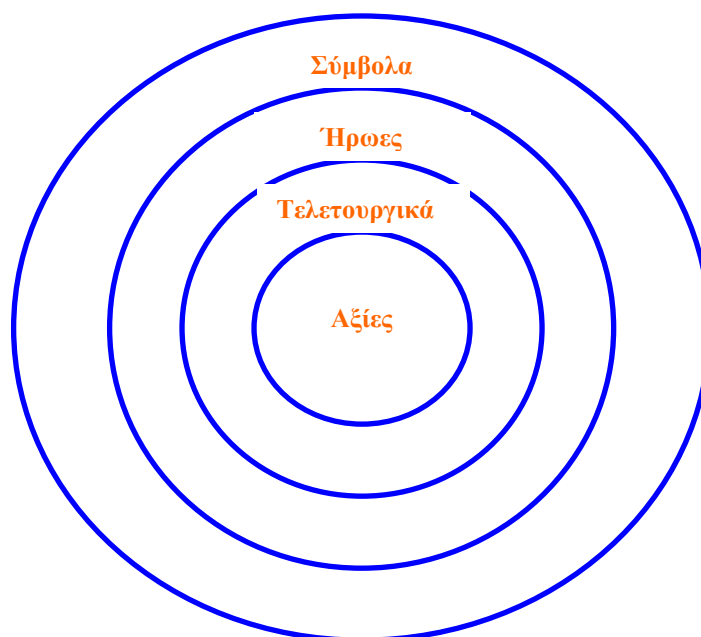
- Το Εθνικό επίπεδο. Κάθε άνθρωπος επηρεάζεται από τη χώρα που γεννήθηκε, τη χώρα που έζησε και μεγάλωσε.
- Το Τοπικό, Θρησκευτικό και Γλωσσικό επίπεδο. Ακόμα και μέσα στην ίδια τη χώρα είναι συνηθισμένο φαινόμενο να παρατηρούνται διαφορετικές ομάδες λόγω γεωγραφικής περιοχής, θρησκευτικών πεποιθήσεων και τοπικών διαλέκτων.
- Το επίπεδο Φύλου. Πρόκειται για διαφορετικές κουλτούρες που σχηματίζονται στους άντρες και στις γυναίκες.

- Το επίπεδο Γενιάς. Διαφορετική κουλτούρα έχουν οι νεότερες γενιές από τις παλαιότερες (παιδιά – γονείς – παππούδες).
- Το επίπεδο Κοινωνικής τάξης. Αφορά το επίπεδο μόρφωσης, το επάγγελμα, και τις διαφορετικές τάξεις που δημιουργούνται μέσα σε μια κοινωνία.
- Το Οργανωσιακό επίπεδο. Σχετίζεται με τη κοινωνικοποίηση των εργαζομένων στους οργανισμούς που απασχολούνται.

Επομένως, οι οργανισμοί, ως σύνολα ατόμων, έχουν τη δική τους προσωπικότητα, τη δική τους κουλτούρα, η οποία αντικατοπτρίζει τις σκέψεις, τα πιστεύω και τις πεποιθήσεις των μελών του οργανισμού. Οι πεποιθήσεις αυτές είναι πιθανόν να τους επηρεάζουν σε κάθε επαγγελματική τους δραστηριότητα, όπως η επικοινωνία με τους πελάτες, τους προμηθευτές καθώς και ο τρόπος επικοινωνίας. Η κουλτούρα μπορεί να εκδηλωθεί με διάφορους τρόπους. Ο Hofstede συγκεντρώνει τους διαφορετικούς τρόπους εκδήλωσης της κουλτούρας σε τέσσερα εννοιολογικά πεδία: τα Σύμβολα, τους Ήρωες, τα Τελετουργικά και τις Αξίες. Τα πεδία αυτά παρουσιάζονται στο Σχήμα 2.3 ως “φλούδες κρεμμυδιού”, εμφανίζοντας εξωτερικά τα πιο επιφανειακά (Σύμβολα) και προχωρώντας εσωτερικά στα πιο ουσιαστικά (Αξίες) (Hofstede, 1991)

**Σχήμα 2.3**

### **Το Διάγραμμα του “Κρεμμυδιού”**



- Τα **Σύμβολα** περιλαμβάνουν λέξεις, εικόνες, αντικείμενα που αναγνωρίζονται με τον ίδιο τρόπο από τα μέλη του οργανισμού, όπως για παράδειγμα ο τρόπος ένδυσης. Νέα σύμβολα υιοθετούνται συνεχώς και παλιά εγκαταλείπονται. Αυτός είναι και ο λόγος που τα σύμβολα τοποθετούνται στο εξωτερικό και πιο επιφανειακό επίπεδο.
- Οι **Ήρωες** είναι άνθρωποι, νεκροί ή ζωντανοί, πραγματικοί ή φανταστικοί, με υποδειγματική συμπεριφορά και χαρακτηριστικά υψηλής αξίας για την κουλτούρα, που συχνά λειτουργούν ως παράδειγμα προς μίμηση.
- Τα **Τελετουργικά**, θεωρούνται όλες οι συλλογικές δραστηριότητες που κρίνονται ως κοινωνικά απαραίτητες για την εξασφάλιση της σταθερότητας, όπως για παράδειγμα ο τρόπος που οι διευθυντές εμψυχώνουν το προσωπικό.
- Οι **Αξίες** συνίστανται από τις πεποιθήσεις, τις ιδέες και τις συμπεριφορές που προτιμούνται έναντι άλλων.

## 2.9.2 Edgar Schein & Οργανωσιακή Κουλτούρα

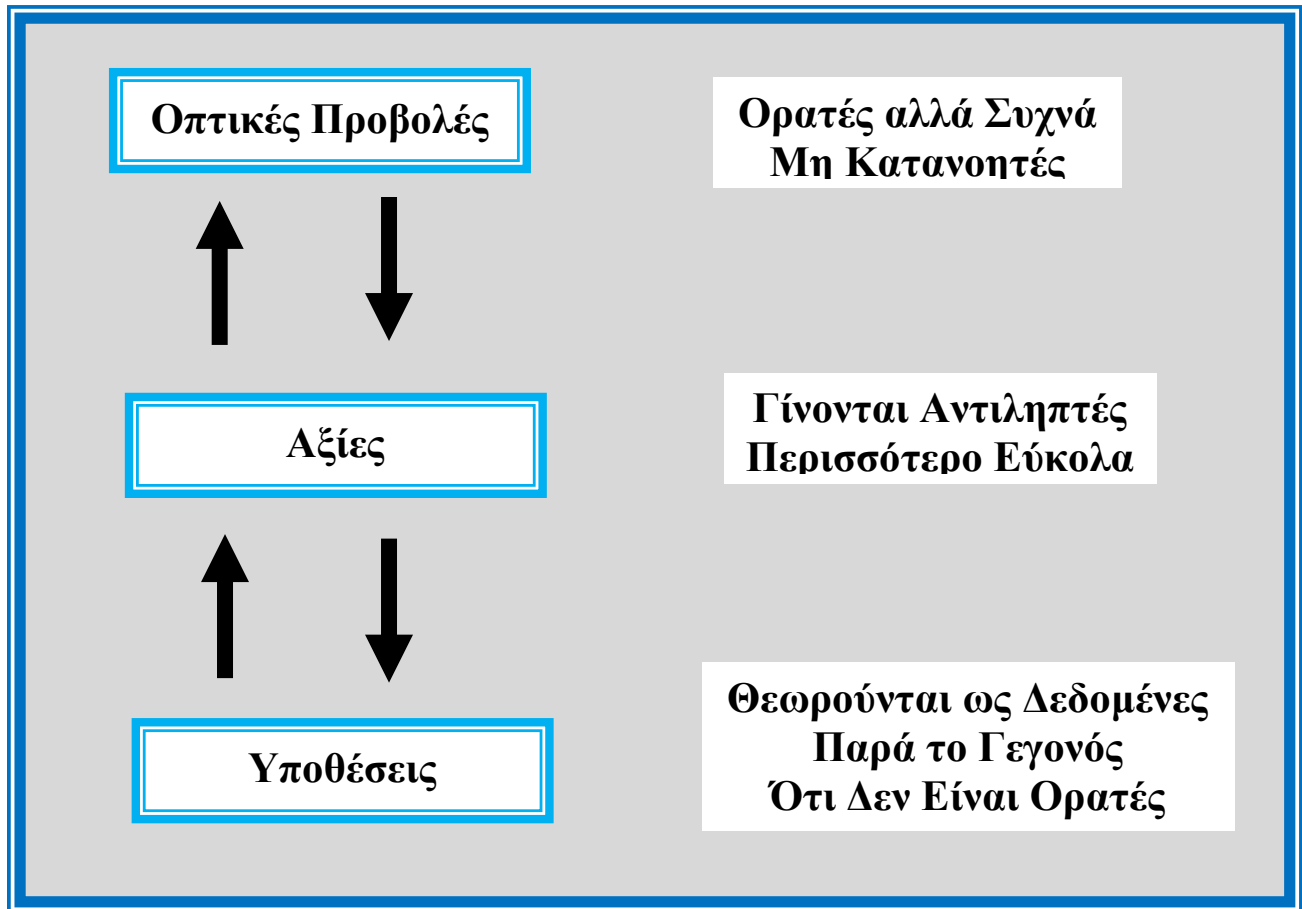
Ο E. Schein, ένας από τους πιο αξιόλογους ερευνητές της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας, υπογραμμίζει ότι υπάρχουν διάφορες εξηγήσεις γύρω από το σχηματισμό της κουλτούρας και συνοψίζει τρία ρεύματα που συμβάλουν το καθένα από την σκοπιά του στην εξήγηση του πώς σχηματίζεται μια κουλτούρα. Πρόκειται για την ψυχοδυναμική θεωρία (θεωρία των ομάδων), τη θεωρία της ηγετικής συμπεριφοράς και τη θεωρία της μάθησης.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Schein η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να εντοπισθεί σε τρία επίπεδα. (Σχήμα 2.4) Στο πρώτο επίπεδο υπάρχει ένας πυρήνας πολύ βασικών “πιστεύω” και υποθέσεων. Στο δεύτερο εντοπίζονται διάφορες αξίες, κανόνες και πρότυπα συμπεριφοράς. Στο τρίτο και πιο επιφανειακό επίπεδο τα φυσικά αποτελέσματα, οι ορατές προβολές των στοιχείων των δύο βαθύτερων επιπέδων.

Με τον όρο επίπεδο εννοείται ο βαθμός στον οποίο το φαινόμενο αυτό είναι ορατό στον παρατηρητή. Αυτές οι βαθμίδες κυμαίνονται από τα πολύ απτά και ορατά στοιχεία που μπορεί κάποιος να δει, μέχρι τα βαθιά ενσωματωμένα και δυσδιάκριτα στοιχεία που ορίζουν την ουσία της κουλτούρας σε ένα οργανισμό, όπως οι διάφορες πεποιθήσεις, οι αξίες, οι κανόνες συμπεριφοράς των μελών της ομάδας κ.ά (Kunda, 1992).

## Σχήμα 2.4

### Το Μοντέλο Οργανωσιακής Κουλτούρας του Edgar Schein



Πηγή: Schein Edgar H., “*Organizational Culture and Leadership*”, 1985

Σύμφωνα με τον Schein, **οι βασικές υποθέσεις**, στις οποίες στηρίζονται τα μέλη του οργανισμού, διαμορφώνουν τον πυρήνα της εταιρικής κουλτούρας. Οι υποθέσεις αυτές θεωρούνται από τα μέλη του οργανισμού σαν κάτι δεδομένο, αδιαμφισβήτητο και μη διαπραγματεύσιμο και επομένως είναι πολύ δύσκολο να αλλάξουν. Είναι τόσο βαθιά ριζωμένες στην προσωπικότητα των μελών της ομάδας που ουσιαστικά δεν γίνονται συνειδητά κατανοητές από τους εργαζόμενους. Οι υποθέσεις αυτές επηρεάζουν τον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς των μελών του οργανισμού.

Οι βασικές υποθέσεις αντικατοπτρίζουν τον τρόπο που η κουλτούρα τοποθετείται απέναντι στην ανθρώπινη φύση, την σχέση της επιχείρησης με το περιβάλλον, τη φύση των διαπροσωπικών σχέσεων, τη φύση της ανθρώπινης δραστηριότητας, το ζήτημα της ομογενοποίησης ή της διαφοροποίησης των μελών της.

Ο Schein (1989) υποστηρίζει ότι, “όταν η λύση σε κάποιο πρόβλημα έχει επανειλημμένα αποδειχθεί επιτυχής, αρχίζει να θεωρείται δεδομένη. Αυτό που κάποτε αποτελούσε μια υπόθεση που στηριζόταν μόνο στη διαίσθηση ή κάποια αξία, βαθμιαία έχει αρχίσει να θεωρείται πραγματικότητα. Αρχίζουμε να πιστεύουμε ότι έτσι λειτουργούν τα πράγματα στη φύση”. Το επίπεδο αυτό σχετίζεται με τα πιστεύω, τις σκέψεις και τα συναισθήματα των ατόμων.

Το δεύτερο στάδιο είναι αυτό στο οποίο εντοπίζονται οι “αξίες” και τα “πρότυπα”. Αξίες, θεωρούνται οι κοινωνικές αρχές και στόχοι που υπάρχουν στην κουλτούρα του οργανισμού και προσδίδουν σ’ αυτή σημασία και νόημα. Τέτοιες αξίες σχετίζονται με την ελευθερία, τη δημοκρατία, την πίστη και την εμπιστοσύνη που πρέπει να υπάρχει μέσα σε κάθε οργανισμό. Είναι οι παράμετροι που καθορίζουν το ποια συμπεριφορά θεωρείται σωστή και άρα αποδεκτή και ποια λανθασμένη και άρα απορριπτή. Ουσιαστικά σχηματίζουν και στη συνέχεια μορφοποιούν έναν ηθικό κώδικα συμπεριφοράς (Παρδάλης, 2005).

Σε αντίθεση με τις βασικές υποθέσεις οι οποίες δεν γίνονται συνειδητά κατανοητές από τους εργαζόμενους, οι αξίες γίνονται περισσότερο και πιο εύκολα κατανοητές από τα μέλη του οργανισμού.

Στο δεύτερο στάδιο, σύμφωνα με τον Schein, περιλαμβάνονται και τα “πρότυπα.” Σαν πρότυπα θεωρούνται οι άγραφοι κανόνες συμπεριφοράς οι οποίοι καθορίζουν στα μέλη του οργανισμού ποια είναι η συμπεριφορά που αναμένεται να παρουσιάζουν σε διάφορες καταστάσεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιων προτύπων είναι ο κώδικας ένδυσης στο χώρο εργασίας.

Συνοπτικά θα λέγαμε ότι οι αξίες καθορίζουν τι είναι σημαντικό για τα μέλη του οργανισμού, ενώ τα πρότυπα καθορίζουν το ποια συμπεριφορά είναι αποδεκτή. Οι δύο αυτές έννοιες συνδέονται άρρηκτα μεταξύ τους. Με άλλα λόγια τα πρότυπα αποτελούν την πρακτική κατάληξη των αξιών. Για παράδειγμα το σωστό ντύσιμο στο εργασιακό περιβάλλον πηγάζει από την αξία του σεβασμού (Παρδάλης, 2005).

Το τρίτο στάδιο αποτελούν οι “οπτικές προβολές”. Οι βασικές υποθέσεις, οι αξίες και τα πρότυπα αποκτούν φυσική υπόσταση. Μετατρέπονται σε αντικείμενα, τελετές, ιστορίες που είναι αντιληπτές από τα μέλη του οργανισμού. Θα μπορούσε να λεχθεί ότι το επίπεδο αυτό περιλαμβάνει όλα τα φαινόμενα που είναι ορατά, όπως τις οργανωτικές δομές και διεργασίες, τον τρόπο επικοινωνίας των μελών του οργανισμού, τον τρόπο ενδυμασίας, τη διευθέτηση

του χώρου, τον τρόπο διεύθυνσης, την ιστορία της οργάνωσης κ.ά. Το “κλίμα” της ομάδας αποτελεί ένα από τα τεχνικά χαρακτηριστικά, αφού περικλείει την συμπεριφορά των μελών της. Τα τεχνικά χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν επίσης την ανάλυση των οργανωτικών διαδικασιών, καθώς και τα δομικά της στοιχεία, όπως το οργανόγραμμα, το καταστατικό της κ.ά.

Τα τρία επίπεδα της κουλτούρας βρίσκονται σε αλληλεπίδραση και δημιουργούν ανατροφοδότηση μεταξύ του οργανισμού και των μελών του. Για να μπορέσει κάποιος να έχει μια ολοκληρωμένη εικόνα της κουλτούρας ενός οργανισμού, θα πρέπει να είναι σε θέση να μεταβεί σε όλα τα επίπεδα της και να εξετάσει τις παραμέτρους που υπάρχουν στο καθένα. Αυτό βέβαια είναι πολύ δύσκολο, γιατί η κουλτούρα είναι μια πολυσύνθετη και πολύπλευρη έννοια, που δεν παραμένει στατική αλλά εξελίσσεται δυναμικά στο πέρασμα του χρόνου.

Η μελέτη των οπτικών προβολών θεωρείται το μόνο μέσο που υπάρχει για την εμβάθυνση και κατανόηση της κουλτούρας. Όπως πολύ χαρακτηριστικά αναφέρει ο Παρδάλης (2005), όπως οι γεωλόγοι ερευνούν τη λάβα μετά από μια ηφαιστειακή έκρηξη για να αντιληφθούν πως είναι ο πυρήνας της γης, έτσι πρέπει να μελετώνται οι οπτικές προβολές για να γίνει κατανοητή η έννοια της κουλτούρας.

Η ύπαρξη βασικών υποθέσεων εκφράζεται μέσα από τις αξίες. Οι αξίες αυτές πρακτικά διαμορφώνουν συγκεκριμένα πρότυπα συμπεριφοράς. Σύμφωνα με τις αξίες και τα πρότυπα πραγματοποιούνται κάποιες ενέργειες με αποτέλεσμα να δημιουργούνται οπτικές προβολές, οι οποίες απεικονίζουν τις βασικές υποθέσεις του πρώτου επιπέδου. Ο Schein έχει εντοπίσει τρεις κατηγορίες οπτικών προβολών. Είναι οι φυσικές εκδηλώσεις, π.χ. τα κτίρια, το ντύσιμο, οι τελετές, οι εκδηλώσεις συμπεριφοράς, όπως οι επιβραβεύσεις, οι επιπλήξεις, τα έθιμα, οι παραδόσεις, και οι λεκτικές εκδηλώσεις, όπως ιστορίες, μύθοι, επαγγελματικές διάλεκτοι (Πίνακας 2.1).

## Πίνακας 2.1

### Οπτικές Προβολές Εταιρικής Κουλτούρας κατά Edgar Schein

ΓΕΝΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ
Φυσικές Εκδηλώσεις	◆ Τέχνη/σχέδιο/λογότυπο
Εκδηλώσεις Συμπεριφοράς	◆ Κτίρια/αρχιτεκτονική
Λεκτικές Εκδηλώσεις	◆ Ντύσιμο/εμφάνιση
	◆ Υλικά αντικείμενα
	◆ Τελετές
	◆ Πρότυπα επικοινωνίας
	◆ Έθιμα/παραδόσεις
	◆ Επιβραβεύσεις/επιπλήξεις
	◆ Ανέκδοτα/αστεία
	◆ Επαγγελματικές διάλεκτοι/ονόματα/ψευδώνυμα
	◆ Ιστορίες/μύθοι

Πηγή: Mary Jo Hatch, "Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives", Oxford University Press, UK, 1997, p.p.216

### 2.9.3 Charles O'Reilly και Jennifer Chatman & Οργανωσιακή Κουλτούρα

Οι Charles O' Reilly και Jennifer Chatman ανήκουν στους μελετητές που προσπάθησαν να εξετάσουν την οργανωσιακή κουλτούρα με ποσοτικά δεδομένα. Δημιούργησαν ένα θεωρητικό υπόβαθρο ερμηνείας της, αλλά ταυτόχρονα ανέπτυξαν και ένα ποσοτικό μοντέλο μέτρησης ορισμένων από τις παραμέτρους της που θεωρούνται ως οι πιο σημαντικές.

Σύμφωνα με τους ερευνητές αυτούς η κουλτούρα είναι "ένα σύστημα κοινωνικού ελέγχου που αποσαφηνίζει το ποιες συμπεριφορές και νοοτροπίες είναι περισσότερο ή λιγότερο αρμόζουσες προς επίδειξη από τα μέλη ενός οργανισμού ενώ ταυτόχρονα βοηθάει το κάθε μεμονωμένο μέλος να προβλέπει την συμπεριφορά των υπολοίπων σε κάθε πιθανή συγκυρία".

Επομένως σύμφωνα με την άποψη αυτή η κουλτούρα των οργανισμών, και ειδικότερα των σχολείων διερευνάται με βάση δύο διαφορετικές αλλά αλληλοεξαρτώμενες προοπτικές. Αρχικά αντιμετωπίζεται ως “σύστημα ελέγχου”. Σύμφωνα με την άποψη αυτή, κανένας οργανισμός δεν είναι βιώσιμος εάν δεν υπάρχει ο μηχανισμός εκείνος που ελέγχει και ωθεί την συμπεριφορά των μελών του προς μία δεδομένη κατεύθυνση. Στη συνέχεια η κουλτούρα θεωρείται ως ένα “σύνολο προτύπων συμπεριφοράς”. Αποτελεί δηλαδή τον κώδικα ηθικής του κάθε οργανισμού. Προσδιορίζει το ποιες συμπεριφορές γίνονται αποδεκτές και ποιες όχι. Είναι όμως φανερό ότι είτε προσεγγίζεται ως “σύστημα ελέγχου” είτε ως “σύνολο προτύπων συμπεριφοράς” προκύπτουν τα ίδια συμπεράσματα. Η κουλτούρα δηλαδή, είναι το στοιχείο που χαρακτηρίζει τον τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού, τις αρχές που διέπουν την συμπεριφορά του, καθώς επίσης αποτελεί και το στοιχείο που εξασφαλίζει την συνοχή και επομένως και την βιωσιμότητα του.

Οι Charles O’ Reilly και Jennifer Chatman θεωρούν ότι η σκιαγράφηση του περιεχομένου της κουλτούρας με βάση ποιοτικά κριτήρια, είναι πολύ εύκολο να οδηγήσει σε παρερμηνείες και στρεβλώσεις. Για τον λόγο αυτό υιοθετούν την ποσοτική προσέγγιση ως την πλέον ενδεδειγμένη μεθοδολογία και ότι όλες οι προσπάθειες ανάλυσης της πρέπει να βασίζονται σε ποσοτικά δεδομένα.

Για να υποστηρίξουν την άποψη τους αυτή έχουν δημιουργήσει ένα δικό τους ποσοτικό μοντέλο, το οποίο είναι γνωστό με την επωνυμία “Organizational Culture Profile” (OCP). Με τη βοήθεια του μοντέλου αυτού επιδιώκεται να διερευνηθεί η σχέση που υπάρχει ανάμεσα στον οργανισμό και τα μέλη του. Εξετάζεται κατά πόσο αυτή γίνεται αποδεκτή και κατά πόσο συμβάλει στην αρμονική λειτουργία του οργανισμού.

#### **2.9.4 Robert E. Quinn και Kim S. Cameron & Οργανωσιακή Κουλτούρα**

Οι Robert E. Quinn και Kim S. Cameron έχουν χαρακτηριστεί από πολλούς ως οι πιο σημαντικοί μελετητές της οργανωσιακής κουλτούρας με τη βοήθεια ποσοτικών μεθόδων. Το έργο τους αποτελεί σε αρκετές περιπτώσεις υπόδειγμα για περαιτέρω έρευνες και οι διαπιστώσεις τους χρησιμοποιούνται ως δεδομένα όσο αφορά την οργανωσιακή κουλτούρα.

Η συσχέτιση ανάμεσα στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού και στην κουλτούρα που τον χαρακτηρίζει αποτέλεσε τον βασικό άξονα των ερευνών τους. Κατέληξαν στο



συμπέρασμα ότι το στοιχείο που διαφοροποιεί τις επιτυχημένες από τις λιγότερο επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι τελικά η φιλοσοφία που τις διακρίνει. Όλοι οι άλλοι παράγοντες, χρηματοοικονομικοί και άλλοι, αδυνατούν να προσδώσουν στον οργανισμό το στοιχείο της επιτυχίας. Εκείνο που καθιστά μια επιχείρηση ικανή να πετύχει τους στόχους της είναι η κουλτούρα της.

Σύμφωνα με τους R.E. Quinn και K. S. Cameron είναι ένας δυναμικός παράγοντας μέσω του οποίου επιτυγχάνεται η αποτελεσματική προσαρμογή του κάθε οργανισμού στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Για να επιτευχθεί όμως αυτό είναι απαραίτητη η δημιουργία ενός εργαλείου το οποίο να μπορεί να μετρά με βάση ποσοτικά δεδομένα τις ποιοτικές παραμέτρους της κουλτούρας. Την αναγκαιότητα αυτή αναγνώρισαν οι R. E. Quinn και K. S. Cameron, γι' αυτό και προχώρησαν στην δημιουργία ενός εργαλείου με την επωνυμία Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Το εργαλείο αυτό έχει χαρακτηριστεί από πολλούς ως το πλέον αξιόπιστο για τη μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας με ποσοτικά δεδομένα. Υποστηρίζεται ότι μέχρι και σήμερα αποτελεί το καλύτερο εργαλείο ποσοτικής απεικόνισης της κουλτούρας των οργανισμών. Θεωρείται το πλέον αξιόπιστο και έγκυρο μοντέλο για την προσέγγιση της οργανωσιακής κουλτούρας και την συσχέτιση της με την αποτελεσματικότητα. Για το λόγο αυτό έχει χρησιμοποιηθεί και στη παρούσα διπλωματική εργασία.

## **2.10 Υποκουλτούρες**

Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να μελετηθεί είτε προσεγγίζοντας ένα οργανισμό ως σύνολο (Marcoulides et all, 1993), είτε προσεγγίζοντας την κουλτούρα ανά ιεραρχικό επίπεδο ή ανά επαγγελματική ομάδα (Cooke & Rousseau, 1998). Σύμφωνα με την Cooke & Rousseau (1998), οι υποομάδες αναπτύσσουν τους δικούς τους τύπους κουλτούρας και επιδρούν θετικά ή αρνητικά, στην απόδοση του οργανισμού.

Η ύπαρξη άτυπων ομάδων μέσα στους οργανισμούς έχει αναγνωριστεί πολύ πριν την εισαγωγή της έννοιας της κουλτούρας. Επίσης, στα πλαίσια της τυπικής οργάνωσης, οι διευθύνσεις των τμημάτων είναι μια άλλη κατηγορία που ξεχωρίζει τη συμπεριφορά των ανθρώπων σε κάθε μια από αυτές τις ομάδες. Επομένως δεν αποτελεί έκπληξη το ότι η ύπαρξη των υπο-ομάδων μέσα στον οργανισμό (τυπικών και άτυπων) δημιουργεί διαφορές

στις κουλτούρες που λειτουργούν μέσα στους οργανισμούς. Ούτε επίσης πρέπει να προκαλεί έκπληξη ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα μείγμα από κουλτούρες (Βαγιάτης Γ., 2002, 254).

Ως υποκουλτούρα ορίζεται ένα υποσύνολο μελών του οργανισμού που διαδρούν τακτικά μεταξύ τους, και που τα ίδια τα μέλη αναγνωρίζονται ως διακριτή ομάδα μέσα στον οργανισμό. Μπορεί λοιπόν να λεχθεί ότι ο οργανισμός αποτελείται από ένα σύνολο από “μικρές” κουλτούρες (Βαγιάτης, 2002).

Οι υποομάδες είναι μια πραγματικότητα σε όλους τους μεγάλους οργανισμούς και μπορούν να ποικίλουν σε ομάδες εργασίας, ιεραρχικά επίπεδα κ.λ.π. Αυτές οι υποομάδες αντιμετωπίζονται συχνά από τη διοίκηση ως μια φυσιολογική απόκλιση, που δεν διασαλεύει τις κυρίαρχες αξίες της οργανωσιακής κουλτούρας. Οι αποκλίσεις όμως αυτές μπορεί σταδιακά να θεωρηθούν ως μη ανεκτές, όταν οι διάφορες υποομάδες δεν ευθυγραμμίζονται μέσα στην οργάνωση (Van Maanen και Barley, 1984). Η διαίρεση της επιχείρησης σε τμήματα, όπως το μάρκετινγκ, το λογιστήριο και το τμήμα προσωπικού, ενθαρρύνει την ανάπτυξη υποομάδων των οποίων τα μέλη μοιράζονται το δικό τους σύστημα αξιών, που μπορεί να μην είναι σύμφωνο με τις αξίες της επιχείρησης (Raelin, 1986).

Οι υποομάδες των διαφορετικών γενιών, μπορούν επίσης να συμβάλουν στη μη ευθυγράμμιση μέσα στους οργανισμούς. Οι διαφορές μεταξύ των ηλικιακών ομάδων δεν είναι κάτι ασυνήθιστο, όμως έρευνες έδειξαν, ότι οι μάνατζερ στις σύγχρονες επιχειρήσεις διαπιστώνουν ότι οι ηλικιακές διαφορές των υποομάδων, όσο αφορά τη δέσμευση στις αξίες της επιχείρησης, έχουν επιπτώσεις στην εταιρική απόδοση (Atkinson, 2003).

Επίσης αναγνωρίζεται σε μεγάλη κλίμακα ότι οι άντρες και οι γυναίκες εργαζόμενοι, εκτιμούν διαφορετικά διάφορες καταστάσεις και έχουν διαφορετικές προσδοκίες όσο αφορά τον εργασιακό χώρο. Έχει παρατηρηθεί ότι ο άντρας στην επιχείρηση εκτιμά τη δύναμη, την ικανότητα, την αποδοτικότητα. Αντίθετα, η αίσθηση που κατέχει μια γυναίκα για τον εαυτό της, καθορίζεται από τα συναισθήματα και την ποιότητα των σχέσεων της μέσα στον εργασιακό χώρο (Brunel, Nelson, 2003).

## **2.11 Οργανωσιακό Κλίμα**

Στο σημείο αυτό θα επιχειρηθεί η εννοιολογική διάκριση μεταξύ κουλτούρας και κλίματος. Σύμφωνα με τις απόψεις πολλών ακαδημαϊκών η οργανωσιακή κουλτούρα δεν είναι αυτό που

αποκαλείται κλίμα. Παρόλο που οι δύο έννοιες χρησιμοποιούνται συχνά εναλλακτικά, δεν είναι οι ίδιες. Αυτό που διακρίνει την εταιρική κουλτούρα από το εταιρικό κλίμα είναι οι αξίες, που είναι η αρχική και η σημαντικότερη διαφορά μεταξύ τους. Το κλίμα δεν διαθέτει τις αξίες που παρέχουν στους εργαζομένους την αίσθηση της εταιρικής ταυτότητας (Shadur, Kienzle, Rodwell, 1999).

Το κλίμα αποτελεί βασικό στοιχείο της κουλτούρας μέσα σε ένα οργανισμό. Το κλίμα αντανακλά τις κοινές αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με διαδικασίες, πρακτικές καθώς και συμπεριφορές οι οποίες υποστηρίζονται και ανταμείβονται μέσα στον εργασιακό χώρο. Το οργανωσιακό κλίμα (organizational climate) αποτελεί την “αύρα” του οργανισμού και επικεντρώνεται στο πώς λειτουργεί ένας οργανισμός. Αντίθετα η οργανωσιακή κουλτούρα εστιάζεται στην έννοια της οργανωσιακής λειτουργίας π.χ. ποιες είναι οι κοινές υποθέσεις και αξίες.

Κάτω από αυτή την έννοια το κλίμα αποτελεί την επιφανειακή όψη της κουλτούρας. Η διάκριση μεταξύ των δύο είναι δύσκολη γιατί η κουλτούρα διαμορφώνει το κλίμα και το κλίμα εκδηλώνει την κουλτούρα. Επομένως είναι πολύ δύσκολο να γνωρίζει κανείς το κλίμα χωρίς να προσεγγίσει σε βάθος την κουλτούρα.

Οι Moran και Volkwien υποστηρίζουν ότι το κλίμα και η κουλτούρα είναι αλληλοσχετιζόμενοι όροι. Το κλίμα μέσα σε ένα οργανισμό επηρεάζεται από την οργανωσιακή κουλτούρα και αποτυπώνεται στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι πραγματοποιούν τις οργανωσιακές διαδικασίες.

Σύμφωνα με τον Schneider (1994) το κλίμα είναι *“η ατμόσφαιρα την οποία αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος μέσα από τις διαδικασίες, επαίνους και πρακτικές της εταιρείας”*. Υποστήριξε δηλαδή ότι το κλίμα αποτελεί ένα μόνο μέρος της κουλτούρας. Η κουλτούρα, όπως έχει ήδη αναφερθεί, περιγράφεται ως μια ευρύτερη έννοια, η οποία προβάλλεται μέσα από το όραμα, τις αξίες και την αποστολή του οργανισμού. Η συμπεριφορά των ανώτατων στελεχών διαδραματίζει πρωταρχικό ρόλο στη διαμόρφωση της κουλτούρας.

Ο Tagiuri (1968) έχει ορίσει το κλίμα ως *“οι αξίες μιας συγκεκριμένης ομάδας χαρακτηριστικών του περιβάλλοντος τις οποίες βιώνουν οι εργαζόμενοι και οι οποίες επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους”*. Αυτό σημαίνει ότι, αν και ο οργανισμός βιώνει μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα (κλίμα), η κουλτούρα (βασικές υποθέσεις) που έχει αναπτυχθεί παραμένει αναλλοίωτη.

## **2.11.1 Ομοιότητες Ανάμεσα στις Έννοιες της Κουλτούρας και του Κλίματος**

### **2.11.1.1 Ομοιότητες ανάμεσα στους ορισμούς της κουλτούρας και του κλίματος**

Αρκετές από τις ομοιότητες ανάμεσα στην κουλτούρα και στο κλίμα φαίνονται από τη σύγκριση των ορισμών των δύο εννοιών. Όπως έχει ήδη αναφερθεί ο Schein (1985) έχει ορίσει την κουλτούρα ως *“το σύνολο των κοινά αποδεκτών βασικών παραδοχών τις οποίες έχει μάθει η ομάδα κατά τη διαδικασία επίλυσης των προβλημάτων που αφορούν στην εξωτερική της προσαρμογή και την εσωτερική της ολοκλήρωση και τις οποίες έχουν εφαρμόσει αρκετά ώστε να θεωρούνται έγκυρες και επομένως μπορούν να διδαχθούν στα νέα μέλη της ομάδας ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και αίσθησης για την αντιμετώπιση προβλημάτων”*. Σύμφωνα λοιπόν με τον Schein, οι αξίες και οι συμπεριφορές αποτελούν επιφανειακές εκδηλώσεις της δομής του οργανισμού.

Επίσης οι Taguiri και Litwin (1968) έχουν ορίσει το κλίμα ως *“η σχετικά διατηρούμενη ποιότητα του συνολικού οργανωσιακού περιβάλλοντος η οποία: α) βιώνεται από τα μέλη του οργανισμού και β) περιγράφεται με τη μορφή αξιών μιας ιδιαίτερης ομάδας χαρακτηριστικών του περιβάλλοντος. Το κλίμα παρότι είναι “φαινομενικά εξωτερικό” εντούτοις παραμένει στο “μυαλό των μελών”*. Αν και ο ορισμός των Taguiri και Litwin επικεντρώνεται περισσότερο στον τρόπο με τον οποίο τα μέλη του οργανισμού βιώνουν το κοινωνικό περιβάλλον και ο ορισμός του Schein επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο το κοινωνικό περιβάλλον δημιουργείται από τα μέλη, και οι τρεις συγγραφείς εστιάζονται στις συλλογικές γνωστικές εκδηλώσεις των μορφών της κοινωνικής μάθησης στο χρόνο.

Οι δύο αυτοί ορισμοί παρουσιάζουν και άλλες ομοιότητες. Επιχειρούν να περιγράψουν την ολιστική φύση των κοινωνικών πλαισίων που αναπτύσσονται στους οργανισμούς, την αντοχή των οργανωσιακών πλαισίων στο χρόνο και τις πηγές αυτών των πλαισίων στο οργανωσιακό σύστημα αξιών, πεποιθήσεων και παραδοχών (Rao I).

### **2.11.1.2 Ομοιότητες ανάμεσα στο περιεχόμενο της κουλτούρας και του κλίματος**

Τόσο η κουλτούρα όσο και το κλίμα θεωρούνται ότι εξετάζουν το εσωτερικό κοινωνικο-ψυχολογικό περιβάλλον των οργανισμών και τη σχέση του περιβάλλοντος αυτού με τη σημασία που του αποδίδουν τα μέλη του οργανισμού. Το κλίμα και η κουλτούρα περιλαμβάνουν ένα κοινό, ολιστικό, συλλογικά καθορισμένο κοινωνικό πλαίσιο το οποίο

εξελίσσεται στο χρόνο, καθώς οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν προβλήματα, όπως η προσαρμογή, η σημασία που αποδίδουν τα μέλη στον οργανισμό και η κοινωνική ενσωμάτωση (Rao I).

### **2.11.2 Διαφορές Ανάμεσα στις Έννοιες της Κουλτούρας και του Κλίματος**

Εξετάζοντας επιφανειακά τις δύο έννοιες, η διάκριση ανάμεσα στην οργανωσιακή κουλτούρα και το κλίμα, μπορεί να θεωρηθεί αρκετά ξεκάθαρη. Το κλίμα αναφέρεται στο περιβάλλον του οργανισμού και συνδέεται με συναισθήματα, σκέψεις και συμπεριφορές των μελών του. Επομένως είναι προσωρινό, υποκειμενικό και συχνά μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο άμεσης παρέμβασης από άτομα με εξουσία και επιρροή. Αντίθετα η κουλτούρα αναφέρεται σε ένα εξελισσόμενο πλαίσιο μέσα στο οποίο περιλαμβάνεται το περιβάλλον του οργανισμού. Εξετάζοντας όμως τις δύο έννοιες σε βαθύτερο επίπεδο, αυτές οι φαινομενικά ξεκάθαρες διακρίσεις αρχίζουν να εξαφανίζονται (Rao I).

Η κουλτούρα αναφέρεται στο βάθος της δομής των οργανισμών, η οποία πηγάζει από τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τις υποθέσεις των μελών του. Η κουλτούρα διαμορφώνεται από την κοινωνικοποίηση των διαφόρων ομάδων που συναντώνται στο χώρο εργασίας. Θεωρείται ότι είναι πολύ δύσκολο να μεταβληθεί βραχυπρόθεσμα γιατί καθορίστηκε μέσα από τη διαδρομή χρόνων, ιστορίας και παράδοσης. Το κλίμα συνήθως αναφέρεται στις τρέχουσες καταστάσεις ενός οργανισμού και φαίνεται να χρησιμοποιείται πιο εύκολα από τη διοίκηση για να επηρεάσει πιο άμεσα τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Το κλίμα συχνά θεωρείται ως κάτι το σχετικά προσωρινό που υπόκειται σε έλεγχο και περιορίζεται σε εκείνα τα χαρακτηριστικά του κοινωνικού περιβάλλοντος τα οποία γίνονται αντιληπτά από τα μέλη του οργανισμού.

Δεν είναι απόλυτα ξεκάθαρο κατά πόσο η κουλτούρα και το κλίμα αντιπροσωπεύουν δύο εντελώς ξεχωριστά φαινόμενα ή αν αποτελούν στενά σχετιζόμενα φαινόμενα που εξετάζονται από διαφορετική οπτική. Επίσης η κουλτούρα διαμορφώνεται με βάση ανθρωπολογικά και κοινωνικά κριτήρια ενώ το κλίμα με βάση ψυχολογικά κριτήρια (Rao I).

## Κεφάλαιο 3

### Κουλτούρα και Εκπαιδευτικοί Οργανισμοί

#### 3.1 Η Έννοια της Σχολικής Κουλτούρας

Τις τρεις τελευταίες δεκαετίες έχουν γίνει πολλές έρευνες, κυρίως στην Αγγλία, στις ΗΠΑ, στην Αυστραλία και στη Νέα Ζηλανδία που έφεραν στο φως μερικούς από τους πολλούς παράγοντες που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία του εκπαιδευτικού έργου των εκπαιδευτικών και που αποτελούν γνωρίσματα ενός αποτελεσματικού σχολείου (W. B. Brookover & L. W. Lezotte, 1979). Αξίζει να σημειωθεί ότι αρκετές από αυτές τις έρευνες έχουν καταδείξει τη σχέση που έχει η αποτελεσματικότητα ενός σχολείου με τη κουλτούρα που επικρατεί σ' αυτό.

Σύμφωνα με τον Ματσαγούρα (2002, 28), η έννοια της σχολικής κουλτούρας συνίσταται σε *“ένα σύστημα πρακτικών, πεποιθήσεων, αξιών προσδοκιών, προσανατολισμών, σχέσεων και ρόλων που κυριαρχούν σε μια σχολική μονάδα ή στο εκπαιδευτικό σύστημα γενικότερα και τονίζει τις ιδιαιτερότητες που έχει η σχολική κουλτούρα να διαμορφώνει την καθημερινή διδακτική πρακτική αλλά και να αφομοιώνει στις σταθερές και κατά κανόνα συντηρητικές δομές της κάθε προσπάθεια αλλαγής. Γι αυτό η βιβλιογραφία θεωρεί μάταιη και καταδικασμένη κάθε μεταρρυθμιστική προσπάθεια που δεν θίγει την κυρίαρχη σχολική κουλτούρα”*.

Η έννοια της κουλτούρας και η σπουδαιότητα της αναγνωρίστηκε για πρώτη φορά το 1930 από την κοινωνιολογία, αλλά πολλά χρόνια αργότερα, το 1970, άρχισε να συνδέεται με την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας (Jerald, C. D., 2006). Από τότε θεωρείται ότι λειτουργεί σαν κινητήρια δύναμη για την ομαλή λειτουργία των εκπαιδευτικών οργανισμών. Οι Kowalski και Reitzug (1993) υποστηρίζουν ότι η κουλτούρα σε μια σχολική μονάδα επηρεάζει την παραγωγικότητα των εκπαιδευτικών, την ακαδημαϊκή επίδοση των μαθητών και γενικότερα την αποτελεσματικότητα της.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, σχολική κουλτούρα είναι το σύνολο των απόψεων, αξιών, στάσεων και συμπεριφορών που επιδεικνύουν τα άτομα, τα οποία εργάζονται ή φοιτούν στη σχολική μονάδα. Είναι ο συνδυασμός κάποιων εξωτερικών και εσωτερικών στοιχείων.

Η εξωτερική διάσταση της σχολικής κουλτούρας αναφέρεται στο χώρο του εκπαιδευτικού οργανισμού. Οι αίθουσες διδασκαλίας, τα γραφεία του προσωπικού, οι κοινόχρηστοι χώροι,

μέσα από την αισθητική, την καθαριότητα, τη διακόσμηση, την αρτιότητα του εξοπλισμού, λειτουργεί με τρόπο υποστηρικτικό στο διδακτικό και παιδαγωγικό έργο. Ουσιαστικά συμβάλλει στο “προϊόν” που φιλοδοξεί να δημιουργήσει το σχολείο. Αυτό συμβαίνει γιατί αντικατοπτρίζει κοινά αποδεκτές αντιλήψεις από το σύνολο ή την πλειοψηφία των μελών της σχολικής μονάδας, και καλεί κάθε νέο μέλος της να τις αποδεχθεί. Με τον τρόπο αυτό αναπτύσσεται ένα συναισθηματικό δέσιμο μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας, το οποίο την διαχωρίζει από τα μέλη άλλων μονάδων.

Ωστόσο δεν είναι πάντα σίγουρο ότι ένα σχολείο ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος του. Ένα παραγωγικό σχολείο με αμφίδρομη επικοινωνιακή σχέση με το περιβάλλον του θα πρέπει να γνωρίζει τόσο τα δυνατά όσο και τα αδύνατα σημεία του, να θέτει καινούριους στόχους, να διαθέτει όραμα το οποίο θα του προσφέρει ευελιξία και να το ωθεί σε εξελίξεις.

Τα αποτελέσματα έρευνας που διεξήχθη στη Αμερική (Uline, C. & Tschannen-Moran, M., 2008) επιβεβαιώνουν ότι η ποιότητα των σχολικών εγκαταστάσεων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επίδοση των μαθητών. Η ευχάριστη εμφάνιση, η επάρκεια του χώρου, τα λειτουργικά έπιπλα, ο εξοπλισμός και το καθαρό περιβάλλον επηρεάζουν το αίσθημα ευημερίας των ατόμων και επομένως την ικανότητα των εκπαιδευτικών να διδάξουν και των μαθητών να μάθουν.

Η εσωτερική διάσταση της σχολικής κουλτούρας αφορά το έμφυχο δυναμικό της σχολικής μονάδας. Τα εσωτερικά στοιχεία της κουλτούρας, τα οποία καταλαμβάνουν τον πυρήνα της κουλτούρας, έχουν να κάνουν με τις ανθρώπινες σχέσεις και τα συναισθήματα (Ανθοπούλου, 1999).

Η εσωτερική διάσταση αναφέρεται στα αισθήματα που έχουν τα μέλη της σχολικής μονάδας για το χώρο, το ρόλο και τη θέση τους σ’ αυτή, καθώς και τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους. Πρόκειται για τον τρόπο που η σχολική μονάδα αντιλαμβάνεται την ύπαρξη της, για το βαθμό ικανοποίησης και υπερηφάνειας που μοιράζονται τα μέλη της σχετικά με τις επιτυχίες τους, με το ότι ανήκουν στο δυναμικό της μονάδας και για το τι εκπροσωπεί η σχολική μονάδα στην αντίληψη της κοινωνίας. Αυτό το αίσθημα κοινής ικανοποίησης είναι και η ίδια η ουσία της σχολικής κουλτούρας, γιατί προκαλεί τόσο την αίσθηση του “ανήκειν” σε μια κοινότητα, όσο και την επιθυμία για συνεχή βελτίωση. Η σχολική κουλτούρα όχι μόνο επηρεάζεται αλλά ταυτόχρονα επηρεάζει ή και καθορίζει τη συμπεριφορά και τις

επιδόσεις ατόμων που τη βιώνουν, καθώς ευθύνεται σε μεγάλο βαθμό για τη στάση και τη διάθεση τους (Ανθοπούλου, 1999).

Τα θέματα της εξωτερικής κουλτούρας του οργανισμού μπορούν να διευθετηθούν με σχετική ευκολία, σε αντίθεση με τα θέματα της εσωτερικής κουλτούρας, τα οποία δεν είναι απτά και δεν μπορούν εύκολα να παρατηρηθούν. Ο διευθυντής της εκπαιδευτικής μονάδας αποτελεί την κινητήρια δύναμη για τη διαμόρφωση της εσωτερικής διάστασης της κουλτούρας, αφού σύμφωνα με την Ανθοπούλου (1999) *“είναι στο χέρι του να διαμορφώσει την ατμόσφαιρα που εκείνος επιθυμεί και θεωρεί πιο αρμόζουσα”*.

Ιδιαίτερη σημασία δίνεται στις αξίες που διέπουν τη σχολική κουλτούρα, αφού θεωρούνται καθοριστικές για τον προσδιορισμό της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η σημασία της αξίας έχει αναγνωριστεί ως υλικό δόμησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς από διάφορα ερευνητικά πεδία (Rafaeli & Raban, 2003, Reynolds & Jolly, 1980). Οι Durgee, O’ Conor και Veryzer (1996) βεβαιώνουν ότι σύμφωνα με τους κοινωνιολόγους, οι αξίες επηρεάζουν τις στάσεις και αυτές με τη σειρά τους την ανθρώπινη συμπεριφορά δίνοντας σχηματικά την ακόλουθη σχέση:

**ΑΞΙΕΣ**            **ΣΤΑΣΕΙΣ**            **ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ**

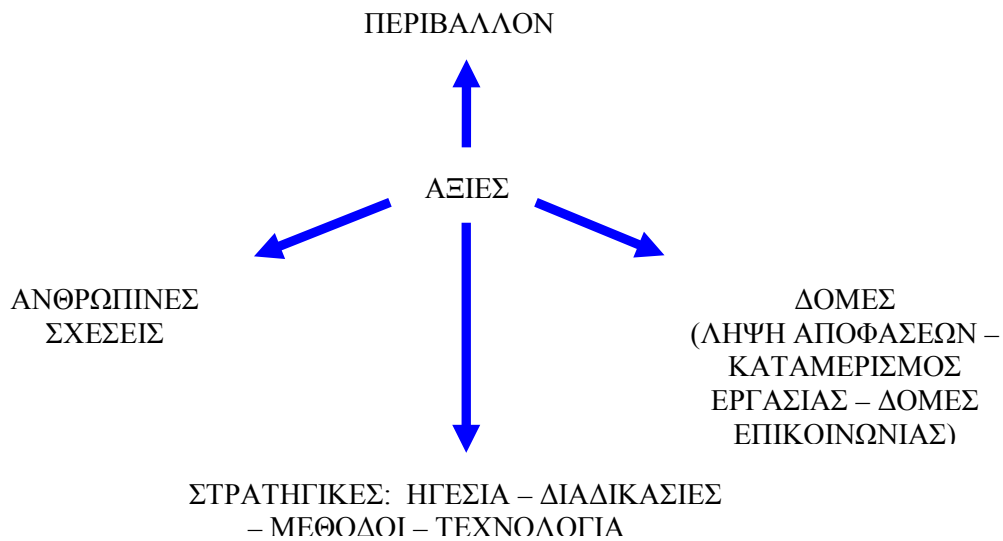
Υποστηρίζουν τέλος, ότι *“αν και οι στάσεις και οι απόψεις ενός ατόμου ποικίλουν και έρχονται σε αντιπαράθεση από χρόνο σε χρόνο και από περίπτωση σε περίπτωση, οι αξίες αντέχουν σχετικά περισσότερο και επηρεάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό την ανθρώπινη συμπεριφορά”* (Durgee O’ Conor και Veryzer, 1996).

Επομένως, είναι φανερό ότι η ύπαρξη και η ενστάλαξη αξιών κατέχουν κορυφαίο ρόλο στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας. Αξίες που θα πρέπει να προωθεί το σχολείο, αξίες που θα πρέπει να γίνονται βιώματα για τους μαθητές, όπως η αποδοχή της διαφορετικότητας, η συναδέλφωση, η μοναδικότητα, η αυτενέργεια, η αγάπη και η ειρήνη, η ελευθερία, ο σεβασμός, η φιλία και η αποδοχή, είναι μόνο μερικά παραδείγματα αξιών που απαιτούνται να συνοδεύουν τη διδασκαλία κάνοντας τη μάθηση γόνιμη και αποδοτική.

Διάφοροι ερευνητές της εκπαίδευσης αναγνωρίζουν το σχολείο ως ένα οργανισμό, στη διαδικασία βελτίωσης του οποίου αλληλεπιδρούν πέντε μεταβλητές, όπως παρουσιάζονται στο Σχήμα 3.1



### Σχήμα 3.1 Μεταβλητές βελτίωσης του εκπαιδευτικού οργανισμού



Η σχέση των αξιών με τα μοντέλα σχολικής κουλτούρας καθώς και η σημασία της σχολικής κουλτούρας στη βελτίωση των σχολικών μονάδων, αναδεικνύουν τις αξίες σε βασικό παράγοντα βελτίωσης και αποτελεσματικότητας των σχολικών μονάδων.

Αυτό βεβαίως προϋποθέτει τη δυνατότητα αυτονομίας και ευελιξίας του εκπαιδευτικού οργανισμού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η περιορισμένη συμμετοχή της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση της εκπαιδευτικής πολιτικής συνεπάγεται και περιορισμένη ευθύνη στην αποτυχία. Σύμφωνα με τον Μαυρογιώργο (1999, 139), η μη συμμετοχή του εκπαιδευτικού οργανισμού, είτε στην επιτυχία είτε στην αποτυχία, έχει ως αποτέλεσμα να μειώνεται η δυνατότητα αξιοποίησης της εμπειρίας του και να παρεμποδίζεται η ανάπτυξη καινοτόμου επαγγελματικής κουλτούρας ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς για ανάπτυξη νέων παιδαγωγικών προσεγγίσεων και διδακτικών μεθόδων. Δεν είναι λίγες οι φορές που ο εκπαιδευτικός οργανισμός, νοιώθοντας ότι παραγκωνίζεται από τα κέντρα λήψης αποφάσεων για τις επερχόμενες αλλαγές, και στη συνέχεια καλείται να εφαρμόσει ειλημμένες αποφάσεις σαν απλό εκτελεστικό όργανο, προτιμά να απέχει από τη διαδικασία αλλαγής της σχολικής κουλτούρας.

Σύμφωνα με αρκετούς ορισμούς που δόθηκαν από διάφορους ερευνητές για την κουλτούρα γίνεται εύκολα αντιληπτή η στενή σχέση ανάμεσα στην κουλτούρα και το ανθρώπινο δυναμικό. Επισημαίνεται στο σημείο αυτό, ότι το ανθρώπινο δυναμικό της εκπαιδευτικής μονάδας δεν περιλαμβάνει μόνο το εκπαιδευτικό προσωπικό, αλλά όλους τους συμμετέχοντες στην εκπαιδευτική διαδικασία (διοικητικό προσωπικό, μαθητές, υποστηρικτικό προσωπικό

κ.ά). Όπως αναφέρει η Ανθοπούλου (1999), η κουλτούρα επηρεάζει και σε κάποιες περιπτώσεις ακόμα καθορίζει τη συμπεριφορά και την επίδοση των ατόμων που τη βιώνουν, καθώς είναι υπεύθυνη σε μεγάλο βαθμό για τη στάση και τη διάθεση τους.

*“Η κουλτούρα και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού θα μπορούσαμε να πούμε ότι έχουν σχέση αλληλεξάρτησης. Η κουλτούρα επηρεάζεται από τα άτομα που φοιτούν και εργάζονται μέσα στον οργανισμό και αντίστροφα τα άτομα διαμορφώνουν τη συμπεριφορά, τη σκέψη, τη στάση και επομένως και την επίδοσή τους ανάλογα με την κουλτούρα του οργανισμού” (Ανθοπούλου, 1999).*

Σε ότι αφορά το κυπριακό σχολείο, παρά την ύπαρξη πολλών μοντέλων σχολικής κουλτούρας, το οργανωτικό και νομοθετικό πλαίσιο του κυπριακού εκπαιδευτικού συστήματος “επιβάλλει” το πλαίσιο με τα βασικά χαρακτηριστικά της σχολικής μονάδας, η οποία μπορεί να διαφοροποιηθεί μόνο σε μερικά επιμέρους χαρακτηριστικά.

Ο αυστηρά διαρθρωμένος, έντονα συγκεντρωτικός και αμετάβλητος χαρακτήρας της δομής του εκπαιδευτικού συστήματος, σε συνδυασμό με την ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και την ατέρμονη συσσώρευση γνώσεων, ασκούν έντονες επιδράσεις στους εκπαιδευτικούς, προκαλούν άγχος και επηρεάζουν αρνητικά τόσο την προσφερόμενη ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου, όσο και την υγεία, ψυχολογική και σωματική, του εκπαιδευτικού (Brown & Ralph, 1998). Επίσης οι σύγχρονες κοινωνικές απαιτήσεις θέτουν τη σχέση σχολείου – κοινωνίας σε άλλη βάση, δεδομένου ότι το σχολείο πλέον καλείται να αποτελέσει φορέα και καταλύτη των κοινωνικο-οικονομικών αλλαγών και όχι απλώς να προσαρμοστεί σε αυτές (Μπουζάκης, 1995).

Σύμφωνα με τη McGilchrist και τους συνεργάτες της (Κιούση, Σ., 2006), το νομοθετικό πλαίσιο, με το οποίο λειτουργεί το εκπαιδευτικό σύστημα, αναλύεται με βάση τρεις αλληλένδετους παράγοντες, με τους οποίους εκφράζεται η κουλτούρα του εκπαιδευτικού οργανισμού. Αυτοί είναι: **α) οι επαγγελματικές σχέσεις** (professional relationships), **β) οι συμφωνίες μεταξύ των μελών του οργανισμού** (organizational arrangements) και **γ) οι ευκαιρίες μάθησης** (opportunities for learning).

Ο πρώτος παράγοντας αφορά τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσεται η συνεργασία του διευθυντή με το υπόλοιπο προσωπικό του εκπαιδευτικού οργανισμού, οι σχέσεις όλων με τους μαθητές και τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους με τη σχολική μονάδα, η ποιότητα αυτών

των σχέσεων καθώς και η ποιότητα της ηγεσίας, τα κοινά οράματα και οι στόχοι που τίθενται από όλους όσους εμπλέκονται στο έργο του εκπαιδευτικού οργανισμού.

Ο δεύτερος παράγοντας εστιάζει στη διαχείριση όλων όσων απορρέουν από το πλαίσιο λειτουργίας του εκπαιδευτικού οργανισμού. Δηλαδή εστιάζει στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, στα συστήματα επικοινωνίας, στους ρόλους και τις ευθύνες, στους τρόπους ομαδοποίησης των μαθητών, στη διαχείριση του σχολικού περιβάλλοντος. Η διατήρηση όλων των κοινόχρηστων χώρων, των κτιριακών εγκαταστάσεων και της αυλής της σχολικής μονάδας, ο τρόπος παρουσίασης των εργασιών των μαθητών στους διαθέσιμους χώρους του σχολείου αναφέρονται στον παράγοντα αυτό.

Τέλος ο τρίτος παράγοντας, οι ευκαιρίες μάθησης, αναφέρεται τόσο στους μαθητές, όσο και στους εκπαιδευτικούς. Για τους εκπαιδευτικούς, οι ευκαιρίες μάθησης αφορούν την επαγγελματική τους ανέλιξη και τη διαρκή τους επιμόρφωση. Για τους μαθητές, οι ευκαιρίες μάθησης περιορίζονται στην εφαρμογή του αναλυτικού προγράμματος και την παροχή ίσων ευκαιριών. Η όποια προσδοκία για τη συμπεριφορά, την ενστάλαξη αξιών και το βαθμό επιτυχίας των μαθητών, είναι θέμα που αφορά την κουλτούρα της κάθε σχολικής μονάδας.

Η McGilchrist και οι συνεργάτες της (Κιούση, Σ., 2006), υποστήριξαν ότι: *“αυτές οι τρεις διαστάσεις είναι ένα πρακτικό μανιφέστο των βασικών πεποιθήσεων και αξιών της σχολικής κοινότητας. Και οι τρεις υπόκεινται στην αλλαγή έτσι ώστε, όχι μόνο να εκφράζουν την παρούσα επικρατούσα κουλτούρα, αλλά και να δύνανται να διαμορφώσουν και να αλλάξουν την μελλοντική κουλτούρα του εκπαιδευτικού οργανισμού”*.

Στα κυπριακά δεδομένα, οι πιο πάνω παράμετροι φαίνεται να εφαρμόζονται με κάποιους περιορισμούς. Όσο αφορά την πρώτη παράμετρο, τις επαγγελματικές σχέσεις, αυτές ορίζονται από το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο. Ο διευθυντής του σχολείου είναι το ιεραρχικά ανώτερο όργανο του προσωπικού του σχολείου και είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του. Στις αρμοδιότητες του εντάσσεται ο συντονισμός της σχολικής ζωής, η τήρηση των νόμων και η εφαρμογή των εγκυκλίων, η εφαρμογή των αποφάσεων του Καθηγητικού Συλλόγου, η αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών.

Όσο αφορά τους μαθητές, οι σχολικοί κανονισμοί ορίζουν ότι απαραίτητη προϋπόθεση για τη διαμόρφωση της σχολικής ζωής και της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι απαραίτητη η συγκατάθεση του μαθητή. Εκτός από τους κανονισμούς που ισχύουν για όλες τις σχολικές

μονάδες, ο κάθε εκπαιδευτικός οργανισμός έχει και τους δικούς του εσωτερικούς κανονισμούς τους οποίους υπογράφει και το Κεντρικό Μαθητικό Συμβούλιο το οποίο εκλέγεται από τους μαθητές.

Η δεύτερη παράμετρος, η συμφωνία μεταξύ των μελών του οργανισμού, συνίσταται κυρίως στις κατά τόπους Σχολικές Εφορείες. Η κάθε Εφορεία καταρτίζει τον δικό της προϋπολογισμό και χρηματοδοτείται κυρίως από κυβερνητικά ταμεία. Η συντήρηση των κτιριακών εγκαταστάσεων και της αυλής των σχολικών μονάδων, η διατήρηση των κοινόχρηστων χώρων είναι ευθύνη της κάθε Εφορείας. Επιπλέον, πολύ σημαντικό ρόλο στην ομαλή λειτουργία του σχολείου και στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας παίζει η άρτια και έγκαιρη στελέχωση της σχολικής μονάδας, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται από την αρχή της σχολικής χρονιάς, έγκαιρος προγραμματισμός αλλά και συνεργατική επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας. Ωστόσο οι καθυστερημένες τοποθετήσεις ή και συνεχείς μετακινήσεις των εκπαιδευτικών, δεν εξασφαλίζουν τη σταθερότητα που απαιτείται.

Τέλος, όσο αφορά την τρίτη παράμετρο, αυτή των ευκαιριών μάθησης, δίνεται έμφαση στα δικαιώματα των μαθητών με μαθησιακές δυσκολίες. Για τη βελτίωση της επίδοσης των μαθητών αυτών λειτουργεί στα σχολεία το Πρόγραμμα Στήριξης, το οποίο βασίζεται σε εξατομικευμένη διδασκαλία, κυρίως στα Νέα Ελληνικά και Μαθηματικά, η οποία προσφέρεται δύο φορές την εβδομάδα. Όσο αφορά τις ιδιαίτερες ικανότητες κάποιων μαθητών, τα τελευταία χρόνια λειτουργούν στη Κύπρο, μουσικά και αθλητικά σχολεία. Στόχος των σχολείων αυτών είναι να προσφέρουν στους μαθητές, εκτός από το καθιερωμένο πρόγραμμα μαθημάτων, επιπλέον προπόνηση και εξάσκηση στους τομείς που ενδιαφέρουν τον καθένα. Όσο αφορά τώρα τους εκπαιδευτικούς, δεν υπάρχει συστηματική μορφή επιμόρφωσης. Τα διάφορα προγράμματα επιμόρφωσης γίνονται σε περιστασιακή βάση. Τα τελευταία δύο χρόνια, έχουν καθιερωθεί, στο τέλος του Α΄ τετραμήνου, 2 ημέρες, ως ημέρες εκπαιδευτικού, οι οποίες προσφέρονται για σχετική επιμόρφωση των εκπαιδευτικών. Και πάλι όμως, τα σεμινάρια αυτά δεν φαίνεται να εξυπηρετούν σημαντικά τους εκπαιδευτικούς στόχους.

Όπως υποστηρίζει ο G. Owens (1991) και κάθε σχολική τάξη έχει τη δική της νοοτροπία, τους δικούς της τρόπους συμπεριφοράς. Ειδικότερα η νοοτροπία και οι πολιτισμικές συνήθειες που επικρατούν σε μια σχολική τάξη, εκδηλώνονται σε τρία επίπεδα (J. Putman & B. Burke 1992).

Ο E. Schein παρουσιάζει και ερμηνεύει τα τρία αυτά επίπεδα, φέρνοντας ως παράδειγμα το καθάρισμα ενός μήλου. Το πρώτο επίπεδο το παρομοιάζει με τη φλούδα του μήλου. Αυτό έχει άμεση σχέση με το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον της σχολικής τάξης. Το δεύτερο επίπεδο το σχετίζει με το εσωτερικό μέρος του μήλου. Αυτό συνίσταται κυρίως από τις αξίες και τους στόχους που θέτει η κάθε σχολική τάξη. Το τρίτο επίπεδο το παρομοιάζει με τους σπόρους του μήλου οι οποίοι μπορούν να δημιουργήσουν ολόκληρη μηλιά. Το επίπεδο αυτό έχει σχέση με τις λειτουργικές θεωρίες τις οποίες εφαρμόζει η σχολική τάξη στις εργασίες της. Με τη συσχέτιση αυτή διαπιστώνεται, όπως έχει ήδη αναφερθεί (βλ. σελ. 26), ότι καθώς προχωρά κανείς από το πρώτο στο τρίτο επίπεδο, οι παράγοντες που προσδιορίζουν το κάθε επίπεδο γίνονται πιο δυσδιάκριτοι και εντοπίζονται πιο δύσκολα.

### **3.2. Ο Ρόλος του Ηγέτη της Σχολικής Μονάδας**

Η διαμόρφωση μιας υγιούς κουλτούρας στη σχολική μονάδα, θα πρέπει να αποτελεί ένα από τους πρώτους στόχους ενός ηγέτη, αφού έχει διαπιστωθεί μέσα από έρευνες ότι είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη υψηλών ακαδημαϊκών επιπέδων μεταξύ των μαθητών (Barth 1990, Campo 1993).

Ο διευθυντής κάθε σχολείου, ως η ηγετική φυσιογνωμία της σχολικής μονάδας, αποτελεί το κλειδί επιτυχίας στη δημιουργία θετικού κλίματος, μέσα στο οποίο προάγονται οι ανθρώπινες σχέσεις και η συνοχή ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές, για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων (Μαραθεύτης 1981, Hoy και Miskel 1996).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η έστω και ακραία αντίληψη του Schein (1985, σε Day, 2003): *“η δημιουργία και η διαχείριση της κουλτούρας είναι το μόνο σημαντικό πράγμα που κάνουν οι ηγέτες”*.

Ο ηγέτης έχει στη διάθεση του τέσσερις τρόπους για να επιτύχει τη δημιουργία και τη διαχείριση της κουλτούρας (Πασιαρδής, 2004, 155).

**Εσωτερική προσέγγιση.** Ο ηγέτης επιδιώκει να δημιουργήσει αίσθημα ομάδας ανάμεσα στους εργαζομένους και ειδικότερα τους εκπαιδευτικούς. Ανάμεσα στον διευθυντή και στους εκπαιδευτικούς κυριαρχεί πνεύμα συναδελφικότητας και συνεργασίας.

Η σχολική μονάδα γίνεται αποδεκτή από την ευρύτερη κοινότητα. Η αποδοχή αυτή εκφράζεται με τη προσπάθεια του σχολείου, εκτός από τη βασική του αποστολή, να βρει και

άλλους τρόπους να προσφέρει στην κοινωνία, για παράδειγμα προγράμματα επιμόρφωσης ενηλίκων, θεατρικές βραδιές κ.λ.π.

Η ένταξη της τεχνολογίας στη σχολική ζωή θα μπορούσε να βοηθήσει στην ομαλότερη λειτουργία του σχολείου. Φωτεινές πινακίδες για ανακοινώσεις, αποστολή τηλεφωνικών μηνυμάτων, τόσο στους εκπαιδευτικούς και στους μαθητές, όσο και στους γονείς, βοηθά στη γρήγορη ενημέρωση και επικοινωνία.

Το σύστημα διορισμού των εκπαιδευτικών στην Κύπρο, μέσω ενός καταλόγου διοριστέων, φαίνεται να θεωρείται από πολλούς ως μη ικανοποιητικό, γι' αυτό κατά καιρούς γίνεται προσπάθεια αλλαγής του. Εκ μέρους όμως των εκπαιδευτικών, υπάρχει η δυσπιστία ότι θα επιβραβεύεται το μέσο, η γνωριμία και οι φιλίες. Όσο αφορά το θέμα των προαγωγών το σύστημα κρίνεται όχι και τόσο αξιοκρατικό, αφού λαμβάνει υπόψη του κυρίως τα χρόνια προϋπηρεσίας του εκπαιδευτικού.

**Γνωστική προσέγγιση.** Ο ηγέτης οφείλει να διδάξει στα μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού πώς να σκέφτονται, να κρίνουν και να αποφασίζουν. Αναλαμβάνει ηγετικό ρόλο σε ό,τι αφορά την οργάνωση και διοίκηση του σχολείου, αφήνοντας όμως αρκετό βαθμό ελευθερίας στον κάθε εκπαιδευτικό. Ο ίδιος πρέπει να έχει ολοκληρωμένη εικόνα για τη λειτουργία του σχολείου. Πρέπει να γνωρίζει καλά τη λειτουργία όλων των τμημάτων της σχολικής μονάδας, ειδικές αίθουσες, εργαστήρια, αίθουσα ψυχαγωγίας, κυλικείο κ.λ.π. και πώς αυτά συμβάλλουν στη συνολική επιτυχία. Η εφαρμογή της προσέγγισης αυτής προϋποθέτει και τη λειτουργία συστήματος εισηγήσεων στο οποίο πρέπει όλοι να συμμετέχουν.

**Η προσέγγιση της απόδοσης κινήτρων.** Στο κυπριακό εκπαιδευτικό σύστημα, ο ηγέτης του εκπαιδευτικού οργανισμού πολύ λίγα μπορεί να κάνει όσο αφορά τα κίνητρα που πρέπει να δώσει στους εκπαιδευτικούς για να επιτύχει περισσότερο την ενεργοποίησή τους. Το σημαντικότερο κίνητρο που αισθάνονται ότι τους παρέχει ο ηγέτης είναι η καλή βαθμολογία που μπορεί να έχουν κατά την αξιολόγησή τους. Και αυτό ακόμα όπως προαναφέρθηκε, δεν λαμβάνεται στο βαθμό που θα έπρεπε υπόψη, κατά τη διαδικασία προαγωγής του εκπαιδευτικού. Οι συνθήκες εργασίας που θα προσφέρουν ικανοποίηση στον εκπαιδευτικό, θα κάνουν την εργασία του ενδιαφέρουσα, θα του δώσουν αίσθημα ευθύνης, ελάχιστα εξαρτώνται από τον διευθυντή της σχολικής μονάδας.

**Συμβολική προσέγγιση.** Η προσέγγιση αυτή στηρίζεται στη χρήση συμβόλων (γλώσσα, σύμβολα ηγεσίας, ιστορίες και τελετές) για να βοηθήσουν τα μέλη του οργανισμού να αποφύγουν την αβεβαιότητα. Παράδειγμα δημιουργίας άνετης κουλτούρας με τη χρήση του συμβόλου της ηγεσίας, μπορεί να θεωρηθεί η φιλική κουβέντα του διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς στον ελεύθερο τους χρόνο.

Σε κάθε σχολική μονάδα, όπως συμβαίνει και σε κάθε οργανισμό, η λήψη αποφάσεων είναι μια σημαντική διαδικασία η οποία συμβαίνει καθημερινά. Η λήψη αποφάσεων μπορεί να είναι ένα δύσκολο έργο, καθώς επιφέρει αλλαγές, συγκρούσεις ή τον κίνδυνο λάθους, γι' αυτό και πολλοί ηγέτες δεν λαμβάνουν καμιά απόφαση, αν και αυτό είναι χειρότερο από τις διάφορες εναλλακτικές λύσεις, με αποτέλεσμα το ανθρώπινο δυναμικό να απογοητεύεται από την αναποφασιστικότητα. Υιοθετεί δηλαδή το προφίλ του *“μάντζερ που αποφεύγει τα προβλήματα”*, κυρίως σε περιπτώσεις προγραμματιστών αποφάσεων, ακριβώς γιατί δεν υπάρχει κανόνας για την αντιμετώπιση τους. Η διοικητική τους συμπεριφορά υιοθετεί το διοικητικό στυλ του *παθητικού πολιτικού* που αντιστέκεται στην αλλαγή (Everald & Morris, 1993, 39-40).

Από την άλλη, η απομόνωση του εκπαιδευτικού στην τάξη, η τυπική διεκπεραίωση της ύλης, η προσκόλληση στο αναλυτικό πρόγραμμα, η μη ανάληψη ευθυνών, ο κλειστός χαρακτήρας του σχολείου, η συγκέντρωση εξουσίας και η αποσπασματική αντιμετώπιση των προβλημάτων εντείνουν την αναποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας (Μαυρογιώργος, 1998, 149).

### **3.3. Αλλαγή της Σχολικής Κουλτούρας**

Μέσα στα ευρύτερα πλαίσια της Διοικητικής Επιστήμης, ο όρος *“Διοίκηση Αλλαγών”* προσδιορίζεται ως μια δομημένη προσέγγιση του τρόπου με τον οποίο καλούνται να αλλάξουν τα άτομα, οι ομάδες, οι οργανισμοί και οι κοινωνίες, προκειμένου να πετύχουν την ικανοποιητική και ταυτόχρονα αποδοτική μετάβαση από μια υφιστάμενη κατάσταση σε ένα νέο και επιθυμητό επίπεδο.

Η επιβίωση και η εξέλιξη ενός οργανισμού στηρίζεται στη δυνατότητα προσαρμογής σε νέα δεδομένα, όπως αυτά καθορίζονται από διάφορους παράγοντες: εξωτερικούς (οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό, τεχνολογικό περιβάλλον), αλλά και εσωτερικούς (οργανωτική δομή και κουλτούρα). Σε αυτά τα πλαίσια, η αλλαγή γίνεται συνώνυμο της επιτυχίας. Η διαδικασία

αυτή άλλωστε, πέρα από την επιθυμία για επιβίωση, φανερώνει και την ικανότητα για μάθηση, μέσω της γνώσης και της εμπειρίας, η οποία επιφέρει σαν άμεσο ή έμμεσο αποτέλεσμα τη σταθερή αλλαγή της σκέψης, των στάσεων και των συμπεριφορών (Μπουραντάς 2005, 160).

Παρά τις προσπάθειες που γίνονται, η ήδη διαμορφωθείσα κουλτούρα του κυπριακού εκπαιδευτικού οργανισμού έχει στοιχεία κλειστού χαρακτήρα και συγκεντρωτισμού. Τέτοια στοιχεία αποτελούν η τυπική διεκπεραίωση της ύλης χωρίς την ανάπτυξη άλλων θεμάτων που μπορεί να ενδιαφέρουν τους μαθητές, η απομόνωση του εκπαιδευτικού στην τάξη μέσα από την έλλειψη συνεργασιών, το δασκαλοκεντρικό σύστημα εκπαίδευσης, ο κλειστός χαρακτήρας του σχολείου, η περιορισμένη συνεργασία με γονείς κ.ά.

Η περιορισμένη συμμετοχή της εκπαιδευτικής μονάδας στη διαμόρφωση της εκπαιδευτικής πολιτικής, σημαίνει και περιορισμένη ευθύνη στην αποτυχία των αλλαγών. Η μη συμμετοχή της είτε στην επιτυχία είτε στην αποτυχία, έχει ως αποτέλεσμα να μειώνεται η δυνατότητα αξιοποίησης της εμπειρίας της, να παρεμποδίζεται η ανάπτυξη καινοτόμου κουλτούρας ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς για ανάπτυξη νέων παιδαγωγικών προσεγγίσεων και διδακτικών μεθόδων (Μαυρογιώργος, 1999, 139).

Η κουλτούρα της σχολικής μονάδας λόγω του συγκεντρωτισμού του εκπαιδευτικού συστήματος, παρουσιάζει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Ατομικός χαρακτήρας διδασκαλίας και απομόνωση του εκπαιδευτικού στην τάξη.
- Τυπική διεκπεραίωση της ύλης και μη ενασχόληση με παραγωγή εκπαιδευτικού υλικού και θέματα αναλυτικού προγράμματος.
- Μετάθεση ευθυνών προς τα πάνω και απουσία ανάληψης ευθυνών.

Όλα αυτά δεν ευνοούν ιδιαίτερα τη διοίκηση αλλαγών και το σχολείο περιορίζεται σε μεγάλο βαθμό στην απλή μετάδοση γνώσεων, ενώ η σχολική κουλτούρα δεν είναι αποτέλεσμα ενστερνισμού αλλά επιβολής. Το κυπριακό δημόσιο σχολείο δεν κατόρθωσε να διαμορφώσει ιδιαίτερη σχολική κουλτούρα, ενώ αντίθετα δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που κυριαρχεί το αίσθημα της αδιαφορίας και της υποβάθμισης. Αποτελέσματα διεθνών μετρήσεων, όπως π.χ. το πρόγραμμα PISA, το οποίο μετρά τις σχολικές επιδόσεις των μαθητών στην Ανάγνωση, τα Μαθηματικά και τις Φυσικές Επιστήμες, και άρα τη σχολική αποτελεσματικότητα,



επιβεβαιώνουν το αίσθημα αυτό. Τα αποτελέσματα των κυπρίων μαθητών από τη συμμετοχή τους στο πρόγραμμα αυτό το 2012 ήταν απογοητευτικά.

Το κυπριακό εκπαιδευτικό σύστημα είναι γνωσιοκεντρικό, δίνοντας έμφαση στην απομνημόνευση εννοιών και στην επιτυχία των μαθητών στις εξετάσεις. Αδυνατεί να κατευθύνει τους μαθητές στην ανάπτυξη των ικανοτήτων τους να εφαρμόζουν τις γνώσεις τους σε καθημερινά ζητήματα και καταστάσεις, δεξιότητες που απαιτεί το πρόγραμμα PISA.

Από το 2003 τέθηκε η ιδέα της εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης στην Κύπρο. Απώτερος στόχος της ήταν ένα ανθρωποκεντρικό, σε όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης, σύστημα. Συστάθηκε επιτροπή για την ανασυγκρότηση και εκσυγχρονισμό της Κυπριακής Εκπαίδευσης. Έγιναν και εξακολουθούν να γίνονται προσπάθειες για αλλαγές στα αναλυτικά προγράμματα, αλλαγές στο ωρολόγιο πρόγραμμα των σχολείων, στην επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, στο σύστημα αξιολόγησης τους, στους στόχους και στους σκοπούς της εκπαίδευσης.

Τα σχολεία μπορούν και πρέπει να εκπαιδεύσουν τους νέους, ώστε να γίνουν αυτόνομοι και ελεύθεροι πολίτες στις δημοκρατικές κοινωνίες. Όπως όμως αναφέρει η Υφαντή Α. (2011), η σχολική κουλτούρα κατέχει κεντρική θέση στην επίτευξη του στόχου αυτού της εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης.

Ο Ματσαγγούρας (2002) επίσης, πολύ χαρακτηριστικά αναφέρει ότι *η βιβλιογραφία θεωρεί μάταιη και καταδικασμένη κάθε μεταρρυθμιστική προσπάθεια που δεν θίγει την κυρίαρχη σχολική κουλτούρα*”.

Η σχολική κουλτούρα όμως δεν είναι στατική. Είναι δυνατόν να δεχθεί κάποιες αλλαγές, αφού λειτουργεί σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Το θέμα της αλλαγής της κουλτούρας είναι πολύ σημαντικό και σύμφωνα με τους Putman και Burke (1992) οποιοδήποτε πέρασμα από τη μια κουλτούρα στην άλλη είναι οδυνηρό, ανεξάρτητα από το πόσο ωφέλιμη θα είναι η νέα κουλτούρα. Για το λόγο αυτό οργανισμοί διστάζουν να αλλάζουν παραδοσιακούς ρόλους, να ρισκινδυνεύουν, να προσαρμόζονται στις εκάστοτε συνθήκες. Πολύ συχνά διευθυντές και εκπαιδευτικοί, γι’ αυτό ακριβώς το λόγο, παραμένουν απαθείς και υποστηρίζουν ότι το σχολείο τους δεν πρέπει – και δεν μπορεί να αλλάξει (Πασιαρδής Γ., 2004).

Τη δυσκολία αλλαγής της κουλτούρας ενός οργανισμού επισημαίνουν και οι Moorhead και Griffin (1989) οι οποίοι αναφέρουν ότι η αλλαγή της κουλτούρας είναι μια δύσκολη και χρονοβόρα διαδικασία που εκτροχιάζεται πολύ εύκολα, διακόπτοντας έτσι τη συνέχεια της πορείας προς το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, ανεξάρτητα με το πόσο αφοσιωμένος μπορεί να είναι στην εφαρμογή μιας νέας κουλτούρας, μπορεί μερικές φορές να κάνει λάθη και να επανέλθει στην προηγούμενη συμπεριφορά. Κάτι τέτοιο κάνει ακόμα πιο δύσκολη την αλλαγή της κουλτούρας.

Σύμφωνα με τους Kowalski και Reitzug (1993) ο μετασχηματισμός της κουλτούρας είναι προτιμότερο να ολοκληρώνεται με ένα εξελικτικό τρόπο και πρέπει να λαμβάνεται ειδική φροντίδα ώστε να διατηρηθούν εκείνες οι αξίες, ιδέες, πρακτικές και πεποιθήσεις που έχουν αποδειχθεί ως πετυχημένες.

Οι ριζικές αλλαγές σε οργανισμούς με πολύχρονη ιστορία, όπως είναι τα σχολεία, είναι εξαιρετικά δύσκολες. Διάφοροι ερευνητές (Sergiovanni και Starratt, 1998, Kowalski και Reitzug, 1993) υποστηρίζουν ότι για να είναι οι αλλαγές μόνιμες και να έχουν θετική επίδραση στα αποτελέσματα, θα πρέπει να είναι τόσο δομικές, αλλά κυρίως αλλαγές στις συμπεριφορές των μελών του οργανισμού. Όταν οι αλλαγές συμβαίνουν μόνο στις δομές του οργανισμού, παραμένουν επιφανειακές. Ο Πασιαρδής (2004) δίνει ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα. Επιθεωρήτρια δεν κατόρθωσε να επιφέρει επιθυμητή αλλαγή στον τρόπο διδασκαλίας των εκπαιδευτικών του σχολείου της, γιατί η προσπάθεια της είχε επικεντρωθεί μόνο στο πώς θα έγραφαν οι εκπαιδευτικοί αποτελεσματικά σχέδια μαθήματος.

Ο καταρχήν αρμόδιος να κρίνει αν είναι απαραίτητη η αλλαγή στην κουλτούρα μιας σχολικής μονάδας είναι ο διευθυντής. Λειτουργώντας ο ίδιος ως πρότυπο συμπεριφοράς, αλλά και δίνοντας στους εκπαιδευτικούς ακόμα και στους μαθητές πρωτοβουλίες, να δημιουργήσει μια κοινότητα που να ωθεί προς τη μάθηση. Ένα παράδειγμα για την επίτευξη αυτού του σκοπού, είναι η συμμετοχή όλων στη λήψη αποφάσεων και στον καθορισμό των στόχων, οι οποίοι θα είναι κοινός και όχι “οι στόχοι του διευθυντή”. Οι ευκαιρίες για ενεργό ανάμιξη των διδασκόντων στα δρώμενα του οργανισμού, η ενίσχυση της ανάληψης πρωτοβουλιών και η επιβράβευση τους, καθώς και η ισχυροποίηση της θέσης τους, οδηγούν στην αφύπνιση τους και στην ομαλότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία ολόκληρης της σχολικής μονάδας (Carr & Kemmis 1997, Ανδρέου 1999).

Η αλλαγή στην κουλτούρα είναι πολύπλοκη, δεν είναι καθόλου εύκολη και ούτε γρήγορη υπόθεση. Χρειάζεται συστηματική και συλλογική προσπάθεια από όλους τους εμπλεκόμενους. Σύμφωνα με τους Deal και Peterson (1990) η διεύθυνση σε συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές, μπορούν να εργαστούν για την ανάπτυξη ενός κοινού οράματος το οποίο να στηρίζεται σε σημαντικές αξίες και πιστεύω για τον οργανισμό. Η ανάπτυξη κοινού οράματος με σαφείς και ξεκάθαρες διαδικασίες και μέσα για την υλοποίηση του επιτρέπει την επιτυχία των αλλαγών στις σχολικές μονάδες.

Σύμφωνα με τους Fullan & Hargreaves (1992), για να διαμορφωθεί μια άλλη κουλτούρα στις εκπαιδευτικές μονάδες πρέπει να γίνουν αλλαγές που θα στοχεύουν σε βελτίωση των συνθηκών εργασίας των εκπαιδευτικών και επομένως σε βελτίωση των αποτελεσμάτων μάθησης. Οι αλλαγές αυτές θα αφορούν:

- Εκχώρηση αρμοδιοτήτων για λήψη αποφάσεων στην εκπαιδευτική μονάδα.
- Πολιτική και τεχνική στήριξη της εκπαιδευτικής μονάδας στο νέο της ρόλο (συνδικάτα, τοπικές εκπαιδευτικές αρχές).
- Προώθηση ευέλικτων διαδικασιών με αποτελεσματικά οργανωτικά σχήματα σε επίπεδο εκπαιδευτικής μονάδας.
- Αλλαγή της ιεραρχικής γραφειοκρατικής δομής της σημερινής διοίκησης, ώστε να αποδέχεται αποφάσεις που λαμβάνονται αποκεντρωμένα, με έμφαση σε ηγεσία που εμπνέει, συντονίζει και κινητοποιεί (Μαυρογιώργος, 1999, 146).

Με τον τρόπο αυτό θα δημιουργηθεί ένα νέο πλαίσιο λειτουργίας που θα στηρίζεται στις αρχές της συνεργασίας. Προτείνεται δηλαδή ένα συνεργατικό μοντέλο διοίκησης, το οποίο θα βασίζεται:

- στις δημοκρατικές αρχές για λήψη αποφάσεων
- στην άποψη του εκπαιδευτικού, ο οποίος θεωρείται ειδικός, και όχι του διευθυντή
- στο κοινό όραμα για το σχολείο
- στο μικρό μέγεθος ομάδων για να εξασφαλίζεται η συνολική συμμετοχή.

Η Ανθοπούλου(1999) αναφέρει ότι το αποτέλεσμα της νέας κουλτούρας θα πρέπει να είναι η στήριξη και ισχυροποίηση του ρόλου των ανθρώπων, η αίσθηση ικανοποίησης από την εργασία, το αίσθημα υπερηφάνειας για το σχολείο και η αίσθηση της κοινότητας.

Μέσα από την εμπειρική διερεύνηση της σχολικής κουλτούρας που επιχειρήθηκε σ' αυτή την εργασία, έγινε προσπάθεια να διαφανεί η άποψη των εκπαιδευτικών για την “υφιστάμενη κατάσταση” αναφορικά με την κουλτούρα που επικρατεί στη σχολική μονάδα που υπηρετούν, καθώς και για την “επιθυμητή κατάσταση” που θα ήθελαν να επικρατήσει τα επόμενα πέντε χρόνια στο σχολείο τους.

## Κεφάλαιο 4

### Ποσοτική Προσέγγιση της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Η περιγραφή και η μέτρηση των χαρακτηριστικών της κουλτούρας και του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται ένας οργανισμός, είναι από τα πλέον σημαντικά βήματα στην παρέμβαση για βελτίωση του (Middleton et al. 2008). Έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί σε διάφορους επιχειρηματικούς χώρους έχουν διαπιστώσει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα επιδρά στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν και επηρεάζει το επίπεδο των παρεχομένων από αυτούς υπηρεσιών (Hewison 1996, Horstman & Janney 1998, Huq & Martin 2000, Jones & Redman 2001).

Στη συνέχεια γίνεται προσπάθεια να διαπιστωθεί αν η κουλτούρα των σχολικών μονάδων στην Κύπρο επηρεάζει την αποτελεσματικότητά τους. Για να γίνει αυτό κατορθωτό είναι απαραίτητη η μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας που παρουσιάζουν οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί. Η προσέγγιση της μπορεί να γίνει με δύο διαφορετικές επιλογές. Ο κάθε ερευνητής έχει τη δυνατότητα να επιλέξει ανάμεσα στην ποιοτική και την ποσοτική προσέγγιση. Η επιλογή της μεθόδου που θα χρησιμοποιηθεί εξαρτάται από τον στόχο και τον σκοπό της συγκεκριμένης έρευνας (Scott et al. 2003).

Η ποιοτική προσέγγιση είναι η παλαιότερη, καταγράφοντας τις περισσότερες από τις παραμέτρους που προσδιορίζουν την κουλτούρα ενός οργανισμού. Επιχειρείται μια λεπτομερής παρουσίαση των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του κάθε οργανισμού.

Παρά το γεγονός ότι παρουσιάζουν το πλεονέκτημα της πληθώρας των λεπτομερειών παρουσιάζουν δύο σημαντικές αδυναμίες. Πρώτον, ότι οι παράμετροι της κουλτούρας που καταγράφονται και αναλύονται στο συγκεκριμένο οργανωτικό πλαίσιο, σχετίζονται αποκλειστικά και μόνο με αυτό. Επομένως δεν υπάρχει η δυνατότητα να γίνει σύγκριση με αντίστοιχες παραμέτρους άλλου οργανωτικού πλαισίου. Δεύτερον, η ποιοτική προσέγγιση της οργανωσιακής κουλτούρας δεν μπορεί να δώσει αποτελέσματα τα οποία να μπορούν να αποτελέσουν ασφαλή σύνδεση μεταξύ της κουλτούρας και άλλων στοιχείων της επιχειρηματικής δράσης, όπως για παράδειγμα η ατομική συμπεριφορά των μελών του οργανισμού (Koberg & Chusmir 1987) ή μεγέθη που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητά του (Cameron & Freeman 1991).

Η αντιμετώπιση των αδυναμιών που παρουσιάζει η ποιοτική προσέγγιση επιχειρείται να γίνει με την ανάπτυξη μοντέλων ποσοτικής προσέγγισης. Με την εφαρμογή ποσοτικών εργαλείων καθίσταται δυνατή τόσο η σύγκριση ανάμεσα σε πληθώρα οργανισμών, όσο και η μελέτη σε βάθος των σχέσεων αλληλεξάρτησης μεταξύ κουλτούρας και άλλων εταιρικών παραμέτρων. Προκειμένου όμως τα αποτελέσματα τους να είναι συγκρίσιμα πρέπει οι παράμετροι που εξετάζουν να είναι κοινοί (Chatman & Jehn 1994). Στην πράξη όμως αυτό είναι δύσκολο να επιτευχθεί. Το κάθε εργαλείο προσεγγίζει την κουλτούρα με τις παραμέτρους που ο κάθε ερευνητής θεωρεί ως τις πλέον κατάλληλες. Επομένως τα συμπεράσματα που προκύπτουν από κάθε έρευνα δεν μπορούν να είναι συγκρίσιμα.

#### **4.1. Ποσοτικές Μέθοδοι Μέτρησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας**

Τα μοντέλα ποσοτικής προσέγγισης της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας στηρίζονται σε δεδομένα τα οποία συλλέγονται με ερωτηματολόγια. Από το είδος των ερωτηματολογίων εξαρτώνται και τα δεδομένα που θα συγκεντρωθούν και θα τύχουν ποσοτικής ανάλυσης.

Η Rousseau (1990) υποστηρίζει ότι στην οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνονται οι κανόνες συμπεριφοράς (ο τρόπος με τον οποίο πρέπει να συμπεριφέρονται τα άτομα) και οι οργανωσιακές αξίες (τα πράγματα τα οποία θεωρούνται ιδιαίτερα πολύτιμα). Επομένως τα ερωτηματολόγια μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας μπορούν να ταξινομηθούν σε εκείνα που μετρούν την οργανωσιακή κουλτούρα από την προοπτική των αξιών και σε εκείνα που προσεγγίζουν τους κανόνες και τις συμπεριφορές.

Οι αξίες των οργανισμών μπορούν να μετρηθούν με το Ερωτηματολόγιο Οργανωσιακών Πεποιθήσεων (Organizational Beliefs Questionnaire) (OBQ), το οποίο αναπτύχθηκε από τον Sashkin (1984), και από το Ερωτηματολόγιο Μελέτης της Κουλτούρας των Επιχειρήσεων (Corporate Culture Survey) (CCS) που αναπτύχθηκε από τον Glaser (1983). Τα εργαλεία που έχουν αναπτυχθεί για τη μέτρηση των κανόνων συμπεριφοράς είναι το Ερωτηματολόγιο Οργανωσιακής Κουλτούρας (Organizational Culture Inventory) (OCI) των (Cooke & Lafferty, 1989), και το Ερωτηματολόγιο Μελέτης Χάσματος στην Κουλτούρα (Culture Gap Survey) (CGS) των (Kilman & Saxton, 1983).

Ένα άλλο κριτήριο με το οποίο μπορούν να ταξινομηθούν τα εργαλεία ποσοτικής προσέγγισης της οργανωσιακής κουλτούρας είναι η διαδικασία με την οποία αναπτύχθηκαν. Τα εργαλεία αυτά μπορούν να βρουν εφαρμογή σε ευρύ φάσμα του επιχειρηματικού χώρου

δίνοντας συγκρίσιμα αποτελέσματα. Με βάση το κριτήριο της διαδικασίας μπορούν να διακριθούν σε δύο κατηγορίες.

Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται εκείνα που δημιουργήθηκαν βασιζόμενα πάνω στη θεωρία. Αναπτύχθηκαν ύστερα από αναλυτική διερεύνηση της υφιστάμενης βιβλιογραφίας που αναφέρεται στην οργανωσιακή κουλτούρα. Τα ερωτηματολόγια αυτά βασίζονται πάνω σε κοινές παραμέτρους, γεγονός που καθιστά τα αποτελέσματα τους συγκρίσιμα. Παραδείγματα τέτοιων ερωτηματολογίων είναι το “Organizational Culture Inventory” (OCI) των (Cooke & Lafferty, 1989), το “Organizational Culture Profile” (OCP) των (Charles O’ Reilly & Jennifer Chatman, 1991) και το “Organizational Culture Assessment Instrument” (OCAI) των (R.E. Quinn & K.S. Cameron, 1999).

Στη δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνονται εκείνα τα οποία έχουν αναπτυχθεί βασιζόμενα σε εμπειρικές διαδικασίες. Για τη δημιουργία τους έχουν πραγματοποιηθεί πολλές συνεντεύξεις σε μεγάλο αριθμό εργαζομένων σε πολλές και διαφορετικές επιχειρήσεις. Δηλαδή οι υπεύθυνοι για τη δημιουργία τους διαπίστωσαν στη πράξη το ποιες παράμετροι της οργανωσιακής κουλτούρας, κατά τη γνώμη τους, είναι οι πλέον σημαντικές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιων μοντέλων είναι το “Practices Questionnaire” (Hofstede, Neuijen, Ohayn & Sanders, 1990).

## **4.2 Ερωτηματολόγια για την Ποσοτική Μέτρηση της Οργανωσιακής Κουλτούρας**

Τα ερωτηματολόγια αποτελούν το μοναδικό μέσο συγκέντρωσης πληροφοριών οι οποίες είναι απαραίτητες για την ποσοτική προσέγγιση της κουλτούρας. Μετά την κατάλληλη επεξεργασία μπορούν να αποδώσουν ποσοτικά τις ποιοτικές παραμέτρους της κουλτούρας των οργανισμών.

Στα περισσότερα ερωτηματολόγια που κατασκευάζονται για την ποσοτική μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας παρουσιάζονται τέσσερις κοινές παράμετροι (Delobbe, Haccoun, Vandenberghe, 2002), οι οποίες είναι:

**α) Ο ανθρώπινος προσανατολισμός.** Στόχος των ερευνητών είναι να προσδιορίσουν ποσοτικά το βαθμό υποστήριξης, σεβασμού, συνεργασίας και αλληλοενδιαφέροντος που παρουσιάζουν τα μέλη του οργανισμού. Οι διαπροσωπικές σχέσεις αποτελούν στοιχείο

κουλτούρας. Επηρεάζουν και επηρεάζονται από το ενδο-υπηρεσιακό περιβάλλον και ασκούν επιρροή στη λειτουργία του οργανισμού (Flarey, 1993).

**β) Καινοτομία.** Η καινοτομία αναφέρεται στον βαθμό που ο οργανισμός είναι δεκτικός σε αλλαγές. Καθορίζει κατά πόσο ένας οργανισμός είναι ευέλικτος και ικανός να ανταποκρίνεται στις νέες συνθήκες που δημιουργούνται στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Το κατά πόσο ένας οργανισμός είναι ευέλικτος ή όχι, και κατά πόσο μπορεί να τροποποιηθεί στις αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον του, είναι στοιχεία που εξετάζουν τα ερωτηματολόγια που κατασκευάζονται για τη μέτρηση της κουλτούρας (Hofstede, 1990).

**γ) Έλεγχος.** Η τρίτη παράμετρος που διερευνάται μέσω των ποσοτικών ερωτηματολογίων για την οργανωσιακή κουλτούρα είναι ο έλεγχος. Αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο γίνονται σεβαστές οι ιεραρχικές σχέσεις και κατά πόσο ακολουθούνται οι τυπικές διαδικασίες και οι κανόνες (Effken et all. 1997).

**δ) Αποτελέσματα.** Η τελευταία παράμετρος που διερευνάται από τα ποσοτικά ερωτηματολόγια είναι αυτή που αναφέρεται στα αποτελέσματα. Οι ποσοτικοί ερευνητές αποδέχονται τη σχέση ανάμεσα στην οργανωσιακή κουλτούρα και τα αποτελέσματα του οργανισμού (Denison 1990, Harrison & Stokes 1992, Quinn 1999, Cameron 2004, Lee & Yu 2004). Θεωρούν ότι η κουλτούρα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο και επηρεάζει την παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα του κάθε οργανισμού.

Οι πιο πάνω παράμετροι θεωρούνται από τους ποσοτικούς ερευνητές ως κοινά αποδεκτές. Επομένως αποτελούν σημείο αναφοράς και αφετηρία από την οποία ξεκινά κάθε ερευνητής που θέλει να μετρήσει ποσοτικά την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας (Cameron & Freeman, 1991).

Στη συνέχεια της εργασίας αυτής επιχειρείται η παρουσίαση ενός ολοκληρωμένου μοντέλου ποσοτικής προσέγγισης της οργανωσιακής κουλτούρας, το οποίο θεωρείται ως η πλέον τεκμηριωμένη πρόταση για την ποσοτική προσέγγιση της οργανωσιακής κουλτούρας.



### **4.3. Ποσοτική Προσέγγιση της Οργανωσιακής Κουλτούρας από τους Robert E. Quinn και Kim S. Cameron**

Στη σημερινή εποχή τα πάντα μεταβάλλονται με ραγδαίους ρυθμούς. Το κοινωνικό, πολιτικό, πολιτισμικό, οικονομικό, τεχνολογικό περιβάλλον μεταβάλλονται με γοργούς ρυθμούς επηρεάζοντας σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία των οργανισμών. Οι σχολικές μονάδες σαν μέλη του κοινωνικού συνόλου είναι αναπόφευκτο ότι θα δεχθούν τις επιδράσεις αυτών των αλλαγών.

Επομένως κάθε οργανισμός για να επιβιώσει και να πετύχει τα καλύτερα γι' αυτόν αποτελέσματα πρέπει να προσπαθεί να προσαρμόζεται στις αλλαγές αυτές. Για το σκοπό αυτό έχουν εφαρμοσθεί διάφορες μεθοδολογίες. Συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, Ολικής Επιχειρησιακής Αναδιάρθρωσης, Μείωσης του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι κάποια από αυτά. Τα αποτελέσματα τους σε αρκετές περιπτώσεις ήταν απογοητευτικά (Cameron, 1997).

Έχουν γίνει αρκετές έρευνες για να διαπιστωθούν οι λόγοι για τους οποίους οδηγούνται σε αποτυχία οι προσπάθειες αυτές (Kotter & Heskett 1992, Pascal & Athow 1994, CSC Index 1994, Caldwell 1994). Οι έρευνες αυτές έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι βασικός λόγος της αποτυχίας είναι η αμέλεια που επιδεικνύεται προς τον παράγοντα της οργανωσιακής κουλτούρας.

Επομένως καθίσταται σαφές ότι είναι απαραίτητο, να προσεγγισθεί με αντικειμενικά ποσοτικά κριτήρια. Για το σκοπό αυτό χρειάζεται ένα κατάλληλο ποσοτικό εργαλείο. Οι Quinn R.E. και Cameron K.S. δημιούργησαν ένα ποσοτικό μοντέλο με στόχο, μέσα σε λίγο χρόνο και με τη συμμετοχή του συνόλου των μελών του οργανισμού, να εξασφαλίζονται αξιόπιστα αποτελέσματα.

#### **4.3.1 Το Θεωρητικό Πλαίσιο των Ανταγωνιστικών Αξιών (The Competing Values Framework (CVF)) των R.E. Quinn και K.S. Cameron**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η κουλτούρα είναι μια υποκειμενική και πολυδιάστατη έννοια. Για το λόγο αυτό έχει διατυπωθεί από διάφορους ερευνητές πληθώρα ορισμών και έχουν εντοπισθεί πάρα πολλοί παράγοντες που την καθορίζουν. Οι παράγοντες αυτοί θεωρούνται και πολύπλοκοι αλλά και αλληλοεξαρτώμενοι.

Επομένως, για την όσο το δυνατόν καλύτερη προσέγγιση της οργανωσιακής κουλτούρας, είναι απαραίτητο να επιλεγούν εκείνες οι παράμετροι που θεωρούνται ως οι πλέον σημαντικές. Για την επιλογή των παραμέτρων αυτών είναι απαραίτητο ένα θεωρητικό πλαίσιο από το οποίο θα προκύψουν τα κριτήρια για την επιλογή των παραμέτρων αυτών. Τα αποτελέσματα του θεωρητικού αυτού μοντέλου θα χρησιμοποιηθούν ως βάση για το ποσοτικό μοντέλο.

Οι R.E. Quinn και K.S. Cameron δημιούργησαν ένα τέτοιο θεωρητικό πλαίσιο, το “Θεωρητικό Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών” (Competing Values Framework). Η δημιουργία του βασίστηκε σε έρευνα του D.T. Campbell και των συνεργατών του η οποία αφορούσε τον προσδιορισμό των παραγόντων εκείνων που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού. Θεωρεί ότι οι προσδιοριστικοί παράγοντες της κουλτούρας είναι αυτοί που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού (Campbell, Brownas, Peterson & Dunette 1974)

#### **4.3.1.1 Οι Βασικές Διαστάσεις του CVF**

Ο Campbell (1977) πραγματοποίησε μια έρευνα σχετικά με την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων. Στην έρευνα αυτή επιχειρήθηκε ο εντοπισμός των κριτηρίων εκείνων οι οποίοι καθορίζουν αν ένας οργανισμός είναι αποτελεσματικός ή όχι, ο προσδιορισμός των κριτηρίων βάσει των οποίων οι ερευνητές κρίνουν την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού και τέλος ποιες θεωρούνται οι παράμετροι οι οποίες διέπουν την έννοια της αποτελεσματικότητας.

Από αυτή την έρευνα προέκυψαν 30 δείκτες οι οποίοι μπορούν να μετρήσουν τον βαθμό αποτελεσματικότητας κάθε οργανισμού, καθώς επίσης και να τον ερμηνεύσουν (Παράρτημα I, Πίνακας 1).

Οι R.E. Quinn & John Rohbraugh (1983) προχώρησαν σε στατιστική ανάλυση αυτών των δεικτών. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αυτής πήραν ως βάση οι R.E. Quinn και K.S. Cameron και δόμησαν το θεωρητικό τους μοντέλο για την ποσοτική προσέγγιση της οργανωσιακής κουλτούρας. Στόχος ήταν η όσο το δυνατόν περισσότερο επιστημονικά τεκμηριωμένη συγκέντρωση και επιλογή παραμέτρων που θεωρούνται οι πιο σημαντικές για να καθορίσουν και να περιγράψουν την εξαιρετικά πολυδιάστατη και υποκειμενική έννοια της κουλτούρας.

Από την επεξεργασία των 30 δεικτών φάνηκε ότι υπάρχουν δύο βασικές διαστάσεις, οι οποίες ταξινομούσαν τους δείκτες αυτούς σε τέσσερα υποσύνολα. Σε κάθε υποσύνολο

περιλαμβάνονταν ορισμένες από αυτές τις παραμέτρους, οι οποίες παρουσίαζαν κάποια κοινά χαρακτηριστικά.

Η πρώτη διάσταση αφορά το στοιχείο της **ευελιξίας**. Με βάση το στοιχείο αυτό οι παράμετροι χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τις παραμέτρους οι οποίες χαρακτηρίζονται από δυναμισμό, προσαρμοστικότητα, ελευθερία πρωτοβουλιών και δυνατότητα αλλαγών. Η δεύτερη περιλαμβάνει τις παραμέτρους εκείνες που χαρακτηρίζονται από σταθερότητα, εφαρμογή κανόνων και διαδικασιών, μέτρηση αποτελεσμάτων και έλεγχο.

Υπάρχουν δηλαδή οργανισμοί οι οποίοι βασίζουν την αποτελεσματικότητά τους στην ικανότητα τους να προσαρμόζονται στις συνθήκες του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Σε αρκετές δε περιπτώσεις δημιουργούν οι ίδιες τις αλλαγές, έτσι ώστε να αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους.

Υπάρχουν όμως και οργανισμοί οι οποίοι βασίζουν την αποτελεσματικότητά τους στον έλεγχο και τη σταθερότητα. Χαρακτηριστικά παραδείγματα θεωρούνται τα πανεπιστημιακά ιδρύματα και οι δημόσιοι οργανισμοί (Παρδάλης, 2005). Συγκεκριμένα για τα πανεπιστήμια θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι διατηρούν τη φήμη και την αίγλη τους ακριβώς γιατί στηρίζονται σε σταθερές αρχές και αξίες. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα θα μπορούσε να θεωρηθεί το πανεπιστήμιο του Harvard.

Η δεύτερη διάσταση που διαχωρίζει τις παραμέτρους αποτελεσματικότητας σε άλλες δύο κατηγορίες αφορά το στοιχείο του **επιχειρησιακού προσανατολισμού**. Στη πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται οι παράγοντες που παρουσιάζουν έσω-επιχειρησιακό προσανατολισμό και στη δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνονται αυτοί που παρουσιάζουν έξω-επιχειρησιακό προσανατολισμό.

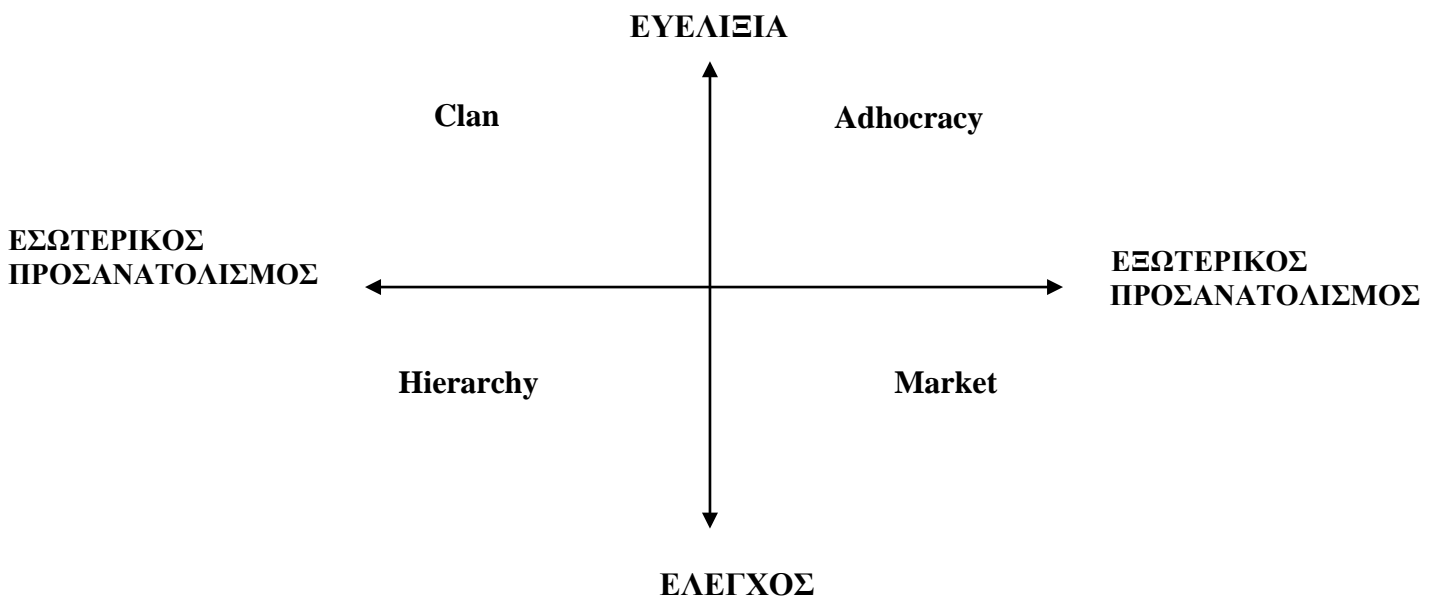
Υπάρχουν δηλαδή οργανισμοί των οποίων η αποτελεσματικότητα οφείλεται στο γεγονός ότι επιτυγχάνουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερη εσωτερική συνοχή. Δίνουν έμφαση στην εσωστρέφεια, ολοκλήρωση και ενότητα, συνδεδεμένη άμεσα με τις δομές, το κλίμα και το ανθρώπινο δυναμικό. Λειτουργούν με το δικό τους μοναδικό τρόπο και βασίζονται στα δικά τους αποκλειστικά χαρακτηριστικά. Οι οργανισμοί αυτοί διαμορφώνουν μια απόλυτα μοναδική προσωπικότητα. Σύμφωνα με τον Παρδάλη (2005), παραδείγματα τέτοιων οργανισμών μπορεί να θεωρηθεί η IBM και η Hewlett Packard.

Υπάρχουν όμως και οργανισμοί των οποίων η αποτελεσματικότητα οφείλεται στη διαμόρφωση της δομής και της λειτουργίας τους ανάλογα με τις απαιτήσεις του εξωτερικού

περιβάλλοντος. Δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στη διαφοροποίηση και την ανταγωνιστικότητα, στη δημιουργία σχέσεων αλληλεπίδρασης με άλλους οργανισμούς και συνδέονται με στοιχεία του ανταγωνισμού και της καινοτομίας.

Συνδυάζοντας τις δύο αυτές διαστάσεις, οι 30 παράμετροι αποτελεσματικότητας ταξινομούνται σε τέσσερις υποομάδες, σε τέσσερα τεταρτημόρια. (Σχήμα 4.1). Οι παράμετροι που περιλαμβάνονται σε κάθε τεταρτημόριο αντικατοπτρίζουν συγκεκριμένα πρότυπα συμπεριφοράς, αξιών και αρχών.

**Σχήμα 4.1 THE COMPETING VALUES FRAMEWORK**



Quinn R.E. Cameron S.Kim, “Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework”, Addison-Wesley, New York, USA, 1999, p.p.32

Μέσα από το διάγραμμα αυτό γίνεται φανερό ότι οι παράμετροι αποτελεσματικότητας που ταξινομούνται στα δύο επάνω τεταρτημόρια χαρακτηρίζονται από ευελιξία, σε αντίθεση με τις παραμέτρους που ταξινομούνται στα δύο κάτω τεταρτημόρια οι οποίες χαρακτηρίζονται από σταθερότητα. Επίσης, οι παράμετροι που εντοπίζονται στα δύο αριστερά τεταρτημόρια χαρακτηρίζονται από εσωστρέφεια, ενώ στα δύο δεξιά από εξωστρέφεια.

Οι σχέσεις αντίθεσης μεταξύ των παραμέτρων μπορούν να εντοπισθούν και στα διαγώνια τεταρτημόρια. Οι παράμετροι του επάνω αριστερά τεταρτημορίου χαρακτηρίζονται από ευελιξία και εσωστρέφεια. Ακριβώς το αντίθετο συμβαίνει με τις παραμέτρους του κάτω δεξιά τεταρτημορίου οι οποίες χαρακτηρίζονται από σταθερότητα και εξωστρέφεια. Επίσης

οι παράμετροι του επάνω δεξιά τεταρτημορίου χαρακτηρίζονται από ευελιξία και εξωστρέφεια, σε αντίθεση με τις παραμέτρους του κάτω αριστερά τεταρτημορίου οι οποίοι χαρακτηρίζονται από σταθερότητα και εσωστρέφεια.

Επομένως είναι φανερό ότι το κύριο χαρακτηριστικό στο μοντέλο των R.E. Quinn και K.S. Cameron είναι οι σχέσεις αντίθεσης. Οι παράμετροι αποτελεσματικότητας και επομένως και οι αξίες που απορρέουν από αυτές τοποθετούνται με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να δημιουργούν αντιθέσεις.

Το θεωρητικό αυτό μοντέλο παρουσιάζει την ικανότητα ερμηνείας της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα στα πλαίσια του οργανισμού. Η οργανωσιακή κουλτούρα, όπως έχει ήδη αναφερθεί, αντικατοπτρίζει τη συμπεριφορά, τις αξίες, τις αρχές των μελών του οργανισμού, άρα και τον ίδιο τον οργανισμό. Επομένως το CVF ερμηνεύοντας τη συμπεριφορά, τις αξίες και τις αρχές των μελών του οργανισμού, ουσιαστικά ερμηνεύει και την ίδια τη κουλτούρα του οργανισμού.

#### **4.3.1.2 Τύποι Οργανωσιακής Κουλτούρας των R.E. Quinn και K.S. Cameron**

Τα τέσσερα τεταρτημόρια που προήλθαν από την ταξινόμηση των 30 παραμέτρων αποτελεσματικότητας αντιστοιχούν σε τέσσερις διαφορετικούς τύπους οργανωσιακής κουλτούρας με αντίθετους προσανατολισμούς, παραδοχές, πρακτικές και αξίες. Στη συνέχεια της εργασίας αυτής γίνεται προσπάθεια να παρουσιασθούν τα χαρακτηριστικά του κάθε τύπου κουλτούρας.

Το άνω αριστερά τεταρτημόριο αντιπροσωπεύει την **Κουλτούρα της Οικειότητας** (Clan Culture). Οι οργανισμοί που εμφανίζουν αυτού του είδους την κουλτούρα παρουσιάζουν ένα έσω-επιχειρησιακό προσανατολισμό και έντονη ευελιξία. Κοινές αξίες και στόχοι, ισχυρή συνοχή και συμμετοχή των εργαζομένων και μια αίσθηση του “εμείς” διακρίνει τους οργανισμούς αυτούς.

Τα μέλη των οργανισμών έχουν έντονες διαπροσωπικές σχέσεις, έτσι ώστε να δημιουργείται μέσα στον οργανισμό ένα κλίμα οικειότητας. Αισθάνονται ότι δεν εργάζονται απλά στον οργανισμό, αλλά τον θεωρούν σαν κάτι δικό τους.

Το εργασιακό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα φιλικό. Αντί των κανόνων και των διαδικασιών, των ιεραρχιών ή των ανταγωνιστικών κέντρων του κέρδους και των αγορών, κυριαρχεί η ομαδική εργασία, τα προγράμματα συμμετοχής των υπαλλήλων και η εταιρική δέσμευση (Quchi, 1981).

Ο ηγέτης θεωρείται περισσότερο ως μέντορας. Ο οργανισμός παρουσιάζει ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό, σέβεται τον εργαζόμενο και τον αγοραστή. Με άλλα λόγια ο άνθρωπος μπαίνει στο επίκεντρο αυτής της οργανωσιακής φιλοσοφίας.

Το κάτω αριστερά τεταρτημόριο αντιπροσωπεύει την **Κουλτούρα της Ιεραρχίας** (Hierarchy Culture). Στους οργανισμούς που παρουσιάζουν αυτού του είδους την κουλτούρα, υπάρχουν σαφώς προκαθορισμένες και τυπικές σχέσεις. Οι οργανισμοί αυτοί εμφανίζουν έντονο εσω-επιχειρησιακό προσανατολισμό, με έντονη προσήλωση στη σταθερότητα και τον έλεγχο. Οι αλλαγές αποφεύγονται και το εργασιακό περιβάλλον είναι εξαιρετικά τυποποιημένο.

Οι ηγέτες είναι ικανοί διαχειριστές της κατάστασης και ο ρόλος τους είναι να εξασφαλίζουν την ομαλή και απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού.

Παραδείγματα οργανισμών που εμφανίζουν ιεραρχική κουλτούρα είναι γενικά οι δημόσιες υπηρεσίες και ειδικότερα τα σχολεία. Οι μεγάλοι κρατικοί οργανισμοί χαρακτηρίζονται ως ιεραρχικοί, όπως φαίνεται από τους μεγάλους αριθμούς τυποποιημένων διαδικασιών, τα πολλά ιεραρχικά επίπεδα και την έμφαση στους κανόνες.

Οι εργαζόμενοι είναι κάτω από σαφείς τυποποιημένους κανονισμούς και διαδικασίες κατά τη λήψη των αποφάσεων. Οι μηχανισμοί ελέγχου και υπευθυνότητας θεωρούνται ως κλειδιά για την επιτυχία.

Ρόλος του ηγέτη είναι να εξασφαλίζει την ομαλή και απρόσκοπτη λειτουργία τους. Μακροχρόνια ο στόχος τους είναι η υψηλή αποτελεσματικότητα.

Το άνω δεξιά τεταρτημόριο του CVF, (Σχήμα 4.1), αντιπροσωπεύει την **Κουλτούρα της Καινοτομίας** (Adhocracy Culture). Στους οργανισμούς που παρουσιάζουν το είδος της κουλτούρας αυτής, παρατηρείται έλλειψη κατανομής καθηκόντων καθώς εξασφαλίζεται μεγάλος βαθμός προσαρμοστικότητας στις καθημερινές εργασίες. Οι οργανισμοί που την υιοθετούν εστιάζουν την προσοχή τους στο εξω-επιχειρησιακό περιβάλλον. Για να μπορούν να προσαρμόζονται εύκολα και αποτελεσματικά στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον είναι αναγκαίο να διακρίνονται από μεγάλη ευελιξία.

Η ρίζα του όρου *ad hoc* προέρχεται από τα λατινικά, υπονοώντας κάτι το εξειδικευμένο και δυναμικό.

Το εργασιακό περιβάλλον τέτοιων οργανισμών χαρακτηρίζεται από δυναμισμό και δημιουργικότητα. Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες. Οι ηγέτες των οργανισμών αυτών είναι ιδιαίτερα δυναμικά άτομα.

Βασικά τους χαρακτηριστικά είναι η καινοτομία στη σκέψη και οι πρωτοποριακές πρωτοβουλίες και ο προσανατολισμός προς το ρίσκο (Rogalsky, 1999). Τα στοιχεία που κυριαρχούν στον οργανισμό είναι ο πειραματισμός και η καινοτομία. Η έμφαση δίνεται στην απόκτηση της νέας γνώσης και η επιτυχία εστιάζεται στη μοναδικότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών.

Παραδείγματα οργανισμών που εμφανίζουν το είδος αυτό της κουλτούρα θεωρούνται οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο χώρο της ανάπτυξης λογισμικού, βιοϊατρικής, αεροναυπηγικής και συμβουλευτικών υπηρεσιών.

Αρκετοί οργανισμοί του δυτικού κόσμου υιοθετούν όλο και περισσότερο το είδος αυτό της οργανωσιακής κουλτούρας, το οποίο κάποιος ερευνητής χαρακτήρισαν ως “οργανωμένη αναρχία”.

Το τελευταίο τεταρτημόριο του CVF, το οποίο βρίσκεται κάτω δεξιά του διαγράμματος (Σχήμα 4.1) αντιπροσωπεύει την **Κουλτούρα της Αγοράς (Market Culture)**. Η φιλοσοφία των οργανισμών που υιοθετούν το είδος της κουλτούρας αυτής εστιάζουν στο εξω-επιχειρησιακό περιβάλλον, με έντονα τα στοιχεία του ελέγχου και της σταθερότητας.

Το εργασιακό περιβάλλον των οργανισμών αυτών χαρακτηρίζεται από την έντονη επιθυμία υλοποίησης των στόχων. Τόσο οι ηγέτες όσο και τα υπόλοιπα μέλη τους διακρίνονται από φιλοδοξία και ανταγωνιστικότητα. Τα μέλη των οργανισμών αυτών επιδιώκουν την επιτυχία των εταιρικών στόχων και μέσω αυτών και των προσωπικών τους στόχων.

Βασική επιδίωξη είναι η εξασφάλιση ολοένα μεγαλύτερου μεριδίου στην αγορά και η διεξόδυση σε περισσότερες και νέες αγορές.

Οι αξίες – πυρήνες που κατευθύνουν την κουλτούρα των οργανισμών αυτού του τύπου, είναι η ανταγωνιστικότητα και η παραγωγικότητα. Στρατηγικός στόχος είναι να οδηγηθεί ο οργανισμός προς την αποτελεσματικότητα και τα κέρδη.

Στον πιο κάτω πίνακα παρατίθενται ταξινομημένα τα κύρια στοιχεία των τεσσάρων διαφορετικών τύπων κουλτούρας όπως τους παρουσιάζουν οι R.E. Quinn και K.S. Cameron. (Παρδάλης, 2005, 122).

**Πίνακας 4.1**

**ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΘΕΩΡΙΑ, ΗΓΕΣΙΑ, ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ CVF**

<b>CLAN CULTURE</b>		<b>ADHOCRACY CULTURE</b>	
<b>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΤΗ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Μέντορας</li> <li>➤ Πατρική Φιγούρα</li> </ul>	<b>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΤΗ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Καινοτόμος</li> <li>➤ Οραματιστής</li> <li>➤ Επιχειρηματίας</li> </ul>
<b>ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Υψηλό Ηθικό</li> <li>➤ Ενδυνάμωση Ανθρώπινου Δυναμικού</li> </ul>	<b>ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Δημιουργικότητα</li> <li>➤ Νεωτερισμοί</li> </ul>
<b>ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΘΕΩΡΙΑ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Η Συμμετοχή Ενισχύει την Αφοσίωση</li> </ul>	<b>ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΘΕΩΡΙΑ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Η Καινοτομία Εξασφαλίζει το Μέλλον</li> </ul>
<b>HIERARCHY CULTURE</b>		<b>MARKET CULTURE</b>	
<b>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΤΗ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Συντονιστής</li> <li>➤ Οργανωτής</li> <li>➤ Ελεγκτής</li> </ul>	<b>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΤΗ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ανταγωνιστικός</li> <li>➤ Απαιτητικός</li> </ul>
<b>ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Χαμηλό Κόστος</li> <li>➤ Σταθερότητα</li> </ul>	<b>ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Εξασφάλιση Μεριδίων Αγοράς</li> <li>➤ Επίτευξη Στόχων</li> <li>➤ Αντιμετώπιση Ανταγωνισμού</li> </ul>
<b>ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΘΕΩΡΙΑ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ο Έλεγχος βάσει της Αποτελεσματικότητας</li> </ul>	<b>ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΘΕΩΡΙΑ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Η Ανταγωνιστικότητα Ενισχύει την Παραγωγικότητα</li> </ul>

**4.3.2 Το Ποσοτικό Μοντέλο των R.E. Quinn και K.S. Cameron: The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί έχουν γίνει πολλές προσπάθειες, έτσι ώστε να γίνει κατορθωτή η ποσοτική προσέγγιση της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας. Οι Quinn και Cameron



ανέπτυξαν μια τέτοια προσέγγιση, βασιζόμενοι πάνω στο “Θεωρητικό Πλαίσιο των Ανταγωνιστικών Αξιών” (CVF). Το ποσοτικό αυτό εργαλείο είναι γνωστό με την ονομασία “The Organizational Culture Assessment Instrument” (OCAI) (Παράρτημα II, Πίνακας 1).

Το ερωτηματολόγιο αυτό είναι σχετικά απλό. Το γεγονός αυτό καθιστά τη διεξαγωγή της έρευνας περισσότερο επιτυχημένη αφού πραγματοποιούνται λιγότερα λάθη. Οι ερωτώμενοι μπορούν με ευκολία να δώσουν απαντήσεις στα ερωτήματα της έρευνας. Η έκταση του είναι περιορισμένη, αφού ο κάθε ερωτώμενος καλείται να δώσει απαντήσεις σε έξι μόνο ερωτήματα. Ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωση του είναι πολύ περιορισμένος με αποτέλεσμα να μειώνεται η πιθανότητα να το συμπληρώσει κάποιος βιαστικά και επομένως απρόσεκτα.

Το OCAI παρουσιάζει δύο ακόμα πλεονεκτήματα. Είναι ένα ποσοτικό μοντέλο μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας το οποίο είναι βασισμένο πάνω στο CVF, επομένως βασίζεται πάνω σε παραμέτρους αποτελεσματικότητας. Αποτελεί δηλαδή ένα εργαλείο το οποίο μελετά την οργανωσιακή κουλτούρα υπό το πρίσμα της αποτελεσματικότητας.

Πρόκειται επίσης για ένα δυναμικό και όχι στατικό εργαλείο. Αποτυπώνει όχι μόνο την παρούσα κατάσταση της κουλτούρας του οργανισμού, αλλά και την κατάσταση την οποία επιθυμούν να διαμορφωθεί η κουλτούρα στα επόμενα χρόνια.

#### **4.3.2.1 Εφαρμογή του OCAI**

Το OCAI αποτελεί ένα μοντέλο μέτρησης κλίμακας σταθερού άθροίσματος. Ο ερωτώμενος καλείται να αξιολογήσει έξι διαστάσεις – κλειδιά της οργανωσιακής κουλτούρας. Επομένως το OCAI αποτελείται από έξι ενότητες. Κάθε ενότητα αντιστοιχεί σε μία από τις έξι παραμέτρους που προσδιορίζουν την έννοια της κουλτούρας. Συγκεκριμένα καλείται να δώσει απαντήσεις σε έξι επιμέρους ερωτήματα, προκειμένου να αποτυπωθεί η κουλτούρα ενός οργανισμού. Για κάθε ερώτημα ο ερωτώμενος πρέπει να κατανείμει 100 βαθμούς στις τέσσερις εναλλακτικές επιλογές. Στην εναλλακτική που τον αντιπροσωπεύει περισσότερο δίνει τους περισσότερους βαθμούς. Στη συνέχεια δίνει ολοένα και λιγότερους βαθμούς στην επιλογή που τον αντιπροσωπεύει λιγότερο. Το άθροισμα των βαθμών που πρέπει να δίνονται στις τέσσερις εναλλακτικές επιλογές πρέπει να είναι 100. Η διαδικασία αυτή ακολουθείται για την κάθε μία από τις έξι ερωτήσεις και τις αντίστοιχες τέσσερις εναλλακτικές επιλογές.

Με τη διαδικασία αυτή οι ερωτώμενοι δεν δηλώνουν απλά αν συμφωνούν ή διαφωνούν με μία διάσταση, αλλά και το βαθμό στον οποίο τους εκφράζει η κάθε επιλογή.

Αποτυπώνοντας το βαθμό της έντασης με τον οποίο συμφωνούν ή διαφωνούν οι ερωτώμενοι, γίνεται φανερό ότι ακόμα και οι οργανισμοί που παρουσιάζουν τον ίδιο τύπο κουλτούρας, εμφανίζουν τελικά διαφορές. Επομένως εξάγεται το συμπέρασμα ότι η κουλτούρα του κάθε οργανισμού είναι τόσο μοναδική, όσο μοναδικός είναι και ο κάθε οργανισμός.

Στη συνέχεια παρατίθενται οι έξι παράγοντες της οργανωσιακής κουλτούρας (Quinn & Cameron 1999, Cameron 2004).

Ο πρώτος παράγοντας είναι τα **“Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά”** του κάθε οργανισμού. Με τον όρο αυτό εννοείται το κλίμα που επικρατεί στον οργανισμό. Οι συνθήκες κάτω από τις οποίες τα μέλη του οργανισμού καλούνται να δραστηριοποιηθούν έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Αναφέρεται στο κατά πόσο επικρατεί φιλικό και οικογενειακό περιβάλλον ή απλά ισχύουν τυπικές σχέσεις. Αν υπάρχει έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των μελών του και αν η λειτουργία του βασίζεται σε κανόνες και διαδικασίες.

Ο δεύτερος παράγοντας που καθορίζει τον τύπο της κουλτούρας που επικρατεί σε ένα οργανισμό είναι ο **“Χαρακτήρας της Ηγεσίας”**. Αναφέρεται στον τρόπο που λειτουργεί ο ηγέτης του οργανισμού. Δίνεται έμφαση στα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για να αξιολογηθεί η ικανότητα των ηγετικών στελεχών. Αναλύεται η φιλοσοφία του κάθε οργανισμού όσο αφορά την έννοια του ηγέτη, τις υποχρεώσεις του, τα δικαιώματα και τις ενέργειες του.

Τρίτος παράγοντας είναι η **“Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού”**. Αναφέρεται στον τρόπο αντιμετώπισης των μελών του οργανισμού. Εμφανίζει τα συστήματα που αναφέρονται στον τρόπο διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Με τον τρόπο αυτό ελέγχεται ο ανθρωποκεντρικός ή μη χαρακτήρας του κάθε οργανισμού.

Ο τέταρτος παράγοντας που προσδιορίζει την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας είναι ο **“Συνδεδετικός Ιστός”** του οργανισμού. Αναφέρεται σε όλα εκείνα τα στοιχεία που κρατούν συνδεδεμένο τον οργανισμό. Παρουσιάζει κάθε στοιχείο που εξασφαλίζει τη συνοχή μέσα στον οργανισμό.

Ο πέμπτος παράγοντας είναι ο “**Στρατηγικός Προσανατολισμός**”. Αντιπροσωπεύει την τάση που φαίνεται να παρουσιάζει ο κάθε οργανισμός αναφορικά με τη στρατηγική του. Προσδιορίζει ποιοι είναι οι παράγοντες που καθορίζουν τον στρατηγικό σχεδιασμό του κάθε οργανισμού.

Ο έκτος και τελευταίος παράγοντας είναι τα “**Κριτήρια Επιτυχίας**”. Αναφέρεται στα κριτήρια εκείνα τα οποία καθορίζουν την επιτυχημένη ή μη πορεία του οργανισμού. Τα κριτήρια επιτυχίας καθορίζονται από τις αποφάσεις που λαμβάνονται, και τις ενέργειες που γίνονται σε κάθε περίπτωση.

Μετά τη βαθμολόγηση του ερωτηματολογίου από τους ερωτώμενους, γίνεται η συγκέντρωση και επεξεργασία των βαθμολογιών. Συγκεντρώνονται όλοι οι βαθμοί που έχουν δοθεί στις εναλλακτικές που ορίζονται ως “Α” σε κάθε μια από τις έξι ερωτήσεις. Αθροίζονται δηλαδή οι βαθμοί των 1Α, 2Α, 3Α, 4Α, 5Α και 6Α.

$$\text{Δηλαδή } \Sigma A = 1A+2A+3A+4A+5A+6A$$

Στη συνέχεια το άθροισμα αυτό διαιρείται δια έξι, έτσι ώστε να προκύψει η μέση βαθμολογία για τις “Α” εναλλακτικές επιλογές.

Η ίδια ακριβώς διαδικασία ακολουθείται και για τις άλλες τρεις εναλλακτικές απαντήσεις (Παράρτημα ΙΙ, Πίνακας 2).

Το ΟCAI δίνει την δυνατότητα να παρουσιασθεί τόσο η παρούσα κατάσταση της οργανωσιακής κουλτούρας, τόσο και η κατάσταση που θα επιθυμούσαν τα μέλη του οργανισμού να επικρατήσει στο μέλλον, έτσι ώστε ο οργανισμός να καταστεί πιο αποτελεσματικός. Για το σκοπό αυτό οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν την ίδια ερώτηση δύο φορές. Στην πρώτη φορά καλούνται να δώσουν βαθμολογία στις τέσσερις εναλλακτικές επιλογές που αφορούν την “Τρέχουσα Κατάσταση” του οργανισμού. Στην δεύτερη δίνουν βαθμολογία στις τέσσερις εναλλακτικές με βάση την “Επιθυμητή Κατάσταση” της κουλτούρας του οργανισμού.

#### **4.3.2.2. Παρουσίαση των Αποτελεσμάτων του ΟCAI**

Όπως συμβαίνει με όλα τα ποσοτικά μοντέλα, έτσι και το ΟCAI καταλήγει σε αριθμητικά αποτελέσματα. Είναι γεγονός ότι οι αριθμοί παρέχουν αξιοπιστία και ακρίβεια. Στις

περιπτώσεις όμως που επιδιώκεται η ανάλυση ποιοτικών εννοιών με ποσοτικά μοντέλα, είναι δυνατόν να δημιουργηθούν προβλήματα στην κατανόηση, ερμηνεία και αξιοποίηση των αποτελεσμάτων.

Για την όσο το δυνατόν περισσότερη αποτελεσματική αξιοποίηση των ποσοτικών αποτελεσμάτων μιας ποιοτικής έννοιας, η προσέγγιση γίνεται με επιτυχία μέσα από μια διαγραμματική απεικόνιση. Ο κάθε ερευνητής μπορεί ευκολότερα να κατανοήσει και να ερμηνεύσει τις διάφορες υπό μελέτη μεταβλητές, καθώς ο άνθρωπος αντιλαμβάνεται περισσότερο ικανοποιητικά τις εικόνες.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί με το OCAI επιδιώκεται η ανάλυση της οργανωσιακής κουλτούρας, μιας αμιγώς ποιοτικής έννοιας. Τα αριθμητικά αποτελέσματα που αναφέρονται στις έξι παραμέτρους αποτελεσματικότητας που καθορίζουν και περιγράφουν την έννοια της κουλτούρας, παραθέτονται μέσα από μια γραφική παράσταση.

Η διαδικασία που ακολουθείται αποτελείται από δύο βασικά βήματα. Στο πρώτο βήμα χρησιμοποιούνται οι μέσες βαθμολογίες, έτσι όπως έχουν προκύψει μέσα από τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου του OCAI (Παράρτημα II, Πίνακας 2). Οι βαθμολογίες αυτές τοποθετούνται πάνω στο σχήμα που είναι γνωστό με το όνομα “The Competing Values Framework” (Σχήμα 4.2).

Στο σχήμα αυτό σύρονται δύο άξονες οι οποίοι τέμνουν διαγώνια τα τέσσερα τεταρτημόρια. Οι άξονες αυτοί είναι αριθμημένοι σε εκατοστιαία βάση, όπως δηλαδή και η βαθμολόγηση των τεσσάρων εναλλακτικών απαντήσεων στις έξι παραμέτρους.

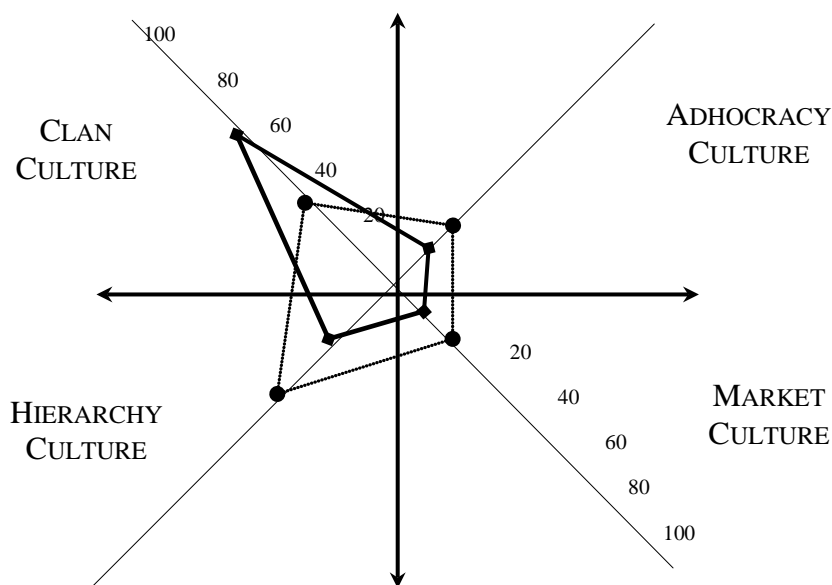
Η μέση βαθμολογία Α αναφέρεται στην Κουλτούρα της Οικειότητας και για το λόγο αυτό τοποθετείται πάνω στον διαγώνιο άξονα που τέμνει το επάνω αριστερό τεταρτημόριο. Η μέση βαθμολογία Β, η οποία αναφέρεται στην Κουλτούρα της Καινοτομίας, τοποθετείται στη διαγώνιο στο επάνω δεξί τεταρτημόριο. Η μέση βαθμολογία Γ που αντικατοπτρίζει την Κουλτούρα της Αγοράς, τοποθετείται στη διαγώνιο στο κάτω δεξί τεταρτημόριο. Τέλος η μέση βαθμολογία Δ που αντιστοιχεί στην Κουλτούρα της Ιεραρχίας, τοποθετείται στη διαγώνιο στο κάτω αριστερά τεταρτημόριο.

Στο δεύτερο βήμα τα τέσσερα σημεία ενώνονται σχηματίζοντας ένα τετράπλευρο το οποίο αντικατοπτρίζει την εικόνα της υφιστάμενης κουλτούρας του οργανισμού. Παρουσιάζει δηλαδή την “Υφιστάμενη Κατάσταση”.

Η ίδια ακριβώς διαδικασία ακολουθείται και για τα αποτελέσματα που αναφέρονται στην “Επιθυμητή Κατάσταση”. Έτσι πάνω στο ίδιο διάγραμμα αποτυπώνονται τόσο η κουλτούρα που φαίνεται να επικρατεί σήμερα στον οργανισμό, όσο και εκείνη την οποία τα μέλη του οργανισμού θα επιθυμούσαν να επικρατεί τα επόμενα πέντε χρόνια.

## Σχήμα 4.2

### ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΡΕΧΟΥΣΑΣ & ΕΠΙΘΥΜΗΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ



Στο ανωτέρω σχήμα 4.2 παρουσιάζεται τόσο η “υφιστάμενη”, όσο και η “επιθυμητή” κατάσταση ενός υποθετικού οργανισμού. Το τετράπλευρο με την συνεχόμενη γραμμή εμφανίζει τον τύπο της κουλτούρας που φαίνεται να παρουσιάζει ο συγκεκριμένος οργανισμός σήμερα. Όπως είναι φανερό στον οργανισμό αυτό σήμερα φαίνεται να επικρατεί η κουλτούρα της οικειότητας, αφού εξασφαλίζει τη μεγαλύτερη βαθμολογία έναντι των άλλων τριών τύπων. Το τετράπλευρο που παρουσιάζεται με τη διακεκομμένη γραμμή εμφανίζει τον τύπο της κουλτούρας που τα μέλη του οργανισμού θα ήθελαν να επικρατήσει τα επόμενα χρόνια. Όπως παρουσιάζεται στο ανωτέρω σχήμα τα μέλη του συγκεκριμένου

υποθετικού οργανισμού θα ήθελαν να υπάρξει μια αλλαγή προς τον ιεραρχικό τύπο κουλτούρας προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί τα τέσσερα σημεία που προσδιορίζουν το σχήμα που λαμβάνει η κουλτούρα διαγραμματικά, προκύπτουν από τα αριθμητικά αποτελέσματα που αφορούν τις έξι ερωτήσεις οι οποίες αντιστοιχούν στις έξι παραμέτρους. Στη συνέχεια αποτυπώνεται γραφικά η εικόνα της κάθε παραμέτρου. Δηλαδή κατασκευάζεται το γράφημα της κάθε ερώτησης. Για παράδειγμα για την γραφική απεικόνιση της ερώτησης 1, χρησιμοποιούνται τα αποτελέσματα που έχουν δοθεί στις εναλλακτικές 1Α, 1Β, 1Γ και 1Δ. Με τον ίδιο ακριβώς τρόπο κατασκευάζονται και οι γραφικές παραστάσεις για τις άλλες ερωτήσεις.

Όσα έχουν αναφερθεί μέχρι τώρα αφορούν τον οργανισμό ως σύνολο. Όπως όμως έχει δηλωθεί ο κάθε οργανισμός απαρτίζεται από πολλές ομάδες. Κάθε ομάδα είναι πολύ πιθανόν να διαμορφώνει τη δική της φιλοσοφία, τη δική της κουλτούρα.

Σε κάθε εκπαιδευτικό οργανισμό, όπως και σε κάθε οργανισμό, η κατηγοριοποίηση των εργαζομένων σε υποομάδες μπορεί να γίνει με διάφορα κριτήρια. Μια ταξινόμηση θα μπορούσε να γίνει με βάση το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο ανήκει ο κάθε εκπαιδευτικός. Στο κυπριακό εκπαιδευτικό σύστημα, η ιεραρχία στα σχολεία Μέσης Εκπαίδευσης αποτελείται, εκτός από το διευθυντή της σχολικής μονάδας, τους Βοηθούς Διευθυντές Α΄, τους Βοηθούς Διευθυντές και τους Εκπαιδευτικούς. Επιπρόσθετα η κατηγοριοποίηση των εκπαιδευτικών θα ήταν δυνατό να γίνει με βάση το διδακτικό αντικείμενο τους, δηλαδή φιλόλογοι, μαθηματικοί, καθηγητές θετικών επιστημών, οικονομικών κ.ά.

Είναι δυνατόν η κάθε υποομάδα να χαρακτηρίζεται από ξεχωριστή φιλοσοφία. Ο εντοπισμός της τρέχουσας και επιθυμητής κουλτούρας της κάθε ομάδας είναι δυνατόν να γίνει μέσω του OCAI, με στόχο την όσο το δυνατόν καλύτερη και αξιόπιστη ερμηνεία της κυρίαρχης κουλτούρας του οργανισμού.

Η πληροφορία που παρέχει το OCAI αναφορικά με τον τύπο της κουλτούρας του κάθε οργανισμού είναι πολύ σημαντική. Εξασφαλίζεται ο έλεγχος του κατά πόσο η κουλτούρα του κάθε οργανισμού είναι συμβατή με τις απαιτήσεις του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος του. Επιπλέον, αναφορικά με την πληροφόρηση για την επιθυμητή κουλτούρα, δίνει την δυνατότητα μελέτης του κατά πόσο ο οργανισμός θα μπορέσει να αξιοποιήσει τις έξω-επιχειρησιακές του ευκαιρίες.

Το ίδιο ισχύει και για τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Πρέπει να εναρμονίζουν τον τρόπο λειτουργίας τους, την ίδια την κουλτούρα τους με βάση τις απαιτήσεις της κοινωνίας. Επιπρόσθετα μπορούν να διαπιστώσουν κατά πόσο η κουλτούρα που διαθέτουν μεγιστοποιεί την απόδοση των εργαζομένων. Τέλος μπορούν να διαπιστώσουν το είδος της κατάστασης που θα ήθελαν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι να επικρατεί στον οργανισμό τα επόμενα πέντε χρόνια, έτσι ώστε να βελτιώσουν τις παρεχόμενες από αυτούς υπηρεσίες και μεθόδους για αύξηση της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας και βελτίωση της αποδοτικότητας των μαθητών.

#### **4.3.2.3 Ανάλυση των Αποτελεσμάτων του OCAI**

Από όσα έχουν μέχρι τώρα αναφερθεί καθίσταται σαφές ότι το ποσοτικό μοντέλο των Quinn και Cameron παρέχει τη δυνατότητα, μέσω της συγκέντρωσης πληροφοριών, ανάλυσης της οργανωσιακής κουλτούρας όχι μόνο από ένα αλλά από πολλά και διαφορετικά πρίσματα. Με την κατανόηση και την κατάλληλη διαχείριση της γίνεται προσπάθεια επίτευξης του στόχου κάθε οργανισμού, που είναι η αύξηση της αποτελεσματικότητας του.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του OCAI, και τα γραφήματα τα οποία χρησιμοποιούνται, εντοπίζεται ο **“Τύπος της Κουλτούρας”** που επικρατεί στον οργανισμό, τόσο σε υφιστάμενο επίπεδο, όσο και σε επίπεδο στο οποίο τα μέλη του οργανισμού επιθυμούν να βρίσκεται ο οργανισμός στο μέλλον. Το τεταρτημόριο το οποίο παρουσιάζει τη μεγαλύτερη βαθμολογία υποδεικνύει την κουλτούρα του οργανισμού.

Η πληροφορία αυτή κρίνεται ως πολύ σημαντική. Η επιτυχία του κάθε οργανισμού εξαρτάται από την ύπαρξη της κατάλληλης κουλτούρας. Κάθε οργανισμός δραστηριοποιείται μέσα σε ένα περιβάλλον. Είναι επομένως απαραίτητο να γνωρίζει εάν η κουλτούρα που διαθέτει είναι συμβατή με τις απαιτήσεις του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και επιθυμητή από την κοινωνία.

Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί μπορούν να διαπιστώσουν κατά πόσο διαθέτουν την κουλτούρα εκείνη η οποία μεγιστοποιεί την απόδοση των εργαζομένων ανεξάρτητα από ιεραρχικό επίπεδο και ειδικότητα. Στη συνέχεια βάσει των αποτελεσμάτων του OCAI μπορούν να τροποποιήσουν το περιβάλλον της εργασίας τους έτσι ώστε να βελτιώσουν τις παρεχόμενες από αυτούς υπηρεσίες προς τους μαθητές.

Μέσω του OCAI, είναι επίσης δυνατόν να εντοπισθούν οι **“Διαφοροποιήσεις Τρέχουσας και Επιθυμητής Κουλτούρας”**. Η ανάλυση της διαφοράς ανάμεσα στο τι ισχύει σήμερα και τι υπάρχει επιθυμία να ισχύει στο μέλλον θεωρείται σημαντική. Στις περιπτώσεις που μέσα από τα γραφήματα εντοπίζονται διαφορές μεγαλύτερες από δέκα βαθμούς, θεωρείται ότι καθίσταται επιτακτική ανάγκη για αλλαγή της υφιστάμενης κουλτούρας.

Ένας τρίτος τύπος ανάλυσης των αποτελεσμάτων του OCAI, σχετίζεται με την **“Δύναμη της Κουλτούρας”**. Σύμφωνα με τους Quinn και Cameron το πόσο δυνατή είναι η κουλτούρα που κυριαρχεί σε κάθε οργανισμό εξαρτάται από το σύνολο των βαθμών που συγκεντρώνει και τη διαφορά που παρουσιάζει σε σύγκριση με τους άλλους τρεις τύπους. Όσο μεγαλύτερη βαθμολογία συγκεντρώνει τόσο μεγαλύτερη είναι η δύναμη της.

Οργανισμοί που δραστηριοποιούνται σε έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, συνήθως εμφανίζουν δυνατή και κυρίαρχη κουλτούρα. Οι οργανισμοί αυτοί φαίνεται να είναι αφοσιωμένοι στην επίτευξη καθορισμένων στόχων (Quinn & Cameron 1999).

Υπάρχουν όμως και άλλοι οργανισμοί, οι οποίοι λειτουργούν συνήθως σε συνθήκες όπου απαιτείται η ανάληψη καινοτόμων πρωτοβουλιών, η δημιουργική σκέψη και το υψηλό επίπεδο επιχειρηματικότητας, οι οποίοι δεν παρουσιάζουν δυνατή και κυρίαρχη κουλτούρα. Αντίθετα, φαίνεται να εμφανίζουν δύο, τρεις ή ακόμα και τους τέσσερις τύπους κουλτούρας.

Ο τέταρτος τύπος ανάλυσης των αποτελεσμάτων του OCAI που προτείνουν οι Quinn και Cameron σχετίζεται με την **“Συμφωνία των Παραμέτρων της Κουλτούρας”**. Ένας οργανισμός θεωρείται ότι διαθέτει κουλτούρα η οποία βρίσκεται σε αρμονία με τις παραμέτρους που την ορίζουν, όταν αυτές εστιάζονται στο ίδιο σύστημα αξιών όπως και η κουλτούρα. Έρευνες των Quinn και Cameron αποδεικνύουν ότι η ύπαρξη της αρμονίας αυτής εντοπίζεται συνήθως σε επιτυχημένους οργανισμούς, αν και η παρουσία της δεν εξασφαλίζει την επιτυχία. Όταν όμως όλα τα στοιχεία του οργανισμού στοχεύουν προς μία κοινή κατεύθυνση αυξάνονται οι πιθανότητες επιτυχίας.

Αντίθετα, η έλλειψη κοινού προσανατολισμού και η απουσία ομαδικού πνεύματος, μπορεί να επιφέρει χαμηλή αποδοτικότητα και να προκαλέσει συγκρούσεις. Η πληροφόρηση που μπορεί να έχει ένας οργανισμός για την αρμονική ή όχι κατάσταση στην οποία βρίσκεται, είναι δυνατόν να τον βοηθήσουν να λάβει σημαντικές αποφάσεις για πραγματοποίηση τυχόν αλλαγών.



Η πέμπτη ανάλυση που προτείνεται από τους Quinn και Cameron για τα αποτελέσματα του OCAI, αναφέρεται με την “**Σύγκριση με Οροθετημένα Πρότυπα**”. Με την ανάλυση αυτή οι οργανισμοί μπορούν να συγκρίνουν την κουλτούρα τους με την κουλτούρα που χαρακτηρίζει τον κλάδο στον οποίο ανήκουν.

Με έρευνες τους οι δημιουργοί του OCAI, περιγράφουν σε αδρό επίπεδο την φιλοσοφία που χαρακτηρίζει τους οργανισμούς του κάθε κλάδου (Quinn & Cameron 1999, Cameron 2004). Μέσω λοιπόν, του ποσοτικού αυτού μοντέλου, οι οργανισμοί μπορούν να προβούν σε συγκρίσεις της δικής τους κουλτούρας με εκείνη του κλάδου. Η σύγκριση αυτή είναι δυνατόν να προκαλέσει προβληματισμό αναφορικά με τη φιλοσοφία που τους διακατέχει.

Ο τελευταίος τύπος ανάλυσης των αποτελεσμάτων του OCAI, σχετίζεται με την “**Υπαρξη Τυποποιημένων Τάσεων**”. Οι δημιουργοί του OCAI έχουν προχωρήσει στην εφαρμογή του σε μια πληθώρα οργανισμών. Από τις έρευνες τους έχουν διαπιστώσει ότι τα στελέχη που βρίσκονται σε υψηλότερο ιεραρχικά επίπεδο παρουσιάζονται να είναι προσανατολισμένα προς την Κουλτούρα της Οικειότητας. Αντίθετα τα χαμηλόβαθμα στελέχη προσανατολίζονται προς την Κουλτούρα της Ιεραρχίας.

Ο τύπος της κουλτούρας που φαίνεται να εμφανίζεται, σύμφωνα με τις έρευνες, ως ο λιγότερο ισχυρός είναι η Κουλτούρα της Καινοτομίας. Τον τύπο αυτό της κουλτούρας φαίνεται να διαθέτουν λιγότεροι οργανισμοί συγκριτικά με τους τρεις άλλους τύπους κουλτούρας.

Αυτό όμως που μπορεί να χαρακτηριστεί ως το πλέον σημαντικό είναι ότι υπάρχουν τόσες κουλτούρες όσοι και οργανισμοί. Δεδομένου ότι ο κάθε οργανισμός είναι μία και μοναδική οντότητα, είναι λογικό να δημιουργεί μία και μοναδική κουλτούρα.

#### **4.3.2.4 Αξιοπιστία και Εγκυρότητα του OCAI**

Το CVF αποτελεί ένα μοντέλο ποσοτικής προσέγγισης της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας, το οποίο τυγχάνει διεθνούς αποδοχής. Το OCAI αποτελεί το ποσοτικό εργαλείο, την ποσοτική προέκταση του CVF.

Μέσα από έρευνες και ελέγχους αποδεικνύεται η στατιστική αξιοπιστία και εγκυρότητα του OCAI. Το γεγονός αυτό καθιστά το μοντέλο διεθνώς αποδεκτό στην ευρύτερη επιστημονική

κοινότητα. Έχει χρησιμοποιηθεί και συνεχίζει να χρησιμοποιείται σε έρευνες τόσο στην Αμερική και Ευρώπη, όσο και στην Ασία και Αυστραλία.

Το γεγονός αυτό αποδεικνύει ότι τυγχάνει εφαρμογής με τα ίδια αξιόπιστα και έγκυρα αποτελέσματα και σε διαφορετικού τύπου περιβάλλοντα. Έχει χρησιμοποιηθεί και εξακολουθεί να χρησιμοποιείται σε έρευνες που διεξάγονται σε διαφορετικό πολιτισμικό, πολιτικό, κοινωνικό, οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον. Το γεγονός αυτό αποδεικνύει ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί και στην περίπτωση της Κύπρου με τον ίδιο αποτελεσματικό, αξιόπιστο και έγκυρο τρόπο.

Πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι το CVF ως το θεωρητικό υπόβαθρο και το OCAI ως το ποσοτικό εργαλείο για την πραγματοποίηση ερευνών για την διαπίστωση της κουλτούρας των οργανισμών, έχει εφαρμοσθεί σε πλήθος οργανισμών με διαφορετικό αντικείμενο ενασχόλησης. Εκπαιδευτικοί, στρατιωτικοί, τουριστικοί, δημόσιοι και ιδιωτικοί οργανισμοί, είναι μερικά παραδείγματα στα οποία έχει εφαρμοσθεί με επιτυχία το OCAI.

Μια άλλη παράμετρος που πρέπει να αναφερθεί είναι ότι το OCAI παρουσιάζει την ίδια αξιοπιστία ανεξάρτητα από το μέγεθος του οργανισμού. Έχει εφαρμοσθεί στην περίπτωση του δήμου της Νέας Υόρκης καθώς και σε μικρότερους οργανισμούς με την ίδια αξιοπιστία. Το στοιχείο αυτό καταδεικνύει ότι μπορεί να εφαρμοσθεί με την ίδια επιτυχία και στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς στην Κύπρο.

Σημαντικό στοιχείο επίσης, θεωρείται και το ότι το μοντέλο αυτό εφαρμόζεται με την ίδια επιτυχία σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα του κάθε οργανισμού.

Εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο είναι ότι τα αποτελέσματα των ερευνών δεν έχουν απλά ακαδημαϊκό ενδιαφέρον, αλλά μπορούν να χρησιμοποιηθούν και σε πρακτικό επίπεδο (Sampson 2004). Πλήθος οργανισμών κατάρτισαν προγράμματα βασισμένα πάνω στο, OCAI με στόχο να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους.

Συμπερασματικά θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι το OCAI αποτελεί ένα αξιόπιστο και έγκυρο μοντέλο ποσοτικής προσέγγισης της οργανωσιακής κουλτούρας, το οποίο τυγχάνει διεθνούς αποδοχής. Μέσω του μοντέλου αυτού παρέχεται η δυνατότητα να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα τα οποία είναι δυνατόν να τύχουν πρακτικής εφαρμογής με σκοπό τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των οργανισμών.

Χρησιμοποιώντας επομένως το ΟCAI, το αποτέλεσμα που αναμένεται από την εκπόνηση της παρούσας διατριβής, είναι να εντοπισθούν εκείνοι οι παράγοντες που θα βοηθήσουν στη διαμόρφωση της “επιθυμητής” κουλτούρας στις σχολικές μονάδες της Κύπρου, με στόχο τόσο την αύξηση αποτελεσματικότητας τους όσο αφορά τις επιτυχίες των μαθητών, όσο και την άνετη και αποδοτικότερη εργασία των εκπαιδευτικών.

## **Κεφάλαιο 5**

### **Μεθοδολογική Προσέγγιση**

Στο Κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθήθηκε στην εργασία αυτή. Καταγράφεται η περιγραφή του δείγματος, η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την συλλογή των δεδομένων, η πιλοτική εφαρμογή του ερωτηματολογίου και γίνεται αναφορά στις δυσκολίες που παρουσιάστηκαν κατά τη διάρκεια της έρευνας.

#### **5.1. Σκοπός και Αντικείμενο της Έρευνας**

Σκοπός της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας είναι η καταγραφή και ανάλυση της υφιστάμενης κουλτούρας στις σχολικές μονάδες δευτεροβάθμιας δημόσιας εκπαίδευσης στην Κύπρο, καθώς και η απόκλιση που αυτή πιθανόν να παρουσιάζει από την κατάσταση που οι εκπαιδευτικοί θα επιθυμούσαν να ισχύει σε αυτές. Παράλληλα γίνεται προσπάθεια εντοπισμού εκείνων των παραγόντων οι οποίοι προκαλούν τις τυχόν αποκλίσεις από την “επιθυμητή” κατάσταση.

Ο λόγος ενασχόλησης με το συγκεκριμένο θέμα, οφείλεται στο γεγονός ότι, όπως πολλοί ερευνητές επισημαίνουν, η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας και συγκεκριμένα της σχολικής κουλτούρας, αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα που σχετίζεται με την επιτυχημένη ή όχι λειτουργία των εκπαιδευτικών οργανισμών. Η ύπαρξη ενός τύπου αποδοτικής κουλτούρας σε ένα ευαίσθητο τομέα, όπως είναι η παιδεία, είναι τεράστιας σημασίας ενόψει και της εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης που θέλει να εφαρμόσει το Υπουργείο Παιδείας της Κύπρου.

#### **5.2. Στόχοι της έρευνας**

Επιμέρους στόχοι της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας είναι να διερευνηθούν αν υπάρχουν ομοιότητες ή διαφορές ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς οι οποίοι διδάσκουν σε Γυμνάσια και σε Λύκεια όσο αφορά τη σχολική κουλτούρα. Ειδικότερα γίνεται προσπάθεια να διερευνηθούν οι τυχόν διαφορές στον τρόπο που αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί τη σχολική κουλτούρα ανάλογα με το φύλο, την ηλικία τους, το αντικείμενο το οποίο διδάσκουν, την μετεκπαίδευση και τα έτη προϋπηρεσίας τους.

### **5.3. Περιγραφή του Δείγματος**

Ο πληθυσμός της έρευνας αποτελείται από 200 εκπαιδευτικούς οι οποίοι απασχολούνται σε δημόσια σχολεία Μέσης Εκπαίδευσης στη Λεμεσό, τόσο σε Γυμνάσια όσο και σε Λύκεια. Το δείγμα αποτελείται από εκπαιδευτικούς, Βοηθούς Διευθυντές και Βοηθούς Διευθυντές Α΄. Από το δείγμα έχουν εξαιρεθεί οι Διευθυντές των σχολικών μονάδων, αφού μία από τις παραμέτρους της κουλτούρας αφορά τον χαρακτήρα της ηγεσίας, η οποία σύμφωνα με την βιβλιογραφία είναι αυτή η οποία δημιουργεί και διαχειρίζεται την κουλτούρα.

Στην ευρύτερη περιοχή της Λεμεσού, λειτουργούν 11 Λύκεια, και 18 Γυμνάσια. Παρά το γεγονός ότι ο αριθμός των γυμνασίων είναι μεγαλύτερος από των λυκείων, ο αριθμός των εκπαιδευτικών που διδάσκουν στις δύο βαθμίδες της εκπαίδευσης είναι σχεδόν ο ίδιος. Επιπρόσθετα θα πρέπει να αναφερθεί ότι μεγάλη μερίδα εκπαιδευτικών διδάσκει ταυτόχρονα τόσο σε Γυμνάσια, όσο και σε Λύκεια. Τόσο το γεγονός αυτό, όσο και το ότι ο αριθμός των εκπαιδευτικών που απασχολούνται στις δύο βαθμίδες της Εκπαίδευσης είναι περίπου ίσος, δημιούργησε την ανάγκη, το δείγμα της έρευνας να αποτελείται από 100 εκπαιδευτικούς στην κάθε βαθμίδα. Διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια σε 9 από τα 11 Λύκεια, και σε 13 από τα 18 Γυμνάσια. Έγινε προσπάθεια να επιλεγούν σχολεία που λειτουργούν τόσο σε κεντρικές περιοχές της Λεμεσού, όσο και στην περιφέρεια.

### **5.4. Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων**

Για τη λήψη των δεδομένων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος των ερωτηματολογίων. Σε όλους τους συμμετέχοντες στην έρευνα χορηγήθηκε το ερωτηματολόγιο το οποίο είναι γνωστό με την ονομασία “The Organizational Culture Assessment Instrument” (OCAI) (Παράρτημα II, Πίνακας 1).

Η υπεύθυνος της έρευνας μετά από άδεια του Διευθυντή της κάθε σχολικής μονάδας παρέδιδε τα ερωτηματολόγια στους εκπαιδευτικούς μαζί με ένα ενημερωτικό σημείωμα με τα στοιχεία της, τον σκοπό της μελέτης, την εθελοντική συμμετοχή και την διαβεβαίωση της ανωνυμίας των εκπαιδευτικών. Προκειμένου δε να αποφευχθούν παρανοήσεις κατά την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων κρίθηκε απαραίτητο να υπάρχει άμεση επαφή με τους ερωτώμενους. Για τον σκοπό αυτό η συγκέντρωση των ερωτηματολογίων υλοποιήθηκε μέσω προσωπικών συνεντεύξεων. Η έρευνα διεξήχθη μεταξύ 8 Ιανουαρίου 2013 και 8 Φεβρουαρίου 2013.

Από τα 100 ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν στα Λύκεια επεστράφησαν απαντημένα τα 93 (93%), ενώ από τα 100 που διανεμήθηκαν στα Γυμνάσια επεστράφησαν τα 91 (91%).

### **5.5. Άδεια Διεξαγωγής της Έρευνας**

Πριν την έναρξη διεξαγωγής της έρευνας ζητήθηκε και εξασφαλίσθηκε σχετική άδεια από το Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας και Αξιολόγησης του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού της Κυπριακής Δημοκρατίας (Παράρτημα ΙΙΙ).

### **5.6. Πιλοτική Εφαρμογή του ΟCAI**

Πριν την έναρξη διεξαγωγής της έρευνας κρίθηκε απαραίτητη η πιλοτική εφαρμογή του ερευνητικού εργαλείου ΟCAI. Το γεγονός ότι το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο δεν χρησιμοποιήθηκε σε έρευνα στην Κύπρο κατέστησε αναγκαία την ενέργεια αυτή. Χορηγήθηκε σε τυχαίο δείγμα 20 εκπαιδευτικών στο Λανίτειο Λύκειο Β' Λεμεσού, από τους οποίους ζητήθηκε αφού το συμπληρώσουν (20 Δεκεμβρίου 2012) να σημειώσουν τις παρατηρήσεις τους όσο αφορά την κατανόηση των οδηγιών συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου και της διατύπωσης των ερωτήσεων.

### **5.7. Στατιστική Ανάλυση**

Για την στατιστική ανάλυση και επεξεργασία των αποτελεσμάτων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το Στατιστικό Πακέτο για τις Κοινωνικές Επιστήμες (SPSS, v. 19, Statistical Package for the Social Science). Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων έγινε με εργαλεία της περιγραφικής στατιστικής, πίνακες συχνοτήτων και απεικόνιση διαγραμμάτων. Η στατιστική ανάλυση περιλαμβάνει ελέγχους t-test (για ισότητα μέσων δύο δειγμάτων) και ANOVA (Analysis of Variance) (για ισότητα μέσων για περισσότερα από δύο δείγματα).

## Κεφάλαιο 6

### Στατιστική Ανάλυση Αποτελεσμάτων

#### 6.1. Εισαγωγή

Όπως έχει ήδη αναφερθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο, για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας αυτής, έχει χρησιμοποιηθεί το στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS v.19

Αρχικά στην εργασία αυτή, έχει χρησιμοποιηθεί ο ζευγαρωτός έλεγχος t για δύο εξαρτημένα δείγματα (paired samples t-test), για την τρέχουσα και επιθυμητή κουλτούρα, για να μελετήσει διαφορές ανάμεσα στις δύο καταστάσεις.

Στη συνέχεια έχει χρησιμοποιηθεί ο έλεγχος t για δύο ανεξάρτητα δείγματα αρχικά για να μελετήσει πιθανές διαφορές των μέσων ανάμεσα σε γυμνάσιο και λύκειο, έπειτα διαφορές ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες, και τέλος για διαφορές ανάμεσα σε πτυχιούχους και κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου. Έχουν μελετηθεί οι διαφορές για κάθε τρέχουσα κουλτούρα, για κάθε επιθυμητή κουλτούρα, όπως και το χάσμα ανάμεσα στην επιθυμητή και την τρέχουσα κουλτούρα.

Τέλος έχει χρησιμοποιηθεί η ανάλυση διασποράς (One way ANOVA) για να μελετήσει πιθανές διαφορές των μέσων για τις κουλτούρες, ανάμεσα στις κατηγορίες της μεταβλητής ηλικία, ανάμεσα στις κατηγορίες της μεταβλητής χρόνια υπηρεσίας και ανάμεσα στις κατηγορίες της μεταβλητής ειδικότητα. Σε περίπτωση που υπήρχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές, έγινε χρήση του έλεγχου πολλαπλών συγκρίσεων L.S.D.

Έχουν κατασκευασθεί πίνακες και διαγράμματα, ιδανικά μέσα για την παρουσίαση των συχνοτήτων που δίνονται στην κάθε απάντηση.

Είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι το επίπεδο σημαντικότητας που έχει χρησιμοποιηθεί για όλους τους ελέγχους είναι  $\alpha=0,05$  το οποίο χρησιμοποιείται ευρέως στις κοινωνικές επιστήμες.

Για να μπορούμε να ερευνήσουμε τις υποθέσεις αυτές και να γίνει η χρήση των πιο πάνω παραμετρικών ελέγχων, πρέπει να μελετηθεί η προϋπόθεση ότι οι κατανομές των μεταβλητών (κουλτούρων) ακολουθούν την κανονική κατανομή. Έτσι, έχει χρησιμοποιηθεί πιο κάτω ο

έλεγχος Kolmogorov-Smirnov για κανονικότητα των κουλτούρων. Παρατηρείται από τον Πίνακα 6.1, ότι η κατανομή των περισσότερων κουλτούρων μπορούν να θεωρηθούν ότι δεν διαφέρουν από την κανονική κατανομή. Η τρέχουσα κουλτούρα αγοράς, η επιθυμητή κουλτούρα καινοτομίας, αγοράς και ιεραρχίας, όπως και η διαφορά της τρέχουσας από την επιθυμητή κουλτούρα αγοράς αποκλίνει της κανονικότητας. Λόγω του μεγάλου πλήθους του δείγματος ( $n=184$ ), όπως και του μεγάλου δείγματος σε υποκατηγορίες (55 άνδρες και 129 γυναίκες) και με χρήση του Κεντρικού Οριακού Θεωρήματος, οι μέσοι των κουλτούρων μπορεί να θεωρηθούν ότι προσεγγίζουν την κανονική κατανομή. Αυτό συνεπάγεται ότι η κατανομή των κουλτούρων κατά προσέγγιση δεν αποκλίνει της κανονικής κατανομής, οπότε θα ακολουθήσουν παραμετρικοί έλεγχοι.

Πίνακας 6.1: Έλεγχος Kolmogorov-Smirnov για Κανονικότητα των Κουλτούρων

Κουλτούρα	N	Normal Parameters		Most Extreme Differences			K.S. Z	p-value	
		Mean	Std. Deviation	Absolute	Positive	Negative			
Οικειότητας	Τρέχουσα	184	21,336	6,369	0,073	0,073	-0,038	0,987	0,284
Καινοτομίας		184	20,666	5,379	0,071	0,071	-0,059	0,967	0,307
Αγοράς		184	26,717	7,654	0,106	0,106	-0,059	1,434	0,033
Ιεραρχίας		184	31,282	7,779	0,094	0,094	-0,056	1,278	0,076
Οικειότητας	Επιθυμητή	184	28,913	5,623	0,111	0,111	-0,050	1,504	0,022
Καινοτομίας		184	26,776	5,406	0,145	0,145	-0,144	1,967	0,001
Αγοράς		184	20,122	4,705	0,142	0,096	-0,142	1,924	0,001
Ιεραρχίας		184	24,190	6,085	0,101	0,101	-0,060	1,368	0,047
Οικειότητας	Διαφορά	184	-7,577	9,291	0,070	0,063	-0,070	0,956	0,320
Καινοτομίας		184	-6,110	7,336	0,072	0,060	-0,072	0,980	0,292
Αγοράς		184	6,594	9,560	0,125	0,125	-0,090	1,700	0,006
Ιεραρχίας		184	7,092	9,514	0,070	0,070	-0,042	0,952	0,325

## 6.2. Περιγραφικά Χαρακτηριστικά του Δείγματος

Ο Πίνακας 6.2 που ακολουθεί δείχνει τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων που δόθηκαν από το δείγμα της έρευνας, αναφορικά με τα δημογραφικά τους στοιχεία. Στη συνέχεια γίνεται διαγραμματική απεικόνιση και εκτενέστερη ανάλυση των αποτελεσμάτων.

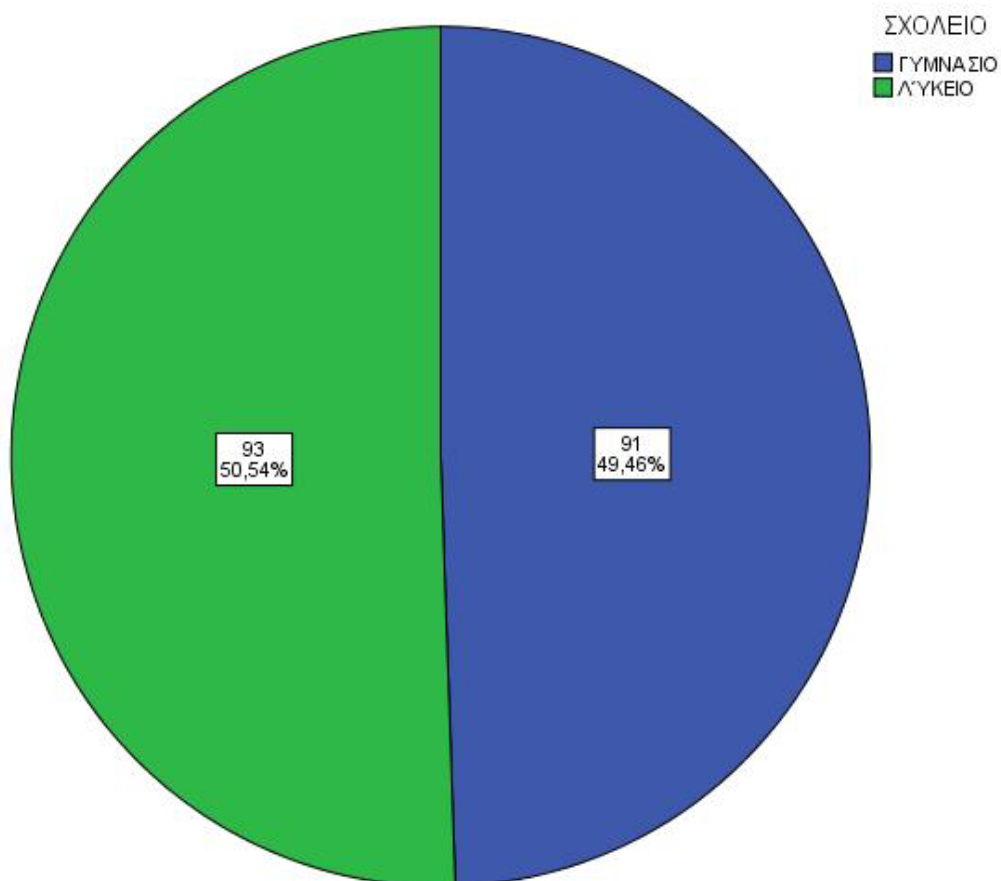
Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 184 εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης οι οποίοι διδάσκουν σε γυμνάσια και λύκεια της Λεμεσού.



Πίνακας 6.2: Περιγραφικά Χαρακτηριστικά του Δείγματος

ΦΥΛΟ			ΗΛΙΚΙΑ			ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ			ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ			ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ		
ΑΡΡΕΝ	55	29.9%	ΜΕΧΡΙ 35	13	7.07%	ΠΤΥΧΙΟ	184	100%	ΦΙΛΟΛΟΓΟΣ	49	26.63%	1 – 5	27	14.67%
ΘΗΛΥ	129	70.1%	36 - 45	90	48.91%	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	75	40.76%	ΘΕΤΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ	70	38.04%	6 – 10	41	22.28%
			46 – 55	60	32.61%	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	8	4.35%	ΟΙΚΟΝΟΜΟΛΟΓΟΣ	14	7.61%	11-15	46	25%
			56 – 63	21	11.41%				ΓΥΜΝΑΣΤΙΚΗ, ΤΕΧΝΗ, ΜΟΥΣΙΚΗ	13	7.07%	16-20	40	21.74%
									ΑΛΛΟ	38	20.65%	21-25	20	10.87%
												26 & ΑΝΩ	10	5.43%

Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 6.1, 93 (50.54%) εκπαιδευτικοί του δείγματος της παρούσας έρευνας, απασχολούνται στο Λύκειο και 91 (49.46%) στο Γυμνάσιο.

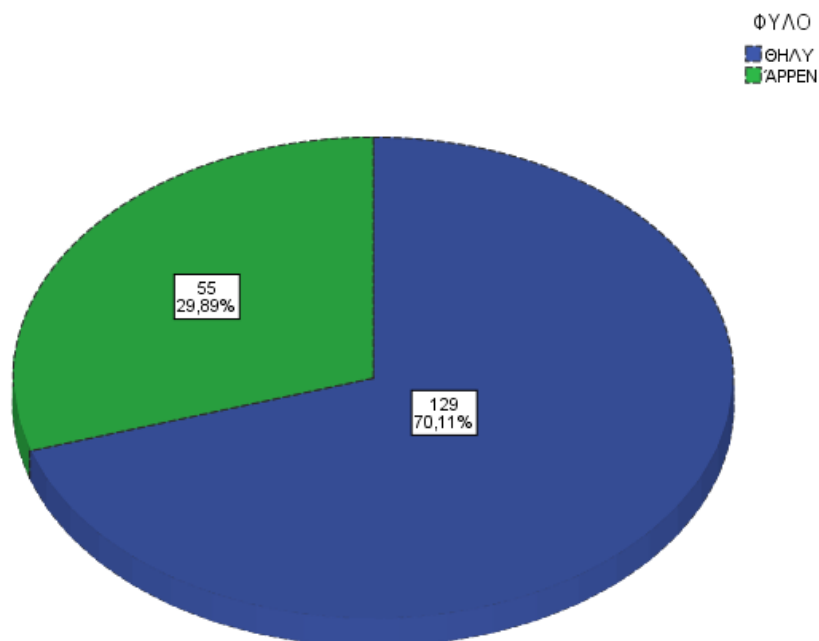


Διάγραμμα 6.1: Κατανομή Εκπαιδευτικών σε Γυμνάσιο και Λύκειο

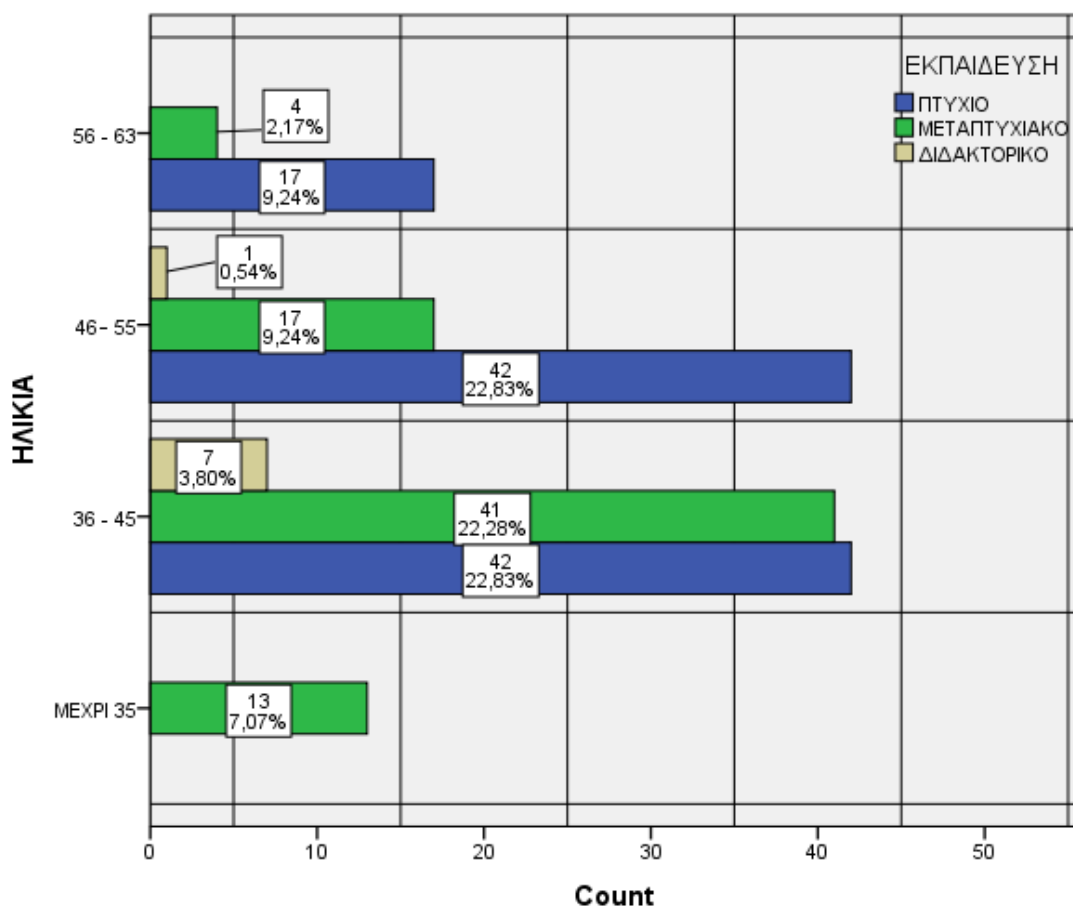
Στον Πίνακα 6.3 φαίνεται ότι πλειοψηφία του δείγματος αποτελείται από γυναίκες. Στην έρευνα έλαβαν μέρος 129 γυναίκες (70.1%) και 55 άνδρες (29.9%). Από τους 91 συμμετέχοντες στην έρευνα στο Γυμνάσιο οι 64 (70.3%) είναι γυναίκες και οι 27 (29.7%) άνδρες. Μεγαλύτερη εκπροσώπηση από τους άνδρες έχουν επίσης οι γυναίκες και στο Λύκειο. Από τους 93 εκπαιδευτικούς, οι 65 (69.9%) είναι γυναίκες και οι 28 (30.1%) άνδρες.

Πίνακας 6.3: Κατανομή Εκπαιδευτικών Γυμνασίου - Λυκείου Κατά Φύλο

		ΦΥΛΟ					
		ΘΗΛΥ			ΑΡΡΕΝ		
		Count	Row N %	Column N %	Count	Row N %	Column N %
ΓΥΜΝΑΣΙΟ		64	70,3%	49,6%	27	29,7%	49,1%
ΣΧΟΛΕΙΟ	Λ'ΥΚΕΙΟ	65	69,9%	50,4%	28	30,1%	50,9%
Total		129	70,1%	100,0%	55	29,9%	100,0%

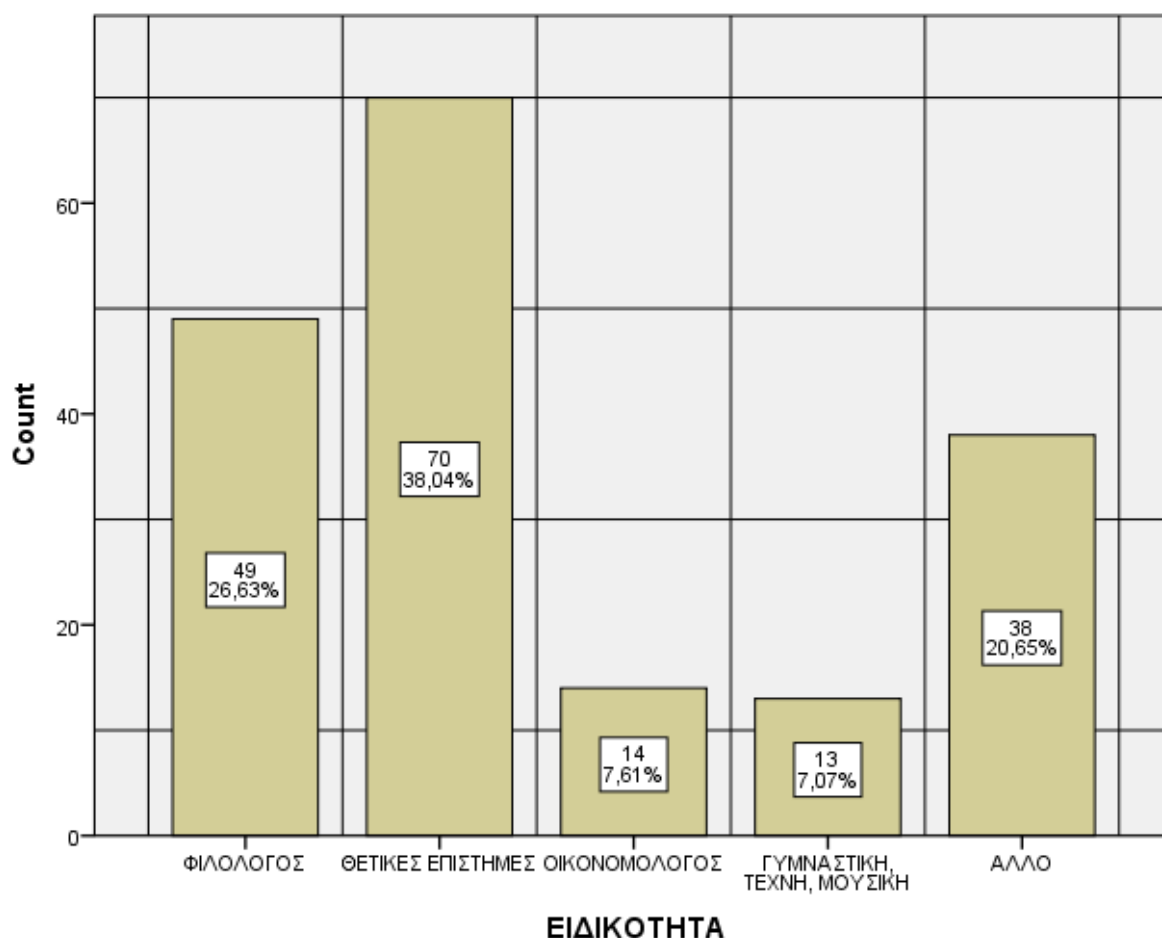


Διάγραμμα 6.2: Κατανομή Εκπαιδευτικών Κατά Φύλο



Διάγραμμα 6.3: Κατανομή Εκπαιδευτικών κατά Ηλικία και Εκπαίδευση

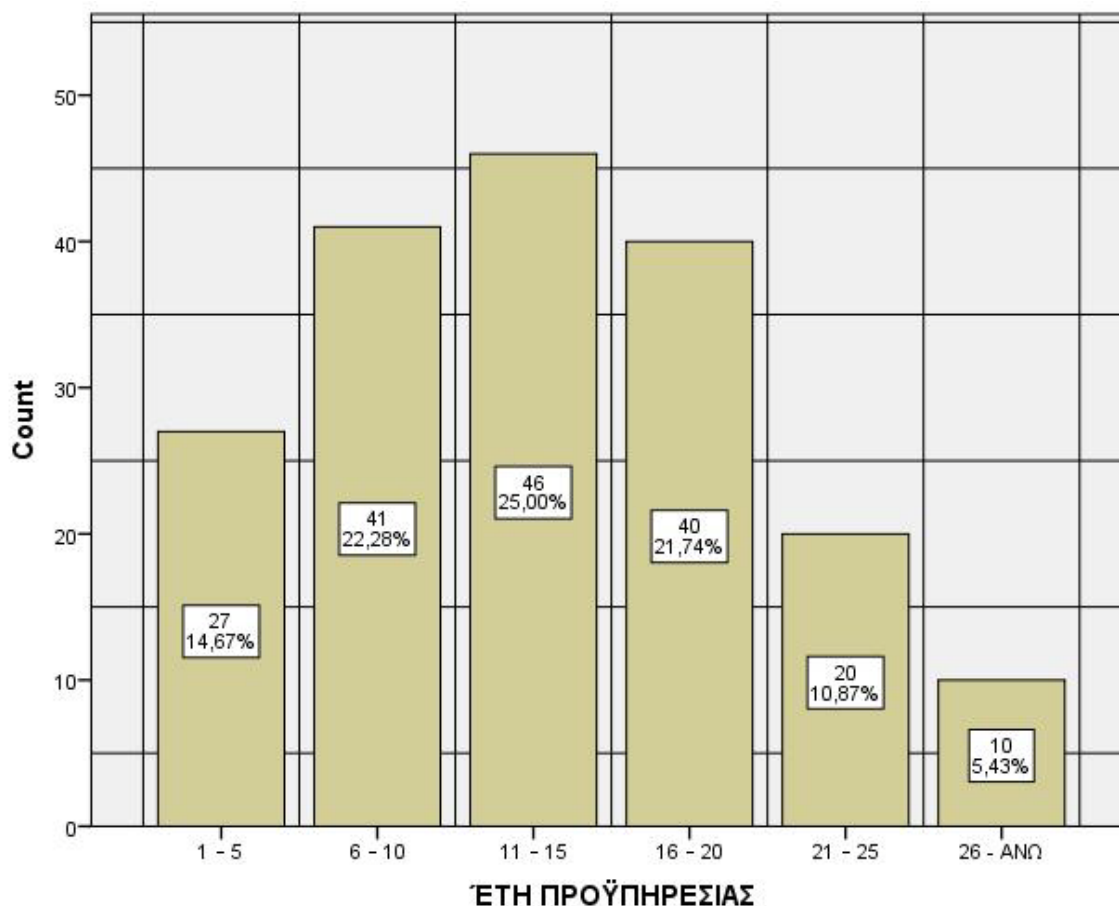
Το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών (48.91%) που συμμετείχαν στην έρευνα ανήκει στην ηλικιακή κατηγορία των 36 ως 45 ετών. Ένα μεγάλο επίσης ποσοστό (32.61%) ανήκει στην κατηγορία των 46 μέχρι 55 χρόνων, τα άτομα ηλικίας 56 ως 63 χρόνων αποτελούν το 11.41% του δείγματος, ενώ οι εκπαιδευτικοί ηλικίας μέχρι 35 χρόνων αποτελούν μόνο το 7.07%. Από τους εκπαιδευτικούς που συμμετείχαν στην έρευνα 7 άτομα (3.80%) ηλικίας 36 μέχρι 46 χρόνων και ένα (0.54%) ηλικίας 46 μέχρι 55 ετών είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου. Μεταπτυχιακό Δίπλωμα έχουν 75 (40.76%) εκπαιδευτικοί. Οι εκπαιδευτικοί ηλικίας μέχρι 35 ετών είναι όλοι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος. Επιπρόσθετα 41 άτομα (45.55%) ηλικίας 36 ως 45 χρόνων κατέχουν επίσης μεταπτυχιακό.



Διάγραμμα 6.4: Κατανομή Εκπαιδευτικών Κατά Ειδικότητα

Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 6.4 το μεγαλύτερο ποσοστό (38.04%) των εκπαιδευτικών που έλαβαν μέρος στην έρευνα διδάσκουν θετικές επιστήμες. Οι φιλόλογοι αποτελούν το 26.63%, ενώ οι οικονομολόγοι το 7.61%. Οι εκπαιδευτικοί που διδάσκουν Γυμναστική, Τέχνη και Μουσική αποτελούν το 7.07% του δείγματος της έρευνας, ενώ ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό (20.65%) διδάσκουν άλλο αντικείμενο.

Αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας, όπως παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 6.5 το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών (25%) που συμμετείχαν στην έρευνα έχουν προϋπηρεσία 11 ως 15 χρόνια. Ποσοστό 22.28% έχουν προϋπηρεσία 6 μέχρι 10 χρόνια, 21.74% διδάσκουν σε σχολεία 16 ως 20 χρόνια, ενώ 14.67% έχουν προϋπηρεσία 1 μέχρι 5 χρόνια. Μικρότερο ποσοστό εκπαιδευτικών (10.87%) έχουν προϋπηρεσία 21 ως 25 χρόνια, ενώ μόλις το 5.43% των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα έχουν προϋπηρεσία άνω των 26 ετών.



Διάγραμμα 6.5: Κατανομή Εκπαιδευτικών Ανάλογα με τα Χρόνια Προϋπηρεσίας

Πίνακας 6.4: Σύγκριση της Απόδοσης του Σχολείου με το Προηγούμενο Έτος

		ΣΧΟΛΕΙΟ			
		ΓΥΜΝΑΣΙΟ		ΛΥΚΕΙΟ	
		Count	Column N %	Count	Column N %
ΣΕ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟ ΈΤΟΣ, ΠΩΣ ΘΑ ΚΡΙΝΑΤΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΣΑΣ ΣΗΜΕΡΑ;	ΑΡΚΕΤΑ ΧΑΜΗΛΟΤΕΡΗ	0	,0%	0	,0%
	ΧΑΜΗΛΟΤΕΡΗ	2	2,2%	11	11,8%
	ΕΛΑΦΡΩΣ ΧΑΜΗΛΟΤΕΡΗ	20	22,0%	13	14,0%
	ΠΕΡΙΠΟΥ ΙΔΙΑ	47	51,6%	48	51,6%
	ΕΛΑΦΡΩΣ ΥΨΗΛΟΤΕΡΗ	14	15,4%	16	17,2%
	ΥΨΗΛΟΤΕΡΗ	8	8,8%	2	2,2%
	ΑΡΚΕΤΑ ΥΨΗΛΟΤΕΡΗ	0	,0%	3	3,2%
	ΣΥΝΟΛΟ	91	100,0%	93	100,0%

Σύμφωνα με τον Πίνακα 6.4 η πλειοψηφία (51.6%) των εκπαιδευτικών θεωρούν ότι η απόδοση του σχολείου τους σε σύγκριση με την προηγούμενη χρονιά είναι περίπου η ίδια.

Ένα σημαντικό ποσοστό (25.8%) θεωρεί ότι ήταν χαμηλότερη ή ελαφρώς χαμηλότερη, ενώ ένα επίσης σημαντικό ποσοστό (19.4%) θεωρεί ότι ήταν υψηλότερη ή ελαφρώς υψηλότερη. Αρκετά υψηλότερη σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος θεωρεί ότι ήταν μόνο το 3.2% των εκπαιδευτικών, ενώ κανένας εκπαιδευτικός δεν αξιολογεί την απόδοση του σχολείου του αρκετά χαμηλότερη.

### 6.3. Περιγραφή Αποτελεσμάτων Ερωτηματολογίου

Στην ενότητα αυτή καταγράφεται η αντίληψη των εκπαιδευτικών αναφορικά με τον τύπο της κουλτούρας που ισχύει στο σχολείο που διδάσκουν, καθώς επίσης και την κατάσταση που θα ήθελαν να επικρατεί στα Δημόσια Εκπαιδευτήρια Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης τα επόμενα χρόνια.

Το ερωτηματολόγιο OCAI που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα αποτελεί ένα μοντέλο μέτρησης κλίμακας σταθερού αθροίσματος. Ο ερωτώμενος καλείται να αξιολογήσει έξι διαστάσεις – κλειδιά της οργανωσιακής κουλτούρας. Επομένως το OCAI αποτελείται από έξι ενότητες. Κάθε ενότητα αντιστοιχεί σε μία από τις έξι παραμέτρους που προσδιορίζουν την έννοια της κουλτούρας. Συγκεκριμένα καλείται να δώσει απαντήσεις σε έξι επιμέρους ερωτήματα, προκειμένου να αποτυπωθεί η κουλτούρα ενός οργανισμού. Για κάθε ερώτημα ο ερωτώμενος πρέπει να κατανείμει 100 βαθμούς στις τέσσερις εναλλακτικές επιλογές. Στην εναλλακτική που τον αντιπροσωπεύει περισσότερο δίνει τους περισσότερους βαθμούς. Στη συνέχεια δίνει ολοένα και λιγότερους βαθμούς στην επιλογή που τον αντιπροσωπεύει λιγότερο. Το άθροισμα των βαθμών που πρέπει να δίνονται στις τέσσερις εναλλακτικές επιλογές πρέπει να είναι 100. Η διαδικασία αυτή ακολουθείται για την κάθε μία από τις έξι ερωτήσεις και τις αντίστοιχες τέσσερις εναλλακτικές επιλογές. Η διαδικασία αυτή γίνεται τόσο για την “υφιστάμενη”, όσο και για την “επιθυμητή” κατάσταση αναφορικά με την κουλτούρα που επικρατεί ή θα επιθυμούσαν να επικρατεί στο σχολείο τους.

Στον Πίνακα 6.5 συγκεντρώνονται οι βαθμοί που έχουν δοθεί στις εναλλακτικές που ορίζονται ως “Α” σε κάθε μια από τις έξι ερωτήσεις που αφορούν την “υφιστάμενη κατάσταση”. Αθροίζονται δηλαδή οι βαθμοί των 1Α, 2Α, 3Α, 4Α, 5Α και 6Α.

$$\text{Δηλαδή } \Sigma A = 1A+2A+3A+4A+5A+6A$$

Στη συνέχεια το άθροισμα αυτό διαιρείται δια έξι, έτσι ώστε να προκύψει η μέση βαθμολογία για τις “Α” εναλλακτικές επιλογές.

Η ίδια ακριβώς διαδικασία ακολουθείται και για τις άλλες τρεις εναλλακτικές απαντήσεις.

Πίνακας 6.5: Έντυπο Συγκέντρωσης Βαθμολογίας OCAI για την “υφιστάμενη κατάσταση”

Βαθμοί		Βαθμοί		Βαθμοί		Βαθμοί	
21.03	<b>1A</b>	24.21	<b>1B</b>	27.66	<b>1Γ</b>	27.09	<b>1Δ</b>
20.92	2A	22.88	2B	25.92	2Γ	30.27	2Δ
24.86	3A	20.41	3B	25.41	3Γ	29.32	3Δ
20.11	4A	18.91	4B	24.51	4Γ	36.47	4Δ
21.22	5A	19.78	5B	25.16	5Γ	33.83	5Δ
19.86	6A	17.80	6B	31.63	6Γ	30.71	6Δ
128	<b>Σύνολο</b>	123.99	<b>Σύνολο</b>	160.29	<b>Σύνολο</b>	187.69	<b>Σύνολο</b>
21.34	Μέσο (Σύνολο /6)	20.67	Μέσο (Σύνολο /6)	26.72	Μέσο (Σύνολο /6)	31.28	Μέσο (Σύνολο /6)

Στον Πίνακα 6.6 συγκεντρώνεται η βαθμολογία που έχει δοθεί στις εναλλακτικές “Α” σε κάθε μια από τις έξι ερωτήσεις που αφορούν την “επιθυμητή κατάσταση”. Ακολούθως υπολογίζεται το άθροισμα και στο τέλος η μέση βαθμολογία. Επαναλαμβάνεται η ίδια διαδικασία και για τις άλλες τρεις εναλλακτικές επιλογές.

Πίνακας 6.6: Έντυπο Συγκέντρωσης Βαθμολογίας ΟCAI για την “επιθυμητή κατάσταση”

Βαθμοί		Βαθμοί		Βαθμοί		Βαθμοί	
26,41	1A	31,60	1B	19,59	1Γ	22,39	1Δ
23,94	2A	27,26	2B	20,71	2Γ	28,10	2Δ
34,27	3A	26,68	3B	16,82	3Γ	22,23	3Δ
30,54	4A	26,11	4B	19,43	4Γ	23,91	4Δ
29,78	5A	24,73	5B	18,94	5Γ	26,55	5Δ
28,53	6A	24,27	6B	25,24	6Γ	21,96	6Δ
173,47	<b>Σύνολο</b>	160,65	<b>Σύνολο</b>	120,73	<b>Σύνολο</b>	145,14	<b>Σύνολο</b>
28,91	Μέσο (Σύνολο /6)	26,78	Μέσο (Σύνολο /6)	20,12	Μέσο (Σύνολο /6)	24,19	Μέσο (Σύνολο /6)

Στους Πίνακες 6.7 μέχρι 6.12 καταγράφονται οι μέσες βαθμολογίες τόσο για την τρέχουσα, όσο και την επιθυμητή κατάσταση, αναφορικά με τις έξι παραμέτρους που προσδιορίζουν την έννοια της κουλτούρας.



Πίνακας 6.7: Περιγραφικά Χαρακτηριστικά για τα “Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά”

Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά	Τρέχουσα Κατάσταση		Επιθυμητή Κατάσταση	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
Το σχολείο σας είναι ένα πολύ προσωπικό μέρος. Μοιάζει σαν μία οικογένεια. Οι εργαζόμενοι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους	21,03	11,955	26,41	9,447
Το σχολείο σας είναι ένας πολύ δυναμικός χώρος όπου αναπτύσσεται η παραγωγικότητα στην εκπαίδευση. Οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν πρωτοβουλίες	24,21	9,641	31,60	10,585
Το σχολείο σας είναι έντονα προσανατολισμένος προς την επίτευξη των στόχων του. Οι εργαζόμενοι είναι εξαιρετικά ανταγωνιστικοί και επιδιώκουν έντονα την επίτευξη των στόχων τους	27,66	17,017	19,59	8,930
Το σχολείο σας είναι ένα καλά οργανωμένο και δομημένο μέρος. Η τήρηση των διαδικασιών είναι ό,τι πιο σημαντικό	27,09	12,701	22,39	11,617

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 6.7, οι εκπαιδευτικοί του δείγματος θεωρούν ότι το Κυρίαρχο Χαρακτηριστικό που επικρατεί στο σχολείο τους είναι ο ανταγωνισμός μεταξύ των συναδέλφων (27.66%), καθώς και ότι η λειτουργία του βασίζεται σε κανόνες και διαδικασίες (27.09%). Μελλοντικά, θα επιθυμούσαν να είναι σε θέση να αναλαμβάνουν περισσότερες πρωτοβουλίες (31.60%), να επικρατεί φιλικό και οικογενειακό περιβάλλον και να αναπτύσσονται καλύτερα οι ανθρώπινες σχέσεις (26.41%).

Πίνακας 6.8: Περιγραφικά Χαρακτηριστικά για τον “Χαρακτήρα της Ηγεσίας”

Χαρακτήρας της Ηγεσίας	Τρέχουσα Κατάσταση		Επιθυμητή Κατάσταση	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
Οι ηγέτες του σχολείου σας είναι μέντορες, σύμβουλοι, λαμβάνουν μία πατρική μορφή	20,92	9,735	23,94	11,492
Οι ηγέτες του σχολείου σας αποτελούν παράδειγμα, καινοτομούν, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες	22,88	9,030	27,26	9,095
Οι ηγέτες του σχολείου σας εργάζονται σκληρά, παράγουν πολύ, είναι ανταγωνιστικοί	25,92	9,275	20,71	8,765
Οι ηγέτες του σχολείου σας είναι καλοί συντονιστές, καλοί οργανωτές και αποτελεσματικοί	30,27	11,317	28,10	9,996

Σύμφωνα με τον Πίνακα 6.8, οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι οι Ηγέτες του σχολείου τους είναι περισσότερο οργανωτικοί (30.27%), ανταγωνιστικοί (25.92%) και σε μικρότερο βαθμό (20.92%) σύμβουλοι και μέντορες. Μελλοντικά θα επιθυμούσαν οι ηγέτες να εξακολουθήσουν να είναι οργανωτικοί και αποτελεσματικοί (28.10%), αλλά λιγότερο (20.71%) ανταγωνιστικοί. Η επιλογή που θέλει τους ηγέτες τους να αναλαμβάνουν περισσότερες πρωτοβουλίες συγκεντρώνει επίσης υψηλά ποσοστά. (27.66%).

Πίνακας 6.9: Περιγραφικά Χαρακτηριστικά για τη “Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού”

Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού	Τρέχουσα Κατάσταση		Επιθυμητή Κατάσταση	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
Το στυλ της διοίκησης του σχολείου σας χαρακτηρίζεται από ομαδική εργασία και από συμμετοχικότητα	24,86	14,127	34,27	13,291
Το στυλ της διοίκησης του σχολείου σας χαρακτηρίζεται από ανάληψη πρωτοβουλιών από τον κάθε εργαζόμενο, από καινοτομικότητα και από ελευθερία	20,41	8,946	26,68	9,047
Το στυλ της διοίκησης του σχολείου σας χαρακτηρίζεται από έντονη ανταγωνιστικότητα και επιθυμία επίτευξης των στόχων	25,41	14,044	16,82	7,286
Το στυλ της διοίκησης του σχολείου σας χαρακτηρίζεται από συστηματική παρακολούθηση του επιπέδου αποτελεσματικότητας και από την επιδίωξη σταθερότητας	29,32	14,131	22,23	9,095

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 6.9 οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι η διοίκηση του σχολείου βασίζεται κυρίως στη σταθερότητα και την αποτελεσματικότητα (29.32%). Μελλοντικά θα επιθυμούσαν το σχολείο στο οποίο διδάσκουν να αποκτήσει ένα περισσότερο ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα και η διοίκηση του να χαρακτηρίζεται από ομαδική εργασία (34.27%), καθώς και ανάληψη πρωτοβουλιών (26.68%).

Πίνακας 6.10: Περιγραφικά Χαρακτηριστικά για τον “Συνδεδετικό Ιστό”

Συνδεδετικός Ιστός	Τρέχουσα Κατάσταση		Επιθυμητή Κατάσταση	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
Αυτό που κρατάει ενωμένο το σχολείο σας είναι η αφοσίωση των μελών του και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Υπάρχει έντονο το στοιχείο της πίστης προς το σχολείο σας	20,11	9,680	30,54	13,986
Αυτό που κρατάει ενωμένο το σχολείο σας είναι η αφοσίωση των μελών του στην καινοτόμο σκέψη και στην διαρκή ανάπτυξη. Δίδεται έμφαση στην πρωτοπορία	18,91	7,179	26,11	8,313
Αυτό που κρατάει ενωμένο το σχολείο σας είναι η αφοσίωση των μελών του στην εκπαιδευτική διαδικασία και στην υλοποίηση των οροθετημένων στόχων. Δίδεται έμφαση στην εξασφάλιση ανταγωνιστικής παρουσίας στην κοινωνία	24,51	9,010	19,43	7,881
Αυτό που κρατάει ενωμένο το σχολείο σας είναι η αφοσίωση των μελών του στην τήρηση των κανόνων και διαδικασιών. Δίδεται έμφαση στην εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας	36,47	13,909	23,91	10,158

Οι επιλογές ότι τα στοιχεία που κρατούν συνδεδεμένο το σχολείο τους είναι κυρίως η τήρηση των κανόνων και διαδικασιών (36.47%), καθώς και η προσήλωση των εκπαιδευτικών στην επίτευξη των στόχων του (24.51%) συγκεντρώνουν τα μεγαλύτερα ποσοστά. Αυτό που θα επιθυμούσαν όμως μελλοντικά είναι η αμοιβαία εμπιστοσύνη και η πίστη προς το σχολείο (30.54%), καθώς και η έμφαση στην καινοτομία (26.11%).

Πίνακας 6.11: Περιγραφικά Χαρακτηριστικά για τον “Στρατηγικό Προσανατολισμό”

Στρατηγικός Προσανατολισμός	Τρέχουσα Κατάσταση		Επιθυμητή Κατάσταση	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
Το σχολείο σας προσδίδει έμφαση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Σημαντική είναι η ύπαρξη εμπιστοσύνης και συμμετοχικότητας	21,22	10,068	29,78	8,095
Το σχολείο σας προσδίδει έμφαση στην αντιμετώπιση νέων προκλήσεων. Εκτιμάται ο πειραματισμός και η εκμετάλλευση ευκαιριών	19,78	7,872	24,73	9,155
Το σχολείο σας προσδίδει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα. Επικρατεί η λογική της επίτευξης των στόχων	25,16	13,223	18,94	8,674
Το σχολείο σας προσδίδει έμφαση στην σταθερότητα. Σημαντική είναι η εξασφάλιση αποτελεσματικότητας και ήρεμης λειτουργίας	33,83	12,604	26,55	11,858

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 6.11, οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι το σχολείο τους δίνει έμφαση στην εξασφάλιση αποτελεσματικότητας και ήρεμης λειτουργίας (33.83%) και σε μικρότερο βαθμό στην ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα και στην εκμετάλλευση ευκαιριών (19.78%). Μελλοντικά θα επιθυμούσαν ο προσανατολισμός του σχολείου να δίνει έμφαση στον άνθρωπο (29.78%), χωρίς να παραγνωρίζεται η ανάγκη εξασφάλισης αποτελεσματικότητας (26.55%).

Πίνακας 6.12: Περιγραφικά Χαρακτηριστικά για τα “Κριτήρια Επιτυχίας”

Κριτήρια Επιτυχίας	Τρέχουσα Κατάσταση		Επιθυμητή Κατάσταση	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
Το σχολείο σας ορίζει την επιτυχία βάσει του βαθμού ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, της ομαδικής εργασίας και του ενδιαφέροντος που δείχνει προς τον άνθρωπο	19,86	10,781	28,53	10,190
Το σχολείο σας ορίζει την επιτυχία βάσει του εάν εφαρμόζει καινοτομίες, του εάν είναι ηγέτης στην προαγωγή καινοτόμων διαδικασιών	17,80	9,287	24,27	7,902
Το σχολείο σας ορίζει την επιτυχία βάσει του βαθμού επιτυχίας των μαθητών του	31,63	15,170	25,24	8,562
Το σχολείο σας ορίζει την επιτυχία βάσει της αποτελεσματικότητάς του που εξαρτάται από τον βαθμό της ομαλής του λειτουργίας	30,71	13,194	21,96	8,667

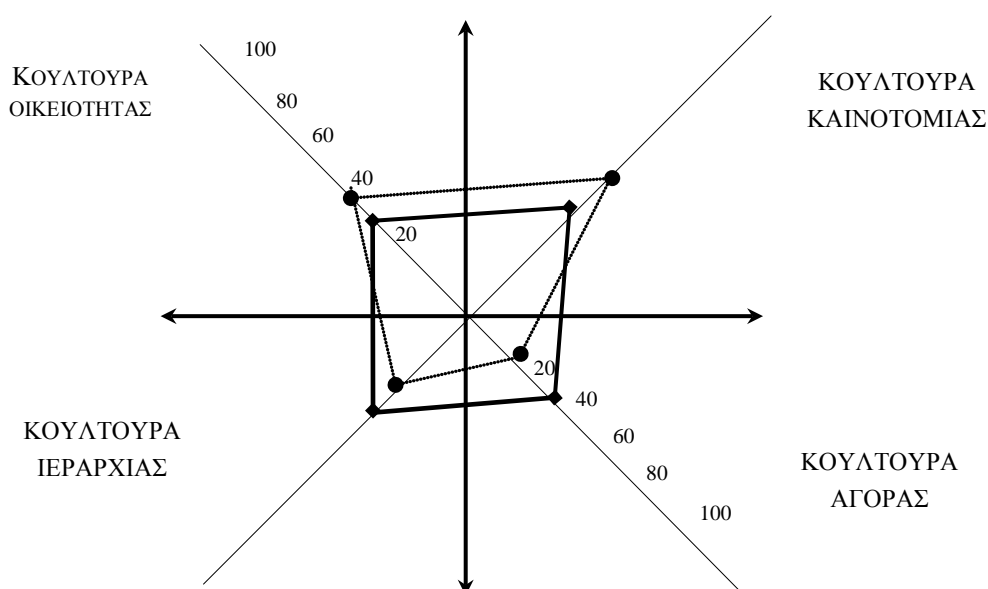
Στον Πίνακα 6.12 φαίνεται ότι σαν Κριτήριο Επιτυχίας του σχολείου θεωρείται κυρίως ο βαθμός επιτυχίας των μαθητών του (31.63%) και η ομαλή λειτουργία του (30.71%). Στο μέλλον θα επιθυμούσαν η επιτυχία του σχολείου τους να ορίζεται βάσει του ενδιαφέροντος του σχολείου προς τον άνθρωπο (28.53%) και σε μικρότερο βαθμό βάσει του βαθμού επιτυχίας των μαθητών του (25.24%).

### 6.3.1. Γραφική Απεικόνιση των 6 Δομικών Παραμέτρων της Τρέχουσας και Επιθυμητής Κουλτούρας

Στα παρακάτω διαγράμματα παρουσιάζονται οι 6 δομικές παράμετροι της κουλτούρας των σχολικών μονάδων Μέσης Εκπαίδευσης στην Κύπρο, οι οποίες την συνθέτουν σύμφωνα με την θεωρία του CVF. Το τετράπλευρο που σχηματίζεται με συνεχή γραμμή αφορά την τρέχουσα κατάσταση, ενώ το τετράπλευρο που δημιουργείται με τη διακεκομμένη γραμμή αφορά την επιθυμητή κατάσταση.

Πίνακας 6.13: Συνοπτικά Περιγραφικά Χαρακτηριστικά για τα “Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά”

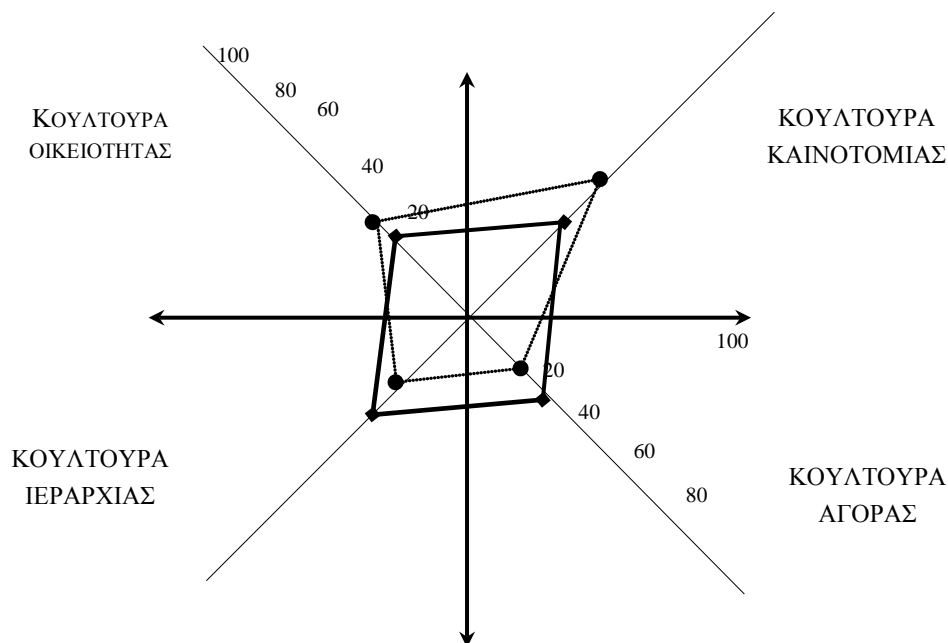
Βαθμοί της Ερώτησης 1:		
Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά		
Τρέχουσα Κατάσταση	Επιθυμητή Κατάσταση	Το διάγραμμα 6.6 αναφέρεται στην κουλτούρα που αφορά τα “Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά” των Εκπαιδευτικών Οργανισμών Μέσης Εκπαίδευσης στην Κύπρο, τόσο σε τρέχον, όσο και σε επιθυμητό επίπεδο. Υπάρχει μία απόλυτη αρμονία ανάμεσα στην συνολική οργανωσιακή κουλτούρα και στα τρέχοντα, όσο και επιθυμητά κυρίαρχα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των σχολικών μονάδων. Αυτό τεκμηριώνεται από την απόλυτη αρμονία που παρατηρείται στην διαγραμματική απεικόνιση, τόσο της τρέχουσας όσο και της συνολικής επιθυμητής κουλτούρας και της δομικής της παραμέτρου που αναφέρεται εδώ (βλ. Διάγραμμα 6.12).
21.03	26.41	
24.21	31.60	
27.66	19.59	
27.09	22.39	



Διάγραμμα 6.6: Γραφική Απεικόνιση της Παραμέτρου “Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά”

Πίνακας 6.14: Συνοπτικά Περιγραφικά Χαρακτηριστικά για τον “Χαρακτήρα της Ηγεσίας”

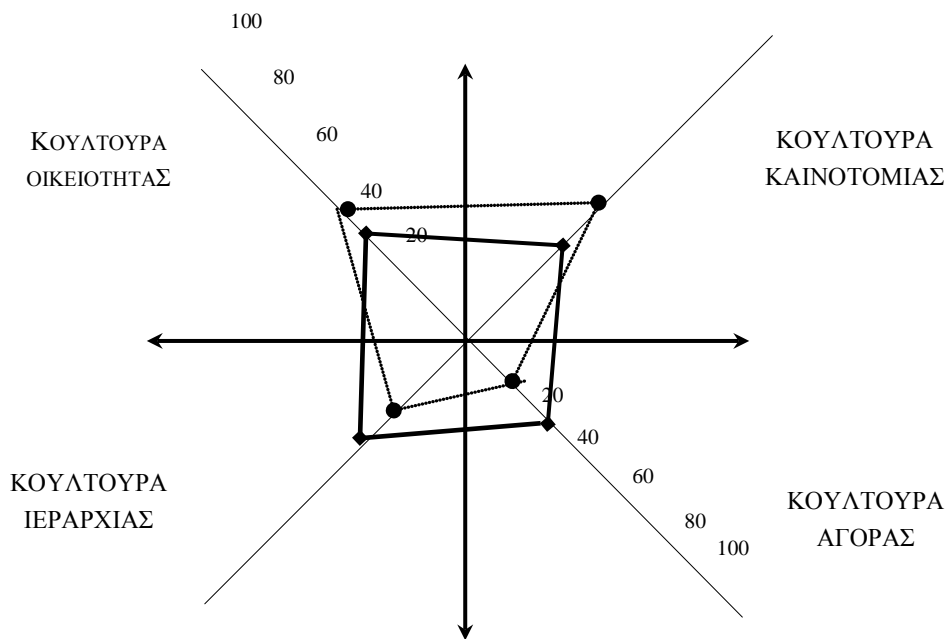
Βαθμοί της Ερώτησης 2:		
Χαρακτήρας της Ηγεσίας		
Τρέχουσα Κατάσταση	Επιθυμητή Κατάσταση	Το διάγραμμα 6.7 αναφέρεται στην κουλτούρα που διαπνέει την “Ηγεσία” των σχολικών μονάδων Μέσης Εκπαίδευσης στην Κύπρο. Είναι φανερό ότι υπάρχει μία αρμονία σε γενικές γραμμές ανάμεσα στην συνολική κουλτούρα και στο ύφος αυτών των χαρακτηριστικών αφού υπάρχει μία συμφωνία στην διαγραμματική τους απεικόνιση (βλ. Διάγραμμα 6.12) τόσο σε τρέχον, όσο και σε επιθυμητό επίπεδο.
20.92	23.94	
22.88	27.26	
25.92	20.71	
30.27	28.10	



Διάγραμμα 6.7: Γραφική Απεικόνιση της Παραμέτρου “Χαρακτήρας της Ηγεσίας”

Πίνακας 6.15: Συνοπτικά Περιγραφικά Χαρακτηριστικά για την “Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού”

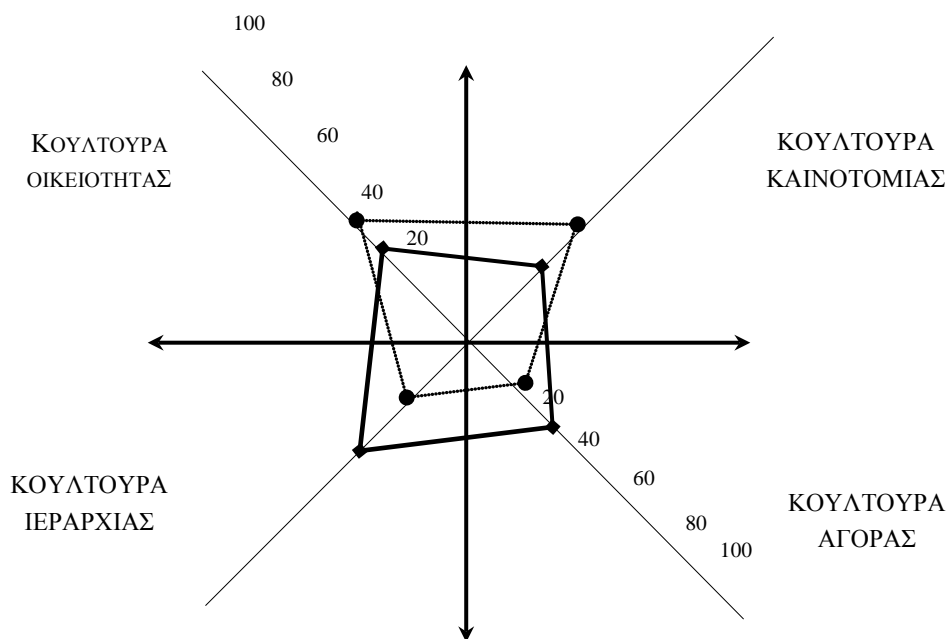
Βαθμοί της Ερώτησης 3:		
Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού		
Τρέχουσα Κατάσταση	Επιθυμητή Κατάσταση	Το διάγραμμα 6.8 αναφέρεται στην κουλτούρα που διαπνέει την “Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού” των Εκπαιδευτικών Οργανισμών Μέσης Εκπαίδευσης στην Κύπρο. Γίνεται φανερό ότι υπάρχει μία σχεδόν απόλυτη ταύτιση ανάμεσα στην συνολική κουλτούρα του οργανισμού και στην φιλοσοφία βάσει της οποίας πραγματοποιείται η διοίκηση των εργαζομένων, τόσο σε τρέχον, όσο και σε επιθυμητό επίπεδο. Αυτό τεκμηριώνεται δεδομένου ότι υπάρχει συμφωνία στην διαγραμματική απεικόνιση της συνολικής κουλτούρας και της δομικής της παραμέτρου που εξετάζεται εδώ (βλ. Διάγραμμα 6.12).
24.86	34.27	
20.41	26.68	
25.41	16.82	
29.32	22.23	



Διάγραμμα 6.8: Γραφική Απεικόνιση της Παραμέτρου “Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού”

Πίνακας 6.16: Συνοπτικά Περιγραφικά Χαρακτηριστικά για τον “Συνδετικό Ιστό”

Βαθμοί της Ερώτησης 4:		
Συνδετικός Ιστός		
Τρέχουσα Κατάσταση	Επιθυμητή Κατάσταση	Το διάγραμμα 6.9 αναφέρεται στην κουλτούρα που διαπνέει τον “Συνδετικό Ιστό” των σχολικών μονάδων Μέσης Εκπαίδευσης στην Κύπρο. Υπάρχει μία σχεδόν απόλυτη ταύτιση ανάμεσα στην συνολική κουλτούρα και στις αρχές εκείνες που παίζουν καθοριστικό ρόλο στο να διατηρούν τα Δημόσια Εκπαιδευτήρια της Κύπρου την συνοχή τους. Αυτό τεκμηριώνεται δεδομένου ότι υπάρχει συμφωνία στην διαγραμματική απεικόνιση της συνολικής κουλτούρας και της δομικής της παραμέτρου που εξετάζεται εδώ (βλ. Διάγραμμα 6.12)
20.11	30.54	
18.91	26.11	
24.51	19.43	
36.47	23.91	

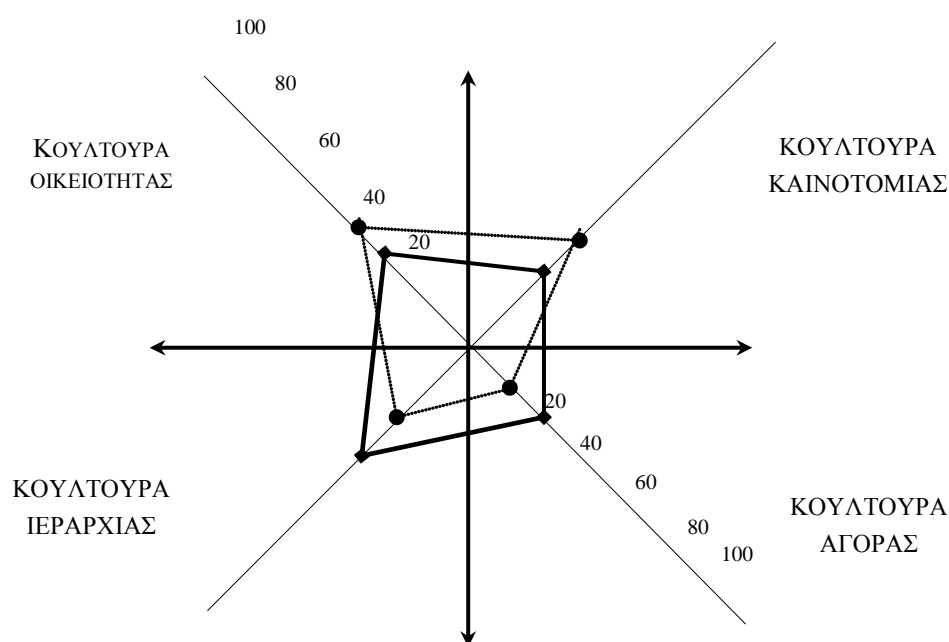


Διάγραμμα 6.9: Γραφική Απεικόνιση της Παραμέτρου “Συνδετικός Ιστός”



Πίνακας 6.17: Συνοπτικά Περιγραφικά Χαρακτηριστικά για τον “Στρατηγικό Προσανατολισμό”

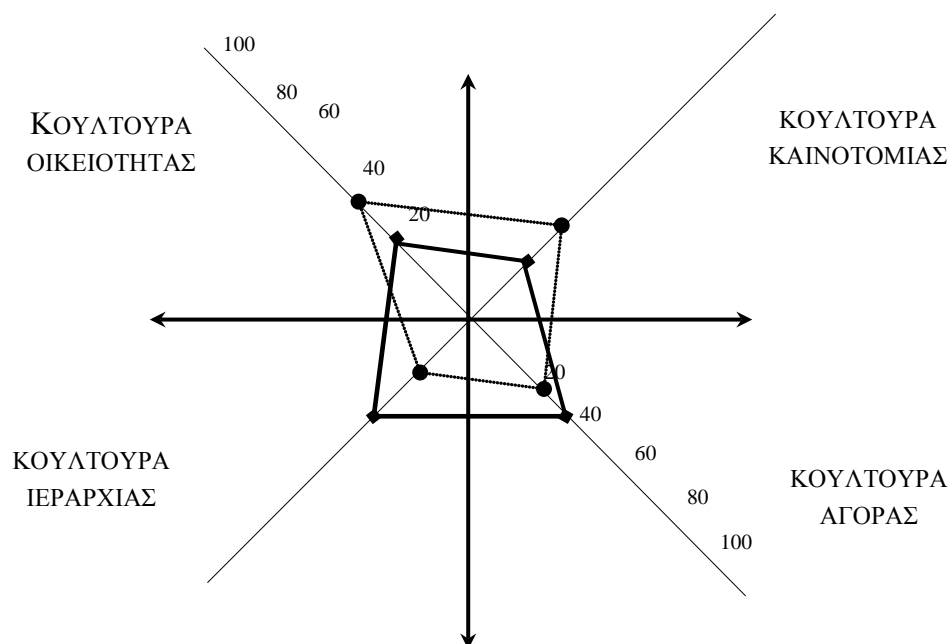
Βαθμοί της Ερώτησης 5:		
Στρατηγικός Προσανατολισμός		
Τρέχουσα Κατάσταση	Επιθυμητή Κατάσταση	Το διάγραμμα 6.10 αναφέρεται στην κουλτούρα που διαπνέει τον “Στρατηγικό Προσανατολισμό” των σχολικών μονάδων Μέσης Εκπαίδευσης στην Κύπρο. Και εδώ υπάρχει μία σχεδόν απόλυτη ταύτιση ανάμεσα στην συνολική κουλτούρα του οργανισμού και στην φιλοσοφία που προσδιορίζει το επίπεδο της στρατηγικής λειτουργίας των σχολείων. Αυτό τεκμηριώνεται δεδομένου ότι υπάρχει συμφωνία στην διαγραμματική απεικόνιση της συνολικής κουλτούρας και της παραμέτρου που εξετάζεται εδώ σε απόλυτο σχεδόν βαθμό τόσο σε τρέχον, όσο και σε επιθυμητό επίπεδο (βλ. Διάγραμμα 6.12).
21.22	29.78	
19.78	24.73	
25.16	18.94	
33.83	26.55	



Διάγραμμα 6.10: Γραφική Απεικόνιση της Παραμέτρου “ Στρατηγικός Προσανατολισμός”

Πίνακας 6.18: Συνοπτικά Περιγραφικά Χαρακτηριστικά για τα “Κριτήρια Επιτυχίας”

Βαθμοί της Ερώτησης 6:		
Κριτήρια Επιτυχίας		
Τρέχουσα Κατάσταση	Επιθυμητή Κατάσταση	Το διάγραμμα 6.11 αναφέρεται στην κουλτούρα που διαπνέει τον προσδιορισμό των “Κριτηρίων Επιτυχίας” των σχολείων Μέσης Εκπαίδευσης στην Κύπρο. Υπάρχει μία απόλυτη αρμονία ανάμεσα στην συνολική οργανωσιακή κουλτούρα και στις αρχές με τις οποίες καθορίζονται το ποια είναι τα κριτήρια εκείνα βάσει των οποίων προσδιορίζεται ο βαθμός της επιτυχημένης ή μη λειτουργίας των σχολικών μονάδων. Αυτό τεκμηριώνεται δεδομένου ότι υπάρχει μία απόλυτη αρμονία στην διαγραμματική απεικόνιση της συνολικής κουλτούρας και της δομικής της παραμέτρου που εξετάζεται εδώ (βλ. Διάγραμμα 6.12)
19.86	28.53	
17.80	24.27	
31.63	25.24	
30.71	21.96	



Διάγραμμα 6.11: Γραφική Απεικόνιση της Παραμέτρου “Κριτήρια Επιτυχίας”

Στη συνέχεια καταγράφονται περιγραφικά στατιστικά για τους τέσσερις τύπους κουλτούρας. Καταγράφονται τόσο η τρέχουσα και επιθυμητή κατάσταση, όσο και η διαφορά των κουλτούρων.

Πίνακας 6.19: Περιγραφικά Στατιστικά για τις Τρέχουσες, Επιθυμητές Κουλτούρες, και τη Διαφορά τους

Κουλτούρα		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Οικειότητας	Τρέχουσα	184	6,67	39,17	21,3361	6,36884
Καινοτομίας		184	3,33	35,83	20,6658	5,37939
Αγοράς		184	13,33	65,00	26,7165	7,65435
Ιεραρχίας		184	15,83	60,00	31,2819	7,77920
Οικειότητας	Επιθυμητή	184	19,17	50,00	28,9133	5,62320
Καινοτομίας		184	11,67	46,67	26,7756	5,40560
Αγοράς		184	,00	30,00	20,1222	4,70540
Ιεραρχίας		184	12,50	41,67	24,1899	6,08469
Οικειότητας	Διαφορά	184	-36,67	16,67	-7,5768	9,29128
Καινοτομίας		184	-31,67	11,67	-6,1097	7,33564
Αγοράς		184	-9,17	46,67	6,5943	9,55991
Ιεραρχίας		184	-18,33	43,33	7,0922	9,51406

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 6.19 ο τύπος της κουλτούρας που αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί ότι επικρατεί σήμερα στα σχολεία τους είναι η κουλτούρα της ιεραρχίας (31.28%). Η κουλτούρα της αγοράς (26.72%) φαίνεται ότι είναι ο δεύτερος επικρατέστερος τύπος, ενώ, σύμφωνα με την αντίληψη των εκπαιδευτικών, η κουλτούρα της οικειότητας (21.34%) και της καινοτομίας (20.67%) παρατηρούνται σε μικρότερο βαθμό.

Αναφορικά με την κατάσταση που οι εκπαιδευτικοί θα επιθυμούσαν να επικρατεί στα σχολεία τα επόμενα χρόνια, η κουλτούρα οικειότητας δηλώνεται σε μεγαλύτερο βαθμό (28.91%). Σε αρκετά μεγάλο ποσοστό (26.78%) δηλώνεται ως επιθυμητή κουλτούρα, η καινοτομία, ενώ η ιεραρχία (24.19%) και η αγορά (20.12%) δηλώνονται από τους εκπαιδευτικούς ως οι λιγότερο επιθυμητοί τύποι κουλτούρας.

Τέλος το χάσμα της μέσης τρέχουσας από την επιθυμητή κουλτούρα οικειότητας και ιεραρχίας παρατηρείται ελαφρώς μεγαλύτερο από το αντίστοιχο της κουλτούρα αγοράς και καινοτομίας.

### 6.3.2. Έλεγχος Ισότητας Μέσων Δύο Δειγμάτων (Paired T-Test, T-Test)

Μετά την καταγραφή της αντίληψης των εκπαιδευτικών αναφορικά με τον τύπο της κουλτούρας που ισχύει στο σχολείο τους, καθώς επίσης και την κατάσταση που θα ήθελαν να επικρατεί στα δημόσια εκπαιδευτήρια δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης τα επόμενα χρόνια, γίνεται έλεγχος ανάμεσα στην τρέχουσα και την επιθυμητή κουλτούρα για να μελετήσει διαφορές ανάμεσα τους.

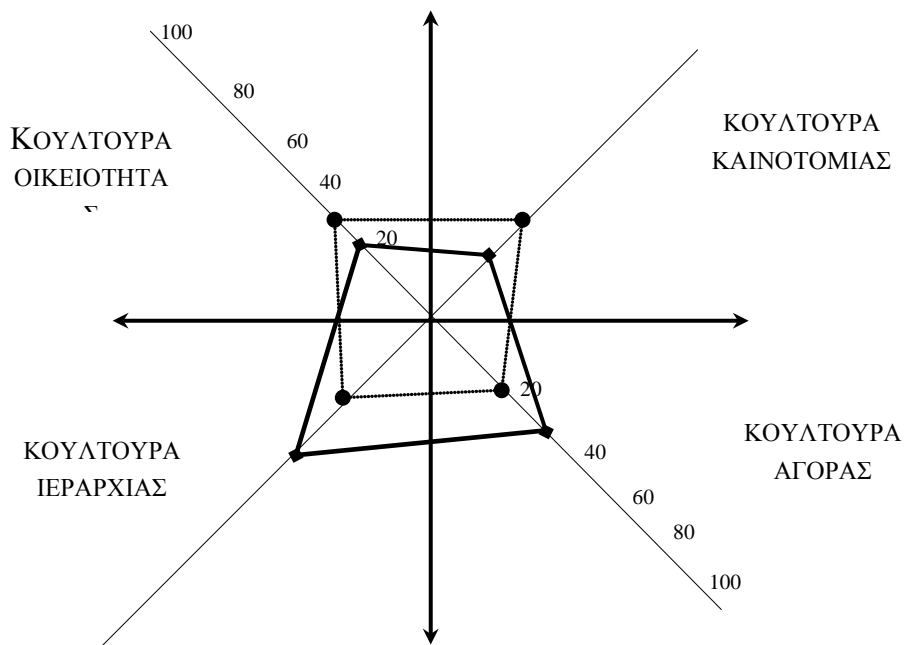
Πίνακας 6.20: Ζευγαρωτός Έλεγχος t για δυο Εξαρτημένα Δείγματα, για την Τρέχουσα και Επιθυμητή Κουλτούρα

Κουλτούρα	Mean	S.D.	t	df	P-value	Correlation	P-value
Οικειότητας	-7,58	9,29	-11,06	183	0,000	-0,20	0,007
Καινοτομίας	-6,11	7,34	-11,30	183	0,000	0,08	0,313
Αγοράς	6,59	9,56	9,36	183	0,000	-0,15	0,045
Ιεραρχίας	7,09	9,51	10,11	183	0,000	0,07	0,317

Αρχικά έχουν υπολογισθεί οι διαφορές της τρέχουσας από την επιθυμητή κουλτούρα για κάθε εκπαιδευτικό. Στη συνέχεια έχει εκτελεσθεί ο ζευγαρωτός έλεγχος t για δύο εξαρτημένα δείγματα (paired samples t-test), για την τρέχουσα και επιθυμητή κουλτούρα. Από τον πιο πάνω Πίνακα 6.20, μπορεί να παρατηρηθεί ότι η μέση τρέχουσα κουλτούρα οικειότητας μπορεί να θεωρηθεί στατιστικά διαφορετική και μικρότερη από την επιθυμητή κουλτούρα οικειότητας ( $t_{183} = -11,06$ ,  $p\text{-value}=0,000$ ). Το ίδιο, η μέση τρέχουσα κουλτούρα καινοτομίας είναι στατιστικά διαφορετική και μικρότερη από την επιθυμητή κουλτούρα καινοτομίας ( $t_{183} = -11,30$ ,  $p\text{-value}=0,000$ ). Αντίθετα, τόσο η μέση τρέχουσα κουλτούρα αγοράς ( $t_{183} = 9,36$ ,  $p\text{-value}=0,000$ ) όσο και ιεραρχίας ( $t_{183} = 10,11$ ,  $p\text{-value}=0,000$ ) είναι στατιστικά διαφορετικές και μεγαλύτερες από τις αντίστοιχες επιθυμητές κουλτούρες. Με άλλα λόγια οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν περισσότερη κουλτούρα οικειότητας και καινοτομίας, ενώ επιθυμούν λιγότερη κουλτούρα αγοράς και ιεραρχίας.

Αν τα διαγράμματα που παρουσιάζουν τις 6 δομικές παραμέτρους της κουλτούρας συγχωνευθούν, θα δώσουν το Διάγραμμα 6.12, το οποίο αποτυπώνει την τρέχουσα και επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα σύμφωνα με το Competing Values Framework. Με συνεχόμενη γραμμή παρουσιάζεται η τρέχουσα κουλτούρα, ενώ με διακεκομμένη η επιθυμητή. Τα συμπεράσματα που μπορούν να εξαχθούν είναι όμοια με του προηγούμενου ζευγαρωτού έλεγχου t για δυο εξαρτημένα δείγματα, για την τρέχουσα και επιθυμητή κουλτούρα. Το συμπέρασμα που εξάγεται είναι ότι οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν περισσότερη

κουλτούρα οικειότητας και καινοτομίας, ενώ επιθυμούν λιγότερη κουλτούρα αγοράς και ιεραρχίας.



Διάγραμμα 6.12: Γραφική Απεικόνιση Συνολικής Τρέχουσας & Επιθυμητής Οργανωσιακής Κουλτούρας

Πίνακας 6.21: Έλεγχος t για δύο Ανεξάρτητα Δείγματα, για τις Κουλτούρες Ανάμεσα σε Γυμνάσιο και Λύκειο

Κουλτούρα		ΓΥΜΝΑΣΙΟ		ΛΥΚΕΙΟ		t	d.f.	P-value
		Mean	S.D.	Mean	S.D.			
Οικειότητας	Τρέχουσα	23,31	6,47	19,41	5,67	4,35	182	0,000
Καινοτομίας		22,01	5,29	19,35	5,16	3,46	182	0,001
Αγοράς		24,50	6,56	28,89	8,05	-4,05	182	0,000
Ιεραρχίας		30,18	7,56	32,36	7,88	-1,91	182	0,058
Οικειότητας	Επιθυμητή	28,15	4,62	29,66	6,40	-1,83	182	0,069
Καινοτομίας		25,82	5,16	27,71	5,50	-2,39	182	0,018
Αγοράς		21,25	3,08	19,02	5,68	3,31	142,53	0,001
Ιεραρχίας		24,78	5,53	23,61	6,56	1,31	182	0,193
Οικειότητας	Διαφορά	-4,84	8,30	-10,25	9,47	4,12	182	0,000
Καινοτομίας		-3,81	5,63	-8,36	8,10	4,41	182	0,000
Αγοράς		3,25	7,71	9,87	10,09	-4,99	182	0,000
Ιεραρχίας		5,40	6,93	8,75	11,29	-2,43	153,18	0,016

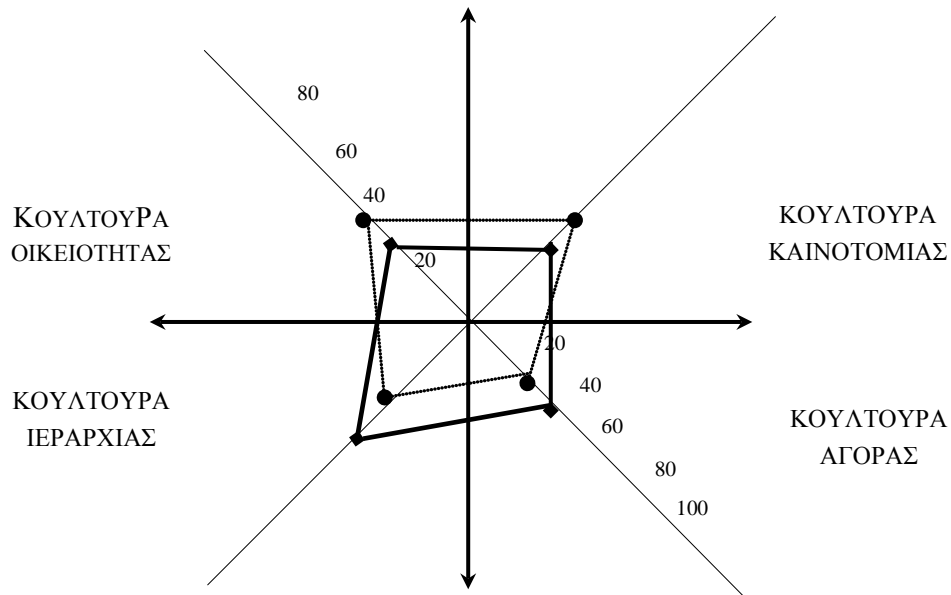
Από τον Πίνακα 6.21, παρατηρούμε ότι η μέση τρέχουσα κουλτούρα οικειότητας είναι στατιστικά διαφορετική ανάμεσα στο λύκειο και το γυμνάσιο, όπου παρατηρείται μεγαλύτερη στο γυμνάσιο από ότι στο λύκειο ( $t_{182}= 4,35$ ,  $p\text{-value}=0,000$ ). Το ίδιο, παρατηρείται στατιστικά σημαντική μεγαλύτερη μέση τρέχουσα κουλτούρα καινοτομίας στο γυμνάσιο από ότι στο λύκειο ( $t_{182}= 3,46$ ,  $p\text{-value}=0,001$ ). Αντίθετα, η μέση τρέχουσα κουλτούρα αγοράς είναι σημαντικά μικρότερη στο γυμνάσιο από ότι στο λύκειο ( $t_{182}= -4,05$ ,  $p\text{-value}=0,000$ ), ενώ η μέση τρέχουσα κουλτούρα ιεραρχίας δεν διαφέρει ανάμεσα σε γυμνάσιο και λύκειο ( $t_{182}= -1,91$ ,  $n.s.$ ).

Η μέση επιθυμητή κουλτούρα οικειότητας ( $t_{182}= -1,83$ ,  $n.s.$ ) και ιεραρχίας ( $t_{182}= 1,31$ ,  $n.s.$ ) δεν διαφέρει σημαντικά ανάμεσα σε γυμνάσιο και λύκειο. Η μέση επιθυμητή κουλτούρα καινοτομίας ( $t_{182}= -2,39$ ,  $p\text{-value}=0,018$ ) είναι στατιστικά μικρότερη στο γυμνάσιο από ότι στο λύκειο, ενώ αντίθετα η μέση επιθυμητή κουλτούρα αγοράς ( $t_{142,53}=3,31$ ,  $p\text{-value}=0,001$ ) είναι σημαντικά μεγαλύτερη στο γυμνάσιο από ότι στο λύκειο.

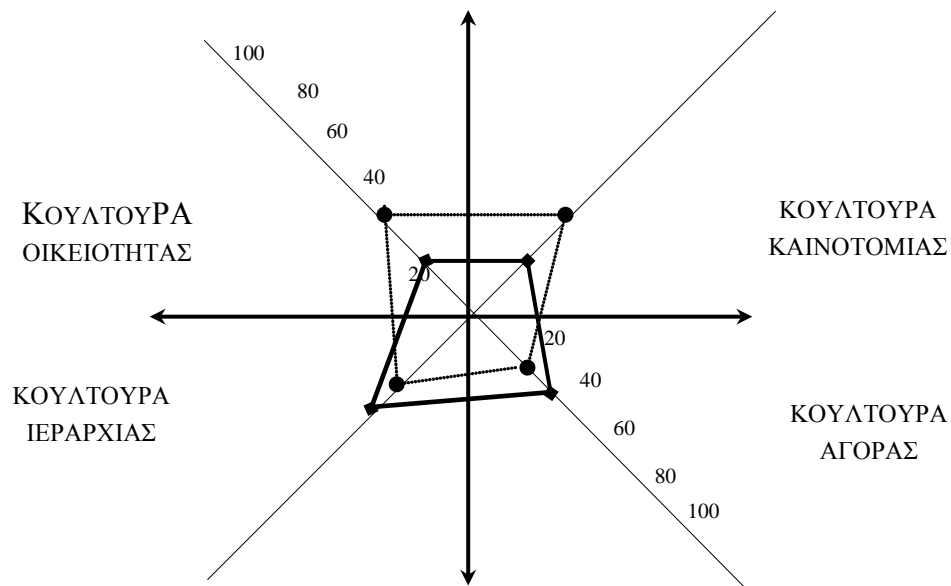
Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι τόσο οι άνδρες, όσο και οι γυναίκες αντιλαμβάνονται την κουλτούρα της ιεραρχίας ως αυτή που παρατηρείται σε μεγαλύτερο μέσο βαθμό, ενώ η κουλτούρα της οικειότητας δηλώνεται και από τα δύο φύλα ως η πιο επιθυμητή.

Τέλος παρατηρείται από τη διαφορά των κουλτούρων, ότι το χάσμα ανάμεσα στην τρέχουσα και επιθυμητή κουλτούρα, είναι για όλες τις κουλτούρες στατιστικά μικρότερη για το γυμνάσιο από ότι για το λύκειο.

Στα Διαγράμματα 6.13 και 6.14 παρουσιάζεται γραφική απεικόνιση τόσο της κουλτούρας που οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται ότι επικρατεί σε γυμνάσιο και λύκειο αντίστοιχα, όσο και η κουλτούρα που θα επιθυμούσαν να επικρατεί σε αυτά τα επόμενα χρόνια.



Διάγραμμα 6.13: Γραφική Απεικόνιση Τρέχουσας & Επιθυμητής Οργανωσιακής Κουλτούρας στο Γυμνάσιο



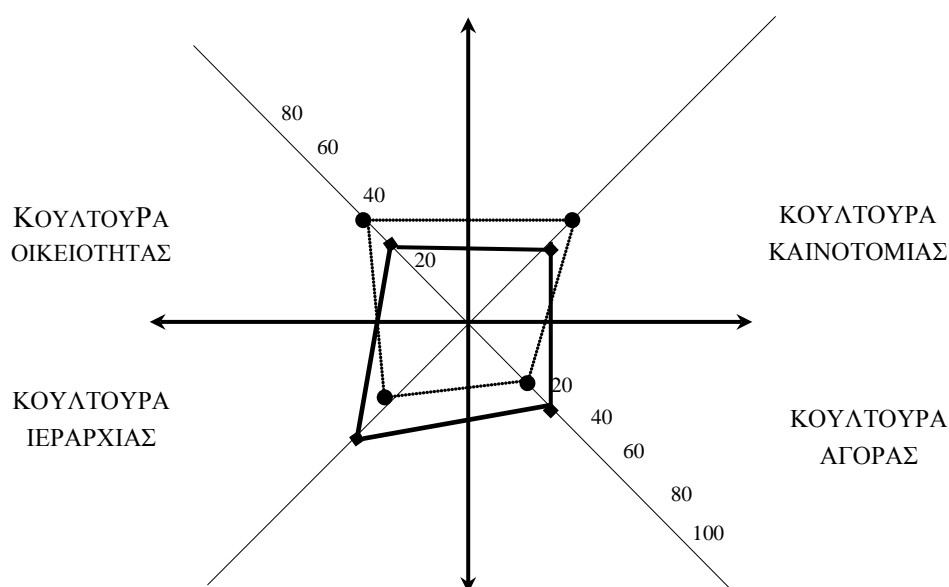
Διάγραμμα 6.14: Γραφική Απεικόνιση Τρέχουσας & Επιθυμητής Οργανωσιακής Κουλτούρας στο Λύκειο

Πίνακας 6.22: Έλεγχος t για δύο ανεξάρτητα δείγματα, για τις Κουλτούρες ανάμεσα σε Γυναίκες και Άνδρες

Κουλτούρα		ΘΗΛΥ		ΑΡΡΕΝ		t	d.f.	P-value
		Mean	S.D.	Mean	S.D.			
Οικειότητας	Τρέχουσα	21,57	6,89	20,79	4,96	0,87	139,41	0,388
Καινοτομίας		20,53	5,29	20,99	5,62	-0,53	182	0,600
Αγοράς		26,46	8,09	27,32	6,53	-0,70	182	0,488
Ιεραρχίας		31,44	7,73	30,91	7,95	0,42	182	0,672
Οικειότητας	Επιθυμητή	29,17	5,95	28,30	4,75	1,05	126,55	0,295
Καινοτομίας		27,23	5,32	25,71	5,49	1,75	182	0,082
Αγοράς		19,52	4,95	21,53	3,74	-2,70	182	0,008
Ιεραρχίας		24,08	6,17	24,45	5,94	-0,39	182	0,701
Οικειότητας	Διαφορά	-7,60	10,14	-7,51	6,98	-0,07	145,40	0,945
Καινοτομίας		-6,70	6,96	-4,73	8,05	-1,68	182	0,095
Αγοράς		6,94	10,33	5,79	7,47	0,85	139,05	0,398
Ιεραρχίας		7,36	8,96	6,45	10,77	0,59	182	0,554

Από τον πιο πάνω Πίνακα 6.22, δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στους άνδρες και τις γυναίκες, εκτός από τη περίπτωση όπου η μέση επιθυμητή κουλτούρα αγοράς ( $t_{182} = -2,70$ ,  $p\text{-value} = 0,008$ ) είναι στατιστικά διαφορετική και μεγαλύτερη για τους άνδρες από ότι στις γυναίκες.

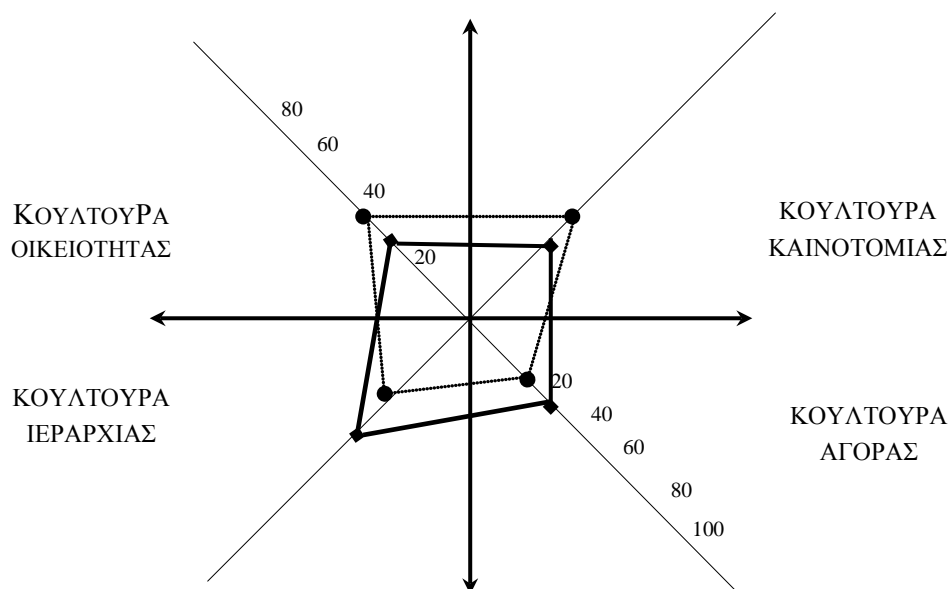
Στο Διάγραμμα 6.15 παρουσιάζεται γραφικά η τρέχουσα και επιθυμητή κουλτούρα, όπως την αντιλαμβάνονται οι άνδρες εκπαιδευτικοί του δείγματος της έρευνας.



Διάγραμμα 6.15: Γραφική Απεικόνιση Τρέχουσας & Επιθυμητής Οργανωσιακής Κουλτούρας στους Άνδρες



Αντίστοιχα η τρέχουσα και επιθυμητή κουλτούρα, όπως την αντιλαμβάνονται οι γυναίκες εκπαιδευτικοί παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 6.16.



Διάγραμμα 6.16: Γραφική Απεικόνιση Τρέχουσας & Επιθυμητής Οργανωσιακής Κουλτούρας στις Γυναίκες

Πίνακας 6.23: Έλεγχος t για δύο ανεξάρτητα δείγματα, για τις κουλτούρες ανάμεσα σε πτυχιούχους (n=101) και κατόχους μεταπτυχιακού (n=75)

Κουλτούρα		ΠΤΥΧΙΟ		ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ		t	d.f.	P-value
		Mean	S.D.	Mean	S.D.			
Οικειότητας	Τρέχουσα	22,28	6,06	20,61	6,35	1,77	174	0,079
Καινοτομίας		21,02	5,60	20,52	5,05	0,61	174	0,542
Αγοράς		26,16	7,13	27,44	8,60	-1,05	141,61	0,296
Ιεραρχίας		30,54	7,33	31,42	7,80	-0,77	174	0,441
Οικειότητας	Επιθυμητή	28,61	4,99	28,81	6,40	-0,24	174	0,811
Καινοτομίας		25,81	6,08	27,61	4,07	-2,35	172,34	0,020
Αγοράς		20,31	5,04	20,11	4,35	0,27	174	0,789
Ιεραρχίας		25,28	6,04	23,47	5,75	2,01	174	0,046
Οικειότητας	Διαφορά	-6,33	7,60	-8,20	10,58	1,30	127,71	0,195
Καινοτομίας		-4,79	7,55	-7,09	6,33	2,14	174	0,034
Αγοράς		5,86	9,38	7,33	10,15	-1,00	174	0,321
Ιεραρχίας		5,26	8,21	7,96	9,23	-2,05	174	0,042

Από τον Πίνακα 6.23, δεν παρατηρούμε στατιστικά σημαντικές διαφορές για τις τρέχουσες κουλτούρες ανάμεσα σε πτυχιούχους και κατόχους μεταπτυχιακού.

Επίσης παρατηρείται ότι η μέση επιθυμητή κουλτούρα οικειότητας ( $t_{174}= 0,811$ , n.s.) και αγοράς ( $t_{174}= 0,789$ , n.s.) δεν διαφέρει σημαντικά ανάμεσα σε πτυχιούχους και κατόχους μεταπτυχιακού. Αντίθετα, παρατηρείται ότι η μέση επιθυμητή κουλτούρα καινοτομίας ( $t_{172,34}= -2,35$ ,  $p\text{-value}=0,020$ ) είναι στατιστικά μικρότερη στους πτυχιούχους από ότι στους κάτοχους μεταπτυχιακού, ενώ αντίθετα η μέση επιθυμητή κουλτούρα ιεραρχίας ( $t_{174}=2,01$ ,  $p\text{-value}=0,046$ ) είναι σημαντικά μεγαλύτερη στους πτυχιούχους από ότι στους κάτοχους μεταπτυχιακού.

Τέλος παρατηρείται από τη διαφορά (χάσμα) των κουλτούρων, ότι το χάσμα ανάμεσα στην τρέχουσα και επιθυμητή για την κουλτούρα οικειότητας ( $t_{127,71}= 1,30$ , n.s.) και αγοράς ( $t_{174}= -1,00$ , n.s.) δεν διαφέρει σημαντικά ανάμεσα σε πτυχιούχους και κατόχους μεταπτυχιακού. Από την άλλη παρατηρείται ότι το χάσμα είναι στατιστικά σημαντικό και μεγαλύτερο για τους κατόχους μεταπτυχιακού από ότι τους πτυχιούχους τόσο για την κουλτούρα καινοτομίας ( $t_{174}= 2,14$ ,  $p\text{-value}=0,034$ ), όσο και για την κουλτούρα ιεραρχίας ( $t_{174}= -2,05$ ,  $p\text{-value}=0,042$ ).

### **6.3.3. Ανάλυση Διασποράς (Analysis Of Variance – ANOVA)**

Στην ενότητα αυτή παρατίθενται αποτελέσματα από τον έλεγχο ANOVA (ανάλυση διασποράς). Η υπόθεση απορρίπτεται όταν το  $p\text{-value}$  είναι μικρότερο του 0,05 και επομένως υπάρχει διαφορά στο μέσο τουλάχιστον ενός ζεύγους σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha=5\%$  (περιθώριο σφάλματος).

Πιο κάτω έχει χρησιμοποιηθεί η ανάλυση διασποράς (One way ANOVA), για να μελετήσει πιθανές διαφορές για τις κουλτούρες, ανάμεσα στις κατηγορίες της μεταβλητής ηλικία. Παρατηρούμε από τον πιο κάτω Πίνακα 6.24, ότι σχεδόν σε όλες τις περιπτώσεις (εκτός της διαφοράς της κουλτούρας αγοράς) η προϋπόθεση της ομοιογένειας των διασπορών πληρείται. Τόσο για την τρέχουσα κουλτούρα αγοράς ( $p\text{-value}=0,045$ ), όσο και για την τρέχουσα κουλτούρα ιεραρχίας ( $p\text{-value}=0,009$ ), παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις ηλικιακές κατηγορίες.

Πίνακας 6.24: Ανάλυση Διασποράς (One-Way ANOVA) για τις Κουλτούρες, Ανάμεσα στις Ηλικιακές Κατηγορίες

Κουλτούρα		Test of Homogeneity of Variances				ANOVA	
		Levene Statistic	df1	df2	P-value	F	P-value
Οικειότητας Καινοτομίας Αγοράς Ιεραρχίας	Τρέχουσα	0,47	3	180	0,707	1,49	0,218
		1,71	3	180	0,168	1,25	0,293
		2,46	3	180	0,065	2,74	0,045
		2,53	3	180	0,059	4,01	0,009
Οικειότητας Καινοτομίας Αγοράς Ιεραρχίας	Επιθυμητή	2,02	3	180	0,113	3,19	0,025
		2,66	3	180	0,050	3,29	0,022
		2,20	3	180	0,090	4,07	0,008
		2,03	3	180	0,112	0,59	0,622
Οικειότητας Καινοτομίας Αγοράς Ιεραρχίας	Διαφορά	0,22	3	180	0,883	0,84	0,476
		0,50	3	180	0,685	3,42	0,018
		4,77	3	180	0,003	5,27	0,002
		2,36	3	180	0,073	1,91	0,130

Ο έλεγχος πολλαπλών συγκρίσεων L.S.D. εισηγείται ότι η μέση τρέχουσα κουλτούρα αγοράς των εκπαιδευτικών ηλικίας 36 έως 45 ετών διαφέρει και είναι σημαντικά μικρότερη, τόσο με τη μέση τρέχουσα κουλτούρα αγοράς των εκπαιδευτικών ηλικίας 46 έως 55, όσο και με αυτή των εκπαιδευτικών ηλικίας 56 έως 63 ετών. Δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα σε συνδυασμό άλλων ηλικιακών κατηγοριών της τρέχουσας κουλτούρας αγοράς. Επίσης, ο έλεγχος πολλαπλών συγκρίσεων L.S.D. εισηγείται ότι η μέση τρέχουσα κουλτούρα ιεραρχίας των εκπαιδευτικών ηλικίας 46 έως 55 είναι στατιστικά διαφορετική και μικρότερη από τη μέση τρέχουσα κουλτούρα ιεραρχίας όλων των άλλων ηλικιακών κατηγοριών των εκπαιδευτικών. Περαιτέρω, η μέση τρέχουσα κουλτούρα ιεραρχίας των εκπαιδευτικών που δεν έχουν ηλικία 46 έως 55 ετών, δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι στατιστικά διαφορετική.

Αναφορικά με την επιθυμητή κατάσταση ανάμεσα στις ηλικιακές κατηγορίες, όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 6.24, φαίνεται να διαφέρουν στατιστικά οι απόψεις των εκπαιδευτικών για τους τρεις από τους τέσσερις τύπους της κουλτούρας που θα επιθυμούσαν να επικρατεί στο σχολείο τους τα επόμενα χρόνια. Τόσο στην κουλτούρα οικειότητας (p-value=0,025), όσο στην κουλτούρα καινοτομίας (p-value=0,022) και στην κουλτούρα αγοράς (p-value=0,008), παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές. Δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις διάφορες ηλικιακές κατηγορίες των εκπαιδευτικών στην κουλτούρα της ιεραρχίας.

Ο έλεγχος πολλαπλών συγκρίσεων L.S.D. εισηγείται ότι η μέση επιθυμητή κουλτούρα οικειότητας των εκπαιδευτικών που ανήκουν στην κατηγορία των 36 ως 45 χρόνων, είναι στατιστικά διαφορετική και μεγαλύτερη από την μέση επιθυμητή κουλτούρα οικειότητας των εκπαιδευτικών ηλικίας μεταξύ 56 και 63 ετών. Το ίδιο ακριβώς ισχύει και με την μέση επιθυμητή κουλτούρα οικειότητας των εκπαιδευτικών που ανήκουν στην ηλικιακή κατηγορία 46 ως 55 ετών, δηλαδή είναι στατιστικά μεγαλύτερη από αυτή των εκπαιδευτικών ηλικίας 56 ως 63 χρόνων.

Επιπρόσθετα ο έλεγχος πολλαπλών συγκρίσεων L.S.D. εισηγείται ότι η μέση επιθυμητή κουλτούρα καινοτομίας των εκπαιδευτικών ηλικίας 56 ως 63 χρόνων είναι στατιστικά σημαντική και μεγαλύτερη από αυτή των εκπαιδευτικών ηλικίας 36 ως 45 χρόνων.

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο που φαίνεται να αναδεικνύει ο έλεγχος πολλαπλών συγκρίσεων L.S.D. είναι ότι η μέση επιθυμητή κουλτούρα της αγοράς των εκπαιδευτικών που ανήκουν στην ηλικιακή κατηγορία των 36 ως 45 ετών είναι στατιστικά διαφορετική και μεγαλύτερη από αυτή των εκπαιδευτικών που ανήκουν τόσο στην κατηγορία των 46 ως 55 χρόνων, όσο και στην κατηγορία των 56 ως 63 χρόνων.

Τέλος, από τη διαφορά των κουλτούρων, δεν υπάρχει χάσμα ανάμεσα στην τρέχουσα και επιθυμητή κουλτούρα οικειότητας και ιεραρχίας ανάμεσα στις διάφορες ηλικιακές κατηγορίες. Παρατηρείται όμως χάσμα στην κουλτούρα καινοτομίας και αγοράς. Το χάσμα ανάμεσα στην τρέχουσα και επιθυμητή κουλτούρα καινοτομίας των εκπαιδευτικών ηλικίας 56 ως 63 χρόνων είναι στατιστικά διαφορετικό και μικρότερο τόσο από το χάσμα των εκπαιδευτικών ηλικίας 36 ως 45 όσο και 46 ως 55 χρόνων.

Επιπλέον, το χάσμα που παρατηρείται μεταξύ τρέχουσας και επιθυμητής κουλτούρας αγοράς είναι στατιστικά μικρότερο στην ηλικιακή κατηγορία των 36 ως 45 χρόνων τόσο από την κατηγορία των 46 ως 55 όσο και των 56 ως 63 χρόνων.

Πιο κάτω έχει χρησιμοποιηθεί η ανάλυση διασποράς (One way ANOVA), για να μελετήσει πιθανές διαφορές για τις κουλτούρες, ανάμεσα στις κατηγορίες της μεταβλητής ειδικότητα. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 6.25 σε όλες τις περιπτώσεις της τρέχουσας κουλτούρας δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις διάφορες ειδικότητες των εκπαιδευτικών.

Πίνακας 6.25 : Ανάλυση Διασποράς για τις Κουλτούρες, Ανάμεσα στις Κατηγορίες των Ειδικοτήτων

Κουλτούρα		Test of Homogeneity of Variances				ANOVA	
		Levene Statistic	df1	df2	P-value	F	P-value
Οικειότητας Καινοτομίας Αγοράς Ιεραρχίας	Τρέχουσα	0,97	4	179	0,424	2,10	0,082
		1,48	4	179	0,209	0,51	0,728
		0,89	4	179	0,469	0,90	0,465
		0,89	4	179	0,473	0,58	0,676
Οικειότητας Καινοτομίας Αγοράς Ιεραρχίας	Επιθυμητή	2,34	4	179	0,057	0,95	0,439
		1,39	4	179	0,239	3,70	0,006
		2,11	4	179	0,081	2,34	0,057
		0,35	4	179	0,843	2,95	0,022
Οικειότητας Καινοτομίας Αγοράς Ιεραρχίας	Διαφορά	2,07	4	179	0,087	1,46	0,218
		1,08	4	179	0,369	1,41	0,234
		2,36	4	179	0,056	1,87	0,117
		5,48	4	179	0,000	1,42	0,230

Τόσο για την επιθυμητή κουλτούρα οικειότητας, όσο και για την επιθυμητή κουλτούρα αγοράς δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις ειδικότητες των εκπαιδευτικών. Αντίθετα παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορετικές τόσο για την επιθυμητή κουλτούρα καινοτομίας ( $p\text{-value}=0.006$ ), όσο και η επιθυμητή κουλτούρα ιεραρχίας ( $p\text{-value}=0.022$ ) ανάμεσα στις κατηγορίες της μεταβλητής ειδικότητα.

Ο έλεγχος πολλαπλών συγκρίσεων L.S.D. εισηγείται ότι η μέση επιθυμητή κουλτούρα καινοτομίας των οικονομολόγων είναι στατιστικά διαφορετική και μεγαλύτερη από τη μέση επιθυμητή κουλτούρα όλων των άλλων ειδικοτήτων. Η μέση επιθυμητή κουλτούρα καινοτομίας ανάμεσα στις άλλες ειδικότητες, εκτός των οικονομολόγων, δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι στατιστικά διαφορετική.

Σε συνέχεια των πιο πάνω, ο έλεγχος πολλαπλών συγκρίσεων L.S.D. εισηγείται ότι η μέση επιθυμητή κουλτούρα ιεραρχίας των φιλολόγων είναι στατιστικά διαφορετική και μεγαλύτερη από τη μέση επιθυμητή κουλτούρα των εκπαιδευτικών που διδάσκουν θετικές επιστήμες. Επίσης η μέση επιθυμητή κουλτούρα ιεραρχίας των εκπαιδευτικών που διδάσκουν γυμναστική, τέχνη και μουσική, είναι στατιστικά μεγαλύτερη, από τη μέση επιθυμητή κουλτούρα ιεραρχίας τόσο των οικονομολόγων, όσο και των εκπαιδευτικών που διδάσκουν θετικές επιστήμες.

Τέλος, από τη διαφορά (χάσμα) των κουλτούρων, σε όλες τις περιπτώσεις δεν υπάρχει στατιστικά σημαντικό χάσμα μεταξύ τρέχουσας και επιθυμητής κουλτούρας ανάμεσα στις διάφορες ειδικότητες των εκπαιδευτικών.

Στη συνέχεια έχει χρησιμοποιηθεί η ανάλυση διασποράς για να μελετήσει πιθανές διαφορές για τις κουλτούρες, ανάμεσα στις κατηγορίες της μεταβλητής έτη προϋπηρεσίας. Στον Πίνακα 6.26 φαίνεται ότι σε όλες τις περιπτώσεις της τρέχουσας κουλτούρας δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς με διαφορετικά έτη προϋπηρεσίας.

Πίνακας 6.26 : Ανάλυση Διασποράς για τις Κουλτούρες, Ανάμεσα Στις Κατηγορίες των Ετών Προϋπηρεσίας

Κουλτούρα		Test of Homogeneity of Variances				ANOVA	
		Levene Statistic	df1	df2	P-value	F	P-value
Οικειότητας Καινοτομίας Αγοράς Ιεραρχίας	Τρέχουσα	2,15	5	178	0,062	0,67	0,648
		3,96	5	178	0,002	1,39	0,231
		1,61	5	178	0,160	1,18	0,321
		4,44	5	178	0,001	0,88	0,499
Οικειότητας Καινοτομίας Αγοράς Ιεραρχίας	Επιθυμητή	2,00	5	178	0,081	5,55	0,000
		2,62	5	178	0,026	0,64	0,670
		4,34	5	178	0,001	0,54	0,746
		4,94	5	178	0,000	2,61	0,027
Οικειότητας Καινοτομίας Αγοράς Ιεραρχίας	Διαφορά	1,89	5	178	0,099	2,88	0,016
		3,50	5	178	0,005	0,80	0,549
		1,07	5	178	0,381	0,91	0,473
		5,57	5	178	0,000	1,89	0,099

Τόσο για την επιθυμητή κουλτούρα καινοτομίας, όσο και για την επιθυμητή κουλτούρα αγοράς δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς με διαφορετικά χρόνια προϋπηρεσίας. Ωστόσο, στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις κατηγορίες των εκπαιδευτικών με διαφορετικά χρόνια προϋπηρεσίας παρατηρούνται τόσο για την επιθυμητή κουλτούρα οικειότητας ( $p\text{-value}=0,000$ ), όσο και για την επιθυμητή κουλτούρα ιεραρχίας ( $p\text{-value}=0,027$ ).

Ο έλεγχος πολλαπλών συγκρίσεων L.S.D. εισηγείται ότι η μέση επιθυμητή κουλτούρα οικειότητας των εκπαιδευτικών με προϋπηρεσία 11 ως 15 και 16 ως 20 χρόνια είναι στατιστικά διαφορετική και μεγαλύτερη από αυτή των εκπαιδευτικών με προϋπηρεσία από 1 ως 5 χρόνια. Επίσης η μέση επιθυμητή κουλτούρα οικειότητας των εκπαιδευτικών με

προϋπηρεσία 16 ως 20 χρόνια είναι στατιστικά μεγαλύτερη από αυτή των εκπαιδευτικών οι οποίοι διδάσκουν στα σχολεία 1 μέχρι 5 χρόνια, 21 μέχρι 25 και 26 χρόνια και άνω. Το ίδιο, η μέση επιθυμητή κουλτούρα οικειότητας των εκπαιδευτικών με προϋπηρεσία 6 ως 10 χρόνια είναι στατιστικά μεγαλύτερη από αυτή των εκπαιδευτικών με προϋπηρεσία 26 χρόνια και άνω.

Επίσης ο έλεγχος πολλαπλών συγκρίσεων L.S.D. εισηγείται ότι η μέση επιθυμητή κουλτούρα ιεραρχίας των εκπαιδευτικών με προϋπηρεσία άνω των 26 χρόνων είναι στατιστικά διαφορετική και μεγαλύτερη από αυτή των εκπαιδευτικών με προϋπηρεσία 6 ως 10, 11 ως 15 και 16 ως 20 χρόνια. Σε συνέχεια με αυτά, η μέση επιθυμητή κουλτούρα ιεραρχίας των εκπαιδευτικών με προϋπηρεσία 21 μέχρι 25 χρόνια είναι στατιστικά διαφορετική και μεγαλύτερη από αυτή των εκπαιδευτικών με προϋπηρεσία 16 μέχρι 20 χρόνια.

Τέλος, από τη διαφορά των κουλτούρων, υπάρχει χάσμα ανάμεσα στην τρέχουσα και επιθυμητή κουλτούρα οικειότητας ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς με διαφορετικά έτη προϋπηρεσίας. Το χάσμα μεταξύ τρέχουσας και επιθυμητής κουλτούρας οικειότητας των εκπαιδευτικών με προϋπηρεσία 1 μέχρι 5 και 21 μέχρι 25 χρόνια είναι στατιστικά μεγαλύτερο από αυτό των εκπαιδευτικών με προϋπηρεσία 11 ως 15 και 16 ως 20 χρόνια.

## Κεφάλαιο 7

### Συμπεράσματα – Προτάσεις

#### 7.1. Συμπεράσματα

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι η καταγραφή και μέτρηση της κουλτούρας που οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται ότι επικρατεί στις σχολικές μονάδες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Κύπρο. Ο εντοπισμός τυχόν αποκλίσεων που παρουσιάζει η υφιστάμενη κατάσταση από την κατάσταση που θα επιθυμούσαν να ισχύει σε αυτές θα βοηθήσει στην προσπάθεια της κατάλληλης διαχείρισης από τη διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών προς όφελος της δημόσιας εκπαίδευσης.

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα της έρευνας το σύνολο των εκπαιδευτικών, ανεξάρτητα από το αν διδάσκουν σε Γυμνάσιο ή Λύκειο, αντιλαμβάνονται ότι ο τύπος της κουλτούρας που επικρατεί σήμερα στα σχολεία τους είναι η κουλτούρα της ιεραρχίας. Η κουλτούρα της αγοράς φαίνεται ότι ακολουθεί σε δεύτερο επίπεδο, ενώ, σύμφωνα με την αντίληψη των εκπαιδευτικών, η κουλτούρα της οικειότητας και της καινοτομίας παρατηρούνται σε μικρότερο βαθμό. Τα Δημόσια Σχολεία Μέσης Εκπαίδευσης στην Κύπρο χαρακτηρίζονται επομένως από μια έντονη προσήλωση στην τήρηση κανόνων και διαδικασιών καθώς και άσκηση συγκεντρωτικής εξουσίας, και σε μικρότερο βαθμό από την επικράτηση ενός φιλικού κλίματος εργασίας. Ταυτόχρονα καταγράφεται και μία τάση για περιορισμένη επιθυμία λήψης καινοτομικών πρωτοβουλιών (Κεφ. 6, Πίνακα 6.17).

Επομένως σε όλους τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς εμφανίζονται τάσεις στατικότητας και έλλειψη καινοτομικής διάθεσης. Η ύπαρξη έντονα συγκεντρωτικής άσκησης ηγεσίας εμφανίζεται σε μεγάλο βαθμό τόσο σε Γυμνάσια όσο και σε Λύκεια. Η ύπαρξη καλού κλίματος και φιλικών σχέσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών φαίνεται να εμφανίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό στα Γυμνάσια και σε μικρότερο στα Λύκεια. Επίσης στα Γυμνάσια οι εκπαιδευτικοί παρουσιάζουν αυξημένη επιθυμία για λήψη καινοτομιών σε σύγκριση με τους συναδέλφους τους οι οποίοι διδάσκουν σε Λύκεια. (Κεφ. 6, Πίνακας 6.19).

Τα συμπεράσματα αυτά αναφέρονται στον τύπο της οργανωσιακής κουλτούρας που επικρατεί σήμερα στα Δημόσια Σχολεία Μέσης Εκπαίδευσης στην Κύπρο. Ενδιαφέρον τώρα παρουσιάζουν οι απόψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με την μορφή που θα πρέπει να



πάρει η κουλτούρα στο μέλλον, έτσι ώστε να βελτιωθεί η λειτουργία τους και να αυξηθεί η αποτελεσματικότητά τους.

Αναφορικά με την κατάσταση που οι εκπαιδευτικοί θα επιθυμούσαν να επικρατεί στα σχολεία τα επόμενα χρόνια, η κουλτούρα οικειότητας δηλώνεται ως η επικρατέστερη επιθυμητή κατάσταση. Σε αρκετά μεγάλο βαθμό δηλώνεται ως επιθυμητή κουλτούρα, η καινοτομία, ενώ η ιεραρχία και η αγορά δηλώνονται από τους εκπαιδευτικούς ως οι λιγότερο επιθυμητοί τύποι κουλτούρας. Δηλαδή οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν περισσότερη κουλτούρα οικειότητας και καινοτομίας, ενώ επιθυμούν λιγότερη κουλτούρα αγοράς και ιεραρχίας (Κεφ. 6, Πίνακα 6.17).

Είναι επομένως δυνατόν να υποστηριχθεί ότι σε όλες τις σχολικές μονάδες διαπιστώνεται μια έντονη επιθυμία για πραγματοποίηση αλλαγών και ανάπτυξη εντονότερων διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. Εμφανίζεται επίσης η επιθυμία για υιοθέτηση περισσότερο καινοτομικής κουλτούρας, ιδιαίτερα από την πλευρά των Λυκείων (Κεφ. 6, Πίνακας 6.19). Η ομαδική εργασία, η συμμετοχικότητα η ανάληψη πρωτοβουλιών από τους εργαζομένους, η καινοτομικότητα και η ελευθερία φαίνεται να αποτελούν τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά πάνω στα οποία πρέπει να σχεδιασθεί το μέλλον του Δημόσιου Σχολείου. Η συγκεντρωτική εξουσία, η οποία εξασφαλίζει την διατήρηση του ελέγχου και της σταθερότητας φαίνεται να διαδραματίζει λιγότερο σημαντικό ρόλο για το μέλλον των σχολικών μονάδων.

## **7.2. Προτάσεις**

Μια μελλοντική και σε μεγαλύτερη έκταση και βάθος έρευνα, η οποία να καλύψει μεγαλύτερο αριθμό εκπαιδευτικών και πιθανόν σχολικές μονάδες της υπαίθρου, θα μπορούσε να δώσει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για την αντίληψη των εκπαιδευτικών αναφορικά με την υφιστάμενη κατάσταση στα Σχολεία Μέσης Εκπαίδευσης στην Κύπρο. Θα μπορούσε επίσης να καταγράψει εκτενέστερα την επιθυμία για πραγματοποίηση συγκεκριμένων αλλαγών στην Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση στην Κύπρο, με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας των σχολικών μονάδων, αναφορικά με την βελτίωση της επίδοσης των μαθητών, αλλά και τον βαθμό ικανοποίησης των εκπαιδευτικών, για πιο άνετη και αποδοτικότερη εργασία.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ**

**Αθανασούλα – Ρέππα, Α., Ανθοπούλου, Σ. – Σ., Κατσουνάκης, Σ., Μαυρογιώργος Γ.,** (1999), Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, Τόμος Β, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, ΕΑΠ.

**Ανδρέου, Α.,** (2001), Τα επίκαιρα προβλήματα της οργάνωσης και της διοίκησης του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, Διοικητική Ενημέρωση, (21): 20-26.

**Ανθοπούλου, Σ.,** (1999), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού Β' τόμος, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

**Βαγιάτης Γεώργιος** (2008) Οργανωσιακή Θεωρία και Συμπεριφορά, ΕΑΠ, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών Τμήμα Νοσηλευτικής.

**Κάντας Α.,** (1995), Οργανωτική-Βιομηχανική ψυχολογία. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

**Κιούση, Σ.,** (2008), Σχέση σχολικής κουλτούρας, αξιών και σχολικής βελτίωσης, στο Πρακτικά 2ου Πανελληνίου Συνεδρίου με τίτλο «Νέο Εκπαιδευτικό Υλικό – Αξιολόγηση Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης», Άρτα, Μάρτιος 2008 – Τομ. 1, σελ. 54.

**Μακρίδης Σ.,** (2008), Ο ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων από τις δημόσιες επιχειρήσεις. Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Εκπαίδευσης και Αρχικής Επαγγελματικής Κατάρτισης. Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων.

**Μαραθεύτης, Μ.,** (1981), “Ο διευθυντής του σχολείου και ο ρόλος του”. Νέα Παιδεία, 16, 45-50.

**Ματσαγγούρας, Η.,** (2002), Ευέλικτη Ζώνη Διαθεματικών Προσεγγίσεων: Μια Εκπαιδευτική Καινοτομία που αλλάζει το σχολείο, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων, Π.Ι., τεύχος 6.

**Μαυρογιώργος, Γ.,** (1999.), “Η εκπαιδευτική μονάδα ως φορέας διαμόρφωσης και άσκησης εκπαιδευτικής πολιτικής”. Στο Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ.

**Μπουζάκης, Σ.,** (1995), Εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις στην Ελλάδα, τ. Β' Αθήνα: Gutenberg, σελ. 250 – 252.

**Μπουραντάς Δ.,** (2002), Μάνατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, Αθήνα.

**Μπουραντάς Δ.,** (2005), ΗΓΕΣΙΑ, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Αθήνα.

**Νιτσόπουλος Β., Χαλκιώτης, Δ.,** (Επιμ.), Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Τόμος Α' Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, σελ. 116.

**Παναγιωτοπούλου, Ρ.,** (1997), Η επικοινωνία στις οργανώσεις. Κριτική, Αθήνα.

**Παρδάλης, Δ.**, (2005): “Η κουλτούρα της Οργάνωσης & η αποτελεσματικότητα στα Ελληνικά Νοσοκομεία. Ποια είναι η επίδραση των παραμέτρων της κουλτούρας στην αποτελεσματική λειτουργία των Ελληνικών Δημόσιων Νοσοκομείων & Ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις τους”.

**Πασιαρδής Πέτρος**, (2004), Εκπαιδευτική Ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή, Μεταίχμιο, Αθήνα.

**Πασιαρδή Γεωργία**, (2001), Το Σχολικό Κλίμα. [Θεωρητική Ανάλυση και Εμπειρική Διερεύνηση των Βασικών Παραμέτρων του], Τυποθήτω, Αθήνα.

**Υφαντή Αμαλία**, (2011), Η Λογική της Εκπαιδευτικής Μεταρρύθμισης και οι Τάσεις Ενδυνάμωσης του Σχολείου. Μια Κριτική Προσέγγιση, στο [www.elemedu.upatras.gr/eriane/synedria/synedrio3/praktika%2011/yfanti.htm](http://www.elemedu.upatras.gr/eriane/synedria/synedrio3/praktika%2011/yfanti.htm)

## ΞΕΝΗ

**Atkinson, J. W.**, (1957), “Motivational Determinants of Risk – Taking Behavior”.

**B. M. Staw & L. L.**, Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 1).

**Barney, J. B.**, (1986), “Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?” *Academy of Management Review*, Vol.11, p.p. 656 – 665.

**Blake R., Mouton JS.**, (1969), *Building a dynamic corporation through grid organization development*. ” Addison – Wesley, Reading, MA.

**Brown D.**, (1998), "Presentation to the Compensation Forum Meeting", Academy of

**Brown M., & Ralph S.**, (1998), The identification of stress in teachers. In Dunham, J. & Varma, V. (Eds.), *Stress in teachers: Past, present, future*. U.K.: Whurr Publishers.

**Brunel, F. F., Nelson, M. R.**, (2003), “Message order effects and gender differences in advertising persuasion”. *Journal of Advertising Research*, September, p.p. 330 – 341.

**Bryson, J. M.**, (2004), *Strategic Planning for Public and nonprofit Organizations*. Jossey.

**Cameron K.S.**, (2004) “A Process for Changing Organization Culture”, to be published in Michael Driver. “The Handbook of Organizational Development”.

**Cameron K.S. Freeman S.J.** (1991), “Cultural Congruence, Strength and Type: Relationships to Effectiveness”, *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 5, p.p. 23 – 58.

**Campbell John P.**, (1977), “On the Nature of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion”, in Goodman P.S. Pennings J.M. “New Perspectives on Organizational Effectiveness”, Jossey – Bass, San Francisco CA, p.p.13 – 55.

**Campbell J.P., Brownaw E.A., Peterson N.G., Dunnette M.D.,** (1974), “ The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion”, Minneapolis: Final Report, Navy Personnel Research and Development Center, Personnel Decision.

**Chatman J.A., Jehn K.A.,** (1994), “Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?”, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, p.p. 522 – 553.

**Cooke RA, Lafferty JC.,** (1989), *Organizational Culture Inventory*. Human Synergetics Plymouth MI.

**Daft, R.,** (2004), *Organization Theory and Design*, Cengage Learning/South Western, 8<sup>th</sup> Edition.

**De Witt Daniel J.,** (2001), “The changing corporate culture”.

**Deal, T.E., Peterson, K.D.,** (1990), *The Principal’s Role in Shaping School Culture*. Washington DC: U.S. Government Printing Office.

**Delobbe Nathalie, Haccoun Robert H., Vandenberghe Christian,** (2002), “Measuring Core Dimensions of Organizational Culture: A Review of Research and Development of a New Instrument”, Louvain-la-Neuve, Belgium.

**Denison Daniel R.,** (1990), “Corporate Culture and Organizational Effectiveness”, John Wiley & Sons, New York, p.p.5.

**Denison Daniel R.,** (2001), <http://www.denisonculture.com>

**De Witt Daniel J.,** “The Changing Corporate Culture”, <http://www.informanet.com/corpculture.htm>

**Effken Judith A., Stetler Cheryl B.,** (1997), “Impact of Organizational Redesign” *The Journal of Nursing Administration*, Vol.27 (7/8), July/August, pp.23-32.

**Eige Stephanie S.,** (2002), “*Exploring Organizational Culture*”, *Undergraduate Journal of Psychology*, Vol.15.

**Flarey Dominick L.,** (1993), “Quality Improvement Through Data Analysis Concepts and Application.

**Furnham, A., Gunter, B.,** (1993), *Corporate assessment: auditing a company's personality*. Routledge, London.

**G. Owens** (1991), *Organizational behavior in education*. New York: Prentice-Hall. p.p. 51-53.

**G., Dadridge T.,** “Organizational Culture”, JAI Press, Greenwich Conn, p.p. 39.

**Glaser R.,** (1983), *The corporate culture survey*. Bryn Mawr, PA: Organizational Design and Development .  
Greenwich, CT: JAI Press

**Hall R.**, (1999), "Organizations". Prentice Hall.

**Harrison, R.**, (1972), "Understanding Your Organizations Character", Harvard Business Review 5(3)119-28.

**Harrison Roger, Stokes Herb**, (1992), "Diagnosing Organizational Culture", Pfeiffer Co. Amsterdam, 1992.

**Hatch Mary Jo**, (1997), "Organization Theory: Modern, Symbolic and Post Modern Perspectives", Oxford University Mail Survey Response Rate "Ameta Analysis of Selected Techniques for inducing *Hidden Curriculum*." Washington, DC: The Center for Comprehensive.

**Hofstede G., B. Ohayv Neuijen, D.D, Sanders G.**, (1990), "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases ",Administrative Science Quarterly, Vol., Administrative Science Quarterly, Vol.35, p.p.286-316.

**Hofstede, G.**, (1986), Cultural differences in teaching and learning. International Journal of intercultural relations.

**Hofstede, G.**, (1980), Culture's Consequences. Thousand Oaks, Calif.: Sage

**Hofstede, G.**, (1991), Cultures and Organizations. London: McGraw – Hill.

**Hortsman Patricia, Janney Michelle, Wall Kathryn**, (1998), "A Cultural Transformation Model for Nursing", The Journal of Nursing Administration, Vol 28 (4), April 1998, p.p. 31 – 35.

**Hoy, W.K. Miskel., C.**, (1991), Educational Administration Theory, Research, and Practice. New York: Random House.

**Huq Ziaul, Martin Thomas N.**, (2000), "Workforce Cultural Factors in TOM/COI Implementation in Hospital", Health Care Management Review, Vol 25 (3), Summer 2000, p.p. 80 – 93.

**J. Putman & B. Burke** (1992), Organizing and Managing Classroom Learning Communities. New York: McGraw-Hill. P.p. 50-62.

**Jacob PH., Schuchman HL.**, (1962), Values and their function in decision – making. Supplement to the American Behavioral Scientist: 5:10.

**Jennifer A. Chatman, Sigal G. Barsade**, (1995), "Personality, Organizational Culture and Cooperation: Evidence from a Business Simulation", Administrative Science Quarterly, Vol.40, p.p.426.

**Jerald, C.D.**, (December, 2006), Issue Brief. School Culture: "The Schein E. Organizational culture. American Psychologist 1990;45:109-119.

**Jones K. R., Redman R. W.,** (2000), “Organizational Culture and Work Redesign: Experience in Three Organizations”, *The Journal of Nursing Administration*, Vol.30, (12), December 2000, p.p. 604 – 611.

**Kilmann RH, Saxton MJ.,** (1983), *The Kilmann-Saxton Culture-Gap Survey*. Pittsburg, PA: Organizational Design Consultants.

**Koberg C.S. Chusmir L.H.,** (1987), “Organizational Culture Relationships With Creativity and Other Job-Related Variables”, *Journal of Business Research*, Vol. 15, p.p. 397 – 409.

**Kotter John, P., Heskett James, L.,** (1992), “*Corporate Culture and Performance*”, Free Press, New York, USA.

**Kowalski, T., Reitzug, U.,** (1993), *Contemporary School Administration*. New York: Longman.

**Kunda, G.,** (1992), “A Competency Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration”. *Journal of Management*, Vol. 18, No. 1, p.p. 77 – 91.

**Langton, N. and Robbins, S. P.,** (2006), *Fundamentals of Organizational Behavior*, 3<sup>rd</sup> Canadian Edition, Pearson Education Canada.

**Lee S.K.J., and Yu K.,** (2004), “*Corporate Culture and Organizational Performance*”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.19, No.4, P.P. 340-359.

**Louis Meryl & Leis,** (1983), “*Organizations as Culture-Bearing Milieux*”, in Pondy L., Frost P., *Morgan Management Journal*, No. 3, pp. 392-409.

**Mary Jo Hatch,** (1997), “*Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*”, Oxford University Press, UK.

**Mau W. C.,** (2000), “Cultural Differences in Career Decision – Making Styles and Self – Efficacy”. *Journal of Vocational Behavior*, Vol.7, p.p. 365 – 378.

**Miles R.E., Snow C.C.,** (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York: McGraw-Hill.

**Moorhead, G. Griffin, W.,** (1989), *Organizational Behavior*. Washington: Houghton Mifflin Company.

**Moran ET, Volkwien JF.,** (1992), The cultural approach to the formation of organizational culture. *Human Relations*: 45:19 – 47.

**Mowat Joanne,** (2002), “*Corporate Culture*”, The Herridge Group, USA, p.p.4.

**O’Reilly CA, Chatman J, Caldwell DF.,** (1988), *People, jobs and organizational culture* working paper. University of California, Berkeley CA.

**O'Reilly, C.A., Chatman, J. and Caldwell, D.F.,** (1991), "People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, pp. 487-516.

**Oden** (1997), "Managing corporate culture, innovation, and entrepreneurship", Quorum Books, United States of America.

**Ott, J.S.,** (1989), *Organizational Culture: Concepts, Definitions, and a Typology*. Chicago Dorsey Press.

**Ouchi W.G.,** (1981), *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Boston: Addison – Wesley.

**Ouchi W.G., Wilkins A.L.,** (1985), *Organizational Culture*. *Annual Review of Sociology*, 11:457-483.

**Pacanowsky, M.E., O'Donnell-Trujillo, N.,** (1983), *Organizational Communication as Cultural Performance*. *Communication Monographs*, 50:126-147.

[peri-sxoleiou.blogspot.com/2012/02/pisa\\_22.html](http://peri-sxoleiou.blogspot.com/2012/02/pisa_22.html)

**Peters, T., Waterman, R.,** (1982), *In Search of Excellence-Lessons from America's Best Run Companies*. Warner Communications, New York.

**Pettigrew Andrew,** (1979), "On Studying Organizational Culture", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24.

**Pettigrew T.,** (1979), The ultimate attribution error Extending Allports cognitive analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin* 5,461-476.  
*Psychological Review*, Vol. 64, p.p. 359 – 372.

[www.pi.ac.cy/keea/pisa2012/faqs.htm](http://www.pi.ac.cy/keea/pisa2012/faqs.htm)

**Putman, J., Burke, B.,** (1992), *Organizing and Managing Classroom Learning Communities*, New York: McGraw-Hill.

**Quin R.E., Cameron S. Kim,** (1999), "*Diagnosing and Changing Organization Culture:Based on the Competing Values Framework*" Addison – Wesley, New York, USA.

**Quinn R.E., Rohrbaugh J.,** (1983), "A Special Model of Effectiveness Criteria: Towards A Competing Values Approach to Organizational Analysis", *Management Science*, Vo. 29, p.p. 363 – 377.

**Raelin, J. A.,** (1986), *Clash of Cultures*. Cambridge, Harvard Business Scholl Press.

**Rao I.** The behaviour equivalence of organizational culture. HMA W.P. No.2009-07-02:4-30.

**Rao I.,** (2009), The behaviour equivalence of organizational culture. HMA W.P. No 07-02:4-30.

**Rousseau D.,** (1990), Quantitative assessment of organizational culture: The case for multiple measures. In Schneider B (Ed.). *Frontiers in industrial and organizational psychology*;3:153-192, San Francisco: Jossey-Bass.

**Sackman S. A.,** (1991), "Uncovering Culture in Organizations", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 27, No. 3.

**Sackmann S.A.,** (1991), "Cultural Knowledge in Organizations" Exploring the Collective Mind", Sage Publications, Newbury Park, CA.

**Sashkin M.,** (1984), *Pillars of excellence: Organizational Beliefs Questionnaire*. Bryn Mawr, PA: Organizational Design and Development.

**Schein E.,** (1990): Organizational Culture. *American Psychologist* 45:109 – 119.

**Schein Edgar H.,** (1984), "Coming to a New Awareness of Organizational Culture," *Sloan Management Review*, Vol.25, p.p.3-16.

**Schein Edgar H.,** (1985), "Organizational Culture and Leadership", Jossey -Bass, San Francisco.

**Schein, E.** (1990), Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2):109-119.

**Schein, E.** (1996), Culture: the missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41:229-240.

**Schein, E.,** (1984), Suppose we took culture seriously. *Academy of Management, Newsletter*, Summer, pp. 2-3.

**Schein, E.,** (1980), *Organizational psychology*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

**Schein, E.H.,** (1992), *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

**Schein, E.H.,** (1996). Three cultures of management: The key to organizational learning. *Sloan Management Review*, 38(1), 9-20.

**Schein, E.H.,** (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.) San Francisco, CA Jossey -Bass.

**Schneider B, Gunnarson SK, Niles-Jolly K.,** (1994), Creating the climate and culture of success. *Organizational Dynamics*;23:17-29.

**Schneider B. White S,** (2004), *.Service Quality: research perspectives*. Foundations for Organizational Science. USA, Sage Publications.



School Reform and Improvement,

**Scumal, J.L.**, (1998), Organizational culture inventory Chicago IL: Human Synergistics International.

**Sergiovanni, T.J., Starratt, R.**, (1993), Supervision: a Redefinition (5<sup>η</sup> έκδ.) Singapore: McGraw-Hill.

(1998) Supervision: a Redefinition (6<sup>η</sup> έκδ.) Singapore: McGraw-Hill.

(2002) Supervision: a Redefinition (7<sup>η</sup> έκδ.) Singapore: McGraw-Hill.

**Shadur, M. A., Kienzle, R. Rodwell J. J.**, (1999), “The Relationships between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement”. *Groy & Organisation Management*, Vol. 24, No.4, p.p. 479 – 503.

**Shapiro H. L.**, (1957), “Aspects of Culture”, Rutgers University Press, New Brunswick, NJ, USA, p.p.19.

**Shortell, S.M., Rousseau, D.M., Gillies, R.R., Devers, K.J. & Simons, T.L.**, (1996), Organizational assessment in intensive care units (ICUs): construct development, reliability, and validity of the ICU nurse-physician questionnaire. *Medical care* 29(8), 709-726.

**Tagiuri R, Litwin G.**, (1968), Organizational climate: Explorations of a concept. Boston (Eds.) Harvard business School.

**Triandis H. C.**, (1994), “Culture and Social Behavior”, McGraw – Hill Inc., New York, USA.

**Trice Harrison, Beyer Janice**, (1993), “The Cultures of Work Organizations”, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, p.p.2.

**Trompenars, F.**, (1992), *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. Burr Ridge , III: Irwin

**Tylor Edward Burnett**, (1958), “Primitive Culture: Researches Into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art and Custom”, Gloucester Mass, UK.

**Uline, C. & Tschannen-Moran, M.**, (2008), "The walls speak: the interplay of quality facilities, school climate and student achievement", *Journal of Educational Administration*, Vol. 46 Issue: 1, pp. 55 – 73.

**Van Maanen, J., Barley S.**, (1985), “Cultural Organization: Fragments of a Theory”. In Peter Frost and others (eds.), *Organizational Culture*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

**Van Maanen, J., Schein, E. H.** (1979). “Toward a theory of organizational socialization”. In

**W. B. Brookover & L. W. Lezotte**, (1979), Changes in school characteristics coincident with changes in student achievement.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Πίνακας 1

### ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ J.P CAMPBELL

<b>ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ</b>	Διερευνάται ο βαθμός συνεργασίας, υψηλού επιπέδου σχέσεων και συντονισμού που υφίσταται στα πλαίσια του εκάστοτε οργανισμού
<b>ΈΛΕΓΧΟΣ</b>	Διερευνάται ο βαθμός διάχυσης του διοικητικού ελέγχου μέσω του οποίου επιτυγχάνεται η διαχείριση της συμπεριφοράς των οργανωσιακών μελών
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ</b>	Λόγος που αντικατοπτρίζει τη σχέση ανάμεσα σε κάποιους παράγοντες απόδοσης προς το κόστος που απαιτήθηκε για αυτήν την απόδοση
<b>ΈΞΩ-ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ</b>	Η αξιολόγηση του εκάστοτε οργανισμού που πραγματοποιείται από εξωτερικούς παράγοντες όπως οι προμηθευτές, οι αγοραστές, το ευρύ κοινό
<b>ΕΥΕΛΙΞΙΑ</b>	Διερευνάται η ικανότητα του κάθε οργανισμού να καινοτομεί και να προσαρμόζεται στις περιβαλλοντολογικές αλλαγές
<b>ΜΕΓΕΘΥΝΣΗ</b>	Διερευνάται η αύξηση του μεγέθους κάθε οργανισμού βάσει διαφόρων παραγόντων όπως του αριθμού των εργαζομένων, των πωλήσεων, των κερδών, του μεριδίου αγοράς. Γίνεται σύγκριση με τα αντίστοιχα μεγέθη του παρελθόντος
<b>ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ &amp; ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ</b>	Διερευνάται ο βαθμός ολοκλήρωσης, αποτελεσματικότητας και ακρίβειας αυτών των συστημάτων
<b>ΗΘΙΚΟ</b>	Διερευνάται το επίπεδο του ηθικού που παρουσιάζουν διάφορες ομάδες στα πλαίσια του ίδιου οργανισμού
<b>ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΡΟΘΕΤΗΣΗ ΣΤΟΧΩΝ</b>	Διερευνάται ο βαθμός συστηματικού προσδιορισμού στόχων
<b>ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ</b>	Η ποσότητα ή η ένταση του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχεται από κάθε οργανισμό. Μπορεί να μετρηθεί σε τρία επίπεδα: ατομικό, ομαδικό ή επί του συνόλου του σχολείου σας
<b>ΚΕΡΑΟΣ</b>	Διερευνάται το ύψος των τελικών εσόδων από τις πωλήσεις αφού αφαιρούνται όλα τα είδη κόστους και λοιπών υποχρεώσεων
<b>ΠΟΙΟΤΗΤΑ</b>	Διερευνάται το επίπεδο της ποιότητας του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας
<b>ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ</b>	Διερευνάται η ικανότητα του κάθε οργανισμού να αντιδράσει άμεσα σε ό,τι του ζητηθεί
<b>ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ</b>	Διερευνάται ο βαθμός διατήρησης σταθερών δομών, λειτουργιών, αρχών στην διαχρονία και ιδιαίτερα σε συνθήκες πίεσης
<b>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ &amp; ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b>	Διερευνάται ο βαθμός αφοσίωσης στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού
<b>ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ</b>	Διερευνάται η ικανότητα του κάθε οργανισμού να αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του και να αξιοποιεί τις δυνατότητες που του παρέχονται
<b>ΑΞΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ</b>	Διερευνάται η συνολική αξία του ανθρώπινου δυναμικού του εκάστοτε οργανισμού βάσει λογιστικών κριτηρίων

ΠΗΓΗ: Campbell John P., *“On the Nature of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion”*, in Goodman P.S, Pennings J.M., *“New Perspectives on Organizational Effectiveness”*, Jossey-Bass, San Francisco CA, 1977

Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται ενδεικτικά οι 17 περισσότερο σημαντικοί παράγοντες αποτελεσματικότητας από τους 30 του J.P Campbell.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

### Πίνακας 1

#### THE ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)

1. ΚΥΡΙΑΡΧΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
<b>A</b>	Ο οργανισμός είναι ένα πολύ προσωπικό μέρος. Μοιάζει σαν μία οικογένεια. Οι εργαζόμενοι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους	
<b>B</b>	Ο οργανισμός είναι ένας πολύ δυναμικός χώρος όπου αναπτύσσεται η επιχειρηματικότητα. Οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν πρωτοβουλίες με ρίσκο και να διακινδυνεύσουν	
<b>Γ</b>	Ο οργανισμός είναι έντονα προσανατολισμένος προς την επίτευξη των στόχων του. Οι εργαζόμενοι είναι εξαιρετικά ανταγωνιστικοί και επιδιώκουν έντονα την επίτευξη των στόχων τους	
<b>Δ</b>	Ο οργανισμός είναι ένα καλά οργανωμένο και δομημένο μέρος. Η τήρηση των διαδικασιών είναι ό,τι πιο σημαντικό	
	<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>
2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
<b>A</b>	Οι ηγέτες του οργανισμού είναι μέντορες, σύμβουλοι, λαμβάνουν μία πατρική μορφή	
<b>B</b>	Οι ηγέτες του οργανισμού αποτελούν παράδειγμα, παρουσιάζουν επιχειρηματικό πνεύμα, καινοτομούν, αναλαμβάνουν ρίσκο	
<b>Γ</b>	Οι ηγέτες του οργανισμού εργάζονται σκληρά, παράγουν πολύ, είναι ανταγωνιστικοί	
<b>Δ</b>	Οι ηγέτες του οργανισμού είναι καλοί συντονιστές, καλοί οργανωτές και αποτελεσματικοί	
	<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>
3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
<b>A</b>	Το στυλ της διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ομαδική εργασία και από συμμετοχικότητα	
<b>B</b>	Το στυλ της διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ανάληψη ρίσκου από τον κάθε εργαζόμενο, από καινοτομικότητα	

	και από ελευθερία	
<b>Γ</b>	Το στυλ της διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από έντονη ανταγωνιστικότητα και επιθυμία επίτευξης των στόχων	
<b>Δ</b>	Το στυλ της διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από συστηματική παρακολούθηση του επιπέδου αποτελεσματικότητας και από την επιδίωξη σταθερότητας	
	<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>
<b>4. ΣΥΝΔΕΤΙΚΟΣ ΙΣΤΟΣ</b>		<b>ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ</b>
<b>A</b>	Αυτό που κρατάει ενωμένο τον οργανισμό είναι η αφοσίωση των μελών του και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Υπάρχει έντονο το στοιχείο της πίστης προς τον οργανισμό	
<b>B</b>	Αυτό που κρατάει ενωμένο τον οργανισμό είναι η αφοσίωση των μελών του στην καινοτόμο σκέψη και στην διαρκή ανάπτυξη. Δίδεται έμφαση στην πρωτοπορία	
<b>Γ</b>	Αυτό που κρατάει ενωμένο τον οργανισμό είναι η αφοσίωση των μελών του στην παραγωγική διαδικασία και στην υλοποίηση των οροθετημένων στόχων. Δίδεται έμφαση στην εξασφάλιση ανταγωνιστικής παρουσίας στην αγορά	
<b>Δ</b>	Αυτό που κρατάει ενωμένο τον οργανισμό είναι η αφοσίωση των μελών του στην τήρηση των κανόνων και διαδικασιών. Δίδεται έμφαση στην εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας	
	<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>
<b>5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ</b>		<b>ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ</b>
<b>A</b>	Ο οργανισμός προσδίδει έμφαση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Σημαντική είναι η ύπαρξη εμπιστοσύνης και συμμετοχικότητας	
<b>B</b>	Ο οργανισμός προσδίδει έμφαση αντιμετώπιση νέων προκλήσεων. Εκτιμάται ο πειραματισμός και η εκμετάλλευση ευκαιριών	

<b>Γ</b>	Ο οργανισμός προσδίδει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα. Επικρατεί η λογική της επίτευξης των στόχων	
<b>Δ</b>	Ο οργανισμός προσδίδει έμφαση στην σταθερότητα. Σημαντική είναι η εξασφάλιση αποτελεσματικότητας και ήρεμης λειτουργίας	
	<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>
<b>6. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ</b>		<b>ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ</b>
<b>A</b>	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία βάσει του βαθμού ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, της ομαδικής εργασίας και του ενδιαφέροντος που δείχνεται προς τον άνθρωπο	
<b>B</b>	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία βάσει του εάν διαθέτει τα πλέον καινοτόμα προϊόντα, του εάν είναι ηγέτης στην παραγωγή καινοτόμων προϊόντων	
<b>Γ</b>	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία βάσει του βαθμού διεξόδου του στην αγορά και του μεριδίου της που διαθέτει	
<b>Δ</b>	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία βάσει της αποτελεσματικότητάς του που εξαρτάται από τον βαθμό της ομαλής του λειτουργίας και την διατήρηση χαμηλού κόστους παραγωγής	
	<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>

ΠΗΓΕΣ :

1. Cameron K.S., “*A Process for Changing Organizational Culture*”, to be published in Michael Driver, “The Handbook of Organizational Development”, 2004
2. Quinn R.E, Cameron S.K, “*Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*”, Addison-Wesley, New York, 1999

Στον Πίνακα 1 παρουσιάζεται το ποσοτικό μοντέλο των R.E Quinn και K.S Cameron για την προσέγγιση της οργανωσιακής κουλτούρας που είναι γνωστό ως “Organizational Culture Assessment Instrument” (OCAI). Σ’ αυτό παρουσιάζονται οι 6 δομικές αρχές του μοντέλου. Κάθε μία από αυτές λαμβάνει την μορφή ερώτησης. Η κάθε ερώτηση έχει τέσσερις εναλλακτικές απαντήσεις.

## Πίνακας 2

### ΕΝΤΥΠΟ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΟΣΑΙ

Βαθμοί	Βαθμοί	Βαθμοί	Βαθμοί
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>1A</b>	<b>1B</b>	<b>1Γ</b>	<b>1Δ</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2A	2B	2Γ	2Δ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3A	3B	3Γ	3Δ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4A	4B	4Γ	4Δ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5A	5B	5Γ	5Δ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6A	6B	6Γ	6Δ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Σύνολο</b>	<b>Σύνολο</b>	<b>Σύνολο</b>	<b>Σύνολο</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μέσο	Μέσο	Μέσο	Μέσο
(Σύνολο/6)	(Σύνολο/6)	(Σύνολο/6)	(Σύνολο/6)

ΠΗΓΗ : Quinn R.E, Cameron S.K, *“Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework”*, Addison-Wesley, New York, 1999

Το έντυπο αυτό θα συμπληρωθεί δύο φορές. Στη μία φορά θα συμπληρωθούν τα αποτελέσματα που αφορούν την “υφιστάμενη” κατάσταση, ενώ τη δεύτερη τα αποτελέσματα που αναφέρονται στην “επιθυμητή”.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ



### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΑ ΣΧΟΛΕΙΑ ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ

Αγαπητέ/ή συνάδελφε,

Σκοπός του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου είναι η συγκέντρωση πληροφοριών για την εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με την οργανωσιακή κουλτούρα στα δημόσια σχολεία μέσης εκπαίδευσης της Κύπρου. οι πληροφορίες αυτές θα αξιοποιηθούν σε προσωπικό επίπεδο από τον υπεύθυνο της σχετικής έρευνας, στα πλαίσια της ολοκλήρωσης του μεταπτυχιακού του προγράμματος σπουδών στη διοίκηση επιχειρήσεων στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

**Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ ΕΙΝΑΙ ΠΡΟΑΙΡΕΤΙΚΗ, ΑΝΩΝΥΜΗ  
ΚΑΙ ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΗ**

**ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΕΚ ΤΩΝ ΠΡΟΤΕΡΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ**

Ευρυδίκη Παναγιώτου  
Τηλ. 99 770678



## ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

### ΑΠΑΝΤΗΣΤΕ ΤΙΣ ΑΚΟΛΟΥΘΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ, ΣΗΜΕΙΩΝΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ

1. **ΦΥΛΟ**  
ΑΡΡΕΝ \_\_\_\_\_  
ΘΗΛΥ \_\_\_\_\_
2. **ΗΛΙΚΙΑ**  
ΜΕΧΡΙ 35 \_\_\_\_\_  
36 - 45 \_\_\_\_\_  
46 - 55 \_\_\_\_\_  
56 - 63 \_\_\_\_\_
3. **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**  
ΠΤΥΧΙΟ \_\_\_\_\_  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ \_\_\_\_\_  
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ \_\_\_\_\_
4. **ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ**  
ΦΙΛΟΛΟΓΟΣ \_\_\_\_\_  
ΘΕΤΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ \_\_\_\_\_  
ΟΙΚΟΝΟΜΟΛΟΓΟΣ \_\_\_\_\_  
ΓΥΜΝΑΣΤΙΚΗ, ΤΕΧΝΗ, ΜΟΥΣΙΚΗ \_\_\_\_\_  
ΑΛΛΟ \_\_\_\_\_
5. **ΈΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ**  
1 - 5 \_\_\_\_\_ 16 - 20 \_\_\_\_\_  
6 - 10 \_\_\_\_\_ 21 - 25 \_\_\_\_\_  
11 - 15 \_\_\_\_\_ 26 & ΑΝΩ \_\_\_\_\_
6. **ΣΧΟΛΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**  
ΓΥΜΝΑΣΙΟ \_\_\_\_\_  
ΛΥΚΕΙΟ \_\_\_\_\_
7. **ΣΕ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟ ΈΤΟΣ, ΠΩΣ ΘΑ ΚΡΙΝΑΤΕ  
ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΣΑΣ ΣΗΜΕΡΑ;**  
ΑΡΚΕΤΑ ΧΑΜΗΛΟΤΕΡΗ \_\_\_\_\_  
ΧΑΜΗΛΟΤΕΡΗ \_\_\_\_\_  
ΕΛΑΦΡΩΣ ΧΑΜΗΛΟΤΕΡΗ \_\_\_\_\_  
ΠΕΡΙΠΟΥ ΙΔΙΑ \_\_\_\_\_  
ΕΛΑΦΡΩΣ ΥΨΗΛΟΤΕΡΗ \_\_\_\_\_  
ΥΨΗΛΟΤΕΡΗ \_\_\_\_\_  
ΑΡΚΕΤΑ ΥΨΗΛΟΤΕΡΗ \_\_\_\_\_

## ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΑΠΑΝΤΗΣΤΕ ΤΙΣ ΑΚΟΛΟΥΘΕΣ 6 ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΒΑΣΕΙ ΤΟΥ ΠΩΣ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΕΣΤΕ ΤΗΝ ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΣΑΣ

ΑΠΑΝΤΗΣΤΕ ΤΙΣ ΑΚΟΛΟΥΘΕΣ 6 ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΒΑΣΕΙ ΤΟΥ ΠΩΣ ΘΑ ΕΠΙΘΥΜΟΥΣΑΤΕ ΝΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΘΕΙ Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΣΑΣ ΤΑ ΕΠΟΜΕΝΑ 5 ΕΤΗ.

Η ΚΑΘΕ ΜΙΑ ΑΠΟ ΑΥΤΕΣ ΤΙΣ 6 ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΈΧΕΙ 4 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ. ΑΠΑΝΤΗΣΤΕ ΤΗΝ ΚΑΘΕ ΕΡΩΤΗΣΗ, ΔΙΑΝΕΜΟΝΤΑΣ 100 ΒΑΘΜΟΥΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ 4 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΤΗΣ.

ΟΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟΙ ΒΑΘΜΟΙ ΔΙΝΟΝΤΑΙ ΣΤΙΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΕΚΕΙΝΕΣ ΤΗΣ ΚΑΘΕ ΕΡΩΤΗΣΗΣ, ΟΙ ΟΠΟΙΕΣ ΕΚΦΡΑΖΟΥΝ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΤΙΣ ΑΠΟΨΕΙΣ ΣΑΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΠΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΕΙ ΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ. ΣΤΑΔΙΑΚΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΟΓΙΚΑ ΔΙΔΟΝΤΑΙ ΛΙΓΟΤΕΡΟΙ ΒΑΘΜΟΙ ΣΤΙΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΕΚΕΙΝΕΣ ΠΟΥ ΤΟΥΣ ΕΚΦΡΑΖΟΥΝ ΛΙΓΟΤΕΡΟ. ΤΟ ΆΘΡΟΙΣΜΑ ΤΩΝ ΒΑΘΜΩΝ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΚΑΘΕ ΕΡΩΤΗΣΗΣ ΝΑ ΕΙΝΑΙ 100.

ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΣΩΣΤΕΣ & ΛΑΝΘΑΣΜΕΝΕΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ.

		ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
1. ΚΥΡΙΑΡΧΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
<b>A</b>	Το σχολείο σας είναι ένα πολύ προσωπικό μέρος. Μοιάζει σαν μία οικογένεια. Οι εργαζόμενοι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους		
<b>B</b>	Το σχολείο σας είναι ένας πολύ δυναμικός χώρος όπου αναπτύσσεται η παραγωγικότητα στην εκπαίδευση. Οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν πρωτοβουλίες		
<b>Γ</b>	Το σχολείο σας είναι έντονα προσανατολισμένος προς την επίτευξη των στόχων του. Οι εργαζόμενοι είναι εξαιρετικά ανταγωνιστικοί και επιδιώκουν έντονα την επίτευξη των στόχων τους		
<b>Δ</b>	Το σχολείο σας είναι ένα καλά οργανωμένο και δομημένο μέρος. Η τήρηση των διαδικασιών είναι ό,τι πιο σημαντικό		
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
<b>ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>			<b>ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>
2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
<b>A</b>	Οι ηγέτες του σχολείου σας είναι μέντορες, σύμβουλοι, λαμβάνουν μία πατρική μορφή		
<b>B</b>	Οι ηγέτες του σχολείου σας αποτελούν παράδειγμα, καινοτομούν, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες		
<b>Γ</b>	Οι ηγέτες του σχολείου σας εργάζονται σκληρά, παράγουν πολύ, είναι ανταγωνιστικοί		
<b>Δ</b>	Οι ηγέτες του σχολείου σας είναι καλοί συντονιστές, καλοί οργανωτές και αποτελεσματικοί		
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

<b>ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>		<b>ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>
<b>3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ</b>		<b>ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ</b>
<b>Α</b>	Το στυλ της διοίκησης του σχολείου σας χαρακτηρίζεται από ομαδική εργασία και από συμμετοχικότητα	
<b>Β</b>	Το στυλ της διοίκησης του σχολείου σας χαρακτηρίζεται από ανάληψη πρωτοβουλιών από τον κάθε εργαζόμενο, από καινοτομικότητα και από ελευθερία	
<b>Γ</b>	Το στυλ της διοίκησης του σχολείου σας χαρακτηρίζεται από έντονη ανταγωνιστικότητα και επιθυμία επίτευξης των στόχων	
<b>Δ</b>	Το στυλ της διοίκησης του σχολείου σας χαρακτηρίζεται από συστηματική παρακολούθηση του επιπέδου αποτελεσματικότητας και από την επιδίωξη σταθερότητας	
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>100</b>
<b>ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>		<b>ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>
<b>4. ΣΥΝΑΕΤΙΚΟΣ ΙΣΤΟΣ</b>		<b>ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ</b>
<b>Α</b>	Αυτό που κρατάει ενωμένο το σχολείο σας είναι η αφοσίωση των μελών του και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Υπάρχει έντονο το στοιχείο της πίστης προς Το σχολείο σας	
<b>Β</b>	Αυτό που κρατάει ενωμένο το σχολείο σας είναι η αφοσίωση των μελών του στην καινοτόμο σκέψη και στην διαρκή ανάπτυξη. Δίδεται έμφαση στην πρωτοπορία	
<b>Γ</b>	Αυτό που κρατάει ενωμένο το σχολείο σας είναι η αφοσίωση των μελών του στην εκπαιδευτική διαδικασία και στην υλοποίηση των οροθετημένων στόχων. Δίδεται έμφαση στην εξασφάλιση ανταγωνιστικής παρουσίας στην κοινωνία	
<b>Δ</b>	Αυτό που κρατάει ενωμένο το σχολείο σας είναι η αφοσίωση των μελών του στην τήρηση των κανόνων και διαδικασιών. Δίδεται έμφαση στην εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας	
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>100</b>
<b>ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>		<b>ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>
<b>5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ</b>		<b>ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ</b>
<b>Α</b>	Το σχολείο σας προσδίδει έμφαση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Σημαντική είναι η ύπαρξη εμπιστοσύνης και συμμετοχικότητας	
<b>Β</b>	Το σχολείο σας προσδίδει έμφαση στην αντιμετώπιση νέων προκλήσεων. Εκτιμάται ο πειραματισμός και η εκμετάλλευση ευκαιριών	

<b>Γ</b>	Το σχολείο σας προσδίδει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα. Επικρατεί η λογική της επίτευξης των στόχων		
<b>Δ</b>	Το σχολείο σας προσδίδει έμφαση στην σταθερότητα. Σημαντική είναι η εξασφάλιση αποτελεσματικότητας και ήρεμης λειτουργίας		
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>			<b>ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>
<b>6. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ</b>		<b>ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ</b>	<b>ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ</b>
<b>Α</b>	Το σχολείο σας ορίζει την επιτυχία βάσει του βαθμού ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, της ομαδικής εργασίας και του ενδιαφέροντος που δείχνει προς τον άνθρωπο		
<b>Β</b>	Το σχολείο σας ορίζει την επιτυχία βάσει του εάν εφαρμόζει καινοτομίες, του εάν είναι ηγέτης στην προαγωγή καινοτόμων διαδικασιών		
<b>Γ</b>	Το σχολείο σας ορίζει την επιτυχία βάσει του βαθμού επιτυχίας των μαθητών του		
<b>Δ</b>	Το σχολείο σας ορίζει την επιτυχία βάσει της αποτελεσματικότητάς του που εξαρτάται από τον βαθμό της ομαλής του λειτουργίας		
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ**

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV

### Άδεια Διεξαγωγής της Έρευνας



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ  
ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ  
ΜΕΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Αρ. Φακ.: 7.15.09.9.3  
Αρ. Τηλ.: 22800630/631  
Αρ. Φαξ: 22428268  
E-mail: [circularsec@schools.ac.cy](mailto:circularsec@schools.ac.cy)

22 Δεκεμβρίου 2011

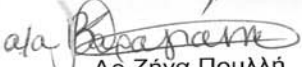
Κυρία  
Ευριδίκη Παναγιώτου  
Δημητρίου Χαραλάμπους 4  
3020 Καθολική  
Λεμεσός

#### **Θέμα: Παραχώρηση άδειας για διεξαγωγή έρευνας**

Αναφορικά με τη σχετική με το πιο πάνω θέμα αίτησή σας στο Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας και Αξιολόγησης, ημερομηνίας 21/11/2011, πληροφορείστε ότι το αίτημά σας για διεξαγωγή έρευνας, με θέμα «*Μέτρηση Οργανωσιακής Κουλτούρας σε Σχολεία Μέσης Εκπαίδευσης στην Κύπρο*», στα πλαίσια έρευνας στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, εγκρίνεται. Νοείται ότι θα λάβετε υπόψη τις εισηγήσεις του Κέντρου Εκπαιδευτικής Έρευνας και Αξιολόγησης οι οποίες επισυνάπτονται, και θα τηρήσετε τις ακόλουθες προϋποθέσεις:

1. θα εξασφαλίσετε τη συγκατάθεση των Διευθυντών των σχολείων τα οποία θα συμμετάσχουν στην έρευνα,
2. η συμμετοχή των εκπαιδευτικών θα είναι προαιρετική,
3. θα εξασφαλίσετε τη συγκατάθεση των εκπαιδευτικών που θα συμμετάσχουν στην έρευνα,
4. δε θα επηρεασθεί ο διδακτικός χρόνος και η ομαλή λειτουργία των σχολείων για τη διεξαγωγή της έρευνας,
5. θα χειριστείτε τα στοιχεία των εκπαιδευτικών με τέτοιο τρόπο, ώστε να διασφαλιστεί πλήρως η ανωνυμία τους, και τέλος,
6. τα αποτελέσματα της έρευνας θα κοινοποιηθούν στο Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού και στα σχολεία που σας παραχώρησαν διευκολύνσεις για τη διεξαγωγή της.

Ευχόμαστε καλή επιτυχία στους ερευνητικούς σας σκοπούς.

  
Δρ Ζήνα Πουλλά  
Διευθύντρια Μέσης Εκπαίδευσης

BK