ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ΣΕΡΓΕΝΤΑΚΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ

ΚΑΝΑΣ ΑΓΓΕΛΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

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, Ιούνιος 2022

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS

MASTER PROGRAM
IN ECONOMICS IN EDUCATION AND MANAGEMENT OF EDUCATIONAL UNITS

TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN SECONTARY EDUCATION

SERGENTAKI AIKATERINI

SUPERVISOR

KANAS ANGELOS PROFESSOR

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 Education and Management of Educational Units.

Piraeus, Greece, June 2022

Στην οικογένειά μου

Ευχαριστίες

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς, κύριο Κανά Άγγελο για την καθοδήγηση , τις χρήσιμες συμβουλές και τις παρατηρήσεις του. Επίσης την Κυρία Μανιά Αικατερίνη, καθηγήτρια του Πολυτεχνείου Κρήτης για την ενθάρρυνση και την πολύτιμη βοήθειά που μου παρείχε σε όλη την προσπάθεια για την ολοκλήρωσης της διπλωματικής μου εργασίας.

Νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω όλους τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς που συνέβαλαν σε αυτή την προσπάθεια, ανταποκρινόμενοι στο κάλεσμα να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο, συμβάλλοντας έτσι στο ερευνητικό μέρος της εργασίας.

Τέλος ευχαριστώ την οικογένειά μου, που με στηρίζει, με εμπιστεύεται και μου δίνει δύναμη σε όλες τις προσπάθειές που κάνω, καθώς και τους συμφοιτητές μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα, που υπήρξαν συνοδοιπόροι μου σε αυτό το ωραίο ταξίδι… της γνώσης

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Περίληψη

Η ανάγκη παροχής ποιοτικής εκπαίδευσης από τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς όλων των βαθμίδων του εκπαιδευτικού συστήματος είναι διαχρονικά αντικείμενο πολλών συζητήσεων και ερευνών σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Η απόδοση της επένδυσης σε ποιοτική εκπαίδευση είναι προς όφελος όχι μόνο των εκπαιδευόμενων αλλά και ολόκληρης της κοινωνίας . Το υψηλό μορφωτικό επίπεδο των νέων συμβάλει στην οικονομική αναβάθμιση της χώρας στην εύρυθμη λειτουργία των θεσμών στην ευημερία του συνόλου της κοινωνίας. Στη διαμόρφωση των χαρακτηριστικών που θα καθορίσουν την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης καθοριστικό ρόλο παίζει η κατάλληλη διοίκηση και οργάνωση των εκπαιδευτικών οργανισμών.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μια διαφορετική φιλοσοφία και μεθοδολογία διοίκησης επιχειρήσεων και οργανισμών, με στόχο τη διαρκή βελτίωση των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών με τη συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού και την ικανοποίηση του τελικού αποδέκτη των προϊόντων και υπηρεσιών.

Σκοπός αυτής της διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της εφαρμογής της διοίκησης ολικής ποιότητας στη λειτουργία των εκπαιδευτικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και ιδιαίτερα των παραγόντων που αφορούν στην ηγεσία, στο ανθρώπινο δυναμικό, την πολιτική και στρατηγική και τις διαδικασίες που ακολουθούνται. Για το λόγο αυτό πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα, βασιζόμενη στα κριτήρια που ορίζει το μοντέλο αξιολόγησης ποιότητας και επιχειρηματικής αριστείας EFQM (European Foundation for Quality Management) . Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν εκπαιδευτικοί που υπηρετούν σε σχολικές μονάδες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, από τους οποίους ζητήθηκε να αποτυπώσουν τις απόψεις τους για τα χαρακτηριστικά της λειτουργίας του σχολείου που καθορίζουν τους τέσσερεις υπό εξέταση παράγοντες . Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών (65%) χαρακτηρίζει την ποιότητα των εκπαιδευτικών υπηρεσιών που προσφέρει η μονάδα τους το πολύ μετρίου επιπέδου και ακολούθως ένα ποσοστό 35% χαρακτηρίζει την ποιότητα υψηλού και πολύ υψηλού επιπέδου. Από την έρευνα αναδείχθηκε η σημασία του επιπέδου της ηγεσίας , των

ανθρώπινων πόρων και των διαδικασιών διοίκησης στη διαμόρφωση της ποιότητας των υπηρεσιών εκπαίδευσης .

Λέξεις κλειδιά: Διοίκηση Ολικής ποιότητας, Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, Μοντέλο αριστείας EFQM, Ποιότητα υπηρεσιών εκπαίδευσης.

TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN SECONDARY EDUCATION

Abstract

The need for quality education by educational organizations at all levels of the education system has been the subject of much discussion and research at national and international level. The return on investment in quality education is for the benefit not only of the trainees but also of the whole society. The high educational level of the youth contributes to the economic upgrading of the country to the prosperity of the society as a whole.

An important parameter in shaping the characteristics that will determine the quality of the education provided in the educational process is the proper administration of the educational organizations. Total Quality Management is a different management philosophy and methodology aimed at the continuous improvement of the provided product with the participation of all human resources and the satisfaction of the final recipient .

The purpose of this dissertation is to investigate the application of total quality management in the operation of secondary education units and in particular the factors related to leadership, human resources, policy and strategy and the processes followed. For this reason, a quantitative survey was conducted based on the criteria of the European Foundation for Quality Management (EFQM) model of quality and business excellence evaluation.

The sample of the research consisted of 63 secondary school teachers who were asked to express their opinion on the characteristics of school operation that determine the four factors under consideration. The research results showed that the largest percentage of teachers, 65%, assess the quality of educational services offered by their unit as moderate and a percentage of 35% characterizes the quality as high and very high level. The research highlighted the importance of leadership, human resources and management processes in determining the quality of education services provided.

Keywords: Total Quality Management, Secondary education, EFQM model , Quality of education services.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες ii

Περίληψη iv

Abstract vi

ΕΙΣΑΓΩΓΗ 1

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ 4

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ 4

1.1 Εισαγωγή 4

1.2 Η ποιότητα κατά τον Juran 5

1.3 Η ποιότητα κατά τον Deming 5

1.4 Η ποιότητα κατά τον Crosby 6

1.5 Η ποιότητα κατά τον Feigenbaum 7

1.6 Η ποιότητα κατά τον Garvin 7

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ 8

2.1 Εισαγωγή 8

2.2 Εννοιολογική προσέγγιση της Ποιότητας στην εκπαίδευση 8

2.3 Παράγοντες που συμβάλουν στην επίτευξη της ποιότητα στην 10

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΔΟΙΗΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΠ) 12

3.1 Εννοιολογική προσέγγιση 12

3.1.1 Η έννοια του πελάτη στη διοίκηση ολικής ποιότητας. 13

3.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΟΠ 14

3.3 ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ 16

3.4 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ 18

3.4.1 Οι αρχές της Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση..... 20

3. 4.2 Τα 14 Σημεία του Deming για τους Εκπαιδευτικούς Οργανισμούς 24

3.4.3 Προκλήσεις –εμπόδια κατά την εφαρμογή της ΔΟΠ στην εκπαίδευση. 33

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ 35

4.1 Το βραβείο Deming..... 35

4.2 Το βραβείο Malcolm Baldrige 36

4.3 Το Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας (European Quality Award- EQA)..... 36

4.4 Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη διοίκηση της Ποιότητας 37

4.5 Το μοντέλο αριστείας EFQM στην εκπαίδευση 41

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ..... 43

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ 43

5.1 Μεθοδολογία Έρευνας 43

5.2 Είδος της έρευνας..... 43

5.3 Καθορισμός του δείγματος- Δειγματοληψία- Ερευνητική διαδικασία -Περιορισμοί... 44

5.3.1 Το δείγμα της έρευνας..... 44

5.3.2. δειγματοληψία 44

5.3.3 Ερευνητική διαδικασία..... 45

5.3.4 Περιορισμοί της έρευνας..... 45

5.4 Ερευνητικό εργαλείο-Διαμόρφωση ερωτηματολογίου 45

5.5 Αξιοπιστία και εγκυρότητα της έρευνας 49

5.6 Επεξεργασία των δεδομένων..... 50

5.7 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ..... 51

5.7.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος..... 51

5.7.2 Ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει η εκπαιδευτική μονάδα 56

5.7.3 Τα κριτήρια του μοντέλου EFQM..... 58

5.8 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ 66

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 70
Προτάσεις για μελλοντική έρευνα 72
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... 74
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 82
Ευρετήριο πινάκων - διαγραμμάτων 82
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 84

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια η Ελλάδα βρέθηκε κάτω από την πίεση της διεθνούς οικονομικής κρίσης , η οικονομική ύφεση που ακολούθησε είχε ως αποτέλεσμα να διανύσει μια δύσκολη οικονομική περίοδο που επηρέασε πολλαπλά πεδία και θεσμούς (πολιτικούς, κοινωνικούς), ένας εκ των οποίων ήταν και η εκπαίδευση. Οι οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές μεταρρυθμίσεις που συντελούνται τα τελευταία χρόνια σε παγκόσμια κλίμακα έχουν άμεσο αντίκτυπο στην οικονομία αλλάζοντας το επιχειρηματικό τοπίο. Οι αναζητούμενες γνώσεις και δεξιότητες από το ανθρώπινο δυναμικό αυξάνονται συνέχεια. Οι ανάγκες που διαμορφώνονται ασκούν πιέσεις στα εκπαιδευτικά συστήματα και ιδρύματα για αλλαγές και μεταρρυθμίσεις. Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα για να ανταποκριθούν στα νέα κοινωνικά δεδομένα του έντονου ανταγωνισμού, οφείλουν να αναπροσαρμόσουν όχι μόνο τη διδακτέα ύλη αλλά και την λειτουργία τους.

Ως εκ τούτου όλες οι χώρες υποχρεώνονται να εκσυγχρονίσουν τα εκπαιδευτικά τους συστήματα με βασικούς άξονες αναφοράς α) τη δημιουργία ευέλικτων εκπαιδευτικών δομών, ικανών να επιδέχονται συνεχείς αλλαγές, και β) την εγκαθίδρυση μηχανισμών και διαδικασιών συνεχούς ελέγχου και διασφάλισης της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης (Δ. Βλάχος, 2008).

Ωστόσο, τα προβλήματα που παρατηρούνται στην λειτουργία των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων οδηγούν στην εξασθένηση και υπολειτουργία της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Σαίτης 2008). Υπάρχει ελλιπής χρηματοδότηση για την εκπαίδευση, έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού και χρόνου με αποτέλεσμα τη δυσκολία στην παραγωγή και διανομή της γνώσης. Για την αντιμετώπιση των παραπάνω προβλημάτων απαιτείται ορθολογική διαχείριση των υλικών και άυλων πόρων ώστε να μπορέσουν να επιτευχθούν με τον καλύτερο τρόπο οι στόχοι της εκπαίδευσης. Προς την κατεύθυνση αυτή, για να αναλάβει η εκπαιδευτική μονάδα ένα πιο ενεργό ρόλο θα πρέπει να διοικηθεί αποτελεσματικά, και να διαμορφώσει κατάλληλο περιβάλλον μάθησης αξιοποιώντας τις δυνατότητες όλων των μελών της.

Αναζητώντας τη βιβλιογραφία παρατηρούμε ότι υπάρχει σημαντικός αριθμός ερευνητών που τάσσονται υπέρ της εφαρμογής μοντέλων ποιότητας σε εκπαιδευτικά συστήματα και εκπαιδευτικά ιδρύματα κυρίως της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Τα οφέλη που θα μπορούν να αποκομίσουν τα εκπαιδευτικά συστήματα είναι πολλαπλά και μεγίστης σημασίας (Μπρίνια ,

2008). Η εφαρμογή οποιουδήποτε μοντέλου ή προτύπων ποιότητας στην εκπαίδευση οφείλει να προσαρμοστεί στο ιδιαίτερο περιβάλλον της εκπαίδευσης.

Ένα μέσο για να εκσυγχρονιστούν τα εκπαιδευτικά Ιδρύματα είναι η εφαρμογή της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Η ΔΟΠ αναγνωρίζεται διεθνώς ως μια φιλοσοφία αποτελεσματικής διοίκησης που χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις ως μια στρατηγική για την επίτευξη άριστων αποτελεσμάτων. Στη μακρόχρονη εφαρμογή της στον επιχειρηματικό κλάδο, έχει αποδείξει ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί από κάθε οργανισμό και επιχείρηση , ως ένα εργαλείο διοίκησης που μπορεί να βελτιώσει τα αποτελέσματα.

Η ποιότητα είναι μια έννοια σύνθετη που είναι δύσκολο να οριστεί. Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχει η τάση να συσχετίζεται με την ικανοποίηση προδιαγραφών ή απαιτήσεων από τους πελάτες ή και τα δύο. Εξίσου δύσκολο είναι να προσδιοριστεί η έννοια της ποιότητας στην εκπαιδευτική διαδικασία. Η θεωρητική μελέτη της ποιότητας των εκπαιδευτικών υπηρεσιών και η αποτελεσματικότητα του μοντέλου διοίκησης της ΔΟΠ για την προώθηση της έννοιας της ποιότητας στην εκπαιδευτική διαδικασία έδωσε το έναυσμα για την περεταίρω διερεύνηση εφαρμογής βασικών παραμέτρων της ΔΟΠ στα Ελληνικά σχολεία .

Με βάση τα παραπάνω επιλέχθηκε να διερευνηθεί το θέμα της εφαρμογής της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε σχολεία της δευτεροβάθμια εκπαίδευσης.

Για το σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκε έρευνα σε δείγμα εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης από την Κρήτη, για την καταγραφή των αντιλήψεων τους για την ύπαρξη χαρακτηριστικών ποιότητας στις εκπαιδευτικές μονάδες που υπηρετούν. Ειδικότερα θα εξεταστεί η ύπαρξη χαρακτηριστικών ποιότητας όσον αφορά τη διοικητική λειτουργία, τη στρατηγική και πολιτική της εκπαιδευτικής μονάδας , τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και τις διαδικασίες που εφαρμόζονται στη σχολική μονάδα, σύμφωνα με τα κριτήρια που ορίζει το Ευρωπαϊκό Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM.

Η παρούσα εργασία είναι διαρθρωμένη σε τρία μέρη. Στο πρώτο μέρος γίνεται η θεωρητική τεκμηρίωση της ΔΟΠ , παραθέτοντας τα χαρακτηριστικά της με έμφαση στον εκπαιδευτικό τομέα γίνεται επίσης αναφορά στην ιστορική εξέλιξη των θεωριών που έχουν αναπτυχθεί και καταγραφεί στη βιβλιογραφία . Το δεύτερο μέρος αναφέρεται στην εμπειρική έρευνα και στους παράγοντες που συσχετίζονται με την εφαρμογή της ΔΟΠ για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται από τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Ειδικότερα περιγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας , οι στόχοι, οι παράμετροι της ΔΟΠ που λήφθηκαν υπόψη κατά τη διαδικασία συλλογής των πρωτογενών δεδομένων, καθώς και ο τρόπος

επεξεργασίας και ανάλυσης των δεδομένων. Στο τρίτο μέρος γίνεται παρουσίαση των αποτελεσμάτων , συζήτηση συμπερασμάτων και περιορισμών από την έρευνα που διεξήχθη, ενώ γίνονται προτάσεις για την περεταίρω εισαγωγή της ΔΟΠ σε σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1 Εισαγωγή

Προκειμένου να κατανοήσουμε τη φιλοσοφία και τις αρχές της Διοίκησης Ολικής ποιότητας (Δ.Ο.Π.) είναι αναγκαίο να αποσαφηνίσουμε την έννοια της ποιότητας. Αν και ο όρος ποιότητα χρησιμοποιείται ευρέως, η αναζήτηση του ορισμού της οδηγεί στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός, αλλά διαφορετικοί ορισμοί είναι κατάλληλοι κάτω από διαφορετικές συνθήκες και η έννοια της ποιότητας αποκτά διαφορετικό νόημα ανάλογα με το περιεχόμενο της δραστηριότητας στην οποία εφαρμόζεται.
Σύμφωνα με τον Μπαμπινιώτη, η ποιότητα ορίζεται *«ως το σύνολο των ιδιοτήτων, των χαρακτηριστικών ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας που το χαρακτηρίζει ή το διαφοροποιεί από τα όμοιά του»* (Μπαμπινιώτης, 2002, σελ.1437).
Οι συζητήσεις γύρω από την ποιότητα , ξεκίνησαν από τον Σωκράτη, τον Πλάτωνα , τον Αριστοτέλη και άλλους Έλληνες φιλόσοφους. Η ποιότητα ή αλλιώς «Το ιδεατό» για τους Αρχαίους ήταν η «αρετή». Η έννοια της αρετής συνδεόταν με τη ηθική, διανοητική και φυσική υπεροχή του ανθρώπου. Ωστόσο για τον Πλάτωνα η έννοια της αρετής είναι απόλυτη και σημαίνει τελειότητα κυρίως των πνευματικών δυνάμεων, των εκδηλωμένων στις πράξεις. Μεταγενέστερα, η ποιότητα θεωρείται ως «τελειότητα» από την συγγραφέα Barbara Tuchman η οποία υποστηρίζει ότι :
"Ποιότητα είναι η επένδυση της καλύτερης ικανότητας και προσπάθειας για την παραγωγή του καλύτερου και πιο αξιοθαύμαστου αποτελέσματος. Η ποιότητα απαιτεί τη μέγιστη φροντίδα, κόπο και μελέτη».
Ο ορισμός αυτός προέρχεται από τη φιλοσοφία και δανείζεται ιδέες από τη θεωρία του Πλάτωνα περί ομορφιάς, όμως δεν προσδιορίζονται σ' αυτόν το είδος των προδιαγραφών που πρέπει να πληρούνται για ένα άριστο αποτέλεσμα , οπότε στερείται αξιοπιστίας και πρακτικότητας σύμφωνα με τα κριτήρια του Routio 2009.
Πολλά έχουν γραφτεί για την ποιότητα, στη βιβλιογραφία παρουσιάζονται πολυάριθμοι και αντικρουόμενοι ορισμοί της ποιότητας. Ο Motola (2001) επισημαίνει τη δυσκολία να βρεθεί ένας ορισμός της ποιότητας που θα ίσχυε για όλες τις καταστάσεις (M. O'Sullivan, 2006).

Η δυσκολία έγκειται στο γεγονός ότι η ποιότητα δεν αποτελεί αντικειμενική έννοια, καθώς ο προσδιορισμός της εξαρτάται από τα προσωπικά κριτήρια που χρησιμοποιεί ο κάθε αποδέκτης. Η υποκειμενική αντίληψη του υποκειμένου για την ποιότητα προσδιορίζεται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του , τις προτιμήσεις του, τα βιώματά του, τα αισθητικά του κριτήρια, τη νοοτροπία του, την κουλτούρα του), τις γνώσεις και την εμπειρία του (Gordon, 2002 αναφ. Ζιρίνογλου 2015).

1.2 Η ποιότητα κατά τον Juran

Κατά τον Juran, ποιότητα είναι η καταλληλότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας προς χρήση «fitness for use». Εδώ η λέξη χρήση - use σχετίζεται με τις απαιτήσεις του πελάτη και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών και ως εκ τούτου παρέχουν ικανοποίηση. Η λέξη καταλληλότητα υποδηλώνει τη συμμόρφωση στις προδιαγραφές σχεδίασης που εξασφαλίζουν απαλλαγή από ελλείψεις και λάθη που οδηγούν σε ελαττωματικά προϊόντα .

Η Θεωρία του Juran ακολουθεί μια ολιστική προσέγγιση της ποιότητας και η αντίληψή του για την ποιότητα περιστρέφεται γύρω από αυτό που ονομάζεται τριλογία ποιότητας, η οποία αποτελείται από:

Α. Σχεδιασμό της ποιότητας

Σχετίζεται με τους πελάτες και των προσδιορισμό των αναγκών τους ώστε να σχεδιαστούν αγαθά που να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών και θα μπορούν να παραχθούν σε ανταγωνιστικά όρια κόστους με τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση .

Β. Έλεγχο της ποιότητας

Αναφέρεται στη διαδικασία επίτευξης συγκεκριμένων στόχων ποιότητας κατά τη λειτουργία της επιχείρησης/οργανισμού ώστε να επιτυγχάνεται η συμμόρφωση των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών στις προδιαγραφές που έχουν τεθεί αρχικά.

Γ. Βελτίωση της ποιότητας

Η βελτίωση της ποιότητας είναι αποτέλεσμα συλλογικής δουλειάς και συνεχών βελτιώσεων των παραγωγικών διαδικασιών.

1.3 Η ποιότητα κατά τον Deming

Ο Deming (1986) ο οποίος θεωρείτε ο πρωτεργάτης του κινήματος για την ποιότητα, ισχυρίζεται ότι η ποιότητα έχει να κάνει με τον άνθρωπο και όχι με το προϊόν ή την υπηρεσία.

Ο Deming ορισε την ποιότητα σε συνάρτηση με την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Ένα ποιοτικό προϊόν κάνει τον κάτοχό του υπερήφανο και ικανό να παρακινήσει και άλλους να το αγοράσουν. Η ποιότητα είναι πολυδιάστατη και ο τρόπος που την αντιλαμβάνονται οι άνθρωποι εξαρτάται από τη σκοπιά που τη βλέπουν , έτσι η ποιότητα είναι διαφορετική για τον εργαζόμενο και τον διευθυντή της επιχείρησης και διαφορετική για τον πελάτη. Ο Deming επιπλέον ορίζει την ποιότητα δυναμικά, όπως οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών αλλάζουν έτσι αλλάζει και ο ορισμός της ποιότητας. Είναι σημαντικό επομένως οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί να μπορούν να προσαρμόζονται ανάλογα, για να μπορούν να ανταποκρίνονται στις αλλαγές προσφέροντας προϊόντα και υπηρεσίες που θα ικανοποιούν τους πελάτες. Ο Deming θεωρεί τον πελάτη ως το πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης/οργανισμού και για αυτό οι επιχειρήσεις οφείλουν να έχουν μια νοοτροπία στοχευόμενη στον πελάτη και να προσφέρουν πάντα κάτι περισσότερο.

1.4 Η ποιότητα κατά τον Crosby

Ο **Crosby** ορίζει την ποιότητα «ως τη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις». Το θεμέλιο και η κατευθυντήρια φιλοσοφία της προσέγγισης του Crosby είναι η πρόληψη. Ο γενικός κανόνας του είναι ότι η υψηλότερη ποιότητα μειώνει το κόστος και αυξάνει τα κέρδη.

Ο Crosby αποδεικνύει την άποψη του μέσω των προτάσεών του σχετικά με τον τρόπο αντιμετώπισης ζητημάτων βελτίωσης της ποιότητας, συγκεκριμένα προτείνει τέσσερεις απόλυτες θέσεις για τη διαχείριση ποιότητας, τις οποίες θεωρεί ως τις βασικές έννοιες της διαδικασίας βελτίωσης της ποιότητας.

Οι τέσσερις απόλυτες θέσεις του Crosby είναι:

1. Η ποιότητα είναι με κάθε τρόπο η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις.
2. Το κυριότερο για την επίτευξη ποιότητας είναι η πρόληψη και όχι η αξιολόγηση. Η εκπαίδευση, η πειθαρχία, το παράδειγμα και η ηγεσία προάγουν την πρόληψη.
3. Στόχος απόδοσης πρέπει να είναι «μηδέν ελαττωματικά». Η υλοποίηση του στόχου αυτού απαιτεί από τα άτομα της διοίκησης να επιβεβαιώσουν τη δέσμευσή τους για την ποιότητα και από τους εργαζόμενους να αναλάβουν την ίδια δέσμευση.
4. Μέτρο της ποιότητας είναι η απώλεια σε αξία από τη μη συμμόρφωση.

1.5 Η ποιότητα κατά τον Feigenbaum

Ο Feigenbaum, έγινε γνωστός από τη μελέτη του για τον έλεγχο της ποιότητας, αναφέρει χαρακτηριστικά, στο βιβλίο του (Total quality control) ότι η ποιότητα βασίζεται στην εμπειρία του πελάτη από το προϊόν ή την υπηρεσία, η οποία μετριέται σε σχέση με τις προσδοκίες του. Ο Feigenbaum θεωρεί ότι ποιότητα είναι «η σύνθεση των χαρακτηριστικών προώθησης, παραγωγής, σχεδιασμού και συντήρησης ενός προϊόντος ή υπηρεσίας» μέσω των οποίων θα ικανοποιήσει τις προσδοκίες του πελάτη. Αργότερα πρόσθεσε την αξία στον ορισμό της ποιότητας, υποστηρίζοντας ότι η ποιότητα είναι το καλύτερο υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις που είναι α) η χρήση και β) η τιμή πώλησης .

1.6 Η ποιότητα κατά τον Garvin

Για τον Garvin, η ποιότητα είναι διεθνώς αντιληπτή και συνώνυμη με τις υψηλού επιπέδου προσδοκίες σχετικά με τη λειτουργικότητα μίας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος. Με αυτήν την έννοια, η ποιότητα δεν μπορεί να μετρηθεί με ακρίβεια. Στη μελέτη του "What does product quality really mean?" περιγράφει τις οκτώ διαστάσεις της ποιότητας ενός προϊόντος ως εξής: η απόδοση (τα βασικά χαρακτηριστικά), τα χαρακτηριστικά (τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά τα οποία υποστηρίζουν τη βασική λειτουργία), η αξιοπιστία και η ανθεκτικότητα, η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές, η αντοχή του προϊόντος, η ικανότητα εξυπηρέτησης πριν και μετά την πώληση, η αισθητική του προϊόντος και η υποκειμενική αντίληψη της ποιότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

2.1 Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια η ποιότητα είναι κυρίαρχο θέμα στην ατζέντα των συζητήσεων για την εκπαίδευση. Κυβερνήσεις και διεθνείς οργανισμοί εκφράζουν την πρόθεσή τους να αναδείξουν και να βελτιώσουν την ποιότητα στην εκπαίδευση. Στα κείμενα εκπαιδευτικής πολιτικής της Ε.Ε. και του ΟΟΣΑ υπάρχει πληθώρα αναφορών και προτάσεων για την επίτευξη της ποιοτικής εκπαίδευσης. Ήδη σε πολλές χώρες όπως και στην Ελλάδα έχουν συσταθεί οργανισμοί που έχουν αναλάβει να προωθούν και να επιβλέπουν την ποιότητα της εκπαίδευσης σε όλες τις βαθμίδες. Συγκεκριμένα στην Αγγλία λειτουργούν το (Office for Standards in Education (OF.ST.ED.) και το (Q.A.A.) Quality Assurance Agency , ενώ στην Ελλάδα το 2001 δημιουργήθηκε το «Τμήμα Ποιότητας» στο Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

2.2 Εννοιολογική προσέγγιση της Ποιότητας στην εκπαίδευση

Η έννοια της ποιότητα στην εκπαίδευση δεν είναι εύκολο να προσδιοριστεί λόγω των διαφορετικών απόψεων σχετικά με τους σκοπούς , τους στόχους και τις αντιλήψεις για την κοινωνική λειτουργία της εκπαίδευσης οι οποίες εκφράζουν τις ιδεολογικές θεωρήσεις, τις συνθήκες και προτεραιότητες της κάθε εποχής. Μια βασική δυσκολία προέρχεται επίσης από τον τρόπο που κάθε άτομο αντιλαμβάνεται την ποιότητα. Η υποκειμενική αντίληψη που διαμορφώνουν τα άτομα εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά, την κουλτούρα, τη νοοτροπία, τα βιώματα, και τα αισθητικά τους κριτήρια . Επιπρόσθετα η αντίληψη του ατόμου για την ποιότητα εξελίσσεται με το χρόνο με αποτέλεσμα να μεταβάλλεται ανάλογα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της εποχής. Οι Havrey & Green (1993) τονίζουν την υποκειμενικότητα που χαρακτηρίζει την ποιότητα , αναφέροντας ότι οι εμπλεκόμενοι στο εκπαιδευτικό σύστημα (μαθητές, εκπαιδευτικοί, γονείς, κοινωνία, κυβερνήσεις) ερμηνεύουν την ποιότητα στην εκπαίδευση ανάλογα με τις συγκυρίες της εποχής.

Οι ορισμοί που έχουν δοθεί κατά καιρούς για την ποιότητα στην εκπαίδευση ποικίλουν, μια από τις πιο διαδεδομένες απόψεις ορίζει την ποιότητα της εκπαίδευσης με βάση την ηθικοπλαστική της διάσταση δηλαδή το βαθμό που συμβάλει στην πνευματική καλλιέργεια του ατόμου και την ανάπτυξή του ως ολοκληρωμένη προσωπικότητα, η άποψη αυτή ωστόσο δεν συμβάλει στην αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργο και ως εκ τούτο δε μπορεί να

αποτελέσει ένα σύστημα αναφοράς που θα βοηθήσει στην ανάληψη δράσης στο χώρο του σχολείου (Βαβουράκη 2008, Ματθαίου, 200).

Μια δεύτερη άποψη ορίζει την ποιότητα της εκπαίδευσης με βάση την ποιότητα του τελικού αποτελέσματος, όπως αυτή εκφράζεται από το βαθμό επίτευξης των στόχων του σχολείου (Juran & Gryna, 1988). Η προσέγγιση αυτή αν και παρέχει ένα ποσοτικό κριτήριο εκτίμησης της ποιότητας, υποβαθμίζει τον πολυδιάστατο ρόλο του σχολείου αφού εξισώνει την ποιότητα με την κατάκτηση άμεσων ορατών στόχων και δεν περιέχει τους παράγοντες που διαμορφώνουν και επηρεάζουν το τελικό αποτέλεσμα.

Ένας τρίτος ορισμός που προέρχεται από τον κόσμο της αγοράς των επιχειρήσεων προσεγγίζει την ποιότητας μέσα από την ικανοποίηση των αναγκών - προσδοκιών του πελάτη-καταναλωτή , εν προκειμένω των μαθητών, των γονέων και της αγοράς εργασίας. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, ως ποιοτική κρίνεται κάθε εκπαιδευτική διαδικασία κατά την οποία αυτός που λαμβάνει ένα εκπαιδευτικό αγαθό ή μια υπηρεσία είναι απαραίτητο να ικανοποιεί ή να εκπληρώνει με επάρκεια τις επιδιώξεις και τις ανάγκες του. (Ματθαίου, 2000). Η θεώρηση αυτή που θέτει το μαθητή στο ρόλο του καταναλωτή που μπορεί να προσδιορίσει εκ των προτέρων τις ανάγκες του και εξισώνει τη μάθηση με καταναλωτικό προϊόν ενέχει ένα σημαντικό πεδίο υποκειμενισμού, το οποίο μας επιβεβαιώνει το σχετικισμό της προσέγγισης της έννοιας και της ουσίας της ποιότητας.

Μια διαφορετική προσέγγιση για την ποιότητα στην εκπαίδευση δίνει ο Tribus ο οποίος αναφέρει ότι:

« Η ποιότητα στην εκπαίδευση είναι αυτή που κάνει τη μάθηση ευχαρίστηση και χαρά, η ποιοτική εμπειρία δημιουργεί ανεξάρτητους μαθητές .»

Οι Havrey & Green παρουσιάζουν την ποιότητα στην εκπαίδευση μέσω πέντε προσεγγίσεων:

Quality as Exceptional (Εξαιρετικό)

Αναφέρεται στο υψηλό επίπεδο των εισροών: (μαθητές , εκπαιδευτικό προσωπικό, εγκαταστάσεις , προγράμματα σπουδών) των εκροών (επιτυχίες μαθητών φήμη σχολείου) και των εκπαιδευτικών διαδικασιών.

Quality as Perfection (Τελειότητα)

Σχετίζεται με το βαθμό συμμόρφωσης των σχολείων με τις καθορισμένες προδιαγραφές .

Quality as Fitness for Purpose (καταλληλότητα χρήσης)

Η ποιότητα εδώ συνδέεται με την υλοποίηση της αποστολής του εκπαιδευτικού οργανισμού, εστιάζοντας όχι μόνο στην κάλυψη των αναγκών των μαθητών αλλά και την ικανοποίηση τους.

Quality as Value for Money (οικονομική ανταπόδοση)

Η ποιότητα στην εκπαίδευση συνδέεται με τις επενδύσεις, τις υποδομές, τα λειτουργικά έξοδα, την απόδοση και την καινοτομία (Ζυρίνογλου).

Quality as Transformation (μεταμόρφωση)

Η ποιοτική εκπαίδευση είναι μια διαδικασία μεταμόρφωσης των εκπαιδευόμενων με σκοπό τη αναβάθμιση των γνώσεων και δεξιοτήτων τους , την καλλιέργεια της προσωπικότητας τους και την ενδυνάμωσή τους για την αγορά εργασίας.

Σε μια σύγχρονη κοινωνία , η εκπαιδευτική πολιτική που ακολουθείται για τα σχολεία θα πρέπει να πάψει να εστιάζεται στην παροχή στείρας γνώσης στους μαθητές. Αντιθέτως είναι αναγκαίο να επικεντρωθεί στον προσδιορισμό των στόχων του σχολείου , να εξασφαλίσει το κατάλληλο θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των σχολικών μονάδων που θα διασφαλίζει την αποδοτικότερη λειτουργία τους. Πρέπει να προβλέπει και να παρέχει όλα τα μέσα, τους τρόπους και τα εργαλεία για να αναβαθμίσει τις διαδικασίες, να εφαρμόσει σύγχρονα εκπαιδευτικά προγράμματα, να συνδέσει την εκπαίδευση με την αγορά εργασίας , να στηρίξει τη δια βίου μάθηση και τέλος να παρέχει στους εκπαιδευτικούς επιμόρφωση και εκπαίδευση στις σύγχρονες μεθόδους διδασκαλίας του αντικείμενου τους καθώς και το γενικότερο εκπαιδευτικό πλαίσιο.

2.3 Παράγοντες που συμβάλουν στην επίτευξη της ποιότητα στην εκπαίδευση

Στη βιβλιογραφία αξιοσημείωτη είναι η αναφορά των Johnson and Golomski (1999), οι οποίοι παρουσιάζουν μια σειρά βασικών παραγόντων που συμβάλλουν ευθέως στην επίτευξη της ποιότητας μέσα στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Πρόκειται για τους παράγοντες: πλαίσιο οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης, παιδαγωγικό περιβάλλον, μέθοδοι διδασκαλίας, αναλυτικά προγράμματα, εκπαιδευτικά υλικά, μέθοδοι και πρακτικές αξιολόγησης των μαθητών, υλικοτεχνικές υποδομές, ουσιαστική εμπλοκή όλων στη λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού, διαδικασίες ελέγχου και ανατροφοδότησης της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Διοικητικό πλαίσιο: Προϋποθέτει νομικό καθεστώς , εφαρμογή σύγχρονων εκπαιδευτικών πολιτικών, συνεργασία υπηρεσιών, εκπαίδευση και εξέλιξη των εκπαιδευτικών, ύπαρξη ικανών στελεχών που θα διαθέτουν τα προσόντα ενός καλού manager για να διαχειριστούν το ανθρώπινο δυναμικό και να συντονίσουν τις καθημερινές εργασίες με αποτελεσματικό και άμεσο τρόπο. Σκοπός είναι από τη μία η δημιουργία ενός περιβάλλοντος που θα κυριαρχεί η ποιότητα της μάθησης, της έρευνας και των υπηρεσιών και από την άλλη θα ενθαρρύνεται η συμμετοχή όλων στην επίτευξη των στόχων του σχολείου .

Παιδαγωγικό πλαίσιο: Περιλαμβάνει στοιχεία όπως η διδακτική ύλη , η μεθοδολογία διδασκαλίας, τα καινοτόμα προγράμματα, τις μεθόδους αξιολόγησης των μαθητών . Μέσα από αυτά θα αναπτυχθεί ο διάλογος μεταξύ μαθητή και εκπαιδευτικού και η επικοινωνία που θα ενεργοποιήσει το μαθητή στο να παρακολουθήσει τη διδασκαλία .

Συνεχής Βελτίωση των διαδικασιών: Η εκπαιδευτική διαδικασία ενισχύει τις προσπάθειες των μαθητών να επιτύχουν τους στόχους μόρφωσης και κατάρτισης που θέτουν, για το λόγο αυτό πρέπει να βελτιώνονται και να προσαρμόζονται καθώς οι ανάγκες των μαθητών μεταβάλλονται ώστε να μπορούν να εκπληρώσουν τις προσδοκίες τους.

Κατάλληλη υλικοτεχνική και κτηριακή υποδομή: Το σχολείο πρέπει να είναι προσβάσιμο και να διαθέτει άνετους εξωτερικούς και εσωτερικούς χώρους, όπως γήπεδα, αυλές, σχολικούς κήπους κτλ. Ένα σύγχρονο σχολείο οφείλει να διαθέτει άνετες και φωτεινές κτηριακές εγκαταστάσεις με τη σωστή διαρρύθμιση, φωτεινότητα και θέρμανση. Οι αίθουσες και τα εργαστήρια πρέπει να διαθέτουν τα κατάλληλα μέσα και υλικά για τη διευκόλυνση των μαθημάτων στη διδακτική και μαθησιακή διαδικασία, ιδίως ικανό αριθμό ηλεκτρονικών υπολογιστών για όλους τους μαθητές, συνεχή πρόσβαση στο διαδίκτυο, και σύγχρονα εποπτικά μέσα.

Ενεργός συμμετοχή όλων των φορέων που εμπλέκονται στη λειτουργία του σχολείου: Οι άνθρωποι είναι η ουσία της εκπαίδευσης και η πλήρης εμπλοκή τους επιτρέπει να αξιοποιηθούν οι ικανότητές τους για το όφελος του οργανισμού. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητη η συμμετοχή των δασκάλων ,των μαθητών, γονέων κτλ, για να πραγματοποιηθεί αναδιοργάνωση και μεταβολή στις εκπαιδευτικές διαδικασίες. Οι δάσκαλοι, το προσωπικό και οι μαθητές παράγουν και διατηρούν το πνευματικό κεφάλαιο από το οποίο παράγεται υψηλού επίπεδου ποιοτική εκπαίδευση. Για να διασφαλιστεί η ποιότητα της εκπαίδευσης που παρέχει το σχολείο θα πρέπει όλοι να ευθυγραμμίσουν τις ενέργειές τους με τους στόχους ποιότητας που έχει θέσει η σχολική μονάδα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΔΟΙΗΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΠ)

3.1 Εννοιολογική προσέγγιση

Η διοίκηση ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) γνωστή και ως TQM (Total Quality Management) είναι μια νέα προσέγγιση της διοίκησης για την αποτελεσματική ανάπτυξη μιας επιχείρησης και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Η ΔΟΠ εστιάζει στην ποιότητα και βασίζεται στην ενεργή συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο επίσημος ορισμός σύμφωνα με το πρότυπο ISO 8402 (1994) είναι:

« Η ΔΟΠ είναι τρόπος διοίκησης ενός οργανισμού εστιαζόμενος στην ποιότητα , ο οποίος βασίζεται στη συμμετοχή όλων των μελών του και στοχεύει στην μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της ικανοποίησης των πελατών και των ωφελειών για τα μέλη του οργανισμού και την κοινωνία».

Πολλοί ορισμοί για τη ΔΟΠ έχουν προταθεί από συγγραφείς τα τελευταία χρόνια. Οι (Dale et al. ,2001) περιγράφουν τη ΔΟΠ σαν ένα σύνολο αρχών και ιδεών από διαφορετικά πλαίσια που σχετίζονται με την έννοια της ποιότητας , οι (Dahlgaard et al. , 1999) περιγράφουν τη ΔΟΠ ως μια εταιρική κουλτούρα που χαρακτηρίζεται από την αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη μέσω συνεχών βελτιώσεων που αφορούν όλους τους εργαζόμενους. Ο (Oakland ,1989) ισχυρίζεται ότι η ΔΟΠ μπορεί να θεωρηθεί σαν μια προσέγγιση για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας , της αποτελεσματικότητας και της ευελιξίας ολόκληρου του οργανισμού. Παρά τις διαφορετικές προσεγγίσεις για τον ορισμό της ΔΟΠ, υπάρχει μια γενική συμφωνία αναφορικά με τις βασικές αρχές που ενσωματώνονται στη φιλοσοφία της που συνοψίζεται σε 2 κύρια σημεία:

Α. Οι βασικές έννοιες και ιδέες της TQM μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο ευρείες κατηγορίες ή διαστάσεις: Την κοινωνική και την τεχνική .

Η **κοινωνική διάσταση** επικεντρώνεται στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού , και δίνει έμφαση στην ηγεσία, την ομαδική εργασία, την εκπαίδευση και τη συμμετοχή των εργαζομένων.

Η **τεχνική διάσταση** αναφέρεται στον προσανατολισμό προς τη βελτίωση των παραγωγικών μεθόδων και λειτουργιών και επιδιώκει τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας με

καλά καθορισμένες διαδικασίες και λειτουργιών που θα καταστήσουν δυνατή τη σταθερή βελτίωση των αγαθών και των υπηρεσιών προς τον πελάτη.

Β. Οι δύο διαστάσεις είναι αλληλοεξαρτώμενες και πρέπει να υποστηρίζονται μεταξύ τους , αντικατοπτρίζοντας έτσι την ολιστική προσέγγιση της ΔΟΠ η οποία πρέπει να επεκτείνεται και στα αποτελέσματα, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες όλων των ενδιαφερόμενων κατά το σχεδιασμό κάθε πρωτοβουλίας μετασχηματισμού ενός οργανισμού σε οργανισμό ΔΟΠ.
Οι ιδέες που ενσωματώνει η ΔΟΠ εκφράζονται μέσω του ονόματός της «Total Quality Management» :
Ολική «Total» εκφράζει τη συμμετοχή όλων**,** τονίζοντας ότι η συνεχής βελτίωση περιλαμβάνει όλους και όλα σε ένα οργανισμό (Salis ,2002).
Ποιότητα «Quality» Στο πλαίσιο της ΔΟΠ η ποιότητα ερμηνεύεται ως ικανοποίηση των επιθυμιών και των προσδοκιών του πελάτη με το βέλτιστο οικονομικό κόστος και τον καλύτερο δυνατό τρόπο (Oakland, 1995).
Διοίκηση «Management» περικλείει τις δύο προηγούμενες συνιστώσες, τονίζοντας ότι για να επιτευχθεί η επιθυμητή ποιότητα απαιτείται αποτελεσματική διοίκηση και Ηγεσία. Η διοίκηση εμπεριέχει κάθε άτομο, το οποίο είναι υπεύθυνο για την εργασία που αναλαμβάνει. Στη φιλοσοφία της ΔΟΠ η εργασία της ανώτατης διοίκησης είναι η ηγεσία, σε αντιδιαστολή με το παραδοσιακό πρότυπο που δίνει βαρύτητα στον εποπτεία (Deming, 1986, Toremen et al. 2009).
Η διοίκηση ολικής ποιότητας εφαρμόζεται στις μέρες μας από επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα και οργανισμούς και υπηρεσίες του δημοσίου , που έχουν βασικό προσανατολισμό τους την καλύτερη εξυπηρέτηση και ικανοποίηση του πελάτη, τη δέσμευση της επιχείρησης σε αυτό το σκοπό και τη συνεχή βελτίωση και καινοτομία σε όλη την έκταση της επιχείρησης ή του οργανισμού (Khan, 2003, Pegels 1995) .

3.1.1 Η έννοια του πελάτη στη διοίκηση ολικής ποιότητας.

Η έννοια πελάτης χρησιμοποιείται διευρυμένη ώστε να περιλαμβάνει τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες. Οι «**Εσωτερικοί πελάτες**» είναι τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι οι οποίοι άμεσα ή έμμεσα συμβάλουν στην δημιουργία των προϊόντων και επηρεάζουν την ποιότητα των υπηρεσιών. Οι «**Εξωτερικοί πελάτες**» είναι οι τελικοί καταναλωτές των προϊόντων και χρήστες υπηρεσιών .

3.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΟΠ

Η αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ στηρίζεται στην εφαρμογή και τήρηση κανόνων που περιγράφουν το τρόπο που πρέπει να λειτουργεί μια επιχείρηση (Δερβιτσιώτης 2005) . Οι αρχές αυτές είναι:

Υποστήριξη και ενεργός συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης.

Σε κάθε οργανισμό που υιοθετεί τη φιλοσοφία της ΔΟΠ τα στελέχη της διοίκηση μαζί με τους εργαζόμενους δεσμεύονται για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Η ηγεσία αναλαμβάνει την καθοδήγηση των εργαζομένων που θα τους επιτρέψει την κατανόηση και αποδοχή των νέων εννοιών και αντιλήψεων για την ποιότητα, ταυτόχρονα με τις πράξεις τους δείχνουν στους υφιστάμενους την αφοσίωση τους στις αξίες της ποιότητας.

Εστίαση στις ανάγκες και τις προσδοκίες πελατών και εργαζομένων.

Το κλειδί για την αποτελεσματική εφαρμογή ενός προγράμματος ΔΟΠ είναι η εστίαση στον πελάτη, προτεραιότητα πρέπει να δίνεται στην ποιότητα και την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Σημείο εκκίνησης πρέπει να αποτελεί η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών, η φωνή των οποίων πρέπει να εισακούγεται , παράλληλα με την έμφαση που πρέπει να δίνεται στο σωστό σχεδιασμό των προϊόντων και της παραγωγικής διαδικασίας για την αποφυγή σφαλμάτων . Αυτή η αντιμετώπιση θα έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους και του χρόνου από τις καθυστερήσεις για την αντιμετώπιση των προβλημάτων από την ύπαρξη ελαττωματικών προϊόντων. "*Κάνε το σωστά την πρώτη φορά και κάθε φορά*» είναι για πολλούς το σλόγκαν της επιτυχίας.

Τα αποτελέσματα ερευνών και η εμπειρία από τις επιχειρήσεις που εφάρμοσαν τη ΔΟΠ έδειξαν την ανάγκη επαναπροσδιορισμού των προτεραιοτήτων μιας επιχείρησης με πρώτη την ποιότητα. Σε μεγάλο βαθμό η κύρια αιτία κακής ποιότητας είναι η άγνοια και η περιφρόνηση των αναγκών του πελάτη. Για να μπορέσει μια επιχείρηση να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών θα πρέπει να γνωρίζει ποιοι είναι οι πελάτες της, ποιες είναι οι ανάγκες τους και ποιες οι προσδοκίες τους από την επιλογή του συγκεκριμένου προϊόντος. Για το λόγο αυτό θα πρέπει οι επιχειρήσεις να διεξάγουν έρευνες που θα δώσουν απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα. Επιπλέον η συλλογή πληροφοριών μετά από την εισαγωγή νέων

προϊόντων θα βοηθήσει να γίνουν οι απαραίτητες βελτιώσεις για την καλύτερη ικανοποίηση των πελατών.

Συμμετοχή και υποστήριξη όλων των εργαζομένων

Η Διοίκηση ολικής ποιότητας καλύπτει όλο το εύρος δραστηριοτήτων σε ένα οργανισμό και είναι ευθύνη όλων η αποτελεσματική εφαρμογή της. Ως εκ τούτου , οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδευτούν στις αρχές και μεθόδους της φιλοσοφίας της ΔΟΠ για να αποκτήσουν τα προσόντα και τις δεξιότητες που θα τους επιτρέψουν να συμμετέχουν αποτελεσματικά στις ομάδες που θα αναλάβουν το έργο βελτίωσης της ποιότητας. Οι εσωτερικοί πελάτες που λειτουργούν και ως εσωτερικοί προμηθευτές πρέπει αναμφισβήτητα να περιλαμβάνονται στον σχεδιασμό και την εφαρμογή των πλάνων της επιχείρησης εφόσον επηρεάζονται από αυτά. Οι εργαζόμενοι είναι εκείνοι που γνωρίζουν καλύτερα τις διαδικασίες που πραγματοποιούνται στο εσωτερικό του οργανισμού, για το λόγο αυτό η αλλαγή του τρόπου αντιμετώπισης της δουλειάς τους από μια απλή διεκπεραίωση καθήκοντος σε προσπάθεια για βέλτιστα αποτέλεσμα περιλαμβάνεται στους στόχους της νέας φιλοσοφίας διοίκησης. Οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα πρέπει να παρακινούνται και να ενδυναμώνονται ώστε να εκτελούν την εργασία τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Διαρκής βελτίωση των διαδικασιών

Η προσπάθεια βελτίωσης των διαδικασιών διοίκησης και παραγωγής πρέπει να είναι συνεχής σε μια επιχείρησης που εφαρμόζει τη ΔΟΠ. Δράσεις βελτίωσης ποιότητας, όπως η έγκαιρη διανομή, η γρήγορη επεξεργασία των παραγγελιών , η παροχή προϊόντων που καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών , η ελαχιστοποίηση σφαλμάτων και η ορθολογική διαχείριση των προμηθειών θα αναπτύξουν την ικανότητα της επιχείρησης να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις που έχουν οι εσωτερικοί και εξωτερικοί πελάτες της. Οι επιθυμητές βελτιώσεις είναι πιο εύκολα εφικτές όταν η επίλυση προβλημάτων είναι άμεση και σύμφωνα με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Καθορισμός κριτηρίων απόδοσης σε όλες τις διαδικασίες

Τα κριτήρια για τη μέτρηση της απόδοσης της επιχείρησης, όπως ο χρόνος λειτουργίας της , ο βαθμός μη συμμόρφωσης με τις προδιαγραφές , ο χρόνος απουσίας από την εργασία , και η ικανοποίηση του πελάτη πρέπει να προσδιορίζονται με σαφήνεια σε κάθε στάδιο

λειτουργίας της . Η συλλογή ποσοτικών δεδομένων από μετρήσεις και η ανάλυση τους είναι απαραίτητη για τον προσδιορισμό προβλημάτων, τη σωστή αντιμετώπιση των αιτιών που τα προκαλούν και τη σωστή λήψη αποφάσεων από την ανώτατη διοίκηση.

Ο σκοπός της Διοίκησης ολικής ποιότητας είναι να προσφέρει ένα ποιοτικό προϊόν και μια υπηρεσία που θα ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του πελάτη. Με τον τρόπο αυτό θα αυξηθεί η παραγωγικότητα και θα μειωθεί το κόστος. Έτσι η επιχείρηση θα αυξήσει το κέρδος της , θα αναπτύξει τις δραστηριότητες της με μεγαλύτερη ευκολία και θα αναβαθμίσει τη θέση της στην αγορά .

3.3 ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Διοίκηση ολικής ποιότητας , με τη μορφή στατιστικού ποιοτικού ελέγχου, επινοήθηκε από τον Walter A. Shewhart, ειδικό στη στατιστική και υπεύθυνο της ερευνητικής ομάδας που προσπαθούσε να βελτιώσει την αξιοπιστία των τηλεφώνων στα εργαστήρια της Bell . Ο Walter Shewhart ως εργαζόμενος στα εργαστήρια της Bell ανέπτυξε μια μέθοδο για τη βελτίωση της ποιότητας, καθορίζοντας τα όρια εντός των οποίων έπρεπε να βρίσκονται τα αποτελέσματα των καθημερινών εργασιών των εργατών για να μειωθεί η διαφορετικότητα των παραγόμενων προϊόντων και ο αριθμός των ελαττωματικών κατά την παραγωγή. Παρουσίασε την εργασία του το 1923 σε ένα διάγραμμα που εξακολουθεί να φέρει το όνομά του, την οποία δημοσίευσε το 1931 με την ονομασία « Οικονομικός Έλεγχος Ποιότητας του κατασκευάσιμου προϊόντος». Η μέθοδός του εφαρμόστηκε για πρώτη φορά στο εργοστάσιο Hawthorn της Western Electric Company το 1926.

Για πολλούς ο πατέρας της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι ο Αμερικανός Edwing Deming. Ο Deming ως εκπαιδευόμενος του Shewhart διδάχτηκε απ' αυτόν τον κύκλο των τριών βημάτων (προδιαγραφές, παραγωγή , επιθεώρηση) που είχε στόχο να βελτιώσει την ποιότητα των προϊόντων. Αναμφισβήτητα οι ανακαλύψεις του Shewhart αποτέλεσαν τη βάση της φιλοσοφίας του Deming ο οποίος επικεντρώθηκε στην εφαρμογή των τεχνικών του Shewhart στη λειτουργία της διοίκησης. Ο Deming προωθούσε τις ιδέες του, για μεγαλύτερη εμπλοκή των εργαζομένων στη διαδικασία βελτίωσης της παραγωγής, ειδικότερα πίστευε ότι αν οι εργαζόμενοι εκπαιδευτούν κατάλληλα ώστε να μπορούν να διαχειριστούν οι ίδιοι τις διαδικασίες παραγωγής , η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων θα βελτιωθεί.

Αν και ο Deming είχε καταξιωθεί ως διακεκριμένος επιστήμονας της ποιότητας με σειρά διαλέξεων στο πανεπιστήμιο του Stanford οι ιδέες του δεν εκτιμήθηκαν από τους μάνατζερ

στην Αμερική οι οποίοι θεώρησαν ότι δεν τις είχαν ανάγκη καθώς την περίοδο μετά το Β' παγκόσμιο πόλεμο η Αμερική λόγω της αυξημένης ζήτησης ήταν η πρώτη οικονομική δύναμη και η έμφαση δινόταν στην αύξηση της ποσότητας έναντι της ποιότητα.

Οι Ιαπωνικές επιχειρήσεις που μέχρι τότε παρήγαγαν προϊόντα χαμηλής ποιότητας έπρεπε να δράσουν άμεσα για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στον ανταγωνισμό και να διεκδικήσουν μια θέση στην παγκόσμια αγορά. Οι Ιάπωνες γνωρίζοντας ήδη τις μεθόδους στατιστικού ποιοτικού ελέγχου του Shewhart κάλεσαν το Deming να διδάξει και να εφαρμόσει τη φιλοσοφία της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών, δίνοντας μια σειρά διαλέξεων που πραγματοποιήθηκαν το 1950 υπό την αιγίδα της Ιαπωνικής Ένωσης Επιστημόνων και Μηχανικών. Οι Ιάπωνες έκαναν δεκτές τις ιδέες του Deming με ενθουσιασμό και ξεκίνησαν άμεσα να εφαρμόζουν τη διαδικασία που αργότερη έγινε γνωστή ως Διοίκηση ολικής ποιότητας (ΔΟΠ).

Το 1954 οι Ιάπωνες κάλεσαν και ένα άλλο, εξίσου σημαντικό θεωρητικό της ποιότητας τον Joseph Juran να πραγματοποιήσει διαλέξεις σχετικά με τον ποιοτικό έλεγχο, που έγινε δεκτός με ανάλογο ενθουσιασμό. Ο Joseph Juran εργαζόμενος στο εργοστάσιο Hawthorn ήταν επίσης από τους ανθρώπους που εκπαιδεύτηκαν στη μέθοδο που εισήγαγε ο Walter Shewhart, το 1928 έγραψε ένα άρθρο με τίτλο «Statistical Methods Applied to Manufacturing Problems και αργότερα το 1951 δημοσίευσε το πολύ σημαντικό «Εγχειρίδιο Ποιοτικού Ελέγχου».

Οι τεχνολογικές εξελίξεις σε συνδυασμό με τις νέες πρακτικές που εφαρμόστηκαν στη διοίκηση της παραγωγής από την Ιαπωνία, έφεραν σημαντικά αποτελέσματα, της πρόσφεραν οικονομική άνοδο και τη δυνατότητα να κατακτήσει τις διεθνείς αγορές. Η αύξηση στην ποιότητα των ιαπωνικών προϊόντων έδωσε γρήγορη ώθηση στις Ιαπωνικές εξαγωγές. Σύμφωνα με τον (Leitner 1999, Ζιρίνογλου 2015) «οι Ιάπωνες υιοθέτησαν την ποιότητα σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης και ανέπτυξαν κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης σύμφωνη με τον πολιτισμό, το σύστημα αξιών , τα ήθη και τα έθιμά τους» .

Το Ιαπωνικό θαύμα οδήγησε στη διάδοση του κινήματος ποιότητας σε όλο τον κόσμο. Στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και του 1980, οι παραγωγοί των ΗΠΑ συνειδητοποιώντας τη σημασία της ποιότητας για την επιβίωση και την κερδοφορία τους , προσπάθησαν να υιοθετήσουν στατιστικές μεθόδους βελτίωσης της ποιότητας που θα μπορούσαν να αποκαταστήσουν την ανταγωνιστικότητά τους.

Η προσέγγιση του Deming στον ποιοτικό έλεγχο αναγνωρίστηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες και ο ίδιος ο Deming έγινε περιζήτητος λέκτορας και συγγραφέας. Η φράση «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» που αναφέρεται στις πρωτοβουλίες για μια ποιοτική παραγωγή , επιβλήθηκε από τον Deming και άλλους γκουρού της διοίκησης και έγινε βασικό στοιχείο των αμερικανικών επιχειρήσεων από τα τέλη της δεκαετίας του 1980.

Από τη δεκαετία του 1980 η ΔΟΠ εξελίσσεται σε βασικό συστατικό της φιλοσοφίας που διέπει πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς σε όλο τον κόσμο και τα πλεονεκτήματα που προσφέρει έχουν αναγνωριστεί παγκοσμίως. Η ΔΟΠ είναι μια αδιάκοπη διαδικασία διότι η πορεία προς τη βελτίωση είναι αδιάκοπη καθώς το περιβάλλον εξελίσσεται και μεταβάλλεται διαρκώς.

3.4 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί όπως και οι επιχειρήσεις είναι αναγκαίο να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις που προβάλλονται ως συνέπεια των αλλαγών που πραγματοποιούνται σε όλο το φάσμα των κοινωνικών δραστηριοτήτων. Η ανάγκη για βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών στρέφει το ενδιαφέρον στην αναβάθμιση της λειτουργίας των εκπαιδευτικών οργανισμών συνολικά.

Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2014) Οι απαιτήσεις που εμφανίστηκαν στην εποχή μας για αποδεδειγμένη αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών υπηρεσιών της ποιότητας και της φροντίδας που παρέχεται στα διάφορα ιδρύματα, καθώς και οι απαιτήσεις για λογοδοσία από μέρους των εκπαιδευτικών οργανισμών, δημιουργήθηκαν σαν αποτέλεσμα τριών κυρίως παραγόντων:

- Νέες εξελίξεις και ερευνητικά δεδομένα στην ψυχολογία, κυρίως στην γνωστική και την εκπαιδευτική τεχνολογία κατά τη διάρκεια του 20ου αιώνα,
- αυξημένοι προϋπολογισμοί και γενικά η αύξηση πόρων που διατίθενται στην εκπαίδευση.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) στην εκπαίδευση είναι ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης που επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση των εκπαιδευτικών οργανισμών όλων των βαθμίδων και την ικανοποίηση των πελατών με το χαμηλότερο κόστος. Αποτελεί μια καθολική προσέγγιση που καλύπτει το φάσμα όλων των λειτουργιών και τμημάτων και αφορά όλους τους εργαζόμενους και τις σχέσεις τους στην οργανωτική διάρθρωση του

εκπαιδευτικού οργανισμού. Εξαπλώνεται σε όλα τα στάδια της παροχής των εκπαιδευτικών υπηρεσιών περιλαμβάνοντας τους προμηθευτές και στα επόμενα στάδια τους πελάτες εσωτερικούς και εξωτερικούς και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

Με επίκεντρο τους πελάτες ή τους καταναλωτές, δίνει έμφαση στη συμμετοχή και συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, στη βελτίωση των διαδικασιών λαμβάνοντας υπόψη όχι μόνο στα εκπαιδευτικά αποτελέσματα αλλά και τις προϋποθέσεις, τα δεδομένα, τα μέσα, τις μεθόδους και τις διαδικασίες που οδηγούν σε αυτές. Αναγνωρίζει τη σημασία που έχει η ομαλή συνεργασία κάθε τμήματος με τα υπόλοιπα, επειδή κάθε άτομο και δραστηριότητα αλληλεπιδρούν.

Έτσι, η ποιότητα συνδέεται άμεσα με τα άτομα τα οποία χρησιμοποιούν ή ωφελούνται από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται, δηλαδή τους «πελάτες».

Οι «πελάτες» της εκπαίδευσης μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε «εσωτερικούς » και σε «εξωτερικούς».

Στους «εσωτερικούς » περιλαμβάνονται οι μαθητές και εκπαιδευτικοί όλων των βαθμίδων και ειδικοτήτων.

Στους «εξωτερικούς» ανήκουν οι γονείς, οι εκπαιδευτικοί φορείς, οι μελλοντικοί εργοδότες, η κυβέρνηση και η κοινωνία γενικότερα.

Καθένας από αυτούς έχει σημαντικές απαιτήσεις και προσδοκίες, οι οποίες πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τους ιθύνοντες της εκπαιδευτικής πολιτικής. Στην πραγματικότητα, κάθε αλληλεπίδραση εκπαιδευτικού-μαθητή μέσα στην τάξη μπορεί να θεωρηθεί ως αλληλεπίδραση «προμηθευτή - πελάτη». Επίσης, η τάξη ως σύνολο αποτελούμενο από μαθητές και εκπαιδευτικούς μπορεί να θεωρηθεί ως «προμηθευτής» που παράγει ένα προϊόν (γνώση), το οποίο στο μέλλον θα αξιολογηθεί από ποικιλία φορέων και ατόμων. Η αντιμετώπιση της σχολικής τάξης ως ένα σύνολο εμπλεκόμενων μερών δίνει έμφαση στη συνεργασία και όχι στον ανταγωνισμό. Επίσης, θεωρεί ότι τα μαθησιακά επιτεύγματα και η ανάπτυξη των ατόμων μεγιστοποιούνται, όταν δίνονται σε αυτά πραγματικά κίνητρα ως αποτέλεσμα επιλογών, συνεργασιών και ευκαιριών (ΥΠΕΠΘ/Παιδαγωγικό Ινστιτούτο 2008).

Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) στην εκπαίδευση θέτει το μαθητή στο κέντρο των εκπαιδευτικών διαδικασιών , επικεντρώνεται στις ανάγκες του και ενισχύει την αλλαγή της νοοτροπίας όλων των συμμετεχόντων μαθητών και διδακτικού προσωπικού. Η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης απαιτεί από τη διοίκηση να καλλιεργεί στο

σχολείο κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας , να παρέχει τη δυνατότητα συνεχούς επιμόρφωσης του προσωπικού , να ανυψώνει το ηθικό του, να εξαλείφει τον φόβο, να συμβάλλει στην πνευματική καλλιέργεια του ατόμου και να προωθεί τη συνεργασία καθηγητών, γονέων και μαθητών.

Εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις βασίζονται στη φιλοσοφία της (ΔΟΠ) . Αναμενόμενο είναι βέβαια να επικρατούν και αντίθετες απόψεις από εκπαιδευτικούς και διοικητικούς υπαλλήλους που αντιστέκονται στην εφαρμογή της ΔΟΠ στην εκπαίδευση εξαιτίας της διαφορετικότητας μεταξύ των ιδιωτικών επιχειρήσεων παραγωγής προϊόντων και των εκπαιδευτικών οργανισμών.

3.4.1 Οι αρχές της Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση

Η φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. ποικίλλει από οργανισμό σε οργανισμό. Παρόλα αυτά οι βασικές αρχές της είναι ίδιες στο χώρο των επιχειρήσεων και των εκπαιδευτικών οργανισμών που επιδιώκουν τη βελτίωση. Οι αρχές αυτές είναι:

Εστίαση στις ανάγκες της κοινωνίας

Η ποιότητα και η συνεχής βελτίωσή της αποκτά ιδιαίτερο περιεχόμενο μόνο αν ορισθεί με βάση τις ανάγκες και τις επιθυμίες του πελάτη. Οι μαθητές, οι γονείς, οι εκπαιδευτικοί και η ευρύτερη κοινωνία αποτελούν τον «πελάτη» της εκπαίδευσης, και οι ενέργειες που απαιτούνται για να επιτευχθεί «η ικανοποίηση του «πελάτη» αποτελούν τα καθημερινά καθήκοντα κάθε εκπαιδευτικού και της ηγεσία του εκπαιδευτικού οργανισμού , έτσι ώστε ο «πελάτης» να τυγχάνει υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Για το λόγο αυτό απαιτείται εκπαιδευτικό σύστημα που να μπορεί να παράγει υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών με αποτελεσματικό τρόπο. Επίσης, κατ' αναλογία με τη θεωρία της ΔΟΠ, ο εξωτερικός πελάτης είναι ο τελικός χρήστης του προϊόντος ή της υπηρεσίας, ο δε εσωτερικός πελάτης είναι το πρόσωπο ή η διοικητική μονάδα εργασίας η οποία παραλαμβάνει το προϊόν κάποιου άλλου μέσα στον ίδιο τον οργανισμό.

Συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και των παρεχόμενων υπηρεσιών

Στις αρχές της ΔΟΠ αναφέρεται ότι το επιθυμητό αποτέλεσμα στην ποιότητα μπορεί να επιτευχθεί μόνο αν προσπαθούμε συνέχεια να το βελτιώσουμε. Η ποιότητα επιτυγχάνεται με την προσπάθεια μείωσης των μεταβολών των αποτελεσμάτων, που προέρχονται από τις διαδικασίες και την αποφυγή λαθών έναντι της διόρθωσής τους. Η ποιότητα ενός προϊόντος

ή υπηρεσίας εξαρτάται άμεσα από τις διαδικασίες που το παράγουν. Η ποιότητα παράγεται από ένα σύστημα που λειτουργεί με αφοσιωμένους ανθρώπους και όχι από αφοσιωμένους ανθρώπους που εργάζονται μέσα στο σύστημα.

Τα αποτελέσματα από έρευνες έδειξαν ότι όταν υπάρχει πρόβλημα με την ποιότητα, σε μεγαλύτερο βαθμό φταίει το σύστημα και σε μικρότερο βαθμό φταίνε οι εργαζόμενοι σε αυτό. Η ΔΟΠ βασίζεται στην πεποίθηση ότι όταν ένα σύστημα σχεδιαστεί καλά και οι εργαζόμενοι καταρτιστούν κατάλληλα και ταυτόχρονα αμείβονται ώστε να επιδιώκουν συνεχώς υψηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, τότε ο έλεγχος και οι επιθεωρήσεις είναι αχρείαστα (Πασιαρδής, 2014). Έτσι, η βελτίωση της συνολικής απόδοσης του οργανισμού έχει σχέση με την βελτίωση των διαδικασιών από τις οποίες αποτελείται. Κατά συνέπεια οι προσπάθειες βελτίωσης θα πρέπει να εστιάζονται στις βασικές διαδικασίες οι οποίες στηρίζουν τους στρατηγικούς στόχους οι οποίοι προέρχονται από το όραμα και την αποστολή του εκπαιδευτικού οργανισμού. Η εστίαση στις βασικές διαδικασίες θα εξασφαλίσει ότι αυτές θα παρέχονται μαζί με όλους τους απαραίτητους πόρους στους αποδέκτες έτσι ώστε ο οργανισμός να έχει υψηλή και σταθερή απόδοση.

Η επιτυχής εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση απαιτεί τα εκπαιδευτικά ιδρύματα να παράγουν τις υπηρεσίες τους μέσω εκπαιδευτικών και διοικητικών διαδικασιών που συνεργάζονται λειτουργικά. Η αποτελεσματικότητα προσδιορίζεται από την ικανότητα των διαδικασιών να προσαρμόζονται στις ανάγκες και τις επιθυμίες του πελάτη, να βελτιώνονται διαρκώς και να εφαρμόζονται στρατηγικές οι οποίες οδηγούν στην υψηλή μόρφωση και ανάπτυξη του εκπαιδευόμενου .

Ένα πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητα σε ένα εκπαιδευτικό οργανισμό πρέπει να οικοδομείται σύμφωνα με το όραμα , την αποστολή και τις αξίες του οργανισμού. Τα στοιχεία αυτά σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα μιας ανάλυσης των δυνάμεων, αδυναμιών, απειλών και ευκαιριών (swot analysis) του οργανισμού που προκύπτουν από την αυτοαξιολόγηση και την ανάλυση του περιβάλλοντος, θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν σαν εισροές για τη στρατηγική διοίκηση. Τα αποτελέσματα της στρατηγικής διοίκησης είναι οι στρατηγικοί στόχοι οι οποίοι έχουν σχέση με το προϊόν ή την υπηρεσία, τις προτεραιότητες των αποδεκτών και το συγκριτικό πλεονέκτημα του οργανισμού. Η επιτυχία αυτών των στόχων θα οδηγήσει στην εκπλήρωση της αποστολής του οργανισμού και θα του δώσει την δυνατότητα να φθάσει το επιθυμητό όραμα .

Πλήρης και ενεργή συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού

Βασικό στοιχείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της λειτουργίας του σχολείου αποτελεί ο ανθρώπινος παράγοντας. Στις αρχές της ΔΟΠ περιλαμβάνεται η συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητα, όλοι πρέπει να εκπληρώνουν την εργασία τους με σκοπό να βελτιώσουν το τελικό αποτέλεσμα. Η επιτυχία της προσπάθειας βελτίωσης προϋποθέτει ότι:

-Όλοι κατανοούν την αξία του αγαθού της μόρφωσης , γνωρίζουν την πολιτική και τους σκοπούς του οργανισμού.

-Το ανθρώπινο δυναμικό διαθέτει τις απαραίτητες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες για να εκτελέσει το σκοπό του.

-Υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και συνεργασία μεταξύ της ανώτατης εκπαιδευτικής ηγεσίας και του ανθρώπινου εκπαιδευτικού δυναμικού και δίνεται η δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν στο σχεδιασμό των διαδικασιών της ποιοτικής βελτίωσης. (Ζωγόπουλος 2010).

Η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης στην εφαρμογή της ΔΟΠ μπορεί να γίνει μέσω

α) της επικοινωνίας των εκπαιδευτικών μονάδων διαδοχικών βαθμίδων .

β) της συστηματικής εκπαίδευσης και ενημέρωσης στις αρχές ποιότητας , στη διδακτική μεθοδολογία στις τεχνικές διαχείρισης της τάξη και στα όργανα και μέσα ποιότητας ώστε όλοι να ενημερώνονται για τις νέες αλλαγές (Ζαλβανός , 2003).

γ) Ενίσχυση του ρόλου των εργαζομένων με ανάληψη νέων αρμοδιοτήτων (Κέφης 2014).

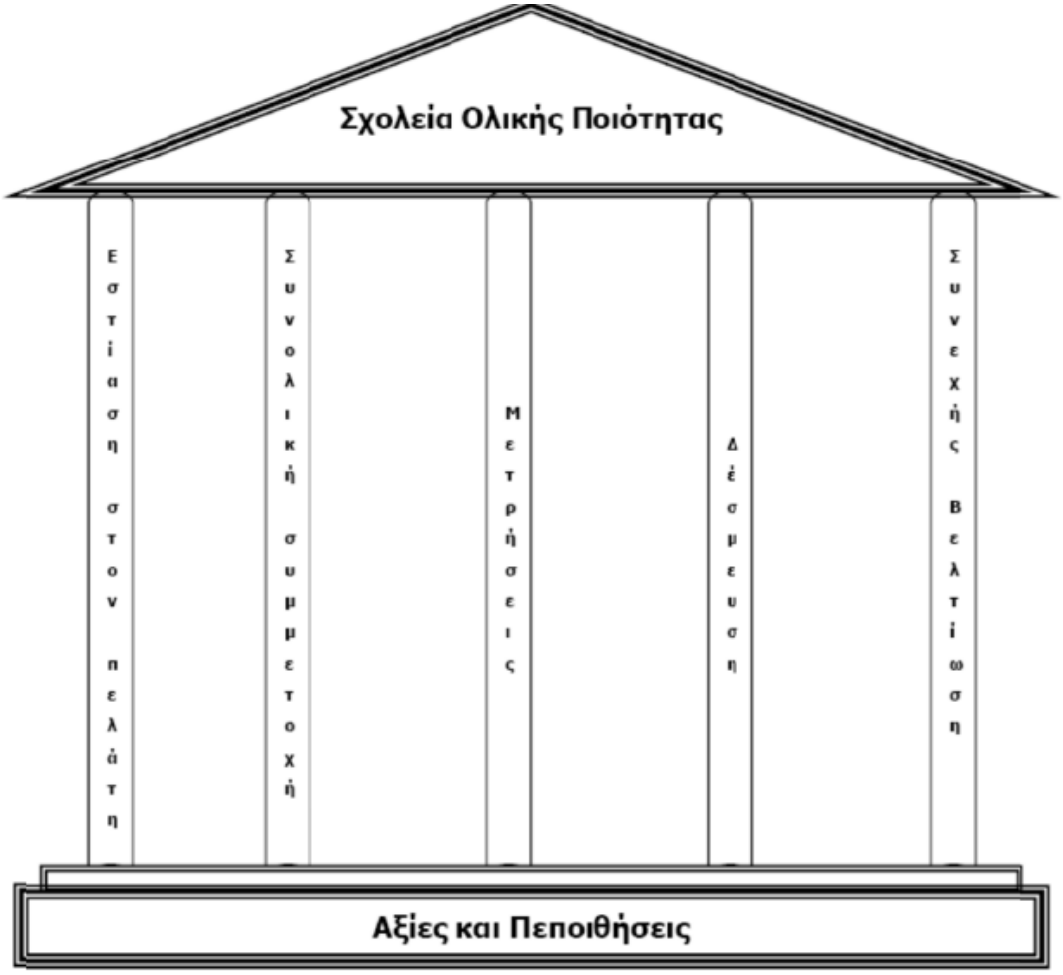
Σύμφωνα με τον (Πασιαρδή 2014) η ποιότητα στους εκπαιδευτικούς οργανισμού της δευτεροβάθμια εκπαίδευες μπορεί να βελτιωθεί μόνο μέσω της συνεργασίας όλων των μελών του οργανισμού, συγκεκριμένα προτείνει τη δημιουργία ομάδων εκπαιδευτικών διαφόρων γνωστικών αντικειμένων οι οποίοι σε συνεργασία θα αναλαμβάνουν την ολική εκπαίδευση μιας τάξης μαθητών και στα τρία χρόνια φοίτησης στο σχολείο.

Η παροχή υπηρεσιών σε κάθε οργανισμό γίνεται μέσω διαδικασιών κύριων και υποστηρικτικών. Στην περίπτωση της εκπαίδευσης η κύρια διαδικασία που καθορίζει την ποιότητα των εκπαιδευτικών υπηρεσιών και την πελατειακή ικανοποίηση είναι η διαδικασία της διδασκαλίας και της μάθησης , την ευθύνη των οποίων φέρουν οι εκπαιδευτικοί του εκάστοτε γνωστικού αντικειμένου σε μια τάξη. Άλλες διαδικασίες είναι οι διαλειτουργικές στις οποίες περιλαμβάνονται οι συνεργασίες της εκπαιδευτικής μονάδας με εκπαιδευτικές

μονάδες διαφορετικών βαθμίδων και με φορείς και υπηρεσίες που υποστηρίζουν τη λειτουργία της και οι οριζόντιες που διατρέχουν όλο τον οργανισμό , μέσω των οποίων εκτελούνται οι κύριες δραστηριότητες του οργανισμού (διοικητικές διαδικασίες).

Το σχολείο είναι ένα σύστημα αλληλοεξαρτώμενων διαδικασιών και λειτουργιών που για να βελτιωθεί η ποιότητά του θα πρέπει να ενταχθεί σε ένα ευρύτερο πλαίσιο φιλοσοφίας που θα γίνει αποδεκτό από όλο το ανθρώπινο δυναμικό. Συνεπώς για να εφαρμοστεί με επιτυχία ένα σχέδιο ποιότητας θα πρέπει να αναλυθούν πέρα από τις παραμέτρους που επηρεάζουν άμεσα την ποιότητα της διδασκαλίας και της μάθησης και άλλες παράμετροι όπως η ηγεσία , οι στόχοι και η στρατηγική του εκπαιδευτικού οργανισμού, ο στρατηγικός σχεδιασμός , καθώς επίσης η αποδοχή από τους εκπαιδευτικούς της προσπάθειας βελτίωσης της ποιότητας.

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζονται οι κύριοι άξονες της ποιότητας στην εκπαίδευση. Οι άξονες αυτοί αποτελούν τα βασικά συστατικά για την επιτυχή έκβαση κάθε προσπάθειας βελτίωσης της ποιότητας. Οι βασικοί άξονες ποιότητας πρέπει να εφαρμόζονται σε όλες τις διαδικασίες μέσα και έξω από την τάξη και να διατρέχουν όλο το εκπαιδευτικό σύστημα. Η βάση πάνω στην οποία στηρίζεται κάθε προσπάθεια βελτίωσης αποτελείται από τους ανθρώπους που εργάζονται στο σχολείο και τις αξίες και πεποιθήσεις των ανθρώπων στο εσωτερικό και την ευρύτερη κοινωνία οι οποίες θα καθορίσουν το βαθμό του μετασχηματισμού που θα επέλθει.



Η πυραμίδα Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση.

Πηγή: Ζωγόπουλος

3. 4.2 Τα 14 Σημεία του Deming για τους Εκπαιδευτικούς Οργανισμούς

Για τη διασφάλιση και τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των σχολικών συστημάτων ο Joseph Fields προσάρμοσε τα 14 σημεία του Deming για τη διοίκηση και τη βελτίωση της ποιότητας, στο πλαίσιο λειτουργίας των εκπαιδευτικών οργανισμών. Τα σημεία αυτά που αναφέρονται παρακάτω, αποτελούν τις κατευθυντήριες γραμμές που πρέπει να ακολουθήσουν οι υπεύθυνη της διοίκησης σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης και λειτουργίας της εκπαίδευσης. Μερικοί συγγραφείς προτείνουν το διαχωρισμό της θεωρίας του Deming για τη διοίκηση από τις απόψεις του σχετικά με την εκπαίδευση και τα σχολεία. Μάλιστα προτείνουν την αντικατάσταση του όρου «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» με τον αντίστοιχο όρο «Εκπαίδευση Ολικής Ποιότητας».

Τα 14 σημεία είναι τα ακόλουθα:

1 . Συνέχεια και συνέπεια στην προσπάθεια βελτίωσης των μαθητών και της διδασκαλίας, με στόχο την παραγωγή αποφοίτων οι οποίοι θα διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες και δεξιότητες, για να ανταποκριθούν στον ανταγωνισμό της διεθνούς αγοράς.

Το σχολείο πρέπει να βοηθά τους μαθητές να μεγιστοποιούν τις δυνατότητές τους μέσω της συνεχούς βελτίωσης του έργου του εκπαιδευτικού και των μαθητών, πρέπει να μπορεί να προβλέψει προβλήματα που ενδέχεται να συμβούν στο μέλλον και να δώσει την απαιτούμενη προσοχή σε στοιχεία που αφορούν τη λειτουργία του όπως τα αναλυτικά προγράμματα, ο προϋπολογισμός , το προσωπικό και η διδασκαλία, που συμβάλουν στην ανάπτυξη ενός περιβάλλοντος ποιότητας κατάλληλου για τη βελτίωση του εκπαιδευτικού αποτελέσματος για τους απόφοιτους.

Η εστίαση του ενδιαφέροντος στο μαθητή απαιτεί να εφαρμοστούν στρατηγικές επικοινωνίας και ανάπτυξης τέτοιες που να ικανοποιούν τους πελάτες – εκπαιδευόμενους .

2 . Αποδοχή και υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση και το εκπαιδευτικό δυναμικό των σχολικών μονάδων.

Κάθε μέλος του εκπαιδευτικού οργανισμού θα πρέπει να αποκτήσει νέες δεξιότητες και να είναι πρόθυμο να αποδεχθεί την πρόκληση της ποιότητας, να αναλάβει ευθύνες για τη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχονται σε εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες , να μάθει να λειτουργεί αποδοτικά και να ενστερνιστεί τις αρχές της φιλοσοφίας της ποιότητας. Η εκπαιδευτική ηγεσία πρέπει να προετοιμαστεί πρώτα η ίδια και στη συνέχεια να προετοιμάσει τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές για τη νέα εποχή, στην οποία όσοι θα παράγουν τα καλύτερα προϊόντα και τις καλύτερες υπηρεσίες, καθώς και εκείνοι που θα έχουν τη μέγιστη δυνατή πρόσβαση στις πληροφορίες θα καθίστανται διεθνώς ρυθμιστές των πραγμάτων.

3 . Ανεξαρτητοποίηση από τον έλεγχο

Μείωση της ανάγκης για έλεγχο και επιθεώρηση μέσω της ανάπτυξη της ποιότητας στις εκπαιδευτικές υπηρεσίες. Παροχή ενός μαθησιακού περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την δημιουργικότητα και τον πειραματισμό και έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση των επιδόσεων των μαθητών. Εστίαση στη δημιουργία υψηλών επιπέδων πνευματικού έργου και όχι στη διαδικασία αξιολόγησης των μαθητικών επιδόσεων . Η αξιολόγηση της επίδοσης θα πρέπει να γίνεται σε κάθε σημείο της διαδικασίας διδασκαλίας και όχι κυρίως στο τέλος της

σχολικής χρονιάς για τη διαπίστωση της προαγωγής ή μη. Συνεργασία με το εκπαιδευτικό προσωπικό για τη βελτίωση της διδασκαλίας.

4. Διασφάλιση της ποιότητας με το χαμηλότερο κόστος.

Διασφάλιση ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών με μείωση του συνολικού κόστους, με την υιοθέτηση νέων πρακτικών, μέσω της συνεργασίας με τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς χαμηλότερων βαθμίδων, από τους οποίους προέρχονται οι μαθητές και της συνεργασίας με προμηθευτές παροχής εξοπλισμών. Χάρη της συνέργειας για αμοιβαία βελτίωση με εκπαιδευτικούς οργανισμούς – προμηθευτές εκπαιδευτικών εκροών, επιτυγχάνεται μείωση των δαπανών για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Επίτευξη των παραπάνω στόχων με εφαρμογή του συστήματος «Εντοπισμός/έλεγχος/αλλαγή / επανάληψη» που περιλαμβάνει περιγραφή της διαδικασίας που χρειάζεται βελτίωση , αναγνώριση του πελάτη και της αλυσίδας προμηθειών , αναγνώριση των σημείων που χρειάζονται βελτίωση, εφαρμογή των αλλαγών, μέτρηση των αποτελεσμάτων, τυποποίηση και επανάληψη της όλης διαδικασίας για ακόμα μεγαλύτερη βελτίωση της ποιότητας .

Για να διασφαλιστεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, πρέπει να καλλιεργηθούν σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ των συμμετεχόντων στην εκπαιδευτική διαδικασία και παράλληλα του σχολείου με την κοινωνία. Εξάλλου σύμφωνα με την Ψυχογιού (2001) « Η ποιότητα και η εμπιστοσύνη συνδέονται άρρηκτα μεταξύ τους» . Επίσης ο Peterson υποστηρίζει ότι « για να υπάρχει ποιότητα σε μια βιώσιμη βάση, πρέπει να υπάρχει εμπιστοσύνη. Η έλλειψή της μπορεί να οδηγήσει ακόμα και ένα καλά σχεδιασμένο και λεπτομερές σύστημα διασφάλισης της ποιότητας σε αποτυχία...». Επίσης πρέπει να αναγνωριστεί και να αποσαφηνιστεί ο ρόλος του καθενός μέσα στην εκπαίδευση ως προμηθευτή και πελάτη - χρήστη ταυτόχρονα. Η έννοια του μοναδικού προμηθευτή (Fields, 1993) βασίζεται στο γεγονός ότι λίγοι άνθρωποι κατέχουν αρκετή γνώση που να τους καθιστά ικανούς να συνεργάζονται αποτελεσματικά με περισσότερους από ένα προμηθευτή. Η ποιότητα του σχολείου στηρίζεται κυρίως στην ποιότητα όλων των παραγόντων που εισρέουν στο σχολικό σύστημα. Ο γονέας μπορεί να θεωρηθεί ως προμηθευτής της πιο πολύτιμης πηγής του σχολικού συστήματος, του παιδιού και ταυτόχρονα ως εσωτερικός καταναλωτής που εξυπηρετεί το δάσκαλο. Είναι σημαντικό, οι γονείς να συνειδητοποιήσουν ότι η εκπαίδευση δεν μπορεί να τα κάνει όλα μόνη της, οι εκπαιδευτικοί έχουν ένα διευρυμένο ρόλο , αλλά δεν μπορεί να είναι γονείς, κοινωνιολόγοι και ψυχολόγοι, για το

σκοπό αυτό θα πρέπει να υπάρχει κατάλληλη υποδομή και στήριξη των παιδιών από οργανωμένες υπηρεσίες, ώστε το σχολείο να αφεθεί ελεύθερο στην άσκηση του έργου του.

5. Συνεχής βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών.

Η διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας δεν πρέπει να σταματά ποτέ, αλλά να στοχεύει στην πλήρη ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη , στην πρόβλεψη των μελλοντικών του αναγκών (Τσέκος 1995) και στην προσπάθεια μείωσης κάθε πιθανής αποτυχίας . Για να συμβεί αυτό απαιτείται εξάλειψη των συστημικών αιτιών χαμηλής ποιότητας και καθιέρωση σταθερών διαδικασιών. Κάθε προσπάθεια βελτίωσης πρέπει να συμβαδίζει και με τη βελτίωση του έργου των εκπαιδευτικών, γεγονός που θα επιτευχθεί με τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος συνεργασίας, ενδυνάμωσης και διαρκούς εμψύχωσης των εκπαιδευτικών.

Στην Ιαπωνία υπάρχει συγκεκριμένη λέξη για τη συνεχιζόμενη διαδικασία βελτίωσης, με το όνομα Kaizen, η οποία εμπεριέχει την έννοια του σεβασμού και της συνείδησης της δύναμης των διαδικασιών (Imai Kaizen,1986) . Το Kaizen σημαίνει τις συνεχιζόμενες και αυξανόμενες βελτιώσεις για την παρεχόμενη ποιότητα, για τους Ιάπωνες φανερώνει τη σιγουριά πως η ποιότητα ανταμείβει με την ασφάλεια που παρέχει στο χώρο εργασίας, το σεβασμό, την αυξανόμενη προσωπική συνεισφορά και τη μακροπρόθεσμη φήμη, που δημιουργεί. Το Kaizen σημαίνει απλά τη συνεχιζόμενη ανάπτυξη και εμπλέκει κάθε ενδιαφερόμενο μέσα στην εκπαίδευση (Fields, 1993). Στην εκπαίδευση το Kaizen ξεκινάει από την κορυφή και διαχέεται σε ολόκληρο τον οργανισμό, απαιτεί αφοσιωμένη διοίκηση που να μεταδίδει τη δύναμη της συνεχούς βελτίωσης μέσα από τις διαδικασίες του σχεδιασμού, της επικοινωνίας, της συμμετοχής και της διευκόλυνσης των σχολικών προγραμμάτων. Όταν η εκπαιδευτική διοίκηση αρχίσει να ρωτά «Πώς μπορούμε να γίνουμε καλύτεροι», η εκπαίδευση θα βελτιωθεί.

6. Εκπαίδευση όλων πάνω στο αντικείμενο της δουλειάς τους

Η διοίκηση του σχολείου θα πρέπει να διοργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης για τους νεοεισερχόμενους εκπαιδευτικούς, προκειμένου να εξοικειωθούν με τα σχολικά τους καθήκοντα και τις προσδοκίες γενικότερα του σχολείου. Ο καθένας χρειάζεται συνεχή εκπαίδευση πάνω στο συγκεκριμένο ρόλο, που καλείται να διαδραματίσει ως μέλος μιας επιτροπής, ως δάσκαλος, ως διευθυντής ή βοηθός. Ο καθένας χρειάζεται να εκπαιδευθεί πάνω στη χρήση των εργαλείων ποιότητας, στους τρόπους επίλυσης των προβλημάτων, στη λήψη

των αποφάσεων και στις στρατηγικές εστίασης στις ανάγκες των πελατών - χρηστών της εκπαίδευσης (Ζαλβανός, 2003).

7. Ικανή και αποτελεσματική ηγεσία

Η ηγεσία πρέπει να διασφαλίζει την ποιότητα , την παραγωγικότητα και την απόδοση των ανθρώπων. Οι ηγέτες στην εκπαίδευση θα πρέπει να αρχίσουν να απομακρύνουν τα διάφορα εμπόδια στην πρόοδο της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Υπάρχει μια διαφορά μεταξύ μάνατζμεντ και ηγεσίας. Το μάνατζμεντ ασχολείται με την διαχείριση υλικών πόρων και τους ανθρώπους ως χειριστές των υλικών πόρων, ενώ η ηγεσία συνδέεται κατευθείαν με την ψυχή των ανθρώπων και τις πράξεις τους. Οι ηγέτες επηρεάζουν τα άτομα προς την σωστή κατεύθυνση, μεταδίδουν το όραμα του οργανισμού, ενθαρρύνουν την συμμετοχή, την υπευθυνότητα και βοηθούν τα άτομα να θεωρούν δικιά τους υπόθεση την λήψη αποφάσεων καθώς και την λύση των προβλημάτων του οργανισμού (Sallis, 1996). Οι ηγέτες πρέπει να προέρχονται μέσα από τα μέλη των ομάδων, παρά να διορίζονται από κάποια αρχή, να μπορούν να διακρίνουν το πρόβλημα και να έχουν τη γνώση και την ικανότητα να ηγηθούν (Γεροχρήστου , 2012 Spaubauer, 1992).

8. Απομάκρυνση του φόβου

Το όγδοο σημείο του Deming αναφέρεται στην απομάκρυνση του φόβου από το σχολείο, διότι εμποδίζει τη μέγιστη δυνατή απόδοση των ανθρώπων, την ελεύθερη έκφραση των ιδεών τους, την ανάληψη ρίσκου, την αναζήτηση νέων πληροφοριών καθώς και την επίλυση των προβλημάτων. Ο Deming προκαλεί τους εκπαιδευτικούς να δημιουργήσουν σχολικά περιβάλλοντα, στα οποία οι δυνατές σχέσεις του αμοιβαίου σεβασμού και της εμπιστοσύνης θα αντικαθιστούν το φόβο, την υποψία και τη διάσπαση. Οι ψυχολόγοι μας πληροφορούν ότι ο φόβος προκαλεί αντίσταση στην αλλαγή, εμποδίζει την ανοιχτή επικοινωνία και κρατά κλειστή τη σκέψη μπροστά στη νέα γνώση. Το μέλλον μας εξαρτάται από την υποστήριξη των ατομικών προσπαθειών, την προθυμία αναγνώρισης της καινοτομίας και την ανεμπόδιστη έκφραση της ελεύθερης και ανοιχτής επικοινωνίας. Στα σχολεία ποιότητας η συνεχής βελτίωση και πρόοδος επιτυγχάνεται χωρίς φόβο.

9 . Κατάργηση των εμποδίων επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων, καθιέρωση της ομαδικής εργασίας για την αποτελεσματικότερη μάθηση

Δεν πρέπει να υπάρχουν εμπόδια μεταξύ των τμημάτων των σχολείων. Τα άτομα πρέπει να εργάζονται ομαδικά για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης, τη βελτίωση της επικοινωνίας και την εξέλιξη της ανεξαρτησίας του οργανισμού. Η ομάδα εργασίας μπορεί να επεκταθεί σε όλες τις λειτουργίες του οργανισμού. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ευρύτατα στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων και στον τρόπο επίλυσης των προβλημάτων. Μπορεί να λειτουργήσει ως μέσο πληροφόρησης της διοίκησης, σχετικά με τις αλλαγές που θεωρούνται απαραίτητες για τη βελτίωση της ποιότητας και να καταστεί ένα ισχυρό μέσο στη διαδικασία της υλοποίησης των αλλαγών. Όπως αναφέρει ο Philip Crosby «Το να αποτελεί κάποιος μέλος μιας ομάδας δεν συνιστά μια φυσική ανθρώπινη λειτουργία, αλλά κάτι, που μαθαίνεται». Η εκπαίδευση πάνω στην ομαδική εργασία και η απόκτηση ικανότητας επίλυσης προβλημάτων συνιστούν ένα ακόμα βήμα για την επιτυχή εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .

10 . Κατάργηση των συνθημάτων και αποφυγή της χρήσης παράλογων προτροπών που απαιτούν νέα επίπεδα απόδοσης των μαθητών.

Σύμφωνα με τον Deming , η διοίκηση πρέπει να παρέχει στους ανθρώπους τα μέσα να εργάζονται πιο έξυπνα και όχι πιο σκληρά. Η αυθαίρετη διατύπωση στόχων που δε συνοδεύεται από σαφείς οδηγίες για την επιτυχία τους είναι αντιπαραγωγική (Deming 2002). Όταν η διατύπωση των στόχων γίνεται από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς ή τις ομάδες εργασίας, παρατηρείται υψηλότερο επίπεδο απόδοσης των μαθητών και του σχολείου απ' ότι στην περίπτωση που οι στόχοι διατυπωθούν μονομερώς από τη διοίκηση (Fields 1993).

Για να εφαρμοστεί, όμως, η πρακτική αυτή στην εκπαίδευση πρέπει να δοθεί έμφαση στο σχεδιασμό του συστήματος και όχι στην επιμέρους αντιμετώπιση εκπαιδευτικών προβλημάτων. Οι σκοποί της εκπαίδευσης θα πρέπει να κατευθύνονται από κάτω προς τα επάνω , από τα κατώτερα στρώματα διοίκησης προς τα ανώτερα. Τα άτομα που βρίσκονται κοντά στο πρόβλημα πρέπει να διαθέτουν την απαραίτητη γνώση και πληροφόρηση για να επιλέξουν τη σωστή λύση, δεδομένου ότι επιτακτική ανάγκη του μάνατζμεντ σήμερα είναι να βοηθήσεις τα άτομα να διοικήσουν τον εαυτό τους και να ιδούν τους εαυτούς τους ως μέρη του συστήματος.

11 . Κατάργηση των ποσοτικών στόχων και των προτύπων εργασίας για το προσωπικό και τη διοίκηση

Στις επιχειρήσεις οι ποσοτικοί στόχοι χρησιμοποιούνται για την αύξηση του κέρδους και την παροχή κινήτρων στους υπαλλήλους, ενώ στα σχολεία η χρησιμοποίηση των ποσοτικών

στόχων γίνεται χωρίς κίνητρα για τους δασκάλους και τους μαθητές. Η χρήση των αριθμών μπορεί να είναι αποτελεσματική στην περίπτωση που επιδιώκουμε τη μείωση του κόστους ή όταν θέλουμε να είμαστε περισσότερο δίκαιοι και αντικειμενικοί με τους μαθητές.

Στην εκπαίδευση πρέπει να αποφεύγεται η διοίκηση μέσω αντικειμενικών στόχων και να προτιμάται η εμπνευσμένη ηγεσία και η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών. Για να αυξηθεί η ποιότητα και η παραγωγικότητα , τα πρότυπα εργασίας πρέπει να αντικατασταθούν από μια ικανή ηγεσία . Η διοίκηση μέσω αντικειμενικών σκοπών πρέπει να αντικατασταθεί από τη διοίκηση μέσω των στόχων βελτίωσης. Δεν θα πρέπει επομένως θα θέτουμε ποσοτικούς στόχους τους οποίους θα καλούνται οι καθηγητές και οι μαθητές μα επιτύχουν, αλλά ποιοτικούς στόχους οι οποίοι επιβάλλεται διαρκώς να αναπροσαρμόζονται σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών.

12 . Επιβράβευση και παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Πρέπει να απομακρύνουμε τα εμπόδια, που στερούν από τα άτομα την υπερηφάνεια για την εργασία τους. Πρέπει να διατυπώσουμε κριτήρια υψηλής ποιότητας για τους μαθητές και να τους βοηθήσουμε να τα εκπληρώσουν . Είναι αναγκαίο ν α εξαλειφθεί ο ανταγωνισμός που δημιουργεί νικητές και χαμένους και τη θέση του να λάβει η συνεργασία και η επικοινωνία, ώστε να δημιουργηθεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης.

Ο Deming είναι αρκετά επικριτικός για αρκετές από τις πρακτικές του σχολείου, όπως τη χρήση της βαθμολογίας, για την αξιολόγηση των μαθητών, διότι καταστρέφει την έμφυτη χαρά της μάθησης, την αξιολόγηση σχολείων και καθηγητών με βάση την καταλληλότητα τους ή τη χρήση άλλων κριτηρίων καθώς και με οποιαδήποτε πρακτική ή διαδικασία του σχολείου, που οδηγεί σε νικητές και ηττημένους.

Ο Deming πιστεύει ότι ο βαθμός εμποδίζει την απόδοση του μαθητή. Σύμφωνα με τη δική του φιλοσοφία δεν έχει σημασία το πόσο έμαθε ο μαθητής, αλλά το τι μπορεί να κάνει με αυτά που έμαθε. Το σχολείο ισχυρίζεται , οφείλει να αξιοποιήσει στο μέγιστο τις δυνατότητες των μαθητών για την απόκτηση των γνώσεων, καθώς ο μαθητής θα πραγματοποιήσει το καλύτερο, που μπορεί να κάνει μέσα στα πλαίσια των προσωπικών του στόχων και δυνατοτήτων.

Οι μαθητές και καθηγητές αντιλαμβάνονται την αξία της αξιολόγησης σαν μέσο για να πάρει κάποιος μαθητής το άριστα (Α). Αναμφίβολα η αξιολόγηση αποτελεί ένα είδος αναγνώρισης ή ανταμοιβής και εμπεριέχει πάντα το στοιχείο της υποκειμενικότητας. Η βαθμολογία που

χρησιμοποιείται προωθεί την αναγνώριση , όχι όμως και την τελειότητα. Οι μαθητές θα μελετήσουν τόσο, όσο απαιτείται για να πάρουν τον αναμενόμενο βαθμό και θα στερηθούν τη χαρά της μάθησης, υπακούοντας στις επιταγές της αναγνώρισης για την εκπλήρωση των προτύπων που έθεσαν άλλοι για αυτούς.

Καλόν είναι να μετράμε τα αποτελέσματα των διαδικασιών και όχι τα αποτελέσματα των μαθητών αν θέλουμε να εφαρμόσουμε με επιτυχία ένα πρόγραμμα ποιότητας στις σχολικές μονάδες.

13 . Ενθάρρυνση της συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης των εργαζομένων.

Στο σημείο αυτό ο Deming αναφέρεται στη σημασία της διαρκούς επανεκπαίδευσης και βελτίωσης όλων. Εάν επιθυμούν τα σχολεία τη συνεχή ποιοτική αναβάθμιση των υπηρεσιών, θα πρέπει να αντιμετωπίζουν τους εργαζόμενους ως πολύτιμο κεφάλαιο του οργανισμού και να θεωρούν την εκπαίδευση τους επένδυση (Λογοθέτης, 1992 , Γεροχρήστου 2012) .

Οι γνώσεις και οι δεξιότητες κάθε ατόμου μπορούν να επηρεάσουν τις σκέψεις και την πρόοδο των άλλων καθώς και ολόκληρο τον οργανισμό. Στην προσπάθεια εκπαιδευτικής βελτίωσης συνεισφέρουν όλα τα άτομα , η εκπαίδευση για να προχωρήσει χρειάζεται νέες ιδέες , σκέψεις και απόψεις . Χρειάζονται άτομα δημιουργικά με ανοιχτό μυαλό επιρρεπή σε νέες ιδέες που θέλουν να μάθουν να κάνουν τα πράγματα καλύτερα.

14 . Συμμετοχή όλων των ατόμων για την υλοποίηση των παραπάνω σημείων

Η υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας είναι υπόθεση και ευθύνη όλων των εμπλεκομένων στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Η εφαρμογή της νέας φιλοσοφίας είναι υπόθεση και ευθύνη όλων των ατόμων, που μετέχουν της εκπαιδευτικής διαδικασίας (διευθυντών, καθηγητών, μαθητών και γονέων).

Η διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος, πρέπει να ενσωματώσει τα δεκατέσσερα σημεία του Deming στη λειτουργία του , παράλληλα με τη χρησιμοποίηση του κύκλου Deming PDSA) . Ο κύκλος του Deming (ή κύκλος του Shewhart) αποτελείται από μια σειρά ενεργειών, που είναι αναγκαίες για κάθε συστηματική προσέγγιση στη διαδικασία βελτίωσης οποιουδήποτε συστήματος (Δερβιτσιώτης 2005). Τα επαναλαμβανόμενα στάδια στον κύκλο Deming

Σχεδιασμός (plan),

Δράση (do),

Έλεγχος (check- study)

Βελτίωση (act).

με βάση τα οποία

πρώτα θα γίνεται ο προσδιορισμός του προβλήματος μέσω της ανάλυσης των συμπτωμάτων που συνδέονται με αυτό και των αιτίων που το δημιουργούν, με παράλληλη λήψη διορθωτικών μέτρων.

Δεύτερο δημιουργείται πλάνο επίλυσης του προβλήματος, το οποίο εφαρμόζεται αρχικά σε μικρή κλίμακα και γίνεται καταγραφή των αποτελεσμάτων.

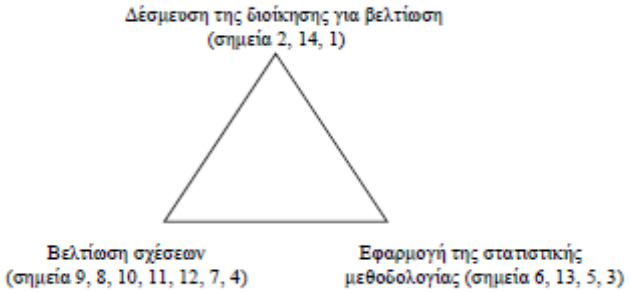
Τρίτο πραγματοποιείται μελέτη των αποτελεσμάτων, προσδιορισμός των σημείων που πρέπει να αναθεωρηθούν.

Τέταρτο γίνεται εφαρμογή της λύσης σε ευρεία κλίμακα με ταυτόχρονη χρησιμοποίηση της γνώσης από την πιλοτική εφαρμογή, συνέχιση της διαδικασίας του κύκλου.(Ζαλβανός, 2003).

Ο Κύκλος του Deming

Πηγή: Πανεπιστήμιο Κρήτης

Τα 14 αυτά σημεία εντάσσονται στο τρίγωνο του Deming που παρουσιάζει τις τρεις θεμελιώδεις αρχές που αποτελούν τη φιλοσοφία του.



Το τρίγωνο του Deming ,

Πηγή: Nayana Shrinivas Desai "An Introduction to Total Quality Management"

3.4.3 Προκλήσεις –εμπόδια κατά την εφαρμογή της ΔΟΠ στην εκπαίδευση.

Η εφαρμογή της ΔΟΠ στην εκπαίδευση αποτελεί σπουδαία πρόκληση για τους υπεύθυνους σχεδιασμού της εκπαιδευτικής πολιτικής. Οι δράσεις που πρέπει να δρομολογηθούν φέρνουν αναπόφευκτα αλλαγές στον παραδοσιακό τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των εκπαιδευτικών μονάδων, με αποτέλεσμα να παρουσιάζονται εμπόδια και προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν.

Από τη μελέτη της υπάρχουσας βιβλιογραφίας διαπιστώνεται ότι οι περισσότεροι συγγραφείς εστιάζουν :

1. **Στην έλλειψη δέσμευσης από τη μεριά της ανώτατης διοίκησης και των εκπαιδευτικών**. Η έλλειψη δέσμευσης της διοίκησης επηρεάζει αρνητικά κάθε προσπάθεια εφαρμογής της ΔΟΠ (Brown et al. 1994). Όπως επισημαίνει ο (Garvin ,1986) η ποιότητα συνοδεύεται από τη δέσμευση του συνόλου του οργανισμού και ιδιαίτερα της διοίκησης στο στόχο παραγωγής ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών. Επίσης έντονη αντίσταση παρατηρείται κατά την προσπάθεια υλοποίησης της ΔΟΠ στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς από τους εκπαιδευτικούς που τη θεωρούν ως μια τεχνική διοίκησης που απευθύνεται αποκλειστικά σε επιχειρήσεις, άποψη που μπορεί να υπονομεύσει τα αποτελέσματά της. Από την άλλη μεριά, ερευνητές όπως οι Koch και Fisher ισχυρίζονται ότι η ΔΟΠ είναι μια διαδικασία που δίνει μεγάλη έμφαση σε μη ακαδημαϊκές δραστηριότητες (συλλογή δεδομένων και συνεχείς συναντήσεις) που καθυστερούν τη λήψη αποφάσεων και

επιτείνουν τη γραφειοκρατία και αποπροσανατολίζουν στους εκπαιδευτικούς από το έργο τους.

2. **Στον προσδιορισμό της ποιότητας.** Οι πολλαπλές ερμηνείες και ορισμοί που αποδίδονται στην έννοια «ποιότητα» δημιουργούν σύγχυση και επηρεάζουν την επιλογή των κατάλληλων μεθόδων και εργαλείων για τη μέτρησή της, ενώ παράλληλα δημιουργούν διαφορετικές ομάδες ενδιαφερομένων. Σύμφωνα με τον Houston ο ορισμός της ποιότητας βιασμένος στην ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών του πελάτη, δε συμβαδίζει με τη φιλοσοφία των εκπαιδευτικών οργανισμών.

3. **Στην έννοια του πελάτη.** Στην εκπαίδευση υπάρχουν πολλά ενδιαφερόμενα μέρη (εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς, διοίκηση). Στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση εύκολα αντιλαμβανόμαστε ότι οι γονείς είναι οι πελάτες και οι μαθητές οι καταναλωτές (Sohel-Uz-Zaman 2016). Στην ανώτερη εκπαίδευση πελάτες και καταναλωτές μπορεί να είναι οι ίδιοι οι σπουδαστές. Επίσης πελάτες μπορεί να είναι οι γονείς, οι εργοδότες , οι σπόνσορες που προσφέρουν υποτροφίες στους σπουδαστές, η κοινωνία και άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Σύμφωνα με τον (M. B. Sirvanci) χωρίς σαφή προσδιορισμό της έννοιας του πελάτη και των αναγκών του , μια προσπάθεια εστιασμένη σε αυτόν θα έχει αμφίβολα αποτελέσματα .

Άλλα εμπόδια που επισημαίνονται κατά την εφαρμογή της ΔΟΠ , είναι η έλλειψη εμπειρίας του προσωπικού και των εκπαιδευτικών στην ομαδική εργασία, η ανησυχία για τα αποτελέσματα ποιότητας και τις μεθόδους αξιολόγησης, οι συνέπειες που θα έχουν οι εκπαιδευτικοί στην επαγγελματική τους εξέλιξη αν δεν επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι, η έλλειψη διαύλων επικοινωνίας μέσα στους οργανισμούς, η έλλειψη κατάλληλων μέσων για τη μέτρηση της ποιότητας , ο εσωτερικός ανταγωνισμός μεταξύ των εκπαιδευτικών, η διαδικασία λήψης αποφάσεων από την κεντρική διοίκηση (Rosa, M.J 2007) , η έλλειψη ισχυρών διοικήσεων με τις απαραίτητες γνώσεις και διάθεση να δεσμευτούν στην εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ και να εμπλέξουν όλους τους εργαζόμενους σε αυτή την προσπάθεια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Απώτερος σκοπός της θέσπισης των βραβείων ποιότητας είναι η υποστήριξη , η αναγνώριση και η προώθηση των προσπαθειών των επιχειρήσεων να εφαρμόσουν Συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Με την καθιέρωση των βραβείων ποιότητας επιδιώκεται ο αναπροσανατολισμός της διοίκησης των επιχειρήσεων με σκοπό

- τη συνειδητοποίηση της σημασίας της ποιότητας ως καθοριστικό παράγοντα επιβίωσης.
- την ενθάρρυνση και ενίσχυση των προσπαθειών που αποβλέπουν στη βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών.
- την αναγνώριση και επιβράβευση των επιχειρήσεων που διακρίνονται για τα αποτελέσματά τους (Δερβιτσιώτης ,2005).

Τα βραβεία ποιότητας αποσκοπούν στη διάδοση της έννοιας της ποιότητας, ταυτόχρονα παρέχουν οδηγίες για την εφαρμογή της αυτοαξιολόγησης και ένα κίνητρο για συνεχή βελτίωση. Τα τρία ποιο γνωστά βραβεία ποιότητας είναι: το βραβείο Deming, το βραβείο MalcolmBaldrige και το Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας EQA (European Quality Award).

4.1 Το βραβείο Deming

Το βραβείο Deming δημιουργήθηκε το 1951 από το Σύλλογο των Ιαπώνων Επιστημόνων και μηχανικών Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE) προς αναγνώριση της καθοριστικής συμβολής του Deming στην εξέλιξη και άνθιση της Ιαπωνικής οικονομίας.

Το βραβείο Deming διασφαλίζει ότι τα επιθυμητά αποτελέσματα επιτυγχάνονται μέσω της εφαρμογής του ποιοτικού ελέγχου σε όλο το εύρος του οργανισμού και την επέκταση της ΔΟΠ πέρα από τα όρια του οργανισμού περιλαμβάνοντας και τους προμηθευτές. Τα περισσότερα από τα κριτήρια του εστιάζουν στην ορθή εφαρμογή των τεχνικών του στατιστικού ελέγχου ποιότητας για τη βελτίωση της απόδοσης.

4.2 Το βραβείο Malcolm Baldrige

Το βραβείο Malcolm Baldrige καθιερώθηκε το 1987 από το Υπουργείο Εμπορίου των ΗΠΑ με θέλοντας να παρακινήσει τις εταιρείες παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών να αναβαθμίσουν την ποιότητά και την παραγωγικότητά τους.

Σκοπός ήταν η δημιουργία οδηγιών και κριτηρίων για την αξιολόγηση των προσπαθειών βελτίωσης, η προβολή και προώθηση των αρχών της ΔΟΠ και η αναγνώριση των επιτευγμάτων των επιχειρήσεων που θα αποτελούσαν πρότυπα για άλλες επιχειρήσεις που θα υιοθετούσαν τις πρακτικές τους.

Υπάρχουν επτά ξεχωριστές κατηγορίες βραβείων, σύμφωνα με τις οποίες διαγωνίζονται οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται τα εκπαιδευτικά ιδρύματα

Το μοντέλο του βραβείου Malcolm Baldrige (NIST, 2004)

Πηγή : https://www.tuc.gr/

.

4.3 Το Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας (European Quality Award- EQA)

Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award - EQA) αναπτύχθηκε από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση της Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM) με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Οργάνωσης για την Ποιότητα

(European Organization for Quality - EOQ) και της Ευρωπαϊκής Ένωσης το 1991, με σκοπό να αποτελέσει ένα μεθοδολογικό πλαίσιο για την εφαρμογή της ΔΟΠ στις Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις και οργανισμούς. Ο στόχος του EQA είναι να ενισχυθεί η θέση των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων στην παγκόσμια αγορά, με την αποδοχή της ποιότητας ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την ενίσχυση της ανάπτυξης των δραστηριοτήτων βελτίωσης της ποιότητας (Bohoris, 1995). Για την εφαρμογή του βραβείου στις Ευρωπαϊκές χώρες έχει καθοριστεί ένας εθνικός εκπρόσωπος, τον οποίο για την Ελλάδα αντιπροσωπεύει η Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων –ΕΕΛΔΕ.

Το βραβείο Malcolm Baldrige και το Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας αποτυπώνουν μια νέα φιλοσοφία δίνοντας έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό της οικονομικής μονάδας σε αντίθεση με το τεχνοκρατικό βραβείο Deming.

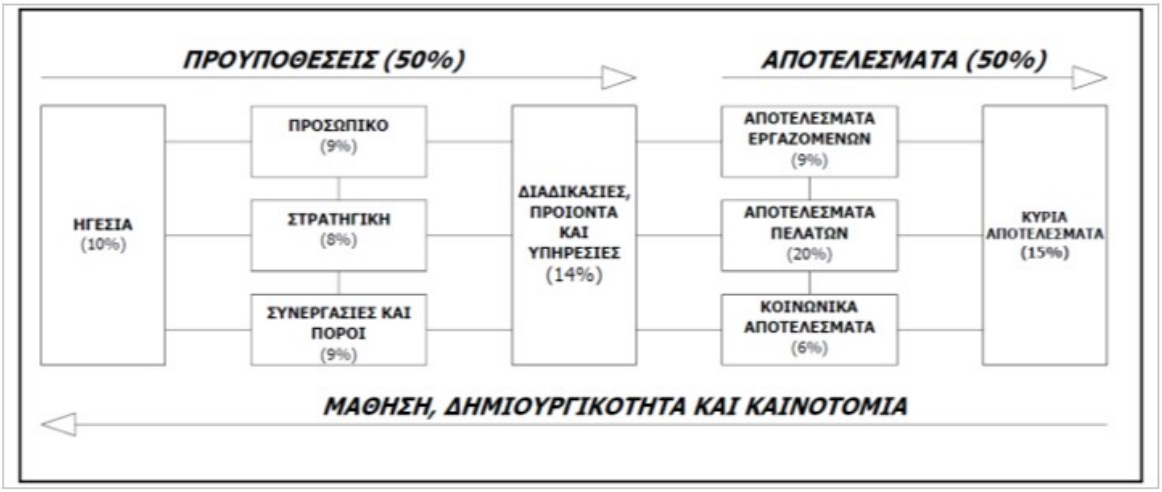
4.4 Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη διοίκηση της Ποιότητας

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Διοίκηση της Ποιότητας (European Foundation for Quality Management-EFQM) είναι ένας μη-κερδοσκοπικός οργανισμός που δημιουργήθηκε το 1989 από τους προέδρους 14 κορυφαίων Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής επιτροπής, έχοντας ως αποστολή τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της ανταγωνιστικότητας των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων και ως όραμα τη διάκριση και την υπεροχή της Ευρωπαϊκής επιχειρηματικότητας διεθνώς. Σκοπός του Ιδρύματος ήταν η ώθηση και η παροχή βοήθειας προς τις Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις ώστε να αναλάβουν πρωτοβουλίες που θα τις οδηγήσουν στην επιχειρηματική τελειότητα. . Σήμερα, το ίδρυμα έχει ως μέλη πάνω από 900 οργανισμούς τόσο στο δημόσιο όσο και τον ιδιωτικό τομέα σε περισσότερες από 30 χώρες, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες και σημαντικοί εθνικοί οργανισμοί καθώς και ερευνητικά ινστιτούτα γνωστών ευρωπαϊκών πανεπιστημίων .

Σε κάθε χώρα αντιπροσωπεύεται από ένα εθνικό εταίρο, στην Ελλάδα εθνικός εταίρος είναι η Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ) μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα οργανισμός που ασχολείται με την ανάπτυξη και προώθηση των αρχών και μεθόδων του σύγχρονου management.

Το βασικό εργαλείο του Ιδρύματος που καθοδηγεί τις επιχειρήσεις του Ευρωπαϊκού χώρου να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από την εφαρμογή μεθόδων και συστημάτων

ποιότητας, είναι το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence model).



Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence model).

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Διοίκηση της Ποιότητας (European Foundation for Quality Management-EFQM) με τη βοήθεια μιας ομάδας ειδικών από τον επιχειρηματικό και ακαδημαϊκό χώρο, δημιούργησε το 1992 το μοντέλο αριστείας με την ονομασία « EFQM Excellence Model», αρχικά με σκοπό να βοηθήσει στην αξιολόγηση των επιχειρήσεις, που ήταν υποψήφιες για το Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας (EQA).

Οι αρχές πάνω στις οποίες βασίζεται η φιλοσοφία του μοντέλου αριστείας EFQM είναι: η ικανοποίηση του πελάτη, η ικανοποίηση των εργαζομένων και τα άριστα επιχειρησιακά αποτελέσματα για την κοινωνία . Το μοντέλο αριστείας EFQM ενσωματώνει τις βασικές αρχές της φιλοσοφίας της ΔΟΠ, γεγονός που ώθησε πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς να το χρησιμοποιήσουν ως καθοδηγητικό πλαίσιο στην προσπάθεια μετασχηματισμού τους σε οργανισμούς ολικής ποιότητας.

Από εμπειρικές έρευνες (J.C.Bou-Llusar, 2008) έχει αποδειχθεί ότι το μοντέλο EFQM αντανακλά ,την τεχνική και κοινωνική διάσταση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ , την ολιστική προσέγγιση της επιχείρησης και την σύνδεση μεταξύ διαδικασιών και οργανωσιακής απόδοσης.

Το μοντέλο αριστείας EFQM έχει διεθνώς αναγνωριστεί ως ένα πρακτικό εργαλείο που καθοδηγεί τους οργανισμούς στη διαδρομή τους για την επιτυχία, υποδεικνύοντας τα αδύνατα σημεία και τις πιθανές λύσεις που υπάρχουν και ενθαρρύνοντας τις προσπάθειες για την πρόοδο και τη βελτίωση.

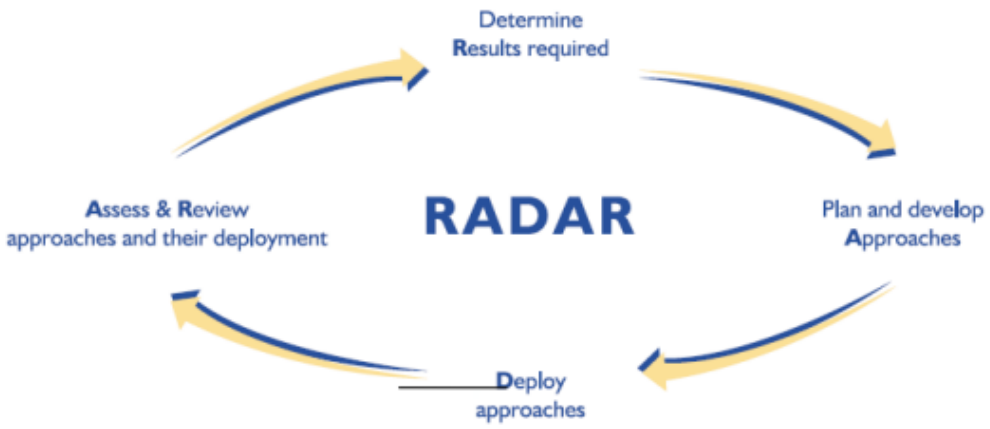
Στη βάση του μοντέλου EFQM βρίσκεται η λογική με το ακρωνύμιο RADAR η οποία περιγράφει τις προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούνται για την επιτυχή εφαρμογή του μοντέλου. Τα γράμματα της λέξης RADAR μεταφράζονται ως εξής:

R από τη λέξη results- αποτελέσματα: Ένα οργανισμός οφείλει να προσδιορίζει τους στόχους και τα αποτελέσματα μέσω της πολιτικής και της στρατηγικής. Τα αποτελέσματα αναφέρονται στους πελάτες της (εσωτερικούς, εξωτερικούς) και τον αντίκτυπο που έχει στην κοινωνία,

A από τη λέξη Approach- προσέγγιση: Περιγράφει αυτά που ένας οργανισμό σχεδιάζει να πράξει για την επίτευξής των αποτελεσμάτων.

D από τη λέξη Deploy – αναπτύσσω: Περιγράφει την πρακτική εφαρμογή με συστηματικό τρόπο των όσων έχουν διατυπωθεί στο επίπεδο της προσέγγισης.

A , R από τις λέξεις Assessment and Review – Αξιολόγηση και αναθεώρηση: Περιγράφει την αξιολόγηση και αναθεώρηση των ανωτέρω προσεγγίσεων μέσω των μετρήσεων οι οποίες προάγουν τη μάθηση και οδηγούν στη λήψη βελτιωτικών μέτρων.

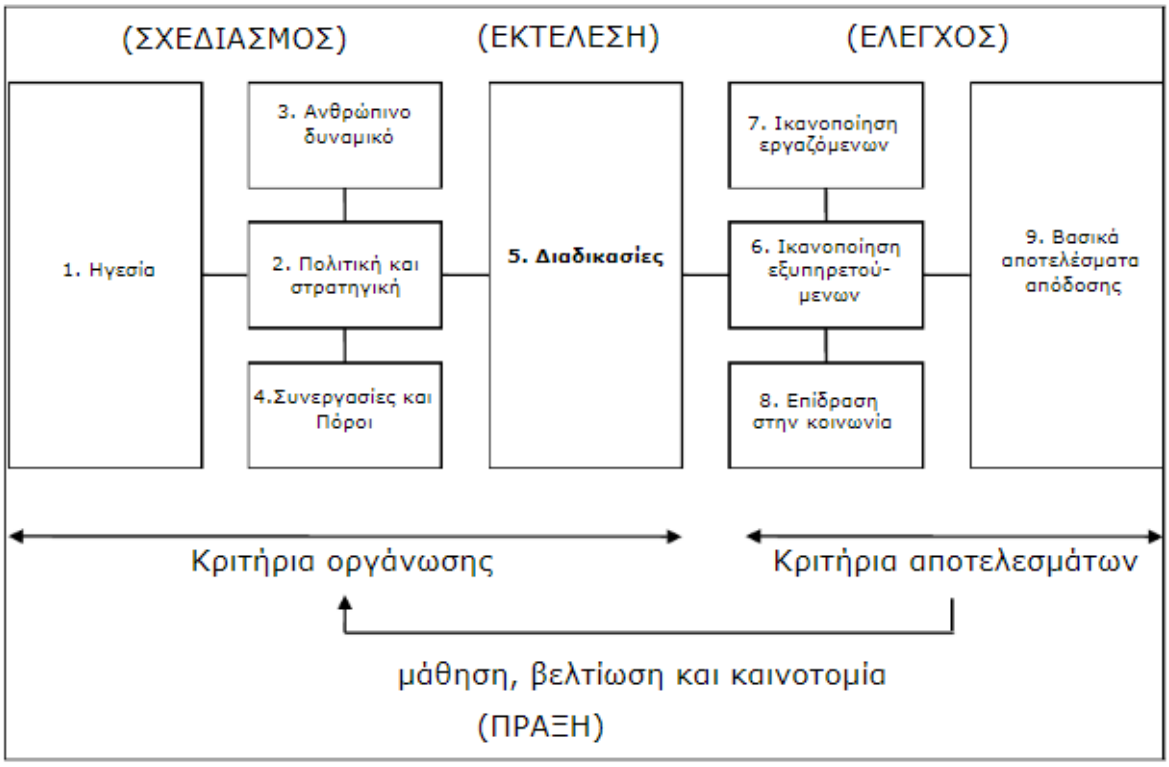


Ο κύκλος συνεχούς βελτίωσης Radar

Πηγή: International Review of Management and Business Research

Τα κριτήρια βάση των οποίων αξιολογείται μια επιχείρηση σύμφωνα με το μοντέλο αριστείας EFQM, εμπεριέχουν χαρακτηριστικά τα οποία αποτελούν συστατικά της ΔΟΠ και χωρίζονται σε δύο ομάδες όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα. Τα κριτήρια εισόδου τα οποία περιγράφουν αυτό που πρέπει να κάνει η επιχείρηση (Σχεδιασμός) και τον τρόπο που θα το κάνει (Εκτέλεση) και τα κριτήρια αποτελεσμάτων (Έλεγχος) τα οποία περιγράφουν

τα αποτελέσματα που πρέπει να έχουν οι δράσεις της. Τα 9 κριτήρια καλύπτουν 30 περίπου υποκριτήρια με βάση τα οποία εντοπίζονται τα ισχυρά σημεία και οι τομείς βελτίωσης . Από τις επιμέρους βαθμολογίες, σε καθένα από τα 9 κριτήρια προσδιορίζεται η τελική βαθμολογία που αντιστοιχεί στο συνολικό επίπεδο αριστείας (κυμαίνεται από μηδέν έως ένα μέγιστο 1.000 μόρια) σε κάθε οργανισμό. Τα 9 κριτήρια είναι:



Το βασικό μοντέλο EFQM με τα 9 κριτήρια (Kemenade, 2006)

1.Ηγεσία: Μελετά την προσπάθεια των ηγετικών στελεχών στην επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας μένοντας πιστοί στην εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ.

Οι άριστοι ηγέτες αναπτύσσουν το όραμα και την αποστολή και διευκολύνουν την επίτευξή τους. (EFQM, 1999).

2. Πολιτική και στρατηγική: Μελετά το όραμα (εικόνα της επιχείρησης μελλοντικά), την αποστολή (έκφραση του βασικού σκοπού της επιχείρησης) και τη φιλοσοφία (οργανωτικές αξίες και στυλ διοίκησης) της επιχείρησης.

3. Ανθρώπινοι πόροι: Μελετά τις ενέργειες του οργανισμού στην ενδυνάμωση και αξιοποίηση των γνώσεως και δεξιοτήτων των εργαζομένων.

4. Πόροι και συνεργασίες: Εξετάζει την ορθολογική χρήση των πόρων της επιχείρησης και την ανάπτυξη συνεργασιών με τους προμηθευτές .

5. Διαδικασίες : Μελετώνται οι διαδικασίες λειτουργίας και ανάπτυξης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης που γίνονται με σκοπό την ικανοποίηση των πελατών και τη δημιουργία αξίας για όλα τα ενδιαφερόμενα μελή.

6. Ικανοποίηση των πελατών : Εξετάζει την αντίληψη των πελατών και το βαθμό ικανοποίησης τους από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης.

7. Ικανοποίηση εργαζομένων: Εξετάζει οι απόψεις του ανθρώπινου δυναμικού και το βαθμός ικανοποίησης από τις αποφάσεις της διοίκησης.

8. Επιδράσεις στο κοινωνικό σύνολο : Μελετά τον κοινωνικό και περιβαλλοντικό αντίκτυπο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης .

9. Αποδοτικότητα των δραστηριοτήτων: Αξιολογούνται τα αποτελέσματα της δράσης και η επίτευξη των στόχων ενώ ταυτόχρονα γίνεται σύγκριση με τους στόχους που είχαν τεθεί κατά τη διάρκεια του προγραμματισμού (Κέφης Β., 2014).

4.5 Το μοντέλο αριστείας EFQM στην εκπαίδευση

Το μοντέλο αριστείας EFQM δύναται να χρησιμοποιηθεί για την αναβάθμιση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, λόγος για τον οποίο εμφανίζεται όλο και περισσότερο στο εκπαιδευτικό προσκήνιο και η χρήση του εξαπλώνεται σε Πανεπιστήμια και σχολεία. Στις περισσότερες περιπτώσεις, αποτελεί ένα διαγνωστικό εργαλείο στη φάση της αυτοαξιολόγησης και στη συνέχεια ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο εργασίας και αναφοράς. (Ζωγόπουλος). Η εφαρμογή του μοντέλου EFQM στην εκπαίδευση προϋποθέτει την κατάλληλη προσαρμογή του στις εξειδικευμένες ανάγκες των εκπαιδευτικών οργανισμών σε συνδυασμό με τον προσδιορισμό των στόχων του μοντέλου. Ο αποτελεσματικότερος τρόπος για τον καθορισμό των στόχων του μοντέλου EFQM στην εκπαιδευτική διαδικασία είναι ο προσδιορισμός του επιθυμητού προφίλ των εκπαιδευόμενων ώστε να είναι δυνατή η διαμόρφωση των επιμέρους στόχων που πρέπει να επιτευχθούν για να μπορέσουν οι εκπαιδευόμενοι να καλλιεργήσουν τις δυνατότητές τους και να αποκτήσουν τα επιθυμητά χαρακτηριστικά (Davies et al., 2007, Ζυρίνογλου 2015). Όταν προσαρμόζεται σε ένα εκπαιδευτικό πλαίσιο, η ουσία του Μοντέλου ερμηνεύεται ως εξής: Η εξαιρετική απόδοση σε ένα σχολείο, στους μαθητές, στους εκπαιδευτικούς, το μη διδακτικό προσωπικό και την κοινωνία επιτυγχάνεται μέσω της ηγεσίας που λειτουργεί ως καταλύτης για την πολιτική

και στρατηγική του οργανισμού, τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων , των συνεργασιών και των υποστηρικτικών διαδικασιών (Saraiva, et.al, 2003) .

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

5.1 Μεθοδολογία Έρευνας

Η παρούσα έρευνα διερευνά την ύπαρξη στοιχείων ποιότητας σύμφωνων με τις αρχές της Δ.Ο.Π και το βαθμό ενσωμάτωσης τους στη λειτουργία των εκπαιδευτικών μονάδων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Η έρευνα που πραγματοποιείται χρησιμοποιεί το μοντέλο αριστείας EFQM που όπως έχουν αναδείξει προηγούμενες έρευνες (Akyay Uygur και Sevgi Sumerli 2013,ArturoC-M.et.al, 2005) αποτελεί ένα αξιόπιστο εργαλείο για τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, το οποίο προσφέρεται για την αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης και τη συσχέτιση μεταξύ δράσεων και αποτελεσμάτων στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας τους. Ειδικότερα στην παρούσα έρευνα εξετάζονται οι παράγοντες α) ηγεσία, β) ανθρώπινοι πόροι, γ) διαδικασίες διοίκησης, δ) πολιτική και στρατηγική. Στο επίκεντρο της ερευνητικής αναζήτησης τίθεται η αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης σε ζητήματα ποιότητας σε σχολικές μονάδες της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, διατυπώνονται συμπεράσματα, ενώ προτείνονται τρόποι και διαδικασίες για την βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης .

5.2 Είδος της έρευνας

Για την διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων χρησιμοποιήθηκε «ποσοτική έρευνα» αντί για ποιοτική. Σύμφωνα με τον (Creswell,2009) η ποσοτική μέθοδος έρευνας συνιστάται για ερευνητικά προβλήματα στα οποία επιδιώκεται η αποτύπωση των απόψεων των ατόμων , για τον έλεγχο θεωριών με απαγωγικό (deductive) τρόπο. Παρέχει προστασία και έλεγχο έναντι της μεροληψίας , έλεγχο για εναλλακτικές επεξηγήσεις και τη δυνατότητα γενίκευσης και αναπαραγωγής των ευρημάτων. Η μέθοδος θεωρείται αντικειμενική, καθώς ο ερευνητής δεν εμπλέκεται προσωπικά και υιοθετεί μια αμερόληπτη και αντικειμενική προσέγγιση. Στην παρούσα έρευνα η ποσοτική μέθοδος δίνει τη δυνατότητα να αναδειχθούν σημαντικά χαρακτηριστικά ποιότητας στη λειτουργία των σχολικών μονάδων και να συγκεντρωθούν δεδομένα από έναν σχετικά μεγάλο αριθμό ερωτηθέντων.

Ως εργαλείο συλλογής δεδομένων για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε ανώνυμο ερωτηματολόγιο με προκαθορισμένα ερωτήματα και απαντήσεις σε ηλεκτρονική μορφή. Με τον τρόπο αυτό συγκεντρώθηκαν αριθμητικά δεδομένα που αξιοποιήθηκαν στατιστικά για να αξιολογηθεί η σχέση μεταξύ των μεταβλητών. Η ανωνυμία διασφαλίζει την ειλικρίνεια του ερωτώμενου και την αίσθηση εμπιστοσύνης, αλλά και στην αντικειμενικότητα του ερευνητή.

5.3 Καθορισμός του δείγματος- Δειγματοληψία- Ερευνητική διαδικασία - Περιορισμοί

5.3.1 Το δείγμα της έρευνας

Στην παρούσα έρευνα, ο πληθυσμός αποτελείται από εκπαιδευτικούς και από διευθυντές/ντριες που εργάζονται σε σχολικές μονάδες της δημόσιας και ιδιωτικής δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης κατά το σχολικό έτος 2021-2022.

Το δείγμα αποτέλεσαν συνολικά 63 εκπαιδευτικοί και διευθυντές/ντριες. Η επιλογή του δείγματος έγινε με γνώμονα την ύπαρξη κοινών χαρακτηριστικών μεταξύ των συμμετεχόντων (εργάζονται σε σχολικές μονάδες Δ/θμιας εκπαίδευσης). Η δειγματοληψία πραγματοποιήθηκε κατά τους μήνες Φεβρουάριο έως Μάιο 2022, περιελάμβανε την ηλεκτρονική διανομή του ερωτηματολογίου σε μορφή φόρμας google σε σχολικές μονάδες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης Γυμνάσια και Λύκεια, καθώς και σε ομάδα εκπαιδευτικών που συνδέονταν στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, έγινε επιπλέον αποστολή ερωτηματολογίων μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ατομικά .

5.3.2. Δειγματοληψία

Η αποστολή του ερωτηματολογίου στις σχολικές μονάδες έγινε μέσω των διευθύνσεων Β/θμιας εκπαίδευσης των 4 Νομών της Κρήτης με τελικούς αποδέκτες τους εκπαιδευτικούς. Κριτήριο επιλογής της δειγματοληψίας με τους παραπάνω τρόπους αποτέλεσαν οι συνθήκες που επικρατούσαν κατά την χρονική περίοδο της δειγματοληψίας που δεν επέτρεπαν να πραγματοποιηθεί επίσκεψη σε σχολικές μονάδες .

Κρίθηκε σκόπιμη η συλλογή δεδομένων από διαφορετικές περιοχές, ώστε το δείγμα να είναι όσο το δυνατόν αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού . Κατά τον Creswell (2009), ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού προϋποθέτει επαρκή αριθμό υποκειμένων με στόχο την εφαρμογή στατιστικών διαδικασιών για την εξαγωγή αποτελεσμάτων που θα περιγράφουν την γενική τάση ολόκληρου του πληθυσμού στο υπό εξέταση ζήτημα .

5.3.3 Ερευνητική διαδικασία

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω η διακίνηση του ερωτηματολογίου έγινε ηλεκτρονικά λόγω των περιοριστικών μέτρων για τον Κορονοϊό. Σημειώνεται ότι ο τρόπος διανομής του ερωτηματολογίου καθιστά μη εφικτό τον προσδιορισμό του ακριβή αριθμού των ατόμων του το έλαβαν , κατά συνέπεια δε δύναται να υπολογιστεί το ποσοστό αποκρισιμότητας.

Το ερωτηματολόγιο συνοδευόταν από μια σύντομη επιστολή η οποία παρείχε στους εκπαιδευτικούς πληροφορίες για το σκοπό της έρευνας, τη διασφάλιση της ανωνυμίας τους και την έκφραση ευχαριστιών για τη συνδρομή τους στην εκπόνηση της έρευνας.

5.3.4 Περιορισμοί της έρευνας

Κρίνεται αναγκαίο να γίνει αναφορά στους περιορισμούς κατά τη διεξαγωγή της έρευνας προκειμένου ο αναγνώστης να λάβει γνώση όλων των παραμέτρων που προσδιόρισαν τα αποτελέσματα ώστε να αποφευχθούν παρερμηνείες , κατά τη διεξαγωγή συμπερασμάτων.

Ένας βασικός περιορισμός ήταν το μέγεθος του δείγματος και η περιοχή στην οποία διεξήχθη η έρευνα που αφορούσε την περιφέρεια της Κρήτης. Πιθανόν τα αποτελέσματα που θα προέκυπταν να ήταν διαφορετικά στην περίπτωση που το δείγμα προερχόταν από μεγάλα αστικά κέντρα ή ακριτικά νησιά .

Ένας άλλος περιορισμός είναι η επιφυλακτικότητα των εκπαιδευτικών να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο που αρχίζει να εφαρμόζεται ο θεσμός της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών μονάδων .

5.4 Ερευνητικό εργαλείο-Διαμόρφωση ερωτηματολογίου

Για τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο το οποίο αποτελεί το κατεξοχήν εργαλείο μέτρησης ποσοτικών δεδομένων .

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε 5 ενότητες από τις οποίες η πρώτη αφορά σε δημογραφικά στοιχεία (Φύλο , Ηλικία, Χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση, Σχέση εργασίας, Τύπος σχολείου, Επίπεδο σπουδών, χαρακτηρισμός της ποιότητας της σχολικής μονάδας εργασίας). Στην ενότητα αυτή χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις κλειστού τύπου επιλογής (μιας εκ των προτεινόμενων εναλλακτικών απαντήσεων).

Στις υπόλοιπες τέσσερεις ενότητες περιλαμβάνονται ερωτήσεις που αποσαφηνίζουν πτυχές των υπό μελέτη παραγόντων : «Ηγεσία», «Ανθρώπινοι πόροι», «Πολιτική και

στρατηγική» και «Διαδικασίες». Οι ερωτήσεις μέσω των οποίων ζητείται από τους συμμετέχοντες να δηλώσουν το βαθμό που ισχύει κάθε ερώτηση .είναι κλειστού τύπου , που ακολουθούν ποσοτική διαβάθμιση σύμφωνα με την πενταβάθμια κλίμακα ιεράρχησης Likert. Οι απαντήσεις κωδικοποιούνται με « 1» που αντιστοιχεί στην επιλογή « Καθόλου» και εκφράζει την πλήρη διαφωνία του ερωτώμενου με το περιεχόμενο της ερώτησης, έως το 5 που αντιστοιχεί στην επιλογή «πάρα πολύ» και εκφράζει την πλήρη συμφωνία του ερωτώμενου με το περιεχόμενο της ερώτησης , όλες οι ενδιάμεσες διαβαθμίσεις αντιστοιχούν στις μονάδες της κλίμακας από 2 έως 4 . Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου μπορούν να απαντηθούν γρήγορα καθώς περιλαμβάνουν μια σειρά προκαθορισμένων απαντήσεων από τις οποίες επιλέγει ο ερωτώμενος και προσφέρουν δεδομένα που μπορούν να ταξινομηθούν και να επεξεργαστούν στατιστικά. Από την άλλη δε δίνουν την ευκαιρία στους ερωτώμενους για αυθόρμητες απαντήσεις και δεν επιτρέπουν παρατηρήσεις και επεξηγήσεις σχετικά με τις απαντήσεις, έτσι η μη κατανόηση μπορεί να προκαλέσει ανακριβή απάντηση (Cohen et al., 2008).

Το ερωτηματολόγιο υποβλήθηκε για σχολιασμό και έγκριση στον επιβλέποντα καθηγητή. Ακολούθησε πιλοτική εφαρμογή σε ένα δείγμα 5 εκπαιδευτικών από τους οποίους ζητήθηκε να κάνουν σχόλια ή παρατηρήσεις και να επισημάνουν τυχόν ασάφειες ή δυσνόητα σημεία. Τα άτομα αυτά αποκλείσθηκαν από τη φάση της κύριας δειγματοληψίας.

Το πρωτότυπο ερωτηματολόγιο πάνω στο οποίο βασίστηκε το ερωτηματολόγιο της έρευνας προέρχεται από το Sheffield Hallam University- Center for Integral Excellence (Pupius, 2005). Το πρωτότυπο ερωτηματολόγιο παρουσιάστηκε στην Ελλάδα το 2005 από τους: Mike Pupius (Director, Centre for Integral Excellence, Sheffield Hallam University, UK) και E. A. van Kemenade (Quality Manager, Fontys University, Eindhoven, The Netherlands), στο πλαίσιο επιμορφωτικού προγράμματος που διοργανώθηκε από το Θεματικό Δίκτυο Έρευνας «Management της Εκπαίδευσης» που εδρεύει στο Α.Π.Θ. (www.uth.gr/manek), με θέμα «Διοίκηση εκπαιδευτικών οργανισμών και ποιότητα» που απευθύνονταν σε εκπαιδευτικούς και στελέχη της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Επιστημονική υπεύθυνη του προγράμματος ήταν η κα Ε. Πετρίδου, Αν. Καθηγήτρια του Τμ. Οικονομικών Επιστημών του Α.Π.Θ. , μέρος της θεματολογία αφορούσε την εφαρμογή του μοντέλου EFQM στις δυο πρώτες βαθμίδες της εκπαίδευσης (Ε. Κολτσάκης, Ε.Πετρίδου, 2008).

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκαν τα τμήματα του ερωτηματολογίου που αναφέρονται στην «Ηγεσία», τους «Ανθρώπινους πόρους», την «Πολιτική και στρατηγική» και τις «Διαδικασίες», τα οποία αποτελούν παράγοντες διασφάλισης ποιότητας, σύμφωνα με το EFQM Excellence Model.

Το κριτήριο Ηγεσία

Το παρόν κριτήριο εστιάζει στις ενέργειες, τα χαρακτηριστικά και στις πρακτικές των επιτυχημένων σχολικών ηγετών της εκπαίδευσης. Εξετάζει αν υλοποιούνται οι οργανωσιακοί στόχοι του σχολείου και διερευνά τη συνεργασία της ηγεσίας με το διδακτικό προσωπικό (το αν είναι ή όχι εποικοδομητική η επικοινωνία μεταξύ τους , αν ο ηγέτης αναγνωρίζει δημοσίως τις επιτυχίες των εργαζομένων και αν ενθαρρύνει τη μεταξύ τους συνεργασία καθώς και με τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής μονάδας). Επίσης, το κριτήριο δίνει απαντήσεις σε θέματα που αφορούν στην προώθηση του οράματος και της κουλτούρας του σχολείου από τον διευθυντή, τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και την ανάληψη δράσεων με σκοπό τη βελτίωση.

Το κριτήριο Πολιτική και στρατηγική

Η πολιτική και η στρατηγική καθορίζουν τους στρατηγικούς στόχους για την προσέγγιση του οράματος, βάσει των αναγκών των εμπλεκόμενων (μαθητών, εκπαιδευτικών, γονέων , και φορέων που σχετίζονται με τις δραστηριότητες της σχολικής μονάδας), τις δράσεις για την επίτευξή τους και τους ελέγχους που θα πραγματοποιούνται για την εκτίμηση της προόδου της ΔΟΠ.

Ο τρόπος υλοποίησης του οράματος ενός οργανισμού, δηλαδή το πως θα πάει από το σημείο που βρίσκεται στην επιθυμητή κατάσταση στο μέλλον, εκφράζεται με την επιχειρηματική στρατηγική που προσδιορίζει πιο συγκεκριμένα τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα που θα παρέχει, τους πελάτες (αγορά) στους οποίους απευθύνεται και τον τρόπο που θα παράγονται οι υπηρεσίες ή τα προϊόντα. Το όραμα κάθε οργανισμού, υπαγορεύεται από το σύνολο αξιών και την κουλτούρα που έχει διαμορφωθεί από τις διοικήσεις και τις προσαρμογές που έχουν γίνει με την πάροδο του χρόνου.

Το κριτήριο ανθρώπινοι πόροι

Το κριτήριο αυτό εξετάζει αν ο οργανισμός α) διαχειρίζεται , αναπτύσσει και αξιοποιεί τις γνώσεις και τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού του σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο,

β) αν διευκολύνει τη διάχυση γνώσεων και καλών πρακτικών εντός της εκπαιδευτικής μονάδας , γ) αν προάγει την ισότητα, τη συμμετοχή και την ανάληψη πρωτοβουλιών και δ) , αν επιβραβεύει και ανταμείβει το προσωπικό, ώστε να παρακινείται να δεσμευτεί στην προσπάθεια για βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχει. Η επιτυχία ενός εκπαιδευτικού οργανισμού εξαρτάται από τις γνώσεις , τις δεξιότητες, τις καινοτόμες ιδέες και την παρακίνηση των εκπαιδευτικών. Η επιτυχία των εκπαιδευτικών εξαρτάται από τις ευκαιρίες που έχουν να εφαρμόσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους. Τα σχολεία θα πρέπει αφενός να επενδύουν στην ανάπτυξη των γνώσεων των εκπαιδευτικών , σχετικά με τα στυλ μάθησης, τις νέες τεχνολογίες και τις μεθόδους αξιολόγησης και αφετέρου, να παρέχουν την κατάλληλη υποστήριξη για ανάπτυξη και υπευθυνότητα.

Το κριτήριο διαδικασίες

Ένας σημαντικός παράγοντας για την επιτυχή αναδιοργάνωση ενός οργανισμού είναι η δυνατότητα να επαναπροσδιορίσει τη λειτουργία γύρω από τις διαδικασίες. Οι διαδικασίες μετασχηματίζουν ένα σύνολο εισόδων σε αποτελέσματα στην έξοδο τα οποία σχετίζονται με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών. Οι εργασίες που πραγματοποιούνται μέσα στον οργανισμό θα πρέπει να προσδιοριστούν με τη μορφή διαδικασιών και η οργάνωση των ατόμων να γίνει με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να διεκπεραιώσει τις διαδικασίες αυτές.

Σύμφωνα με τον (Ζαλβανό, 2003) οι διαδικασίες ορίζονται ως ομάδες λειτουργιών που δίνουν στον πελάτη (μαθητή, γονέα) ένα ολοκληρωμένο αποτέλεσμα, όχι κατ΄ ανάγκη μια ολοκληρωμένη υπηρεσία. Επομένως ο μετασχηματισμός της δομής ενός οργανισμού σε διαδικασίες , προϋποθέτει την ομαδοποίηση πολλών λειτουργιών . Για να προσδιοριστούν και να οργανωθούν οι διαδικασίες θα πρέπει να δοθεί απάντηση στο ερώτημα ποιους εξυπηρετεί ο οργανισμός και να αναζητηθεί η γνώμη τους για το πως αντιλαμβάνονται τα αποτελέσματα, κατά συνέπεια, ο οργανισμός πρέπει να αρχίζει και να τελειώνει το σχεδιασμό του με την ικανοποίηση του πελάτη.

Το κριτήριο αυτό εξετάζει τον τρόπο που σχεδιάζονται οι διαδικασίες , τη διαχείρισή τους και τους έλεγχο και βελτιώσεις που γίνονται με σκοπό την καλύτερη ικανοποίηση των πελατών .

5.5 Αξιοπιστία και εγκυρότητα της έρευνας

Η εγκυρότητα και η αξιοπιστία είναι ουσιαστικές πτυχές μιας ποιοτικής έρευνας που οδηγούν σε αξιόπιστες ερμηνείες των αποτελεσμάτων, για το λόγο αυτό είναι απαραίτητο να εξεταστεί το χρησιμοποιούμενο εργαλείο έρευνας ως προς τις παραμέτρους αυτές.

Εγκυρότητα (validity)

Η εγκυρότητα αναφέρεται στο πόσο καλά ένα όργανο μέτρησης μετράει αυτό που αναμένεται να μετρήσει. Η εγκυρότητα ποσοτικών δεδομένων μπορεί να βελτιωθεί με προσεκτική δειγματοληψία, σωστά διαμορφωμένο ερωτηματολόγιο και κατάλληλη στατιστική επεξεργασία (Cohen L.,et.al 2007) .

Τα κύρια είδη εγκυρότητας είναι:

Η «εγκυρότητα περιεχομένου» η οποία αναφέρεται στο κατά πόσο το περιεχόμενο των ερωτήσεων ανταποκρίνεται στο περιεχόμενο της μέτρησης, επιτυγχάνεται με τη συστηματική επιλογή ερωτήσεων και με την αξιολόγηση από άλλες έρευνες. Στην παρούσα εργασία ελέγχθηκε η «εγκυρότητα περιεχομένου» και διαπιστώθηκε ότι δεν αντιμετωπίζει πρόβλημα, καθώς όλες οι ερωτήσεις είναι διατυπωμένες με σαφήνεια και σχετίζονται με τη θεωρητική ανάλυση που έχει προηγηθεί.

Η «εγκυρότητα εννοιολογικής δομής » αναφέρεται στο βαθμό που η δομή του εργαλείου μέτρησης αντιστοιχεί σε μια θεωρητική κατασκευή (Αναστασιάδου Σ. 2012).

Αξιοπιστία (Reliability)

Η αξιοπιστία είναι ένα χαρακτηριστικό που πρέπει να διαθέτει ένα εργαλείο μέτρησης, το οποίο αναφέρεται στη σταθερότητα που εμφανίζει σε διαδοχικές μετρήσεις. Ένα εργαλείο μέτρησης θεωρείται αξιόπιστο όταν σε επαναλαμβανόμενες μετρήσεις στο ίδιο δείγμα και σε διαφορετικές χρονικές στιγμές , εμφανίζει τα ίδια αποτελέσματα, εκτός εάν έχει συμβεί μια σημαντική αλλαγή μεταξύ των μετρήσεων . Ανάμεσα στα διαφορετικά είδη αξιοπιστίας ξεχωρίζει η «αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας ή συνοχής (internal consistency)», αναφέρεται στο βαθμό που οι ερωτήσεις που μετρούν το ίδιο χαρακτηριστικό παρουσιάζουν υψηλή συνοχή ,τόσο με το χαρακτηριστικό όσο και μεταξύ τους. Η εκτίμηση της αξιοπιστίας αυτής της μορφής γίνεται συνήθως μέσω ενός δείκτη ή συντελεστή αξιοπιστίας με πιο διαδεδομένο το δείκτη α του Cronbach. Τιμές του δείκτη μεγαλύτερες του 0,7 ή του 0,8 θεωρούνται συνήθως ικανοποιητικές.

Στην παρούσα έρευνα ο συντελεστής στατιστικής αξιοπιστίας Cronbach's Alpha για το σύνολο των ερωτήσεων ήταν 0,954 και θεωρείται πολύ υψηλή.

Πίνακας 5.1
Πίνακας αξιοπιστίας

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,954	38

5.6 Επεξεργασία των δεδομένων

Η επεξεργασία των δεδομένων έγινε με το πρόγραμμα στατιστικής ανάλυσης IBM SPSS 20.

Η στατιστική επεξεργασία περιλαμβάνει την Περιγραφική και Επαγωγική Στατιστική και την ανάλυση συσχετίσεων. Με την Περιγραφική στατιστική γίνεται παρουσίαση των δεδομένων με γραφικές αναπαραστάσεις, περιγράφονται οι μέσες τιμές, οι τυπικές αποκλίσεις και τα ποσοστά απαντήσεων. Με την επαγωγική στατιστική γίνεται σύγκριση δύο ή περισσότερων ομάδων δεδομένων ως προς μια ανεξάρτητη μεταβλητή λαμβάνοντας υπόψη την εξαρτημένη , με τον τρόπο αυτό συσχετίζονται δύο ή περισσότερες μεταβλητές για τον έλεγχο των υποθέσεων.

5.7 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

5.7.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.

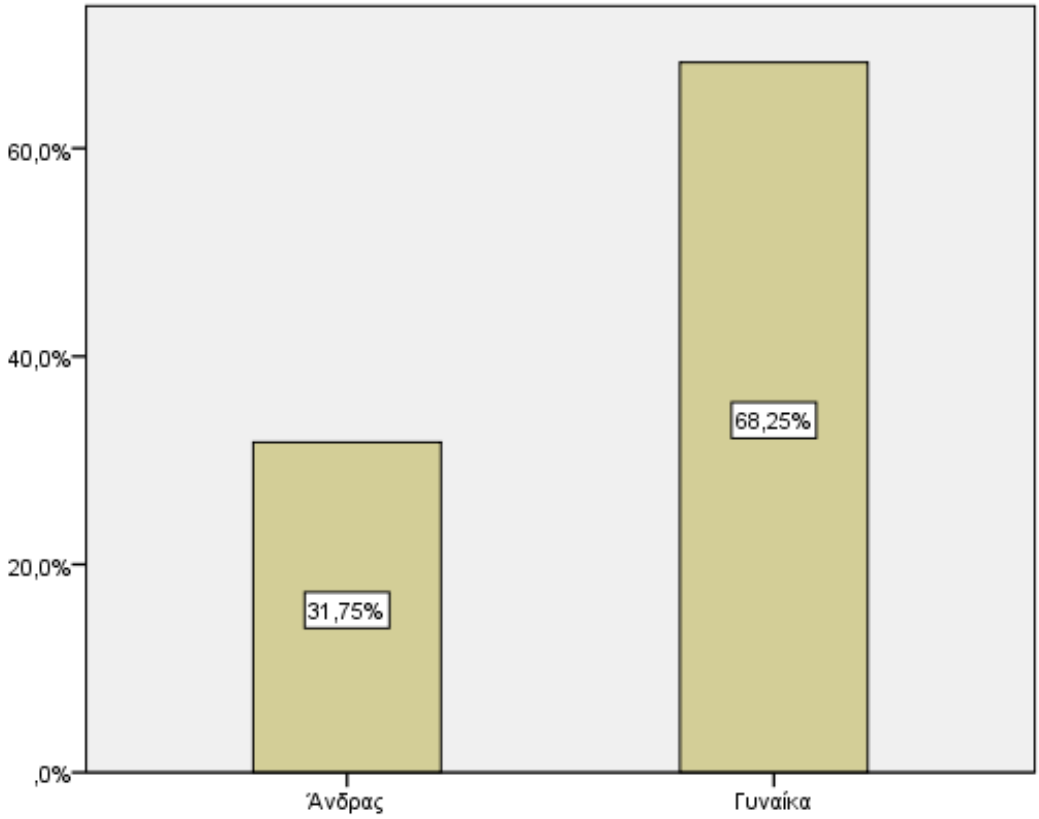
Φύλο

Στην έρευνα συμμετείχαν 20 άνδρες , ποσοστό (31,7%) και 43 γυναίκες ποσοστό(68,3%), γεγονός που υποδεικνύει την υπεροχή των γυναικών στον εκπαιδευτικό κλάδο.

Πίνακας 5.1 Συχνότητες και ποσοστό ερωτώμενων ανά φύλο

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Άνδρας	20	31,7	31,7
Γυναίκα	43	68,3	100,0
Σύνολο	63	100,0	

Διάγραμμα 5. 1 Ποσοστό ανά φύλο



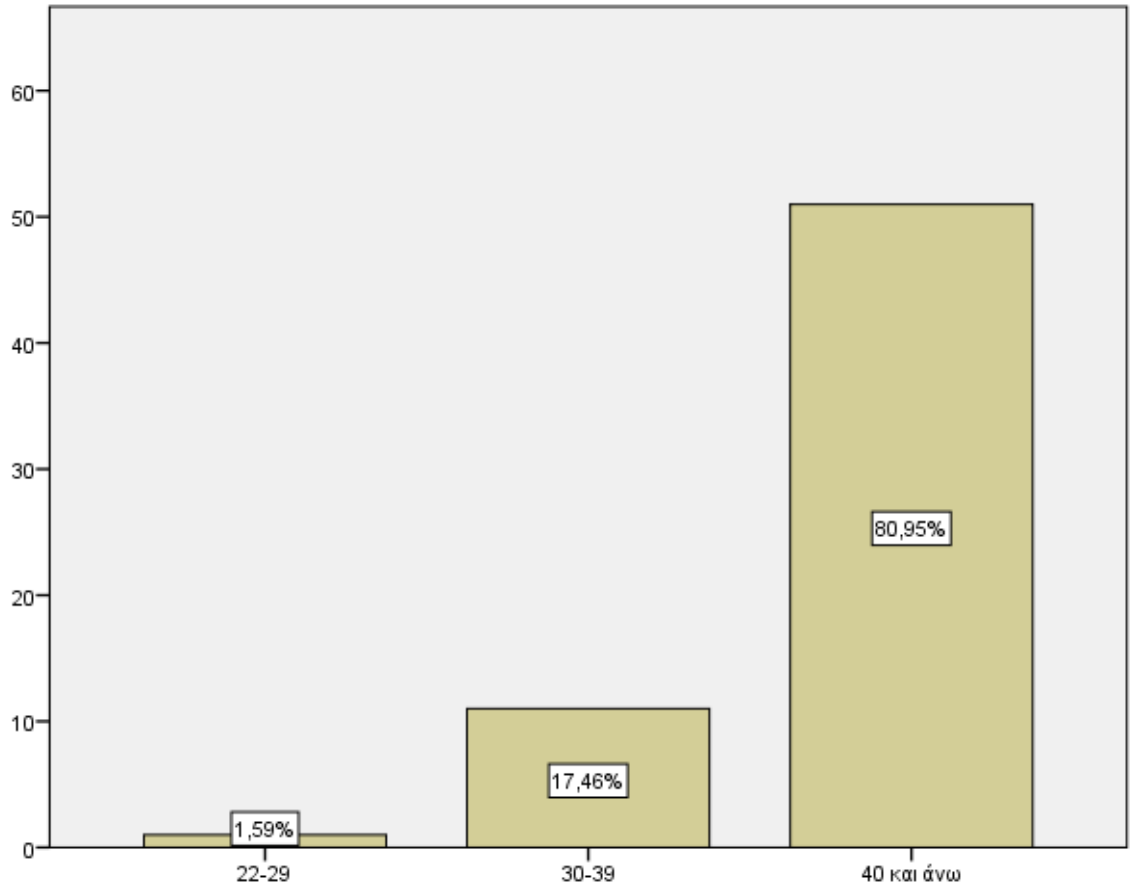
Ηλικία

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων (81%) ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 40 ετών και άνω, ακολουθεί η ομάδα 30-39 με ποσοστό (17,5%) και τέλος η ομάδα 20-22 με ποσοστό (1,6%).

Πίνακας 5.2 Συχνότητες και ποσοστό ανά ηλικιακή ομάδα

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
22-29	1	1,6	1,6
30-39	11	17,5	19,0
40 και άνω	51	81,0	100,0
Σύνολο	63	100,0	

Διάγραμμα 5. 2 Ποσοστά του δείγματος ανά ηλικιακή ομάδα



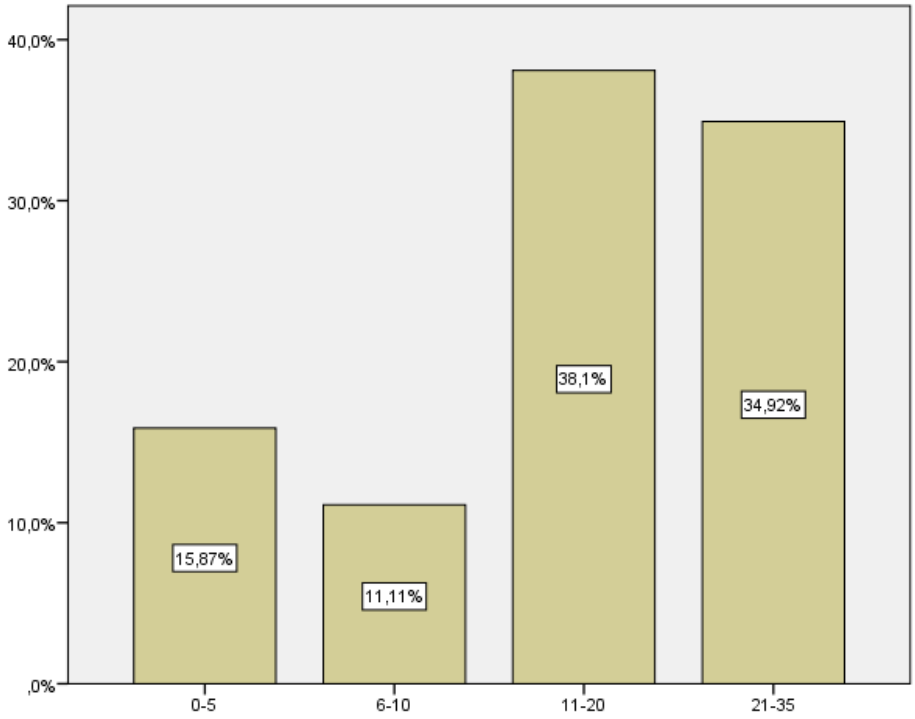
Εκπαιδευτική υπηρεσία

Σχετικά με τη συνολική εκπαιδευτική υπηρεσία των ερωτώμενων, το δείγμα αποτελείται κατά (34,9 %) από εκπαιδευτικούς με πάνω από 21 έτη υπηρεσίας, ποσοστό (38,1%) έχει από 11 έως 20 έτη υπηρεσίας, ποσοστό (11,1%) έχει από 6 έως 10 έτη υπηρεσίας, ενώ (15,9%) εργάζεται για λιγότερο από 5 έτη (Πίνακας 5.3, Διάγραμμα 5.3). Τα στοιχεία αυτά λειτουργούν θετικά ως προς την ποιοτική αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της έρευνας, αφού οι απόψεις των ερωτώμενων είναι αποτέλεσμα πολυετούς εμπειρίας στο χώρο της εκπαίδευσης.

Πίνακας 5.3 Συχνότητες και ποσοστό με βάση τη συνολική εκπαιδευτική υπηρεσία

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
0-5	10	15,9	15,9
6-10	7	11,1	27
11-20	24	38,1	65,1
21-35	22	34,9	100
Σύνολο	63	100	

Διάγραμμα 5.3 Ποσοστό ερωτώμενων με βάση τη συνολική εκπαιδευτική υπηρεσία



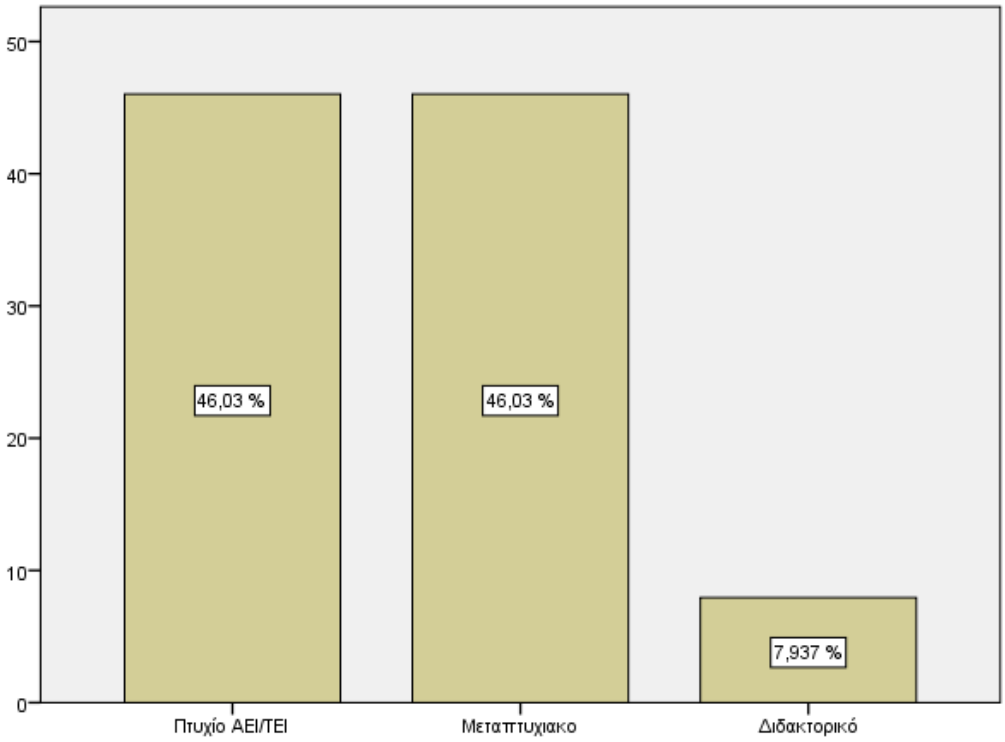
Εκπαίδευση

Σχετικά με επίπεδο σπουδών των ερωτώμενων, το δείγμα αποτελείται κατά 46% από απόφοιτους ΤΕΙ / ΑΕΙ, κατά 46% από κατόχους μεταπτυχιακού διπλώματος, ενώ το 7,9% έχουν κάνει διδακτορική διατριβή. Από τα δεδομένα του δείγματος, φαίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί σε ένα μεγάλο ποσοστό, συνεχίζουν τις σπουδές τους για να βελτιώσουν τις γνώσεις τους, ιδιαίτερα στον τομέα της διδακτικής μεθοδολογίας και των παιδαγωγικών .

Πίνακας 5.4 Συχνότητες και ποσοστό των ερωτώμενων, ως προς το επίπεδο σπουδών

Τίτλος σπουδών	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	29	46,0	46,0
Μεταπτυχιακό	29	46,0	92,1
Διδακτορικό	5	7,9	100,0
Σύνολο	63	100,0	

Διάγραμμα 5.4 Ποσοστό των ερωτώμενων ως προς το επίπεδο σπουδών



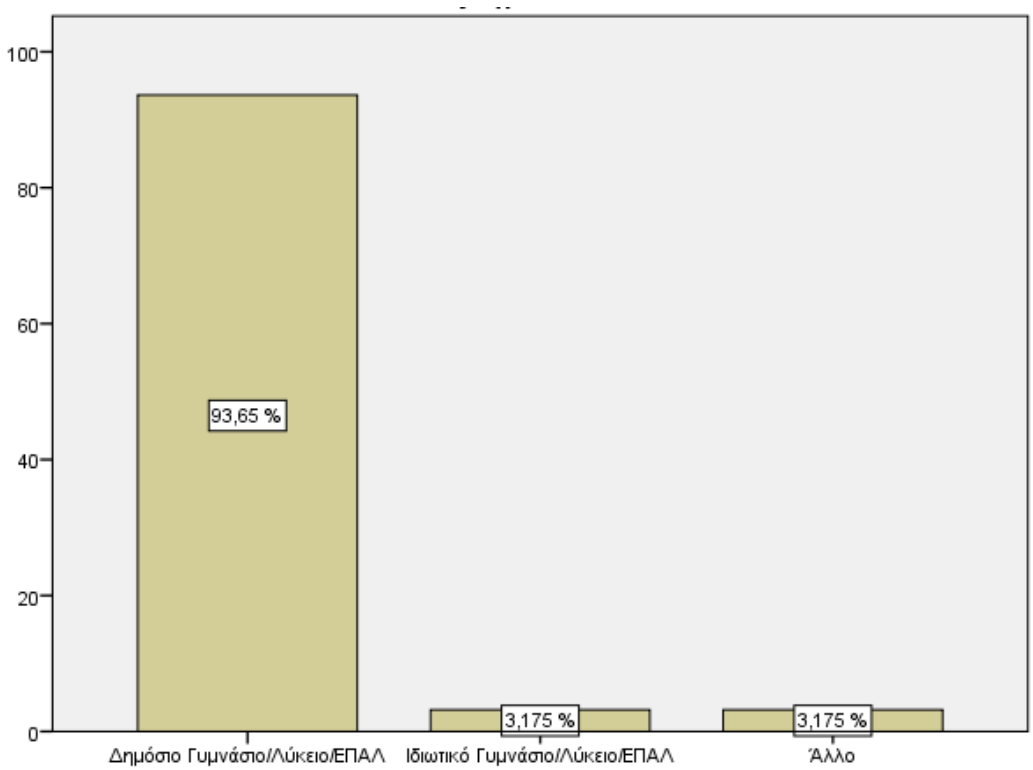
Τύπος σχολείου

Σχετικά με το είδος της σχολικής μονάδας των ερωτώμενων, όπως φαίνεται από τον πίνακα 5.5, το δείγμα αποτελείται στην πλειοψηφία του, από εκπαιδευτικούς στη δημόσια δευτεροβάθμια εκπαίδευση (93,7%). Ένα μικρό ποσοστό που αποτελεί το 6,4% του δείγματος , εργάζονται στην ιδιωτική δευτεροβάθμια εκπαίδευση και τα φροντιστήρια.

Πίνακας 5.5 Συχνότητες και ποσοστό ανά κατηγορία εκπαιδευτικής μονάδας

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Δημόσιο Γυμνάσιο/Λύκειο/ΕΠΑΛ	59	93,7	93,7
Ιδιωτικό Γυμνάσιο/Λύκειο/ΕΠΑΛ	2	3,2	96,8
Άλλο	2	3,2	100,0
Σύνολο	63	100,0	

Διάγραμμα 5.5 Ποσοστό ανά κατηγορία εκπαιδευτικής μονάδας



Εργασιακή σχέση

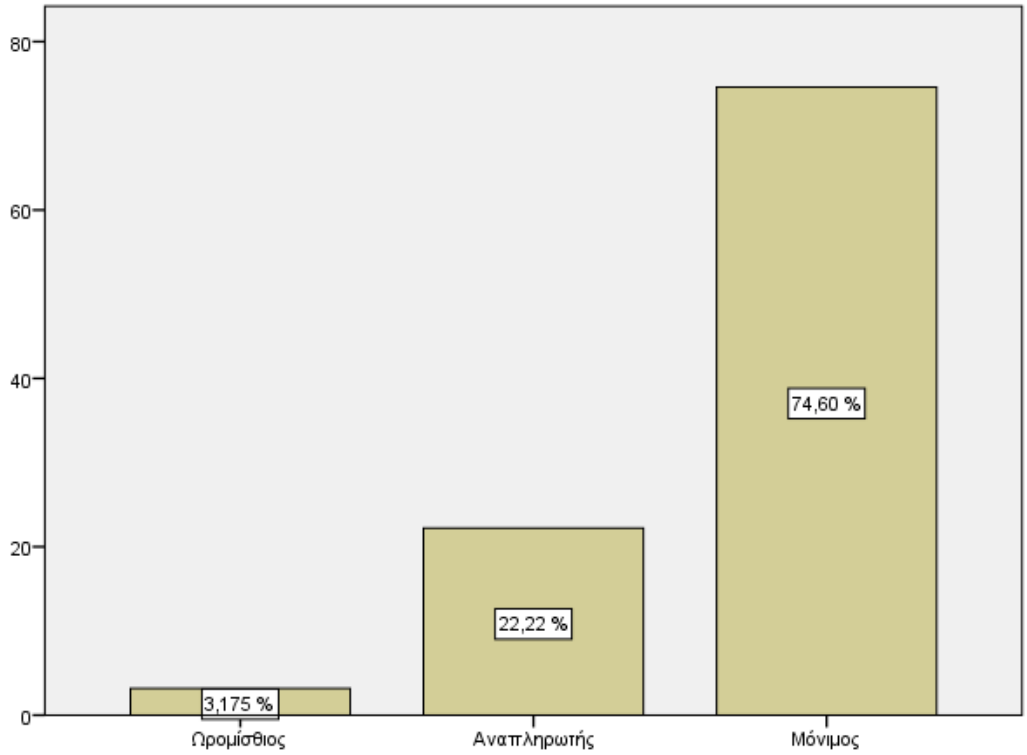
Όπως φαίνεται από τον πίνακα 5.6 και το διάγραμμα 5.6, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων αποτελείται από μόνιμους εκπαιδευτικούς, ακολουθούν οι αναπληρωτές

εκπαιδευτικοί σε ποσοστό 22,2 % και οι ωρομίσθιοι με ποσοστό 3,2%. Η σχέση εργασίας με τη σχολική μονάδα επιδρά στη διαμόρφωση ολοκληρωμένης άποψης για τη λειτουργία του σχολείου, ιδιαίτερα όταν οι εκπαιδευτικοί μοιράζουν το ωράριό τους σε πολλά σχολεία.

Πίνακας 5.6 Σχέση εργασίας με τη σχολική μονάδα

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Ωρομίσθιος	2	3,2	3,2
Αναπληρωτής	14	22,2	25,4
Μόνιμος	47	74,6	100,0
Σύνολο	63	100,0	

Διάγραμμα 5.6 Ποσοστό ερωτώμενων ως προς την σχέση εργασίας με τη σχολική τους μονάδα



5.7.2 Ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει η εκπαιδευτική μονάδα

Ο πίνακας 5.7 παρουσιάζει τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτώμενων αναφορικά με την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει η εκπαιδευτική μονάδα που εργάζονται. Από μια συνολική θεώρηση μπορούμε να πούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων (65,1%), χαρακτηρίζει την ποιότητα των υπηρεσιών το πολύ μέτρια. Κατά την άποψη των εκπαιδευτικών , ο μέσος όρος της ποιότητας των υπηρεσιών

είναι 3,25 και χαρακτηρίζεται μετρίου επιπέδου. Τα στοιχεία αυτά καθιστούν αναγκαίο τον προβληματισμό και την ανάληψη πρωτοβουλιών για αλλαγές που πρέπει να γίνουν εντός των σχολικών μονάδων ώστε να βελτιωθεί συνολικά ο τρόπος λειτουργίας τους και η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν.

Πίνακας 5.6 Ποιότητα υπηρεσιών σχολικής μονάδας

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Πολύ χαμηλή	3	4,8	4,8
Χαμηλή	4	6,3	11,1
Μέτρια	34	54,0	65,1
Υψηλή	18	28,6	93,7
Πολύ υψηλή	4	6,3	100,0
Σύνολο	63	100,0	

Ποιότητα υπηρεσιών της σχολικής μονάδας

N		63
Mean		3,25
Std. Deviation		,861
Percentiles	25	3,00
	50	3,00
	75	4,00

5.7.3 Τα κριτήρια του μοντέλου EFQM

Το κριτήριο ηγεσία

Ο πίνακας 5.7 παρουσιάζει τους μέσους όρους των απαντήσεων των ερωτώμενων στις ερωτήσεις που σχετίζονται με το κριτήριο της ηγεσίας. Συνολικά η ποιότητα της ηγεσίας εμφανίζει μέσο όρο (ΜΟ= 3,18) και μπορεί να χαρακτηριστεί μεσαίου επιπέδου.

Από τα αποτελέσματα παρατηρείται ότι οι ερωτώμενοι σε μεγάλο βαθμό (ΜΟ 3,46) δηλώνουν ότι γίνονται κατανοητές οι ανάγκες και οι προσδοκίες των εμπλεκόμενων με τις δραστηριότητες της εκπαιδευτικής μονάδας, η διεύθυνση αξιολογεί και επιβραβεύει τα μέλη της μονάδας , προωθεί τη μάθηση και τη δημιουργικότητα και τέλος ότι υποστηρίζει με κάθε τρόπο τη συμμετοχή των μελών της σε δραστηριότητες βελτίωσης.

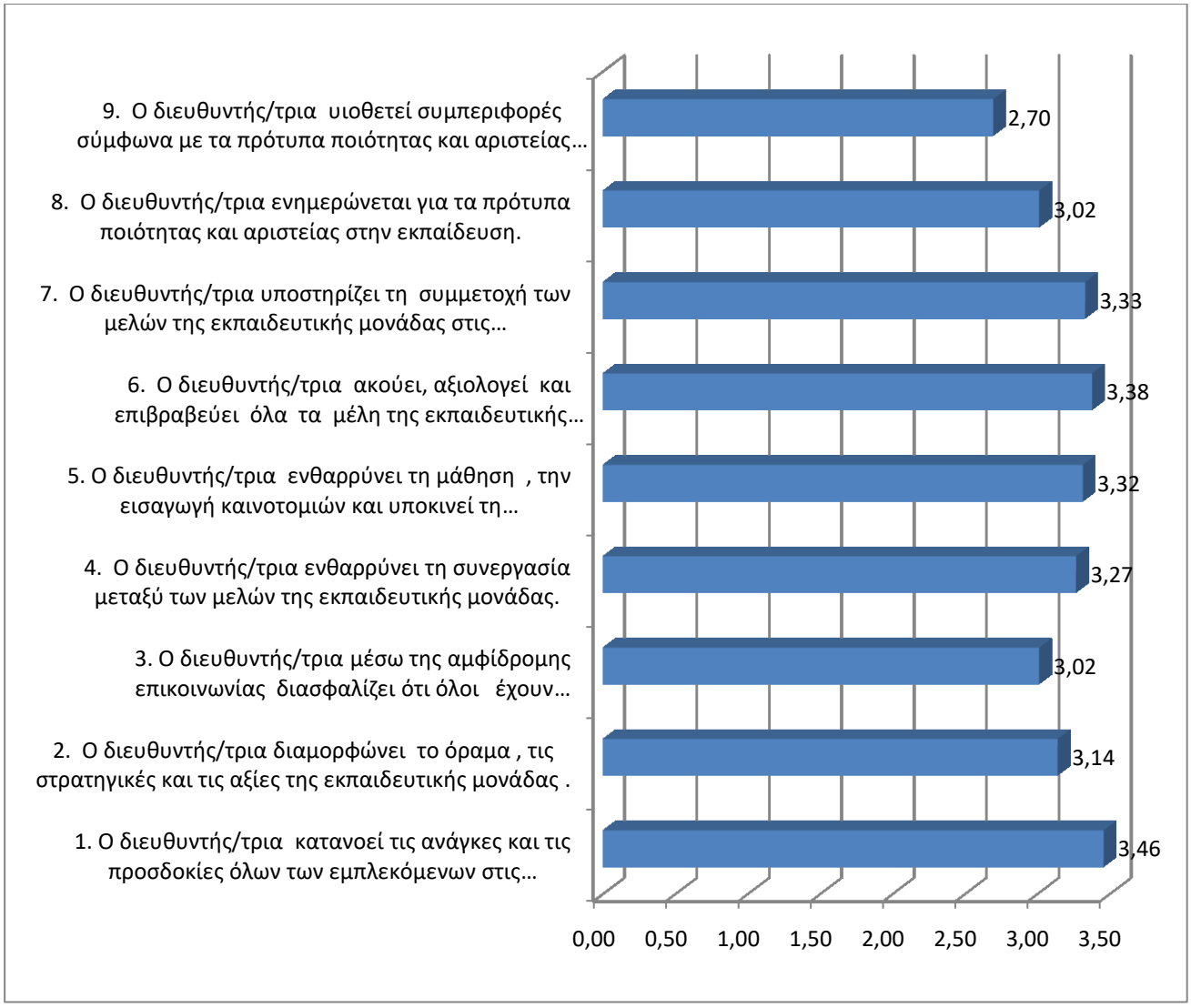
Αντιθέτως σε μικρότερο βαθμό (ΜΟ=3,02), δηλώνουν ότι ο διευθυντής διαμορφώνει το όραμα του σχολείου και υιοθετεί συμπεριφορές σύμφωνα με τα πρότυπα ποιότητας.

Η γενική εικόνα που σχηματίζεται από τα αποτελέσματα είναι ότι ο διευθυντής/τρια λειτουργεί κυρίως, ως συνεργάτης και υποστηρικτής για τα μέλη της σχολικής μονάδας, και σε μικρότερο βαθμό ως οραματιστής ηγέτης, προσανατολιζόμενος σε πρότυπα και κανόνες ποιότητας. Το γεγονός αυτό μπορεί να ερμηνευθεί ως συνέπεια του τρόπου οργάνωσης των σχολείων που επιβάλει στους διευθυντές και τις διευθύντριες να λειτουργούν σε ένα καθορισμένο πλαίσιο, ασκώντας πολλαπλά καθήκοντα και ταυτόχρονα να επιφορτίζονται με πληθώρα γραφειοκρατικών εργασιών.

Πίνακας 5.7 Μέσος όρος των ερωτήσεων στο κριτηρίου της ηγεσίας

	Ερώτηση	**Μέσος όρος**	**Τυπική απόκλιση**
1	Ο διευθυντής/τρια κατανοεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες όλων των εμπλεκόμενων στις δραστηριότητες της εκπαιδευτικής μονάδας (καθηγητές, μαθητές, γονείς, τοπικοί φορείς, κοινωνία).	3,46	1,105
2	Ο διευθυντής/τρια διαμορφώνει το όραμα , τις στρατηγικές και τις αξίες της εκπαιδευτικής μονάδας .	3,14	1,120
3	Ο διευθυντής/τρια μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας διασφαλίζει ότι όλοι έχουν κατανοήσει την αποστολή , το όραμα και τους στόχους της εκπαιδευτικής μονάδας.	3,02	1,085
4	Ο διευθυντής/τρια ενθαρρύνει τη συνεργασία μεταξύ των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας.	3,27	1,273
5	Ο διευθυντής/τρια ενθαρρύνει τη μάθηση , την εισαγωγή καινοτομιών και υποκινεί τη δημιουργικότητα των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας.	3,32	1,255
6	Ο διευθυντής/τρια ακούει, αξιολογεί και επιβραβεύει όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας.	3,38	1,373
7	Ο διευθυντής/τρια υποστηρίζει τη συμμετοχή των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας στις δραστηριότητες βελτίωσης παρέχοντας τους αναγκαίους πόρους.	3,33	1,150
8	Ο διευθυντής/τρια ενημερώνεται για τα πρότυπα ποιότητας και αριστείας στην εκπαίδευση.	3,02	1,171
9	Ο διευθυντής/τρια υιοθετεί συμπεριφορές σύμφωνα με τα πρότυπα ποιότητας και αριστείας και η αποτελεσματικότητά τους κρίνεται σύμφωνα με αυτά.	2,70	1,173
	Γενικός Μέσος όρος	**3,18**	

Διάγραμμα 5.7 Μέσος όρος των ερωτήσεων στο κριτηρίου της ηγεσίας



Το κριτήριο ανθρώπινοι πόροι

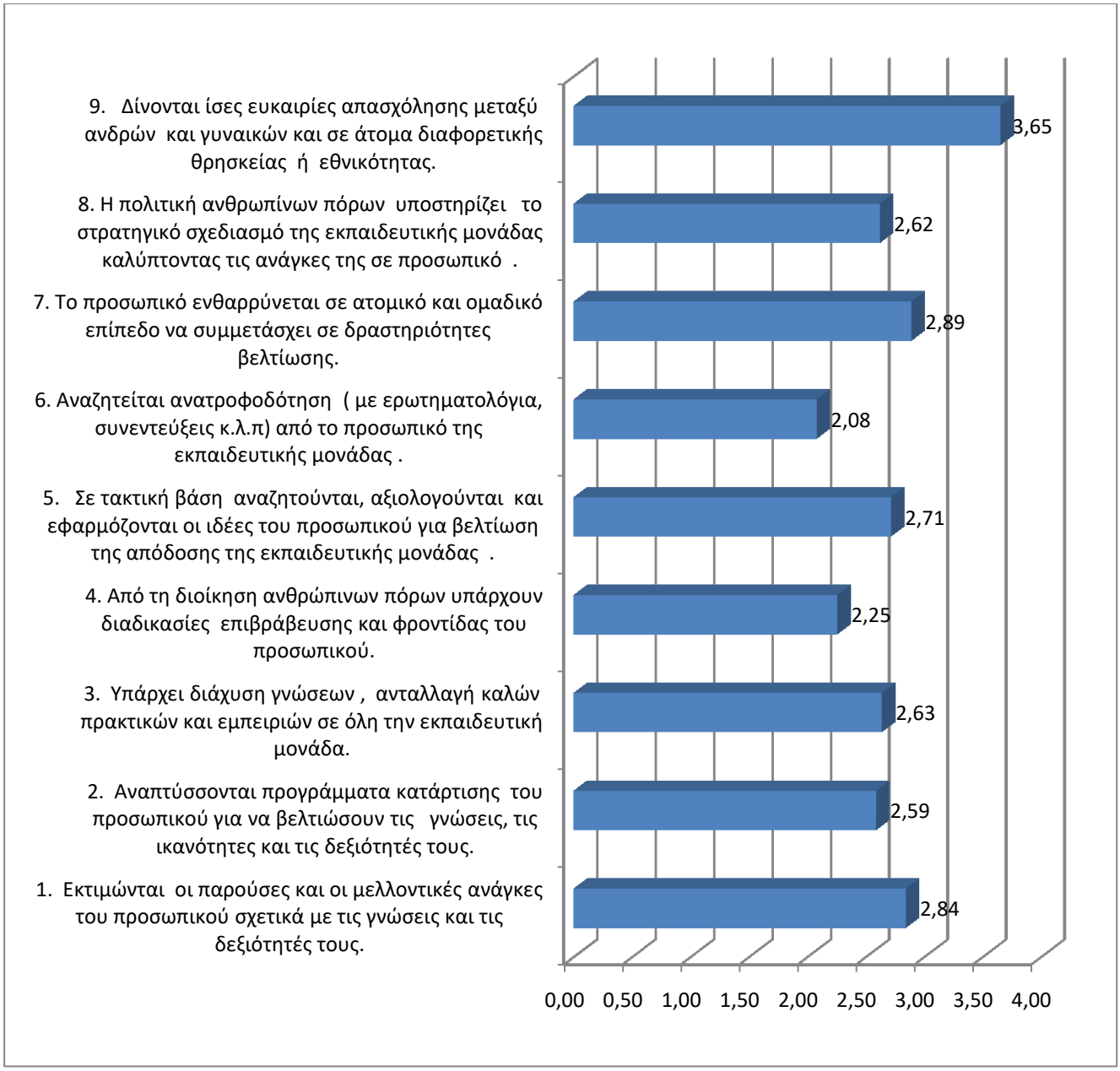
Ο πίνακας 5. 8 και το διάγραμμα 5.8 παρουσιάζουν τους μέσους όρους των απαντήσεων των ερωτώμενων, στις ερωτήσεις που σχετίζονται με το κριτήριο της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων . Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι, στη Δημόσια δευτεροβάθμιας εκπαίδευση οι προσλήψεις των εκπαιδευτικών πραγματοποιούνται από το Υπουργείο Παιδείας , με αποτέλεσμα να αποτελούν αποφάσεις της κεντρικής διοίκησης και συχνά να επηρεάζονται από τις οικονομικές συνθήκες που επικρατούν. Συνολικά οι ανθρώπινοι πόροι εμφανίζουν μέσο όρο (2,7) και μπορούν να χαρακτηριστούν μεσαίου επιπέδου. Ειδικότερα οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι εκτιμώνται οι ανάγκες του προσωπικού σχετικά με τις γνώσεις και τις δεξιότητες του, υπάρχει ενθάρρυνση από την πλευρά της

διοίκησης για συμμετοχή σε δραστηριότητες βελτίωσης , όπως επίσης υπάρχει διάχυση γνώσεων, εμπειριών και καλών πρακτικών μεταξύ των εκπαιδευτικών. Ωστόσο, οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι δεν υποστηρίζονται με οργανωμένα επιμορφωτικά προγράμματα ώστε να βελτιώσουν τις γνώσεις και να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους. Τέλος, οι ερωτώμενοι δηλώνουν ότι, σε μικρό βαθμό λαμβάνουν επιβράβευση και φροντίδα για τις προσπάθειές τους και αναζητείται ανατροφοδότηση από τους ίδιους.

Πίνακας 5.8 Ανθρώπινοι πόροι

Ερώτηση	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
1. Εκτιμώνται οι παρούσες και οι μελλοντικές ανάγκες του προσωπικού σχετικά με τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους.	2,84	1,066
2. Αναπτύσσονται προγράμματα κατάρτισης του προσωπικού για να βελτιώσουν τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητές τους.	2,59	,994
3. Υπάρχει διάχυση γνώσεων , ανταλλαγή καλών πρακτικών και εμπειριών σε όλη την εκπαιδευτική μονάδα.	2,63	,972
4. Από τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων υπάρχουν διαδικασίες επιβράβευσης και φροντίδας του προσωπικού.	2,25	1,177
5. Σε τακτική βάση αναζητούνται, αξιολογούνται και εφαρμόζονται οι ιδέες του προσωπικού για βελτίωση της απόδοσης της εκπαιδευτικής μονάδας .	2,71	1,142
6. Αναζητείται ανατροφοδότηση (με ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις κ.λ.π) από το προσωπικό της εκπαιδευτικής μονάδας .	2,08	1,235
7. Το προσωπικό ενθαρρύνεται σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο να συμμετάσχει σε δραστηριότητες βελτίωσης.	2,89	1,109
8. Η πολιτική ανθρωπίνων πόρων υποστηρίζει το στρατηγικό σχεδιασμό της εκπαιδευτικής μονάδας καλύπτοντας τις ανάγκες της σε προσωπικό .	2,62	,991
9. Δίνονται ίσες ευκαιρίες απασχόλησης μεταξύ ανδρών και γυναικών και σε άτομα διαφορετικής θρησκείας ή εθνικότητας.	3,65	1,152
Συνολικά η διαχείριση ανθρώπινων πόρων	**2,70**	

Διάγραμμα 5.8 Μέσος όρος ανθρώπινοι πόροι



Κριτήριο Πολιτική και στρατηγική

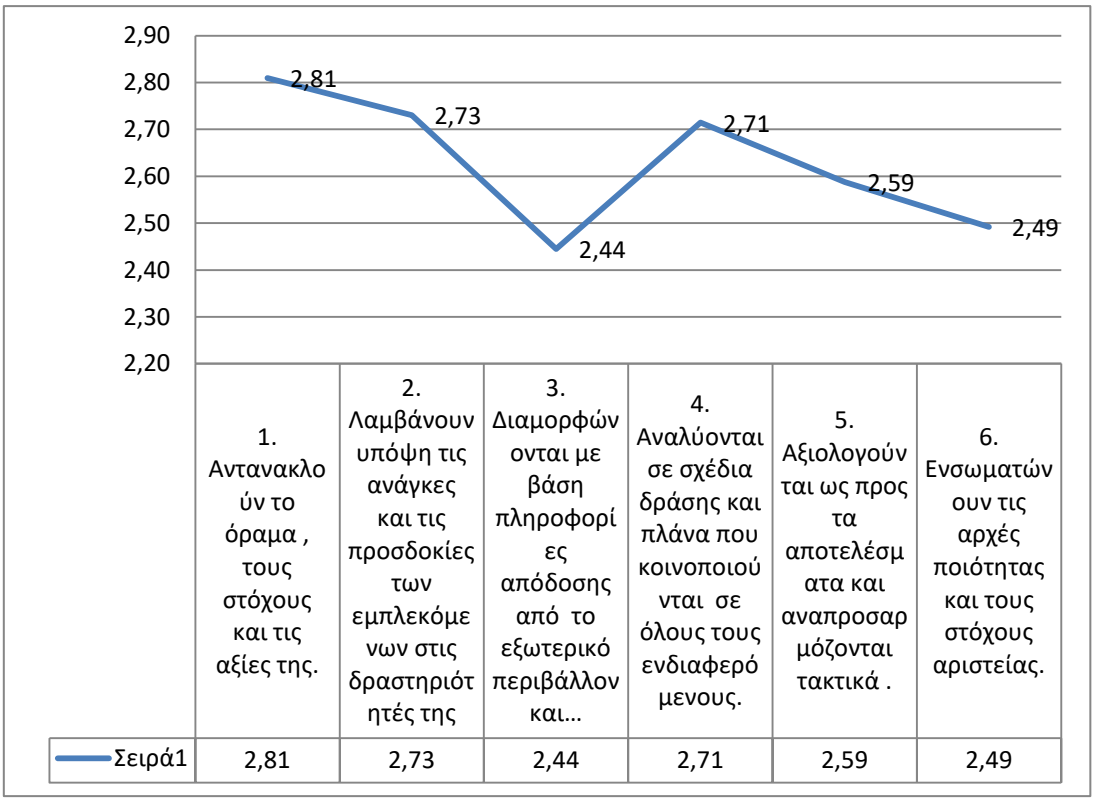
Για την εκτίμηση του κριτηρίου της «Πολιτικής και στρατηγικής» , οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να εκφράσουν το βαθμό που συμφωνούν σε έξι προτάσεις που περιγράφουν την πολιτική και τη στρατηγική της σχολικής μονάδας. Από τα στοιχεία του πίνακα 5.9 διαπιστώνεται ότι , συνολικά η πολιτική και η στρατηγική εμφανίζουν μέσο όρο 2,63 και μπορούν να χαρακτηριστούν χαμηλού έως μεσαίου επιπέδου. Σύμφωνα με τις απόψεις των ερωτώμενων, η πολιτική και η στρατηγική, σε μεγάλο βαθμό (ΜΟ=2,81) , αντανακλούν

το όραμα , τους στόχους και τις αξίες της εκπαιδευτικής μονάδας και λαμβάνουν υπόψη (ΜΟ=2,73) τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εμπλεκόμενων . Οι παράγοντες που επιδρούν λιγότερο στο σχεδιασμό της πολιτικής και στρατηγικής, είναι η ποιότητα και η επίτευξη άριστων αποτελεσμάτων (ΜΟ=2,49). Τέλος φαίνεται από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα , ότι δεν αναζητείται η αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας με κατάλληλες μετρήσεις απόδοσης .

Πίνακας 5.9 Πολιτική και στρατηγική της εκπαιδευτικής μονάδας

Η πολιτική και η στρατηγική της Εκπαιδευτικής μονάδας	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
1. Αντανακλούν το όραμα , τους στόχους και τις αξίες της.	2,81	1,060
2. Λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εμπλεκόμενων στις δραστηριότητές της .	2,73	1,066
3. Διαμορφώνονται με βάση πληροφορίες απόδοσης από το εξωτερικό περιβάλλον και έρευνες.	2,44	1,028
4. Αναλύονται σε σχέδια δράσης και πλάνα που κοινοποιούνται σε όλους τους ενδιαφερόμενους.	2,71	1,263
5. Αξιολογούνται ως προς τα αποτελέσματα και αναπροσαρμόζονται τακτικά .	2,59	1,240
6. Ενσωματώνουν τις αρχές ποιότητας και τους στόχους αριστείας.	2,49	1,162
Συνολικά η πολιτική και στρατηγική	**2,63**	

Διάγραμμα 5.9 Πολιτική και τη στρατηγική της εκπαιδευτικής μονάδας



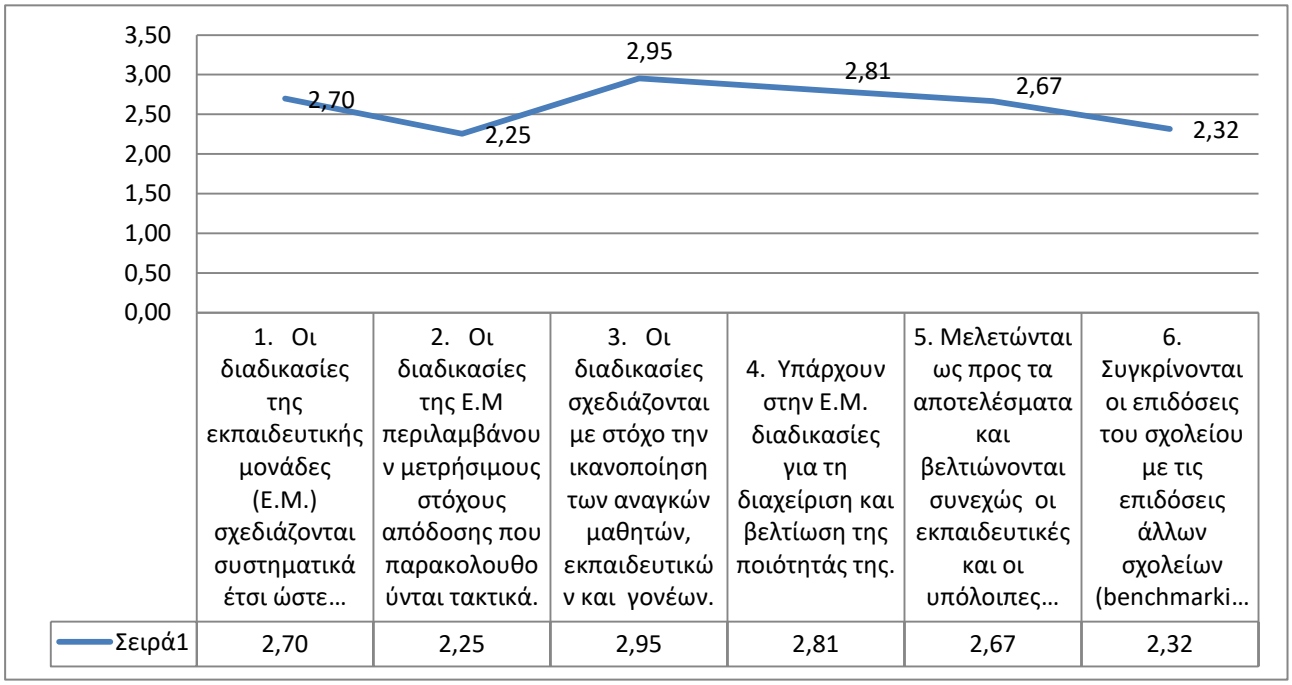
Το κριτήριο διαδικασίες διοίκησης

Ο πίνακας 5.10, παρουσιάζει το μέσο όρο των απαντήσεων των ερωτώμενων στις ερωτήσεις που αναφέρονται στις διαδικασίες διοίκησης της εκπαιδευτικής μονάδας. Συνολικά οι διαδικασίες εμφανίζουν μέσο όρο 2,62 και μπορούν να χαρακτηριστούν μεσαίου επιπέδου. Από τα αποτελέσματα διαπιστώνεται ότι οι ερωτώμενοι δηλώνουν σε μεγάλο βαθμό (ΜΟ=2,95) ότι οι διαδικασίες σχεδιάζονται με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών μαθητών, εκπαιδευτικών και γονέων. Σε σχετικά μεγάλο βαθμό (ΜΟ=2,81) προσπάθειες πραγματοποιούνται για τη βελτίωση της ποιότητας μέσω των διαδικασιών , παράλληλα φαίνεται να υπάρχει ένας συσχετισμός (ΜΟ=2,71) ανάμεσα στο σχεδιασμό των διαδικασιών και την εφαρμογή της πολιτικής και στρατηγικής της εκπαιδευτικής μονάδας. Οι παράγοντες που δε φαίνεται να έχουν ληφθεί ιδιαίτερα υπόψη , κατά το σχεδιασμό των διαδικασιών είναι η πρόβλεψη διαδικασιών παρακολούθησης της επίδοσης του σχολείου σε σχέση με την επίτευξη των στόχων του.

Πίνακας 5.10 Διαδικασίες διοίκησης

	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
1. Οι διαδικασίες της εκπαιδευτικής μονάδες (Ε.Μ.) σχεδιάζονται συστηματικά έτσι ώστε να υποστηρίζουν την εφαρμογή της στρατηγική της.	2,70	,994
2. Οι διαδικασίες της Ε.Μ περιλαμβάνουν μετρήσιμους στόχους απόδοσης που παρακολουθούνται τακτικά.	2,25	1,077
3. Οι διαδικασίες σχεδιάζονται με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών μαθητών, εκπαιδευτικών και γονέων.	2,95	1,099
4. Υπάρχουν στην Ε.Μ. διαδικασίες για τη διαχείριση και βελτίωση της ποιότητάς της.	2,81	1,229
5. Μελετώνται ως προς τα αποτελέσματα και βελτιώνονται συνεχώς οι εκπαιδευτικές και οι υπόλοιπες διαδικασίες.	2,67	1,122
6. Συγκρίνονται οι επιδόσεις του σχολείου με τις επιδόσεις άλλων σχολείων (benchmarking) και μελετώνται οι βέλτιστες πρακτικές τους .	2,32	1,330
Συνολικά οι διαδικασίες διοίκησης	**2,62**	**1,14**

Διάγραμμα 5.10 Διαδικασίες διοίκησης



5.8 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Συσχέτιση των απόψεων για την ποιότητα της σχολικής μονάδας, με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων.

Ποιότητα και φύλο

Ο πίνακας 5. 11 παρουσιάζει τα αποτελέσματα του ελέγχου ανεξαρτησίας X^2, (Chi-Square Test) των μεταβλητών Φύλο και Ποιότητα σχολικής μονάδας. Παρατηρούμε ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του φύλου και της άποψης για την ποιότητα της εκπαιδευτικής μονάδας, καθώς p=0,367>0,05.

Πίνακας 5.11 Φύλο * Ποιότητα της εκπαιδευτικής μονάδας

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,301	4	,367
Likelihood Ratio	4,051	4	,399
Linear-by-Linear Association	,365	1	,546
N of Valid Cases	63		

Ποιότητα και έτη υπηρεσίας

Από τα αποτελέσματα του ελέγχου συσχέτισης των μεταβλητών Ποιότητα και Έτη υπηρεσίας που παρουσιάζονται στον πίνακα 5.12, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των χρόνων προϋπηρεσίας των ερωτώμενων και της άποψης που διαμορφώνουν σχετικά με την ποιότητα της σχολικής μονάδας , p=0,076>0,05.

Πίνακας 5.12 Έτη υπηρεσίας * Ποιότητα της σχολικής μονάδας

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,569	12	,076
Likelihood Ratio	22,498	12	,032
Linear-by-Linear Association	3,188	1	,074
N of Valid Cases	63		

Συσχέτιση του φύλου με τα τέσσερα κριτήρια ποιότητας

Συγκρίνοντας τους Μ.Ο. για καθένα από τα κριτήρια που εξετάστηκαν με το φύλο των ερωτώμενων ώστε να διαπιστώσουμε αν υπάρχει διαφορά στις απόψεις μεταξύ ανδρών και γυναικών ερωτώμενων, παίρνουμε τον πίνακα 5.13. Από τα αποτελέσματα που προέκυψαν παρατηρούμε ότι οι άνδρες και οι γυναίκες δεν έχουν σημαντική διαφορά στις απόψεις τους για τα τέσσερα κριτήρια ($p>0.05$).

Πίνακας 5.13 Φύλο και Μ.Ο. των κριτηρίων ποιότητας

	F	**Sig.**
Ποιότητα υπηρεσιών χολικής μονάδας	1,085	,302
Ηγεσία	2,917	,093
Πολιτική και στρατηγική	1,722	,194
Διαδικασίες	2,917	,093
Ανθρώπινοι πόροι	,283	,597

Συσχέτιση των κριτηρίων ποιότητας με τα έτη υπηρεσίας

Αναζητώντας τη σχέση μεταξύ των χρόνων προϋπηρεσίας των εκπαιδευτικών και των απόψεων για τα κριτήρια της ηγεσίας , της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, της πολιτικής και στρατηγικής, καθώς και των διαδικασιών , παίρνουμε τα αποτελέσματα που φαίνονται στον πίνακα 5.14. Το συμπέρασμα που εξάγεται από τα στοιχεία της ανάλυσης είναι ότι δεν υπάρχει διαφορά στις απόψεις όσον αφορά τα παραπάνω κριτήρια , σε σχέση με την εκπαιδευτική υπηρεσία των ερωτώμενων.

Πίνακας 5.14 Έτη υπηρεσίας και κριτήρια ποιότητας

		Sig.
Ανθρώπινοι πόροι	Between Groups	,229
Διαδικασίες	Between Groups	,295
Ηγεσία	Between Groups	,871
Πολιτική και στρατηγική	Between Groups	,066

Συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων ποιότητας της εκπαιδευτικής μονάδας

Για τη διερεύνηση της συσχέτισης της ποιότητας της εκπαιδευτικής μονάδας με τους παράγοντες της ηγεσίας , των ανθρώπινων πόρων, της πολιτικής και στρατηγικής και των διαδικασιών διοίκησης χρησιμοποιήθηκαν οι μεταβλητές που προέκυψαν από τους μέσους όρους των απαντήσεων σε όλες τις ερωτήσεις που διερευνούν κάθε κριτήριο.

Από τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στον πίνακα 5.15, διαπιστώνεται ότι υπάρχει θετική γραμμική συσχέτιση μεταξύ των τεσσάρων υπό εξέταση παραγόντων με την ποιότητα της εκπαιδευτικής μονάδας.

Πίνακας 5.15 Συσχετίσεις των παραγόντων του μοντέλου EFQM

			Ποιότητα	Ανθρώπινοι πόροι	Διαδικασίες	Πολιτική και στρατηγική	Ηγεσία
Spearman's rho	Ποιότητα	Correlation Coefficient	1,000	,529**	,295*	,288*	,437**
		Sig. (2-tailed)		,000	,019	,022	,000
		N	63	63	63	63	63
	Ανθρώπινοι πόροι	Correlation Coefficient		1,000	,782**	,713**	,746**
		Sig. (2-tailed)			,000	,000	,000
		N		63	63	63	63
	Διαδικασίες	Correlation Coefficient			1,000	,706**	,662**
		Sig. (2-tailed)				,000	,000
		N			63	63	63
	Πολιτική και στρατηγική	Correlation Coefficient				1,000	,655**
		Sig. (2-tailed)					,000
		N				63	63
	Ηγεσία	Correlation Coefficient					1,000
		Sig. (2-tailed)					
		N					63

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας αναπτύχθηκε ένα ερωτηματολόγιο με σκοπό να διερευνηθούν οι απόψεις εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για τη λειτουργία της σχολικής μονάδας που εργάζονται και την ποιότητα των εκπαιδευτικών υπηρεσιών που παρέχει. Η ερευνητική διαδικασία ως προς τη λειτουργία επικεντρώθηκε στους άξονες που αφορούν την ηγεσία, τους ανθρώπινους πόρους , την πολιτική και στρατηγική που ακολουθείται και τις διαδικασίες διοίκησης.

Το δείγμα της έρευνας αποτελούνταν από 63 εκπαιδευτικούς, στην πλειοψηφία τους γυναίκες. Ως προς την ηλικία οι ερωτώμενοι ανήκαν σε πολύ μεγάλο ποσοστό (81%) στην ηλικιακή ομάδα 40 ετών και άνω. Το επίπεδο σπουδών των ερωτώμενων μπορεί να χαρακτηριστεί υψηλό, καθώς το 46% ήταν απόφοιτοι πανεπιστημίου και ΤΕΙ, το 46% είχε κάνει μεταπτυχιακές σπουδές και ένα ποσοστό 8% ήταν κάτοχοι διδακτορικού τίτλου. Οι ερωτώμενοι είχαν πολυετή πείρα στην εκπαίδευση με πάνω από 11 έτη σε ποσοστό 73%.

Αναφορικά με την ποιότητα , που αποτελεί το κύριο θέμα της ερευνητικής διαδικασίας, η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών που πήραν μέρος στην έρευνα (65%) θεωρούν ότι η ποιότητα των υπηρεσιών των εκπαιδευτικών μονάδων τους χαρακτηρίζεται το πολύ μέτρια, ενώ ένα ποσοστό 35% θεωρεί ότι η ποιότητα είναι υψηλή και πολύ υψηλή. Το γεγονός αυτό επιτρέπει να διατυπωθεί η άποψη ότι η ποιότητα βρίσκεται στο επίκεντρο των αναζητήσεων των διοικήσεων των εκπαιδευτικών οργανισμών αλλά υπάρχει μεγάλο περιθώριο βελτιώσεων.

Όσον αφορά την ποιότητα στον παράγοντα της ηγεσίας, η εκπαιδευτική ομάδα του δείγματος την χαρακτηρίζει μετρίου επιπέδου. Ειδικότερα από τα αποτελέσματα των επιμέρους παραμέτρων, φαίνεται ότι η διεύθυνση συνεργάζεται με όλους όσους εμπλέκονται στις δραστηριότητες του σχολείου προκειμένου να κατανοήσει τις ανάγκες τους, ακούει και επιβραβεύει τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας ενώ ενθαρρύνει τη μεταξύ τους συνεργασία. Όμως δε γίνεται ανάλογη προσπάθεια από τη μεριά της διεύθυνσης για την αναζήτηση μεθόδων και πρακτικών σύμφωνα με τα πρότυπα ποιότητας που υπάρχουν και έχουν εφαρμοστεί σε άλλες χώρες, με αποτέλεσμα σημαντική βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει το σχολείο.

Το δεύτερο κριτήριο , οι ανθρώπινοι πόροι, μπορεί να χαρακτηριστεί μετρίου επιπέδου, με περιθώρια βελτίωσης. Σημαντικό χαρακτηριστικό θεωρείται η παροχή ίσων ευκαιριών εργασίας μεταξύ όλων των εργαζομένων , ανεξάρτητα από το φύλο, την εθνικότητα και το

θρήσκευμά τους. Έτσι δημιουργείται κλίμα ισότητας και εμπιστοσύνης μέσα στον εργασιακό χώρο του σχολείου , που επιτρέπει στα άτομα να αναπτύξουν την ελεύθερα την προσωπικότητά τους και να εργαστούν για την επίτευξη και διάχυση της ποιότητας. Προς την κατεύθυνση αυτή, από την έρευνα φάνηκε τι εκτιμώνται οι ανάγκες των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας για απόκτηση καινούριων γνώσεων και ενθαρρύνεται σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο η συμμετοχή τους σε δραστηριότητες βελτίωσης. Στις δραστηριότητες αυτές δεν προβλέπονται η αναζήτηση και αξιοποίηση της γνώμης των εκπαιδευτικών , καθώς και η παροχή κατάλληλης φροντίδας και επιβράβευσης, από τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων.

Για το τρίτο κριτήριο, πολιτική και στρατηγική, οι εκπαιδευτικοί εκφράζουν την αντίληψη ότι ο σχεδιασμός της πολιτικής και στρατηγικής βρίσκονται σε χαμηλό επίπεδο. Ειδικότερα, θεωρούν ότι αν και σχεδιάζονται έτσι ώστε να αντανακλούν το όραμα και τις αξίες του σχολείου, λαμβάνοντας υπόψη οι ανάγκες και οι προσδοκίες των εμπλεκόμενων, δεν ενσωματώνουν δεδομένα μετρήσεων από το εξωτερικό περιβάλλον και στόχους βελτίωσης ποιότητας και επίτευξης αριστείας.

Ως προς το τελευταίο κριτήριο , τις διαδικασίες διοίκησης στην εκπαιδευτική μονάδα οι αντιλήψεις των ερωτώμενων συνηγορούν υπέρ της άποψης ότι οι διαδικασίες βρίσκονται σε χαμηλό επίπεδο. Ως θετικό στοιχείο θεωρείται , ότι σχεδιάζονται με στόχο να υποστηρίζουν τον στρατηγικό σχεδιασμό και τις ανάγκες των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας, ωστόσο δεν προβλέπεται η επίτευξη συγκεκριμένων στόχων απόδοσης και η αξιολόγηση ως προς τα αποτελέσματα. Ενθαρρυντικό είναι το γεγονός ότι γίνονται προσπάθειες μέσω των υπαρχόντων διαδικασιών να επιτυγχάνονται υψηλότερα επίπεδα ποιότητας των αποτελεσμάτων.

Αυτό που καθίσταται σαφές, μέσα από την επεξεργασία και την ανάλυση των δεδομένων της ποσοτικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε στο δείγμα των εκπαιδευτικών, είναι ότι η ποιότητα των υπηρεσιών εκπαίδευσης είναι συνάρτηση της ποιοτικής διαχείρισης των τεσσάρων κριτηρίων, ηγεσία, ανθρώπινοι πόροι , πολιτική και στρατηγική και διαδικασίες. Επομένως, από την ερευνητική διαδικασία αυτό που συνάγεται ως συμπέρασμα είναι ότι όσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα της ποιότητας στους τέσσερεις παράγοντες (ηγεσία , ανθρώπινοι πόροι , πολιτική και στρατηγική και διαδικασίες) του μοντέλου EFQM , τόσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα της ποιότητας των αποτελεσμάτων δηλαδή των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών.

Η άποψη των υποκειμένων του δείγματος επιβεβαιώνει τα συμπεράσματα από τη διαθέσιμη βιβλιογραφία για την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση. Αξιολογώντας μέσω της έρευνας τη σπουδαιότητα κάθε κριτηρίου σε σχέση με τα υπόλοιπα, συμπεραίνουμε ότι το πλέον σημαντικό κριτήριο στη διαμόρφωση της ποιότητας είναι το κριτήριο των ανθρώπινων πόρων, ακολουθεί το κριτήριο της ηγεσίας και των διαδικασιών και τελευταίο έρχεται το κριτήριο της πολιτικής και στρατηγικής.

Συνοψίζοντας θα πρέπει να τονιστεί ότι το σημερινό οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον επιδρά καθοριστικά στη δομή και οργάνωση των εκπαιδευτικών συστημάτων , επαναπροσδιορίζοντας τους στόχους κάθε εκπαιδευτικής προσπάθειας που λαμβάνει χώρα εντός των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Έτσι οι σχολικοί οργανισμοί θα πρέπει να είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι για να ανταποκριθούν στις νέες προκλήσεις και ευκαιρίες που παρουσιάζονται, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις αναδυόμενες ανάγκες και απαιτήσεις της κοινωνίας για ποιοτική εκπαίδευση. Η αξιοποίηση των αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας θα οδηγήσει στην αναπροσαρμογή της οργανωτικής δομής και λειτουργίας των εκπαιδευτικών οργανισμών και θα δώσει προτεραιότητα στην επίτευξη υπηρεσιών υψηλής ποιότητας που θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των εκπαιδευόμενων. Η χρήση του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας EFQM, θα δώσει τη δυνατότητα αξιολόγησης της υφιστάμενης κατάστασης στην εκπαίδευση και θα αποτελέσει ένα χρήσιμο οδηγό στην προσπάθεια μετασχηματισμού των εκπαιδευτικών οργανισμών σε οργανισμούς προσανατολισμένους στην ποιότητα και την αριστεία. Η εκπαίδευση άλλωστε αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην προσπάθεια της κοινωνίας για τη δημιουργία ίσων ευκαιριών και οικονομικής ευημερίας.

Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Βασική μελλοντική ερευνητική πρόταση, αποτελεί η μελέτη των υπόλοιπων κριτηρίων εισόδου, καθώς και των κριτηρίων αποτελεσμάτων του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας EFQM. Έτσι θα εξακριβωθεί με σαφήνεια η ποιότητα των υπηρεσιών στις εκπαιδευτικές μονάδες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και θα διερευνηθούν οι παράγοντες που την προσδιορίζουν. Μια έρευνα σε ένα μεγάλο δείγμα εκπαιδευτικών από διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές, σε συνδυασμό με ποιοτική έρευνα που θα συμπληρώσει και θα εμπλουτίσει την ποσοτική μελέτη, θα δώσει μια σαφέστερη εικόνα για την διάσταση κάθε

κριτηρίου ξεχωριστά και θα συνεισφέρει σε νέες συζητήσεις και δημιουργία συμπερασμάτων που μπορούν να αξιοποιηθούν για τη θέσπιση μέτρων που θα αναβαθμίσουν συνολικά την ποιότητα της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στη χώρα μας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Αναστασιάδου Σοφία , (2012) , «Στατιστική μεθοδολογία έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες», Κριτική.

Βλάχος Δ. (2008), *«Εκπαίδευση και Ποιότητα στο Ελληνικό Σχολείο»,* Εισηγήσεις διημερίδων (2008).

Βογιατζάκης Δ. (2018), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π) στην Εκπαίδευση. Διερεύνηση παραγόντων ποιότητας σε εκπαιδευτικές μονάδες πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης» ,(Διπλωματική εργασία ΕΑΠ).

Γεροχρήστου, Χριστίνα (2012), *«Η Ποιότητα των Εκπαιδευτικών Υπηρεσιών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση . Εμπειρική προσέγγιση στο Νομό Αττικής»,* ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ.

Γκένιου Θεοδώρα, (2013), *«Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση: Η δυνατότητα εφαρμογής του μοντέλου EFQM στη διαδικασία αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας»,* ΕΑΠ.

Γκόνης Νικόλαος,(2011), «Εφαρμογή Μοντέλου Αριστείας EFQM στα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα».

Δερβιτσιώτης ,Κ.(2005) , *«Διοίκηση Ολικής Ποιότητας»* Έκδοση Νομική βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ.

ΕΘΝΙΚΗ ΣΥΝΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ, 2014, «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ».

Ζαλβανός Μ. (1998), «*Μάνατζμεντ»,* Εκδόσεις Σταμούλη

Ζαλβανός Μ. (2003), «*Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση»,* Εκδόσεις Σταμούλη

Ζαφειρόπουλος Κωνσταντίνος , *«ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕ ΧΡΗΣΗ Η/Υ».*

Ζιρίνογλου Πουλχερία (2015), , «Ολική ποιότητα στη διοίκηση: Η περίπτωση της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για την εφαρμογή της βέλτιστης εκπαιδευτικής πολιτικής», (Διδακτορική Διατριβή, ΠΔΜ) Διαθέσιμο από τη βιβλιοθήκη Επιστήμης και Τεχνολογίας του ΕΚΤ).

Ζωγόπουλος Ευστάθιος (2010) «*Ανάλυση Παραγόντων και κριτηρίων Υλοποίησης ενός σχεδίου Ολικής Ποιότητας για τη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση*», Διδακτορική διατριβή, ΕΜΠ.

Κατσίκης Απόστολος, *«Εκπαιδευτικά συστήματα Ελλάδας και Φινλανδίας»,* https://zsgiannina.gr/).

Κέφης, Β.Ν. (2014), «*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας»* Εκδόσεις Κριτική.

Κολτσάκης, Ε. , Πετρίδου Ε., (2008) « Δυνατότητες και περιορισμοί στην αξιοποίησης του μοντέλου EFQM σε σχολικές μονάδες Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης» Researchgate.

Ματθαίου Δ. *«Ποιότητα στην εκπαίδευση - Ιδεολογικές ορίζουσες, εννοιολογήσεις και πολιτικές - Μια συγκριτική θεώρηση» ,* Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων, Τεύχος 13.

Μπατσίδης , Δ. Α., (2014), *«Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το S.P.S.S.»,* Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων.

Μπρίνια Βασιλική *«Βασικά στοιχειά σχεδιασμού της οργανωτικής Δομής του Ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος», (2009) / «SPOUDAI», Vol. 59, No 1-2, (2009), University of Piraeus, pp. 314-323*

Λάζου-Μπαλτά ,Κ. και Παπαροϊδάμη, Ε. *«Η γραφειοκρατία στην ελληνική εκπαίδευση, Μύθος ή πραγματικότητα»*, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών– Επιστημονικών Θεμάτων, Τεύχος 12ο, 122-132, 2017.

Σαΐτης Χ. (2008), Οργάνωση & Διοίκηση Δομών Εκπαίδευσης.

Σβώλης , Κ., (2017), «Διοίκηση ολικής ποιότητας στο Δημοτικό σχολείο», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Τζίκα Ε. (2020), *«Η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας – Το κριτήριο διαδικασίες στο μοντέλο EFQM: Εμπειρική έρευνα στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση», https://apothesis.eap.gr/handle/repo/46918.*

Τσέκος, Θ. (1995) *«Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Δημόσιες Υπηρεσίες»,* Ε.Κ.Δ.Δ./ ΙΝ.ΕΠ.

ΥΠΕΠΘ/Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (2008). «*Η ποιότητα στην εκπαίδευση: Έρευνα για την αξιολόγηση ποιοτικών χαρακτηριστικών του συστήματος Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευση».*

Φασούλης Κώστας *«Η Ποιότητα στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εκπαίδευσης Κριτική Προσέγγιση στο Σύστημα «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» - Δ.Ο.Π. (Τ.Q.M.),* ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ Τεύχος 4.

Ψωμάς Ευάγγελος «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας & Επιχειρηματική Αριστεία , Βραβεία Ποιότητας» Πανεπιστήμιο Πατρών, https://eclass.upatras.gr/

ΞΕΝΟΓΛΩΣΗ

Akyay Uygur, Sevgi Sümerli, (2013), *«EFQM Excellence Model»* International Review of Management and Business Research Vol. 2 Issue.4

Anastasiadou S., Zirinoglou, P. Florou G., (2014), "The European Foundation Quality Management evaluation of Greek Primary and Secondary Education".

A.N. Oppenheim , (1992), *«QUESTIONNAIRE DESIGN, INTERVIEWING AND ATTITUDE MEASUREMENT»,* https://dimas0709.files.wordpress.com/2018/02/a-n-oppenheim-questionnaire-design-interviewing-and-attitude-measurement-1992.pdf

Anil K. Sharma and Balvir Talwar, 2014 *« Evolution of Universal Business Excellence Model, incorporating Vedic philosophy»*

Arturo Calvo-mora , Antonio Leal & José L. Roldán , 2005., *"Relationships between the EFQM model criteria: a study in Spanish universities"*, DOI: 10.1080/14783360500077708.

Bayraktar, Erkan & Tatoglu, Ekrem & Zaim, Selim. (2008). *«An instrument for measuring the critical factors of TQM in Turkish higher education.»* , Total Quality Management. 19. 551-574. 10.1080/14783360802023921.

Bohoris G.A. (1995) *«A comparative assessment of some major quality awards»,* International Journal of Quality& Reliability Management,Vol. 12 No. 9, 1995, pp. 30-43.

Bradley A. Winn and Kim S. Cameron , (1998), *«ORGANIZATIONAL QUALITY: An Examination of the Malcolm Baldrige National Quality Framework»* , Research in Higher Education, v39 n5 p491-512 Oct 1998 .

Carol A. R., Bednar R. , "Defining quality Alternatives and implications", Academy of Management review 1994, Vol.19, No. 3

CAROL STEED,C. , MASLOW,D. and MAZALETSKAYA, A.(2005). *«The EFQM Excellence Model for Deploying Quality Management: A British-Russian Journey»* , Higher Education in Europe, Vol. 30, Nos. 3–4

Cohen L. et.al. " *Research Methods in Education*", 2007, Taylor & Francis e-Library.

Creswell, John W. *«Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches»*, 2009, ISBN 978-1-4129-6556-9.

D.F., Stensaker, B. andRosa, M.J., Eds., *"Quality Assurance in Higher Education: Trends in Regulation, Translation and Transformation",* Vol. 20, Springer, Dordrecht, 181-207.

Dale Besterfield, Glen h. Besterfield, Rashmi Urdhwareshe , (2012), «*TOTAL QUALITY MANAGEMEN»* , Pearson.

Danny Samson,Mile Terziovski, «1999), *«The relationship between total quality management practices and operational performance»*

David E. Bloom, Matthew Hartley & Henry Rosovsky, (2006), "*Beyond Private Gain: The Public Benefits of Higher Education»,* DOI:10.1007/978-1-4020-4012-2_15

Díaz, J.A.A and Martinez-Mediano, C., (2018), "*The impact of ISO quality management systems on primary and secondary schools in Spain".*

Elke Loèffler, 2001 *«Quality awards as a public sector benchmarking concept in oecd member countries: some guidelines for quality award organizers».*

Fatih Töremen, Mehmet Karakus, Tezcan Yasan, (2009*),"Total quality management practices in Turkish primary schools",* Quality Assurance in Education, Vol. 17 Iss: 1 pp. 30 – 44.

Feigenbaum A. V., (1983) *"Total quality control,* " , ISBN 0-07-020353-9.

Frisvold, David & Golberstein, Ezra. (2011). *«School Quality and the Education-Health Relationship: Evidence from Blacks in Segregated Schools.»* Journal of health economics. 30. 1232-45. 10.1016/j.jhealeco.2011.08.003.

Garvin, David .A., (1987), "*Competing on the Eight Dimensions of Quality"*, Harvard Business Review.

Haseena V.A , (2015), «Aspects of Quality in Education for the Improvement of Educational Scenario», https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1083740.pdf

J. Carlos Bou-Llusar, et.al, (2009*), «An empirical assessment of the EFQM Excellence Model, Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model»,* , ISSN 0272-6963, https://doi.org/10.1016/j.jom.

Jerome S. Arcado, Quality in education, an implementation handbook. P.6-13, St Lucie Press, Delray Beach, Florida.

Garvin, David .A., (1987), "*Competing on the Eight Dimensions of Quality"*, Harvard Business Review.

Feigenbaum A. V., (1983) *"Total quality control,* " , ISBN 0-07-020353-9.

Gerald F. Smith (1993) The meaning of quality, Total Quality Management, 4:3,

235-244, DOI: 10.1080/09544129300000038.

Joseph M. Juran , (1999) *"JURAN'S QUALITYHANDBOOK",* *https://gmpua.com/QM/Book/quality%20handbook.pdf*.

John S. Oakland, «Total Quality Management and Operational Excellence», Fourth edition 2014 by Routledge.

Johnson, F.C. and Golomski, W.A.J. (1999). *"Quality concepts in education"*, The TQM Magazine, 11 (6), pp. 467-473.

José Soria-García & Ángel Rafael Martínez-Lorente (2012) «Development and validation of a measure of the quality management practices in education».

Joseph M. Juran , (1999) *"JURAN'S QUALITYHANDBOOK",* ttps://gmpua.com/QM/Book/quality%20handbook.pdf.

Leitner, P.M. (1999), "*Japan's post-war economic success: Deming, quality, and contextual realities",* Journal of Management History (Archive), Vol. 5 No. 8, pp. 489-505.

Lezotte, L. W. (1992), *" Creating the total quality effective school",* Scientific Research Publishing.

Lowhorn G.L. , (2007), *"Qualitative and Quantitative Research: How to Choose the Best Design".*

Margo O'Sullivan, 2006 *"Lesson observation and quality in primary education as contextual teaching and learning processes"* .

Maria J. Manatos, Cláudia S. Sarrico & Maria J. Rosa (2017) *«The integration of quality management in higher education institutions: a systematic literature review»,* Total Quality Management & Business Excellence, 28:1-2, 159- 175, DOI: 10.1080/14783363. 2015. 1050180.

Messy, W.F. (2003) , "*Honoring the Trust: Quality and Cost Contenment in Higher Education",* Anker Publication , Bolton.

Mustafa Munla , 2008,» The Evolution of Total Quality Management TQM», https://www.grin.com/document/540522.

Myron Tribus (1992) , "Quality Management in Education"

Nayana Shrinivas Desai, (2018), «*An Introduction to Total Quality Management».*

Osseo E.Augustus -Asare, David Longbottom, William D. Murphy , *"Leadership best practices for sustaining quality in UK higher education from the perspective of the EFQM Excellence Model"*, 2005, Quality Assurance in Education, Vol. 13 No. 2, pp. 148-170

Rosa, M.J., Amaral, A. (2007). *"A Self-assessment of Higher Education Institutions from the Perspective of the EFQM Excellence Model".*

Sallis, Edward (1996), *«Total quality management in education»* , Routledge.

Sangeeta Sahney , D.K. Banwet & S. Karunes (2006), *«An integrated framework for quality in education: Application of quality function deployment, interpretive structural modeling and path analysis» Total Quality Management & Business Excellence»* , 17:2, 265-285, DOI: 10.1080/14783360500450376.

Santos, Ricardo Simões; Abreu, Antonio Costa, (2019), «*IMPLEMENTATION OF AN EFQM MODEL IN A HIGHER EDUCATION INSTITUTION IN PORTUGAL»,* ISSN-e: 2446-9580, Periodicity: Frecuencia continua, vol. 5, no. 1.

Saraiva, P. M., Rosa, M. J., d'Orey, L. J (2003) *«Applying an excellence model to schools»,* Quality Progress, σελ. 46-51.

Sfakianaki Eleni,(2019), *«A measurement instrument for implementing total quality management in Greek primary and secondary education»,* Hellenic Open University.

Sirvanci M. B. (2004), «*Critical issues for TQM implementation in higher education»* The TQM Magazine Volume 16 .

Sohel-Uz-Zaman, A.S.Md. and Anjalin, U. (2016) *«Implementing Total Quality Management in Education: Compatibility and Challenges».* Open Journal of Social Sciences , 4, 207-217. http://dx.doi.org/10.4236/jss.2016.411017.

Spanbauer, S.J. (1992). Aquality system for Education. MilWaukee, WisconsinQ ASQC Quality press.

Sureshchandar, G.S., Rajendran, C. and Anantharaman, R.N. (2001), "*A holistic model for total quality service",* International Journal of Service Industry Management, Vol. 12 No. 4, pp. 378-412. https://doi.org/10.1108/09564230110405299.

Töremen, Fatih & Karakus, Mehmet & Yasan, Tezcan. (2009). *«Total quality management practices in Turkish primary schools»,* Quality Assurance in Education. 17. 30-44. 10.1108/09684880910929917.

Tummala Rao V.M., (1996)*, " Strategic quality management,Malcolm Baldrige and European quality awards andISO 9000 certificatio",* *https://www.researchgate.net/journal/International-Journal-of-Quality-Reliability-Management-0265-671X*

William Edwards Deming, *(2000), "Out of the Crisis",* Google books

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

https://www.tuc.gr «Επιχειρηματική αριστεία» Ανοικτά διαδικτυακά μαθήματα από το Πανεπιστήμιο Κρήτης.

http://www.amarkos.gr, Μάρκος Άγγελος , «Οδηγός Ανάλυσης Αξιοπιστίας και Εγκυρότητας Ψυχομετρικών Κλιμάκων με το SPSS» .

https://libguides.library.kent.edu/SPSS, SPSS Tutorials

https://www.eureka.edu.gr

https://zsgiannina.gr/

https://www.tuc.gr/

https://eclass.upatras.gr/

https://efqm.org/efqm-model/

lyk-kalavr.ach.sch.gr

https://eacea.ec.europa.eu/

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ευρετήριο πινάκων - διαγραμμάτων

Πίνακας	Τίτλος	Σελίδα
5.1	Συχνότητα/ποσοστό ερωτώμενων ως προς το φύλο	51
5.2	Συχνότητες και ποσοστό των ερωτώμενων ανά ηλικιακή ομάδα	52
5.3	Συχνότητες και ποσοστό των ερωτώμενων ανά συνολική εκπαιδευτική υπηρεσία	53
5.4	Συχνότητες και ποσοστό των ερωτώμενων ως προς το επίπεδο σπουδών	54
5.5	Συχνότητες και ποσοστό των ερωτώμενων ανά κατηγορία εκπαιδευτικής μονάδας	55
5.6	Σχέση εργασίας με τη σχολική μονάδα	56
5.7	Μέσος όρος των ερωτήσεων του κριτηρίου της ηγεσίας	59
5.8	Μέσος όρος των ερωτήσεων του κριτηρίου ανθρώπινοι πόροι	61
5.9	Πολιτική και τη στρατηγική της εκπαιδευτικής μονάδας	63
5.10	Διαδικασίες διοίκησης	65
5.11	Έλεγχος χ2 : Φύλο και Ποιότητα της σχολικής μονάδας	66
5.12	Έλεγχος χ2 : Έτη υπηρεσίας και Ποιότητα της σχολικής μονάδας	66
5.13	Φύλο και απόψεις για τα κριτήρια ποιότητας	67
5.14	Έτη υπηρεσίας και κριτήρια ποιότητας	68
5.15	Συσχετίσεις των παραγόντων του μοντέλου EFQM	69

Διάγραμμα	Τίτλος	Σελίδα
5.1	Διάγραμμα με ποσοστά του δείγματος ανά φύλο	51
5.2	Ποσοστά του δείγματος ανά ηλικιακή ομάδα	52
5.3	Ποσοστά των ερωτώμενων ανά έτη υπηρεσίας	53
5.4	Ποσοστά των ερωτώμενων ως προς το επίπεδο σπουδών	54
5.5	Ποσοστό ανά κατηγορία εκπαιδευτικής μονάδας	55
5.6	Ποσοστό ερωτώμενων ως προς την σχέση εργασίας με τη σχολική τους μονάδα	56
5.7	Μέσος όρος των ερωτήσεων στο κριτηρίου της ηγεσίας	60
5.8	Ανθρώπινοι πόροι	62

5.9 Πολιτική και τη στρατηγική της εκπαιδευτικής μονάδας 64
5.10 Διαδικασίες διοίκησης 65

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητοί και αγαπητές συνάδελφοι,

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί το ερευνητικό μέρος της διπλωματικής μου εργασίας με θέμα: <<**Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) στη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση** >>, στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών **<< Οικονομικά της Εκπαίδευσης και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων >>** του **Πανεπιστημίου Πειραιώς**.

Το ερωτηματολόγιο ερευνά τις απόψεις των Εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αναφορικά με την ποιότητα των σχολικών μονάδων που υπηρετούν , σύμφωνα με τα κριτήρια αξιολόγησης του Ευρωπαϊκού μοντέλου ποιότητας EFQM (European Foundation for Quality Management).

Οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν είναι ανώνυμες και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς. Απαιτούνται λίγα μόνο λεπτά για τη συμπλήρωσή του.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας.

Με εκτίμηση

Σεργεντάκη Αικατερίνη ΠΕ03,

e-mail: katserg@gmail.com, τηλ. 6973533370

Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Φύλο Άνδρας ☐ Γυναίκα ☐

Ηλικία 22-29 ☐ 30-39 ☐ 40 και άνω ☐

Συνολική εκπαιδευτική υπηρεσία 0-5 ☐ 6-10 ☐ 11-20 ☐ 21-35 ☐

Επίπεδο σπουδών Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ ☐ Μεταπτυχιακό ☐ Διδακτορικό ☐

Εργασιακή σχέση Ωρομίσθιος/ια ☐ Αναπληρωτής/τρια ☐ Μόνιμος/η ☐

Τύπος σχολείου Δημόσιο Γυμνάσιο/Λύκειο/ΕΠΑΛ ☐

Ιδιωτικό Γυμνάσιο/Λύκειο/ΕΠΑΛ ☐ Άλλο: ☐

Πως αξιολογείτε την ποιότητα της σχολικής μονάδας που εργάζεστε;

Πολύ χαμηλή	Χαμηλή	Μέτρια	Υψηλή	Πολύ υψηλή

Β. ΗΓΕΣΙΑ

Παρακαλώ, σημειώστε με Χ το βαθμό (από 1= Καθόλου, έως 5= Πάρα πολύ) που συμφωνείται με καθεμία από τις παρακάτω προτάσεις.

	Καθόλου	→			**Πάρα πολύ**
	1	2	3	4	5
1. Ο διευθυντής/τρια κατανοεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες όλων των εμπλεκόμενων στις δραστηριότητες της εκπαιδευτικής μονάδας (καθηγητές, μαθητές, γονείς, τοπικοί φορείς, κοινωνία).					
2. Ο διευθυντής/τρια διαμορφώνει το όραμα , τις στρατηγικές και τις αξίες της εκπαιδευτικής μονάδας .					
3. Ο διευθυντής/τρια μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας διασφαλίζει ότι όλοι έχουν κατανοήσει την αποστολή , το όραμα και τους στόχους της εκπαιδευτικής μονάδας.					
4. Ο διευθυντής/τρια ενθαρρύνει τη συνεργασία μεταξύ των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας.					
5. Ο διευθυντής/τρια ενθαρρύνει τη μάθηση , την εισαγωγή καινοτομιών και υποκινεί τη δημιουργικότητα των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας.					
6. Ο διευθυντής/τρια ακούει, αξιολογεί και επιβραβεύει όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας.					
7. Ο διευθυντής/τρια υποστηρίζει τη συμμετοχή των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας στις δραστηριότητες βελτίωσης παρέχοντας τους αναγκαίους πόρους.					
8. Ο διευθυντής/τρια ενημερώνεται για τα πρότυπα ποιότητας και αριστείας στην εκπαίδευση**.**					
9. Ο διευθυντής/τρια υιοθετεί συμπεριφορές σύμφωνα με τα πρότυπα ποιότητας και αριστείας και η αποτελεσματικότητά τους κρίνεται σύμφωνα με αυτά.					

Γ. Ανθρώπινοι πόροι

Παρακαλώ, σημειώστε με Χ το βαθμό (από 1= Καθόλου, έως 5= Πάρα πολύ) που συμφωνείται με καθεμία από τις παρακάτω προτάσεις.

	Καθόλου	→			**Πάρα πολύ**
	1	2	3	4	5
1. Εκτιμώνται οι παρούσες και οι μελλοντικές ανάγκες του προσωπικού σχετικά με τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους.					
2. Αναπτύσσονται προγράμματα κατάρτισης του προσωπικού για να βελτιώσουν τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητές τους.					
3. Υπάρχει διάχυση γνώσεων , ανταλλαγή καλών πρακτικών και εμπειριών σε όλη την εκπαιδευτική μονάδα.					
4. Από τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων υπάρχουν διαδικασίες επιβράβευσης και φροντίδας του προσωπικού.					
5. Σε τακτική βάση αναζητούνται, αξιολογούνται και εφαρμόζονται οι ιδέες του προσωπικού για βελτίωση της απόδοσης της εκπαιδευτικής μονάδας .					
6. Αναζητείται ανατροφοδότηση (με ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις κ.λ.π) από το προσωπικό της εκπαιδευτικής μονάδας .					
7. Το προσωπικό ενθαρρύνεται σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο να συμμετάσχει σε δραστηριότητες βελτίωσης.					
8. Η πολιτική ανθρωπίνων πόρων υποστηρίζει το στρατηγικό σχεδιασμό της εκπαιδευτικής μονάδας καλύπτοντας τις ανάγκες της σε προσωπικό .					
9. Δίνονται ίσες ευκαιρίες απασχόλησης μεταξύ ανδρών , γυναικών και σε άτομα διαφορετικής θρησκείας ή εθνικότητας.					

Δ. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Παρακαλώ, σημειώστε με Χ το βαθμό (από 1= Καθόλου, έως 5= Πάρα πολύ) που συμφωνείται με καθεμία από τις παρακάτω προτάσεις.

«Η πολιτική και η στρατηγική της εκπαιδευτικής μονάδας (Ε.Μ.)»	**Καθόλου**	→			**Πάρα πολύ**
	1	2	3	4	5
1. Αντανακλούν το όραμα , τους στόχους και τις αξίες της					
2. Λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εμπλεκόμενων στις δραστηριότητές της .					
3. Διαμορφώνονται με βάση πληροφορίες απόδοσης από το εξωτερικό περιβάλλον και έρευνες.					
4. Αναλύονται σε σχέδια δράσης και πλάνα που κοινοποιούνται σε όλους τους ενδιαφερόμενους.					
5. Αξιολογούνται ως προς τα αποτελέσματα και αναπροσαρμόζονται τακτικά .					
6. Ενσωματώνουν τις αρχές ποιότητας και τους στόχους αριστείας.					

Ε. Διαδικασίες

Παρακαλώ, σημειώστε με Χ το βαθμό (από 1= Καθόλου, έως 5= Πάρα πολύ) που συμφωνείται με καθεμία από τις παρακάτω προτάσεις.

	Καθόλου	→			**Πάρα πολύ**
	1	2	3	4	5
1. Οι διαδικασίες της εκπαιδευτικής μονάδες (Ε.Μ.) σχεδιάζονται συστηματικά έτσι ώστε να υποστηρίζουν την εφαρμογή της στρατηγική της. **2.** Οι διαδικασίες της (Ε.Μ) περιλαμβάνουν μετρήσιμους στόχους απόδοσης που παρακολουθούνται τακτικά. **3.** Οι διαδικασίες σχεδιάζονται με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών μαθητών, εκπαιδευτικών και γονέων. **4.** Υπάρχουν στην (Ε.Μ). διαδικασίες για τη διαχείριση και βελτίωση της ποιότητάς της. **5.** Οι διαδικασίες της (Ε.Μ) μελετώνται ως προς τα αποτελέσματα και βελτιώνονται συνεχώς **6.** Συγκρίνονται τα αποτελέσματα των διαδικασιών του σχολείου με άλλων σχολείων (benchmarking) και μελετώνται οι βέλτιστες πρακτικές τους .					