

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση, Τεχνολογία
και Ποιότητα***

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Εφαρμογή αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα
Ελληνικά Δημόσια Σχολεία της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης**

Αικατερίνη Καλλένου

Επιβλέπουσα καθηγήτρια

Σοφία Αναστασιάδου

Δεκέμβριος 2019

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση, Τεχνολογία
και Ποιότητα***

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Εφαρμογή αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα
Ελληνικά Δημόσια Σχολεία της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης**

Αικατερίνη Καλλένου

Επιβλέπουσα καθηγήτρια

Σοφία Αναστασιάδου

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των
απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών

στη Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα

από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Δεκέμβριος 2019

Περίληψη

Η παρούσα έρευνα αποτελεί μια εμπειρική μελέτη στο χώρο της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, η οποία επιχειρεί να εξετάσει την εφαρμογή ή μη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα δημόσια δημοτικά σχολεία. Παράλληλα, αναλύεται η επιρροή που ασκεί ο εκάστοτε διευθυντής της σχολικής μονάδας στις εκπαιδευτικές διαδικασίες και η συμβολή του στην υιοθέτηση μιας γενικότερης κουλτούρας ποιότητας που θα χαρακτηρίζει τον κάθε εκπαιδευτικό οργανισμό.

Για τον σκοπό της έρευνας διαμορφώθηκε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο αναρτήθηκε στο διαδίκτυο και συμπληρώθηκε από 200 εκπαιδευτικούς που υπηρετούν στα δημόσια δημοτικά σχολεία της Αττικής. Οι εκπαιδευτικοί που κλήθηκαν να απαντήσουν ήταν διδακτικό προσωπικό, υποδιευθυντές, αλλά και διευθυντές.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως οι εκπαιδευτικοί, έχουν, πλέον, εισάγει την έννοια της ποιότητας στη διαδικασία του εκπαιδευτικού τους έργου και θεωρούν ότι αυτή επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων. Συγχρόνως, αναδεικνύεται η βαρύτητα των πρακτικών της ηγεσίας, αφού επισημαίνεται ο καθοριστικός ρόλος που διαδραματίζει ο διευθυντής στη διαμόρφωση των συνθηκών που θα οδηγήσουν στην εφαρμογή της ποιότητας.

Λέξεις-κλειδιά: εκπαιδευτικό έργο, ΔΟΠ, δημοτικά σχολεία, λήψη αποφάσεων, ηγεσία

Summary

This research constitutes an empirical study, relating to the Primary Education. Target of the study is to examine the potential implementation of Total Quality Management, in public primary schools. Simultaneously, the study analyzes the influence exercised by the school Director on the educational procedures and his/her contribution to the adoption of quality culture that oversees each education center.

For this purpose, a specific electronic questionnaire was developed and published on the internet. The questionnaire was completed by 200 participants specifically employed in the public sector of Attica area. The qualitative characteristics of the participants, were as follows: teachers, assistant directors and directors in Primary Schools.

The results of the research show that Quality forms and integral part of the educational process and is highly affected when the teachers are part of the decision making process. On the same time, the results highlight the importance of Primary Schools' Directors, on developing the proper conditions for adopting Quality in the educational process.

Keywords: educational process, Total Quality Management, primary schools, decision making process, leadership

Ευχαριστίες

Η συγγραφέας θα επιθυμούσε να εκφράσει τις θερμές της ευχαριστίες στην επιβλέπουσα καθηγήτρια, Αναστασιάδου Σοφία, για την καθοδήγησή της και τις πολύτιμες συμβουλές της καθ' όλη τη διάρκεια σύνταξης της παρούσας εργασίας συμβάλλοντας καθοριστικά στην τελική μορφή της.

Αφιερώσεις

Στους γονείς μου,
Φίλιππο και Μαρούλα,
ως το ελάχιστο δείγμα ευγνωμοσύνης.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	iii
Summary.....	iv
Ευχαριστίες.....	v
Αφιερώσεις.....	vi
Κατάλογος σχημάτων.....	ix
Κατάλογος πινάκων.....	x
1 Εισαγωγή	1
1.1 Ερευνητικά ερωτήματα και συνεισφορά της έρευνας.....	1
1.2 Δομή της εργασίας.....	2
2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	3
2.1 Προσέγγιση της έννοιας από τους γκουρού της Ποιότητας.....	3
2.2 Η Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	4
2.2.1 Η μέτρηση της ποιότητας: βραβεία ποιότητας, πρότυπα ποιότητας και μοντέλα ποιότητας.....	6
2.2.2 Η προσέγγιση του Deming- Τα 14 σημεία της φιλοσοφίας του.....	11
2.3 Η έννοια της ποιότητας στην εκπαίδευση.....	13
2.3.1 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση.....	15
2.3.2 Εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση.....	17
2.3.3 Η διασφάλιση της ΔΟΠ στην εκπαίδευση κατά Deming.....	18
2.3.4 Το μοντέλο E.F.Q.M στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση.....	21
2.3.5 Δυσκολίες εφαρμογής της ΔΟΠ στην εκπαίδευση.....	24
2.4 Η συμβολή της ΕΕ στην ποιότητα της εκπαίδευσης.....	25
2.4.1 Τα χαρακτηριστικά της εκπαιδευτικής πολιτικής της ΕΕ.....	27
2.4.2 Πολιτικές και δράσεις των μεγάλων διεθνών οργανισμών για τη διασφάλιση της ποιότητας στην εκπαίδευση.....	27
2.5 Ο προσδιορισμός της έννοιας «ηγεσία» και η αναγκαιότητά της.....	25
2.5.1 Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός ηγέτη.....	31
2.5.2 Διαφορές ανάμεσα σε ηγέτη και μάνατζερ.....	32
2.5.3 Ο διευθυντής ως ηγέτης της σχολικής μονάδας.....	32
3 Μεθοδολογία της έρευνας	34
3.1 Το ερωτηματολόγιο ως ερευνητικό εργαλείο.....	34
3.2 Τα μέρη του ερωτηματολογίου.....	35
4 Αποτελέσματα έρευνας	38

4.1	Δημογραφικά στοιχεία εκπαιδευτικών.....	38
4.2	Προώθηση ΔΟΠ μέσα από το εκπαιδευτικό έργο.....	39
4.3	Προώθηση ΔΟΠ μέσα από τις συνεργασίες και τους πόρους.....	42
4.4	Προώθηση ΔΟΠ μέσα από την ηγεσία του σχολείου.....	45
4.5	Προώθηση ΔΟΠ μέσα από την ικανοποίηση του εκπαιδευτικού προσωπικού.....	48
5	Συμπεράσματα.....	51
6	Συζήτηση.....	54
6.1	Πρακτική εφαρμογή της έρευνας.....	54
6.2	Περιορισμοί της έρευνας.....	54
6.3	Προτάσεις για το μέλλον.....	55
	Βιβλιογραφία.....	57
	Παράρτημα.....	63

Κατάλογος σχημάτων

Σχήμα 1	Βασικές αρχές της ΔΟΠ.....	6
Σχήμα 2	Malcolm Baldrige National Quality Award.....	8
Σχήμα 3	Το μοντέλο EFQM.....	9
Σχήμα 4	Διαγραμματική απεικόνιση των ουσιαστικών χασμάτων κατά το μοντέλο SERVQUAL.....	10
Σχήμα 5	Ο κύκλος του Deming.....	10
Σχήμα 6	Η εφαρμογή του EFQM σε μια σχολική μονάδα της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.....	22

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1	Χαρακτηριστικά εκπαιδευτικού οργανισμού ποιότητας.....	12
Πίνακας 2	Οι 16 δείκτες Ποιότητας.....	26
Πίνακας 3	Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος.....	35
Πίνακας 4	Αποτελέσματα σχετικά με την προώθηση της Δ.Ο.Π. μέσα από το εκπαιδευτικό έργο.....	37
Πίνακας 5	Μέση τιμή και τυπική απόκλιση στις ερωτήσεις σχετικά με την προώθηση της Δ.Ο.Π. μέσα από το εκπαιδευτικό έργο.....	38
Πίνακας 6	Αποτελέσματα σχετικά με την προώθηση της Δ.Ο.Π. μέσα από τις συνεργασίες και τους πόρους.....	40
Πίνακας 7	Μέση τιμή και τυπική απόκλιση στις ερωτήσεις σχετικά με την προώθηση της Δ.Ο.Π. μέσα από τις συνεργασίες και τους πόρους.....	41
Πίνακας 8	Αποτελέσματα σχετικά με την προώθηση της Δ.Ο.Π. μέσα από την ηγεσία.....	43
Πίνακας 9	Μέση τιμή και τυπική απόκλιση στις ερωτήσεις σχετικά με την προώθηση της Δ.Ο.Π. μέσα από την ηγεσία.....	44
Πίνακας 10	Αποτελέσματα σχετικά με την προώθηση της Δ.Ο.Π. μέσα από την ικανοποίηση του εκπαιδευτικού προσωπικού.....	45
Πίνακας 11	Μέση τιμή και τυπική απόκλιση στις ερωτήσεις σχετικά με την προώθηση της Δ.Ο.Π. μέσα από την ικανοποίηση του εκπαιδευτικού προσωπικού.....	46

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα» του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου και σκοπό έχει να μελετήσει την πρόθεση των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στην υιοθέτηση ενός πλαισίου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) κατά τη διάρκεια του εκπαιδευτικού τους έργου.

1.1 Ερευνητικά ερωτήματα και συνεισφορά της έρευνας

Η σημαντικότητα της παρούσας εργασίας προκύπτει από το γεγονός ότι στο σύγχρονο ανταγωνιστικό παγκόσμιο περιβάλλον προτεραιότητα για τη χώρα μας αποτελεί η εισαγωγή διαδικασιών Ποιότητας στην Εκπαίδευση, μέσα από καινοτόμες μεθοδολογίες, οι οποίες και θα οδηγήσουν σε σχολεία που θα παρέχουν ποιοτική εκπαίδευση και κατ' επέκταση σε βελτίωση του κράτους μας συνολικά. Μπορεί, η Ολική Ποιότητα να αποτελεί πρακτική που εφαρμόστηκε με επιτυχία στις επιχειρήσεις της Ιαπωνίας, όμως τις τελευταίες δεκαετίες γίνεται αντικείμενο μελέτης και στην εκπαίδευση. Κεντρικός πυρήνας της φιλοσοφίας της αποτελεί η συνεχής βελτίωση των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών, οι οποίες και προϋποθέτουν όραμα, οργάνωση, αξιολόγηση, επανακαθορισμό των στόχων, καινοτομίες και αλλαγές (Ηργης-Μακρή, 2009).

Για το λόγο αυτό είναι σημαντικό να εξετάσουμε πως δημιουργούνται οι συνθήκες εκείνες κάτω από τις οποίες ένα σχολείο καθορίζει τις οργανωτικές του αξίες για την καλλιέργεια μιας κουλτούρας αριστείας. Θεωρούμε, λοιπόν, ότι με την παρούσα έρευνα θα συμβάλουμε σε μια ουσιαστικότερη συζήτηση για την εισαγωγή της ΔΟΠ στη διοίκηση κάθε σχολικής μονάδας.

Πιο συγκεκριμένα, τα ερευνητικά ερωτήματα που καλείται να απαντήσει η παρούσα εργασία είναι τα εξής:

- σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται η ΔΟΠ στα σύγχρονα δημόσια δημοτικά σχολεία
- κατά πόσο η ΔΟΠ προωθείται μέσα από το εκπαιδευτικό έργο, την ενεργό συμμετοχή και την ικανοποίηση του εκπαιδευτικού προσωπικού και
- πόσο οι πρακτικές της ηγεσίας συντελούν στη βελτίωση της ποιότητας της σχολικής μονάδας.

1.2. Δομή της εργασίας

Η παρούσα εργασία αποτελείται από 6 κεφάλαια. Στο παρόν κεφάλαιο (πρώτο) γίνεται μια εισαγωγική αναφορά στο αντικείμενο και τους στόχους της έρευνάς μας. Στο 2^ο κεφάλαιο παρουσιάζεται και αποσαφηνίζεται η έννοια της ποιότητας σε γενικότερο πλαίσιο, ενώ ειδικότερα επικεντρωνόμαστε και στη χρησιμότητα της ποιότητας στην εκπαίδευση, όπως και στη σημασία του ρόλου της ηγεσίας στον κλάδο της εκπαίδευσης. Αφού ολοκληρωθεί το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας, στο 3^ο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας και ακολουθεί το 4^ο κεφάλαιο, όπου παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας μετά τη διεξαγωγή της. Στο 5^ο κεφάλαιο με τίτλο «Συμπεράσματα» γίνεται μια προσπάθεια κριτικής και ερμηνείας των αποτελεσμάτων και ολοκληρώνουμε με το κεφάλαιο 6 όπου επισημαίνονται προτάσεις για την εκπαίδευση του μέλλοντος, ενώ γίνεται και αναφορά στις αδυναμίες της παρούσας μελέτης.

Τέλος, ακολουθεί η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για την τεκμηρίωση όσων εγράφησαν, καθώς και το παράρτημα της εργασίας με το ερωτηματολόγιο της έρευνας.

Κεφάλαιο 2

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η έννοια της «ποιότητας» έχει εισβάλει τα τελευταία χρόνια στη ζωή μας, αποτελώντας ένα καίριο ζήτημα το οποίο δημιουργεί ποικίλες απορίες, συζητήσεις και διαφωνίες. Στη σύγχρονη βιβλιογραφία καταγράφει σημαντικό αριθμό θεωρητικών και πρακτικών προσεγγίσεων. Τί πραγματικά σημαίνει, όμως, «ποιότητα»; Πώς μπορεί να σκιαγραφηθεί ο όρος της; Η έννοια της ποιότητας έχει τεράστια σημασία για κάθε άνθρωπο και ως εκ τούτου δεν υπάρχει ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός. Αν λάβουμε υπόψιν τη συνθετότητά της και τις παραμέτρους που την απαρτίζουν, ο όρος «ποιότητα» είναι δύσκολο να αποδοθεί.

2.1. Προσέγγιση της έννοιας από τους γκουρού της Ποιότητας

Κατά τον Deming, «Ποιότητα είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη», ενώ σαν ποιότητα ορίζει και την «ελαχιστοποίηση των μεταβολών στις διαδικασίες». Για τον Crosby, είναι «η συμμόρφωση στις απαιτήσεις του πελάτη» (conformance to requirements), ενώ ο Juran ήταν πιστός υποστηρικτής του «fitness for use», δηλαδή ποιότητα είναι «η καταλληλότητα προς χρήση». Ένας ακόμη ορισμός για τον όρο ποιότητα προέρχεται από τον Ζαβλάνο, σύμφωνα με τον οποίο είναι «η συνεχής προσπάθεια όλων των ατόμων για τη βελτίωση των αγαθών, έτσι ώστε να ικανοποιούν ή και να υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών» (Ζαβλάνος, 2003). Ο Walter Shewhart (1931) πρώτος ανέφερε ότι ποιότητα είναι «το πόσο καλό είναι ένα προϊόν», ενώ χρόνια αργότερα ο Peter Drucker (1985) υποστήριξε ότι «ποιότητα σε ένα προϊόν ή σε μια

υπηρεσία δεν είναι αυτό που βάζει ο προμηθευτής. Είναι αυτό που παίρνει ο πελάτης και για το οποίο είναι διατεθειμένος να πληρώσει. Αυτό που προσδίδει ποιότητα σε ένα προϊόν δεν είναι ούτε η δυσκολία κατασκευής του, ούτε το μεγάλο κόστος του, όπως πιστεύουν συνήθως οι κατασκευαστές. Αυτό είναι χαμηλή απόδοση. Οι πελάτες πληρώνουν μόνο γι' αυτό που είναι χρήσιμο σ' αυτούς και τους προσφέρει αξία. Τίποτε άλλο δεν αποτελεί ποιότητα».

Από τους παραπάνω ενδεικτικούς ορισμούς γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι η έννοια της ποιότητας είναι ένας δύσκολα προσδιορίσιμος όρος αφού μπορεί να λάβει διαφορετικές ερμηνείες ανάλογα με τον άνθρωπο που τη χρησιμοποιεί και τα κριτήρια που τον ενδιαφέρει να καλύψει. Ωστόσο, αυτό που μπορούμε να πούμε με σιγουριά είναι ότι η ποιότητα είναι «ζωντανή» και διαρκώς μεταβάλλεται.

2.2 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) πρόκειται για μια καινούρια φιλοσοφία διοίκησης, η οποία βασίζεται στην αρχή της συνεχούς βελτίωσης. Όπως αναφέρουν ο Μαντζάρης (2008), ο Costin (1994) οι Lee et al. (2003) η φιλοσοφία αυτή άρχισε να αναπτύσσεται από το 1956. Υιοθετήθηκε αρχικά από τους Ιάπωνες, οι οποίοι προκειμένου να αντιμετωπίσουν τον διεθνή επιχειρηματικό ανταγωνισμό, έθεσαν σαν θεμελιώδη αρχή την έννοια της ποιότητας, πρακτική που δεν απείχε πολύ από την καθημερινή προσήλωση στην εργασία τους (Καφίρη-Γιακουμάκη, 1996). Οι Αναστασιάδου και συν. (2015) αναφέρουν ότι ένα εργαλείο, εξαιρετικό πολύτιμο και ταυτόχρονα ισχυρό, των οργανισμών διότι εστιάζει στη σημασία της ριζικής διοικητικής αλλαγής και μεταρρύθμισης του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, σε ό,τι αφορά τόσο στη οργάνωση και δομή όσο και του στη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού. Οι παραπάνω συγγραφείς τονίζουν ότι είναι σημαντικό να ορίζονται οι προδιαγραφές που συνιστούν στη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας. Επιπρόσθετα, η ΔΟΠ είναι μια πολυδιάστατη έννοια και συνδέεται με κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας από τον σχεδιασμό, την παραγωγή έως την τελική διανομή και κάθε επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού που στελεχώνει τον οργανισμό από τον τελευταίο υπάλληλο έως την ανώτερη διοίκηση όπως χαρακτηριστικά τονίζουν οι Omachonu & Ross (1994) και Oakland (1993).

Ειδικότερα για τον Oakland (2003), η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αποκτά πολλές διαστάσεις εστιάζοντας πάντα στον πελάτη, στη συνεχή βελτίωση και στη συμμετοχή όλων των μελών του οργανισμού. Ο Στεφανάτος (2000) υποστηρίζει ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στοχεύει σε μακροπρόθεσμη επιτυχία του οργανισμού που θα επιφέρει οφέλη τόσο στον οργανισμό όσο και στο κοινωνικό σύνολο.

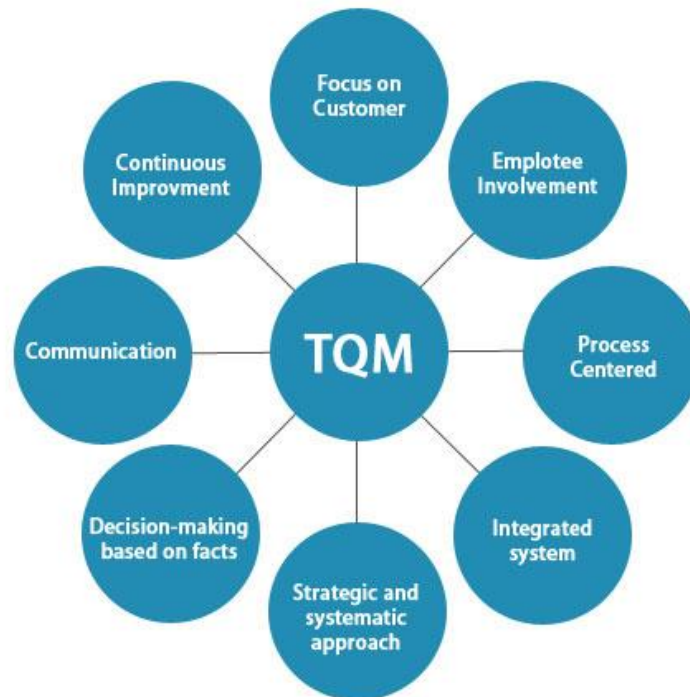
Οι Samson & Terzioski (1999) συνδέουν τη φιλοσοφία της ΔΟΠ με την ικανοποίηση του πελάτη. Πιο συγκεκριμένα αναφέρουν ότι η φιλοσοφία της ΔΟΠ συμπεριλαμβάνει ιδέες, στρατηγικές, μεθόδους, διαδικασίες και εργαλεία που παρέχουν τη δυνατότητα στους οργανισμούς κι τις επιχειρήσεις να επενδύσουν στην αύξηση της κερδοφορίας τους και στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας με βάση τα δεδομένα για την ικανοποίηση των πελατών τους Samson & Terzioski (1999). Οι Haber et al. (1993) τονίζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ σε όλες τις φάσεις σχεδιασμού. Ακόμη οι Ehigie & Akpan (2004) συνδέουν τη ΔΟΠ με την διασφάλιση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών και τονίζουν το ρόλο της ηγεσίας για την εφαρμογή της.

Η ΔΟΠ αποτελεί ένα νέο τρόπο διοίκησης, ο οποίος πρεσβεύει ότι η ποιότητα είναι ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων μελών και όλων των λειτουργιών μέσα στον οργανισμό (Anastasiadou & Zirinoglou, 2014, Anastasiadou & Zirinoglou, 2015). Υποστηρίζει ότι η επίτευξη του ελέγχου ποιότητας είναι αυτοσκοπός και αναμένεται από οποιονδήποτε να συμβάλλει στη συνολική βελτίωση της ποιότητας (Taraza & Anastasiadou, 2019α, Anastasiadou & Taraza, 2019β). Επιδιώκει, λοιπόν, να διασφαλίσει ότι όλοι οι συνεργάτες εργάζονται για την υλοποίηση των κοινών στόχων βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών, καθώς και για τη βελτίωση των διαδικασιών που εφαρμόζονται για την παραγωγή.

Βασικές αρχές (σχήμα 1) που διέπουν τη Δ.Ο.Π. είναι:

- ο σχεδιασμός προϊόντων
- ο σχεδιασμός διαδικασιών
- η συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking)
- οι διαδικασίες προμηθειών
- τα υπολογιστικά μέσα επίλυσης προβλημάτων
- η ικανοποίηση των πελατών
- η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων και

- η συνεχής προσπάθεια στην κατεύθυνση βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων.



Σχήμα 1: Βασικές αρχές της ΔΟΠ

Πηγή: <https://www.educba.com/what-is-total-quality-management/>

Στην Ολική Ποιότητα ο κάθε οργανισμός επιδιώκει να ανακαλύψει τα χαρακτηριστικά εκείνα των προϊόντων που ικανοποιούν πλήρως τον πελάτη και να ενσωματώσει την ποιότητα στις παραγωγικές διαδικασίες μέσω της συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων του ή των υπηρεσιών του, των εργαζομένων, των διαδικασιών αλλά και του εργασιακού περιβάλλοντος (Goetsch & Davis, 2013). Όλοι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν μέρος σε αυτό, δημιουργώντας ομάδες εργασίας που στόχο έχουν τον άριστο συντονισμό όλων των τμημάτων. Στόχος αυτής της διαδικασίας είναι η δημιουργία αξίας στον πελάτη και η συνεχής επιδίωξη της αριστείας.

2.2.1 Η μέτρηση της ποιότητας: βραβεία ποιότητας, πρότυπα ποιότητας και μοντέλα ποιότητας.

Για την άρτια μέτρηση της ποιότητας, έχουν δημιουργηθεί βραβεία, πρότυπα και μοντέλα ποιότητας που αναλύουν την συγκεκριμένη έννοια σε επιμέρους χαρακτηριστικά, ρόλος των οποίων είναι να λειτουργούν ως παράμετροι σύμφωνα με τους οποίους οι οργανισμοί θα μπορούν μεθοδικά και συστηματικά να βελτιώνουν τις υπηρεσίες τους.

Βραβεία ποιότητας

Τα πιο δημοφιλή βραβεία ποιότητας είναι:

1. το Deming Prize (Japan),
2. το Malcolm Baldrige National Quality Award (U.S.A) και
3. το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας ή Αριστείας EFQM Excellence Model (Europe).

Το βραβείο «Deming Prize», το παλαιότερο Βραβείο Ποιότητας, θεσπίστηκε το 1951 από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημών και Μηχανικών προς τιμήν του William Edwards Deming για την προσφορά του στην ανάπτυξη και εφαρμογή των Στατιστικών Μεθόδων Ελέγχου Ποιότητας (Evans, 2008, Talwar, 2011, Breja et al 2011, Breja et al., 2016). Απονέμεται σε επιχειρήσεις που σημείωσαν, την προηγούμενη χρονιά, τη σημαντικότερη βελτίωση στο ρόλο της διοίκησης της επιχείρησης, στην ενεργό συμμετοχή του προσωπικού, στη συνεχή εκπαίδευση του καθώς και στην ικανοποίηση του πελάτη (Μπλάνας, 2003). Το συγκεκριμένο βραβείο απέκτησε πολλούς υποστηρικτές, όπως οι Breja et al. (2016) που συσχέτισαν τις οικονομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων με την επίδρασή του.

Το Βραβείο «Malcolm Baldrige» (The Malcolm Baldrige National Quality Award) θεσπίστηκε από τον Πρόεδρο των Ηνωμένων Πολιτειών Ronald Reagan, απονεμήθηκε για πρώτη φορά το 1988 για την αναγνώριση της επιχειρηματικής τελειότητας. Για τους Porter & Tanner (2004) αποτελεί ένα από τα πιο έγκυρα μοντέλα παγκοσμίως διότι οι επιχειρήσεις μέσα απ' αυτό οδηγούνται στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της παραγωγικότητας τους. Τα κριτήρια αξιολόγησής του βασίζονται στις εξής επτά κατηγορίες και αποτυπώνονται στο παρακάτω σχήμα:

1. την ηγεσία,
2. τον στρατηγικό προγραμματισμό,
3. την εστίαση στον πελάτη και την ικανοποίησή του,
4. τη διαχείριση πληροφοριών,
5. την εστίαση στους ανθρώπινους πόρους,
6. τη διοίκηση λειτουργιών και
7. στα επιχειρησιακά αποτελέσματα (Anastasiadou & Taraza, 2019β, Anastasiadou & Taraza, 2019, Μπλάνας, 2003).



Figure 1 – Baldrige Criteria for Performance Excellence

Σχήμα 2: Malcolm Baldrige National Quality Award

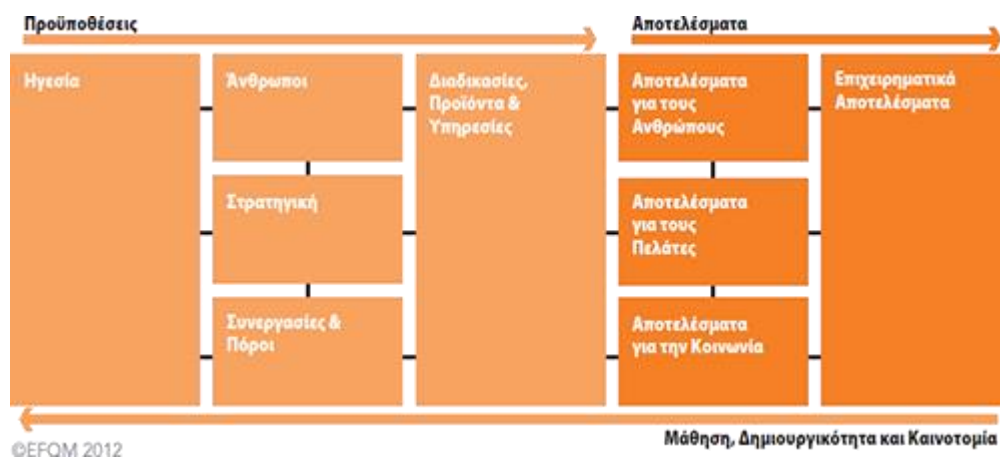
Πηγή: <https://www.bpir.com/business-excellence-bpir.com/menu-id-71/expert-opinion.html>

Λίγα χρόνια αργότερα, το 1990, ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Ποιότητας (E.F.Q.M.) σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή συνεργάστηκαν για τη δημιουργία του Βραβείου Ποιότητας European Foundation for Quality Management (EFQM) το οποίο απονέμεται στον οργανισμό που πληρεί τα κριτήρια στην εφαρμογή διαδικασιών Ποιότητας. Σκοπός του Μοντέλου Αριστείας EFQM Excellence Model (EFQM) είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και οργανισμών στην παγκόσμια αγορά (Porter & Tanner, 2004). Για την απονομή του EFQM στον εκάστοτε οργανισμό αξιολογούνται 9 κριτήρια, εκ των οποίων τα 5 πρώτα αποτελούν τις Προϋποθέσεις και τα επόμενα 4 είναι τα Αποτελέσματα. Συγκεκριμένα, τα κριτήρια είναι τα εξής:

1. η ηγεσία
2. το ανθρώπινο δυναμικό
3. η στρατηγική
4. η διαχείριση οικονομικών πόρων
5. οι διαδικασίες
6. η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού
7. η ικανοποίηση των πελατών
8. οι κοινωνικές επιπτώσεις και
9. τα επιχειρηματικά αποτελέσματα.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει το γεγονός ότι τα «Αποτελέσματα» επιτυγχάνονται με τις «Προϋποθέσεις» και οι «Προϋποθέσεις» βελτιώνονται χρησιμοποιώντας πληροφορίες από τα «Αποτελέσματα», κάτι το οποίο υποστήριζαν και οι Kim et al. (2010) λέγοντας ότι το EFQM ουσιαστικά δίνει έμφαση στην ισορροπία μεταξύ των «Προϋποθέσεων» και των «Αποτελεσμάτων».

Τα εννέα αυτά κριτήρια απεικονίζονται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 3: Το μοντέλο EFQM

Πηγή: <http://www.efqm.gr/%CE%BC%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%AD%CE%BB%CE%BF-efqm.html>

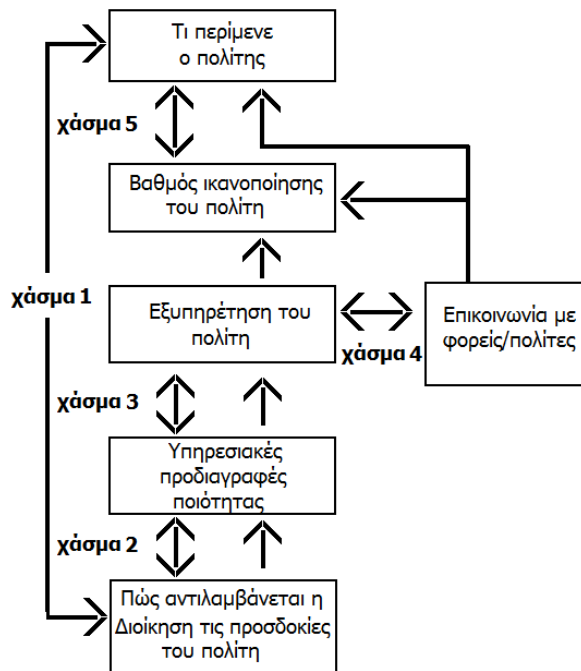
Διεθνή Πρότυπα Ποιότητας

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO: International Organization for Standardization) είναι μια διεθνής οργάνωση δημιουργίας και έκδοσης προτύπων που αποτελείται από αντιπροσώπους των εθνικών οργανισμών τυποποίησης. Ο οργανισμός ιδρύθηκε στις 23 Φεβρουαρίου του 1947 και παράγει τα παγκόσμια βιομηχανικά και εμπορικά πρότυπα, τα επονομαζόμενα πρότυπα ISO. Σήμερα, το σύστημα τυποποίησης ISO αριθμεί περισσότερα από 17.000 πρότυπα, τα οποία αφορούν σε όλες σχεδόν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, καλύπτοντας τις τρεις βασικές κατευθύνσεις των επιχειρήσεων: την οικονομία, το περιβάλλον και την κοινωνία. (ISO Organization, 2008). Στη χώρα μας ο Εθνικός Οργανισμός Τυποποίησης είναι ο ΕΛ.Ο.Τ.

Μοντέλα Ποιότητας

Ένα διεθνώς αναγνωρισμένο μοντέλο για την μέτρηση και κατανόηση της ποιότητας των υπηρεσιών είναι το μοντέλο SERVQUAL των Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988). Είναι ένα μέσο μέτρησης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω της εκτίμησης των προσδοκιών και της ικανοποίησης του πολίτη από τις υπηρεσίες (Anastasiadou & Anastasiadis, 2019). Το όνομα του μοντέλου προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων service (υπηρεσία) και quality (ποιότητα). Η λειτουργία του έγκειται στο χάσμα που συνήθως υπάρχει μεταξύ των προσδοκιών και της ικανοποίησης του πελάτη για τη συγκεκριμένη υπηρεσία συνυφασμένο με τις πέντε διαστάσεις της ποιότητας: την

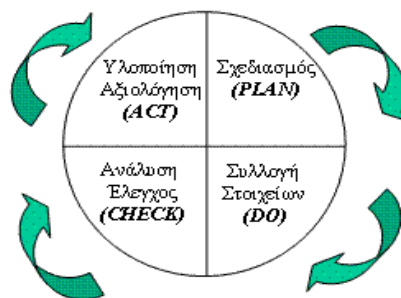
αξιοπιστία, τη διασφάλιση, τα υλικά περιουσιακά στοιχεία, την εξατομίκευση και την ανταπόκριση (Anastasiadou, 2015, Anastasiadou et al., 2016α, Anastasiadou et al., 2016β, Taraza & Anastasiadou, 2019β).



Σχήμα 4: Διαγραμματική απεικόνιση των ουσιαστικών χασμάτων κατά το μοντέλο SERVQUAL.

Ο Deming πρότεινε ένα Μοντέλο Βελτίωσης της Ποιότητας γνωστό ως Κύκλος του Deming ή Κύκλος PDCA, το οποίο προκύπτει από τα αρχικά των λέξεων Plan (Σχεδιάσε), Do (Εφάρμοσε), Check (Ελεγξε), Act (Δράσε).

Ο Κύκλος του Deming



Σχήμα 5: Ο κύκλος του Deming

Η λογική του συγκεκριμένου μοντέλου βασίζεται στην σκέψη ότι κάθε τι ξεκινάει από τον σχεδιασμό (Plan) και οδηγείται με διαδοχική σειρά στο στάδιο της συλλογής στοιχείων (Do) όπου και εφαρμόζονται τα σχέδια που έχουν επιλεγεί. Στο τρίτο στάδιο, εκείνο του ελέγχου (Check), εκτελούνται δοκιμές και πραγματοποιείται αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και σύγκριση με προγενέστερα (Maletic et al., 2012, Στεφανάτος, 2000). Τέλος, το τέταρτο στάδιο του κύκλου PDCA είναι η υλοποίηση/δράση (Act), που περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων ώστε να πραγματοποιηθούν πιθανές διορθωτικές ενέργειες, να καταστεί δυνατή η εφαρμογή σε μεγάλη κλίμακα και έτσι να επαναληφθεί ο κύκλος (Κέφης, 2014).

Το Μοντέλο PDCA οδήγησε στη σύνδεση της παραγωγής ενός προϊόντος ή υπηρεσίας με τις ανάγκες των πελατών. Η επίτευξη της ικανοποίησης των αναγκών τους προέκυψε μέσα από την προσήλωση του μοντέλου στους διαθέσιμους πόρους των τμημάτων σχεδιασμού έρευνας, παραγωγής, διαφήμισης, μάρκετινγκ, και έρευνας (Evans, 2008, Κέφης, 2014).

2.2.2 Η προσέγγιση του Deming- Τα 14 σημεία της φιλοσοφίας του

Η θεωρία του Deming βασίζεται σε 14 σημεία, η υιοθέτηση των οποίων μπορεί να οδηγήσει σε μια μόνιμη αλλαγή στον τρόπο σκέψης της ανώτερης διοίκησης της εκάστοτε επιχείρησης και να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητά της στη σύγχρονη οικονομική εποχή. Η προσέγγιση του Deming για τη Δ.Ο.Π θα μπορούσε να συνοψιστεί στα εξής σημεία:

1. Δημιουργία μιας σταθερότητας για διαρκή βελτίωση

Επιδίωξη της επιχείρησης πρέπει να είναι η μακροχρόνια παραμονή στον κλάδο και όχι τα βραχυπρόθεσμα κέρδη. Η επένδυση σε καινοτόμες μεθόδους και τεχνικές, σε νέους ικανούς ανθρώπους, στην έρευνα και στη συνεχή βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών ενισχύουν τη σταθερότητα του σκοπού για την επιβίωση της επιχείρησης.

2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας

Στη νέα οικονομική εποχή απαιτείται η αλλαγή των υφιστάμενων μεθόδων διοίκησης και η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών από εκείνη.

3. Σχεδιασμός της ποιότητας και πρόληψη ενδεχόμενων ελαττωμάτων

Σύμφωνα με τον Deming, η τελική επιθεώρηση των διαδικασιών μπορεί να προληφθεί και να ελεγχθεί μέσα από τη συνεχή βελτίωση.

4. Ελαχιστοποίηση του κόστους

Η μακροχρόνια συνεργασία με συγκεκριμένους αξιόπιστους προμηθευτές ελαττώνει το κόστος της επιθεώρησης των υλικών, βοηθά στην ειλικρινή επικοινωνία και προωθεί και τους ίδιους να υιοθετήσουν τη φιλοσοφία της διαρκούς βελτίωσης.

5. Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής

Κύριο μέλημα της διοίκησης είναι η πρόληψη των προβλημάτων, η διαρκής έρευνα για μείωση του κόστους και η βελτίωση της παραγωγικότητας με σκοπό την πλήρη ικανοποίηση του πελάτη.

6. Ανάγκη εισαγωγής συνεχούς προγράμματος εκπαίδευσης και κατάρτισης

Η κατάλληλη εκπαίδευση τόσο των υπαλλήλων όσο και της διοίκησης βοηθά την επιχείρηση να χρησιμοποιήσει καλύτερα το προσωπικό της, να κατανοήσει τις νέες εξελίξεις, να εφαρμόσει νέες τεχνικές και να θέσει τις βάσεις για συνεχή βελτίωση.

7. Αποτελεσματικότητα της ηγεσίας

Η ηγεσία οφείλει να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους, να προωθεί την ομαδική εργασία και την αμοιβαία εμπιστοσύνη και να επικεντρώνει τις προσπάθειές της στο να κάνει το προσωπικό να αποκτήσει μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την εργασία του.

8. Απομάκρυνση του φόβου

Ο φόβος αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα της βελτίωσης και της καινοτομίας, αφού δημιουργεί ένα αβέβαιο και αμφίβολο περιβάλλον που μειώνει την αποδοτικότητα. Στόιχημα της ηγεσίας οφείλει να είναι η ανάπτυξη της αμφίδρομης επικοινωνίας, η καλλιέργεια του σεβασμού και της εμπιστοσύνης και η ενίσχυση της συνεργασίας στους κόλπους της επιχείρησης.

9. Εξάλειψη του ανταγωνισμού μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης

Η συνειδητοποίηση όλων των εργαζομένων ότι το ομαδικό πνεύμα θα συνεισφέρει στον κοινό σκοπό της ικανοποίησης των προσδοκιών του πελάτη και τελικά, της επιτυχίας της επιχείρησης αποτελεί ένα από τα βασικά συστατικά της φιλοσοφίας του Deming.

10. Κατάργηση αναχρονιστικών μεθόδων

Για να επιτευχθεί η βελτίωση, είναι σημαντικό η διοίκηση να παρέχει στους εργαζόμενους εργαλεία ικανά να τους οδηγήσουν στην κατάλληλη εκπαίδευση και γνώση. Αξιοπίστα υλικά, σύγχρονος εξοπλισμός και επαρκής χρόνος είναι μερικές μέθοδοι που θα εξαλείψουν παλιές νοοτροπίες που δημιουργούν απομόνωση και αυξημένη ανησυχία στο προσωπικό.

11. Εξάλειψη της διαχείρισης με βάση τους στόχους

Ο Deming δήλωνε ότι οι στόχοι παραγωγής ενθαρρύνουν την υψηλή παραγωγή και τη χαμηλή ποιότητα, γι' αυτό προέτρεπε την επικέντρωση όχι μόνο στους αριθμητικούς στόχους, αλλά και στη διαδικασία.

12. Επιβράβευση των εργαζομένων

Η ίση αντιμετώπιση των εργαζομένων, χωρίς τον ανταγωνισμό για νομισματικές ή άλλες ανταμοιβές, θα διαμορφώσει με τέτοιο τρόπο το σύστημα ποιότητας, ώστε αυτό με τη σειρά του να οδηγήσει το επίπεδο εργασίας όλων σε ένα εξίσου υψηλό επίπεδο.

13. Εφαρμογή εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης

Ο Deming προτείνει την ενθάρρυνση των εργαζομένων στην απόκτηση νέων δεξιοτήτων, ώστε να προετοιμαστούν κατάλληλα για μελλοντικές αλλαγές και προκλήσεις. Ένα εργατικό δυναμικό άμεσα προσαρμόσιμο στην αλλαγή είναι ικανό να επιτύχει και βελτίωση.

14. Συμμετοχή όλων

Η συνολική οργάνωση βελτιώνεται ενθαρρύνοντας κάθε εμπλεκόμενο άτομο να κάνει ένα βήμα προς την ποιότητα.

Αξίζει να αναφέρουμε ότι σύμφωνα με τους Motwani et al. (1993), τα 14 αυτά σημεία του Deming σχεδιάστηκαν για να βελτιώνουν όλες τις πτυχές της παραγωγής, ενώ για τον Phelps (1998) έτυχαν αποδοχής από ένα πολύ μεγάλο αριθμό στελεχών Διοίκησης.

2.3 Η έννοια της ποιότητας στην εκπαίδευση

Η εισαγωγή της έννοιας της ποιότητας στον οικονομικό και βιομηχανικό κλάδο σηματοδοτεί την υιοθέτηση αυτής και στα εκπαιδευτικά συστήματα με σκοπό την

αποτελεσματικότητά τους και την εναρμόνισή τους με τις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις των σύγχρονων κοινωνιών. Έννοιες που μέχρι πρότινος χρησιμοποιούνταν στην αγορά εργασίας είναι ικανές πλέον να διεισδύσουν και στον χώρο της εκπαίδευσης, ώστε να ενισχύσουν το σχολικό θεσμό και τον καθοριστικό ρόλο αυτού στη ζωή των ατόμων.

Σύμφωνα με τον Δούκα (1999), «η έννοια της ποιότητας της εκπαίδευσης είναι δύσκολο να ορισθεί, λόγω των διαφορετικών απόψεων σχετικά με τους σκοπούς, τους στόχους, τις κοινωνικές και πολιτικές λειτουργίες της εκπαίδευσης». Ένας διαδεδομένος ορισμός είναι εκείνος του Rowley, σύμφωνα με τον οποίο «ποιότητα στην εκπαίδευση είναι η επιτυχία με την οποία ένα ίδρυμα παρέχει εκπαιδευτικό περιβάλλον, το οποίο δίνει τη δυνατότητα στους φοιτητές να επιτύχουν αποτελεσματικά τους μαθησιακούς στόχους». Για τους Τσαμαδιά και Χανή (2011), η εκπαίδευση αποτελεί το βασικό θεσμικό μηχανισμό παραγωγής, συσσώρευσης και διάχυσης γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων και στάσεων, ενώ παρουσιάζει πολυδιάστατες παιδευτικές, οικονομικές, πολιτισμικές, κοινωνικές και πολιτικές λειτουργίες κι αξίες.

Μία ακόμη προσπάθεια οριοθέτησης της ποιότητας στην εκπαίδευση βασίζεται στην «ικανοποίηση των αναγκών-προσδοκιών του πελάτη-καταναλωτή», δηλαδή των γονέων στην περίπτωση που εξετάζουμε, ενώ μία τρίτη εννοιολογική προσέγγιση της ποιότητας έγκειται στον ανθρωποπλαστικό της χαρακτήρα σύμφωνα με την οποία η ποιοτική εκπαίδευση μπορεί να συμβάλλει στην ηθική ανάταση του ατόμου και στην ανάπτυξη ολοκληρωμένης προσωπικότητας και ακέραιου χαρακτήρα. (Ματθαίου, 2000).

Οι Lockheed & Verspoor (1991) αναφέρουν ότι η βελτίωση της ποιότητας προωθείται κυρίως στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, όπου οι μαθητές αποκτούν τις βάσεις για να ανταποκριθούν σε πιθανές μεταβολές. «Η παραδοσιακή προοπτική της εκπαίδευσης, ως κοινωνικός θεσμός, έχει ως πρωταρχικούς στόχους της την καλλιέργεια της ιδιότητας του πολίτη, τη διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς και τη δημιουργία ατομικού χαρακτήρα» (Juhl & Christensen, 2008).

Ανεξάρτητα από τις μεταξύ τους διαφορές, οι παραπάνω εννοιολογικές οριοθετήσεις της ποιότητας στην εκπαίδευση συγκλίνουν στην τήρηση βασικών αρχών, οι οποίες και την οριοθετούν (Πετρίδου:192, 2005) και συνοψίζονται στις παρακάτω:

- ο η δέσμευση όλων των συμμετεχόντων στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας,

- η συνεχής βελτίωση της ποιότητας από όλους,
- η διαρκής επιμόρφωση των εκπαιδευτικών για την ενεργό συμμετοχή τους στην ενίσχυση της ποιότητας και
- η έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών-γονέων.

Στον παρακάτω πίνακα (Πετρίδου, 2002) παρουσιάζονται εν συντομία τα στοιχεία εκείνα που μπορούν να χαρακτηρίσουν έναν εκπαιδευτικό οργανισμό ως ποιοτικό. Τα χαρακτηριστικά αυτά έρχονται σε αντιδιαστολή με εκείνα ενός συνήθους εκπαιδευτικού οργανισμού.

Πίνακας 1: Χαρακτηριστικά εκπαιδευτικού οργανισμού ποιότητας

Εκπαιδευτικός οργανισμός ποιότητας – Συνήθης εκπαιδευτικός οργανισμός	
-Ικανοποίηση των αναγκών των πελατών	Εσωτερικές δυνατότητες του οργανισμού
-Πρόληψη προβλημάτων	Αντιμετώπιση προβλημάτων
-Όραμα, αποστολή και πολιτικές ποιότητας	Βραχυπρόθεσμες πολιτικές δράσης
-Πρότυπα ποιότητας	Ανυπαρξία προτύπων ποιότητας
-Το ανώτερο management συμμετέχει στη φιλοσοφία ποιότητας	Το ανώτερο management εποπτεύει
-Επένδυση στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού	Η εκπαίδευση υπολογίζεται ως κόστος
-Συμμετοχή όλων	Αποφασίζουν και εκτελούν άλλοι
-Η ποιότητα είναι στοιχείο της κουλτούρας του οργανισμού	Η ποιότητα είναι αποτέλεσμα
-Συνεχείς διαδικασίες αξιολόγησης	Ελλιπείς διαδικασίες
-Αντιμετώπιση των εργαζομένων ως πελάτες που πρέπει να ικανοποιούνται οι ανάγκες τους	Αντιμετώπιση των εργαζομένων με ιεραρχία

2.3.1 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση

Οι έννοιες «ποιότητα», «αποτελεσματικότητα» και «αποδοτικότητα» μπορεί να οφείλουν την προέλευσή τους στον κλάδο της οικονομίας, κατάφεραν, ωστόσο, να διεισδύσουν και στην εκπαίδευση και ως εκ τούτου να διαμορφώσουν στρατηγικές ανάπτυξης των εκπαιδευτικών συστημάτων. Η ποιότητα στην εκπαίδευση θεωρείται μείζον ζήτημα τόσο εθνικό όσο και σε Ευρωπαϊκό επίπεδο. Η προσπάθεια για συνεχή βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης με τη διαρκή απόκτηση νέων δεξιοτήτων σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπου κυριαρχούν οι τεχνολογίες των επικοινωνιών και της πληροφορίας, προβάλλει σαν μια αναγκαιότητα.

Συνακόλουθα, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αναγνωρίζεται ως μια σύγχρονη πρακτική της διοικητικής επιστήμης σε όλα τα επίπεδα της εκπαίδευσης (Srikanthan & Dalrymple, 2004, Venkatraman, 2007). Ο Garbutt (1996) υποστηρίζει ότι η ΔΟΠ εφαρμόζεται στην εκπαίδευση και μάλιστα η εφαρμογή της είναι ικανή και αναγκαία συνθήκης της αποτελεσματικής επικοινωνίας όλων των εμπλεκομένων στο εκπαιδευτικό γίγνεσθαι. Οι Reavill (1998) και Murad & Rajesh (2010) τονίζουν ότι η εφαρμογή της ΔΟΠ στη εκπαίδευση εξασφαλίζει την αγαστή επικοινωνία ανάμεσα σε δασκάλους, μαθητές γονείς, προμηθευτές, κοινωνία και επαγγελματική ζωή. Σύμφωνα με τον Reavill (1998) η αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ στην εκπαίδευση συνδράμει στη διασφάλιση της ποιότητας των εκπαιδευτικών υπηρεσιών τόσο αναφορικά με τους εσωτερικούς πελάτες της όσο και τους εξωτερικούς, οδηγεί στη βελτίωση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, στη επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων και μαθησιακών σκοπών και τέλος, στη σωστή διαχείριση των διαθέσιμων πόρων.

Στην εκπαίδευση, λοιπόν, η Δ.Ο.Π. δανείζεται τις αντίστοιχες αρχές ποιότητας των επιχειρήσεων και τις προσαρμόζει με τέτοιο τρόπο, ώστε να χαρακτηρίζονται οι εκπαιδευτικές διαδικασίες αποτελεσματικότερες και ποιοτικά ανώτερες. Οι εμπλεκόμενοι στην εκπαίδευση οφείλουν να διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες, για να εκτελούν το εκπαιδευτικό τους έργο. Καθοριστική κρίνεται η ύπαρξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ του Υπουργείου Παιδείας, των διευθυντών των σχολείων και των εκπαιδευτικών, ώστε να δίνεται η δυνατότητα στους τελευταίους να συμμετέχουν στο σχεδιασμό των εκπαιδευτικών διαδικασιών. Οι εκπαιδευτικοί είναι αυτοί που θα διασφαλίσουν την ποιότητα, δεδομένου ότι, η διασφάλισή της εξαρτάται από τις ανθρώπινες σχέσεις και τις συμμετοχικές διαδικασίες.

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι το σχολείο, σύμφωνα με τη Δ.Ο.Π. μπορεί να αποτελέσει ένα σύστημα εισροών και εκροών. Ως εισροές λειτουργούν οι εκπαιδευτικοί και τα εκπαιδευτικά μέσα (αίθουσες διδασκαλίας, εποπτικά υλικά, ηλεκτρονικοί υπολογιστές), ενώ την πρώτη ύλη αποτελούν οι μαθητές. Οι μαθητές αφού υποστούν την εκπαιδευτική διαδικασία εξέρχονται πλέον ως εκροές, δηλαδή διαμορφωμένοι άνθρωποι (δημοκρατικοί, ενάρετοι, ενεργοί πολίτες κ.τ.λ.), σύμφωνα πάντα με τους γενικότερους στόχους, που θέτει κάθε φορά το εκάστοτε εκπαιδευτικό σύστημα. (Θεοδώρου, 2008).

Η Δ.Ο.Π. πρεσβεύει ότι οι παρεχόμενες υπηρεσίες από την εκπαίδευση αναβαθμίζονται, εάν ταυτόχρονα βελτιώνονται και οι διαδικασίες παραγωγής τους. Θα πρέπει εδώ να

τονιστεί ότι η βελτίωση της ποιότητας επιτυγχάνεται αποτελεσματικότερα με την προσπάθεια αποφυγής των λαθών, παρά με την εκ των υστέρων διόρθωσή τους. Η ποιότητα θα πρέπει να προηγείται της ποσότητας, άποψη η οποία αποτελεί και το θεμέλιο λίθο της Δ.Ο.Π., αφού δυστυχώς στα περισσότερα εκπαιδευτικά συστήματα εστιάζουν την προσοχή τους περισσότερο στην ποσότητα παρά στην ποιότητα. Η υπέρογκη, για παράδειγμα, ύλη την οποία οι καθηγητές διεκπεραιώνουν ασθμαίνοντας, είναι κατά τεκμήριο εις βάρος της ποιότητας. (Θεοδώρου, 2008).

2.3.2 Εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση

Η εκπαίδευση είναι μια βασική κοινωνική λειτουργία, στοιχείο της κουλτούρας ενός λαού που επηρεάζει την οικονομική του ανάπτυξη και συμβάλλει στην ατομική, κοινωνική και εθνική πρόοδο (Πετρίδου, 2002). Ως κοινωνική, λοιπόν, οργάνωση είναι σε θέση να αποκτήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα όταν καταφέρει να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της κοινωνίας. Στην προκειμένη, μαθητές και γονείς αποτελούν τον «πελάτη» της εκπαίδευσης, η ικανοποίηση των οποίων οδηγεί την κάθε εκπαιδευτική μονάδα στο να προγραμματίσει τη δράση της, να οργανώσει τη λειτουργία της, να διοικήσει τις ανθρώπινες προσπάθειες και να ελέγξει τα αποτελέσματα της λειτουργίας της.

Η ανάδειξη του σχολικού συστήματος σε μια μακροπρόθεσμη «επένδυση» εξαρτάται από τον τρόπο διοίκησής τους. Οι ελλείψεις σε υλικοτεχνική υποδομή, η ανεπάρκεια των διαθέσιμων οικονομικών πόρων για την εκπαίδευση, η ανύπαρκτη επιμόρφωση του διδακτικού προσωπικού, η έλλειψη κατάρτισης των στελεχών εκπαίδευσης σε θέματα «σύγχρονου management» καθώς και η ανυπαρξία πραγματικής εξουσίας στα διευθυντικά στελέχη, επιβάλλουν το μετασχηματισμό του σχολείου σε «σχολείο ποιότητας» (Θεοδώρου, 2012). Παράλληλα, όμως, αν αναλογιστούμε ότι η φιλοσοφία της ΔΟΠ στηρίζεται στην παραδοχή ότι όλα τα τμήματα αλληλεπιδρούν, τότε αντιλαμβανόμαστε ότι σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό, για να είναι αληθινά αποδοτικός, οφείλει κάθε τμήμα του να έχει συνεργασία με τα υπόλοιπα.

Τα σύγχρονα σχολεία οφείλουν να εκσυγχρονιστούν, να είναι σε θέση να ενισχύσουν την αυτενέργεια των μαθητών, να χρησιμοποιούν τους εκπαιδευτικούς ως υποστηρικτές της γνώσης και τους διευθυντές των σχολείων ως αρωγό, παρέχοντας τα κατάλληλα μέσα, για την επιτυχή ολοκλήρωση του εκπαιδευτικού έργου. Η εφαρμογή της ΔΟΠ στην εκπαίδευση οδηγεί, επίσης, και στην αναγνώριση της διαφορετικότητας των μαθητών. Το

μορφωτικό επίπεδο και οι ιδιαιτερότητες κάθε μαθητή γίνονται αποδεκτές από την εκάστοτε εκπαιδευτική μονάδα οργανώνοντας δράσεις για την περαιτέρω βελτίωση του, οι οποίες όχι μόνο θα δημιουργήσουν ένα αίσθημα ασφάλειας για τον ίδιο, αλλά θα αποτελέσουν και ένα γόνιμο έδαφος δημιουργικότητας και καινοτομίας στη σχολική κοινότητα.

2.3.3 Η διασφάλιση της ΔΟΠ στην εκπαίδευση κατά Deming

Η πορεία προς την ποιότητα συνιστά μια συνεχή διαδικασία βελτίωσης που στηρίζεται στον παράγοντα άνθρωπο. Ο θεμελιωτής της ΔΟΠ W. Edwards Deming υποστήριξε ότι τα άτομα αποτελούν την κινητήρια δύναμη για τη βελτίωση του συστήματος. Τα 14 σημεία στα όποια στήριξε τη φιλοσοφία του θα μπορούσαμε να τα αντιστοιχήσουμε στην εκπαίδευση ως εξής:

1. Δημιουργία σταθερών στόχων βελτίωσης για μακροχρόνια αποτελέσματα

Σκοπός του σχολείου είναι η δημιουργία αποφοίτων ως μελλοντικών πολιτών οι οποίοι θα ανταγωνίζονται στη διεθνή αγορά εργασίας και θα προσαρμόζονται ομαλά στο σύγχρονο κοινωνικό περιβάλλον. Συστηματικά και με συνέπεια, το κάθε σχολείο οφείλει να απομακρύνει τους μαθητές από το κυνήγι υψηλών βαθμών και τη μηχανική εκμάθηση, αλλά μέσα από διαδικασίες που αφορούν στην εκπαίδευση του προσωπικού του, στην αξιολόγηση της διδασκαλίας και στη σύνδεση με την τοπική κοινωνία να προετοιμάσει τον αυριανό εργαζόμενο.

2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση

Οι υπεύθυνοι για τη λειτουργία του σχολείου (Υπουργείο Παιδείας, σχολικοί σύμβουλοι, προϊστάμενοι εκπαίδευσης, διευθυντές σχολείων) οφείλουν να αναλάβουν δράση για αλλαγές και να δεσμευτούν για έναν νέο τρόπο σκέψης στα εκπαιδευτικά δρώμενα. Παράλληλα, οι διαδικασίες εκπαίδευσης του προσωπικού κρίνονται απαραίτητες για την υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας, δηλαδή, της συνεχούς βελτίωσης της μάθησης.

3. Ενσωμάτωση της ποιότητας από την αρχή της σχεδίασης της

Η αξιολόγηση του μαθητή οφείλει να γίνεται σε κάθε σημείο της μάθησης μέσα από καθημερινές καταστάσεις, οι οποίες θα αναδείξουν και τις δεξιότητες που αποκτήθηκαν. Τα επαναληπτικά τεστ και η αξιολόγηση στο τέλος του τριμήνου μπορούν να

χαρακτηριστούν ως άσκοπα αφού σε μια ενδεχόμενη αποτυχία έχει χαθεί πολύτιμος χρόνος για βελτίωση.

4. Ελαχιστοποίηση του κόστους

Απαιτείται σχέση εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ εκπαιδευτικών όλων των τάξεων, εκπαιδευτικών της ίδιας τάξης, εκπαιδευτικών και ηγεσίας αλλά και μεταξύ σχολείου, κοινότητας και προμηθευτών, έτσι ώστε να προληφθούν ή να μειωθούν οι αποτυχίες.

5. Σταθερή και συνεχής βελτίωση των διαδικασιών για βελτίωση της ποιότητας

Η ποιότητα θα επιτευχθεί μέσω της συνεχούς βελτίωσης με τη συμμετοχή όλων. Εκπαιδευτικοί, ηγεσία και κοινωνία χρειάζεται να δημιουργήσουν ένα ασφαλές και φιλικό περιβάλλον το οποίο θα ενδυναμώσει τη συνεχή πρόοδο στην ποιότητα της διδασκαλίας και της μάθησης.

6. Καθιέρωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων στο χώρο εργασίας

Οι ενδοσχολικές επιμορφώσεις οδηγούν στην καλύτερη κατανόηση των εκπαιδευτικών αναγκών μιας σχολικής μονάδας. Είναι βέβαιο ότι τα τακτά σεμινάρια εκπαίδευσης μπορούν να καταστήσουν τους εκπαιδευτικούς ικανούς να εξοικειωθούν με τη νέα κουλτούρα και τις προσδοκίες που έχει θέσει το σχολείο στα πλαίσια της ποιότητας.

7. Αποτελεσματική ηγεσία

Η ηγεσία του σχολείου οφείλει να υποστηρίζει τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους και να τους ωθήσει στην επίτευξη του οράματος που από κοινού έχουν σχεδιάσει. Συγχρόνως, η συνεχής παρουσία της ηγεσίας τόσο εντός της σχολικής μονάδας, όσο και στην τοπική κοινωνία κρίνεται απαραίτητη.

8. Απομάκρυνση φόβου από τους εργαζόμενους

Οι εκπαιδευτικοί προκειμένου να φτάσουν στη μέγιστη απόδοση της εργασίας τους χρειάζεται να νιώθουν ασφαλείς και ελεύθεροι να εκφράσουν γνώμες ή διαφωνίες. Για να γίνει αυτό εφικτό, καθοριστικό ρόλο παίζει η διοίκηση της κάθε σχολικής μονάδας η οποία οφείλει να αναπτύξει μια σχέση εμπιστοσύνης με όλο το προσωπικό και να απομακρύνει κάθε ενέργεια που μπορεί να αποδειχθεί καταστρεπτική για την κουλτούρα του σχολείου

9. Κατάργηση των εμποδίων μεταξύ διαφορετικών τμημάτων-Ενθάρρυνση της ομαδικής προσέγγισης σε διαφορετικούς τομείς

Όλοι οι εμπλεκόμενοι στην εκπαιδευτική διαδικασία αποτελούν συνεργάτες με κοινό σκοπό την επίτευξη του μαθησιακού αποτελέσματος. Απαιτείται, λοιπόν, η άρση όλων των εμποδίων επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων εκπαιδευτικών ειδικοτήτων που εμπλέκονται στην καθημερινή διαδικασία διαπαιδαγώγησης και προτάσσεται έντονα η συνεργατικότητα και το ευχάριστο δημιουργικό κλίμα εργασίας.

10. Κατάργηση προγραμμάτων που ζητούν νέα επίπεδα παραγωγικότητας των μαθητών χωρίς να παρέχουν καλύτερες μεθόδους

Μια σχολική μονάδα πρέπει να θέτει ως στόχο την προτροπή των μαθητών να λειτουργούν με όλες τις δυνατότητες και τις ικανότητές τους. Αποτελεί επιτακτική ανάγκη για το σύγχρονο σχολείο να οδηγήσει τους μαθητές στο να διοικούν τον εαυτό τους, μέσα από τους δικούς τους σκοπούς.

11. Κατάργηση των προτύπων εργασίας τα οποία δυσχεραίνουν την επίτευξη της ποιότητας

Στο σχολείο σημασία έχει η παρακίνηση και ενδυνάμωση των μαθητών, η βελτίωση των διαδικασιών, η συμμετοχή στη διατύπωση των στόχων. Οι ποσοτικοί στόχοι καθιστούν την εκπαιδευτική διαδικασία αγχωτική και λανθασμένη, αφού είναι δύσκολο να ληφθούν υπόψη οι ξεχωριστές εκπαιδευτικές ανάγκες του κάθε μαθητή. Οι εργασίες και τα διαγωνίσματα συχνά δεν αντιπροσωπεύουν την ποιότητα της βελτίωσής του, αλλά μάλιστα, μακροπρόθεσμα ένας βαθμός μπορεί να αποβεί μη παραγωγικός για τον ίδιο.

12. Επιβράβευση του ανθρώπινου δυναμικού-Οι μαθητές πρέπει να παρακινούνται ώστε να αισθάνονται υπερήφανοι για τη δουλειά τους

Όπως προείπαμε, η βαθμολογία ενός μαθητή δεν αντιπροσωπεύει τη συνολική εικόνα της προσπάθειάς του. Θα μπορούσε ένας υψηλός βαθμός να είναι επιβράβευση της αποστήθισης. Ο ρόλος του σχολείου σε αυτό το σημείο είναι να παρακινήσει τους μαθητές να αξιοποιήσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους στην απόκτηση της γνώσης διατυπώνοντας κριτήρια υψηλής ποιότητας και βοηθώντας τους να τα εκπληρώσουν. Η αναγνώριση, λοιπόν, της εργασίας τους είναι εκείνη που θα παρακινήσει τους μαθητές να βελτιώνονται συνεχώς, θα αυξήσει το ηθικό τους και θα τους δώσει τη δυνατότητα να θέτουν προσωπικούς στόχους.

13. Ενθάρρυνση συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης για κάθε εργαζόμενο

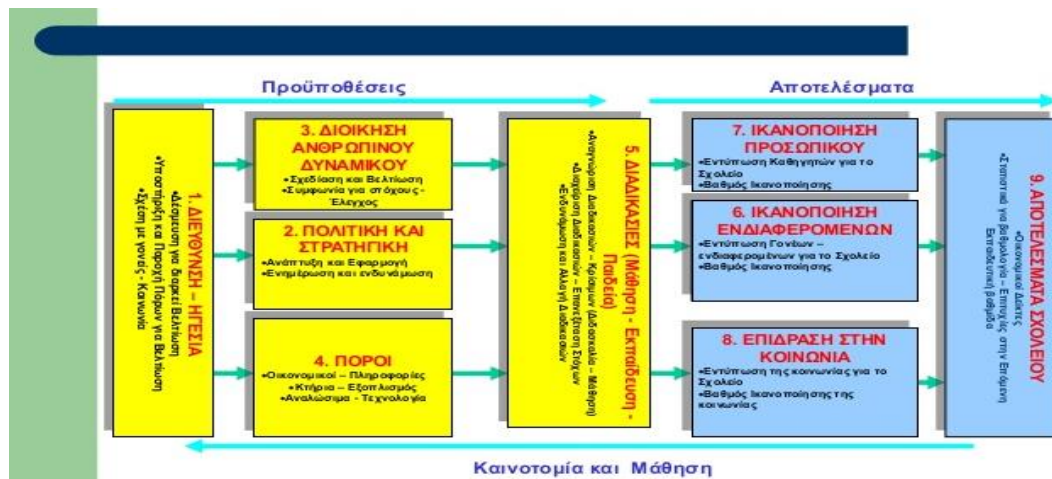
Με την αλλαγή των κοινωνικών συνθηκών αλλάζει συγχρόνως και ο τρόπος που ασκούνται τα διάφορα επαγγέλματα. Η εκπαίδευση αποτελεί ένα από τα πρωταρχικά εργαλεία προσαρμογής στις νέες συνθήκες και θα έπρεπε και αυτή να αλλάζει και να βελτιώνεται ακόμη πιο γρήγορα από άλλα επαγγέλματα. Οι γνώσεις και οι ικανότητες των εκπαιδευτικών είναι σε θέση να επηρεάσουν τις σκέψεις συναδέλφων, μαθητών, και τοπικής κοινότητας. Αυτό, λοιπόν, που αναζητά η σύγχρονη εκπαίδευση είναι άτομα δημιουργικά, επιρρεπή σε νέες ιδέες με συνεχή αναζήτηση της αυτοβελτίωσης τα οποία θα είναι σε θέση να προσδώσουν μια υψηλή ποιότητα στη λειτουργία ενός εκπαιδευτικού οργανισμού.

14. Συμμετοχή όλων για την υλοποίηση των παραπάνω σημείων

Για να υλοποιηθεί η νέα φιλοσοφία της ποιότητας στην εκπαίδευση χρειάζεται η αποδοχή κι η ενεργός συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων μελών. Για να έχουμε ποιοτική εκπαίδευση κρίνεται αναγκαία η αλλαγή παγιωμένων διαδικασιών, η ενημέρωση της κοινωνίας, η επιμόρφωση και παροχή κινήτρων στους εκπαιδευτικούς και η ανάληψη δράσεων από όλη την ιεραρχική δομή της εκπαίδευσης. Τα σημεία της φιλοσοφίας του Deming μπορούν να γίνουν εργαλεία στα χέρια του κάθε εκπαιδευτικού οργανισμού, αφού έργο του είναι να διοικεί μια ομάδα ατόμων με ξεχωριστές ανάγκες και ικανότητες το καθένα, αλλά πάντα με σκοπό την εκπλήρωση κοινών στόχων.

2.3.4 Το μοντέλο E.F.Q.M στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση

Οι συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις που έχουν από το σύγχρονο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα τα διάφορα εμπλεκόμενα μέλη (κοινωνία, γονείς, μαθητές) έχουν καταστήσει επιτακτική την ανάγκη για εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση. Βασικός στόχος της εφαρμογής της αποτελεί η ανάπτυξη εκείνων των διαδικασιών που θα οδηγήσουν στη λειτουργική και οργανωτική αριστεία (Βλάχος και Δαγκλής, 2008). Μια προσέγγιση του μοντέλου στην Π.Ε. θα μπορούσε να απεικονιστεί με το παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 6: Η εφαρμογή του EFQM σε μια σχολική μονάδα της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης

Πηγή: <https://www.slideshare.net/SakisKarakousis/efqm-model>

Ας δούμε τώρα αναλυτικά πως τα 9 κριτήρια του μοντέλου θα μπορούσαν να αναλυθούν και να ερμηνευθούν στο χώρο της Εκπαίδευσης.

1. Ηγεσία

Είναι κοινά αποδεκτό ότι οι διαφορές μεταξύ επιχειρηματικού κλάδου και εκπαίδευσης είναι θεμελιώδεις, καθώς οι μηχανισμοί και οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται στον κάθε ένα σπανίως συμπίπτουν. Οι ικανότητες των ηγετών, οι δράσεις τους, οι πράξεις τους, η ηθική τους, το όραμά τους, η κουλτούρα τους, η κατάρτισή τους αποτελούν στρατηγικά σημεία για την πορεία του οργανισμού προς την Αριστεία (Martin-Castilla and Rodriguez-Ruiz, 2008). Με το παρόν κριτήριο θα μπορούσαμε να αξιολογήσουμε τις δραστηριότητες των διευθυντών των σχολικών μονάδων, οι οποίοι έχουν δεσμευτεί για την πιστή και συνεχή εφαρμογή των αρχών της Δ.Ο.Π.

2. Ανθρώπινο δυναμικό

Η εκπαίδευση και επιμόρφωση αποτελεί βασικό στοιχείο των εκπαιδευτικών οργανισμών που θέτουν στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος τους την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η στρατηγική της επιμόρφωσης θα πρέπει να είναι μια συντονισμένη και συστηματική διαδικασία, που να αποβλέπει στη σταθερή αναβάθμιση των γνώσεων και των ικανοτήτων των εκπαιδευτικών, έτσι ώστε να καθίσταται αποτελεσματικότερη η επίτευξη των στόχων της εκπαίδευσης. Οι νέες προοδευτικές εκπαιδευτικές προσεγγίσεις όπως η διαφοροποίηση της διδασκαλίας στην τάξη, η διαθεματική προσέγγιση της διδασκαλίας, πρέπει να τίθενται στο επίκεντρο των επιμορφωτικών προγραμμάτων για τη

βελτίωση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002). Η αυτοεκπαίδευση επίσης των εκπαιδευτικών συμβάλλει στο να μπορούν να είναι συγχρονισμένοι με τις νέες εξελίξεις της γνώσης και επιβεβαιώνει την ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους κατά τρόπο συνεχή και εξελικτικό (Θεοδώρου, 2008).

3. Στρατηγική

Το σχολείο, βασιζόμενο στο κριτήριο αυτό, καθορίζει το όραμα, την αποστολή και τις οργανωτικές αξίες που θα οδηγήσουν στη διοικητική αριστεία, θα επαναπροσδιορίσουν τους στόχους του οργανισμού και θα επιφέρουν την εναρμόνιση των επιδιώξεών του με αυτές (Lynch, 1997). Παράλληλα, τα εμπλεκόμενα μέλη, δάσκαλοι-γονείς-μαθητές, μπορούν από κοινού να αναπτύξουν πολιτικές που θα ενισχύσουν την εκπαιδευτική διαδικασία.

4. Πόροι

Το σχολείο οφείλει να προγραμματίζει και να διαχειρίζεται επιτυχώς τις οικονομικές του οφειλές (προμηθευτές τεχνολογικού εξοπλισμού, αναλώσιμα, πάγια έξοδα, θέρμανση), αλλά και να διατηρεί τα περιουσιακά του στοιχεία μέσω των στρατηγικών που χαράζει. Η σωστή διαχείρισή των οικονομικών πόρων αποτελεί ικανή και αναγκαία συνθήκη για τη σωστή λειτουργία του οργανισμού και καθιστά το συγκεκριμένο οργανισμό οικονομικά «υγιή» (DeBeer & Fried, 2006).

5. Διαδικασίες

Το κριτήριο αυτό σχετίζεται με τον επανέλεγχο των διαδικασιών και τον εντοπισμό πιθανών διορθωτικών αλλαγών. Εξετάζεται αν βελτιώνονται οι διαδικασίες λειτουργίας και αν εισάγονται καινοτόμες υπηρεσίες. Για τους BouLlusar et al. (2009) η καταλληλότητα των διαδικασιών είναι εκείνη που καθορίζει την Ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει ένας οργανισμός.

6. Ικανοποίηση ενδιαφερομένων (πελατών)

Το σχολείο αντιμετωπίζει ως πελάτες τους μαθητές και τους γονείς των μαθητών του. Ο βαθμός ικανοποίησής τους μπορεί να μετρηθεί με την καταγραφή παραπόνων, την άμεση επικοινωνία ή ακόμη και με τη δημιουργία ενός ερωτηματολογίου. Η διαχείριση των πληροφοριών που θα προκύψουν από την Ηγεσία του οργανισμού αποτελεί τη βάση για βελτίωση των προϊόντων ή των υπηρεσιών του (Rossomme, 2003).

7. Ικανοποίηση προσωπικού

Οι Werner & DeSimone (2006) αναφέρουν ότι το συγκεκριμένο κριτήριο ερευνά το βαθμό στον οποίο ο οργανισμός λαμβάνει υπόψιν του τις προσδοκίες του προσωπικού, ικανοποιεί τις ανάγκες του και ανταμείβει την προσπάθειά του. Ο βαθμός ικανοποίησης των εκπαιδευτικών μπορεί να αξιολογηθεί μέσα από τα κίνητρά τους για μελλοντική εξέλιξη της καριέρας τους στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα, από την αφοσίωσή τους στα εργασιακά καθήκοντα αλλά και την προσπάθεια ενίσχυσης των συναδελφικών τους σχέσεων. Μία ακόμη παράμετρος που επηρεάζει την ικανοποίηση του προσωπικού είναι η ταχύτητα ανταπόκρισης της ηγεσίας στα αιτήματά τους.

8. Επίδραση στην κοινωνία

Η εκάστοτε σχολική μονάδα έχει τη δυνατότητα να προσφέρει και να μεγιστοποιήσει τα οφέλη προς το κοινωνικό σύνολο (Conti, 2007) μέσω της συνεργασίας της με άλλα σχολεία της περιοχής, μέσω εθελοντικής εργασίας ή ακόμα και με διοργάνωση δωρεάν αθλητικών δραστηριοτήτων ή αλλης απασχόλησης παρέχοντας τις υποδομές της.

9. Αποτελέσματα

Το σχολείο μετά από τη χάραξη συγκεκριμένων τακτικών και λειτουργιών είναι σε θέση να συγκρίνει τους στόχους που έθεσε στον αρχικό προγραμματισμό της με τα τελικά αποτελέσματα και να εντοπίσει σημεία που χρήζουν βελτίωσης μέσα από εσωτερικές και εξωτερικές αξιολογήσεις, να επαναπροσδιορίσει τη στρατηγική του και να καλύψει τις ανάγκες όλων των εμπλεκόμενων μελών (Franco-Santos et al., 2007).

2.3.5 Δυσκολίες εφαρμογής της ΔΟΠ στην εκπαίδευση

Η προσπάθεια υιοθέτησης της φιλοσοφίας της ΔΟΠ στα εκπαιδευτικά ιδρύματα δεν αποτελεί εύκολο εγχείρημα. Η απαξίωση της εκπαίδευσης από την κοινωνία λόγω άγνοιας, πίεσεων ή έλλειψης ενδιαφέροντος για προσωπική ανάπτυξη (Ζαβλάνος, 2003) είναι ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια που συναντάμε. Παρόμοιας σημασίας είναι και η τάση των εκπαιδευτικών να διατηρούν την παραδοσιακή μέθοδο διδασκαλίας διότι μ' αυτόν τον τρόπο νιώθουν μεγαλύτερη ασφάλεια και μονιμότητα στην εργασία, γεγονός, όμως, που τους απομακρύνει από αλλαγές και καινοτομίες, (Καρβούνης, Καρβούνης & Βαν Χάουντ, 2006). Μία ακόμη δυσκολία για υιοθέτηση της ΔΟΠ αποτελεί το ότι συχνά δεν αναγνωρίζονται οι ανάγκες των μαθητών. Για τον Rowley (1995), ο πελάτης-μαθητής

μέσω της εκπαίδευσης βρίσκεται σε μια συνεχή διαδικασία αλλαγής, κάνοντας τη γνώμη του περισσότερο ευμετάβλητη και κατ' επέκταση την ικανοποίηση των αναγκών του πιο επιτακτική. Για να γίνει ένα βήμα προς την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. στην ελληνική σχολική πραγματικότητα είναι αναγκαίο να πραγματοποιηθεί μια σημαντική προεργασία για τον προσδιορισμό του βαθμού ετοιμότητας των εμπλεκομένων με στόχο να κατανοήσουν την αναγκαιότητα εφαρμογής της, ώστε να εξασφαλισθεί η ενεργός και έμπρακτη συμμετοχή τους (Αλτιντζής & Μουρατίδου, 2011).

2.4 Η συμβολή της ΕΕ στην ποιότητα της εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη κοινωνία, γεγονός που γίνεται αντιληπτό από την ΕΕ ήδη από τη συνθήκη του Μάαστριχτ (1992). Η «Λευκή Βίβλος» το 1993 αλλά και η «Πράσινη Βίβλος για την Ευρωπαϊκή Κοινή Πολιτική» την ίδια περίοδο σηματοδοτούν μια πιο καθαρή στροφή της εκπαίδευσης προς τις ανάγκες της οικονομίας. «Οι επενδύσεις σε ανθρώπινο κεφάλαιο είναι απαραίτητες για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας» αναγραφόταν στην πρώτη, ενώ ταυτόχρονα επιδιώκεται η επιβολή ενός νέου ευρωπαϊκού τρόπου σκέψης για τα εκπαιδευτικά δρώμενα, αφού η εκπαίδευση φαίνεται να φέρει την κύρια ευθύνη για την αύξηση της ανεργίας.

Για τους Ρουσσάκη και Πασιά, (2006), η ποιότητα της εκπαίδευσης αποτελεί τον καταλύτη για την ανάπτυξη μια συνολικότερης ευρωπαϊκής εκπαιδευτικής πολιτικής που είναι στενά συνδεδεμένη με τις εθνικές εκπαιδευτικές πολιτικές.

Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Λισαβόνας (2000) θέτει ως στόχο το 2010, μια «Ευρώπη που πρέπει να γίνει ανταγωνιστικότερη και δυναμικότερη ανά την υφήλιο, ικανή για βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και με μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή» (Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Λισαβόνα, 23 & 24 Μαρτίου 2000). Κεντρικοί άξονες της συγκεκριμένης στρατηγικής ορίζονται η επιχειρηματικότητα, η προσαρμοστικότητα και η ισότητα των δύο φύλων, αλλά και η ισχυροποίηση των ευρωπαϊκών πολιτικών στην εκπαίδευση μέσα από δείκτες ελέγχου και αξιολόγησης, ώστε να καταγραφεί η ανταπόκριση των εθνικών εκπαιδευτικών συστημάτων στους ευρωπαϊκούς στόχους. Οι δεσμεύσεις των μελών κρατών για την προώθηση της πολιτικής της ΕΕ στην Εκπαίδευση διαμορφώνονται στη διαδικασία της Μπολόνια (1999), ενώ η διαδικασία της Κοπεγχάγης (2002) προωθεί τη μάθηση στον χώρο εργασίας, αναπτύσσει

μηχανισμούς διασφάλισης της ποιότητας, ενισχύει βασικές δεξιότητες και προωθεί την επαγγελματική εξέλιξη καθηγητών και εκπαιδευτών.

Στην ευρωπαϊκή έκθεση του Μαΐου 2000, για την ποιότητα της σχολικής εκπαίδευσης, η Επιτροπή Εργασίας, αποτελούμενη από εμπειρογνώμονες διορισμένους από τους Υπουργούς Παιδείας των 26 κρατών-μελών, παρουσίασε τους ακόλουθους δεκαέξι δείκτες για τα σχολικά πρότυπα και την αξιολόγηση των συστημάτων σε εθνικό επίπεδο. Σύμφωνα με την «Έκθεση», αυτοί οι δείκτες διαμορφώνουν μια εικόνα της ποιότητας των ευρωπαϊκών σχολείων.

Πίνακας 2: Οι 16 δείκτες Ποιότητας

Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή: “Ευρωπαϊκή Έκθεση για την ποιότητα της σχολικής εκπαίδευσης - Δεκαέξι Δείκτες Ποιότητας”, Μάιος 2000.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΔΕΙΚΤΗΣ
Επιδόσεις	1. Μαθηματικά 2. Αναγνωστικές Ικανότητες 3. Θετικές Επιστήμες 4. Τεχνολογίες των πληροφοριών και των επικοινωνιών 5. Ξένες γλώσσες 6. Ικανότητα του μαθητή
Επιτυχία και μετάβαση	7. Αγωγή του πολίτη 8. Εγκατάλειψη του σχολείου
Παρακολούθηση της σχολικής εκπαίδευσης	9. Ολοκλήρωση του Β' κύκλου της Β/θμιας εκπαίδευσης 10. Συμμετοχή στην τριτοβάθμια εκπαίδευση
Πόροι και δομές	11. Αξιολόγηση και οργάνωση της σχολικής εκπαίδευσης 12. Συμμετοχή των γονέων 13. Εκπαίδευση και κατάρτιση των εκπαιδευτικών 14. Συμμετοχή στην προσχολική εκπαίδευση 15. Αριθμός μαθητών ανά ηλεκτρονικό υπολογιστή 16. Εκπαιδευτική δαπάνη ανά μαθητή

2.4.1 Τα χαρακτηριστικά της εκπαιδευτικής πολιτικής της ΕΕ

Η εκπαιδευτική διαδικασία φαίνεται να συνδέεται άρρηκτα με την αγορά και τις επιχειρήσεις, αφού είναι εκείνες που ορίζουν κάθε φορά τις αναγκαίες δεξιότητες. Ως αποτέλεσμα προκύπτει ότι η εκπαίδευση δομείται γύρω από την απόκτηση και την ενίσχυση βασικών ικανοτήτων που είναι οι εξής: η επικοινωνία στη μητρική και σε ξένες γλώσσες, η μαθηματική παιδεία, η τεχνολογία, η ψηφιακή παιδεία, η ικανότητα μάθησης, η κοινωνική ευθύνη, η πρωτοβουλία και η πολιτισμική συνείδηση. Ο σχεδιασμός, λοιπόν, των εκπαιδευτικών συστημάτων περιστρέφεται γύρω από τη μέτρηση των μαθησιακών εκροών της εκπαίδευσης, δηλαδή του τι είναι ικανός να κάνει και να προσφέρει ο απόφοιτος στην αγορά εργασίας. Η προσαρμογή του περιεχομένου σπουδών στις ανάγκες των επιχειρήσεων, είναι ο βασικός πυλώνας της ευρωπαϊκής εκπαιδευτικής πολιτικής. Η εκπαιδευτική διαδικασία έχει διαχυθεί τυπικά σε μαθητείες και πρακτικές που ουσιαστικά αποτελούν τις μορφές εισόδου των νέων στην αγορά εργασίας.

Επιπλέον, η επιχειρηματικότητα αποτελεί την πεμπτούσια σχολικών προγραμμάτων και τη βασική αρχή της επίσημης εκπαιδευτικής πρότασης και από τη σκοπιά της ατομικής διαχείρισης των ικανοτήτων – προσόντων του κάθε ανθρώπινου φορέα, δηλαδή της εργατικής του δύναμης ως εμπόρευμα, τον συνεχή εκσυγχρονισμό τους και την ανανέωσή τους μέσω της Δια Βίου Μάθησης (Ιωαννίδου Γ., Η πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην εκπαίδευση. Από τις «ντιρεκτίβες» του κεφαλαίου στα «προαπαιτούμενα»).

2.4.2 Πολιτικές και δράσεις των μεγάλων διεθνών οργανισμών για τη διασφάλιση της ποιότητας στην εκπαίδευση

Οι διεθνείς οργανισμοί κατά τον Τσαούση (2007) «συμβάλλουν στην επισήμανση κοινών προβλημάτων, στην αναζήτηση μεθόδων ανάλυσης των προβλημάτων αυτών, στην πρόταση λύσεων για την επίλυση των προβλημάτων αυτών και στην προώθηση της συνεργασίας των κρατών – μελών για την επίλυση των προβλημάτων αυτών». Οι ενέργειες της Παγκόσμιας Τράπεζας (ΠΤ), του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), της UNESCO και της UNICEF έχουν επηρεάσει σημαντικά τη διαμόρφωση των εθνικών εκπαιδευτικών πολιτών. Ας δούμε, λοιπόν, τον τρόπο με τον οποίο έχει χρησιμοποιηθεί η έννοια της ποιότητας στις πολιτικές τους.

Παγκόσμια Τράπεζα (ΠΤ)

«Η ποιότητα της εκπαίδευσης είναι τόσο σημαντική όσο και η πρόσβαση στο σχολείο και για αυτό είναι αναγκαία η διασφάλιση της μέσω της αξιολόγησης» (World Bank, 2009) είναι η βασική αρχή που έχει θέση η ΠΤ. Η συνεργασία της με τα Ηνωμένα Έθνη, κυβερνήσεις χωρών και κοινωνικούς οργανισμούς έχει συντελέσει στην ένταξη παιδιών από αναπτυσσόμενες χώρες στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Η επίσημη αναπτυξιακή βοήθεια, σύμφωνα με τα στοιχεία της, έφτασε το 2006 τα 103,9 δισεκατομμύρια δολάρια, τονίζοντας ότι τα χρήματα αυτά πρέπει να επενδυθούν και να διαχειριστούν με υπεύθυνο και διαφανή τρόπο. Ωστόσο, πέρα από την οικονομική της αρωγή, η ΠΤ έχει καταφέρει να δημιουργήσει και να εφαρμόσει εκπαιδευτικές πολιτικές μέσα από τις συνεχείς συμβουλές της για υιοθέτηση ενός διαφορετικού πλαισίου δράσης το οποίο επικεντρώνεται στις εξής παραμέτρους:

- μηχανισμοί αξιολόγησης
- διασφάλιση της ποιότητας και της αποδοτικότητας
- αναλυτικό πρόγραμμα
- ηγεσία και εσωτερική οργάνωση του σχολείου
- επιμόρφωση και κίνητρα των εκπαιδευτικών και
- συνεργασία οικογένειας-σχολείου.

Οργανισμός οικονομικής συνεργασίας και ανάπτυξης (ΟΟΣΑ)

Ο ΟΟΣΑ πρόκειται για «έναν μηχανισμό παροχής αμοιβαίας τεχνικής βοήθειας σε κράτη που διέθεταν ήδη ένα κοινό πολιτικό επίπεδο τεχνογνωσίας και τα κυριότερα από αυτά κατείχαν κεντρική θέση στην παγκόσμια σκηνή» (Τσαούσης, 2007). Ως εκ τούτου, ο οργανισμός είναι σε θέση να ερευνά την επίδραση της εκπαίδευσης τόσο στα υποκείμενα όσο και στις κοινωνίες και να βοηθά τις χώρες να προωθήσουν μέτρα για όλους τους ανθρώπους ανεξάρτητα από καταγωγή και ηλικία, ώστε να μη χαθεί ανθρώπινο δυναμικό. Η ποιότητα για τον οργανισμό αποδίδεται κυρίως στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, οι οποίοι οφείλουν να ανταποκρίνονται στις συνεχείς αλλαγές, ώστε να ετοιμάσουν τους μαθητές για μια κοινωνία και μια οικονομία στην οποία θα αναζητούν μόνοι τους τη γνώση και θα έχουν κίνητρα για τη δια βίου μάθηση. Ο γενικός διευθυντής για θέματα εκπαίδευσης του οργανισμού, Barry MacGaw, στην έκθεση για τους στόχους στον τομέα της εκπαίδευσης το 2005-2006, αναφέρεται στην ποιότητα της διδασκαλίας και στη σύνδεση της εκπαίδευσης με την οικονομία, δίνοντας έτσι το πλαίσιο στο οποίο κινείται ο ΟΟΣΑ με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- ενίσχυση της δια βίου μάθησης και σύνδεση της με άλλες κοινωνικοοικονομικές πολιτικές
- αξιολόγηση και βελτίωση των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων
- ενίσχυση της ποιότητας της διδασκαλίας
- αναδόμηση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στο πλαίσιο μιας παγκόσμιας οικονομίας
- οικοδόμηση της κοινωνικής συνοχής μέσω της εκπαίδευσης
- οικοδόμηση νέου μέλλοντος για την εκπαίδευση
- καθιστώντας σαφές ότι «το κοινωνικό κεφάλαιο είναι απαραίτητο για την ανάπτυξη και διατήρηση κοινωνιών με συνοχή» (MacGaw, 2005).

UNESCO

Εξίσου σημαντικό ρόλο κατέχει και η δράση της UNESCO στην εδραίωση της ποιότητας στην εκπαίδευση. Στο παγκόσμιο φόρουμ για την εκπαίδευση στο Ντακάρ (2000) η UNESCO αναγνώρισε την εκπαίδευση ως βασικό ανθρώπινο δικαίωμα και ως προϋπόθεση για την ανάπτυξη, την ειρήνη και τη σταθερότητα ανάμεσα στις χώρες. Η εκπαιδευτική πολιτική και οι παροχές πρέπει να στοχεύουν στην «προαγωγή μιας σχολικής κουλτούρας και ενός σχολικού περιβάλλοντος φιλικού προς το παιδί, που συντελεί στην αποτελεσματική μάθηση και ενσωματώνει όλα τα παιδιά» (UNESCO,2008). Έτσι, οι στόχοι που τέθηκαν ήταν η ανάπτυξη της φροντίδας και της εκπαίδευσης στην παιδική ηλικία, η παροχή δωρεάν και υποχρεωτικής πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για όλους, η προώθηση των δεξιοτήτων μάθησης και ζωής για νέους και ενήλικες, η αύξηση του γραμματισμού των ενηλίκων κατά 50%, η επίτευξη της ισότητας των φύλων και η βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης. Η UNESCO συντονίζει τη διεθνή συνεργασία, η οποία επιτρέπει την πρόσβαση στην εκπαίδευση, την ανάπτυξη, τη μάθηση μέσα από την εξέλιξη της τεχνολογίας και την ελευθερία της έκφρασης. Εκπαιδευτικά προγράμματα δημιουργούνται επίσης μέσω των συνεργασιών με βασικό στόχο να διασφαλιστεί ότι η εκπαίδευση αποτελεί ύψιστη προτεραιότητα για το μέλλον (https://en.wikipedia.org/wiki/Education_For_All).

UNICEF

Τέλος, η UNICEF εργάζεται σθεναρά για να εξασφαλίσει ότι όλα τα παιδιά βρίσκονται στο σχολείο και λαμβάνουν ποιοτική εκπαίδευση. Όπως διαβάζουμε, στη σελίδα της (<https://www.unicef.org/education>) συνεργάζεται με τους εταίρους της για την ανάπτυξη εκπαιδευτικών συστημάτων που παρέχουν στα παιδιά που μειονεκτούν ευκαιρίες μάθησης

που θα αλλάξουν τη ζωή τους. Σε περισσότερες από 155 χώρες παγκοσμίως, η UNICEF υπερασπίζεται την παροχή ευκαιριών μάθησης που ξεκινούν από την πρώιμη παιδική ηλικία και προετοιμάζουν κάθε παιδί με τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται για να αναπτυχθεί. Σύμφωνα, μάλιστα, με αναφορά της σχετικά με την ποιότητα στην εκπαίδευση, η UNICEF θέτει μια ευρύτερη προοπτική και αποδεικνύει ότι τα προγράμματα πρέπει να περιλαμβάνουν έναν ευρύτερο ορισμό που να περιλαμβάνει μαθητές, περιεχόμενο, διαδικασίες, περιβάλλοντα και αποτελέσματα (Defining Quality in Education, UNICEF, 2000).

Διαπιστώνουμε, συμπερασματικά ότι η ποιότητα στην εκπαίδευση ανάγεται σε ζήτημα μείζονος σημασίας όχι μόνο σε εθνικό κάθε φορά, αλλά και σε διεθνές επίπεδο.

2.5 Ο προσδιορισμός της έννοιας «ηγεσία» και η αναγκαιότητά της

Με την ευρύτερη έννοια του όρου, ηγέτης θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι εκείνος που ενώνει τους ανθρώπους και τους οδηγεί σε έναν κοινό στόχο. Ωστόσο, οι ορισμοί που έχουν δοθεί κατά τη διάρκεια της ιστορίας είναι αναρίθμητοι και περισσότερο στοχευμένοι. Ο Κινέζος στρατηγός και συγγραφέας του βιβλίου "Η Τέχνη του Πολέμου" Sun Tzu περιγράφει τον ηγέτη ως κάποιον που «καλλιεργεί τον ηθικό νόμο, και τηρεί αυστηρά τις κατάλληλες μεθόδους και την πειθαρχία». Ο ιστορικός του 19ου αιώνα Thomas Carlyle πίστευε ότι οι ηγέτες γεννιούνται και δε γίνονται, ενώ ο Άγγλος φιλόσοφος Χέρμπερτ Σπένσερ υποστήριξε ότι οι ηγέτες ήταν το αποτέλεσμα της κοινωνίας στην οποία ζούσαν. Στην δεκαετία του 1970 ο συγγραφέας Ralph Stogdill αναφέρει τις εξής παραμέτρους, ως άρρηκτα συνδεδεμένες με την ηγεσία: ικανότητα, επίτευξη, ευθύνη, συμμετοχή, κοινωνικοπολιτική κατάσταση και εξωτερικές συνθήκες.

Η ύπαρξη εντάσεων μέσα σε μια ομάδα είναι η βασικότερη αιτία ύπαρξης της ηγεσίας. Μια ομάδα χωρίς συνοχή δεν μπορεί να αμυνθεί έναντι των αντιπάλων της ή των δυσκολιών που προκύπτουν, αλλά ούτε και να συντηρηθεί στον χρόνο.

Το φαινόμενο της ηγεσίας μπορεί να διαφέρει από ομάδα σε ομάδα, είναι, όμως, παγκόσμιο και δύσκολα παραλείπεται. Ο ηγέτης είναι εκείνος ο οποίος καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας. Σε ορισμένες περιπτώσεις οι ηγέτες διοικούν

αυθόρμητα, ενώ σε άλλες ακολουθούν συγκεκριμένες θέσεις, και καθήκοντα. Η αυτοκυβέρνηση μιας ομάδας καθίσταται προβληματική, γι' αυτό απαιτείται η ύπαρξη ενός κοινού προγράμματος, μιας προκαθορισμένης γραμμής κάτω από την οποία θα ενεργήσουν όλα τα μέλη της.

Αντιλαμβανόμαστε, λοιπόν, ότι η έννοια της ηγεσίας είναι συχνά σύνθετη, την επιστήμη, ωστόσο, ενδιαφέρει η κοινωνική σημασία που αποκτά ένας ηγέτης, η επιτυχία ή αποτυχία των σκοπών της ομάδας που θα ηγηθεί και η επίδραση του στην κοινωνία.

2.5.1 Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός ηγέτη

Οι πρώτες προσπάθειες ανάδειξης των χαρακτηριστικών εκείνων που διαμορφώνουν έναν ηγέτη συνοψίστηκαν στη δυναμικότητα, την αποφασιστικότητα αλλά και την πειθώ που εκείνος οφείλει να διαθέτει. Πολύ γρήγορα, όμως, κάτι τέτοιο αμφισβητήθηκε, αφού διαπιστώθηκε η ύπαρξη ηγετών με διαφορετικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Έτσι εμφανίστηκε ένα δεύτερο επιστημονικό ρεύμα το οποίο υποστήριξε ότι αυτό που επηρεάζει τους ανθρώπους και τους κάνει να αποδέχονται πρόθυμα ένα άτομο δεν είναι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, δηλαδή "το τι είναι", αλλά "το τι κάνει" (Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών-Βιβλίο Μαθητή).

Συνθέτοντας, λοιπόν, αρκετούς ορισμούς θα μπορούσε κανείς να ορίσει τον ηγέτη ως το άτομο εκείνο που επιδρά με τις ενέργειές του σε άλλους ανθρώπους και το ακολουθούν έχοντάς του εμπιστοσύνη. Βασικά στοιχεία που συνθέτουν την ηγετική συμπεριφορά ενός ατόμου είναι:

- η σύλληψη ενός οράματος, η διάδοσή του στους συνεργάτες, ώστε να το ενστερνιστούν, και η σύνδεσή του με τις καθημερινές εργασίες τους, ώστε να δίνει σε αυτές νόημα
- η ενδυνάμωση, η ανάπτυξη, η παρακίνηση και η εμπύχωση των συνεργατών
- η επιβράβευση των ατόμων
- η δημιουργία ομάδας και η δημιουργία καλού κλίματος σ' αυτή
- η διαμόρφωση στόχων και σχεδίων για την υλοποίησή τους
- η συνεχής βελτίωση των ατόμων, των μέσων, των διαδικασιών και συστημάτων και οι καινοτομίες
- η παρακολούθηση του περιβάλλοντος, η αντιμετώπιση των περιορισμών και των απειλών και η αξιοποίηση των ευκαιριών που υπάρχουν σ' αυτό και

- η ανάπτυξη της παιδείας (νοοτροπίας- κουλτούρας) του.

2.5.2 Διαφορές ανάμεσα σε ηγέτη και μάνατζερ

Η ταύτιση των δύο αυτών εννοιών είναι τις περισσότερες φορές βέβαιη, ωστόσο, οι διαφορές ανάμεσα στους δύο ορισμούς είναι χαώδεις.

Σύμφωνα με τον Μπουραντά, η ηγεσία ασχολείται με την ανάπτυξη των ανθρώπων και τη διαμόρφωση αξιών και οράματος, ενώ το management δεν επικεντρώνεται στον ανθρώπινο παράγοντα, αλλά στη διατήρηση της λειτουργικότητας. Πιο συγκεκριμένα, η διοίκηση αναφέρεται στην εκτέλεση των διαδικασιών, ενώ η ηγεσία στην ικανότητα του ηγέτη να κατευθύνει τις διαδικασίες μέσα από τα μέλη της ομάδας (Everard et al.,2004). Για να κατανοήσουμε καλύτερα την διαφορά μεταξύ ηγέτη και μάνατζερ πάμε να δούμε μερικές σημαντικές διαφορές.

1. Ο ηγέτης εμπνέει ανθρώπους, ο μάνατζερ διαχειρίζεται ανθρώπινο δυναμικό.
2. Ο ηγέτης πρωτοπορεί, ενώ ο μάνατζερ διοικεί.
3. Ένας ηγέτης αναπτύσσει άλλους ηγέτες, ενώ ένας μάνατζερ αναπτύσσει υπαλλήλους.
4. Ο ηγέτης σε κάθε πρόβλημα βλέπει μία ευκαιρία ενώ ο μάνατζερ προσπαθεί να μειώσει τον αντίκτυπο ενός προβλήματος
5. Ο ηγέτης δίνει ευθύνες για να βελτιώσει τους άλλους. ενώ ο μάνατζερ απλά αναθέτει εργασίες.
6. Ένας ηγέτης ερευνά την πραγματικότητα σε αντίθεση με έναν μάνατζερ που την αποδέχεται
7. Ο ηγέτης ανοίγει ορίζοντες, ενώ ο μάνατζερ κινείται σε προκαθορισμένα πλαίσια
8. Ο ηγέτης χρησιμοποιεί την προσωπική του δύναμη, ενώ ο μάνατζερ ασκεί εξουσία.

Από τα αντικρουόμενα χαρακτηριστικά των δύο αυτών προσώπων, δεν κρίνεται το ζήτημα για υπερίσχυση του ενός έναντι του άλλου, αλλά τονίζεται η αναγκαιότητα της συνύπαρξής τους για την αποτελεσματικότερη λειτουργία ενός οργανισμού.

2.5.3 Ο διευθυντής ως ηγέτης της σχολικής μονάδας

Στο σύγχρονο σχολείο, την κύρια ευθύνη διοίκησής του την έχει ο διευθυντής. Εκείνος είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας, τον συντονισμό της

σχολικής ζωής, την τήρηση των εγκυκλίων, αλλά και την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων. Ο ρόλος του, βέβαια, δεν είναι μόνο διοικητικός, αλλά οφείλει παράλληλα να διατηρεί και την ιδιότητά του παιδαγωγού λαμβάνοντας μέρος σε όλες τις φάσεις της σχολικής ζωής.

Για να επιτευχθεί το έργο του, ο διευθυντής οφείλει να διαμορφώνει το κατάλληλο θετικό κλίμα μεταξύ συναδέλφων, εξαλείφοντας τις μεταξύ τους συγκρούσεις και εντάσεις. Άλλωστε, όπως μας ενημερώνει κι ο Σαΐτης, η ολοκληρωμένη εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής και η καλύτερη λειτουργία του σχολείου περνάει πάντα μέσα από τη συνεργασία των εκπαιδευτικών. Στην προσπάθεια αυτή, ένας διευθυντής-ηγέτης αναθέτει εργασίες, συγκρατεί τις δικές του προσωπικές απόψεις, παρέχει παιδαγωγικές οδηγίες και εμπυχώνει το εκπαιδευτικό προσωπικό. Επιπλέον, ο διευθυντής οφείλει να είναι ο συνδετικός κρίκος του σχολείου με τους τοπικούς φορείς, επιδεικνύοντας προσωπικό κύρος και πειθώ, χαρακτηριστικά ικανά να καλλιεργήσουν τον σεβασμό της κοινωνίας για τη σχολική μονάδα της οποίας ηγείται.

Ο διευθυντής-ηγέτης είναι το πρόσωπο που αποτελεί την κινητήρια δύναμη της κάθε σχολικής μονάδας και που μπορεί με τα κατάλληλα διοικητικά και παιδαγωγικά εφόδια να προωθήσει αλλαγές στα εκπαιδευτικά δρώμενα. Γι' αυτό, λοιπόν, καλείται να επιμορφωθεί και να εκπαιδευτεί, ώστε να αποκτήσει ικανότητες που θα τον αναδείξουν σε αποτελεσματικό ηγέτη, ικανό να διαχειρίζεται εύρυθμα μια σχολική μονάδα και να διαχειρίζεται οποιαδήποτε προβληματική κατάσταση προκύπτει.

Συνοψίζοντας, ένας σχολικός ηγέτης κατανέμει σωστά το έργο του σχολείου, παρακινεί το εκπαιδευτικό προσωπικό για ανάληψη πρωτοβουλιών, είναι ανοικτός σε κάθε επικοινωνία με όλη τη σχολική κοινότητα, διαχειρίζεται με σύνεση τις συγκρούσεις που παρουσιάζονται και προλαμβάνει τις σχολικές εξελίξεις.

Κεφάλαιο 3

Μεθοδολογία της έρευνας

Η εφαρμογή της κατάλληλης ερευνητικής μεθοδολογίας αποτελεί ένα από τα πρώτα βήματα, ώστε να κατανοήσουμε και να εξετάσουμε τις παραμέτρους εκείνες που επηρεάζουν το σύνολο της ερευνητικής διαδικασίας. Στην εν λόγω ενότητα, παρατίθεται η παρουσίαση του ερευνητικού εργαλείου που χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να συλλεχθούν τα δεδομένα.

3.1 Το ερωτηματολόγιο ως ερευνητικό εργαλείο

Για την έρευνα αυτή αναπτύχθηκε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο βασίστηκε στις κεντρικές αρχές της ΔΟΠ, αλλά και σε ερωτηματολόγια παλαιότερων ερευνών με θέμα «Αξιολόγηση της Εφαρμογής των Αρχών της ΔΟΠ στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση με χρήση του EFQM Excellence Model - Έρευνα σε Παιδαγωγικά Τμήματα των Ελληνικών ΑΕΙ», (Αναστασιάδου Σοφία, 2016) και «Η ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση και η ηγετική επάρκεια του διευθυντή σχολείου», (Κουτόβα Χαρίκλεια, 2014).

Το ερωτηματολόγιο των 39 ερωτήσεων αποτελείται από ερωτήσεις προσδιορισμού των χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών και από διευκρινιστικές ερωτήσεις σχετικά με τις προθέσεις τους για εφαρμογή της ΔΟΠ στις σχολικές μονάδες. Οι τομείς πάνω στους οποίους βασίστηκαν οι τελευταίες ερωτήσεις είναι: το εκπαιδευτικό έργο, οι συνεργασίες και πόροι, η ηγεσία του σχολείου και η ικανοποίηση του εκπαιδευτικού προσωπικού. Το ερωτηματολόγιο εστάλη με τον παρακάτω σύνδεσμο https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScTp0pvxOSSjnnJ6neDeWAOIf71tPeYJPrRfW-8_cfApi-h7w/viewform?usp=sf_link σε δέκα (10) επιλεγμένα σχολεία της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Αττικής με την παράκληση να συμπληρωθεί από τους

εκπαιδευτικούς. Ο τελικός προσδιορισμός του δείγματος των 200 εκπαιδευτικών, που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, έγινε με τυχαίο τρόπο.

Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου που τέθηκαν αποσκοπούσαν στη σαφήνεια των απαντήσεων, αλλά και στην ακριβή ανάλυση και εξαγωγή των αποτελεσμάτων. Κατά την κατασκευή του ερωτηματολογίου ελήφθησαν υπόψη κάποιες βασικές αρχές σύμφωνα με τις οποίες το ερωτηματολόγιο πρέπει να είναι αισθητικά ελκυστικό, σύντομο, εύκολο στην ανάγνωση και τη συμπλήρωση και να περιέχει ένα σύντομο πρόλογο με επεξηγήσεις και οδηγίες σχετικά με τη συμπλήρωσή του (Javeau, 2000). Το εισαγωγικό σημείωμα που προηγούταν των ερωτήσεων διασφάλιζε, επίσης, την ανώνυμη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και τη χρήση των δεδομένων αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας. Το εν λόγω ερωτηματολόγιο παρατίθεται αυτούσιο στο Παράρτημα της παρούσας εργασίας.

Αξίζει εδώ να κάνουμε μια σύντομη αναφορά στη χρησιμότητα του ερωτηματολογίου ως ερευνητικό εργαλείο, αλλά και στα μειονεκτήματα που αυτό παρουσιάζει. Συγκεκριμένα, τα οφέλη που μας προσφέρει μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

1. αποτελεί τη λιγότερο χρονοβόρα διαδικασία
2. συμπληρώνεται σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή
3. αποτελεί γρήγορο και οικονομικό τρόπο συλλογής δεδομένων
4. οι συμμετέχοντες απαντούν αυθόρμητα και με ειλικρίνεια, χωρίς τυχόν επιρροές.

Από την άλλη, οι αδυναμίες του συγκεκριμένου εργαλείου αναδεικνύονται στα παρακάτω:

- συλλέγονται μόνο τα αποτελέσματα και όχι οι αιτίες
- απαιτείται προσοχή στη διατύπωση των ερωτήσεων
- αποσαφηνίζονται δύσκολα οι ερωτήσεις ανοιχτού τύπου
- συχνά παρατηρείται μικρή προθυμία συμπλήρωσής του.

3.2 Τα μέρη του ερωτηματολογίου

Η πρώτη ενότητα του ερευνητικού μας εργαλείου εξετάζει τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος. Συγκεκριμένα, ερωτάται το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, τα χρόνια εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας και η σχέση εργασίας που χαρακτηρίζει τους εκπαιδευτικούς που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο με την Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση.

Στη δεύτερη ενότητα (Εκπαιδευτικό έργο) έγινε μια προσπάθεια εκτίμησης των απόψεων των ερωτηθέντων σχετικά με την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου που συντελείται στη σχολική τάξη. Οι 8 ερωτήσεις της συγκεκριμένης ενότητας προέκυψαν ύστερα από αυτοσχεδιασμό, αλλά και με βάση ερωτηματολόγιο προγενέστερης έρευνας στο χώρο της εκπαίδευσης «Η ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση και η ηγετική επάρκεια του διευθυντή σχολείου», (Κουτόβα Χαρίκλεια, 2014). Η συμπλήρωση των ερωτήσεων βασίστηκε στην κλίμακα Likert, σύμφωνα με την οποία ο βαθμός 1 σήμαινε «καθόλου», ενώ ο βαθμός 5 «πάρα πολύ». Οι παράμετροι που καθόρισαν τον σχεδιασμό των ερωτήσεων θα μπορούσαν να διακριθούν ως εξής:

- *εκπαιδευτική διαδικασία*, κατά την οποία εξετάζεται η εκάστοτε διδακτική μέθοδος που ακολουθείται (ερωτήσεις 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5)
- *κοινωνικά δρώμενα του σχολείου* μέσα από τα οποία οργανώνονται δραστηριότητες, διαγωνισμοί, επιμορφωτικές επισκέψεις κ.α. (ερωτήσεις 2.6, 2.7, 2.8)

Στην τρίτη ενότητα (Συνεργασίες και Πόροι) η ποιότητα της σχολικής μονάδας προσεγγίζεται από τις εξής διαστάσεις:

- *εγκαταστάσεις του σχολείου*, όπου εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο η κάθε σχολική μονάδα συντηρεί και αξιοποιεί τα διαθέσιμα οπτικοακουστικά υλικά ή υποδομές της (ερωτήσεις 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5)
- *εξασφάλιση συνεργασιών*, εδώ άπτονται θέματα που σκοπό έχουν να εξετάσουν τις σχέσεις που αναπτύσσει το σχολείο με τους προμηθευτές (ερωτήσεις 3.6, 3.7, 3.8)

Και σ' αυτήν την ενότητα, οι απαντήσεις των 8 ερωτήσεων δίνονται σε μια κλίμακα Likert 5 βαθμών. Χρήζει αναφοράς η χρήση ορισμένων ερωτήσεων του ερωτηματολογίου προηγούμενης έρευνας με θέμα «Αξιολόγηση της Εφαρμογής των Αρχών της ΔΟΠ στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση με χρήση του EFQM Excellence Model - Έρευνα σε Παιδαγωγικά Τμήματα των Ελληνικών ΑΕΙ», (Αναστασιάδου Σοφία, 2016).

Στην 4^η ενότητα (Ηγεσία του σχολείου), διατυπώνονται απόψεις σε 10 ερωτήσεις σχετικά με τις ηγετικές πρακτικές που εφαρμόζονται σε κάθε σχολική μονάδα. Πιο συγκεκριμένα, εξετάζεται το αν η ηγεσία συνδράμει στην:

- *οργάνωση παιδαγωγικών πρακτικών* (ερωτήσεις 4.1, 4.2)
- *επικοινωνία με το εκπαιδευτικό προσωπικό* (ερωτήσεις 4.3, 4.4, 4.5, 4.6)
- *ανάπτυξη θετικού κλίματος στο χώρο του σχολείου* (ερωτήσεις 4.7, 4.8, 4.9, 4.10)

Η τελευταία ενότητα (Ικανοποίηση Εκπαιδευτικού Προσωπικού) του ερευνητικού μας εργαλείου εξετάζει το βαθμό στον οποίο το εκπαιδευτικό προσωπικό νιώθει ικανοποίηση τόσο από τον τρόπο διοίκησης του σχολείου, όσο και από τη συμμετοχή του στη λήψη αποφάσεων σχετικά με το όραμα της σχολικής μονάδας.

Κεφάλαιο 4

Αποτελέσματα έρευνας

Η επεξεργασία και η ανάλυση των ερευνητικών δεδομένων έγινε μέσω του προγράμματος Στατιστικής Επεξεργασίας δεδομένων (Superior Performance Software System- S.P.S.S.), το οποίο αποτελεί ένα από τα πιο δημοφιλή και εύχρηστα πακέτα για την πραγματοποίηση ποσοτικών ερευνών. Πραγματοποιήθηκε εξαγωγή των ποσοστών, των μέσων τιμών, των τυπικών αποκλίσεων και των αντίστοιχων πινάκων των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος και των διαστάσεων της ΔΟΠ και προέκυψαν τα παρακάτω αποτελέσματα.

4.1. Δημογραφικά στοιχεία εκπαιδευτικών

Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται τα ευρήματα αναφορικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των 200 εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα.

Συνολικά παρατηρήθηκε συμμετοχή από 129 (64,5%) γυναίκες και 71 (35,5%) άντρες. Τα αποτελέσματα αναφορικά με την ηλικιακή κατανομή του δείγματος έδειξαν ότι το 39% (v=78) των εκπαιδευτικών ήταν ηλικίας 31 έως 45 ετών και το 37% (v=74) ήταν ηλικίας 46 έως 60 ετών. Μικρότερη συμμετοχή παρατηρήθηκε από εκπαιδευτικούς ηλικίας έως 30 ετών (v=34, 17%) και ηλικίας άνω των 60 ετών (v=14, 7%). Επιπρόσθετα, από την ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος παρατηρήθηκε ότι το 58% (v=116) των συμμετεχόντων είχαν τον βασικό τίτλο σπουδών, ενώ το 25,5% (v=51) είχαν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, το 6% (v=12) κατείχαν δεύτερο πτυχίο και μόλις το 1,5% (v=3) ήταν κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών. Επιπλέον, ένα ποσοστό της τάξης του 9% (v=18) δήλωσε ότι έχει άλλες σπουδές από τις προαναφερόμενες. Τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών ως προς τη σχέση εργασία τους έδειξαν ότι το 68,5% (v=137) εργαζόντουσαν σε μόνιμη θέση εργασίας, ενώ το 31,5% (v=63) εργαζόντουσαν ως αναπληρωτές. Τέλος, το 33% (v=66) των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών είχαν εκπαιδευτική προϋπηρεσία από 11 έως 20 έτη, το 28,5% (v=57) είχαν εκπαιδευτική

προϋπηρεσία έως 10 έτη και το 27,5% (v=55) είχαν εκπαιδευτική προϋπηρεσία από 21 έως 30έτη.

Πίνακας 3: Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος

		v	%
Φύλο	Άντρας	71	35,5%
	Γυναίκα	129	64,5%
Ηλικία	Έως 30 ετών	34	17,0%
	31-45	78	39,0%
	46-60	74	37,0%
	Άνω των 60	14	7,0%
Τίτλοι σπουδών	Βασικό πτυχίο	116	58,0%
	Δεύτερο πτυχίο	12	6,0%
	Μεταπτυχιακό	51	25,5%
	Διδακτορικό	3	1,5%
	Άλλες σπουδές	18	9,0%
Χρόνια εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας	Έως 10 έτη	57	28,5%
	11-20 έτη	66	33,0%
	21-30 έτη	55	27,5%
	31 και άνω	22	11,0%
Σχέση εργασίας	Μόνιμος	137	68,5%
	Αναπληρωτής	63	31,5%

4.2. Προώθηση Δ.Ο.Π. μέσα από το εκπαιδευτικό έργο

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα ευρήματα αναφορικά με τις απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με την προώθηση της Δ.Ο.Π. μέσα από το εκπαιδευτικό έργο. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά ανά ερώτηση στον Πίνακα 2.

Συγκεκριμένα, έδειξαν ότι ένα σημαντικό ποσοστό εκπαιδευτικών θεωρεί ότι σε πολύ ή πάρα πολύ μεγάλο βαθμό τα διαθέσιμα διδακτικά και οπτικοακουστικά μέσα χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια της διδασκαλίας (v=93, 46,5%) ενώ αντίστοιχα το 33,5% (v=67) θεωρούν ότι αυτά χρησιμοποιούνται αρκετά. Παρόμοια, ένα ποσοστό της τάξης του 43% (v=86) των εκπαιδευτικών απάντησε ότι σε πολύ ή πάρα πολύ μεγάλο βαθμό καλλιεργείται παιδαγωγικό κλίμα και θετικό περιβάλλον μάθησης στις σχολικές τάξεις και σε ένα ποσοστό της τάξης του 42% (v=84) των εκπαιδευτικών απάντησε ότι σε πολύ ή πάρα πολύ μεγάλο βαθμό διοργανώνονται ημερίδες, επισκέψεις και εκδρομές με εκπαιδευτικό χαρακτήρα. Επιπρόσθετα, ένα ποσοστό της τάξης του 40,5% (v=81) των εκπαιδευτικών δήλωσε ότι στις σχολικές μονάδες που εργάζονται προωθείται αρκετά η

ολόπλευρη ανάπτυξη κάθε μαθητή ανεξαρτήτως ικανοτήτων, κοινωνικής προέλευσης ή εθνικότητας. Παρόμοια, το 40,5% (v=81) των εκπαιδευτικών αναγνώρισε ότι σε αρκετό βαθμό υλοποιούνται ερευνητικές δράσεις ή δημιουργικές δραστηριότητες στο σχολείο. Τέλος, το 66,5% (v=133) των εκπαιδευτικών πιστεύει ότι οι στόχοι και το περιεχόμενο της διδασκαλίας διαμορφώνονται σε αρκετό ή σε πολύ μεγάλο βαθμό ανάλογα με τις μαθησιακές ανάγκες των μαθητών.

Αντίθετα, από τις απαντήσεις των παραπάνω εκπαιδευτικών προέκυψε ότι ένα σημαντικό ποσοστό εξ αυτών θεωρεί ότι καθόλου ή σε μικρό βαθμό η διδασκαλία δομείται με ποικιλία διδακτικών προσεγγίσεων και εισάγονται καινοτομίες σε θέματα διδακτικής μεθοδολογίας (v=85, 42,5%). Παρόμοια, το 54% (v=108) των εκπαιδευτικών πιστεύει ότι μαθητές του σχολείου είτε δεν συμμετέχουν καθόλου είτε συμμετέχουν λίγο σε εθνικούς ή διεθνείς διαγωνισμούς – διακρίσεις.

Πίνακας 4: Αποτελέσματα σχετικά με την προώθηση της Δ.Ο.Π. μέσα από το εκπαιδευτικό έργο

	Καθόλου		Λίγο		Αρκετά		Πολύ		Πάρα πολύ	
	v	%	v	%	v	%	v	%	v	%
1. Οι στόχοι και το περιεχόμενο της διδασκαλίας διαμορφώνονται ανάλογα με τις μαθησιακές ανάγκες των μαθητών.	1	0,5%	53	26,5%	75	37,5%	58	29,0%	13	6,5%
2. Η διδασκαλία δομείται με ποικιλία διδακτικών προσεγγίσεων και εισάγονται καινοτομίες σε θέματα διδακτικής μεθοδολογίας.	4	2,0%	81	40,5%	70	35,0%	40	20,0%	5	2,5%
3. Προωθείται η ολόπλευρη ανάπτυξη κάθε μαθητή ανεξαρτήτως ικανοτήτων, κοινωνικής προέλευσης ή εθνικότητας.	1	0,5%	61	30,5%	81	40,5%	48	24,0%	9	4,5%

4. Καλλιεργείται παιδαγωγικό κλίμα και θετικό περιβάλλον μάθησης στις σχολικές τάξεις.	0	0,0%	31	15,5%	83	41,5%	73	36,5%	13	6,5%
5. Τα διαθέσιμα διδακτικά και οπτικοακουστικά μέσα χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια της διδασκαλίας.	0	0,0%	40	20,0%	67	33,5%	78	39,0%	15	7,5%
6. Οι μαθητές του σχολείου συμμετέχουν σε εθνικούς ή διεθνείς διαγωνισμούς – διακρίσεις	15	7,5%	93	46,5%	60	30,0%	28	14,0%	4	2,0%
7. Υλοποιούνται ερευνητικές δράσεις ή δημιουργικές δραστηριότητες στο σχολείο	3	1,5%	79	39,5%	81	40,5%	32	16,0%	5	2,5%
8. Διοργανώνονται ημερίδες, επισκέψεις και εκδρομές με εκπαιδευτικό χαρακτήρα	1	0,5%	22	11,0%	93	46,5%	65	32,5%	19	9,5%

Στη συνέχεια αποτυπώθηκαν τα αποτελέσματα των ερωτήσεων σχετικά με την προώθηση της Δ.Ο.Π. μέσα από το εκπαιδευτικό έργο με τη μορφή μέσης τιμής και τυπικής απόκλισης με σκοπό να παρθεί μια πιο ξεκάθαρη εικόνα σχετικά με το ποιες είναι αυτές οι στρατηγικές που υιοθετούνται με μεγαλύτερη συχνότητα στο εκπαιδευτικό έργο και σχετίζονται με τη Δ.Ο.Π. Από τον Πίνακα 3 προκύπτει ότι αρκετά συχνά διοργανώνονται ημερίδες, επισκέψεις και εκδρομές με εκπαιδευτικό χαρακτήρα (MT=3,4, TA=0,83), καλλιεργείται παιδαγωγικό κλίμα και θετικό περιβάλλον μάθησης στις σχολικές τάξεις (MT=3,34, TA=0,82), και χρησιμοποιούνται τα διαθέσιμα διδακτικά και οπτικοακουστικά μέσα κατά τη διάρκεια της διδασκαλίας (MT=3,34, TA=0,88), ενώ λιγότερο συχνά υλοποιούνται ερευνητικές δράσεις ή δημιουργικές δραστηριότητες στο σχολείο (MT=2,79, TA=0,82) και υπάρχει συμμετοχή των μαθητών του σχολείου σε εθνικούς ή διεθνείς διαγωνισμούς – διακρίσεις (MT=2,57, TA=0,89).

Πίνακας 5: Μέση τιμή και τυπική απόκλιση στις ερωτήσεις σχετικά με την προώθηση της Δ.Ο.Π. μέσα από το εκπαιδευτικό έργο

Ερωτήσεις	ΜΤ	ΤΑ
1. Διοργανώνονται ημερίδες, επισκέψεις και εκδρομές με εκπαιδευτικό χαρακτήρα	3,4	0,83
2. Καλλιεργείται παιδαγωγικό κλίμα και θετικό περιβάλλον μάθησης στις σχολικές τάξεις.	3,34	0,82
3. Τα διαθέσιμα διδακτικά και οπτικοακουστικά μέσα χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια της διδασκαλίας.	3,34	0,88
4. Οι στόχοι και το περιεχόμενο της διδασκαλίας διαμορφώνονται ανάλογα με τις μαθησιακές ανάγκες των μαθητών.	3,15	0,9
5. Προωθείται η ολόπλευρη ανάπτυξη κάθε μαθητή ανεξαρτήτως ικανοτήτων, κοινωνικής προέλευσης ή εθνικότητας.	3,02	0,87
6. Η διδασκαλία δομείται με ποικιλία διδακτικών προσεγγίσεων και εισάγονται καινοτομίες σε θέματα διδακτικής μεθοδολογίας.	2,81	0,87
7. Υλοποιούνται ερευνητικές δράσεις ή δημιουργικές δραστηριότητες στο σχολείο	2,79	0,82
8. Οι μαθητές του σχολείου συμμετέχουν σε εθνικούς ή διεθνείς διαγωνισμούς – διακρίσεις	2,57	0,89

4.3. Προώθηση Δ.Ο.Π. μέσα από τις συνεργασίες και τους πόρους

Η επόμενη ενότητα ερωτήσεων είχε σκοπό να καταγράψει τις απόψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με την προώθηση της Δ.Ο.Π. μέσα από τις συνεργασίες και τους πόρους. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά ανά ερώτηση στον Πίνακα 4.

Πιο αναλυτικά, προκύπτει ότι ένα σημαντικό ποσοστό εκπαιδευτικών θεωρεί ότι σε πολύ ή πάρα πολύ μεγάλο βαθμό οι σχολικοί χώροι (π.χ. αίθουσες, προαύλιο, κυλικείο, τουαλέτες) είναι καθαροί και πληρούν τα πρότυπα υγιεινής (ν=110, 55%). Επιπλέον, ένα σημαντικό ποσοστό των εκπαιδευτικών αναγνώρισε ότι σε πολύ ή πάρα πολύ μεγάλο βαθμό (1) υπάρχουν ειδικά διαμορφωμένες αίθουσες και εργαστήρια για τη διδασκαλία ειδικών μαθημάτων (ν=93, 46,5%) και (2) ότι το σχολείο είναι επαρκώς και κατάλληλα εξοπλισμένο με σύγχρονα μέσα διδασκαλίας, οπτικοακουστικό υλικό και αναλώσιμα υλικά (ν=90, 45%). Παρόμοια, το 72% (ν=144) των εκπαιδευτικών πιστεύει ότι σε αρκετό ή πολύ μεγάλο βαθμό οι εγκαταστάσεις του σχολείου είναι επαρκώς συντηρημένες και λειτουργούν με ασφάλεια (π.χ. θέρμανση, φωτισμός, εξαερισμός), ενώ το 65% (ν=130) των εκπαιδευτικών δήλωσαν ότι σε αρκετό ή πολύ μεγάλο βαθμό επιδιώκεται η σωστή διαχείριση των αποθεμάτων, των υλικών και της ενέργειας.

Κλείνοντας, ένα σημαντικό ποσοστό των εκπαιδευτικών απάντησε ότι δεν δημιουργούνται καθόλου ή δημιουργούνται σε μικρό βαθμό εταιρικές σχέσεις με τους προμηθευτές για τη δημιουργία αμοιβαίων ωφελειών (n=88, 44%). Παράλληλα, το 51,5% (n=103) των εκπαιδευτικών δήλωσε ότι σε μηδαμινό ή σε μικρό βαθμό δημιουργούνται συμφωνίες που εγγυώνται την ανταλλαγή πληροφοριών και εμπειριών με τους προμηθευτές. Τέλος, το 59,5% (n=119) των εκπαιδευτικών δήλωσε ότι είτε δεν γίνονται καθόλου επενδύσεις για την ανάπτυξη στρατηγικής με στόχο τη συνεχή βελτίωση της σχολικής μονάδας είτε γίνονται σε μικρό βαθμό.

Πίνακας 6: Αποτελέσματα σχετικά με την προώθηση της Δ.Ο.Π. μέσα από τις συνεργασίες και τους πόρους

	Καθόλου		Λίγο		Αρκετά		Πολύ		Πάρα πολύ	
	v	%	v	%	v	%	v	%	v	%
1. Το σχολείο είναι επαρκώς και κατάλληλα εξοπλισμένο με σύγχρονα μέσα διδασκαλίας, οπτικοακουστικό υλικό και αναλώσιμα υλικά.	5	2,5%	25	12,5%	80	40,0%	76	38,0%	14	7,0%
2. Οι σχολικοί χώροι (π.χ. αίθουσες, προαύλιο, κυλικείο, τουαλέτες) είναι καθαροί και πληρούν τα πρότυπα υγιεινής.	0	0,0%	9	4,5%	81	40,5%	81	40,5%	29	14,5%
3. Οι εγκαταστάσεις του σχολείου είναι επαρκώς συντηρημένες και λειτουργούν με ασφάλεια (π.χ. θέρμανση, φωτισμός, εξαερισμός).	3	1,5%	37	18,5%	75	37,5%	69	34,5%	16	8,0%
4. Υπάρχουν ειδικά διαμορφωμένες αίθουσες και εργαστήρια για τη διδασκαλία ειδικών μαθημάτων	4	2,0%	32	16,0%	71	35,5%	76	38,0%	17	8,5%

5. Επιδιώκεται η σωστή διαχείριση των αποθεμάτων, των υλικών και της ενέργειας.	2	1,0%	57	28,5%	69	34,5%	61	30,5%	11	5,5%
6. Δημιουργούνται εταιρικές σχέσεις με τους προμηθευτές για τη δημιουργία αμοιβαίων ωφελειών.	2	1,0%	86	43,0%	78	39,0%	31	15,5%	3	1,5%
7. Δημιουργούνται συμφωνίες που εγγυώνται την ανταλλαγή πληροφοριών και εμπειριών με τους προμηθευτές.	5	2,5%	98	49,0%	81	40,5%	15	7,5%	1	0,5%
8. Γίνονται επενδύσεις για την ανάπτυξη στρατηγικής με στόχο τη συνεχή βελτίωση της σχολικής μονάδας.	17	8,5%	102	51,0%	64	32,0%	16	8,0%	1	0,5%

Εν συνεχεία, αποτυπώθηκαν τα αποτελέσματα στις ερωτήσεις σχετικά με την προώθηση της Δ.Ο.Π. μέσα από τις συνεργασίες και τους πόρους με τη μορφή μέσης τιμής και τυπικής απόκλισης με σκοπό να γίνει πιο ξεκάθαρη η εικόνα σχετικά με το ποιες είναι αυτές οι στρατηγικές που υιοθετούνται με μεγαλύτερη συχνότητα στις συνεργασίες και τους πόρους και σχετίζονται με τη Δ.Ο.Π. Από τον Πίνακα 5 προκύπτει ότι σε μεγάλο βαθμό οι σχολικοί χώροι (π.χ. αίθουσες, προαύλιο, κυλικείο, τουαλέτες) είναι καθαροί και πληρούν τα πρότυπα υγιεινής (MT=3,65, TA=0,78), το σχολείο είναι επαρκώς και κατάλληλα εξοπλισμένο με σύγχρονα μέσα διδασκαλίας, οπτικοακουστικό υλικό και αναλώσιμα υλικά (MT=3,35, TA=0,88), και παρέχουν ειδικά διαμορφωμένες αίθουσες και εργαστήρια για τη διδασκαλία ειδικών μαθημάτων (MT=3,35, TA=0,92). Ενώ σε μικρότερο βαθμό δημιουργούνται συμφωνίες που εγγυώνται την ανταλλαγή πληροφοριών και εμπειριών με τους προμηθευτές (MT=2,55, TA=0,69) και γίνονται επενδύσεις για την ανάπτυξη στρατηγικής με στόχο τη συνεχή βελτίωση της σχολικής μονάδας (MT=2,41, TA=0,78).

Πίνακας 7: Μέση τιμή και τυπική απόκλιση στις ερωτήσεις σχετικά με την προώθηση της Δ.Ο.Π. μέσα από τις συνεργασίες και τους πόρους

Ερωτήσεις	ΜΤ	ΤΑ
1. Οι σχολικοί χώροι (π.χ. αίθουσες, προαύλιο, κυλικείο, τουαλέτες) είναι καθαροί και πληρούν τα πρότυπα υγιεινής.	3,65	0,78
2. Το σχολείο είναι επαρκώς και κατάλληλα εξοπλισμένο με σύγχρονα μέσα διδασκαλίας, οπτικοακουστικό υλικό και αναλώσιμα υλικά.	3,35	0,88
3. Υπάρχουν ειδικά διαμορφωμένες αίθουσες και εργαστήρια για τη διδασκαλία ειδικών μαθημάτων	3,35	0,92
4. Οι εγκαταστάσεις του σχολείου είναι επαρκώς συντηρημένες και λειτουργούν με ασφάλεια (π.χ. θέρμανση, φωτισμός, εξαερισμός).	3,29	0,91
5. Επιδιώκεται η σωστή διαχείριση των αποθεμάτων, των υλικών και της ενέργειας.	3,11	0,92
6. Δημιουργούνται εταιρικές σχέσεις με τους προμηθευτές για τη δημιουργία αμοιβαίων ωφελειών.	2,74	0,79
7. Δημιουργούνται συμφωνίες που εγγυώνται την ανταλλαγή πληροφοριών και εμπειριών με τους προμηθευτές.	2,55	0,69
8. Γίνονται επενδύσεις για την ανάπτυξη στρατηγικής με στόχο τη συνεχή βελτίωση της σχολικής μονάδας.	2,41	0,78

4.4. Προώθηση Δ.Ο.Π. μέσα από την ηγεσία του σχολείου

Στην επόμενη ενότητα ερωτήσεων έγινε προσπάθεια να καταγραφούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με την προώθηση της Δ.Ο.Π. μέσα από ενέργειες της ηγεσίας, δηλαδή του διευθυντή της σχολικής μονάδας. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά ανα ερώτηση στον Πίνακα 6 και έδειξαν τα εξής:

Ένα σημαντικό ποσοστό εκπαιδευτικών θεωρεί ότι σε πολύ ή πάρα πολύ μεγάλο βαθμό ο διευθυντής επιτρέπει αρκετή αυτονομία στους εκπαιδευτικούς για να οργανώνουν και να προγραμματίζουν τη διδασκαλία τους (ν=103, 51,5%). Παρόμοια το 74,5% (ν=149) των εκπαιδευτικών αναγνώρισε ότι ο διευθυντής σε αρκετό ή πολύ μεγάλο βαθμό θέτει με σαφήνεια τις προτεραιότητες εργασίας, το 75% (ν=150) των εκπαιδευτικών αναγνώρισε ότι ο διευθυντής σε αρκετό ή πολύ μεγάλο βαθμό ακούει προσεκτικά τις ιδέες και τις εισηγήσεις των εκπαιδευτικών, το 73,5% (ν=147) των εκπαιδευτικών θεώρησε ότι ο διευθυντής σε αρκετό ή πολύ μεγάλο βαθμό προωθεί την ανοικτή επικοινωνία και ευελιξία στις σχέσεις του με τα μέλη του εκπαιδευτικού προσωπικού, το 70,5% (ν=141) των εκπαιδευτικών αναγνώρισε ότι ο διευθυντής σε αρκετό ή πολύ μεγάλο βαθμό διευκολύνει και υποστηρίζει προγράμματα και πρακτικές που δημιουργούν θετικό κλίμα για μάθηση και το 70,5% (ν=141) των εκπαιδευτικών δήλωσε ότι ο διευθυντής σε αρκετό ή πολύ μεγάλο βαθμό αναγνωρίζει τα επιτεύγματα του εκπαιδευτικού προσωπικού.

Τέλος, το 57% (n=114) των εκπαιδευτικών πιστεύει ότι ο διευθυντής σε αρκετό ή πολύ μεγάλο βαθμό προσφέρει εκπαιδευτικό υλικό και πόρους για να στηρίξει το διδακτικό προσωπικό στην εκπλήρωση των εκπαιδευτικών στόχων, το 57% (n=114) των εκπαιδευτικών πιστεύει ότι ο διευθυντής σε αρκετό ή πολύ μεγάλο βαθμό δημιουργεί ένα κοινό όραμα για βελτίωση του σχολείου με τη συνεργασία του εκπαιδευτικού προσωπικού και το 58% (n=116) των εκπαιδευτικών πιστεύει ότι ο διευθυντής σε αρκετό ή πολύ μεγάλο βαθμό κατατοπίζει το καινούργιο προσωπικό του σχολείου.

Πίνακας 8: Αποτελέσματα σχετικά με την προώθηση της Δ.Ο.Π. μέσα από την ηγεσία

	Καθόλου		Λίγο		Αρκετά		Πολύ		Πάρα πολύ	
	v	%	v	%	v	%	v	%	v	%
1. Διευκολύνει και υποστηρίζει προγράμματα και πρακτικές που δημιουργούν θετικό κλίμα για μάθηση.	1	0,5%	43	21,5%	85	42,5%	56	28,0%	15	7,5%
2. Προσφέρει εκπαιδευτικό υλικό και πόρους για να στηρίξει το διδακτικό προσωπικό στην εκπλήρωση των εκπαιδευτικών στόχων.	8	4,0%	67	33,5%	74	37,0%	40	20,0%	11	5,5%
3. Προωθεί την ανοικτή επικοινωνία και ευελιξία στις σχέσεις του με τα μέλη του εκπαιδευτικού προσωπικού.	3	1,5%	39	19,5%	86	43,0%	61	30,5%	11	5,5%
4. Επιτρέπει αρκετή αυτονομία στους εκπαιδευτικούς για να οργανώνουν και να προγραμματίζουν τη διδασκαλία τους.	2	1,0%	20	10,0%	75	37,5%	82	41,0%	21	10,5%
5. Δημιουργεί ένα κοινό όραμα για βελτίωση του σχολείου με τη συνεργασία του εκπαιδευτικού προσωπικού.	7	3,5%	71	35,5%	70	35,0%	44	22,0%	8	4,0%
6. Θέτει με σαφήνεια τις προτεραιότητες εργασίας.	1	0,5%	36	18,0%	77	38,5%	72	36,0%	14	7,0%

7. Επιλύει προβλήματα με τους εκπαιδευτικούς με συνεργατικό τρόπο.	3	1,5%	39	19,5%	83	41,5%	63	31,5%	12	6,0%
8. Ακούει προσεκτικά τις ιδέες και τις εισηγήσεις των εκπαιδευτικών.	2	1,0%	36	18,0%	91	45,5%	59	29,5%	12	6,0%
9. Αναγνωρίζει τα επιτεύγματα του εκπαιδευτικού προσωπικού.	3	1,5%	44	22,0%	78	39,0%	63	31,5%	12	6,0%
10. Κατατοπίζει το καινούργιο προσωπικό του σχολείου.	6	3,0%	63	31,5%	62	31,0%	54	27,0%	15	7,5%

Στη συνέχεια αποτυπώθηκαν τα αποτελέσματα στις ερωτήσεις σχετικά με την προώθηση της Δ.Ο.Π. μέσα από την ηγεσία του σχολείου με τη μορφή μέσης τιμής και τυπικής απόκλισης με σκοπό να γίνει σαφέστερη η εικόνα σχετικά με το ποιες είναι αυτές οι τεχνικές ηγεσίας που υιοθετούνται με μεγαλύτερη συχνότητα και σχετίζονται με τη Δ.Ο.Π. Από τον Πίνακα 7 προκύπτει ότι σε αρκετό βαθμό ο διευθυντής επιτρέπει αρκετή αυτονομία στους εκπαιδευτικούς για να οργανώνουν και να προγραμματίζουν τη διδασκαλία τους (MT=3,5, TA=0,85), θέτει με σαφήνεια τις προτεραιότητες εργασίας (MT=3,31, TA=0,86) και ακούει προσεκτικά τις ιδέες και τις εισηγήσεις των εκπαιδευτικών (MT=3,22, TA=0,84), ενώ σε μικρότερο βαθμό προσφέρει εκπαιδευτικό υλικό και πόρους για να στηρίζει το διδακτικό προσωπικό στην εκπλήρωση των εκπαιδευτικών στόχων (MT=2,90, TA=0,95) και δημιουργεί ένα κοινό όραμα για βελτίωση του σχολείου με τη συνεργασία του εκπαιδευτικού προσωπικού. (MT=2,88, TA=0,93).

Πίνακας 9: Μέση τιμή και τυπική απόκλιση στις ερωτήσεις σχετικά με την προώθηση της Δ.Ο.Π. μέσα από την ηγεσία

Ερωτήσεις	MT	TA
1. Επιτρέπει αρκετή αυτονομία στους εκπαιδευτικούς για να οργανώνουν και να προγραμματίζουν τη διδασκαλία τους.	3,5	0,85
2. Θέτει με σαφήνεια τις προτεραιότητες εργασίας.	3,31	0,86
3. Ακούει προσεκτικά τις ιδέες και τις εισηγήσεις των εκπαιδευτικών.	3,22	0,84
4. Διευκολύνει και υποστηρίζει προγράμματα και πρακτικές που δημιουργούν θετικό κλίμα για μάθηση.	3,21	0,88
5. Επιλύει προβλήματα με τους εκπαιδευτικούς με συνεργατικό τρόπο.	3,21	0,88
6. Προωθεί την ανοικτή επικοινωνία και ευελιξία στις σχέσεις του με τα μέλη του εκπαιδευτικού προσωπικού.	3,19	0,86
7. Αναγνωρίζει τα επιτεύγματα του εκπαιδευτικού προσωπικού.	3,19	0,9
8. Κατατοπίζει το καινούργιο προσωπικό του σχολείου.	3,05	1

9. Προσφέρει εκπαιδευτικό υλικό και πόρους για να στηρίξει το διδακτικό προσωπικό στην εκπλήρωση των εκπαιδευτικών στόχων.	2,9	0,95
10. Δημιουργεί ένα κοινό όραμα για βελτίωση του σχολείου με τη συνεργασία του εκπαιδευτικού προσωπικού.	2,88	0,93

4.5. Προώθηση Δ.Ο.Π. μέσα από την ικανοποίηση του εκπαιδευτικού προσωπικού

Με την ολοκλήρωση του ερωτηματολογίου, οι εκπαιδευτικοί κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις σχετικές με την ικανοποίηση του εκπαιδευτικού προσωπικού που συνδέεται με την προώθηση της Δ.Ο.Π. στις σχολικές μονάδες. Τα αναλυτικά αποτελέσματα δίνονται στον Πίνακα 8. Από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα προέκυψε ότι το 57,5% (v=115) νιώθουν αρκετή ή πολύ ικανοποίηση όταν ασκούν τις αρμοδιότητες που τους έχουν ανατεθεί. Παρόμοια, το 78,5% (v=157) των εκπαιδευτικών απάντησαν ότι αντλούν αρκετή ή πολύ ικανοποίηση από την εργασία τους και το 74,5% (v=149) των εκπαιδευτικών απάντησαν ότι είναι αρκετά ή πολύ ικανοποιημένοι από τον τρόπο με τον οποίο διοικείται το σχολείο. Επιπρόσθετα, ένα ποσοστό της τάξης του 72,5% (v=145) δήλωσε ότι αισθάνονται αρκετά ή πολύ ικανοποιημένοι από την ηγεσία του σχολείου, ενώ παρόμοιο είναι και το ποσοστό (71,5%) που (v=143) δήλωσε ότι υπάρχει σε αρκετό ή σε πολύ μεγάλο βαθμό ελευθερία ως προς τη λήψη πρωτοβουλιών. Τέλος, το 62% (v=124) αναγνώρισαν ότι τους προσφέρονται σε αρκετό ή σε πολύ μεγάλο βαθμό ευκαιρίες εκπαίδευσης στον εργασιακό τους χώρο. Αντίθετα, το 88,5% (v=177) απάντησε ότι είτε δεν υπάρχουν καθόλου συγκρούσεις με τους συναδέλφους τους είτε υπάρχουν σε μικρό βαθμό.

Πίνακας 10: Αποτελέσματα σχετικά με την προώθηση της Δ.Ο.Π. μέσα από την ικανοποίηση του εκπαιδευτικού προσωπικού

	Καθόλου		Λίγο		Αρκετά		Πολύ		Πάρα πολύ	
	v	%	v	%	v	%	N	%	v	%
1. Είμαι ικανοποιημένος/η από τον τρόπο με τον οποίο διοικείται το σχολείο.	4	2,0%	42	21,0%	92	46,0%	57	28,5%	5	2,5%

2. Νιώθω ικανοποίηση όταν ασκώ τις αρμοδιότητες που μου έχουν ανατεθεί.	1	0,5%	14	7,0%	70	35,0%	93	46,5%	22	11,0%
3. Είμαι ικανοποιημένος/η από τη συμμετοχή μου στη λήψη αποφάσεων.	2	1,0%	49	24,5%	74	37,0%	66	33,0%	9	4,5%
4. Υπάρχει ελευθερία ως προς τη λήψη πρωτοβουλιών.	4	2,0%	45	22,5%	80	40,0%	63	31,5%	8	4,0%
5. Μου προσφέρονται ευκαιρίες εκπαίδευσης στον εργασιακό μου χώρο.	7	3,5%	63	31,5%	80	40,0%	44	22,0%	6	3,0%
6. Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η από την ηγεσία του σχολείου.	4	2,0%	43	21,5%	83	41,5%	62	31,0%	8	4,0%
7. Υπάρχουν συγκρούσεις με τους συναδέλφους μου.	100	50%	77	38,5%	15	7,5%	7	3,5%	1	0,5%
8. Αντλώ ικανοποίηση από την εργασία μου.	0	0,0%	21	10,5%	86	43,0%	71	35,5%	22	11,0%

Τα αποτελέσματα στις ερωτήσεις σχετικά με την προώθηση της Δ.Ο.Π. μέσα από την ικανοποίηση του εκπαιδευτικού προσωπικού του σχολείου αποτυπώθηκαν με τη μορφή μέσης τιμής και τυπικής απόκλισης, ώστε να ξεκαθαριστεί το ποιες είναι αυτές οι διαστάσεις της ικανοποίησης που υιοθετούνται με μεγαλύτερη συχνότητα και σχετίζονται με τη Δ.Ο.Π. Από τον Πίνακα 9 προκύπτει ότι σε μεγάλο βαθμό οι εκπαιδευτικοί νιώθουν ικανοποίηση όταν ασκούν τις αρμοδιότητες που τους έχουν ανατεθεί (ΜΤ=3,61, ΤΑ=0,8), αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους (ΜΤ=3,47, ΤΑ=0,83) και νιώθουν ικανοποίηση από τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων (ΜΤ=3,16, ΤΑ=0,88). Σε μικρότερο βαθμό, από την άλλη, προσφέρονται ευκαιρίες εκπαίδευσης στον εργασιακό χώρο των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών (ΜΤ=2,90, ΤΑ=0,89) και παρατηρούνται συγκρούσεις με τους συναδέλφους τους (ΜΤ=1,66, ΤΑ=0,8).

Πίνακας 11: Μέση τιμή και τυπική απόκλιση στις ερωτήσεις σχετικά με την προώθηση της Δ.Ο.Π. μέσα από την ικανοποίηση του εκπαιδευτικού προσωπικού

Ερωτήσεις	ΜΤ	ΤΑ
1. Νιώθω ικανοποίηση όταν ασκώ τις αρμοδιότητες που μου έχουν ανατεθεί.	3,61	0,8
2. Αντλώ ικανοποίηση από την εργασία μου.	3,47	0,83
3. Είμαι ικανοποιημένος/η από τη συμμετοχή μου στη λήψη αποφάσεων.	3,16	0,88
4. Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η από την ηγεσία του σχολείου.	3,14	0,87
5. Υπάρχει ελευθερία ως προς τη λήψη πρωτοβουλιών.	3,13	0,88
6. Είμαι ικανοποιημένος/η από τον τρόπο με τον οποίο διοικείται το σχολείο.	3,09	0,82
7. Μου προσφέρονται ευκαιρίες εκπαίδευσης στον εργασιακό μου χώρο.	2,9	0,89
8. Υπάρχουν συγκρούσεις με τους συναδέλφους μου.	1,66	0,8

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας γίνεται αντιληπτό ότι οι σχολικές μονάδες της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης κινούνται προς τη σωστή κατεύθυνση σχετικά με την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στην εκπαιδευτική διαδικασία και στην καθημερινή λειτουργία του σχολείου. Η όποια προσπάθεια των εκπαιδευτικών για εφαρμογή των πρακτικών της ΔΟΠ είναι άξια συγχαρητηρίων, ακόμα κι αν αυτή γίνεται τυχαία ή ανιχνευτικά.

Παράλληλα, μέσα από την έρευνα αναδεικνύεται ο καθοριστικός ρόλος που διαδραματίζει ο διευθυντής, αφού μέσα από την ηγετική του στάση η σχολική μονάδα αποκτά ταυτότητα και κουλτούρα η οποία θα διαμορφώσει αντίστοιχα τις εκπαιδευτικές διαδικασίες.

Πιο συγκεκριμένα, σε σχέση με το πρώτο ερώτημα, αν δηλαδή επιτυγχάνεται η ποιότητα μέσα από την εκπαιδευτική διαδικασία, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι το εκπαιδευτικό προσωπικό είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει ποικίλα εργαλεία ποιότητας ικανά να δομήσουν το εκπαιδευτικό έργο με τέτοιο τρόπο, ώστε να καταγράφεται η συνεχής βελτίωση της κάθε σχολικής μονάδας. Ωστόσο, δύο παράμετροι που σημείωσαν λιγότερο ενθαρρυντικά ποσοστά είναι η εισαγωγή καινοτόμων διδακτικών μεθόδων κατά τη διάρκεια της διδασκαλίας και η συμμετοχή του σχολείου σε διεθνείς διαγωνισμούς. Τα κριτήρια αυτά θέτουν τον προβληματισμό αφενός για την ενίσχυση της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών και αφετέρου για την παρότρυνση της κάθε σχολικής μονάδας σε διεθνείς ή εθνικές δράσεις, ενδεχομένως με τη στήριξη της κάθε τοπικής κοινωνίας, των γονέων ή ακόμα και του αντίστοιχου Υπουργείου.

Ένα ακόμη κριτήριο που θέσαμε ως κριτήριο ποιότητας, δηλαδή οι «συνεργασίες και οι πόροι» προκαλεί ποικίλες απόψεις, όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της έρευνας.

Φαίνεται πως κάθε σχολική μονάδα επιδιώκει να διασφαλίσει την ποιότητα με σωστή διαχείριση των πόρων ή της ενέργειας, η οποία θα μειώσει τη σπατάλη και θα ελαχιστοποιήσει τις αρνητικές επιπτώσεις στο περιβάλλον. Από την άλλη, όμως, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων συγκλίνουν στο γεγονός ότι δεν οικοδομούνται συνεργασίες με εξωτερικούς συνεργάτες, απομακρύνοντας έτσι τη σχολική μονάδα από τη διασφάλιση της ποιότητας.

Για το ερευνητικό ερώτημα που αφορά στις πρακτικές της ηγεσίας, τα αποτελέσματα έδειξαν αρκετή ικανοποίηση του προσωπικού από τη διεύθυνση του σχολείου. Με βάση τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, φαίνεται ότι ο διευθυντής ενθαρρύνει το εκπαιδευτικό προσωπικό, ακούει με προσοχή τις ανάγκες και τις ιδέες του και επιτρέπει την αυτονομία ως προς τον τρόπο διδασκαλίας. Παράλληλα, σε οργανωτικό επίπεδο θέτει το όραμα, σε συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς, για τη βελτίωση της σχολικής μονάδας, ενώ φροντίζει να ορίζει με σαφήνεια τις εργασίες που προέχουν.

Τέλος, το ερευνητικό ερώτημα σχετικά με την ικανοποίηση του εκπαιδευτικού προσωπικού απαντάται με σαφήνεια, αφού το ελληνικό δημόσιο σχολείο είναι σε θέση πλέον να διερευνήσει τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τις προσφερόμενες ευκαιρίες μάθησης αλλά και να καταγράψει το βαθμό στον οποίο ικανοποιούνται οι προσωπικοί τους στόχοι μέσα από τη λήψη πρωτοβουλιών. Ενδιαφέρον παρουσιάζει εδώ η απουσία ή η μειωμένη εμφάνιση συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων.

Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι τα όποια θετικά στοιχεία παρουσιάζονται χρήζουν περαιτέρω ενίσχυσης και υιοθέτησης, ώστε οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί να προχωρήσουν ένα ακόμη βήμα προς το ιδανικό μοντέλο αριστείας που η Ευρώπη προβάλλει και εφαρμόζει. Γι' αυτό απαραίτητη κρίνεται η υλοποίηση των παρακάτω εκπαιδευτικών πρακτικών:

- η εκπόνηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων μέσα από μια διαδικασία προγραμματισμού και αξιολόγησής τους με την ταυτόχρονη καθοδήγηση των εμπλεκόμενων (μαθητών, γονέων, άλλων συναδέλφων)
- η επικοινωνία μεταξύ των ενδιαφερόμενων μελών
- η μέριμνα για συνεχή επιμόρφωση του εκπαιδευτικού προσωπικού
- η σωστή διαχείριση του χρόνου και των διαθέσιμων πόρων

Με λίγα λόγια, σκοπός του σχολείου είναι η βελτίωση της παρεχόμενης εκπαιδευτικής διαδικασίας. Για να καταστεί αυτό δυνατό χρειάζεται να μοιραστούν αρμοδιότητες ως

προς τη λήψη αποφάσεων εντός της σχολικής μονάδας, να υπάρξει πολιτική και τεχνική υποστήριξη της εκπαιδευτικής μονάδας στην καινούρια αυτή προσπάθεια και να ενεργοποιηθούν όλοι οι εμπλεκόμενοι. Οι εκπαιδευτικοί, μάλιστα, χρειάζεται να εκπαιδευτούν και να επιμορφωθούν κατάλληλα, ώστε να εργαστούν σε ένα σχολείο που εφαρμόζει πολιτικές ποιότητας. Είναι, έτσι, βέβαιο ότι η υιοθέτηση της ΔΟΠ θα εξασφαλιστεί με την επιθυμία όλων των εμπλεκομένων να πραγματοποιήσουν την ποιοτική διαφορά.

Η εκπαίδευση, τέλος, αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της κοινωνίας. Οι εκπαιδευτικοί στόχοι, λοιπόν, θα πρέπει να ορίζονται και με βάση τις σημαντικές οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές.

Κλείνοντας, αυτό που μπορούμε να πούμε με σιγουριά είναι ότι η επικράτηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις σχολικές μονάδες δεν είναι μια εύκολη διαδικασία και σίγουρα απαιτεί πίστωση χρόνου.

Κεφάλαιο 6

Συζήτηση

Σύμφωνα με τα ευρήματα της παρούσας έρευνας η διοίκηση ολικής ποιότητας μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά σε μια σχολική μονάδα με βασική προϋπόθεση την ύπαρξη μιας ηγεσίας που τείνει προς αυτήν την κατεύθυνση. Η εκπαίδευση καλείται να αντιμετωπίσει μια από τις μεγαλύτερες σύγχρονες προκλήσεις, αυτή της διασφάλισης ποιότητας, προκειμένου να γίνει ανταγωνιστική και να αυξήσει την ελκυστικότητά της. Αρωγός σ' αυτήν την προσπάθεια καλείται να είναι ο κάθε εκπαιδευτικός, ο οποίος θα προσαρμόσει τους στόχους στις ανάγκες των μαθητών, θα αναπτύξει διαφοροποιημένα προγράμματα διδακτικής παρέμβασης, θα αξιολογήσει το έργο του και θα προβεί σε μια αδιάκοπη διαδικασία βελτίωσης.

6.1 Πρακτική εφαρμογή της έρευνας

Η εν λόγω έρευνα έχει σκοπό να συμβάλλει στην ενίσχυση του ακαδημαϊκού, αλλά συγχρόνως και στη δημιουργία πρακτικού ενδιαφέροντος. Τα αποτελέσματα της είναι ικανά να αποτελέσουν την έναρξη για μελλοντική έρευνα, ώστε να προκύψουν σημαντικές αλλαγές στη λειτουργία και τη διοίκηση των σχολικών μονάδων με βάση τις αρχές της ΔΟΠ. Παράλληλα, ευελπιστούμε στην ανάδειξη γνώσεων και δεδομένων, τα οποία θα κινητοποιήσουν την ακαδημαϊκή κοινότητα για περαιτέρω μελέτη στο σπουδαίο αυτό θέμα, την εφαρμογή των πρακτικών της ΔΟΠ σε σχολικούς οργανισμούς.

6.2 Περιορισμοί της έρευνας

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των στοιχείων της έρευνας δεν μπορούν να γενικευτούν δεδομένου ότι προκύπτουν από τις απόψεις των εκπαιδευτικών που πήραν μέρος στην έρευνα και αποτελούν ένα μικρό μόνο δείγμα στον κλάδο της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Επιπρόσθετα, το δείγμα προέρχεται μόνο από σχολεία του

νομού Αττικής, γεγονός το οποίο μας εμποδίζει από το να προβούμε σε γενικεύσεις, αφού ενδεχομένως ένα μεγαλύτερο δείγμα από μια άλλη περιοχή να έδινε διαφορετικά αποτελέσματα.

Παράλληλα, δεν θα πρέπει να προσπεράσουμε την πιθανή δυσκολία των εκπαιδευτικών να απαντήσουν σε κάποιες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου αγνοώντας, ή μη γνωρίζοντας ενδεχομένως σε βάθος το αντικείμενο της έρευνας.

Ένας ακόμη περιορισμός θα μπορούσε να είναι το γεγονός ότι οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών αντικατοπτρίζουν την προσωπική τους άποψη για την πραγματικότητα που βιώνουν σήμερα. Οι ίδιες ερωτήσεις μπορεί να δώσουν διαφορετικά στοιχεία αν απαντηθούν από τους ίδιους εκπαιδευτικούς σε μια διαφορετική, όμως, χρονική στιγμή.

Επιπλέον, οφείλουμε να αναφέρουμε ότι στο ερωτηματολόγιο κλήθηκαν να απαντήσουν και οι διευθυντές των σχολικών μονάδων, γεγονός που εγείρει προβληματισμούς σχετικά με την αντικειμενικότητα των απαντήσεων, ειδικά στην ενότητα στην οποία ζητήθηκε να αξιολογηθεί η ηγεσία του εκάστοτε σχολείου. Ωστόσο, δεν θα μπορούσαν να αποκλειστούν από τη διαδικασία, αφού οι περισσότεροι αποτελούν μέρος της εκπαιδευτικής διαδικασίας συμπληρώνοντας το εκπαιδευτικό τους ωράριο μέσα στην τάξη.

Τέλος, η χρήση του ερωτηματολογίου με απαντήσεις στην πεντάβαθμη κλίμακα τύπου Likert αποτελεί μια ακόμη τροχοπέδη στη γενίκευση συμπερασμάτων. Αυτό εξηγείται από το δεδομένο ότι η συμπλήρωση των ερωτήσεων εξαρτάται σε έντονο βαθμό από το στοιχείο της υποκειμενικότητας, ενώ απουσιάζει το στοιχείο του αυθορμητισμού. Κατά τους Cohen et al (2008), τα υποκείμενα μια έρευνας αποφεύγουν την επιλογή των δύο ακραίων τιμών σε μια πεντάβαθμη κλίμακα απαντήσεων, υπό το φόβο να θεωρηθούν ακραίοι.

6.3 Προτάσεις για το μέλλον

Το θέμα της παρούσας έρευνας θέτει μια σειρά απο προβληματισμούς, οι οποίοι με τη σειρά τους οδηγούν στη διατύπωση προτάσεων που ενδεχομένως να απασχολήσουν άλλα μελλοντικά
ερευνητικά
εγχειρήματα.

Κύριο μέλημα σε μια σχολική μονάδα αποτελεί η διαμόρφωση μιας στρατηγικής η οποία θα οριοθετεί με σαφήνεια την έννοια της ποιότητας, θα έχει συνέπεια και θα δημιουργήσει ένα σύστημα ελέγχου της ποιότητας. Απαραίτητη είναι, επίσης, η συνεργασία των σχολείων με οικονομικούς φορείς που θα οδηγήσει στην εισαγωγή ενός συστήματος διαχείρισης των οικονομικών πόρων. Όσον αφορά στο εκπαιδευτικό προσωπικό καθοριστικής σημασίας είναι η εισαγωγή ενός συνεχούς συστήματος επιμόρφωσης προκειμένου να ανανεώνουν τις γνώσεις τους (πχ. σε σχέση με την τεχνολογία) και η υιοθέτηση ενός συστήματος αξιολόγησης του έργου τους.

Σε συνάρτηση με τα παραπάνω προτείνονται τα εξής:

- διερεύνηση των επιμορφωτικών αναγκών στα σχολεία της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης σχετικά με τη ΔΟΠ
- επέκταση της έρευνας σε μεγαλύτερο δείγμα από όλους τους νομούς της Ελλάδας
- διερεύνηση των απόψεων και των υπόλοιπων εμπλεκόμενων στη σχολική κοινότητα (γονείς, σχολικοί σύμβουλοι, τοπική κοινωνία)
- θέσπιση της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου μέσα από συγκεκριμένες παραμέτρους
- δημιουργία μηχανισμών πιστοποίησης με σκοπό τη διασφάλιση της αποτελεσματικότερης ηγεσίας στο σχολικό χώρο.
- επέκταση της έρευνας και ως προς την επίδραση της παρούσας κοινωνικοοικονομικής πραγματικότητας στον τρόπο λειτουργίας των σχολικών μονάδων.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Αλτιντζής Π., Μουρατίδου Ν., (Ιανουάριος 2011). Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Ελληνική Σχολική Πραγματικότητα. 3ο Εκπαιδευτικό συνέδριο της Ένωσης Ελλήνων Φυσικών, Θεματική ενότητα: «Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης», Ερέτρια Εύβοιας, Ελλάδα.
- Αναστασιάδου, Σ., 2016. Αξιολόγηση της εφαρμογής των Αρχών της ΔΟΠ στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση με χρήση του EFQM Excellence Model - Έρευνα στα Παιδαγωγικά Τμήματα των Ελληνικών ΑΕΙ. Διπλωματική Μεταπτυχιακή Εργασία στη Διασφάλιση Ποιότητας, ΕΑΠ.
- Αναστασιάδου, Σ., Ζιρίνογλου, Π, Καρασαββόγλου, Α., Φλώρου, Γ. (2015). Ολική Ποιότητα στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Η περίπτωση της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για την εφαρμογή της βέλτιστης εκπαιδευτικής πολιτικής. *Περιοδικό τετράδια Ανάλυσης Δεδομένων*, τευχ. 17, 110-130.
- Βλάχος Δ., Δαγκλής Ι., 2008, Εκπαίδευση και Ποιότητα στο Ελληνικό Σχολείο, Εισηγήσεις διημερίδων.
- Δούκας Χ. (1999). Ποιότητα και Αξιολόγηση στην Εκπαίδευση. Συνοπτική Ερευνητική Επισκόπηση. Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Ευρωπαϊκή Έκθεση για την ποιότητα της σχολικής εκπαίδευσης - Δεκαέξι Δείκτες (μεταφρασμένο κείμενο), Αθήνα 2000
- Ζαβλάνος Μ, 2003, «Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση», Αθήνα: Σταμούλης.
- Ήργης-Μακρή, 2009, «Ολική Ποιότητα και Ποιότητα Εκπαίδευσης στα Ελληνικά Δημόσια Σχολεία», σελ 374.
- Θεοδώρου Θ., «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) στις επιχειρήσεις και στην εκπαίδευση», 21/04/2008.

- Ιωαννίδου Γ., Η πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην εκπαίδευση. Από τις «ντιρεκτίβες» του κεφαλαίου στα «προαπαιτούμενα 2ο τεύχος του Σελιδοδείκτη, Φθινόπωρο 2017.
- Καρβούνης, Δ., Καρβούνης, Α., & Βαν Χάουντ, Μ. (2006). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως ευκαιρία διοικητικής και μαθησιακής διαφοροποίησης των

εκπαιδευτικών συστημάτων του 21ου αιώνα, Πρακτικά 1ου Διεθνούς Συνεδρίου Εκπαίδευσης, Άρτα

- Καφίρη-Γιακουμάκη Μ., 1996, «Ολική Ποιότητα: μια ευρωπαϊκή πρόκληση» Ελευθεροτυπία 23/04/1998.
- Κέφης, Β. Ν. (2014). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. 2^η Εκδ. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Μπλάνας, Γ. (2003). Διοίκηση ολικής ποιότητας: Δίκτυα ανθρώπινου δυναμικού και πληροφορικών συστημάτων. Αθήνα: Πατάκη.
- Ο ρόλος του ΟΟΣΑ στη Διεθνή Οικονομία, ανακτήθηκε από http://www.minagric.gr/greek/agro_pol/OECD.htm, (τελευταία πρόσβαση στις 10/09/2019).
- Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ.(2002). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Πετρίδου, Ε. (2002). Διοίκηση Ποιότητας στην Εκπαίδευση. Διοικητική Ενημέρωση, 22, 55-60.
- Ρουσσάκης, Γ. & Πασιάς Γ. (2006). Αξιολόγηση ποιότητας στην Εκπαίδευση. Η προσέγγιση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Συγκριτική και Διεθνής Εκπαιδευτική Επιθεώρηση, 7, 155-168.
- Συμπεράσματα του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου Λισσαβόνα, σημείο 5, 23-24 Μαρτίου 2000.
- Στεφανάτος, Σ. (2000). Προγραμματισμός για την Ποιότητα. Τόμος Β. Εκδ. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Πάτρα.
- Τσαμαδιάς, Κ. & Χανής, Σ. (2011). Τα Οφέλη από την Εκπαίδευση: Επισκόπηση υπό την Οπτική της Οικονομικής. Μέντορας, Τεύχος 13, σελ.5- 21.
- Τσαούσης Δ. (2007). Η εκπαιδευτική πολιτική των διεθνών οργανισμών, Παγκόσμιες και ευρωπαϊκές διαστάσεις.

Ξένη βιβλιογραφία

- Anastasiadou S., Anastasiadis L. (2019). Quality Assurance in Education in the Light of the Effectiveness of Transformational School Leadership. In: Sykianakis N., Polychronidou P., Karasavvoglou A. (eds) Economic and Financial Challenges for Eastern Europe. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham, pp. 323-344. https://doi.org/10.1007/978-3-030-12169-3_21.

- Anastasiadou, S.D, Fotiadou, X.G, Anastasiadis, L. 2016α. Estimation of Vocational Training School (IEK) students' contentment in relation to quality of their studies. *New Trends and Issues Proceedings on Humanities & Social Sciences, [On line].10*, pp 09-18. Available from: www.prosoc.
- Anastasiadou, S.D, Florou, G.S Fotiadou, X.G, Anastasiadis, L. 2016β. Evaluation of the satisfaction of preservice educators of Primary Education from their work and faithfulness to their work. *New Trends and Issues Proceedings on Humanitiw and Social Sciences. [On line].10, pp35-41*. Available from: www.prosoc.eu.
- Anastasiadou S., Zirinoglou P. 2015. Teachers' attitudes toward Quality Assurance Dimensions regarding EFQM Model in Primary Education in Greece, *Procedia Economics and Finance*, vol. 33, pp. 411-431.
- Anastasiadou S. (2015).The Roadmaps of the Total Quality Management in the Greek Education System according to Deming, Juran and Crosby in light of EFQM Model. *Procedia Economics and Finance*, vol. 33 pp. 562 – 572.
- Anastasiadou S., Zirinolou, P., 2014. Reliability testing of EFQM scale: The case of Greek secondary teachers *Procedia - Social and Behavioral Sciences* Volume 143, pp. 990–994.
- Anastasiadou S., Zirinolou, P., Florou, G., 2014. The European Foundation Quality Management evaluation of Greek Primary and Secondary Education *Procedia - Social and Behavioral Sciences* vol. 143, pp. 932–940.
- Anastasiadou, S., Taraza, E. 2019α. Total Quality Management: Implementation of the Six Sigma Methodology for Improving Quality in Higher Education. ICERI2019, the 12th annual International Conference of Education, Research and
- Anastasiadou S. Taraza, E. 2019β. *Pre-service teachers' perceptions toward leadership regarding the MBVQA Model*. 11th annual International Conference on Education and New Learning Technologies Palma de Mallorca, Spain, EDULEARN 19. pp. 533-543.
- Anastasiadou S. Taraza, E. 2019γ. *The structure and paths of Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) dimensions applied in Greek Tertiary educational systems dimensions in Greek Tertiary Education System*. 11th annual International Conference on Education and New Learning Technologies Palma de Mallorca, Spain, EDULEARN 19, pp. 455-463..
- Cohen L., Manion L. & Morrison K., Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας, Μεταίχμιο, Αθήνα, 2008.

- Bou-Lusar J. C, Escrig-Tena, A. B., Roca-Puing, V. & Beltran-Marti, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management*, 27, 1-22.
- Breja, S. K., Banwet, D. K. & Iyer, K. C. (2016). Towards sustainable excellence: strategic analysis of Deming Prize winning companies. *The TQM Journal*, 28(3), 390-410.
- Breja, S. K., Banwet, D. K. & Iyer, K. C. (2011). Quality strategy for transformation- a case study. *The TQM Journal*, 23(1), 5-20.
- Conti, T. A. (2007). A history and review of the European Quality Award Model. *The TQM Magazine*, 19(2), 112-128.
- Costin, H. (1994). *Exploring the concepts underlying Total Quality Management*. In H. Costin (Ed.), *Total Quality Management* (pp.7-26). USA: The Dryden Press.
- De Beer, P., & Fried, F. (2006). Environmental accounting: a management tool for enhancing corporate environmental and economic performance. *Ecologica Economics*, 58(3), 548-560.
- Defining Quality in Education, A paper presented by UNICEF at the meeting of The International Working Group on Education Florence, Italy June 2000, ανακτήθηκε από <https://www.unicef.org/education>, (τελευταία πρόσβαση στις 15/09/2019).
- Evans, J. (2008). *Quality & Performance Excellence: management, organization and strategy*. USA: Thomson.
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Michelli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D., & Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 784-801.
- Garbutt, S. (1996). The transfer of TQM from industry to education. *Education & Training*, 38(7), 16-22.
- Getch D. L & Davis S. B. (2013). Διαχείριση Ποιότητας και Οργανωσιακή Αριστεία. Εκδόσεις Τζιόλα, Θεσσαλονίκη.
- Harber, D., Burgess, K., Barclay, D. (1993). TQM as a cultural intervention: an integrative review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 10(6), 18-27.

- Javeau, C. (2000). Η Έρευνα με Ερωτηματολόγιο. Το Εγχειρίδιο του Καλού Ερευνητή.(Κ. Τζώρτζη, Μτφρ.). Αθήνα: Τυποθήτω Δάρδανος
- Juhl, H. J., & Christensen, M. (2008). Quality management in a Danish business school—A head of department perspective. *Total Quality Management*, 19(7-8), 719-732.
- Kim, D. Y., Kumar, V. & Murphy, S. A. (2010). European Foundation for Quality Management Business Excellence Model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(6), 684-701.
- Lee, S. M., Rho, B. H., & Lee, S. G. (2003). Impact of Malcolm Baldrige National Quality Award criteria on organizational quality performance. *International Journal of Production Research*, 41(9), 2003-2021.
- Lockheed, M. E., & Verspoor, A. M. (1991). Improving primary education in developing countries. Oxford University Press for World Bank.
- Lynch, R. (1997). Corporate Strategy. Great Britain: Financial Times Management.
- Maletic, D., Maletic, M., Gomiscek, B. (2012). The relationship between continuous improvement and maintenance performance. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 18(1), 30-41.
- Martin-Castilla, J., & Rodriguez-Ruiz, O (2008). EFQM model: knowledge governance and competitive advantage. *Journal of Intellectual Capital*, 9(1), 133-156.
- Motwani, J. G. Sower V. E., Roosenfeldt M. E (1993). Adapting Deming's Philosophy: An Evaluative Model. *Industrial Management & Data Systems*, 93(8), 3-7.
- Murad, A., & Rajesh, K. S. (2010). Implementation of Total Quality Management in Higher Education. *Asian Journal of Business Management*, 2(1), 9-16.
- Oakland, J. S. (1993). *Total quality management: route to improving performance* (2nd ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Oakland. J. (2003). *Total Quality Management*. (2 nd ed.). Burlington: Butterworth Heinemann.
- Omachonu, V., & Ross, J. (1994). *Principles of Total Quality*. United Kingdom: Kogan Page Limited.
- Phelps, S. (1998). More “walk the talk”: Deming 14 points applied to constructing out. *Journal of Management Development*, 17(6), 463-473

- Porter, L., & Tanner, S. (2004). *Assessing Business Excellence*. (2 nd ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Reavill, L. (1998). Quality assessment, total quality management and the stakeholders in the UK higher education system. *Managing Service Quality*, 8(1), 55-63.
- Rossomme, J. (2003). Customer satisfaction measurement in a business-tobusiness context: a conceptual framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(2), 179-195.
- Rowley, J.,” A new lecturer’s simple guide to quality issues in higher education”, *International Journal of Educational Management*, Vol. 9 No. 1, 1995, pp. 26-27.
- Samson, D., & Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 17, 393-409.
- Srikanthan, G., & Dalrymple, J. (2004). A synthesis of a quality management model for education in universities. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 266-279.
- Talwar, B, (2011). Business excellence models and the path ahead. *The TQM Journal*, 23(1), 21-35.
- Taraza, E., Anastasiadou, S. 2019α. Evaluation of Total Quality Management (TQM) in Greek Higher education Using advanced statistical methodologies. ICERI2019, the 12th annual International Conference of Education, Research and Innovation will be held in Seville (Spain), ICERI2019, pp. 9450-9460.
- Taraza, E. Anastasiadou S. 2019β. *Assessing quality in Greek tertiary education: the case of school of pedagogical and technological education (ASPETE)*. Proceedings of 13th annual International Technology, Education and Development Conference (INTED2019), Valencia, Spain, pp. 2364-2374.
- Taraza, E. Anastasiadou S. 2019γ. *EFQM Excellence Model in Vocational Lyceum: Reliability and Validity of EFQM Instrument*. Proceedings of 13th annual International Technology, Education and Development Conference (INTED2019), Valencia, Spain, pp. 2273-2285.
- Venkatraman, S. (2007). A framework for implementing TQM in higher education programs. *Quality Assurance in Education*, 15(1), 92-112.

Παράρτημα

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας

«Εφαρμογή αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα ελληνικά δημόσια σχολεία της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης»

Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας με θέμα «Εφαρμογή αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα ελληνικά δημόσια σχολεία της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης» για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα» του Ανοιχτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Η συμμετοχή σας είναι εθελοντική και ανώνυμη. Όλες οι απαντήσεις και οι πληροφορίες που θα δοθούν είναι απόρρητες και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνας.

Ακολουθεί μια σειρά ερωτήσεων, η συμπλήρωση των οποίων απαιτεί περίπου 10 λεπτά. Προκειμένου τα αποτελέσματα της έρευνας να έχουν πραγματική αξία, θα σας παρακαλούσα να απαντήσετε με ειλικρίνεια σε όλες τις ερωτήσεις. Ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο σας και τη συμμετοχή σας.

Με εκτίμηση,
Αικατερίνη Καλλένου
Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια

1. Δημογραφικά Στοιχεία

Σημειώστε **x** στο κουτάκι εκείνο που περιέχει την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει.

1.1 Φύλο:

Άνδρας Γυναίκα

1.2 Ηλικία:

έως 30ετών 31-45ετών 46-60ετών >60 ετών

1.3 Τίτλοι σπουδών:

Βασικό πτυχίο Δεύτερο Πτυχίο Μεταπτυχιακό Διδακτορικό Άλλες σπουδές

1.4 Χρόνια εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας:

έως 10 χρόνια 11-20 χρόνια 21-30 χρόνια >31 χρόνια

1.5 Σχέση εργασίας:

Μόνιμος/η Αναπληρωτής/τρια

Απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις, **κυκλώνοντας τον αριθμό** (όπου 1=καθόλου, 2=λίγο, 3=αρκετά, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ) που ταιριάζει με την άποψη σας.

2. Εκπαιδευτικό Έργο

2.1.Οι στόχοι και το περιεχόμενο της διδασκαλίας διαμορφώνονται ανάλογα με τις μαθησιακές ανάγκες των μαθητών.	1 2 3 4 5
2.2.Η διδασκαλία δομείται με ποικιλία διδακτικών προσεγγίσεων και εισάγονται καινοτομίες σε θέματα διδακτικής μεθοδολογίας.	1 2 3 4 5
2.3.Προωθείται η ολόπλευρη ανάπτυξη κάθε μαθητή ανεξαρτήτως ικανοτήτων, κοινωνικής προέλευσης ή εθνικότητας.	1 2 3 4 5
2.4.Καλλιεργείται παιδαγωγικό κλίμα και θετικό περιβάλλον μάθησης στις σχολικές τάξεις.	1 2 3 4 5
2.5.Τα διαθέσιμα διδακτικά και οπτικοακουστικά μέσα χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια της διδασκαλίας.	1 2 3 4 5
2.6.Οι μαθητές του σχολείου συμμετέχουν σε εθνικούς ή διεθνείς διαγωνισμούς – διακρίσεις (π.χ. ολυμπιάδες μαθηματικών και φυσικών επιστημών, αθλητικοί αγώνες, βραβεύσεις, διακρίσεις).	1 2 3 4 5
2.7.Υλοποιούνται ερευνητικές δράσεις ή δημιουργικές δραστηριότητες στο σχολείο (π.χ. περιβαλλοντικές, ανθρωπιστικές, καλλιτεχνικές δραστηριότητες).	1 2 3 4 5

2.8.Διοργανώνονται ημερίδες, επισκέψεις και εκδρομές με εκπαιδευτικό χαρακτήρα (π.χ. σε εκπαιδευτικά ιδρύματα, θέατρα, μουσεία).	1 2 3 4 5
--	-----------

3. Συνεργασίες και Πόροι

3.1.Το σχολείο είναι επαρκώς και κατάλληλα εξοπλισμένο με σύγχρονα μέσα διδασκαλίας, οπτικοακουστικό υλικό και αναλώσιμα υλικά.	1 2 3 4 5
3.2.Οι σχολικοί χώροι (π.χ. αίθουσες, προαύλιο, κυλικείο, τουαλέτες) είναι καθαροί και πληρούν τα πρότυπα υγιεινής.	1 2 3 4 5
3.3.Οι εγκαταστάσεις του σχολείου είναι επαρκώς συντηρημένες και λειτουργούν με ασφάλεια (π.χ. θέρμανση, φωτισμός, εξαερισμός).	1 2 3 4 5
3.4.Υπάρχουν ειδικά διαμορφωμένες αίθουσες και εργαστήρια για τη διδασκαλία ειδικών μαθημάτων (π.χ. αίθουσα, μουσικής, χημείας, γυμναστικής, ηλεκτρονικών υπολογιστών).	1 2 3 4 5
3.5.Επιδιώκεται η σωστή διαχείριση των αποθεμάτων, των υλικών και της ενέργειας.	1 2 3 4 5
3.6.Δημιουργούνται εταιρικές σχέσεις με τους προμηθευτές για τη δημιουργία αμοιβαίων ωφελειών.	1 2 3 4 5
3.7.Δημιουργούνται συμφωνίες που εγγυώνται την ανταλλαγή πληροφοριών και εμπειριών με τους προμηθευτές.	1 2 3 4 5
3.8.Γίνονται επενδύσεις για την ανάπτυξη στρατηγικής με στόχο τη συνεχή βελτίωση της σχολικής μονάδας.	1 2 3 4 5

4. Ηγεσία του Σχολείου

Ο διευθυντής:	
4.1.Διευκολύνει και υποστηρίζει προγράμματα και πρακτικές που δημιουργούν θετικό κλίμα για μάθηση.	1 2 3 4 5
4.2.Προσφέρει εκπαιδευτικό υλικό και πόρους για να στηρίξει το διδακτικό προσωπικό στην εκπλήρωση των εκπαιδευτικών στόχων.	1 2 3 4 5
4.3.Προωθεί την ανοικτή επικοινωνία και ευελιξία στις σχέσεις του με τα μέλη του εκπαιδευτικού προσωπικού.	1 2 3 4 5
4.4.Επιτρέπει αρκετή αυτονομία στους εκπαιδευτικούς για να οργανώνουν και να προγραμματίζουν τη διδασκαλία τους.	1 2 3 4 5
4.5.Δημιουργεί ένα κοινό όραμα για βελτίωση του σχολείου με τη συνεργασία του εκπαιδευτικού προσωπικού.	1 2 3 4 5
4.6.Θέτει με σαφήνεια τις προτεραιότητες εργασίας.	1 2 3 4 5
4.7.Επιλύει προβλήματα με τους εκπαιδευτικούς με συνεργατικό τρόπο.	1 2 3 4 5
4.8.Ακούει προσεκτικά τις ιδέες και τις εισηγήσεις των εκπαιδευτικών.	1 2 3 4 5
4.9.Αναγνωρίζει τα επιτεύγματα του εκπαιδευτικού προσωπικού.	1 2 3 4 5
4.10.Κατατοπίζει το καινούργιο προσωπικό του σχολείου.	1 2 3 4 5

5. Ικανοποίηση Εκπαιδευτικού προσωπικού

5.1.Είμαι ικανοποιημένος/η από τον τρόπο με τον οποίο διοικείται το σχολείο.	1 2 3 4 5
5.2.Νιώθω ικανοποίηση όταν ασκώ τις αρμοδιότητες που μου έχουν ανατεθεί.	1 2 3 4 5
5.3.Είμαι ικανοποιημένος/η από τη συμμετοχή μου στη λήψη αποφάσεων.	1 2 3 4 5
5.4.Υπάρχει ελευθερία ως προς τη λήψη πρωτοβουλιών.	1 2 3 4 5
5.5.Μου προσφέρονται ευκαιρίες εκπαίδευσης στον εργασιακό μου χώρο.	1 2 3 4 5
5.6.Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η από την ηγεσία του σχολείου.	1 2 3 4 5
5.7.Υπάρχουν συγκρούσεις με τους συναδέλφους μου.	1 2 3 4 5
5.8.Αντλώ ικανοποίηση από την εργασία μου.	1 2 3 4 5