

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Ευρωπαϊκή Ένωση, από τα μέσα της δεκαετίας του '90 έχει εστιάσει την προσοχή της στις εκπαιδευτικές πρακτικές που εφαρμόζονται στα κράτη μέλη και στον τρόπο αξιολόγησης της εκπαίδευσης σε όλες τις βαθμίδες. Η νέα χιλιετία σηματοδοτεί ένα σημαντικό ορόσημο για τη χάραξη ενιαίας πολιτικής στους κόλπους της Ευρωπαϊκής Ένωσης και ο τομέας της Εκπαίδευσης αποτελεί νευραλγικό παράγοντα για το μέλλον της Ευρώπης. Στην αναφορά της Επιτροπής για την Ποιότητα της Σχολικής Εκπαίδευσης η ποιοτική αναβάθμιση και η αξιολόγηση της Εκπαίδευσης των κρατών – μελών χαρακτηρίζεται ως έργο υψίστης πολιτικής σημασίας.

Πέντε είναι οι προκλήσεις, σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ένωση, που καθιστούν στη συγκεκριμένη χρονική στιγμή την ποιότητα της εκπαίδευσης τόσο σημαντική όσο ποτέ άλλοτε. Η πρόκληση της γνώσης μέσα στην κοινωνία της γνώσης η οποία απαιτεί επανεξέταση των μέχρι τώρα εκπαιδευτικών πρακτικών. Οι πρακτικές του παρελθόντος θα πρέπει να αξιολογηθούν και να βελτιωθούν. Δεύτερον, η αποκέντρωση του σχολικού συστήματος και η εκχώρηση εξουσιών και αυτονομίας στην περιφέρεια γεννά ερωτήματα σχετικά με τη διασφάλιση της ποιότητας και του ελέγχου, εφόσον εξακολουθούν οι πρακτικές του παρελθόντος. Επιπλέον, η εκπαίδευση θεωρείται πλέον μια σημαντική επένδυση. Μέσω της εκπαίδευσης επενδύουμε στον πολυτιμότερο πόρο, στο ανθρώπινο δυναμικό. Μεγάλα ποσά διοχετεύονται στην εκπαίδευση. Δημιουργείται, έτσι, η ανάγκη δημιουργίας δεδομένων και δεικτών ποιότητας βάσει των οποίων θα είναι δυνατόν να αξιολογείται η ποιότητα της όλης διαδικασίας. Εκτός, όμως από επένδυση, η εκπαίδευση αποτελεί και το κυριότερο μέσο κοινωνικής ένταξης των νέων ανθρώπων αλλά και ομάδων πληθυσμών, όπως ενηλίκων και οικονομικών μεταναστών. Επομένως, είναι επιτακτική η ανάγκη συνεχούς βελτίωσης του εκπαιδευτικού συστήματος ώστε να αντιμετωπίζεται αυτή η πρόκληση. Τέλος, ένας νέος όρος, αυτός της συγκρισιμότητας, εισάγει νέα δεδομένα στον άλλοτε κλειστό χώρο της εκπαίδευσης. Οι νέες συνθήκες απαιτούν εξωστρέφεια, αξιολόγηση και σύγκριση με άλλα συστήματα για την εύρεση και υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών προσαρμοσμένων στις τοπικές ανάγκες.

Υπό αυτές τις συνθήκες, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας προτείνει ένα πλαίσιο οργάνωσης, διοίκησης, αξιολόγησης και συνεχούς βελτίωσης των λειτουργιών της εκπαίδευσης. Χρειάζονται αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα υλοποιηθεί εφόσον πρόκειται στην ουσία για ένα σύστημα διοίκησης επιχειρήσεων. Έχουν γίνει σημαντικά βήματα προς αυτό το σκοπό τόσο στο εξωτερικό όσο και στην Ελλάδα. Στο εξωτερικό είναι πολλά τα σχολεία όλων των βαθμίδων που έχουν ξεκινήσει το ταξίδι της ποιότητας με πολύ καλά αποτελέσματα. Εξάλλου, το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο στην Ελλάδα είχε δρομολογήσει στο παρελθόν πιλοτικές εφαρμογές του συστήματος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε σχολεία της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Εντούτοις, αξιολόγηση των αποτελεσμάτων εφαρμογής των πρακτικών που συνάδουν με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε επίπεδο Δημοτικού σχολείου, δεν έχει πραγματοποιηθεί μέχρι σήμερα στην Ελλάδα.

## **1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

### **1.1 Ορισμός Ποιότητας**

Οι Tong & Han (2003) σε μια καταγραφή των ορισμών της ποιότητας από μεγάλους θεωρητικούς αναφέρουν ότι κατά τον Juran, η ποιότητα ορίζεται ως καταλληλότητα προς χρήση, ενώ για τον Deming ποιότητα είναι η εκπλήρωση των αναγκών του πελάτη, τόσο του παρόντος, όσο και του μέλλοντος. Ο Crosby υποστηρίζει πως ποιότητα είναι η συμμόρφωση στις απαιτήσεις που θέτει ο καταναλωτής. Κατά το BSI (1994) ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που ικανοποιούν εκπεφρασμένες ή σημεινόμενες ανάγκες, ενώ κατά τους Taguchi & Clausing η ποιότητα χαρακτηρίζει την αξία που φέρει ένα προϊόν στον πελάτη από τη στιγμή που το προϊόν εγκαταλείπει τη γραμμή παραγωγής. Ο Ishikawa θεωρεί πως ποιοτικό προϊόν είναι το πιο οικονομικά συμφέρον, το πιο χρήσιμο και αυτό που πάντα ικανοποιεί τα κριτήρια του πελάτη<sup>1</sup>.

Ο Carr (1990)<sup>2</sup> διακρίνει τρεις διαφορετικούς τύπους ποιότητας. Την *ποιότητα διαδικασιών*, όταν υπάρχει αξιοπιστία κατά την παραγωγή ενός προϊόντος, την

*ποιότητα του ίδιου του προϊόντος, το οποίο συμμορφώνεται σε συγκεκριμένες απαιτήσεις και την ποιότητα που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του πελάτη, την οποία θεωρεί ως την πιο σημαντική, διότι χωρίς αυτή απαξιώνονται οι προηγούμενες.*

## **1.2 Ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ( Δ.Ο.Π.)**

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια φιλοσοφία διοίκησης για την αποτελεσματική ανάπτυξη μιας επιχείρησης και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας<sup>3</sup>. Είναι η «αμοιβαία συνεργασία όλων των ατόμων μέσα στον Οργανισμό για την πραγματοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών, ώστε να παραχθούν προϊόντα και υπηρεσίες που να ικανοποιούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών»<sup>4</sup>. Ο όρος “ολική” αναφέρεται στην αρχή πως όλες οι διαδικασίες μέσα στο σύστημα είναι εξίσου σημαντικές και συνεισφέρουν στην ποιότητα του προϊόντος/υπηρεσίας. Εκτός από τις διαδικασίες, ο όρος “ολική” αναφέρεται και στους ανθρώπινους πόρους αφού και οι εργαζόμενοι αποτελούν αναπόσπαστα στοιχεία των διαδικασιών και επηρεάζει όλους όσοι εργάζονται όπως και όλες τις δραστηριότητες<sup>5</sup>. Επίσης, ο όρος “ολική” περιλαμβάνει τον προγραμματισμό και έλεγχο από το σχεδιασμό του προϊόντος μέχρι το τέλος της παραγωγής του<sup>6</sup>. Ο όρος “ποιότητα” δεν ορίζεται παρά μόνο από τον πελάτη. Ποιότητα είναι ό,τι ικανοποιεί τον πελάτη. Ο όρος “Διοίκηση” χρησιμοποιείται για να υπογραμμιστεί η σημαντικότητα του συνδυασμού των πόρων (εργαζόμενοι, ύλες, εξοπλισμός και εγκαταστάσεις) μέσα στις διαδικασίες για την επίτευξη του τελικού αποτελέσματος και την εκπλήρωση των στόχων<sup>7</sup>. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, επομένως, αποτελεί μια συνολική - από πλευράς μέσων - προσπάθεια στην οποία δραστηριοποιούνται όλα τα στελέχη και η οποία προσανατολίζεται στη συνεχή βελτίωση με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη. Είναι μια φιλοσοφία διοίκησης που χρησιμοποιεί συγκεκριμένα εργαλεία και προσεγγίσεις για να επιτελέσει το σκοπό της<sup>8</sup>. Πρόκειται όχι απλά για ένα είδος διοίκησης, αλλά για μια νέα φιλοσοφία διοίκησης, ένα ταξίδι προς την ποιότητα το οποίο δεν έχει τέλος, εφόσον διαρκώς βελτιώνεται και προσαρμόζεται στις ανάγκες και απαιτήσεις αυτών που εξυπηρετεί<sup>9</sup>.

### 1.3 Αρχές της Δ.Ο.Π.

Η Δ.Ο.Π. βασίζεται σε έξι θεμελιώδεις για τη φιλοσοφία της άξονες<sup>10</sup>. Αυτοί είναι:

- Η προτεραιότητα πάντα στην ποιότητα. Αποτελεί πάγια δέσμευση η συνεχής προσπάθεια για επίτευξη υψηλότερων επιπέδων ποιότητας και αδιάκοπης βελτίωσης.
- Ο προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση του πελάτη. Ο πελάτης κρίνει το προϊόν ή την υπηρεσία και η απόφασή του ισοδυναμεί με την προτίμηση ή απόρριψή του προϊόντος/υπηρεσίας. Άρα, οφείλουμε να γνωρίζουμε ποιοι είναι οι πελάτες, ποιες είναι οι ανάγκες και οι προσδοκίες τους. Άλλωστε, οι ικανοποιημένοι πελάτες αποτελούν και την καλύτερη διαφήμιση αναφερόμενοι στα προϊόντα και προσελκύοντας νέους πελάτες.
- Η πρόληψη των σφαλμάτων. Τα σφάλματα πρέπει να προλαμβάνονται και όχι να διορθώνονται. Ο οργανισμός οφείλει να ενημερώνεται για τις απαιτήσεις των πελατών του και μετά να προχωρεί στο σχεδιασμό του προϊόντος ή της υπηρεσίας ελαχιστοποιώντας την ανάγκη επιδιορθώσεων.
- Η διοίκηση βάσει μετρήσιμων αντικειμενικών στοιχείων. Δεν μπορούμε να διοικήσουμε, ούτε και να βελτιώσουμε κάτι, χωρίς να βασιζόμαστε σε μετρήσιμα στοιχεία και στην περιοδική εξέταση, ανάλυση και σύγκριση αυτών. Έτσι μόνο είμαστε σε θέση να χαρτογραφήσουμε και τα βήματα προόδου<sup>11</sup>.
- Η συστηματική συμμετοχή όλων των εργαζομένων. Όλοι σε έναν οργανισμό οφείλουν να συμμετέχουν και να δεσμεύονται. Εξασφαλίζεται έτσι η πολύτιμη συσσωρευμένη εμπειρία και η απρόσκοπτη εισαγωγή καινοτομιών και αλλαγών. Αυτό επιτυγχάνεται με τη σωστή ενημέρωση για τις πρωτοβουλίες, την ενδυνάμωση του προσωπικού, τη συνεχή εκπαίδευση και την αναγνώριση των προσπαθειών.
- Η ομαδική εργασία μέσω μικτών διαλειτουργικών ομάδων. Η ομαδική προσπάθεια και η εξάλειψη των διατμηματικών στεγανών προσφέρει πολύ περισσότερα από τις μεμονωμένες προσπάθειες.

#### 1.4 Ιστορική εξέλιξη της Δ.Ο.Π.

Ο Hough (1994) κάνοντας μια χρονική αναδρομή υποστηρίζει πως η Δ.Ο.Π. εξελίχθηκε από τη δεκαετία του '30 ακολουθώντας αυτή τη σειρά αλλαγής και εξέλιξης μέσα από συγκεκριμένα στάδια<sup>12</sup> (Βλέπε Πίνακα 1.1).

**Πίνακας 1.1: Στάδια ανάπτυξης της Δ.Ο.Π.**

1930 – δεκαετία του '40	Η αρχή γίνεται με τις θεωρίες των Shewart, Deming και Juran και οι προσπάθειες εστιάζονται στη μείωση των ελαττωματικών προϊόντων, στην κατανόηση και τον έλεγχο λειτουργίας του όλου συστήματος με στόχο τη μείωση της μεταβλητότητας στη γραμμή παραγωγής.
1956 - 1970	Ανάπτυξη τεχνικών στατιστικού ελέγχου των διαδικασιών και βελτίωση ποιότητας των προϊόντων στην Ιαπωνία. Εφαρμογή του kaizen (συνεχής βελτίωση) και κωδικοποίηση των τεχνικών του Ελέγχου Ολικής Ποιότητας από τους Ιάπωνες θεωρητικούς Ishikawa και Imai υπό την καθοδήγηση των Deming και Juran. Επανείσοδος του Ελέγχου Ολικής Ποιότητας στις Η.Π.Α., όπου παίρνει την ονομασία Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχοντας στόχο να ανταγωνιστεί την πρόοδο των Ιαπώνων στον τομέα της ποιότητας. Με βασικούς θεωρητικούς τους Deming, Juran και Crosby αρχίζει μια προσπάθεια στη βιομηχανία βελτίωσης του στατιστικού ελέγχου των διαδικασιών, μείωσης των ελαττωματικών παραγόμενων προϊόντων και επίτευξης καλύτερης αναλογίας σχεδιασμού και εκτέλεσης στην παραγωγή.
1970 - 1990	Ενσωμάτωση της αρχής της ποιότητας - πέρα από το καθαρά τεχνικό σκέλος του Ποιοτικού Ελέγχου – στη φιλοσοφία της διοίκησης. Εκδήλωση ενδιαφέροντος για τα βαθύτερα αίτια επιτυχίας των Ιαπώνων. Διεύρυνση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και στον τομέα παροχής υπηρεσιών. Εισαγωγή της μεθόδου Σύγκρισης Επιδόσεων για Δείκτες Ανταγωνιστικότητας (Benchmarking).

1990 +	Εμβάθυνση στη φιλοσοφία και στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και όχι μόνο στα στατιστικά εργαλεία ελέγχου. Χρησιμοποίηση δέσμης πρακτικών Marketing, Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για την ανάπτυξη πολιτικής προσανατολισμού προς τον πελάτη. Μελέτη των συνθηκών επιτυχίας και αποτυχίας υλοποίησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ενδιαφέρον για τα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας και διάλογος για τη χρησιμότητά τους. Ανάπτυξη πλαισίων και σχεδίων υλοποίησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε ποικίλους οργανισμούς, πέραν των επιχειρήσεων.
--------	--

Πηγή: Hough, M., "Understanding the Quality Movement: TQM and all that." in Hot Topics, Australian Council for Educational Research, Melbourne, No 4, 1994

## 1.5 Θεωρητικές Απόψεις περί Ποιότητας

### 1.5.1 Η φιλοσοφία του Deming στην εκπαίδευση

Αρχικά η φιλοσοφία του Deming περιορίστηκε στο διοικητικό μέρος της εκπαίδευσης και μόνο. Τα σχολεία θεωρούνται και αυτά οργανισμοί, επιχειρήσεις που διέπονται από τους ίδιους κανόνες της αγοράς, άρα μπορούν να εμπλακούν στο "ταξίδι της ποιότητας". Τα δεκατέσσερα σημεία και το σύστημα ουσιαστικής και σε βάθος γνώσης (profound knowledge) του Deming βρίσκουν εφαρμογή και μέσα στην τάξη, στη σημαντικότερη διαδικασία του σχολείου: στη διδακτική-μαθησιακή διαδικασία που υλοποιείται εντός της τάξης<sup>13</sup>.

Τα σχολεία αποτελούν ένα σύστημα αποτελούμενο από πολλά υποσυστήματα. Το λογιστήριο, το γραφείο κινήσεως των σχολικών λεωφορείων, το κυλικείο, το τηλεφωνικό κέντρο αποτελούν συστήματα. Στην τάξη συνυπάρχει το σύστημα διοίκησής της και το σύστημα αξιολόγησης της προόδου. Εντός του σχολείου

και της τάξης βλέπουμε και αιτίες μεταβλητότητας, κοινές ή ειδικές. Αιτίες που έχουν να κάνουν με τον τρόπο διοίκησης, τις παιδαγωγικές και διδακτικές μεθόδους ή ειδικής φύσεως αιτίες που πηγάζουν από συγκεκριμένα προβλήματα εκτός της διαδικασίας<sup>14</sup>. Τα σχολεία αποτελούν χώρους γνώσης, άρα και η θεωρία της γνώσης βρίσκει πεδίο εφαρμογής. Όλα τα μέλη του σχολικού συστήματος βιώνουν μια διαδικασία συνεχούς μάθησης, δραστηριοποιούνται εντός των σχολικών διαδικασιών και τις διαμορφώνουν. Οι ενέργειές τους θα πρέπει να αποφασίζονται υπό το πρίσμα παλαιότερων πρακτικών και δεδομένων κι όχι απλά σαν απόρροια επιπόλαιων αποφάσεων. Τέλος, η φύση του σχολείου και του έργου που επιτελεί σε επίπεδο μαθησιακό επιβάλλει τη γνώση της ψυχολογίας. Ο δάσκαλος, ως συντονιστής και διεκπεραιωτής της διαδικασίας μάθησης, οφείλει να γνωρίζει και να διαβλέπει τί ωθεί τους μαθητές του. Πρέπει να τους παροτρύνει κατάλληλα και με ποικίλα κίνητρα για να επιτυγχάνεται η συνεχής ανάπτυξη της ποιότητας<sup>15</sup>.

Τα δεκατέσσερα σημεία του Deming για την εκπαίδευση είναι επιγραμματικά τα ακόλουθα:

1. Συνέχεια και συνέπεια στην προσπάθεια βελτίωσης των μαθητών και της διδασκαλίας με στόχο να παράγονται απόφοιτοι οι οποίοι να ανταγωνίζονται τη διεθνή αγορά.
2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση.
3. Ανεξαρτητοποίηση από την απλή χρησιμοποίηση του τεστ για την επίτευξη της ποιότητας. Η ποιότητα πρέπει να είναι ενσωματωμένη στους μαθητές από την αρχή.
4. Ελαχιστοποίηση του κόστους. Οι καθηγητές των ανώτερων τάξεων πρέπει να συνεργάζονται με τους καθηγητές των κατώτερων τάξεων, ώστε να συμφωνούν για τις απαραίτητες γνώσεις που θα έχουν οι μαθητές περνώντας από τη μια βαθμίδα στην άλλη. Ο σκοπός τους είναι να αναπτύξουν στους μαθητές τις δεξιότητες που απαιτούνται για να επιζήσουν στο μέλλον και να ελαττώσουν τις αποτυχίες.
5. Συνεχής ανάπτυξη όλων των δραστηριοτήτων της τάξης με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας και του έργου του δασκάλου και κάθε μαθητή, με παράλληλη ελάττωση της πιθανότητας αποτυχίας.
6. Καθιέρωση της πρακτικής της εκπαίδευσης στην εργασία.
7. Αποτελεσματική ηγεσία.

8. Συνεργασία του εκπαιδευτικού με τους μαθητές. Η τάξη δε διοικείται με απειλές και φόβο.
9. Κατάργηση των εμποδίων επικοινωνίας μεταξύ διαφορετικών τμημάτων. Δάσκαλοι, καθηγητές, διευθυντές, γονείς και μαθητές πρέπει να εργάζονται ομαδικά, ώστε να μπορούν να προβλέπουν τα προβλήματα και να δημιουργούν ένα αποτελεσματικό περιβάλλον μάθησης.
10. Κατάργηση των συνθημάτων και των στόχων που ζητούν νέα επίπεδα απόδοσης των μαθητών, χωρίς να παρέχουν καλύτερες μεθόδους.
11. Κατάργηση ποσοτικών στόχων και προτύπων εργασίας για το εργατικό δυναμικό και το μάνατζμεντ, τα οποία δυσχεραίνουν την επίτευξη της ποιότητας.
12. Επιβράβευση του εργατικού δυναμικού. Οι μαθητές πρέπει να παρακινούνται εσωτερικά και να βελτιώνονται συνεχώς, ώστε να αισθάνονται υπερήφανοι για την εργασία τους.
13. Ενθάρρυνση της συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης για κάθε εργαζόμενο.
14. Συμμετοχή όλων των ατόμων, λ.χ. γονέων, μαθητών, καθηγητών, διευθυντών, στην προσπάθεια υλοποίησης των παραπάνω σημείων της νέας φιλοσοφίας.

### **Σύστημα ουσιαστικής και σε βάθος γνώσης (system of profound knowledge) του Deming.**

Ο Deming επανεξετάζοντας τις θέσεις του για τη Δ.Ο.Π. παρουσίασε το 1989 το σύστημα ουσιαστικής και σε βάθος γνώσης (system of profound knowledge). Αποτελείται από τέσσερις αλληλοεξαρτώμενες αρχές, που η χρησιμοποίησή τους θεωρείται αναγκαία για τη βελτίωση και βελτιστοποίηση του συστήματος.

### **Συστήματα.**

Ο Deming υποστήριξε τη συστημική προσέγγιση όλων των οργανισμών. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία όλα τα επί μέρους τμήματα ενός οργανισμού πρέπει να συνεργάζονται, με ένα κοινό σκοπό, ώστε να υλοποιούνται όσα



σχεδιάζονται. Η διοίκηση οφείλει να έχει πλήρη γνώση όλων των λεπτομερειών του συστήματος, προκειμένου να μπορεί σε συνεχή βάση να τα βελτιώνει<sup>16</sup>.

### **Αιτία Μεταβλητότητας.**

Τόσο ο Juran, όσο και ο Deming θεωρούν πως οι αιτίες μεταβλητότητας πρέπει να αναζητώνται στο ίδιο το σύστημα και όχι στους εργαζομένους. Επομένως, το σύστημα είναι αυτό που χρήζει βελτιώσεων, προκειμένου να μειωθεί η μεταβλητότητα<sup>17</sup>.

### **Θεωρία της Γνώσης.**

Η γνώση διαφέρει από τις πληροφορίες. Δεν πρέπει να αρκούμαστε απλά στις παρατηρήσεις-πληροφορίες, αλλά να αποδίδουμε τη θεωρητική τους βάση και σημασία. Κατ'αυτό τον τρόπο θα γίνουμε ικανοί να ξεχωρίζουμε και να επιλέγουμε ποια τακτική μπορεί να επιφέρει αποτελέσματα και ποια όχι. Στείρα μίμηση βέλτιστων πρακτικών, χωρίς πρότερη ανάλυση και κατανόησή τους πιθανόν να οδηγήσει σε αντίθετα από τα αναμενόμενα αποτελέσματα<sup>18</sup>.

### **Ψυχολογία.**

Τα στελέχη διοίκησης οφείλουν να γνωρίζουν ποιοι παράγοντες –εσωτερικοί ή εξωτερικοί –παρωθούν τους εργαζόμενους. Για να αναπτυχθεί η ποιότητα πρέπει να επέλθει και ανάλογη αλλαγή στις αξίες και τα πιστεύω των εργαζομένων. Ο Deming τονίζει ότι οι άνθρωποι επιθυμούν να μαθαίνουν και να δημιουργούν. Άρα τα στελέχη, έχοντας γνώση της ψυχολογίας, θα πρέπει να αντιλαμβάνονται τις διαφορές των εργαζομένων και να πράττουν αναλόγως ώστε να βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων<sup>19</sup>.

#### **1.5.1.1 Δυσκολίες υλοποίησης της φιλοσοφίας του Deming στην εκπαίδευση**

Οι Crawford & Shutler (1999)<sup>20</sup> υποστηρίζουν ότι οι καινοτομίες του Deming είναι δύσκολο να υλοποιηθούν διότι ο χώρος της εκπαίδευσης, όντας συντηρητικός, δεν αποδέχεται ρηξικέλευθες αλλαγές. Η απομάκρυνση από πρακτικές συνυφασμένες με την εκπαίδευση, όπως αυτή των γραπτών δοκιμασιών, βρίσκει κάθετα αντίθετους πολλούς από τους συμμετέχοντες

(Πολιτεία, δασκάλους και γονείς) που τις θεωρούν σαν το σημαντικότερο εχέγγυο της απόδοσης των μαθητών. Οι μαθητές εξάλλου νιώθουν ανασφάλεια και ανικανότητα να ανταπεξέλθουν στις νέες συνθήκες διδασκαλίας – μάθησης που καθιστούν τους ίδιους υπεύθυνους για την πρόοδό τους. Παράγοντες και εκτός διδασκαλίας, όπως λ.χ. ο τρόπος αντιμετώπισης από τους γονείς επηρεάζουν τους μαθητές και δεν τους επιτρέπουν να απεξαρτηθούν από την «αυθεντία» του δασκάλου. Αλλά και οι ίδιοι οι δάσκαλοι δυσκολεύονται να απορρίψουν ό,τι εξασκούν τόσα χρόνια με επιτυχία και να υιοθετήσουν νέες πρακτικές. Δεν είναι λίγοι αυτοί που φοβούνται πως με τη Δ.Ο.Π. και την ενδυνάμωση του προσωπικού και των πελατών θα απωλέσουν μέρος της εξουσίας τους ως διευθυντές ή αν είναι δάσκαλοι θα παραδώσουν τα ηνία της τάξης στους μαθητές<sup>21</sup>.

### **1.5.2 Η φιλοσοφία του Crosby στην εκπαίδευση**

Η ανακάλυψη των αιτιών που ευθύνονται για την αποτυχία των μαθητών στις εξετάσεις είναι, σύμφωνα με τον Crosby, το πρώτο βήμα για την υλοποίηση της Δ.Ο.Π. στην εκπαίδευση<sup>22</sup>. Στη συνέχεια ακολουθεί η προσπάθεια πρόβλεψης και πρόληψης των αιτιών στη διαδικασία διδασκαλίας-μάθησης. Ο Crosby δεν αποδέχεται ότι «το σφάλειν είναι ανθρώπινο»<sup>23</sup>. Θεωρεί πως με μια σειρά μέτρων μπορεί να επιτευχθεί η απαραίτητη αρχή της απόδοσης που επιτάσσει «μηδέν ελαττώματα» (zero defects). Στο χώρο της εκπαίδευσης αυτά προλαμβάνονται με ενισχυτική διδασκαλία στους αδύναμους μαθητές, οργάνωση της διδασκόμενης ύλης σε συγκεκριμένους, συσχετιζόμενους διδακτικούς στόχους, προώθηση και αποδοχή των δεικτών απόδοσης από μαθητές και δασκάλους, σύστημα ανταμοιβής μαθητών και δασκάλων εξαρτώμενο από τα αποτελέσματα των εξετάσεων και ,τέλος, εξάσκηση των μαθητών σε τεχνικές εξετάσεων και πρότυπων απαντήσεων.

#### **1.5.2.1 Δυσκολίες υλοποίησης της φιλοσοφίας του Crosby στην εκπαίδευση**

Η φιλοσοφία του Crosby εστιάζεται αποκλειστικά στις εξετάσεις και επιβάλλει ένα τεχνοκρατικό σύστημα εκπαίδευσης, το οποίο αξιολογεί μόνο τα αποτελέσματα των εξετάσεων αγνοώντας όλες τις άλλες παραμέτρους που εμπλέκονται στην εκπαίδευση. Έτσι, η εκπαίδευση περιορίζεται σε

παρωχημένες παιδαγωγικά πρακτικές και η μαθησιακή διαδικασία αυτοπραγματώνεται με μοναδικό σκοπό τους βαθμούς για τους βαθμούς. Αυτό μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα την επιτυχία στις εξετάσεις αλλά συγχρόνως οι μαθητές μέσα από αυτή τη διαδικασία γίνονται παθητικοί δέκτες, καλοί στο να υπακούουν και να εκτελούν εντολές. Η κοινωνία, ωστόσο, έχει ανάγκη από ενεργούς πολίτες με κριτική σκέψη, ευέλικτους στη λήψη αποφάσεων<sup>24</sup>.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- <sup>1</sup> Tong, L.F. & Han, Y.B., *TQM model for teaching and learning*, HERDSA 2003 conference proceedings.
- <sup>2</sup> Carr, C., "Quality Training", *Training*, Vol. 27, No. 11, November 1990, pp. 59-65.
- <sup>3</sup> Δερβιτσιώτης, Ν.Κ., *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, εκδ. Interbooks, 1996, σελ.44
- <sup>4</sup> Ζάβλανος, Μ.Μ., *Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση*, εκδ. Σταμούλης, 2003, σελ.30
- <sup>5</sup> Σαΐτης, Χ., «Management Ολικής Ποιότητας: Μια νέα μεθοδολογία για τον εκσυγχρονισμό του συστήματος διοίκησης της εκπαίδευσης», *Διοικητική Ενημέρωση*, Σεπ. 1997, τ.9, σελ. 27
- <sup>6</sup> Willborn, W & Edwin Cheng, T.C., *Global management of quality assurance systems*, McGraw-Hill, 1994, p.42
- <sup>7</sup> Paine J., Turner P., and Pryke, R., "Total Quality in Education", Ashton Scholastic, Sydney, 1992 in Bruce, M.G., *Initiating Total Quality Management: The Experience of Teachers at One Primary School*, Master's degree, University of Canberra, 1998, p.20
- <sup>8</sup> Evans, J.R. & Lindsay, W.M., *The Management and Control of Quality*, South Western College Publishing, 1999, p.118
- <sup>9</sup> Ζάβλανος, Μ.Μ., ό.π. σελ.31
- <sup>10</sup> Δερβιτσιώτης, Ν.Κ., ό.π., σελ.46-51
- <sup>11</sup> Στάιου, Ε. & Τσιότρας, Γ., «Εφαρμόζοντας Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση», *Επιστημονική Επετηρίδα, Τιμητικός τόμος Ομότιμης Καθηγήτριας Λ. Νικολάου-Σμοκοβίτη*, Τόμος Γ', Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2002, σελ. 1647
- <sup>12</sup> Hough, M., "Understanding the Quality Movement: TQM and all that." in *Hot Topics, Australian Council for Educational Research*, Melbourne, No 4, 1994 IN Bruce, M., G. *Initiating Total Quality Management: The Experience of Teachers at One Primary School*, Master's thesis, University of Canberra, 1998, p.16
- <sup>13</sup> Bruce, M., G. *Initiating Total Quality Management: The Experience of Teachers at One Primary School*, Master's thesis, University of Canberra, 1998, pp. 33-35
- <sup>14</sup> Ζάβλανος, Μ., Μ., ό.π. σελ.96-97
- <sup>15</sup> James, P., *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*, Κλειδάριθμος, 1998, Αθήνα, σελ.99

- 
- <sup>16</sup> James, P., ό.π. σελ.99
- <sup>17</sup> James, P., ο.π. σελ.99
- <sup>18</sup> James, P., ο.π. σελ.99
- <sup>19</sup> James, P., ο.π. σελ.99
- <sup>20</sup> Crawford, L.E.D. & Shutler, P., “Total quality management in education: problems and issues for the classroom teacher”, *The International Journal of Educational Management*, 13/2,1999, p.71
- <sup>21</sup> Lahm,R.J., *Service-Focused Education: An Investigation Of Education Policies And Practicies, And Their Effect On Public Perceptions About The “Quality” Of The United States Education System*, Master’s Dissertation, Georgia State Education,1994 σελ65-66
- <sup>22</sup> Crawford, L.E.D. & Shutler, P., ο.π. σελ.70
- <sup>23</sup> Ζάβλανος, Μ., Μ.,ο.π.,σελ.50
- <sup>24</sup> Joyce,B &Weil, M., “Models of Teaching”, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ,1986 in Crawford, L.E.D. & Shutler, P., “Total quality management in education: problems and issues for the classroom teacher”, *The International Journal of Educational Management*, 13/2,1999, p.70