

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΔΗΜΟΤΙΚΟ ΣΧΟΛΕΙΟ

Ματθαίου Βασιλική

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική της Εκπαίδευσης και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων.

Πειραιάς, Οκτώβριος 2022

UNIVERSITY OF PIREAUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM
IN ECONOMICS IN EDUCATION AND
MANAGEMENT OF EDUCATIONAL UNITS

APPLIES OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT
IN MODERN PUBLIC PRIMARY SCHOOL

By

Matthaiou Vasiliki

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economics in Education and Management of Educational Units.

Piraeus, Greece, October 2022

Στην οικογένειά μου

Ευχαριστίες

Η μεταπτυχιακή εργασία με τίτλο «Εφαρμογές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Σύγχρονο Δημόσιο Δημοτικό Σχολείο» διενεργήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Οικονομική της Εκπαίδευσης και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων» του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Θα ήθελα ευχαριστήσω τον κύριο Καρκαλάκο Σωτήρη, βασικό επιβλέποντα της εργασίας, για τη συνεργασία και τις κατευθυντήριες οδηγίες που μου προσέφερε σε όλη τη διάρκεια της έρευνας και συγγραφής της μελέτης με στόχο τη βελτίωση και ολοκλήρωση της εργασίας.

Επιπλέον θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους και τις συναδέλφισσες εκπαιδευτικούς που συνέβαλαν τόσο κατά τη διαδικασία ελέγχου της εγκυρότητας του εργαλείου της έρευνας όσο και στην συμπλήρωση του τελικού ερωτηματολογίου.

Εφαρμογές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Σύγχρονο Δημόσιο Δημοτικό Σχολείο

Σημαντικοί όροι: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, διαχείριση της ποιότητας, σχολική διοίκηση, Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση

Περίληψη

Τις τελευταίες δεκαετίες οι θεωρητικοί της σχολικής διοίκησης έχουν αναγνωρίσει τις δυνατότητες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στον χώρο της εκπαίδευσης. Στο πλαίσιο αυτό, πολλά προηγμένα κράτη προβαίνουν σε εκπαιδευτική μεταρρύθμιση με στόχο την προσαρμογή αρχών της διοίκησης της ποιότητας στη σχολική διαχείριση. Εκπαιδευτικά ιδρύματα διεξάγουν εκπαιδευτικά προγράμματα επιμόρφωσης, ευαισθητοποίησης και κατάρτισης σε ζητήματα βελτίωσης της ποιότητας των εκπαιδευτικών οργανισμών και αλλαγής κουλτούρας των επαγγελματιών της εκπαίδευσης. Στον ελληνικό χώρο, η απουσία σταθερής εκπαιδευτικής πολιτικής οδηγεί σε διαρκή εκπαιδευτική κρίση και κατά επέκταση σε αναποτελεσματικές εκπαιδευτικές υπηρεσίες. Σκοπός της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι η διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών που εργάζονται στα δημόσια Δημοτικά σχολεία της Ελλάδας σχετικά με τον βαθμό εφαρμογής αρχών και πρακτικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις σχολικές τους μονάδες. Αναλυτικότερα, επιχειρείται η απότιμηση της τρέχουσας κατάστασης στα σχολεία πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της χώρας αναφορικά με την υιοθέτηση αρχών της ΔΟΠ στη διοίκηση και την εκπαιδευτική διαδικασία. Οι τομείς εφαρμογής της ΔΟΠ που εξετάζονται είναι η σχολική διοίκηση, η διαμόρφωση του σχολικού κλίματος και η διδακτική διαδικασία. Δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 80 εκπαιδευτικοί δημόσιων δημοτικών σχολείων και τα δεδομένα συλλέχθηκαν με τη χρήση ερωτηματολογίου. Τα ερευνητικά αποτελέσματα υπέδειξαν πως στοιχεία της διοίκησης της ποιότητας εντοπίζονται σε ικανοποιητικό βαθμό στις σχολικές μονάδες, επιβεβαιώνοντας την άποψη περί προσπάθειας για εκπαιδευτική μεταρρύθμιση και αναδιαμόρφωση με στόχο της βελτίωση της ποιότητας στην εκπαίδευση.

Applications of Total Quality Management in the Modern Public Elementary School

Keywords: Total Quality Management, quality management, school management, Primary Education

Abstract

In recent decades, school administration theorists have recognized the potential of Total Quality Management (TQM) in the field of education. In this context, many advanced countries are undertaking educational reform with the aim of adapting quality management principles to school management. Educational institutions conduct education, awareness and training programs in matters of improving the quality of educational organizations and changing the culture of education professionals. In the Greek area, the absence of a stable educational policy leads to a permanent educational crisis and by extension to ineffective educational services. The purpose of this research paper is to investigate the opinions of teachers working in public primary schools in Greece regarding the degree of implementation of principles and practices of Total Quality Management in their school units. In more detail, an attempt is made to evaluate the current situation in the country's primary schools with regard to the adoption of the principles of TQM in the administration and the educational process. The areas of application of TQM that are examined are school administration, the formation of the school climate and the teaching process. The sample of the research was 80 public primary school teachers and the data was collected using a questionnaire. The research results indicated that elements of quality management are found to a satisfactory degree in the school units, confirming the opinion of an effort for educational reform and restructuring with the aim of improving the quality in education.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	5
Abstract.....	6
Κατάλογος Πινάκων	9
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	9
Συνομογραφίες και Ακρωνύμια	10
Εισαγωγή	11
ΜΕΡΟΣ Α: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διοίκηση και Ποιότητα	13
1.1 Η έννοια της διοίκησης	13
1.2 Η έννοια της ποιότητας.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	16
2.1 Ορισμός Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	16
2.2 Βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	19
2.3 Κύριοι εκπρόσωποι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση	24
3.1 Η ένταξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση	24
3.2 Εφαρμογές της φιλοσοφίας του Deming στην εκπαίδευση	26
3.3 Πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση.....	28
3.4 Περιορισμοί στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση	31
ΜΕΡΟΣ Β: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Μεθοδολογία Έρευνας	33
4.1 Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα.....	33
4.2 Ερευνητικός σχεδιασμός	33
4.3 Δείγμα έρευνας	34
4.4 Εργαλείο έρευνας.....	34
4.5 Εργαλεία επεξεργασίας και ανάλυσης δεδομένων.....	36
Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα Έρευνας.....	37
5.1 Δημογραφικά στοιχεία δείγματος	37
5.2 Εφαρμογές της ΔΟΠ στη σχολική διοίκηση.....	39
5.3 Εφαρμογές της ΔΟΠ στη διαμόρφωση σχολικού κλίματος	44
5.4 Εφαρμογές της ΔΟΠ στη διδακτική διαδικασία.....	47

5.5 Επαγωγική ανάλυση των δεδομένων	50
Κεφάλαιο 6: Συζήτηση- Συμπεράσματα	51
6.1 Γενικά συμπεράσματα.....	51
6.2 Συμπεράσματα για την εφαρμογή αρχών της ΔΟΠ στη σχολική διοίκηση.....	51
6.3 Συμπεράσματα για την εφαρμογή αρχών της ΔΟΠ στη διαμόρφωση σχολικού κλίματος	53
6.4 Συμπεράσματα για την εφαρμογή αρχών της ΔΟΠ στη διδακτική διαδικασία	54
6.5 Περιορισμοί της έρευνας.....	55
6.6 Προτάσεις.....	55
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	57
Ελληνική Βιβλιογραφία	57
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία	60
Διαδικτυακοί Τόποι	64
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	65
Ερωτηματολόγιο Έρευνας	65

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 5.1 Δημογραφικά στοιχεία εκπαιδευτικών	39
Πίνακας 5.2 Συντονισμός λειτουργίας του σχολείου	40
Πίνακας 5.3 Σχεδιασμός και εφαρμογή προγράμματος	41
Πίνακας 5.4 Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	43
Πίνακας 5.5 Σχολικό κλίμα	45
Πίνακας 5.6 Διδασκαλία και μάθηση	47
Πίνακας 5.7 Αξιολόγηση κατά τη διδασκαλία	49

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 5.1 Φύλο εκπαιδευτικών	37
Διάγραμμα 5.2 Ηλικία εκπαιδευτικών	38
Διάγραμμα 5.3 Ποσοστό θετικής απόκρισης στη διάσταση «Συντονισμός λειτουργίας του σχολείου»	41
Διάγραμμα 5.4 Ποσοστό θετικής απόκρισης στη διάσταση «Σχεδιασμός και εφαρμογή προγράμματος»	42
Διάγραμμα 5.5 Ποσοστό θετικής απόκρισης στη διάσταση «Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας»	44
Διάγραμμα 5.6 Ποσοστό θετικής απόκρισης στη διάσταση «Σχολικό κλίμα»	46
Διάγραμμα 5.7 Ποσοστό θετικής απόκρισης στη διάσταση «Διδασκαλία και μάθηση»	48
Διάγραμμα 5.8 Ποσοστό θετικής απόκρισης στη διάσταση «Αξιολόγηση κατά τη διδασκαλία»	50

Συντομογραφίες και Ακρωνύμια

ΗΠΑ	Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΔΟΠ	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
ISO	International Standardization Organization
P.D.C.A.	Plan, Do, Check, Act
Τ.Π.Ε.	Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνίας
ΑΕΙ	Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα

Εισαγωγή

Ο ταχύτατος ρυθμός ανάπτυξης των τεχνολογιών και μετάδοσης των πληροφοριών που χαρακτηρίζει την εποχή μας έχει διαμορφώσει ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, εντός του οποίου έχει καταστεί προφανής η σπουδαιότητα της εκπαίδευσης για την εξέλιξη και ανάπτυξη του ατόμου -και κατά επέκταση- της κοινωνίας. Διαχρονικά, έχει αποδειχθεί πως η εκπαίδευση είναι ένας θεμελιώδης τομέας της οικονομίας με μακροπρόθεσμα οφέλη στην ανάπτυξη των ατόμων και των κρατών, καθώς καλλιεργεί τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού που θα στηρίζει την εθνική οικονομία.

Παγκοσμίως, οι ανεπτυγμένες οικονομίες όπως οι ΗΠΑ, η Αυστραλία και πολλά κράτη της ΕΕ έχουν ακολουθήσει έναν δρόμο προσπαθειών για εκπαιδευτική μεταρρύθμιση με στόχο την παροχή ποιοτικά ανώτερων υπηρεσιών εκπαίδευσης. Έτσι, παρατηρείται διεθνώς έντονη ερευνητική δραστηριότητα προς την κατεύθυνση αυτή, αλλά και αύξηση του κρατικού προϋπολογισμού για την εκπαίδευση ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα εκπαίδευσης στα δημόσια εκπαιδευτικά ιδρύματα. Στο πλαίσιο αυτό, πολλά κράτη κινήθηκαν προς την κατεύθυνση βελτιωτικών μεταρρυθμίσεων στον τομέα της διοίκησης, άλλα στον τομέα της διδακτικής διαδικασίας, ενώ μερικά εφάρμοσαν αλλαγές και στους δύο αυτούς τομείς. Η έννοια της «ποιότητας στην εκπαίδευση» είναι πολυπαραγοντική και συνδέεται με συστήματα εισροών/ εκροών και διαδικασίες όπως ο καθορισμός στόχων, η ανάληψη δράσης για την επίτευξή τους, η διαρκής ενδυνάμωση των εμπλεκομένων και η ανταπόκριση σε μελλοντικές καταστάσεις και ανάγκες (Cheng- Tam, 1997). Είναι, επομένως προφανές εξ' ορισμού, πως η εκπαιδευτική μεταρρύθμιση, προκειμένου να είναι επιτυχής, πρέπει να υιοθετήσει ένα ολιστικό μοντέλο που θα συμπεριλάβει όλες τις διαστάσεις και λειτουργίες του σχολείου.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στον χώρο της εκπαίδευσης είναι μία νέα φιλοσοφία και πρακτική διοίκησης με στόχο τη συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών μέσα από την υιοθέτηση ποιοτικών μεθόδων και την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με ορθολογικό τρόπο (Ζαβλανός, 2003). Τα τελευταία χρόνια τα στελέχη εκπαίδευσης έχουν αναγνωρίσει τις δυνατότητες και τα οφέλη της ΔΟΠ στη σχολική διοίκηση και γίνονται προσπάθειες μέσα από σεμινάρια και επιμορφώσεις για αλλαγή στάσεων και ευαισθητοποίηση του εκπαιδευτικού προσωπικού σε ζητήματα ποιότητας.

Στην Ελλάδα, οι δημόσιες εκπαιδευτικές υπηρεσίες παρουσιάζονται συνεχώς σε

κατάσταση κρίσης και κρίνονται αναποτελεσματικές από όλους του εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία (εκπαιδευτές και εκπαιδευόμενους), με τις εκάστοτε κυβερνήσεις να αδυνατούν να αναστρέψουν την εικόνα αυτή, πάρα τις μεταρρυθμίσεις που έχουν εφαρμοστεί όλα αυτά τα χρόνια (Καρατζιά -Σταυλιώτη & Λαμπρόπουλος, 2006). Η επίδοση και η αποτελεσματικότητα μιας σχολικής μονάδας εξαρτάται από πολλές συνιστώσες όπως είναι το πρόγραμμα σπουδών, το υλικό διδασκαλίας, το σχολικό κλίμα, οι σχέσεις με τις οικογένειες των εκπαιδευομένων, οι σχέσεις με την τοπική κοινωνία, η ιδιοσυγκρασία του ατόμου που έχει αναλάβει την εκπαιδευτική ηγεσία, καθώς και το στυλ διοίκησης που ακολουθεί. Τα ζητήματα αυτά απασχολούν όλο και περισσότερο την εκπαιδευτική κοινότητα σε διεθνές επίπεδο συζητήσεων περί σχολικής αποδοτικότητας (Κατσαρός, 2008).

Σκοπός της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι να διερευνήσει τον βαθμό εφαρμογής αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο σύγχρονο δημόσιο Δημοτικό Σχολείο. Πιο συγκεκριμένα, στόχος είναι η αποτύπωση της υπάρχουσας κατάστασης στην εκπαιδευτική διοίκηση ως προς την οργάνωση της σχολικής ζωής, τον σχεδιασμό και την εφαρμογή σχολικού προγράμματος, την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας, το σχολικό κλίμα και τη διδακτική διαδικασία.

Η εργασία χωρίζεται σε δύο κύρια μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει το θεωρητικό πλαίσιο πάνω στο οποίο στηρίχθηκε η έρευνα, δηλαδή τη βιβλιογραφική ανασκόπηση αναφορικά με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση και αποτελείται από τρία κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο συνίσταται τη εννοιολογική αποσαφήνιση των όρων «διοίκηση» και «ποιότητα» και παρουσιάζονται οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται το μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) μέσα από την παράθεση των βασικών αρχών του και των κύριων εκπροσώπων του. Τέλος, στο τρίτο κεφάλαιο του θεωρητικού πλαισίου αναλύεται η ένταξη και η εφαρμογή της ΔΟΠ στη σχολική πραγματικότητα. Αναλυτικότερα, παρουσιάζονται οι επεκτάσεις της φιλοσοφίας του Deming, βασικές πρακτικές της ΔΟΠ και πιθανοί περιορισμοί.

Το δεύτερο μέρος αποτελεί το ερευνητικό πλαίσιο της εργασίας και χωρίζεται, επίσης, σε τρία επιμέρους κεφάλαια. Στο τέταρτο κατά σειρά κεφάλαιο παρουσιάζεται η ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, όπου παρατίθενται ο στόχος και τα ερευνητικά ερωτήματα, η μέθοδος συλλογής των δεδομένων, το δείγμα, οι ερευνητικές υποθέσεις, το ερευνητικό εργαλείο, η εγκυρότητα του εργαλείου και η μέθοδος ανάλυσης των δεδομένων. Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, ενώ στο έκτο κεφάλαιο τα αποτελέσματα αυτά σχολιάζονται και διατυπώνονται οι περιορισμοί που συνάντησε η παρούσα ερευνητική εργασία.

ΜΕΡΟΣ Α: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διοίκηση και Ποιότητα

1.1 Η έννοια της διοίκησης

Καθώς οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις συνιστούν ζωτικό κομμάτι των σύγχρονων οικονομιών, ο τομέας της «Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων» αποτελεί τις τελευταίες δεκαετίες αντικείμενο μελέτης της οικονομικής επιστήμης. Ο ρητός εννοιολογικός προσδιορισμός του όρου «διοίκηση» συναντά δυσκολίες δεδομένου ότι πρόκειται για μία έννοια που εμπεριέχει ποικίλες όψεις του διοικητικού φαινομένου.

Με βάση τον Κουτούζη (1999), η διοίκηση αφορά στον συντονισμό του ανθρώπινου δυναμικού και των δραστηριοτήτων της επιχείρησης προκειμένου να πραγματοποιηθούν κοινώς καθορισμένοι στόχοι. Σε συμφωνία με την κλασική προσέγγιση του θεωρητικού Henri Fayol (1841- 1924), ο Schermerhorn (2010), υποστηρίζει πως η διοίκηση επιχειρήσεων, διεθνώς γνωστή ως management, περιλαμβάνει τέσσερις βασικές διαδικασίες: τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την ηγεσία και τον έλεγχο των χρησιμοποιούμενων πόρων. Σκοπός της διοίκησης είναι μέσω των διαδικασιών αυτών να επιτευχθούν οι στόχοι απόδοσης που έχει θέσει η εκάστοτε επιχείρηση/ οργανισμός. Επομένως, ο όρος «διοίκηση» αναφέρεται σε λειτουργίες που σχετίζονται με τη διαχείριση και τη ρουτίνα των οικονομικών οργανισμών (Νικολαΐδου, 2012). Παρά το πλήθος των ορισμών που συναντάμε στη διεθνή βιβλιογραφία, υπάρχουν ορισμένα κοινά σημεία που απαντώνται στις διοικητικές λειτουργίες κάθε οργανισμού. Κάθε επιχείρηση α) διαμορφώνει συγκεκριμένη οργανωτική δομή στην οποία κάθε μέλος αναλαμβάνει κάποιο καθορισμένο έργο και β) θέτει σαφείς και κατανοητούς στόχους και διαδικασίες ώστε να είναι δυνατή η εφαρμογή των λειτουργιών της (Σαΐτης 2005).

Από τα παραπάνω προκύπτει πως η διοίκηση απαιτεί την ανάληψη δράσης και την υλοποίηση ενεργειών με εφευρετικότητα και δημιουργικότητα. Συνιστά, λοιπόν, όπως προαναφέρθηκε, μια σειρά λειτουργιών που αλληλοεξαρτώνται και εκτελούνται διαρκώς σε μία επιχείρηση. Κατά τη θεωρία του Fayol (1949), διακρίνονται οι λειτουργίες του προγραμματισμού, της λήψης απόφασης, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου

(Bradie, 1967: 9-12, όπ. αναφ. σε Σαΐτη & Σαΐτη, 2011). Αναλυτικότερα οι λειτουργίες αυτές παρουσιάζονται ως εξής:

- Προγραμματισμός: Η λειτουργία του προγραμματισμού συνιστά την σκέψη πριν τη δράση και προηγείται από τις υπόλοιπες τέσσερις διοικητικές διαδικασίες. Ουσιαστικά, ο προγραμματισμός ταυτίζεται με τη λήψη αποφάσεων, καθώς σχετίζεται με την επιλογή μιας λύσης/ δράσης μεταξύ άλλων εναλλακτικών. Περιλαμβάνει τον καθορισμό στόχων και τη διαμόρφωση της πολιτικής του οργανισμού (Σαΐτης, 2005).
- Λήψη απόφασης: Η λήψη αποφάσεων συνδέεται με κάθε διοικητική λειτουργία καθώς κάθε ενέργεια είναι το αποτέλεσμα μιας απόφασης. Η διαδικασία αυτή διαχωρίζεται σε επιμέρους στάδια όπως, η οριοθέτηση του προβλήματος, η αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων, η επιλογή της καταλληλότερης λύσης, η υλοποίηση της απόφασης και η αξιολόγηση του αποτελέσματος (Μακρυδημήτρης, 1989).
- Οργάνωση: Η οργάνωση περιλαμβάνει τον συνδυαστικό συντονισμό του κανονισμού λειτουργίας, των δομών και των διαδικασιών ώστε να γίνεται ορθολογική χρήση των διαθέσιμων πόρων και να επιτυγχάνονται οι αντικειμενικοί στόχοι του οργανισμού. Αναπόσπαστα στοιχεία της οργάνωσης είναι:
 - Ο καταμερισμός του έργου σε επιμέρους ενέργειες και η σύνθεση επίσημης δομής ρόλων.
 - Η ομαδοποίηση των παραπάνω ενεργειών σε τομείς.
 - Η δημιουργία γραμμών εξουσίας αλλά και επικοινωνίας.
 - Η εύρεση στελεχών για τις θέσεις που δημιουργούνται.
 - Η ανάθεση εξουσίας στο υπεύθυνο στέλεχος κάθε τομέα/ τμήματος (Σαΐτης, 2005).
- Διεύθυνση: Το έργο της διεύθυνσης αφορά στη σωστή καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού κάθε επιχείρησης. Θεωρείται η πιο απαιτητική διοικητική λειτουργία, καθώς τα διευθύνονται στελέχη πρέπει να αντιμετωπίσουν την απρόβλεπτη ανθρώπινη συμπεριφορά. Στο πλαίσιο αυτό, η διεύθυνση πρέπει να ενθαρρύνει και να ενεργοποιεί τα μέλη της με σκοπό την επίτευξη των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων (Σαΐτης, 2005).

- Έλεγχος: Μέσω της λειτουργίας αυτής ελέγχεται η απόδοση κάθε μέλους του οργανισμού ως προς τον αρχικό προγραμματισμό και την πραγματοποίηση των στόχων. Ο έλεγχος βοηθά στην πρόληψη ανεπιθύμητων εκβάσεων και στον επαναπροσδιορισμό των στόχων. Οι λειτουργίες, λοιπόν, του προγραμματισμού και του ελέγχου είναι αλληλένδετες (Σαΐτης, 2005).

1.2 Η έννοια της ποιότητας

Η έννοια της ποιότητας έχει ζωτική σημασία για έναν οργανισμό καθώς αποτελεί τον πιο θεμελιώδη παράγοντα για την αποτελεσματικότητά του. Ως αποτέλεσμα, τα ζητήματα ποιότητας διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον κόσμο των επιχειρήσεων ήδη από τα μέσα του 20^{ου} αιώνα (Beckford, 2010). Οι Billich και Neto (2000), υποστηρίζουν πως η διασφάλιση ποιότητας είναι απαραίτητη ακόμη και στις απλούστερες ενέργειες μιας επιχείρησης (από τη διαμόρφωση πολιτικής ως και την παράδοση προϊόντων/ υπηρεσιών) ώστε να εξασφαλιστεί η μέγιστη ικανοποίηση των πελατών. Όπως επισημαίνει και ο Juran (1991), η σημαντικότερη όψη της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών είναι η ανταπόκριση στις προσδοκίες του πελάτη. Η έννοια, όμως, της ποιότητας παραμένει δύσκολο να οριστεί καθώς στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις και ορισμοί περί αριστείας (Lakhal, Pasin & Limam, 2006). Εξάλλου, η αντίληψη της ποιότητας παρουσιάζει έντονη υποκειμενικότητα και έτσι ο καθορισμός του τι κρίνεται ως ποιοτικό εξαρτάται από προσωπικά κριτήρια (Κατσαρός, 2008).

Αρχικά, μια πρώτη εννοιολογική προσέγγιση είναι η διάκριση της ποιότητας σε απόλυτη και σχετική. Σε απόλυτο βαθμό, η ποιότητα συνδέεται με έννοιες όπως η αριστεία, η ομορφιά, η τελειότητα και η διαχρονικότητα τις οποίες συναντάμε στα χαρακτηριστικά μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος (Σαΐτης, 1997, Ζαβλανός, 2003). Η σχετική ποιότητα αναφέρεται στον βαθμό που τα χαρακτηριστικά του προϊόντος/ υπηρεσίας συμφωνούν με καθορισμένες προδιαγραφές, όπως και με την ικανοποίηση των πελατών (Μπουραντάς, 2002).

Στην προσπάθεια να οριστεί με πιο σαφή και ρητό τρόπο η διάσταση της ποιότητας, διάφοροι μελετητές έχουν δώσει ένα πλήθος ορισμών. Ο Shewhart (1931), όρισε την ποιότητα ως έναν δείκτη του πόσο «καλό» είναι ένα προϊόν, υποστηρίζοντας πως η ποιότητα είναι παγκοσμίως αναγνωρίσιμη σε απόλυτο βαθμό. Ο Juran (1989), συνδέει την ποιότητα με την καταλληλότητα του προϊόντος προς χρήση. Σύμφωνα με τους Crosby (1979) και Oakland (2003), η έννοια της ποιότητας ταυτίζεται με την συμμόρφωση στις απαιτήσεις των πελατών. Στο ίδιο πλαίσιο, ο Deming (1986), διατύπωσε την άποψη πως η ποιότητα είναι ταυτόσημη

με την ικανοποίηση του πελάτη. Η ικανοποίηση αυτή μπορεί να αποτυπωθεί στη σχέση:

Ικανοποίηση = Τωρινή απόδοση – Αναμενόμενη απόδοση (Ζαβλανός, 2003).

Ο Dean (2003), διαχώρισε τους ορισμούς της ποιότητας ως προς τέσσερα κριτήρια: την αριστεία, την αξία, τη συμμόρφωση στα πρότυπα και την ικανοποίηση των πελατών. Το κριτήριο της ικανοποίησης των προσδοκιών των πελατών αποτελεί το βασικό στοιχείο σχεδόν όλων των ορισμών της ποιότητας που συναντάμε στη βιβλιογραφία και αποτελεί βασική αρχή και δείκτη ποιότητας (Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1993).

Η έννοια της ποιότητας είναι δύσκολο να οριστεί καθώς συνιστά αντίληψη κοινωνική αλλά και προσωπική (Harvey & Newton, 2004). Κατά επέκταση, τα κριτήρια με βάση τα οποία ένα προϊόν ή μία υπηρεσία κρίνεται ως ποιοτική ή όχι βασίζονται σε προσωπική κρίση και υποκειμενικές αξίες (Watty, 2003). Συμπερασματικά, όμως, καταλήγουμε πως η ποιότητα σχετίζεται με χαρακτηριστικά που ανταποκρίνονται σε συγκεκριμένες προδιαγραφές, συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις του πελάτη και ικανοποιούν τις προσδοκίες του (Weaver, 1995). Σήμερα, ένας από τους πιο διαδεδομένους ορισμούς της ποιότητας είναι αυτός του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης (International Standardization Organization - ISO), όπως διατυπώνεται στο πρότυπο ISO 8402 (1986): «η ποιότητα ορίζεται ως το σύνολο των ιδιοτήτων και των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που συμβάλουν στην ικανότητά του να πληρεί εκφρασμένες ή συνεπαγόμενες ανάγκες».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

2.1 Ορισμός Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι ένα καινοτόμο μοντέλο διαχείρισης επιχειρήσεων και οργανισμών με έμφαση στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητάς τους. Αφορά σε όλο το φάσμα λειτουργιών των οργανισμών, ενισχύει τη συμμετοχή όλων των μελών στη διαδικασία παραγωγής και δίνει βαρύτητα στην παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών (Δερβιτσιώτη, 1993). Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να είναι αποτελεσματικές πρέπει να ευαισθητοποιήσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους σε ζητήματα ποιότητας και διαμορφώσουν πολιτική και στρατηγική για την υλοποίηση κατάλληλων δράσεων (Zairi, 2002). Σύμφωνα με έναν προβληματισμό, ενδέχεται οι

επιχειρήσεις να συναντούν δυσκολία στην ευαισθητοποίηση του προσωπικού του αναφορικά με τη ΔΟΠ και στην κατανόηση της φιλοσοφίας του μοντέλου αυτού εξαιτίας του πλήθους ορισμών που απαντώνται στη βιβλιογραφία. Αποτέλεσμα της αυτής δυσκολίας είναι η αδυναμία σαφής αντίληψης των αρχών της ΔΟΠ και υιοθέτησης των διοικητικών της εφαρμογών (Andersson, Eriksson & Torstensson, 2006).

Διάφοροι μελετητές και συγγραφείς αντιλαμβάνονται τη ΔΟΠ με ξεχωριστό τρόπο. Από πολλούς θεωρείται μια διαδικασία διοίκησης, άλλοι υποστηρίζουν πως είναι μία ολοκληρωμένη προσέγγιση οργάνωσης, ενώ κάποιοι την αντιμετωπίζουν ως οργανωτική κουλτούρα. Με βάση τη συστημική πτυχή της οργάνωσης, η ΔΟΠ ορίζεται είτε ως ένα σύστημα διαχείρισης, είτε ως μία στρατηγική οργανωτικών δραστηριοτήτων. Τέλος, ορισμένοι κατανοούν τη ΔΟΠ ως μία φιλοσοφία διαχείρισης. Με βάση τις παραπάνω παραλλαγές, έχουν διατυπωθεί διαφορετικοί ορισμοί της ΔΟΠ:

- Η ΔΟΠ ως διαδικασίας διοίκησης: Η ΔΟΠ είναι μία διαδικασία διοίκησης που πραγματοποιείται συνεχώς και στοχεύει στην αύξηση της ποιότητας σε όλα τα επίπεδα δραστηριότητας εντός μίας επιχείρησης/ οργανισμού (Senthil, Devadasan, Selladurai & Baladhandayutham, 2001; Selladurai, 2002). Σύμφωνα με τους Parzinger και Nath (2000), η ΔΟΠ είναι μία διαδικασία διαχείρισης που επιδιώκει την καλλιέργεια κουλτούρας συνεχούς ποιοτικής βελτίωσης σε όλα τα επίπεδα δραστηριότητας, έτσι ώστε οι παροχές της επιχείρησης να συναντούν τις απαιτήσεις των πελατών.
- Η ΔΟΠ ως ολοκληρωμένη προσέγγιση οργάνωσης: Η ΔΟΠ ορίζεται ως μία ολοκληρωμένη προσέγγιση που υποστηρίζει την εμπλοκή των εργαζομένων σε όλες τις δραστηριότητες και χρησιμοποιεί τον ορθολογικό σχεδιασμό για να καταστεί ο οργανισμός ευέλικτος και ανταγωνιστικός (Oakland, 2003). Πρόκειται για μία προσέγγιση που αντιλαμβάνεται τους οργανισμούς ως ολοκληρωμένα σύνολα διαδικασιών που θα πρέπει να βελτιώνονται συνεχώς αξιοποιώντας το νοητικό δυναμικό του προσωπικού τους για να ανταποκρίνονται στους οργανωτικούς στόχους που έχουν θέσει (Hashmi 2007).
- Η ΔΟΠ ως οργανωτική κουλτούρα: Η ΔΟΠ είναι μία οργανωτική κουλτούρα η οποία επιδιώκει τη συνεχή ανοδική εξέλιξη των επιχειρήσεων με στόχο την ικανοποίηση των πελατών (Kanji & Wallace, 2000). Στο πλαίσιο αυτό, δημιουργείται μία κουλτούρα συνεργασίας και ανοιχτής επικοινωνίας όπου όλα τα μέλη –ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχουν- φέρουν ευθύνη για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων (Gherbal, Shibani, Saidani & Sagoo, 2012).
- Η ΔΟΠ ως σύστημα διαχείρισης: Η ΔΟΠ είναι ένα σύστημα διαχείρισης που

εξελίσσεται συνεχώς και στηρίζεται σε επιστημονικά εργαλεία και μεθόδους, καθώς και αξίες ώστε να αυξάνει την ικανοποίηση των πελατών, μειώνοντας, παράλληλα, τους χρησιμοποιούμενους πόρους (Hellsten & Klefsjo, 2000). Σύμφωνα με τον Talha (2004), η ΔΟΠ προτείνει τη διαρκή βελτίωση των οργανωτικών συστημάτων με στόχο την ανταπόκριση στις προσδοκίες των πελατών.

- Η ΔΟΠ ως στρατηγική οργανωτικών δραστηριοτήτων: Η ΔΟΠ είναι μία οργανωτική στρατηγική με μακροπρόθεσμο διοικητικό σχεδιασμό προκειμένου η επιχείρηση να καταστεί αποτελεσματική (Hietschold, Reinhardt & Gurtner, 2014). Ο Jones (1994), υποστηρίζει πως είναι μία στρατηγική βελτίωσης της αποδοτικότητας που απαιτεί τη διαρκή ανάπτυξη επιχειρηματικών πρακτικών, τη βελτίωση του προϊόντος και τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων στο ελάχιστο δυνατό κόστος.
- Η ΔΟΠ ως φιλοσοφίας διαχείρισης: Η ΔΟΠ θεωρείται μία φιλοσοφία διαχείρισης που έχει ως στόχο την ανταπόκριση και υπέρβαση των απαιτήσεων του πελάτη μέσω της συνεχούς βελτίωσης της αποδοτικότητας του οργανισμού σε επίπεδο διαδικασιών αλλά και προϊόντων/ υπηρεσιών (Bayazit, 2003). Η φιλοσοφία αυτή περιλαμβάνει ένα σύνολο πρακτικών που εστιάζουν στην ενίσχυση του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού, στη βελτίωση της συνεργασίας και της συμμετοχικότητας των εργαζομένων, στην αναδιαμόρφωση των λειτουργιών και στη συνεχή εκτίμηση των αποτελεσμάτων (Pun, 2002).

Στην ελληνική βιβλιογραφία, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ορίζεται ως η αμφίδρομη διαδικασία συνεργασίας όλων των μελών ενός οργανισμού προκειμένου να υλοποιηθούν οι επιχειρηματικές λειτουργίες και να παραχθούν υπηρεσίες και προϊόντα που ικανοποιούν ή ξεπερνούν τις προσδοκίες των πελατών (Ζαβλανός, 2003). Ομοίως, ο Κέφης (2005), ορίζει τη ΔΟΠ ως τη δέσμευση της επιχείρησης για καθολική συμμετοχή στις διαδικασίες και διαρκή βελτίωση των προϊόντων με στόχο την ικανοποίηση των υφιστάμενων αλλά και μελλοντικών αναγκών των πελατών.

Συμπερασματικά, οι διάφοροι ορισμοί και οι θεωρητικές προσεγγίσεις που έχουν διατυπωθεί για τη ΔΟΠ συμφωνούν πως η ποιότητα αποτελεί προϊόν της διαρκούς βελτίωσης και ανάπτυξης των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο εντός των οργανισμών. Ο Λογοθέτης (1993), συνοψίζει τα εξής θεωρητικά σημεία:

- Η ΔΟΠ θεωρείται ένας τρόπος σκέψης και δράσης για τη διαρκή ανάπτυξη του οργανισμού στο σύνολό του.
- Η ΔΟΠ ορίζεται ως μία διαρκής διαμορφωτική διαδικασία με επίκεντρο τη βελτίωση της ποιότητας των παροχών του οργανισμού και την αύξηση της ικανοποίησης των

πελατών.

- Η ΔΟΠ είναι ένα σύστημα βασισμένο σε μία ανθρωποκεντρική οπτική, το οποίο δίνει έμφαση στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών.

2.2 Βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Σύμφωνα με τα όσα διατυπώθηκαν στην προηγούμενη ενότητα, η Διοίκηση Ολική Ποιότητας είναι ένα σύγχρονο διοικητικό μοντέλο που παρουσιάζει σημαντικές αποκλίσεις από τον παραδοσιακό τρόπο διοίκησης που ακολουθούσαν οι επιχειρήσεις/ οργανισμοί ως προς τη νοοτροπία και τις αρχές που εφαρμόζει. Η παραδοσιακή διοίκηση δίνει έμφαση στην ποσότητα και όχι, ιδιαίτερα, στην ποιότητα (εστίαση στη μαζική παραγωγή), υποστηρίζει ένα αυστηρό ιεραρχικό σύστημα με ροή εντολών από επάνω προς τα κάτω, δεν ενθαρρύνει τη συλλογική λήψη αποφάσεων και την ελευθερία έκφρασης απόψεων και προβλέπει επαγγελματική εξειδίκευση και σαφή διαχωρισμό σε επιμέρους τμήματα. Στον αντίποδα, η ΔΟΠ προτείνει μία σειρά καινοτόμων διοικητικών πρακτικών όπως:

- Το ενδιαφέρον μετατοπίζεται από τη μαζική παραγωγή στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη (σύνδεση ποιότητας και ικανοποίηση πελατών).
- Η ιεραρχική δομή ακολουθεί τον σχηματισμό πυραμίδας όπου η ροή επικοινωνίας είναι από κάτω προς τα πάνω.
- Ακολουθείται οριζόντιο σύστημα εντός του οποίου όλα τα μέλη συνεργάζονται για την επίτευξη κοινών στόχων (ικανοποίηση καταναλωτών).
- Η λήψη αποφάσεων συνιστά συλλογική διαδικασία.
- Όλοι οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν ευθύνες και ρόλους εξουσίας.
- Θεωρείται απαραίτητη η ουσιαστική συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων/ τομέων.
- Τα μέλη των οργανισμών έχουν ευέλικτο αντικείμενο εργασίας και επιμορφώνονται/ εκπαιδεύονται πάνω σε διάφορους τομείς και αντικείμενο (Κέφης, 2005).

Προκειμένου ένας οργανισμός να εφαρμόσει πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, είναι απαραίτητο να υιοθετήσει στη φιλοσοφία του ένα σύνολο βασικών αρχών που αποτελούν οδηγό για τη διαμόρφωση ενός διοικητικού μοντέλου ολικής ποιότητας. Οι αρχές αυτές παρουσιάζονται αναλυτικά ως εξής:

- Διαμόρφωση οράματος: Η διαμόρφωση οράματος είναι στοιχείο ζωτικής σημασίας για κάθε οργανισμό καθώς δίνει την πορεία κατεύθυνσης όλων των δράσεων που θα

σχεδιάσει και θα υλοποιήσει ο οργανισμός. Το όραμα εκφράζει τις αξίες και τις επιδιώξεις και ορίζει τους αντικειμενικούς στόχους και τις ενέργειες.

- Ανάληψη ευθύνης και δέσμευση της ηγεσίας: Τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών οφείλουν να αναγνωρίζουν τη σημασία της θέσης ευθύνης που κατέχουν αναφορικά με την επιτυχία και την αποδοτικότητα του οργανισμού. Η εφαρμογή της ΔΟΠ προϋποθέτει αναδιάρθρωση της φιλοσοφίας και των πρακτικών και ανάληψη ευθύνης για τις επιλογές που πραγματοποιούνται.
- Βαρύτητα στην ικανοποίηση των πελατών: Όπως έχει προαναφερθεί, η ποιότητα των παροχών και η ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη είναι δύο στοιχεία αλληλένδετα. Η φιλοσοφία της ολικής ποιότητας απαιτεί συνεχή παρακολούθηση και εκτίμηση των αναγκών των καταναλωτών ώστε να προσδιορίζονται οι απαιτήσεις τους και να αξιολογείται ο βαθμός ικανοποίησής τους.
- Καθολική συμμετοχή/ εμπλοκή: Η διασφάλιση της ποιότητας απαιτεί τη συστηματική συμμετοχή όλων των εργαζομένων στις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Για να καταστεί αυτό εφικτό είναι απαραίτητη η αύξηση των ευκαιριών για επιστημονική/ επαγγελματική εξέλιξη και επιμόρφωση, η ψυχολογική ενθάρρυνση και η παροχή κινήτρων.
- Συνεχής βελτίωση της ποιότητας και φιλοσοφία μηδενικού σφάλματος: Ένα βασικό στοιχείο της ΔΟΠ είναι ο σχεδιασμός με βάση τον κύκλο P.D.C.A (Plan, Do, Check, Act). Η διαρκής βελτίωση των διαδικασιών, των πρακτικών και των παροχών είναι βασική επιδίωξη του μοντέλου της ΔΟΠ και αποτελεί κύριο στοιχείο του βραχυπρόθεσμου και μακροπρόθεσμου προγραμματισμού. Έτσι, η επιχείρηση που ακολουθεί τη φιλοσοφία της ΔΟΠ οφείλει να αναζητά καθημερινά πρακτικές βελτίωσης της ποιότητας και αποφυγής των σφαλμάτων σε όλα τα επίπεδα διαδικασιών (Σαϊτής, 1997; Ζαβλανός, 2003; Λογοθέτης, 2005; Κατσαρός, 2008).

2.3 Κύριοι εκπρόσωποι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Ο William Edwards Deming είναι ο πιο γνωστός θεμελιωτής της ΔΟΠ καθώς η θεωρία και οι αρχές που πρότεινε αποτέλεσαν τον ακρογωνιαίο λίθο της φιλοσοφίας της ποιότητας. Μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, η ιαπωνική κυβέρνηση προσκάλεσε τον Deming στη χώρα με σκοπό να συμβάλει στην ανάπτυξη της εγχώριας βιομηχανίας αυξάνοντας την παραγωγικότητά της και την ποιότητα των προϊόντων της. Το 1950 η Ιαπωνία καθιέρωσε προς τιμήν του ετήσιο βραβείο με το όνομά του. Αργότερα, το 1980, ο Deming γίνεται

γνωστός και στις ΗΠΑ, όπου οι επιχειρήσεις αρχίζουν, σταδιακά, να υιοθετούν τις ιδέες του. Τέλος, γίνεται ευρέως αποδεκτός και στον ευρωπαϊκό χώρο το 1992 με την καθιέρωση του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (Λογοθέτης, 1993). Ο Deming έδειξε τον δρόμο για έναν νέο τρόπο διοίκησης, έναντι του παραδοσιακού, προτείνοντας 14 βασικές αρχές οι οποίες έχουν γίνει γνωστές ως «τα 14 σημεία της θεωρίας του Deming»:

1. Δημιουργία συνθηκών σταθερότητας και συνέπειας ως προς τον σκοπό.
2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας από την ηγεσία.
3. Ανεξαρτητοποίηση από την απλή επιθεώρηση του έτοιμου προϊόντος και ενσωμάτωση της ποιότητας στην παραγωγή.
4. Παύση επιλογής προμηθευτών με μοναδικό κριτήριο την τιμή.
5. Συνεχής βελτίωση της παραγωγής και των υπηρεσιών.
6. Καθιέρωση της εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης του προσωπικού.
7. Ανάπτυξη αποτελεσματικής ηγεσίας.
8. Εξάλειψη του φόβου και παρότρυνση για αμφίδρομη επικοινωνία.
9. Κατάργηση διατμηματικών στεγανών
10. Κατάργηση συνθημάτων στον εργασιακό χώρο και θέσπιση ρεαλιστικών στόχων.
11. Κατάργηση των αυθαίρετων αριθμητικών ποσοστόσεων.
12. Κατάργηση πρακτικών που εμποδίζουν το αίσθημα υπερηφάνειας των εργαζομένων για την εργασία τους.
13. Εισαγωγή προγράμματος συνεχούς εκπαίδευσης.
14. Δέσμευση της ηγεσίας για συνεχή βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας (Λογοθέτη 1993, Deming, 2002).

Ένα ακόμη πολύ σημαντικό στοιχείο της θεωρίας του Deming είναι ο «κύκλος P.D.C.A.» ή αλλιώς «κύκλος του Deming» ο οποίος απεικονίζει τη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών και περιλαμβάνει τέσσερα βασικά στάδια που ακολουθούν συγκεκριμένη σειρά και επαναλαμβάνονται διαρκώς:

1. Σχεδίασε (Plan): Σχεδιασμός ή ανασχεδιασμός της δραστηριότητας.
2. Πράξε (Do): Εκτέλεση της δραστηριότητας.
3. Έλεγε (Check): Έλεγχος της δραστηριότητας και αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της.
4. Δράσε (Act): Ενέργεια με βάση τα αποτελέσματα της ανατροφοδότησης. Υιοθέτηση της δραστηριότητας ή πραγματοποίηση αλλαγών για τη βελτίωσή της (Deming, 1993).

Ο Joseph Juran είναι ένας ακόμη πολύ γνωστός εκπρόσωπος της ΔΟΠ ο οποίος

άσκησε, επίσης, σημαντική επιρροή στην παραγωγικότητα της ιαπωνικής οικονομίας (Λογοθέτης, 1993). Ο Juran (1981), υποστηρίζει πως η ποιότητα δεν προκύπτει τυχαία, αλλά είναι απόρροια κατάλληλου σχεδιασμού. Στο συγγραφικό του έργο διατυπώνει την «Τριλογία της Ποιότητας» που αποτελεί ένα πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας με τρία στάδια:

1. Προγραμματισμός της ποιότητας: Περιλαμβάνει την αναγνώριση των πελατών καθώς και των αναγκών/ προσδοκιών του και τον προγραμματισμό για την παραγωγή ενός προϊόντος που θα τις ικανοποιεί απόλυτα.
2. Έλεγχος της ποιότητας: Περιλαμβάνει την αξιολόγηση των ποιοτικών στόχων μέσω της σύγκρισης των αρχικών προτύπων και του τελικού προϊόντος.
3. Βελτίωση της ποιότητας: Περιλαμβάνει διαδικασίες βελτίωσης της παραγωγής και προσθηκών ώστε να υπάρξει υπέρβαση της υφιστάμενης απόδοσης (Λογοθέτης, 1993).

Ο Phillip Crosby είναι, επίσης, ένας από τους σημαντικότερους θεμελιωτές της ΔΟΠ καθώς εισηγήε τη λεγόμενη θεωρία των «μηδέν λαθών» και του «κάνε το σωστά με την πρώτη φορά» (Δερβιτσιώτης, 2001). Ο Crosby εκφράζει τέσσερα αξιώματα σχετικά με τη διοίκηση της ποιότητας:

1. Η ποιότητα ισοδυναμεί με συμμόρφωση σε καθορισμένες προδιαγραφές.
2. Η ποιότητα είναι αποτέλεσμα πρόληψης και όχι εκ των υστέρων διαπίστωσης του σφάλματος.
3. Τα μηδενικά λάθη αποτελούν το πρότυπο απόδοσης.
4. Η ποιότητα δεν μπορεί να μετρηθεί με ποσοτικούς δείκτες αλλά με το κόστος της αστοχίας (James, 1998).

Σημαντικό έργο του είναι το Πρόγραμμα Βελτίωσης της Ποιότητας Crosby που περιλαμβάνει 14 βήματα:

1. Δέσμευση της διοίκησης
2. Δημιουργία ομάδων βελτίωσης της ποιότητας
3. Μέτρηση ποιότητας
4. Κόστος ποιότητας
5. Συνείδηση ποιότητας
6. Διορθωτική δράση
7. Σχεδιασμός για μηδενικά σφάλματα
8. Εκπαίδευση και κατάρτιση εργαζομένων
9. Ημέρα μηδενικών ελαττωμάτων
10. Θέσπιση στόχων

11. Άρση των αιτιών των σφαλμάτων
12. Αναγνώριση της προόδου
13. Καθιέρωση συμβουλίων ποιότητας
14. Όλα τα βήματα ξανά από την αρχή (συνέχιση της βελτίωσης) (James, 1998).

Ο Armand Feigenbaum εξέφρασε τις θεωρίες της «Ποιότητας από την πηγή» και του «Ελέγχου της Ολικής Ποιότητας». Σημείο ενδιαφέροντός του είναι η ηγεσία της ποιότητας, η οποία οφείλει να κινητοποιεί το προσωπικό αλλά και η οργανωσιακή δέσμευση, δηλαδή, η ευθύνη όλων των μελών σε κάθε επίπεδο δραστηριότητας. Παράλληλα, προτείνει την ολιστική θεώρηση των επιχειρησιακών ενεργειών (Λογοθέτης, 1993).

Ο Kaoru Ishikawa είναι πρωτεργάτης των «Κύκλων Ποιότητας» και παρουσίασε μία σειρά τεχνικών και εργαλείων συλλογής/ παρουσιάσης δεδομένων και επίλυσης προβλημάτων ποιότητας. Ένα από αυτά είναι τα «Διαγράμματα αιτίου- αποτελέσματος» (γνωστό και ως «Ψαροκόκαλο»). Κατέταξε τα στατιστικά εργαλεία σε τρία επίπεδα ελέγχου, ανάλογα με τις γνώσεις που απαιτούνται για την εφαρμογή τους (Λογοθέτης, 1993).

Ο Genichi Taguchi έδωσε βαρύτητα στη μηχανική προσέγγιση της ποιότητας προτείνοντας τρία επίπεδα:

1. Σχεδιασμός συστήματος: Περιλαμβάνει τον λειτουργικό σχεδιασμό ο οποίος βασίζεται στην τεχνολογία.
2. Παραμετρικός σχεδιασμός: Ο σχεδιασμός που πραγματοποιείται ώστε να μειωθεί το κόστος και να αυξηθεί η απόδοση.
3. Σχεδιασμός ανοχής: Περιλαμβάνει τον έλεγχο των αιτιών των μεταβολών ώστε αυτές να ελαττωθούν (Λογοθέτης, 1993).

Τέλος, ο John Oakland, πρότεινε ένα μοντέλο διοίκησης της ποιότητας το οποίο μπορεί να συνοψιστεί σε πέντε βήματα:

1. Προσδιορισμός των σχέσεων προμηθευτή και πελάτη.
2. Δημιουργία συστήματος ελέγχου των διαδικασιών.
3. Αλλαγή της υπάρχουσας κουλτούρας.
4. Βελτίωση της επικοινωνίας σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.
5. Αφοσίωση στην ποιότητα (Λογοθέτης, 1993).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση

3.1 Η ένταξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση

Οι ραγδαίες τεχνολογικές και οικονομικές μεταβολές που διαδραματίζονται στις σύγχρονες κοινωνίες έχουν δημιουργήσει πρόσθετες ανάγκες για ουσιαστική μεταρύθμιση στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς στον τομέα της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών. Το κλίμα αυτό έχει επηρεάσει, φυσικά, και τις υπηρεσίες εκπαίδευσης, οι οποίες καλούνται τα τελευταία χρόνια να αντιμετωπίσουν και να αφομοιώσουν τις προκλήσεις της εισαγωγής των τεχνολογιών της πληροφορίας και των επικοινωνιών (ΤΠΕ) στη σχολική πραγματικότητα.

Η ΔΟΠ είναι μία σύγχρονη φιλοσοφία διαχείρισης η οποία επεκτάθηκε, από τον βιομηχανικό χώρο, στον χώρο της εκπαίδευσης καθώς οι σχολικές μονάδες αποτελούν, επίσης, οργανισμούς που διαχειρίζονται ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους. Η ποιότητα των εκπαιδευτικών υπηρεσιών εξαρτάται από την ύπαρξη στοιχείων όπως αποτελεσματική διοίκηση και θετικό κλίμα εμπιστοσύνης, επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία (εκπαιδευτικούς- εκπαιδευόμενους- γονείς) (Sallis, 2014). Η έννοια της διοίκησης της ποιότητας στην εκπαίδευση περιλαμβάνει αρχές που θέτουν ως προτεραιότητα τη διαρκή βελτίωση της σχολικής μονάδας και των υπηρεσιών της, μέσω της υιοθέτησης ποιοτικών μεθόδων και της αποδοτικής αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού. Η προσέγγιση αυτή προϋποθέτει δέσμευση της ηγεσίας για συνεχή βελτίωση, αξιοποίηση της επιστημονικής γνώσης στην εφαρμογή ποιοτικών εργαλείων, προσαρμογή των χρησιμοποιούμενων μεθόδων στις ανάγκες των εμπλεκόμενων και καθολική συμμετοχή (Καρατζιά – Σταυλιώτη & Λαμπρόπουλος, 2006).

Σύμφωνα με τον Venkatraman (2007), προτείνονται έξι ποιοτικές παράμετροι, ώστε η μεταφορά της ΔΟΠ από τη βιομηχανία στην εκπαίδευση να στεφθεί από επιτυχία: καινοτομία και συνεχής βελτίωση, ηγεσία, εμπλοκή όλων των συμμετεχόντων, ανταπόκριση στις προσδοκίες των πελατών και αλληλεπίδραση με την τοπική κοινότητα/ εξωτερικό περιβάλλον. Παράλληλα, τονίζεται η σημασία της συνεχούς αξιολόγησης κατά την εφαρμογή αυτών των συνιστώσων. Η θέση αυτή εστιάζει στις διαδικασίες της διδασκαλίας και της μάθησης, πτυχή των οποίων αποτελεί και η διοικητική διαδικασία (Sahney, Banwet & Karunes, 2004). Η Πετρίδου (2002) διαχωρίζει τέσσερα επιμέρους στάδια για την επιτυχή ένταξη της ΔΟΠ στις σχολικές μονάδες:

1. Όραμα και αποστολή ποιότητας: Η έννοια του οράματος ξεπερνά την απλή παρουσίαση των στόχων και των δράσεων. Πολύ παραπάνω αφορά σε δέσμευση για την επίτευξη των στόχων, καθολική προσπάθεια και εμβάθυνση σε διαδικασίες που οδηγούν σε βελτίωση της ποιότητας.
2. Αναγνώριση των προσδοκιών/ αναγκών των εξυπηρετούμενων: Οι ανάγκες και οι απαιτήσεις των εξυπηρετούμενων πρέπει να είναι γνωστές και κατανοητές σε όλα τα μέλη που εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία ώστε οι στόχοι να αντιστοιχούν με τις προσδοκίες τους και οι δράσεις που εφαρμόζονται να τις ικανοποιούν.
3. Καθορισμός στόχων και επιλογή δράσεων: Στο στάδιο αυτό, καθορίζονται οι αντικειμενικοί στόχοι και επιλέγονται οι διαδικασίες και οι δράσεις που θα υλοποιηθούν για την επίτευξή τους έναντι άλλων εναλλακτικών. Η τελική επιλογή πρέπει να συμφωνεί με τη φιλοσοφία της ΔΟΠ και να είναι η αποδοτικότερη.
4. Αξιολόγηση διαδικασιών και αποτελεσμάτων: Στόχος της αξιολόγηση είναι η παροχή ανατροφοδότησης σχετικά με την πορεία των δράσεων που εφαρμόστηκαν και την καταλληλότητά τους σε σχέση με τους στόχους έτσι ώστε να ενισχυθεί η υλοποίηση της ΔΟΠ. Αν και η αξιολόγηση αναφέρεται ως τελική διαδικασία, στην πραγματικότητα είναι μία λειτουργία που πρέπει να πραγματοποιείται σε όλα τα στάδια εφαρμογής της ΔΟΠ.

Στην ελληνική σχολική πραγματικότητα, η Δαλάκα (2011) διαπίστωσε πως οι εκπαιδευτικοί έχουν καθαρά εκτελεστικό ρόλο και η διοίκηση χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτισμό, καθώς οι αποφάσεις μεταφέρονται από την κεντρική διοίκηση του Υπουργείου στις κατά τόπους διευθύνσεις εκπαίδευσης και από εκεί στις σχολικές μονάδες όπου τα βάρος της εξουσιαστικής ευθύνης συγκεντρώνεται στο πρόσωπο του διευθυντή. Σε έρευνα της Οικονόμου (2010), παρατηρήθηκε πως η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού και διοικητικού έργου, μία θεμελιώσης αρχή της ΔΟΠ, αποτελεί πρακτική που αντιμετωπίζεται με καχυποψία και αρνητισμό από την πλειονότητα των εκπαιδευτικών και γίνεται αντιληπτή ως μέσο ελέγχου και χειραγώγησής τους. Στον αντίποδα, οι Κιουλάνης, Χαρπαντίδου και Τραχανοπούλου (2011) παρουσίασαν μία σειρά από καινοτόμες πρακτικές και προγράμματα που υλοποιήθηκαν σε σχολικές μονάδες στην προσπάθεια εφαρμογής αρχών της ΔΟΠ.

Από τα ευρήματα των παραπάνω ερευνών παρατηρείται πως τα τελευταία χρόνια, παρά τον συγκεντρωτικό χαρακτήρα του ελληνικού δημόσιου σχολείου, γίνεται προσπάθεια για μεταρρύθμιση και αναπροσαρμογή ώστε οι σχολικές μονάδες να αυξήσουν την ευελιξία τους και να αποκεντρώσουν ορισμένες διαδικασίες. Ωστόσο, γίνεται επίσης αντιληπτό πως απαιτούνται συστηματικότερες και εντατικότερες ενέργειες ώστε η αλλαγή αυτή να καταστεί

αποτελεσματική.

3.2 Εφαρμογές της φιλοσοφίας του Deming στην εκπαίδευση

Κατά τα πρώτα χρόνια υιοθέτησης της ΔΟΠ στην εκπαίδευση, η φιλοσοφία του Deming, εφαρμόστηκε μόνο στον τομέα της διοίκησης. Αργότερα, προτάθηκε πως η εφαρμογή της είναι δυνατή και στον χώρο της σχολικής τάξης αναφορικά με τη διαδικασία της διδασκαλίας και της μάθησης. Η κουλτούρα της ποιότητας στην εκπαίδευση αναπτύχθηκε γύρω από τα 14 σημεία της θεωρίας του Deming, τα οποία έχουν διαμορφωθεί, ειδικά, από τον Josheph Fields (1993), για τις ανάγκες των εκπαιδευτικών οργανισμών και αποτελούν τον οδηγό για τα διευθυντικά στελέχη εκπαίδευσης σε ζητήματα διαχείρισης της ποιότητας:

1. Συνέχεια και συνέπεια στην προσπάθεια βελτίωσης της διδασκαλίας και των μαθητών με σκοπό οι απόφοιτοι να είναι ανταγωνιστικοί στη διεθνή αγορά: Το σχολείο οφείλει να φροντίζει σε καθημερινό επίπεδο για τη βελτίωση της εκπαίδευσης που παρέχει ώστε να αξιοποιεί στο μέγιστο τις δυνατότητες των μαθητών με βάση τις ανάγκες τους και να τους δίνει τα απαραίτητα εφόδια για τις απαιτήσεις της αγοράς (Lunenburg, 2010).
2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση: Η διεύθυνση του σχολείου είναι εκείνη που οφείλει πρώτη να υιοθετήσει και να υποστηρίξει τη νέα προσέγγιση διοίκησης της ποιότητας ενδυναμώνοντας τη σχέση εκπαιδευτικού και μαθητή, με στόχο τη βελτίωση της μάθησης (Stumpf & Nevins, 1999).
3. Ένταξη της ποιότητας από την αρχή και περιορισμός της χρήσης των tests για την επίτευξη της ποιότητας: Η αξιολόγηση δίνει πληροφορίες που μπορούν να βελτιώσουν την εκπαιδευτική διαδικασία. Επομένως, πρέπει να περιοριστεί η τελική αξιολόγηση με την μορφή διαγωνισμάτων και να ενισχυθεί η ποιοτική αξιολόγηση από την αρχή της διαδικασίας και σε όλα τα στάδια μάθησης (Σαΐτης, 2005).
4. Δημιουργία μακροχρόνιας σχέσης εμπιστοσύνης: Σύμφωνα με την Ψυχογιού (2001), δεν μπορεί να υπάρξει ποιότητα χωρίς εμπιστοσύνη καθώς οι δύο έννοιες είναι αλληλένδετες. Κύριος στόχος, λοιπόν, πρέπει να είναι η ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ του προσωπικού εντός του σχολείου, αλλά και του σχολείου με την τοπική κοινότητα. Οι συνεργατικές σχέσεις βοηθούν τους μαθητές να ελαττώσουν τη μαθησιακή αποτυχία και να αναπτύξουν τις ανάλογες κοινωνικές δεξιότητες (Lunenburg, 2010).
5. Διαρκής εξέλιξη των δραστηριοτήτων της τάξης με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας

του έργου του εκπαιδευτικού και του μαθητή: Η διεύθυνση του σχολείου πρέπει να κινητοποιήσει το προσωπικό στο σύνολό του για συνεχή επιδίωξη της ποιότητας σε όλα τα στάδια και σε όλο το φάσμα διαδικασιών με σκοπό την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών εκπαίδευσης και την ανάπτυξη των μαθητών. Κρίνεται απαραίτητη η υιοθέτηση των στάσεων αυτών από όλο το προσωπικό της σχολικής μονάδας (Lunenburg, 2010).

6. Καθιέρωση της εκπαίδευσης των εργαζομένων: Η σχολική διοίκηση οφείλει να αναπτύσσει και να προάγει κατάλληλα επιμορφωτικά και εκπαιδευτικά προγράμματα για να διασφαλίζει την επιστημονική κατάρτιση των εκπαιδευτικών αλλά και τη συνεχή τους εξέλιξη. Μέσω της εκπαίδευσης, οι εκπαιδευτικοί πρέπει να είναι σε θέση να καθορίζουν σαφείς στόχους, να σχεδιάζουν και να υλοποιούν αποτελεσματικές διδακτικές δραστηριότητες και να ασκούν αξιολόγηση ως προς την ποιότητα του έργου τους (Fields, 1993).
7. Αποτελεσματική ηγεσία: Η αποτελεσματική ηγεσία αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να εμπνέει, να μεταδίδει το όραμά του, να συνεργάζεται με τα μέλη του προσωπικού, να επικοινωνεί ανοιχτά και να κινητοποιεί ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι και το όραμά του. Παράλληλα, ο αποτελεσματικός ηγέτης μπορεί να εντοπίζει προβλήματα στην επικοινωνία ή την παραγωγικότητα και αναλαμβάνει δράση για την εξάλειψή τους. Στο σχολείο, ο αποτελεσματικός εκπαιδευτικός εντοπίζει προβλήματα και προσαρμόζει τη διδασκαλία του έτσι ώστε να τα υπερβεί (Lunenburg, 2010).
8. Άρση του φόβου: Κατά την εφαρμογή της ΔΟΠ πρέπει να δίνεται βαρύτητα στη διδασκαλία και τη μάθηση και όχι στον καταλογισμό ευθυνών. Η σχολική διεύθυνση οφείλει να καλλιεργήσει συνθήκες εργασίας στις οποίες τα άτομα θα νιώθουν ασφαλή και ελεύθερα να εκφραστούν. Το αίσθημα φόβου, καταστρέφει την αποδοτικότητα και δημιουργεί αντίσταση στην αλλαγή (Lunenburg, 2010).
9. Άρση των επικοινωνιακών εμποδίων μεταξύ των τμημάτων: Τα επιμέρους τμήματα και οι εμπλεκόμενοι πρέπει να συνεργάζονται και να επικοινωνούν ανοιχτά με αμφίδρομη ροή πληροφοριών, ως συνέταιροι, προκειμένου να υπάρξουν περισσότερες δυνατότητες μάθησης και ανάπτυξης (Sallis, 2014).
10. Κατάρτιση των συνθημάτων και των ποσοτικών στόχων που ζητούν διαρκώς νέα επίπεδα απόδοσης των μαθητών: Ο Deming (1993), υποστηρίζει πως η στοχοθεσία της εκπαίδευσης πρέπει να διαμορφώνεται από τα ίδια τα άτομα και να έχει κατεύθυνση από κάτω προς τα πάνω. Έργο των εκπαιδευτικών πρέπει να είναι η καθοδήγηση των μαθητών προς την μέγιστη δυνατή αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους και τη χρήση της

κρίσης τους. Έτσι, οι μαθητές κάνουν προσπάθεια να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους.

11. Κατάργηση ποσοτικών στόχων και προτύπων εργασίας: Η εστίαση στην ποσοτική αξιολόγηση μέσω διαγωνισμάτων, τεστ και αριθμητικής βαθμολογίας δεν είναι αντιπροσωπευτική της επίδοσης και της προόδου των μαθητών. Οι εκπαιδευτικοί οφείλουν να προτιμούν, αντιθέτως, την περιγραφική αξιολόγηση και να δίνουν έμφαση στην ποιότητα μάθησης και όχι στην ποσότητα (Ζαβλανός, 2003).
12. Επιβράβευση για συνεχή βελτίωση: Το σχολείο πρέπει να προσπαθεί να εξαλείφει τις πρακτικές που εμποδίζουν τα άτομα να νιώθουν περήφανα για το έργο και την πρόδοό τους. Έτσι, πρέπει να παρέχεται επιβράβευση και ενθάρρυνση στους μαθητές παράλληλα με την άρση των παραγόντων που δεν συνιστούν κίνητρο (Lunenburg, 2010).
13. Ενίσχυση της συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης: Είναι σημαντικό, τόσο το διοικητικό, όσο και το εκπαιδευτικό προσωπικό, να εκπαιδεύονται και να βελτιώνονται διαρκώς σε ζητήματα σχετικά με τη διοίκηση, τη συνεργασία, την δυναμική των ομάδων και τη λήψη αποφάσεων. Εξάλλου, τα σχολεία έχουν ανάγκη από άτομα καινοτόμα, δημιουργικά, με θέληση για συνεχή ανάπτυξη (Lunenburg, 2010).
14. Συλλογική ευθύνη και συμμετοχή στην υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας: Όλοι οι εμπλεκόμενοι στην εκπαιδευτική διαδικασία (διευθυντές, εκπαιδευτικοί, μαθητές και γονείς) πρέπει να υιοθετήσουν τις αρχές και τις πρακτικές που προτείνει η προσέγγιση της ΔΟΠ προκειμένου το μοντέλο αυτό να εφαρμοστεί με επιτυχία. Η εφαρμογή και των 14 σημείων της φιλοσοφίας του Deming εξασφαλίζει τη διαρκή βελτίωση των εκπαιδευτικών διαδικασιών με απαραίτητη προϋπόθεση την καθολική αποδοχή και συμμετοχή (Deming, 1988).

3.3 Πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση

Η επιτυχημένη εφαρμογή της ΔΟΠ έχει ως σημείο εκκίνησης ένα οργανωτικό περιβάλλον που ενισχύει την ποιότητα, την πλήρη κατανόηση των αρχών της ποιότητας και την συλλογική συμμετοχή των εμπλεκόμενων στο σύνολο των ενεργειών για την επίτευξη της ποιότητας. Επιπλέον, αν και η κερδοφορία δεν αποτελεί στόχο των δημόσιων δομών, η ορθολογική χρήση των οικονομικών πόρων μπορεί να συμβάλει ακόμη περισσότερο στην ποιότητα των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών (Heizer & Render, 2008).

Προτείνεται, λοιπόν, ένα σύνολο πρακτικών με προσανατολισμό τις βασικές αρχές της

ΔΟΠ, έτσι ώστε οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί (δημόσιοι και μη) να είναι ικανοί να εφαρμόσουν επιτυχώς το διοικητικό αυτό μοντέλο (Πετρίδου, 2002; Θεοδώρου, 2010):

- Στρατηγικός σχεδιασμός για ένα κοινό όραμα: Η διεύθυνση του σχολείου πρέπει να καθορίζει ένα σαφές όραμα και πολιτική, τα οποία θα γίνονται κοινώς αποδεκτά, σχετικά με τους στόχους της εν λόγω μονάδας για τις εκπαιδευτικές υπηρεσίες που θα παρέχει. Παράλληλα, πρέπει να αναπτυχθεί ένα σχέδιο δράσης που θα λειτουργήσει ως μέσο υλοποίησης του οράματος και το οποίο θα αξιολογείται σε κάθε στάδιο εφαρμογής του έτσι ώστε να παρέχεται η απαραίτητη ανατροφοδότηση. Ορισμένες από τις δράσεις που μπορούν να αναπτυχθούν στο πλαίσιο αυτό είναι ο σχεδιασμός του σχολικού προγράμματος, ο πρώιμος προγραμματισμός των ετήσιων σχολικών δραστηριοτήτων (π.χ. γιορτές, εκδρομές), η διαμόρφωση ομάδων αξιολόγησης των σχολικών δραστηριοτήτων, η τήρηση αρχείου/ ημερολογίου σχολικής ζωής και ο ορισμός τακτικών συναντήσεων για την επίλυση προβλημάτων και την παροχή ανατροφοδότησης για την πορεία των σχολικών ενεργειών. Τόσο το όραμα, όσο και το αναπτυξιακό σχέδιο οφείλουν να είναι προϊόντα συλλογικής απόφασης.
- Ανάδειξη του συστημικού χαρακτήρα του σχολείου: Το σχολείο αποτελεί μία κοινωνική οργάνωση που ουσιαστικά συνιστά ένα ανοιχτό σύστημα καθώς λειτουργεί στο πλαίσιο ενός ευρύτερου κοινωνικού περιβάλλοντος με αμφίδρομη ροή επηρροής. Σχολείο και κοινωνία βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση, με το σχολείο να δέχεται εισροές (εκπαιδευτικοί, μαθητές, υλικοτεχνικός εξοπλισμός) τις οποίες μετασχηματίζει και αποδίδει στην κοινωνία ως εκροές (απόφοιτοι/ μελλοντικό ανθρώπινο κεφάλαιο). Είναι, λοιπόν, απαραίτητη η ανάληψη δράσης με προσανατολισμό το «άνοιγμα στην κοινωνία», όπου το σχολείο θα δρα ως αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής στην τοπική κοινότητα και θα συμμετέχει στις δραστηριότητές της (Σαΐτης, 2005).
- Προσανατολισμός στις ανάγκες των πελατών και της κοινωνίας: Το σχολείο οφείλει να προετοιμάζει τους μελλοντικούς αποφοίτους του για τις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας προκειμένου να θεωρείται αποτελεσματικό και ανταγωνιστικό. Έτσι, κατά την επιλογή των εκπαιδευτικών στόχων, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στοιχεία όπως οι κοινωνικο-οικονομικές μεταβολές ώστε η εκπαίδευση να είναι συνεπής ως προς τα κοινωνικά τεκταινόμενα και να συναντά τις προσδοκίες των πελατών της (μαθητές και γονείς). Επιπλέον, οφείλει να εστιάζει στις προσωπικές ανάγκες των πελατών αυτών καλλιεργώντας συνθήκες αμφίδρομης και ανοιχτής ροής επικοινωνίας όπου θα ανταλλάσσονται πληροφορίες για τις απόψεις/επιθυμίες των μαθητών και την πορεία της προόδου τους (Φασούλης, 2001).

- Καθολική συμμετοχή των εμπλεκομένων στην εκπαιδευτική διαδικασία και καλλιέργεια θετικού σχολικού κλίματος: Βασική προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ είναι η συμμετοχή όλων των ανθρώπινων πόρων στην προσπάθεια για την βελτίωση της ποιότητας και η θεώρηση της ποιότητας ως αναπόσπαστο στοιχείου της κουλτούρας του σχολείου. Για να καταστεί αυτό εφικτό, κρίνεται αναγκαία η δημιουργία θετικού σχολικού κλίματος όπου όλοι οι εμπλεκόμενοι (διευθυντές, εκπαιδευτικοί, γονείς και μαθητές) θα νιώθουν ασφάλεια και αμοιβαία εμπιστοσύνη. Η καλλιέργεια σχέσεων εμπιστοσύνης, συνεργασίας, επικοινωνίας και σεβασμού προς όλες τις κατευθύνσεις μπορεί να επιτευχθεί μέσω της διαμόρφωσης συνθηκών τακτικού και ανοιχτού διαλόγου (π.χ. σύλλογοι διδασκόντων, ενημερωτικές συναντήσεις με γονείς ή τον σύλλογ γονέων και κηδεμόνων). Σημαντικό είναι να δίνεται βαρύτητα στις απόψεις όλων των πλευρών σχετικά με τις διάφορες λειτουργίες της σχολικής ζωής (Πετρίδου, 2002; Θεοδώρου, 2010).
- Συνεχής βελτίωση των υπηρεσιών: Ο Crosby (1984), υποστηρίζει πως η συνεχής προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας των παροχών οδηγεί, τελικά, στην συνεχή αναβάθμιση του αποτελέσματος. Κριτήριο της ποιότητας πρέπει να είναι οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών. Έτσι, ο προγραμματισμός των δράσεων της σχολικής ζωής πρέπει να προσανατολίζεται στην ικανοποίηση των αναγκών αυτών και να εστιάζει στην πρόληψη των προβλημάτων κι όχι στη διόρθωσή τους (Πετρίδου, 2002).
- Συνεχής βελτίωση των διαδικασιών διαχείρισης: Στην προσπάθεια συνεχούς αναβάθμισης της ποιότητας, πρωτεύοντα ρόλο έχει η διεύθυνση του σχολείου. Η σχολική ηγεσία οφείλει να αντιληφθεί τη βαρύτητα της θέσης της και των ευθυνών που επωμίζεται. Πολύ παραπάνω, οφείλει να κινητοποιεί και να εμπνέει με το παράδειγμά της το υπόλοιπο προσωπικό για διαρκή επιδίωξη της ποιότητας και να αναλαμβάνει ρόλο συντονιστή, οργανωτή και ρυθμιστή των λειτουργιών της σχολικής ζωής. Κατά την εφαρμογή των διοικητικών διαδικασιών, πρέπει πάντα να σέβεται το ανθρώπινο δυναμικό που έχει στη διάθεση της και να δρα βοηθητικά για τη διευκόλυνση των καθηκόντων του (Θεοδώρου, 2010).
- Εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού: Η εισαγωγή των ΤΠΕ στην εκπαίδευση έχει δημιουργήσει την επιτακτική ανάγκη για διαρκή επιμόρφωση του εκπαιδευτικού προσωπικού ώστε οι εκπαιδευτικοί να είναι αποτελεσματικότεροι στο έργο τους. Παράλληλα, λόγω κοινωνικών αλλαγών, ο σύγχρονος δάσκαλος καλείται να αναλάβει επιπλέον ρόλους πέραν του εκπαιδευτή (π.χ. διοικητικούς, συμβουλευτικούς). Η διοίκηση του σχολείου, πρέπει, λοιπόν, να επενδύει στην ανάπτυξη του ανθρώπινου

δυναμικού της και να παροτρύνει την εκπαίδευσή του σε ζητήματα διοίκησης, ποιότητας στη διδασκαλία και τη μάθηση (χρήση ΤΠΕ, ποικίλων μεθόδων διδασκαλίας και αξιολόγησης), αυτοαξιολόγησης και λήψης αποφάσεων (Ματθαίου, 1999).

- Κίνητρα, αναγνώριση και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας: Όπως σε κάθε επαγγελματικό χώρο, έτσι και στον χώρο της εκπαίδευσης, οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη από ενθάρρυνση και παρότρυνση προκειμένου να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους. Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού και του έργου του παρέχει χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με το ίδιο το άτομο, τις μεθόδους, τεχνικές και τα εργαλεία που χρησιμοποιεί κατά τη διδασκαλία, όπως και για το μαθησιακό περιβάλλον με σκοπό τη βελτίωση της διδακτικής διαδικασίας και της σχολικής μονάδας ως σύνολο (Ματθαίου, 2000; Φασούλης, 2001).

3.4 Περιορισμοί στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενα κεφάλαια και ενότητες, διεθνώς έχει αναδειχθεί η καταλληλότητα του μοντέλου της ΔΟΠ για τη βελτίωση των εκπαιδευτικών υπηρεσιών και πολλά κράτη έχουν κινηθεί προς την εφαρμογή της κατεύθυνσης αυτής στο εκπαιδευτικό τους σύστημα. Στον ελληνικό εκπαιδευτικό χώρο, παρατηρείται, επίσης, προσπάθεια αναδιάρθρωσης του εκπαιδευτικού συστήματος προς τη διοίκηση της ποιότητας, ωστόσο, οι υφιστάμενες μεταρρυθμίσεις δεν είναι συστηματικές και καθολικώς αποδεκτές. Επιπλέον, οι ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει ως προς τις διαδικασίες το ελληνικό σύστημα καθιστούν την ενσωμάτωση αυτής της νέας διαχειριστικής κουλτούρας δυσκολότερη συγκριτικά με άλλες χώρες. Συνοπτικά, σύμφωνα με τον Κατσαρό (2008), εντοπίζονται οι παρακάτω περιορισμοί που δυσχεραίνουν την υιοθέτηση της ΔΟΠ στα ελληνικά δημόσια σχολεία:

- Ο συγκεντρωτισμός του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος: Στον ελληνικό εκπαιδευτικό χώρο, οι περισσότερες αποφάσεις λαμβάνονται από το Υπουργείο Παιδείας και μεταβιβάζονται με ροές εντολών προς τα κάτω (διευθύνσεις εκπαίδευσης και σχολικές μονάδες). Ως αποτέλεσμα, τα δημόσια σχολεία έχουν ελάχιστα περιθώρια αυτονομίας και ευελιξίας και μειωμένες πρωτοβουλίες, στοιχεία απαραίτητα για την επίτευξη ποιότητας.
- Η απουσία συλλογικού σχεδιασμού ποιότητας: Χαρακτηριστικό του εκπαιδευτικού χώρου είναι η ανυπαρξία κοινού οράματος και εννιαίας εκπαιδευτικής πολιτικής με

στόχο την ποιότητα. Κάθε σχολική μονάδα δρα μεμονωμένα, χωρίς να ακολουθεί έναν καθολικό ποιοτικό σχεδιασμό ο οποίος να προβλέπει την εμπλοκή όλων των ενδιαφερόμενων.

- Η απουσία συστήματος ουσιαστικής αξιολόγησης: Η αποτελεσματική αξιολόγηση χαρακτηρίζεται από συνέχεια και συνέπεια σε όλη τη μαθησιακή διαδικασία. Παρέχει, μάλιστα, δεδομένα, απαραίτητα, για την αποτίμηση της αποδοτικότητας των σχολικών δράσεων και την πιθανή ανάγκη αναδιαμόρφωσής τους.
- Η απουσία συστήματος επιμόρφωσης του εκπαιδευτικού και διοικητικού προσωπικού: Η έλλειψη γενικού επιμορφωτικού προγράμματος δρα ως εμπόδιο για την επιστημονική και επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών που στελεχώνουν τα δημόσια σχολεία. Οι επιμορφώσεις κρίνονται απαραίτητες, όχι μόνο ώστε οι εκπαιδευτικοί να αναγνωρίσουν τα οφέλη της ΔΟΠ και να ευαισθητοποιηθούν ως προς τις αρχές της, αλλά και για να αποκτήσουν τα απαραίτητα εφόδια για να λειτουργήσουν ως αποτελεσματικοί επαγγελματίες (εξοικείωση με νέες πρακτικές, μεθόδους και εργαλεία διδασκαλίας και διοίκησης της ποιότητας).
- Η απουσία κινήτρων και αμοιβών: Η παροχή επιβράβευσης και αμοιβών για την ανάληψη καινοτόμων δράσεων θα μπορούσε να αυξήσει την παραγωγικότητα των εκπαιδευτικών και να τους κινητοποιήσει για προσπάθεια συνεχούς αυτοβελτίωσης και βελτίωσης του εκπαιδευτικού τους έργου.
- Τα προβλήματα στελέχωσης των σχολικών μονάδων: Το ελληνικό σύστημα διορισμών, αποσπάσεων και μεταθέσεων είναι ιδιαίτερα προβληματικό με αποτέλεσμα τα δημόσια σχολεία να στελεχώνονται καθυστερημένα. Συγχρόνως, υπάρχει έλλειψη μόνιμου προσωπικού και διευθυντικών στελεχών καθώς παρατηρείται έντονη κινητικότητα του προσωπικού ετησίως (αποσπάσεις, μεταθέσεις, θεσμός αναπληρωτών και ωρομίσθιων εκπαιδευτικών). Οι παράγοντες αυτοί αποσταθεροποιούν το σχολικό κλίμα και δυσκολεύουν τη δέσμευση του προσωπικού σε κοινό όραμα σχετικά με τη νέα φιλοσοφία (Σαΐτης, 1997).
- Η αντίσταση στην αλλαγή: Έχει παρατηρηθεί πως οι εκπαιδευτικοί που έχουν συνηθίσει να εργάζονται με βάση ένα παρωχημένο σύστημα αξιών και προσανατολισμό δυσκολεύονται να αναδιαμορφώσουν τις αρχές και την νοοτροπία τους προς μία νέα κατεύθυνση και επιμένουν στην εφαρμογή οικείων προς αυτούς πρακτικών. Το αίσθημα φόβου προς το νέο και διαφορετικό λειτουργεί κατασταλτικά για την υιοθέτηση καινοτόμου κουλτούρας (Καρβούνης, Καρβούνης & Βαν Χαουντ, 2006).

ΜΕΡΟΣ Β: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Μεθοδολογία Έρευνας

4.1 Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι η διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών που εργάζονται στα δημόσια Δημοτικά σχολεία της Ελλάδας σχετικά με τον βαθμό εφαρμογής αρχών και πρακτικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις σχολικές τους μονάδες. Αναλυτικότερα, επιχειρείται η απότίμηση της τρέχουσας κατάστασης στα σχολεία πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της χώρας αναφορικά με την υιοθέτηση αρχών της ΔΟΠ στη διοίκηση και την εκπαιδευτική διαδικασία. Στο πλαίσιο αυτό, διατυπώνονται τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

- Σε ποιο βαθμό οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι το σχολείο τους εφαρμόζει αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη σχολική διοίκηση;
- Σε ποιο βαθμό οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι το σχολείο τους εφαρμόζει αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος;
- Σε ποιο βαθμό οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι το σχολείο τους εφαρμόζει αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη διδακτική διαδικασία;
- Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με την εφαρμογή αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο σχολείο τους επηρεάζονται σημαντικά από τα δημογραφικά τους στοιχεία όπως το φύλο, η ηλικία, τα χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση, το επίπεδο σπουδών και τον βαθμό αστικότητας της περιοχής όπου εργάζονται;

4.2 Ερευνητικός σχεδιασμός

Με βάση τον κύριο σκοπό της παρούσας έρευνας να διερευνηθούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών δημόσιων δημοτικών σχολείων αναφορικά με τον βαθμό εφαρμογής αρχών της ΔΟΠ στη δημόσια πρωτοβάθμια εκπαίδευση, ακολουθείται ποσοτικός- περιγραφικός ερευνητικός σχεδιασμός. Η ποσοτική έρευνα συλλέγει δεδομένα μέσω αντικειμενικών μετρήσεων τα οποία επεξεργάζεται με τη χρήση εργαλείων στατιστικής ανάλυσης με σκοπό την καταγραφή γενικών τάσεων αναφορικά με το ερευνητικό ζητούμενο (Creswell, 2015).

Μία κατηγορία ποσοτικής έρευνας είναι η περιγραφική μελέτη η οποία είναι σε θέση να περιγράψει τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού ενδιαφέροντας στη ζητούμενη ερευνητική κατάσταση (Cavana, Delahaya & Sekaran, 2001; Zikmund, Babin, Carr & Griffin, 2010).

Πραγματοποιήθηκε αναζήτηση και ανασκόπηση της ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας σχετικά με τη ΔΟΠ στην εκπαίδευση ώστε να αποσαφηνιστούν όροι και ζητήματα αναφορικά με το πλαίσιο δράσης που προτείνει η φιλοσοφία της ολικής ποιότητας στον τομέα της εκπαιδευτικής διοίκησης. Η έρευνα βασίστηκε, επίσης, στις μεθόδους και τις προσεγγίσεις που προτείνονται στο σύγγραμμα «Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας» των Παπαναστασίου Ε. και Παπαναστασίου Κ. (2014).

4.3 Δείγμα έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτελούν 80 εκπαιδευτικοί που εργάζονται σε δημόσια ελληνικά δημοτικά σχολεία σε αστικές, ημιαστικές και μη αστικές περιοχές της χώρας. Για την επιλογή του δείγματος έγινε χρήση δειγματοληψίας μη πιθανότητας και πιο συγκεκριμένα τυχαία βολική δειγματοληψία και δειγματοληψία χιονοστιβάδας. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η βολική δειγματοληψία περιλαμβάνει την επιλογή υποκειμένων που είναι εύκολα προσβάσιμα και διαθέσιμα στον ερευνητή, ενώ η δειγματοληψία με τη μέθοδο της χιονοστιβάδας αναφέρεται στον εντοπισμένο επιπλέον συμμετεχόντων από τα υποκείμενα που επιλέχθηκαν αρχικά από τον ερευνητή (Ζαφειρόπουλος, 2015). Έτσι, στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκαν, αρχικά, από την ερευνητρια υποκείμενα που ήταν άμεσα διαθέσιμα και πληρούσαν τις προδιαγραφές του πληθυσμού ενδιαφέροντος και στη συνέχεια τα άτομα αυτά εντόπισαν επιπλέον υποκείμενα με παρόμοια χαρακτηριστικά ώστε να προστεθούν στο δείγμα της έρευνας. Τέλος, η έρευνα ακολουθεί συγχρονική διεξαγωγή (cross-sectional) η οποία αναφέρεται στη συλλογή δεδομένων από τυχαίο δείγμα σε δεδομένη χρονική στιγμή που θεωρείται κατάλληλη από τον ερευνητή (Παπαναστασίου & Παπαναστασίου, 2014).

4.4 Εργαλείο έρευνας

Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των ερευνητικών δεδομένων είναι ένα ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού τύπου στις οποίες αντιστοιχούσαν προκαθορισμένες απαντήσεις. Η επιλογή αυτή βοηθά στην εύκολη εξαγωγή των ερευνητικών δεδομένων, στη μείωση του κινδύνου αγνόησης κάποιων παραγόντων και στη γρήγορη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από τους ερωτηθέντες (μέσος χρόνος 10 λεπτά). Το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε με τη χρήση του εργαλείου Google Forms και

διαμοιράστηκε σε ηλεκτρονική μορφή μέσω πλατοφόρων κοινωνικής δικτύωσης. Η υποβολή απαντήσεων είναι ανώνυμη ώστε να ενισχυθεί η ειλικρινής απόκριση και να ικανοποιηθούν ζητήματα ηθικής και δεοντολογίας.

Η κατασκευή του ερωτηματολογίου βασίστηκε στη μορφή του αντίστοιχου εργαλείου που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα του Ραπτόπουλου (2016). Περιέχει, κυρίως, ερωτήσεις κλίμακας Likert, όπου οι ερωτώμενοι απαντούν «Καθόλου», «Λίγο», «Μέτρια», «Πολύ» και «Πάρα πολύ». Συνολικά το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 5 ενότητες:

- Ενότητα 1^η: Περιλαμβάνει ένα εισαγωγικό μήνυμα της ερευνήτριας που απευθύνεται στους ερωτώμενους με σκοπό να τους πληροφορήσει για το πλαίσιο χρήσης του ερωτηματολογίου, την ανωνυμία του και τον σκοπό που εξυπηρετεί.
- Ενότητα 2^η: Η ενότητα αυτή περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με δημογραφικά στοιχεία όπως το φύλο, η ηλικία, τα χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση, το επίπεδο σπουδών και τον βαθμό αστικότητας της περιοχής εργασίας. Μέσω αυτής της καταγραφής επιχειρείται η απάντηση στο τέταρτο ερευνητικό ερώτημα που εξετάζει αν οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με την εφαρμογή αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο σχολείο τους επηρεάζονται σημαντικά από τα δημογραφικά τους στοιχεία όπως το φύλο, η ηλικία, τα χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση, το επίπεδο σπουδών και τον βαθμό αστικότητας της περιοχής όπου εργάζονται.
- Ενότητα 3^η: Περιλαμβάνει τρεις ερωτήσεις κλίμακας Likert σχετικά με την εφαρμογή αρχών της ΔΟΠ στη σχολική διοίκηση. Οι ερωτήσεις αυτές αναφέρονται α) στον συντονισμό της λειτουργίας του σχολείου, β) στον σχεδιασμό και την εφαρμογή προγράμματος και γ) στην αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας. Η ενότητα αυτή αντιστοιχεί στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα σχετικά με τον βαθμό που οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι το σχολείο τους εφαρμόζει αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη σχολική διοίκηση.
- Ενότητα 4^η: Περιλαμβάνει μία ερώτηση κλίμακας Likert αναφορικά με την εφαρμογή αρχών της ΔΟΠ στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος. Η ενότητα αυτή αφορά στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα και εξετάζει τον βαθμό που οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι το σχολείο τους εφαρμόζει αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος
- Ενότητα 5^η: Περιλαμβάνει δύο ερωτήσεις κλίμακας Likert σχετικά με την εφαρμογή αρχών της ΔΟΠ στη διδακτική διαδικασία. Η πρώτη ερώτηση αναφέρεται στην εξασφάλιση ποιότητας στη διδασκαλία και τη μάθηση, ενώ η δεύτερη στην αξιολόγηση κατά τη διδασκαλία. Η ενότητα αυτή αντιστοιχεί στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα

σχετικά με τον βαθμό που οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι το σχολείο τους εφαρμόζει αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη διδακτική διαδικασία.

Η εγκυρότητα των ερωτήσεων/ δηλώσεων του ερωτηματολογίου ελέγχθηκε με τις μεθόδους της Εγκυρότητας Περιεχομένου και της Εσωτερικής Εγκυρότητας. Η Εγκυρότητα Περιεχομένου αφορά στην αντιπροσωπευτικότητα των ερωτημάτων σε σχέση με το αντικείμενο μέτρησης και καθορίζεται εξ αρχής με την επιλογή της μορφής και της δομής του εργαλείου (Παπαγεωργίου, 2014). Προκειμένου να ελεγχθεί η πληρότητα και καταλληλότητα του περιεχομένου του εργαλείου, πραγματοποιήθηκε πιλοτικός διαμοιρασμός του ερωτηματολογίου σε άτομα στο οικείο περιβάλλον της ερευνήτριας που πληρούσαν τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού- στόχου, ο οποίος προηγήθηκε της τελικής έρευνας και τα δεδομένα που συλλέχθηκαν δεν λήφθηκαν υπόψη κατά την ανάλυση των αποτελεσμάτων. Ο έλεγχος Εσωτερικής Εγκυρότητας επιτρέπει να εκτιμηθεί κατά πόσο ο χειρισμός προκάλεσε το τελικό αποτέλεσμα (Παπαγεωργίου, 2014). Για τον σκοπό αυτόν, οι δηλώσεις του ερωτηματολογίου διατυπώθηκαν με σαφήνεια και προσοχή ώστε να αποφευχθούν εναλλακτικές ερμηνείες που οδηγούν σε σχέσεις αιτίου- αιτιατού.

Τέλος, η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου εκτιμήθηκε με τη χρήση του συντελεστή αξιοπιστίας α του Cronbach. Ο συγκεκριμένος δείκτης σχετίζεται με τη συνέπεια και τη σταθερότητα των απαντήσεων (Άγγελος, 2012) και δείχνει το επίπεδο συσχέτισης μεταξύ συνολικού αθροίσματος και των επιμέρους δεδομένων (Μάρκος, 2012). Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας παρουσιάζει υψηλή αξιοπιστία σε όλες τις διαστάσεις του. Πιο αναλυτικά ο δείκτης κυμαίνεται μεταξύ των τιμών 0.788 (διάσταση «Αξιολόγηση κατά τη διδασκαλία») και 0.901 (διάσταση «συντονισμός της λειτουργίας του σχολείου»).

4.5 Εργαλεία επεξεργασίας και ανάλυσης δεδομένων

Η επεξεργασία και η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια των εργαλείων Microsoft Office Excel και IBM SPSS Statistics έκδοση 27 (Statistical Package for the Social Sciences). Για τον προσδιορισμό των απόψεων των εκπαιδευτικών στο ζήτημα της εφαρμογής της ΔΟΠ στις δημόσιες σχολικές μονάδες πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης χρησιμοποιήθηκαν οι δείκτες συχνότητα (v) και ποσοστό (%). Τέλος, για να απαντηθεί το ερώτημα εάν οι απόψεις των εκπαιδευτικών επηρεάζονται σημαντικά από δημογραφικά στοιχεία χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 . Ως εξαρτημένες μεταβλητές ορίστηκαν οι απαντήσεις των ερωτώμενων σχετικά με τις εφαρμογές της ΔΟΠ και ως ανεξάρτητες μεταβλητές ορίστηκαν τα δημογραφικά τους στοιχεία. Το επίπεδο σημαντικότητας ορίστηκε

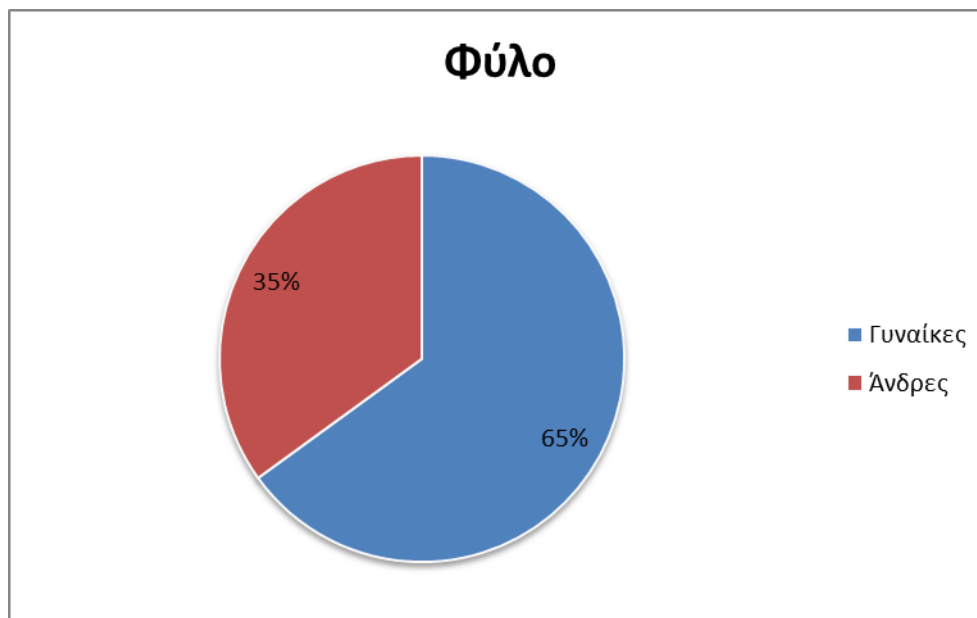
ως $\alpha = 0.05$.

Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα Έρευνας

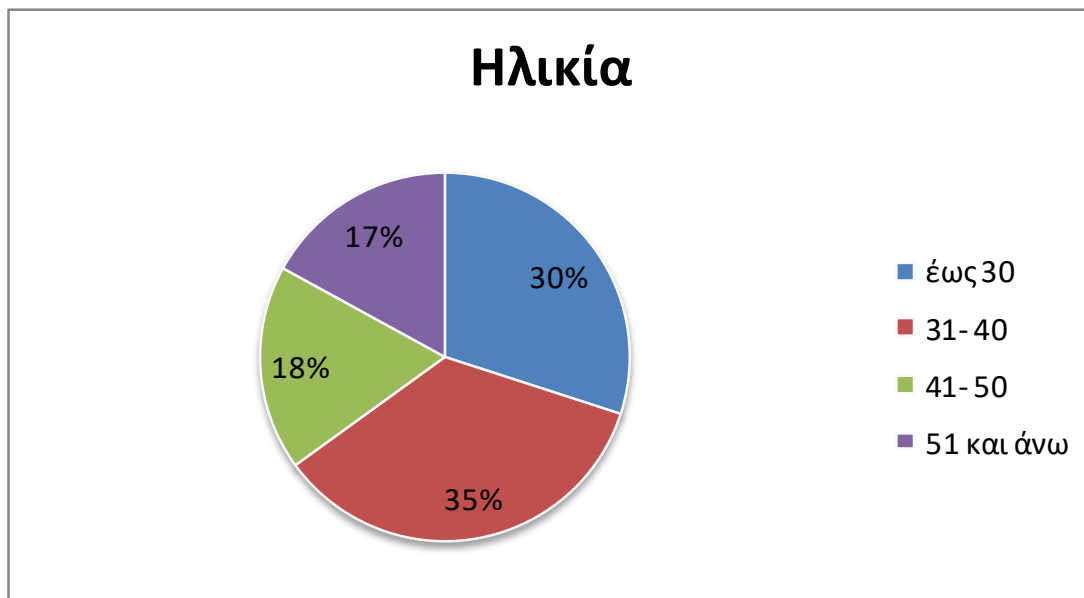
5.1 Δημογραφικά στοιχεία δείγματος

Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει πέντε ερωτήσεις που στόχο έχουν την καταγραφή των δημογραφικών χαρακτηριστικών των 80 ερωτώμενων. Τα χαρακτηριστικά αυτά αναφέρονται στο φύλο, την ηλικία, τα έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση, το επίπεδο σπουδών και τον βαθμό αστικότητας της περιοχής εργασίας.

Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 5.1, η πλειονότητα των συμμετεχόντων είναι γυναίκες ($n=52$, 65%), ενώ οι άντρες συμμετέχοντες είναι 28 (35%). Ως προς την ηλικία (Διάγραμμα 5.2), το 35% των συμμετεχόντων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 31- 40 έτη ($n= 28$), ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα ατόμων ηλικία έως 30 έτη ($n=24$, 30%), ενώ η μικρότερη συμμετοχή παρατηρήθηκε, εξίσου, στην ομάδα 51 και άνω ετών ($n=13$, 17,%).



Διάγραμμα 5.1 Φύλο εκπαιδευτικών



Διάγραμμα 5.2 Ηλικία εκπαιδευτικών

Επιπλέον, από την ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων προκύπτει πως οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα είχαν συνολική υπηρεσία στην εκπαίδευση έως 5 έτη ($n=27$, 34%), δεδομένο που συμφωνεί με την νεαρή, σχετικά, ηλικία των περισσότερων συμμετεχόντων. Ακολουθούν οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται πάνω από 21 χρόνια ($n=16$, 20%), ενώ τη μικρότερη συμμετοχή είχαν οι εκπαιδευτικοί που βρίσκονται 11-15 χρόνια στον χώρο της εκπαίδευσης ($n= 11$, 14%).

Αναφορικά με το επίπεδο σπουδών, το μεγαλύτερο ποσοστό εκπαιδευτικών κατέχει Μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών ($n=40$, 50%), ενώ με μικρή διαφορά ακολουθεί η ομάδα εκπαιδευτικών που έχει μόνο πτυχίο ΑΕΙ ($n=39$, 48%). Από το σύνολο των συμμετεχόντων μόνο το 2% ($n=1$) κατέχει Διδακτορικό τίτλο σπουδών.

Τέλος, η πλειονότητα των συμμετεχόντων εργάζονται σε σχολεία που βρίσκονται σε αστική περιοχή ($n=57$, 71%). Το 26% ($n=21$) των εκπαιδευτικών εργάζεται σε σχολεία ημιαστικών περιοχών, ενώ μόνο το 3% ($n=2$) έχει τόπο εργασίας μη αστική περιοχή.

Όλα τα παραπάνω δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση, επίπεδο σπουδών, αστικότητα περιοχής εργασίας) παρουσιάζονται συνολικά στον Πίνακα 5.1.

Δημογραφικά στοιχεία		v	%
Φύλο	Γυναίκα	52	65%
	Άντρας	28	35%
Ηλικία	Έως 30	24	30%
	31- 40	28	35%
	41- 50	15	18%
	51 και άνω	13	17%
Χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση	0- 5	27	34%
	6- 10	14	17%
	11- 15	11	14%
	16- 20	12	15%
Επίπεδο σπουδών	21 και άνω	16	20%
	Πτυχίο ΑΕΙ	39	48%
	Μεταπτυχιακό	40	50%
	Διδακτορικό	1	2%
Βαθμός αστικότητας περιοχής εργασίας	Αστική	57	71%
	Ημιαστική	21	26%
	Μη αστική	2	3%

Πίνακας 5.1 Δημογραφικά στοιχεία εκπαιδευτικών

5.2 Εφαρμογές της ΔΟΠ στη σχολική διοίκηση

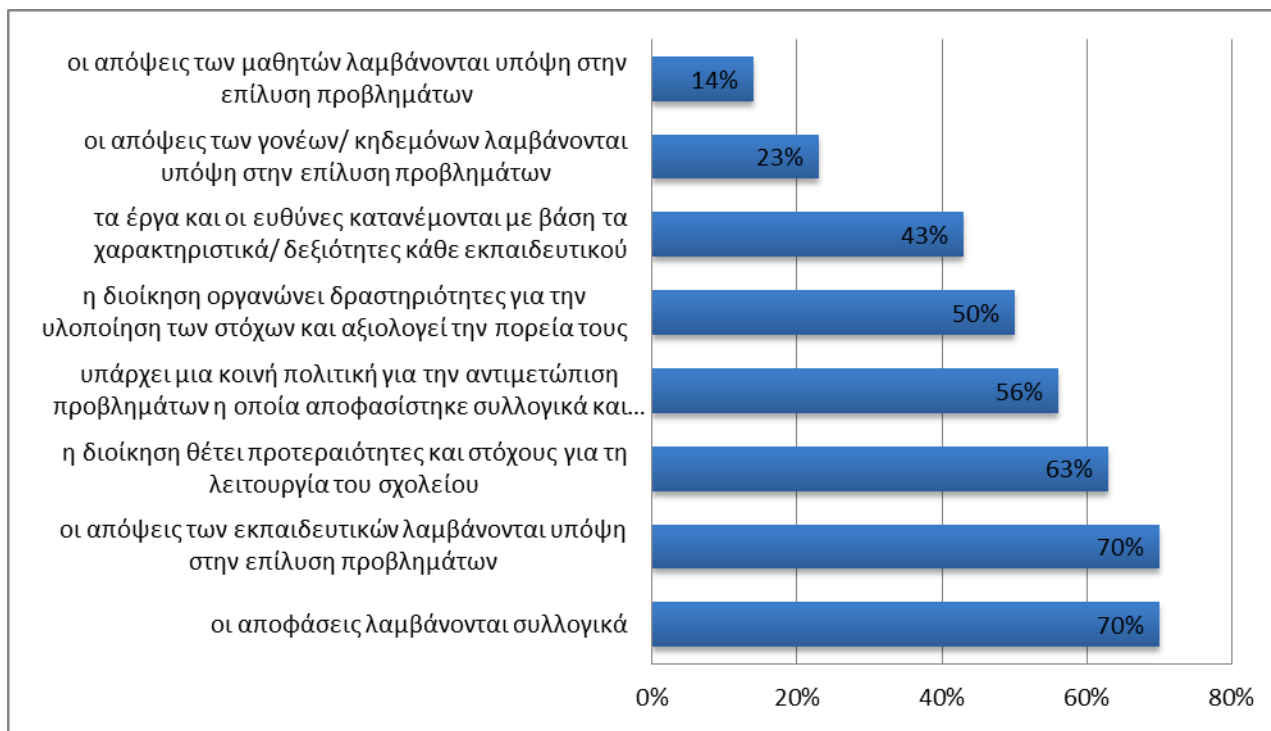
Όσον αφορά στην εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στη σχολική διοίκηση και συγκεκριμένα στον συντονισμό της λειτουργίας του σχολείου, οι αποκρίσεις των εκπαιδευτικών έδειξαν πως σε μεγάλο βαθμό (>50%) η διοίκηση θέτει προτεραιότητες και στόχους για τη λειτουργία του σχολείου (Πολύ/ Πάρα πολύ: 63%), υπάρχει κοινή πολιτική για την αντιμετώπιση των προβλημάτων η οποία έχει αποφασιστεί συλλογικά (Πολύ/ Πάρα πολύ: 56%), οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά (Πολύ/ Πάρα πολύ: v=70%) και οι απόψεις των εκπαιδευτικών λαμβάνονται υπόψη στην επίλυση προβλημάτων: v= 70%). Σε ικανοποιητικό βαθμό παρατηρήθηκε πως η διοίκηση οργανώνει δραστηριότητες για την υλοποίηση των στόχων και αξιολογεί την πορεία τους (Πολύ/ Πάρα πολύ: 50%) και πως τα έργα και οι ευθύνες κατανέμονται με βάση τα χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες των εκπαιδευτικών (Πολύ/ Πάρα πολύ: 43%). Αντιθέτως, με βάση τα δεδομένα της έρευνας, οι απόψεις των γονέων και κηδεμόνων δεν λαμβάνονται αρκετά υπόψη (Πολύ/ Πάρα πολύ: 23%), ενώ οι απόψεις των μαθητών λαμβάνονται υπόψη σπάνια (Πολύ/ Πάρα πολύ: 14%).

Στον Πίνακα 5.2 παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα σε κάθε επιμέρους

κριτήριο σχετικά με την εφαρμογή της ΔΟΠ στον συντονισμό της λειτουργίας του σχολείου, ενώ στο Διάγραμμα 5.3 παρουσιάζονται σε αύξουσα σειρά τα ποσοστά θετικής απόκρισης (Πολύ/ Πάρα πολύ) που συγκέντρωσε κάθε κριτήριο.

Συντονισμός λειτουργίας του σχολείου	Καθόλου/ Λίγο		Μέτρια		Πολύ/Πάρα Πολύ	
	ν	%	ν	%	ν	%
1. η διοίκηση θέτει προτεραιότητες και στόχους για τη λειτουργία του σχολείου	6	7%	24	30%	50	63%
2. η διοίκηση οργανώνει δραστηριότητες για την υλοποίηση των στόχων και αξιολογεί την πορεία τους	14	18%	26	32%	40	50%
3. υπάρχει μια κοινή πολιτική για την αντιμετώπιση προβλημάτων η οποία αποφασίστηκε συλλογικά και τηρείται από όλους	14	18%	21	26%	45	56%
4. οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά	5	7%	18	23%	57	70%
5. τα έργα και οι ευθύνες κατανέμονται με βάση τα χαρακτηριστικά/ δεξιότητες κάθε εκπαιδευτικού	22	27%	24	28%	34	43%
6. οι απόψεις των εκπαιδευτικών λαμβάνονται υπόψη στην επίλυση προβλημάτων	5	7%	18	23%	57	70%
7. οι απόψεις των μαθητών λαμβάνονται υπόψη στην επίλυση προβλημάτων	33	41%	36	45%	11	14%
8. οι απόψεις των γονέων/ κηδεμόνων λαμβάνονται υπόψη στην επίλυση προβλημάτων	22	27%	40	50%	18	23%

Πίνακας 5.2 Συντονισμός λειτουργίας του σχολείου



Διάγραμμα 5.3 Ποσοστό θετικής απόκρισης στη διάσταση «Συντονισμός λειτουργίας του σχολείου»

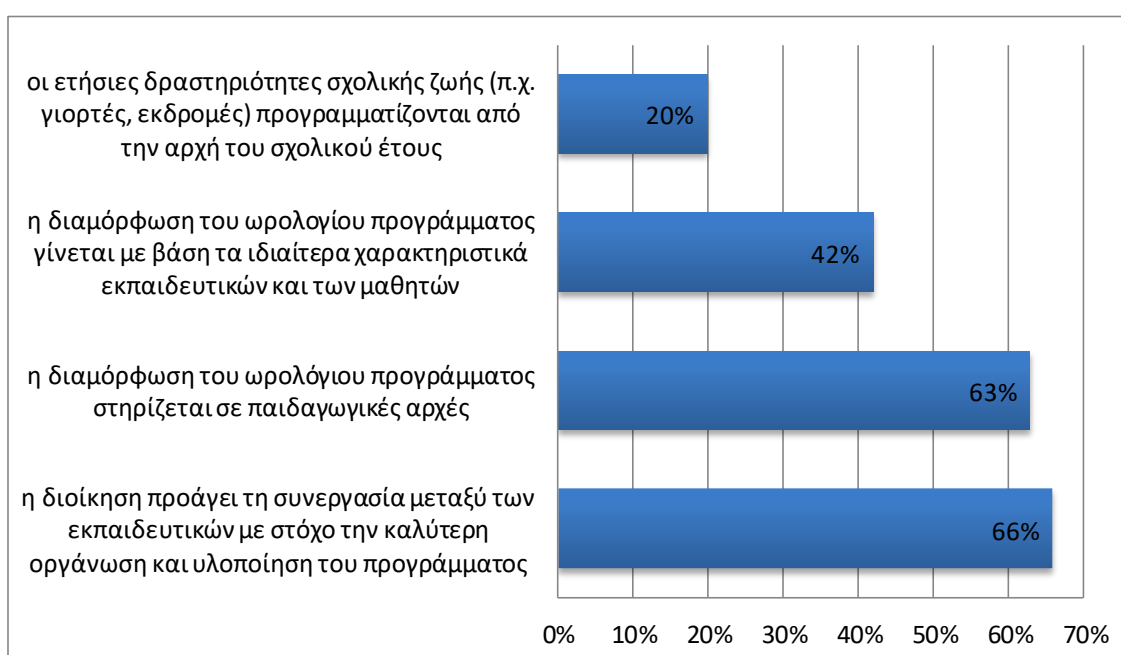
Σχετικά με τον σχεδιασμό και την εφαρμογή του προγράμματος, η πλειονότητα των εκπαιδευτικών (>50%), δήλωσε πως στις σχολικές τους μονάδες η διαμόρφωση του ωρολόγιου προγράμματος στηρίζεται σε παιδαγωγικές αρχές (Πολύ/ Πάρα πολύ: 63%) και η διοίκηση προάγει τη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών με στόχο την καλύτερη οργάνωση και υλοποίηση του προγράμματος (Πολύ/ Πάρα πολύ: 66%). Επιπλέον, ένα μεγάλο ποσοστό (42%) δήλωσε πως η διαμόρφωση του ωρολόγιου προγράμματος γίνεται με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά εκπαιδευτικών και των μαθητών. Τέλος, μόλις το 20% των εκπαιδευτικών αποκρίθηκε πως οι ετήσιες δραστηριότητες σχολικής ζωής (π.χ. γιορτές, εκδρομές) προγραμματίζονται από την αρχή του σχολικού έτους.

Τα παραπάνω ευρήματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.3, ενώ τα ποσοστά θετικής απόκρισης ανά κριτήριο της διάστασης «Σχεδιασμός και εφαρμογή προγράμματος» παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 5.4.

Σχεδιασμός και εφαρμογή προγράμματος	Καθόλου/ Λίγο		Μέτρια		Πολύ/Πάρα Πολύ	
	ν	%	ν	%	ν	%
1. η διαμόρφωση του ωρολόγιου προγράμματος στηρίζεται σε παιδαγωγικές αρχές	14	17%	16	20%	50	63%

2. η διαμόρφωση του ωρολογίου προγράμματος γίνεται με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά εκπαιδευτικών και μαθητών	15	18%	33	40%	32	42%
3. οι ετήσιες δραστηριότητες σχολικής ζωής (π.χ. γιορτές, εκδρομές) προγραμματίζονται από την αρχή του σχολικού έτους	44	55%	20	25%	16	20%
4. η διοίκηση προάγει τη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών με στόχο την καλύτερη οργάνωση και υλοποίηση του προγράμματος	8	10%	19	24%	53	66%

Πίνακας 5.3 Σχεδιασμός και εφαρμογή προγράμματος



Διάγραμμα 5.4 Ποσοστό θετικής απόκρισης στη διάσταση «Σχεδιασμός και εφαρμογή προγράμματος»

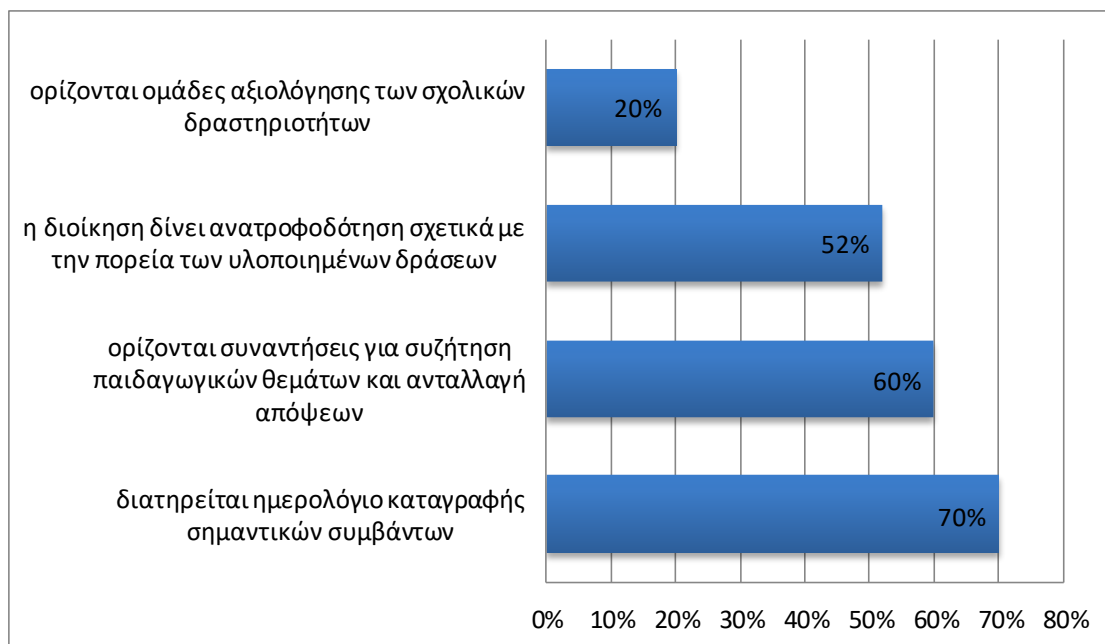
Η τελευταία διάσταση της σχολικής διοίκησης αναφέρεται στην αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας. Σύμφωνα με τις αποκρίσεις του δείγματος, μεγάλο ποσοστό δήλωσε πως διατηρείται ημερολόγιο καταγραφής σημαντικών συμβάντων (Πολύ/ Πάρα πολύ: 70%), ορίζονται συναντήσεις για συζήτηση παιδαγωγικών θεμάτων και ανταλλαγή απόψεων (Πολύ/

Πάρα πολύ: 60%) και η διοίκηση δίνει ανατροφοδότηση σχετικά με την πορεία των υλοποιημένων δράσεων (Πολύ/ Πάρα πολύ: 52%). Μικρότερο ποσοστό εκπαιδευτικών (16%) απάντησε θετικά στο κριτήριο σχετικά με τον καθορισμό ομάδων αξιολόγησης της σχολικής μονάδας.

Στον Πίνακα 5.4 γίνεται αναλυτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων στα επιμέρους κριτήρια, ενώ στο Διάγραμμα 5.5 δίνονται τα ποσοστά θετικής απόκρισης που συγκεντρώθηκαν ανά κριτήριο της διάστασης «Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας».

Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	Καθόλου/ Λίγο		Μέτρια		Πολύ/Πάρα Πολύ	
	v	%	v	%	v	%
1. ορίζονται ομάδες αξιολόγησης των σχολικών δραστηριοτήτων	43	51%	21	29%	16	20%
2. ορίζονται συναντήσεις για συζήτηση παιδαγωγικών θεμάτων και ανταλλαγή απόψεων	15	18%	17	22%	48	60%
3. διατηρείται ημερολόγιο καταγραφής σημαντικών συμβάντων	9	13%	14	17%	57	70%
4. η διοίκηση δίνει ανατροφοδότηση σχετικά με την πορεία των υλοποιημένων δράσεων	14	17%	24	31%	42	52%

Πίνακας 5.4 Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας



Διάγραμμα 5.5 Ποσοστό θετικής απόκρισης στη διάσταση «Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας»

5.3 Εφαρμογές της ΔΟΠ στη διαμόρφωση σχολικού κλίματος

Μία ακόμη διάσταση που εξετάστηκε είναι αυτή του σχολικού κλίματος και πιο συγκεκριμένα οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα κλήθηκαν να δηλώσουν σε ποιο βαθμό, κατά τη γνώμη τους, εφαρμόζονται αρχές της ΔΟΠ στη διαμόρφωση των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ όλων των εμπλεκομένων στην εκπαιδευτική διαδικασία (διοίκηση, εκπαιδευτικοί, γονείς/ κηδεμόνες και μαθητές).

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτώμενων, το μεγαλύτερο μέρος των εκπαιδευτικών (>50%) θεωρεί πως υπάρχει κλίμα επικοινωνίας και σεβασμού α) μεταξύ εκπαιδευτικών και διοίκησης (Πολύ/ Πάρα πολύ: 65%), β) μεταξύ εκπαιδευτικών (Πολύ/ Πάρα πολύ: 70%), γ) μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών (Πολύ/ Πάρα πολύ: 67%) και δ) μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων/ κηδεμόνων (Πολύ/ Πάρα πολύ: 52%). Επιπλέον, η πλειονότητα των συμμετεχόντων δηλώνει πως οι εκπαιδευτικοί αντιμετωπίζουν τους μαθητές δίκαια και αξιοκρατικά (Πολύ/ Πάρα πολύ: 87%) και ότι αντιμετωπίζουν τα προβλήματα των μαθητών με ευαισθησία και διακριτικότητα (Πολύ/ Πάρα πολύ: 85%). Μικρότερο ποσοστό εκπαιδευτικών δήλωσε πως υπάρχει κλίμα επικοινωνίας και σεβασμού μεταξύ μαθητών (Πολύ/ Πάρα πολύ: 43%), ότι οι σχολικοί κανονισμοί αποφασίζονται από όλους τους συμμετέχοντες στην εκπαιδευτική διαδικασία (Πολύ/ Πάρα πολύ: 35%), πως οι μαθητές ακολουθούν τους σχολικούς κανονισμούς (Πολύ/ Πάρα πολύ: 32%), πως η μαθητική απειθαρχία και

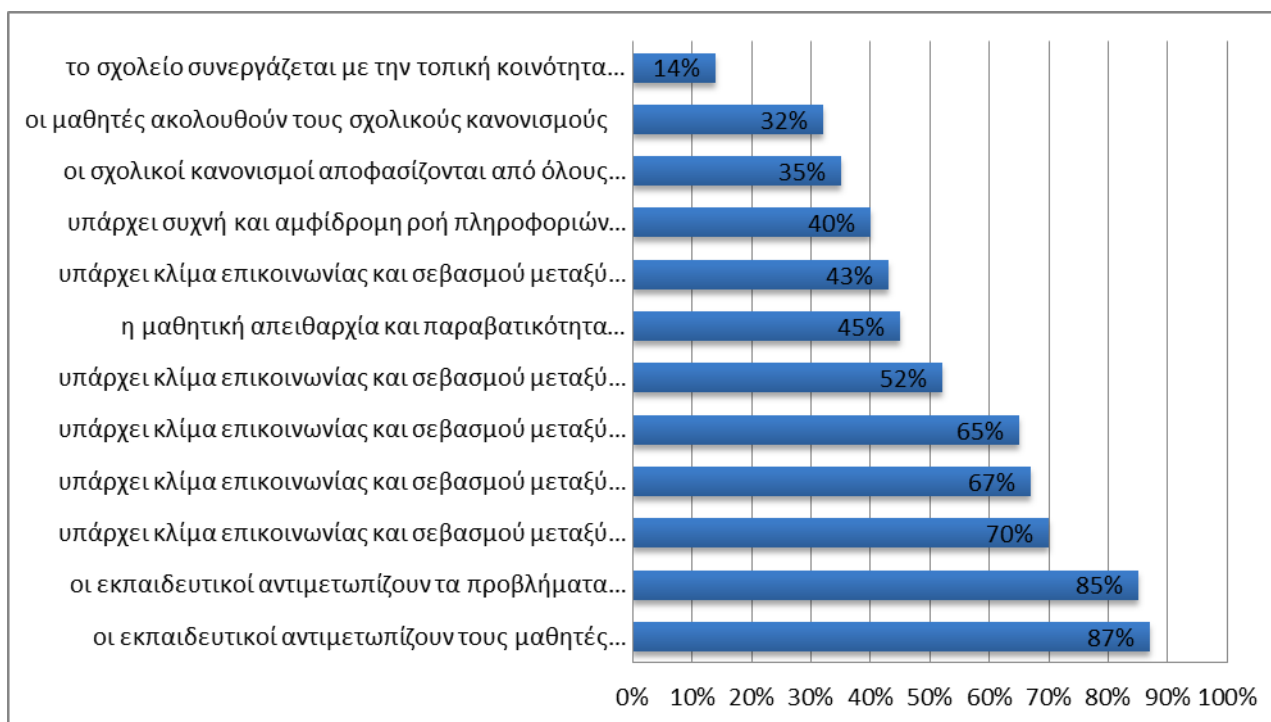
παραβατικότητα αντιμετωπίζεται με από κοινού συμφωνημένες συνέπειες (Πολύ/ Πάρα πολύ: 45%) και ότι υπάρχει συχνή και αμφίδρομη ροή πληροφοριών μεταξύ σχολείου και οικογένειας (Πολύ/ Πάρα πολύ: 40%). Τέλος, ελάχιστοι εκπαιδευτικοί (v=17, 14%) δήλωσαν ότι το σχολείο συνεργάζεται με την τοπική κοινότητα και συμμετέχει σε δράσεις της.

Στον Πίνακα 5.5 παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα σε κάθε κριτήριο αναφορικά με την εφαρμογή της ΔΟΠ στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος, ενώ στο Διάγραμμα 5.6 παρουσιάζονται σε αύξουσα σειρά τα ποσοστά θετικής απόκρισης (Πολύ/ Πάρα πολύ) που συγκέντρωσε κάθε κριτήριο.

Σχολικό κλίμα	Καθόλου/ Λίγο		Μέτρια		Πολύ/Πάρα Πολύ	
	N	%	v	%	v	%
1. υπάρχει κλίμα επικοινωνίας και σεβασμού μεταξύ εκπαιδευτικών και διοίκησης	7	9%	21	26%	52	65%
2. υπάρχει κλίμα επικοινωνίας και σεβασμού μεταξύ εκπαιδευτικών	6	8%	17	22%	57	70%
3. υπάρχει κλίμα επικοινωνίας και σεβασμού μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών	3	4%	23	29%	54	67%
4. υπάρχει κλίμα επικοινωνίας και σεβασμού μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων/ κηδεμόνων	10	12%	28	36%	42	52%
5. υπάρχει κλίμα επικοινωνίας και σεβασμού μεταξύ μαθητών	7	9%	38	48%	35	43%
6. οι εκπαιδευτικοί αντιμετωπίζουν τους μαθητές δίκαια και αξιοκρατικά	2	3%	8	10%	70	87%
7. οι εκπαιδευτικοί αντιμετωπίζουν τα προβλήματα των μαθητών με ευαισθησία και διακριτικότητα	2	3%	10	12%	68	85%

8. οι σχολικοί κανονισμοί αποφασίζονται από όλους τους συμμετέχοντες στην εκπαιδευτική διαδικασία	13	17%	39	48%	28	35%
9. οι μαθητές ακολουθούν τους σχολικούς κανονισμούς	7	9%	47	57%	26	32%
10. η μαθητική απειθαρχία και παραβατικότητα αντιμετωπίζεται με από κοινού συμφωνημένες συνέπειες	5	7%	39	48%	36	45%
11. υπάρχει συχνή και αμφίδρομη ροή πληροφοριών μεταξύ σχολείου και οικογένειας	11	14%	37	46%	32	40%
12. το σχολείο συνεργάζεται με την τοπική κοινότητα και συμμετέχει σε δράσεις της	51	64%	15	19%	14	17%

Πίνακας 5.5 Σχολικό κλίμα



Διάγραμμα 5.6 Ποσοστό θετικής απόκρισης στη διάσταση «Σχολικό κλίμα»

5.4 Εφαρμογές της ΔΟΠ στη διδακτική διαδικασία

Αναφορικά με τον τομέα της διδακτικής διαδικασίας, ελέγχθηκαν δύο επιμέρους διαστάσεις: η διασφάλιση της ποιότητας στη διδασκαλία και τη μάθηση και η αξιολόγηση κατά τη διδασκαλία. Εξετάστηκε, λοιπόν, ο βαθμός στον οποίο εφαρμόζονται αρχές και πρακτικές της ΔΟΠ με βάση συγκεκριμένα κριτήρια των παραπάνω διαστάσεων.

Η διάσταση της διδασκαλίας και μάθησης συγκέντρωσε τον μεγαλύτερο αριθμό θετικών αποκρίσεων από κάθε άλλη διάσταση, καθώς όλα τα κριτήρια παρουσίασαν ποσοστό θετικής απάντησης (Πολύ/ Πάρα πολύ) που ξεπερνά το 50%. Πιο αναλυτικά, οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί δήλωσαν ότι σε μεγάλο βαθμό αξιοποιείται η τεχνολογική και υλικοτεχνική υποδομή του σχολείου στη διδασκαλία (Πολύ/ Πάρα πολύ: 80%), η διδασκαλία οργανώνεται με πολλούς τρόπους (π.χ. ομαδοσυνεργατική διδασκαλία, εξατομικευμένη διδασκαλία) (Πολύ/ Πάρα πολύ: 63%), η διδασκαλία σχεδιάζεται με βάση τις ιδιαιτερότητες του μαθητικού δυναμικού (Πολύ/ Πάρα πολύ: 65%), καλλιεργείται πνεύμα συλλογικότητας μέσω ομαδικών δραστηριοτήτων (Πολύ/ Πάρα πολύ: 72%), οι μαθητές στην τάξη συνεργάζονται και αλληλοϋποστηρίζονται (Πολύ/ Πάρα πολύ: 63%), οι μαθητές νιώθουν άνετα και ασφαλείς στο περιβάλλον της τάξης (Πολύ/ Πάρα πολύ: 79%), οι μαθητές εργάζονται σε ομάδες που ποικίλουν στο μέγεθος και τη σύνθεση (Πολύ/ Πάρα πολύ: 67) και τέλος, ότι οι μαθητές πετυχαίνουν τους μαθησιακούς στόχους τους (Πολύ/ Πάρα πολύ: 69%).

Στον Πίνακα 5.6 παρουσιάζονται αναλυτικότερα τα αποτελέσματα στα επιμέρους κριτήρια αναφορικά με την εφαρμογή της αρχών της ΔΟΠ με στόχο τη διασφάλιση ποιότητας στη διδασκαλία και μάθηση. Στο Διάγραμμα 5.7 παρουσιάζονται σε αύξουσα σειρά τα ποσοστά θετικής απόκρισης (Πολύ/ Πάρα πολύ) που συγκέντρωσε κάθε κριτήριο.

Διδασκαλία και μάθηση	Καθόλου/ Λίγο		Μέτρια		Πολύ/Πάρα Πολύ	
	N	%	v	%	v	%
1. αξιοποιείται η τεχνολογική και υλικοτεχνική υποδομή του σχολείου στη διδασκαλία	8	10%	8	10%	64	80%
2. η διδασκαλία οργανώνεται με πολλούς τρόπους (π.χ. ομαδοσυνεργατική διδασκαλία, εξατομικευμένη διδασκαλία)	7	9%	23	28%	50	63%

3. η διδασκαλία σχεδιάζεται με βάση τις ιδιαιτερότητες του μαθητικού δυναμικού	6	8%	22	27%	52	65%
4. καλλιεργείται πνεύμα συλλογικότητας μέσω ομαδικών δραστηριοτήτων	3	4%	19	24%	58	72%
5. οι μαθητές στην τάξη συνεργάζονται και αλληλοϋποστηρίζονται	4	5%	26	32%	50	63%
6. οι μαθητές νιώθουν άνετα και ασφαλείς στο περιβάλλον της τάξης	2	3%	15	18%	63	79%
7. οι μαθητές εργάζονται σε ομάδες που ποικίλουν στο μέγεθος και τη σύνθεση	6	8%	20	25%	54	67%
8. οι μαθητές πετυχαίνουν τους μαθησιακούς στόχους τους	2	3%	23	28%	55	69%

Πίνακας 5.6 Διδασκαλία και μάθηση



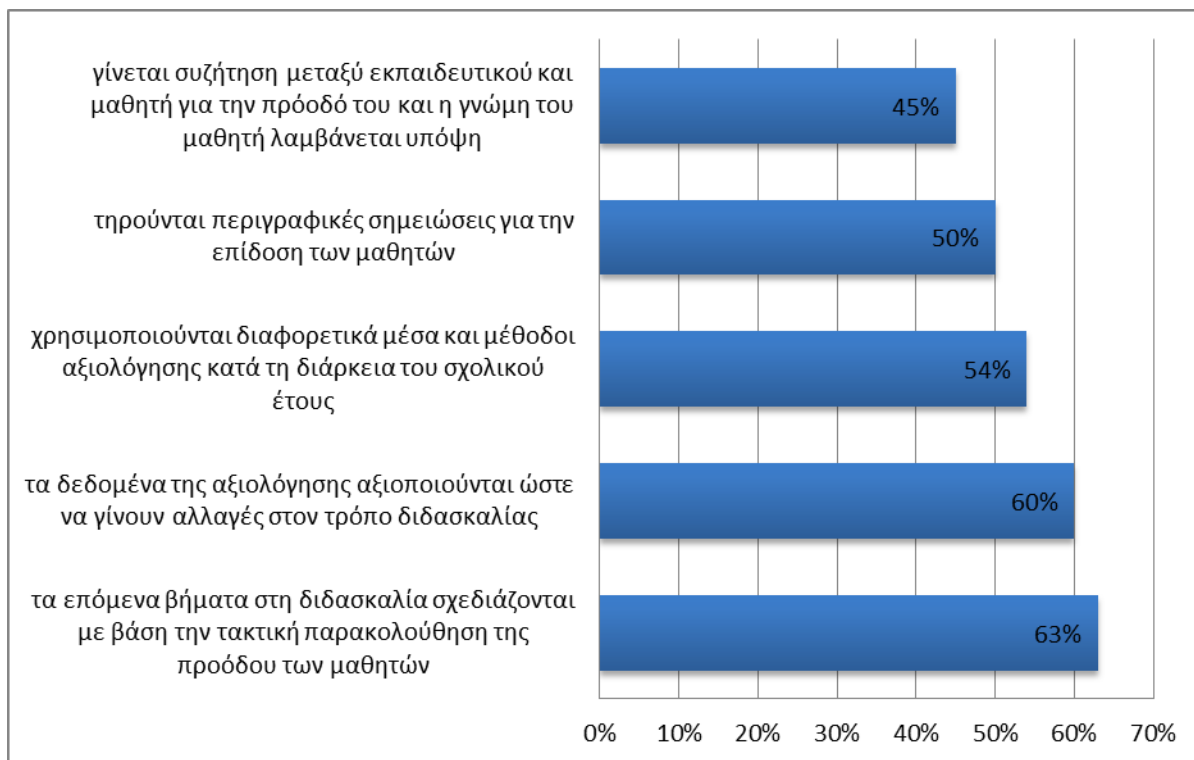
Διάγραμμα 5.7 Ποσοστό θετικής απόκρισης στη διάσταση «Διδασκαλία και μάθηση»

Στη διάσταση της αξιολόγησης κατά τη διδασκαλία μεγάλο ποσοστό των ερωτώμενων (>50%) δήλωσε ότι χρησιμοποιούνται διαφορετικά μέσα και μέθοδοι αξιολόγησης κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους (Πολύ/ Πάρα πολύ: 54%), τα επόμενα βήματα στη διδασκαλία σχεδιάζονται με βάση την τακτική παρακολούθηση της προόδου των μαθητών (Πολύ/ Πάρα πολύ: 63%) και πως τα δεδομένα της αξιολόγησης αξιοποιούνται ώστε να γίνουν αλλαγές στον τρόπο διδασκαλίας (Πολύ/ Πάρα πολύ: 60%). Επιπλέον, ένας σημαντικός αριθμός των συμμετεχόντων δήλωσε πως τηρούνται περιγραφικές σημειώσεις για την επίδοση των μαθητών (Πολύ/ Πάρα πολύ: 50%) και πως γίνεται συζήτηση μεταξύ εκπαιδευτικού και μαθητή για την πρόοδό του και η γνώμη του μαθητή λαμβάνεται υπόψη (Πολύ/ Πάρα πολύ: 45%).

Στον Πίνακα 5.7 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που συγκεντρώθηκαν σε κάθε κριτήριο της διάστασης «Αξιολόγηση κατά τη διδασκαλία», ενώ στο Διάγραμμα 5.8 παρουσιάζεται το ποσοστό θετικής απόκρισης που συγκέντρωσαν τα επιμέρους κριτήρια.

Αξιολόγηση κατά τη διδασκαλία	Καθόλου/ Λίγο		Μέτρια		Πολύ/Πάρα Πολύ	
	N	%	v	%	v	%
1. χρησιμοποιούνται διαφορετικά μέσα και μέθοδοι αξιολόγησης κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους	11	14%	26	32%	43	54%
2. τηρούνται περιγραφικές σημειώσεις για την επίδοση των μαθητών	17	21%	23	29%	40	50%
3. τα επόμενα βήματα στη διδασκαλία σχεδιάζονται με βάση την τακτική παρακολούθηση της προόδου των μαθητών	8	10%	22	27%	50	63%
4. τα δεδομένα της αξιολόγησης αξιοποιούνται ώστε να γίνουν αλλαγές στον τρόπο διδασκαλίας	12	15%	20	25%	48	60%
5. γίνεται συζήτηση μεταξύ εκπαιδευτικού και μαθητή για την πρόοδό του και η γνώμη του μαθητή λαμβάνεται υπόψη	9	11%	35	44%	36	45%

Πίνακας 5.7 Αξιολόγηση κατά τη διδασκαλία



Διάγραμμα 5.8 Ποσοστό θετικής απόκρισης στη διάσταση «Αξιολόγηση κατά τη διδασκαλία»

Όπως η διάσταση της διδασκαλίας και της μάθησης, έτσι και η διάσταση της αξιολόγησης κατά τη διδασκαλία συγκέντρωσε υψηλό αριθμό θετικών απαντήσεων στο σύνολο των επιμέρους κριτηρίων συγκριτικά με τις αρνητικές απαντήσεις (Καθόλου/ Λίγο) που δόθηκαν από το δείγμα. Με βάση τα δεδομένα αυτά, ο τομέας της διδακτικής διδασκαλίας συγκέντρωσε μεγαλύτερο αριθμό θετικών απαντήσεων σε σχέση με τις άλλες διαστάσεις που εξετάστηκαν (σχολική διοίκηση και σχολικό κλίμα).

5.5 Επαγωγική ανάλυση των δεδομένων

Προκειμένου να ερευνηθεί εάν οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με την εφαρμογή αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο σχολείο τους επηρεάζονται σημαντικά από τα δημογραφικά τους στοιχεία όπως το φύλο, η ηλικία, τα χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση, το επίπεδο σπουδών και τον βαθμό αστικότητας της περιοχής όπου εργάζονται πραγματοποιήθηκε έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 . Τα αποτελέσματα της επαγωγικής ανάλυσης των δεδομένων του ερωτηματολογίου υπέδειξαν πως δεν υπάρχουν ουσιώδεις διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις των εκπαιδευτικών του δείγματος σε συνάρτηση με τα δημογραφικά τους στοιχεία.

Σε όλες τις διαστάσεις και τα επιμέρους κριτήρια που εξετάστηκαν στην παρούσα έρευνα το επίπεδο σημαντικότητας p -value ξεπερνάει την τιμή $\alpha=0.005$ ($p>0.05$). Επομένως, οι απόψεις που συγκεντρώθηκαν σχετικά με την εφαρμογή αρχών της ΔΟΠ στις σχολικές μονάδες είναι ανεξάρτητες από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος και δεν επηρεάζονται από το φύλο, την ηλικία, τα έτη προϋπηρεσίας, το επίπεδο σπουδών και τον βαθμό αστικότητας της περιοχής εργασίας.

Κεφάλαιο 6: Συζήτηση- Συμπεράσματα

6.1 Γενικά συμπεράσματα

Τα αποτελέσματα της παρούσας ερευνητικής εργασίας έρχονται να επιβεβαιώσουν τα ευρήματα προηγούμενων ερευνών της διεθνούς βιβλιογραφίας που υποστηρίζουν ότι τα σύγχρονα προηγμένα κράτη ακολουθούν μία τάση διαρκών εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων με στόχο της διαρκή βελτίωση της ποιότητας των εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Αυτές οι καινοτόμες αλλαγές περιλαμβάνουν επιμερισμό της εξουσίας και της λήψης απόφασης σε διοίκηση, εκπαιδευτικούς, γονείς και μαθητευόμενους, αλλαγές στον τρόπο σχολικής διαχείρισης, οργανωμένα σχέδια σχολικής βελτίωσης, η χρήση ποιοτικού ελέγχου και διαμόρφωση σχολικού προγράμματος βασισμένου σε παιδαγωγικές αρχές με νέες διδακτικές μεθόδους και δραστηριότητες (David, 1989; Cheng 1991; Caldwell & Spinks, 1998; Hofman, De Boom, & Hofman, 2010). Επιπλέον, ποικίλα ερευνητικά δεδομένα ερευνών που θεωρούνται πλέον κλασικές στον τομέα της διαχείρισης της ποιότητας κατέδειξαν τη σημασία της συνέχισής της (Crosby, 1979; Deming, 1988; Collard, 1990; Feigenbaum, 1991). Θεωρητικοί της σχολικής διοίκησης αναγνώρισαν ευρέως τη σημασία της εφαρμογής της στον χώρο της εκπαίδευσης.

6.2 Συμπεράσματα για την εφαρμογή αρχών της ΔΟΠ στη σχολική διοίκηση

Τα αποτελέσματα της έρευνας υποδεικνύουν πως η σχολική διοίκηση σε σημαντικό βαθμό υιοθετεί αρχές της ΔΟΠ και εφαρμόζει πρακτικές διαχείρισης που στοχεύουν στη βελτίωση της ποιότητας. Οι πρακτικές αυτές εντοπίζονται κυρίως στον συντονισμό της λειτουργίας του σχολείου και στις προσπάθειες αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας, ενώ

σε ικανοποιητικό βαθμό παρατηρήθηκε η υλοποίηση πρακτικών ΔΟΠ στον σχεδιασμό και την εφαρμογή προγράμματος.

A) Συντονισμός της λειτουργίας του σχολείου

Μεγάλος αριθμός των εκπαιδευτικών αναγνωρίζει πως ο συντονισμός της σχολικής ζωής είναι προϊόν συλλογικών αποφάσεων και πως οι απόψεις τους λαμβάνονται υπόψη κατά την επίλυση προβλημάτων. Επιπλέον, η διοίκηση του σχολείου θέτει προτεραιότητες και στόχους αναφορικά με τον τρόπο λειτουργίας του και τηρείται κοινή πολιτική γραμμή για την αντιμετώπιση των προβλημάτων, η οποία αποφασίζεται συλλογικά. Συχνά η διοίκηση οργανώνει δραστηριότητες για την υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί και προβαίνει σε αξιολόγηση της πορείας τους. Παρατηρήθηκε, επίσης, πως γίνεται προσπάθεια η κατανομή των έργων και των ευθυνών να λαμβάνει υπόψη τα χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες των εκπαιδευτικών. Από τα παραπάνω προκύπτει πως οι σύγχρονες σχολικές μονάδες υιοθετούν πιο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας με καθολική λήψη αποφάσεων σχετικά με τον συντονισμό της λειτουργίας τους και ακολουθούν σχεδιασμό με όραμα που περιλαμβάνει τον καθορισμό συγκεκριμένων στόχων και την ανάληψη δράσεων για την ικανοποίησή τους. Αντιθέτως, οι απόψεις των γονέων και κηδεμόνων δεν έχουν μεγάλη βαρύτητα κατά τον συντονισμό της λειτουργίας του σχολείου, ενώ οι απόψεις των μαθητών λαμβάνονται υπόψη σπάνια. Το εύρημα αυτό έρχεται σε αντίθεση με την αρχή της ΔΟΠ που θέλει το σχολείο να εστιάζει στις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών του (μαθητών και γονέων) και να οργανώνει τη λειτουργία του με βάση αυτές.

B) Σχεδιασμός και εφαρμογή προγράμματος

Η διοίκηση των σχολικών μονάδων υποστηρίζει και προωθεί σημαντικά τη συνεργασία των εκπαιδευτικών του σχολείου έτσι ώστε το σχολικό πρόγραμμα να οργανωθεί καλύτερα και να υλοποιηθεί με επιτυχία. Η πλειονότητα των εκπαιδευτικών αναγνωρίζει, επιπρόσθετα, πως η διαμόρφωση του ωρολόγιου προγράμματος ακολουθεί παιδαγωγικές αρχές και πως ο σχεδιασμός του γίνεται με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τόσο των εκπαιδευτικών, όσο και των μαθητών. Ωστόσο, οι ετήσιες δραστηριότητες σχολικής ζωής όπως είναι οι γιορτές και οι εκδρομές δεν προγραμματίζονται από την αρχή του σχολικού έτους. Προκύπτει, λοιπόν, πως γίνεται σημαντική προσπάθεια για στρατηγικό σχεδιασμό με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας, ωστόσο, παρατηρείται απουσία πρώιμου σχεδιασμού ορισμένων σχολικών δράσεων.

Γ) Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας

Αναφορικά με την αυτοαξιολόγηση των σχολικών μονάδων, οι δράσεις που διενεργούνται συχνότερα είναι η τήρηση ημερολογίου καταγραφής σημαντικών συμβάντων και ο καθορισμός συναντήσεων για συζήτηση παιδαγωγικών θεμάτων και ανταλλαγή απόψεων. Η διοίκηση, αρκετά συχνά, δίνει ανατροφοδότηση σχετικά με την πορεία των υλοποιημένων δράσεων. Αντιθέτως, η πλειονότητα των σχολικών μονάδων δεν έχει ορίσει ομάδες που θα αναλάβουν την αξιολόγηση του σχολείου. Η απουσία ομάδων αξιολόγησης των σχολικών δράσεων επιβεβαιώνει την στάση επιφύλαξης και δυσπιστίας που υιοθετούν οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί απέναντι στην αξιολόγηση του έργου τους και αναδεικνύει την ανάγκη αλλαγής κουλτούρας στον τομέα αυτό ώστε η αξιολόγηση να καταστεί ένα χρήσιμο εργαλείο που θα βελτιώσει την ποιότητα των εκπαιδευτικών υπηρεσιών.

6.3 Συμπεράσματα για την εφαρμογή αρχών της ΔΟΠ στη διαμόρφωση σχολικού κλίματος

Τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με τη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο είναι αρκετά ενθαρρυντικά. Το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών υποστηρίζει πως οι μαθητές αντιμετωπίζονται δίκαια και αξιοκρατικά και πως τα προβλήματά τους προσεγγίζονται με ευαισθησία και διακριτικότητα. Επιπλέον, οι σχέσεις των εκπαιδευτικών μεταξύ τους αλλά και με τη διοίκηση, τους μαθητές και τους γονείς/ κηδεμόνες χαρακτηρίζονται από σεβασμό και διάθεση επικοινωνίας. Ωστόσο, οι μαθητικές σχέσεις παρουσιάζουν λιγότερη αρμονία. Αναφορικά με τους σχολικούς κανονισμούς, αυτοί δεν αποφασίζονται πάντα από όλους τους συμμετέχοντες στην εκπαιδευτική διαδικασία ούτε τηρούνται απόλυτα από τους μαθητές. Ωστόσο, συχνά, η μαθητική απειθαρχία και παραβατικότητα αντιμετωπίζεται με από κοινού συμφωνημένες συνέπειες. Σε ό,τι αφορά στη σχέση σχολείου- οικογένειας αλλά και σχολείου- κοινότητας, παρατηρήθηκε ότι η επικοινωνία μεταξύ σχολείου και οικογένειας είναι σε ικανοποιητικό βαθμό συχνή με αμφίδρομη ροή πληροφοριών, όμως, οι σχολικές μονάδες σπάνια συνεργάζονται με την τοπική κοινότητα και συμμετέχουν σε δράσεις της. Επομένως, παρά τις σημαντικές προσπάθειες για την καλλιέργεια θετικού κλίματος και την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων που βασίζονται στην εμπιστοσύνη και τον σεβασμό, ελάχιστα σχολεία δείχνουν να αντιλαμβάνονται τον συστημικό τους ρόλο και να υλοποιούν δράσεις με στόχο το «άνοιγμα στην κοινότητα», έτσι ώστε να αναδειχθεί η σχολική μονάδα ως ένα αναπόσπαστο κομμάτι της κοινωνίας. Εκτός από τη σχέση σχολείου- κοινότητας, τόσο οι μαθητικές σχέσεις όσο και η σχέση του σχολείου με την

οικογένεια φαίνεται να είναι διαστάσεις που χρήζουν βελτίωσης μέσα από την εντονότερη και πιο συστηματική εφαρμογή πρακτικών της ΔΟΠ που θα ενισχύσουν την εμπιστοσύνη και την επικοινωνία μεταξύ των μελών.

6.4 Συμπεράσματα για την εφαρμογή αρχών της ΔΟΠ στη διδακτική διαδικασία

Με βάση τα ερευνητικά δεδομένα, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί εφαρμόζουν σε μεγάλο βαθμό πρακτικές οι οποίες αποσκοπούν στην βελτίωση της διδασκαλίας τους, στην ανάπτυξη της μάθησης και στην αξιοποίηση της αξιολόγησης με στόχο την ποιότητα της εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε πως το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων (>50%) ικανοποιούσε όλα τα κριτήρια αναφορικά με την εξασφάλιση ποιότητας στη διδασκαλία και τη μάθηση, ενώ, επίσης, οι περισσότεροι ερωτώμενοι (>50%) απάντησαν θετικά στα περισσότερα κριτήρια στη διάσταση της αξιολόγησης κατά τη διδασκαλία (3 στα 5 κριτήρια).

A) Διδασκαλία και μάθηση

Η διδασκαλία οργανώνεται με πολλούς τρόπους (π.χ. ομαδοσυνεργατική διδασκαλία, εξατομικευμένη διδασκαλία) και σχεδιάζεται σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες και τα χαρακτηριστικά του μαθητικού δυναμικού. Κατά το μάθημα, αξιοποιείται η τεχνολογική και υλικοτεχνική υποδομή του σχολείου και καλλιεργείται πνεύμα συλλογικότητας μέσω ομαδικών δραστηριοτήτων. Σε μεγάλο βαθμό οι μαθητές συνεργάζονται και αλληλοϋποστηρίζονται, ενώ η τάξη αποτελεί ένα ασφαλές περιβάλλον. Ακόμη, οι μαθητές εργάζονται σε ομάδες που ποικίλουν στο μέγεθος και τη σύνθεση και συνήθως πετυχαίνουν τις μαθησιακούς στόχους τις. Συνεπώς, η πλειονότητα των εκπαιδευτικών σχεδιάζει τη διδασκαλία έτσι ώστε να υπάρχει συνεχής εξέλιξη των δραστηριοτήτων εντός της τάξης και να επιτυγχάνεται διαρκής βελτίωση του έργου του εκπαιδευτικού αλλά και του μαθητή. Επιπλέον, γίνεται προσπάθεια για άρση του φόβου έτσι ώστε οι εμπλεκόμενοι να αισθάνονται άνεση και ασφάλεια στο περιβάλλον της τάξης και η διδασκαλία να καταστεί αποτελεσματικότερη.

B) Αξιολόγηση κατά τη διδασκαλία

Η πλειονότητα των εκπαιδευτικών σχεδιάζει τα επόμενα βήματα διδασκαλίας με βάση την τακτική παρακολούθηση της προόδου των μαθητών και αξιοποιεί τα δεδομένα της αξιολόγησης ώστε να γίνουν αλλαγές στον τρόπο διδασκαλίας. Επιπλέον, χρησιμοποιούνται

διαφορετικά μέσα και μέθοδοι αξιολόγησης κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους και τηρούνται περιγραφικές σημειώσεις για την επίδοση των μαθητών. Ωστόσο, δεν είναι αρκετοί οι εκπαιδευτικοί (45%) που πραγματοποιούν συζήτηση με τους μαθητές για την πρόδοό τις και λαμβάνουν τη γνώμη τους υπόψη. Είναι προφανές, λοιπόν, πως μεγάλος αριθμός των εκπαιδευτικών κατανοεί πως η διδασκαλία του θα είναι πιο αποτελεσματική αν εξελίσσεται και βελτιώνεται συνεχώς μέσα από τον εντοπισμό των δυσκολιών των μαθητών ή και ενδεχόμενων λαθών/ παραλείψεων στην ίδια τη διδασκαλία. Για να καταστεί αυτό εφικτό, όμως, ο εκπαιδευτικός πρέπει να κατανοήσει τη σημασία της ανοικτής επικοινωνίας με τον μαθητή και της εστίασης στις προσδοκίες και τις ανάγκες του, τομέα στον οποίο, σύμφωνα με την έρευνα, ακόμη εντοπίζονται αδυναμίες.

6.5 Περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα έρευνα συναντά ορισμένους περιορισμούς. Ένας από αυτούς είναι ότι η εφαρμογή αρχών της ΔΟΠ στα δημόσια δημοτικά σχολεία της Ελλάδας προσεγγίζεται μέσα από την καταγραφή των απόψεων εκπαιδευτικών που εργάζονται σε αυτά. Η αποτύπωση της οπτικής ενός αριθμού ατόμων περιέχει πάντα έναν βαθμό υποκειμενικότητας καθώς αυτή επηρεάζεται από υποκειμενικά/ προσωπικά κριτήρια όπως οι επιθυμίες, οι στόχοι, η προσωπικότητα, οι συνήθειες κ.α. Έτσι, εγείρονται ζητήματα μεροληψίας εφόσον είναι πιθανόν κάποιοι εκπαιδευτικοί να υποτιμούν ή να υπερεκτιμούν την εφαρμογή αρχών της ΔΟΠ όπως αυτή υφίσταται στην πραγματικότητα. Ένας ακόμη περιορισμός είναι το μικρό μέγεθος του δείγματος όπως και η χρήση της Βολικής Δειγματοληψίας για την επιλογή του. Ο μικρός αριθμός συμμετεχόντων και η μη τυχαία επιλογή τους εγείρει θέματα σχετικά με τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων. Για τους παραπάνω λόγους προτείνεται η προσεκτική ερμηνεία των ευρημάτων και η υλοποίηση περαιτέρω έρευνας.

6.6 Προτάσεις

Παρά τους περιορισμούς, η παρούσα εργασία θα μπορούσε να αποτελέσει αφορμή και σημείο εκκίνησης για την πραγματοποίηση μελλοντικών ερευνών αναφορικά με την εφαρμογή αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα δημόσια δημοτικά σχολεία της Ελλάδας. Συγκεκριμένα προτείνεται η διενέργεια έρευνας με μεγαλύτερο μέγεθος δείγματος και χρήση τυχαίας δειγματοληψίας. Επιπλέον, μία ενδιαφέρουσα οπτική θα ήταν η πραγματοποίηση

συγκριτικής μελέτης μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών δημοτικών σχολείων, όπως και η σύγκριση σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Με τον τρόπο αυτό, θα ήταν δυνατή η αποτύπωση μίας ασφαλέστερης και γενικότερης εικόνας όσον αφορά στην αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ στην ελληνική σχολική διοίκηση. Τέλος, προτείνεται η διερεύνηση των απόψεων εκπαιδευτικών και διευθυντών των σχολικών μονάδων ώστε να εκτιμηθεί κατά πόσο η οπτική αυτών των δύο ομάδων διαφοροποιείται σε σχέση με τον επαγγελματικό τους ρόλο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Αγγελος, Μ. (2012). *Οδηγός ανάλυσης αξιοπιστίας και εγκυρότητας ψυχομετρικών κλιμάκων με το SPSS*. Σημειώσεις του μαθήματος «Πολυμεταβλητή Στατιστική Ανάλυση», Π.Τ.Δ.Ε., Δ.Π.Θ.
- Δαλάκα, Ε. (2011). *Δημόσια διοίκηση ολικής ποιότητας και διοίκηση Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*.
- Δερβιτσιώτης, Κ.Ν. (1993). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Δερβιτσιώτης Κ.Ν. (2001). *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Εκδ. Interbooks.
- Ζαβλανός, Μ. (2003). *Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Ζαφειρόπουλος Κ. (2015). *Πώς γίνεται μία επιστημονική εργασία*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Θεοδώρου, Θ. (2010). *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις επιχειρήσεις και στην εκπαίδευση*. Στο: Εκπαιδευτικά άρθρα, alfavita.gr.
- James, P. (1998) *«Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας»*, Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Καρατζιά -Σταλιωτη, Ε., & Λαμπροπουλος, Χ (2006). *Αξιολόγηση Αποτελεσματικότητα και Ποιότητα στην Εκπαίδευση*, Αθήνα: Gutenberg.
- Καρβούνης, Δ., Καρβούνης, Α., Βαν Χάουντ, Μ. (2006). *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) ως ευκαιρία διοικητικής και μαθησιακής διαφοροποίησης των εκπαιδευτικών συστημάτων του 21ου αιώνα*, Πρακτικά 1ου Διεθνούς Συνεδρίου Διοίκησης Εκπαίδευσης, Άρτα, 2006
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό

Ινστιτούτο.

Κέφης, Β. (2005). *Διοίκηση ολικής ποιότητας θεωρία κα πρότυπα*. Αθήνα: Κριτική.

Κιουλάνης, Σ., Χαρπαντίδου, Ζ. & Τραχανοπούλου, Θ. (2011). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: μία νέα προσέγγιση στη διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών: το παράδειγμα της Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Δράμας*.

Κουτούζης Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ*. Πάτρα: εκδ. ΕΑΠ.

Λογοθέτης Ν. (1993). *Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, από τον Deming στον Taguchi και το SP.*, Αθήνα: INTERBOOKS.

Λογοθέτης, Ν. (2005). *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*. TQM HELLAS A.E. Αθήνα: INTERBOOKS.

Μακρυδημήτρης, Αν. (1989). *Θεωρία των αποφάσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Αν. Σάκκουλα.

Μάρκος, Ά.(2012). *Οδηγός Ανάλυσης Αξιοπιστίας και Εγκυρότητας Ψυχομετρικών Κλιμάκων με το SPSS*. Αλεξανδρούπολη, 2012.

Ματθαίου, Δ. (1999). «*Επιμόρφωση Εκπαιδευτικών*», στο βιβλίο *Αναβάθμιση της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευση*. Έκδοση Παιδαγωγικού Ινστιτούτου. Αθήνα.

Ματθαίου, Δ. (2000). «*Εισαγωγή στην αξιολόγηση της ποιότητας των εκπαιδευτικού έργου: Βασικές έννοιες και παραδοχές*», Α Τεύχος, στο Ματθαίου, Δ. (επιμ.), (2000). *Οδηγός αποτίμησης και σχεδιασμού του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα για την Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση*, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

Νικολαΐδου, Μ. (2012). *Εκπαιδευτική ηγεσία*. Αθήνα: Εκδόσεις ΙΩΝ.

- Οικονόμου, Ν. (2010). *Πλαίσιο αξιολόγησης της ποιότητας στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση στην Ελλάδα: προοπτικές και εμπόδια* (Μεταπτυχιακή Διατριβή). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Παπαναστασίου, Έ. Κ., & Παπαναστασίου, Κ. (2014). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*.
- Πετρίδου, Ε. (2002). Διοίκηση Ποιότητας στην Εκπαίδευση. *Διοικητική ενημέρωση*. Τχ 22
- Ραπτόπουλος, Σ. (2016) : *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) ως σύγχρονη προσέγγιση βελτίωσης της ποιότητας της εκπαίδευσης: Τα όρια, οι προϋποθέσεις, οι δυνατότητες και οι προοπτικές εφαρμογής της*. Διπλωματική Εργασία, Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Διαθέσιμο από τη βάση δεδομένων του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου.
- Σαΐτης, Χ. (1997). *Management ολικής ποιότητας: μια νέα μεθοδολογία για τον εκσυγχρονισμό του συστήματος διοίκησης της εκπαίδευσης*. Αθήνα.
- Σαΐτης, Χ. (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα.
- Σαΐτη ,Α. ,Σαΐτης, Χ. (2011). *Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Θεωρία και Μελέτη Περιπτώσεων*. Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση.
- Φασούλης Κ. (2001), Η Ποιότητα στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εκπαίδευσης. Κριτική Προσέγγιση στο Σύστημα «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» - Δ.Ο.Π. (Τ.Ο.Μ.), *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, τεύχος 4.
- Ψυχογιού Αλ.. (2001). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και εμπιστοσύνη: ο ρόλος των ηγετικών στελεχών στη δημιουργία κουλτούρας εμπιστοσύνης στις οργανώσεις. *Διοικητική ενημέρωση*, τ.19, Ιανουάριος.
- Weaver , C. N. (1995). *Management ολικής ποιότητας*. Εκδ. Anubis.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Andersson, R., Eriksson, H., & Torstensson, H. (2006). Similarities and differences between TQM, six sigma and lean. *The TQM magazine*, 18(3), 282-296.
- Bayazit, O. (2003). Total quality management (TQM) practices in Turkish manufacturing organisations. *The TQM Magazine*, 15(5), 345-350.
- Beckford, J.L., (2010). *Quality a critical introduction*. 3th. ed., Routledge.
- Billich, F. and Neto, A.A. (2000). Total Quality Management: quality macro- function model for banks. *Total Quality Management*, 11(1), 5-15.
- Caldwell, B. J., & Spinks, J. M. (1988). *The self-managing school*. London: Falmer Press.
- Cavana, R. Y., Delahaya, B. L., & Sekaran, U. (2001). *Applied business research: Qualitative and quantitative methods*. NY: John Wiley & Sons.
- Cheng, Y. C. (1991). Leadership Style of Principals and Organisational Process in Secondary Schools. *Journal of Educational Administration*, 29(2), 25-37.
- Cheng, Y. & Tam ,W. (1997). Multi-models of quality in education. *Quality Assurance in Education*, 5, (1), 22-31
- Collard, R. (1990). *Total quality, success through people*. London: Institute of Personnel Management.
- Creswell, J. (2015). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. New York: Pearson.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: the art of making quality certain*. McGraw-Hill: New

York.

Crosby P. B. (1984). *Quality without Tears*, McGraw-Hill, New York.

David, J. L. (1989). Synthesis of research on school-based management. *Educational Leadership*, 46(8), 45-53.

Deming, w.e. (1988). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: *MIT Press*

Deming W. E. (1993). *The New Economies for Industry, Government, Education*, Cambridge, M.A.: MIT Center for Advanced Engineering Study

Deming, W. E.. (2002). "Out og the crisis", *The MIT Press*, Cambridge Massachusetts London

Feigenbaum, A.V. (1991). *Total Quality Control*. McGraw-Hill, Inc., New York.

Fields Joseph. (1993). Total Quality For Schools, a suggestion for American Education. *American Society For Quality c.*, p. 21.

Gherbal, N., Shibani, A., Saidani, M., & Sagoo, A. (2012, July). *Critical Success Factors of Implementing Total Quality Management in Libyan Organizations*. In International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Istanbul, Turkey (pp. 80-89).

Hashmi, K. (2007). Introduction and implementation of total quality management (TQM). *Journal of electronics and Quality Management*, 6(1), 45-57.

Hellsten, U., & Klefsjo, B. (2000). TQM as a management system consisting of values, techniques and tools. *TQM Magazine*, 12(4), 238-44.

Heizer, J. and Render, B. (2008), *Principles of Operations Management*. PEARSON Prentice Hall.

Hietschold, N., Reinhardt, R., & Gurtner, S. (2014). Measuring critical success factors of TQM

implementation successfully—a systematic literature review. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6254-6272.

Hofman, R. H., De Boom, J., & Hofman, W. H. A. (2010). Quality control in primary schools: progress from 2001–2006. *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 30(4), 335-350.

Jones, C. (1994). Making Total Quality Work For Your Organisation. *Quality World Technical 95 Supplement*, 97-101.

Juran, J.M.. (1981). “*Management of quality*” 4th ed., Juran Institute Wilton, CT.

Juran, J. M. (1991). World war II and the quality movement. *Quality Progress*, 24(12), 19-24.

Kanji, G. K., & Wallace, W. (2000). Business excellence through customer satisfaction. *Total Quality Management*, 11(7), 979-998.

Lakhal, L., Pasin, F., & Limam, M. (2006). Quality management practices and their impact on performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(6), 625-646.

Lunenburg, F. C. (2010). Creating a professional learning community. In *National forum of educational administration and supervision journal* (Vol. 27, No. 4, pp. 1-7).

Oakland, J. S. (2003). *Total Quality Management: Text with cases*. Butterworth Heinemann.

Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1993). More on improving service quality measurement. *Journal of retailing*, 69(1), 140-147.

Parzinger, M. J., & Nath, R. (2000). A study of the relationships between total quality management implementation factors and software quality. *Total quality management*, 11(3), 353-371.

Pun, K. F. (2002). Development of an integrated total quality management and performance

- measurement system for self-assessment: A method. *Total quality management*, 13(6), 759- 77.
- Sahney, S., Banwet, D. K., & Karunes, S. (2004). Conceptualizing total quality management in higher education. *The TQM magazine*, 16(2), 145-159.
- Sallis, E. (2014). *Total quality management in education*. Routledge.
- Schermerhorn, J. R., & Chappell, D. S. (2010). *Introduction to management*. John Wiley.
- Selladurai, R. (2002). An organizational profitability, productivity, performance (PPP) model: Going beyond TQM and BPR. *Total Quality Management*, 13(5), 613-619.
- Senthil, V., Devadasan, S. R., Selladurai, V., & Baladhandayutham, R. (2001). Integration of BPR and TQM: past, present and future trends. *Production Planning & Control*, 12(7), 98 680-688.
- Stumpf F. & M. Nevins, 1999, "21st Century Leadership: Redefining Management Education", *Strategy and Bussiness*.
- Talha, M. (2004). Total quality management (TQM): An over view, the bottom line, *Managing Library Finances*, 17(1), 15-19.
- Venkatraman, S. (2007). A Framework for Implementing TQM in Higher Education Programs. *Quality Assurance in Education*, 15, 92-112.
- Watty, K. (2003). When will academics learn about quality?*Quality in Higher Education*, 9(3), 213-221.
- Zairi, M. (2002). Beyond TQM implementation: the new paradigm of TQM sustainability. *Total Quality Management*, 13(8), 1161-1172.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2010). *Business research methods* (8th ed.). Canada: Nelson Education, Ltd.

Διαδικτυακοί Τόποι

<https://sociology.soc.uoc.gr/pegasoc/wp-content/uploads/2014/10/Microsoft-Word-Papageorgiou-Egkyrotita.pdf>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Εφαρμογές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο σύγχρονο δημόσιο Δημοτικό Σχολείο

Αγαπητοί/ αγαπητές συνάδελφοι,

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί το ερευνητικό εργαλείο της διπλωματικής μου εργασίας με θέμα "Εφαρμογές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο σύγχρονο δημόσιο Δημοτικό Σχολείο" στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών "Οικονομική της Εκπαίδευσης και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων" του Πανεπιστημίου Πειραιώς και απευθύνεται σε εκπαιδευτικούς που εργάζονται σε δημόσια δημοτικά σχολεία.

Στόχος της έρευνας είναι η αποτύπωση της υπάρχουσας κατάστασης αναφορικά με την εφαρμογή αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στα δημόσια δημοτικά σχολεία, μέσω της διερεύνησης των απόψεων των εκπαιδευτικών που εργάζονται σε αυτά.

Τα δεδομένα του ερωτηματολογίου θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνας και θα τηρηθεί ανωνυμία.

Ευχαριστώ για τον χρόνο σας,

Ματθαίου Βασιλική.

* Απαιτείται

A) Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο*

- Άνδρας
- Γυναίκα
- Άλλο

2. Ηλικία*

- έως 30
- 31- 40
- 41-50
- 51 και άνω

3. Χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση*

- 5
- 6- 10
- 11- 15
- 16- 20
- 21 και άνω

4. Επίπεδο σπουδών*

- Πανεπιστήμιο
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

5. Περιοχή σχολείου που υπηρετείτε*

- Αστική
- Ημιαστική
- Μη αστική

B) Σχολική Διοίκηση

6. Σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται οι παρακάτω αρχές της ΔΟΠ στον συντονισμό της λειτουργίας του σχολείου;*

- η διοίκηση θέτει προτεραιότητες και στόχους για τη λειτουργία του σχολείου
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
- η διοίκηση οργανώνει δραστηριότητες για την υλοποίηση των στόχων και αξιολογεί την πορεία τους
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
- υπάρχει μια κοινή πολιτική για την αντιμετώπιση προβλημάτων η οποία αποφασίστηκε συλλογικά και τηρείται από όλους
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
- οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
- τα έργα και οι ευθύνες κατανέμονται με βάση τα χαρακτηριστικά/ δεξιότητες κάθε εκπαιδευτικού
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
- οι απόψεις των εκπαιδευτικών λαμβάνονται υπόψη στην επίλυση προβλημάτων
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
- οι απόψεις των μαθητών λαμβάνονται υπόψη στην επίλυση προβλημάτων
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
- οι απόψεις των γονέων/ κηδεμόνων λαμβάνονται υπόψη στην επίλυση προβλημάτων
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

7. Σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται οι παρακάτω αρχές της ΔΟΠ στον σχεδιασμό και εφαρμογή προγράμματος;*

- η διαμόρφωση του ωρολογίου προγράμματος στηρίζεται σε παιδαγωγικές αρχές
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
- η διαμόρφωση του ωρολογίου προγράμματος γίνεται με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά εκπαιδευτικών και μαθητών
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
- οι ετήσιες δραστηριότητες σχολικής ζωής (π.χ. γιορτές, εκδρομές) προγραμματίζονται από την αρχή του σχολικού έτους

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

- ο η διοίκηση προάγει τη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών με στόχο την καλύτερη οργάνωση και υλοποίηση του προγράμματος

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

8. Σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται οι παρακάτω αρχές της ΔΟΠ στην αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας;*

- ο ορίζονται ομάδες αξιολόγησης των σχολικών δραστηριοτήτων

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

- ο ορίζονται συναντήσεις για συζήτηση παιδαγωγικών θεμάτων και ανταλλαγή απόψεων

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

- ο διατηρείται ημερολόγιο καταγραφής σημαντικών συμβάντων

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

- ο η διοίκηση δίνει ανατροφοδότηση σχετικά με την πορεία των υλοποιημένων δράσεων

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

Γ) Σχολικό Κλίμα

9. Σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται οι παρακάτω αρχές της ΔΟΠ στη διαμόρφωση των σχέσεων όλων των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία;*

- ο υπάρχει κλίμα επικοινωνίας και σεβασμού μεταξύ εκπαιδευτικών και διοίκησης

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

- ο υπάρχει κλίμα επικοινωνίας και σεβασμού μεταξύ εκπαιδευτικών

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

- ο υπάρχει κλίμα επικοινωνίας και σεβασμού μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

- ο υπάρχει κλίμα επικοινωνίας και σεβασμού μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων/κηδεμόνων

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

- ο υπάρχει κλίμα επικοινωνίας και σεβασμού μεταξύ μαθητών

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

- οι εκπαιδευτικοί αντιμετωπίζουν τους μαθητές δίκαια και αξιοκρατικά
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
- οι εκπαιδευτικοί αντιμετωπίζουν τα προβλήματα των μαθητών με ευαισθησία και διακριτικότητα
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
- οι σχολικοί κανονισμοί αποφασίζονται από όλους τους συμμετέχοντες στην εκπαιδευτική διαδικασία
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
- οι μαθητές ακολουθούν τους σχολικούς κανονισμούς
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
- η μαθητική απειθαρχία και παραβατικότητα αντιμετωπίζεται με από κοινού συμφωνημένες συνέπειες
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
- υπάρχει συχνή και αμφίδρομη ροή πληροφοριών μεταξύ σχολείου και οικογένειας
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
- το σχολείο συνεργάζεται με την τοπική κοινότητα και συμμετέχει σε δράσεις της
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

Δ) Διδακτική Διαδικασία

10. Σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται οι αρχές της ΔΟΠ για εξασφάλιση ποιότητας στη διδασκαλία και μάθηση;*

- αξιοποιείται η τεχνολογική και υλικοτεχνική υποδομή του σχολείου στη διδασκαλία
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
- η διδασκαλία οργανώνεται με πολλούς τρόπους (π.χ. ομαδοσυνεργατική διδασκαλία, εξατομικευμένη διδασκαλία)
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
- η διδασκαλία σχεδιάζεται με βάση τις ιδιαιτερότητες του μαθητικού δυναμικού
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
- καλλιεργείται πνεύμα συλλογικότητας μέσω ομαδικών δραστηριοτήτων
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
- οι μαθητές στην τάξη συνεργάζονται και αλληλοϋποστηρίζονται
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

- οι μαθητές νιώθουν άνετα και ασφαλείς στο περιβάλλον της τάξης
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
- οι μαθητές εργάζονται σε ομάδες που ποικίλουν στο μέγεθος και τη σύνθεση
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
- οι μαθητές πετυχαίνουν τους μαθησιακούς στόχους τους
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

11. Σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται οι παρακάτω αρχές της ΔΟΠ στην αξιολόγηση κατά τη διδασκαλία;*

- χρησιμοποιούνται διαφορετικά μέσα και μέθοδοι αξιολόγησης κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
- τηρούνται περιγραφικές σημειώσεις για την επίδοση των μαθητών
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
- τα επόμενα βήματα στη διδασκαλία σχεδιάζονται με βάση την τακτική παρακολούθηση της προόδου των μαθητών
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
- τα δεδομένα της αξιολόγησης αξιοποιούνται ώστε να γίνουν αλλαγές στον τρόπο διδασκαλίας
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
- γίνεται συζήτηση μεταξύ εκπαιδευτικού και μαθητή για την πρόοδό του και η γνώμη του μαθητή λαμβάνεται υπόψη
Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ