

ΥΠ.Ε.Π.Θ., Ένταξη παιδιών παλιννοστούντων και αλλοδαπών στο σχολείο (γυμνάσιο), Δ. Κ. Μαυροσκούφης (Επιμ.), *Οδηγός Επιμόρφωσης. Διαπολιτισμική Εκπαίδευση και Αγωγή*. Θεσσαλονίκη, 2008.

Ο ρόλος της κουλτούρας στην αποτελεσματικότητα του σχολικού οργανισμού

(σσ. 213-230)

Παρασκευή Χατζηπαναγιώτου

Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μεγάλο ενδιαφέρον στο χώρο της εκπαιδευτικής διοίκησης για τη μελέτη και τον προσδιορισμό της κουλτούρας των σχολικών οργανισμών. Ενώ αρχικά η μελέτη της κουλτούρας απασχόλησε τις οικονομικές επιχειρήσεις, στην πορεία η έννοια της κουλτούρας θεωρήθηκε ένας από τους βασικούς παράγοντες που επιδρούν στην αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων ως οργανισμών, οι οποίοι καταστρώνουν στρατηγικές αποτελεσματικότητας βραχυπρόθεσμες ή μακροπρόθεσμες.

Όμως τι είναι κουλτούρα και πώς παρουσιάζεται στη βιβλιογραφία; Η έννοια της κουλτούρας είναι σύνθετη, πολύπλοκη και συχνά θεωρείται συνώνυμη άλλων εννοιών, όπως για παράδειγμα του κλίματος. Σύμφωνα με τον Mintzberg, «η κουλτούρα είναι η ιδεολογία του οργανισμού, η οποία περιλαμβάνει τις αντιλήψεις και τις συνήθειες του και το διαφοροποιεί από τους άλλους οργανισμούς». Ο Ouchi αναφέρει ότι «η κουλτούρα είναι τα σύμβολα, οι τελετουργίες και οι μύθοι που μεταφέρουν τις αξίες και αντιλήψεις του οργανισμού στους εργαζομένους». Επίσης οι Hoy και Miskel (2008, σ. 177) θεωρούν ότι «η κουλτούρα είναι ένα σύστημα κοινού προσανατολισμού που κρατούν τα μέλη του οργανισμού μαζί και του δίνουν μια ξεχωριστή ταυτότητα. Οι προσανατολισμοί είναι αξίες, κανόνες, μύθοι, συμπεριφορές και σιωπηρές παραδοχές».

Ένας ορισμός που παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον είναι αυτός του Schein, ο οποίος επηρέασε σημαντικά την έρευνα σχετικά με την κουλτούρα των οργανισμών. Θεωρεί την κουλτούρα ως «ένα πρότυπο των βασικών παραδοχών, που ανακαλύπτονται ή αναπτύσσονται από μια συγκεκριμένη ομάδα, όταν μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα, το οποίο έχει δοκιμαστεί αρκετά, ώστε να θεωρείται έγκυρο και, γι' αυτό διδάσκεται σε νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και αίσθησης γι' αυτά τα προβλήματα» (Schein 1985, σ. 6). Ο συγκεκριμένος ορισμός αναφέρει την κουλτούρα ως πρότυπο

παραδοχών (πρότυπα συμπεριφοράς, αξίες, πεποιθήσεις, αντιλήψεις των μελών ενός οργανισμού), αλλά επιπλέον δίνει τη διάσταση της κουλτούρας στις ανθρώπινες σχέσεις, στη φύση του ανθρώπου, στη φύση της αλήθειας, η οποία «διδάσκεται» στα νέα μέλη ως ο ορθός τρόπος σκέψης.

Ουσιαστικά λοιπόν, η κουλτούρα αναφέρεται στα άτομα, στο πλαίσιο του οργανισμού που χαρακτηρίζεται από τους τρόπους με τους οποίους οι αξίες, οι πεποιθήσεις, οι προκαταλήψεις και η συμπεριφορά εκδηλώνονται μέσω συγκεκριμένων διαδικασιών της ζωής του οργανισμού (Day 2003).

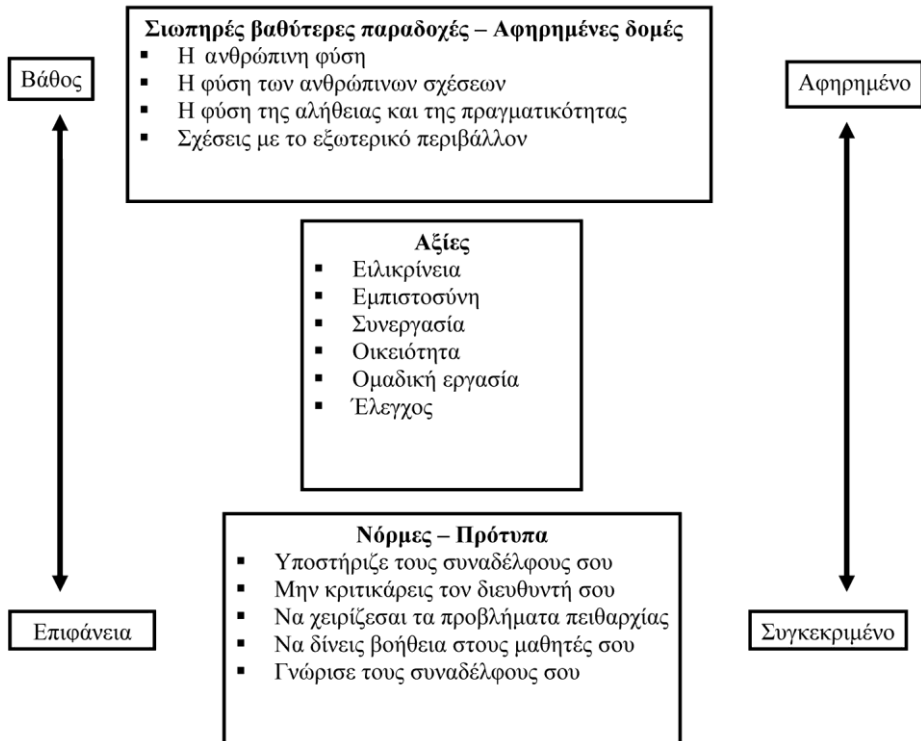
Θεωρώντας τις σχολικές μονάδες ως οργανισμούς, η οργανωσιακή κουλτούρα ή *σχολική κουλτούρα* εστιάζει στις αξίες και τα πιστεύω των μελών, τα οποία πολλές φορές δεν είναι εύκολο να γίνουν αντιληπτά, ενώ αρκετοί μελετητές συνδέουν την κουλτούρα με το σεβασμό στην ιεραρχία και στις δομές του οργανισμού (Θεοφιλίδης 2004). Άρα η κουλτούρα θεωρείται ως χαρακτηριστικό ενός οργανισμού, που έχει σημαντική επίδραση στη συμπεριφορά των μελών του (Van Houtte 2004).

Ένα θέμα, το οποίο παρουσιάζεται αρκετά συχνά στη βιβλιογραφία, είναι η σύγχυση που υπάρχει αναφορικά με τις έννοιες της κουλτούρας και του κλίματος σε ένα οργανισμό. Σύμφωνα με τον Κυθραιώτη (2006, σ. 52), «οι δύο αυτές έννοιες έχουν τις ιστορικές τους ρίζες σε διαφορετικές επιστήμες. Το κλίμα προέρχεται από την κοινωνική και βιομηχανική ψυχολογία, ενώ η κουλτούρα από την ανθρωπολογία και την κοινωνιολογία». Το κλίμα αποτελεί μια ομάδα εσωτερικών χαρακτηριστικών και ορίζεται από τις κοινές αντιλήψεις των μελών του οργανισμού. Η κουλτούρα αποτελείται από κοινές αξίες και νόρμες των μελών του οργανισμού. Οι δύο έννοιες χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν το χαρακτήρα του οργανισμού, με το κλίμα να περιγράφει την προσωπικότητα του οργανισμού και την κουλτούρα την ατμόσφαιρα του. Ο Van Houtte (2004) θεωρεί το κλίμα μια επιφανειακή έκφραση της κουλτούρας, το οποίο δικαιολογεί το γεγονός ότι το κλίμα είναι πιο εύκολα μετρήσιμο σε σχέση με την κουλτούρα.

Οργανωσιακή Κουλτούρα και Επίπεδα Κουλτούρας

Αρκετοί ερευνητές υιοθετούν τον όρο κουλτούρα για να ορίσουν την κοινωνική και φαινομενολογική μοναδικότητα μιας συγκεκριμένης οργανωσιακής κοινότητας. Το ενδιαφέρον στην οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία σχετίζεται άμεσα με την εκπαίδευση, έχει σχέση με την απαίτηση των κοινωνιών για νέα γνώση, που να μετασχηματίζεται εύκολα σε προϊόν ή υπηρεσία και τελικά προσδιορίζει την αποτελεσματικότητα του σκοπού ύπαρξης κάθε οργανισμού μάθησης. Παράλληλα, με το ενδιαφέρον για τη διοίκηση των οργανισμών, η κουλτούρα αποτελεί καθοριστικό παράγοντα διαμόρφωσης στάσεων και προτύπων συμπεριφοράς μεταξύ των μελών των οργανισμών. Έτσι, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι η μελέτη της κουλτούρας σημαίνει εστίαση στις αξίες, στα πι-

στεύω και στα νοήματα που προέρχονται από την αλληλεπίδραση των μελών. Αυτό άλλωστε παρουσιάζεται και από τον ορισμό του Schein, ο οποίος αναφέρεται σε πρότυπο βασικών παραδοχών, τα οποία μεταδίδονται στα καινούρια μέλη.



Σχήμα 1: Τα επίπεδα της κουλτούρας

Το πρώτο επίπεδο της κουλτούρας περιλαμβάνει ορατά χαρακτηριστικά του φυσικού περιβάλλοντος του οργανισμού (artifacts), αλλά και νόρμες συμπεριφοράς (norms) που βοηθούν τα άτομα σε έναν οργανισμό να αντιληφθούν τις διάφορες πλευρές της ζωής και της λειτουργίας του οργανισμού (Πασιαρδής 2004). Είναι οι άγραφες και ανεπίσημες προσδοκίες όπως εκφράζονται μέσα από τις ορατές δομές και διαδικασίες του οργανισμού. Άρα βρίσκονται σε ένα επιφανειακό και συγκεκριμένο επίπεδο, γεγονός που αποτελεί συχνά αντικείμενο της έρευνας στην οργανωσιακή κουλτούρα. Παραδείγματα οπτικών ή υλικών μέσων μπορεί να είναι η αρχιτεκτονική του κτιρίου, ο εξοπλισμός, η στολή (Beare, Caldwell και Millikan, οπ. αναφ. στους Ράπτη και Βιτσιλάκη 2007). Θεωρείται ότι ελλείψεις υλικών μέσων, λειτουργούν αποτρεπτικά για

κάθε δραστηριοποίηση γεγονός που χαρακτηρίζει την επιφανειακή διάσταση της κουλτούρας που αφορά τα οπτικά αντικείμενα. Η διάσταση των οπτικών μέσω ονομάζεται και εξωτερική διάσταση της κουλτούρας, η οποία δημιουργεί μια υλική και αισθητική ταυτότητα του χώρου (Ρεσ 2007). Από την άλλη τα πρότυπα μπορεί να είναι η υποστήριξη προς τους συναδέλφους ή προς τον διευθυντή, η αποφυγή κριτικής, η γνωριμία με νέους συναδέλφους, ο χειρισμός προβλημάτων πειθαρχίας, η βοήθεια προς τους μαθητές κ.ά.

Στο δεύτερο επίπεδο τοποθετείται ένα σύστημα κοινών αξιών που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως οι επιδιώξεις του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Schein οι αξίες (values) αποτελούν αιτιολόγηση των συμπεριφορών που παρουσιάζουν τα μέλη του οργανισμού στο πιο επιφανειακό πρώτο επίπεδο που αναφέρθηκε. Άρα οι αξίες είναι οι στρατηγικές, οι στόχοι και οι φιλοσοφίες σύμφωνα με τις επιθυμίες των μελών του οργανισμού, που βρίσκονται σε ένα λιγότερο και επιφανειακό επίπεδο. Οπότε η ύπαρξη κοινών αξιών, όπως συνεργασία, εμπιστοσύνη, ομαδική εργασία, ειλικρίνεια, οικειότητα, έλεγχος κ.λπ., επηρεάζουν τη συμπεριφορά των μελών σε ένα οργανισμό, τα οποία γνωρίζοντας τι είναι επιθυμητό προσπαθούν να μετασχηματίζουν τις αξίες σε νόρμες συμπεριφοράς.

Στο βαθύτερο και πιο αφηρημένο τρίτο επίπεδο βρίσκονται οι μη συνειδητές, αφηρημένες πεποιθήσεις, αντιλήψεις, σκέψεις και αισθήματα των μελών του οργανισμού, που σχετίζονται με την ανθρώπινη φύση, τις ανθρώπινες σχέσεις, την αλήθεια και το περιβάλλον. Σε αυτό το επίπεδο βρίσκεται η ουσία της κουλτούρας και αναφέρεται πως η εσωτερική διάσταση της κουλτούρας που αφορά τις ανθρώπινες σχέσεις, αλλά και το πώς ακριβώς αντιλαμβάνεται η μονάδα τον εαυτό της και διαμορφώνει αυτό που τελικά γίνεται η ίδια και αυτό που εκπροσωπεί για τις άλλες (Αθανασούλα - Ρέππα, όπ. αναφ. στον Ρεσ 2007).

Λειτουργίες Κουλτούρας

Η σημασία της κουλτούρας του οργανισμού φαίνεται και μέσα από τις λειτουργίες της κουλτούρας, η οποία:

- Διαφοροποιεί τον ένα οργανισμό από τον άλλο
- Δίνει στον οργανισμό την αίσθηση της ταυτότητας
- Δημιουργεί συνθήκες ανάπτυξης αισθήματος δέσμευσης στον οργανισμό
- Ενδυναμώνει τη σταθερότητα του οργανισμού
- Δημιουργεί συνοχή στον οργανισμό
- Διαμορφώνει στάσεις και συμπεριφορές των μελών του οργανισμού

Οι παραπάνω λειτουργίες της κουλτούρας δημιουργούν έναν οργανισμό ο οποίος είναι δυνατός και δημιουργεί συνθήκες εφορίας για τα μέλη, περιορίζοντας τις περιπτώσεις φυγής τους. Αυτό άλλωστε είναι στην ουσία η έννοια της ισχυρής κουλτούρας σε ένα οργανισμό.

Η ενδυνάμωση της κουλτούρας επιτυγχάνεται μέσα από την πλήρη εξέταση

και επίγνωση της δομής ενός οργανισμού, τη συνεργατική προσπάθεια όλων των μελών του και από την καλλιέργεια και διαμόρφωση σταθερών στάσεων και συμπεριφορών, χαρακτηριστικό μιας ισχυρής κουλτούρας. Όμως η διαμόρφωση μιας ισχυρής ή αδύνατης κουλτούρας εξαρτάται από τους παράγοντες που διαμορφώνουν την κουλτούρα σ' έναν οργανισμό. Το κοινωνικό περιβάλλον του οργανισμού, η εσωτερική δομή του, αλλά και οι ενέργειες του ηγέτη διευθυντή μπορούν να ωθήσουν την οργανωσιακή κουλτούρα σε μια συγκεκριμένη κατεύθυνση, η οποία θα «ισχυροποιεί» κάποιες αξίες και πρότυπα συμπεριφοράς. Άρα μια ισχυρή κουλτούρα διαθέτει «ένα πυρήνα αξιών που είναι περισσότερο κοινός τόσο ως προς την ένταση όσο και ως προς το εύρος σε ένα οργανισμό» (Κυθραιώτης 2005, σ. 16). Τα μέλη αποδέχονται αυτό τον πυρήνα αξιών και όσο μεγαλύτερη είναι η αφοσίωση τους, τόσο πιο ισχυρή θεωρείται η κουλτούρα. Γίνεται επομένως κατανοητό ότι η κουλτούρα σχετίζεται άμεσα με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, με τις ανθρώπινες σχέσεις που αναπτύσσονται, αλλά και με την επικοινωνία μεταξύ ομάδων του οργανισμού. Η ενδυνάμωση της σταθερότητας του οργανισμού, που αποτελεί μια από τις λειτουργίες της κουλτούρας, επιτυγχάνεται από τη διαμόρφωση σταθερών συμπεριφορών και στάσεων από τα μέλη του οργανισμού, οι οποίες θα αναδεικνύουν την εμπιστοσύνη και τη θέληση για συνοχή του οργανισμού.

Ένα σημαντικό στοιχείο που προκύπτει από τις λειτουργίες της κουλτούρας είναι η σχέση αλληλοεξάρτησης μεταξύ της κουλτούρας και των ατόμων που εργάζονται ή φοιτούν στον οργανισμό. Δηλαδή η κουλτούρα επηρεάζεται από τις αντιλήψεις και τις αξίες που έχουν τα μέλη του οργανισμού το κάθε ένα μέλος ατομικά, αλλά ταυτόχρονα διαμορφώνονται συμπεριφορές, σκέψεις και τάσεις ανάλογα με το πόσο ισχυρή είναι η προϋπάρχουσα κουλτούρα.

Στοιχεία Κουλτούρας

Σύμφωνα με τους Hoy και Miskel (2008, σ. 183), η κουλτούρα των περισσότερων οργανισμών χαρακτηρίζεται από επτά βασικά στοιχεία:

- **Καινοτομία:** ο βαθμός στον οποίο οι υπάλληλοι είναι δημιουργικοί και διακινδυνεύουν για τις επιλογές τους.
- **Σταθερότητα:** ο βαθμός στον οποίο οι δραστηριότητες ενισχύουν ένα σταθερό καθεστώς στον οργανισμό, παρά προκαλούν ανατρεπτικές αλλαγές.
- **Προσοχή στις λεπτομέρειες:** ο βαθμός στον οποίο υπάρχει ενδιαφέρον για την ακρίβεια και την λεπτομέρεια.
- **Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα:** ο βαθμός στον οποίο η διοίκηση ενδιαφέρεται για τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων.
- **Προσανατολισμός στο ανθρώπινο δυναμικό:** ο βαθμός στον οποίο οι διοικητικές αποφάσεις λαμβάνουν υπόψη τον ανθρώπινο παράγοντα.
- **Προσανατολισμός στην ομάδα:** ο βαθμός συνεργασίας και ομαδικότητας των μελών.

- **Μαχητικότητα:** ο βαθμός στον οποίο τα μέλη του οργανισμού συναγωνίζονται και δημιουργούν.

Οι περισσότερες έρευνες αναφέρουν τα παραπάνω στοιχεία, μέσα από τις αναλύσεις των οργανισμών, οι οποίοι ήταν προσανατολισμένοι στην πραγματοποίηση συγκεκριμένων στόχων με τη μέγιστη απόδοση. Τα τελευταία 30 χρόνια, με πρώτο τον Pettigrew το 1979 εισήχθησαν αυτά τα στοιχεία της κουλτούρας, τα οποία θεωρούνται χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας. Από το τέλος της δεκαετίας του '80, η εκπαιδευτική έρευνα ξεκίνησε να ασχολείται με τη σχολική οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία υιοθετεί τα ίδια στοιχεία της κουλτούρας που έχει οποιοσδήποτε άλλος οργανισμός.

Σχολική Κουλτούρα και Σύστημα Συμβόλων

Η κουλτούρα ενός οργανισμού διαμορφώνεται από όλους όσους εμπλέκονται στη λειτουργία του. Η κουλτούρα του σχολικού οργανισμού διαμορφώνεται από όλους όσους εμπλέκονται στη λειτουργία του σχολείου, όπως είναι ο διευθυντής, οι εκπαιδευτικοί, οι μαθητές και οι γονείς. Έρευνες επισημαίνουν τους τομείς στους οποίους η κουλτούρα του σχολείου ασκεί θετική επίδραση. Ο πρώτος τομέας έχει σχέση με την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα του σχολικού οργανισμού, όπως και οποιουδήποτε άλλου οργανισμού. Ο δεύτερος τομέας σχετίζεται με τις δραστηριότητες συναδελφικότητας και συνεργασίας και ο τρίτος τομέας με τις προσπάθειες βελτίωσης και αλλαγής του σχολικού οργανισμού. Ένας τέταρτος τομέας έχει σχέση με την ταύτιση των μελών του σχολείου με το ίδιο το σχολείο.

Η σχολική κουλτούρα εκφράζεται μέσα από τα εξής σύμβολα (Hoy και Miskel 2008, σ. 184):

- **Ιστορίες:** αφηγήσεις που βασίζονται σε πραγματικά γεγονότα, αλλά συχνά σχετίζονται με μυθοπλασίες.
- **Μύθοι:** αφηγήσεις οι οποίες βασίζονται σε πεποιθήσεις που δεν αναδεικνύονται από την πραγματικότητα.
- **Θρύλοι:** ιστορίες που επαναλαμβάνονται και διαμορφώνονται με μυθοπλασματικές λεπτομέρειες.
- **Σύμβολα:** στοιχεία τα οποία μεταδίδουν την κουλτούρα (λογότυπα, ρητά, γνωμικά).
- **Εθιμοτυπίες:** στερεότυπες καθημερινές διαδικασίες, οι οποίες δείχνουν τι είναι σημαντικό στον οργανισμό.

Η δημιουργία συγκεκριμένων συμβόλων, βοηθάει τους σχολικούς οργανισμούς να αναγνωρίζουν μέσα από διαδικασίες, οι οποίες συμβαίνουν και έχουν μια συμβολική χροιά, τη σημασία τους στη διαμόρφωση της κουλτούρας του σχολείου. Για παράδειγμα ο διευθυντής, ο οποίος υποστηρίζει τους

εκπαιδευτικούς του, όταν δέχονται επιθέσεις από τους γονείς ή τους επιθεωρητές, αποτελεί μια ιστορία η οποία μεταδίδεται στα νέα μέλη του σχολικού οργανισμού. Ο τρόπος επικοινωνίας (επίσημος ή ανεπίσημος) με τον διευθυντή ή η επικοινωνία του σχολείου με τους γονείς αποτελούν εθιμοτυπίες, οι οποίες είναι ξεχωριστές για κάθε σχολείο. Σύμβολο της κουλτούρας συνεργασίας είναι οι ομαδικές εργασίες των εκπαιδευτικών. Η εξωστρέφεια του οργανισμού προς την κοινωνία εκφράζεται μέσα από πολιτιστικές εκδηλώσεις π.χ. θεατρικές παραστάσεις ή σε διαγωνισμούς ή ευρωπαϊκά εκπαιδευτικά προγράμματα.

Τύποι Κουλτούρας

Οι Cameron και Quinn (όπ. αναφ. στον Πασιαρδή 2004), προτείνουν το μοντέλο των ανταγωνιστικών αξιών, το οποίο προτείνει τέσσερις τύπους οργανισμών. Καθένας από τους τύπους αυτούς έχει τους δικούς του δείκτες, οι οποίοι παρουσιάζουν τις εκτιμήσεις των ανθρώπων σχετικά με την απόδοση του οργανισμού (Σχήμα 2). Οι εκτιμήσεις αυτές είναι οι αξίες και οι παραδοχές που ισχύουν σε κάθε οργανισμό ξεχωριστά και σύμφωνα με τις οποίες εκτιμάται η απόδοση του οργανισμού.

Η *ιεραρχική κουλτούρα (hierarchy culture)* δίνει έμφαση στη σταθερότητα, στον έλεγχο, στην προβλεψιμότητα και την αρμονία. Στόχος του οργανισμού είναι να λειτουργήσει στο πλαίσιο της παραδοσιακής γραφειοκρατίας, όπου ο έλεγχος ασκείται εσωτερικά και το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού.

Η *κουλτούρα της αγοράς (market culture)* καθορίζεται από τη σταθερότητα, τη διαφοροποίηση, τον έλεγχο και την προσπάθεια για προσαρμογή και ανταπόκριση στις αλλαγές του περιβάλλοντος, ώστε ο οργανισμός να επιβιώνει στον ανταγωνισμό. Η επιβίωση σημαίνει και προσδοκία για νίκη και επιτυχία στην επίτευξη των σκοπών του οργανισμού. Η κουλτούρα της αγοράς συναντάται συνήθως στα ιδιωτικά σχολεία.

Η *κουλτούρα της «παρέας» (clan culture)* έχει ως βασικές αξίες τη συνεργασία, τη συμμετοχικότητα, τη συνοχή και την αφοσίωση. Σκοπός του οργανισμού είναι οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις και συνήθως η κουλτούρα της παρέας συναντάται σε σχολικούς οργανισμούς υπαίθρου.

Η *κουλτούρα των συνθηκών (adhocracy culture)* επιδιώκει τη διάκριση, τη δημιουργικότητα, το ρίσκο. Ο οργανισμός στοχεύει στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών και η ανάληψη καινοτομιών είναι χαρακτηριστικό του οργανισμού.

<p>Κουλτούρα της «παρέας»</p> <p>Αξίες</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Συνεργασία ▪ Συμμετοχή ▪ Συνοχή ▪ Αφοσίωση 	<p>Κουλτούρα των συνθηκών</p> <p>Αξίες</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Δημιουργικότητα ▪ Ανάλυση ρίσκου ▪ Αλλαγή ▪ Ανάπτυξη
<p>Ιεραρχική κουλτούρα</p> <p>Αξίες</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Επάρκεια ▪ Σταθερότητα ▪ Προβλεψιμότητα ▪ Αρμονία 	<p>Κουλτούρα της αγοράς</p> <p>Αξίες</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ανταγωνισμός ▪ Αποτελεσματικότητα ▪ Επιτυχία ▪ Νίκη

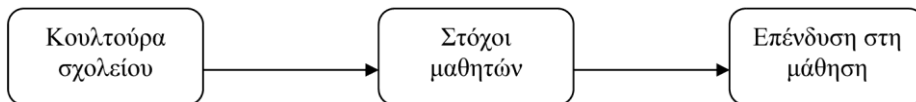
Σχήμα 2: Τύποι Κουλτούρας

Υποκουλτούρες

Σύμφωνα με τους ερευνητές υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον στην ανίχνευση περισσότερων από μίας κουλτούρας σε έναν σχολικό οργανισμό, καθώς η ύπαρξη διαφόρων ομάδων, συνεπάγεται συνύπαρξη πολλών ειδών κουλτούρας στη σχολική μονάδα. Ένας τρόπος διαχωρισμού γίνεται σύμφωνα με τις δύο βασικές ομάδες του σχολείου, τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές. Έτσι, υπάρχει η κουλτούρα των εκπαιδευτικών και η κουλτούρα των μαθητών. Αυτές οι δύο ομάδες αντιπροσωπεύουν δύο διαφορετικές κουλτούρες, καθώς η κουλτούρα των εκπαιδευτικών είναι μια κουλτούρα εργασίας, ενώ αυτή των μαθητών είναι μια κουλτούρα μάθησης. Όμως, βασικό χαρακτηριστικό της γενικής κουλτούρας ενός σχολείου είναι ο βαθμός συνοχής μεταξύ των ξεχωριστών ειδών κουλτούρας. Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός συνοχής τους, τόσο πιο ισχυρή είναι η κουλτούρα του σχολείου.

Παράλληλα με τις κουλτούρες των διαφόρων ομάδων, κάθε σχολείο αποτελείται από ένα ξεχωριστό αριθμό τάξεων – τμημάτων μαθητών, που διαμορφώνουν τη δική τους κουλτούρα μάθησης. Ο πυρήνας της κουλτούρας μάθησης στην τάξη και το σχολείο πρέπει να είναι ο σκοπός του σχολείου, ο οποίος

καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τους στόχους των μαθητών. Στη συνέχεια οι προσωπικοί και ομαδικοί στόχοι των μαθητών καθορίζουν και την επένδυση των μαθητών στη μάθηση. Στο Σχήμα 3 που ακολουθεί, φαίνεται η επίδραση της κουλτούρας του σχολείου στα κίνητρα και στην επένδυση των μαθητών στη μάθηση.



Σχήμα 3: Κουλτούρα και κίνητρα μαθητών

Ορισμός Σχολικής Αποτελεσματικότητας

Η σχολική μονάδα είναι ένα κοινωνικό σύστημα που αποτελείται από ανθρώπους (διευθυντής, εκπαιδευτικοί, μαθητές), οι οποίοι βρίσκονται σε αλληλεπίδραση μεταξύ τους μέσα από ένα σύνολο κανόνων και αξιών. Η αλληλεπίδραση αυτή σε συνδυασμό με την πολυπλοκότητα της σχολικής μονάδας, αλλά και με το γεγονός ότι το σχολείο έχει χαρακτηριστεί ως ανοικτό σύστημα, το οποίο αλληλεπιδρά με το εξωτερικό περιβάλλον, δημιουργεί μια δυσκολία στον ορισμό της σχολικής αποτελεσματικότητας. Στις περισσότερες έρευνες η αποτελεσματικότητα καθορίζεται και «διαμορφώνεται» σύμφωνα με τα κριτήρια τα οποία έχουν θέσει οι ενδιαφερόμενες ομάδες, που διεξάγουν τις έρευνες για τη σχολική αποτελεσματικότητα. Τα κριτήρια αυτά είναι ασυμβίβαστα μεταξύ τους, καθώς κάθε φορά ικανοποιούν τους στόχους που θέτουν οι πολιτικοί προϊστάμενοι όσον αφορά την αξιολόγηση των σχολικών μονάδων. Δηλαδή ο ορισμός της αποτελεσματικότητας του σχολείου είναι πολιτικό ζήτημα (Θεριανός, 2006), καθώς κάποιοι εργοδότες κρίνουν το σχολείο από το κατά πόσο τροφοδοτεί την οικονομία με κατάλληλο εργατικό δυναμικό, ενώ κάποιοι άλλοι αξιολογούν την αποτελεσματικότητα του σχολείου με κριτήριο την επίδοση των μαθητών σε σταθμισμένα τεστ.

Όμως οι περισσότερες έρευνες συμφωνούν ότι η αποτελεσματικότητα πρέπει να καθορίζεται με βάση μια χρονική περίοδο (βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα, μακροπρόθεσμα) και με βάση το ενοποιημένο μοντέλο, το οποίο δίνει έμφαση τόσο στην ποιότητα των διαδικασιών όσο και στα αποτελέσματα του σχολείου. Με βάση αυτό το μοντέλο εξετάζονται διάφορες διαστάσεις της αποτελεσματικότητας, όπως οι επιδόσεις των μαθητών, οι στάσεις των εκπαιδευτικών και των μαθητών, η οργάνωση και διεύθυνση του σχολείου, η ενεργός συμμετοχή των γονέων κ.α. (Πασιαρδής και Πασιαρδή 2006). Τα περισσότερα σχολεία, σύμφωνα με τις έρευνες, τα οποία χαρακτηρίζονται αποτελεσματικά, συγκεντρώνουν ένα πλήθος χαρακτηριστικών που τα διαφοροποιούν από τα

υπόλοιπα «μη αποτελεσματικά σχολεία». Σύμφωνα με τον Elliott, η έρευνα για την αποτελεσματικότητα των σχολείων είναι μηχανιστική και διαμορφώνεται από τις αξίες της ιεραρχίας, της τάξης, της ομογένειας και της συμμόρφωσης αγνοώντας την πολυπλοκότητα των σχολείων. Πρόκειται για τη θετικιστική πλευρά της έρευνας για τη σχολική αποτελεσματικότητα, η οποία αντιμετωπίζει τις διαδικασίες της σχολικής ζωής ως μεταβλητές.

Κουλτούρα Σχολικής Αποτελεσματικότητας

Η κουλτούρα του σχολείου ασκεί σημαντική επίδραση στην αποτελεσματικότητα του σχολείου. Η κουλτούρα αποτελεσματικότητας του σχολείου διαμορφώνεται μέσα από τις αντιλήψεις και τα σχέδια δράσης των εκπαιδευτικών στο σχολείο. Οι εκπαιδευτικοί αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, χρησιμοποιούν ποικιλία από υλικά, διδακτικές μεθοδολογίες, βιβλία και ενθαρρύνουν την πρόοδο των μαθητών αναγνωρίζοντας, εκτιμώντας και επαινώντας τις προσπάθειες των μαθητών. Αυτά συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας. Κουλτούρα σχολικής αποτελεσματικότητας υπάρχει όταν υπάρχει αφοσίωση σε κοινές αξίες, νόρμες και πρότυπα συμπεριφοράς. Σε τέτοιες περιπτώσεις υπάρχει καλλιέργεια πνεύματος συνεργασίας, υιοθέτηση κοινών στόχων και κοινών ευθυνών, ύπαρξη κοινού οράματος και αποστολής, στοιχεία τα οποία ενθαρρύνουν την καλύτερη επικοινωνία, τις καλύτερες πρακτικές λύσεις προβλημάτων, ενδυναμώνουν τη βελτίωση της σχολικής κουλτούρας και οδηγούν στην αποτελεσματικότητα του σχολείου.

Η κουλτούρα σχολικής αποτελεσματικότητας ενισχύεται από διάφορους παράγοντες, όπως τη συμμετοχή των γονέων. Η συχνή επικοινωνία με τους γονείς και η ενημέρωσή τους σε τακτές επισκέψεις στο σχολείο συμβάλλουν στην αποτελεσματική ανάπτυξη της επικοινωνίας μεταξύ σχολείου και οικογένειας. Στα αποτελεσματικά σχολεία εφαρμόζεται πολιτική ελεύθερης εισόδου ώστε οι γονείς να μπορούν να προσφέρουν βοήθεια και υποστήριξη στο διευθυντή και στους εκπαιδευτικούς. Δηλαδή, οι γονείς πρέπει να νιώθουν ευπρόσδεκτοι μέσα στο σχολείο και να εκφράζουν τη γνώμη τους πάνω σε εκπαιδευτικά θέματα που αφορούν τα παιδιά τους. Γενικά η επικοινωνία μεταξύ γονέων και εκπαιδευτικών δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης, το οποίο μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα της βοήθειας, που παρέχει το σχολείο και οι γονείς στα παιδιά.

Ένας άλλος παράγοντας, ο οποίος ενισχύει την κουλτούρα αποτελεσματικότητας, είναι η προώθηση καινοτόμων δραστηριοτήτων από τους εκπαιδευτικούς, ώστε οι μαθητές να δέχονται τις προκλήσεις και να προσπαθούν να ενισχύσουν την αυτοπεποίθηση και τη δημιουργικότητα των πράξεών τους. Επιπλέον, η κουλτούρα αποτελεσματικότητας ενισχύει την αποτελεσματικότητα κάθε εκπαιδευτικού ξεχωριστά και ενισχύει την προσπάθεια και επιμονή του, ώστε να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει ο ίδιος. Στην κουλτούρα αποτελεσματικότητας οι στόχοι κάθε εκπαιδευτικού ταυτίζονται με τους γενι-

κότερους στόχους του σχολικού οργανισμού και έτσι η απόδοση είναι μέγιστη, γεγονός το οποίο έχει θετική επιρροή στους μαθητές.

Ο ρόλος του διευθυντή

Για τη διαμόρφωση κουλτούρας αποτελεσματικότητας, καθοριστικός παράγοντας είναι ο διευθυντής του σχολείου, ως πρότυπο που μεταδίδει τον πυρήνα των κοινών πεποιθήσεων, αξιών και συμπεριφορών. Αυτό μπορεί να το πετύχει, όταν, για παράδειγμα, δίνει χρόνο στους εκπαιδευτικούς να συνεργαστούν και να μάθουν από τις εμπειρίες τους. Όταν προάγει την επιμόρφωση και τη συνεργασία των εκπαιδευτικών με εκπαιδευτικούς άλλων σχολικών οργανισμών, κάτι το οποίο δημιουργεί θετικά πρότυπα. Ακόμα, όταν ενθαρρύνει την ανατροφοδότηση μέσα από τις συζητήσεις των εκπαιδευτικών και όταν δίνει κουράγιο στους εκπαιδευτικούς σε περιόδους κρίσεων.

Η άσκηση ηγετικού ρόλου είναι ένας από τους βασικούς συντελεστές του αποτελεσματικού σχολείου. Στις περισσότερες έρευνες ο διευθυντής της σχολικής μονάδας θεωρείται πρόσωπο κλειδί στην άσκηση αυτού του ρόλου, ενώ τα τελευταία χρόνια οι έρευνες περιγράφουν και ομάδες εκπαιδευτικών που συνήθως κατέχουν διοικητικές θέσεις, οι οποίοι «ωθούν» με τις ενέργειες τους το σχολείο στην αποτελεσματικότητα. Πώς όμως ο διευθυντής διαμορφώνει αυτή την κουλτούρα αποτελεσματικότητας μέσα στο σχολικό οργανισμό;

Ο διευθυντής κάθε σχολικής μονάδας έχει ένα δικό του όραμα και ένα σύστημα εργασίας, στο οποίο εμπλέκονται τα περισσότερα μέλη του οργανισμού μέσα από την ανάληψη ευθυνών και ανάθεση εξουσιών. Μέσα από τη συμπεριφορά του και τον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζει τους εκπαιδευτικούς του, ενισχύει νόρμες συμπεριφοράς και αξίες, οι οποίες κατευθύνουν την κουλτούρα του οργανισμού προς την αποτελεσματικότητα. Ταυτόχρονα όμως, ο διευθυντής οφείλει να γνωρίζει τη διαμορφωμένη κουλτούρα του σχολείου, «να λαμβάνει και να αξιοποιεί τα στοιχεία της» μεταδίδοντας το όραμα και τους στόχους του σχολείου. Συνήθως χρησιμοποιεί σύμβολα και τελετουργίες που εκφράζουν τις αξίες της κουλτούρας, ενώ «καλλιεργεί ένα θετικό περιβάλλον, καθοδηγεί το συλλογικό προγραμματισμό, αξιολογεί το εκπαιδευτικό προσωπικό, προσπαθεί πάντοτε να έχει την απαιτούμενη υλικοτεχνική υποδομή και την, όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη λειτουργία του σχολείου» (Πασιαρδής και Πασιαρδή 2006, σ. 22).

Πηγές Συλλογικής Αποτελεσματικότητας

Οι οργανισμοί μαθαίνουν από μόνοι τους να ενεργούν αποτελεσματικά στην επίτευξη των στόχων που έχουν θέσει. Αυτό συμβαίνει διότι κάθε οργανισμός θέτει διαφορετικούς στόχους, οι οποίοι ανταποκρίνονται στις ανάγκες του. Βέβαια πολλές φορές ένα παράδειγμα αποτελεσματικότητας από έναν σχολικό οργανισμό

μπορεί να αποτελέσει «οδηγό» για άλλους οργανισμούς, οι οποίοι έχουν θέσει παρόμοιους στόχους. Άρα, η αυτοβελτίωση του οργανισμού είναι μια διαδικασία, η οποία αφορά αποκλειστικά τον ίδιο τον οργανισμό, όμως συχνά οι εμπειρίες αποτελεσματικότητας μεταδίδονται μεταξύ των οργανισμών. Συχνά οι εμπειρίες των οργανισμών αποτελούν πηγές ανάπτυξης της συλλογικής αποτελεσματικότητας. Ουσιαστικά πρόκειται για τέσσερις πηγές, τις εξής (Hoy και Miskel 2008):

▪ **Mastery experience – Συσσωρευμένες εμπειρίες**

Από τις εμπειρίες που αποκτά ο οργανισμός μέσα από τις δικές του διεργασίες, επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχει θέσει. Δηλαδή όταν ο οργανισμός ξεπερνάει δυσκολίες μέσα από τη συντονισμένη προσπάθεια όλων των μελών του, μαθαίνει μέσα από τις εμπειρίες του και αυτό καταγράφεται στη μνήμη του οργανισμού ως συλλογική αποτελεσματικότητα.

▪ **Vicarious experience – Δοτές εμπειρίες**

Οι εμπειρίες που αποκτά ο οργανισμός δεν προέρχονται πάντα από τις άμεσες εμπειρίες του οργανισμού. Οι εκπαιδευτικοί ακούνε ιστορίες αποτελεσματικότητας από άλλα σχολεία, συνήθως μέσα από τις έρευνες συλλογικής αποτελεσματικότητας που πραγματοποιούνται κατά καιρούς. Αυτές οι εμπειρίες μεταφέρονται μεταξύ των οργανισμών, συνήθως σε σχολεία, τα οποία συνεργάζονται για την εκπλήρωση κοινών στόχων.

▪ **Social persuasion - Αυτοπεποίθηση**

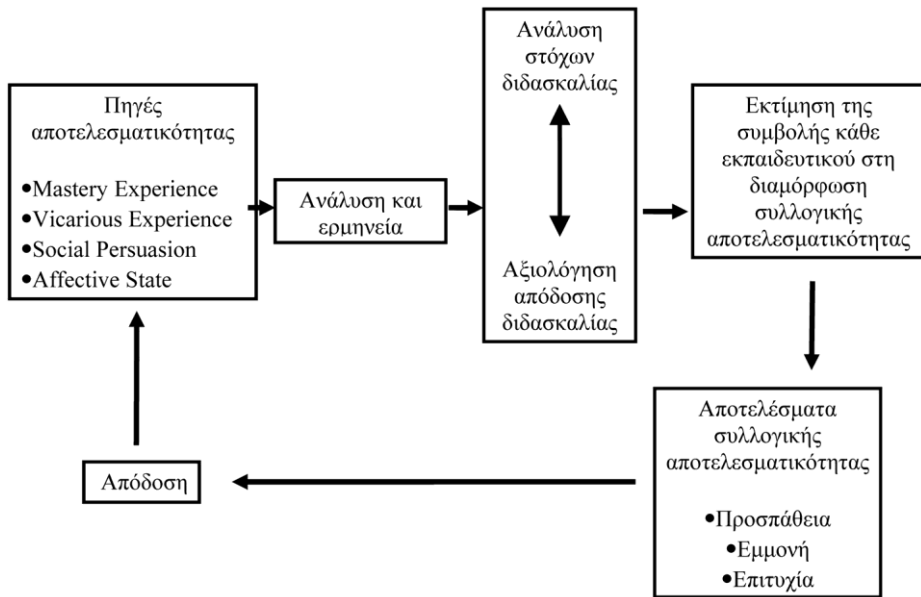
Τα μέλη ενός οργανισμού πιστεύουν ότι έχουν τις ικανότητες και τις δυνατότητες, για να πετύχουν τους στόχους τους. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από συζητήσεις, ομαδικές εργασίες και ανατροφοδότηση των εκπαιδευτικών. Δεν μπορεί μόνο η αυτοπεποίθηση να οδηγήσει στη συλλογική αποτελεσματικότητα. Ο συνδυασμός της με τις εμπειρίες μπορεί να οδηγήσει στην αποτελεσματική επίλυση των προβλημάτων που παρουσιάζονται.

▪ **Emotional arousal – Συναισθηματική διέγερση**

Οι οργανισμοί αντέχουν σε πιέσεις και κρίσεις που παρουσιάζονται, μαθαίνουν μέσα από τέτοιες καταστάσεις και συνεχίζουν να λειτουργούν αποτελεσματικά. Συνήθως οι οργανισμοί οι οποίοι δε βρίσκονται σε κατάσταση εγρήγορσης, οι προσπάθειες τους για πραγματοποίηση των στόχων τους καταλήγουν σε αποτυχία, διότι δεν αντιλαμβάνονται τις προκλήσεις ή η ανταπόκριση τους είναι ανεπαρκής. Η συναισθηματική διέγερση έχει σχέση, περισσότερο με το βαθμό στον οποίο οι οργανισμοί ανταποκρίνονται στις αλλαγές.

Μοντέλο Συλλογικής Αποτελεσματικότητας

Ένα μοντέλο συλλογικής αποτελεσματικότητας περιλαμβάνει οπωσδήποτε τη διαδικασία της μάθησης και τον τρόπο διδασκαλίας μέσα στην τάξη. Όταν θέλουμε να περιγράψουμε ολοκληρωμένα τη συλλογική αποτελεσματικότητα του σχολικού οργανισμού, πρέπει να μελετήσουμε τον τρόπο διδασκαλίας, αλλά και τους στόχους που έχει θέσει ένας σχολικός οργανισμός για τους μαθητές του.



Σχήμα 4: Μοντέλο Συλλογικής Αποτελεσματικότητας (Hoy και Miskel 2008, σ. 190)

Σύμφωνα με το Σχήμα 4, από τη μια πλευρά υπάρχει η ανάλυση των στόχων διδασκαλίας και από την άλλη η αξιολόγηση της απόδοσής της. Η ανάλυση των στόχων έχει σχέση με τις προκλήσεις που δέχονται οι εκπαιδευτικοί και την εφαρμογή καινοτομιών στη διδασκαλία τους. Επίσης, οι στόχοι διδασκαλίας που θέτουν οι εκπαιδευτικοί έχουν σχέση με τις ικανότητες των μαθητών, την υλικοτεχνική υποδομή που υπάρχει, το βαθμό αυτοπεποίθησης των μαθητών για επιτυχία και ποιες δυσκολίες υπάρχουν για την επίτευξη αυτών των στόχων. Από την άλλη, η αξιολόγηση της απόδοσης διδασκαλίας γίνεται από τους εκπαιδευτικούς με συζητήσεις για τις μεθόδους διδασκαλίας, τον τρόπο αξιολόγησης και γενικότερα για τα προβλήματα που προκύπτουν. Η ανάλυση των στόχων και η αξιολόγηση της απόδοσης βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση, καθώς η απόδοση εξαρτάται από τους στόχους που έχουν τεθεί.

Το θέμα της αποτελεσματικής διδασκαλίας σε έναν σχολικό οργανισμό συμπληρώνει το γενικότερο «παζλ» της σχολικής αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού. Η αποτελεσματική διδασκαλία έχει σχέση με τις πηγές της συλλογικής αποτελεσματικότητας (συσσωρευμένες εμπειρίες, δοτές εμπειρίες, αυτοπεποίθηση, συναισθηματική διέγερση). Στο μοντέλο της συλλογικής αποτελεσματικότητας εκτιμάται η συμβολή κάθε μέλους του οργανισμού και ανάλογα με την προσπάθεια, την εμμονή και την επιτυχία των στόχων που τέθηκαν από τον οργανισμό, γίνεται η αξιολόγηση της συνεισφοράς κάθε μέλους. Το κομ-

μάτι της αξιολόγησης ακολουθεί η ανατροφοδότηση, η οποία δίνει σημαντικά στοιχεία για τη βελτίωση των διαδικασιών προς μια σχολική αποτελεσματικότητα.

Αλλαγή Κουλτούρας

Η κουλτούρα σε ένα οργανισμό, ο οποίος θεωρείται ένα ανοικτό σύστημα που στέλνει και δέχεται επιδράσεις, δεν μπορεί να θεωρείται μία και αναλλοίωτη. Δέχεται αλλαγές και μεταβάλλεται συνεχώς, ανάλογα με τους στόχους που θέτει ο οργανισμός. Συνήθως οι αλλαγές πραγματοποιούνται με σκοπό τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας επηρεάζοντας, τόσο τις δομές, όσο και τις νόρμες συμπεριφοράς που επικρατούν στον οργανισμό (Sergioyanni και Starratt 2002). Η αλλαγή στην κουλτούρα είναι περίπλοκη και δεν είναι ούτε εύκολη ούτε γρήγορη υπόθεση. Χρειάζεται συστηματική προσπάθεια και τη συμβολή όλων των άμεσα εμπλεκομένων.

Σύμφωνα με έρευνες, η αλλαγή σε ένα σχολείο εξαρτάται τόσο από την αλλαγή της κουλτούρας όσο και από την αλλαγή της δομής του σχολείου. Οι περισσότερες αλλαγές στα σχολεία σχετίζονται σχεδόν αποκλειστικά με την αλλαγή της δομής τους, παραβλέποντας την ανάγκη αλλαγής και της κουλτούρας τους, η οποία θα ενδυναμώσει την προσπάθεια για αλλαγή. Αυτή η διαπίστωση επιβεβαιώνεται μέσα από αρκετές έρευνες, όπου στην προσπάθεια βελτίωσης φαίνεται ότι η αλλαγή, η κουλτούρα και η αναδόμηση συνδέονται άμεσα. Οι Sergioyanni και Starratt (2002), εισηγούνται δύο επίπεδα αλλαγής, έτσι ώστε η οποιαδήποτε αλλαγή να γίνεται πιο εύκολα, όπως φαίνεται στο Σχήμα 5.



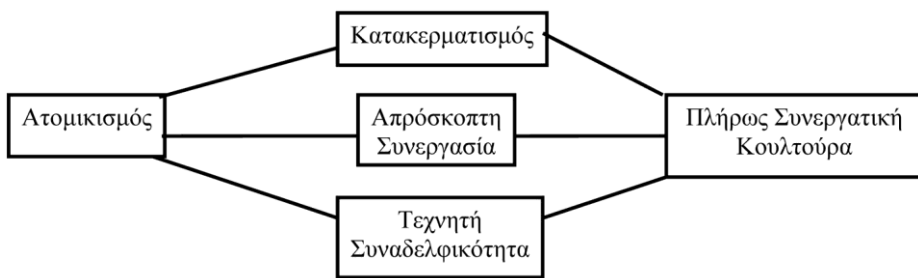
Σχήμα 5: Επίπεδα Αλλαγής Κουλτούρας

Στο πρώτο επίπεδο οι αλλαγές μπορεί να είναι δομικές, ενώ στο δεύτερο οι αλλαγές γίνονται στις νόρμες συμπεριφοράς. Οι αλλαγές όμως, για να είναι μόνιμες, θα πρέπει να γίνονται και στα δύο επίπεδα.

Μετασηματισμός Κουλτούρας

Στη διαδικασία του μετασηματισμού της κουλτούρας, αναγνωρίζεται το γεγονός ότι οι κουλτούρες αλλάζουν με τρόπους που σχετίζονται με

την έλευση νέων σχέσεων, την ανάπτυξη των σχέσεων που υπάρχουν ήδη και την επιρροή του διευθυντή του σχολείου. Οι κουλτούρες μετασχηματίζονται από τις κουλτούρες ατομικισμού προς τις κουλτούρες πλήρους συνεργασίας. Στους περισσότερους σχολικούς οργανισμούς, η τεχνητή ή η απρόσκοπτη συναδελφικότητα αντιπροσωπεύουν ένα ενδιάμεσο στάδιο, στην πορεία από την ατομική ή την κατακερματισμένη κουλτούρα προς κουλτούρες συναδελφικότητας και συνεργασίας, όπου οι εργασιακές σχέσεις είναι αυθόρμητες, εθελοντικές, προσανατολισμένες στην ανάπτυξη και στην αποτελεσματικότητα (πλήρως συνεργατική κουλτούρα) (Σχήμα 6).



Σχήμα 6: Μετασχηματισμός Σχολικής Κουλτούρας (Hargreaves, όπ. αναφ. στον Day 2003, σ. 181)

Ως είδος κουλτούρας ο *ατομικισμός* είναι μια στρατηγική προσαρμογής, όταν υπάρχει ένα περιβάλλον μεταρρύθμισης, το οποίο επιβάλλει πολιτικές αποφάσεις σε ένα οργανισμό. Η κουλτούρα της απομόνωσης συνήθως εξασφαλίζει το χρόνο και την ενέργεια που απαιτούνται για να πραγματοποιηθούν κάποιες άμεσες απαιτήσεις από τους εκπαιδευτικούς. Ο *κατακερματισμός* επικρατεί σε αρκετούς σχολικούς οργανισμούς, συνήθως πολυπληθής, στους οποίους οι εκπαιδευτικοί εργάζονται απομονωμένοι ή σε απομονωμένες ομάδες. Αυτές οι ομάδες ανταγωνίζονται για τη θέση τους και την επιρροή που ασκούν στο σχολείο.

Συνεργασία μεταξύ των ομάδων πραγματοποιείται μόνο εάν εξυπηρετεί τα συμφέροντα των ομάδων. Η *απρόσκοπτη συνεργασία* ως κουλτούρα θεωρείται η συνεργασία, «η οποία παραμένει στο επίπεδο της συζήτησης γύρω από τη διδασκαλία, παροχή συμβουλών και ανταλλαγή τεχνικών» (Hargreaves, όπ. αναφ. στον Day, 2003, σ. 184). Η κουλτούρα της απρόσκοπτης συνεργασίας ασχολείται επιφανειακά με πρακτικά ζητήματα, εις βάρος της συστηματικής κριτικής διερεύνησης. Τέλος η *τεχνητή συναδελφικότητα* είναι μια συνεργατική κουλτούρα, η οποία έχει επιβληθεί από τον διευθυντή. Είναι μη αυθόρμητη και η εθελοντική.

Συμπεράσματα

Η κουλτούρα είναι πολύ σημαντική για ένα οργανισμό, γιατί δίνει νόημα σε κάθε πτυχή του οργανισμού. Οι παραδοχές, οι αξίες και οι νόρμες συμπεριφοράς, αποτελούν το επιφανειακό κομμάτι της κουλτούρας ενός οργανισμού, ενώ βαθύτερες παραδοχές πάνω στις ανθρώπινες σχέσεις αποτελούν το βαθύτερο και πιο αφηρημένο επίπεδο της κουλτούρας. Το πιο σημαντικό σε ένα σχολείο δεν είναι το τι λέγεται ή τι γίνεται, αλλά είναι η συμβολική τους σημασία, τι δηλαδή σημαίνουν για τους ανθρώπους που βρίσκονται μέσα στο σχολείο. Η ύπαρξη ισχυρής κουλτούρας στον οργανισμό ενός σχολείου, σημαίνει ότι υπάρχουν κοινές αξίες και νόρμες συμπεριφοράς στον οργανισμό. Συχνά η ύπαρξη ισχυρής κουλτούρας συνδέεται με την αποτελεσματικότητα και την απόδοση του σχολείου. Μια από τις βασικές λειτουργίες της κουλτούρας είναι η διαμόρφωση στάσεων και συμπεριφορών, αλλά και η εξασφάλιση της σταθερότητας του οργανισμού. Δηλαδή, τα μέλη του οργανισμού να θέλουν να βρίσκονται στον οργανισμό και να συνεργάζονται μεταξύ τους αυθόρμητα. Η σχολική κουλτούρα παρουσιάζεται μέσα από σύμβολα και τελετουργίες, τα οποία ερμηνεύουν συγκεκριμένες διαδικασίες και στέλνουν το μήνυμα σε οποιοδήποτε νέο μέλος του οργανισμού. Η κάθε ομάδα εμπλεκομένων σε ένα σχολικό οργανισμό έχει τη δική της κουλτούρα, γεγονός που δείχνει την ύπαρξη υποκουλτούρων, των οποίων ο βαθμός συνοχής ενισχύει τη γενικότερη κουλτούρα.

Σε όλους τους τύπους της κουλτούρας, στόχος είναι η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα. Η κουλτούρα συλλογικής αποτελεσματικότητας, ενισχύεται από τις εμπειρίες και την αυτοπεποίθηση των μελών ενός οργανισμού. Βασικός παράγοντας όμως της σχολικής κουλτούρας αποτελεσματικότητας είναι ο διευθυντής, ο οποίος μέσα από τις ενέργειες του, πρέπει να είναι πρότυπο που να μεταδίδει τον πυρήνα των κοινών πεποιθήσεων, αξιών και συμπεριφορών. Η κουλτούρα ενός οργανισμού μπορεί να δεχτεί αλλαγές, κάτι που δεν είναι καθόλου εύκολη υπόθεση και χρειάζεται συστηματική προσπάθεια και τη συμβολή όλων.

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

- Day, S. (2003). *Η Εξέλιξη των Εκπαιδευτικών. Οι προκλήσεις της ΔιαΒίου Μάθησης*. (μετάφρ. Α. Βακάκη). Αθήνα: τυπωθήτω - Γιώργος Δαρδανός.
- Θεριανός, Κ. (2006). *Αποτελεσματικά σχολεία και εκπαιδευτικοί*. Αθήνα: τυπωθήτω - Γιώργος Δαρδανός.
- Κυθραιώτης, Α. (2006). *Η Διερεύνηση των Σχέσεων μεταξύ του Ηγετικού Στυλ, της Κουλτούρας και της Αποτελεσματικότητας στα Δημοτικά Σχολεία της Κύπρου*. Διδακτορική Διατριβή. Πανεπιστήμιο Κύπρου, Τμήμα Επιστημών της Αγωγής.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδι-*

- αφορίας στη σύγχρονη εποχή. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Πασιαρδής, Π. & Πασιαρδής, Γ. (2006). *Αποτελεσματικά Σχολεία. Πραγματικότητα ή Ουτοπία*. Αθήνα: τυπωθήτω - Γιώργος Δαρδανός.
- Ράπτης, Ν. & Βιτσιλάκη, Χ. (2007). *Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Η ταυτότητα του διευθυντή της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε.
- Ρεζ, Γ. (2007). Σχολική κουλτούρα και εκπαιδευτικός οργανισμός [Διαδίκτυο] Διαθέσιμο: <http://www.cpe.gr/periodiko>
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003). *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διδασκαλία λήψης αποφάσεων*. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2008). *Educational Administration. Theory, Research, and Practice*. New York: McCraw-Hill.
- Van Houtte, M. (2004). Climate or Culture? A Plea for Conceptual Clarity in School Effectiveness Research. *School Effectiveness and School Improvement*, 16, 71-89.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T. J. (2001). *Leadership. What's in it for schools?* London: RoutledgeFalmer.
- Sergiovanni, T. J. & Starratt R. J. (2002). *Supervision A Redefinition*. New York: McCraw-Hill.

Η Παρασκευή Χατζηπαναγιώτου είναι πτυχιούχος του Τμήματος Φιλοσοφίας, Παιδαγωγικής και Ψυχολογίας της Φιλοσοφικής Σχολής του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης και κάτοχος Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Παιδαγωγικής, καθώς και Διδακτορικού Διπλώματος Φιλοσοφίας από το ίδιο Πανεπιστήμιο. Επίσης κατέχει το Ευρωπαϊκό Δίπλωμα στην Εκπαίδευση και Κατάρτιση και το Πιστοποιητικό Μεταπτυχιακής Επιμόρφωσης στην «Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση» από το Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Έχει εργαστεί ως Ειδική Επιστήμονας στη βαθμίδα του Λέκτορα στο Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, στο Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας και στην Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε. Θεσσαλονίκης. Από το 2004 είναι Καθηγήτρια Σύμβουλος στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο στη θεματική ενότητα «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων». Είναι επιστημονική συνεργάτιδα σε ερευνητικά και εκπαιδευτικά προγράμματα και έχει διδάξει ως επιμορφώτρια σε πολλά προγράμματα

εκπαίδευσης και κατάρτισης εκπαιδευτικών και στελεχών της διοίκησης. Από το Σεπτέμβριο του 2008 είναι Επίκουρη Καθηγήτρια Εκπαιδευτικής Διοίκησης στο Τμήμα Επιστημών της Αγωγής του Ευρωπαϊκού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Τα ερευνητικά της ενδιαφέροντα επικεντρώνονται στις διαδικασίες του προγραμματισμού και της λήψης αποφάσεων, στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς, στην εισαγωγή καινοτομιών στα σχολεία και στη ΔΟΠ. Έχει δημοσιεύσει δύο βιβλία, άρθρα σε διεθνή και ελληνικά περιοδικά και συμμετέχει με εισηγήσεις σε ελληνικά και διεθνή συνέδρια.