



ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ &  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

SCHOOL OF ADMINISTRATIVE ECONOMIC &  
SOCIAL SCIENCES

Business Administration Dpt

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων»

## Διπλωματική εργασία

---

### ΘΕΜΑ:

**«Διερεύνηση της δυνατότητας εφαρμογής των αρχών της  
Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Πρωτοβάθμια Ιδιωτική  
Εκπαίδευση»**

Γρηγόρη Μαρία

Επιβλέπων καθηγητής: Πιερράκος Γιώργος

Αθήνα 2020

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τις τελευταίες δεκαετίες αποτελεί γενική παραδοχή και επιτακτική ανάγκη ο εκσυγχρονισμός της εκπαίδευσης και ο μετασχηματισμός των εκπαιδευτικών συστημάτων, με σκοπό να συμπλέουν με τις αλλαγές που υφίστανται οι κοινωνίες σε όλα τα επίπεδα. Σε επίπεδο διοίκησης, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα διαφοροποιημένο και σύγχρονο μοντέλο, το οποίο εστιάζει και θέτει στο επίκεντρο τον χρήστη των υπηρεσιών και την ικανοποίηση των αναγκών του.

Σκοπός της παρούσας εργασίας, λοιπόν, αποτελεί η διερεύνηση του βαθμού στον οποίο είναι δυνατή η εφαρμογή των βασικών αρχών της ΔΟΠ στα ιδιωτικά σχολεία της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Αφορμή και κίνητρο για τη διερεύνηση αυτή αποτελεί η πολυετής απασχόληση της ερευνήτριας σε ιδιωτικά σχολεία της Αττικής.

Η ερευνητική μελέτη περιλαμβάνει δυο μέρη. Στο πρώτο μέρος γίνεται μια βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με την έννοια της ποιότητας, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, την εφαρμογή της στην εκπαίδευση και τις ιδιαιτερότητες του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος.

Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζεται η έρευνα, που βασίστηκε σε ένα δείγμα 100 εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Για τη διεξαγωγή της χρησιμοποιήθηκε ένα προσαρμοσμένο από άλλη, αντίστοιχη μελέτη ερωτηματολόγιο, τα δεδομένα του οποίου αναλύθηκαν με το στατιστικό πακέτο *SPSS STATISTICS 17.0*. Στο τέλος παρατίθενται τα συμπεράσματα που προέκυψαν και ορισμένες προτάσεις που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε περαιτέρω διερεύνηση του θέματος ή και να εφαρμοστούν, με αποτέλεσμα την αποτελεσματικότερη εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στην εκπαίδευση.

### Λέξεις - κλειδιά

Ποιότητα, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Πρωτοβάθμια εκπαίδευση, ιδιωτικά σχολεία, ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα

## ABSTRACT

For the past few decades, the modernization of education has been an urgency. The transformation of educational systems in order to keep up with the societal changes has been undergoing in every kind of level. Starting up with the management level, the total quality management, constitutes a differentiated and updated model which focuses on the users of services and the satisfaction of their needs.

The purpose of the present thesis, is the investigation of the rate at which total quality management can be applied to private primary schools. This investigation was triggered by the investigator's perennial occupation in Attica's private schools.

The survey consists of two parts. The first part deals with bibliography that is related to the meaning of quality, the total quality management and their applications to education and the educational specific features.

The second part, presents the survey which is based on a sample of 100 teachers in primary education. For its conduction, a questionnaire from a corresponding study has been used, the results of which were analyzed with the statistic model SPSS STATISTICS 17.0. The thesis ends with the conclusions made and some proposals which could be lead to further investigation of the subject or even be applied in order to reach a more efficient application of the total quality management principles in education.

### **Keywords**

Quality, Total Quality Management, primary education, private schools, Greek education system

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>2</b>
<b>ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ .....</b>	<b>5</b>
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ .....</b>	<b>6</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>7</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Διοίκηση.....</b>	<b>9</b>
1.1.1 Ορισμός της έννοιας «διοίκηση» - Ιστορική αναδρομή .....	9
1.1.2 Βασικές λειτουργίες της διοίκησης.....	11
1.1.3 Η έννοια της ηγεσίας .....	14
<b>1.2 Ποιότητα .....</b>	<b>16</b>
1.2.1 Ορισμός της Ποιότητας .....	16
<b>1.3 Από την παραδοσιακή διοίκηση στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας .....</b>	<b>18</b>
1.3.1 Ιστορική εξέλιξη της ΔΟΠ.....	18
1.3.2 Διαφορές παραδοσιακού τρόπου διοίκησης και ΔΟΠ.....	19
<b>1.4 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας .....</b>	<b>21</b>
1.4.1 Ορισμός της ΔΟΠ .....	21
1.4.2 Η έννοια του «πελάτη» - «προμηθευτή» .....	23
1.4.3 Οι βασικές αρχές της ΔΟΠ .....	24
1.4.4 Οι εκπρόσωποι της ΔΟΠ .....	26
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....</b>	<b>35</b>
<b>2.1 Η ποιότητα στην εκπαίδευση .....</b>	<b>35</b>
2.1.1 Ευρωπαϊκές τάσεις για την ποιότητα στην εκπαίδευση .....	37
2.1.2 Εκπαίδευση και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας .....	39
2.1.3 Η έννοια του «πελάτη» - «προμηθευτή» στην εκπαίδευση .....	43
<b>2.2 Η εφαρμογή της φιλοσοφίας του Deming στην εκπαίδευση .....</b>	<b>44</b>
<b>2.3 Η συστημική προσέγγιση της σχολικής μονάδας στη ΔΟΠ.....</b>	<b>49</b>

<b>2.4 Ηγεσία και αξιολόγηση στη σχολική μονάδα στα πλαίσια της ΔΟΠ .....</b>	<b>52</b>
2.4.1 Ηγεσία και Ολική Ποιότητα .....	52
2.4.2 Αξιολόγηση και Ολική Ποιότητα .....	55
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....</b>	<b>57</b>
<b>3.1 Περιγραφή του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος - Προβλήματα υιοθέτησης της ΔΟΠ.....</b>	<b>57</b>
<b>3.2 Στρατηγικές εισαγωγής της ΔΟΠ στην εκπαίδευση.....</b>	<b>60</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....</b>	<b>62</b>
<b>4.1 Σκοπός της έρευνας – Ερευνητικά ερωτήματα .....</b>	<b>62</b>
<b>4.2 Ο πληθυσμός και το δείγμα της έρευνας.....</b>	<b>63</b>
<b>4.3 Το ερευνητικό εργαλείο .....</b>	<b>63</b>
<b>4.4 Εγκυρότητα – Αξιοπιστία.....</b>	<b>65</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>68</b>
<b>5.1 Ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος .....</b>	<b>68</b>
<b>5.2 Ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας ανά διάσταση .....</b>	<b>73</b>
<b>5.3 Ανάλυση των ερευνητικών ερωτημάτων και υποθέσεων.....</b>	<b>103</b>
<b>5.4 Ανάλυση παραγόντων .....</b>	<b>109</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....</b>	<b>115</b>
<b>6.1 Γενικά συμπεράσματα.....</b>	<b>115</b>
<b>6.2 Συμπεράσματα από τη στατιστική ανάλυση .....</b>	<b>118</b>
<b>6.3 Περιορισμοί της έρευνας – Προτάσεις .....</b>	<b>121</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>123</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....</b>	<b>128</b>

## ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1	Οι λειτουργίες της διοίκησης.....	13
Σχήμα 2	Διαφορές ανάμεσα στο κλασικό μάνατζμεντ και στη ΔΟΠ.....	21
Σχήμα 3	Το τρίγωνο της ΔΟΠ.....	22
Σχήμα 4	Ο κύκλος του Deming.....	29
Σχήμα 5	Οι δεκαέξι δείκτες ποιότητας.....	38
Σχήμα 6	Τα οφέλη της ΔΟΠ στην εκπαίδευση.....	40
Σχήμα 7	Κύκλοι συνεχούς βελτίωσης.....	41
Σχήμα 8	Διαφορές ανάμεσα σε έναν συνήθη εκπαιδευτικό οργανισμό και σε έναν οργανισμό ποιότητας.....	42
Σχήμα 9	Ο κύκλος των εσωτερικών πελατών.....	44
Σχήμα 10	Τα χαρακτηριστικά του συστήματος.....	50
Σχήμα 11	Η σχολική μονάδα ως σύστημα.....	51

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

ΔΟΠ	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
ΗΠΑ	Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΑΕΙ	Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
EFQM	European Foundation for Quality Management
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
ISO	International Organization for Standardization
UNESCO	United Nations Educational Scientific and Cultural Organization
PISA	Programme for International Student Assessment
EU	European Union

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι αλλαγές που συντελούνται στις κοινωνίες, ιδιαίτερα μετά την παγκοσμιοποίηση, καθιστούν αναγκαίες τις μεταρρυθμίσεις στον χώρο της εκπαίδευσης, ώστε οι μαθητές να είναι έτοιμοι και μπορούν να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις του 21<sup>ου</sup> αιώνα. Όσοι είναι υπεύθυνοι για την εκπαίδευση στην Αμερική, αλλά και την Ευρώπη, σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2003) υποστηρίζουν ότι οι αρχές της ΔΟΠ θα μπορούσαν να αποτελέσουν ένα μέσο για την αναδιοργάνωση των σχολείων. Τίθεται, λοιπόν, το θέμα της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται.

Τι είναι όμως αυτό που αποκαλούμε «ποιότητα στην εκπαίδευση»; Η ποιότητα είναι μια πολυδιάστατη έννοια και μπορεί να προσεγγιστεί από πολλές σκοπιές. Στην εκπαίδευση περιλαμβάνει συγκεκριμένες διαδικασίες και σχεδιασμό, συνεχή βελτίωση, σαφές όραμα και ανατροφοδότηση. Ο Deming χαρακτηριστικά έλεγε πως ο σκοπός της εκπαίδευσης είναι να αυξηθούν τα θετικά στοιχεία και να μειωθούν τα αρνητικά, ώστε οι μαθητές να έχουν ενθουσιασμό για τη μάθηση.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ως νέα διοικητική φιλοσοφία δίνει μεγάλη έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών αυτών που δέχονται την υπηρεσία και στην περίπτωση της εκπαίδευσης είναι οι μαθητές, οι γονείς, ολόκληρη η κοινωνία. Στηρίζει πως η ποιοτική αναβάθμιση των υπηρεσιών αυτών θα συντελεστεί με τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η παρούσα έρευνα έχει ως σκοπό να διερευνήσει τον βαθμό εφαρμογής της ΔΟΠ σε ιδιωτικά σχολεία της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της Αττικής και χωρίζεται σε ένα θεωρητικό και ένα ερευνητικό κομμάτι. Ακόμα, διαπιστώνονται οι δυσκολίες της εφαρμογής της ΔΟΠ στους σχολικούς οργανισμούς και προτείνονται νέες κατευθύνσεις.

Το πρώτο μέρος καλύπτεται από μια βιβλιογραφική ανασκόπηση, τόσο ελληνόγλωσση, όσο και ξενόγλωσση. Συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια μικρή ιστορική αναδρομή στην έννοια της διοίκησης και στις λειτουργίες της. Ακόμα, ορίζεται η πολυδιάστατη έννοια της ποιότητας και παρουσιάζεται η εξέλιξη της ΔΟΠ, οι βασικές αρχές της, αλλά και οι βασικοί της εκπρόσωποι.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται ειδικότερη αναφορά της ΔΟΠ στον κλάδο της εκπαίδευσης. Πιο αναλυτικά, περιγράφονται οι ευρωπαϊκές τάσεις για την ποιότητα στην εκπαίδευση, τα θετικά στοιχεία που προκύπτουν από την εφαρμογή της ΔΟΠ, ως διοικητικό μοντέλο σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς και παρουσιάζονται κάποιες



εφαρμογές που έχει η φιλοσοφία του Deming, ενός από τους πιο γνωστούς γκουρού της ΔΟΠ στην εκπαίδευση. Επιπρόσθετα, γίνεται αναφορά στη συστημική προσέγγιση των σχολικών μονάδων και στη σημασία της αξιολόγησης στα πλαίσια της ΔΟΠ.

Το τρίτο κεφάλαιο επικεντρώνεται στην ελληνική πραγματικότητα και επιχειρείται η περιγραφή του υπάρχοντος εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας μας. Εντοπίζονται οι αδυναμίες του και τα σημεία που αποτελούν τροχοπέδη στην εφαρμογή της ΔΟΠ. Στο τέλος του προτείνονται τρόποι και μέσα, μέσω των οποίων θα μπορούσε να προωθηθεί αυτό το νέο διοικητικό μοντέλο στα σχολεία μας.

Το δεύτερο μέρος της έρευνας ξεκινά με το τέταρτο κεφάλαιο, στο οποίο περιγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας που ακολουθήθηκε. Αναφέρονται αναλυτικά ο σκοπός της έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν, ο πληθυσμός και το δείγμα της έρευνας. Παρουσιάζεται, ακόμα, αναλυτικά το ερευνητικό εργαλείο, όπως και η αξιοπιστία και εγκυρότητά του.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γράφονται η ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος, τα αποτελέσματα της έρευνας ανά διάσταση και δίνονται απαντήσεις στις ερευνητικές υποθέσεις που τέθηκαν. Τέλος, στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο, διατυπώνεται ένα γενικό συμπέρασμα και παρουσιάζονται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα και διερεύνηση του εν λόγω θέματος.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

### 1.1 Διοίκηση

#### 1.1.1 Ορισμός της έννοιας «διοίκηση» - Ιστορική αναδρομή

Με σκοπό την κατανόηση του έργου ενός διοικητικού στελέχους είναι αναγκαία η παρουσίαση της εξέλιξης της διοικητικής σκέψης κατά το πέρασμα των αιώνων. Η εξέλιξη της διοίκησης σε επιστημονικό κλάδο πραγματοποιήθηκε τον 20<sup>ο</sup> αιώνα. Παρόλα αυτά, η έννοια της διοίκησης έχει τις ρίζες της στις πρωτόγονες κοινωνίες, τότε που ο άνθρωπος προσπαθούσε να κατασκευάσει μέσα, ώστε να κάνει πιο εύκολη τη ζωή του. Για να βελτιώσει τη ζωή του και να καλύψει τις ανάγκες του, δημιούργησε ομάδες. Η διοίκηση, λοιπόν, έπαιξε οργανωτικό ρόλο στη συλλογική προσπάθεια. Άρα η εμφάνιση και η εξέλιξη της διοικητικής σκέψης πορεύεται παράλληλα με την εξέλιξη του ανθρώπινου πολιτισμού.

Από την περίοδο κιόλας του Αιγυπτιακού, Κινεζικού, Μινωικού και Μυκηναϊκού πολιτισμού υπάρχουν ενδείξεις εφαρμογής των διοικητικών αρχών, όπως είναι η εξειδίκευση και ο καταμερισμός της εργασίας. Ακόμα, στην εξέλιξη της διοικητικής σκέψης έχουν συμβάλει και Έλληνες κλασικοί συγγραφείς, όπως ο Ξενοφών, ο Πλάτωνας και ο Αριστοτέλης. Πιο συγκεκριμένα, στα έργα του «Οικονομικός» και «Κύρου Παιδεία» ο Ξενοφών διακρίνει τα είδη της εργασίας και προσδιορίζει τα προσόντα και τις ικανότητες των ηγετών. Ο Πλάτωνας στο έργο του «Πολιτεία» αναφέρεται στην εξειδίκευση της εργασίας και ο Αριστοτέλης στα έργα του «Πολιτικά» και «Ηθικά Νικομάχεια» κάνει λόγο για υποκίνηση των συντελεστών παραγωγής (Σαΐτης, 2007).

Κατά τον 18<sup>ο</sup> και 19<sup>ο</sup> αιώνα σημειώνεται αξιόλογη εξέλιξη σχετικά με τη διοίκηση των οργανισμών, καθώς παρατηρείται πιο έντονα η συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη και η εξειδίκευση, με σκοπό την αντιμετώπιση προβλημάτων που δημιούργησε η βιομηχανική επανάσταση.

Τον 20<sup>ο</sup> αιώνα εφαρμόζονται και διαδίδονται στις ΗΠΑ και την Ευρώπη τα πρώτα οργανωτικά συστήματα. Οι προσπάθειες ανάλυσης της διοικητικής σκέψης ταξινομούνται σε τρεις Σχολές, σύμφωνα με τον Σαΐτη (2007), την *Κλασική, τη Νεοκλασική και τη Σύγχρονη Σχολή*.

Η *Κλασική Σχολή* οργανώθηκε από τους F.Taylor, H.Fayol, M.Weber, L.Urwick, O.Sheldon κ.ά. το πρώτο τέταρτο του εικοστού αιώνα και ασχολείται με τη μελέτη της τυπικής οργάνωσης. Πιο συγκεκριμένα, στις ΗΠΑ ο F.Taylor, που θεωρείται πατέρας της επιστημονικής διοίκησης, προώθησε τις ιδέες του για την οργάνωση της εργασίας σε οικονομικές μονάδες. Στο έργο του «Principles of Scientific management» όρισε αρχές οι οποίες βοήθησαν στη βελτίωση της παραγωγικότητας. Την ίδια περίπου εποχή, ο Γάλλος μηχανικός Fayol διατύπωσε τις δικές του απόψεις πάνω στη διοίκηση τυπικών οργανώσεων και όρισε αρχές όπως την αρχή της ενότητας διευθύνσεως, την εξίσωση εξουσίας και ευθύνης, τη σταθερότητα μόνιμου προσωπικού κ.ά. Σημαντική ήταν, ακόμα και η συμβολή του Weber, ο οποίος ανέπτυξε τη θεωρία των δομών εξουσίας.

Η *Νέο-κλασική Σχολή* εδραιώθηκε από ψυχολόγους και κοινωνιολόγους, όπως ο Elton Mayo, ο Douglas McGregor, ο Rensis Likert κ.ά. στο δεύτερο τέταρτο του 20<sup>ου</sup> αιώνα. Ο Mayo, ύστερα από ένα πείραμα κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η βελτίωση της παραγωγικότητας ενός οργανισμού, αλλά και η ικανοποίηση των ατόμων δεν εξαρτώνται μόνο από οικονομικούς παράγοντες, αλλά και από κοινωνικούς, όπως είναι το υψηλό ηθικό, η συνεκτικότητα και η αποτελεσματική διοίκηση. Ο McGregor διατύπωσε τις θεωρίες των X και Y και ο Likert υποστήριζε πως η συμμετοχική διοίκηση είναι ο καλύτερος τρόπος άσκησης εξουσίας και φέρνει τα καλύτερα αποτελέσματα. Η σχολή αυτή, ουσιαστικά θέτει τον ανθρώπινο παράγοντα και δίνει έμφαση στην ανθρώπινη συμπεριφορά μέσα σε έναν οργανισμό.

Η *Σύγχρονη Σχολή ή Σχολή των Κοινωνικών Συστημάτων* είναι συνθετικού χαρακτήρα, καθώς βασικό της στοιχείο δεν είναι η μελέτη μόνο της τυπικής δομής ενός οργανισμού ή μόνο του ανθρώπινου παράγοντα, αλλά η γνώση των επιδράσεων ανάμεσα στις ανάγκες των σκοπών και στη συμπεριφορά των ατόμων του οργανισμού. Η πατρότητα της συνθετικής προσέγγισης ανήκει στον Chester Barnard, όμως στη δημιουργία διοικητικού μοντέλου συνέβαλαν κι άλλοι, όπως ο Abraham Maslow (θεωρία της παρακίνησης), οι Jacob Getzels και Egon Guba, ο Frederick Herzberg (θεωρία των δύο παραγόντων) κ.ά. (Σαΐτης, 2007).

Στην προσπάθεια ορισμού της έννοιας της διοίκησης, κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί πολλές προτάσεις για τον όρο «*διοίκηση (management)*», χωρίς να υπάρχει ομοφωνία και ένας μόνο αποδεκτός ορισμός. Παρακάτω παρατίθενται κάποιοι από αυτούς:

- Κατά τον **Scanlan** διοίκηση είναι «η εναρμόνιση όλων των συντελεστών παραγωγής (ανθρώπινων και υλικών πόρων) για την επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος» (Scanlan, 1974:4). Αυτή η εργασία διακρίνεται σε επιμέρους λειτουργίες που είναι ο προγραμματισμός, η λήψη αποφάσεων, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος.
- Κατά τον **Naylor**, διοίκηση είναι «η διαδικασία επίτευξης των στόχων ενός οργανισμού, μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, σε συνδυασμό με την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και τη δικαιοσύνη, επιτυγχάνοντας το καλύτερο αποτέλεσμα από περιορισμένους πόρους και δια μέσου άλλων ατόμων» (Naylor, 1999:6)
- Κατά τον **H.Fayol** η διοίκηση ορίζεται ως «μια λειτουργική διαδικασία που περιλαμβάνει πέντε επιμέρους ενέργειες: τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση, τον συντονισμό και τον έλεγχο» (Bradie, 1967: 9-12, Γεωργόπουλος, 2006:40-41)
- Ο **Montana and Charnov** (1993:19) αντιμετωπίζουν τη διοίκηση ως «τον τρόπο εργασίας με άλλους και μέσω άλλων για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού αλλά και των μελών του»

Από τους παραπάνω ορισμούς προκύπτουν ορισμένα κοινά σημεία, τα οποία είναι η συγκεκριμένη οργανωσιακή δομή που διέπει κάθε οργανισμό, δηλαδή ο σαφής καταμερισμός των εργασιών στα άτομα που τον αποτελούν. Έτσι, καθένας γνωρίζει καλά τις αρμοδιότητες και τις υπευθυνότητες που του αναλογούν. Ακόμα, υπάρχουν κοινοί και αντικειμενικοί στόχοι, που είναι απόλυτα κατανοητοί σε όλους.

### 1.1.2 Βασικές λειτουργίες της διοίκησης

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, είναι σαφές ότι η διοίκηση δεν είναι μια θεωρητική έννοια, αλλά περιέχει δράση, σχεδιασμό και συνεχείς αλλαγές. Σύμφωνα με τους Scanlan και Fayol είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει επιμέρους ενέργειες. Οι ενέργειες όπως σημειώνει ο Σαΐτης (2007) είναι *ο προγραμματισμός, η λήψη αποφάσεων, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος.*

### Προγραμματισμός (planning)

Ο προγραμματισμός προηγείται όλων των λειτουργιών, καθώς είναι η πρώτη, βασική ενέργεια των διοικητικών στελεχών. Αποτελεί το στάδιο κατά το οποίο διατυπώνονται προβλέψεις για τη συμπεριφορά των παραμέτρων που είναι στη σφαίρα επιρροής του οργανισμού, καθορίζονται οι στόχοι και γίνεται επιλογή ορισμένων εναλλακτικών λύσεων. Ουσιαστικά δίνονται απαντήσεις σε ερωτήματα που έχουν να κάνουν με το ποιος είναι αυτός που θα κάνει τι, πότε θα το κάνει και με ποιον τρόπο.

Ο προγραμματισμός, επομένως, περιλαμβάνει τον καθορισμό στόχων, τη διαμόρφωση των στρατηγικών και τα προγράμματα δράσης.

### Λήψη αποφάσεων

Η λειτουργία της λήψης αποφάσεων συνδέεται άμεσα με τις υπόλοιπες λειτουργίες, καθώς τα διοικητικά στελέχη λαμβάνουν αποφάσεις κατά τη διάρκεια κάθε ενέργειάς τους. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο πολλοί συγγραφείς δεν την αναφέρουν ως μια ξεχωριστή λειτουργία. Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει στάδια τα οποία είναι τα εξής:

- Προσδιορισμός του προβλήματος
- Διερεύνηση / ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων
- Επιλογή της καλύτερης λύσης
- Εφαρμογή της απόφασης που ελήφθη
- Αξιολόγηση του αποτελέσματος

### Οργάνωση (organizing)

Αυτή η λειτουργία περιλαμβάνει σε μια επίσημη δομή «τι» είναι αυτό που πρέπει να γίνει και από «ποιον» μέσα στον οργανισμό. Μέσω αυτής χρησιμοποιούνται σωστά οι υλικοί και ανθρώπινοι πόροι με σκοπό την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Τα βασικότερα στοιχεία της οργάνωσης είναι τα παρακάτω:

- Ο καταμερισμός του έργου σε επιμέρους εργασίες
- Η ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σε τομείς
- Η καθιέρωση γραμμών εξουσίας- ευθύνης και επικοινωνίας
- Η στελέχωση των θέσεων που προκύπτουν από τον καταμερισμό του έργου
- Η ανάθεση της εξουσίας στους υπεύθυνους των τμημάτων

### Διεύθυνση (directing)

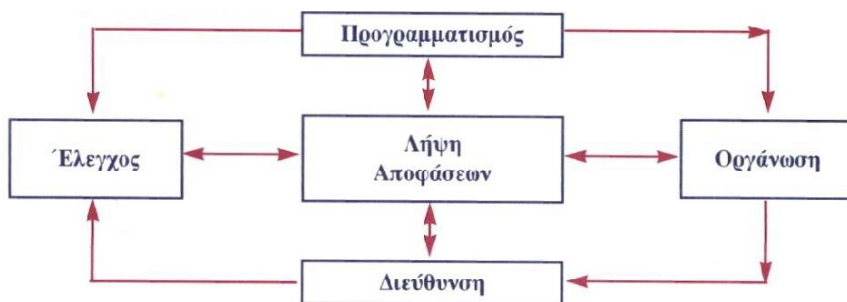
Η διοικητική αυτή λειτουργία αναφέρεται στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι είναι αναγκαίο να γνωρίζουν όσα αναμένονται από αυτούς με σκοπό να προσπαθήσουν να πετύχουν τους στόχους που έχουν προσδιοριστεί. Στη λειτουργία αυτή περιλαμβάνονται οι παρακάτω ενέργειες:

- Η *στελέχωση* των θέσεων εργασίας με το κατάλληλο προσωπικό
- Η *παρακίνηση* για την επίτευξη των στόχων
- Η *εποπτεία*, δηλαδή η παροχή κατευθύνσεων
- Η *επικοινωνία* μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων
- Ο *συντονισμός* όλων των ενεργειών
- Η *ευθύνη* για τη σωστή εκπαίδευση όλου του προσωπικού

### Έλεγχος (controlling)

Αυτή είναι η τελευταία, αλλά πιο βασική διοικητική λειτουργία, καθώς περιλαμβάνει τη μέτρηση του αποτελέσματος που πραγματοποιήθηκε, σε σχέση με όσα είχαν σχεδιαστεί στον προγραμματισμό. Μέσα από αυτή φαίνονται οι αρνητικές αποφάσεις που τυχόν πάρθηκαν, γίνεται επαναπροσδιορισμός των στόχων και τροποποιήσεις στον αρχικό προγραμματισμό.

Ο έλεγχος, λοιπόν, συνδέεται άμεσα με τον προγραμματισμό και δεν σκοπεύει στον έλεγχο της συμπεριφοράς των υφισταμένων, αλλά στη μέτρηση των αποτελεσμάτων.



**Σχήμα 1 «Οι λειτουργίες της διοίκησης»**

Πηγή: Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών (βιβλίο Γ' Λυκείου)

### 1.1.3 Η έννοια της ηγεσίας

Σε κάθε οργανισμό υπάρχουν θέσεις που δημιουργούν την ιεραρχική του πυραμίδα. Τα άτομα που κατέχουν τις θέσεις αυτές συνιστούν την ηγεσία της οργάνωσης. Οι ορισμοί που έχουν δοθεί για την έννοια «ηγεσία» είναι πολλοί. Ενδεικτικά θα αναφερθούν ορισμένοι από αυτούς. Οι Koontz and O' Donnell (1982:91) αναφέρουν ότι «η ηγεσία εκλαμβάνεται γενικά ως η επιρροή ή τέχνη ή διαδικασία επηρεασμού των ατόμων έτσι, ώστε να εργαστούν πρόθυμα για την επίτευξη ομαδικών στόχων». Η ηγεσία, σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό αποσκοπεί στον επηρεασμό της συμπεριφοράς των μελών μιας ομάδας, με σκοπό να εργαστούν πρόθυμα και αποτελεσματικά.

Σύμφωνα με τον Σαϊτή (2008) σχετικά με τη φύση της ηγεσίας, υπάρχουν δύο διαφορετικές απόψεις. Η μια είναι αυτή που στηρίζει ότι η ηγετική ικανότητα είναι επίκτητη, δηλαδή ο ηγέτης δε γεννιέται, αλλά γίνεται. Από την άλλη μεριά κάποιοι επιστήμονες υποστηρίζουν ότι η ηγεσία «δε διδάσκεται», αλλά κάποια άτομα είναι από τη φύση τους προικισμένα με ηγετικές ικανότητες.

Η ηγεσία με την πιο ευρεία της έννοια, μπορεί να ορισθεί ως η διαδικασία επιρροής της συμπεριφοράς των μελών μιας ομάδας από κάποιον, με σκοπό να εξασφαλιστεί η συνεργασία τους για την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος. Η ηγεσία δεν ταυτίζεται, δηλαδή με τη διοίκηση, αλλά αποτελεί μέρος της και έχει απώτερο σκοπό την αλλαγή στη συμπεριφορά και νοοτροπία των ανθρώπων. Η διοίκηση, από την άλλη σχετίζεται με τον κατάλληλο συνδυασμό των ανθρώπινων και υλικών πόρων για την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών (Φασούλης,2001).

Όσον αφορά τη διάκριση μεταξύ των εννοιών «διευθυντής» (manager) και «ηγέτης» (leader), από την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας συμπεραίνουμε πως ο «διευθυντής» είναι ένα μορφωμένο και επιδέξιο άτομο το οποίο εργάζεται σκληρά και είναι πλήρως ενημερωμένο σε θέματα που αφορούν τη διοίκηση και την επιστήμη του. Σέβεται το σύστημα, τηρεί τους νόμους και την πολιτική του υπουργείου. Δεν επιτρέπει τα λάθη και είναι αυστηρός με τον εαυτό του αλλά και με τους άλλους (Πασιαρδής, 2004).

Αντίθετα, ο «ηγέτης» είναι οραματιστής και ενθαρρύνει τις καινοτομίες και τις πρωτοβουλίες. Τον χαρακτηρίζει η απλότητα, αναγνωρίζει τα λάθη του, είναι απρόβλεπτος και χρησιμοποιεί τη θετική ενίσχυση ως κίνητρο για εργασία. Εκτιμά και

σέβεται το προσωπικό του και προσπαθεί να το ικανοποιήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Ενεργεί ως συνεργάτης και συμπαραστάτης. Συνηθίζει να κοινοποιεί τα προβλήματα που υπάρχουν στα υπόλοιπα μέλη της σχολικής μονάδας του και αναζητά λύσεις από κοινού (Πασιαρδής, 2004).

#### Τρόποι ηγεσίας

Οι τρόποι ηγεσίας σύμφωνα με τον Κέφη (2005) είναι οι παρακάτω:

##### *Η αυταρχική ηγεσία*

Σε αυτή τη μέθοδο ηγεσίας ο προϊστάμενος επιδιώκει κυρίως υπακοή από τους υφιστάμενούς του, παίζει τον κυριότερο ρόλο στη λήψη αποφάσεων, συντάσσει και διανέμει εντολές οι οποίες στηρίζονται σε κυρώσεις και χρησιμοποιεί ως κίνητρο τον φόβο. Αυτού του είδους η ηγεσία είναι βασικό χαρακτηριστικό των ολοκληρωτικών καθεστώτων.

##### *Η δημοκρατική ή συμμετοχική ηγεσία*

Όσοι χρησιμοποιούν τη μέθοδο αυτή, λαμβάνουν αποφάσεις, αφού πρώτα συζητήσουν με τους υφιστάμενούς τους. Ο δημοκρατικός τρόπος ηγεσίας είναι εντελώς αντίθετος με αυτόν της αυταρχικής ηγεσίας και στην εποχή μας ταιριάζει πιο πολύ. Η λήψη αποφάσεων εδώ είναι άμεσα συνδεδεμένη με τη συμμετοχή και τη συνεργασία του ηγέτη με τους υπαλλήλους.

##### *Η χαλαρή ή εξουσιοδοτική ηγεσία*

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή ο προϊστάμενος μεταβιβάζει σχεδόν όλη την εξουσία στην ομάδα και ενεργεί ως χορηγός πληροφοριών προς τους συνεργάτες του. Διαφέρει από τη δημοκρατική στο σημείο ότι τα μέλη της ομάδας κάνουν συναντήσεις με τον ηγέτη πριν πάρουν δικές τους αποφάσεις.

#### Μορφές σχολικής ηγεσίας

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία οι βασικές μορφές άσκησης ηγεσίας, οι οποίες προκύπτουν και μπορούν να εφαρμοστούν στον χώρο της εκπαίδευσης, είναι η *αυταρχική*, η *δημοκρατική* ή *συμμετοχική* και η *χαλαρή* ή *εξουσιοδοτική* ηγεσία .

Στην αυταρχική ηγεσία, ο διευθυντής της σχολικής μονάδας αντλεί δύναμη από τη θέση την οποία κατέχει, είναι υπερσυγκεντρωτικός, διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο σχετικά με τη λήψη αποφάσεων καθώς και τις ενέργειες των υφισταμένων του, από τους οποίους απαιτεί πλήρη υπακοή στις διαταγές του οι οποίες βασίζονται σε κυρώσεις.



Στη δημοκρατική ή συμμετοχική ηγεσία, οι διευθυντές οδηγούνται σε αποφάσεις ύστερα από συζητήσεις με τους υφισταμένους τους, των οποίων λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τις απόψεις και τις προτάσεις και ενθαρρύνουν τη συμμετοχή τους.

Στη χαλαρή ή εξουσιοδοτική ηγεσία, ο ρόλος του διευθυντή εμφανίζεται πολύ περιορισμένος, δίνοντας στους συνεργάτες του μεγάλο βαθμό ελευθερίας. Μεταφέρει σχεδόν όλη την εξουσία και τον έλεγχο στους υφισταμένους του και λειτουργεί ως χορηγός πληροφοριών (Σαΐτης, 2008).

## 1.2 Ποιότητα

### 1.2.1 Ορισμός της Ποιότητας

Ο ορισμός της έννοιας της ποιότητας παρουσιάζει δυσκολία, καθώς κρύβει υποκειμενικότητα και σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με τα κριτήρια που έχει θέσει ο κάθε άνθρωπος. Ενδιαφέρον παρουσιάζει η διάκριση ανάμεσα στην *απόλυτη* και τη *σχετική* έννοια του όρου «ποιότητα». Στην απόλυτη έννοιά της, η ποιότητα σχετίζεται με την πολυτέλεια, την τελειότητα, το καλό, το ακριβό και το σπάνιο. Η απόλυτη, όμως έννοια της ποιότητας δεν ταιριάζει με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, γι' αυτό είναι αναγκαίος ο προσδιορισμός της σχετικής έννοιας του όρου.

Κατ' αυτόν τον ορισμό, λοιπόν, η ποιότητα υπάρχει, όταν το προϊόν ή η υπηρεσία πληροί τις προδιαγραφές που διατυπώθηκαν στην αρχή του σχεδιασμού. Η ποιότητα, ακόμα, αποτελεί το μέσο με το οποίο το προϊόν κρίνεται ότι ικανοποιεί κάποια πρότυπα. Όταν οι προδιαγραφές αυτές είναι οι προκαθορισμένες και τίθενται κατά τη φάση του σχεδιασμού-προγραμματισμού, γίνεται λόγος για «*εσωτερική ποιότητα*» (Κατσαρός, 2008). Η σχετική έννοια της ποιότητας περιλαμβάνει τους παράγοντες της *μέτρησης* του αποτελέσματος και της *ικανοποίησης* των αναγκών του πελάτη (Ζαβλανός 2003). Αντίθετα, η «*εξωτερική ποιότητα*» δεν περιορίζεται στο προϊόν ή στην υπηρεσία μόνο, αλλά περιλαμβάνει και το στοιχείο της εξυπηρέτησης των πελατών (Μπουραντάς, 2002).

Η λέξη «ποιότητα» προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη «ποιότης», η οποία αναδύεται από την αντωνυμία «ποιος» και με τη λέξη αυτή ορίζουμε τις ιδιότητες και τα γνωρίσματα που χαρακτηρίζουν ένα αντικείμενο. Η αγγλική λέξη quality προέρχεται από τη λατινική λέξη «qualitas», η οποία προέρχεται από το «quails» που σημαίνει από τι, από ποια χαρακτηριστικά αποτελείται ένα αντικείμενο (Κωφίδης & Στειακάκης, 2016).

Σύμφωνα με τους Κωσταγιόλα και Χλωμούδη (2011) «λόγω της υποκειμενικής της φύσης, η ποιότητα δύσκολα μπορεί να ορισθεί λεπτομερώς, δηλαδή με ενιαίο τρόπο, ακόμη και για συναφείς δραστηριότητες. Αντιθέτως, η έννοια της ποιότητας μπορεί να ορισθεί/συμφωνηθεί ως ένα πλαίσιο αρχών που δίδει τη δυνατότητα λεπτομερούς περιγραφής της σε συγκεκριμένο περιβάλλον».

Παρακάτω γίνεται παράθεση κάποιων από τους ορισμούς της έννοιας «ποιότητα», όπως διατυπώθηκαν στη βιβλιογραφία, από διάφορους γκουρού της ΔΟΠ, αλλά και συγγραφείς. Έτσι:

- Κατά τον **Juran** «ποιότητα είναι η καταλληλότητα προς χρήση».
- Κατά τον **Crosby** «ποιότητα είναι η συμμόρφωση του προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη».
- Κατά τον **Deming** «ποιότητα είναι η ικανοποίηση του πελάτη». Η ικανοποίηση εκφράζεται από την παρακάτω σχέση:

**Ικανοποίηση = Τωρινή απόδοση – Αναμενόμενη απόδοση**

- Κατά τον **Feigenbaum** «ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών του προϊόντος και των υπηρεσιών που έχουν σχέση με την τεχνολογία, το μάρκετινγκ, την κατασκευή και τη συντήρηση μέσω των οποίων το προϊόν ή η υπηρεσία ικανοποιεί τις προσδοκίες του πελάτη».
- Κατά τον **Taguchi** «ποιότητα είναι η απώλεια που ένα προϊόν προξενεί στην κοινωνία μετά την αποστολή του» (Ζαβλανός, 2003:27).
- Κατά τον **Ishikawa** η ποιότητα είναι συνυφασμένη με την ικανοποίηση των πελατών και είναι μια έννοια που δεν περιλαμβάνει μόνο την ποιότητα των προϊόντων, αλλά και των ανθρώπων, των διαδικασιών και κάθε πτυχή της οργάνωσης (Goetsch, Davis, 2014).
- Ποιότητα είναι «το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας (ενός αγαθού, μιας υπηρεσίας, ενός οργανισμού) που της αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκπεφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες» (ΕΛΟΤ, 1994).
- Ποιότητα είναι «ο βαθμός στον οποίο ένα σύνολο έμφυτων χαρακτηριστικών ικανοποιεί απαιτήσεις» (ISO 9000:2000).
- Ο Αμερικανικός Οργανισμός Ποιότητας (ASQ) ορίζει ως ποιότητα την ικανότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας να ικανοποιεί ανάγκες που δηλώνονται ή εννοούνται (Τσιώτρας, 2016).

- Ο **Garvin** (1988) στο βιβλίο του “Managing Quality”, όρισε με πέντε διαφορετικούς ορισμούς την ποιότητα. Ο πρώτος ορισμός βασίστηκε στο προϊόν, καθώς η ποιότητα ορίζεται σε συνάρτηση με μια μετρήσιμη μεταβλητή. Ο δεύτερος ορισμός σχετίζεται με τον χρήστη, αφού η ποιότητα προσδιορίζεται από τις επιθυμίες του. Ο τρίτος ορισμός λέει ότι η ποιότητα είναι η συμμόρφωση στις απαιτήσεις των πελατών, ο τέταρτος βασίζεται στην αξία, δηλαδή τη σχέση μεταξύ ικανοποίησης και τιμής και ο τελευταίος αναφέρει την ποιότητα ως μια υπέρβαση, μιας και είναι συνώνυμη με την τελειότητα (Garvin, 1988).

### 1.3 Από την παραδοσιακή διοίκηση στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

#### 1.3.1 Ιστορική εξέλιξη της ΔΟΠ

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, καθώς και η ραγδαία εξέλιξη των νέων τεχνολογιών έχουν ως αποτέλεσμα την αλλαγή του τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων. Αυτές οι αλλαγές επηρεάζουν τον άνθρωπο ως εργαζόμενο, ως καταναλωτή και ως πολίτη. Με βάση τις συνθήκες που διαμορφώθηκαν τις τελευταίες δεκαετίες, είναι αναγκαίο οι επιχειρήσεις να προσαρμοστούν σε δεδομένα νέα, με κοινό χαρακτηριστικό **την ποιότητα**. Η ποιότητα εξασφαλίζει την πλήρη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, την ικανοποίηση των πελατών και την καλύτερη απόδοση των επιχειρήσεων.

Η ποιότητα επιστημονικά προσεγγίζεται με την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η οποία ως έννοια διατυπώθηκε από τον Deming τη δεκαετία του 1950. Η ΔΟΠ υιοθετήθηκε από τις ιαπωνικές επιχειρήσεις και αποτελεί τη βασικότερη διοικητική τεχνική στην Ιαπωνία και σε όλο τον κόσμο (Κέφης, 2014).

Το κίνημα της Ολικής Ποιότητας έχει τις ρίζες του στις μελέτες χρόνου και κίνησης που αναπτύχθηκαν το 1920 από τον Taylor. Βασικό στοιχείο αποτελούσε η αποδόμηση των διαδικασιών παραγωγής στα βασικά τους στοιχεία και ο επανασχεδιασμός των στοιχείων αυτών, με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους. Επιπρόσθετα, ο καταμερισμός της εργασίας ενίσχυσε την παραγωγικότητα και όρισε τις αρμοδιότητες των εργατών και των διευθυντών.

Σύμφωνα με το επιστημονικό management του Taylor ήταν απαραίτητη η δημιουργία ενός ξεχωριστού τμήματος ποιότητας. Η πολυπλοκότητα, αλλά και η αύξηση του όγκου παραγωγής, καθιστούσαν αναγκαίο τον συστηματικό έλεγχο. Στη δεκαετία του 1920 η ανάγκη για την ακριβή μέτρηση της ποιότητας των προϊόντων και

των υπηρεσιών δημιούργησε την έννοια της *τεχνολογίας της ποιότητας* και της *μηχανικής αξιοπιστίας*. Η μηχανική αξιοπιστία εμφανίστηκε τη δεκαετία του 1950 και σηματοδότησε την ενσωμάτωση του ελέγχου ποιότητας στη διοίκηση και τη λειτουργία των επιχειρήσεων.

Ο Β΄ Παγκόσμιος Πόλεμος διαδραμάτισε καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη της Ολικής Ποιότητας, επηρεάζοντας αρνητικά τις Η.Π.Α και θετικά την Ιαπωνία. Κατά τη διάρκεια του πολέμου οι αμερικανικές εταιρίες είχαν επικεντρωθεί στην τήρηση των ημερομηνιών παράδοσης των προϊόντων σε βάρος της ποιότητας και αυτό συνεχίστηκε και μετά τον πόλεμο. Αντίθετα, οι ιαπωνικές εταιρίες αναγκάστηκαν να ανταγωνιστούν όλο τον υπόλοιπο κόσμο στην παραγωγή προϊόντων. Γύρω στο 1950, στην προσπάθειά τους αυτή ανέλαβαν μια προσπάθεια ποιοτικής βελτίωσης των προϊόντων.

Το ιαπωνικό θαύμα ήταν το αποτέλεσμα μιας συντονισμένης προσπάθειας που απέδωσε καρπούς μετά από 20 χρόνια και ώθησε και τα υπόλοιπα κράτη να εστιάσουν στην ποιότητα. Παρά τις αρχικά αρνητικές αντιδράσεις, οι δυτικές εταιρίες άρχισαν να συνειδητοποιούν ότι το κλειδί για τον ανταγωνισμό στην παγκόσμια αγορά ήταν η βελτίωση της ποιότητας. Έτσι, η Ολική Ποιότητα άρχισε να αποκτά δυναμική (Goetsch, Davis, 2014).

### 1.3.2 Διαφορές παραδοσιακού τρόπου διοίκησης και ΔΟΠ

Όπως είδαμε και παραπάνω, στην ανάλυση των διοικητικών σχολών, υπάρχουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στον παραδοσιακό τρόπο διοίκησης και στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Πιο συγκεκριμένα, το παραδοσιακό σύστημα διοίκησης ήταν προσανατολισμένο στη μαζική παραγωγή και χαρακτηριζόταν από μια κάθετη δομή, σύμφωνα με την οποία οι εντολές εκχωρούνταν από πάνω προς τα κάτω (top-down). Τα διάφορα τμήματα είχαν σαφείς διαχωριστικές γραμμές και οι αρμοδιότητες των εργαζομένων ήταν πολύ συγκεκριμένες.

Από την άλλη μεριά, η Ολική Ποιότητα διαμορφώνει πιο σύγχρονες πρακτικές διοίκησης που έχουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά (Κέφης, 2014):

- Το κέντρο βάρους μετατοπίζεται από την παραγωγή στις ανάγκες του καταναλωτή.
- Η επικοινωνία πλέον γίνεται από κάτω προς τα πάνω (bottom-up) και δεν έχει τη μορφή της εντολής, αλλά της συμμετοχικής διαδικασίας.
- Το σύστημα γίνεται οριζόντιο και όλοι συνεργάζονται με σκοπό να εξυπηρετούν με τον καλύτερο τρόπο τον καταναλωτή.

- Συμμετέχουν όλοι στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- Η εκχώρηση εξουσίας και ευθυνών στους εργαζομένους αντικαθιστά τις άκαμπτες πολιτικές διαδικασίες.
- Είναι ουσιαστική και επιτακτική η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης.
- Κάποιους από τους ρόλους των τμημάτων τους αναλαμβάνουν ομάδες εργασίας (κύκλοι ποιότητας).
- Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται σε πολλούς τομείς και γίνεται πιο ευέλικτο το αντικείμενο της εργασίας τους.

Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται συγκεντρωμένες κάποιες από τις βασικές διαφορές ανάμεσα στο κλασικό μάντζμεντ και στη ΔΟΠ.

<b>Προσέγγιση παραδοσιακής Διοικητικής</b>	<b>Προσέγγιση της ΔΟΠ</b>
<b>Προτεραιότητα στο κόστος</b>	Προτεραιότητα στην ποιότητα
<b>Η ποιότητα κοστίζει</b>	Η ποιότητα κερδίζει
<b>Ικανοποίηση προδιαγραφών</b>	Συνεχής βελτίωση της ποιότητας
<b>Αντιδραστική αντιμετώπιση</b>	Προληπτική αντιμετώπιση
<b>Ποιότητα ή ποσότητα</b>	Ποιότητα και ποσότητα
<b>Κόστος ή ποιότητα</b>	Κόστος και ποιότητα
<b>Ανώτερα στελέχη ανεύθυνα για ποιότητα</b>	Ανώτερα στελέχη συνυπεύθυνα για ποιότητα
<b>Έμφαση στον έλεγχο ποιότητας</b>	Έμφαση στην πρόληψη ελαττωματικών
<b>Αποδεκτό επίπεδο ελαττωματικών</b>	Μηδενισμός ελαττωματικών
<b>Προσανατολισμός στο προϊόν</b>	Προσανατολισμός στην αγορά
<b>Ποιος ευθύνεται</b>	Πώς λύνεται το πρόβλημα
<b>Έμφαση στην παραγωγή</b>	Έμφαση στη σχεδίαση προϊόντος – διαδικασιών και στην παραγωγή
<b>Υποψίες για το κόστος ποιότητας</b>	Συστηματική μέτρηση του κόστους
<b>Πηγές κακής ποιότητας: οι εργαζόμενοι</b>	Πηγές κακής ποιότητας: τα στελέχη και οι εργαζόμενοι

<b>Διόρθωση ή απόκρυψη ελαττωματικών</b>	Εντοπισμός και διερεύνηση του προβλήματος ποιότητας
<b>Ευθύνη για ποιότητα: το τμήμα ελέγχου ποιότητας</b>	Ευθύνη για ποιότητα: όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης
<b>Η ποιότητα είναι τεχνικό πρόβλημα</b>	Η ποιότητα είναι πρόβλημα της διοίκησης και τεχνικό

**Σχήμα 2 «Διαφορές ανάμεσα στο κλασικό μάνατζμεντ και στη ΔΟΠ»**

*Πηγή: Δερβιτσιώτης, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Αθήνα 1993, σελ.63-64  
(προσαρμοσμένο)*

### 1.4 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

#### 1.4.1 Ορισμός της ΔΟΠ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια διοικητική φιλοσοφία για τη βελτίωση και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης ως σύνολο. Είναι ένας νέος τρόπος μάνατζμεντ για τη συμμετοχή όλης της επιχείρησης, όλων των τμημάτων, όλων των εργαζομένων και όλων των δραστηριοτήτων σε όλα τα επίπεδα, ωθώντας τους σε δραστηριοποίηση και συνεργασία, με απώτερο σκοπό τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των παραγομένων προϊόντων ή υπηρεσιών, με συνέπεια την ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών. Η έννοια του πελάτη διευρύνεται, ώστε να καλύπτει όχι μόνο τις ανάγκες των εξωτερικών πελατών, αλλά και τους εσωτερικούς πελάτες, τους οποίους αποτελούν οι εργαζόμενοι στην παραγωγή και στο σύνολο της επιχείρησης (Δερβιτσιώτης,1993).

Σύμφωνα με τον Κέφη (2014:43) «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η ολοκληρωμένη δέσμευση για συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών, η οποία εκδηλώνεται με τη συμμετοχή όλων, ώστε να ικανοποιούνται απόλυτα οι διαπιστωμένες σημερινές και μελλοντικές ανάγκες των πελατών».

Ο Ζαβλανός (2003 :30) γράφει ότι «η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας 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». Ακόμα αναφέρει «με άλλα λόγια η ΔΟΠ είναι μια φιλοσοφία διοίκησης η οποία αγκαλιάζει όλες τις δραστηριότητες μέσω των οποίων οι ανάγκες και οι προσδοκίες του πελάτη και της κοινότητας, καθώς και οι στόχοι του οργανισμού ικανοποιούνται με τον πιο επαρκή

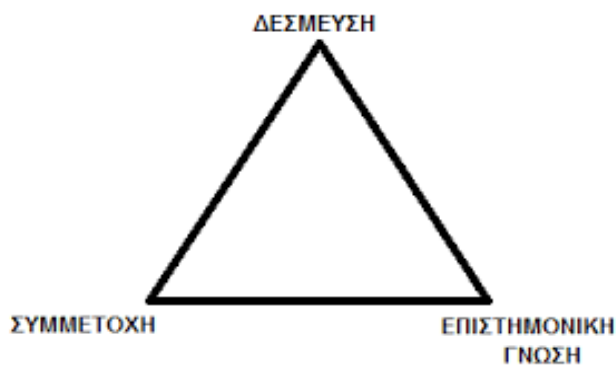
και αποτελεσματικό από πλευράς κόστους τρόπο, μεγιστοποιώντας τις δυνατότητες των εργαζομένων μέσω μιας διαρκούς πορείας βελτίωσης».

Σύμφωνα με τους Κωφίδη και Στειακάκη (2016:15) «Η ΔΟΠ είναι ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης που στοχεύει στη συνεχή αύξηση της ικανοποίησης των απαιτήσεων του πελάτη». Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό, η ΔΟΠ είναι ένα δυναμικό σύστημα, το οποίο συνεχώς εξελίσσεται, αφού και ο στόχος του, δηλαδή η ικανοποίηση των πελατών είναι δυναμικός και εξελίσσεται.

Η ΔΟΠ αναγνωρίζει ότι για να είναι ένας οργανισμός αληθινά αποδοτικός, κάθε τμήμα του πρέπει να έχει ομαλή συνεργασία με τα υπόλοιπα, επειδή κάθε άτομο και δραστηριότητα επηρεάζει και επηρεάζεται από άλλα. Η φιλοσοφία της ΔΟΠ εδράζεται δηλαδή στην παραδοχή ότι στα συστήματα τα διάφορα τμήματα αλληλοεπιδρούν. Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση η ποιότητα συνδέεται άμεσα με τα άτομα τα οποία χρησιμοποιούν ή ωφελούνται από προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται, δηλαδή τους «πελάτες» (Βαβουράκη, Ζουγανέλη, Σοφού & Κούτρα, 2008).

Η ΔΟΠ θεωρείται ως μια φιλοσοφία, ως ένα σύνολο αρχών που αποτελούν τη βάση της συνεχούς βελτίωσης και περιλαμβάνει την εφαρμογή ποιοτικών μεθόδων με τη χρησιμοποίηση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό τις ποιοτικά ανώτερες υπηρεσίες.

Από τους παραπάνω ορισμούς προκύπτει ένα κοινό σημείο, το οποίο είναι η ικανοποίηση των πελατών που σε αυτό το διοικητικό σύστημα κατέχει τη σημαντικότερη θέση.



**Σχήμα3 Το τρίγωνο της ΔΟΠ**

*Πηγή: Λογοθέτης, 1993, σ.19*

#### 1.4.2 Η έννοια του «πελάτη» - «προμηθευτή»

Η σύγχρονη διοικητική φιλοσοφία δίνει μεγάλη έμφαση και προτεραιότητα στις ανάγκες του πελάτη, κάτι που ισχύει και στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να ορισθεί ποιοι είναι οι πελάτες και οι προμηθευτές, τόσο στις επιχειρήσεις, όσο και στο σχολείο.

Ο Ζαβλανός(2003) αναφέρει ότι οι Ιάπωνες για να τονίσουν τη σπουδαιότητα του πελάτη για τη λειτουργία των οργανισμών, χρησιμοποιούν τη λέξη «Okyakusama», η οποία σημαίνει «πελάτης» και ταυτόχρονα «τιμώμενο πρόσωπο». Ακόμα, σημειώνει ότι πελάτης είναι οποιοδήποτε άτομο χρησιμοποιεί το παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία και προσδιορίζει τη διαφορά ανάμεσα στις προσδοκίες και τις ανάγκες του πελάτη. Έτσι:

- Οι ανάγκες του πελάτη καθορίζουν το αποτέλεσμα που προκύπτει στο τέλος κάποιας διαδικασίας. Οι προδιαγραφές του αποτελέσματος αυτού πρέπει να έρχονται σε συμφωνία με το επιθυμητό πρότυπο του πελάτη.
- Για να διαπιστώσουμε τις προσδοκίες, χρειάζεται να κάνουμε ερωτήσεις σχετικά με το τι αναμένει να παρουσιάζει το προϊόν ή η υπηρεσία ο πελάτης.

Παρατηρούμε ότι υπάρχει διαφορά ανάμεσα στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών, καθώς και ότι οι ανάγκες συνήθως δεν αλλάζουν, σε αντίθεση με τις προσδοκίες που αλλάζουν συχνά. Αυτό κάνει επιτακτική την ανάγκη συνεχούς επικοινωνίας με τους πελάτες, με σκοπό τον προσδιορισμό των προσδοκιών τους.

Υπάρχουν δύο είδη πελατών, **οι εσωτερικοί πελάτες** και **οι εξωτερικοί πελάτες**.

- Ο Juran (1980:142) ορίζει τους εσωτερικούς πελάτες «ως τα άτομα τα οποία αποτελούν μέρος της επιχείρησης», δηλαδή τα άτομα που βοηθούν στην παραγωγή των προϊόντων και επηρεάζονται από την εργασία. Η εξυπηρέτηση γίνεται μέσα στον οργανισμό.
- Οι εξωτερικοί πελάτες είναι αυτοί που αγοράζουν και χρησιμοποιούν το προϊόν του οργανισμού, δηλαδή τα άτομα που δεν αποτελούν μέρος της επιχείρησης, αλλά επηρεάζονται από τα προϊόντα της. Η εξυπηρέτηση γίνεται έξω από τον οργανισμό (Ζαβλανός,2006).



Μια ακόμα ταξινόμηση των πελατών σύμφωνα με τον Λογοθέτη (2003), με βάση τη σημαντικότητά τους είναι η παρακάτω:

- **Πολύτιμοι λίγοι** πελάτες, οι οποίοι αναφέρονται στους πελάτες που αποτελούν το πιο μικρό ποσοστό στο σύνολο των πελατών, αλλά αποφέρουν το πιο μεγάλο ποσοστό στην αξία των πωλήσεων.
- **Χρήσιμοι πολλοί** πελάτες, που αναφέρονται στους πελάτες που αποτελούν το πιο μεγάλο ποσοστό στο σύνολο των πελατών, όμως αποφέρουν μικρό ποσοστό στην αξία των πωλήσεων

Μια άλλη διάκριση των πελατών με βάση τη χρήση του προϊόντος είναι η εξής:

- **Παραγωγοί**, που είναι εκείνοι που χρησιμοποιούν το προϊόν ως εισροή στη διαδικασία παραγωγής και μετά γίνονται πωλητές.
- **Πωλητές**, που είναι αυτοί που αγοράζουν το προϊόν της επιχείρησης για πώληση.
- **Τελικοί πελάτες**, που είναι οι τελικοί χρήστες του προϊόντος.

Ο Ζαβλανός (2006:73), τέλος, αναφέρει ότι «ο **προμηθευτής** είναι αυτός που παρέχει τα προϊόντα ή την υπηρεσία στους πελάτες».

#### 1.4.3 Οι βασικές αρχές της ΔΟΠ

Σε έναν οργανισμό για να υπάρξει Ολική Ποιότητα, είναι αναγκαίο τόσο η διοίκηση, όσο και οι εργαζόμενοι να αποδεχτούν τις *βασικές αρχές* της Ολικής Ποιότητας. Ο Κέφης (2014) αναφέρει τις παρακάτω αρχές:

- Η δέσμευση της ηγεσίας
- Η έννοια του εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη
- Η ικανοποίηση του καταναλωτή
- Η φιλοσοφία των μηδέν λαθών
- Η συνεχής εκπαίδευση
- Η συνεχής βελτίωση

Ο Ζαβλανός (2003) επισημαίνει τις παρακάτω αρχές της ΔΟΠ:

- Η συνεχής βελτίωση
- Η ύπαρξη του εσωτερικού πελάτη- προμηθευτή
- Η ομαδική εργασία

- Η αξιοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των ατόμων
- Η συμμετοχή και η ανάπτυξη των εργαζομένων
- Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση του προσωπικού
- Η ενσωμάτωση προμηθευτών και πελατών μέσα στη διαδικασία
- Η τιμότητα, η ειλικρίνεια και το ενδιαφέρον

Πιο αναλυτικά, οι βασικές αρχές είναι οι παρακάτω, σύμφωνα με τους Σαΐτη (1997:29-31), Πετρίδου (2002:60) και Ζαβλανό (2003:76-84):

Η διαμόρφωση οράματος και αποστολής

Είναι πολύ σημαντικό για έναν οργανισμό να θέτει συγκεκριμένους στόχους και να χαράσσει τη στρατηγική με την οποία θα τους πετύχει.

Η δέσμευση της διοίκησης του οργανισμού για την εφαρμογή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ

Η υιοθέτηση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ είναι μια στρατηγική επιλογή που συνδέεται άμεσα με την αλλαγή της νοοτροπίας των εργαζομένων. Η διοίκηση, λοιπόν του οργανισμού είναι υπεύθυνη για την προώθηση αυτής της φιλοσοφίας και την καλλιέργεια της κουλτούρας ποιότητας στα μέλη του οργανισμού.

Η έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών

Η ποιότητα συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Έτσι, είναι αναγκαίο αρχικά να προσδιοριστούν οι ανάγκες και οι προσδοκίες τους, αλλά και να υπάρχει παρακολούθηση και μέτρησή τους.

Η δέσμευση και η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων στην εφαρμογή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ

Είναι απαραίτητη η συνεχής παρακίνηση και η παροχή ευκαιριών για τη συνεχή επιμόρφωση των εργαζομένων, με σκοπό την εξέλιξή τους, αλλά και την καλλιέργεια της κουλτούρας της ΔΟΠ.

Η συνέχεια και η συνέπεια στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας

Η επιδίωξη της συνεχούς ποιότητας σε έναν οργανισμό αποτελεί μόνιμο διακύβευμα. Είναι, λοιπόν, απαραίτητη η συνεχής προσπάθεια ενσωμάτωσης μέτρων και πρακτικών που προσανατολίζονται στη βελτίωση της ποιότητας, τόσο στην καθημερινή λειτουργία του, όσο και στον γενικό προγραμματισμό του.

### Η έμφαση στην πρόληψη των λαθών

Η εμφάνιση λαθών και προβλημάτων στον οργανισμό αυξάνει το κόστος, αφού απαιτούνται πόροι, χρόνος και προσπάθεια για τη διόρθωσή τους. Έτσι, κάθε οργανισμός θα πρέπει να στοχεύει στον μηδενισμό των λαθών μέσα από τον καλό προγραμματισμό, τη σωστή υλοποίηση των πλάνων και τη συντονισμένη προσπάθεια όλων των ατόμων.

### 1.4.4 Οι εκπρόσωποι της ΔΟΠ

#### **Deming**

Ο W.Edwards Deming ονομάστηκε «ο θεμελιωτής του τρίτου κύματος της βιομηχανικής επανάστασης». Το όνομά του συνδέθηκε με την επιτυχία της ιαπωνικής βιομηχανίας κατά το δεύτερο μισό του εικοστού αιώνα. Το μεγαλύτερο βραβείο της Ιαπωνίας για τη βιομηχανία λέγεται «βραβείο Deming», έχει πάρει το όνομά του και απονέμεται κάθε χρόνο σε επιχειρήσεις ή σε άτομα για τις επιδόσεις τους στην ποιότητα. Θεωρείται ένας από τους κορυφαίους ειδικούς στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Λογοθέτης, 1992).

Το καλοκαίρι του 1920 εργάστηκε στην εταιρεία Western Electric Company, η οποία λειτουργούσε με την φιλοσοφία διοίκησης του επιστημονικού management του F. Taylor. Ο Taylor υποστήριζε ότι οι εργάτες πρέπει να πραγματοποιούν μια συγκεκριμένη και περιορισμένη εργασία, χωρίς να έχουν τη δυνατότητα να σκεφτούν για την εργασία που έκαναν. Η σκέψη ήταν δικαίωμα των μάνατζερ, οι οποίοι έπρεπε να κατευθύνουν τους εργάτες να εργάζονται πιο σκληρά. Τα λάθη ανιχνεύονταν στο τέλος της παραγωγικής διαδικασίας και η ποιότητα δε λαμβάνονταν υπόψη και το κύριο ενδιαφέρον ήταν η ποσότητα (Ζαβλανός, 2003).

Ο Deming αντιλήφθηκε ότι η μέθοδος του Taylor ήταν αυταρχική και υποβάθμιζε την ανθρώπινη σκέψη και το ενδιαφέρον των υπαλλήλων. Από τότε άρχισε να σκέφτεται μια νέα μορφή διοίκησης. Πίστευε ότι οι εργάτες πρέπει να εκπαιδεύονται κατάλληλα και να διαχειρίζονται οι ίδιοι τις διαδικασίες της εργασίας τους με τελικό αποτέλεσμα η ποιότητα να προϊόντων τους να βελτιωθεί.

Οι Αμερικανοί μετά τον 2<sup>ο</sup> Παγκόσμιο Πόλεμο ενδιαφέρονταν για την παραγωγή ποσοτήτων, λόγω των αυξημένων αναγκών και όχι για την ποιότητα. Οι απόψεις του Deming δεν εκτιμήθηκαν. Αντίθετα οι Ιάπωνες είχαν αυτή την περίοδο μεγάλο πρόβλημα με τα προϊόντα τους, τα οποία δεν μπορούσαν να ανταγωνιστούν τα προϊόντα της Αμερικής και της Ευρώπης. Οι Ιάπωνες το 1949 κάλεσαν τον Deming και

η φιλοσοφία του έγινε δεκτή με ενθουσιασμό από τους Ιάπωνες βιομηχάνους και τα στελέχη των επιχειρήσεών τους. Σήμερα είναι παγκοσμίως αποδεκτό ότι οι διοικητικές αρχές και οι τεχνικές του είναι αυτές που συντέλεσαν στο βιομηχανικό θαύμα της Ιαπωνίας (Λογοθέτης,1992).

Η συνεισφορά του ήταν καθοριστική για την ανάπτυξη του κινήματος της ποιότητας. Είναι, ακόμα, πολύ γνωστός για τον κύκλο του, τα 14 σημεία του και για «τις επτά θανάσιμες ασθένειες».

### **Τα 14 σημεία του Deming**

Το 1980 ο Deming διατύπωσε τα 14 σημεία για το μάνατζμεντ στο βιβλίο του “Out of the Crisis”, τα οποία αποτελούν βάση στο σύγχρονο τρόπο διοίκησης επιχειρήσεων και οργανισμών. Πιο αναλυτικά, αυτά είναι :

1. Συνέχεια και συνέπεια στη διατύπωση του σκοπού για διαρκή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών.
2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση και δέσμευση ότι αποδέχεται τον νέο τρόπο σκέψης.
3. Ανεξαρτητοποίηση από την απλή-τελική επιθεώρηση του προϊόντος για την επίτευξη της ποιότητας. Η ποιότητα πρέπει να είναι ενσωματωμένη στην παραγωγή από την αρχή.
4. Ελαχιστοποίηση του κόστους. Κατάργηση της πρακτικής για την επιλογή προμηθειών με κριτήριο μόνο την τιμή.
5. Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και των υπηρεσιών.
6. Καθιέρωση της πρακτικής της εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια της εργασίας.
7. Αποτελεσματική ηγεσία.
8. Αποβολή του φόβου.
9. Κατάργηση εμποδίων ανάμεσα στα τμήματα. Ενθάρρυνση της ομαδικής προσέγγισης.
10. Κατάργηση των συνθημάτων, αφισών και των προτροπών τα οποία ζητούν νέα επίπεδα παραγωγικότητας, χωρίς να παρέχουν καλύτερες μεθόδους.
11. Κατάργηση αυθαίρετων ποσοτικών στόχων παραγωγής, προτύπων εργασίας και σκοπών που δυσχεραίνουν την επίτευξη της ποιότητας.
12. Επιβράβευση του εργατικού δυναμικού. Να αισθάνονται υπερήφανοι για την εργασία τους.

13. Ενθάρρυνση συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης για κάθε εργαζόμενο.

14. Δέσμευση της διοίκησης και συμμετοχή όλων των ατόμων για την υλοποίηση των παραπάνω σημείων της νέας φιλοσοφίας ( Ζαβλανός,2003).

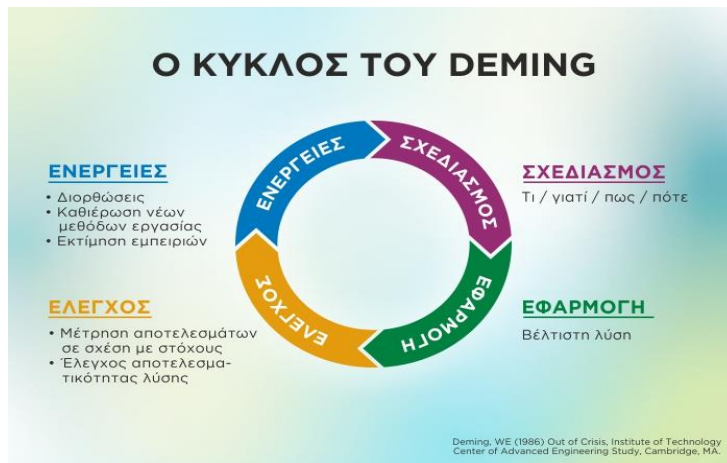
Σύμφωνα με την Μπρίνια (2008), ο θεμελιωτής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας W. Edward Deming στον κύκλο **‘P.D.C.A’ (Planning, Doing, Checking, Acting)** περιγράφει:

- Σχεδιάζω μια αλλαγή για βελτίωση της δραστηριότητας.
- Πραγματοποιώ το πλάνο σε μικρή κλίμακα.
- Ελέγχω τα αποτελέσματα της δοκιμής.
- Παίρνω ανατροφοδότηση και υιοθετώ την αλλαγή ή την απορρίπτω.

Ο κύκλος του Deming περιγράφει μια κυκλική διαδικασία συνεχούς βελτίωσης και αποτελείται από τέσσερα στάδια. Ο συνεχής αυτός κύκλος ενεργειών, ως διαδικασία ενισχύει την εδραίωση και την μακροπρόθεσμη ύπαρξη μιας επιχείρησης (Λογοθέτης, 1992).

Οι Goetsch και Davis (2014) αναφέρουν τα παρακάτω στάδια του κύκλου του Deming:

1. Διεξαγωγή έρευνας αγοράς για την κατανόηση των απαιτήσεων των καταναλωτών και χρήση των δεδομένων στον σχεδιασμό των προϊόντων (Σχεδιασμός – Plan)
2. Παραγωγή του προϊόντος (Εκτέλεση-Do)
3. Έλεγχος του προϊόντος, δηλαδή σύγκριση του αποτελέσματος με τον στόχο (Έλεγχος – Check)
4. Προώθηση του προϊόντος στην αγορά (Δράση – Act)
5. Ανάλυση και αξιολόγηση της επιτυχίας του προϊόντος στην αγορά σε σχέση με την ποιότητα, το κόστος και άλλα κριτήρια (Αξιολόγηση / Ανάλυση – Analyze)



Σχήμα 4 «Ο κύκλος του Deming»

Πηγή: «The Greek e-journal»

Εκτός από τα 14 σημεία, πρότεινε και τις **επτά θανάσιμες ασθένειες** που εμποδίζουν την εφαρμογή της ποιότητας και δημιουργούν προβλήματα σε έναν οργανισμό. Αυτές σύμφωνα με τον Δερβιτσιώτη (2001) είναι οι παρακάτω:

1. Έλλειψη σταθερότητας σκοπού. Η εταιρεία ή ο οργανισμός πρέπει να έχει μακροπρόθεσμους σκοπούς και προγράμματα ποιότητας.
2. Έμφαση στα βραχυπρόθεσμα οφέλη. Μια επιχείρηση η οποία σκέφτεται βραχυπρόθεσμα δεν έχει μέλλον και προοπτική να παραμείνει στην αγορά.
3. Αξιολόγηση της απόδοσης- επίδοσης. Η μέτρηση της απόδοσης μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες. Καταστρέφεται η ομαδική εργασία, δημιουργείται φόβος και χάνεται η αμοιβαία εμπιστοσύνη και ο αλληλοσεβασμός.
4. Μετακίνηση των μάνατζερ. Η συχνή μετακίνηση των στελεχών μιας επιχείρησης έχει σαν αποτέλεσμα την αλλαγή του τρόπου διοίκησης που εξαρτάται από τις αρχές του εκάστοτε μάνατζερ.
5. Διοίκηση της επιχείρησης με τη χρησιμοποίηση ορατών μόνο αριθμών. Οι σημαντικότεροι αριθμοί δεν είναι γνωστοί, όπως ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη, ο οποίος επηρεάζει σημαντικά την λειτουργία της επιχείρησης.
6. Υπερβολικό κόστος νοσηλείας. Το κόστος νοσηλείας των ασθενών αυξάνει το κόστος κατασκευής προϊόντων και παροχής υπηρεσιών.
7. Υπερβολικό κόστος εγγυήσεων. Το κόστος των εγγυήσεων, των υποχρεώσεων και των ασφαλίσεων αποτελεί μια από τις ασθένειες.

Τέλος, το σχέδιο δράσης του Deming για την ποιότητα περιλαμβάνει 7 βήματα, σύμφωνα με τους Κωφίδη και Στειακάκη (2010:31) τα οποία είναι τα παρακάτω:

1. Τήρηση των παραπάνω 14 σημείων
2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας από την ανώτερη διοίκηση του οργανισμού
3. Επεξήγηση στους εργαζομένους των λόγων που καθιστούν αναγκαία την κάθε αλλαγή μέσα στον οργανισμό
4. Ανάπτυξη μιας «πελατειακής σχέσης» σε κάθε επιμέρους στάδιο μιας επιχειρηματικής διαδικασίας
5. Ανάπτυξη του ευρύτατα γνωστού «κύκλου του Deming
6. Συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην προσπάθεια της επιχείρησης για βελτίωση της ποιότητας
7. Δημιουργία μιας οργανωτικής δομής προσανατολισμένης στη βελτίωση της ποιότητας

### **Juran**

Ο Αμερικανός καθηγητής πανεπιστημίου και μηχανικός Joseph Juran ορίζει την ποιότητα ως «καταλληλότητα προς χρήση».

Όπως φαίνεται από τον ορισμό, η προσέγγιση Juran έχει προσανατολισμό προς τον πελάτη και θεωρεί ότι μόνο ο πελάτης μπορεί να καθορίσει την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών.

Ακόμα, υποστηρίζει ότι η ποιότητα σχεδιάζεται και δεν είναι τυχαία (Στειακάκης, Κωφίδης 2010).

Τα βασικά σημεία της διδασκαλίας του είναι:

- Τα 3 βασικά βήματα της ανάπτυξης
- Τα 10 στάδια της βελτίωσης της ποιότητας
- Η αρχή Pareto
- Η τριλογία της ποιότητας

Το τρίπτυχό του σύμφωνα με τον Λιαρμακόπουλο (2003 :37) είναι:

1. Η **σχεδίαση της ποιότητας**, η οποία περιλαμβάνει:
  - Τον προσδιορισμό των στόχων ποιότητας και των αναγκών του καταναλωτή
  - Τη μετατροπή των αναγκών σε προδιαγραφές προϊόντος

- Τον προσδιορισμό των προδιαγραφών της διαδικασίας παραγωγής και βελτίωσης
2. Ο **έλεγχος της ποιότητας**, ο οποίος περιλαμβάνει:
- Την επιλογή του αντικειμένου και των μέτρων ελέγχου
  - Τη δημιουργία συστήματος ανατροφοδότησης (feedback)
  - Τη μέτρηση της απόδοσης και τη σύγκριση με ποιοτικούς στόχους
  - Την άμεση δράση για τη διόρθωση σφαλμάτων
3. Η **βελτίωση της ποιότητας**, η οποία περιλαμβάνει:
- Την απόδειξη για ανάγκη βελτίωσης της ποιότητας
  - Τον προσδιορισμό του έργου και την οργάνωσή του
  - Τον εντοπισμό των συμπτωμάτων και των αιτιών των προβλημάτων
  - Την επιλογή της θεραπείας τους
  - Την αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή

### **Crosby**

Ο Αμερικανός Philip Crosby είναι ο εμπνευστής μιας από τις σημαντικότερες θεωρίες στο μάνατζμεντ ποιότητας, της θεωρίας των «μηδέν λαθών» (zero defects). Όλη του η φιλοσοφία είναι συγκεντρωμένη στη φράση «κάνε το σωστά από την πρώτη φορά». Ακόμα, ορίζει την ποιότητα ως «συμμόρφωση στις απαιτήσεις».

Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2003) η φιλοσοφία του εκφράζεται με τις παρακάτω «τέσσερις απόλυτες θέσεις» :

- Ποιότητα είναι η συμμόρφωση στις απαιτήσεις του πελάτη.
- Η ποιότητα επιτυγχάνεται με την πρόβλεψη και πρόληψη λαθών.
- Το μόνο πρότυπο απόδοσης είναι «μηδέν ελαττώματα».
- Ο μόνος δείκτης απόδοσης είναι το κόστος ποιότητας.

Η φιλοσοφία του ακόμα στηρίζει την πεποίθηση ότι πρέπει να επενδύεις τώρα στην ποιότητα, για να μην πληρώνεις αργότερα. Ακόμα, τονίζει ότι η ποιότητα μειώνει το κόστος παραγωγής, αφού τα λάθη κοστίζουν για τις επιχειρήσεις. Έτσι, κάνοντας τα πράγματα από την αρχή σωστά μειώνεται το κόστος.



Ο Crosby ανέπτυξε ένα πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας αποτελούμενο από 14 βήματα:

1. Δέσμευση από τη διοίκηση
2. Δημιουργία ομάδας βελτίωσης της ποιότητας
3. Μέτρηση ποιότητας
4. Αξιολόγηση του κόστους ποιότητας
5. Ενημέρωση για την ποιότητα
6. Λήψη διορθωτικών ενεργειών
7. Προγραμματισμός για «μηδέν σφάλματα»
8. Εκπαίδευση του προσωπικού
9. Ημέρα αφιερωμένη στο «μηδέν σφάλματα»
10. Διατύπωση στόχων
11. Διαπίστωση προβλημάτων
12. Αναγνώριση προς τα άτομα που προσφέρουν
13. Σύμβουλοι ποιότητας
14. Ξανά από την αρχή, μιας και η ποιότητα δεν είναι ένα έργο με αρχή και τέλος και η βελτίωση είναι μια δυναμική διαδικασία

### **Feigenbaum**

Τη δεκαετία του 1950 ο Feigenbaum όρισε την ποιότητα ως «ένα αποτελεσματικό σύστημα για την ολοκλήρωση των προσπαθειών που καταβάλλουν οι διάφορες ομάδες σ' έναν οργανισμό, για την ανάπτυξη, τη διατήρηση και τη βελτίωση της ποιότητας, προκειμένου να καταστεί δυνατή η παραγωγή προϊόντων ή η παροχή υπηρεσιών στο οικονομικότερο δυνατό επίπεδο που εξασφαλίζει την ικανοποίηση του πελάτη».

Η φιλοσοφία του γενικότερα είναι συγκεντρωμένη στα παρακάτω σημεία:

#### **Ηγεσία ποιότητας**

Η διοίκηση πρέπει να προσπαθεί συνεχώς για τη βελτίωση της ποιότητας, να εστιάζει και να ηγείται των προσπαθειών των εργαζομένων.

#### **Σύγχρονη τεχνολογία ποιότητας**

Είναι αναγκαία η συνεχής αξιολόγηση και υλοποίηση νέων τεχνικών κατά την εκτέλεση των διαδικασιών.

### **Δέσμευση όλων των εργαζομένων**

Χρειάζεται συνεχής εκπαίδευση και παρακίνηση όλου του προσωπικού, όπως και η ενσωμάτωση της ποιότητας στη διαδικασία του επιχειρηματικού σχεδιασμού.

Ο Feigenbaum προσδιόρισε τις παρακάτω κατηγορίες κόστους ποιότητας : α) κόστος πρόληψης β) κόστος αξιολόγησης και γ) κόστος αποτυχίας. Η διαφορά του με τη σύγχρονη αντίληψη για το κόστος ποιότητας είναι ότι δε διαχώρισε το κόστος αποτυχίας σε κόστος εσωτερικής και εξωτερικής αποτυχίας. Τόνισε, τέλος ότι αν προσεχθούν ιδιαίτερα οι ενέργειες που συμβάλλουν στην πρόληψη, είναι εφικτή η ουσιαστική μείωση του κόστους αποτυχίας και αξιολόγησης (Κωφίδης & Στειακάκης, 2010).

### **Ishikawa**

Ο Ishikawa θεωρείται ο εισηγητής των κύκλων ποιότητας στην Ιαπωνία σε συνεργασία με την Ένωση Επιστημόνων και Μηχανικών. Η συνεισφορά του στο μάνατζμεντ ποιότητας θεωρείται πολύ αξιολογη και βασίζεται κυρίως στη χρησιμοποίηση στατιστικών εργαλείων για την εφαρμογή του ποιοτικού ελέγχου. Το έργο του συνδέεται με την ανάπτυξη εφτά θεμελιωδών εργαλείων ποιότητας.

Ανέπτυξε, ακόμα, την έννοια των αληθινών και των υποκατάστατων χαρακτηριστικών της ποιότητας. Τα «αληθινά» χαρακτηριστικά έχουν να κάνουν με την άποψη του πελάτη σχετικά με την απόδοση του προϊόντος. Τα «υποκατάστατα» χαρακτηριστικά είναι η άποψη των παραγωγών σχετικά με την απόδοση του προϊόντος. Ο βαθμός της προσέγγισης μεταξύ αυτών των δύο χαρακτηριστικών προσδιορίζει τον βαθμό ικανοποίησης του πελάτη (Ζαβλανός,2003).

### **Oakland**

Ο Oakland θεωρείται ο Βρετανός «γκουρού» στο μάνατζμεντ ποιότητας. Σε αντιστοιχία με τα 14 σημεία του Deming, ο Oakland προτείνει τα επόμενα 10 σημεία:

- Η βελτίωση της ποιότητας απαιτεί μακροχρόνια δέσμευση της διοίκησης του οργανισμού.
- Η αλλαγή της κουλτούρας επιτυγχάνεται μέσα από την προσέγγιση των «μηδέν ελαττωματικών».
- Οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδεύονται, ώστε να κατανοούν τη σχέση προμηθευτή – πελάτη.

- Η αγορά προϊόντων δεν πρέπει να βασίζεται μόνο στην τιμή, αφού το συνολικό κόστος είναι σημαντικότερο.
- Η βελτίωση των συστημάτων χρειάζεται το κατάλληλο μάνατζμεντ.
- Πρέπει να εισαχθούν στην επιχείρηση σύγχρονοι μέθοδοι επίβλεψης και εκπαίδευσης.
- Πρέπει να εξαλειφθούν τα εμπόδια ανάμεσα στα τμήματα της επιχείρησης μέσω της επικοινωνίας.
- Πρέπει να εξαλειφθούν τα αυθαίρετα πρότυπα απόδοσης.
- Η εκπαίδευση του προσωπικού πρέπει να είναι συνεχής και διαρκής.
- Η διοίκηση του οργανισμού πρέπει να έχει συστηματική προσέγγιση για την αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

### 2.1 Η ποιότητα στην εκπαίδευση

Τις τελευταίες δεκαετίες γίνεται λόγος και εμφανίζει ιδιαίτερο ερευνητικό ενδιαφέρον η αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών συστημάτων και η προσαρμογή τους στα περίπλοκα δεδομένα των σύγχρονων κοινωνιών. Σε επίπεδο δημόσιου ενδιαφέροντος παρατηρείται εμφανώς η μεταστροφή από τον λόγο περί εκδημοκρατισμού του σχολείου και παροχής ίσων ευκαιριών, που κυριαρχούσε στο παρελθόν και ενέπνευσε πολλές εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις, στον λόγο περί ποιότητας των εκπαιδευτικών συστημάτων και απόδοσης λόγου στον καταναλωτή των μορφωτικών αγαθών (Βαβουράκη, Ζουγανέλη, Σοφού & Κούτρα, 2008).

Ο οικονομικός πλούτος των κοινωνιών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την εκπαίδευση, καθώς το εργατικό δυναμικό πρέπει να έχει πολλές δεξιότητες. Η παροχή αξιόλογου εκπαιδευτικού προϊόντος αποτελούσε πάντοτε πρόκληση για κάθε εκπαιδευτικό οργανισμό και ανάγκη των εκπαιδευόμενων, των οικογενειών τους και της κοινωνίας ολόκληρης. Ακόμα περισσότερο αποτελεί ηθική επιταγή, καθώς οι άμεσα εμπλεκόμενοι με την εκπαιδευτική διαδικασία δικαιούνται την καλύτερη δυνατή ποιότητα και είναι θέμα επαγγελματισμού, αφού οι εργαζόμενοι στα εκπαιδευτικά ιδρύματα οφείλουν να την προσφέρουν όσο πιο αποτελεσματικά μπορούν (Sallis, 2014). Τα σχολεία θα πρέπει να αναπτύσσουν στους μαθητές γνωστικές ικανότητες, πρακτικές ικανότητες, κριτική και δημιουργική σκέψη καθώς και χαρακτήρα. Δίνεται, λοιπόν, ιδιαίτερη βαρύτητα στον όρο «ποιότητα της εκπαίδευσης».

Η έννοια του όρου, όμως αυτού είναι δύσκολο να οριστεί, αφού υπάρχουν πολλές και διαφορετικές απόψεις σχετικά με τους σκοπούς, τους στόχους, τις κοινωνικές και πολιτικές λειτουργίες της εκπαίδευσης (Δούκας, 1999). Οι ορισμοί που κατά καιρούς έχουν δοθεί σχετικά με την ποιότητα της εκπαίδευσης ποικίλλουν και καθρεφτίζουν διαφορετικές απόψεις, τόσο για το άτομο, όσο και για την κοινωνία.

Η πιο διαδεδομένη αντίληψη ορίζει την ποιότητα σχετικά με την αποτελεσματικότητα και την ανθρωπιστική της διάσταση. Έτσι, ποιοτική χαρακτηρίζεται η εκπαίδευση που συμβάλλει στην πνευματική και ηθική καλλιέργεια του ατόμου και στην ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης προσωπικότητας και ενός ακέρατου χαρακτήρα. Αυτή η προσέγγιση, όμως, χρησιμοποιεί αφηρημένες έννοιες και δε βοηθά στην αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου (Ματθαίου, 2007).

Μια άλλη προσέγγιση ορίζει την ποιότητα με τη βοήθεια του τελικού αποτελέσματος και τη θεμελιώνει σε ένα κριτήριο που είναι εύκολα μετρήσιμο. Παρόλα αυτά, η άποψη αυτή υποβαθμίζει τον πολυσύνθετο ρόλο που διαδραματίζει το σχολείο και παρέχει πολύ λίγες πληροφορίες για τους παράγοντες που διαμορφώνουν ή επηρεάζουν το τελικό αποτέλεσμα.

Ένας ακόμα ορισμός της ποιότητας της εκπαίδευσης εστιάζει στην ικανοποίηση του «πελάτη – καταναλωτή», στην προκειμένη περίπτωση των γονέων και της αγοράς εργασίας. Με αυτή τη λογική, ποιοτικό είναι αυτό που ο αποδέκτης του εκπαιδευτικού αγαθού θεωρεί πως ικανοποιεί τις ανάγκες του.

Παρόλο που , όπως φαίνεται από τα παραπάνω, υπάρχει ασυμφωνία στη βιβλιογραφία σχετικά με την έννοια της ποιότητας, στα πλαίσια της εκπαίδευσης διαφαίνεται μια σχετική συμφωνία επί ορισμένων βασικών κριτηρίων. Η επικρατούσα άποψη εστιάζει την προσοχή στην εφαρμογή μιας πολιτικής εστιασμένης στην ποιότητα βάσει μιας σειράς κριτηρίων, που διαμορφώνουν τα χαρακτηριστικά του ποιοτικού και αποτελεσματικού σχολείου. Βασικά στοιχεία στον νέο αυτό προσανατολισμό είναι η στοχοθεσία και το όραμα που διαθέτει το σχολείο, η υιοθέτηση βασικών αρχών ποιότητας, η εισαγωγή νέων μεθόδων διδασκαλίας και η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών.

Ακόμα, διαπιστώνεται συμφωνία επί ορισμένων αξιών, που γίνονται αντιληπτές ως τα τυπικά χαρακτηριστικά του *ποιοτικού και αποτελεσματικού σχολείου*. Αυτές οι αξίες συμβάλλουν στη δόμηση και στον καθορισμό των στόχων της εκπαιδευτικής πολιτικής και πράξης (Δάρρα,2002). Κάποιες από τις αξίες αυτές που αφορούν στα τυπικά χαρακτηριστικά «του ποιοτικού σχολείου» είναι οι παρακάτω:

- Να προσφέρει στους μαθητές πρόσβαση και δυνατότητα απόκτησης και εφαρμογής γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών που θα τους προετοιμάζουν για τω ζωή τους στη σημερινή κοινωνία.
- Να προωθεί τις αξίες της αριστείας και των υψηλών επιδιώξεων.
- Να είναι δημοκρατικό, δίκαιο και ισότιμο ως προς την αντιμετώπιση των μαθητών.
- Να αναπτύσσει στους μαθητές το αίσθημα της προσωπικής τους αξιοσύνης.
- Να βοηθά τους μαθητές να αναπτύξουν αυτονομία και να τους αναδεικνύει την αξία της κοινωνικής προσφοράς.

- Να προετοιμάζει τους μαθητές για την ενασχόλησή τους με την πολιτιστική και οικονομική ανάπτυξη της χώρας (Aspin & Chapman, 1997).

### 2.1.1 Ευρωπαϊκές τάσεις για την ποιότητα στην εκπαίδευση

Η συζήτηση για την ποιότητα στην εκπαίδευση έχει αρχίσει ήδη από τη δεκαετία του '70 τόσο σε διεθνείς οργανισμούς, όπως είναι η U.N.E.S.C.O ή ο Ο.Ο.Σ.Α, όσο και σε μεμονωμένα κράτη (π.χ. Η.Π.Α, Γαλλία, Μ. Βρετανία). Ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του '90 τα θέματα της αξιολόγησης και της ποιότητας στην εκπαίδευση κατέχουν υψηλή θέση στην ατζέντα της Ε.Ε. Η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών συστημάτων προβάλλεται ως ο μοχλός της ανάπτυξης. Έτσι, υποστηρίζεται η ανάγκη μεγιστοποίησης της απόδοσης των επενδύσεων για την εκπαίδευση.

Η Σύνοδος του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου της Λισαβόνας σηματοδότησε τη φάση κατά την οποία η Ευρωπαϊκή Ένωση έθεσε στόχο «να γίνει η ανταγωνιστικότερη και δυναμικότερη οικονομία της γνώσης ανά την υφήλιο, ικανή για βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη, με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και με μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή» (European Council, 2000).

Η ποιότητα της εκπαίδευσης αποτελεί τον καταλύτη για την ανάπτυξη μιας ευρωπαϊκής εκπαιδευτικής πολιτικής που να συνδέεται με τις εθνικές πολιτικές και ταυτόχρονα να λαμβάνεται ως ένας υπό- τομέας της ευρωπαϊκής οικονομικής πολιτικής (Ρουσσάκης & Πασιάς, 2006). Η ποιότητα της εκπαίδευσης, ακόμα, συνδέεται με την απόδοση, άρα και με την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, τα οποία θα υπερβαίνουν τα εθνικά σύνορα.

Η «Ανοιχτή Μέθοδος Συντονισμού» που υιοθετήθηκε για να διασφαλιστεί η σύγκλιση των κρατών- μελών με τους στόχους της Λισαβόνας προβλέπει:

- Καθορισμό κατευθυντήριων γραμμών με συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα, με σκοπό την μακροπρόθεσμη επίτευξη των στόχων που τίθενται.
- Προσαρμογή των κατευθυντήριων γραμμών στις εθνικές πολιτικές, μέσω του προσδιορισμού ειδικών στόχων που θα λαμβάνουν υπόψιν τις ιδιαιτερότητες του κάθε έθνους.
- Καθορισμό ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών και σημείων αναφοράς προσαρμοσμένων στις ανάγκες των κρατών- μελών, ως μέσο σύγκρισης των βέλτιστων πρακτικών.

- Περιοδική παρακολούθηση και αξιολόγηση από ομότιμους με τη μορφή αλληλοδιδακτικών διαδικασιών (Βαβουράκη, Ζουγανέλη, Σοφού & Κούτρα, 2008).

Αργότερα, με στόχο τον αποτελεσματικότερο διάλογο μεταξύ των κρατών για την ποιότητα της εκπαίδευσης, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (European Commission, 2000) υπέβαλε μια έκθεση στην οποία παρουσιάστηκαν δεκαέξι δείκτες ποιότητας της εκπαίδευσης που αντιστοιχούν σε τέσσερις κατηγορίες, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

Κατηγορία	Δείκτες
<b>Επιδόσεις</b>	1. Μαθηματικά
	2. Αναγνωστικές ικανότητες
	3. Θετικές επιστήμες
	4. Τεχνολογίες των Πληροφοριών και των Επικοινωνιών (Τ.Π.Ε)
	5. Ξένες Γλώσσες
	6. Ικανότητα του μαθαίνειν
	7. Αγωγή του πολίτη
<b>Επιτυχία και μετάβαση</b>	8. Εγκατάλειψη του σχολείου
	9. Ολοκλήρωση του δεύτερου κύκλου της Β/θμιας Εκπαίδευσης
	10. Συμμετοχή στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση
<b>Παρακολούθηση της σχολικής εκπαίδευσης</b>	11. Αξιολόγηση και οργάνωση της εκπαίδευσης
	12. Συμμετοχή των γονέων
<b>Πόροι και δομές</b>	13. Εκπαίδευση και κατάρτιση εκπαιδευτών
	14. Συμμετοχή στην Προσχολική Εκπαίδευση
	15. Αριθμός μαθητών ανά υπολογιστή
	16. Εκπαιδευτική δαπάνη ανά μαθητή

**Σχήμα 5 «Οι δεκαέξι δείκτες ποιότητας»**

Πηγή : Παιδαγωγικό Ινστιτούτο: «Η ποιότητα στην εκπαίδευση»

### 2.1.2 Εκπαίδευση και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Από όσα διαφαίνονται παραπάνω, προκύπτει πως η φιλοσοφία της ΔΟΠ αποτελεί εκσυγχρονιστικό μέσο για τη λειτουργία των σχολείων. Η ποιοτική εκπαίδευση σε μια παγκοσμιοποιημένη αγορά με μεγάλο ανταγωνισμό και συνεχείς αλλαγές αποτελεί επιτακτική ανάγκη. Είναι απαραίτητο οι μαθητές να είναι προετοιμασμένοι, ώστε να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις των σύγχρονων κοινωνιών και να προσαρμόζονται στις αλλαγές.

Ο Ζαβλανός (2003:60) αναφέρει πως «η Ολική Ποιότητα στην εκπαίδευση είναι η μόνη τεχνική η οποία έχει τη δυνατότητα να οδηγήσει την εκπαίδευση στον 21<sup>ο</sup> αιώνα.» Ακόμα, στηρίζει πως οι αρχές του Deming όπως και των άλλων ειδικών που εφαρμόστηκαν και μετασχημάτισαν τις επιχειρήσεις, μπορούν να προσαρμοστούν στην εκπαίδευση με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας.

Καθένας από τους πελάτες έχει σημαντικές απαιτήσεις και προσδοκίες, οι οποίες πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τους ιθύνοντες της εκπαιδευτικής πολιτικής. Ειδικότερα στον χώρο της εκπαίδευσης, σύμφωνα με την Μπρίνια (2008) η Ολική Ποιότητα αποβλέπει:

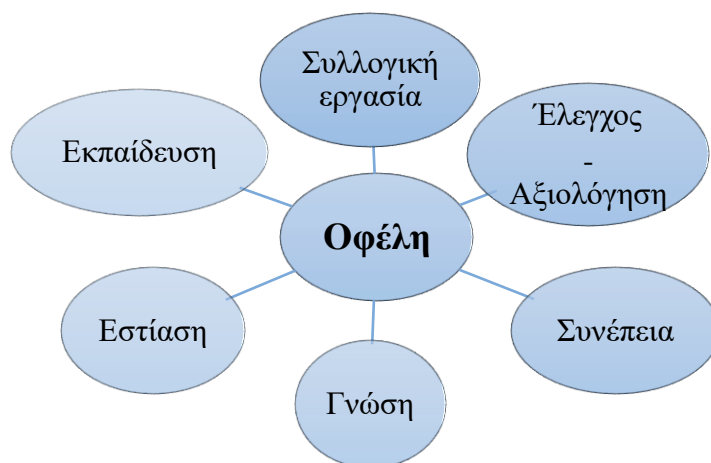
- Στην εκπλήρωση των προσδοκιών και των αναγκών των μαθητών.
- Στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών.
- Στην ανάθεση ευθυνών στους μαθητές.
- Στην υιοθέτηση μεθόδων που οδηγούν στην αποτελεσματική και ποιοτική μάθηση.
- Στην ομαδική εργασία.
- Στη συμμετοχή όλων των ατόμων στη λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού.

Σύμφωνα με την αντίληψη της Δ.Ο.Π. η αναγνώριση της διαφορετικότητας των μαθητών συμβάλλει στη βελτίωσή τους, παράλληλα με τη βελτίωση του εκπαιδευτικού συστήματος. Δηλαδή το μορφωτικό επίπεδο του κάθε παιδιού είναι αποδεκτό και η προσπάθεια στοχεύει στην περαιτέρω βελτίωσή του. Η διαδικασία αυτή δεν υποβιβάζει την προσωπικότητα των μαθητών, ούτε τους κατατάσσει σύμφωνα με τη βαθμολογία τους. Δημιουργεί αίσθημα ελευθερίας και ασφάλειας, που αποτελεί πρόσφορο έδαφος δημιουργικότητας και ανάπτυξης και επενδύει στις διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης ως αποτέλεσμα συνεργασίας μαθητών και καθηγητών (Ζαβλανός,2003).



Σύμφωνα με τη Μπρίνια (2008:268) τα οφέλη της εφαρμογής της ΔΟΠ στο εκπαιδευτικό σύστημα είναι τα παρακάτω:

- *Συνέπεια*: Οι μαθητές (πελάτες) μπορούν να βασίζονται στις παρεχόμενες υπηρεσίες και να προσδοκούν περισσότερα.
- *Εστίαση*: Ο εκπαιδευτικός οργανισμός είναι εστιασμένος στους στόχους και τις διαδικασίες και εξασφαλίζει ότι οι ανάγκες των πελατών ικανοποιούνται.
- *Γνώση*: Ο προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός διδάσκεται από τις ικανότητές του και ενισχύει τη δέσμευση για την επάρκεια της παρεχόμενης υπηρεσίας.
- *Εκπαίδευση*: Όλο το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο, ώστε να μεταφέρει το μήνυμα της ποιότητας.
- *Συλλογική εργασία*. Στόχος είναι ο κάθε εργαζόμενος να βοηθά τους άλλους και να αναπτυχθεί μια πιο εξωστρεφής προσέγγιση με βάση τη συλλογική εργασία.
- *Έλεγχος – Αξιολόγηση*: Ο εκπαιδευτικός οργανισμός που προσανατολίζεται στην ποιότητα αξιολογεί τις διαδικασίες του και έχει λιγότερα λάθη και μεγαλύτερα αποτελέσματα και ικανοποίηση.



Σχήμα 6 «Τα οφέλη της ΔΟΠ στην εκπαίδευση»

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Ζωγόπουλο (2011) τα σπουδαιότερα κριτήρια που βελτιώνουν τις λειτουργίες ενός σχολικού οργανισμού είναι ο διευθυντής, ο σύλλογος διδασκόντων, η διαμόρφωση του σχολικού προγράμματος, η αξιοποίηση των πόρων, το σχολικό κλίμα, η κουλτούρα, οι σχέσεις των εμπλεκομένων, η επικοινωνία, οι αμοιβές, η αναγνώριση, η αποτελεσματικότητα και η υλοποίηση των στόχων.

Σύμφωνα με τη ΔΟΠ το σχολείο λειτουργεί μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον με σκοπό την ικανοποίηση των πελατών και η ηγεσία σχεδιάζει την ποιότητα, ενθαρρύνει την ομαδική εργασία και προβάλλει ένα κοινό όραμα. Ένα σχολείο, λοιπόν, που λειτουργεί με βάση τις αρχές της ΔΟΠ, πρέπει να δείχνει αφοσίωση στη διαρκή επιμόρφωση των εργαζομένων, ώστε να εφαρμόζεται μια καινοτόμος επαγγελματική κουλτούρα με σύγχρονες παιδαγωγικές μεθόδους και να ενθαρρύνει τον διάλογο, την αμφισβήτηση και την ελεύθερη διακίνηση των ιδεών. Μια εκπαιδευτική μονάδα που υιοθετεί τη ΔΟΠ θα πρέπει να διέπεται από τους κύκλους συνεχούς βελτίωσης που φαίνονται στο παρακάτω σχήμα.



**Σχήμα 7 «Κύκλοι συνεχούς βελτίωσης»**

*Πηγή: Murray, P. & Chapman, R. (2003)*

Τέλος, στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι διαφορές ανάμεσα σε έναν συνήθη εκπαιδευτικό οργανισμό και σε έναν οργανισμό ποιότητας, όπως τις αναφέρει η Πετρίδου (2002:58).

**Εκπαιδευτικός οργανισμός ποιότητας**

**Συνήθης εκπαιδευτικός οργανισμός**

Προσανατολισμός στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών	Προσανατολισμός στις εσωτερικές δυνατότητες του οργανισμού
Προσανατολισμός στην πρόληψη των προβλημάτων	Προσανατολισμός στην αντιμετώπιση των προβλημάτων
Στρατηγικό σχέδιο ποιότητας με όραμα, αποστολή και πολιτικές	Βραχυπρόθεσμες πολιτικές δράσεις
Προσδιορισμός προτύπων ποιότητας για όλες τις μονάδες του εκπαιδευτικού οργανισμού	Ανυπαρξία προτύπων ποιότητας
Αφοσίωση και δέσμευση του ανώτερου management στη φιλοσοφία της ποιότητας	Το ανώτερο management εποπτεύει και ελέγχει τα αποτελέσματα της δράσης
Επένδυση στην εκπαίδευση – ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού	Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού υπολογίζεται ως κόστος
Συμμετοχή όλων των ανθρώπινων πόρων στη βελτίωση της ποιότητας	Διάκριση αυτών που αποφασίζουν και αυτών που εκτελούν
Συνεχείς αξιολογήσεις, μετρήσεις και εκτιμήσεις των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας	Ελλιπείς διαδικασίες επαναπληροφόρησης
Η ποιότητα θεωρείται στοιχείο της κουλτούρας του οργανισμού	Η ποιότητα θεωρείται ως θετικό αποτέλεσμα της εκπαιδευτικής διαδικασίας
Αντιμετώπιση των εργαζομένων ως πελατών που πρέπει να ικανοποιούνται οι ανάγκες τους	Αντιμετώπιση των εργαζομένων βάσει της ιεραρχικής δομής

**Σχήμα 8 «Διαφορές ανάμεσα σε έναν συνήθη εκπαιδευτικό οργανισμό και σε έναν οργανισμό ποιότητας»**

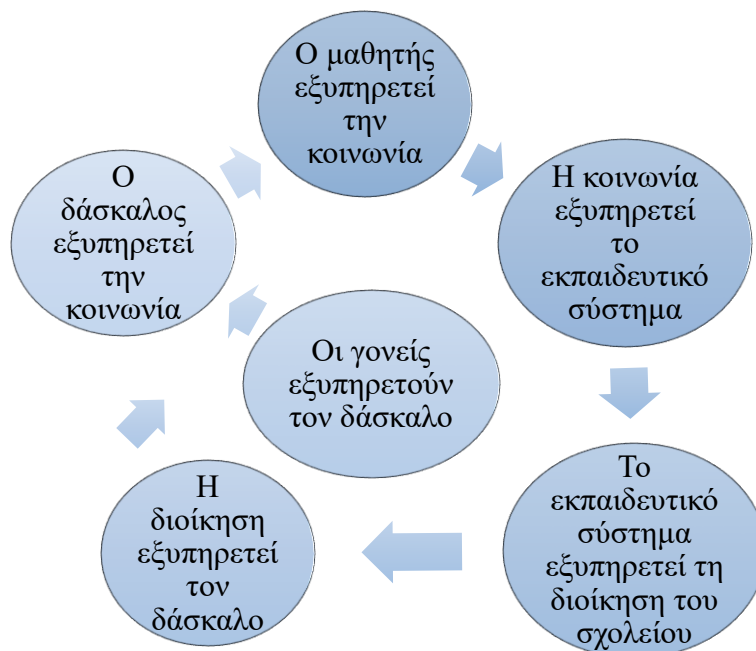
*Πηγή: Πετρίδου (2002:58)*

**2.1.3 Η έννοια του «πελάτη» - «προμηθευτή» στην εκπαίδευση**

Η ΔΟΠ στις επιχειρήσεις δίνει έμφαση στις ανάγκες του πελάτη. Το ίδιο συμβαίνει και στην εκπαίδευση, όταν επικρατεί η «μαθητοκεντρική» αντίληψη. Στις επιχειρήσεις-οργανισμούς ο πελάτης είναι το σπουδαιότερο πρόσωπο. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, οι πελάτες χωρίζονται σε εξωτερικούς, που αγοράζουν και χρησιμοποιούν το προϊόν και σε εσωτερικούς που είναι τα μέλη της επιχείρησης. Ποιος είναι όμως ο «πελάτης» στην εκπαίδευση;

Για το σχολείο «προϊόν» είναι η εκπαίδευση του μαθητή. «Πελάτης» είναι ο μαθητής, οι γονείς των μαθητών, οι επιχειρήσεις, η κοινωνία γενικότερα. Εξωτερικοί πελάτες είναι οι οργανισμοί, που δέχονται τους αποφοίτους του εκπαιδευτικού συστήματος από ΑΕΙ, το Δημόσιο, οι επιχειρήσεις και τα ΑΕΙ που δέχονται τους αποφοίτους Λυκείου. Η ποιότητα του σχολείου ορίζεται με βάση τις προσδοκίες του εξωτερικού πελάτη. Εσωτερικός πελάτης είναι όλα τα άτομα που υπάρχουν στο σχολείο και επιδιώκουν τη βελτίωση της διαδικασίας της μάθησης. Ο μαθητής είναι ταυτόχρονα και εξωτερικός και εσωτερικός πελάτης, γιατί πρέπει να συμμετέχει στη διαδικασία της μάθησης. Η συνεργασία των εσωτερικών πελατών ικανοποιεί τελικά τις απαιτήσεις του εξωτερικού πελάτη.

Όλα τα άτομα μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό είναι ταυτόχρονα προμηθευτές και πελάτες. Υπάρχει μια συνεχής ανατροφοδότηση μεταξύ τους, που δημιουργεί μια αλυσίδα ανάμεσα στους εσωτερικούς πελάτες του σχολείου, όπου η επιτυχία του κάθε πελάτη εξαρτάται από την προσφορά του προμηθευτή. Η αλυσίδα των εσωτερικών πελατών έχει τη μορφή που φαίνεται σχηματικά στην παρακάτω εικόνα. Όταν οι δεσμοί στον κύκλο είναι ισχυροί, η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης στους μαθητές γίνεται καλύτερη (Ζαβλανός, 2003).



**Σχήμα 9 «Ο κύκλος των εσωτερικών πελατών»**

Πηγή: «Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση», Ζαβλανός 2003

## 2.2 Η εφαρμογή της φιλοσοφίας του Deming στην εκπαίδευση

Τα 14 σημεία του Deming για την εκπαίδευση αποτελούν τις οδηγίες που πρέπει να ακολουθούν οι διευθυντές για τη διαχείριση της ποιότητας. Σύμφωνα με τον Joseph Fields (1993) και τον Ζαβλανό (2003) αυτά είναι:

- 1. Δημιουργία συνέχειας και συνέπειας στην προσπάθεια βελτίωσης των μαθητών και της διδασκαλίας, με στόχο οι απόφοιτοι να ανταποκρίνονται στις προκλήσεις του διεθνούς ανταγωνισμού**

Τα σχολεία θα πρέπει να έχουν το βλέμμα στραμμένο στο μέλλον. Πρέπει να προβλέπουν τις προοπτικές που θα εμφανιστούν σε 10 με 20 χρόνια από σήμερα. Να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα του σήμερα και τα αυριανά, βελτιώνοντας την ποιότητα των διαδικασιών τους. Το σχολείο στρέφει το ενδιαφέρον του στον μαθητή με στρατηγικές επικοινωνίας και ανάπτυξης, ικανές να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών – μαθητών (Ζαβλανός, 2003).

## **2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας ποιότητας από τη διοίκηση**

Εκπαιδευτικοί και σχολεία πρέπει να αντιληφθούν τις προκλήσεις της νέας εποχής. Η διοίκηση του σχολείου πρέπει να υιοθετήσει και να υποστηρίξει τη νέα φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης στη μάθηση και στη συνέχεια να προετοιμάσει τους μαθητές για τη νέα εποχή, στην οποία ρυθμιστές των πραγμάτων θα είναι αυτοί που θα παράγουν τα καλύτερα προϊόντα και τις καλύτερες υπηρεσίες, καθώς και εκείνοι που θα έχουν την μέγιστη δυνατή πρόσβαση στις πληροφορίες. Δεν υπάρχει χρόνος και χώρος για να διατηρήσουμε ακόμη το «status quo» στα σχολεία. Η εφαρμογή της νέας φιλοσοφίας στηρίζεται στις διαπροσωπικές σχέσεις και την αμοιβαία εμπιστοσύνη, οι οποίες αποτελούν τη βάση της επιτυχίας και της μάθησης στα σχολεία (Ζαβλανός, 2003).

## **3. Ενσωμάτωση της ποιότητας της εκπαίδευσης στους μαθητές από την αρχή. Περιορισμός στη χρησιμοποίηση των tests για την επίτευξη της ποιότητας**

Η αξιολόγηση της προόδου του μαθητή με βάση τα τεστ στο τέλος της σχολικής χρονιάς κρίνεται ως αναξιόπιστη, καθώς δεν μπορεί να βελτιώσει την απόδοσή του και δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα. Η αξιολόγηση της επίδοσης θα πρέπει να γίνεται σε κάθε σημείο της διαδικασίας διδασκαλίας και τα τεστ ή άλλοι δείκτες της μάθησης του μαθητή να χρησιμοποιούνται ως διαγνωστικά εργαλεία κατά την διάρκεια του διδακτικού έτους.

Ο σχεδιασμός του οργανωτικού περιβάλλοντος πρέπει να ανταποκρίνεται στην αποστολή του σχολείου, στην εξυπηρέτηση του πελάτη – μαθητή, τη δέσμευση για μάθηση και στην συστηματική επίλυση προβλημάτων με σκοπό την βελτίωση της ποιότητας. Η πρόληψη των λαθών αντί για την διόρθωση αυτών, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στο σχεδιασμό της ποιότητας στην εκπαίδευση, όπως και η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών – καθηγητών και η βελτίωση των διαδικασιών μάθησης (Ζαβλανός, 2003).

#### **4. Δημιουργία μιας μακροχρόνιας σχέσης εμπιστοσύνης – ελαχιστοποίηση του κόστους**

Η δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των ατόμων μέσα στο σχολείο και συντελεστών εκπαίδευσης και κοινότητας είναι ανάγκη επιτακτική. Πρέπει να αναγνωριστεί και να επιβραβευθεί ο ρόλος του καθενός ως προμηθευτή και πελάτη και να υπάρχει συνεργασία όπου είναι δυνατόν, με στόχο την μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων των μαθητών, των εκπαιδευτικών και των διευθυντών.

Η έννοια του μοναδικού προμηθευτή έρχεται από την ιδέα ότι λίγοι άνθρωποι έχουν αρκετή γνώση που να τους καθιστά ικανούς να συνεργάζονται αποτελεσματικά με περισσότερους από ένα προμηθευτή. Ο γονέας μπορεί να θεωρηθεί ως προμηθευτής της πιο πολύτιμης πηγής του σχολικού συστήματος, του παιδιού και ταυτόχρονα ως εσωτερικός καταναλωτής που εξυπηρετεί τον εκπαιδευτικό. Οι εκπαιδευτικοί δεν μπορεί να είναι γονείς, κοινωνιολόγοι και ψυχολόγοι. Κατάλληλη υποδομή και στήριξη των παιδιών από οργανωμένες υπηρεσίες κρίνονται απαραίτητα, ώστε το σχολείο να αφεθεί ελεύθερο στην άσκηση του έργου του (Ζαβλανός 2003).

#### **5. Συνεχής ανάπτυξη όλων των δραστηριοτήτων της τάξης, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας του έργου των εκπαιδευτικών και των μαθητών**

Στην Ιαπωνία υπάρχει συγκεκριμένη λέξη για τη διαδικασία βελτίωσης, η λέξη «Kaizen», η οποία εμπεριέχει την έννοια του σεβασμού και της συνείδησης της δύναμης των διαδικασιών. Για τους Ιάπωνες η ποιότητα ανταμείβει με την ασφάλεια που παρέχει στον χώρο εργασίας, με το σεβασμό, με την αυξανόμενη προσωπική συνεισφορά, με την ικανοποίηση των μαθητών και με τη μακροπρόθεσμη φήμη, που δημιουργεί. Το Kaizen σημαίνει τη συνεχιζόμενη ανάπτυξη και εμπλέκει κάθε ενδιαφερόμενο μέσα στην εκπαίδευση. ( Fields J,1993). Η εκπαίδευση θα βελτιωθεί, όταν θα αναρωτηθούμε «πώς μπορούμε αυτό να το κάνουμε καλύτερα;»

#### **6. Καθιέρωση προγραμμάτων εκπαίδευσης**

Η διοίκηση του σχολείου θα πρέπει να οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης για τους εκπαιδευτικούς, με σκοπό την εξοικείωσή τους με τα σχολικά τους καθήκοντα και τις προσδοκίες του σχολείου. Κάθε εκπαιδευτικός χρειάζεται συνεχή εκπαίδευση πάνω στη χρήση των εργαλείων ποιότητας, στους τρόπους επίλυσης των προβλημάτων, στη λήψη αποφάσεων, πώς να διδάσκει αποτελεσματικά, πώς να αξιολογεί την

ποιότητα της εργασίας του, και πώς να εστιάζει στις ανάγκες των πελατών της εκπαίδευσης (Fields,1993).

### **7. Αποτελεσματική Ηγεσία**

Ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας είναι αυτός του εκγυμναστή και του μέντορα. Η ηγεσία του σχολείου πρέπει να συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς, τους γονείς και τα μέλη της κοινότητας. Ο ηγέτης επηρεάζει τα άτομα προς το όραμα χωρίς απειλές και τιμωρίες.

### **8. Απομάκρυνση του φόβου. Η τάξη δε διοικείται με απειλές και φόβο.**

Ο φόβος είναι καταστρεπτικός για την κουλτούρα του σχολείου, διότι εμποδίζει τη μέγιστη δυνατή απόδοση των ανθρώπων, την ελεύθερη έκφραση των ιδεών τους και την αναζήτηση πληροφοριών για την επίλυση των προβλημάτων. Οι ψυχολόγοι ισχυρίζονται ότι οι άνθρωποι που φοβούνται αντιστέκονται στην αλλαγή, δεν έχουν ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ τους και η δυνατότητα του μυαλού τους μπροστά στη νέα γνώση είναι περιορισμένη.

### **9. Η εκπαιδευτική κοινότητα πρέπει να συνεργάζεται, ώστε να δημιουργείται ένα γόνιμο έδαφος μάθησης.**

Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας θα πρέπει να καταρρίψει τα εμπόδια μέσα στη μονάδα και να καλλιεργήσει κλίμα συνεργασίας. Οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές αποδίδουν καλύτερα, όταν βλέπουν τους εαυτούς τους ως συνεταίρους στην πρόοδο και όταν τα ταλέντα αξιοποιούνται για να δημιουργήσουν περισσότερες ευκαιρίες για μάθηση και ανακάλυψη.

### **10. Κατάργηση των συνθημάτων και των στόχων οι οποίοι ζητούν νέα επίπεδα απόδοσης των μαθητών, χωρίς να παρέχουν καλύτερες μεθόδους**

Οι μαθητές σήμερα βομβαρδίζονται από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης με συνθήματα και πληροφορίες, που δημιουργούν προβλήματα στην ισορροπία τους και στη λειτουργία του σχολείου. Οι εκπαιδευτικοί πρέπει να προτρέπουν τους μαθητές να κάνουν ό,τι καλύτερο μπορούν και να αυξάνουν συνεχώς την απόδοσή τους.

Η εμπειρία έχει δείξει, ότι όταν οι στόχοι τίθενται από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς και τις ομάδες εργασίας, παρατηρείται υψηλό επίπεδο απόδοσης των



μαθητών και του σχολείου απ' ό,τι στην περίπτωση που οι στόχοι τίθενται μονομερώς από την διοίκηση.

Στην εκπαίδευση η επιτυχία του σχολείου εξαρτάται περισσότερο από τον σχεδιασμό του συστήματος και λιγότερο από την επιμέρους επίλυση προβλημάτων. Οι σκοποί της εκπαίδευσης θα πρέπει να κατευθύνονται από κάτω προς τα πάνω. Τα άτομα που βρίσκονται κοντά στο πρόβλημα πρέπει να διαθέτουν την απαραίτητη γνώση και πληροφόρηση για να επιλύσουν το πρόβλημα. Επιτακτική ανάγκη του μάνατζμεντ σήμερα είναι να βοηθήσει τα άτομα να διοικήσουν τον εαυτό τους και να δουν τον εαυτό τους ως μέρη του συστήματος (Deming, 1993).

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

Στις επιχειρήσεις οι ποσοτικοί στόχοι τίθενται για την αύξηση του κέρδους και την παροχή κινήτρων στους υπαλλήλους. Τα σχολεία θέτουν ποσοτικούς στόχους, αλλά χωρίς κίνητρα για τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές.

Η χρήση των αριθμών μπορεί να είναι αποτελεσματική όταν επιδιώκουμε τη μείωση του κόστους ή όταν θέλουμε να είμαστε δίκαιοι και αντικειμενικοί με τους μαθητές. Εργασίες και τεστ που δίνουν έμφαση σε αριθμητικά ή σε γράμματα σύμβολα μάθησης, συχνά δεν αντιπροσωπεύουν την ποιότητα της προόδου των μαθητών και την πραγματική επίδοσή τους. Ο βαθμός μπορεί να αποδειχθεί μη παραγωγικός σε βάθος χρόνου.

### **12. Επιβράβευση του εργατικού δυναμικού. Οι μαθητές πρέπει να παρακινούνται εσωτερικά και να βελτιώνονται συνεχώς, ώστε να αισθάνονται υπερήφανοι για την εργασία τους.**

Πρέπει να απομακρύνουμε τα εμπόδια, που στερούν από τα άτομα την υπερηφάνεια για την εργασία τους, να εξαλείψουμε κάθε μορφή ανταγωνισμού που δημιουργεί νικητές και χαμένους και τη θέση του ανταγωνισμού να λάβει η συνεργασία (Deming, 1993). Ο Deming πιστεύει πως η χρήση της βαθμολογίας εμποδίζει την απόδοση του μαθητή και καταστρέφει την χαρά της μάθησης και δεν έχει σημασία το πόσο έμαθε, αλλά το τι μπορεί να κάνει με αυτά που έμαθε.

### **13. Ενθάρρυνση της συνεχούς εκπαίδευσης και βελτίωσης για κάθε εργαζόμενο**

Κάθε εκπαιδευτικός πρέπει να μελετά, να μαθαίνει και να βελτιώνεται. Οι γνώσεις και οι δεξιότητες ενός ατόμου μπορεί να επηρεάσουν τις σκέψεις και την

πρόοδο των άλλων καθώς επίσης και ολόκληρο τον οργανισμό. Στη βελτίωση της εκπαίδευσης ο καθένας μπορεί να συνεισφέρει. Ο νέος ρόλος του εκπαιδευτικού είναι η συγκέντρωση των ιδεών και νέων σκέψεων. Τα σχολεία έχουν ανάγκη από άτομα που θέλουν να μάθουν και να κάνουν κάτι καλύτερα (Ζαβλανός, 2003).

#### **14. Συμμετοχή όλων των ατόμων (γονέων, μαθητών, διευθυντών, εκπαιδευτικών) για την υλοποίηση της νέας φιλοσοφίας**

Η διοίκηση οφείλει να εισαγάγει και να προσπαθήσει να εφαρμόσει τα 14 σημεία της φιλοσοφίας του Deming, καθώς και να δεσμευτεί για την επίτευξη ποιότητας, προκαλώντας ενθουσιασμό στο ανθρώπινο δυναμικό για την τελική επίτευξή της.

Η υιοθέτηση της ολικής ποιότητας συνιστά ένα διαφορετικό τρόπο σκέψης, όπου όλοι μπορούν να συνεισφέρουν. Μέσα σε κάθε οργανισμό, τα άτομα είναι η σπουδαιότερη πηγή, που έχει όμως αξία αν χρησιμοποιήσουμε όλες τις δυνατότητές της.

Αυτό που είναι αναγκαίο να συμβεί, για να μπορέσει να εφαρμοστεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην τάξη είναι η αλλαγή του τρόπου σκέψης των ατόμων μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα και η καλλιέργεια κοινής κουλτούρας – νοοτροπίας. Η ποιότητα στην εκπαίδευση σύμφωνα με τη Μπρίνια, οικοδομείται αρχικά μέσα από τις αποτελεσματικές ανθρώπινες σχέσεις.

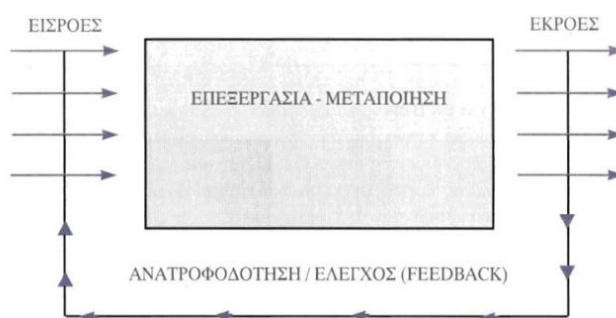
#### **2.3 Η συστημική προσέγγιση της σχολικής μονάδας στη ΔΟΠ**

Η συστημική προσέγγιση αποτελεί έναν τρόπο σκέψης και μελέτης φαινομένων. Η οπτική αυτή στηρίζεται στις αρχές της γενικής θεωρίας συστημάτων που αναπτύχθηκε κατά τη δεκαετία του 1950. Οι βασικές παραδοχές που συνιστούν τη θεωρία αυτή είναι οι παρακάτω:

- Ο κόσμος, τα φαινόμενα, αλλά και οι οργανισμοί είναι ολότητες που αποτελούνται από μέρη τα οποία αλληλεπιδρούν και βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση.
- Υπάρχουν γενικές αρχές που έχουν διεπιστημονική ισχύ και βοηθού στη μελέτη των διαφόρων φαινομένων.
- Οι διάφοροι επιστημονικοί κλάδοι αναλύουν τα φαινόμενα και μελετούν τα μέρη τους, πράγμα που απαιτεί και την ταυτόχρονη σύνδεσή τους, ώστε να επιτυγχάνεται η ολοκλήρωσή τους.

### Τα χαρακτηριστικά του συστήματος

- Μέρη- Υποσυστήματα : Το κάθε σύστημα αποτελείται από μέρη, τα οποία αποτελούν τα συστατικά του στοιχεία και μπορούν να θεωρηθούν ως υποσυστήματα, καθώς και αυτά αποτελούνται από μικρότερα μέρη.
- Τα σύνορα του συστήματος: Το κάθε σύστημα οριοθετείται σε σχέση με το περιβάλλον του και αποτελεί μια διακεκριμένη ολότητα που προσδιορίζεται από συγκεκριμένα σύνορα.
- Εισροές του συστήματος: Είναι οι πόροι οι οποίοι είναι αναγκαίοι για τη λειτουργία του κάθε συστήματος και προμηθεύονται από το περιβάλλον του. Οι εισροές μπορεί να είναι κεφάλαιο, υλικά, ενέργεια, πληροφορίες κ.ά.
- Διαδικασία επεξεργασίας / μετασχηματισμού: Το σύστημα αναπτύσσει λειτουργίες που επεξεργάζονται ή μετασχηματίζουν τις εισροές.
- Εκροές: Είναι τα αποτελέσματα της λειτουργίας του συστήματος, τα οποία δίνονται στο περιβάλλον του και αποτελούν τις εισροές άλλων συστημάτων.
- Μηχανισμός επαναπληροφόρησης / ελέγχου (feedback): Το feedback ορίζεται ως ο μηχανισμός του συστήματος που μεταφέρει μηνύματα σχετικά με τις αντιδράσεις του περιβάλλοντος προς τις εκροές του. Αποτελεί ακόμα τον ρυθμιστή μεταξύ των εισροών και των εκροών.



Σχήμα 10 «Τα χαρακτηριστικά του συστήματος»

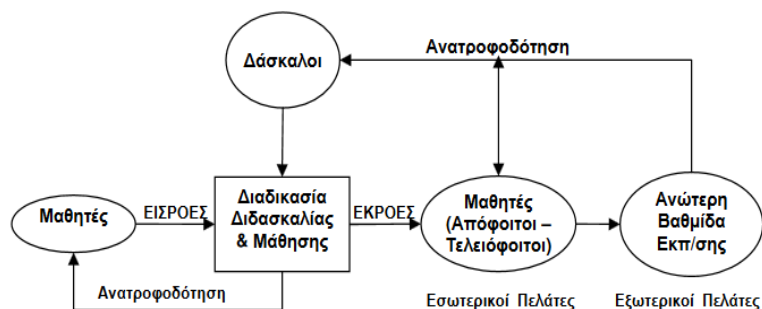
Πηγή: Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών (βιβλίο Γ' Λυκείου)

### Το σχολείο ως σύστημα

Η σχολική μονάδα σύμφωνα με τον Ζωγόπουλο (2014) αποτελεί ένα ολόκληρο κοινωνικό σύστημα στο εσωτερικό του οποίου αναπτύσσονται αμφίδρομες σχέσεις μεταξύ των μελών που το αποτελούν. Τα μέλη αυτά είναι οι διευθυντές, οι μαθητές, οι εκπαιδευτικοί, οι γονείς, το βοηθητικό προσωπικό, η τοπική κοινωνία κ.ά. Είναι απαραίτητο να υπάρχει ικανοποίηση των αναγκών όλων των μελών της σχολικής κοινότητας και στρατηγικός σχεδιασμός, ώστε να επιτυγχάνεται η βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητάς του.

Η ΔΟΠ για τη διαχείριση της σχολικής μονάδας ακολουθεί τη συστημική προσέγγιση. Σύμφωνα με αυτή, κάθε μια μονάδα μπορεί να θεωρηθεί ως ένα επιμέρους σύστημα όλου του εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας, το οποίο βρίσκεται σε διαρκή επικοινωνία και εξάρτηση με τα υπόλοιπα συστήματα του εξωτερικού του περιβάλλοντος. Στο σύστημα αυτό, το οποίο είναι ανοιχτό, εισρέουν παραγωγικοί πόροι. Κατά τη διάρκεια της λειτουργίας του σχολείου, οι εισροές γίνονται εκροές. Για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που παρουσιάζονται, αλλά και την επίτευξη στόχων, χρειάζεται να αξιοποιηθούν σωστά οι υλικοί και άυλοι πόροι που υπάρχουν. Επομένως απαιτείται μια αποτελεσματική διοίκηση και ένα σύστημα που να μπορεί να αντιμετωπίζει καίρια και αποτελεσματικά όποιες αλλαγές συμβαίνουν στο περιβάλλον.

Η εκπαιδευτική μονάδα θεωρείται ένα ανοιχτό σύστημα, όπου οι μαθητές, οι εκπαιδευτικοί, τα προγράμματα, το εκπαιδευτικό υλικό, οι υποδομές και ο εξοπλισμός αποτελούν συγχρόνως τις εισροές και τις εκροές της. Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται η σχολική μονάδα ως σύστημα.



Σχήμα 11 «Η σχολική μονάδα ως σύστημα»

Πηγή: Tong, L.F. & Han, Y.B., *TQM model for teaching and learning*,  
*HERDSA 2003 conference proceedings*

Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2003), κατά τη μελέτη της σχολικής μονάδας ως σύστημα είναι αναγκαίο αρχικά να διατυπωθούν ο σκοπός, η αποστολή, το όραμα και οι αρχές που πρέπει να διέπουν ένα σχολικό σύστημα. Έπειτα, πρέπει να διατυπωθούν οι διάφορες διαδικασίες λειτουργίας του σχολείου, όπως είναι η διαδικασία της μάθησης, της διοίκησης, της αξιολόγησης κλπ. Με τη λογική αυτή, η βελτίωση του σχολείου θα στηριχτεί στη βελτίωση των επιμέρους διαδικασιών, σύμφωνα με τις αρχές της ολικής ποιότητας και τα κριτήρια απόδοσης. Επειδή η βελτίωση των διαδικασιών είναι μια από τις βασικές αρχές της ολικής ποιότητας, όλα τα στοιχεία του συστήματος πρέπει να μελετηθούν και να συνεργαστούν, για να επιτευχθεί η βελτίωση της λειτουργίας του. Άρα, η μελέτη του κάθε υποσυστήματος θα συμβάλει στη βελτίωση όλου του εκπαιδευτικού συστήματος.

## 2.4 Ηγεσία και αξιολόγηση στη σχολική μονάδα στα πλαίσια της ΔΟΠ

### 2.4.1 Ηγεσία και Ολική Ποιότητα

Για να εισαχθεί σε έναν οργανισμό η φιλοσοφία της ΔΟΠ, είναι αναγκαίο να υπάρχει αποτελεσματική ηγεσία. Σύμφωνα με όσα γράφει ο Deming, η υπευθυνότητα για την ποιότητα των διαδικασιών, των συστημάτων και των αποτελεσμάτων ανήκει στη δικαιοδοσία του μάνατζμεντ. Ο μάνατζερ θα πρέπει να δεχτεί τη φιλοσοφία αυτή και να δημιουργήσει σχέσεις εμπιστοσύνης ανάμεσα στους εργαζομένους του οργανισμού, με σκοπό τη βελτίωση των διαδικασιών. Έτσι, κάθε πετυχημένος εκπαιδευτικός οργανισμός θα πρέπει να καθοδηγείται από έναν ικανό ηγέτη. Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2003) τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτει ένας ικανός ηγέτης είναι τα παρακάτω:

- Να έχει όραμα και να πιστεύει πως η ποιότητα έχει αξία για κάθε εργαζόμενο.
- Να αποτελεί πρότυπο για τους άλλους.
- Να ενδυναμώνει το προσωπικό, αναθέτοντάς του εξουσία.
- Να ενεργεί ως μέντορας, με σωστές συμβουλές και καθοδήγηση προς τους νεότερους.
- Να εμπνέει και να παρακινεί το προσωπικό.
- Να προωθεί την καινοτομία και τη δημιουργικότητα.
- Να αναγάγει όλη τη λειτουργία του οργανισμού σε ένα ηθικό πλαίσιο αναφοράς.
- Να διατυπώνει στόχους και στρατηγική.

- Να είναι αποτελεσματικός στην επικοινωνία.
- Να προσαρμόζεται στις αλλαγές.
- Να ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού.
- Να υποστηρίζει την ομαδική εργασία.
- Να επιλύει προβλήματα.
- Να έχει κατανόηση προς τα προβλήματα των υφισταμένων του.
- Να γνωρίζει τις εξελίξεις της τεχνολογίας.
- Να μπορεί να διαχειριστεί την αβεβαιότητα.
- Να παρέχει πρόσβαση στις πληροφορίες.
- Να ενδιαφέρεται για την εκπαίδευση και την κατάρτιση, παρακολουθώντας και ο ίδιος σεμινάρια.
- Να είναι κοινωνικά υπεύθυνος.
- Να γνωρίζει και να αξιολογεί τον εαυτό του.

Όπως φαίνεται μέσα από τη σχετική βιβλιογραφία τα κριτήρια που διαμορφώνουν την «ποιοτική σχολική ηγεσία» είναι δυναμικά (Κουτούζης, 1999). Κάποια από αυτά θα μπορούσαν να βοηθήσουν τον ηγέτη μιας σχολικής μονάδας, που λειτουργεί σύμφωνα με τις αρχές ποιότητας, να διαμορφώσει το κατάλληλο κλίμα. Σύμφωνα με τον Ζωγόπουλο (2011) ορισμένα είναι τα εξής:

#### *Αποτελεσματικότητα-ευελιξία*

Όταν σε μια σχολική μονάδα ο ηγέτης είναι συμμετοχικός και όχι διεκπαιρευτικός, δηλαδή σέβεται όλους όσους εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία, ενθαρρύνοντάς τους, τότε το σχολικό κλίμα είναι ανοικτό, ευέλικτο και δημιουργικό και ο οργανισμός διακρίνεται από υψηλά εκπαιδευτικά αποτελέσματα (McBeath, 2005). Αυτό ακόμη σχετίζεται και με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν την προσωπικότητα του κάθε ηγέτη.

#### *Ενδυνάμωση*

Στην εποχή μας, τα στελέχη της εκπαίδευσης καλούνται να διαδραματίσουν έναν πιο σύνθετο ρόλο. Έτσι, θα πρέπει να τους παρέχεται η κατάλληλη κατάρτιση, ώστε να μπορούν να προσφέρουν ποιοτικά ανώτερη και αποτελεσματικότερη εκπαίδευση. Η ποιοτική διοίκηση απαιτεί στελέχη που να διαθέτουν χαρακτηριστικά καλού manager και εκπαιδευτή και εφοδιασμένα με υπομονή, επιμονή και θέληση. Η αποτελεσματικότερη εκπαιδευτική διοίκηση είναι η ιδέα της «ενδυνάμωσης» του έργου της και έχει δυο σκέλη. Το ένα είναι η δυνατότητα αξιοποίησης του ανθρώπινου

εκπαιδευτικού δυναμικού, ώστε με την κατάλληλη παρακίνηση να παίξει αποφασιστικό ρόλο στην αναβάθμιση του εκπαιδευτικού αποτελέσματος και το άλλο χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια για τη διέγερση της φαντασίας και την ανταμοιβή τη δημιουργικής σκέψης και της προσπάθειας (Hackman & Lawler, 1977).

#### *Αξιοκρατική επιλογή*

Σημαντικά είναι τα θέματα που έχουν σχέση με την επιλογή των στελεχών της εκπαίδευσης. Οι συνεχείς αλλαγές προκαλούν αστάθεια, ανασφάλεια, ακύρωση δημιουργικών επιλογών και πρωτοβουλιών. Η αξιοκρατική επιλογή βοηθά τα στελέχη των εκπαιδευτικών οργανισμών να δημιουργήσουν ένα στρατηγικό όραμα και να συντηρήσουν κλίμα ενδυνάμωσης, καινοτομίας και βελτίωσης όλων των πόρων του οργανισμού (Ζωγόπουλος, 2011).

#### *Ποιοτικά χαρακτηριστικά*

Ένα ηγετικό στέλεχος θα πρέπει έχει ορισμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά και αρετές, για να διαμορφώνει και να αναδεικνύει οράματα και συλλογικούς στόχους. Θα πρέπει να είναι σε θέση να εφαρμόζει σύγχρονες φιλοσοφίες διοίκησης εστιασμένες στο μαθητή, να συμβάλλει θετικά στη δημιουργία ενός καλού εργασιακού κλίματος, να συντονίζει τις εργασίες, να είναι συμμετοχικός και ευέλικτος, να ενθαρρύνει πρωτοβουλίες και να δέχεται νέες προτάσεις και ιδέες, να διευκολύνει το έργο των υφισταμένων του αλλά και των συνεργατών του, να εκφράζει και να προωθεί αξίες όπως ισοτιμία, συνεργασία, κοινή δέσμευση και απόδοση λόγου, να διευρύνει επικοινωνίες και συνεργασίες με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της σχολικής μονάδας.

#### *Ενίσχυση του ρόλου*

Είναι πολλοί αυτοί που αναρωτιούνται με ποιον τρόπο μπορεί να διαπιστωθεί ότι η σχολική ηγεσία συμβάλλει ουσιαστικά σε μία μετρήσιμη διαφορά, σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών, καθώς υποστηρίζουν ότι συνήθως δεν παρέχεται η δυνατότητα στην ηγεσία κάθε εκπαιδευτικού οργανισμού να αναλάβει πρωτοβουλίες, αφού οι κανονισμοί από τα σχετικά υπουργεία και από άλλους αρμόδιους φορείς συχνά περιορίζουν τους ηγέτες να έχουν τον πλήρη έλεγχο για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρουν (Hanushek, 1998). Επομένως, υπάρχει ανάγκη για επαναπροσδιορισμό αλλά και ενίσχυση του ρόλου της ηγεσίας.

#### 2.4.2 Αξιολόγηση και Ολική Ποιότητα

Η σύνδεση της ποιότητας με την αξιολόγηση αποτελεί κεντρική τάση στον διεθνή χώρο. Πρώτος ο ΟΟΣΑ άνοιξε τη συζήτηση και επεξεργάστηκε σχέδια ποιοτικής αξιολόγησης (OECD, 1989, 1994, 1995). Στη δεκαετία του '90 η Ευρωπαϊκή Ένωση (E.E.) εισήγαγε την πολιτική αυτή ως αυτόνομη εκπαιδευτική δράση, αρχικά στην τριτοβάθμια εκπαίδευση (E.U., 1994) και ύστερα στη σχολική εκπαίδευση (E.U., 1996) με την εφαρμογή των πιλοτικών σχεδίων αξιολόγησης της σχολικής εκπαίδευσης από το 1997. Η ανάπτυξη των δράσεων αυτών στηρίζεται στο άρθρο 126 της Συνθήκης της E.E. (1993), σχετικά με την επιδίωξη της ποιότητας της εκπαίδευσης η οποία στον ευρωπαϊκό λόγο είναι συνδεδεμένη με την αξιολόγηση (Δούκας, 1999).

Είναι, λοιπόν, αναγκαίο σε μια σχολική μονάδα να τονιστεί η σημασία των αυτοαξιολογικών – αξιολογικών διαδικασιών με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας, η οποία έχει άμεση συνάφεια με την ηγεσία, τους εργαζομένους και την ικανοποίηση των πελατών, που οδηγεί σε επιτυχείς εξελίξεις. Για να συμβεί αυτό, όμως, σε έναν σχολικό οργανισμό θα πρέπει να υπάρχουν κάποιες γνωστές προς όλους πληροφορίες που θα αξιολογούνται, όχι για να ελέγχονται οι εμπλεκόμενοι και να τιμωρούνται, αλλά για να εντοπίζονται οι αδυναμίες και να δίνεται η αφορμή για νέες δράσεις ποιότητας.

Ένας διευθυντής- ηγέτης θα πρέπει να έχει την άμεση εποπτεία των υφισταμένων του και να είναι σε θέση να γνωρίζει την επιστημονική τους κατάρτιση, τη συμπεριφορά τους μέσα στον οργανισμό, τον βαθμό της δέσμευσής τους, τις δυνατότητες εξέλιξής τους και τον βαθμό διαχείρισης έργων και χειρισμού καταστάσεων.

Από την άλλη, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν πως η απόδοση ενός εργαζομένου εξαρτάται και από την ικανοποίηση που λαμβάνει στον χώρο εργασίας και την αναγνώριση που εισπράττει από το περιβάλλον του. Έτσι, ο προϊστάμενος δε θα πρέπει μόνο να αξιολογεί, αλλά και να αξιολογείται από τους εργαζομένους του, όπως και ένας εκπαιδευτικός θα πρέπει να αξιολογείται από τους μαθητές του. Επιπλέον, στο να χαρακτηριστεί ένας οργανισμός ποιοτικός συμβάλλει και η γνώμη των πελατών, εσωτερικών ή εξωτερικών, όπως είναι οι μαθητές, οι γονείς και η κοινωνία. Η γνώμη τους είναι πολύτιμη, σχετικά με τον βαθμό της ποιότητας των υπηρεσιών που λαμβάνουν.



Τα συστήματα αξιολόγησης πρέπει να περιλαμβάνουν μετρήσεις και διαδικασίες, που να υποστηρίζουν τη βελτίωση της ποιότητας. Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών οργανισμών μπορεί, σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2003) να γίνει με τους παρακάτω τρόπους:

Με την **εσωτερική αξιολόγηση** της προόδου, που βασίζεται σε εσωτερικές συγκριτικές αξιολογήσεις (εσωτερικό benchmarking), οι οποίες περιλαμβάνουν την προηγούμενη απόδοση σε σχέση με μια «ιδανική» κατάσταση. Αυτή η εφαρμογή έχει σκοπό να εντοπιστούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία του οργανισμού σε τομείς όπως τα χρηματοοικονομικά, η στρατηγική, η διοίκηση, η διαχείριση πόρων και προσωπικού, η ικανοποίηση των πελατών κ.α. Εδώ η ποιότητα εκφράζεται με αριθμούς.

Με την **αυτοαξιολόγηση** της εσωτερικής απόδοσης, με τη χρήση των κριτηρίων του αμερικανικού βραβείου ποιότητας του Malcolm Baldrige ή του ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας EFQM (European Foundation for Quality Management). Με αυτή τη μέθοδο αυτοαξιολογούμε την απόδοση του οργανισμού βάσει ορισμένων κριτηρίων.

Με τη **σύγκριση** του δικού μας οργανισμού με άλλους, οι οποίοι στην κατηγορία τους θεωρούνται οι καλύτεροι (benchmarking) και για τις μετρήσεις χρησιμοποιούμε δημοσιευμένες πληροφορίες ή πραγματοποιούνται επισκέψεις στους οργανισμούς και συζητήσεις με μάνατζερς.

Με την **ανάλυση των εσωτερικών και εξωτερικών αποτελεσμάτων** από άτομα που βρίσκονται έξω από τον οργανισμό.

Με το **πώς βλέπει τον οργανισμό** κάποιος εξωτερικός και ανεξάρτητος παρατηρητής, που έχει διαφορετικά κριτήρια και η κρίση του είναι υποκειμενική.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

### 3.1 Περιγραφή του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος - Προβλήματα υιοθέτησης της ΔΟΠ

Πριν από 30 – 40 χρόνια η ποιότητα της εκπαίδευσης στη χώρα μας συνδεόταν με στόχους που καθορίζονταν από τα πολύ αυστηρά δομημένα αναλυτικά προγράμματα, που εστίαζαν κυρίως στην ποσότητα της παρεχόμενης γνώσης και ελάχιστα στην ποιότητά της. Παράλληλα η παρεχόμενη γνώση ήταν άμεσα συνυφασμένη με την τήρηση των αρχών λειτουργίας του σχολείου και την πιστή εφαρμογή τους (Ματθαίου, 2007).

Στις μέρες μας, ύστερα από τις πολλές αλλαγές στην κοινωνία και την οικονομία, έχει αλλάξει κατά πολύ ο ορισμός του αποτελεσματικού και ποιοτικού σχολείου. Γενικά, καλό σχολείο θεωρείται αυτό που ανεμπόδιστα και φιλελεύθερα παρέχει γνώσεις και πληροφορίες, χρησιμοποιεί δημιουργικά τη γνώση, την οικοδομεί, την πολλαπλασιάζει και δημιουργεί λειτουργικούς και ενεργούς πολίτες. Ακόμα, είναι αυτό που χρησιμοποιεί τα τεχνολογικά επιτεύγματα και δίνει νέα πνοή στη διδασκαλία (Δούκας,1999).

Η έκθεση του ΟΟΣΑ (2011), σχετικά με καλύτερες επιδόσεις και επιτυχείς μεταρρυθμίσεις στο εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας μας, αναφέρει ότι «η μελλοντική οικονομία και ποιότητα ζωής στην Ελλάδα θα εξαρτηθεί από τη βελτίωση της ποιότητας και επίδοσης της εκπαίδευσης, σεβόμενη παράλληλα τις δεσμεύσεις της έναντι στην ισονομία και την κοινωνική δικαιοσύνη. Όταν η οικονομία ανακάμψει, η Ελλάδα πρέπει να επενδύσει στην εκπαίδευση. Παρόλα αυτά, ακόμη και εν μέσω της σημερινής οικονομικής κρίσης, η Ελλάδα μπορεί να βελτιώσει το εκπαιδευτικό της σύστημα αντιμετωπίζοντας τις αδυναμίες του».

Ακόμα, σημειώνεται ότι το κυριότερο πρόβλημα στη χώρα μας είναι ότι οι μεταρρυθμίσεις που προτάσσονται δεν εφαρμόζονται αποτελεσματικά. Ορισμένα χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού μας συστήματος, όπως αναφέρονται στην ίδια έκθεση (ΟΟΣΑ,2011) είναι τα παρακάτω:

- Η χώρα μας υστερεί πολλών χωρών σχετικά με τις επιδόσεις της στο διεθνές πρόγραμμα αξιολόγησης μαθητών (PISA).
- Υπάρχουν πολλά μικρά σχολεία, με χαμηλή αναλογία μαθητών/ εκπαιδευτικών, με αποτέλεσμα να μην είναι αποδοτικό το σύστημα και να μην μπορεί να παρέχει υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικές ευκαιρίες.
- Οι εκπαιδευτικοί στην Ελλάδα διδάσκουν σημαντικά λιγότερες ώρες ετησίως από σχεδόν όλες τις άλλες χώρες στην Ευρώπη. Παρόλο που οι μισθοί των εκπαιδευτικών είναι χαμηλότεροι από το μέσο όρο του ΟΟΣΑ, τα μισθολογικά έξοδα ανά μαθητή είναι άνω του μέσου όρου του ΟΟΣΑ.
- Η Ελλάδα είναι μία από τις λίγες ευρωπαϊκές χώρες που δεν έχουν εξωτερική αξιολόγηση της μάθησης ή εξωτερική αξιολόγηση των σχολικών μονάδων και της διδασκαλίας ή οποιοδήποτε άλλο ανάλογο μηχανισμό σύγκρισης για τη διασφάλιση ποιότητας.
- Είναι πολύ περισσότεροι οι μαθητές που λαμβάνουν μέρος στις εισαγωγικές εξετάσεις του πανεπιστημίου και εισάγονται στα πανεπιστήμια, παρά εκείνοι που σπουδάζουν στην πραγματικότητα με πλήρες ωράριο και αποφοιτούν σε διάστημα μέχρι δύο ετών από την ολοκλήρωση της κανονικής περιόδου φοίτησης.
- Καθώς οι εγγραφές στην τριτοβάθμια εκπαίδευση έχουν αυξηθεί, ο αριθμός των τμημάτων και των ιδρυμάτων έχει πολλαπλασιαστεί, οδηγώντας σε υψηλό επίπεδο αλληλοεπικάλυψης σε τομείς και τμήματα, με ελάχιστους ή καθόλου φοιτητές.
- Η χώρα μας παραμένει ένα από τα πιο συγκεντρωτικά εκπαιδευτικά συστήματα στην Ευρώπη, καθώς άλλες χώρες έχουν προχωρήσει στην αποκέντρωση των εκπαιδευτικών συστημάτων τους, την αύξηση της ευελιξίας και της ανταπόκρισης των σχολείων και των τριτοβάθμιων ιδρυμάτων απέναντι στις ανάγκες των φοιτητών και τη βελτίωση των εργασιακών συνθηκών.

Σύμφωνα με τον Ζωγόπουλο (2014) το σχολείο στη χώρα μας λειτουργεί με βάση τις αρχές του Taylor, δηλαδή διακρίνεται από ιεραρχική δομή, από περιορισμένη συμμετοχή των ατόμων στη λήψη αποφάσεων και από περιορισμένη ανάθεση εξουσίας σε αυτά. Ακόμα, δίνει μεγάλη έμφαση στο παραγόμενο προϊόν και όχι στις διαδικασίες που ακολουθούνται. Ορισμένα από τα προβλήματα του εκπαιδευτικού μας συστήματος είναι τα παρακάτω:

- Οι μαθητές δυσκολεύονται να εκφράζουν τη σκέψη τους.
- Δυσκολεύονται να εφαρμόσουν τη γνώση στην πράξη.
- Παρατηρείται έλλειψη αιθουσών και εργαστηρίων.
- Οι καθηγητές δεν είναι επαρκώς καταρτισμένοι.
- Δεν υπάρχει η κατάλληλη στήριξή τους, οικονομικά και ηθικά.
- Το αναλυτικό πρόγραμμα πολλές φορές δε συμβαδίζει με το επίπεδο των μαθητών.
- Οι μαθητές στερούνται κριτικής και αφαιρετικής σκέψης, όπως και της ικανότητας ανάλυσης και σύνθεσης.

Πιο πάνω φάνηκαν τα θετικά στοιχεία που προκύπτουν από την υιοθέτηση της ΔΟΠ, ως νέα φιλοσοφία διοίκησης, τόσο στη λειτουργία των επιχειρήσεων, όσο και στη λειτουργία των εκπαιδευτικών οργανισμών. Παρόλα αυτά υπάρχουν ορισμένες δυσκολίες στην εφαρμογή της ΔΟΠ στην ελληνική εκπαίδευση. Συνοπτικά, σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2003) αυτά είναι τα ακόλουθα:

- Θα πρέπει οι εκπαιδευτικοί να πειστούν πως το μοντέλο αυτό που εφαρμόστηκε επιτυχώς σε επιχειρήσεις και οργανισμούς μπορεί να εφαρμοστεί με την ίδια επιτυχία και στην τάξη.
- Οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να βγουν από τα στενά πλαίσια της παραδοσιακής διδασκαλίας και να δώσουν περισσότερο χρόνο και ενέργεια στο διδακτικό τους έργο. Είναι αναγκαίο ακόμα να παίρνουν ανατροφοδότηση από τους μαθητές τους.
- Η σημερινή κουλτούρα του συστήματος δε δέχεται τη σπουδαιότητα της ανατροφοδότησης μεταξύ μαθητών και εκπαιδευτικών.
- Δε χρησιμοποιείται η συστημική προσέγγιση για την επίλυση των προβλημάτων.
- Οι εκπαιδευτικοί δε δέχονται εύκολα την έννοια των μαθητών ως πελάτες, παρ' όλα αυτά αποτελούν τους πελάτες που δέχονται το προϊόν της μάθησης και της γνώσης.
- Το πιο σπουδαίο εμπόδιο αποτελεί η έλλειψη της γνώσης της διαδικασίας της διδασκαλίας από τους εκπαιδευτικούς.

Κάποια επιπλέον προβλήματα, σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2003) και τον Κατσαρό (2008) είναι τα εξής:

- Τα σχολεία δεν ελέγχουν τις δικές τους πηγές και το εκπαιδευτικό μας σύστημα είναι συγκεντρωτικό.
- Η εκπαίδευση δε θεωρείται σπουδαία από όλους.
- Τα σχολεία ασκούν ελάχιστο έλεγχο στις εξωτερικές μεταβλητές που επιδρούν στο σχολικό περιβάλλον.
- Δεν υπάρχει επαρκές σύστημα αξιολόγησης.
- Ο κρατικός προϋπολογισμός για την εκπαίδευση είναι λίγος.
- Η κοινωνία δε δίνει την πρέπουσα αξία στην εκπαίδευση.
- Οι εκπαιδευτικοί και γενικότερα τα σχολεία δεν αισθάνονται την ανάγκη για αλλαγή.
- Υπάρχει μεγάλος αριθμός μαθητών που εγκαταλείπει το σχολείο.
- Δεν υπάρχει στρατηγικό σχέδιο ποιότητας.
- Δεν υπάρχει σύστημα επιμόρφωσης εκπαιδευτικών και ανάπτυξης ηγετικών στελεχών.

Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2000), στην Ελλάδα η εκπαίδευση αποτελεί ένα πεδίο στο οποίο πραγματοποιούνται αλληπάλληλες νομοθετικές ρυθμίσεις, χωρίς μακρόπνοο σχεδιασμό και στόχο. Οι μεταρρυθμίσεις που προτείνονται από την εκάστοτε κυβέρνηση συνήθως μένουν μετέωρες και έτσι δεν υπάρχει κοινό πλαίσιο δράσης. Χρειάζεται, λοιπόν, να διαμορφωθεί μια μακροπρόθεσμη εκπαιδευτική πολιτική στην οποία θα συμμετέχουν όλοι όσοι σχετίζονται με το σχολείο (κυβερνώντες, γονείς, εκπαιδευτικοί, φορείς επαγγελματικών οργανώσεων) και θα στηρίζεται στον ορθολογισμό, την ποιότητα και την αποδοχή από τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας.

### 3.2 Στρατηγικές εισαγωγής της ΔΟΠ στην εκπαίδευση

Όπως εύκολα καταλαβαίνουμε, η εφαρμογή της ΔΟΠ στο δικό μας, ελληνικό σύστημα προϋποθέτει την πραγματοποίηση μεταρρυθμίσεων και τον μετασχηματισμό του. Είναι αναγκαίο, λοιπόν, να γίνουν αλλαγές σε διαδικασίες και να υιοθετηθούν νέες, οι οποίες να είναι αποδοτικές, τεκμηριωμένες, γνωστές σε όλους και σε όσους επηρεάζονται από αυτές, να εφαρμόζονται, να επιθεωρούνται και να ενημερώνονται τακτικά (Everard & Morris, 2004).

Ο Κατσαρός (2008) προτείνει τα παρακάτω στάδια για την εφαρμογή της:

***Υιοθέτηση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ – Όραμα και αποστολή ποιότητας***

Είναι πολύ σημαντικό στο στάδιο αυτό να οριστεί ένα σαφές όραμα, το οποίο θα είναι γνωστό σε όλους όσους σχετίζονται με το σχολείο, όπως είναι οι εκπαιδευτικοί, οι γονείς, οι μαθητές κ.ά. Για να συμβεί αυτό, είναι απαραίτητο πρώτα η διοίκηση να έχει αποδεχτεί τη φιλοσοφία της ΔΟΠ. Αυτό θα οδηγήσει σε μια ισχυρή δέσμευση, τόσο από το μέρος της, όσο και από τους μαθητές, τους εκπαιδευτικούς και τους γονείς.

***Προσδιορισμός των προσδοκιών των ενδιαφερόμενων, αλλά και των αδυναμιών του οργανισμού***

Πριν από την πραγματοποίηση οποιασδήποτε αλλαγής, είναι αναγκαίος ο προσδιορισμός των προσδοκιών όλων των εμπλεκόμενων στη μαθησιακή διαδικασία. Πρέπει να εξεταστούν ο τρόπος λειτουργίας των μονάδων, οι διοικητικοί μέθοδοι που ακολουθούνται και οι πόροι που διατίθενται. Εδώ είναι απαραίτητη η συνεργασία του οργανισμού με τους προμηθευτές και τους πελάτες, όπως και η αξιόπιστη συλλογή δεδομένων.

***Επιλογή στόχων και διαδικασιών ποιότητας***

Με βάση όσα δεδομένα συλλεχθούν στο παραπάνω βήμα, είναι αναγκαία η χάραξη συγκεκριμένης πολιτικής, όπως και η στοχοθεσία, με κύριο μέλημα τη βελτίωση της ποιότητας του οργανισμού. Χρειάζεται, ακόμα, να πραγματοποιηθεί σύγκριση ανάμεσα στις διάφορες διαδικασίες, ώστε να γίνει η επιλογή της αποδοτικότερης. Στη συνέχεια, γίνεται καταγραφή αυτών και γνωστοποίηση σε όλους.

***Αξιολόγηση διαδικασιών και αποτελεσμάτων***

Η αξιολόγηση, τόσο των διαδικασιών, όσο και των αποτελεσμάτων, θα πρέπει να γίνεται σε κάθε στάδιο και να βασίζεται σε κριτήρια αξιολόγησης που έχουν από την αρχή οριστεί. Τα θετικά αποτελέσματα πρέπει να αναγνωρίζονται και να παρακινούν με σκοπό την ενδυνάμωση της ποιότητας. Τα προβλήματα που εντοπίζονται είναι πολύ χρήσιμα για τη βελτίωση των διαδικασιών, αλλά και για την αποφυγή λαθών. Γενικότερα, η αξιολόγηση, όποια μορφή και αν έχει, θα πρέπει να χρησιμοποιείται ως ανατροφοδότηση για τη διασφάλιση ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση (Φασούλης, 2001).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 4.1 Σκοπός της έρευνας – Ερευνητικά ερωτήματα

Όπως φάνηκε από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση παραπάνω, η διοίκηση ενός οργανισμού γενικότερα, και μιας σχολικής μονάδας ειδικότερα, διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στον βαθμό της αποτελεσματικότητάς του. Στην παρούσα έρευνα γίνεται προσπάθεια να διερευνηθεί ο βαθμός στον οποίο είναι εφικτή η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ, ως σύστημα διοίκησης, στα ιδιωτικά δημοτικά σχολεία. Ακόμα, επιχειρείται η συσχέτιση των χαρακτηριστικών του εκπαιδευτικού προσωπικού, αλλά και όλου του κλίματος που υπάρχει στους σχολικούς οργανισμούς με τον τρόπο προώθησης της ΔΟΠ σε αυτούς. Μέσα από τη μελέτη αυτή, τέλος, θα διαπιστωθούν τα προβλήματα και οι παράγοντες που αποτελούν τροχοπέδη στην εφαρμογή της ΔΟΠ στα σχολεία και θα δοθούν προτάσεις προς περαιτέρω διερεύνηση.

Πιο συγκεκριμένα, γίνεται μελέτη συγκεκριμένων διαστάσεων, όπως είναι η σαφήνεια των αρχών που διέπουν τη σχολική μονάδα, η σχολική διοίκηση, η βελτίωση του σχολείου, η ποιότητα της σχολικής ζωής, η διαχείριση της αλλαγής, η υιοθέτηση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ και η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται είναι τα παρακάτω:

1. Υπάρχει η έννοια της ΔΟΠ στον στρατηγικό σχεδιασμό του σχολείου;
2. Είναι στους εκπαιδευτικούς σαφείς οι αρχές του σχολείου και ο προσανατολισμός του προς τον χρήστη των υπηρεσιών;
3. Συμμετέχει το εκπαιδευτικό προσωπικό στη λήψη των αποφάσεων;
4. Υπάρχει συνεχής βελτίωση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών;
5. Ενθαρρύνεται το προσωπικό από τη διεύθυνση, ώστε να στοχεύει στη διασφάλιση της ποιότητας στον οργανισμό;
6. Υπάρχει θετικό κλίμα που να ενισχύει το έργο των εκπαιδευτικών προς μια ποιοτικά παρεχόμενη υπηρεσία;

#### 4.2 Ο πληθυσμός και το δείγμα της έρευνας

Ο πληθυσμός της έρευνας αναφέρεται στο τμήμα του ευρύτερου πληθυσμού, που μπορεί να συμμετάσχει στην έρευνα, δηλαδή τα υποψήφια άτομα, που μπορούν να επιλεγούν για τη δημιουργία του δείγματος (De Vaus, 2008). Στην έρευνα αυτή ο πληθυσμός αποτελείται από εκπαιδευτικούς όλων των ειδικοτήτων, που εργάζονται σε ιδιωτικά σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σε περιοχές της Αττικής.

Το δείγμα της έρευνας είναι ευχέρειας 100 ατόμων. Ακόμα, έχουν αποκλειστεί οι διευθυντές/ντριες των σχολείων, καθώς σε μερικά σημεία σχετίζονται άμεσα με το θέμα της έρευνας. Το είδος της δειγματοληψίας που έχουμε στην περίπτωση αυτή είναι η λεγόμενη «δειγματοληψία ευκολίας (convenience sampling)». Η μέθοδος αυτή σύμφωνα με τον Μερκούρη (2008) εφαρμόζεται συχνά σε ποσοτικές και ποιοτικές έρευνες. Στο δείγμα ευκολίας τα υποκείμενα συμπεριλαμβάνονται στην έρευνα επειδή τυχαίνει να είναι «στο σωστό μέρος τη σωστή στιγμή». Τα υποκείμενα αυτά, που είναι διαθέσιμα συμμετέχουν στην έρευνα μέχρι να συμπληρωθεί ο απαιτούμενος αριθμός του δείγματος. Το δείγμα ευκολίας μοιάζει φτωχότερη σαν προσέγγιση, αφού δεν μπορεί να ελεγχθεί το υποκειμενικό στοιχείο και το συστηματικό σφάλμα. Από την άλλη, παρουσιάζει και κάποια πλεονεκτήματα, όπως είναι το χαμηλό κόστος, η αυξημένη πρόσβαση στις πληροφορίες και ο μικρός χρόνος συλλογής των δεδομένων.

#### 4.3 Το ερευνητικό εργαλείο

Για τη συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μετάφραση και προσαρμογή ενός ερωτηματολογίου, που χρησιμοποιήθηκε σε παραπλήσια έρευνα στη χώρα της Τουρκίας. Συγκεκριμένα, η εν λόγω μελέτη έχει τίτλο «Total quality management practices in Turkish primary schools» και οι συγγραφείς της είναι οι Fatih Töremen και Mehmet Karakus. Η έρευνα αυτή δημοσιεύτηκε το έτος 2008 στο επιστημονικό περιοδικό «Emerald insight».

Αρχικά, συντάχθηκε ένα εισαγωγικό κείμενο, στο οποίο δόθηκε ο βασικός σκοπός της έρευνας, ορισμένα στοιχεία της ΔΟΠ ως διοικητικό σύστημα και η εξασφάλιση της ανωνυμίας, σχετικά με τις απαντήσεις. Στόχος αυτού ήταν να λάβουν οι ερωτώμενοι κάποιες βασικές πληροφορίες για το υπό διερεύνηση ζήτημα. Το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε ηλεκτρονικά στους εκπαιδευτικούς, αφού πρώτα πήρε ψηφιακή μορφή, μέσω των Google forms και υπάρχει στον σύνδεσμο <https://forms.gle/KhCus2Z3J6BmDd8x7>.



Για τον τρόπο σύνταξης του ερωτηματολογίου λήφθηκαν υπόψη κάποιες από τις βασικές αρχές του Javeau (Javeau, 2000:145). Σύμφωνα μ' αυτές το ερωτηματολόγιο πρέπει να είναι εύκολο στη χρήση, την ανάγνωση και τη συμπλήρωση, να είναι αισθητικά όμορφο και να περιέχει έναν μικρό πρόλογο με επεξηγήσεις και ευχαριστίες.

Οι ερωτήσεις είναι συνολικά 28 και είναι χωρισμένες σε δυο μέρη. Στο πρώτο μέρος ταξινομούνται ανά θεματικές ενότητες, σχετικά με τα βασικότερα σημεία της ΔΟΠ. Έτσι, στην πρώτη θεματική ενότητα, που έχει τίτλο «Σαφήνεια των αρχών που διέπουν τον σχολικό οργανισμό», υπάρχουν ερωτήσεις σχετικές με το όραμα και την αποστολή του οργανισμού. Η δεύτερη θεματική ενότητα με τίτλο «Σχολική διοίκηση», περιλαμβάνει ερωτήσεις που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά της διοίκησης που εφαρμόζει ο σχολικός οργανισμός. Στην τρίτη ενότητα, «Βελτίωση του σχολείου» διερευνάται ο βαθμός στον οποίο καταβάλλεται προσπάθεια βελτίωσης των διαδικασιών του σχολείου και της συνολικότερης ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η επόμενη ενότητα σχετίζεται με τις συνθήκες που επηρεάζουν τη σχολική ζωή και ονομάζεται «Η ποιότητα της σχολικής ζωής». Βασικό κομμάτι της ΔΟΠ, που δε θα μπορούσε να παραλειφθεί είναι η κουλτούρα της αλλαγής που χαρακτηρίζει έναν σχολικό οργανισμό και οι σχετικές ερωτήσεις περιλαμβάνονται στον τομέα «Διαχείριση αλλαγής». Οι επόμενες ερωτήσεις ομαδοποιούνται στην ενότητα «Υιοθέτηση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ» και στο τέλος υπάρχουν ερωτήματα σχετικά με την «Επιμόρφωση» των εκπαιδευτικών, τις ευκαιρίες που παρέχονται από το σχολείο για τον σκοπό αυτό και τη διάθεση που έχουν οι εκπαιδευτικοί για επαγγελματική εξέλιξη μέσω της επιμόρφωσης. Η διάσταση της επιμόρφωσης δεν υπήρχε στο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήσαμε ως βάση, αλλά προστέθηκε, μια και το ζήτημα της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών είναι μείζονος σημασίας στη ΔΟΠ.

Όλα τα ερωτήματα είναι κλειστού τύπου με τη δυνατότητα μίας μόνο απάντησης και οι απαντήσεις δίνονται σε πενταβάθμια κλίμακα (Likert Scale, όπου: 1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Δε συμφωνώ/Δε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα). Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να εκφράσουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους σε κάθε πρόταση. Σε γενικές γραμμές οι κλειστού τύπου ερωτήσεις παρουσιάζουν ευκολία στη συμπλήρωση και στην κωδικοποίησή τους (Cohen et al., 2007). Ο τύπος των ερωτήσεων αυτών επιλέχτηκε, καθώς οι κλίμακες ιεράρχησης είναι

«ισχυρά και χρήσιμα εργαλεία» και παρουσιάζουν ευκολία στην απάντησή τους (Cohen et al., 2007 :428).

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου υπάρχουν ερωτήματα σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων, όπως είναι το φύλλο, η ηλικία, τα χρόνια προϋπηρεσίας τους και οι επιπλέον σπουδές που μπορεί να έχουν κάνει.

#### 4.4 Εγκυρότητα – Αξιοπιστία

Πριν δημιουργηθεί η ψηφιακή μορφή του ερευνητικού εργαλείου, πραγματοποιήθηκε μια πιλοτική έρευνα σε πέντε εκπαιδευτικούς, που υπηρετούν στην ιδιωτική εκπαίδευση και δε συμπεριλήφθηκαν στην τελική έρευνα. Σκοπός της πιλοτικής εφαρμογής του ήταν ο εντοπισμός ασαφειών και αδιευκρίνιστων σημείων. Αποτέλεσμα αυτής ήταν η επαναδιατύπωση κάποιων ερωτημάτων, που δεν ήταν απολύτως κατανοητά και η διαπίστωση πως ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου κινείται σε λογικά πλαίσια.

Οι δυο βασικές ιδιότητες μιας κλίμακας είναι η *αξιοπιστία* και η *εγκυρότητα*. Η αξιοπιστία έχει να κάνει με τη συνέπεια / σταθερότητα των απαντήσεων στην κλίμακα και η δεύτερη στην εξακρίβωση του αν η κλίμακα μετρά αυτό για το οποίο έχει κατασκευαστεί. Από τα διαφορετικά είδη αξιοπιστίας και εγκυρότητας ξεχωρίζουν η *αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας ή συνοχής* (internal consistency) και η *εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής* (construct validity)

Η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας των μετρήσεων ενός εργαλείου αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι ερωτήσεις που μετρούν το ίδιο χαρακτηριστικό εμφανίζουν υψηλή συνοχή ή συσχέτιση, τόσο μεταξύ τους όσο και με το χαρακτηριστικό αυτό. Η εκτίμηση της αξιοπιστίας αυτής της μορφής γίνεται συνήθως μέσω ενός δείκτη ή συντελεστή αξιοπιστίας, με πιο διαδεδομένο το δείκτη *α του Cronbach*. Οι τιμές του δείκτη που θεωρούνται ικανοποιητικές είναι μεγαλύτερες του 0,7 ή του 0,8 (Μάρκος,2012).

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το ερωτηματολόγιο είναι οργανωμένο ανά θεματικές ενότητες / διαστάσεις. Για τον λόγο αυτό, με σκοπό να ελεγχθεί η αξιοπιστία, πραγματοποιήθηκε ο υπολογισμός του δείκτη *α του Cronbach* για κάθε διάσταση ξεχωριστά, όπως φαίνεται στους παρακάτω πίνακες:

**Διάσταση «Σαφήνεια των αρχών που διέπουν τον σχολικό οργανισμό» / Διάσταση «Σχολική διοίκηση»**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,672	4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,805	4

Στον πίνακα Reliability Statistics βλέπουμε πως ο δείκτης  $\alpha$  έχει τιμή **0,672**, που δείχνει μέτρια αξιοπιστία με την έννοια της εσωτερικής συνέπειας.

Στον πίνακα Reliability Statistics εμφανίζεται η τιμή του δείκτη  $\alpha$  του Cronbach για τις προτάσεις της διάστασης «σχολική διοίκηση». Η τιμή **0,805** δείχνει υψηλή αξιοπιστία, με την έννοια της εσωτερικής συνέπειας, της διάστασης.

**Διάσταση «Βελτίωση του σχολείου» / Διάσταση «Η ποιότητα της σχολικής ζωής»**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,853	4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,841	4

Στον πίνακα Reliability Statistics εμφανίζεται η τιμή του δείκτη  $\alpha$  του Cronbach για τις προτάσεις της διάστασης «βελτίωση του σχολείου» και η τιμή **0,805** δείχνει υψηλή αξιοπιστία.

Στον πίνακα Reliability Statistics εμφανίζεται η τιμή του δείκτη  $\alpha$  του Cronbach για τις προτάσεις της διάστασης «η ποιότητα της σχολικής ζωής» και η τιμή **0,841** δείχνει υψηλή αξιοπιστία.

**Διάσταση «Διαχείριση αλλαγής» / Διάσταση «Υιοθέτηση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ»**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,717	4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,870	4

Στον πίνακα Reliability Statistics βλέπουμε πως ο δείκτης α έχει τιμή **0,717** που δείχνει μέτρια αξιοπιστία με την έννοια της εσωτερικής συνέπειας.

Στον πίνακα Reliability Statistics εμφανίζεται η τιμή του δείκτη α του Cronbach για τις προτάσεις της διάστασης «υιοθέτηση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ» και η τιμή **0,870** δείχνει υψηλή αξιοπιστία.

**Διάσταση «Επιμόρφωση»**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,824	4

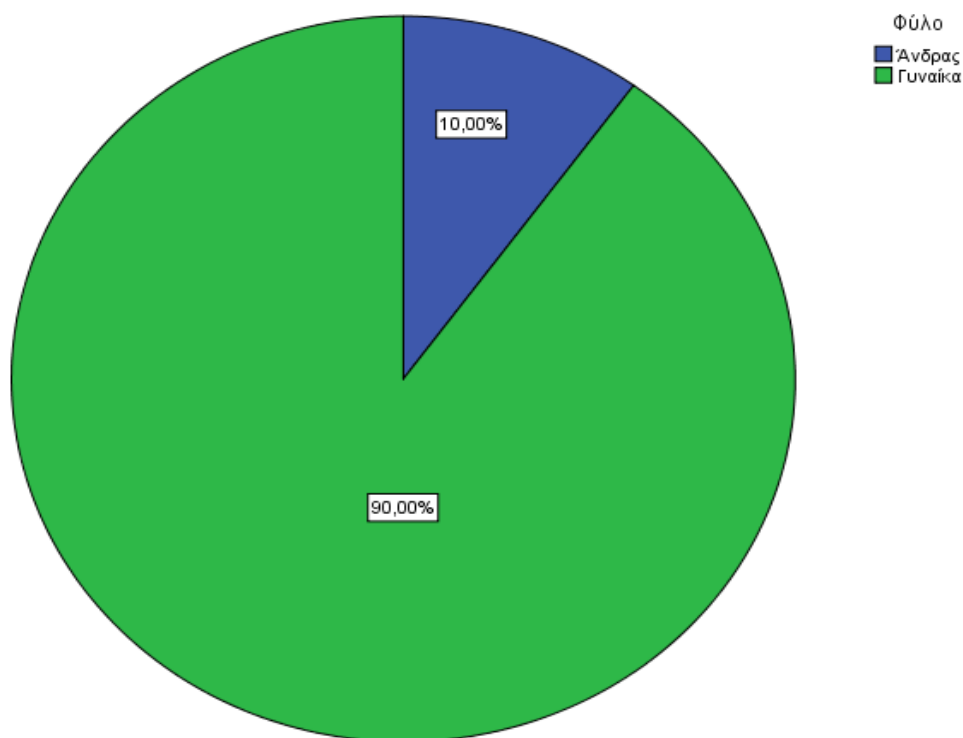
Στον πίνακα Reliability Statistics εμφανίζεται η τιμή του δείκτη α του Cronbach για τις προτάσεις της διάστασης «επιμόρφωση» και η τιμή **0,824** δείχνει υψηλή αξιοπιστία.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 5.1 Ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος

#### Φύλο

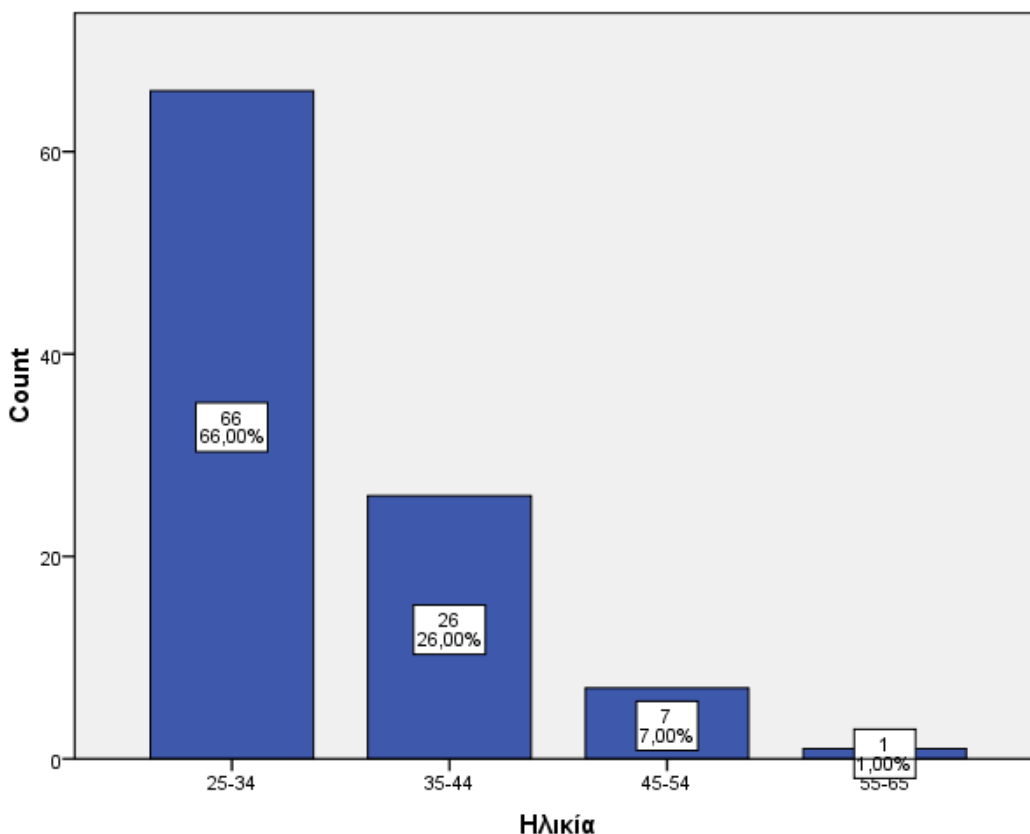
Στην έρευνα συμμετείχαν εκατό εκπαιδευτικοί που εργάζονται σε ιδιωτικά σχολεία της Αττικής. Από αυτούς οι 90 είναι γυναίκες (90%) και οι 10 είναι άντρες (10%). Τα ποσοστά αυτά επιβεβαιώνουν την πραγματικότητα, καθώς τα σχολεία της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι στελεχωμένα από γυναίκες εκπαιδευτικούς στο μεγαλύτερο μέρος τους.



*Διάγραμμα 5.1.1: Φύλο*

### Ηλικία

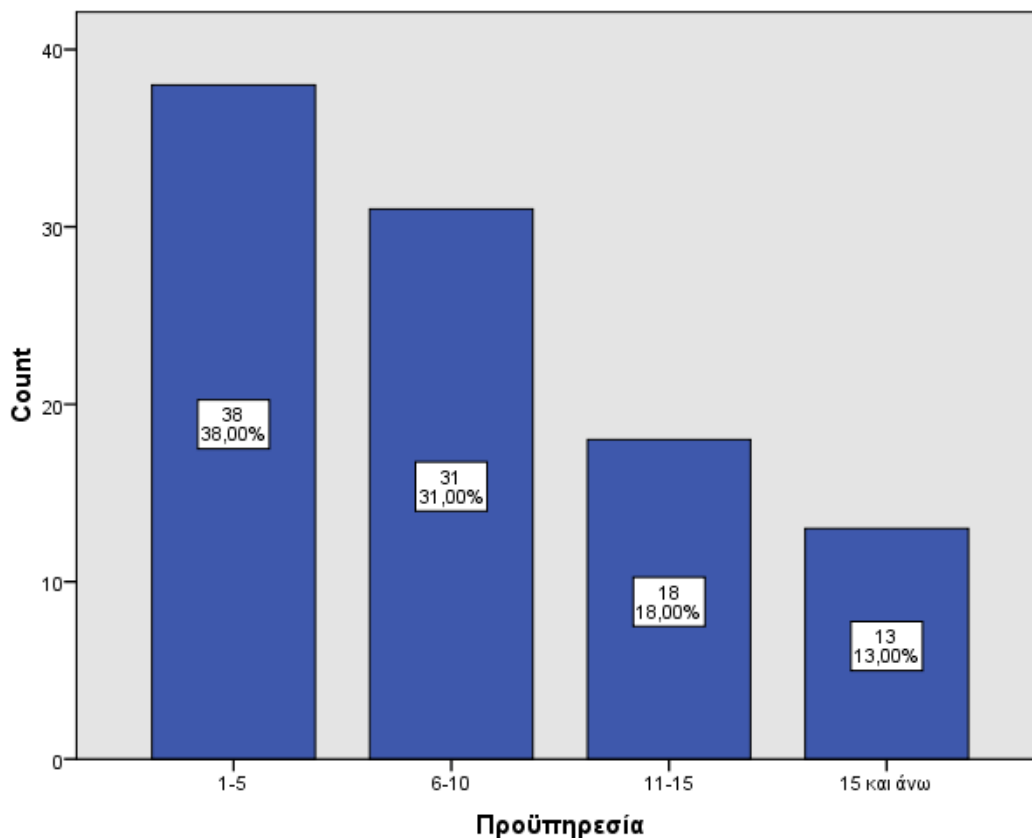
Βλέπουμε ότι στην ηλικιακή κατηγορία 25-34 ανήκει το 66% (66 άτομα) του δείγματος, στην κατηγορία 35-44 ανήκει το 26% (26 άτομα), στην κατηγορία 45-54 ανήκει το 7% (7 άτομα) και στην κατηγορία 55-65 ανήκει μόλις το 1% (1 άτομο). Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος έχει ηλικία μεταξύ 25 και 34 χρόνια και πως είναι πολύ λίγα τα άτομα ηλικίας άνω των 45 ετών.



*Διάγραμμα 5.1.2: Ηλικία*

### Προϋπηρεσία

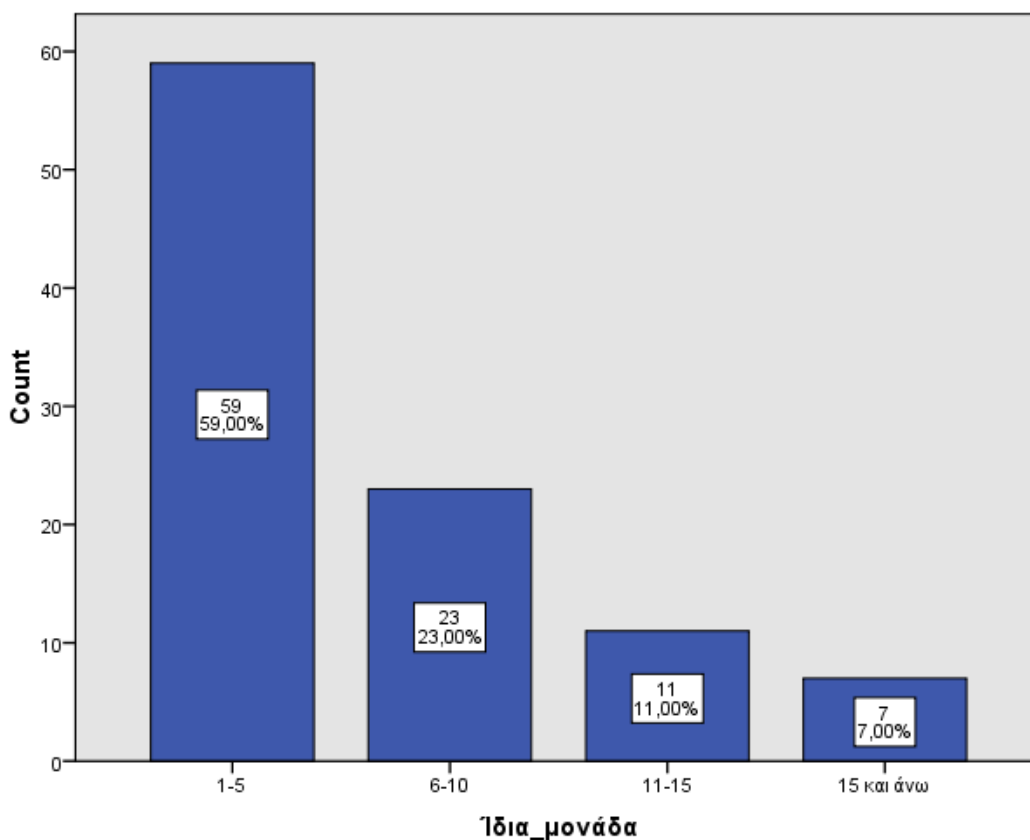
Από το διάγραμμα (3) παρατηρούμε ότι το 38% (38 άτομα) έχουν προϋπηρεσία στον κλάδο της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης από 1-5 χρόνια, το 31% (31 άτομα) από 6-10 χρόνια, το 18% (18 άτομα) από 11-15 χρόνια και το 13% (13 άτομα) από 15 χρόνια και πάνω.



*Διάγραμμα 5.1.3: Προϋπηρεσία*

### Προϋπηρεσία στην ίδια σχολική μονάδα

Στο διάγραμμα (4) φαίνεται ότι το 59% (59 άτομα) υπηρετούν στην ίδια σχολική μονάδα για 1-5 χρόνια, το 23 % (23 άτομα) για 6-10 χρόνια, το 11 % (11 άτομα) για 11-15 χρόνια και το 7% (7 άτομα) για πάνω από 15 χρόνια. Το μεγαλύτερο ποσοστό, λοιπόν, των εκπαιδευτικών μετακινείται ανά τα χρόνια σε διάφορες σχολικές μονάδες.



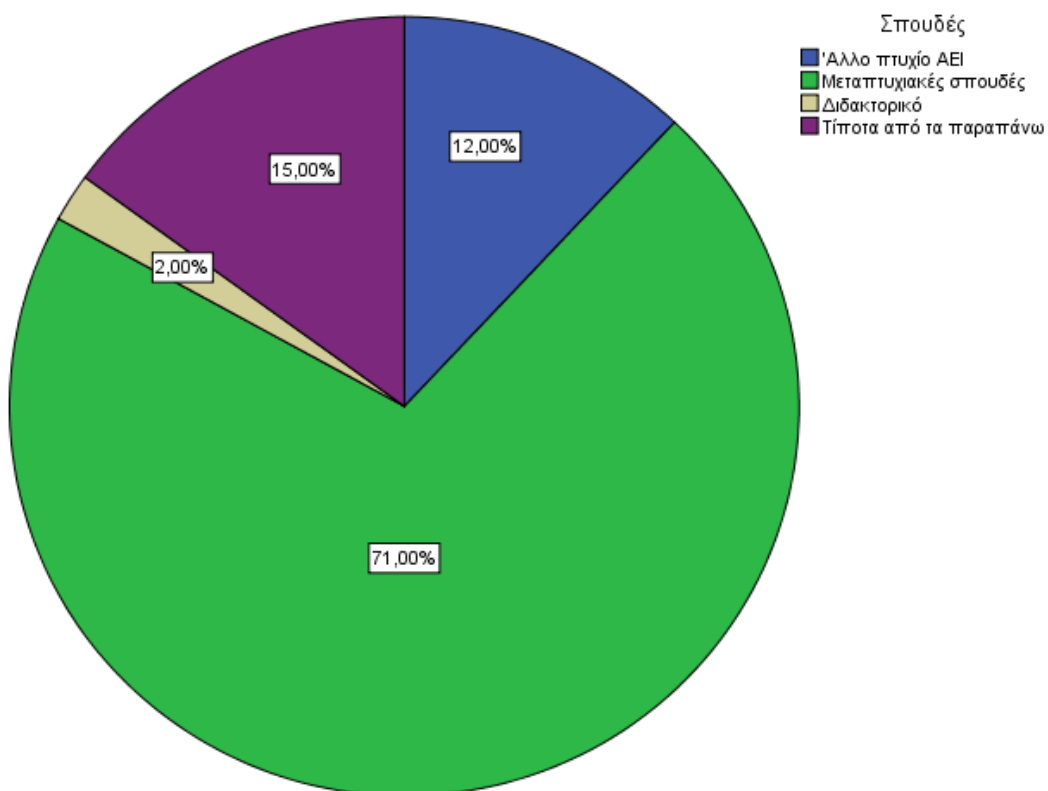
*Διάγραμμα 5.1.4: Προϋπηρεσία στην ίδια σχολική μονάδα*



### Σπουδές

Από το παρακάτω διάγραμμα διαπιστώνουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών και συγκεκριμένα το 71% (71 άτομα) είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος. Ακόμα, το 12% (12 άτομα) είναι κάτοχοι και άλλου πτυχίου ΑΕΙ, το 2% (2 άτομα) είναι κάτοχοι διπλωματικού και το 15% έχει ως μόνο πτυχίο αυτό του παιδαγωγού.

Μπορούμε να συμπεράνουμε, βάσει των ποσοστών ότι η πλειοψηφία του δείγματος αναζητά την επιμόρφωση και την εξέλιξη, αφού έχει λάβει μεταπτυχιακό τίτλο.



Διάγραμμα 5.1.5: Σπουδές

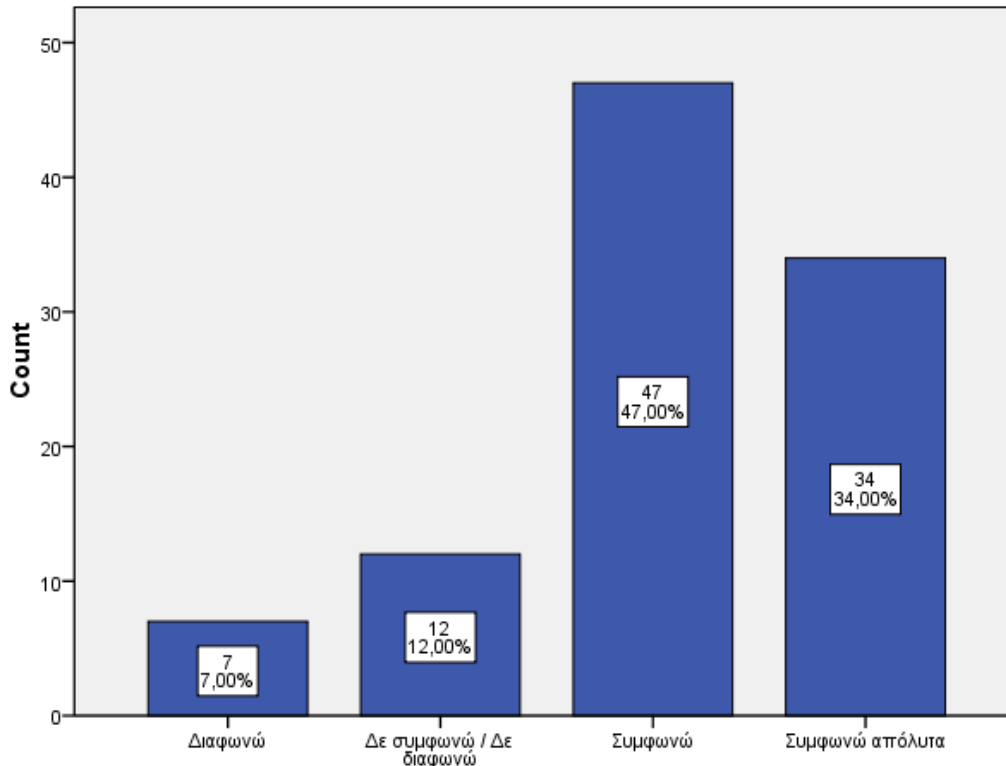
## 5.2 Ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας ανά διάσταση

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, στην περιγραφή του ερωτηματολογίου η έρευνα έχει βασιστεί πάνω σε κάποιες διαστάσεις / θεματικές ενότητες που έχουν ιδιαίτερη σημασία για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Παρακάτω γίνεται ανάλυση των αποτελεσμάτων για την κάθε διάσταση χωριστά.

### Διάσταση 1<sup>η</sup>: Σαφήνεια των αργών που διέπουν τον σχολικό οργανισμό

Σε αυτό το σχολείο οι μαθητές θεωρούνται οι σημαντικότεροι αποδέκτες των υπηρεσιών που προσφέρονται

Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα, η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (47%) συμφωνεί με την πρόταση που λέει πως οι μαθητές αποτελούν τους σημαντικότερους αποδέκτες των υπηρεσιών που προσφέρει η σχολική μονάδα. Αυτή η πρόταση έρχεται σε απόλυτη συμφωνία με τη θεωρία που στηρίζει πως στη ΔΟΠ οι πελάτες (στην περίπτωσή μας οι μαθητές) βρίσκονται στο επίκεντρο και έχει μεγάλη σημασία για τον οργανισμό η ικανοποίηση των αναγκών τους. Το επόμενο μεγαλύτερο ποσοστό (34%) παρατηρούμε πως εκφράζει ισχυρή συμφωνία με την πρόταση αυτή.

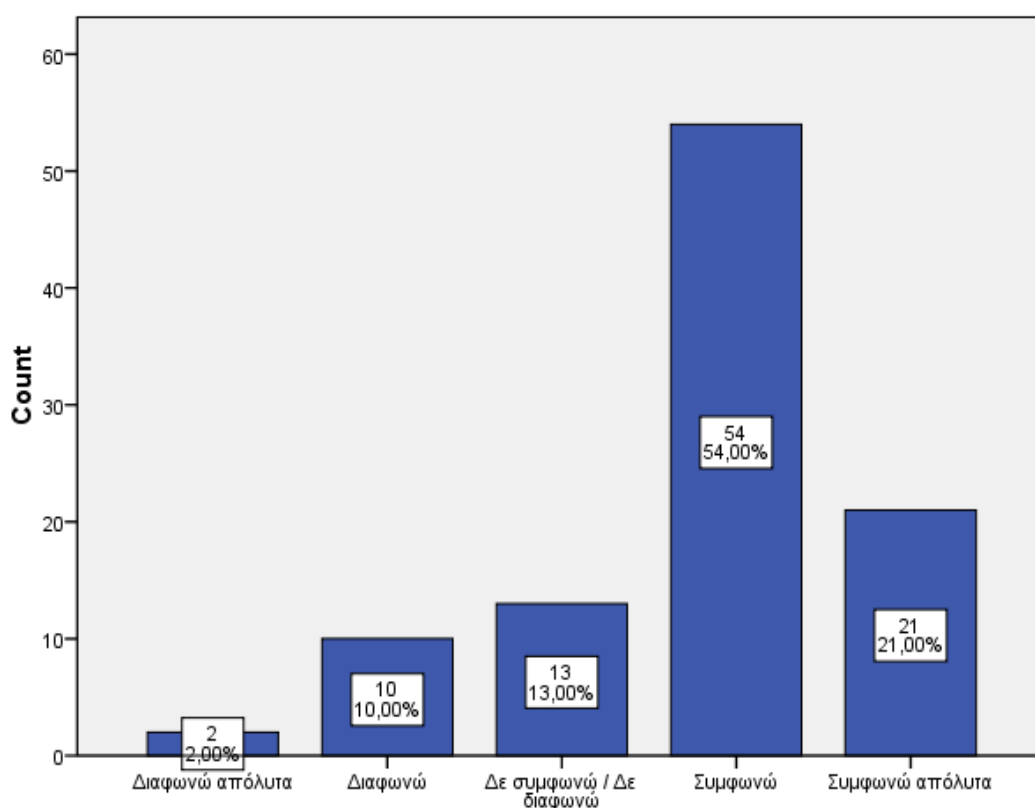


**Σε αυτό το σχολείο, οι μαθητές θεωρούνται ως οι σημαντικότεροι αποδέκτες των υπηρεσιών που προσφέρονται.**

*Διάγραμμα 5.2.1*

Οι διευθυντές του σχολείου μας προσπαθούν να κάνουν τους συμμετέχοντες να αλληλοεπιδρούν με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας

Στο δεύτερο ερώτημα, που έχει να κάνει με τη συμβολή του διευθυντή στην προσπάθεια αλληλεπίδρασης των συμμετεχόντων στη λειτουργία του οργανισμού, με σκοπό τη βελτίωση αυτού, το μεγαλύτερο ποσοστό (54%) δήλωσε πως αντιλαμβάνεται τη συμβολή του αυτή. Το αμέσως μεγαλύτερο ποσοστό (21%) δήλωσε πως συμφωνεί απόλυτα ότι ο διευθυντής καταβάλλει τέτοια προσπάθεια. Τα δυο αυτά ποσοστά παρουσιάζουν ενδιαφέρον, καθώς φαίνεται πως υπάρχει συντονισμένη προσπάθεια, με τελικό σκοπό τη βελτίωση, που είναι σημαντική αρχή της ΔΟΠ.

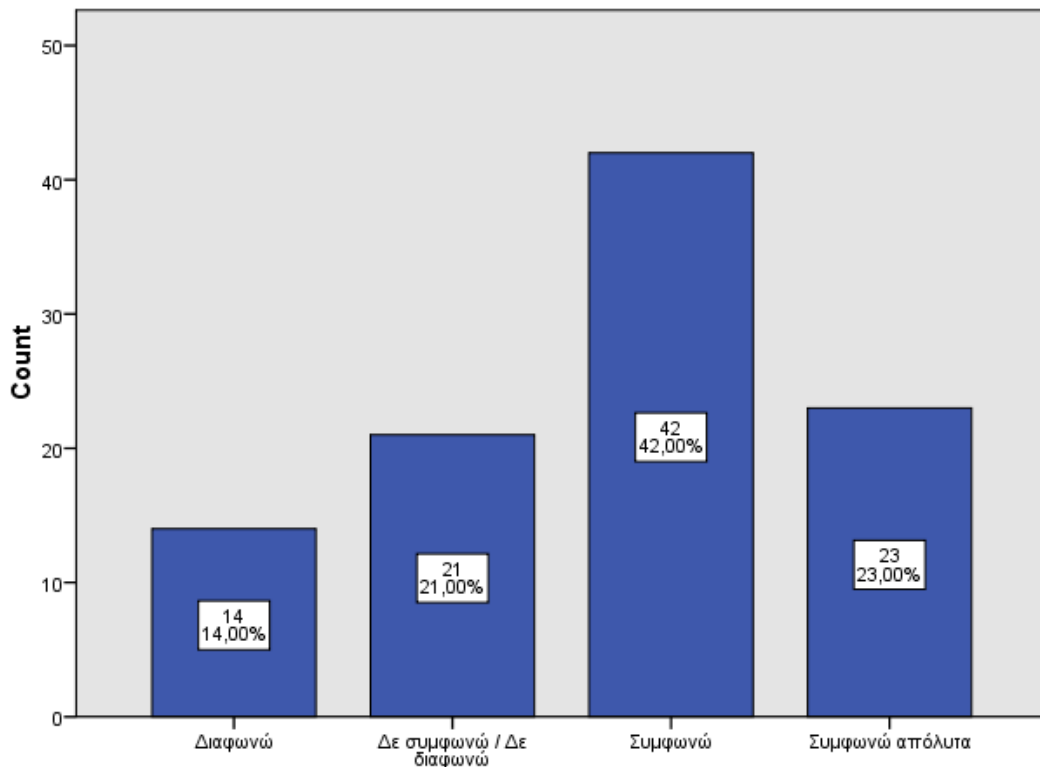


**Οι διευθυντές του σχολείου μας προσπαθούν να κάνουν τους συμμετέχοντες να αλληλοεπιδρούν με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας**

*Διάγραμμα 5.2.2*

Ο διευθυντής του σχολείου μας δίνει σε όλους τους συμμετέχοντες κατεύθυνση για βελτίωση της ποιότητας

Και το τρίτο ερώτημα σχετίζεται με την προσπάθεια του διευθυντή να κατευθύνει τα μέλη της σχολικής κοινότητας προς έναν κοινό στόχο που είναι η βελτίωση της ποιότητας. Διαπιστώνουμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό (42%) συμφωνεί με αυτό και έχει ενδιαφέρον η διαπίστωση αυτή, καθώς ο ρόλος του διευθυντή παίζει καθοριστικό ρόλο στην υιοθέτηση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ συνολικά και της εφαρμογής των αρχών της ειδικότερα.



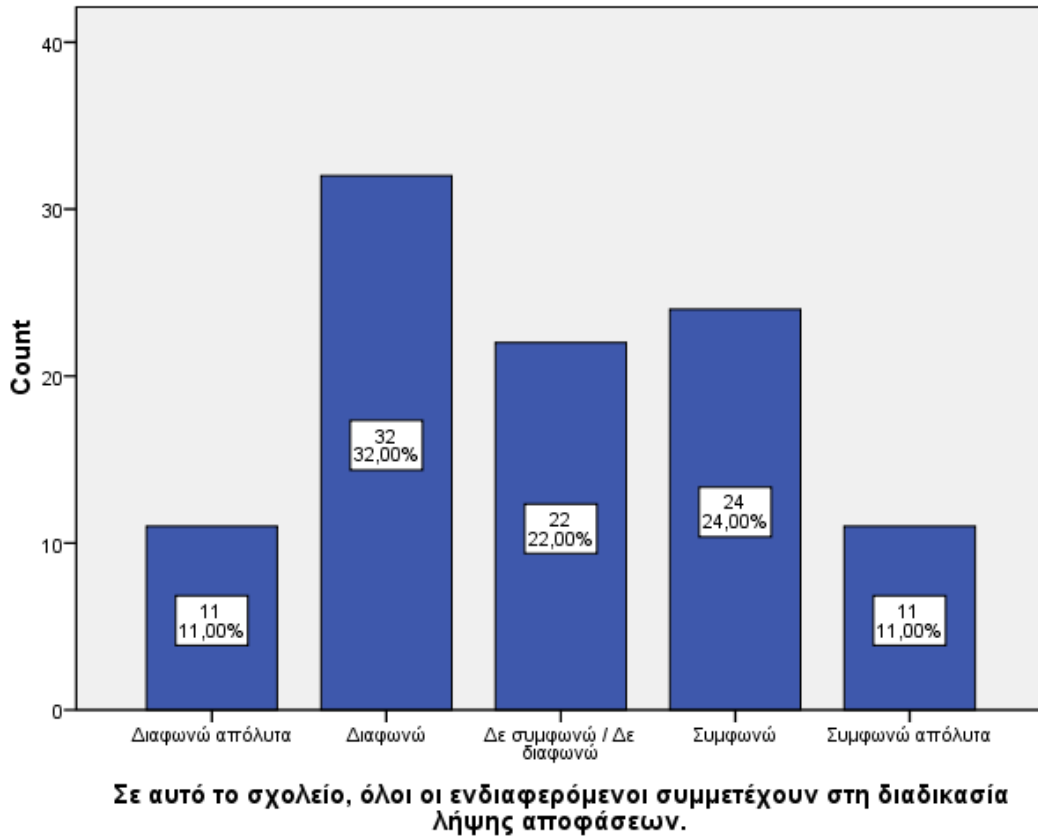
**Ο διευθυντής του σχολείου μας δίνει σε όλους τους συμμετέχοντες κατεύθυνση για τη βελτίωση της ποιότητας.**

**Διάγραμμα 5.2.3**

Σε αυτό το σχολείο όλοι οι ενδιαφερόμενοι συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

Στην πρόταση που αναφέρεται στη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών (32%) εξέφρασε διαφωνία, καθώς δε θεωρεί πως συμμετέχει στη λήψη των αποφάσεων στον οργανισμό. Το αμέσως μεγαλύτερο ποσοστό (24%) συμφώνησε με την πρόταση και ένα αξιοσημείωτο μέρος (22%) κράτησε ουδέτερη στάση. Ακόμα παρατηρούμε πως ίδιο ποσοστό (11%) συμφωνεί απόλυτα και διαφωνεί απόλυτα.

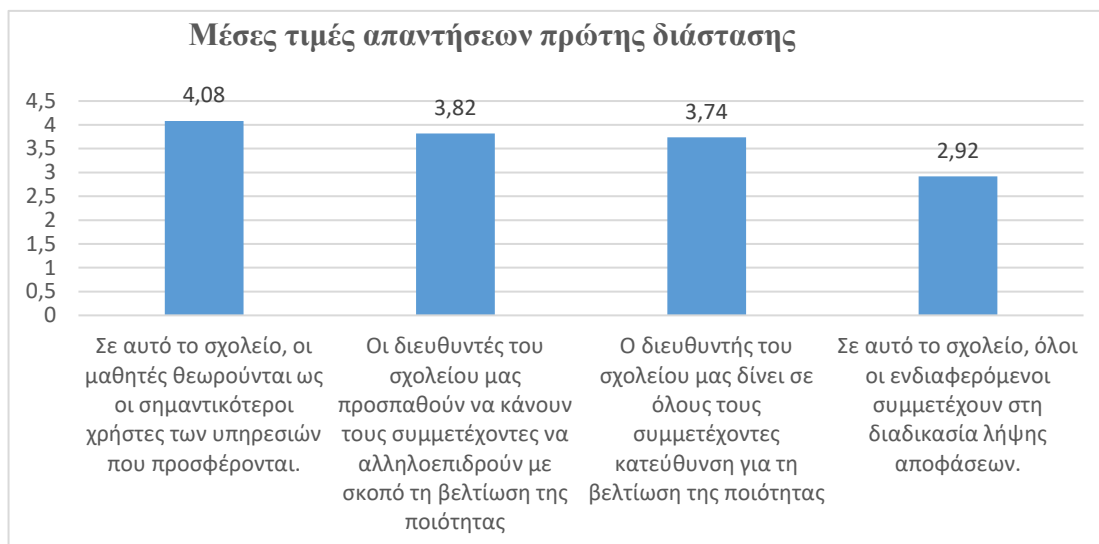
Ενδιαφέρον παρουσιάζει σε αυτό το ερώτημα η άποψη των περισσότερων εκπαιδευτικών, καθώς η συμμετοχική λήψη αποφάσεων αποτελεί δομικό λίθο στη φιλοσοφία της ΔΟΠ.



*Διάγραμμα 5.2.4*

Δυο συμπεράσματα από την πρώτη διάσταση που αξίζει να σημειωθούν είναι η θετική άποψη των εκπαιδευτικών για τη συμβολή του διευθυντή στην προσπάθεια βελτίωσης του σχολικού οργανισμού και η εικόνα που έχουν από την εργασιακή τους πραγματικότητα, που τους θέλει μη συμμετέχοντες στη λήψη αποφάσεων.

Στον παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται οι μέσες τιμές των απαντήσεων της πρώτης διάστασης.

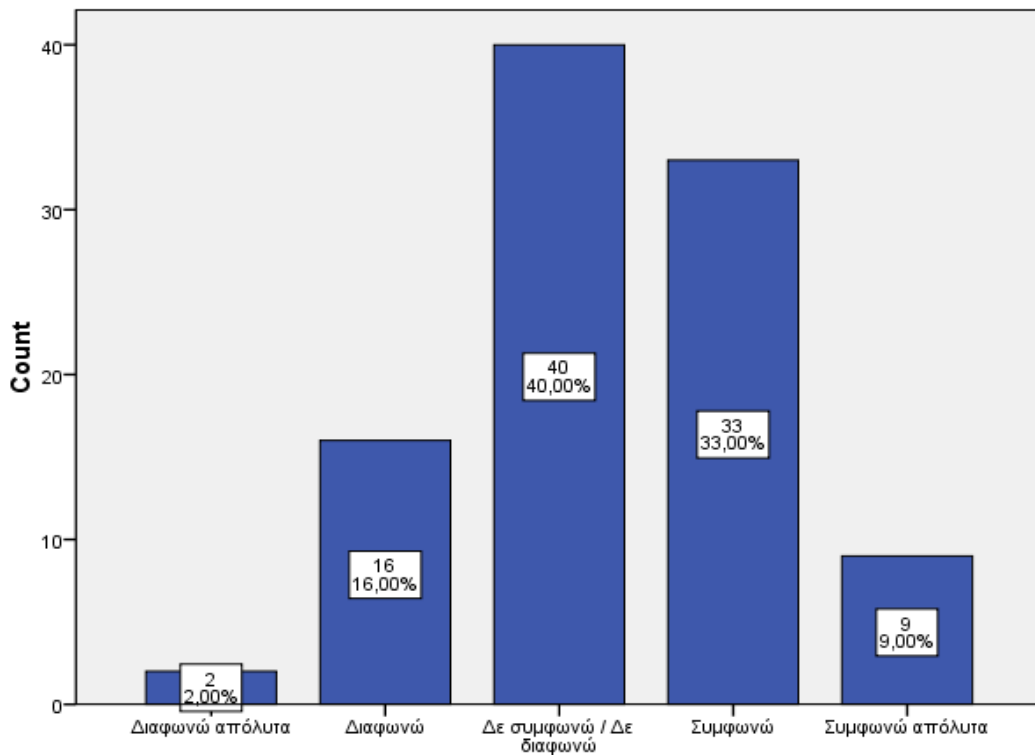


Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η μέση τιμή της πρώτης ερώτησης, καθώς βλέπουμε πως είναι 4,08, δηλαδή εκφράζεται συμφωνία με την πρόταση πως οι μαθητές είναι οι πιο σημαντικοί δέκτες των υπηρεσιών που προσφέρει η σχολική μονάδα. Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η μέση τιμή της τέταρτης ερώτησης, καθώς όπως είδαμε και παραπάνω, οι εκπαιδευτικοί θεωρούν πως δε συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων του οργανισμού.

### **Διάσταση 2<sup>η</sup> :Σχολική διοίκηση**

Η ΔΟΠ είναι αποτελεσματική και συνεχής σε αυτό το σχολείο

Από το παρακάτω διάγραμμα παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (40%) δεν εκφράζει ούτε συμφωνία, ούτε διαφωνία με την πρόταση πως η ΔΟΠ στη σχολική μονάδα είναι αποτελεσματική και συνεχής. Το αμέσως επόμενο ποσοστό (33%) συμφωνεί, άρα αντιλαμβάνεται πως η ΔΟΠ εφαρμόζεται αποτελεσματικά και με συνέχεια στις σχολικές μονάδες.

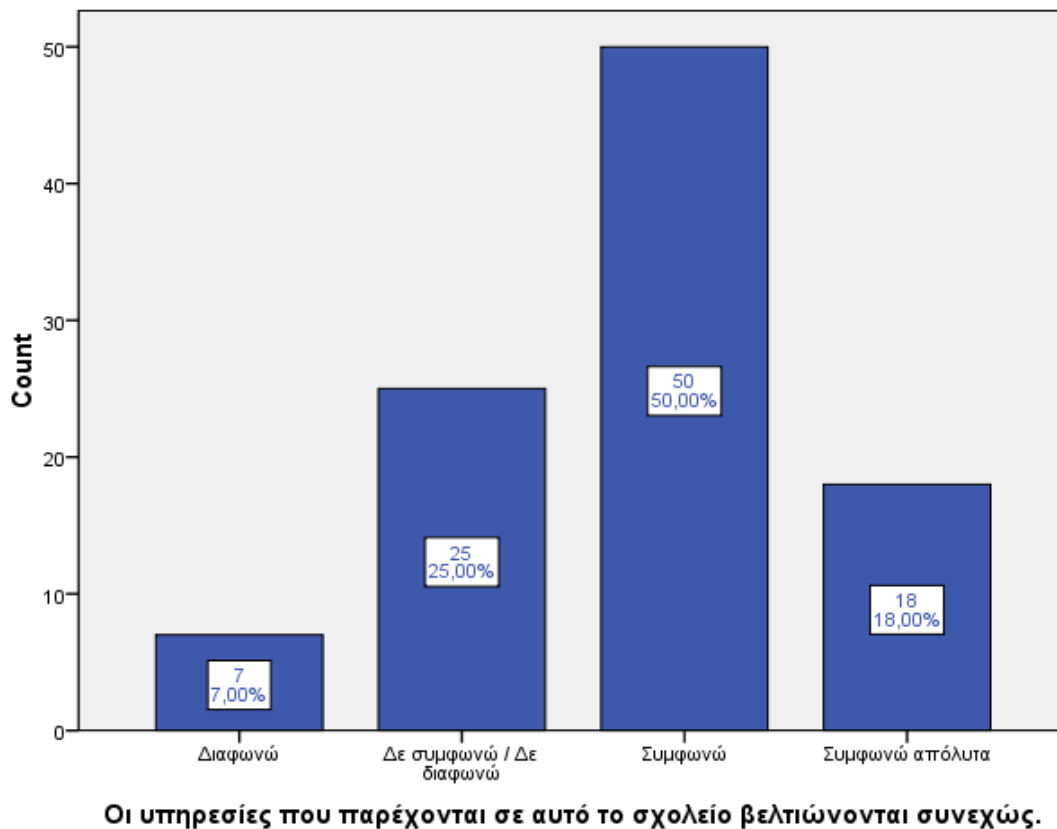


**Η ΔΟΠ είναι αποτελεσματική και συνεχής σε αυτό το σχολείο.**

*Διάγραμμα 5.2.5*

Οι υπηρεσίες που παρέχονται σε αυτό το σχολείο βελτιώνονται συνεχώς

Μια από τις βασικές αρχές της ΔΟΠ αναφέρεται στη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχονται από τους οργανισμούς με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών των χρηστών. Στο ερώτημα αυτό, λοιπόν, σύμφωνα με το παρακάτω διάγραμμα παρατηρούμε πως το πιο μεγάλο μέρος των ερωτηθέντων (50%) συμφωνεί πως στο σχολείο που εργάζεται καταβάλλεται συνεχής προσπάθεια για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η συμφωνία αυτή παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την έρευνα.

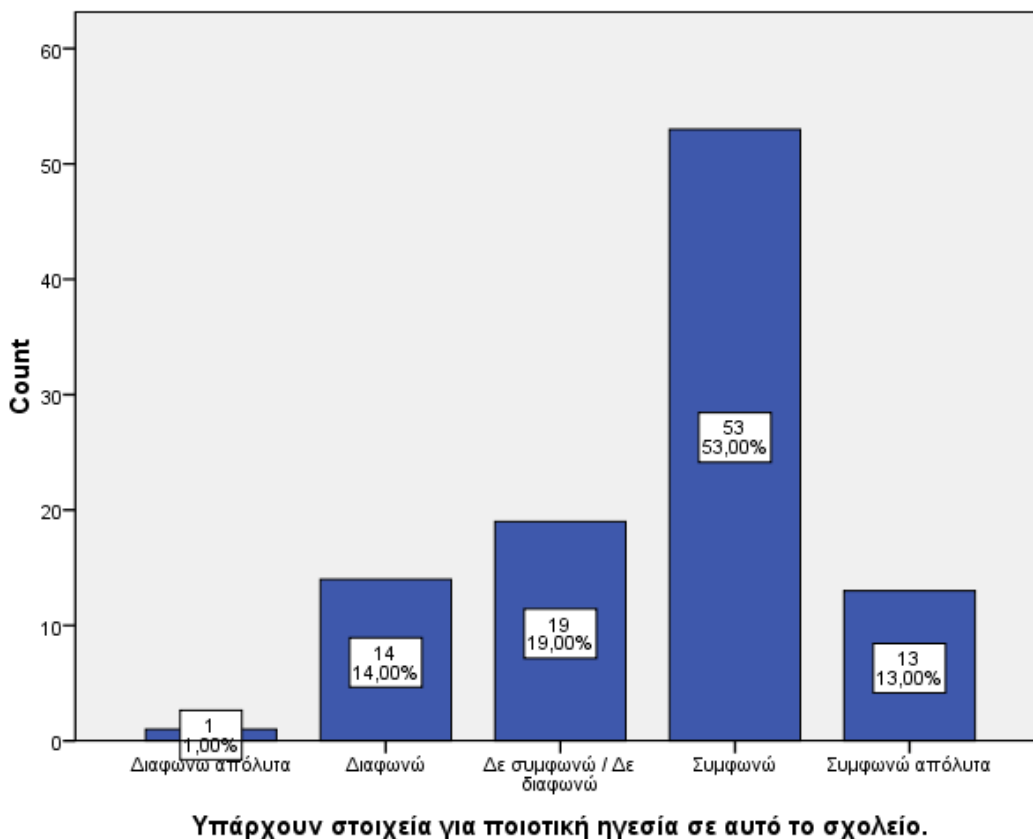


*Διάγραμμα 5.2.6*

Υπάρχουν στοιχεία για ποιοτική ηγεσία σε αυτό το σχολείο

Το μεγαλύτερο μέρος των εκπαιδευτικών (53%) συμφωνεί πως στο σχολείο που εργάζεται υπάρχουν στοιχεία που καθιστούν ποιοτική την ηγεσία. Αυτή η συμφωνία έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς μέσω της αποτελεσματικής ηγεσίας, μπορούν να εφαρμοστούν οι αρχές της ΔΟΠ στον οργανισμό συντονισμένα.

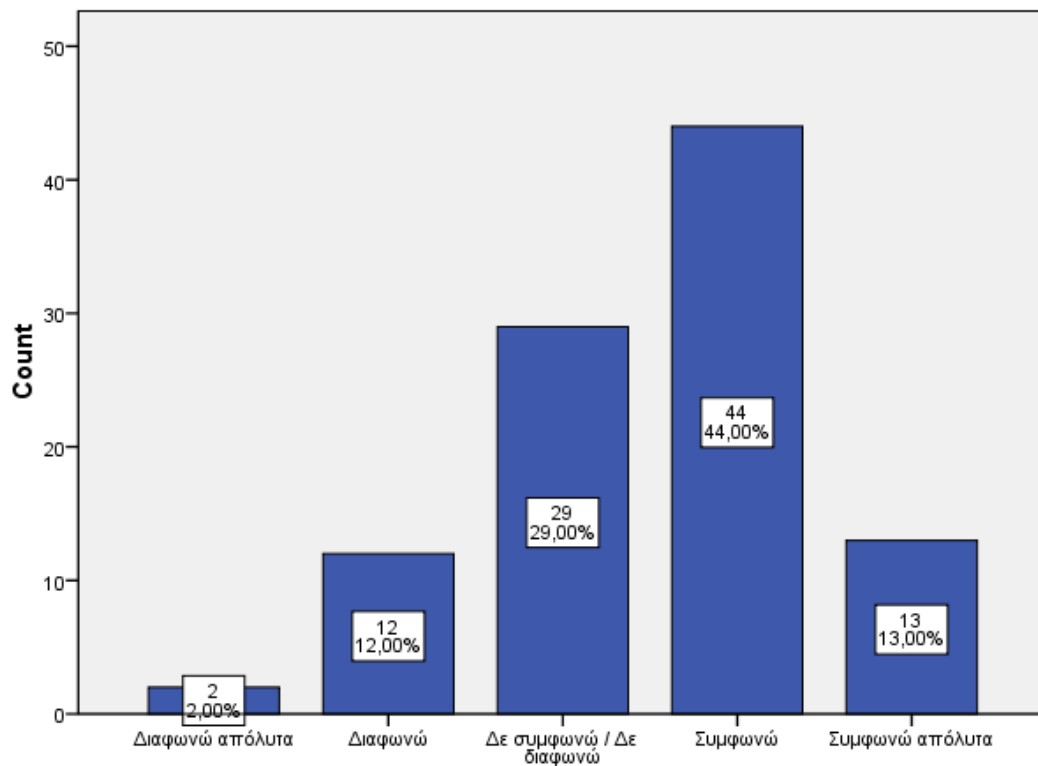




*Διάγραμμα 5.2.7*

Ο διευθυντής του σχολείου μας προσπαθεί να εξαλείψει τα εμπόδια για την αποτελεσματική και συνεταιριστική εργασία των ενδιαφερόμενων

Στην πρόταση αυτή, όπως βλέπουμε και από το αντίστοιχο διάγραμμα η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (44%) συμφωνεί πως ο διευθυντής προσπαθεί να ξεπεραστούν τα όποια εμπόδια εμφανίζονται, με σκοπό την αποτελεσματική συνεργασία των μελών της σχολικής μονάδας. Ένα αξιοσημείωτο ποσοστό (29%) εκφράζει ουδετερότητα, αφού ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί με τη συμβολή του διευθυντή προς αυτήν την κατεύθυνση.



**Ο διευθυντής του σχολείου μας προσπαθεί να εξαλείψει τα εμπόδια για την αποτελεσματική και συνεταιριστική εργασία των ενδιαφερομένων**

*Διάγραμμα 5.2.8*

Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνονται οι μέσες τιμές των απαντήσεων της δεύτερης διάστασης.

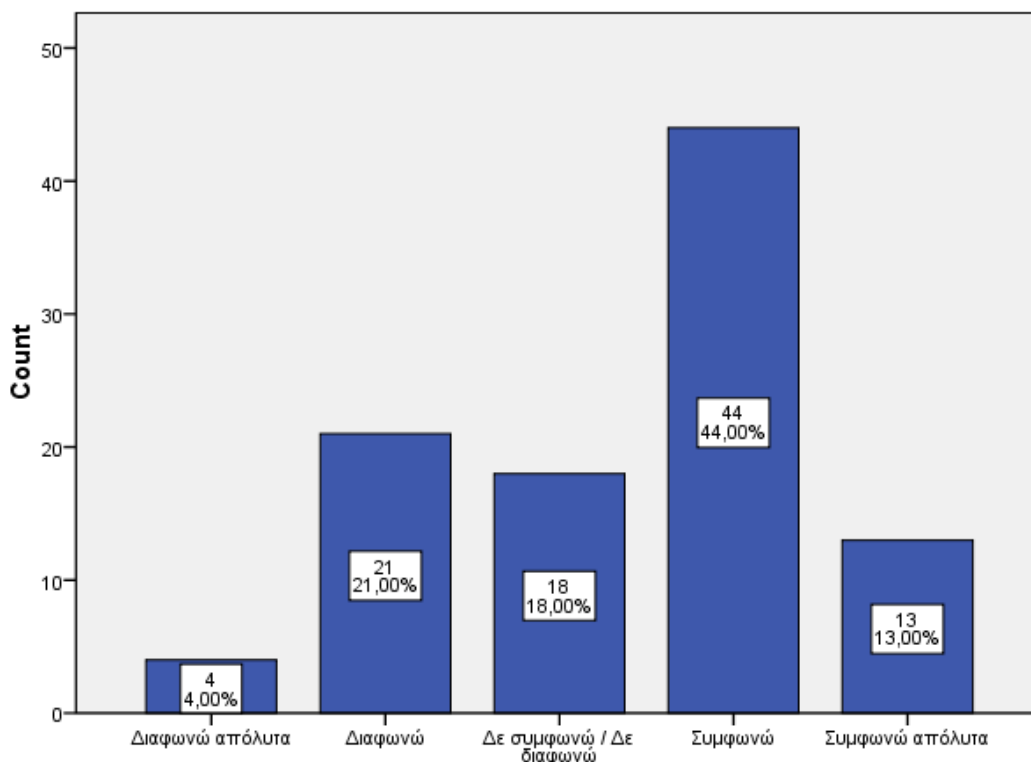


Αυτό που διαπιστώνουμε, ερμηνεύοντας το γράφημα, είναι ότι στην πρώτη πρόταση δεν εκφράζεται συμφωνία ή διαφωνία, ενώ στις τρεις επόμενες παρατηρείται τάση προς συμφωνία σχετικά με την προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών και τη συμβολή του διευθυντή σε αυτή.

### **Διάσταση 3<sup>η</sup> : Βελτίωση του σχολείου**

Σε αυτό το σχολείο οι εμπλεκόμενοι φορείς έχουν την ενθάρρυνση να συμμετέχουν στη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας

Όπως φαίνεται και στο ραβδόγραμμα, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί (44%) πιστεύουν ότι δέχονται ενθάρρυνση, ώστε να συμμετέχουν στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας στη σχολική τους μονάδα, ενώ σχεδόν οι μισοί από αυτούς δηλώνουν πως διαφωνούν, άρα δεν ενθαρρύνονται για τον συγκεκριμένο σκοπό.

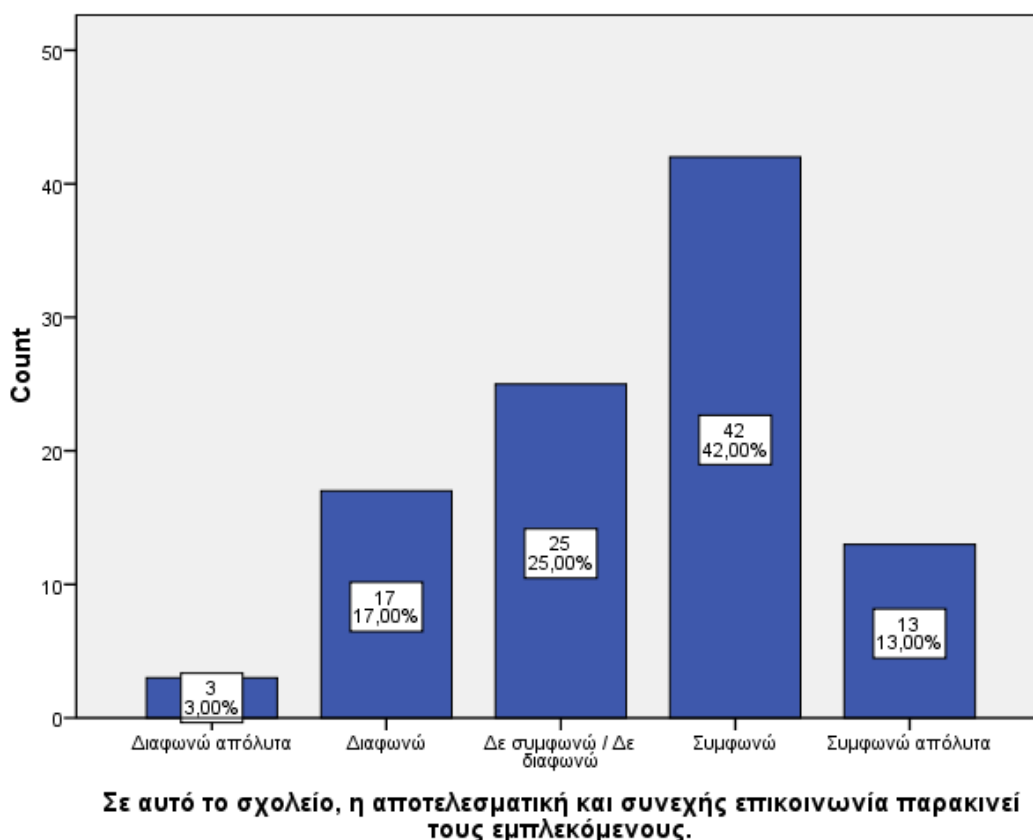


**Σε αυτό το σχολείο, οι εμπλεκόμενοι φορείς έχουν την ενθάρρυνση να συμμετέχουν στη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας.**

*Διάγραμμα 5.2.9*

Σε αυτό το σχολείο, η αποτελεσματική και συνεχής επικοινωνία παρακινεί  
τους εμπλεκόμενους

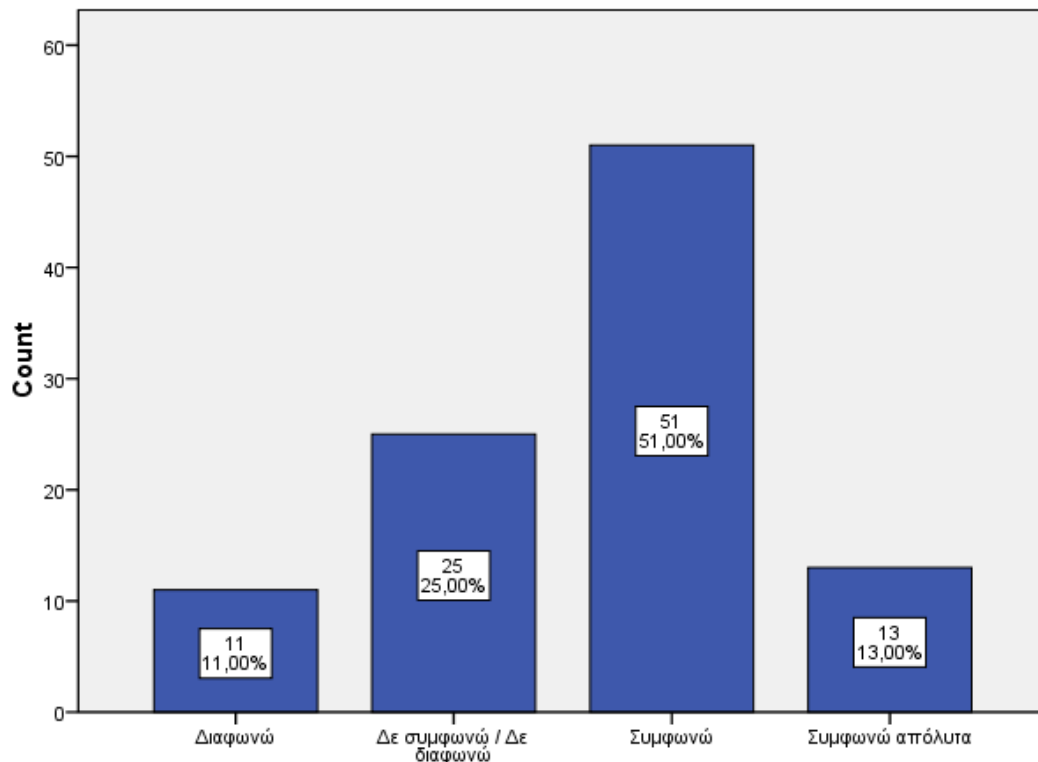
Το μεγαλύτερο ποσοστό (42%) δηλώνει πως η αποτελεσματική επικοινωνία στη σχολική μονάδα αποτελεί παράγοντα παρακίνησης και αυτό έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία είναι καθοριστική για την προώθηση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ.



*Διάγραμμα 5.2.10*

Οι εμπλεκόμενοι φορείς συμβάλλουν στην ανάπτυξη της κουλτούρας για συνεχή  
βελτίωση του σχολείου, μέσα από τη θετική τους στάση

Το 51% απαντά ότι συμφωνεί πως οι εμπλεκόμενοι φορείς μέσα από τη θετική τους στάση συμβάλλουν στην ανάπτυξη κουλτούρας που στοχεύει στη βελτίωση της ποιότητας. Η συμφωνία αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική, αφού στη ΔΟΠ η ανάπτυξη κουλτούρας για συνεχή βελτίωση έχει βαρύνουσα σημασία.

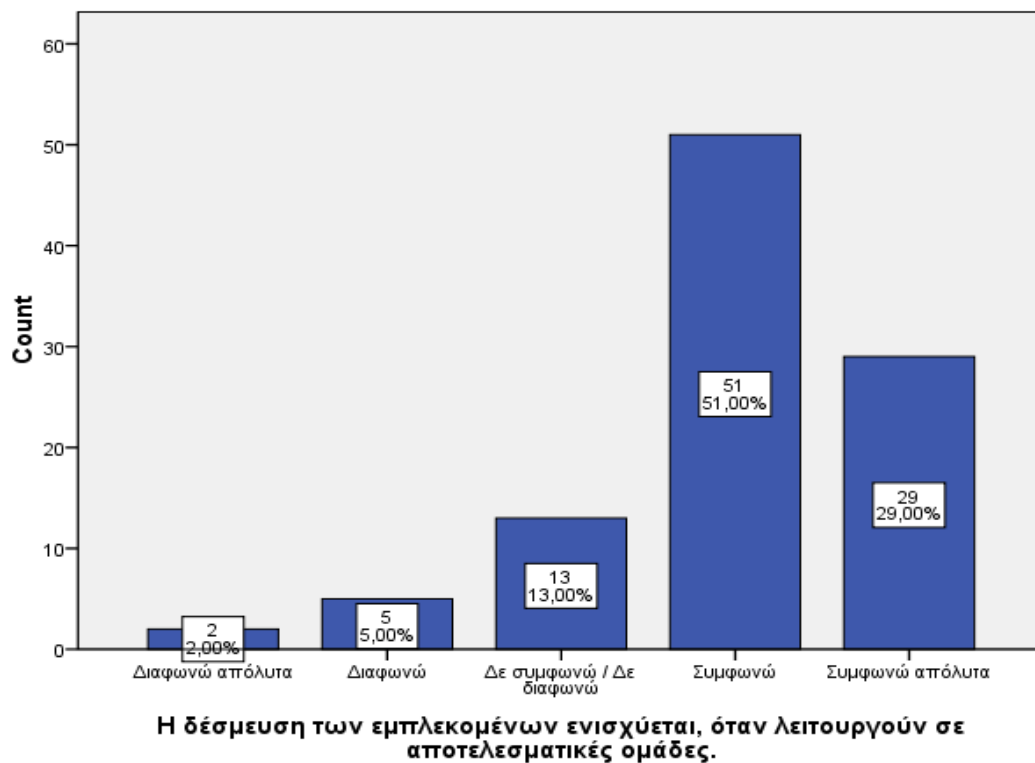


**Οι εμπλεκόμενοι φορείς συμβάλλουν στην ανάπτυξη της κουλτούρας για συνεχή βελτίωση του σχολείου, μέσα από τη θετική τους στάση.**

*Διάγραμμα 5.2.11*

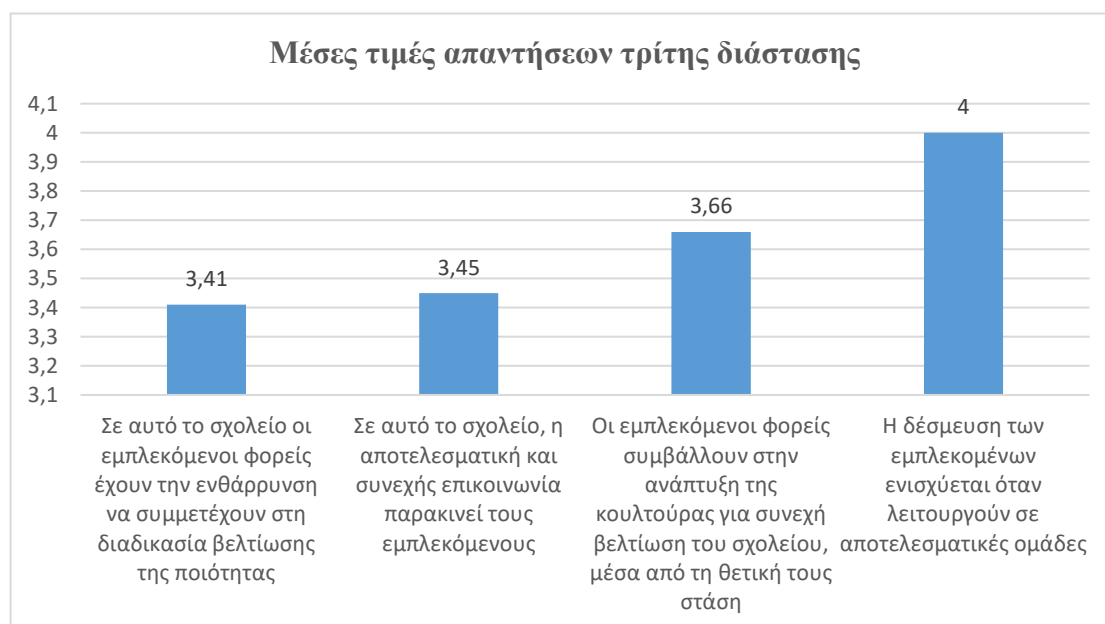
Η δέσμευση των εμπλεκομένων ενισχύεται όταν λειτουργούν σε αποτελεσματικές ομάδες

Σχεδόν οι μισοί (51%) ερωτώμενοι απάντησαν πως όταν λειτουργούν σε ομάδες που θεωρούν αποτελεσματικές, ενισχύεται το αίσθημα της δέσμευσής τους για συνεχή βελτίωση. Ένα ακόμα αξιοσημείωτο ποσοστό (29%) συμφώνησε απόλυτα με την πρόταση αυτή, πράγμα που σημαίνει πως η συνεργασία των ατόμων και η κοινή πορεία προς έναν στόχο έχει μεγάλη σημασία και επίδραση στη λειτουργία του οργανισμού.



*Διάγραμμα 5.2.12*

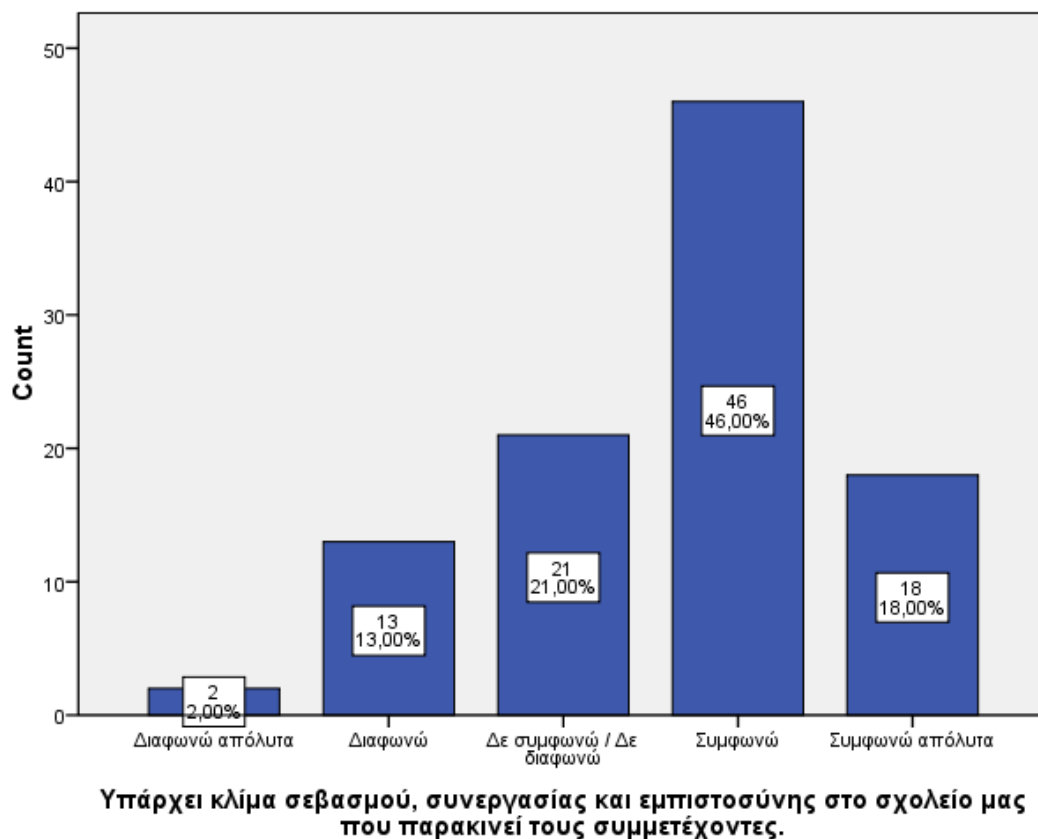
Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνονται οι μέσες τιμές των απαντήσεων στις θέσεις της τρίτης διάστασης και παρατηρούμε πως όλες κινούνται γύρω από την έκφραση της συμφωνίας



#### **Διάσταση 4<sup>η</sup> : Η ποιότητα της σχολικής ζωής**

Υπάρχει κλίμα σεβασμού, συνεργασίας και εμπιστοσύνης στο σχολείο μας που παρακινεί τους συμμετέχοντες

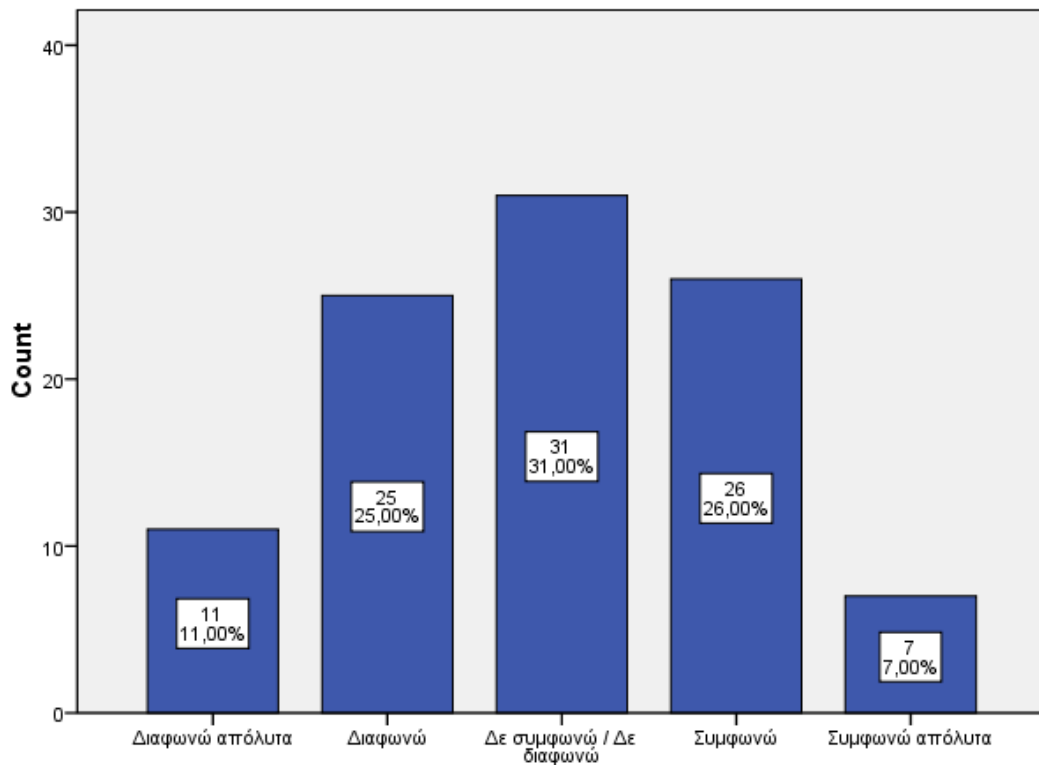
Η ερώτηση αυτή σκοπεύει στη διαπίστωση ύπαρξης ή μη ευνοϊκού κλίματος στις σχολικές μονάδες. Έτσι, βλέπουμε πως το 46%, που αποτελεί και την πλειοψηφία, των εκπαιδευτικών απάντησαν πως συμφωνούν ότι υπάρχει κλίμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης στο σχολείο τους και αυτό τους παρακινεί.



*Διάγραμμα 5.2.13*

Όλοι οι φορείς του σχολείου μας αναγνωρίζονται ως συντελεστές στη λήψη αποφάσεων

Αυτή η πρόταση έχει να κάνει με τη λήψη αποφάσεων στον σχολικό οργανισμό και με το ποιο λαμβάνουν μέρος σε αυτή. Στην πρώτη διάσταση υπήρχε αντίστοιχη ερώτηση, με πιο ξεκάθαρη διατύπωση, αν δηλαδή λαμβάνουν τα μέλη του σχολείου μέρος στη λήψη αποφάσεων. Στην πρόταση αυτή η πλειοψηφία εξέφρασε διαφωνία. Στην παρούσα πρόταση η πλειοψηφία (31%) κρατά ουδέτερη στάση στο αν θεωρείται συντελεστής στη λήψη αποφάσεων, ενώ παρατηρείται ένα σχεδόν ίσο ποσοστό που δηλώνει διαφωνία και συμφωνία (25%-26% αντίστοιχα).



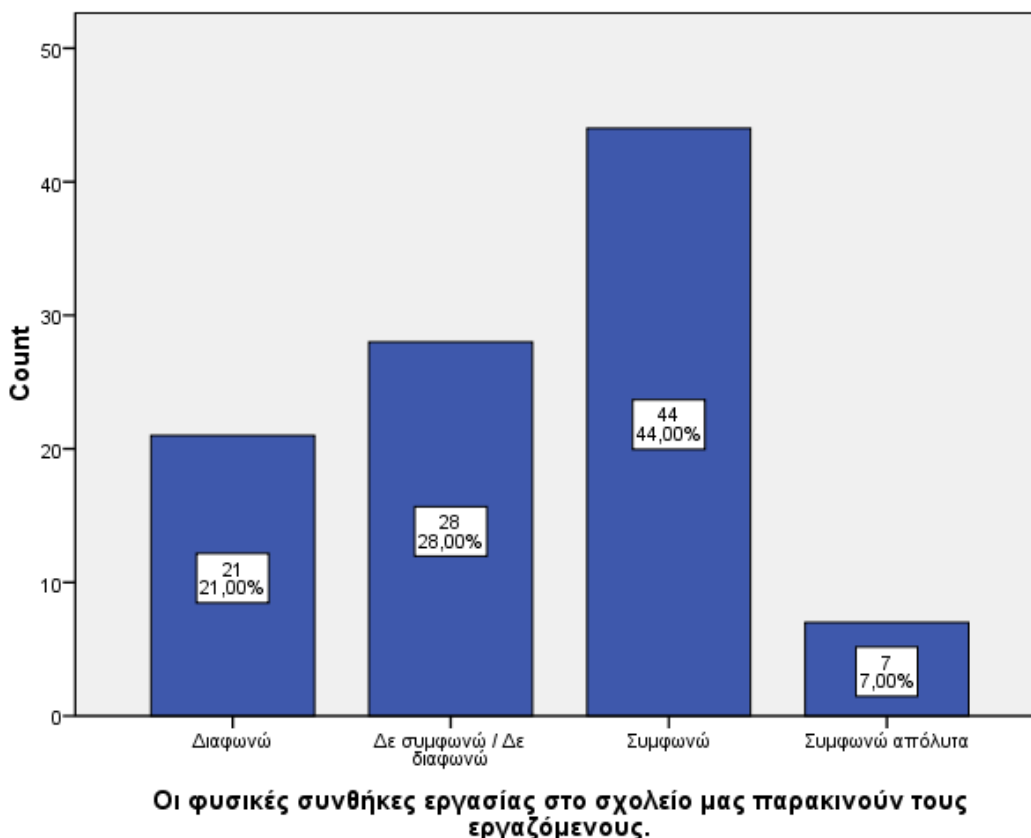
**Όλοι οι φορείς του σχολείου μας αναγνωρίζονται ως συντελεστές στη λήψη αποφάσεων.**

#### *Διάγραμμα 5.2.14*

#### Οι φυσικές συνθήκες εργασίας στο σχολείο μας παρακινούν τους εργαζόμενους

Η πλειοψηφία του δείγματος (44%) δηλώνει πως συμφωνεί ότι οι φυσικές συνθήκες που υπάρχουν στο σχολείο αποτελούν παράγοντες παρακίνησης. Βέβαια, υπάρχει και ένα σχετικά μεγάλο ποσοστό (28%) που εκφράζει ουδετερότητα και ένα διαφωνία (21%). Παρ' όλα αυτά, είναι σημαντικό το γεγονός πως το μεγαλύτερο ποσοστό παρακινείται από τις φυσικές συνθήκες που επικρατούν στη σχολική μονάδα, καθώς μέσω της παρακίνησης μπορεί να προωθηθεί πιο εύκολα η φιλοσοφία της ΔΟΠ, καθώς υπάρχει θετική διάθεση και στάση.

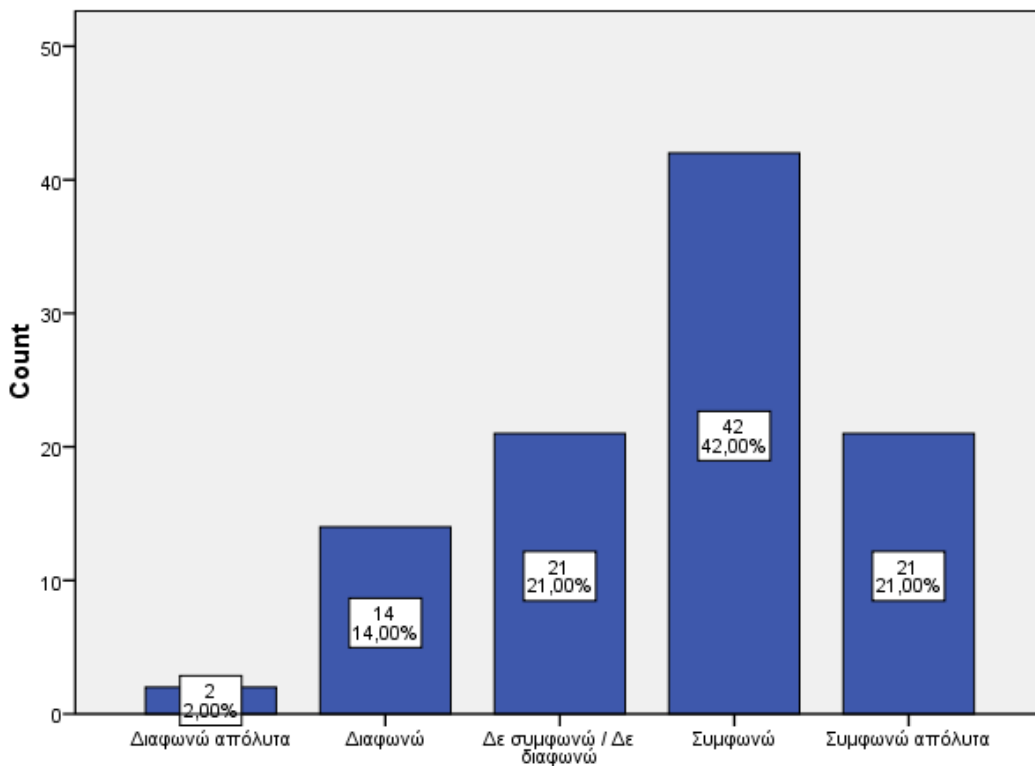




*Διάγραμμα 5.2.15*

Όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς στο σχολείο μας αντιμετωπίζονται με σεβασμό και αξιοπρέπεια

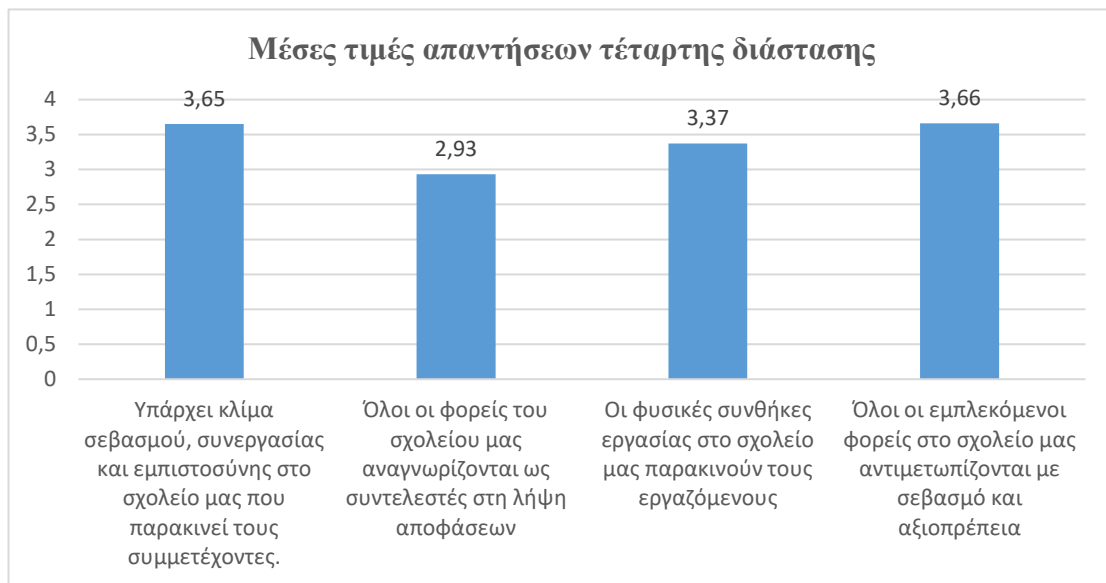
Σε αυτήν την πρόταση, που έχει να κάνει με την αντιμετώπιση των εμπλεκόμενων στη μάθηση φορέων, η πλειοψηφία (42%) συμφωνεί πως αντιμετωπίζεται με σεβασμό και αξιοπρέπεια. Υπάρχει, ακόμα, ένα ίσο ποσοστό (21%) στις κλίμακες «Δε συμφωνώ/ Δε διαφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα». Παρατηρείται, λοιπόν, μια γενική τάση προς συμφωνία.



**Όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς στο σχολείο μας αντιμετωπίζονται με σεβασμό και αξιοπρέπεια.**

#### *Διάγραμμα 5.2.16*

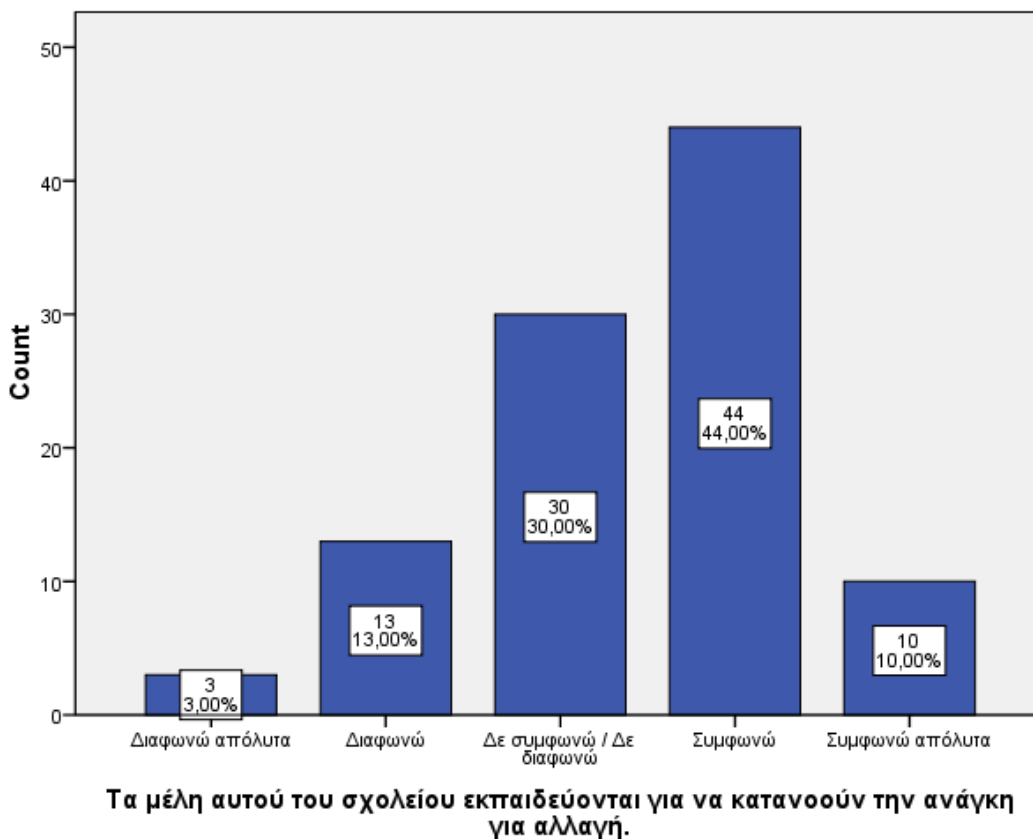
Στο παρακάτω γράφημα είναι συγκεντρωμένες οι μέσες τιμές για κάθε απάντηση των ερωτημάτων της διάστασης αυτής. Η μέση τιμή της πρώτης ερώτησης, όπως και της τελευταίας κινούνται γύρω από την τιμή 4, που εκφράζει συμφωνία. Οι άλλες δυο είναι γύρω από την τιμή 3, δηλαδή της ουδέτερης στάσης.



#### **Διάσταση 5<sup>η</sup>: Διαχείριση αλλαγής**

Τα μέλη αυτού του σχολείου εκπαιδεύονται για να κατανοούν την ανάγκη για αλλαγή

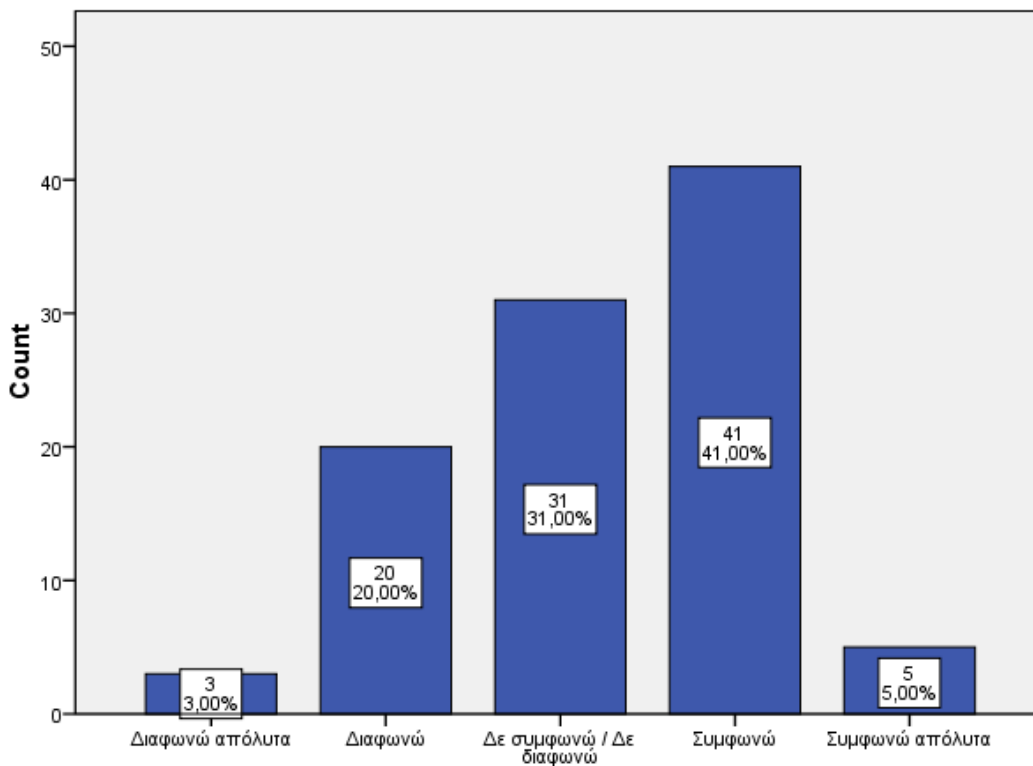
Όπως φαίνεται και από το ραβδόγραμμα παρακάτω, οι πιο πολλοί εκπαιδευτικοί (44%) συμφωνούν πως στο σχολείο τους εκπαιδεύονται, ώστε να κατανοούν την αναγκαιότητα των αλλαγών, ενώ ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό (30%) δηλώνει ουδετερότητα, καθώς ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί.



*Διάγραμμα 5.2.17*

Σε αυτό το σχολείο ο φόβος της αλλαγής εξαλείφεται με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων

Το 41% των ερωτώμενων συμφώνησε πως ο φόβος που υπάρχει για οποιαδήποτε αλλαγή συμβαίνει στον σχολικό οργανισμό, εξαλείφεται όταν υπάρχει συμμετοχή όλων όσων εμπλέκονται στη μαθησιακή διαδικασία. Και σε αυτή την πρόταση, ένα αξιοσημείωτο ποσοστό (31%) κράτησε ουδέτερη στάση.



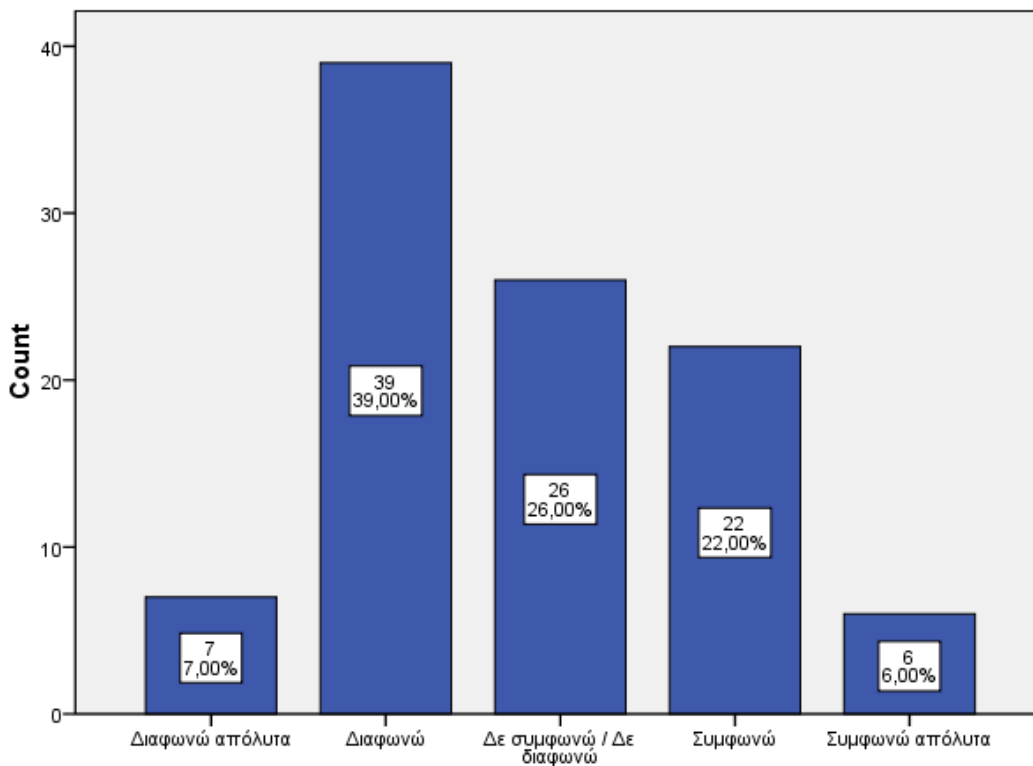
**Σε αυτό το σχολείο ο φόβος της αλλαγής εξαλείφεται με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων.**

*Διάγραμμα 5.2.18*

Σε αυτό το σχολείο όλοι οι ενδιαφερόμενοι εμπλέκονται στις αποφάσεις σχετικά με τις αλλαγές

Σε αυτή την πρόταση, σύμφωνα με τα αποτελέσματα, παρατηρούμε μια έντονη αντίθεση με την παραπάνω πρόταση. Συγκεκριμένα, οι ερωτώμενοι παραπάνω συμφώνησαν πως με την ενεργό τους συμμετοχή αποβάλλουν τον φόβο που τυχόν νιώθουν για τις αλλαγές, ενώ εδώ η πλειοψηφία (39%) θεωρεί πως δεν έχει συμμετοχή. Ένα αξιοσημείωτο ποσοστό (22%) κρατά ουδέτερη στάση.

Άρα, ενώ οι εκπαιδευτικοί νιώθουν πως η συμμετοχή τους στις διαδικασίες και στη διαχείριση των αλλαγών τους βοηθά, ώστε να μη νιώθουν φόβο, φαίνεται να μην έχουν τελικά τη δυνατότητα συμμετοχής.

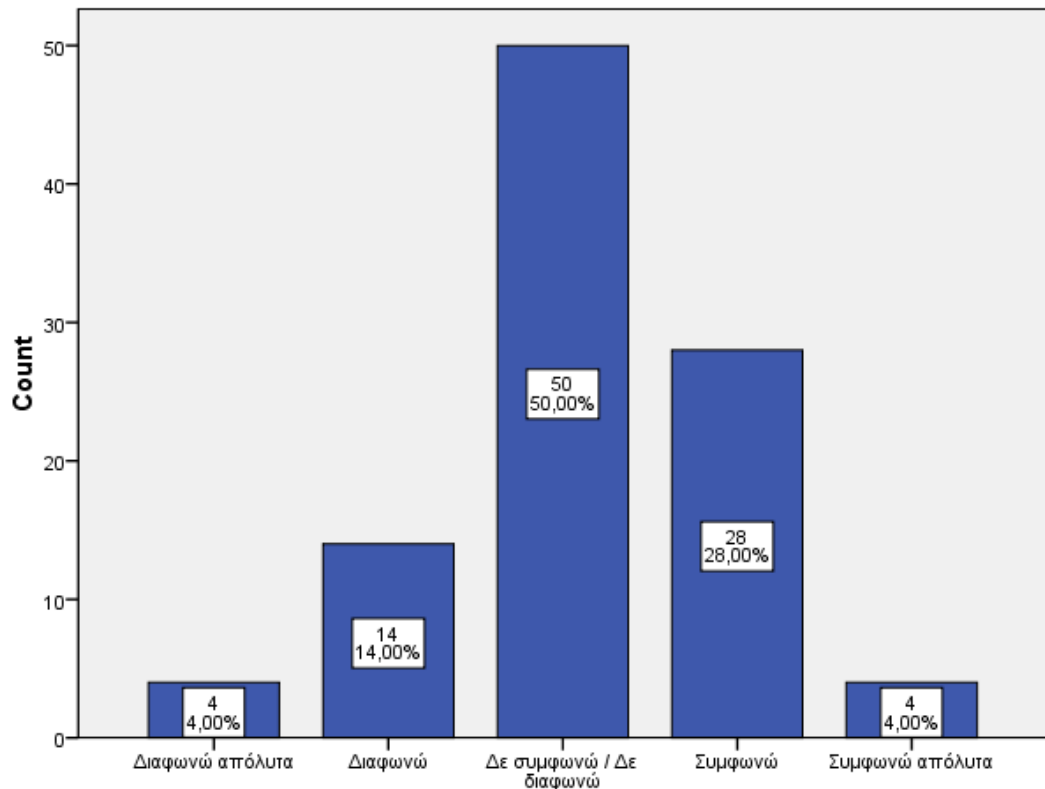


**Σε αυτό το σχολείο όλοι οι ενδιαφερόμενοι εμπλέκονται στις αποφάσεις σχετικά με τις αλλαγές.**

*Διάγραμμα 5.2.19*

Αυτό το σχολείο ξεπερνά την αντίσταση στην αλλαγή μέσω της πειθούς

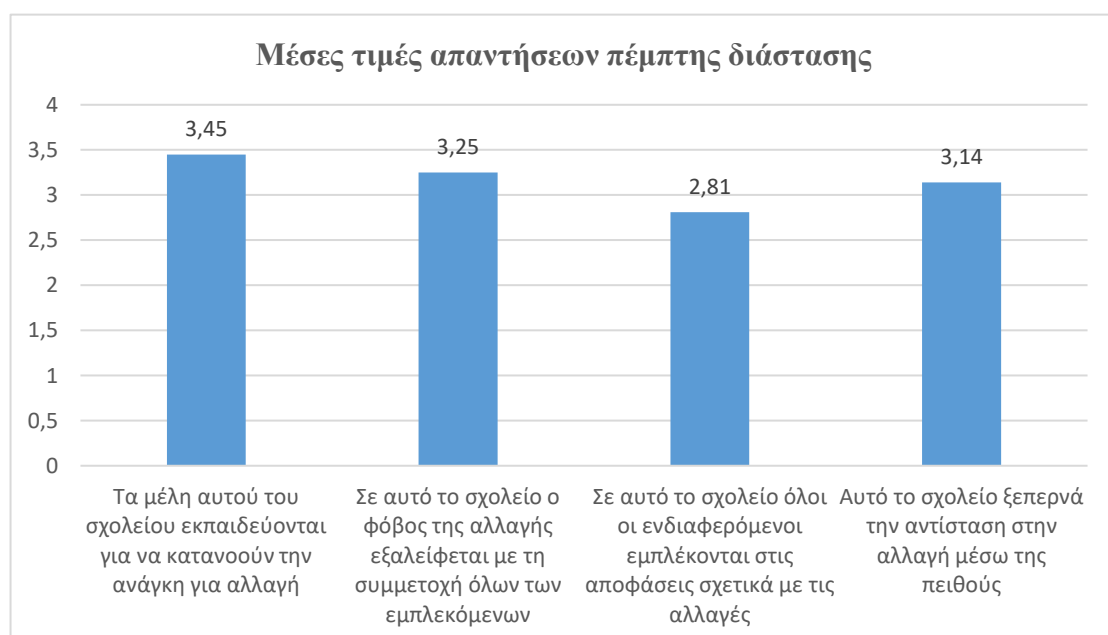
Στην παρούσα πρόταση εξετάζεται αν η αντίσταση που υπάρχει για αλλαγή, επιχειρείται να ξεπεραστεί με τη χρήση πειθούς. Όπως βλέπουμε, το πιο μεγάλο ποσοστό και συγκεκριμένα οι μισοί εκπαιδευτικοί (50%) κράτησαν ουδέτερη στάση και δε συμφώνησαν, ούτε διαφώνησαν. Το αμέσως μεγαλύτερο ποσοστό (28%) εξέφρασε συμφωνία.



**Αυτό το σχολείο ξεπερνά την αντίσταση στην αλλαγή μέσω της πειθούς.**

*Διάγραμμα 5.2.20*

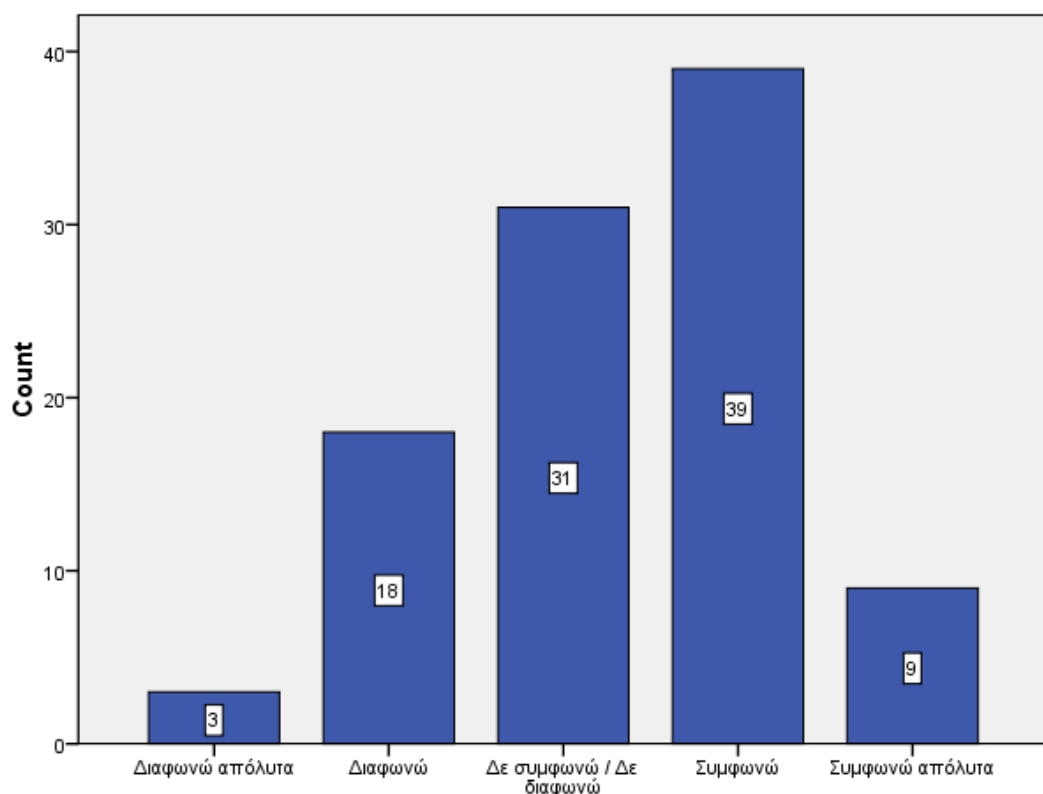
Στο διάγραμμα που ακολουθεί είναι συγκεντρωμένες οι μέσες τιμές για κάθε απάντηση στα ερωτήματα της πέμπτης διάστασης. Παρατηρούμε πως όλες κινούνται κοντά στην κλίμακα 3 που εκφράζει ουδετερότητα (Δε συμφωνώ / Δε διαφωνώ).



### **Διάσταση 6<sup>η</sup>: Υιοθέτηση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ**

Σε αυτό το σχολείο η ΔΟΠ καθοδηγεί τις δράσεις και τις διαδικασίες

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (39%) απάντησε πως συμφωνεί ότι οι δράσεις και οι διαδικασίες που εφαρμόζονται στο σχολείο καθοδηγούνται από τη ΔΟΠ, ενώ ένα αξιοσημείωτο ποσοστό (31%) εκφράζει ουδετερότητα σχετικά με την πρόταση αυτή.



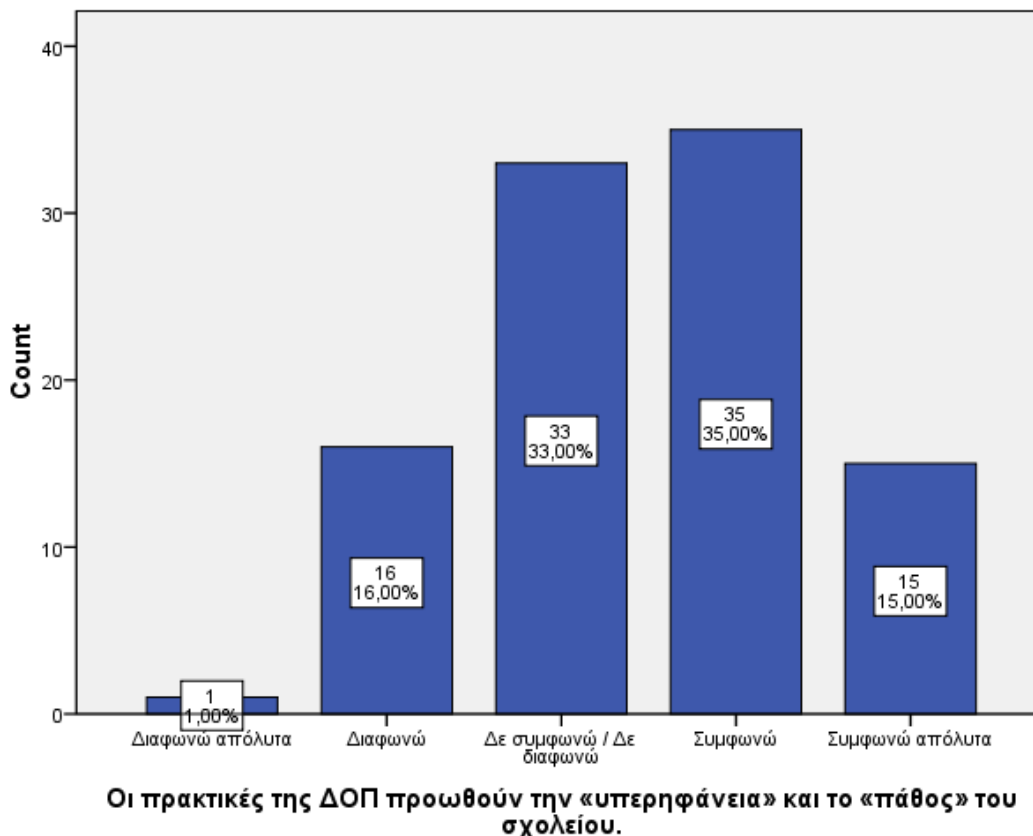
**Σε αυτό το σχολείο η ΔΟΠ καθοδηγεί τις δράσεις και τις διαδικασίες.**

*Διάγραμμα 5.2.21*

Οι πρακτικές της ΔΟΠ προωθούν την «υπερηφάνεια» και το «πάθος» του σχολείου

Με την πρόταση που αναφέρει ότι η «υπερηφάνεια» και το «πάθος» του σχολείου προωθούνται μέσα από την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ, το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος (35%) συμφώνησε. Ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό (33%) κράτησε ουδέτερη στάση. Με βάση αυτά τα ποσοστά καταλαβαίνουμε πως η εφαρμογή κάποιων από των αρχών της ΔΟΠ, έχει ως αποτέλεσμα να προβάλλεται προς το εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου η συνεχής προσπάθεια που καταβάλλεται για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται.

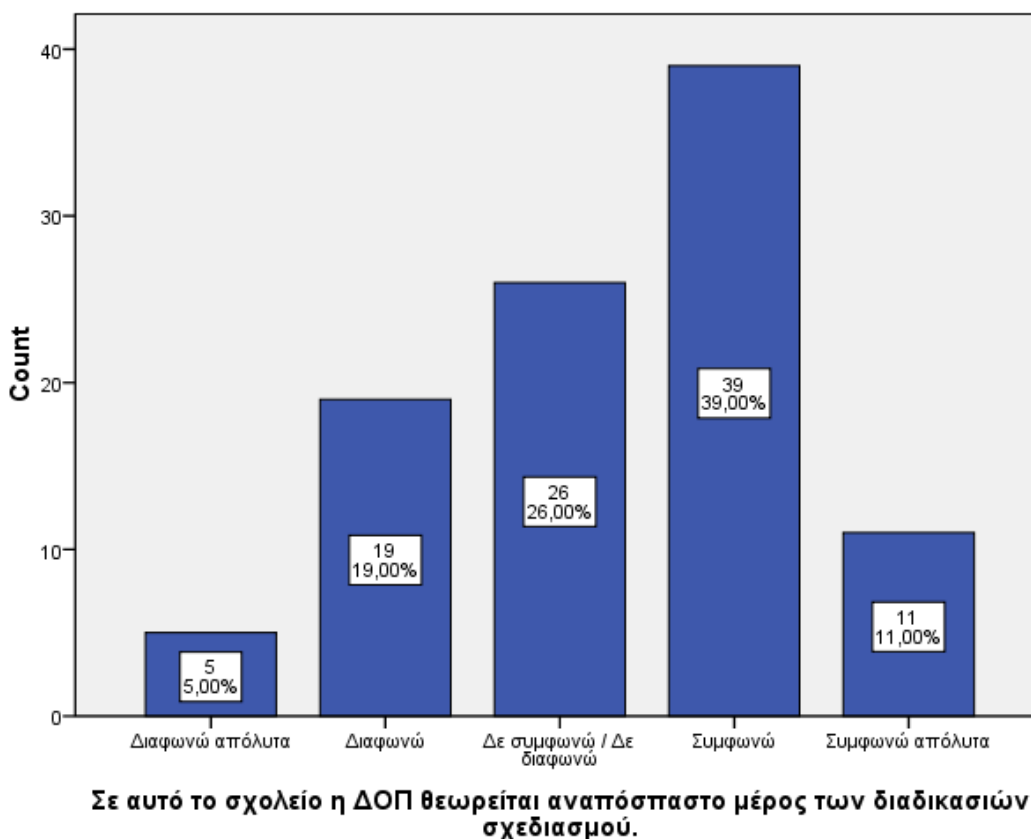




*Διάγραμμα 5.2.22*

Σε αυτό το σχολείο η ΔΟΠ θεωρείται αναπόσπαστο μέρος των διαδικασιών σχεδιασμού

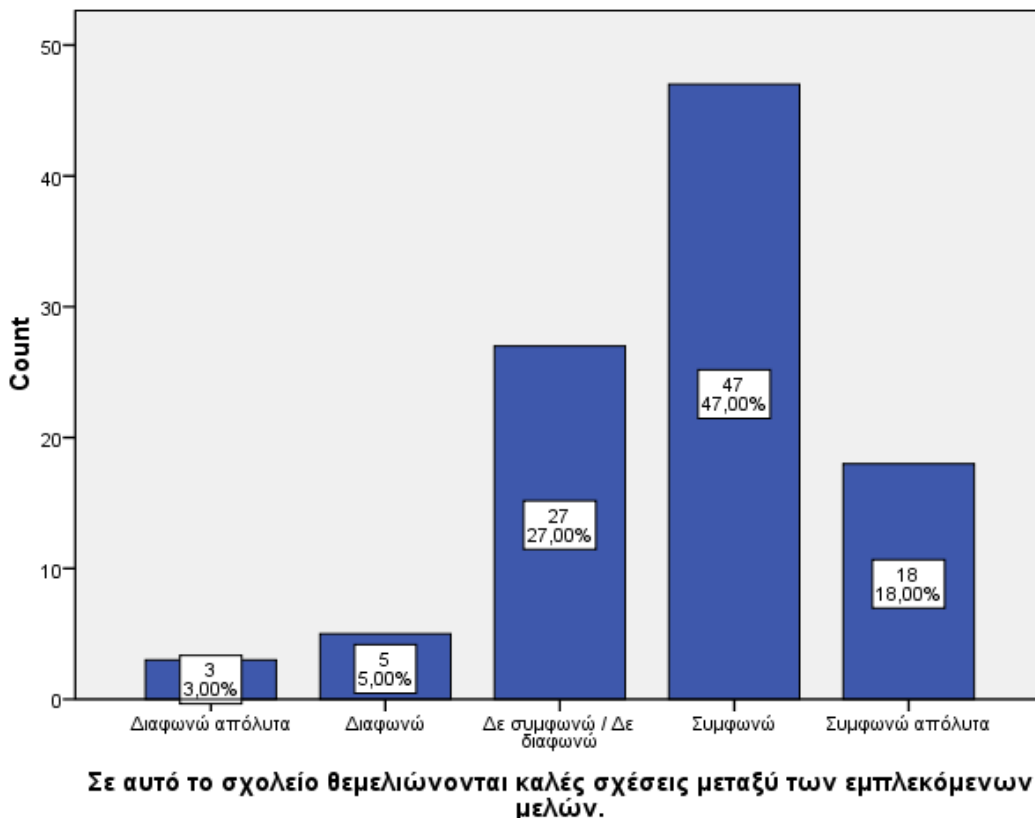
Στο εισαγωγικό μέρος του ερωτηματολογίου δόθηκαν στους ερωτούμενους με συνοπτικό τρόπο οι βασικές αρχές που διέπουν τη ΔΟΠ ως διοικητικό σύστημα. Στο παρόν ερώτημα εξετάζεται αν η ΔΟΠ αποτελεί βασικό κομμάτι των διαδικασιών σχεδιασμού που ακολουθείται στο σχολείο. Το πιο μεγάλο ποσοστό (39%) συμφωνεί με αυτό, ότι δηλαδή ο σχεδιασμός των διαδικασιών που ακολουθούνται στον σχολικό οργανισμό γίνονται σύμφωνα με τις αρχές της ΔΟΠ.



*Διάγραμμα 5.2.23*

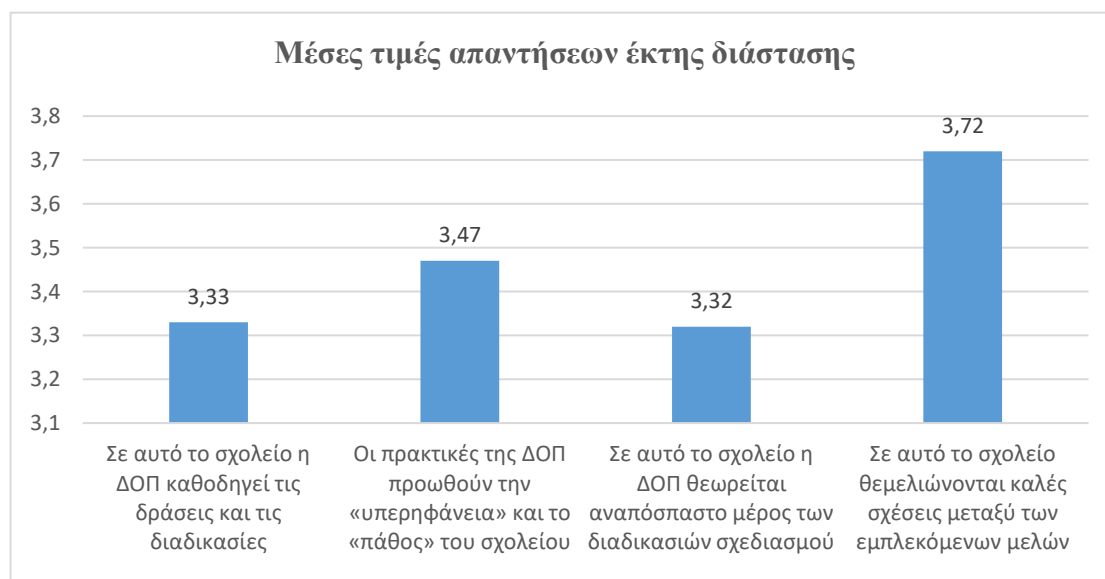
Σε αυτό το σχολείο θεμελιώνονται καλές σχέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών

Με την πρόταση αυτή, ότι στο σχολείο θεμελιώνονται καλές σχέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών, συμφώνησε το 47% των εκπαιδευτικών, δηλαδή η πλειοψηφία. Η συμφωνία αυτή παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς μέσα σε έναν οργανισμό, η εδραίωση σχέσεων εμπιστοσύνης και σεβασμού συμβάλλει στην ομαδική εργασία προς κοινούς στόχους και μακροπρόθεσμα στην υιοθέτηση μιας νέας φιλοσοφίας- κουλτούρας.



*Διάγραμμα 5.2.24*

Στο παρακάτω γράφημα εμφανίζεται η μέση τιμή των απαντήσεων για κάθε μια από τις ερωτήσεις της έκτης διάστασης. Παρατηρούμε πως οι απαντήσεις στα τρία πρώτα ερωτήματα κινούνται γύρω από την τιμή 3, που εκφράζει ουδετερότητα, ενώ στο τέταρτο ερώτημα οι απαντήσεις τείνουν προς τη συμφωνία (4).

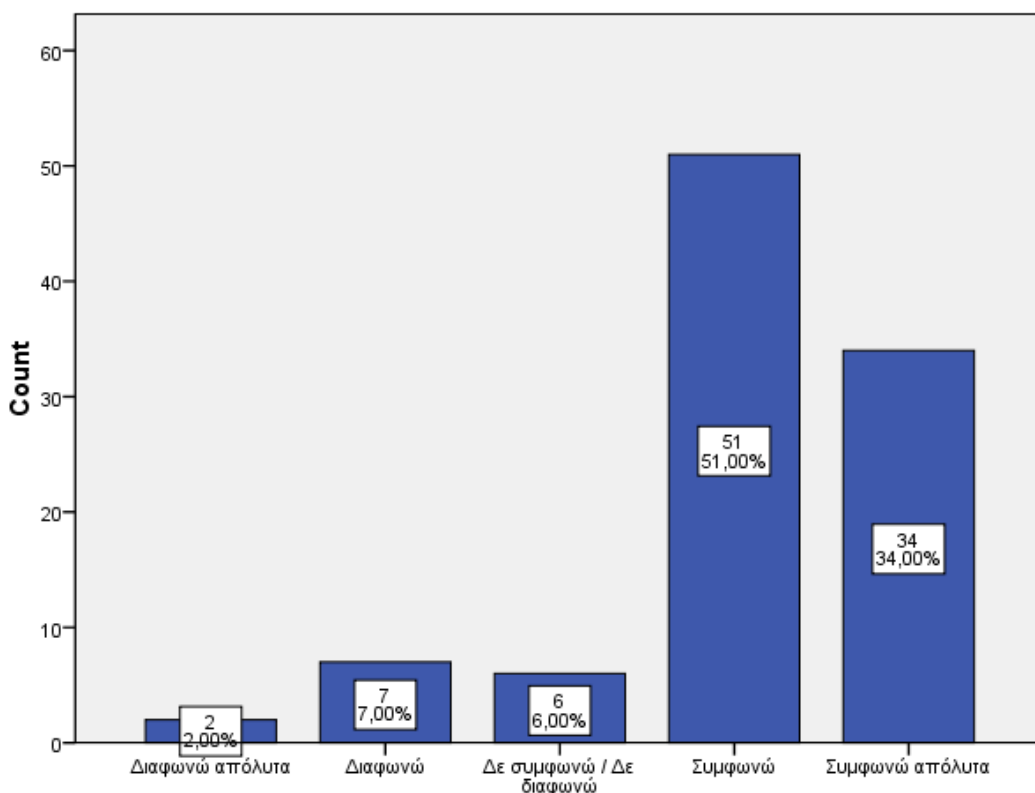


### Διάσταση 7<sup>η</sup>: Επιμόρφωση των εκπαιδευτικών

#### Λαμβάνετε μέρος σε επιμορφωτικά σεμινάρια

Η διάσταση αυτή προστέθηκε μετά από τι έξι προηγούμενες, που όπως αναφέρθηκε πιο πάνω πάρθηκαν και προσαρμόστηκαν από μια αντίστοιχη έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Τουρκία. Όπως γράφτηκε και στο θεωρητικό μέρος, η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών αποτελεί πολύ σημαντικό κομμάτι της ΔΟΠ. Έχει, δηλαδή, μεγάλη σημασία να διερευνήσουμε αν οι εκπαιδευτικοί έχουν την πρόθεση και αν διευκολύνονται στο να επιμορφώνονται.

Στην πρώτη πρόταση, που αναφέρεται σε επιμορφωτικά σεμινάρια, η πλειοψηφία (51%) συμφώνησε πως λαμβάνει μέρος σε αυτά, κάτι που έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον.



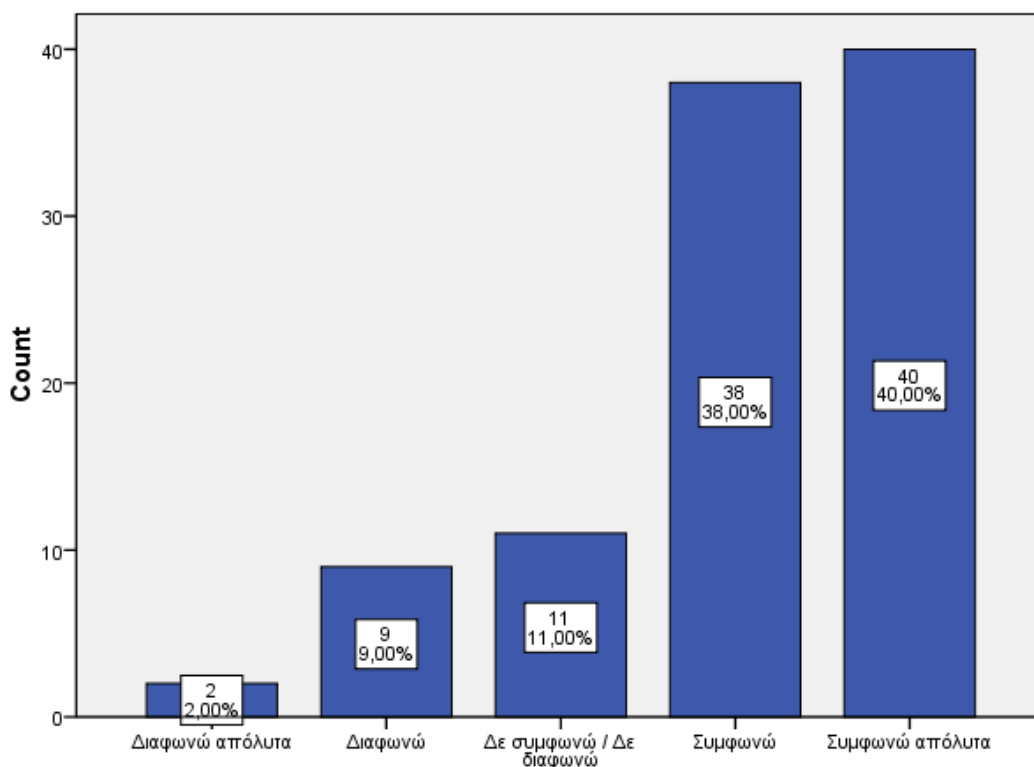
**Λαμβάνετε μέρος σε επιμορφωτικά σεμινάρια.**

*Διάγραμμα 5.2.25*

Η διεύθυνση της σχολικής μονάδας σας ενημερώνει σχετικά με επιμορφωτικά προγράμματα που πραγματοποιούνται

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό, πέρα από την προσωπική επιθυμία των εκπαιδευτικών να λαμβάνουν μέρος σε επιμορφωτικά σεμινάρια, η διεύθυνση των σχολικών μονάδων να παρέχει πληροφόρηση για αυτά και διευκόλυνση στη συμμετοχή τους.

Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνεται ότι το 40% των εκπαιδευτικών συμφωνεί απόλυτα ότι η διεύθυνση της σχολικής μονάδας στην οποία εργάζεται παρέχει ενημέρωση σχετικά με τα επιμορφωτικά προγράμματα που πραγματοποιούνται. Ακόμα, ένα μεγάλο ποσοστό (38%) συμφωνεί με την πρόταση αυτή.

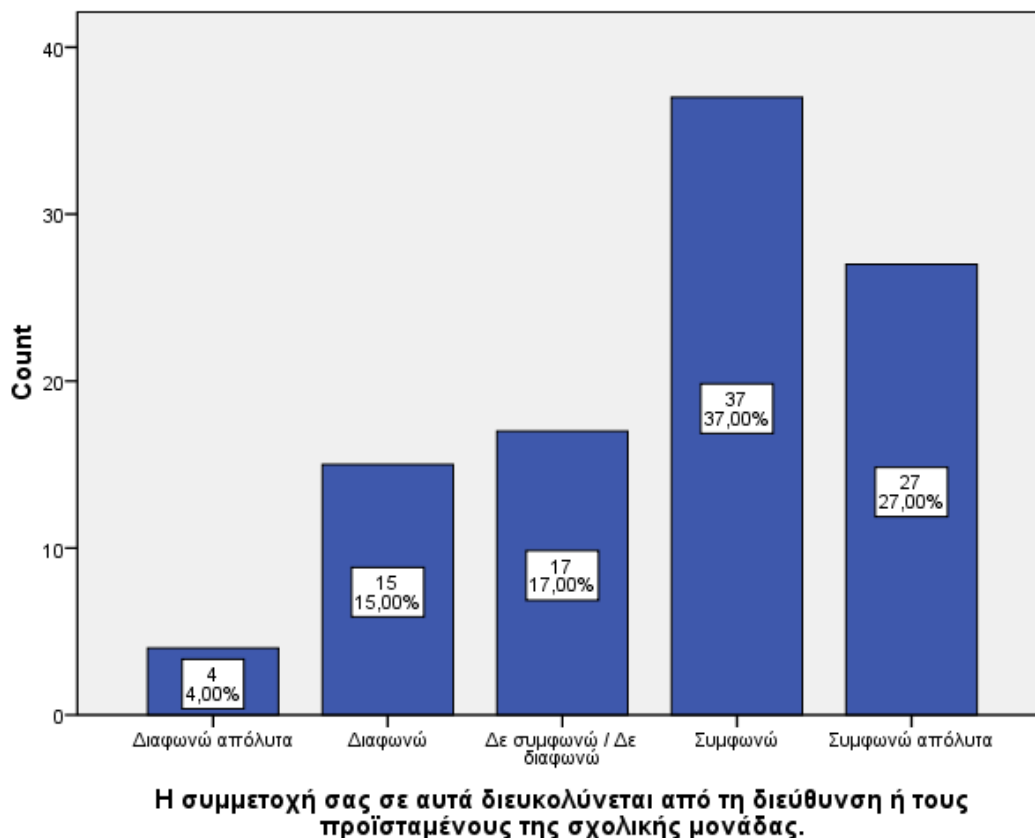


**Η διεύθυνση της σχολικής μονάδας σας ενημερώνει σχετικά με επιμορφωτικά προγράμματα που πραγματοποιούνται.**

*Διάγραμμα 5.2.26*

Η συμμετοχή σας σε αυτά διευκολύνεται από τη διεύθυνση ή τους προϊσταμένους της σχολικής μονάδας

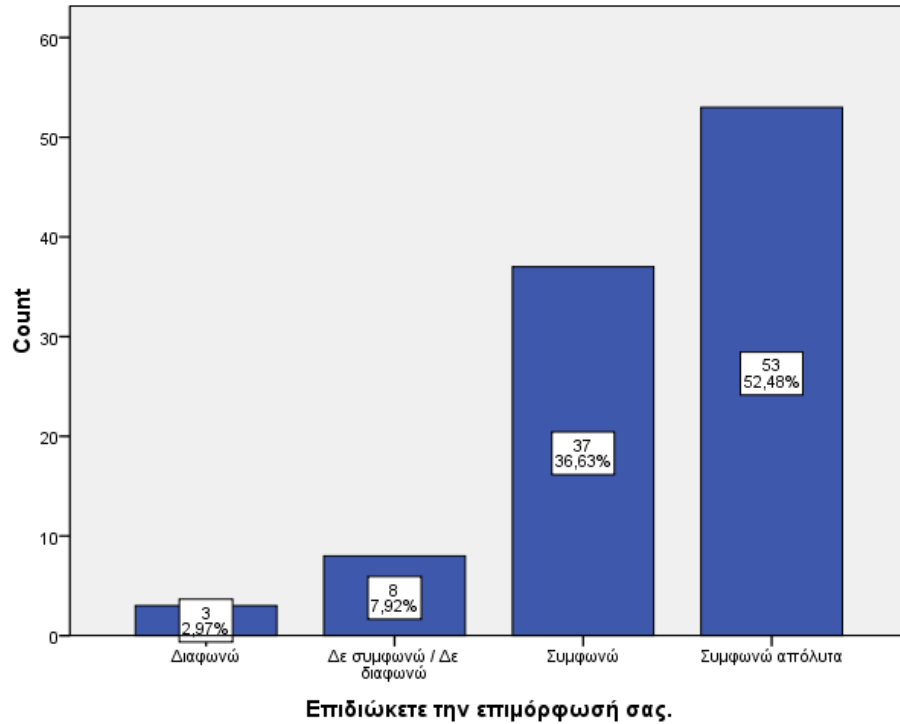
Πέρα από την ενημέρωση του εκπαιδευτικού προσωπικού, είναι σημαντικό να παρέχεται και διευκόλυνση για τη συμμετοχή του σε επιμορφωτικά προγράμματα. Το 37%, λοιπόν, συμφωνεί πως η διεύθυνση ενισχύει την επιμόρφωση μέσα από τη διευκόλυνση που παρέχει.



*Διάγραμμα 5.2.27*

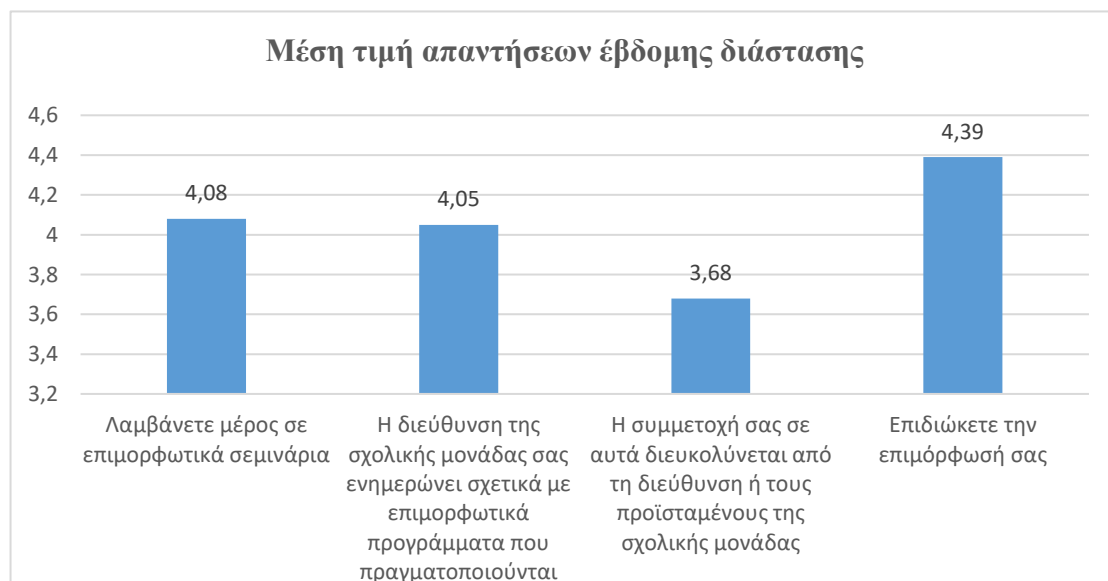
Επιδιώκετε την επιμόρφωσή σας

Η τελευταία πρόταση αναφέρεται στην προσωπική επιδίωξη των εργαζομένων για επιμόρφωση. Το 53%, που είναι και το πιο μεγάλο ποσοστό συμφωνεί απόλυτα πως επιδιώκει την επιμόρφωσή του και το 37% συμφωνεί.



*Διάγραμμα 5.2.28*

Στο παρακάτω γράφημα αποτυπώνεται η μέση τιμή για κάθε απάντηση που δόθηκε στα ερωτήματα της έβδομης διάστασης. Παρατηρούμε ότι όλες οι απαντήσεις κινούνται γύρω από την τιμή 4, που εκφράζει συμφωνία. Η συμφωνία αυτή, σχετικά με την επιμόρφωση, είναι ιδιαίτερος σημαντική, αφού η επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευτικών έχει μεγάλη αξία στη ΔΟΠ.



### 5.3 Ανάλυση των ερευνητικών ερωτημάτων και υποθέσεων

Μέσα από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων στα ερωτήματα κάθε πτυχής, αναδείχθηκαν και οι απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στην αρχή της έρευνας. Συγκεκριμένα:

**1<sup>ο</sup> ερώτημα: Υπάρχει η έννοια της ΔΟΠ στον στρατηγικό σχεδιασμό του σχολείου;**

Το ερώτημα αυτό απαντάται μέσα από τα επιμέρους ερωτήματα της 6<sup>ης</sup> διάστασης. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (39%) απάντησε πως συμφωνεί ότι οι δράσεις και οι διαδικασίες που εφαρμόζονται στο σχολείο καθοδηγούνται από τη ΔΟΠ. Παρόλα αυτά η μέση τιμή του ερωτήματος αυτού, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα με τις μέσες τιμές της διάστασης, τείνει προς το 3, δηλαδή την ουδετερότητα. Αυτό συμβαίνει, καθώς υπάρχει σημαντικός αριθμός ατόμων που εκφράζει απόλυτη διαφωνία, διαφωνία ή ουδετερότητα με αποτέλεσμα να «πέφτει» η μέση τιμή. Σχετική είναι και η απάντηση στο ερώτημα όπου εξετάζεται αν η ΔΟΠ αποτελεί βασικό κομμάτι των διαδικασιών σχεδιασμού που ακολουθείται στο σχολείο. Το πιο μεγάλο ποσοστό (39%) συμφωνεί με αυτό, ότι δηλαδή ο σχεδιασμός των διαδικασιών που ακολουθούνται στον σχολικό οργανισμό γίνονται σύμφωνα με τις αρχές της ΔΟΠ, παρόλα αυτά και εδώ η μέση τιμή των απαντήσεων είναι πιο κοντά στην ουδέτερη στάση.

**2<sup>ο</sup> ερώτημα: Είναι στους εκπαιδευτικούς σαφείς οι αρχές του σχολείου και ο προσανατολισμός του προς τον χρήστη των υπηρεσιών;**

Το ερώτημα αυτό απαντάται από την πρώτη κιόλας ερώτηση, αφού η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (47%) συμφωνεί με την πρόταση που λέει πως οι μαθητές αποτελούν τους σημαντικότερους αποδέκτες των υπηρεσιών που προσφέρει η σχολική μονάδα.

**3<sup>ο</sup> ερώτημα: Συμμετέχει το εκπαιδευτικό προσωπικό στη λήψη των αποφάσεων;**

Στην πρόταση που αναφέρεται στη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών (32%) εκφράζει διαφωνία με τη μέση τιμή των απαντήσεων να πλησιάζει στην ουδέτερη στάση (3), μιας και αρκετοί συμφωνούν πως λαμβάνουν μέρος στη λήψη αποφάσεων. Η πλειοψηφία (31%) κρατά ουδέτερη στάση σχετικά με το αν θεωρείται συντελεστής στη λήψη αποφάσεων, ενώ η πλειοψηφία (39%) θεωρεί πως δεν έχει συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων σχετικά με



τις αλλαγές με τη μέση τιμή των απαντήσεων να είναι κοντά στην ουδετερότητα (δε διαφωνώ/ δε συμφωνώ).

**4<sup>ο</sup> ερώτημα: Υπάρχει συνεχής βελτίωση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών;**

Το πιο μεγάλο μέρος των ερωτηθέντων (50%) συμφωνεί πως καταβάλλεται συνεχής προσπάθεια για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και η μέση τιμή των απαντήσεων που δόθηκαν πλησιάζει τη συμφωνία.

**5<sup>ο</sup> ερώτημα: Ενθαρρύνεται το προσωπικό από τη διεύθυνση, ώστε να στοχεύει στη διασφάλιση της ποιότητας στον οργανισμό;**

Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί (44%) πιστεύουν ότι δέχονται ενθάρρυνση, ώστε να συμμετέχουν στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας στη σχολική τους μονάδα, παρόλα αυτά υπάρχουν αρκετοί που δε συμφωνούν ή διαφωνούν και για αυτό η μέση τιμή των απαντήσεων είναι κοντά στην ουδετερότητα. Ακόμα, το μεγαλύτερο ποσοστό (42%) συμφωνεί πως ο διευθυντής συγκεκριμένα δίνει σε όλους τους συμμετέχοντες κατεύθυνση για τη βελτίωση της ποιότητας και η μέση τιμή είναι κοντά στη συμφωνία.

**6<sup>ο</sup> Ερώτημα : Υπάρχει θετικό κλίμα που να ενισχύει το έργο των εκπαιδευτικών προς μια ποιοτικά παρεχόμενη υπηρεσία;**

Αυτό το ερευνητικό ερώτημα απαντάται μέσα από διάφορα ερωτήματα:

- ✓ Το μεγαλύτερο ποσοστό (42%) δηλώνει πως η αποτελεσματική επικοινωνία στη σχολική μονάδα αποτελεί παράγοντα παρακίνησης. Εντούτοις εκφράζεται και μεγάλη διαφωνία / ουδετερότητα, που ρίχνει τη μέση τιμή.
- ✓ Σχεδόν οι μισοί (51%) ερωτώμενοι απάντησαν πως όταν λειτουργούν σε ομάδες που θεωρούν αποτελεσματικές, ενισχύεται το αίσθημα της δέσμευσής τους για συνεχή βελτίωση και προς αυτή τη συμφωνία κινείται και η μέση τιμή.
- ✓ Το 46%, που αποτελεί και την πλειοψηφία, των εκπαιδευτικών απάντησαν πως συμφωνούν ότι υπάρχει κλίμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης στο σχολείο τους και αυτό τους παρακινεί και η μέση τιμή πλησιάζει και αυτή τη συμφωνία.

- ✓ Η πλειοψηφία του δείγματος (44%) δηλώνει πως συμφωνεί ότι οι φυσικές συνθήκες που υπάρχουν στο σχολείο αποτελούν παράγοντες παρακίνησης, παρόλα αυτά υπάρχει και σημαντική διαφωνία/ ουδετερότητα που έχει σαν αποτέλεσμα η μέση τιμή να είναι κοντά στην ουδετερότητα.
- ✓ Στην πρόταση που έχει να κάνει με την αντιμετώπιση των εμπλεκόμενων στη μάθηση φορέων, η πλειοψηφία (42%) συμφωνεί πως αντιμετωπίζεται με σεβασμό και αξιοπρέπεια.

Στο σημείο αυτό θα απαντηθούν ορισμένες ερευνητικές υποθέσεις, μέσα από την πιθανή συσχέτιση των μεταβλητών. Πιο συγκεκριμένα, δημιουργήθηκαν τρεις νέες μεταβλητές δίτιμες, κατηγορικές (nominal). Η μια τιμή της πρώτη μεταβλητής αναφέρεται στους εκπαιδευτικούς που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού και η άλλη τιμή σε όσους είναι κάτοχοι άλλου πτυχίου ΑΕΙ. Η δεύτερη μεταβλητή περιλαμβάνει δυο ομάδες εκπαιδευτικών, αυτούς που έχουν προϋπηρεσία ως 10 χρόνια και αυτούς που έχουν από 10 χρόνια και πάνω. Η τελευταία μεταβλητή έχει δυο ομάδες εκπαιδευτικών, ανάλογα με τα χρόνια που υπηρετούν στο ίδιο σχολείο, με εύρη από 1 έως 10 χρόνια και από 10 χρόνια και πάνω. Αυτές είναι οι ανεξάρτητες μεταβλητές, με τις οποίες θα διερευνηθεί αν σχετίζονται άλλες, εξαρτημένες μεταβλητές.

Με σκοπό να γίνει η επιλογή του κατάλληλου στατιστικού τεστ, με το οποίο θα διαπιστωθεί ενδεχόμενη συσχέτιση ανάμεσα στις ανεξάρτητες και τις εξαρτημένες μεταβλητές, εφαρμόστηκε πρώτα έλεγχος κανονικότητας (*test of normality*). Επειδή το δείγμα της έρευνας είναι μεγαλύτερο από τα 50 άτομα, εφαρμόστηκε ο έλεγχος κανονικότητας *Kolmogorov-Smirnov*. Με τον κατάλληλο έλεγχο ανά διάσταση διαπιστώθηκε ότι οι μεταβλητές που αφορούν τις διαστάσεις της ΔΟΠ δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή ( $\text{sig} < 0.05$ ) συνεπώς για τον έλεγχο των υποθέσεων θα χρησιμοποιηθεί το μη παραμετρικό στατιστικό *Mann-Whitney U*. Οι πίνακες με τον έλεγχο κανονικότητας βρίσκονται στο παράρτημα της παρούσας εργασίας.

- ✓ Το κριτήριο *Mann-Whitney U* είναι ένας βαθμολογικός έλεγχος που εξετάζει την υπόθεση ότι «το άθροισμα των βαθμών των θέσεων των παρατηρήσεων του ενός δείγματος είναι ίσο με το άθροισμα των βαθμών των θέσεων των παρατηρήσεων του άλλου δείγματος». Σε αυτή την περίπτωση γίνεται μη παραμετρικός έλεγχος της ισότητας δυο μέσων, μεταξύ δυο ανεξάρτητων δειγμάτων, τα οποία δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή.

Για τον λόγο αυτό δημιουργήθηκαν νέες μεταβλητές, μια για κάθε διάσταση, που εκφράζουν τη μέση τιμή των απαντήσεων σε κάθε ερώτηση. Στη συνέχεια διατυπώθηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις:

H0: Οι μέσοι όροι των δυο γκρουπ είναι ίσοι.

H1: Οι μέσοι όροι των δυο γκρουπ δεν είναι ίσοι.

Test Statistics <sup>a</sup>							
	Σαφήνεια	Διοίκηση	Βελτίωση	Ποιότητα_σχολικής_ζωής	Διαχείριση_αλλαγής	Φιλοσοφία_ΔΟΠ	Επιμόρφωση
Mann-Whitney U	687,000	630,500	555,000	687,000	651,000	612,000	654,500
Wilcoxon W	4090,000	801,500	726,000	858,000	822,000	783,000	4057,500
Z	-,461	-,973	-1,657	-,460	-,786	-1,136	-,759
Asymp. Sig. (2-tailed)	,644	,331	,098	,646	,432	,256	,448

a. Grouping Variable: Χρόνια\_στο\_ίδιο\_σχολείο

Από τον πίνακα διαπιστώνουμε πως σε όλες τις διαστάσεις το sig έχει τιμή πάνω από 0,05 πράγμα που σημαίνει πως δεν απορρίπτουμε την H0, άρα δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο 95% επίπεδο εμπιστοσύνης.

Ο ίδιος έλεγχος πραγματοποιείται και με την ανεξάρτητη μεταβλητή που περιλαμβάνει δυο γκρουπ εκπαιδευτικών, αυτών που κατέχουν μεταπτυχιακό και διδακτορικό και αυτών που κατέχουν πτυχίο από άλλο ΑΕΙ.

H0: Οι μέσοι όροι των δυο γκρουπ είναι ίσοι.

H1: Οι μέσοι όροι των δυο γκρουπ δεν είναι ίσοι.

Test Statistics <sup>a</sup>							
	Σαφήνεια	Διοίκηση	Βελτίωση	Ποιότητα_σχολικής_ζωής	Διαχείριση_αλλαγής	Φιλοσοφία_ΔΟΠ	Επιμόρφωση
Mann-Whitney U	405,000	330,500	389,000	331,000	361,500	427,500	421,500
Wilcoxon W	3106,000	408,500	467,000	409,000	439,500	505,500	3122,500
Z	-,420	-1,368	-,623	-1,358	-,972	-,133	-,211
Asymp. Sig. (2-tailed)	,674	,171	,533	,174	,331	,894	,833

a. Grouping Variable: ΠΤΥΧΙΑ

Από τις τιμές του sig παρατηρούμε ότι σε όλες τις διαστάσεις επιβεβαιώνεται η H0, άρα οι μέσοι όροι των γκρουπ είναι ίσοι (αφού sig>0,05).

Θέτοντας ως ανεξάρτητη μεταβλητή την προϋπηρεσία πραγματοποιείται πάλι ο ίδιος έλεγχος.

H0: Οι μέσοι όροι των δυο γκρουπ είναι ίσοι.

H1: Οι μέσοι όροι των δυο γκρουπ δεν είναι ίσοι.

Test Statistics <sup>a</sup>							
	Σαφήνεια	Διοίκηση	Βελτίωση	Ποιότητα_σχο- λικής_ζωής	Διαχείριση_α λλαγής	Φιλοσοφία_ΔΟΠ	Επιμόρφωση
Mann-Whitney U	952,000	1000,000	1069,000	796,500	870,000	1034,000	952,000
Wilcoxon W	3367,000	3415,000	1565,000	3211,500	3285,000	3449,000	3367,000
Z	-,883	-,522	-,004	-2,045	-1,497	-,266	-,887
Asymp. Sig. (2-tailed)	,377	,601	,997	<b>,041</b>	,134	,790	,375

a. Grouping Variable: Χρόνια δουλειάς

Από τις τιμές του πίνακα παρατηρούμε πως σε μια διάσταση, αυτή της ποιότητας της σχολικής ζωής, εμφανίζεται στατιστικά σημαντική διαφορά σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95% (αφού  $\text{sig} = 0,041 < 0,05$ ). Έτσι απορρίπτουμε την H0 και δεχόμαστε την H1, δηλ. τα χρόνια της προϋπηρεσίας σχετίζονται με τις απαντήσεις σχετικά με την ποιότητα της σχολικής ζωής.

Report	
Mean	
Χρόνια δουλειάς	Ποιότητα_σχολικής_ζωής
Από 1 έως 10 χρόνια	<b>3,2971</b>
Πάνω από 10 χρόνια	<b>3,6371</b>
Total	3,4025

Συγκεκριμένα, όπως φαίνεται και από τον πιο πάνω πίνακα, όσοι εργάζονται στον τομέα της εκπαίδευσης μέχρι 10 χρόνια τείνουν να εκφράζουν ουδέτερη στάση ( $\text{mean} = 3,2971 \approx 3$ ) σχετικά με τη διάσταση της ποιότητας της σχολικής ζωής, ενώ όσοι έχουν πάνω από 10 χρόνια προϋπηρεσία, εκφράζουν συμφωνία με τις προτάσεις αυτής της διάστασης ( $\text{mean} = 3,6371 \approx 4$ ).

✓ Σε επόμενο στάδιο της έρευνας διερευνήθηκε αν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις μεταβλητές, που είναι τα ερωτήματα ανά διάσταση και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών, όπως είναι οι σπουδές, η προϋπηρεσία και τα χρόνια εργασίας στην ίδια σχολική μονάδα. Οι μεταβλητές αυτές είναι ποιοτικές και το ζητούμενο ήταν να διαπιστωθεί αν είναι ανεξάρτητες ή εξαρτημένες. Επιλέξαμε έλεγχο  $\chi^2$  ([chi-square test](#)), γιατί και οι δύο μεταβλητές είναι κατηγορικές και αποτελούνται από ομάδες.

Πιο κάτω παρουσιάζονται οι πίνακες που εμφανίζουν ενδιαφέρον.

Γίνεται έλεγχος ανάμεσα στις μεταβλητές «Όλοι οι φορείς του σχολείου μας αναγνωρίζονται ως συντελεστές στη λήψη αποφάσεων» και «Πτυχίο».

Διατύπωση Υπόθεσης:

H<sub>0</sub>: Οι μεταβλητές είναι ανεξάρτητες (sig>a).

H<sub>1</sub>: Οι μεταβλητές είναι εξαρτημένες (sig≤a).

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,289 <sup>a</sup>	4	<b>,036</b>
Likelihood Ratio	10,300	4	,036
Linear-by-Linear Association	3,441	1	,064
N of Valid Cases	85		

a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,85.

Από τον πίνακα (chi-square tests) βλέπουμε ότι sig=0,036<0,05 οπότε απορρίπτουμε την H<sub>0</sub> και αποδεχόμαστε την H<sub>1</sub>. Οι μεταβλητές είναι εξαρτημένες, δηλαδή σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στην αντίληψη των εκπαιδευτικών ότι αναγνωρίζονται ως συντελεστές στη λήψη αποφάσεων σε σχέση με το πτυχίο που κατέχουν (Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό – άλλο πτυχίο ΑΕΙ).

Συγκεκριμένα, από τον πίνακα Crosstabulation (βλ. παράρτημα) διαπιστώνουμε ότι οι παρατηρούμενες συχνότητες συμφωνίας όσων έχουν μεταπτυχιακό ή διδακτορικό είναι περισσότερες από τις αναμενόμενες, ενώ οι συχνότητες διαφωνίας όσων έχουν ένα δεύτερο πτυχίο ΑΕΙ είναι λιγότερες από τις αναμενόμενες.

Εφαρμόζοντας τον ίδιο έλεγχο προέκυψε μια ακόμα συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών «Σε αυτό το σχολείο όλοι οι ενδιαφερόμενοι εμπλέκονται στις αποφάσεις σχετικά με τις αλλαγές» και «Πτυχίο».

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,447 <sup>a</sup>	4	,004
Likelihood Ratio	14,713	4	,005
Linear-by-Linear Association	5,969	1	,015
N of Valid Cases	85		

a. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,71.

Από τον πίνακα (chi-square tests) βλέπουμε ότι  $\text{sig}=0,004 < 0,05$  οπότε απορρίπτουμε την  $H_0$  και αποδεχόμαστε την  $H_1$ . Οι μεταβλητές είναι εξαρτημένες, δηλαδή σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στην αντίληψη των εκπαιδευτικών ότι όλοι οι ενδιαφερόμενοι εμπλέκονται στις αποφάσεις σχετικά με τις αλλαγές σε σχέση με το πτυχίο που κατέχουν (Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό – άλλο πτυχίο ΑΕΙ).

Από τον πίνακα Crosstabulation (βλ. παράρτημα) διαπιστώνουμε ότι η παρατηρούμενη συχνότητα συμφωνίας με την πρόταση αυτή από όσους είναι κάτοχοι άλλου πτυχίου ΑΕΙ είναι μικρότερη από την αναμενόμενη, ενώ η παρατηρούμενη συχνότητα συμφωνίας όσων είναι κάτοχοι μεταπτυχιακών και διδακτορικών είναι μεγαλύτερη από την αναμενόμενη.

#### 5.4 Ανάλυση παραγόντων

Η παραγοντική ανάλυση, σύμφωνα με τον Καρλή (2003) αποτελεί μια στατιστική μέθοδο που έχει σκοπό να βρει την ύπαρξη κοινών παραγόντων ανάμεσα σε μια ομάδα μεταβλητών. Έχει ως πρωταρχικό στόχο τον προσδιορισμό της βασικής δομής των συσχετίσεων ενός μεγάλου συνόλου μεταβλητών και τη δημιουργία υποσυνόλων, που ονομάζονται παράγοντες (factors). Οι παράγοντες αυτοί αντιπροσωπεύουν τις διαστάσεις των δεδομένων και οι μεταβλητές που τους φτιάχνουν παρουσιάζουν εξ ορισμού υψηλές συσχετίσεις μεταξύ τους. Εκφράζοντας αυτούς τους παράγοντες μας δίνεται η δυνατότητα:

- Να μειώσουμε τις διαστάσεις ενός προβλήματος. Έτσι, μας δίνεται η δυνατότητα αντί να δουλεύουμε με τις αρχικές μεταβλητές, να δουλεύουμε με

λιγότερες, καθώς οι παράγοντες είναι κατασκευασμένοι ώστε να διατηρούν όσο γίνεται την πληροφορία που υπήρχε στις αρχικές μεταβλητές.

- Να δημιουργήσουμε νέες μεταβλητές, τους παράγοντες, τις οποίες μπορούμε με έναν υποκειμενικό τρόπο να αναγνωρίσουμε ως μη μετρήσιμες μεταβλητές.
- Να εξηγήσουμε τις συσχετίσεις που υπάρχουν στα δεδομένα, για τις οποίες έχουμε υποθέσει ότι οφείλονται στην ύπαρξη ορισμένων κοινών παραγόντων που δημιούργησαν τα δεδομένα.

Η παραγοντική ανάλυση χωρίζεται σε δυο κατηγορίες, τη *διερευνητική (exploratory)* και την *επιβεβαιωτική (confirmatory)*. Η διερευνητική χρησιμοποιείται όταν δεν υπάρχει εκ των προτέρων καμία πληροφορία για τη σχέση των μεταβλητών και φανερώνει τη μορφή του συνόλου των μεταβλητών. Η επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση χρησιμοποιεί την υπάρχουσα γνώση, που προκύπτει από προηγούμενες έρευνες για τις σχέσεις των μεταβλητών και διερευνά αν οι παράγοντες προσαρμόζονται στην υπάρχουσα θεωρία. Στην παρούσα έρευνα πραγματοποιείται διερευνητική ανάλυση παραγόντων με τη μέθοδο της ανάλυσης των κύριων συνιστωσών (Principal Components Analysis).

Για να πραγματοποιήσουμε ανάλυση παραγόντων ακολουθούμε τα παρακάτω βήματα:

- Ελέγχουμε αν υπάρχουν συσχετίσεις ικανοποιητικές, ώστε να γίνει παραγοντική ανάλυση.
- Βρίσκουμε τον αριθμό των παραγόντων και εκτιμούμε τις παραμέτρους του μοντέλου.
- Περιστρέφουμε το μοντέλο με σκοπό να αυξήσουμε την ερμηνευτική του ικανότητα.
- Εκτιμούμε το σκορ των παραγόντων για περαιτέρω στατιστική χρήση.

Με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS πραγματοποιήθηκε έλεγχος για το αν πληρούνται οι προϋποθέσεις, ώστε να προχωρήσουμε σε ανάλυση παραγόντων. Για να ελέγξουμε αν υπάρχουν συσχετίσεις στα δεδομένα μας χρησιμοποιήσαμε τον έλεγχο σφαιρικότητας του Bartlett (Bartlett's test of sphericity). Ένα μέτρο για να συγκρίνουμε το σχετικό μέγεθος των συντελεστών συσχέτισης σχετικά με τους μερικούς συντελεστές συσχέτισης είναι το Kaiser-Meyer-Olkin.

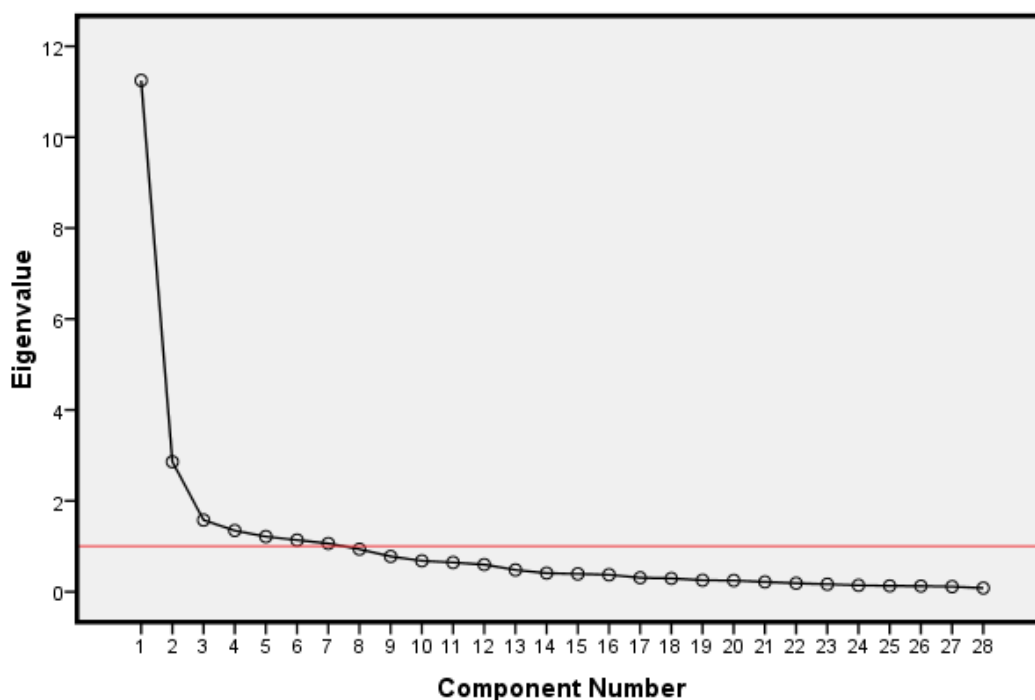
<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,863
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1912,111
	df	378
	Sig.	,000

Από τον παραπάνω πίνακα βλέπουμε πως η τιμή του ΚΜΟ είναι μεγάλη ( $0,863 > 0,5$ ) άρα τα δεδομένα μας είναι κατάλληλα για παραγοντική ανάλυση. Ακόμα βλέπουμε πως το sig είναι κοντά στο 0, άρα οι υποθέσεις του παραγοντικού μοντέλου ισχύουν.

#### Καθορισμός των παραγόντων

Για να βρεθεί ο αριθμός των παραγόντων ο ερευνητής μπορεί να χρησιμοποιήσει παρόμοιες τεχνικές με αυτές ισχύουν στην ανάλυση σε κύριες συνιστώσες (principal components), δηλαδή τις τιμές των ιδιοτιμών (initials) του πίνακα διακύμανσης συνδιακύμανσης, τιμές που εξηγούν κάποιο ποσοστό της διακύμανσης ή το scree plot (το γράφημα των ιδιοτιμών ως προς τον αύξοντα αριθμό τους).

#### **Scree Plot**





Στην περίπτωση μας, όπως φαίνεται και από το διάγραμμα έχουμε 7 παράγοντες και μας εξηγούν το 73% της διακύμανσης (υπάρχει ο σχετικός πίνακας στο παράρτημα).

### Περιστροφή

Η περιστροφή είναι ανεξάρτητη της μεθόδου εκτίμησης και έχει σκοπό να αυξήσει την ερμηνευτική ικανότητα του μοντέλου. Στο μοντέλο μας χρησιμοποιήσαμε τη μέθοδο Varimax που προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει τον αριθμό των μεταβλητών που έχουν μεγάλες επιβαρύνσεις για κάθε παράγοντα. Με βάση τη θεωρία, γίνεται η υπόθεση ότι οι παράγοντες που θα προκύψουν είναι ανεξάρτητοι μεταξύ τους γι' αυτό τον λόγο επιλέγεται η ορθογώνια περιστροφή.

### Αξιοπιστία παραγόντων

#### 1<sup>ος</sup> Παράγοντας

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,914	11

#### 2<sup>ος</sup> Παράγοντας

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,919	10

#### 3<sup>ος</sup> Παράγοντας

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,848	7

#### 4<sup>ος</sup> Παράγοντας

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,865	6

#### 5<sup>ος</sup> Παράγοντας

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,878	7

#### 6<sup>ος</sup> Παράγοντας

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,847	6

#### 7<sup>ος</sup> Παράγοντας

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,865	8

### Ερμηνεία παραγόντων

Θα προσπαθήσουμε να ερμηνεύσουμε τους παράγοντες, λαμβάνοντας υπόψη και θεωρώντας πιο σημαντικές τις περιπτώσεις που ο συντελεστής συσχέτισης είναι μεγαλύτερος του 0,8 (ο αντίστοιχος πίνακας υπάρχει στο παράρτημα με τίτλο Roated Component Matrix).

**Ο πρώτος παράγοντας** εκφράζει το 40,16% της συνολικής διακύμανσης και περιλαμβάνει έντεκα μεταβλητές που σχετίζονται με τη λήψη αποφάσεων και την παρακίνηση των εργαζομένων, ώστε να συμμετέχουν στη βελτίωση της ποιότητας και να αλληλοεπιδρούν θετικά μεταξύ τους. Μεγαλύτερο συντελεστή συσχέτισης εμφανίζουν οι μεταβλητές που αναφέρονται στη **λήψη αποφάσεων** (έχουν τις τιμές 0,821, 0,860, 0,840 στον πίνακα).

**Ο δεύτερος παράγοντας**, που αναφέρεται στο 10,21% της συνολικής διακύμανσης περιλαμβάνει δέκα μεταβλητές που έχουν σχέση κυρίως με τη θέση που καταλαμβάνει η **ΔΟΠ στον σχεδιασμό και τις δράσεις** που πλαισιώνουν τον σχολικό οργανισμό, το κλίμα που επικρατεί και τις σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών.

**Ο τρίτος παράγοντας** εκφράζει το 5,63% της διακύμανσης και περιλαμβάνει επτά μεταβλητές με τις πιο πολλές από αυτές να εμφανίζουν ισχυρή και θετική συσχέτιση. Οι μεταβλητές αυτές σχετίζονται κυρίως με την **επιμόρφωση** των εκπαιδευτικών, αλλά και την αλληλεπίδρασή τους με τελικό σκοπό τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

**Ο τέταρτος παράγοντας** αποτελείται από έξι μεταβλητές και εκφράζει το 1,34% της διακύμανσης. Στον παράγοντα αυτό αποτυπώνεται η ανάπτυξη κουλτούρας που περιλαμβάνει τη συνεχή και **αποτελεσματική επικοινωνία** των εκπαιδευτικών με σκοπό τη βελτίωση και την ισχυρή τους δέσμευση απέναντι στην ποιότητα.

**Τον πέμπτο παράγοντα** αποτελούν επτά μεταβλητές και εκφράζει το 1,21% της διακύμανσης. Εδώ αποτυπώνεται η αποτελεσματικότητα της **ηγεσίας** και η συνεχής βελτίωση των παρεχόμενων προς τους χρήστες υπηρεσιών.

**Ο έκτος παράγοντας** συγκεντρώνει έξι μεταβλητές και το 1,13% της διακύμανσης. Σε αυτόν εκφράζεται έντονα μια από τις πιο βασικές αρχές της ΔΟΠ, που λέει πως **οι μαθητές αποτελούν τους πιο σημαντικούς αποδέκτες των παρεχόμενων υπηρεσιών** και όλοι παρακινούνται ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητα αυτών.

**Ο τελευταίος παράγοντας** αποτελείται από οχτώ μεταβλητές και εκφράζει το 1,06% της διακύμανσης. Αποτυπώνει κυρίως την **εξάλειψη του φόβου που σχετίζεται με τις αλλαγές**, μέσα από την αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των μελών του σχολικού οργανισμού.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

### 6.1 Γενικά συμπεράσματα

Σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα, βλέπουμε πως οι περισσότερες είναι γυναίκες και μάλιστα σε πολύ μεγαλύτερο ποσοστό από τους άντρες (90% γυναίκες – 10% άντρες). Αυτή η παρατήρηση ισχύει στο σύνολο της εκπαιδευτικής κοινότητας, καθώς ασκούν περισσότερες γυναίκες το επάγγελμα του εκπαιδευτικού σε σχέση με τους άντρες. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνουν τα αποτελέσματα άλλων ερευνών στην Ελλάδα και τον διεθνή χώρο για την «κυριαρχία» των γυναικών στο επάγγελμα (Κυπριανός, 2002, Neave, 1998) Η ηλικία των περισσότερων βρίσκεται στο διάστημα 25-34 ετών, πράγμα που σημαίνει πως πρόκειται για νέους εκπαιδευτικούς. Και αυτό θα μπορούσε να αιτιολογηθεί, καθώς οι πιο πολλοί τελειόφοιτοι των παιδαγωγικών τμημάτων στρέφονται προς την ιδιωτική εκπαίδευση, μιας και είναι δύσκολη η απασχόλησή τους στον δημόσιο τομέα. Ακόμα, οι πιο πολλοί από αυτούς βρίσκονται στην ίδια σχολική μονάδα από 1 έως 5 χρόνια. Ενδιαφέρον παρουσιάζει η διαπίστωση πως η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών και συγκεκριμένα το 71% έχει μεταπτυχιακό δίπλωμα, πράγμα που δείχνει πως υπάρχει η επιθυμία της εξέλιξης.

Η πρώτη διάσταση της έρευνας έχει να κάνει με **τη σαφήνεια των αρχών** που διέπουν τον οργανισμό. Οι εκπαιδευτικοί από τις απαντήσεις που έδωσαν στα ερωτήματα που συνθέτουν τη διάσταση αυτή δείχνουν να αναγνωρίζουν πως οι πιο σημαντικοί χρήστες των υπηρεσιών που παρέχει ο οργανισμός είναι οι μαθητές. Αυτή η συμφωνία έρχεται σε απόλυτη σύμπτωση με τη βασική αρχή της ΔΟΠ, η οποία στηρίζει πως θα πρέπει να είναι σαφές σε όλους όσους εμπλέκονται στη μαθησιακή διαδικασία πως οι μαθητές βρίσκονται στο επίκεντρο, όπως και η ικανοποίηση των αναγκών τους. Αναγνωρίζουν ακόμα πως ο διευθυντής διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ενίσχυση της αλληλεπίδρασης των μελών του σχολείου, με κύριο και πρωταρχικό σκοπό τη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχονται.

Ένα πολύ σημαντικό εύρημα που προέκυψε από τις απόψεις των εκπαιδευτικών είναι πως δε συμμετέχουν στη **λήψη των αποφάσεων**. Συγκεκριμένα, εξέφρασαν διαφωνία στο μεγαλύτερο μέρος τους στην πρόταση αυτή. Έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον να σχολιάσουμε πως αυτή η διαφωνία ερμηνεύεται αν αναλογιστούμε τη μορφή που έχει το εκπαιδευτικό μας σύστημα συνολικά. Ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά του είναι ο συγκεντρωτισμός και η κάθετη εκχώρηση των εντολών – οδηγιών. Τα

σχολεία λοιπόν κινούνται στα πλαίσια αυτά και δε δίνουν την ευκαιρία στους εκπαιδευτικούς να γίνουν μέτοχοι στη λήψη διαφόρων αποφάσεων. Η αίσθηση αυτή των εργαζομένων έχει ιδιαίτερη βαρύτητα, αν τη συγκρίνουμε και με τη θεωρία της ΔΟΠ, σύμφωνα με την οποία η συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων είναι καθοριστική. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι όπως αναγράφεται στο πρότυπο του ΕΛΟΤ ENISO8402, «ΔΟΠ είναι ο τρόπος της διοίκησης ενός οργανισμού που εστιάζεται στην ποιότητα και βασίζεται στην συμμετοχή όλων των μελών του και στοχεύει στη μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της ικανοποίησης του πελάτη και στην παροχή οφελών σε όλα τα μέρη του οργανισμού και την κοινωνία» (ΕΛΟΤ,1994). Ακόμα, σύμφωνα με τον Κουτούζη (2008) αποκαλείται «ολική» γιατί συμμετέχει όλο το ανθρώπινο δυναμικό στην προσπάθεια βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Δεν αφορά, δηλαδή, μόνο τους διευθυντές και τους απλούς εκπαιδευτικούς, αλλά και όλους τους φορείς που εμπλέκονται στην εκπαίδευση.

Όπως καταδεικνύουν οι απαντήσεις στα ερωτήματα της δεύτερης και τρίτης διάστασης, υπάρχει συμφωνία των εκπαιδευτικών σχετικά με την ύπαρξη στοιχείων που καθιστούν ποιοτική την **ηγεσία** σε αυτά. Συγκεκριμένα, εκφράζεται θετική άποψη για τη συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και τη συμβολή του διευθυντή σε αυτήν την προσπάθεια, μέσα από την ενθάρρυνση που προσφέρει για αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία. Ακόμα, στηρίζεται η άποψη πως η ομαδική εργασία και η αποτελεσματική επικοινωνία τους παρακινούν, ώστε να έχουν θετική στάση και να δεσμεύονται πιο ισχυρά απέναντι στην ανάπτυξη κουλτούρας για βελτίωση του σχολείου. Στο σημείο αυτό παρατηρείται συμφωνία με τη θεωρία που αναφέρει ότι η διοίκηση του σχολείου πρέπει να υιοθετήσει και να υποστηρίξει τη φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης της μάθησης ενδυναμώνοντας την ομάδα των εκπαιδευτικών και των μαθητών (Μπάκας, 2006).

Θετική είναι και η άποψη των ερωτηθέντων σχετικά με την **ποιότητα της σχολικής ζωής**. Εκφράζουν συμφωνία στην ύπαρξη ευνοϊκού κλίματος και συνθηκών που τους παρακινούν. Ακόμα, συμφωνούν στην ύπαρξη συνεργασίας, σεβασμού και εμπιστοσύνης, τόσο μεταξύ τους όσο και στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται.

Στον τομέα της **διαχείρισης της αλλαγής** παρατηρείται μια ουδέτερη στάση των εκπαιδευτικών. Δες συμφωνούν ούτε διαφωνούν σχετικά με το αν εκπαιδεύονται για να διαχειριστούν τις αλλαγές, με το αν συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις αλλαγές και με το αν γίνεται προσπάθεια εξάλειψης του φόβου για αλλαγή μέσα από την πειθώ.

Μεγάλη σημασία έχει και η ουδέτερη στάση που κρατούν στις προτάσεις που αναφέρονται στην **υιοθέτηση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ**. Δεν εκφράζεται συμφωνία, ούτε διαφωνία με το αν η ΔΟΠ υπάρχει στον σχεδιασμό και τις διαδικασίες που εφαρμόζει ο σχολικός οργανισμός, ούτε στο αν αποτελεί μέσο για την προώθηση της «υπερηφάνειας» του σχολείου. Αυτό μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι οι εκπαιδευτικοί δεν είναι στη θέση να γνωρίζουν τον στρατηγικό σχεδιασμό που ακολουθεί το σχολείο, μιας και δε συμμετέχουν στην υλοποίησή του. Από την άλλη, η ουδετερότητα ως προς τις διαδικασίες ίσως να φανερώνει την άγνοια των εκπαιδευτικών σχετικά με τη ΔΟΠ συνολικότερα και των αρχών της ειδικότερα.

Όσον αφορά στην **επιμόρφωση**, οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών φανερώνουν το μεγάλο τους ενδιαφέρον για αυτή, καθώς και τη στάση που κρατούν οι σχολικοί οργανισμοί. Συνολικά οι ερωτηθέντες θέλουν να λαμβάνουν μέρος σε επιμορφωτικά προγράμματα που θα τους δώσουν παραπάνω γνώσεις στον τομέα τους και οι διευθύνσεις των μονάδων συμβάλλουν θετικά σε αυτό, ενημερώνοντάς τους και διευκολύνοντας τη συμμετοχή τους. Αυτή η κατά πλειοψηφία συμφωνία παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον, μιας και η συνεχής επιμόρφωση αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο της ΔΟΠ. Η θεωρία αναφέρει πως χρειάζεται η καθιέρωση της συνεχούς ενδοσχολικής επιμόρφωσης και η ενθάρρυνση της συνεχούς εκπαίδευσης για κάθε εργαζόμενο του οργανισμού (Βαβουράκη κ.ά., 2008).

Με λίγα λόγια προκύπτουν τα παρακάτω συμπεράσματα:

- ✓ **Οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν τις βασικές αρχές που διέπουν τον σχολικό οργανισμό και συγκεκριμένα πως οι μαθητές είναι οι πιο σημαντικοί αποδέκτες των υπηρεσιών που προσφέρουν.**
- ✓ **Δεν είναι ξεκάθαρο σε αυτούς πως ο στρατηγικός σχεδιασμός και οι διαδικασίες που ακολουθούνται εμπνέονται από τις αρχές της ΔΟΠ.**
- ✓ **Εκφράζουν ουδετερότητα για το αν συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, με ένα μεγάλο ποσοστό να διαφωνεί με την πρόταση αυτή.**
- ✓ **Συμφωνούν πως γίνεται μεγάλη και συνεχής προσπάθεια για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και πως ο διευθυντής τους ενθαρρύνει προς αυτή την κατεύθυνση.**
- ✓ **Νιώθουν πως υπάρχει κλίμα που τους παρακινεί και πως επικοινωνούν αποτελεσματικά μεταξύ τους.**

- ✓ **Επιδιώκουν την επιμόρφωσή τους.**

## 6.2 Συμπεράσματα από τη στατιστική ανάλυση

Στη στατιστική ανάλυση των δεδομένων που πραγματοποιήθηκε, έγινε προσπάθεια διερεύνησης πιθανών συσχετίσεων μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών των εκπαιδευτικών και των απόψεών τους πάνω στα διάφορα ερωτήματα που συνθέτουν τις διαστάσεις της ΔΟΠ.

Μετά από τα κατάλληλα τεστ που εφαρμόστηκαν, παρατηρήθηκε συσχέτιση μεταξύ των χρόνων προϋπηρεσίας των εκπαιδευτικών και των απόψεών τους σχετικά με τη διάσταση της ποιότητας της σχολικής ζωής. Συγκεκριμένα συμφωνία με τα ερωτήματα που συνθέτουν τη διάσταση αυτή εκφράζουν οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται στον κλάδο της εκπαίδευσης πάνω από δέκα χρόνια, ενώ όσοι εργάζονται κάτω από δέκα χρόνια κρατούν ουδέτερη στάση απέναντι σε αυτή τη διάσταση.

Ακόμα, φάνηκε πως υπάρχει διαφοροποίηση στις απαντήσεις που δίνουν σχετικά με τα ερωτήματα «Όλοι οι φορείς του σχολείου μας αναγνωρίζονται ως συντελεστές στη λήψη αποφάσεων» και «Σε αυτό το σχολείο όλοι οι ενδιαφερόμενοι εμπλέκονται στις αποφάσεις σχετικά με τις αλλαγές» ανάλογα με τις σπουδές τους. Η διαφοροποίηση των δυο γκρουπ των εκπαιδευτικών γίνεται ανάλογα με το αν έχουν πέρα από το πτυχίο τους μεταπτυχιακό / διδακτορικό ή άλλο πτυχίο ΑΕΙ.

Στο τελευταίο κομμάτι πραγματοποιήθηκε ανάλυση παραγόντων με την οποία μειώθηκαν οι μεταβλητές και κατηγοριοποιήθηκαν κάτω από την «ομπρέλα» κάποιων παραγόντων, οι οποίοι ερμηνεύθηκαν. Οι επτά παράγοντες που προέκυψαν είναι οι παρακάτω:

- ✓ Λήψη αποφάσεων
- ✓ Η ΔΟΠ ως μέρος σχεδιασμού και διαδικασιών
- ✓ Επιμόρφωση
- ✓ Επικοινωνία – παρακίνηση
- ✓ Ηγεσία
- ✓ Προσανατολισμός του σχολείου
- ✓ Εξάλειψη του φόβου για αλλαγές

. Στο σημείο αυτό έχει ιδιαίτερη αξία να κάνουμε μια σύγκριση των δικών μας αποτελεσμάτων με κάποιων άλλων που προέκυψαν από αντίστοιχες έρευνες σε διεθνές επίπεδο.

- Οι Supramono και Larasati S.P (2014) πραγματοποίησαν μια έρευνα σε δημόσια και ιδιωτικά σχολεία στην Ινδονησία. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι στα ιδιωτικά σχολεία υπάρχουν κάποιοι εκπαιδευτικοί που δεν είναι φιλικοί αλλά όλοι σέβονται και ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για την αντιμετώπιση των μαθησιακών δυσκολιών των παιδιών. Ακόμα, σε επίπεδο συμμετοχής, στα ιδιωτικά σχολεία εκπαιδευτικοί όπως και οι γονείς συμμετέχουν σε επιτροπές και κάνουν προτάσεις σχετικά με τα προγράμματα και τις δραστηριότητες του σχολείου.

Μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζει το εύρημα που ταυτίζεται με το δικό μας που αναφέρει ότι οι εκπαιδευτικοί δεν έχουν την εξουσία να λαμβάνουν αποφάσεις. Ακόμα υπάρχει η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών που επηρεάζει την προβολή της δουλειάς τους.

Σε επίπεδο δέσμευσης, το σχολείο παρέχει τις εγκαταστάσεις και τις υποδομές, οι εκπαιδευτικοί και το προσωπικό είναι υπεύθυνοι ώστε να εργάζονται αποτελεσματικά και οι εκπαιδευτικοί μπορούν να συμμετέχουν σε σεμινάρια. Ο Διευθυντής ανταμείβει και παρακινεί τους εργαζόμενους. Τα αποτελέσματα αυτά έρχονται σε συμφωνία με αυτά της παρούσας μελέτης.

Σε επίπεδο βελτίωσης, τα σχολεία διατηρούν την καινοτομία των προγραμμάτων των δραστηριοτήτων τους και παρέχουν στους εκπαιδευτικούς και το προσωπικό σεμινάρια. Φροντίζουν ακόμα να βελτιώνουν συνεχώς τα προγράμματά τους και συνεργάζονται με το Πανεπιστήμιο, το κράτος και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς. Εδώ παρατηρούμε μια διαφοροποίηση, καθώς θα λέγαμε πως τα δικά μας σχολεία δεν είναι τόσο ανοιχτά και συνδεδεμένα με την κοινωνία.

Τέλος, ένα ακόμα ταιριαστό με τα δικά μας εύρημα είναι πως τα σχολεία ενισχύουν την ενσυναίσθηση, μέσα από την καλλιέργεια αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων.

- Η Elizabeth Njeri Kamau το 2019 πραγματοποίησε μια έρευνα σε 71 ιδιωτικά σχολεία της Κένυας με στόχο τη διαπίστωση της υιοθέτησης των πρακτικών της ΔΟΠ και της σχέσης μεταξύ των πρακτικών αυτών και της απόδοσης των σχολείων.

Τα αποτελέσματα έδειξαν πως τα περισσότερα άτομα που συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων είναι οι διευθυντές, οι διευθυντές τμημάτων και οι εκπαιδευτικοί.



Μια διαφοροποίηση με τα δικά μας αποτελέσματα είναι πως οι εκπαιδευτικοί συμπεριλαμβάνονται μαζί με τους διευθυντές στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Η συντριπτική πλειοψηφία των διευθυντών ανέφεραν ότι τα σχολεία τους ελέγχονταν από τους υπεύθυνους διασφάλισης ποιότητας του υπουργείου Παιδείας μία φορά τον χρόνο.

Όλοι οι διευθυντές θεώρησαν ότι η συμμετοχή των υπαλλήλων επηρέασε θετικά τη συνολική απόδοση του σχολείου. Εξέφρασαν ακόμα όλοι πως συμφωνούν ότι τα σχολεία τους σημειώνουν πολύ καλή απόδοση.

Ένα πολύ μεγάλο ποσοστό της επιτυχίας των σχολείων αποδόθηκε στη συμμετοχή όλων και στην ηγεσία. Συγκεκριμένα, φάνηκε ότι η καλή ηγεσία και η συμμετοχή των υπαλλήλων στη διοίκηση επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις σχολικές επιδόσεις.

Τα αποτελέσματα του συντελεστή παλινδρόμησης αποκάλυψαν ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της συμμετοχής των εργαζομένων και της ηγεσίας στις σχολικές επιδόσεις και ότι μια αύξηση της μονάδας στην εμπλοκή και την ηγεσία των εργαζομένων οδηγεί σε βελτιωμένη σχολική απόδοση. Αυτό σημαίνει ότι κάθε φορά που η συμμετοχή των εργαζομένων και η ηγεσία του σχολείου βελτιώνονται, βελτιώνεται η απόδοση του σχολείου.

Τα οφέλη που προέκυψαν από τις πρακτικές διαχείρισης ποιότητας που εφαρμόζονται είναι η αυξημένη εστίαση των πελατών, η πρόοδος, η συνεχής βελτίωση, η βελτίωση της ηγεσίας, η ενισχυμένη συμμετοχή των εργαζομένων και η άριστη προσέγγιση των διαδικασιών που επηρεάζουν θετικά την απόδοση.

Ένα συμπέρασμα που προκύπτει από τη σύγκριση με τα δικά μας αποτελέσματα είναι πως στη δική μας έρευνα οι εκπαιδευτικοί δε φαίνεται να νιώθουν πως είναι συμμετέχοντες στη λήψη αποφάσεων και στον σχεδιασμό, αλλά εκφράζουν θετική στάση απέναντι στην ηγεσία.

### 6.3 Περιορισμοί της έρευνας – Προτάσεις

Στην προσπάθεια που έγινε για τη διερεύνηση του εν λόγω, θέματος μέσα από την έρευνα, εμφανίστηκαν και σημαντικοί περιορισμοί, οι οποίοι αξίζει να αναφερθούν. Αυτοί είναι:

#### Μικρό δείγμα της έρευνας

Η έρευνα διεξήχθη με τη συμμετοχή 100 εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, αριθμός που θεωρείται μικρός.

#### Συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε ιδιωτικά σχολεία της Αττικής και με δειγματοληψία ευκολίας, πράγμα που σημαίνει πως είναι πιθανό να συμμετείχαν σχολεία από λίγες περιοχές του νομού.

#### Αξιοποίηση μόνο ποσοτικών δεδομένων

Τα αποτελέσματα όπως και τα συμπεράσματα βγήκαν μόνο με την αξιοποίηση του ερωτηματολογίου. Η συμπληρωματική χρήση συνεντεύξεων θα επέτρεπε την άντληση ποιοτικών δεδομένων που θα βοηθούσαν στην πληρέστερη κατανόηση των απόψεων των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών.

#### Υποκειμενικά στοιχεία – Συγκεκριμένες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες

Ακόμα, αξίζει στους περιορισμούς να συμπεριλάβουμε και το γεγονός ότι οι απόψεις των εκπαιδευτικών καταγράφονται στα πλαίσια της συγκεκριμένης οικονομικής πραγματικότητας και αναδεικνύουν την προσωπική τους ερμηνεία της πραγματικότητας. Επιπλέον, είναι αναγκαίο να ληφθούν υπόψιν τα στοιχεία υποκειμενικότητας, καθώς κάποιος ερωτώμενος μπορεί να βαθμολογούσε με 5 στη κλίμακα Likert κάποια ερώτηση που θα έπρεπε να απαντηθεί με 3 ή και αντίστροφα.

#### Μικρός αριθμός ερευνητικών μελετών σε ιδιωτικά σχολεία

Είναι άξιο παρατήρησης πως ειδικά στη χώρα μας είναι ελάχιστες οι έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί πάνω στη ΔΟΠ και την ιδιωτική πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Το γεγονός αυτό δε μας έδωσε τη δυνατότητα να κάνουμε σύγκριση με τα δικά μας αποτελέσματα και συμπεράσματα.

### Προτάσεις

Είναι σημαντικό, λοιπόν, να υπάρξουν προτάσεις για περαιτέρω διερεύνηση του θέματος και εξαγωγή ακόμα περισσότερων συμπερασμάτων. Οι προτάσεις αυτές είναι οι παρακάτω:

- Μιας και σε εθνικό επίπεδο δεν υπάρχουν αντίστοιχες εργασίες, που να εξετάζουν τη ΔΟΠ σε σχέση με την ιδιωτική εκπαίδευση, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μια μελέτη σε μεγαλύτερο δείγμα με στόχο τη συλλογή ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων. Θα ήταν καλό να ακολουθηθεί μια άλλη μέθοδος δειγματοληψίας, ώστε να απαντήσουν στα ερωτήματα εκπαιδευτικοί από σχολικές μονάδες που βρίσκονται σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές. Πέρα από ένα αντίστοιχο ερωτηματολόγιο, θα ήταν πολύ ενδιαφέρουσες οι συνεντεύξεις σε εκπαιδευτικούς που εργάζονται σε ιδιωτικά σχολεία, σε μέλη της διοίκησης αυτών, αλλά και σε διευθυντές. Το γεγονός αυτό θα προσέδιδε μια πιο σφαιρική και ολοκληρωμένη προσέγγιση στο ζήτημα.
- Ακόμα, θα παρουσίαζε ιδιαίτερο ενδιαφέρον μια συγκριτική μελέτη μεταξύ των απόψεων των εκπαιδευτικών πάνω στα θέματα της ΔΟΠ, ανάμεσα στα ιδιωτικά και τα δημόσια σχολεία. Αυτή η σύγκριση, ίσως να οδηγούσε σε εξαγωγή συμπερασμάτων και παρατηρήσεων σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας των σχολείων ανάλογα με το είδος τους και να έδινε την ευκαιρία υιοθέτησης καλών πρακτικών.
- Αντίστοιχης φιλοσοφίας και προσανατολισμού έρευνα θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί και στη Δευτεροβάθμια ιδιωτική εκπαίδευση, ώστε να υπάρχουν παραπάνω δεδομένα προς επεξεργασία.
- Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, όπως και άλλων που έχουν πραγματοποιηθεί για την Πρωτοβάθμια και τη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση θα μπορούσαν να τεθούν σε δημόσιο διάλογο και να αποτελέσουν το έναυσμα και την έμπνευση για την προώθηση και εφαρμογή της ΔΟΠ στην εκπαίδευση. Είναι πολύ σημαντικό, καθώς η ανάγκη για τον ανασχηματισμό των εκπαιδευτικών συστημάτων γίνεται όλο και πιο μεγάλη και επίκαιρη, να εκμεταλλευτούμε τα θετικά στοιχεία που μας δίνει αυτό το διοικητικό μοντέλο και ιδιαίτερα στη χώρα μας να ξεφύγουμε από τον συγκεντρωτισμό και τη μονοδιάστατη προσέγγιση της διοίκησης.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνόγλωσση

- Βαβουράκη, Α., Ζουγανέλη, Α., Σοφού, Ε., & Κούτρα, Χ. (2008). Η ποιότητα στην εκπαίδευση. Στο Π.Ι., *Η Ποιότητα στην Εκπαίδευση: Έρευνα για την αξιολόγηση ποιοτικών χαρακτηριστικών του συστήματος πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Δάρρα, Μ. (2002). *Η εκπαίδευση απέναντι στις προκλήσεις του 21<sup>ου</sup> αιώνα*. Αθήνα: Εκδόσεις Λιβάνη.
- Δερβιτσιώτης, Κ.Ν. (1993). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Εκδόσεις Σταμούλη.
- Δερβιτσιώτης Κ.Ν. (2001). *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
- Δούκας, Χ. (1999). Ποιότητα και Αξιολόγηση στην Εκπαίδευση. Συνοπτική Ερευνητική Επισκόπηση. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Ε.Ε., *Αξιολόγηση της ποιότητας της σχολικής εκπαίδευσης, Σχέδιο ανάπτυξης ευρωπαϊκών σχεδίων σε σχολεία της Ε.Ε.* Εγκρίθηκε από το Συμβούλιο Υπουργών της Ε.Ε. στη συνεδρίαση της 9-11-1997, (1996).
- Ε.Ε., *Προτάσεις για την κατάρτιση ευρωπαϊκών προγραμμάτων για την αξιολόγηση της ποιότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση*, Εγκρίθηκε από την Επιτροπή Παιδείας της Ε.Ε. (26-27/6/1994), μετά από εξουσιοδότηση από το Συμβούλιο Υπουργών Παιδείας της Ε.Ε., (1994).
- ΕΛΟΤ EN ISO 8402, Διαχείριση της ποιότητας και διασφάλιση της ποιότητας: Λεξιλόγιο, ΕΛΟΤ, 1994.
- Ζαβλανός, Μ. (2003). *Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Ζαβλανός, Μ. (2006). *Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Ζωγόπουλος, Ε. (2011α, Μάιος). *Ανάπτυξη μοντέλου Ολικής Ποιότητας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. Μια πρώτη προσέγγιση*. Εισήγηση στο 6ο Πανελλήνιο Συνέδριο των Εκπαιδευτικών για τις ΤΠΕ, Σύρος.

- Ζωγόπουλος, Ε. (2011β). Ολική Ποιότητα και εκπαίδευση. *Τα εκπαιδευτικά*, 97-98, (66-84).
- Ζωγόπουλος, Ε. (2014). Σχολική μονάδα και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. *Τα εκπαιδευτικά*, 101-102, σ.39.
- Καρλής, Δ. (2003). *Πολυμεταβλητή Στατιστική Ανάλυση*. Αθήνα: Εκδόσεις Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.
- Κατσαρός, Ι. (2008) *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Κέφης, Β. (2005). *Ολοκληρωμένο management. Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Κέφης, Β. (2014). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ*, Πάτρα: Εκδόσεις ΕΑΠ.
- Κουτούζης, Μ. (2008). Εκπαιδευτική μονάδα ως οργανισμός. Στο: Αθανασούλα – Ρέππα, Α., Δακοπούλου, Μ., Κουτούζης, Γ., Μαυρογιώργος & Δ. Χαλκιώτης, *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*. Τόμος Α. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Κυπριανός, Π. (2002). Η συντελούμενη μείωση του κοινωνικού βάρους του σχολείου και η θέση των εκπαιδευτικών. Στο Γ. Μπαγάκης (Επιμ.), *Ο εκπαιδευτικός ως ερευνητής* (σσ. 178-185). Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Κωσταγιόλας, Π. & Χλωμούδης, Κ. (2011). *Διαχείριση ποιότητας και ασφάλειας στις θαλάσσιες μεταφορές*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Κωφίδης, Ν. & Στειακάκης, Ε. (2016). *Διοίκηση και έλεγχος ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Τζιόλα.
- Λογοθέτης, Ν. (1992.) *Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

- Λογοθέτης Ν. (2003). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Σχεδίαση, οργάνωση, έλεγχος και βελτίωση της ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Λύχνος.
- Μάρκος, Α. (2012). *Οδηγός ανάλυσης αξιοπιστίας και εγκυρότητας Ψυχομετρικών Κλιμάκων με το SPSS*. Σημειώσεις μαθήματος «Πολυμεταβλητή Στατιστική Ανάλυση», Π.Τ.Δ.Ε, Δ.Π.Θ.
- Ματθαίου, Δ. (2007). Ποιότητα στην Εκπαίδευση. Ιδεολογικές ορίζουσες, εννοιολογήσεις και πολιτικές - Μια συγκριτική θεώρηση. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 13, σ.10-29.
- Μερκούρης, Α. (2008). *Μεθοδολογία νοσηλευτικής έρευνας*. Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ.
- Μπάκας, Θ. (2009). Οι αλλαγές και οι αντιστάσεις στην εκπαίδευση. *Παιδαγωγική Θεωρία και Πράξη*, 3, σ.47-56.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Μπρίνια, Β. (2008). *Management Εκπαιδευτικών Μονάδων και Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- ΟΟΣΑ (2011), «Καλύτερες Επιδόσεις και Επιτυχείς Μεταρρυθμίσεις στην Εκπαίδευση, Συστάσεις για την Εκπαιδευτική Πολιτική στην Ελλάδα». Διαθέσιμο στο:  
[https://www.oecd-ilibrary.org/education/education-policy-advice-for-greece\\_9789264119581-en](https://www.oecd-ilibrary.org/education/education-policy-advice-for-greece_9789264119581-en)
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Πετρίδου, Ε. (2002). Διοίκηση Ποιότητας στην Εκπαίδευση. *Διοικητική ενημέρωση*, 22, σ.55-60.
- Ρουσσάκης, Γ. & Πασιάς, Γ. (2006). Αξιολόγηση στην Εκπαίδευση. Η προσέγγιση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. *Συγκριτική και Διεθνής Εκπαιδευτική Επιθεώρηση*, 7, σ.155-168.
- Σαϊτής, Χ. (2007). *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*. Αθήνα.
- Σαϊτής, Χ. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα.
- Τσιότρας, Γ. (2016). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Εκδόσεις Broken Hill Publishers Ltd

Φασούλης Κ. (2001), Η Ποιότητα στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εκπαίδευσης. Κριτική Προσέγγιση στο Σύστημα «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» - Δ.Ο.Π. (T.Q.M.), *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 4,σ. 186-198.

### Ξενόγλωσση

Aspin, D.N., & Chapman, J.D. (1997). Autonomy and Mutuality, Quality Education and Self-managing Schools. In T. Townsend (Ed.), *Restructuring and Quality: Issues for Tomorrow's Schools*. (pp. 61-77). London: Routledge.

Bradie M.B. (1967), *Fayol on Administration*, London.

Cohen, L.Manion, & Morrison, K. (2007) Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας. Αθήνα: Μεταίχμιο

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

DeVaus, D.(2008), Ανάλυση Κοινωνικών Δεδομένων, (επιμέλεια Ν. Κυριαζή) Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

European Commission, (2000). *European Report on the Quality of School Education: Sixteen Quality Indicators*. Report based on the Work of the Working Committee on Quality Indicators. Luxemburg: Office for Official Publications.

Everard, K. B., Morris, G., & Wilson, I. (2004). *Effective school management* (4<sup>th</sup> ed.). London: Paul Chapman Publishing.

Fields Joseph (1993). "Total Quality for Schools, a suggestion for American Education", American Society for Quality.

Garvin, D.A. (1988). *Managing Quality*. New York: The Free Press.

Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2014). *Quality management for organizational excellence*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Hackman, R. & Lawler, E. (1977). *Perspectives on behavior in organizations*.

Hanushek, E. (1998). *The Evidence on Class Size*. Rochester, NY: University of Rochester.

- Javeau, C. (2000). *Η έρευνα με ερωτηματολόγιο. Το εγχειρίδιο του καλού ερευνητή*, .  
Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Juran G. M. and F. M. Gryna, (1980). “Quality Planning and Analysis”, McGraw-Hill,  
New York.
- Kamau, E.N., & Kiruthu, Z.N. (2019). *Quality Management practices and performance in private primary schools in Ruiru Sub – Country*. Thesis, University of Nairobi. Διαθέσιμο στο:  
<http://erepository.uonbi.ac.ke/handle/11295/109207>
- Koontz H., O’ Donnell & Weihrich, H. (1982). *Management*, 6th edition. London.
- McBeath, J. (2005). Leadership as Distributed: A matter of practice. *School*  
*McGraw-Hill*, New York Rochester. W. Allen Wallis. Institute of Political  
Economy.
- Montana P. and Charnov B.H. (1993). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Naylor J. (1999), *Management*, Edit. Financial Times, Pitman Publishing, London.
- Neave, G. (1998). *Οι εκπαιδευτικοί. Προοπτικές για το εκπαιδευτικό επάγγελμα στην Ευρώπη*. Αθήνα: Έκφραση.
- Sallis, E. (2014). *Total quality management in education*. Routledge.
- Scanlan B. (1974), *Management 18*, J. Wiley, New York.
- Supramono, Larasati S.P. (2014) Total quality school characteristics: Studies in Private and State Elementary Schools. *Researchers World-Journal of Arts, Science & Commerce*. V (1). p.77-85.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Πίνακες κατανομής συχνοτήτων

#### Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	10	9,9	10,0	10,0
	Γυναίκα	90	89,1	90,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

#### Ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25-34	66	65,3	66,0	66,0
	35-44	26	25,7	26,0	92,0
	45-54	7	6,9	7,0	99,0
	55-65	1	1,0	1,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

#### Ίδια\_μονάδα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5	59	58,4	59,0	59,0
	6-10	23	22,8	23,0	82,0
	11-15	11	10,9	11,0	93,0
	15 και άνω	7	6,9	7,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

**Σπουδές**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άλλο πτυχίο ΑΕΙ	12	11,9	12,0	12,0
	Μεταπτυχιακές σπουδές	71	70,3	71,0	83,0
	Διδακτορικό	2	2,0	2,0	85,0
	Τίποτα από τα παραπάνω	15	14,9	15,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

**Σε αυτό το σχολείο, οι μαθητές θεωρούνται ως οι σημαντικότεροι αποδέκτες των υπηρεσιών που προσφέρονται.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	7	6,9	7,0	7,0
	Δε συμφωνώ / Δε διαφωνώ	12	11,9	12,0	19,0
	Συμφωνώ	47	46,5	47,0	66,0
	Συμφωνώ απόλυτα	34	33,7	34,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

**Οι διευθυντές του σχολείου μας προσπαθούν να κάνουν τους συμμετέχοντες να αλληλοεπιδρούν με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	2,0	2,0	2,0
	Διαφωνώ	10	9,9	10,0	12,0
	Δε συμφωνώ / Δε διαφωνώ	13	12,9	13,0	25,0
	Συμφωνώ	54	53,5	54,0	79,0
	Συμφωνώ απόλυτα	21	20,8	21,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

**Ο διευθυντής του σχολείου μας δίνει σε όλους τους συμμετέχοντες κατεύθυνση για τη βελτίωση της ποιότητας.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	14	13,9	14,0	14,0
	Δε συμφωνώ / Δε διαφωνώ	21	20,8	21,0	35,0
	Συμφωνώ	42	41,6	42,0	77,0
	Συμφωνώ απόλυτα	23	22,8	23,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

**Σε αυτό το σχολείο, όλοι οι ενδιαφερόμενοι συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	11	10,9	11,0	11,0
	Διαφωνώ	32	31,7	32,0	43,0
	Δε συμφωνώ / Δε διαφωνώ	22	21,8	22,0	65,0
	Συμφωνώ	24	23,8	24,0	89,0
	Συμφωνώ απόλυτα	11	10,9	11,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

**Η ΔΟΠ είναι αποτελεσματική και συνεχής σε αυτό το σχολείο.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	2,0	2,0	2,0
	Διαφωνώ	16	15,8	16,0	18,0
	Δε συμφωνώ / Δε διαφωνώ	40	39,6	40,0	58,0
	Συμφωνώ	33	32,7	33,0	91,0
	Συμφωνώ απόλυτα	9	8,9	9,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

**Οι υπηρεσίες που παρέχονται σε αυτό το σχολείο βελτιώνονται συνεχώς.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	7	6,9	7,0	7,0
	Δε συμφωνώ / Δε διαφωνώ	25	24,8	25,0	32,0
	Συμφωνώ	50	49,5	50,0	82,0
	Συμφωνώ απόλυτα	18	17,8	18,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

**Υπάρχουν στοιχεία για ποιοτική ηγεσία σε αυτό το σχολείο.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
	Διαφωνώ	14	13,9	14,0	15,0
	Δε συμφωνώ / Δε διαφωνώ	19	18,8	19,0	34,0
	Συμφωνώ	53	52,5	53,0	87,0
	Συμφωνώ απόλυτα	13	12,9	13,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

**Ο διευθυντής του σχολείου μας προσπαθεί να εξαλείψει τα εμπόδια για την αποτελεσματική και συνεταιριστική εργασία των ενδιαφερομένων**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	2,0	2,0	2,0
	Διαφωνώ	12	11,9	12,0	14,0
	Δε συμφωνώ / Δε διαφωνώ	29	28,7	29,0	43,0
	Συμφωνώ	44	43,6	44,0	87,0
	Συμφωνώ απόλυτα	13	12,9	13,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

**Σε αυτό το σχολείο, οι εμπλεκόμενοι φορείς έχουν την ενθάρρυνση να συμμετέχουν στη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	4	4,0	4,0	4,0
	Διαφωνώ	21	20,8	21,0	25,0
	Δε συμφωνώ / Δε διαφωνώ	18	17,8	18,0	43,0
	Συμφωνώ	44	43,6	44,0	87,0
	Συμφωνώ απόλυτα	13	12,9	13,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

**Σε αυτό το σχολείο, η αποτελεσματική και συνεχής επικοινωνία παρακινεί τους εμπλεκόμενους.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	3	3,0	3,0	3,0
	Διαφωνώ	17	16,8	17,0	20,0
	Δε συμφωνώ / Δε διαφωνώ	25	24,8	25,0	45,0
	Συμφωνώ	42	41,6	42,0	87,0
	Συμφωνώ απόλυτα	13	12,9	13,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

**Οι εμπλεκόμενοι φορείς συμβάλλουν στην ανάπτυξη της κουλτούρας για συνεχή βελτίωση του σχολείου, μέσα από τη θετική τους στάση.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	11	10,9	11,0	11,0
	Δε συμφωνώ / Δε διαφωνώ	25	24,8	25,0	36,0
	Συμφωνώ	51	50,5	51,0	87,0
	Συμφωνώ απόλυτα	13	12,9	13,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

**Η δέσμευση των εμπλεκομένων ενισχύεται όταν λειτουργούν σε αποτελεσματικές ομάδες.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	2,0	2,0	2,0
	Διαφωνώ	5	5,0	5,0	7,0
	Δε συμφωνώ / Δε διαφωνώ	13	12,9	13,0	20,0
	Συμφωνώ	51	50,5	51,0	71,0
	Συμφωνώ απόλυτα	29	28,7	29,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

**Υπάρχει κλίμα σεβασμού, συνεργασίας και εμπιστοσύνης στο σχολείο μας που παρακινεί τους συμμετέχοντες.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	2,0	2,0	2,0
	Διαφωνώ	13	12,9	13,0	15,0
	Δε συμφωνώ / Δε διαφωνώ	21	20,8	21,0	36,0
	Συμφωνώ	46	45,5	46,0	82,0
	Συμφωνώ απόλυτα	18	17,8	18,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		



**Όλοι οι φορείς του σχολείου μας αναγνωρίζονται ως συντελεστές στη λήψη αποφάσεων.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	11	10,9	11,0	11,0
	Διαφωνώ	25	24,8	25,0	36,0
	Δε συμφωνώ / Δε διαφωνώ	31	30,7	31,0	67,0
	Συμφωνώ	26	25,7	26,0	93,0
	Συμφωνώ απόλυτα	7	6,9	7,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

**Οι φυσικές συνθήκες εργασίας στο σχολείο μας παρακινούν τους εργαζόμενους.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	21	20,8	21,0	21,0
	Δε συμφωνώ / Δε διαφωνώ	28	27,7	28,0	49,0
	Συμφωνώ	44	43,6	44,0	93,0
	Συμφωνώ απόλυτα	7	6,9	7,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

**Όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς στο σχολείο μας αντιμετωπίζονται με σεβασμό και αξιοπρέπεια.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	2,0	2,0	2,0
	Διαφωνώ	14	13,9	14,0	16,0
	Δε συμφωνώ / Δε διαφωνώ	21	20,8	21,0	37,0
	Συμφωνώ	42	41,6	42,0	79,0
	Συμφωνώ απόλυτα	21	20,8	21,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

**Τα μέλη αυτού του σχολείου εκπαιδεύονται για να κατανοούν την ανάγκη για αλλαγή.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	3	3,0	3,0	3,0
	Διαφωνώ	13	12,9	13,0	16,0
	Δε συμφωνώ / Δε διαφωνώ	30	29,7	30,0	46,0
	Συμφωνώ	44	43,6	44,0	90,0
	Συμφωνώ απόλυτα	10	9,9	10,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

**Σε αυτό το σχολείο ο φόβος της αλλαγής εξαλείφεται με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	3	3,0	3,0	3,0
	Διαφωνώ	20	19,8	20,0	23,0
	Δε συμφωνώ / Δε διαφωνώ	31	30,7	31,0	54,0
	Συμφωνώ	41	40,6	41,0	95,0
	Συμφωνώ απόλυτα	5	5,0	5,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

**Σε αυτό το σχολείο όλοι οι ενδιαφερόμενοι εμπλέκονται στις αποφάσεις σχετικά με τις αλλαγές.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	7	6,9	7,0	7,0
	Διαφωνώ	39	38,6	39,0	46,0
	Δε συμφωνώ / Δε διαφωνώ	26	25,7	26,0	72,0
	Συμφωνώ	22	21,8	22,0	94,0
	Συμφωνώ απόλυτα	6	5,9	6,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

**Αυτό το σχολείο ξεπερνά την αντίσταση στην αλλαγή μέσω της πειθούς.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	4	4,0	4,0	4,0
	Διαφωνώ	14	13,9	14,0	18,0
	Δε συμφωνώ / Δε διαφωνώ	50	49,5	50,0	68,0
	Συμφωνώ	28	27,7	28,0	96,0
	Συμφωνώ απόλυτα	4	4,0	4,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

**Σε αυτό το σχολείο η ΔΟΠ καθοδηγεί τις δράσεις και τις διαδικασίες.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	3	3,0	3,0	3,0
	Διαφωνώ	18	17,8	18,0	21,0
	Δε συμφωνώ / Δε διαφωνώ	31	30,7	31,0	52,0
	Συμφωνώ	39	38,6	39,0	91,0
	Συμφωνώ απόλυτα	9	8,9	9,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

**Οι πρακτικές της ΔΟΠ προωθούν την «υπερηφάνεια» και το «πάθος» του σχολείου.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
	Διαφωνώ	16	15,8	16,0	17,0
	Δε συμφωνώ / Δε διαφωνώ	33	32,7	33,0	50,0
	Συμφωνώ	35	34,7	35,0	85,0
	Συμφωνώ απόλυτα	15	14,9	15,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

**Σε αυτό το σχολείο η ΔΟΠ θεωρείται αναπόσπαστο μέρος των διαδικασιών σχεδιασμού.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	5	5,0	5,0	5,0
	Διαφωνώ	19	18,8	19,0	24,0
	Δε συμφωνώ / Δε διαφωνώ	26	25,7	26,0	50,0
	Συμφωνώ	39	38,6	39,0	89,0
	Συμφωνώ απόλυτα	11	10,9	11,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

**Σε αυτό το σχολείο θεμελιώνονται καλές σχέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	3	3,0	3,0	3,0
	Διαφωνώ	5	5,0	5,0	8,0
	Δε συμφωνώ / Δε διαφωνώ	27	26,7	27,0	35,0
	Συμφωνώ	47	46,5	47,0	82,0
	Συμφωνώ απόλυτα	18	17,8	18,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

**Λαμβάνετε μέρος σε επιμορφωτικά σεμινάρια.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	2,0	2,0	2,0
	Διαφωνώ	7	6,9	7,0	9,0
	Δε συμφωνώ / Δε διαφωνώ	6	5,9	6,0	15,0
	Συμφωνώ	51	50,5	51,0	66,0
	Συμφωνώ απόλυτα	34	33,7	34,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

**Η διεύθυνση της σχολικής μονάδας σας ενημερώνει σχετικά με επιμορφωτικά προγράμματα που πραγματοποιούνται.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	2,0	2,0	2,0
	Διαφωνώ	9	8,9	9,0	11,0
	Δε συμφωνώ / Δε διαφωνώ	11	10,9	11,0	22,0
	Συμφωνώ	38	37,6	38,0	60,0
	Συμφωνώ απόλυτα	40	39,6	40,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

**Η συμμετοχή σας σε αυτά διευκολύνεται από τη διεύθυνση ή τους προϊσταμένους της σχολικής μονάδας.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	4	4,0	4,0	4,0
	Διαφωνώ	15	14,9	15,0	19,0
	Δε συμφωνώ / Δε διαφωνώ	17	16,8	17,0	36,0
	Συμφωνώ	37	36,6	37,0	73,0
	Συμφωνώ απόλυτα	27	26,7	27,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		101	100,0		

**Επιδιώκετε την επιμόρφωσή σας.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	3	3,0	3,0	3,0
Δε συμφωνώ / Δε διαφωνώ	8	7,9	7,9	10,9
Συμφωνώ	37	36,6	36,6	47,5
Συμφωνώ απόλυτα	53	52,5	52,5	100,0
Total	101	100,0	100,0	

**Μέσες τιμές απαντήσεων ανά διάσταση**

**Statistics**

		Οι διευθυντές του σχολείου μας προσπαθούν να κάνουν τους συμμετέχοντες να αλληλοεπιδρούν με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας	Ο διευθυντής του σχολείου μας δίνει σε όλους τους συμμετέχοντες κατεύθυνση για τη βελτίωση της ποιότητας.	Σε αυτό το σχολείο, όλοι οι ενδιαφερόμενοι συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
N	Valid	100	100	100
	Missing	1	1	1
Mean		4,08	3,82	2,92



**Statistics**

		Σε αυτό το σχολείο, οι εμπλεκόμενοι φορείς έχουν την ενθάρρυνση να συμμετέχουν στη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας.	Σε αυτό το σχολείο, η αποτελεσματική και συνεχής επικοινωνία παρακινεί τους εμπλεκόμενους.	Οι εμπλεκόμενοι φορείς συμβάλλουν στην ανάπτυξη της κουλτούρας για συνεχή βελτίωση του σχολείου, μέσα από τη θετική τους στάση.	Η δέσμευση των εμπλεκόμενων ενισχύεται, όταν λειτουργούν σε αποτελεσματικές ομάδες.
N	Valid	100	100	100	100
	Missing	1	1	1	1
Mean		3,41	3,45	3,66	4,00

**Statistics**

		Υπάρχει κλίμα σεβασμού, συνεργασίας και εμπιστοσύνης στο σχολείο μας που παρακινεί τους συμμετέχοντες.	Όλοι οι φορείς του σχολείου μας αναγνωρίζονται ως συντελεστές στη λήψη αποφάσεων.	Οι φυσικές συνθήκες εργασίας στο σχολείο μας παρακινούν τους εργαζόμενους.	Όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς στο σχολείο μας αντιμετωπίζονται με σεβασμό και αξιοπρέπεια.
N	Valid	100	100	100	100
	Missing	1	1	1	1
Mean		3,65	2,93	3,37	3,66

**Statistics**

		Τα μέλη αυτού του σχολείου εκπαιδεύονται για να κατανοούν την ανάγκη για αλλαγή.	Σε αυτό το σχολείο ο φόβος της αλλαγής εξαλείφεται με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων.	Σε αυτό το σχολείο όλοι οι ενδιαφερόμενοι εμπλέκονται στις αποφάσεις σχετικά με τις αλλαγές.	Αυτό το σχολείο ξεπερνά την αντίσταση στην αλλαγή μέσω της πειθούς.
N	Valid	100	100	100	100
	Missing	1	1	1	1
Mean		3,45	3,25	2,81	3,14

**Statistics**

		Σε αυτό το σχολείο η ΔΟΠ καθοδηγεί τις δράσεις και τις διαδικασίες.	Οι πρακτικές της ΔΟΠ προωθούν την «υπερηφάνεια» και το «πάθος» του σχολείου.	Σε αυτό το σχολείο η ΔΟΠ θεωρείται αναπόσπαστο μέρος των διαδικασιών σχεδιασμού.	Σε αυτό το σχολείο θεμελιώνονται καλές σχέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών.
N	Valid	100	100	100	100
	Missing	1	1	1	1
Mean		3,33	3,47	3,32	3,72

**Statistics**

		Η ΔΟΠ είναι αποτελεσματική και συνεχής σε αυτό το σχολείο.	Οι υπηρεσίες που παρέχονται σε αυτό το σχολείο βελτιώνονται συνεχώς.	Υπάρχουν στοιχεία για ποιοτική ηγεσία σε αυτό το σχολείο.	Ο διευθυντής του σχολείου μας προσπαθεί να εξαλείψει τα εμπόδια για την αποτελεσματική και συνεταιριστική εργασία των ενδιαφερομένων
N	Valid	100	100	100	100
	Missing	1	1	1	1
Mean		3,31	3,79	3,63	3,54

**Statistics**

		Λαμβάνετε μέρος σε επιμορφωτικά σεμινάρια.	Η διεύθυνση της σχολικής μονάδας σας ενημερώνει σχετικά με επιμορφωτικά προγράμματα που πραγματοποιούνται.	Η συμμετοχή σας σε αυτά διευκολύνεται από τη διεύθυνση ή τους προϊστάμενους της σχολικής μονάδας.	Επιδιώκετε την επιμόρφωσή σας.
N	Valid	100	100	100	101
	Missing	1	1	1	0
Mean		4,08	4,05	3,68	4,39

**Έλεγχος κανονικότητας**

**Tests of Normality**

	ΠΤΥΧΙΑ	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Σαφήνεια	ΠΤΥΧΙΟ	,209	12	,157	,900	12	,156
	ΜΕΤΠΤΥΧΙΑΚΟ	,157	73	,000	,951	73	,007
Διοίκηση	ΠΤΥΧΙΟ	,136	12	,200*	,963	12	,826
	ΜΕΤΠΤΥΧΙΑΚΟ	,117	73	,015	,962	73	,028
Βελτίωση	ΠΤΥΧΙΟ	,148	12	,200*	,948	12	,605
	ΜΕΤΠΤΥΧΙΑΚΟ	,157	73	,000	,947	73	,004
Ποιότητα_σχολικής_ζωής	ΠΤΥΧΙΟ	,213	12	,139	,896	12	,142
	ΜΕΤΠΤΥΧΙΑΚΟ	,143	73	,001	,961	73	,023
Διαχείριση_αλλαγής	ΠΤΥΧΙΟ	,207	12	,163	,871	12	,066
	ΜΕΤΠΤΥΧΙΑΚΟ	,121	73	,010	,977	73	,206
Φιλοσοφία_ΔΟΠ	ΠΤΥΧΙΟ	,247	12	,041	,905	12	,183
	ΜΕΤΠΤΥΧΙΑΚΟ	,101	73	,062	,972	73	,110
Επιμόρφωση	ΠΤΥΧΙΟ	,242	12	,050	,845	12	,032
	ΜΕΤΠΤΥΧΙΑΚΟ	,184	73	,000	,903	73	,000

a. Lilliefors Significance Correction

\*. This is a lower bound of the true significance.

Tests of Normality

Χρόνια δουλειάς	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk			
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.	
Σαφήνεια	Από 1 έως 10 χρόνια	,170	60	,000	,943	60	,008
	Πάνω από 10 χρόνια	,121	25	,200*	,953	25	,298
Διοίκηση	Από 1 έως 10 χρόνια	,122	60	,027	,959	60	,041
	Πάνω από 10 χρόνια	,175	25	,047	,950	25	,246
Βελτίωση	Από 1 έως 10 χρόνια	,138	60	,006	,949	60	,014
	Πάνω από 10 χρόνια	,186	25	,026	,946	25	,199
Ποιότητα_σχολικής_ζωής	Από 1 έως 10 χρόνια	,170	60	,000	,953	60	,021
	Πάνω από 10 χρόνια	,149	25	,154	,949	25	,233
Διαχείριση_αλλαγής	Από 1 έως 10 χρόνια	,140	60	,005	,962	60	,059
	Πάνω από 10 χρόνια	,119	25	,200*	,963	25	,473
Φιλοσοφία_ΔΟΠ	Από 1 έως 10 χρόνια	,112	60	,060	,972	60	,177
	Πάνω από 10 χρόνια	,170	25	,060	,954	25	,316
Επιμόρφωση	Από 1 έως 10 χρόνια	,181	60	,000	,913	60	,000
	Πάνω από 10 χρόνια	,241	25	,001	,789	25	,000

a. Lilliefors Significance Correction

\*. This is a lower bound of the true significance.

Tests of Normality

Χρόνια_στο_ίδιο_σχ ολείο	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk			
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.	
Σαφήνεια	Από 1 έως 10	,171	72	,000	,941	72	,002
	Από 10 και πάνω	,243	13	,035	,861	13	,040
Διοίκηση	Από 1 έως 10	,138	72	,002	,958	72	,017
	Από 10 και πάνω	,192	13	,200*	,931	13	,347
Βελτίωση	Από 1 έως 10	,158	72	,000	,944	72	,003
	Από 10 και πάνω	,152	13	,200*	,971	13	,902
Ποιότητα_σχολικής_ζωής	Από 1 έως 10	,163	72	,000	,954	72	,010
	Από 10 και πάνω	,142	13	,200*	,972	13	,918
Διαχείριση_αλλαγής	Από 1 έως 10	,128	72	,005	,968	72	,065
	Από 10 και πάνω	,095	13	,200*	,966	13	,848
Φιλοσοφία_ΔΟΠ	Από 1 έως 10	,124	72	,008	,966	72	,050
	Από 10 και πάνω	,169	13	,200*	,956	13	,694
Επιμόρφωση	Από 1 έως 10	,210	72	,000	,885	72	,000
	Από 10 και πάνω	,198	13	,174	,856	13	,034

a. Lilliefors Significance Correction

\*. This is a lower bound of the true significance.

## Chi Square test

ΠΤΥΧΙΑ \* Όλοι οι φορείς του σχολείου μας αναγνωρίζονται ως συντελεστές στη λήψη αποφάσεων.

### Crosstabulation

		Όλοι οι φορείς του σχολείου μας αναγνωρίζονται ως συντελεστές στη λήψη αποφάσεων.					Total
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Δε συμφωνώ / Δε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
ΠΤΥΧΙ ΠΤΥΧΙΟ A	Count	4	1	6	1	0	12
	Expected Count	1,4	3,0	4,1	2,7	,8	12,0
	% within ΠΤΥΧΙΑ	33,3%	8,3%	50,0%	8,3%	,0%	100,0%
	% within Όλοι οι φορείς του σχολείου μας αναγνωρίζονται ως συντελεστές στη λήψη αποφάσεων.	40,0%	4,8%	20,7%	5,3%	,0%	14,1%
	% of Total	4,7%	1,2%	7,1%	1,2%	,0%	14,1%
	Residual	2,6	-2,0	1,9	-1,7	-,8	
	Std. Residual	2,2	-1,1	,9	-1,0	-,9	
	Adjusted Residual	2,5	-1,4	1,3	-1,3	-1,0	
ΜΕΤΠΤΥΧΙ ΑΚΟ	Count	6	20	23	18	6	73
	Expected Count	8,6	18,0	24,9	16,3	5,2	73,0
	% within ΠΤΥΧΙΑ	8,2%	27,4%	31,5%	24,7%	8,2%	100,0%
	% within Όλοι οι φορείς του σχολείου μας αναγνωρίζονται ως συντελεστές στη λήψη αποφάσεων.	60,0%	95,2%	79,3%	94,7%	100,0%	85,9%
	% of Total	7,1%	23,5%	27,1%	21,2%	7,1%	85,9%
	Residual	-2,6	2,0	-1,9	1,7	,8	
	Std. Residual	-,9	,5	-,4	,4	,4	
	Adjusted Residual	-2,5	1,4	-1,3	1,3	1,0	

Οργάνωση και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων  
Γρηγόρη Μαρία

Total	Count	10	21	29	19	6	85
	Expected Count	10,0	21,0	29,0	19,0	6,0	85,0
	% within ΠΤΥΧΙΑ	11,8%	24,7%	34,1%	22,4%	7,1%	100,0%
	% within Όλοι οι φορείς του σχολείου μας αναγνωρίζονται ως συντελεστές στη λήψη αποφάσεων.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	11,8%	24,7%	34,1%	22,4%	7,1%	100,0%



**ΠΤΥΧΙΑ \* Σε αυτό το σχολείο όλοι οι ενδιαφερόμενοι εμπλέκονται στις αποφάσεις σχετικά με τις αλλαγές.**

**Crosstabulation**

		Σε αυτό το σχολείο όλοι οι ενδιαφερόμενοι εμπλέκονται στις αποφάσεις σχετικά με τις αλλαγές.					
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Δε συμφωνώ / Δε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Total
ΠΤΥΧΙ A	ΠΤΥΧΙΟ Count	4	3	5	0	0	12
	Expected Count	1,0	4,5	3,5	2,3	,7	12,0
	% within ΠΤΥΧΙΑ	33,3%	25,0%	41,7%	,0%	,0%	100,0%
	% within Σε αυτό το σχολείο όλοι οι ενδιαφερόμενοι εμπλέκονται στις αποφάσεις σχετικά με τις αλλαγές.	57,1%	9,4%	20,0%	,0%	,0%	14,1%
	% of Total	4,7%	3,5%	5,9%	,0%	,0%	14,1%
	Residual	3,0	-1,5	1,5	-2,3	-,7	
	Std. Residual	3,0	-,7	,8	-1,5	-,8	
	Adjusted Residual	3,4	-1,0	1,0	-1,8	-,9	
ΜΕΤΠΤΥΧΙ ΑΚΟ	Count	3	29	20	16	5	73
	Expected Count	6,0	27,5	21,5	13,7	4,3	73,0
	% within ΠΤΥΧΙΑ	4,1%	39,7%	27,4%	21,9%	6,8%	100,0%
	% within Σε αυτό το σχολείο όλοι οι ενδιαφερόμενοι εμπλέκονται στις αποφάσεις σχετικά με τις αλλαγές.	42,9%	90,6%	80,0%	100,0%	100,0%	85,9%
	% of Total	3,5%	34,1%	23,5%	18,8%	5,9%	85,9%
	Residual	-3,0	1,5	-1,5	2,3	,7	
	Std. Residual	-1,2	,3	-,3	,6	,3	

	Adjusted Residual	-3,4	1,0	-1,0	1,8	,9	
Total	Count	7	32	25	16	5	85
	Expected Count	7,0	32,0	25,0	16,0	5,0	85,0
	% within ΠΤΥΧΙΑ	8,2%	37,6%	29,4%	18,8%	5,9%	100,0%
	% within Σε αυτό το σχολείο όλοι οι ενδιαφερόμενοι εμπλέκονται στις αποφάσεις σχετικά με τις αλλαγές.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	8,2%	37,6%	29,4%	18,8%	5,9%	100,0%

### Ανάλυση Παραγόντων

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Σε αυτό το σχολείο, οι μαθητές θεωρούνται ως οι σημαντικότεροι αποδέκτες των υπηρεσιών που προσφέρονται.						,820	
Οι διευθυντές του σχολείου μας προσπαθούν να κάνουν τους συμμετέχοντες να αλληλοεπιδρούν με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας			,361		,301	,581	
Ο διευθυντής του σχολείου μας δίνει σε όλους τους συμμετέχοντες κατεύθυνση για τη βελτίωση της ποιότητας.		,358	,319		,367	,405	-,326
Σε αυτό το σχολείο, όλοι οι ενδιαφερόμενοι συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.	,821						

Η ΔΟΠ είναι αποτελεσματική και συνεχής σε αυτό το σχολείο.	,448	,351			,671	
Οι υπηρεσίες που παρέχονται σε αυτό το σχολείο βελτιώνονται συνεχώς.					,697	,318
Υπάρχουν στοιχεία για ποιοτική ηγεσία σε αυτό το σχολείο.		,314			,606	
Ο διευθυντής του σχολείου μας προσπαθεί να εξαλείψει τα εμπόδια για την αποτελεσματική και συνεταιριστική εργασία των ενδιαφερομένων	,467			,384		
Σε αυτό το σχολείο, οι εμπλεκόμενοι φορείς έχουν την ενθάρρυνση να συμμετέχουν στη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας.	,342	,308		,562		,330
Σε αυτό το σχολείο, η αποτελεσματική και συνεχής επικοινωνία παρακινεί τους εμπλεκόμενους.				,536		,495
Οι εμπλεκόμενοι φορείς συμβάλλουν στην ανάπτυξη της κουλτούρας για συνεχή βελτίωση του σχολείου, μέσα από τη θετική τους στάση.				,785		
Η δέσμευση των εμπλεκόμενων ενισχύεται, όταν λειτουργούν σε αποτελεσματικές ομάδες.				,848		
Υπάρχει κλίμα σεβασμού, συνεργασίας και εμπιστοσύνης στο σχολείο μας που παρακινεί τους συμμετέχοντες.	,571	,369				,484
Όλοι οι φορείς του σχολείου μας αναγνωρίζονται ως	,860					

συντελεστές στη λήψη αποφάσεων.						
Οι φυσικές συνθήκες εργασίας στο σχολείο μας παρακινούν τους εργαζόμενους.	,477				,338	,310
Όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς στο σχολείο μας αντιμετωπίζονται με σεβασμό και αξιοπρέπεια.	,446	,482			,378	
Τα μέλη αυτού του σχολείου εκπαιδεύονται για να κατανοούν την ανάγκη για αλλαγή.			,501	,337		,387
Σε αυτό το σχολείο ο φόβος της αλλαγής εξαλείφεται με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων.						,662
Σε αυτό το σχολείο όλοι οι ενδιαφερόμενοι εμπλέκονται στις αποφάσεις σχετικά με τις αλλαγές.	,840					
Αυτό το σχολείο ξεπερνά την αντίσταση στην αλλαγή μέσω της πειθούς.	,557					
Σε αυτό το σχολείο η ΔΟΠ καθοδηγεί τις δράσεις και τις διαδικασίες.		,843				
Οι πρακτικές της ΔΟΠ προωθούν την «υπερηφάνεια» και το «πάθος» του σχολείου.		,703				,318
Σε αυτό το σχολείο η ΔΟΠ θεωρείται αναπόσπαστο μέρος των διαδικασιών σχεδιασμού.		,791			,372	
Σε αυτό το σχολείο θεμελιώνονται καλές σχέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών.	,511	,361		,327		,403

Λαμβάνετε μέρος σε επιμορφωτικά σεμινάρια.			,817			
Η διεύθυνση της σχολικής μονάδας σας ενημερώνει σχετικά με επιμορφωτικά προγράμματα που πραγματοποιούνται.			,791			
Η συμμετοχή σας σε αυτά διευκολύνεται από τη διεύθυνση ή τους προϊστάμενους της σχολικής μονάδας.			,797			
Επιδιώκετε την επιμόρφωσή σας.			,715			

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11,247	40,166	40,166	11,247	40,166	40,166	4,540	16,213	16,213
2	2,860	10,216	50,382	2,860	10,216	50,382	3,496	12,486	28,699
3	1,577	5,632	56,014	1,577	5,632	56,014	3,228	11,527	40,226
4	1,346	4,808	60,821	1,346	4,808	60,821	2,983	10,654	50,880
5	1,214	4,336	65,158	1,214	4,336	65,158	2,261	8,074	58,954
6	1,137	4,061	69,218	1,137	4,061	69,218	2,175	7,768	66,722
7	1,063	3,795	73,013	1,063	3,795	73,013	1,762	6,291	73,013
8	,936	3,344	76,357						
9	,777	2,775	79,132						
10	,680	2,429	81,561						
11	,644	2,301	83,862						
12	,598	2,136	85,998						
13	,479	1,712	87,711						
14	,410	1,465	89,176						
15	,393	1,404	90,580						
16	,374	1,335	91,915						
17	,308	1,099	93,014						
18	,293	1,046	94,060						
19	,254	,907	94,967						
20	,249	,888	95,855						
21	,216	,773	96,628						
22	,187	,667	97,295						
23	,165	,591	97,886						
24	,142	,506	98,392						
25	,130	,463	98,856						
26	,126	,449	99,305						
27	,113	,403	99,708						
28	,082	,292	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί το βασικότερο κομμάτι της έρευνας που διεξάγεται στα πλαίσια Διπλωματικής εργασίας για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Η παρούσα εργασία πραγματεύεται τη δυνατότητα εφαρμογής των αρχών της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)** στην πρωτοβάθμια ιδιωτική εκπαίδευση και συμπληρώνεται ανώνυμα. Τα στοιχεία που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς στο πλαίσιο της Διπλωματικής Εργασίας.

Σε μια κοινωνία όπου οι εξελίξεις σε όλους τους τομείς διαδέχονται ραγδαία η μια την άλλη, είναι απαραίτητο να παρέχεται *ποιοτική εκπαίδευση* που θα πλαισιώνει τους μαθητές και θα τους δίνει τα απαραίτητα εφόδια.

Η ΔΟΠ ως μοντέλο διοίκησης δίνει ιδιαίτερη σημασία :

- στην πολιτική προσανατολισμένη στον χρήστη των υπηρεσιών (πελάτες)
- στην ηγεσία με τη δέσμευση της Διοίκησης για την υλοποίηση της ποιότητας μέσω προτύπων ποιότητας (π.χ. ISO)
- στην ενεργό συμμετοχή προσωπικού μέσω της ομαδικής προσπάθειας
- στη συστημική προσέγγιση της διαχείρισης μέσω διαδικασιών
- στη συνεχή βελτίωση μέσω της αυτοαξιολόγησης και
- στην τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων

Η γνώμη σας σχετικά με τη ΔΟΠ, αλλά και τα προσωπικά σας βιώματα που προκύπτουν από την εμπειρία σας στα σχολεία, είναι πολύ χρήσιμα στην εξαγωγή συμπερασμάτων.

Σας ευχαριστούμε θερμά για τον χρόνο σας!

**Α' ΜΕΡΟΣ**

<p>Συμπληρώστε X στο αντίστοιχο κουτί:</p> <p><b>1.Φύλο :</b> Άνδρας <input type="checkbox"/> Γυναίκα <input type="checkbox"/></p>	<p><b>2.Ηλικία:</b></p> <p>25-34 <input type="checkbox"/></p> <p>35-44 <input type="checkbox"/></p> <p>45-54 <input type="checkbox"/></p> <p>55-65 <input type="checkbox"/></p>	<p><b>3. Χρόνια υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός:</b></p> <p>1-5 <input type="checkbox"/></p> <p>6-10 <input type="checkbox"/></p> <p>11-15 <input type="checkbox"/></p> <p>15 και άνω <input type="checkbox"/></p>
<p><b>4. Χρόνια υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός στην ίδια σχολική μονάδα:</b></p> <p>1-5 <input type="checkbox"/></p> <p>6-10 <input type="checkbox"/></p> <p>11-15 <input type="checkbox"/></p> <p>15 και άνω <input type="checkbox"/></p>	<p><b>5.Πέραν των βασικών σπουδών, έχετε κάνει άλλες σπουδές;</b></p> <p>Άλλο πτυχίο Α.Ε.Ι <input type="checkbox"/></p> <p>Μεταπτυχιακές σπουδές <input type="checkbox"/></p> <p>Διδακτορικό <input type="checkbox"/></p>	



Ερώτηση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Δε συμφω νώ/Δε διαφων ώ	Συμ φων ώ	Συμφ ωνώ απόλυ τα
1. Σε αυτό το σχολείο, οι μαθητές θεωρούνται ως οι σημαντικότεροι χρήστες των υπηρεσιών που προσφέρονται.					
2. Οι διευθυντές του σχολείου μας προσπαθούν να κάνουν τους συμμετέχοντες να αλληλοεπιδρούν με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας					
3. Ο διευθυντής του σχολείου μας δίνει σε όλους τους συμμετέχοντες κατεύθυνση για τη βελτίωση της ποιότητας.					
4. Σε αυτό το σχολείο, όλοι οι ενδιαφερόμενοι συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.					
5. Η ΔΟΠ είναι αποτελεσματική και συνεχής σε αυτό το σχολείο.					
6. Οι υπηρεσίες που παρέχονται σε αυτό το σχολείο βελτιώνονται συνεχώς.					
7. Υπάρχουν στοιχεία για ποιοτική ηγεσία σε αυτό το σχολείο.					
8. Ο διευθυντής του σχολείου μας προσπαθεί να εξαλείψει τα εμπόδια για την αποτελεσματική και συνεταιριστική εργασία των ενδιαφερόμενων.					
9. Σε αυτό το σχολείο οι εμπλεκόμενοι φορείς έχουν την ενθάρρυνση να συμμετέχουν στη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας.					
10. Σε αυτό το σχολείο, η αποτελεσματική και συνεχής επικοινωνία παρακινεί τους εμπλεκόμενους.					
11. Οι εμπλεκόμενοι φορείς συμβάλλουν στην ανάπτυξη της κουλτούρας για συνεχή βελτίωση του σχολείου, μέσα από τη θετική τους στάση.					
12. Η δέσμευση των εμπλεκόμενων ενισχύεται όταν λειτουργούν σε αποτελεσματικές ομάδες.					
13. Υπάρχει κλίμα σεβασμού, συνεργασίας και εμπιστοσύνης στο σχολείο μας που παρακινεί τους συμμετέχοντες.					
14. Όλοι οι φορείς του σχολείου μας αναγνωρίζονται ως συντελεστές στη λήψη αποφάσεων.					
15. Οι φυσικές συνθήκες εργασίας στο σχολείο μας παρακινούν τους εργαζόμενους.					
16. Όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς στο σχολείο μας αντιμετωπίζονται με σεβασμό και αξιοπρέπεια.					
17. Τα μέλη αυτού του σχολείου εκπαιδεύονται για να κατανοούν την ανάγκη για αλλαγή.					
18. Σε αυτό το σχολείο ο φόβος της αλλαγής εξαλείφεται με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων.					
19. Σε αυτό το σχολείο όλοι οι ενδιαφερόμενοι εμπλέκονται στις αποφάσεις σχετικά με τις αλλαγές.					
20. Αυτό το σχολείο ξεπερνά την αντίσταση στην αλλαγή μέσω της πειθούς.					
21. Σε αυτό το σχολείο η ΔΟΠ καθοδηγεί τις δράσεις και τις διαδικασίες.					

22.Οι πρακτικές της ΔΟΠ προωθούν την «υπερηφάνεια» και το «πάθος» του σχολείου.					
23.Σε αυτό το σχολείο η ΔΟΠ θεωρείται αναπόσπαστο μέρος των διαδικασιών σχεδιασμού.					
24.Σε αυτό το σχολείο θεμελιώνονται καλές σχέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών.					

## Β' ΜΕΡΟΣ

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερώτηση	Διαφ ωνώ απόλ υτα	Διαφ ωνώ	Δε συμ φων ώ/Δε διαφ ωνώ	Συμ φων ώ	Συμ φων ώ απόλ υτα
1.Λαμβάνετε μέρος σε επιμορφωτικά σεμινάρια.					
2.Η διεύθυνση της σχολικής μονάδας σας ενημερώνει σχετικά με επιμορφωτικά προγράμματα που πραγματοποιούνται.					
3.Η συμμετοχή σας σε αυτά διευκολύνεται από τη διεύθυνση ή τους προϊσταμένους της σχολικής μονάδας.					
4. Επιδιώκετε την επιμόρφωσή σας.					