



Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Πάτρας

Διπλωματική Εργασία

Διοίκηση Ολικής ποιότητας στην Πρωτοβάθμια
Εκπαίδευση. Οι Θέσεις των Διευθυντών Σχολικών
Μονάδων της Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας

Κωνσταντίνος Χριστόπουλος

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

<p>Επιβλέπων Καθηγητής:</p> <p>Δρ. Παναγιώτης Μητρόπουλος, Διδάσκων</p> <p>ΠΜΣ, «Διοίκησης Εκπαίδευσης», ΤΕΙ Δ. ΕΛΛΑΔΑΣ</p>	
<p>Α' Συν-Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:</p> <p>Δρ. Ζωή Καρανικόλα, Διδάσκουσα</p> <p>ΠΜΣ, «Διοίκησης Εκπαίδευσης», ΤΕΙ Δ. ΕΛΛΑΔΑΣ</p>	<p>Β' Συν-Επιβλέπων Καθηγητής:</p> <p>Δρ. Ιωάννης Μητρόπουλος, Διδάσκων</p> <p>ΠΜΣ, «Διοίκησης Εκπαίδευσης», ΤΕΙ Δ. ΕΛΛΑΔΑΣ</p>

Πάτρα, Ιούλιος 2018

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο **8** του Ν. **1599/1986** και τα άρθρα **2,4,6** παρ. **3** του Ν. **1256/1982**, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.

© Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δυτικής Ελλάδας, **2018**

Η παρούσα Εργασία καθώς και τα αποτελέσματά αυτής, αποτελούν συνιδιοκτησία του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης, αναπαραγωγής και αναδιανομής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα της Εργασίας καθώς και το όνομα του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας όπου εκπονήθηκε.

Ευχαριστίες

Με την εκπόνηση της παρούσας εργασίας ολοκληρώνεται ένας μεταπτυχιακός κύκλος σπουδών, για την επιτυχή έκβαση του οποίου οφείλω να ευχαριστήσω όσους συνέβαλαν στο σχεδιασμό αλλά και στην υλοποίησή του.

Θα ήθελα να ξεκινήσω από όσους συνέβαλαν στην ίδρυση και λειτουργία του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Διοίκηση Εκπαίδευσης» του ΑΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας, καθώς έδωσε την ευκαιρία σε ενήλικες εργαζόμενους στην εκπαίδευση για μεταπτυχιακές σπουδές σε έναν τομέα που υπήρχε σοβαρή έλλειψη εξειδίκευσης.

Ακολουθως, να ευχαριστήσω τους Καθηγητές-Συμβούλους του Μεταπτυχιακού Προγράμματος, τον κ. Μητρόπουλο Ιωάννη, τον κ. Μητρόπουλο Παναγιώτη τον κ. Παναγιωτόπουλο Γεώργιο, την κ. Αντωνοπούλου Ήρα, τον κ. Πιερρακέα Χρήστο, τον κ. Παπαδόπουλο Δημήτριο, την κ. Καρανικόλα Ζωή, τον κ. Ραφαηλίδη Απόστολο, την κ. Γεωργιάδου Νίκη και τον κ. Κουμέντο Ιωάννη, για την τόσο δημιουργική και καθοδηγητική συνεργασία που είχαμε. Ιδιαίτερες ευχαριστίες ανήκουν στον επιβλέποντα Καθηγητή-Σύμβουλο κ. Μητρόπουλο Παναγιώτη για την κατανόηση και την πολύπλευρη συμπαράστασή του σε όλα τα στάδια εκπόνησης της παρούσας εργασίας αλλά και τους συνεπιβλέποντες κ. Καρανικόλα Ζωή και κ. Μητρόπουλο Ιωάννη για τα εποικοδομητικά σχόλια, τα οποία βελτιστοποίησαν την αρτιότητα της εργασίας. Θα ήθελα επιπλέον να ευχαριστήσω τους συμφοιτητές μου για την γόνιμη συνεργασία που είχαμε και όλους τους Διευθυντές σχολικών μονάδων Α/θμιας εκπαίδευσης της Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας που βοήθησαν στην εκπόνηση αυτής της εργασίας με την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και των συνεντεύξεων που μου έδωσαν. Πραγματικά, χωρίς τη δική τους πρόθυμη και ειλικρινή ανταπόκριση η εργασία αυτή δε θα μπορούσε να υλοποιηθεί.

Τέλος, να ευχαριστήσω τη Χριστίνα και τα παιδιά μου, Μάριο και Φίλιππο, για την υπομονή που επέδειξαν καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου και την κατανόηση που δείχνουν στην προσπάθεια που καταβάλω.

Περίληψη

Ο 21ος αιώνας χαρακτηρίζεται από ένα έντονα παγκοσμιοποιημένο ανταγωνιστικό περιβάλλον με ραγδαίες επιστημονικές και τεχνολογικές εξελίξεις. Μπροστά σε αυτές τις προκλήσεις, κάθε χώρα καλείται να ανταποκριθεί, προσαρμόζοντας την εκπαιδευτική της πολιτική. Η εκπαίδευση, μια βασική κοινωνική λειτουργία, αποτελεί το κυρίαρχο στοιχείο της κουλτούρας ενός λαού, που επηρεάζει την οικονομική του ανάπτυξη και συμβάλλει στην ατομική, κοινωνική και εθνική του πρόοδο.

Η επιχειρούμενη ανάλυση εστιάζει στις ιδιαιτερότητες που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την εγκαθίδρυση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης καθώς συνιστά ένα πλαίσιο και μια διαφορετική φιλοσοφία διοίκησης, με στόχο τη διαρκή βελτίωση, τη συμμετοχή του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού και την ικανοποίηση του αποδέκτη των παρεχόμενων υπηρεσιών. Στόχος της συγκεκριμένης έρευνας είναι να διερευνήσει τη δυνατότητα υιοθέτησης της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση μέσω της εφαρμογής του μοντέλου αριστείας EFQM, ενός εργαλείου που εξετάζει τις τωρινές συνθήκες και τις προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες μπορεί να είναι εφαρμόσιμο και αποτελεσματικό στην ελληνική πραγματικότητα. Στην έρευνα συμμετείχαν διευθυντές δημοτικών σχολείων της Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας και χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του ερωτηματολογίου καθώς είναι ένα ευρέως διαδεδομένο και εύχρηστο εργαλείο συλλογής δεδομένων για επισκοπήσεις που παρέχει δομημένα συχνά αριθμητικά δεδομένα, μπορεί να επιδοθεί χωρίς την παρουσία του ερευνητή και είναι σχετικά εύκολο και εύληπτο στην ανάλυση.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώθηκε ότι σε σχέση με τα κριτήρια της Ηγεσίας, της Στρατηγικής & Πολιτικών, των Ανθρώπων, των Συνεργατών & Πόρων, καθώς και των Διαδικασιών, του πλαισίου αξιολόγησης, παρατηρούνται χαρακτηριστικά ποιότητας σε ικανοποιητικό βαθμό για το παρόν, ενώ για το μέλλον τα στοιχεία δείχνουν σαφέστατη τάση βελτίωσης.

Λέξεις – Κλειδιά

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, μοντέλο αριστείας EFQM, ποιότητα, πρωτοβάθμια εκπαίδευση, κριτήρια.

Abstract

The 21st century is characterized by a highly globalized competitive environment with rapid scientific and technological developments. Faced with these challenges, each country is called upon to respond, adapting its education policy. Education, a basic social function, is the predominant element of the culture of a people that affects its economic development and contributes to its individual, social and national progress.

The attempted analysis focuses on the peculiarities that need to be taken into account for the establishment of Total Quality Management in Primary Schools as it constitutes a framework and a different management philosophy, aiming at continuous improvement, the participation of all human resources and the satisfaction of recipient of the services provided. The aim of this research is to explore the possibility of adopting the philosophy of Total Quality Management in Primary Education through the implementation of the EFQM Model of Excellence, a tool that examines the current conditions and conditions under which it can be applicable and effective in Greek reality . In the survey participated directors of elementary schools of the Western Greece Region and the questionnaire method was used as it is a widespread and easy to use data collection tool for surveys that provides structured numerical data, can be performed without the presence of the researcher and is relatively easy and easy to understand analysis. The results of the survey found that in relation to the Leadership, Strategic & Policies, People, Partners & Resources criteria, and Procedures, the assessment framework, qualitative features are present to a satisfactory degree for the present, while for the future data show a clear improvement trend.

Keywords

Total Quality Management, EFQM excellence model, quality, primary education, criteria

Πίνακας περιεχομένων

Ευχαριστίες.....	3
Περίληψη	4
Λέξεις – Κλειδιά	4
Abstract.....	5
Keywords	5
Κατάλογος Εικόνων / Σχημάτων	8
Κατάλογος Πινάκων	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	10
ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ.....	13
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	13
1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	13
1.1 Η έννοια του management	13
1.2 Διοίκηση και management.....	14
1.3 Η έννοια και το περιεχόμενο του όρου διοίκηση.....	15
1.4 Διοίκηση στην εκπαίδευση	16
1.5 Θεωρίες εκπαιδευτικής διοίκησης	17
1.6 Αρχές και λειτουργίες της διοίκησης.....	18
1.6.1 Προγραμματισμός.....	18
1.6.2 Οργάνωση	20
1.6.3 Διεύθυνση - Ηγεσία	21
1.6.4 Έλεγχος	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	24
2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	24
2.1 Η έννοια της ποιότητας.....	24
2.2 Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	25
2.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – Βασικές Αρχές.....	26
2.4 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση.....	31
2.5 Αρχές και παράγοντες της Διοίκησης «Ολικής Ποιότητας» στην Εκπαίδευση.....	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	38
3. ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	38
3.1 Το ευρωπαϊκό Μοντέλο και το Βραβείο Αριστεία EFQM.....	38
3.1.1 Οι αρχές της Αριστείας	40
3.1.2 Τα εννέα κριτήρια	41
3.1.3 Η λογική Radar	43
3.2 Το μοντέλο EFQM στην εκπαίδευση	45
ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ	49
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ & ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	49
4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	49

4.1.Γενική περιγραφή της έρευνας	49
4.2 Σχεδιασμός της έρευνας.....	50
4.3 Ερευνητικά ερωτήματα.....	51
4.4 Πληθυσμός - Δείγμα της έρευνας.....	51
4.5 Η συλλογή των δεδομένων	52
4.5.1 Ερωτηματολόγιο	52
4.6 Διασφάλιση εγκυρότητας και αξιοπιστίας της έρευνας.....	54
4.6.1 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία του Ερωτηματολογίου	54
4.7 Η Επεξεργασία των δεδομένων	55
4.8 Περιορισμοί της έρευνας	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	57
5. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	57
5.1 Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος	57
5.2 Διαφοροποίηση των πέντε κριτηρίων ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος	77
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	84
6. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ	84
6.1 Σύμφωνα με το 1 ^ο ερευνητικό ερώτημα έχουμε τα εξής:	84
6.2 Σύμφωνα με το 2 ^ο ερευνητικό ερώτημα έχουμε τα εξής:	84
6.3 Σύμφωνα με το 3 ^ο ερευνητικό ερώτημα έχουμε τα εξής:	85
6.4 Σύμφωνα με το 4 ^ο ερευνητικό ερώτημα έχουμε τα εξής:	85
6.5 Σύμφωνα με το 5 ^ο ερευνητικό ερώτημα έχουμε τα εξής:	85
6.6 Συζήτηση επί των αποτελεσμάτων	86
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	88
Ερωτηματολόγιο	88
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	101

Κατάλογος Εικόνων / Σχημάτων

<u>Σχήμα 1</u> Τα επίπεδα εξέλιξης της προσπάθειας ελέγχου της ποιότητας	26
<u>Σχήμα 2</u> Το τρίγωνο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	29
<u>Σχήμα 3</u> Ο Κύκλος του Deming	31
<u>Σχήμα 4</u> Παράγοντες Εφαρμογής Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	34
<u>Σχήμα 5</u> Η Διαδικασία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Εκπαιδευτική Μονάδα	36
<u>Σχήμα 6</u> Οι αρχές της Αριστείας	43
<u>Σχήμα 7</u> Τα εννέα κριτήρια του EFQM	45
<u>Σχήμα 8</u> Η λογική Radar	46
<u>Σχήμα 9</u> Το EFQM στην εκπαίδευση.....	47

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1 Οι διαφορές παραδοσιακού management και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	30
Πίνακας 2 Κεντρικές έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση	38
Πίνακας 3 Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος (N=86)	65
Πίνακας 4 Μέσοι όροι των πέντε κριτηρίων	66
Πίνακας 5 Wilcoxon Signed Ranks Test	67
Πίνακας 6 Οι Μέσες Τιμές στο κριτήριο Ηγεσία.	70
Πίνακας 7 Οι Μέσες Τιμές στο κριτήριο Στρατηγική και Πολιτικές.....	72
Πίνακας 8 Οι Μέσες Τιμές στο κριτήριο Άνθρωποι	75
Πίνακας 9 Οι Μέσες Τιμές στο κριτήριο Συνεργάτες και Πόροι	77
Πίνακας 10 Οι Μέσες Τιμές στο κριτήριο Διαδικασίες	80
Πίνακας 11 Έλεγχος αξιοπιστίας με τον συντελεστή Cronbach α	81
Πίνακας 12 Model Summary	81
Πίνακας 13 ANOVA	81
Πίνακας 14 Coefficients ^a	82
Πίνακας 15 Test Statistics ^a	83
Πίνακας 16 Φύλο Διευθυντή στο παρόν.....	84
Πίνακας 17 Φύλο Διευθυντή στο μέλλον.....	85
Πίνακας 18 Έτη ως διευθυντής στο παρόν.....	86
Πίνακας 19 Έτη ως διευθυντής στο μέλλον	87
Πίνακας 20 Περιοχή που βρίσκεται το σχολείο στο παρόν	88
Πίνακας 21 Περιοχή που βρίσκεται το σχολείο στο μέλλον	89

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μέσα από τη βιβλιογραφική επισκόπηση που πραγματοποιήθηκε για τη συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εντοπίστηκαν πολλά συγγράμματα που προσδιόριζαν το περιεχόμενο και τις διαστάσεις που συνθέτουν την ποιότητα στην εκπαίδευση. Αυτό όμως που μας απασχόλησε ιδιαίτερα και αποτέλεσε και πεδίο έρευνας είναι αν υπάρχουν ποιοτικά χαρακτηριστικά σε σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και αν αυτά τα χαρακτηριστικά μπορούν να βελτιωθούν προκειμένου ένας εκπαιδευτικός οργανισμός να τα εφαρμόσει προς όφελος όλων των κοινωνικών ομάδων που εμπλέκονται στη λειτουργία του. Τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την ποιότητα πρέπει να σχεδιαστούν καθώς είναι κάτι που δε γίνεται τυχαία (Λογοθέτης,1993), δίνοντας έμφαση στη διοικητική μεθοδολογία που πρέπει να υιοθετηθεί προκειμένου η ανάπτυξη της ποιότητας να αποκτήσει χαρακτήρα συστηματικό, επιστημονικό, καθολικό και τελικά αποτελεσματικό.

Μια βασική παραδοχή στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ότι βασίζεται στους ανθρώπους και αυτούς υπηρετεί (Γσιότρας,2002,σ.133). Τα βασικά χαρακτηριστικά του νέου τρόπου διοίκησης κάθε οργανισμού προκειμένου να επιβιώσει στη διαρκώς και με ραγδαίο τρόπο μεταβαλλόμενη εποχή, στηρίζονται στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας, στη συνέπεια της ικανοποίησης του αποδέκτη των υπηρεσιών, στην εφαρμογή νέων επιστημονικών τεχνικών και μεθόδων, στην ουσιαστική συμμετοχή του ανθρώπινου παράγοντα και στην ομαδικότητα. Για να επιτευχθούν τα παραπάνω χρειάζεται όραμα, στρατηγική και οργάνωση από τους διοικούντες του κάθε οργανισμού.

Οι συνθήκες που έχουμε ήδη περιγράψει δεν αφορούν μόνο στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα αλλά και τους δημόσιους οργανισμούς καθώς η αποδοτικότητα και η εξυπηρέτηση του πολίτη μπορούν να εξασφαλίσουν την βιωσιμότητα τους. Ειδικότερα, αναφορικά με το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα και τις προσπάθειες επαναπροσδιορισμού του με σκοπό την αποτελεσματικότητα και την προσαρμογή του στις απαιτήσεις του σύγχρονου περιβάλλοντος, η ανάγκη βελτίωσης της ποιότητας του αποτελεί προτεραιότητα της εκάστοτε κυβέρνησης, όπως και της τελευταίας μέσα από ένα τριετές σχέδιο με πλαίσιο κατευθύνσεων και προτάσεων (Υ.Π.Π.Ε.Θ. 2017). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να συμβάλλει στον μετασχηματισμό του εκπαιδευτικού συστήματος υιοθετώντας διοικητικές λειτουργίες προς όφελος των

μαθητών, των εκπαιδευτικών, της τοπικής και της ευρύτερης κοινωνίας (Ζαβλανός,2003).

Ένα εργαλείο που ταυτίζεται με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι το ευρωπαϊκό μοντέλο αριστείας European Foundation for Quality Management (EFQM), το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί στο πλαίσιο λειτουργίας ενός εκπαιδευτικού οργανισμού καθώς γίνεται περιεκτική, συστηματική και τακτική επισκόπηση των δραστηριοτήτων που αναπτύσσει και των αποτελεσμάτων που παράγει. Μέσω της διαδικασίας αυτής ο οργανισμός μπορεί να εντοπίσει τα δυνατά του σημεία αλλά και εκείνα τα οποία χρήζουν βελτίωσης με γνώμονα εννέα κριτήρια προϋποθέσεων και αποτελεσμάτων. Η διαδικασία αυτή αναφέρεται σε μια σειρά από συστηματικές ενέργειες που πραγματοποιεί ο ίδιος ο οργανισμός προκειμένου να διαμορφωθεί μια σαφή εικόνα της εκπαίδευσης που παρέχει, των δυνατοτήτων ανάπτυξης της καθώς και της εισαγωγής δραστηριοτήτων με απώτερο σκοπό την ανάπτυξη (Koulaidis & Kotsira,2004). Μέσα από αυτή την διαδικασία επιχειρείται η βελτίωση και η ποιοτική αναβάθμιση όλων των συντελεστών της εκπαιδευτικής διαδικασίας και η συνεχής βελτίωση της παιδαγωγικής επικοινωνίας έτσι ώστε οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί να είναι οργανισμοί μάθησης και να μην παραμένουν στατικοί (Sallis,2002).

Επομένως, το θέμα της παρούσας διπλωματικής εργασίας πραγματεύεται τη δυνατότητα υιοθέτησης της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση μέσω της εφαρμογής ενός από τα διεθνώς αναγνωρισμένα εργαλεία της, του ευρωπαϊκού μοντέλου EFQM, διερευνώντας τους ορίζοντες και τις προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες μπορεί αυτό να είναι εφαρμόσιμο και αποτελεσματικό στην ελληνική πραγματικότητα.

Το πρώτο μέρος περιέχει μια βιβλιογραφική επισκόπηση της θεωρίας που έχει αναπτυχθεί σχετικά με το υπό διερεύνηση θέμα. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια ανασκόπηση σχετικά με τη διοίκηση στον χώρο της εκπαίδευσης, προσπαθώντας να απαντήσει σε θέματα σχετικά με το management, την έννοια και το περιεχόμενο του όρου διοίκηση, τις αρχές και λειτουργίες της διοίκησης και την διοίκηση στην εκπαίδευση. Στο δεύτερο κεφάλαιο προσεγγίζεται εννοιολογικά η ποιότητα, ορίζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως σύστημα διοίκησης, οι δυνατότητες εφαρμογής της στην εκπαίδευση και ιδιαίτερα στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Το τρίτο κεφάλαιο αφορά στο ευρωπαϊκό μοντέλο αριστείας EFQM, τη δομή και τη λειτουργία του και την εφαρμογή του στην εκπαίδευση. Στο δεύτερο μέρος και στο τέταρτο κεφάλαιο διατυπώνεται η μεθοδολογία της έρευνας, αναλύοντας τον

σχεδιασμό της, τον σκοπό και τα ερευνητικά της ερωτήματα, τη μέθοδο συλλογής των δεδομένων, του τρόπου διασφάλισης της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας, και του τρόπου επεξεργασίας των δεδομένων. Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα, ενώ στο έκτο κεφάλαιο έχουμε την παρουσίαση των συμπερασμάτων για κάθε ερευνητικό ερώτημα.

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

1.1 Η έννοια του management

Από τη στιγμή που οι άνθρωποι άρχισαν να συγκροτούνται σε ομάδες προκειμένου να επιτύχουν στόχους, τους οποίους δεν μπορούσαν να υλοποιήσουν ως άτομα, παρουσιάστηκε η ανάγκη της διοίκησης ώστε να εξασφαλιστεί ο συντονισμός των ατομικών προσπαθειών τους (Βάθης κ.α. 1999). Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις στον σύγχρονο κόσμο έχουν σαν σκοπό την υψηλή αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα αξιοποιώντας με τον βέλτιστο τρόπο τους ανθρώπινους και υλικούς πόρους που διαθέτουν (Πολλάλης, 2011,σ.54). Η αποτελεσματική αξιοποίηση αυτών των πόρων δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί χωρίς την άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης (Μπουραντάς, 2002, σ.39).

Τον όρο management τον συναντούμε είτε με την έννοια της επιστήμης, προσδίδοντας του το περιεχόμενο της διοικητικής επιστήμης είτε με τον όρο διοίκηση, ως η εξειδικευμένη δραστηριότητα που αποτελεί αντικείμενο της διοικητικής επιστήμης (Κατσαρός, 2008, σ.12).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002,σ.39), μάνατζμεντ είναι διαδικασία προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου που ασκείται σε μια επιχείρηση ή σε έναν οργανισμό, προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι τους. Οι Koontz & Weihrich (1990), υποστηρίζουν ότι «Μάνατζμεντ είναι η διαδικασία σχεδιασμού και διατήρησης ενός περιβάλλοντος εντός του οποίου οι άνθρωποι, εργαζόμενοι σε ομάδες, πετυχαίνουν αποτελεσματικά επιλεγμένους στόχους».

Αρκετοί θεωρητικοί δίνουν έμφαση στον καθοριστικό ρόλο των εργαζομένων για να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού, κατά συνέπεια την ευθύνη χειρισμού αυτών των ανθρώπων έχει ο μάνατζερ. Έτσι μάνατζμεντ είναι η επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω αυτών των ανθρώπων (Stewart,1967).

Το μάνατζμεντ περιλαμβάνει τέσσερις λειτουργίες που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων απόδοσης. Συγκεκριμένα:

1. *Προγραμματισμός*, είναι η διαδικασία καθορισμού στόχων και ο προσδιορισμός των δράσεων που πρέπει να υλοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων (Πολλάλης, 2011, σ.54-56). Σύμφωνα με τους Koontz και O'Donnell, όπως αναφέρει ο Μπουραντάς(2002,σ.39-41), ο προγραμματισμός είναι η λειτουργία μέσω της οποίας γεφυρώνεται η απόσταση μεταξύ του σημείου που βρίσκεται σήμερα ο οργανισμός και του σημείου στο οποίο θέλει να βρίσκεται στο μέλλον.

2. *Οργάνωση*, όπου αναφέρεται στην διαδικασία ανάθεσης εργασιών, κατανομής πόρων και συντονισμού δραστηριοτήτων, ώστε να υπάρξει το πλαίσιο όπου ενέργειες και πόροι θα κατευθύνονται συντονισμένα στην υλοποίηση των στόχων (Μπουραντάς,2002,σ.39-41;Πολλάλης,2011,σ.54-56).

3. *Ηγεσία-Διεύθυνση*, μέσω της κινητοποίησης και επηρεασμού της συμπεριφοράς των εργαζομένων και διαμόρφωσης οράματος, κουλτούρας και ενθάρρυνσής τους για την επίτευξη των στόχων (Πολλάλης,2011,σ.54-56;Χυτήρης,2006,σ.31).

4. *Έλεγχος*, που έχει σκοπό την μέτρηση της απόδοσης μέσω της σύγκρισης των αποτελεσμάτων με τους στόχους και της λήψης διορθωτικών μέτρων εφόσον χρειαστεί (Πολλάλης,2011,σ.54-56).

Δύο άλλες λειτουργίες του μάνατζμεντ είναι η λήψη αποφάσεων και ο συντονισμός. Και οι δύο αυτές λειτουργίες εμπεριέχονται και επιτυγχάνονται μέσω των βασικών λειτουργιών του μάνατζμεντ που προαναφέραμε (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 1998,σ.61-62)

1.2 Διοίκηση και management

Πριν προχωρήσουμε στον ορισμό του τι είναι διοίκηση και τι μάνατζμεντ και ενώ στα λεξικά(wikipedia),φαίνεται να εμφανίζονται ως συνώνυμες, η λέξη μάνατζμεντ αναφέρεται κάποιες φορές ως «διοίκηση επιχειρηματικού ενδιαφέροντος» και η διοίκηση ως «μάνατζμεντ επί των δημοσίων θεμάτων». Ο όρος μάνατζμεντ χρησιμοποιείται ως γενικός περιγραφικός τίτλος ενώ η διοίκηση σχετίζεται με την ειδικότερη λειτουργία ενός οργανισμού (Mullins,2015,σ.478-479). Στον αγγλοσαξονικό χώρο η λέξη μάνατζμεντ έχει ευρύτερη σημασία από τη λέξη διοίκηση. Πιο συγκεκριμένα το μάνατζμεντ συνδέεται με τη λειτουργία του οργανισμού σε επίπεδο καθημερινότητας ενώ η διοίκηση (administration), με την εκτέλεση συγκεκριμένου έργου ή εφαρμογή της πολιτικής του οργανισμού (Dean,1995,σ.105). Σύμφωνα με τον Κατσαρό (2008,σ. 14), το πρόβλημα της

διάκρισης των όρων στην Ελλάδα προκύπτει από τη μετάφραση των αγγλικών όρων και της σημασίας τους, οι οποίες όμως καλύπτονται από την λέξη «διοίκηση».

1.3 Η έννοια και το περιεχόμενο του όρου διοίκηση

Ετυμολογικά ο όρος «διοίκηση» προέρχεται από το ρήμα διοικώ που σημαίνει μεριμνώ για την περάτωση ενός έργου. Ο Σαϊτής(2000,σ.22-23), αναφέρει ότι σύμφωνα με τον Fayol, η «διοίκηση» ορίζεται ως μια *«λειτουργική διαδικασία που περιλαμβάνει πέντε επιμέρους ενέργειες: τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση, το συντονισμό και τον έλεγχο»*, όπως αναπτύχθηκε και παραπάνω, ενώ σύμφωνα με τους Montana & Charnov «διοίκηση» θεωρείται *«ο τρόπος εργασίας με άλλους και μέσω άλλων για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού, αλλά και των μελών του»*. Σύμφωνα με τον Κουτούζη (1999,σ.35), «διοίκηση» είναι η *διαδικασία συντονισμού ανθρώπων και δραστηριοτήτων για την επίτευξη κοινών στόχων»*.

Οι περισσότεροι συγγραφείς ανεξάρτητα με τον ορισμό που υιοθετούν συμφωνούν σε ορισμένα κοινά στοιχεία που χαρακτηρίζουν τη διοίκηση. Συγκεκριμένα:

- Η επιδίωξη της πραγματοποίησης, στον καλύτερο δυνατό βαθμό, ορισμένων γενικών σκοπών. Στην περίπτωση της δημόσιας διοίκησης πρόκειται για σκοπούς που έχουν καθορισθεί πολιτικά και η επίτευξη τους σηματοδοτεί την ολοκλήρωση της αποστολής τους.
- Η οργάνωση μέσων. Η ύπαρξη ανθρώπινων δραστηριοτήτων, υλικών πόρων και τεχνικών είναι απαραίτητα στοιχεία για την επίτευξη του σκοπού.
- Η αντίληψη της διοίκησης ως διαδικασίας που περιλαμβάνει περισσότερες λειτουργίες. Το έργο της διοίκησης επιδιώκεται μέσα από κοινά αποδεκτές λειτουργίες όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος (Κατσαρός,2008,σ.15).

Με βάση τα παραπάνω διοίκηση *«είναι η εξειδικευμένη ανθρώπινη δραστηριότητα που γίνεται στο πλαίσιο μιας οργανωμένης συλλογικής προσπάθειας και επιδιώκει την πραγματοποίηση, στον καλύτερο δυνατό βαθμό, κάποιου κοινού σκοπού με την αξιοποίηση των διαθέσιμων μέσων....»* (Θεοφανίδης,1985,σ.64).

1.4 Διοίκηση στην εκπαίδευση

Γνωρίζοντας ότι οι συγγραφείς της διοικητικής επιστήμης δεν καταλήγουν σε έναν κοινά αποδεκτό ορισμό για τον όρο «διοίκηση», εντούτοις υπάρχουν κοινά στοιχεία, όπως η ύπαρξη μιας οργανωτικής δομής στην οποία κάθε μέλος αναλαμβάνει συγκεκριμένο ρόλο και η ύπαρξη σκοπών και διαδικασιών που πρέπει να είναι απόλυτα κατανοητοί εφόσον ο οργανισμός επιδιώκει την εφαρμογή των λειτουργιών του. Τα παραπάνω στοιχεία απαντώνται και σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό όπου όλες οι δραστηριότητες οδηγούν στην πραγματοποίηση των σκοπών της διδασκαλίας και της μάθησης και το κάθε μέλος του οργανισμού συνεισφέρει στην επίτευξη αυτών των σκοπών (Σαΐτης,2000,σ.23).

Η εκπαίδευση μπορεί να εκληφθεί σαν χώρος άσκησης διοίκησης που παρουσιάζει ομοιότητες με άλλους χώρους, αν και θα πρέπει να γίνουν οι απαραίτητες προσαρμογές των γενικών αρχών του μάνατζμεντ για να έχει πλήρη εφαρμογή. Ο γενικός σκοπός της εκπαίδευσης αναφέρεται στο άρθρο 16 του Συντάγματος και εξυπηρετείται μέσα από τη διοικητική λειτουργία σε επίπεδο σχολικής μονάδας, δημιουργώντας όλες εκείνες τις προϋποθέσεις μεγιστοποίησης της απόδοσης των εμπλεκόμενων σε αυτήν (Κατσαρός,2008,σ.16).

Ορίζοντας το τι είναι διοίκηση της εκπαίδευσης, θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι ένα σύστημα δράσης για την ορθολογική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων ανθρώπινων και υλικών πόρων, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του εκπαιδευτικού οργανισμού. Η διοίκηση μέσω των στελεχών της αποβλέπει στον ακριβή προσδιορισμό των εκπαιδευτικών στόχων, στην εφαρμογή κανόνων δικαίου που ρυθμίζουν τον τρόπο λειτουργίας των εκπαιδευτικών οργανισμών, στην δημιουργία κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος, στην αξιοποίηση των πόρων, στον προσδιορισμό του βαθμού αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού οργανισμού και στον επαναπροσδιορισμό των εκπαιδευτικών στόχων σύμφωνα με τα νέα δεδομένα που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον (Σαΐτης,2000,σ.24-25).

Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί χαρακτηρίζονται από ιδιαιτερότητες και πολλοί είναι αυτοί που υποστηρίζουν ότι οι αρχές του μάνατζμεντ χρήζουν προσαρμογής στις ιδιαίτερες συνθήκες της εκπαίδευσης προκειμένου να εφαρμοστούν. Συγκεκριμένα είναι:

- Η αδυναμία σαφούς προσδιορισμού του σκοπού του καθώς έννοιες, όπως παιδεία, μόρφωση, εκπαίδευση, έχουν ευρύ περιεχόμενο και διαφοροποιούνται ανάλογα με την σκοπιά από την οποία τον εξετάζουμε.

- Η έλλειψη διοικητικής αυτονομίας του εκπαιδευτικού οργανισμού λόγω του έντονα συγκεντρωτικού και γραφειοκρατικού χαρακτήρα του εκπαιδευτικού συστήματος.
- Η μη δυνατότητα τυποποιημένης εργασίας από όλο το εκπαιδευτικό προσωπικό σε σχέση με την διδασκαλία των μαθημάτων.
- Η αδυναμία σαφούς προσδιορισμού εργαζομένων, πελατών και αποτελέσματος – προϊόντος.
- Η ύπαρξη αντίφασης μεταξύ της έννοιας των σχέσεων εξουσίας και των εννοιών της ισότιμης συμμετοχής και δημοκρατίας που αποτελούν βασικές αξίες του εκπαιδευτικού οργανισμού (Ανδρέου,1998,σ.10-11;Σαΐτης,2000,σ.26-27).

1.5 Θεωρίες εκπαιδευτικής διοίκησης

Η διοίκηση ως κοινωνικό φαινόμενο είναι παλαιά όσο και ο άνθρωπος, όμως συστηματοποιήθηκε στις αρχές του 20^{ου} αιώνα. Ο Fr. Taylor και οι συνεργάτες του έβαλαν τα θεμέλια στην επιστημονική διοίκηση που είναι μία από τις δύο σχολές-προσεγγίσεις της κλασικής διοίκησης (Χυτήρης,2006,σ.46-47). Σύμφωνα με τις απόψεις του Taylor η επιστημονική διοίκηση βασίζεται στις παρακάτω θεμελιώδεις αρχές:

1. Εφαρμογή επιστημονικής μεθόδου προσδιορισμού του άριστου τρόπου εκτέλεσης κάθε εργασίας και απόρριψη της εμπειρικής αντιμετώπισης.
2. Η επιλογή του προσωπικού να γίνεται με βάση τα χαρακτηριστικά που διαθέτει και εγγυώνται την απόδοση του.
3. Παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους με βάση την απόδοσή τους.
4. Συνεργασία προϊσταμένων και υφισταμένων.
5. Αξιοποίηση προσόντων και δυνατοτήτων των εργαζομένων προς όφελος του οργανισμού αλλά και των ίδιων.
6. Η εποπτεία να ασκείται από περισσότερους του ενός προϊσταμένους με βάση την ειδικότητά τους (Καμπουρίδης,2002,σ.39;Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή,1998,σ.72-74;Χυτήρης,2006,σ.46-47).

Όσον αφορά την άλλη σχολή-προσέγγιση, των αρχών διοίκησης, με κύριο εκφραστή της τον Henry Fayol, δίνει έμφαση σε όλον τον οργανισμό και ειδικότερα στον μάνατζερ και το διοικητικό έργο. Οι απόψεις του δημοσιεύθηκαν στο βιβλίο του «Administration» Industrielle et generale (1916), όπου προτείνει τις πέντε λειτουργίες

με τις οποίες πρέπει να ασχολείται η διοίκηση: Προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμός και έλεγχος. Ο Fayol πρότεινε 14 αρχές για τη διοίκηση και την υποβοήθηση του έργου των στελεχών. Συγκεκριμένα:

1. Καταμερισμός εργασίας
2. Εξουσία και ευθύνη
3. Πειθαρχία
4. Ενότητα κατεύθυνσης
5. Ενότητα διεύθυνσης
6. Υποταγή του ατομικού στο γενικό συμφέρον
7. Δίκαιη αμοιβή των εργαζομένων
8. Συγκέντρωση/αποκέντρωση εξουσίας
9. Ιεραρχική κλίμακα
10. Τάξη
11. Δικαιοσύνη στη μεταχείριση των εργαζομένων
12. Σταθερότητα προσωπικού
13. Πρωτοβουλία
14. Ομαδικό πνεύμα (Καμπουρίδης,2002,σ.41;Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 1998,σ.76-77;Σαΐτης,2000,σ.32-33;Χυτήρης,2006,σ.49).

Ο Fayol σε αντίθεση με τον Taylor επικέντρωσε την προσοχή του στην ορθολογική οργάνωση της εργασίας και το πώς τα διοικητικά στελέχη να εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντα τους μέσα στον οργανισμό (Σαΐτης, 2000, σ.34).

Ο Max Weber εκφραστής του γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης θεώρησε τον οργανισμό σαν σύστημα το οποίο διοικείται σε απρόσωπη και ορθολογική βάση αποτελούμενο από μια σειρά στοιχείων όπως είναι: ο καταμερισμός της εργασίας, η ιεραρχία της εξουσίας και η αξιολόγηση του προσωπικού βάση αντικειμενικών κριτηρίων (Σαΐτης,2000,σ.34;Χυτήρης,2006,σ.50). Το συγκεκριμένο σύστημα διοίκησης δέχτηκε μεγάλη κριτική καθώς στερεί την πρωτοβουλία των στελεχών, επιφέρει οργανωτική ακαμψία, περιορίζει τις κοινωνικές σχέσεις και επιφέρει ανία που μειώνει την απόδοση των εργαζομένων (Barnand,1964).

1.6 Αρχές και λειτουργίες της διοίκησης

1.6.1 Προγραμματισμός

Για να είναι αποτελεσματική η προσπάθεια των μελών ενός εκπαιδευτικού οργανισμού θα πρέπει να γνωρίζουν το έργο που έχουν να επιτελέσουν. Μέσω του σχεδιασμού – προγραμματισμού χαράσσεται η μελλοντική πορεία του και σύμφωνα με το Taylor όπως αναφέρει ο Σαΐτης (2000,σ.69), «...κάθε ενέργεια του εργαζόμενου πρέπει να γίνεται ύστερα από προγραμματισμένη ενέργεια της διοίκησης του οργανισμού...».

Σύμφωνα με τον Κούρτη (1977), η εφαρμογή του θεσμού του σχεδιασμού – προγραμματισμού στον δημόσιο τομέα αρχικά ήταν πολύ περιορισμένη, γιατί αφαιρούσε την ατομική πρωτοβουλία των εργαζομένων και γιατί είχε αρχικά χρησιμοποιηθεί συστηματικά από ολοκληρωτικά καθεστώτα.

Στην μεταπολεμική περίοδο αναδείχθηκε η σημαντικότητα του σχεδιασμού – προγραμματισμού και εφαρμόστηκε σε όλους του δημόσιους οργανισμούς και υπηρεσίες. Η σπουδαιότητά του έγκειται στην οριοθέτηση των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων, στην ανάλυση των ενδιάμεσων ενεργειών και των σχετικών μέσων (Σαΐτης,2000,σ.70).

Ο προγραμματισμός προηγείται των λοιπών λειτουργιών της διοίκησης καθώς μέσω αυτού προσανατολίζεται ο εκπαιδευτικός οργανισμός προς το μέλλον, εξασφαλίζεται οικονομία ανθρώπινων και υλικών πόρων, επιτυγχάνεται καλύτερος συντονισμός δράσεων και θέτει τις προδιαγραφές για την παρακολούθηση της διαδικασίας και τον έλεγχο του αποτελέσματος (Ζαβλανός,2002,σ.124;Κατσαρός,2008,σ.55).

Ο προγραμματισμός επίσης συνδέεται με τη λήψη των αποφάσεων αφού μέσω αυτής της λειτουργίας καθορίζεται το τι πρέπει να γίνει και το πώς πρέπει να γίνει. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει κάποια βήματα που επαναλαμβάνονται και αλληλοεπηρεάζονται και είναι:

1. Προσδιορισμός των στόχων του οργανισμού. Μέσω της σαφούς διατύπωσης των στόχων οριοθετούνται τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.
2. Προσδιορισμός της υφιστάμενης κατάστασης. Εξετάζονται οι εσωτερικές δυνατότητες του οργανισμού και το τι μπορεί να πετύχει βάση συγκεκριμένων προϋποθέσεων στο μέλλον.
3. Καταγραφή εναλλακτικών λύσεων. Στο βήμα αυτό γίνεται καταγραφή εναλλακτικών προτάσεων για την εκπλήρωση των στόχων.
4. Επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής λύσης. Εκτίμηση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων κάθε λύσης και επιλογή της καλύτερης.

5. Υλοποίηση των πλάνων και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Εφαρμογή του προγράμματος και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων (Ζαβλανός,2002,σ.127-128;Σαΐτης,2000,σ.74-75;Τζωρτζάκης,1992).

Ο προγραμματισμός στον χώρο της εκπαίδευσης διακρίνεται σε στρατηγικό και λειτουργικό. Ο στρατηγικός προγραμματισμός αφορά τους μακροπρόθεσμους στόχους του εκπαιδευτικού συστήματος και ουσιαστικά ταυτίζεται με την εκπαιδευτική πολιτική. Ο λειτουργικός προγραμματισμός αφορά την εσωτερική λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού και καθορίζονται με περισσότερες λεπτομέρειες οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν το αμέσως επόμενο διάστημα (Κατσαρός,2008,σ.56;Σαΐτης,2000,σ.76).

Ειδικότερα ο προγραμματισμός στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα και σε επίπεδο σχολικής μονάδας πραγματοποιείται από το Διευθυντή του σχολείου και αφορά: 1/ εκπαιδευτικά θέματα, όπως υλοποίηση αναλυτικού προγράμματος, υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων, ανάπτυξη θετικού παιδαγωγικού κλίματος. 2/ θέματα προσωπικού, όπως ενδοσχολική επιμόρφωση, αξιοποίηση νέων τεχνολογιών, ανάπτυξη κλίματος συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών. 3/ διοικητικά θέματα, όπως αναβάθμιση συστήματος μηχανοργάνωσης του σχολείου. 4/ θέματα που αφορούν την υλικοτεχνική υποδομή του σχολείου με την ορθολογική αξιοποίηση των εγκαταστάσεων και τον εκσυγχρονισμό τους. 5/ θέματα επικοινωνίας, μέσω ανάπτυξης κλίματος συνεργασίας με την τοπική κοινωνία και με διάχυση των αποτελεσμάτων και των επιτευγμάτων της σχολικής μονάδας (Βαλσαμόπουλος,1998;Κατσαρός,2008,σ.58-60).

1.6.2 Οργάνωση

Η λειτουργία της οργάνωσης αφορά τον προσδιορισμό και την κατανομή των εργασιών και πόρων προκειμένου να εκπληρωθεί ο σκοπός του οργανισμού. Στη σύγχρονη κοινωνία ο άνθρωπος ανέπτυξε την επιρροή του επί των συνανθρώπων του προκειμένου να οργανώσει ορθολογικά τη δράση του με σκοπό την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος (Κατσαρός,2008,σ.63;Σαΐτης,2000,σ.139).

Η λειτουργία της οργάνωσης συντελείται μέσα από συγκεκριμένα βήματα όπου σύμφωνα με τον Ζαβλανό (1998,σ.194), είναι: α/ η κατανόηση των στόχων του οργανισμού β/ ο προσδιορισμός και καταμερισμός των καθηκόντων γ/ η εύρεση των απαραίτητων ανθρώπινων και υλικών πόρων και δ/ η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

Βασικές αρχές που χαρακτηρίζουν την οργανωτική δομή ενός οργανισμού είναι:

α/ Ο καταμερισμός της εργασίας β/ Το εύρος του ελέγχου γ/ Τμηματοποίηση δ/ Ο βαθμός συγκέντρωσης και αποκέντρωσης αρμοδιοτήτων (Σαϊτής,2000,σ.148-155).

Η λειτουργία της οργάνωσης σε επίπεδο σχολικής μονάδας σχετίζεται με την αποτελεσματική οργάνωση της διδασκαλίας και της μάθησης, της ανάπτυξης μια αποτελεσματικής διοικητικής δομής, την αξιοποίηση του εκπαιδευτικού και λοιπού προσωπικού και την αποτελεσματική χρήση του χρόνου και των ανθρώπινων και υλικών πόρων (Dean,1995,σ.73-74).

1.6.3 Διεύθυνση - Ηγεσία

Η λειτουργία της διεύθυνσης συνδέεται στενά με την έννοια της ηγεσίας και εννοείται η αποτελεσματική υλοποίηση των σκοπών του οργανισμού μέσω ενσυνείδητων ενεργειών των στελεχών της για την ενεργοποίηση και καθοδήγηση του λοιπού ανθρώπινου δυναμικού (George et al.1998;Λαδόπουλος,1982;Χολέβας,1989).

Οι ηγέτες κάθε επιχείρησης είναι αυτοί που ευθύνονται για την επιτυχία ή την αποτυχία της. Μια ανεπαρκής, «φτωχή» ηγεσία είναι χειρότερη από μια ανύπαρκτη ηγεσία (Edgeman et al.1999,σ.49-54;Harris,1997,σ.83-86).

Η διεύθυνση αποτελεί τη δυσκολότερη δραστηριότητα της διοίκησης καθώς έχει να αντιμετωπίσει τον ανθρώπινο παράγοντα που δύσκολο να σταθμίσεις τη συμπεριφορά του. Στο πλαίσιο της διεύθυνσης μπορούμε να εντάξουμε κάποιες διοικητικές δραστηριότητες, όπως:

α/ Εκχώρηση εξουσίας. Ο προϊστάμενος δίνει την δυνατότητα στους υφισταμένους του να αυτενεργούν για την αντιμετώπιση ζητημάτων που δημιουργούνται στον οργανισμό. Μέσω της εκχώρησης εξουσίας δίνεται η δυνατότητα σε όλα τα μέλη του οργανισμού να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, να παίρνουν αποφάσεις και να δημιουργούνται σχέσεις εμπιστοσύνης (George et al.1998; Πετρίδου,1998; Σαϊτής,2000,σ.223-224).

β/ Η δημιουργία κατάλληλων συνθηκών μέσω κινήτρων οδηγεί τα μέλη του οργανισμού να προθυμοποιηθούν στην ανάληψη έργου με σκοπό την επίτευξη στόχων (Σαϊτής,1994;Σαϊτής,2000,σ.224).

γ/ Επικοινωνία. Μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας δημιουργείται ευνοϊκό κλίμα μεταξύ των μελών της ομάδας κάτι που παίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας (Αθανασοπούλου-Ρέππα,1999,σ.140).

δ/ Συντονισμός. Μέσω του συντονισμού εξασφαλίζεται η συνεργασία των μελών της ομάδας και ο καθορισμός των δράσεων της με απώτερο στόχο τη σύγκλιση σε ένα συγκεκριμένο σκοπό (Σαϊτης,2000,σ. 224).

ε/ Χειρισμός διαφορών. Η διαφωνία για υπηρεσιακά θέματα οδηγεί συχνά σε διαμάχες μεταξύ των μελών της ομάδας ή των ατόμων όπου θα πρέπει να επιλυθούν από αυτόν που έχει την ευθύνη διοίκησης του οργανισμού ή του τμήματος (Σαϊτης,2000,σ.224).

Σύμφωνα με τον Κούρτη (1977), υπάρχουν δύο βασικοί τρόποι άσκησης διεύθυνσης: α/ ο κλασικός τρόπος όπου σύμφωνα με αυτόν ο Διευθυντής ασκεί διοίκηση μέσω της επιβολής και β/ ο σύγχρονος τρόπος όπου σύμφωνα με αυτόν αξιοποιείται η θεληματική συνεργασία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.

Με δεδομένο ότι ο κάθε διευθυντής χειρίζεται ανθρώπους οι οποίοι έχουν ανάγκες και επιθυμίες θα πρέπει να μην στηρίζεται στην εξουσία της θέσης του και στον εξαναγκασμό. Για να είναι αποτελεσματική η άσκηση των καθηκόντων τους θα πρέπει να αντιλαμβάνονται το τι επηρεάζει τη συμπεριφορά των υφισταμένων τους και να βρίσκουν τα κατάλληλα κίνητρα ώστε να εξασφαλίζουν τη θεληματική συνεργασία τους για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Παράδειγμα τέτοιας προσέγγισης είναι η διοικητική σχάρα των Blake & Mouton (1964), η οποία βασίζεται σε δύο διαστάσεις: την οριζόντια που αναφέρεται στο «ενδιαφέρον για την παραγωγή» και την κάθετη που αφορά το «ενδιαφέρον για το προσωπικό».

Σε επίπεδο σχολικής μονάδας την ευθύνη της διεύθυνσης έχει ο διευθυντής του σχολείου. Σύμφωνα με επιστημονικές μελέτες η ποιότητα του παραγόμενου έργου καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την ηγεσία-διεύθυνση της σχολικής μονάδας (Θεοφιλίδης,1994, Τριλιανός,1987).

Ένας διευθυντής σχολείου θεωρείται αποτελεσματικός όταν έχει την ικανότητα να κατανείμει το διδακτικό και εξωδιδακτικό έργο μεταξύ των διδασκόντων, παρακινεί τους εκπαιδευτικούς για ανάληψη δημιουργικών πρωτοβουλιών και επαινώντας τους ατομικά για το έργο τους, επικοινωνεί με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας, καθοδηγεί διοικητικά το εκπαιδευτικό προσωπικό του σχολείου, χειρίζεται και επιλύει τυχόν διαφορές που παρουσιάζονται και τέλος αντιλαμβάνεται έγκαιρα τη σχολική πραγματικότητα (Σαϊτης,2000,σ.245-246;Τριλιανός,1997,σ.29-31).

1.6.4 Έλεγχος

Ο έλεγχος συνδέεται άμεσα με τη λειτουργία του προγραμματισμού αφού ο προγραμματισμός θέτει τους στόχους και τις μεθόδους για την επίτευξη τους. Μέσω του ελέγχου διαπιστώνεται ο βαθμός στον οποίο έχουν πραγματοποιηθεί καθώς και στην κατάρτιση νέων στόχων - προγραμμάτων για την παραπέρα βελτίωση του οργανισμού. Ο «έλεγχος» δεν έχει την έννοια της πειθαρχικής ποινής αλλά να διαπιστώσει αν και γιατί σημειώθηκε απόκλιση από τα προγραμματισμένα, να φροντίσει για την διόρθωση των αποκλίσεων και να λάβει τα απαραίτητα μέτρα ώστε να μην υπάρχουν άλλες αποκλίσεις στο μέλλον (Σαϊτης,2000,σ.253-263).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (1992,σ.126), ο έλεγχος είναι αναγκαίος:

α/ για τον καθορισμό των σκοπών και των τρόπων υλοποίησης τους αφού βασίζονται σε μελλοντικές προβλέψεις.

β/ στη περίπτωση ύπαρξης αναγκών και αντιλήψεων των μελών του οργανισμού που δε συμβαδίζουν πάντα με τους στόχους του οργανισμού.

γ/ για την αποφυγή δυσάρεστων καταστάσεων μέσω του εντοπισμού πιθανών προβλημάτων και

δ/ για την αξιολόγηση του αποτελέσματος που θα οδηγήσει στην ικανοποίηση και θα δώσει επιπλέον κίνητρο στα ικανά μέλη του οργανισμού.

Σε επίπεδο σχολικής μονάδας η λειτουργία αυτή ασκείται από τον διευθυντή του σχολείου και συνίσταται στην εξέταση εκπαιδευτικών, μαθητών, λοιπού προσωπικού του σχολείου, στα μέσα διδασκαλίας και σε πράξεις που αφορούν και επηρεάζουν την καθημερινή λειτουργία του σχολείου (Chevallier,1993,σ.565-566;Σαϊτης,2000,σ.262-263).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1 Η έννοια της ποιότητας

Ποιότητα, η λέξη καθαυτή πρέπει να έχει χρησιμοποιηθεί περισσότερο τα τελευταία δέκα χρόνια απ' ό τι τους δέκα προηγούμενους αιώνες και παρόλα αυτά όσο περισσότερο την ακούμε τόσο πιο συγκεχυμένο φαίνεται να γίνεται το νόημά της (Lock, 1997).

Η ποιότητα είναι συνδεδεμένη με τις υψηλού επιπέδου προσδοκίες σχετικά με τη λειτουργικότητα μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος και με αυτή την έννοια είναι δύσκολο να μετρηθεί με ακρίβεια (Garvin, 1988, σ.319). Η ποιότητα έχει ευρέως αναγνωρισθεί ως μία από τις σημαντικότερες αρχές και στρατηγικές για την οικονομική ανάπτυξη (Puay et al. 1998, σ.30-39). Σύμφωνα με τον Tan (2002, σ.165-171), η παγκοσμιοποίηση έχει οδηγήσει σε αυξανόμενο διεθνή ανταγωνισμό και όποια χώρα θέλει να προσελκύσει ξένες επενδύσεις και να αυξήσει τις εξαγωγές της θα πρέπει να παράγει και να εξασφαλίζει αγαθά και υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας. Ωστόσο, οι ορισμοί της ποιότητας δεν είναι και τόσο σαφείς. Όπως έχει ήδη παρατηρήσει ο Walter Shewhart (Deming, 1986, σ.169), «η δυσκολία στον ορισμό της ποιότητας είναι να μεταφράσουμε τις μελλοντικές ανάγκες του χρήστη σε μετρήσιμα χαρακτηριστικά, με τρόπο με τον οποίο ένα προϊόν να μπορεί να σχεδιαστεί ώστε να προσδίδει ικανοποίηση στην τιμή στην οποία θα πληρώσει ο χρήστης».

Σύμφωνα με τον Crosby (1979), η ποιότητα έχει να κάνει με την προσαρμογή στις απαιτήσεις του πελάτη. Κατά τον Juran, «Ποιότητα είναι η καταλληλότητα προς χρήση» (1989, σ.37), ενώ σύμφωνα με τον Feigenbaum: «Ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών του προϊόντος και των υπηρεσιών, που σχετίζονται με αποτελεσματικές, ολοκληρωμένες τεχνικές και διευθυντικές διαδικασίες, για την καθοδήγηση των συντονισμένων ενεργειών των ανθρώπων, μηχανών και των πληροφοριών, που θα διασφαλίσουν την ικανοποίηση του Πελάτη» (Λογοθέτης, 1992, σ.141).

Ο Deming, ο οποίος διατύπωσε 14 σημεία που αποτελούν τη βάση στον σύγχρονο τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων και των οργανισμών, θεωρεί επίσης ότι «Ποιότητα είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη». Η ικανοποίηση

εκφράζεται από την τωρινή απόδοση αφαιρώντας την αναμενόμενη απόδοση (Ζαβλανός,2003,σ.27).

Σύμφωνα με το Ζαβλανό,(2003), η «Ποιότητα είναι η συνεχής προσπάθεια όλων των ατόμων για τη βελτίωση των αγαθών, έτσι ώστε να ικανοποιούν ή και να υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών».

Συνοπτικά η ποιότητα έχει ορισθεί ως:

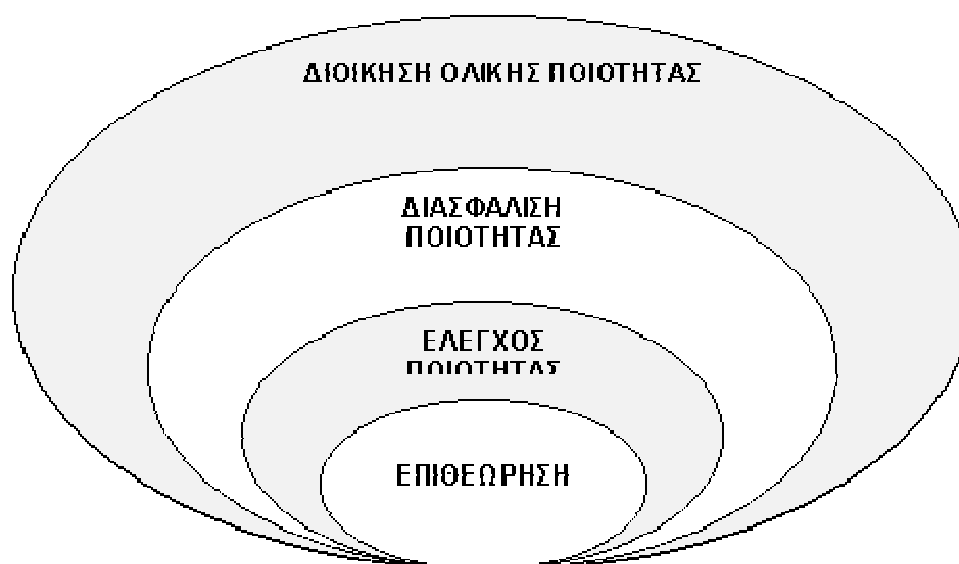
- Συμμόρφωση στις προσδοκίες των πελατών.
- Συμμόρφωση με τις απαιτήσεις των ανθρώπων.
- Αποφυγή της ζημίας.
- Ανταπόκριση στις προσδοκίες των πελατών και
- Υπεροχή και προστιθέμενη αξία (Ζαβλανός,2003,σ.27).

2.2 Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Για την αποσαφήνιση της έννοιας της ποιότητας, γίνεται διάκριση μεταξύ της απόλυτης και της σχετικής ποιότητας. Η απόλυτη συνδέεται με την τελειότητα, με το σπάνιο και εξαιρετικό, στοιχεία που χαρακτηρίζουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Αντίθετα στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας χρησιμοποιείται η έννοια της σχετικής ποιότητας, η οποία σχετίζεται με το κατά πόσο ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ανταποκρίνεται σε συγκεκριμένα πρότυπα (Κατσαρός,2008,σ.131). Η Δερβιτσιώτη (1993,σ.43) αναφέρει ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια διοικητική φιλοσοφία για τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης ως σύνολο. Είναι ένας νέος τρόπος μανάτζμεντ για την συμμετοχή όλης της επιχείρησης, όλων των τμημάτων, όλων των εργαζομένων και όλων των δραστηριοτήτων σε όλα τα επίπεδα.

Πλέον έχουμε περάσει σε μια νέα φιλοσοφία διοίκησης με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών των αποδεκτών των προσφερόμενων υπηρεσιών. Σε σχέση με την άσκηση διοίκησης με ποιοτικά χαρακτηριστικά εντοπίζονται (Σχήμα 1) τέσσερα κομβικά επίπεδα. Το πρώτο αφορά την επιθεώρηση που αναφέρεται στην σύγκριση ενός προϊόντος με πρωτογενείς μορφές προδιαγραφών (Τσιότρας,2002). Αποτέλεσμα αυτής της σύγκρισης είναι διορθωτικές ενέργειες που χρειάζονται καθώς και ο προσδιορισμός των αιτιών της αποτυχίας. Το δεύτερο επίπεδο αναφέρεται στον έλεγχο ποιότητας που επιβεβαιώνουν την ποιότητα υπηρεσιών ή προϊόντων. Οι τυχόν διορθωτικές ενέργειες προϋποθέτουν όμως επιπλέον κόστος και δεν εγγυάται κανείς τη μη επανάληψη των ελαττωμάτων (Πάσχος & Πλουμίδης,2008). Το τρίτο επίπεδο

αφορά το σύνολο των ενεργειών και διαδικασιών ώστε η επιθυμητή ποιότητα να βασίζεται σε συγκεκριμένες προδιαγραφές και έτσι να ικανοποιείται ο πελάτης που είναι και ο τελικός αποδέκτης της παρεχόμενης υπηρεσίας (Τσιότρας,2002). Στο τέταρτο επίπεδο έχουμε τα συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που αποτελούν το τελευταίο στάδιο εξέλιξης. Ο Ζαβλανός (2003,σ.28), αναφέρει ότι Ολική ποιότητα είναι η συνεχής προσπάθεια όλων των μελών ενός οργανισμού ώστε να ικανοποιούν ή και να υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών. Η ποιότητα είναι φιλοσοφία και τρόπος ζωής που πρέπει να διαποτίσει τόσο τα στελέχη όσο και τους απλούς εργαζομένους κάθε οργανισμού (Deming,1986). Η ποιότητα επομένως δεν ελέγχεται απλώς αλλά διοικείται μέσα από ένα ολοκληρωμένο σύστημα λειτουργίας και όχι μόνο με την τήρηση κάποιων προδιαγραφών.



Σχήμα 1. Τα επίπεδα εξέλιξης της προσπάθειας ελέγχου της ποιότητας (Πηγή: Τσιότρας, 2002, σ.26)

2.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – Βασικές Αρχές

Αριστοτέλης, «Είμαστε αυτό που επαναλαμβανόμενα κάνουμε. Έτσι, η τελειότητα δεν είναι μια ενέργεια, αλλά μια συνήθεια».

Τις τελευταίες δεκαετίες και ιδιαίτερα στην εποχή της παγκοσμιοποίησης η ποιότητα αποτελεί την πιο σημαντική μεταβλητή της ανταγωνιστικότητας δίνοντας πλεονέκτημα στους οργανισμούς που συνδυάζουν υψηλή ποιότητα με αποδεκτό κόστος. Ο συντονισμός των προσπαθειών όλων των εργαζομένων με στόχο την ικανοποίηση των πελατών σε συνδυασμό με την δημιουργία οργανωσιακής

κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης οδηγούν στην παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM-Total Quality Management) αποτελεί μια νέα φιλοσοφία διοίκησης και συνίσταται στο σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από τον οργανισμό, με βασικό προσανατολισμό την ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών απαιτήσεων των πελατών και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού του οργανισμού με το μικρότερο δυνατό κόστος (Πετρίδου,2005,σ.183-194;Τσιότρας,2002).

Η νέα αυτή προσέγγιση με κύριους εμπνευστές δύο από τους σύγχρονους γκουρού του μάνατζμεντ, τον Deming και τον Juran, οδηγεί σε μια διαφορετική πρακτική της διοίκησης. Ο χαρακτηρισμός "Ολική", αναφέρεται στην εμπλοκή όλων των εργαζομένων στην λειτουργία του οργανισμού.

Ο Δερβιτσιώτης (1997,σ.65) αναφέρει τις σημαντικές διαφορές ανάμεσα στην παραδοσιακή προσέγγιση με την διοίκηση ολικής ποιότητας.

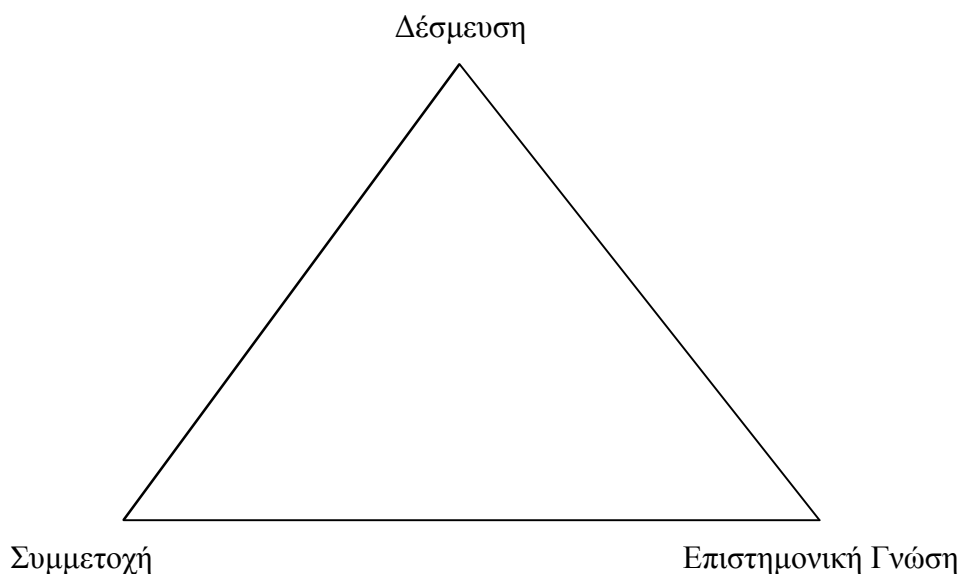
Παραδοσιακή Προσέγγιση	Προσέγγιση ΔΟΠ
Προτεραιότητα στο κόστος και στην ποιότητα	Προτεραιότητα στην ποιότητα
Η ποιότητα στοιχίζει	Η ποιότητα κερδίζει
Ικανοποίηση προδιαγραφών	Συνεχής βελτίωση της ποιότητας
Αντιδραστική αντιμετώπιση	Προληπτική αντιμετώπιση
Ποιότητα ή ποσότητα	Ποιότητα και ποσότητα
Κόστος ή ποιότητα	Κόστος και ποιότητα
Ανώτατα στελέχη αμέτοχα ευθύνες για ποιότητα	Ανώτατα στελέχη συνυπεύθυνα για ποιότητα
Έμφαση στον έλεγχο	Έμφαση στην πρόληψη
Αποδεκτό επίπεδο ελαττωματικών	Μηδενισμός ελαττωματικών
Προσανατολισμός στο προϊόν	Προσανατολισμός στην επιχείρηση
Ποιος φταίει;	Πως λύνετε το πρόβλημα;
Έμφαση στην παραγωγή	Έμφαση στην σχεδίαση προϊόντος, διαδικασιών και στην παραγωγή
Υποψίες για το κόστος ποιότητας	Συστηματική μέτρηση του κόστους ποιότητας
Πηγές κακής ποιότητας οι εργαζόμενοι παραγωγής	Πηγές κακής ποιότητας τα διοικητικά στελέχη
Επιδιόρθωση ή απόκρυψη ελαττωματικών	Εντοπισμός και διαφώτιση προβλημάτων ποιότητας
Ευθύνη για ποιότητα στο τμήμα ελέγχου ποιότητας	Ευθύνη για ποιότητα σε λειτουργίες της επιχείρησης
Η ποιότητα είναι τελικό πρόβλημα	Η ποιότητα είναι διοικητικό πρόβλημα

Πίνακας 1 Οι διαφορές παραδοσιακού management και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Οι βασικοί πυλώνες λοιπόν στους οποίους οικοδομείται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι:

- Ένα συνολικό πλαίσιο στρατηγικών και πολιτικών ποιότητας όσον αφορά στο όραμα, την αποστολή και τους στόχους μιας οργάνωσης.
- Συστήματα, μέθοδοι και εργαλεία που συμβάλουν στη διασφάλιση ποιότητας.
- Οργανωσιακή κουλτούρα που εμπερικλείει αρχές και αξίες που συνάδουν με την εξασφάλιση της ποιότητας.
- Ικανότητες των εργαζομένων που επιδιώκουν την επίτευξη της ποιότητας παντού (Μπουραντάς, 2002,σ.516).

Οι θεμελιώδεις αρχές που τη διέπουν συνιστούν το ακόλουθο τρίγωνο, που περιλαμβάνει α) τη δέσμευση για διαρκή βελτίωση και καινοτομία, β) τη συμμετοχή του ανθρώπινου παράγοντα για την κοινωνική αλλαγή και γ) την επιστημονική γνώση και εμπειρία με την αρωγή των κατάλληλων εργαλείων και τεχνικών.



Σχήμα 2 Το τρίγωνο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Λογοθέτης,1993,σ.19)

Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βασίζεται στους γνωστότερους θεωρητικούς που ασχολήθηκαν με το θέμα, που παρά τις διαφορές τους, συμπίπτουν σε κάποιες βασικές αρχές για την αποτελεσματική εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Οι αρχές αυτές είναι:

- Η διαμόρφωση οράματος, αποστολής και πολιτικής ποιότητας.

- Η δέσμευση της διοίκησης του οργανισμού στην εφαρμογή της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.
- Η έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών.
- Η δέσμευση και η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων στην εφαρμογή της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.
- Η συνέχεια και η συνέπεια στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας.
- Η έμφαση στην πρόληψη των προβλημάτων και των λαθών (Κατσαρός, 2008, σελ.132-134).

Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βασίζεται σε τρεις βασικές έννοιες:

- Εστίαση στον πελάτη.
- Συνεχής βελτίωση.
- Συμμετοχή όλων των μελών του οργανισμού.

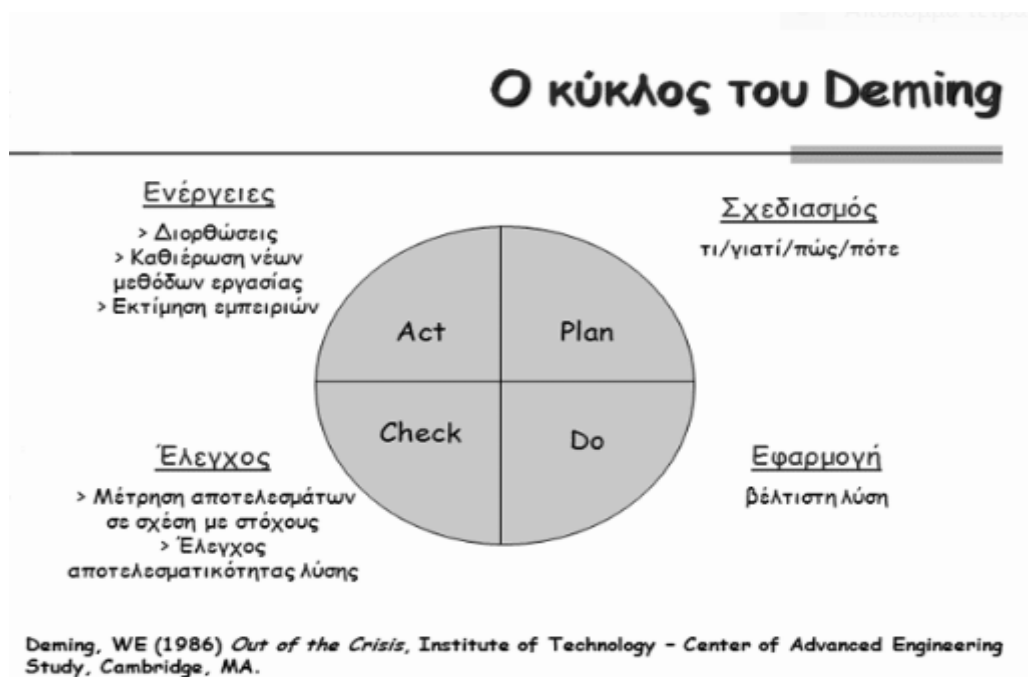
Απώτερος στόχος της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι η μακροπρόθεσμη επιτυχία του οργανισμού και οφέλη για τα μέλη του και για την κοινωνία (Μπλάνας,2006,σ.34-35;Στεφανάτος,2000,σ.15-16).

Από τους πλέον γνωστούς θεωρητικούς σχετικά με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ο Edwards Deming, ο οποίος δίδαξε ποιότητα στους Ιάπωνες δίνοντας έμφαση στο στατιστικό έλεγχο διεργασιών (Statistical Process Control, S.P.C.) και υποστήριξε ότι οι ειδικές αιτίες της μεταβλητότητας στα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή υπηρεσίας εμποδίζουν τη σταθερότητα της απόδοσης (Στεφανάτος,2000,σ.98). Ο Deming έδωσε μια σειρά πρακτικών οδηγιών για την εφαρμογή της θεωρίας του. Τα 14 σημεία διοίκησης του Deming είναι:

1. Συνεχής και συνεπής προσπάθεια για τη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών.
2. Υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση.
3. Η ποιότητα δεν πρέπει να βασίζεται στην τελική επιθεώρηση, αλλά να είναι ενσωματωμένη στην παραγωγή.
4. Μείωση της διασποράς στις προμήθειες.
5. Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και υπηρεσιών.
6. Συνεχής εκπαίδευση των νεοεισερχόμενων εργαζομένων.
7. Ηγεσία και καθοδήγηση με βάση το παράδειγμα.
8. Ελαχιστοποίηση του φόβου και ενθάρρυνση της αμφίδρομης επικοινωνίας.

9. Κατάργηση των εμποδίων ανάμεσα σε τμήματα και ανθρώπους και ανάπτυξη της εμπιστοσύνης.
10. Αποφυγή των παραινέσεων επίτευξης αριθμητικών στόχων.
11. Αποφυγή της διοίκησης αντικειμενικών στόχων με εστίαση στην ποιότητα και όχι στην ποσότητα.
12. Απομάκρυνση των εμποδίων που αφαιρούν το δικαίωμα στον εργαζόμενο να είναι υπερήφανος για την εργασία του.
13. Συνεχής δια βίου επιμόρφωση όλων των εργαζομένων για να συμβαδίζουν με τις νέες εξελίξεις.
14. Συμμετοχή όλων, και ιδιαίτερα της ανώτατης διοίκησης, στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας (Μπλάνας,2006,σ.40).

Ο κύκλος του Deming είναι ένα μοντέλο που αποτελεί μεθοδολογία βελτίωσης όπου όλα ξεκινούν με τον σχεδιασμό, στον οποίο έχουν ληφθεί υπόψη οι ανάγκες των πελατών, οι διαθέσιμοι πόροι, η επάρκεια των δεδομένων και οτιδήποτε είναι απαραίτητο για να έχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα. Στη συνέχεια ακολουθεί η εφαρμογή του σχεδίου σε μικρή κλίμακα και συλλέγονται όλες οι πληροφορίες και τα αποτελέσματα. Ακολουθούν οι απαραίτητοι έλεγχοι προκειμένου να εντοπιστούν τυχόν αποκλίσεις και προβλήματα. Ο κύκλος ολοκληρώνεται με τις απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις και την προτυποποίηση της νέας διαδικασίας προκειμένου να εφαρμοστεί σε μεγάλη κλίμακα (Στεφανάτος,2000,σ.102).



Σχήμα 3 Ο Κύκλος του Deming (Deming,1986)

Ο Joseph Juran, όπως και ο Deming έπαιξαν αποφασιστικό ρόλο στον χώρο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η φιλοσοφία του Juran στηρίζεται στο ότι η επίτευξη της ποιότητας είναι αποτέλεσμα του σωστού και προγραμματισμένου σχεδιασμού. Ο σχεδιασμός για την ποιότητα αποτελεί μέρος ενός αέναου κύκλου, ο οποίος περιλαμβάνει επίσης την βελτίωση της ποιότητας και τον έλεγχο ποιότητας, απεικονίζοντας η λεγόμενη τριλογία του Juran. Η τριλογία του Juran (1989) αποτελείται από τον προγραμματισμό της ποιότητας τον έλεγχο της ποιότητας και την βελτίωση της ποιότητας.

2.4 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση

Ο ορισμός της ποιότητας της εκπαίδευσης, και κατά συνέπεια η αποτίμηση της, είναι δύσκολο και πολύπλοκο εγχείρημα διότι η «ποιότητα» επηρεάζεται από τις εκάστοτε κοινωνικές και ιστορικές συγκυρίες, τις πολιτικές επιλογές και των επιδιωκόμενων στόχων (Βλάχος,2008,σ.17). Από τη δεκαετία του 1990, πολλοί ακαδημαϊκοί στην Αμερική και στην Ευρώπη είχαν προτείνει την εφαρμογή των αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαιδευτική διαδικασία. Οι Morgan και Murgatroyd (1994), προτείνουν την αξιοποίηση των θετικών στοιχείων του μάνατζμεντ, με την εισαγωγή της διοίκησης ολικής ποιότητας στο εκπαιδευτικό σύστημα, καθώς υποστηρίζουν ότι η υιοθέτησή της ταιριάζει περισσότερο στον χώρο της εκπαίδευσης από οποιονδήποτε άλλο χώρο του δημόσιου τομέα. Μέσα από την εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση βελτιώνεται η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών μονάδων καθώς μέσω του προγραμματισμού της δράσης τους στοχεύουν στην ικανοποίηση των πελατών τους. Οι Greenwood και Gaunt(1994) αναφέρουν ότι ο τρόπος διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων σχετικά με τις λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, του συντονισμού και του ελέγχου σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας, ενώ η λήψη αποφάσεων διαπερνά κάθε ένα από αυτά τα στάδια(Πετρίδου,2000,σ.49-58).

Η αποστολή ενός εκπαιδευτικού οργανισμού περιλαμβάνει την ορθολογική και αποτελεσματική προώθηση της μάθησης εντός του πλαισίου του αναλυτικού προγράμματος και των αναγκών των εκπαιδευομένων και την επίλυση προβλημάτων και συγκρούσεων που προκύπτουν, με ισορροπημένο και ικανοποιητικό τρόπο βασισμένο σε ένα σύστημα αξιών που αναφέρεται σε όλα τα άτομα που εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία (Everard, Morris, & Wilson, 2004,σ.10). Για την επίτευξη των στόχων και την εκπλήρωση της αποστολής της εκπαιδευτικής μονάδας

η αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση αποτελούν την αναγκαιότητα. Σύμφωνα με τον Κουτούζη (1999,σ.15), «η ίδια η λειτουργία και βέβαια η επιτυχία του οργανισμού εξαρτώνται, σε πολύ μεγάλο βαθμό, από το πόσο αποτελεσματικά διοικείται ο οργανισμός αυτός».

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας άρχισε να εφαρμόζεται και στον τομέα της εκπαίδευσης, κυρίως της τριτοβάθμιας, ως ένα σύγχρονο και επιτυχημένο μοντέλο διοίκησης, λόγω των επιτυχημένων αποτελεσμάτων των επιχειρήσεων και βιομηχανιών στην Ιαπωνία και στην Αμερική τις τελευταίες δεκαετίες. Το ερώτημα που τίθεται είναι το κατά πόσο μπορούν να εφαρμοστούν αυτές οι διοικητικές πρακτικές στον τομέα της εκπαίδευσης. Ο Κουτούζης (2008,σ.37-38), αναφέρει ότι τα χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η ικανοποίηση του πελάτη, η διοίκηση με βάση επιστημονικά στοιχεία και αναλύσεις, η συνεχής βελτίωση του προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας και η συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων, προκειμένου να είναι ικανοί να συμμετέχουν στις διαδικασίες διοίκησης και βελτίωσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Το τελευταίο σημείο αναμφίβολα μπορεί να εφαρμοστεί στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς καθώς η συνεχής επιμόρφωση των εκπαιδευτικών εξασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό την αναβάθμιση της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Ένα άλλο σημείο που θα μπορούσε να έχει εφαρμογή στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς είναι η βελτίωση της παρεχόμενης υπηρεσίας καθώς οι εξελίξεις επιβάλλουν νέες μεθόδους διδασκαλίας, νέα αντικείμενα, νέες τεχνολογίες, στοιχεία που συνηγορούν στην βελτίωση και προσαρμογή των εκπαιδευτικών οργανισμών στα νέα δεδομένα.

Σύμφωνα με την Μπρίνια (2008), οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί έχουν περισσότερες ομοιότητες με τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, λόγω της αναλογίας σε επίπεδο οικονομικής διαχείρισης και διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Ο ορισμός της έννοιας του πελάτη με αποκλειστικό σκοπό την ικανοποίησή του, ζήτημα το οποίο στο δημόσιο σχολείο αντιμετωπίζεται με ιδιαίτερο σκεπτικισμό, είναι ένα ευαίσθητο σημείο, ενώ οι φορείς που εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία θα πρέπει να λειτουργούν σε πλαίσιο συνεργασίας.

Οι εκπαιδευτικές αξίες είναι σημαντικότερες από την ικανοποίηση του πελάτη αφού σύμφωνα με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας η κοινωνία ολόκληρη και κάθε συστατικό της στοιχείο ξεχωριστά αποτελεί τον αποδέκτη και επωφελείται των αξιολογών και ποιοτικών εκπαιδευτικών παροχών(Κουτούζης,2008,σ.37-39).

2.5 Αρχές και παράγοντες της Διοίκησης «Ολικής Ποιότητας» στην Εκπαίδευση

Η έννοια της Διοίκησης «Ολικής Ποιότητας» στην εκπαίδευση θεωρείται 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 ποιοτικά ανώτερες παρεχόμενες υπηρεσίες (Ζαβλανός,1998,σ.398). Η ποιοτικά αναβαθμισμένη και παιδαγωγικά ολοκληρωμένη εκπαίδευση έχει σαν βασικό της άξονα την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας που θα εξασφαλίσουν και θα ενδυναμώσουν την δημιουργικότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Το απλοϊκό μοντέλο που ήθελε τον Διευθυντή της εκπαιδευτικής μονάδας διεκπεραιωτή, φαίνεται ότι δεν μπορεί πλέον να προσφέρει στην σημερινή εποχή που η κοινωνία απαιτεί αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκπαίδευση (Ζωγόπουλος, 2012;Μιχόπουλος,1998,σ.11).

Ο E. Sallis (2002,σ.24-29) παραθέτει τις κεντρικές έννοιες που αναφέρονται στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση (Πίνακας 2):

Συνεχής βελτίωση (continuous improvement)	Μακρόπνοος σχεδιασμός που πηγάζει και συντελείτε μέσω του ανθρώπινου δυναμικού
Kaizen	Σταδιακή βελτίωση μέσω ενδιάμεσων στόχων με σκοπό την οικοδόμηση της επιτυχίας και της εμπιστοσύνης για περαιτέρω βελτίωση
Αλλαγή κουλτούρας (Changing cultures)	Η μετατροπή της νοοτροπίας του οργανισμού είναι από τις πιο δύσκολες και χρονοβόρες διαδικασίες που πρέπει να πραγματοποιηθεί σε όλη την ιεραρχία
Η αντεστραμμένη ιεραρχία του οργανισμού (The upside-down organization)	Ο ρόλος των ανώτερων στελεγχών δεν είναι ο έλεγχος αλλά η στήριξη και η ενδυνάμωση του προσωπικού
Κοντά στις επιθυμίες και ανάγκες των πελατών (Keeping close to the customers)	Αναγνώριση ότι η ανάπτυξη και η μακροπρόθεσμη επιβίωση προέρχονται από την αντιστοίχιση της υπηρεσίας τους με τις ανάγκες των πελατών
Εσωτερικοί πελάτες (Internal customers)	Έμφαση σε εξωτερικούς αλλά και σε εσωτερικούς πελάτες

Εσωτερική προώθηση και ενημέρωση (Internal marketing)	Τα επιτεύγματα του οργανισμού δημιουργούν ενθουσιασμό και όραμα και δέσμευση του προσωπικού
Επαγγελματισμός (Professionalism)	Υψηλή επιστημονική κατάρτιση των εργαζομένων και ειλικρινής δέσμευση στις ανάγκες των πελατών
Ποιότητα της μάθησης (The quality of learning)	Στρατηγικές εξατομίκευσης και διαφοροποίησης των μεθόδων διδασκαλίας με στόχο τη βελτίωση της μαθησιακής διαδικασίας

Πίνακας 2 Κεντρικές Έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση

επιπλέον, επισημαίνει πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι διαδικασία εύθραυστη, κοπιαστική και χρονοβόρα, που απαιτεί επιμονή και υπομονή, ενώ συχνά κινδυνεύει να εκφυλιστεί σε συνθηματολογία κενή περιεχομένου. Αποτελεί όμως μονόδρομο για τα ιδρύματα που επιθυμούν να επιβιώσουν και να παράγουν αξιόλογα αποτελέσματα στο πλαίσιο των αλλαγών και των καταστάσεων, όπου οι επιλογές είναι δύο: καινοτομία ή αφανισμός.

Προσαρμόζοντας στην εκπαίδευση τα 14 σημεία του Edward Deming, ο Ζαβλανός (2003,σ.76) τα αναφέρει προκειμένου να αποτελέσουν εργαλείο για κάθε διευθυντή σχολικής μονάδας στην αναζήτηση της βέλτιστης απόδοσης αλλά και για κάθε εκπαιδευτικό που επιθυμεί να ακολουθήσει αυτές τις αρχές εντός της σχολικής τάξης, έτσι ώστε να υπάρξει καθολικός μετασχηματισμός του εκπαιδευτικού οργανισμού σε «σχολείο ποιότητας»:

- 1) Συνέχεια και συνέπεια στην προσπάθεια βελτίωσης των μαθητών και της διδασκαλίας με στόχο να παράγουμε αποφοίτους οι οποίοι να ανταγωνίζονται τη διεθνή αγορά.
- 2) Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση.
- 3) Ανεξαρτητοποίηση από την απλή χρησιμοποίηση του τεστ για την επίτευξη της ποιότητας. Η ποιότητα πρέπει να είναι ενσωματωμένη στους μαθητές από την αρχή.
- 4) Ελαχιστοποίηση του κόστους. Οι εκπαιδευτικοί των μεγαλύτερων τάξεων πρέπει να συνεργάζονται με τους εκπαιδευτικούς των μικρότερων τάξεων για να κατανοήσουν αυτά που περιμένουν από την τάξη τους. Ο σκοπός δεν είναι μόνο να αναπτύξουν οι μαθητές τις δεξιότητες που απαιτούνται για να επιζήσουν στο μέλλον, αλλά και να ελαττώσουν τις αποτυχίες τους.

5) Συνεχής ανάπτυξη όλων των δραστηριοτήτων της τάξης με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας και του έργου του εκπαιδευτικού και κάθε μαθητή, με παράλληλη ελάττωση της πιθανότητας αποτυχίας.

6) Καθιέρωση της πρακτικής της εκπαίδευσης στην εργασία.

7) Αποτελεσματική ηγεσία.

8) Η τάξη δε διοικείται με απειλές και φόβο. Ο εκπαιδευτικός συνεργάζεται πάντοτε με τους μαθητές.

9) Κατάργηση των εμποδίων επικοινωνίας μεταξύ διαφορετικών τμημάτων. Εκπαιδευτικοί, διευθυντές, γονείς και μαθητές πρέπει να εργάζονται ομαδικά, ώστε να μπορούν να προβλέπουν τα προβλήματα και να δημιουργούν ένα αποτελεσματικό περιβάλλον μάθησης.

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

11) Κατάργηση ποσοτικών στόχων και προτύπων εργασίας, για το εργατικό δυναμικό και τη διοίκηση, τα οποία δυσχεραίνουν την επίτευξη της ποιότητας.

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

13) Ενθάρρυνση της συνεχούς εκπαίδευσης και αυτο-βελτίωσης για κάθε εργαζόμενο.

14) Συμμετοχή όλων των ατόμων, π.χ. γονέων, μαθητών, εκπαιδευτικών και διευθυντών για την υλοποίηση των παραπάνω σημείων της νέας φιλοσοφίας.

Τα σημεία αυτά, όπως επισημαίνεται από τον Lunenburg (2010), ο οποίος επίσης διερευνά την εφαρμοσιμότητα τους στην εκπαίδευση, οριοθετούν γενικά το όραμα και αποτελούν τη βάση εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς, προϋποθέτοντας συνεργασία, εκπαίδευση, συλλογή και ανάλυση δεδομένων για την επίτευξη της αριστείας μέσα από διαρκή και συντονισμένη προσπάθεια σε ένα οργανωμένο συστημικό περιβάλλον.

Η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών αποτελεί το βασικότερο στοιχείο των αρχών που διέπουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας οι οποίες μπορούν να μεταφερθούν με ιδιαίτερη προσοχή στο χώρο της εκπαίδευσης. Άλλοι παράγοντες που θεωρούνται σημαντικοί για την εφαρμογή στην εκπαίδευση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η δέσμευση στους στόχους μέσω της λειτουργίας του προγραμματισμού, η οργάνωση με την καθιέρωση ανεξάρτητης ομάδας ποιότητας, η

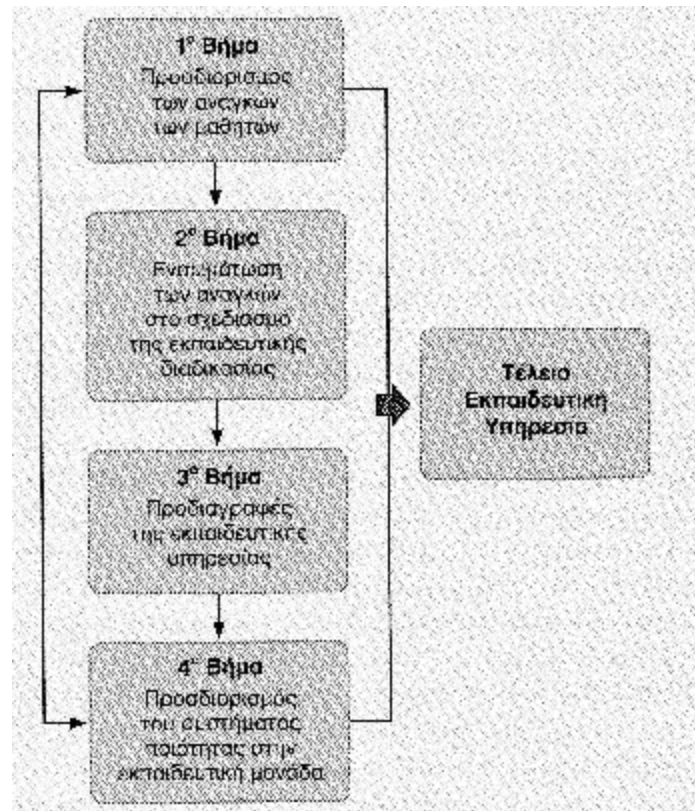
μέτρηση η οποία αποτελεί μέρος της λειτουργίας του ελέγχου, ο προγραμματισμός, ο σχεδιασμός, ο έλεγχος, η συλλογική εργασία καθώς είναι ένα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η εκπαίδευση και επιμόρφωση των διοικητικών στελεχών και η υλοποίηση (Μπρίνια,2008,σ.283-285).



Σχήμα 4 Παράγοντες Εφαρμογής Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Επομένως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση μπορεί να υιοθετηθεί ως μια νέα φιλοσοφία διοίκησης, ένας νέος τρόπος σκέψης, ο οποίος αποσκοπεί στη συνεχή βελτίωση των εκπαιδευτικών οργανισμών όλων των βαθμίδων της εκπαίδευσης. Αφορά στη διαδικασία της συνεχούς επιδίωξης της ποιότητας, σε αντίθεση με τη παραδοσιακή επικέντρωση στα τελικά αποτελέσματα και περιλαμβάνει «την εφαρμογή ποιοτικών μεθόδων με τη χρησιμοποίηση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό τις ποιοτικά ανώτερες παρεχόμενες εκπαιδευτικές υπηρεσίες» (Μπρίνια,2008,σ.272). Πιο συγκεκριμένα η εκπλήρωση των αναγκών και προσδοκιών του μαθητή, η ανάθεση ευθυνών και στους εκπαιδευόμενους, η ομαδική εργασία, η ομαδικότητα και η συμμετοχικότητα στις λειτουργίες του σχολείου και η υιοθέτηση μεθόδων αποτελεσματικής μάθησης είναι οι στόχοι ενός συστήματος ποιότητας. Τα βήματα για την εισαγωγή της διοίκησης ολικής ποιότητας στην εκπαιδευτική μονάδα περιλαμβάνουν την αποδοχή της ιδέας από την μεριά της διοίκησης, την εισαγωγή της ιδέας στη συνέχεια σε όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας, την μεταβολή του προσανατολισμού της, την παρακίνηση εκπαίδευση και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού και την εφαρμογή

των αρχών ελέγχου ποιότητας στο σχεδιασμό της διδασκαλίας ώστε να διασφαλίζεται η ικανοποίηση των αναγκών του μαθητή (Μπρίνια,2008,σ.276-279).



Σχήμα 5 Η διαδικασία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Εκπαιδευτική μονάδα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3. ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

3.1 Το ευρωπαϊκό Μοντέλο και το Βραβείο Αριστεία EFQM

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας είναι το πιο διαδεδομένο επιχειρησιακό πλαίσιο στην Ευρώπη. Το έναυσμα για τη σύστασή του δόθηκε από την πρωτοβουλία ορισμένων μεγάλων επιχειρήσεων και την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που τον Οκτώβριο του 1989 ίδρυσε έναν οργανισμό υπεύθυνο για θέματα ποιότητας με την επωνυμία Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης της Ποιότητας - European Foundation for Quality Management (EFQM). Το Ίδρυμα αυτό, το οποίο εδρεύει στις Βρυξέλλες, ιδρύθηκε με στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των Ευρωπαϊκών οργανισμών. Βασικό του μέλημα ήταν η δημιουργία ενός Ευρωπαϊκού βραβείου Ποιότητας, το οποίο και θα αποτελούσε το αντίπαλο δέος στο ήδη διαδεδομένο αντίστοιχο Αμερικανικό βραβείο, το Malcolm Baldrige National Quality Award. Σύμφωνα με το ίδρυμα, η ποιοτική διαχείριση πρέπει να στραφεί προς όλες τις δραστηριότητες, σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού και πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία προς βελτίωση.

Το Μοντέλο είχε στόχο να λειτουργήσει ως πλαίσιο αναφοράς βάσει του οποίου οι υποψήφιοι για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Αριστείας (EFQM Excellence Award) θα ελέγχονται και θα κρίνονται (Hakes,2007). Το Βραβείο αποτελεί την πλέον αναγνωρισμένη διάκριση επιχειρηματικής αριστείας προσδίδοντας ιδιαίτερο κύρος στους φέροντες αυτό και υπήρξε η απάντηση στο Ιαπωνικό «Βραβείο Deming»(1950) και το Αμερικάνικο Εθνικό Βραβείο Ποιότητας «Malcolm Baldrige» (1987) για εταιρείες, επιχειρήσεις και οργανισμούς που επιδεικνύουν υψηλά επίπεδα ποιοτικής επίδοσης. Χρησιμοποιείται από περισσότερους των 30.000 οργανισμών στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στοχεύει στη βελτίωση της απόδοσής τους. Στην Ελλάδα αρμόδιος φορέας είναι η Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων, ενώ η ανάγκη για την ύπαρξη ενός τέτοιου εργαλείου, σύμφωνα με τον Πρόεδρο Herman Van Rompuy, τεκμηριώνεται ως εξής:

«Όλοι οι Ευρωπαϊκοί οργανισμοί, είτε στον ιδιωτικό είτε στον δημόσιο τομέα, αντιμετωπίζουν νέες προκλήσεις. Η αυξανόμενη πίεση για ανταγωνισμό σε παγκόσμιο επίπεδο με περιορισμένους πόρους συνεπάγεται ότι όλοι πρέπει να εργαστούμε συλλογικά για τη μελλοντική ευημερία, τη δικής μας και των επερχόμενων γενεών. Το Μοντέλο Αριστείας EFQM παρέχει τις κατάλληλες προϋποθέσεις ώστε να διασφαλιστεί

η συνεργασία και καινοτομία που είναι αναγκαία για την επίτευξη αυτού του στόχου»(Ε.Ε.Δ.Ε.).

Πολλοί οργανισμοί προκειμένου να εξασφαλίσουν την επιτυχία τους στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον που έχει δημιουργηθεί, έχουν υιοθετήσει τρόπους διοίκησης που καθορίζουν το σύνολο των στάσεων και απόψεων των εργαζομένων ώστε να συμφωνεί με τους στόχους και το όραμα του οργανισμού. Το μοντέλο EFQM παρέχει κατευθυντήρια γραμμή για τη μέτρηση και την επίτευξη επιτυχίας σε οργανισμούς και είναι ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία αξιολόγησης και συνεχούς βελτίωσης του επιπέδου ποιότητας κάθε οργανισμού ανεξαρτήτου μεγέθους ή δραστηριότητας. Η διαφορά από άλλους τρόπους αξιολόγησης βασίζεται στο ότι το μοντέλο EFQM «λαμβάνει υπόψη ρητά και άμεσα και άλλους παράγοντες που επηρεάζουν όχι μόνο την παρούσα, αλλά και την μελλοντική αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης» (Δερβιτσιώτης,2005,σ.377). Έτσι, μέσα από την καταγραφή της δυναμικής μιας επιχείρησης δημιουργούνται συνθήκες πλεονεκτήματος στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον που υπάρχει.

Ο EFQM δραστηριοποιείται «στην παροχή βοήθειας προς τα διευθυντικά στελέχη, στη συνεργασία με εκπαιδευτικούς και εργασιακούς φορείς, στην ανάπτυξη και εφαρμογή προτύπων, στην πληροφόρηση σχετικά με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και στην επιβράβευση των επιτευγμάτων υψηλής ποιότητας με τη θέσπιση πανευρωπαϊκών βραβείων» (Τσιότρας,2002,σ.141).

Το μοντέλο EFQM αποτελείται από ένα σύνολο κριτηρίων τα οποία ταξινομούνται κυρίως σε δύο κατηγορίες που ονομάζονται «ενεργοποιητές» και «αποτελέσματα» (Δερβιτσιώτης,2005;Μπλάνας,2003). Οι προϋποθέσεις (ενεργοποιητές) και τα αποτελέσματα απαρτίζονται από τα 9 κριτήρια, του μοντέλου αριστείας EFQM. Εκείνο που θα πρέπει ωστόσο να τονιστεί είναι πως το μοντέλο αριστείας EFQM προωθώντας μια κουλτούρα ποιότητας στη διοίκηση δεσμεύει και εμπλέκει τους ανθρώπους του οργανισμού είτε ως ηγεσία είτε ως εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες (stakeholders) στη βελτιστοποίηση των διαδικασιών που θα επιφέρουν την ικανοποίηση των πελατών, δηλαδή τα επιθυμητά αποτελέσματα, άρα την ποιότητα στον οργανισμό. Το μοντέλο αριστείας EFQM μπορεί να λειτουργήσει ως:

- Εργαλείο αυτοαξιολόγησης ώστε να γίνει αντιληπτή η απόδοση του οργανισμού. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν αξιοποιούνται στο σχεδιασμό διορθωτικών ενεργειών και στις προτεραιότητες που τίθενται για τη βελτίωση.

- Μέσο Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking) με άλλους οργανισμούς με τη βοήθεια δεικτών απόδοσης και εργαλείο γνωστοποίησης των βέλτιστων πρακτικών.
- Οδηγός για τον εντοπισμό περιοχών που επιδέχονται βελτίωση.
- Βάση για ένα κοινό λεξιλόγιο και τρόπο σκέψης, δηλαδή για μια κοινή γλώσσα διοίκησης.
- Βελτίωση της δομής του διοικητικού συστήματος του οργανισμού.

Κατά κύριο λόγο το μοντέλο αριστείας EFQM επιτρέπει στους ανθρώπους να κατανοούν τις σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος μεταξύ του τι κάνει η οργάνωση και των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνει. Το μοντέλο αποτελείται από ένα σύνολο τριών αλληλένδετων στοιχείων:

- Τις βασικές αρχές της Αριστείας που αποτελούν το θεμέλιο για την επίτευξη βιώσιμης αριστείας σε κάθε οργάνωση.
- Τα 9 κριτήρια που αποτελούν το πλαίσιο ώστε οι οργανισμοί να μετατρέψουν τις ιδέες των θεμελιωδών εννοιών και του RADAR στην πράξη.
- Το RADAR που είναι ένα απλό αλλά ισχυρό εργαλείο για τη συστηματική βελτίωση σε όλους τους τομείς ενός οργανισμού (Overview EFQM 2018).

3.1.1 Οι αρχές της Αριστείας

Σύμφωνα με το σχήμα 6, κάθε οργανισμός που επιδιώκει την Αριστεία, ακολουθεί τις θεμελιώδεις έννοιες της Αριστείας που χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν τα χαρακτηριστικά μιας άριστης οργανωτικής κουλτούρας:

- Εστίαση στον πελάτη

Προστιθέμενη αξία για τους πελάτες, μέσω κατανόησης, πρόβλεψης και ικανοποίησης των αναγκών τους, των προσδοκιών τους και των ευκαιριών τους.

- Δημιουργία ενός βιώσιμου μέλλοντος

Οι άριστες οργανώσεις έχουν θετικό αντίκτυπο στον κόσμο γύρω τους, ενισχύοντας τις επιδόσεις τους ενώ ταυτόχρονα προωθούν τις οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές συνθήκες στις κοινότητες που αγγίζουν.

- Ανάπτυξη της οργανωτικής ικανότητας

Ενίσχυση των ικανοτήτων τους με την αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών μέσα και πέρα από τα οργανωτικά όρια.

- Αξιοποίηση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας

Δημιουργία αυξημένης αξίας και επιπέδων απόδοσης μέσω συνεχών βελτιώσεων και συστηματικής καινοτομίας αξιοποιώντας τη δημιουργικότητα των ενδιαφερομένων.

- Οδηγώντας με όραμα, έμπνευση και ακεραιότητα

Οι Άριστοι οργανισμοί έχουν ηγέτες που διαμορφώνουν το μέλλον και ενεργούν ως πρότυπα για τις αξίες και την ηθική του.

- Διαχείριση με ευκινησία

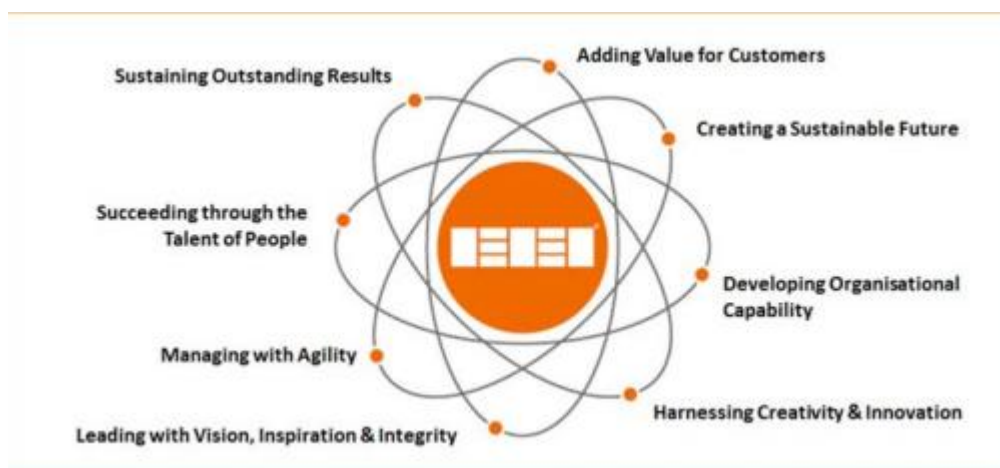
Οι άριστοι οργανισμοί αναγνωρίζονται ευρέως για την ικανότητά τους να εντοπίζουν και να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά και στις ευκαιρίες και τις απειλές.

- Αξιοποίηση των ανθρώπων

Οι Άριστοι οργανισμοί εκτιμούν τους ανθρώπους τους και δημιουργούν μια κουλτούρα ενδυνάμωσης για την επίτευξη τόσο των οργανωτικών όσο και των προσωπικών στόχων.

- Προσανατολισμός στα αποτελέσματα

Οι εξαιρετικοί οργανισμοί επιτυγχάνουν βιώσιμα εξαιρετικά αποτελέσματα που ανταποκρίνονται τόσο στις βραχυπρόθεσμες όσο και στις μακροπρόθεσμες ανάγκες όλων των ενδιαφερομένων, στο πλαίσιο του λειτουργικού τους περιβάλλοντος (<http://www.eede.gr>, σ.25)



Σχήμα:6 Οι αρχές της Αριστείας (www.eede.gr)

3.1.2 Τα εννέα κριτήρια

Για την επίτευξη της επιτυχίας, ενός οργανισμού χρειάζεται ισχυρή ηγεσία και σαφή στρατηγική κατεύθυνση. Πρέπει να αναπτυχθεί και να βελτιωθεί το ανθρώπινο δυναμικό, οι σχέσεις και οι διαδικασίες, με σκοπό να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας στους πελάτες τους. Τα εννέα κριτήρια που

παρουσιάζονται στο σχήμα 7, έχουν ως στόχο την αυτοβελτίωση ενός οργανισμού ή την συμμετοχή του στην διαδικασία απονομής βραβείου Αριστείας.

Η πρώτη ομάδα κριτηρίων αποτελείται από τις πέντε βασικές προϋποθέσεις (key enablers) (50%) της αριστείας, παρέχοντας τρόπους αξιολόγησης των διαδικασιών και λειτουργιών ενός οργανισμού: Ηγεσία (Leadership - 10%), Ανθρώπινο Δυναμικό (People - 9%), Πολιτική και στρατηγική (Policy and Strategy - 8%), Συνεργασίες και πόροι (Partnerships and Resources - 9%) και Διαδικασίες (Processes - 14%).

Η δεύτερη ομάδα κριτηρίων αποτελείται από τέσσερα αποτελέσματα (results) (50%), τα οποία παρέχουν τρόπους αξιολόγησης των επιτευγμάτων του οργανισμού, και είναι τα εξής: αποτελέσματα πελατών (Customer Results - 20%), αποτελέσματα εργαζομένων (People Results - 9%), αποτελέσματα κοινωνικού συνόλου (Society Results - 6%) και κρίσιμα αποτελέσματα (Key Performance) (15%). Η καινοτομία και η αξιοποίηση της εμπειρίας είναι αναπόσπαστα στοιχεία του συστήματος που οδηγούν στη βελτίωση των προϋποθέσεων οι οποίες με τη σειρά τους είναι πιθανό να οδηγήσουν σε μελλοντικά βελτιωμένα αποτελέσματα (Hakes,2007). Μεταξύ των δύο ομάδων δηλαδή, των προϋποθέσεων και των αποτελεσμάτων, υπάρχει αιτιώδης συνάφεια (Eskildsen, Kristensen & Juhl,2000).

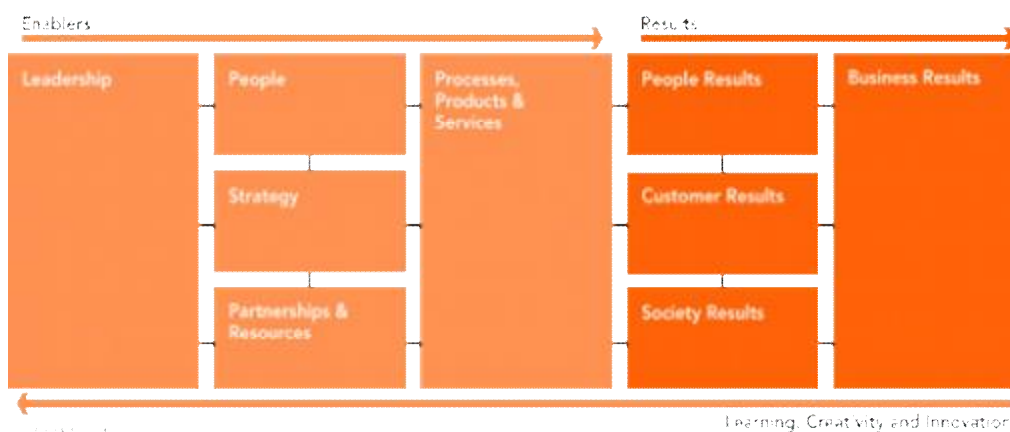
Αναλυτικότερα για κάθε ένα από τα κριτήρια της πρώτης ομάδας έχουμε τα εξής:

1. Ηγεσία. Με το κριτήριο αυτό διερευνούμε τον τρόπο που η διοίκηση εμπνέει και διευκολύνει την επίτευξη της αποστολής και του οράματος του οργανισμού, παρακινώντας, εμπλέκοντας, κατευθύνοντας και ενδυναμώνοντας το προσωπικό.
2. Στρατηγική και Πολιτικές. Εδώ σκιαγραφείται το όραμα και η αποστολή του οργανισμού, που συνδέεται με τη χάραξη στρατηγικής και την ανάπτυξη ενεργειών που θα καλύπτουν τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων.
3. Ανθρώπινο δυναμικό. Εδώ καθορίζεται το αν αξιοποιούνται οι ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων με τον κατάλληλο τρόπο, αν τηρούνται βασικές αρχές ισότητας και δικαιοσύνης και αν αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται η συμβολή των εργαζομένων κάτι που οδηγεί σε δέσμευση προς όφελος του συνόλου.
4. Συνεργάτες και Πόροι. Διερευνάται σε ποιον βαθμό γίνεται ορθολογική διαχείριση των εσωτερικών πόρων και των εξωτερικών συνεργατών προκειμένου να υποστηριχθούν οι πολιτικές και οι στρατηγικές του οργανισμού.

5. Διαδικασίες. Αφορά την εξέταση των διαδικασιών του σχεδιασμού, διαχείρισης και βελτίωσης των λειτουργιών με σκοπό την ικανοποίηση των επωφελομένων του οργανισμού.

Αναλυτικότερα για κάθε ένα από τα κριτήρια της δεύτερης ομάδας έχουμε τα εξής:

6. Αποτελέσματα για τους «πελάτες». Περιλαμβάνει την διερεύνηση του κατά πόσο τα αποτελέσματα είναι υψηλής ποιότητας ώστε να έχουμε ικανοποίηση των πελατών.
7. Αποτελέσματα για τους ανθρώπους. Αναφέρεται στις μετρήσεις για το αν ικανοποιούνται οι ανάγκες και προσδοκίες των εργαζομένων στον οργανισμό.
8. Αποτελέσματα για την κοινωνία. Αξιολογείται η ικανοποίηση του κοινωνικού συνόλου από τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται.
9. Κύρια αποτελέσματα. Γίνεται εκτίμηση των τελικών αποτελεσμάτων και συγκρίνονται με την προβλεπόμενη απόδοση.



Σχήμα:7 Τα εννέα κριτήρια του EFQM

3.1.3 Η λογική Radar

Η ανάγκη λοιπόν να οργανωθεί ένα πλαίσιο αξιολόγησης και βαθμολόγησης των εννέα κριτηρίων του EFQM μέσα από το οποίο θα αποκαλύπτονταν τα επίπεδα της Αριστείας που επιτεύχθηκαν σε κάθε ένα από τα εννέα κριτήρια οδήγησε στη δημιουργία της λογικής RADAR (Σχήμα 8), ακρωνύμιο που αναλύεται ως εξής: Results (Αποτελέσματα), Approach (Προσέγγιση), Deployment (Εφαρμογή), Assessment (Αξιολόγηση), Review (Αναθεώρηση), (Κέφης,2005,σ.62).

Αναλυτικότερα:

R (Results). Εδώ αξιολογούνται και βαθμολογούνται η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα και η επίτευξη των στόχων.

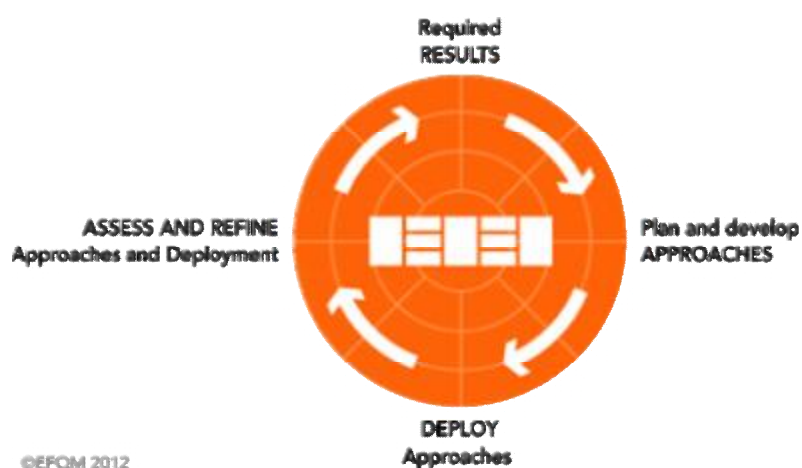
A (Approach). Οι ενέργειες μέσω των οποίων ο οργανισμός προσπαθεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις κάθε κριτηρίου. Ο τρόπος προσέγγισης που τελικά επιλέγεται θα πρέπει πρώτον να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού και των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders) και να βρίσκεται σε συστοιχία με την πολιτική και στρατηγική της επιχείρησης και δεύτερον θα πρέπει να διαπερνά όλα τα επίπεδα του οργανισμού και να γίνεται αποδεκτός από όλους τους υπεύθυνους για την υλοποίησή της.

D (Deploy). Η εφαρμογή ερευνά, εάν και με ποια μέσα υλοποιήθηκαν οι επιλεγμένες προσεγγίσεις και στη συνέχεια εάν πρόκειται για απλή διεκπεραίωσή τους ή για προσεγγισμένη και ουσιαστική εφαρμογή τους.

A (Assessment). Επιβάλλεται η συνεχής Αξιολόγηση και

R (Review). Η παραπάνω λογική ανταποκρίνεται στο αίτημα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για συνεχή βελτίωση η οποία επιτυγχάνεται με συχνές μετρήσεις της «αποτελεσματικότητας των προσεγγίσεων και των εφαρμογών προς υλοποίηση αυτών». Οι πληροφορίες/δεδομένα που προκύπτουν από την Αξιολόγηση αξιοποιούνται για διορθωτικές κινήσεις οι οποίες υπόκεινται σε νέα Αξιολόγηση και Αναθεώρηση (Κέφης,2005).

Από τα παραπάνω διαπιστώνουμε ότι η λογική Radar διαιρείται σε δύο ενότητες, αλληλοεξαρτώμενες, όπως και το μοντέλο EFQM. Η πρώτη, που αποτυπώνεται από το αρχικό γράμμα «R» και καθορίζεται από την ομάδα των κριτηρίων αποτελεσμάτων του Μοντέλου Αριστείας. Η δεύτερη αναπαριστάται στο «ADAR» και αφορά στην ομάδα των κριτηρίων προϋποθέσεων (Λιωνής,2008). Πρόκειται επομένως για ένα δυναμικό πλαίσιο αξιολόγησης και διοικητικό εργαλείο που παρέχει μια συστηματική προσέγγιση στον έλεγχο της απόδοσης ενός οργανισμού.



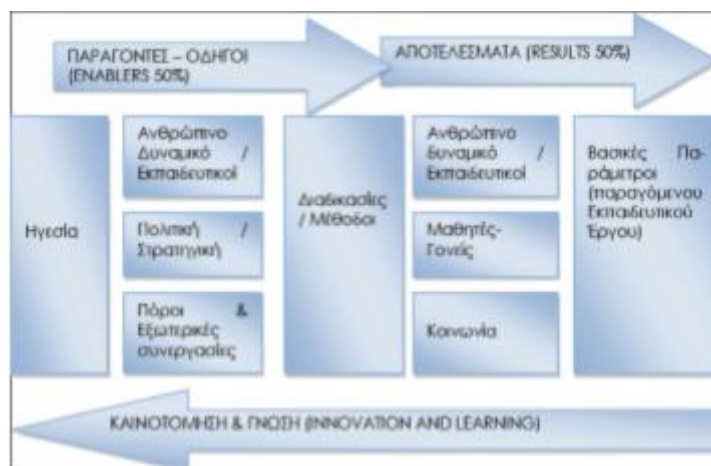
3.2 Το μοντέλο EFQM στην εκπαίδευση

Κάτι το οποίο έχει ιδιαίτερη σημασία είναι να διερευνηθεί κατά πόσο είναι εφικτό να εφαρμοστεί το μοντέλο αυτό στο χώρο της εκπαίδευσης και εάν ναι, ποια είναι τα οφέλη της υιοθέτησής του. Ερωτήματα που αναδύονται με αφορμή τον παραπάνω προβληματισμό είναι, οι αρχές αριστείας θα βοηθούσαν να αλλάξουν παλιές νοοτροπίες στη λειτουργία των εκπαιδευτικών μονάδων; Κατά πόσο κάτι που σχεδιάστηκε για επιχειρήσεις και περιέχει λογικές μανάτζμεντ, μπορεί να εφαρμοστεί στον ευαίσθητο χώρο της εκπαίδευσης; Ταυτόχρονα όμως υπάρχει η ανάγκη για μια διοικητική θεωρία στην εκπαίδευση, πάνω στην οποία θα βασιστεί η λειτουργία των εκπαιδευτικών οργανισμών απαντώντας σε θέματα όπως η οργάνωση της μονάδας, η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, ο ρόλος των γονέων και της τοπικής κοινωνίας, δημιουργώντας συνθήκες που θα οδηγήσουν στην εκπλήρωση των στόχων. Η θεωρία αυτή θα πρέπει να περιέχει επιστημονική και ηθική βάση (Tribus,1994).

Με βάση το θεωρητικό πλαίσιο εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα μπορούσαν να καλυφθούν οι παραπάνω ανάγκες. Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Αριστείας μπορεί να λειτουργήσει συνδεδετικά ώστε η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας να υιοθετηθεί από τους εργαζόμενους και του διοικούντες ενός εκπαιδευτικού οργανισμού (Λιώνης,2008).

Το EFQM εφαρμόστηκε πιλοτικά το 1993 σε σεμινάριο στο Aarhus School of Business με πρωτοβουλία της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τα αποτελέσματα έδειξαν ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί και στην εκπαίδευση (Ζαβλανός,2003). Η παραδοχή αυτή άνοιξε τον δρόμο για την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στα σχολεία με ότι αυτό συνεπαγόταν για την οργάνωση του εκπαιδευτικού συστήματος των κρατών-μελών της Ένωσης. Η όλη φιλοσοφία του EFQM αφορά την ισορροπία ανάμεσα στις προϋποθέσεις (enablers) και στα αποτελέσματα (results), ώστε να βρεθούν οι προϋποθέσεις που πρέπει να ληφθούν υπόψη και να προγραμματιστούν κατάλληλα για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα τα οποία ουσιαστικά συγκρίνονται με τους αρχικούς στόχους που έχει θέσει ο εκπαιδευτικός οργανισμός.

Στο Σχήμα 9 βλέπουμε την προσαρμογή του Μοντέλου στις ιδιαιτερότητες ενός εκπαιδευτικού οργανισμού.



Σχήμα:9 Το EFQM στην εκπαίδευση (Καραλιόλου,2011,σ.106)

Από το παραπάνω σχήμα διαπιστώνουμε ότι ο διευθυντής της εκπαιδευτικής μονάδας είναι αυτός που ηγείται του ανθρώπινου δυναμικού, χαράσσει την πολιτική, επιλέγει στρατηγικές για την υλοποίηση της και αξιοποιεί ορθολογικά τους πόρους του οργανισμού, με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών των εσωτερικών και εξωτερικών «πελατών» της, δηλαδή των μαθητών, των εκπαιδευτικών, των γονέων, της κοινωνίας, μέσα από τις κατάλληλες εκπαιδευτικές, παιδαγωγικές και διοικητικές διαδικασίες. Ο απώτερος σκοπός είναι να επιτευχθεί η ταύτιση των τελικών αποτελεσμάτων με τους αρχικούς στόχους, μέσω της αποτελεσματικής άσκησης της διοικητικής λειτουργίας. Το Μοντέλο Αριστείας παρέχει, όπως φαίνεται από το σχήμα, έναν συστηματικό και δομημένο τρόπο για να επιτελεστούν οι πλέον σημαντικές λειτουργίες της διοίκησης, ο προγραμματισμός και η αξιολόγηση, με τον πιο κατάλληλο τρόπο (Καραλιόλιου,2011).

Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2003), η χρήση του μοντέλου στη σχολική μονάδα, θα έδινε τη δυνατότητα εντοπισμού χαρακτηριστικών ποιότητας στους τομείς των «προϋποθέσεων» και των «αποτελεσμάτων», μέσω αρχικής αποτίμησης των εννέα κριτηρίων, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα σε μια αποτελεσματική και αποδοτική οργάνωση της λειτουργίας του εκπαιδευτικού οργανισμού.

Κάποια από τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν για τον εκπαιδευτικό οργανισμό είναι:

- Αναγνώριση και αξιολόγηση δυνατών και αδύνατων σημείων μέσω συγκεκριμένης τεχνικής.
- Βελτίωση της ανάπτυξης και σχεδιασμού της στρατηγικής του.
- Εκπαίδευση του προσωπικού στις αρχές της Αριστείας.

- Ανταλλαγή καλών πρακτικών εντός του οργανισμού.
- Σύγκριση με άλλους οργανισμούς πάνω σε πλαίσιο κριτηρίων κοινά αποδεκτό.
- Παροχή ευκαιριών για εξέλιξη και εσωτερική επιβράβευση (first step with EFQM,).

Το 2003 οι Steed και Purius δημιουργούν για λογαριασμό του Sheffield Hallam University, μια διασκευή του ευρωπαϊκού μοντέλου αριστείας που έχει προσαρμοστεί στις ανάγκες των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων. Το μοντέλο αυτό έχει εφαρμοστεί στην ανώτερη εκπαίδευση με μια προσέγγιση βασιζόμενη στον πελάτη, δηλαδή βάζει τους μαθητές στην καρδιά της διδασκαλίας και της μάθησης. Είναι βασισμένο πάνω στις θεμελιώδεις αρχές της επιχειρηματικής αριστείας που προτείνει το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Διοίκηση της Ποιότητας (EFQM) και με βάση τις οποίες στηρίζονται τα 9 κριτήρια του μοντέλου αριστείας. Προσαρμόζοντας αυτή την εκδοχή στο πλαίσιο λειτουργίας των εκπαιδευτικών οργανισμών Α/θμιας εκπαίδευσης, θα μπορούσαμε να διαμορφώσουμε τα εννέα κριτήρια με τον εξής τρόπο (Γκένιου, 2013):

Ανάλυση των προϋποθέσεων:

Ηγεσία: Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη, διευκόλυνση και επίτευξη της αποστολής και του οράματος του εκπαιδευτικού οργανισμού μένοντας προσηλωμένος σε αξίες και πρακτικές με σκοπό την επιτυχή ολοκλήρωση των στόχων που έχουν τεθεί.

Στρατηγική και πολιτικές: Η εφαρμογή της αποστολής και του οράματος του εκπαιδευτικού οργανισμού μέσω της στρατηγικής που λαμβάνει υπόψη όλους τους εμπλεκόμενους φορείς και τις εκάστοτε εκπαιδευτικές πολιτικές.

Ανθρώποι: Στις άριστες εκπαιδευτικές μονάδες η διοίκηση οργανώνει, διαχειρίζεται, αναπτύσσει και απελευθερώνει τις ικανότητες και όλες τις δυνατότητες των υπαλλήλων της σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο. Η αποτελεσματική διαχείριση και η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων επιτρέπουν στην οργάνωση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους και να αξιοποιήσει τα πλεονεκτήματα των υπαλλήλων της και την ικανότητά τους να συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

Συνεργάτες και πόροι: Ο σχεδιασμός και η διοίκηση των εσωτερικών και εξωτερικών συνεργασιών, προμηθευτών και εσωτερικών πόρων γίνεται έτσι ώστε να υποστηριχθούν οι πολιτικές και στρατηγικές του σχολείου και να υπάρξει

αποτελεσματική διαχείριση των διαδικασιών τους, ισορροπώντας τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες του ιδρύματος, της κοινότητας και του περιβάλλοντος.

Διαδικασίες: Στα άριστα σχολεία η διοίκηση σχεδιάζει και βελτιώνει τις διαδικασίες έτσι ώστε να υποστηρίξουν τις πολιτικές και τις στρατηγικές τους, λαμβάνοντας υπόψη τις προσδοκίες των πολιτών/πελατών και των άλλων ενδιαφερόμενων μερών.

Ανάλυση των Αποτελεσμάτων:

Αποτελέσματα για τους «Πελάτες»: Τα άριστα σχολεία πετυχαίνουν αξιοσημείωτα αποτελέσματα με σκοπό την ικανοποίηση των πολιτών/πελατών της μέσω των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχει.

Αποτελέσματα για τους ανθρώπους: Τα αποτελέσματα ως προς το ανθρώπινο δυναμικό επιτυγχάνονται από την οργάνωση σε συνάρτηση με τις αρμοδιότητες, τα κίνητρα, την ικανοποίηση, την αντίληψη και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού της.

Αποτελέσματα για την κοινωνία: Αφορά την ικανοποίηση μιας κατηγορίας αναγκών και προσδοκιών της κοινωνίας. Κάτι τέτοιο μπορεί να περιλαμβάνει την προσέγγιση της οργάνωσης και τη συμβολή της στην ποιότητα ζωής, την προστασία του περιβάλλοντος, τη διατήρηση των παγκόσμιων πόρων, τις ίσες ευκαιρίες απασχόλησης, την τήρηση της δεοντολογίας, τη συμμετοχή στις τοπικές κοινότητες και τη συμβολή στην τοπική ανάπτυξη.

Αποτελέσματα Κύριας Απόδοσης: Στις άριστες εκπαιδευτικές μονάδες τα αποτελέσματα της επίδοσης σχετίζονται με τα όσα η οργάνωση έχει καθορίσει ως σημαντικά, μετρήσιμα επιτεύγματα για την επιτυχία της, σε βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη βάση.

ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ & ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο πρώτο κεφάλαιο του δεύτερου μέρους της έρευνας, παρουσιάζεται η μεθοδολογία υλοποίησης της, η οποία πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης για την διερεύνηση των απόψεων Διευθυντών Δημοτικών Σχολείων των Νομών Αιτωλοακαρνανίας, Αχαΐας και Ηλείας σε σχέση με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επηρεασμένη από το πρότυπο αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (EFQM).

Ειδικότερα περιλαμβάνονται:

- Γενική περιγραφή της έρευνας, το αντικείμενο, τα κριτήρια επιλογής και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.
- Τα ερευνητικά ερωτήματα.
- Το μεθοδολογικό πλαίσιο της έρευνας και οι περιορισμοί της.

4.1.Γενική περιγραφή της έρευνας

Από τη μελέτη του θεωρητικού πλαισίου διαπιστώνουμε την ανάγκη διερεύνησης του ρόλου και των ιδιοτεροτήτων που πρέπει να ληφθούν υπόψη, προκειμένου να εφαρμοστεί ένα σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης έτσι ώστε οι ασκούντες διοίκηση να έχουν ρεαλιστική εικόνα της υπάρχουσας κατάστασης και έτσι να οδηγούνται στη βελτίωση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας τους, μέσα από τον προγραμματισμό της δράσης τους, στοχεύοντας στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών τους.

Η ραγδαία επιστημονική και τεχνολογική ανάπτυξη σε συνδυασμό με την ρευστότητα σε κοινωνικές, πολιτικές, οικονομικές και πολιτισμικές συνθήκες οδηγούν σε αλλαγές το θεσμό της εκπαίδευσης όπου πλέον είναι αναγκαίο να παράγει υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών με αποτελεσματικό τρόπο και να οδηγεί στην ανάπτυξη της γνωστικής και πρακτικής ικανότητας, της κριτικής και δημιουργικής σκέψης και τον χαρακτήρα των μαθητών.

Σκοπός αυτής της μελέτης είναι η διερεύνηση των απόψεων Διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, μέσω της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αποτυπώνοντας την υπάρχουσα κατάσταση αλλά και τα περιθώρια βελτίωσης στο μέλλον.

Κριτήρια επιλογής του συγκεκριμένου θέματος υπήρξε η διαπίστωση στην εκπαιδευτική κοινότητα ενός συνεχούς διαλόγου σχετικά με την αναζήτηση της ποιότητας στο παρεχόμενο εκπαιδευτικό έργο από το δημόσιο σχολείο. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι το διοικητικό μοντέλο που έχει ως στόχο τη διαρκή βελτίωση ενός οργανισμού, με τη συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού, μέσω της ανάπτυξης της οργανωσιακής κουλτούρας. Είναι μια φιλοσοφία διοίκησης που αφορά στη βελτίωση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής μονάδας μέσω προγραμματισμού και με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της.

Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα μετά την ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας είναι:

- Η καταγραφή των απόψεων των Διευθυντών δημοτικών σχολείων στο κατά πόσο εφαρμόζονται αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο ελληνικό δημόσιο σχολείο μέσω της εφαρμογής του ευρωπαϊκού μοντέλου EFQM.
- Η καταγραφή των απόψεων των Διευθυντών δημοτικών σχολείων στο κατά πόσο θα υιοθετήσουν μελλοντικά τις αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο ελληνικό δημόσιο σχολείο μέσω της εφαρμογής του ευρωπαϊκού μοντέλου EFQM.

4.2 Σχεδιασμός της έρευνας

Ο λεπτομερής, συνεκτικός και προσεκτικός σχεδιασμός της έρευνας είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία κάθε ερευνητικού εγχειρήματος που βασίζεται σε αυτήν την μεθοδολογία. Για αυτό, ακολουθήθηκαν πέντε γενικά στάδια από την αρχή μέχρι και την ολοκλήρωση της έρευνας:

1. Διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος, σχηματισμός ερευνητικών ερωτήσεων που θα έπρεπε να επιβεβαιωθούν ή να διαψευστούν.
2. Σχεδιασμό της σειράς των θεματικών περιοχών που θέλαμε να μελετήσουμε.
3. Διατύπωση συγκεκριμένων ερωτημάτων και ορισμός εννοιών – κλειδιών.

4. Έλεγχο της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας του ερωτηματολογίου, διαμόρφωση τελικού ερωτηματολογίου, συλλογή και μελέτη ποσοτικών δεδομένων.
5. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων και διεξαγωγή συμπερασμάτων (Kvale, 1996, Παπαδάκης,2009).

4.3 Ερευνητικά ερωτήματα

Η επισκόπηση της βιβλιογραφίας και η κριτική ανασκόπηση της, όπως παρουσιάστηκε στο πρώτο μέρος, σε συνδυασμό με την προσωπική εμπειρία από τις θέσεις ευθύνης που κατέχει ο ερευνών, καθώς και την προβληματική που ανακύπτει συνεχώς για την ανάγκη παροχής ποιοτικής εκπαίδευσης, οδήγησαν στη διατύπωση των παρακάτω ερευνητικών ερωτημάτων:

- Σε ποιο βαθμό πιστεύουν οι Διευθυντές δημοτικών σχολείων πως υπάρχουν χαρακτηριστικά ποιότητας στα πεδία των πέντε κριτηρίων (Ηγεσία, Στρατηγική & Πολιτικές, Άνθρωποι, Συνεργάτες & Πόροι, Διαδικασίες), του EFQM στη σχολική μονάδα όπου υπηρετούν στην παρούσα χρονική στιγμή;
- Σε ποιο βαθμό πιστεύουν οι Διευθυντές δημοτικών σχολείων ότι τα χαρακτηριστικά αυτά θα μπορούσαν να αναπτυχθούν στην υπό έρευνα σχολική μονάδα;
- Σε ποιο βαθμό πιστεύουν οι Διευθυντές δημοτικών σχολείων ότι τα χαρακτηριστικά ποιότητας εξαρτώνται από τα έτη προϋπηρεσίας στη θέση του Διευθυντή σχολικής μονάδας;
- Σε ποιο βαθμό πιστεύουν οι Διευθυντές δημοτικών σχολείων ότι τα χαρακτηριστικά ποιότητας εξαρτώνται από την περιοχή που βρίσκεται η σχολική μονάδα;
- Σε ποιο βαθμό πιστεύουν οι Διευθυντές δημοτικών σχολείων ότι τα χαρακτηριστικά ποιότητας εξαρτώνται από το φύλο του Διευθυντή σχολικής μονάδας;

4.4 Πληθυσμός - Δείγμα της έρευνας

Ο πληθυσμός της ερευνάς μας αποτελείται από 261 Διευθυντές Δημοτικών Σχολείων της Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας. Η επίδοση του ερωτηματολογίου στους Διευθυντές έγινε μέσω συμπλήρωσης συνδέσμου google form, μαζί με ένα

συνοδευτικό κείμενο που εξηγούσε το σκοπό και τους στόχους της έρευνας, και διαβεβαίωνε για απόλυτη εμπιστευτικότητα.

Στο δείγμα της έρευνας μας δεν συμπεριελήφθησαν οι πέντε (5) εκπαιδευτικοί που απάντησαν στο πιλοτικό ερωτηματολόγιο.

Το δείγμα της ερευνάς μας αποτελείται από 86 υποκείμενα (33.0%), Διευθυντές δημοτικών σχολείων των Νομών Αιτωλοακαρνανίας, Αχαΐας και Ηλείας.

Για τους Διευθυντές που δεν ανταποκρίθηκαν στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν προκύπτουν σαφείς λόγοι και εκτιμάται ότι για προσωπικούς λόγους ο καθένας ξεχωριστά ενδεχομένως να το αμέλησαν.

4.5 Η συλλογή των δεδομένων

Σχετικά με τη συλλογή των δεδομένων κατά την υλοποίηση της έρευνας χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του ερωτηματολογίου καθώς είναι ένα ευρέως διαδεδομένο και εύχρηστο εργαλείο συλλογής δεδομένων για επισκοπήσεις που παρέχει δομημένα συχνά αριθμητικά δεδομένα, μπορεί να επιδοθεί χωρίς την παρουσία του ερευνητή και είναι σχετικά εύκολο και εύληπτο στην ανάλυση (Wilson & McLean, 1994).

4.5.1 Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείται ευρύτατα στις κοινωνικές επιστήμες. Πρόκειται για ένα σύνολο γραπτών ερωτήσεων σχετικών με ένα πρόβλημα, τις οποίες ο ερευνητής απευθύνει ομοιόμορφα στα υποκείμενα του δείγματος, προκειμένου να συγκεντρώσει τα απαραίτητα στοιχεία για την έρευνά του. Παράλληλα επιτρέπει τη συλλογή πλήθους δεδομένων σε σύντομο χρόνο, κάτι που θα ήταν εξαιρετικά χρονοβόρο και επομένως δύσκολα εφικτό με άλλη τεχνική, εξαιτίας του εύρους του θέματος και του αριθμού των υποκειμένων. Τα δεδομένα αυτά είναι δυνατόν να ποσοτικοποιηθούν και να εξαχθούν με στατιστικές μεθόδους συμπεράσματα, που είναι γενικεύσιμα σε ευρύτερα πληθυσμιακά σύνολα. Η ανωνυμία των απαντήσεων ίσως να συμβάλει στην ειλικρίνεια των απαντήσεων των υποκειμένων (Βάμβουκας, 2007;Cohen, κ.ά.,2008).

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε έχει προσαρμοστεί στην ελληνική πραγματικότητα και χρησιμοποιήθηκε αρχικά το 2005 στο πλαίσιο προγράμματος επιμόρφωσης εκπαιδευτικών που πραγματοποιήθηκε στο Α.Π.Θ με το Θεματικό Δίκτυο Έρευνας «Διοίκηση της Εκπαίδευσης». Επιστημονική υπεύθυνη ήταν η καθηγήτρια του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Α.Π.Θ., κα Ευγενία

Πετρίδου. Το πρωτότυπο ερωτηματολόγιο προέρχεται από το Sheffield Hallam University-Center EFQM for Integral Excellence (Pupius, 2005) και χρησιμοποιείται ήδη ως εργαλείο αξιολόγησης εκπαιδευτικών οργανισμών στην Ευρώπη.

Η σύνταξη του δικού μας ερωτηματολογίου βασίστηκε στο παραπάνω ερωτηματολόγιο, κάνοντας τις απαραίτητες τροποποιήσεις, οι οποίες προέκυψαν από τον βαθμό κατανόησης ερευνητικών ερωτημάτων που τέθηκαν σε συνεντεύξεις και αρχική έκδοση ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε δοκιμαστικά (πilotική εφαρμογή) σε πέντε Διευθυντές προκειμένου να διασφαλιστεί η καλύτερη δυνατή αξιοπιστία και εγκυρότητα. Οι απαντήσεις αυτές δεν συμπεριλήφθηκαν στο τελικά δείγμα.

Με τον όρο εγκυρότητα αναφερόμαστε στο κατά πόσο το ερωτηματολόγιο μετράει πράγματι αυτό στο οποίο αναφέρεται και με τον όρο αξιοπιστία στη δυνατότητα να αποκτηθούν με το ίδιο ερωτηματολόγιο οι ίδιες απαντήσεις (Cohen, κ.ά., 2008). Ακολουθώντας, αφού λάβαμε υπόψη τις υποδείξεις και παρατηρήσεις των τεσσάρων εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στις συνεντεύξεις, κάναμε τις απαραίτητες συμπληρώσεις και τροποποιήσεις έτσι ώστε το ερωτηματολόγιο στην τελική έκδοση του να είναι απολύτως ευθυγραμμισμένο με το σκοπό της έρευνας, και τα χαρακτηριστικά του δείγματος, που κατ' εφαρμογή του «νόμου της οικονομίας», σημαίνει σύντομο, απλό και εύληπτο (Δημητρόπουλος, 2004).

Στην έρευνά μας το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείται προκειμένου:

1. Να ενημερωθούμε για το προφίλ των εκπαιδευτικών που συμμετέχουν στην έρευνά μας (Ενότητα Α. Δημογραφικά στοιχεία, εκπαίδευση, κ.α.).
2. Να διαπιστώσουμε τον βαθμό που υπάρχουν χαρακτηριστικά ποιότητας στο πεδίο της Ηγεσίας (Ενότητα Β), στη σχολική μονάδα στην παρούσα χρονική στιγμή και κατά πόσο νομίζουν ότι θα μπορούσαν αυτά τα χαρακτηριστικά να αναπτυχθούν.
3. Να διαπιστώσουμε τον βαθμό που υπάρχουν χαρακτηριστικά ποιότητας στο πεδίο της Στρατηγικής και των Πολιτικών (Ενότητα Γ) στη σχολική μονάδα στην παρούσα χρονική στιγμή και κατά πόσο νομίζουν ότι θα μπορούσαν αυτά τα χαρακτηριστικά να αναπτυχθούν.
4. Να διαπιστώσουμε τον βαθμό που υπάρχουν χαρακτηριστικά ποιότητας στο πεδίο των Ανθρώπων (Ενότητα Δ), στη σχολική μονάδα στην παρούσα χρονική στιγμή και κατά πόσο νομίζουν ότι θα μπορούσαν αυτά τα χαρακτηριστικά να αναπτυχθούν.
5. Να διαπιστώσουμε το βαθμό που υπάρχουν χαρακτηριστικά ποιότητας στο πεδίο των Συνεργατών και των Πόρων (Ενότητα Ε), στη σχολική μονάδα στην

παρούσα χρονική στιγμή και κατά πόσο νομίζουν ότι θα μπορούσαν αυτά τα χαρακτηριστικά να αναπτυχθούν.

6. Να διαπιστώσουμε τον βαθμό που υπάρχουν χαρακτηριστικά ποιότητας στο πεδίο των Διαδικασιών (Ενότητα ΣΤ), στη σχολική μονάδα στην παρούσα χρονική στιγμή και κατά πόσο νομίζουν ότι θα μπορούσαν αυτά τα χαρακτηριστικά να αναπτυχθούν.

4.6 Διασφάλιση εγκυρότητας και αξιοπιστίας της έρευνας

Η αξιολόγηση κάθε επιστημονικής έρευνας είναι απολύτως αναγκαία καθώς στα στάδια από τα οποία διέρχεται κάθε έρευνα παρεισφρέουν συχνά και με πολλούς τρόπους οι αξίες, οι στάσεις και οι πεποιθήσεις του ερευνητή. Επομένως, απαραίτητο στοιχείο για τη διασφάλιση του επιστημονικού χαρακτήρα μιας έρευνας, είναι η επιλογή των κριτηρίων για την αξιολόγησή της. Βασικά κριτήρια αξιολόγησης μιας έρευνας είναι η εγκυρότητα και η αξιοπιστία (Σταμέλος & Δακοπούλου, 2007).

Εγκυρότητα είναι η «*αλήθεια που σχετίζεται με την έκταση στην οποία μια εκτίμηση, μια άποψη αντιπροσωπεύει με ακρίβεια τα κοινωνικά φαινόμενα στα οποία αναφέρεται και προσπαθεί να περιγράψει*» (Hammersley, 1991 όπως αναφ. στους Σταμέλο & Δακοπούλου, 2008). Επομένως, είναι σημαντική η διασφάλιση της εγκυρότητας μιας έρευνας, αν δηλαδή η συγκεκριμένη έρευνα μετρά ή περιγράφει αυτό που υποτίθεται ότι πρέπει να μετρά ή να περιγράφει (Bell, 2001).

Από την άλλη, **αξιόπιστη** είναι μια έρευνα, η οποία σε περίπτωση που επαναληφθεί σε κάποια άλλη χρονική στιγμή, με ένα δείγμα ανθρώπων που θα προέρχεται από τον ίδιο πληθυσμό και κάτω από σταθερές συνθήκες, θα δώσει περίπου τα ίδια αποτελέσματα (Faulkner et al., 1999).

4.6.1 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία του Ερωτηματολογίου

Με βάση τα παραπάνω, τόσο κατά τη φάση του σχεδιασμού όσο και κατά τη διάρκεια της ερευνητικής διαδικασίας και προκειμένου να διασφαλιστεί η αξιοπιστία και η εγκυρότητα της έρευνας, στο βαθμό που αυτό ήταν δυνατόν, μιας και επρόκειτο για μικρής κλίμακας έρευνα, καταβλήθηκε προσπάθεια να τηρηθούν τα παρακάτω:

- Επιδιώχθηκε τόσο οι οδηγίες συμπλήρωσης όσο και οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου να είναι απλές, να σχετίζονται με το πρόβλημα και το στόχο της έρευνας και να αφορούν άμεσα τους ερωτώμενους Διευθυντές. Επίσης, έγινε προσπάθεια ώστε το ερωτηματολόγιο να είναι σύντομο, ώστε να μην κουράζει τους

ερωτώμενους, στοιχείο που μπορεί να τους ωθήσει να συμπληρώσουν ένα μέρος του στην τύχη. Σε αυτό συνέβαλε καθοριστικά η διενέργεια της πιλοτικής έρευνας, όπως προαναφέρθηκε.

- Ο ερευνητής διαβεβαίωσε τα υποκείμενα της έρευνας τόσο για την ανωνυμία της έρευνας όσο και για την ενημέρωσή τους για τα αποτελέσματα, εφόσον το επιθυμούν. Με αυτό τον τρόπο αυξάνεται η αξιοπιστία της έρευνας καθώς οι ερωτώμενοι, αφενός πείθονται να απαντήσουν με μεγαλύτερη ειλικρίνεια, αφετέρου αυξάνονται τα ποσοστά ανταπόκρισης στην συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, σε σχέση με αυτά που διανέμονται με διαφορετικό τρόπο, όπως για παράδειγμα μέσω του ταχυδρομείου (Faulkner, et. al.,1999).

4.7 Η Επεξεργασία των δεδομένων

Η επεξεργασία των δεδομένων που προήλθαν από τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων, έγινε με τη χρήση του προγράμματος Statistical Package for Social Sciences (SPSS) έκδοση 23.0 για Windows. Στο πρώτο στάδιο της επεξεργασίας υπολογίστηκαν οι μέσοι όροι των πέντε κριτηρίων καθώς και οι μέσοι όροι των υποερωτημάτων για κάθε ένα από τα πέντε κριτήρια. Στη συνέχεια και για τον έλεγχο της αξιοπιστίας των πέντε κριτηρίων στο παρόν και στο μέλλον πραγματοποιήθηκε ανάλυση συσχετίσεων μεταξύ των υποερωτημάτων του κάθε κριτηρίου, υπολογίζοντας τον συντελεστή Cronbach α . Οι τιμές κυμαίνονται από 0,733 έως 0,896, κάτι που αποδεικνύει την αξιοπιστία τους και την υψηλή εσωτερική τους συνοχή εκτός του κριτηρίου «Άνθρωποι» που είναι ικανοποιητική.

Επίσης υπολογίστηκε το μοντέλο παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την Ηγεσία και ανεξάρτητες μεταβλητές την Στρατηγική & Πολιτικές, τους Ανθρώπους, τους Συνεργάτες & Πόρους και τις Διαδικασίες (πολλαπλή παλινδρόμηση). Τέλος διενεργήθηκαν οι μη παραμετρικοί στατιστικοί έλεγχοι Mann-Whitney (για το φύλο) και Kruskal-Wallis (για τα λοιπά), με εξαρτημένες μεταβλητές τα πέντε κριτήρια, ηγεσία, στρατηγική, ανθρώπινος παράγοντας, συνεργάτες - πόροι και διαδικασίες με ανεξάρτητες τα έτη προϋπηρεσίας ως Διευθυντής, το φύλο και την περιοχή που βρίσκεται η σχολική μονάδα(Μαραβελάκης,2016,σ.582-602). Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε στο $p < 0,05$.

4.8 Περιορισμοί της έρευνας

Η ερευνητική μεθοδολογία που επιλέχθηκε και εφαρμόστηκε κατά τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας εμπεριέχει στοιχεία περιοριστικά τα οποία είναι τα εξής:

- Οι έρευνες που βασίζονται στην αποστολή ερωτηματολογίων ενέχουν σε μεγάλο βαθμό την πιθανότητα της μη κατανόησης των ζητούμενων των ερωτήσεων τους από τους παραλήπτες του ερωτηματολογίου καθώς και του μικρού βαθμού ανταπόκρισης του δείγματος.
- Η έρευνα περιορίστηκε σε συγκεκριμένο δείγμα Διευθυντών της Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας, με αποτέλεσμα τα αποτελέσματά της να μην μπορούν να γενικευθούν για το σύνολο των Διευθυντών δημοτικών σχολείων σε όλη την επικράτεια.
- Υπάρχει ως ένα βαθμό το ενδεχόμενο οι ερωτώμενοι να έδωσαν με ή χωρίς πρόθεση ανακριβείς απαντήσεις στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται η παρουσίαση και ανάλυση των κυριότερων αποτελεσμάτων της ερευνάς μας, για την ευκολότερη ανάγνωση και κατανόηση των οποίων ενδεικτικά παρατίθενται πίνακες αποτελεσμάτων και γραφήματα. Στην τελευταία ενότητα του κεφαλαίου συνοψίζουμε τα σημαντικότερα ευρήματα συνδέοντας τα με τα ερευνητικά ερωτήματα και επισημαίνοντας τα σημεία και τα στοιχεία που δείχνουν αν και κατά πόσο υπήρξε απάντηση σε αυτά.

Για τον έλεγχο των ερευνητικών ερωτημάτων χρησιμοποιήθηκαν:

ως εξαρτημένες μεταβλητές οι ερωτήσεις που αφορούσαν:

- Το κριτήριο της ηγεσίας στο παρόν και στο μέλλον
- Το κριτήριο της στρατηγικής & πολιτικής στο παρόν και στο μέλλον
- Το κριτήριο του ανθρώπινου δυναμικού στο παρόν και στο μέλλον
- Το κριτήριο των συνεργατών & πόρων στο παρόν και στο μέλλον
- Το κριτήριο των διαδικασιών στο παρόν και στο μέλλον ως ανεξάρτητες μεταβλητές
- το φύλο
- τα έτη προϋπηρεσίας ως Διευθυντής
- η περιοχή στην οποία βρίσκεται το σχολείο στο οποίο εργάζονται

5.1 Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Αρχικά αναφέρουμε τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος τα οποία είναι αντιπροσωπευτικά του προφίλ του πληθυσμού των Διευθυντών δημοτικών σχολείων των Νομών Αχαΐας, Ηλείας και Αιτωλοακαρνανίας. Το δείγμα της ερευνάς μας ως προς το φύλο αποτελείται από 86 υποκείμενα, 53 άνδρες (61,6%) και 33 γυναίκες (38,4%). (Πίνακας 3)

Η κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ως προς την ηλικία είναι κανονική με υψηλή συγκέντρωση στη μεγάλη ηλικιακή ομάδα των 46-55 ετών (56,98%) όπως αναμέναμε αφού πρόκειται για διευθυντές. Όσον αφορά την κατανομή των διευθυντών σε σχέση με τα έτη διδασκαλίας στην εκπαίδευση, παρατηρούμε ότι το (97,7%) έχει πάνω από 11 έτη στην εκπαίδευση, ενώ η υψηλότερη συγκέντρωση, με

πολύ μικρή διαφορά, είναι στη μεσαία κλίμακα των 11-20 ετών (33.7%). Όσον αφορά την κατανομή των διευθυντών σε σχέση με τις επιπλέον σπουδές τους, παρατηρούμε ότι το (29.1%) έχει διδασκαλείο, ένα πολύ μεγάλο ποσοστό αθροιστικά (54.7%), συνδυάζει είτε Δεύτερο πτυχίο - Διδασκαλείο είτε Δεύτερο πτυχίο – Μεταπτυχιακό - Διδασκαλείο Δεύτερο πτυχίο, είτε διδασκαλείο και μεταπτυχιακό, κάτι που αποτυπώνει και το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης των διευθυντών, ενώ μόλις το (9.3%) έχει μόνο το βασικό του πτυχίο. Σχετικά με την ειδικότητα των διευθυντών σχολείων, παρατηρούμε ότι το (98.8%) είναι δάσκαλοι (ΠΕ 70), ενώ σε όλη την Περιφερειακή Διεύθυνση Δυτικής Ελλάδας, σε σύνολο 261 διευθυντών, οι 250 είναι δάσκαλοι (ΠΕ 70), 9 είναι Φυσικής Αγωγής (ΠΕ 11), ένας Αγγλικών (ΠΕ 06) και ένας Μουσικής (ΠΕ 16). Όσον αφορά την κατανομή των διευθυντών σε σχέση με την *περιοχή του σχολείου* που υπηρετεί, παρατηρούμε ότι 37 υποκείμενα (43.0%) υπηρετεί σε Ημιαστική περιοχή, 29 υποκείμενα (33.7%) σε Αστική περιοχή και 20 υποκείμενα (23.3%) σε Αγροτική – Ορεινή περιοχή. Όσον αφορά την κατανομή των διευθυντών σε σχέση με το *Νομό του σχολείου* που υπηρετεί, παρατηρούμε ότι 44 υποκείμενα (51.2%) υπηρετεί στην Αχαΐα, 25 υποκείμενα (29.1%) στην Αιτωλοακαρνανία και 17 υποκείμενα (19.8%) στην Ηλεία. Σχετικά με την οργανικότητα των σχολικών μονάδων παρατηρούμε ότι παραπάνω από τα μισά (57.0%) έχουν οργανικότητα από 6/Θ έως 8/Θ. Σχετικά με τα χρόνια άσκησης καθηκόντων σε θέση διευθυντή, παρατηρούμε ότι ένα μεγάλο ποσοστό (37.2%) έχει μόνο 0-3 χρόνια, στοιχείο που δείχνει τάση ανανέωσης σε συνδυασμό και με το (14.0%) που είναι από 4-6 χρόνια.

		Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Φύλο	Άνδρας	53	61,6%
	Γυναίκα	33	38,4%
Ηλικία	25 - 35 ετών	3	3,5%
	36 - 45 ετών	11	12,8%
	46 - 55 ετών	49	57,0%
	>55 ετών	23	26,7%
Έτη διδασκαλίας στην Εκπαίδευση	0 - 10 έτη	2	2,3%
	11 - 20 έτη	29	33,7%
	21 - 30 έτη	27	31,4%
	>30 έτη	28	32,6%
Επιπλέον Σπουδές	Δεύτερο πτυχίο	2	2,3%
	Δεύτερο πτυχίο, Διδασκαλείο	12	14,0%

	Δεύτερο πτυχίο, Μεταπτυχιακό, Διδακτορικό	2	2,3%
	Δεύτερο πτυχίο, Μεταπτυχιακό, Διδασκαλείο	11	12,8%
	Διδακτορικό	1	1,2%
	Διδασκαλείο	25	29,1%
	Μεταπτυχιακό	13	15,1%
	Μεταπτυχιακό, Διδακτορικό	1	1,2%
	Μεταπτυχιακό, Διδασκαλείο	11	12,8%
	Τίποτε άλλο	8	9,3%
Ειδικότητα	ΠΕ 11 (Φυσικής Αγωγής)	1	1,2%
	ΠΕ 70 (Δάσκαλοι)	85	98,8%
Περιοχή που βρίσκεται το Σχολείο	Αγροτική - Ορεινή περιοχή	20	23,3%
	Αστική περιοχή	29	33,7%
	Ημιαστική περιοχή	37	43,0%
Νομός που βρίσκεται το Σχολείο	Αιτωλοακαρνανίας	25	29,1%
	Αχαΐας	44	51,2%
	Ηλείας	17	19,8%
Οργανικότητα Σχολείου	4/Θ - 5/Θ	5	5,8%
	6/Θ - 8/Θ	49	57,0%
	> 9/Θ	32	37,2%
Έτη προϋπηρεσίας ως Διευθυντής	0 - 3	32	37,2%
	4 - 6	12	14,0%
	7 - 9	23	26,7%
	> 9	19	22,1%

Πίνακας 3 Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος (N=86)

Από τον συγκεντρωτικό πίνακα (4), που παραθέτουμε μπορούμε να συμπεράνουμε πως σύμφωνα με τις απαντήσεις των διευθυντών, παρατηρούνται χαρακτηριστικά ποιότητας και στα πέντε κριτήρια του πλαισίου αξιολόγησης σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό. Ταυτόχρονα, και σύμφωνα με τους μέσους όρους των πέντε κριτηρίων, παρατηρείτε δυναμική που θα μπορούσε να εξελιχθεί περαιτέρω με διακυμάνσεις ανά τομέα. Υπάρχει λοιπόν ξεκάθαρα μεταβολή της οπτικής των διευθυντών, οι οποίοι αξιολογούν τα χαρακτηριστικά ποιότητας του οργανισμού αναφορικά με το παρόν ως αρκετά, με συνολική μέση τιμή 3,68, σε σύγκριση με το μέλλον, που διαγράφεται καλύτερο, αφού θεωρούν πως υπάρχει η δυνατότητα να αποκτήσει σε μεγαλύτερο βαθμό χαρακτηριστικά ποιότητας, όπως αποτυπώνει η συνολική μέση τιμή 4,10.

Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με τις απόψεις των ερωτώμενων όπως αποτυπώνονται συνολικά σε αυτόν τον πίνακα, τομείς όπως Συνεργάτες και Πόροι εμφανίζουν σημαντικά ποιοτικά χαρακτηριστικά (3,81), ενώ στη δεύτερη καλύτερη κατάταξη ακολουθεί το 3ο κριτήριο που αφορά στη διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, με 3,78. Οι ερωτώμενοι δηλαδή θεωρούν πως υπάρχουν σε αρκετό βαθμό ανεπτυγμένα χαρακτηριστικά ποιότητας όσον αφορά στο σχεδιασμό και στη διαχείριση των κύριων συνεργασιών αποτελώντας σημαντικό πόρο για την καλή λειτουργία της σχολικής μονάδας και σε σχεδόν αντίστοιχο βαθμό στον τομέα των ανθρώπινων πόρων. Παραμένοντας στον τομέα των προϋποθέσεων του EFQM η Ηγεσία, δηλαδή οι πρακτικές που χρησιμοποιεί η διεύθυνση (3,68), οι διαδικασίες (3,58) και η χάραξη πολιτικής και στρατηγικών (3,56) παρουσιάζουν αρκετά ποιοτικά χαρακτηριστικά και τα περιθώρια βελτίωσης τους είναι σημαντικά (4,09 / 4,04 / 3,98 αντίστοιχα).

Σύμφωνα πάντα με το ερωτώμενο δείγμα, συγκεντρώνονται οι περισσότερες αρνητικές κριτικές και δεν εμφανίζονται καθόλου χαρακτηριστικά ποιότητας, σε υποερωτήματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό σε θέματα αξιολογικής διαδικασίας καθώς δεν εφαρμόζεται κανένα σύστημα αξιολόγησης, ενώ μελλοντικά διαφαίνεται η αναγκαιότητα εφαρμογής της. Σε σχέση με τις προοπτικές των εκπαιδευτικών οργανισμών, υπάρχουν αυξημένες προσδοκίες για το ανθρώπινο δυναμικό (4,22), τις συνεργασίες και διαχείριση πόρων (4,18), τη διεύθυνση του σχολείου (4,09), τις διαδικασίες (4,04), και ακολουθούν η στρατηγική και πολιτικές με (3,98).

Οι Μέσες Τιμές σε όλα τα κριτήρια		
Συγκεντρωτικός πίνακας	Παρόν	Μέλλον
Μέσος όρος και των 5 κριτηρίων	3,68	4,10
Κριτήριο 1 ^ο - Ηγεσία	3,68	4,09
Κριτήριο 2 ^ο - Στρατηγική και Πολιτικές	3,56	3,98
Κριτήριο 3 ^ο – Ανθρωποι	3,78	4,22
Κριτήριο 4 ^ο - Συνεργάτες και Πόροι	3,81	4,18
Κριτήριο 5 ^ο – Διαδικασίες	3,58	4,04

Πίνακας 4 Μέσοι όροι των πέντε κριτηρίων

Ο (πίνακας 5), μας δείχνει ότι και για τα πέντε κριτήρια $p = 0,000$ το οποίο είναι μικρότερο από το $p < 0,05$ άρα υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στα πέντε κριτήρια για το παρόν και για το μέλλον.

	Άνθρωποι – Άνθρωποι M	Διαδικασίες - Διαδικασίες M	Συνεργάτες – Συνεργάτες M	Στρατηγική - Στρατηγική M	Ηγεσία - Ηγεσία M
Z	-7,402 ^b	-7,116 ^b	-6,887 ^c	-7,239 ^b	-7,868 ^b
Asymp. Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000	,000

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on negative ranks.

c. Based on positive ranks.

Πίνακας 5 Wilcoxon Signed Ranks Test

Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με τον (Πίνακα 6), στο πρώτο υποερώτημα που αφορά στην ποιότητα του κριτηρίου της ηγεσίας στην παρούσα χρονική στιγμή, παρατηρούμε πως οι πιο θετικές απόψεις (πολύ) εκφράζονται αναφορικά με την ενθάρρυνση και υποκίνηση των εκπαιδευτικών για συνεργασία (4,05), και ακολουθεί με μικρή διαφορά η υποστήριξη του προσωπικού για συμμετοχή σε δραστηριότητες βελτίωσης της ποιότητας παρέχοντας τους αναγκαίους πόρους και βοήθεια (3,91). Στη συνέχεια η κατανόηση της αποστολής, του οράματος, των αξιών και των στρατηγικών του σχολείου με αξιολόγηση 3,78 δείχνει αρκετά ποιοτικά χαρακτηριστικά και ακολουθεί με 3,75 η διαδικασία ακρόασης, αναγνώρισης, αξιολόγησης και επιβράβευσης όλων των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας αποτυπώνοντας το καλό επίπεδο αποτελεσματικής και αμφίδρομης επικοινωνίας μέσα στη σχολική μονάδα. Η ενθάρρυνση για καινοτομία ακολουθεί με μικρότερο ποσοστό (3,60), ενώ αρκετά ποιοτική χαρακτηρίζεται και η συνεργασία με τις βασικές ομάδες συμφερόντων, αν και το ποσοστό εμφανίζεται μειωμένο 3,41 σε σχέση με τα προηγούμενα υποκριτήρια.

Οι διευθυντές των σχολείων θεωρούν ότι υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης, κάτι που αποτυπώνεται και από τη μέση τιμή του 1^{ου} κριτηρίου της ηγεσίας (4,09). Πιο συγκεκριμένα η μεγαλύτερη βελτίωση παρατηρείται στην εισαγωγή καινοτομιών και στην δημιουργικότητα των εκπαιδευτικών (4,33), στην βελτίωση της συνεργασίας (4,36), στην συμμετοχή σε δραστηριότητες βελτίωσης της ποιότητας (4,28) και

ακολουθούν η κατανόηση της αποστολής και του οράματος της εκπαιδευτικής μονάδας (4,17) και η διαδικασία ακρόασης, αναγνώρισης, αξιολόγησης και επιβράβευσης όλων των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας (4,12). Τέλος η μικρότερη βελτίωση παρατηρείται στην συνεργασία με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (3,78). Γίνεται αντιληπτό πως σε βάθος χρόνου εκφράζεται η έμφαση στους τομείς της καινοτομίας, δημιουργικότητας, συνεργασίας και ποιότητας ενώ η συνεργασία με τις βασικές ομάδες συμφερόντων δεν αποτελούν προτεραιότητα για το μέλλον.

Κριτήριο 1ο - Ηγεσία	Παρόν	Μέλλον
1 Συνεργάζεστε με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσετε τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με ποιους τρόπους; Συνεδριάσεις με γονείς.	3,17	3,47
2 Συνεργάζεστε με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσετε τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με ποιους τρόπους; Συνεδριάσεις με διδάσκοντες.	4,14	4,27
3 Συνεργάζεστε με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσετε τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με ποιους τρόπους; Συναντήσεις εργασίας (ατομικά και ομαδικά).	3,66	4,00
4 Συνεργάζεστε με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσετε τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με ποιους τρόπους; Συναντήσεις με σχολικούς συμβούλους και προϊστάμενες αρχές.	3,09	3,50
5 Συνεργάζεστε με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσετε τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με ποιους τρόπους; Συνεργασίες μεταξύ διευθυντών.	2,99	3,66
Μέσος Όρος	3,41	3,78
6 Διασφαλίζετε μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας ότι όλοι έχουν κατανοήσει την αποστολή, το όραμα,	3,64	4,03

	τις αξίες και τις στρατηγικές της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους; Παιδαγωγικές συνεδριάσεις		
7	Διασφαλίζετε μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας ότι όλοι έχουν κατανοήσει την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και τις στρατηγικές της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους; Έμμεσα: με υποστήριξη καινοτόμων δράσεων	3,92	4,30
	Μέσος Όρος	3,78	4,17
8	Έχετε προβλέψει διαδικασίες για να ακούτε, να αναγνωρίζετε, να αξιολογείτε, να επιβραβεύετε και να ανταμείβετε όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους; Πολιτική ανοικτής πόρτας.	4,36	4,52
9	Έχετε προβλέψει διαδικασίες για να ακούτε, να αναγνωρίζετε, να αξιολογείτε, να επιβραβεύετε και να ανταμείβετε όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους; Προφορική δημόσια αναγνώριση.	4,21	4,49
10	Έχετε προβλέψει διαδικασίες για να ακούτε, να αναγνωρίζετε, να αξιολογείτε, να επιβραβεύετε και να ανταμείβετε όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους; Τυπικές ώρες ακρόασης.	2,67	3,35
	Μέσος Όρος	3,75	4,12
11	Ενθαρρύνετε και υποκινείτε τη συνεργασία των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας. Με ποιους τρόπους; Σχεδιασμός και ανάθεση ομαδικών δραστηριοτήτων.	3,85	4,35
12	Ενθαρρύνετε και υποκινείτε τη συνεργασία των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας. Με ποιους τρόπους; Προσωπικό παράδειγμα.	4,24	4,37
	Μέσος Όρος	4,05	4,36
13	Ενθαρρύνετε τη μάθηση και την εισαγωγή καινοτομιών και υποκινείτε τη δημιουργικότητα	4,02	4,43

	των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας. Με ποιους τρόπους; Διευκόλυνση συμμετοχής σε διαρκή επιμόρφωση.		
14	Ενθαρρύνετε τη μάθηση και την εισαγωγή καινοτομιών και υποκινείτε τη δημιουργικότητα των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας. Με ποιους τρόπους; Διοργάνωση ενδοσχολικών επιμορφωτικών δραστηριοτήτων.	3,19	4,22
	Μέσος Όρος	3,83	4,34
15	Υποστηρίζετε την εμπλοκή/συμμετοχή των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας σε δραστηριότητες βελτίωσης της ποιότητας παρέχοντας τους αναγκαίους πόρους και βοήθεια. Με ποιους τρόπους; Διευκόλυνση συνεργασιών για την αναβάθμιση της διδακτικής διαδικασίας.	3,98	4,29
16	Υποστηρίζετε την εμπλοκή/συμμετοχή των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας σε δραστηριότητες βελτίωσης της ποιότητας παρέχοντας τους αναγκαίους πόρους και βοήθεια. Με ποιους τρόπους; Διευκόλυνση μελών εκπαιδευτικής μονάδας για συμμετοχή σε εξειδικευμένα σεμινάρια.	3,84	4,26
	Μέσος Όρος	3,91	4,28

Πίνακας 6 Οι Μέσες Τιμές στο κριτήριο Ηγεσία

Στην ερώτηση «σε ποιο βαθμό πιστεύετε πως υπάρχουν χαρακτηριστικά ποιότητας στο σχολείο σας ως προς τη στρατηγική που χαράσσεται και τις πολιτικές που ακολουθούνται», οι μέγιστες μέσες τιμές (3,94 & 3,83) για το παρόν εμφανίζονται στα υποκριτήρια που αναφέρονται στην κοινοποίηση των στρατηγικών, πολιτικών και σχεδίων δράσης στα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας και στην άποψη πως η στρατηγική και οι πολιτικές αντανακλούν την αποστολή της εκπαιδευτικής μονάδας μέσω του ορισμού υπευθύνων αντίστοιχα. Η οργάνωση στον τομέα αυτό είναι αρκετά αποτελεσματική με σημαντικές προοπτικές βελτίωσης, όπως εκφράζεται στα ποσοστά 4,25 και 4,18 αντίστοιχα για το μέλλον (Πίνακας 7). Υπάρχει η άποψη, πως σε αρκετά μεγάλο βαθμό ορίζονται υπάρχουν διαδικασίες για την υλοποίηση της

στρατηγικής και των πολιτικών (3,56), ενώ σε μικρότερο αλλά σημαντικό βαθμό αναλύονται η στρατηγική και οι πολιτικές σε σχέδια δράσης/πλάνα, τα οποία αναθεωρούνται τακτικά (3,41). Γίνεται τακτική παρακολούθηση του περιβάλλοντος έτσι ώστε να γίνουν κατανοητές και να προβλεφθούν οι ανάγκες και οι προσδοκίες των ομάδων συμφερόντων (3,36), ενώ τη μικρότερη αξιολόγηση που λαμβάνει χώρα στο σχολείο έχει η συγκριτική αξιολόγηση (3,25).

Αφού οι ερωτώμενοι εντοπίζουν την αδυναμία της μονάδας στη λειτουργία του προγραμματισμού, εντοπίζουν και την ανάγκη για ανάπτυξη αυτής της διοικητικής λειτουργίας μελλοντικά, όπως φανερώνουν οι μέσες τιμές για το μέλλον 4,18 και 4,06 αντίστοιχα. Τα υποκριτήρια που συγκεντρώνουν τις πιο χαμηλές αξιολογήσεις είναι αυτά που αφορούν στην συγκριτική αξιολόγηση (3,75) και στον έλεγχο των αποτελεσμάτων σε σχέση με το αρχικό σχέδιο/πλάνο (3,91).

Κριτήριο 2ο - Στρατηγική & Πολιτικές		Παρόν	Μέλλον
1	Παρακολουθείτε τακτικά το περιβάλλον σας έτσι ώστε να κατανοείτε και να προβλέπετε τις ανάγκες και τις προσδοκίες των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους; Οργάνωση μαθημάτων διδακτικής στήριξης.	2,55	3,66
2	Παρακολουθείτε τακτικά το περιβάλλον σας έτσι ώστε να κατανοείτε και να προβλέπετε τις ανάγκες και τις προσδοκίες των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους; Συνεργασία με το σύλλογο εκπαιδευτικών.	4,24	4,45
Μέσος Όρος		3,36	4,06
3	Η στρατηγική και οι πολιτικές αντανακλούν την αποστολή της εκπαιδευτικής μονάδας και τις ανάγκες και προσδοκίες των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους το διασφαλίζετε; Παρακολούθηση/ανατροφοδότηση των προτεινόμενων δράσεων.	3,81	4,19
4	Η στρατηγική και οι πολιτικές αντανακλούν την αποστολή της εκπαιδευτικής μονάδας και τις ανάγκες και προσδοκίες των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με	3,85	4,16

	ποιους τρόπους το διασφαλίζετε; Ορισμός υπευθύνων.		
	Μέσος Όρος	3,83	4,18
5	Κοινοποιείτε τη στρατηγική, τις πολιτικές και τα σχέδια δράσης στα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους; Παρακολούθηση/ανατροφοδότηση των προτεινόμενων δράσεων.	3,91	4,24
6	Κοινοποιείτε τη στρατηγική, τις πολιτικές και τα σχέδια δράσης στα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους; Ορισμός υπευθύνων.	3,97	4,26
	Μέσος Όρος	3,94	4,25
7	Ορίζετε υπευθύνους για όλες τις σημαντικές διαδικασίες που αφορούν την υλοποίηση της στρατηγικής και των πολιτικών. Με ποιους τρόπους; Βάσει των ενδιαφερόντων των εκπαιδευτικών.	4,17	4,59
8	Ορίζετε υπευθύνους για όλες τις σημαντικές διαδικασίες που αφορούν την υλοποίηση της στρατηγικής και των πολιτικών. Με ποιους τρόπους; Με ανάθεση από το Διευθυντή.	2,60	2,77
9	Ορίζετε υπευθύνους για όλες τις σημαντικές διαδικασίες που αφορούν την υλοποίηση της στρατηγικής και των πολιτικών. Με ποιους τρόπους; Με ανάθεση από το σύλλογο διδασκόντων.	3,92	4,22
	Μέσος Όρος	3,56	3,86
10	Αναθεωρείτε/ελέγχετε τακτικά τα αποτελέσματα και την πρόοδο σε σχέση με το αρχικό σχέδιο/πλάνο. Με ποιους τρόπους; Αναφορές προόδου εργασιών.	3,35	3,97
11	Αναθεωρείτε/ελέγχετε τακτικά τα αποτελέσματα και την πρόοδο σε σχέση με το αρχικό σχέδιο/πλάνο. Με ποιους τρόπους; Απολογιστικά.	3,47	3,85
	Μέσος Όρος	3,41	3,91
12	Κάνετε συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) με αντίστοιχες εκπαιδευτικές μονάδες με σκοπό να τροποποιήσετε τα σχέδια σας έτσι ώστε να πετύχετε και	3,16	3,62

	να διατηρήσετε μια ηγετική θέση. Με ποιους τρόπους; Παρακολούθηση δράσεων άλλων σχολείων μέσω διαδικτύου.		
13	Κάνετε συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) με αντίστοιχες εκπαιδευτικές μονάδες με σκοπό να τροποποιήσετε τα σχέδια σας έτσι ώστε να πετύχετε και να διατηρήσετε μια ηγετική θέση. Με ποιους τρόπους; Δημοσιοποίηση των δικών μας δραστηριοτήτων.	3,34	3,88
	Μέσος Όρος	3,25	3,75

Πίνακας 7 Οι Μέσες Τιμές στο κριτήριο Στρατηγική και Πολιτικές

Στο τρίτο κριτήριο, (Πίνακας 8), που αναφέρεται στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του σχολείου, οι διευθυντές υποστηρίζουν πως δίνονται σε μεγάλο βαθμό ίσες ευκαιρίες ανεξαρτήτως φύλου καθώς εμφανίζεται τιμή ιδιαίτερα υψηλή όσο το 4,64 για το παρόν. Δεδομένου πως οι γυναίκες διευθύντριες αγγίζουν το 40% του δείγματός μας, το υψηλό αυτό ποσοστό δικαιολογείται απόλυτα. Προφανώς οι διευθυντές θεωρούν πως στο συγκεκριμένο θέμα δεν υπάρχει ιδιαίτερη ανάγκη βελτίωσης και έτσι η μέση τιμή για το μέλλον (4,67) είναι σχεδόν ίδια από αυτή του παρόντος. Όσον αφορά τις διαδικασίες επιβράβευσης τους, σε τακτική βάση, παρατηρούμε και εδώ ιδιαίτερα υψηλές τιμές (4,37), με ακόμα μεγαλύτερη βελτίωση στο μέλλον (4,65). Σχετικά με την ενθάρρυνση τους για συμμετοχή σε δραστηριότητες βελτίωσης, όπως εκπαιδευτικά προγράμματα και καινοτόμες δράσεις, κρίνεται ιδιαίτερα ικανοποιητική (4,05) με ακόμα μεγαλύτερα περιθώρια βελτίωσης (4,34). Παρατηρούμε πάντως ότι στο 1^ο κριτήριο της Ηγεσίας, στο αντίστοιχο υποερώτημα, που αφορούσε την εισαγωγή καινοτομιών και την υποκίνηση της δημιουργικότητας των εκπαιδευτικών μέσω επιμόρφωσης οι απαντήσεις για το παρόν ήσαν σε πολύ χαμηλότερο επίπεδο (3,60), ενώ αναγνωριζόταν από τους διευθυντές η ανάγκη για βελτίωση στο μέλλον (4,33), τιμή παρόμοια με το αντίστοιχο υποερώτημα του 3^{ου} κριτηρίου. Ελάχιστα και καθόλου ποιοτικές, χαρακτηρίζονται η αξιολόγηση και η εφαρμογή των δημιουργικών ιδεών των εκπαιδευτικών (2,75) και η χρησιμοποίηση συστήματος αξιολόγησης των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας (1,88) αντίστοιχα. Εδώ είναι φανερό ότι ζητήματα που αφορούν αξιολογικές

διαδικασίες αντιμετωπίζονται με ιδιαίτερο σκεπτικισμό και με μικρά περιθώρια βελτίωσης και στο μέλλον (3,76) & (2,99) αντίστοιχα.

Κριτήριο 3ο - Άνθρωποι	Παρόν	Μέλλον
1 Σε τακτική βάση υπάρχει διάχυση πληροφοριών και μεταφορά καλών πρακτικών σε όλη την εκπαιδευτική μονάδα. Με ποιους τρόπους; Κοινοποίηση εισερχομένων εγγράφων.	4,65	4,66
2 Σε τακτική βάση υπάρχει διάχυση πληροφοριών και μεταφορά καλών πρακτικών σε όλη την εκπαιδευτική μονάδα. Με ποιους τρόπους; Ανακοινώσεις.	4,57	4,64
3 Σε τακτική βάση υπάρχει διάχυση πληροφοριών και μεταφορά καλών πρακτικών σε όλη την εκπαιδευτική μονάδα. Με ποιους τρόπους; Προσωπική ενημέρωση.	4,44	4,44
4 Σε τακτική βάση υπάρχει διάχυση πληροφοριών και μεταφορά καλών πρακτικών σε όλη την εκπαιδευτική μονάδα. Με ποιους τρόπους; Πίνακας ανακοινώσεων.	4,20	4,55
Μέσος Όρος	4,47	4,57
5 Σε τακτική βάση εφαρμόζετε διαδικασίες επιβράβευσης, αναγνώρισης και φροντίδας των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους; Ηθική επιβράβευση.	4,26	4,60
6 Σε τακτική βάση εφαρμόζετε διαδικασίες επιβράβευσης, αναγνώρισης και φροντίδας των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους; Στήριξη πρωτοβουλιών.	4,55	4,76
7 Σε τακτική βάση εφαρμόζετε διαδικασίες επιβράβευσης, αναγνώρισης και φροντίδας των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους; Ουσιαστικές προσωπικές σχέσεις.	4,29	4,59
Μέσος Όρος	4,37	4,65
8 Σε τακτική βάση αναζητείτε, αξιολογείτε και εφαρμόζετε τις δημιουργικές ιδέες των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας για την βελτίωση της απόδοσή της. Με ποιους τρόπους; Συγκρότηση ομάδων για εφαρμογή ιδεών.	3,21	3,95

9	Σε τακτική βάση αναζητείτε, αξιολογείτε και εφαρμόζετε τις δημιουργικές ιδέες των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας για την βελτίωση της απόδοσή της. Με ποιους τρόπους; Λειτουργία Forum για συλλογή δημιουργικών ιδεών.	2,28	3,56
Μέσος Όρος		2,75	3,76
10	Χρησιμοποιείτε αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης για όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους; Δεν υπάρχει σύστημα αξιολόγησης.	2,02	3,00
11	Χρησιμοποιείτε αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης για όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους; Αξιολόγηση νεοδιόριστων εκπαιδευτικών.	1,73	2,98
Μέσος Όρος		1,88	2,99
12	Ενθαρρύνετε και υποστηρίζετε άτομα και ομάδες προκειμένου να συμμετάσχουν σε δραστηριότητες με στόχο τη βελτίωση. Με ποιους τρόπους; Εκπαιδευτικά προγράμματα Αγωγής υγείας, περιβαλλοντικής, πολιτιστικών, κ.α.	3,98	4,31
13	Ενθαρρύνετε και υποστηρίζετε άτομα και ομάδες προκειμένου να συμμετάσχουν σε δραστηριότητες με στόχο τη βελτίωση. Με ποιους τρόπους; Καινοτόμες δράσεις.	4,12	4,37
Μέσος Όρος		4,05	4,34
14	Δίνετε ίσες ευκαιρίες σε συνθήκες απασχόλησης μεταξύ ανδρών και γυναικών. Με ποιους τρόπους; Εφαρμόζεται με βάση το σύνταγμα.	4,64	4,67
Μέσος Όρος		4,64	4,67

Πίνακας 8 Οι Μέσες Τιμές στο κριτήριο Άνθρωποι

Στο 4ο κριτήριο (Πίνακας 9), αναφορικά με τη διαχείριση των συνεργασιών και των πόρων της εκπαιδευτικής μονάδας, στους περισσότερους παράγοντες αποδίδεται ο γενικός χαρακτηρισμός αρκετά ποιοτικοί, και μόνο ένας θεωρείται πολύ ποιοτικός. Ο μέσος όρος για το κριτήριο είναι 3,81 για το παρόν με μέγιστη 4,38 και ελάχιστη 3,47

και 4,18 για το μέλλον με μέγιστη 4,53 και ελάχιστη 3,90. Πιο αναλυτικά, οι διευθυντές θεωρούν πως γίνεται αρκετά καλή διαχείριση των πόρων του σχολείου έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η αποστολή και να υλοποιούνται οι επιλεγθείσες στρατηγικές (4,38), ενώ οι βλέψεις για το μέλλον διαγράφονται προς την κατεύθυνση της μεγαλύτερης απόδοσης σε αυτό το υποκριτήριο, αναγνωρίζοντας τον κεντρικό ρόλο της κατάλληλης διαχείρισης των πόρων προκειμένου να εξυπηρετούνται η αποστολή και οι στρατηγικές του σχολείου (4,53).

«Αρκετά» πιστεύουν οι ερωτηθέντες πως επιδιώκονται οι σχέσεις με τους εξωτερικούς συνεργάτες για να διασφαλίζεται η ποιότητα, η σταθερότητα και η οικονομία πόρων (3,87), καθώς και η χρησιμοποίηση των πόρων έτσι ώστε να μειώνεται η σπατάλη και να ελαχιστοποιείται η αρνητική επίδραση στο περιβάλλον (3,88). Μελλοντικά, η προοπτική διαγράφεται θετική, προσδοκώντας τη βελτίωση σε αυτά τα υποκριτήρια, με μέσες τιμές 4,28 & 4,33 αντίστοιχα.

Σε μικρότερο βαθμό συγκεντρώνονται πληροφορίες από διάφορες πηγές (3,56) και οικοδομούνται συνεργασίες με εξωτερικούς συνεργάτες με σκοπό την βελτίωση της ποιότητας (3,47). Υπάρχει μικρή προσδοκία να δοθεί έμφαση σε αυτούς τους τομείς, όπως δείχνουν οι μέσες τιμές 3,90 & 3,97 αντίστοιχα.

Κριτήριο 4ο - Συνεργάτες και Πόροι		Παρόν	Μέλλον
1	Διαχειρίζεστε τους πόρους σας έτσι ώστε να πετυχαίνετε την αποστολή σας και να υλοποιείτε τη στρατηγική σας. Με ποιους τρόπους; Ιεράρχηση αναγκών.	4,43	4,55
2	Διαχειρίζεστε τους πόρους σας έτσι ώστε να πετυχαίνετε την αποστολή σας και να υλοποιείτε τη στρατηγική σας. Με ποιους τρόπους; Διάκριση μεταξύ του ουσιώδους και του ευκαταίου.	4,33	4,50
Μέσος Όρος		4,38	4,53
3	Επιδιώκετε τις σχέσεις σας με τους εξωτερικούς συνεργάτες για να διασφαλίζεται η ποιότητα, η σταθερότητα και η οικονομία πόρων. Με ποιους τρόπους; Έρευνα αγοράς.	4,07	4,35
4	Επιδιώκετε τις σχέσεις σας με τους εξωτερικούς συνεργάτες για να διασφαλίζεται η ποιότητα, η	3,66	4,20

	σταθερότητα και η οικονομία πόρων. Με ποιους τρόπους; Αναζήτηση νέων συνεργατών.		
	Μέσος Όρος	3,87	4,28
5	Χρησιμοποιείτε τους πόρους σας έτσι ώστε να μειώνεται η σπατάλη και να ελαχιστοποιείται η αρνητική επίδραση στο περιβάλλον. Με ποιους τρόπους; Δράση ανακύκλωσης.	4,09	4,42
6	Χρησιμοποιείτε τους πόρους σας έτσι ώστε να μειώνεται η σπατάλη και να ελαχιστοποιείται η αρνητική επίδραση στο περιβάλλον. Με ποιους τρόπους; Καταμερισμός αρμοδιοτήτων.	4,06	4,36
7	Χρησιμοποιείτε τους πόρους σας έτσι ώστε να μειώνεται η σπατάλη και να ελαχιστοποιείται η αρνητική επίδραση στο περιβάλλον. Με ποιους τρόπους; Ορισμός υπευθύνου και εκπαίδευση υπολοίπων.	3,50	4,22
	Μέσος Όρος	3,88	4,33
8	Συγκεντρώνετε πληροφορίες από διάφορες πηγές και τις χρησιμοποιείτε στη λήψη αποφάσεων για να επιτύχουμε τους στόχους της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους; Διαδίκτυο.	3,93	4,20
9	Συγκεντρώνετε πληροφορίες από διάφορες πηγές και τις χρησιμοποιείτε στη λήψη αποφάσεων για να επιτύχουμε τους στόχους της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους; Κινητοποίηση και αναζήτηση βοήθειας από το σύλλογο Γονέων.	3,40	3,84
10	Συγκεντρώνετε πληροφορίες από διάφορες πηγές και τις χρησιμοποιείτε στη λήψη αποφάσεων για να επιτύχουμε τους στόχους της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους; Αξιοποίηση προσωπικών γνωριμιών του προσωπικού.	3,35	3,67
	Μέσος Όρος	3,56	3,90
11	Οικοδομείτε συστηματικά συνεργασίες με τους	3,40	3,95

	εξωτερικούς συνεργάτες έτσι ώστε από κοινού να βελτιώσετε την ποιότητα, την παρεχόμενη εξυπηρέτηση και τα αποτελέσματα. Με ποιους τρόπους; Τακτικές συναντήσεις.		
12	Οικοδομείτε συστηματικά συνεργασίες με τους εξωτερικούς συνεργάτες έτσι ώστε από κοινού να βελτιώσετε την ποιότητα, την παρεχόμενη εξυπηρέτηση και τα αποτελέσματα. Με ποιους τρόπους; Εμπλοκή συνεργατών σε δρώμενα.	3,53	3,98
Μέσος Όρος		3,47	3,97

Πίνακας 9 Οι Μέσες Τιμές στο κριτήριο Συνεργάτες και Πόροι

Στο 5ο κριτήριο, αυτό των διαδικασιών (Πίνακας 10), το εύρος των μέσων τιμών κυμαίνεται από 3,34 έως 3,74 για το παρόν με μέση τιμή 3,58 και 3,87 μέχρι 4,25, για το μέλλον με μέση τιμή 4,04. Ήταν ένα πεδίο που δυσκόλεψε τους ερωτηθέντες αφού περιείχε δυσνόητη για αυτούς ορολογία ή έννοιες που τους βρίσκουν αντίθετους ιδεολογικά, όπως «πελάτες», «προϊόντα», «μετρήσιμοι στόχοι απόδοσης». Για άλλη μία φορά αναδεικνύεται το θέμα της σχολικής μονάδας ως φορέα διαμόρφωσης εσωτερικής πολιτικής και της έλλειψης εξοικείωσης των εκπαιδευτικών με την έννοια αυτή. Αρκετά πάντως δήλωσαν πως γίνεται συντονισμένη διαχείριση των αναγκών και προσδοκιών των τωρινών και μελλοντικών «πελατών» μας (3,48), αναμένοντας να βελτιωθεί αυτή η κατάσταση (4,03), ενώ υπάρχει σε ικανοποιητικό βαθμό εκπαίδευση του προσωπικού για την εισαγωγή των αλλαγών (3,59), κάτι που αναμένεται να βελτιωθεί περισσότερο στο μέλλον (4,03). Σε αρκετό βαθμό σχεδιάζονται συστηματικά και παρακολουθούνται οι διαδικασίες έτσι ώστε να υλοποιούνται η στρατηγική και οι πολιτικές του σχολείου (3,74) καθώς και διαδικασίες για τη διαχείριση και τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαιδευτικής μονάδας (3,65). Σε λίγο μικρότερο βαθμό είναι οι διαδικασίες που περιλαμβάνουν μετρήσιμους στόχους απόδοσης που παρακολουθούνται, αναθεωρούνται και βελτιώνονται συνέχεια (3,34), ενώ σε ικανοποιητικότερο επίπεδο προωθούνται τα 'προϊόντα' στους «πελάτες» μέσω συντονισμένης διαδικασίας εξυπηρέτησης και επαναπληροφόρησης (3,68). Τα παραπάνω υποκριτήρια αναμένεται να αναπτυχθούν περισσότερο, όπως εκφράζουν οι αντίστοιχες μέσες τιμές 4,25 / 4,06 / 3,87 & 4,08.

Κριτήριο 5ο - Διαδικασίες		Παρόν	Μέλλον
1	Σχεδιάζετε συστηματικά και παρακολουθείτε τις διαδικασίες έτσι ώστε να υλοποιείτε η στρατηγική και οι πολιτικές σας. Με ποιους τρόπους; Διερεύνηση συνθηκών-μηχανισμοί ανατροφοδότησης (feedback).	3,65	4,27
2	Σχεδιάζετε συστηματικά και παρακολουθείτε τις διαδικασίες έτσι ώστε να υλοποιείτε η στρατηγική και οι πολιτικές σας. Με ποιους τρόπους; Συνεχής παρακολούθηση.	3,83	4,22
Μέσος Όρος		3,74	4,25
3	Οι διαδικασίες περιλαμβάνουν μετρήσιμους στόχους απόδοσης που παρακολουθούνται, αναθεωρούνται και βελτιώνονται συνέχεια. Με ποιους τρόπους; Υιοθέτηση προτύπων απόδοσης.	3,03	3,64
4	Οι διαδικασίες περιλαμβάνουν μετρήσιμους στόχους απόδοσης που παρακολουθούνται, αναθεωρούνται και βελτιώνονται συνέχεια. Με ποιους τρόπους; Διαδικασίες επαναπληροφόρησης	3,64	4,10
Μέσος Όρος		3,34	3,87
5	Το προσωπικό εκπαιδεύεται, εργάζεται βάσει προκαθορισμένων διαδικασιών και ενδυναμώνεται για την εισαγωγή αλλαγών. Με ποιους τρόπους; Εναλλαγή αρμοδιοτήτων (π.χ. αλλαγή τάξης).	3,65	4,01
6	Το προσωπικό εκπαιδεύεται, εργάζεται βάσει προκαθορισμένων διαδικασιών και ενδυναμώνεται για την εισαγωγή αλλαγών. Με ποιους τρόπους; Προγραμματισμός και αξιολόγηση αποτελεσμάτων.	3,55	4,05
7	Το προσωπικό εκπαιδεύεται, εργάζεται βάσει προκαθορισμένων διαδικασιών και ενδυναμώνεται για την εισαγωγή αλλαγών. Με ποιους τρόπους; Κίνητρα-επιβράβευση-ανάθεση εξουσιών διαχείρισης πόρων.	3,58	4,02
Μέσος Όρος		3,59	4,03
8	Τα "προϊόντα" μας προωθούνται στους "πελάτες" μας	3,91	4,01

	μέσω συντονισμένης διαδικασίας εξυπηρέτησης και επαναπληροφόρησης. Με ποιους τρόπους; Ανοιχτές εκδηλώσεις.		
9	Τα "προϊόντα" μας προωθούνται στους "πελάτες" μας μέσω συντονισμένης διαδικασίας εξυπηρέτησης και επαναπληροφόρησης. Με ποιους τρόπους; Διαδίκτυο.	3,44	4,15
	Μέσος Όρος	3,68	4,08
10	Έχετε διαδικασίες για τη διαχείριση και τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους; Επιλογή καλών πρακτικών.	3,92	4,15
11	Έχετε διαδικασίες για τη διαχείριση και τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους; Αυτοαξιολόγηση.	3,38	3,97
	Μέσος Όρος	3,65	4,06
12	Διαχειρίζεστε συντονισμένα τις ανάγκες και τις προσδοκίες των τωρινών και μελλοντικών "πελατών" σας. Με ποιους τρόπους; Συνεργασία και συντονισμός από σχολικούς συμβούλους και προϊστάμενες αρχές.	3,72	4,06
13	Διαχειρίζεστε συντονισμένα τις ανάγκες και τις προσδοκίες των τωρινών και μελλοντικών "πελατών" σας. Με ποιους τρόπους; Συνεργασία όλων των βαθμίδων της εκπαίδευσης.	3,23	3,99
	Μέσος Όρος	3,48	4,03

Πίνακας 10 Οι Μέσες Τιμές στο κριτήριο Διαδικασίες

Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας των πέντε κριτηρίων στο παρόν και στο μέλλον πραγματοποιήθηκε ανάλυση συσχετίσεων μεταξύ των υποερωτημάτων του κάθε κριτηρίου, υπολογίζοντας τον συντελεστή Cronbach α . Όπως καταγράφεται στον (πίνακα 11). Οι τιμές κυμαίνονται από 0,733 έως 0,896, κάτι που αποδεικνύει την αξιοπιστία τους και την υψηλή εσωτερική τους συνοχή εκτός του κριτηρίου «Άνθρωποι» που είναι ικανοποιητική. Σύμφωνα με τον Field (2005), η κατώτερη αποδεκτή τιμή του συντελεστή Cronbach α είναι το 0,70.

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha	N of Items
Ηγεσία	,859	16
Ηγεσία στο Μέλλον	,896	16
Άνθρωποι	,733	14
Άνθρωποι στο Μέλλον	,829	14
Στρατηγική	,877	13
Στρατηγική στο Μέλλον	,888	13
Συνεργάτες & Πόροι	,831	12
Συνεργάτες & Πόροι στο Μέλλον	,862	12
Διαδικασίες	,879	12
Διαδικασίες στο Μέλλον	,883	12

Πίνακας 11 Έλεγχος αξιοπιστίας με τον συντελεστή Cronbach a

Παρακάτω θα υπολογιστεί το μοντέλο παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την Ηγεσία και ανεξάρτητες μεταβλητές την Στρατηγική & Πολιτικές, τους Ανθρώπους, τους Συνεργάτες & Πόρους και τις Διαδικασίες (πολλαπλή παλινδρόμηση). Θα γίνει έλεγχος καλής προσαρμογής (goodness of fit) του μοντέλου. Θα γίνει ανάλυση των Beta και ανάλυση σημαντικότητας των συντελεστών των ανεξάρτητων μεταβλητών.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,859 ^a	,739	,726	,22633

a. Predictors: (Constant), Διαδικασίες, Άνθρωποι, Συνεργάτες, Στρατηγική

Πίνακας 12 Model Summary

Στον παραπάνω πίνακα δηλώνουμε ότι το $R^2 = 0,739$, που σημαίνει ότι η μεταβλητότητα του κριτηρίου της ηγεσίας (Εξαρτημένη μεταβλητή), εξαρτάται σε ποσοστό 73,9 % από τις ανεξάρτητες μεταβλητές Διαδικασίες, Άνθρωποι, Συνεργάτες, Στρατηγική.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,730	4	2,933	57,247	,000 ^a
	Residual	4,149	81	,051		
	Total	15,880	85			

a. Predictors: (Constant), Διαδικασίες, Άνθρωποι, Συνεργάτες, Στρατηγική

b. Dependent Variable: Ηγεσία

Πίνακας 13 ANOVA

Στον πίνακα ANOVA δηλώνουμε ότι το $F = 57.247$ και το $p = 0,000$. Επειδή $p < 0,05$, αυτό σημαίνει ότι το F είναι μεγάλο και άρα η γραμμική παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική.

Το R^2 και το F είναι οι δείκτες καλής προσαρμογής. Το γεγονός ότι το R^2 είναι υψηλό και το $p < 0,05$ σημαίνει ότι το μοντέλο μας έχει καλή προσαρμογή.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
		1	(Constant)	,642		
	Στρατηγική	,201	,083	,238	2,421	,018
	Άνθρωποι	,306	,090	,287	3,418	,001
	Συνεργάτες	,001	,081	,001	,014	,989
	Διαδικασίες	,321	,071	,449	4,520	,000

a. Dependent Variable: Ηγεσία

Πίνακας 14 Coefficients^a

Στον πίνακα Coefficients αρχικά μας ενδιαφέρει η τιμή B , η οποία μας δίνει την εξίσωση της παλινδρόμησης: $y = b_0 + b_1 x$ | $y = b_0 + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3$. Στην περίπτωση μας: $y = 0.642 + (0.201 * x_1) + (0.306 * x_2) + (0.001 * x_3) + (0.321 * x_4)$. Το επόμενο που μας ενδιαφέρει είναι τα $Beta$, που χρησιμεύουν στο να ταξινομήσουμε τις ανεξάρτητες μεταβλητές ως προς την ερμηνευτική τους ικανότητα. Έτσι, πρώτος σε ερμηνευτική ικανότητα είναι οι διαδικασίες ($Beta = 0,449$), δεύτερη οι άνθρωποι ($Beta = 0,287$), τρίτη η στρατηγική ($Beta = 0,238$), και τέταρτη οι συνεργάτες ($Beta = 0,001$). Τέλος, μας ενδιαφέρουν τα t και το Sig , τα οποία συνιστούν τον έλεγχο σημαντικότητας της ανεξάρτητης μεταβλητής.

- $t_1 = 2,421$ και $p_1 = 0,018 < 0,05$ άρα ο συντελεστής της X_1 (Στρατηγική) είναι στατιστικά σημαντικός

- $t_2 = 3,418$ και $p_2 = 0,001 < 0,05$ άρα ο συντελεστής της X2 (Άνθρωποι) είναι στατιστικά σημαντικός
- $t_3 = 0,014$ και $p_3 = 0,989 < 0,05$ άρα ο συντελεστής της X3 (Συνεργάτες) δεν είναι στατιστικά σημαντικός.
- $t_4 = 4.520$ και $p_4 = 0,000 < 0,05$ άρα ο συντελεστής της X3 (Διαδικασίες) είναι στατιστικά σημαντικός.

Test Statistics^a

	Ηγεσία	Ηγεσία Μέλλον	Στρατηγική	Στρατηγική ή Μέλλον	Άνθρωποι	Άνθρωποι Μέλλον	Συνεργάτες	Συνεργάτες Μέλλον	Διαδικασίες	Διαδικασίες Μέλλον
Mann-Whitney U	655,00	488,00	609,500	558,500	775,500	697,000	872,000	764,500	471,500	516,000
Wilcoxon W	2086,00	1919,00	2040,50	1989,50	1336,500	1258,000	2303,00	2195,500	1902,50	1947,000
Z	-1,956	-3,441	-2,369	-2,824	-,884	-1,582	-,022	-,981	-3,590	-3,199
Asymp. Sig. (2-tailed)	,051	,001	,018	,005	,377	,114	,982	,327	,000	,001

a. Grouping Variable: sex

Πίνακας 15 Test Statistics^a

5.2 Διαφοροποίηση των πέντε κριτηρίων ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Για να διερευνήσουμε του κατά πόσο διαφοροποιούνται τα κριτήρια στο παρόν και στο μέλλον ανάλογα με το φύλο του διευθυντή, τα έτη υπηρεσίας ως διευθυντής και τη περιοχή που βρίσκεται η σχολική μονάδα διενεργήθηκαν οι μη παραμετρικοί στατιστικοί έλεγχοι Mann-Whitney (για το φύλο) και Kruskal-Wallis (για τα λοιπά), με εξαρτημένες μεταβλητές τα πέντε κριτήρια, ηγεσία, στρατηγική, ανθρώπινος παράγοντας, συνεργάτες - πόροι και διαδικασίες με ανεξάρτητες τα δημογραφικά που προαναφέραμε.

Από τον πίνακα (16), διαπιστώνουμε ότι οι μέσες τιμές στην ηγεσία, τη στρατηγική, τους συνεργάτες – πόρους και τις διαδικασίες στο παρόν, είναι μεγαλύτερες στις γυναίκες διευθύντριες σε σχέση με τους άντρες διευθυντές. Πιο συγκεκριμένα, στο κριτήριο που αφορά τις διαδικασίες οι γυναίκες διευθύντριες βαθμολόγησαν υψηλότερα (Μ.Τ. 3,8561) σε σχέση με τους άντρες διευθυντές (Μ.Τ. 3,4261),

διαφορά στατιστικά σημαντική ($p= 0,000$), που σημαίνει ότι οι πρώτες εμφανίζουν περισσότερο χαρακτηριστικά που οδηγούν σε δραστηριότητες που μετατρέπουν τους πόρους με αποτελεσματικό τρόπο σε υπηρεσίες και αποτελέσματα για την κοινωνία. Οι γυναίκες διευθύντριες φαίνεται να εμφανίζουν περισσότερα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την στρατηγική και τον προγραμματισμό που πρέπει να ακολουθήσουν προκειμένου να καθορίσουν τις προτεραιότητες και τους στόχους του οργανισμού, καθώς συγκεντρώνουν υψηλότερη βαθμολογία μέσω των όρων, 3,7436 έναντι 3,4528 των αντρών, διαφορά στατιστικά σημαντική ($p= 0,018$). Στα υπόλοιπα κριτήρια με βάση τον έλεγχο Mann-Whitney U παρατηρούμε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ αντρών και γυναικών, κάτι που μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι διευθυντές ανεξάρτητα από το φύλο έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά.

	Φύλο Διευθ.	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	P value - Mann-Whitney U
Ηγεσία	Ανδρας	3,6082	0,45520	0,051
	Γυναίκα	3,7772	0,37601	
Στρατηγική	Ανδρας	3,4528	0,46391	0,018
	Γυναίκα	3,7436	0,54381	
Ανθρώπινο δυναμικό	Ανδρας	3,8167	0,39485	0,377
	Γυναίκα	3,7229	0,42097	
Συνεργάτες και Πόροι	Ανδρας	3,7909	0,52771	0,982
	Γυναίκα	3,8460	0,46683	
Διαδικασίες	Ανδρας	3,4261	0,60594	0,000
	Γυναίκα	3,8561	0,50787	

Πίνακας 16 Φύλο Διευθυντή στο παρόν

Σύμφωνα με τον πίνακα (17), τα ίδια κριτήρια τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον, συγκέντρωσαν υψηλότερη βαθμολογία από τις γυναίκες διευθύντριες. Πιο συγκεκριμένα στο κριτήριο που αφορά την ηγεσία οι γυναίκες διευθύντριες βαθμολόγησαν με μέση τιμή 4,3152 σε σχέση με το 4,0252 που βαθμολόγησαν οι άντρες διευθυντές κάτι που αποτυπώνεται και από τον έλεγχο Mann-Whitney U, που δείχνει σημαντικά στατιστική διαφορά ($p=0,001$). Αντίστοιχες στατιστικά σημαντικές

διαφορές παρατηρούμε και στα κριτήρια διαδικασίες και στρατηγική με $p=0,001$ & $p=0,005$.

	Φύλο Δντή	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	P value - Mann-Whitney U
Ηγεσία	Άνδρας	4,0252	0,45951	0,001
	Γυναίκα	4,3152	0,40834	
Στρατηγική	Άνδρας	3,8752	0,46391	0,005
	Γυναίκα	4,1725	0,46395	
Ανθρώπινο δυναμικό	Άνδρας	4,2830	0,44097	0,114
	Γυναίκα	4,1212	0,48494	
Συνεργάτες και Πόροι	Άνδρας	4,1305	0,46556	0,327
	Γυναίκα	4,2753	0,46747	
Διαδικασίες	Άνδρας	3,8742	0,48746	0,001
	Γυναίκα	4,1843	0,49158	

Πίνακας 17 Φύλο Διευθυντή στο μέλλον

Σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα (18), και σε ότι αφορά το παρόν, οι υψηλότερες μέσες τιμές σε όλα τα κριτήρια παρατηρούνται μεταξύ 7–9 ετών ως διευθυντής εκτός του κριτηρίου που αφορά το ανθρώπινο δυναμικό που η μέση τιμή είναι οριακά υψηλότερη για τους διευθυντές που έχουν περισσότερα από εννέα έτη ως διευθυντές (7-9 έτη Μ.Τ. 3,7609 & > 9 έτη Μ.Τ. 3,7669). Από τον έλεγχο Kruskal-Wallis, στατιστικά σημαντική διαφορά έχουμε στα κριτήρια της στρατηγικής και των διαδικασιών με $p=0,048$ & $p=0,041$ αντίστοιχα.

	Έτη ως Δντής	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	P value – Kruskal-Wallis
Ηγεσία	0-3	3.6066	0.33855	0.499
	4-6	3.6078	0.51911	
	7-9	3.7621	0.41951	
	>9	3.7183	0.53107	
Στρατηγική	0-3	3.4327	0.34719	0.048
	4-6	3.4615	0.50814	
	7-9	3.7993	0.61440	

	>9	3.5668	0.55482	
Ανθρώπινο δυναμικό	0-3	3.8326	0.32939	0.785
	4-6	3.7024	0.40957	
	7-9	3.7609	0.40840	
	>9	3.7669	0.52210	
Συνεργάτες και Πόροι	0-3	3.7396	0.42108	0.706
	4-6	3.7639	0.65697	
	7-9	3.9312	0.49852	
	>9	3.8202	0.54168	
Διαδικασίες	0-3	3.4661	0.48121	0.041
	4-6	3.4444	0.66319	
	7-9	3.8478	0.62242	
	>9	3.5833	0.67871	

Πίνακας 18 έτη ως διευθυντής στο παρόν

Σε σχέση με τα έτη θητείας των διευθυντών και με τις απαντήσεις τους σε σχέση με το μέλλον, παρατηρούμε στον πίνακα (19) που ακολουθεί, ότι και εδώ οι υψηλότερες μέσες τιμές αποτυπώνονται σε όλα τα κριτήρια για θητείες από 7-9 έτη με εξαίρεση πάλι το κριτήριο του ανθρώπινου δυναμικού που η υψηλότερη τιμή παρατηρείται στους διευθυντές με περισσότερα από 9 έτη θητείας. Από το συγκεκριμένο κριτήριο φαίνεται ίσως ότι οι διευθυντές με περισσότερα χρόνια θητείας σε θέση ευθύνης έχουν την εμπειρία ώστε να αναπτύσσουν και να απελευθερώνουν ικανότητες και δεξιότητες του προσωπικού τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο υποστηρίζοντας έτσι τον προγραμματισμό και τις διαδικασίες στον εκπαιδευτικό οργανισμό. Ωστόσο όμως δεν έχουμε στατιστικά σημαντική διαφορά από τον έλεγχο Kruskal_Wallis, ($p=0,168$), στο παραπάνω κριτήριο. Στατιστικά σημαντική διαφορά έχουμε μόνο στο κριτήριο της ηγεσίας $p=0,013$, με υψηλότερες τιμές σε προϋπηρεσία σε θέση ευθύνης πάνω από επτά έτη αποτυπώνοντας έτσι ότι ως καλοί ηγέτες, θα πρέπει να διασφαλίσουν τη σαφήνεια και τη συνοχή του σκοπού του εκπαιδευτικού οργανισμού ενώ ως διευθυντές, θα πρέπει να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον στο οποίο ο οργανισμός και οι υπάλληλοί της να μπορούν να επιτύχουν την άριστη

απόδοση καθώς και να διασφαλίσουν τη λειτουργία ενός κατάλληλου μηχανισμού καθοδήγησης.

	Έτη ως Διηγήτης	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	P value – Kruskal_Wallis
Ηγεσία	0-3	3.9917	0.37397	0.013
	4-6	4.2389	0.54492	
	7-9	4.2522	0.38923	
	>9	4.1754	0.57530	
Στρατηγική	0-3	3.8486	0.39826	0.155
	4-6	4.0000	0.49636	
	7-9	4.1171	0.53740	
	>9	4.0648	0.63756	
Ανθρώπινο δυναμικό	0-3	4.3192	0.32939	0.168
	4-6	4.1012	0.40957	
	7-9	4.1056	0.40840	
	>9	4.2707	0.52210	
Συνεργάτες και Πόροι	0-3	4.0885	0.34583	0.674
	4-6	4.1736	0.65757	
	7-9	4.2645	0.40017	
	>9	4.2632	0.58417	
Διαδικασίες	0-3	3.8646	0.38842	0.122
	4-6	4.0000	0.55391	
	7-9	4.1087	0.49264	
	>9	4.0658	0.65474	

Πίνακας 19 Έτη ως διευθυντής στο μέλλον

Από τον πίνακα (20), διαπιστώνουμε ότι οι μέσες τιμές των κριτηρίων ηγεσία, στρατηγική, ανθρώπινο δυναμικό και συνεργάτες και πόροι δε διαφοροποιούνται ανάλογα με την περιοχή που βρίσκεται η σχολική μονάδα ($p=0,794$, $p=0,206$, $p=0,951$, $p=0,556$ αντίστοιχα). Μόνο στο κριτήριο διαδικασίες παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφορά ($p=0,018$), με τα σχολεία που βρίσκονται σε αστική περιοχή να συγκεντρώνουν μεγαλύτερη μέση τιμή (4,2069), κάτι που πιθανά μας

οδηγεί στο συμπέρασμα ότι περισσότερο σε σχολεία αστικής περιοχής υλοποιούνται βασικές διαδικασίες, προκειμένου να παρέχουν τις υπηρεσίες τους, λαμβάνοντας υπόψη τις προσδοκίες των πολιτών/πελατών και των άλλων ενδιαφερόμενων μερών, σε συνάρτηση με την αποστολή και τη στρατηγική τους.

	Περιοχή Σχολείου	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	P value – Kruskal_Wallis
Ηγεσία	Αστική περιοχή	3,6552	0,53446	0,794
	Ημιαστική περιοχή	3,7393	0,31633	
	Αγροτική – Ορεινή περιοχή	3,5765	0,45428	
Στρατηγική	Αστική περιοχή	3,4615	0,59300	0,206
	Ημιαστική περιοχή	3,7006	0,45573	
	Αγροτική – Ορεινή περιοχή	3,4615	0,44992	
Ανθρώπινο δυναμικό	Αστική περιοχή	3,7931	0,47162	0,951
	Ημιαστική περιοχή	3,7741	0,35972	
	Αγροτική – Ορεινή περιοχή	3,7750	0,40158	
Συνεργάτες και Πόροι	Αστική περιοχή	3,8276	0,60048	0,556
	Ημιαστική περιοχή	3,8581	0,44002	
	Αγροτική – Ορεινή περιοχή	3,7042	0,46632	
Διαδικασίες	Αστική περιοχή	4,2069	0,52166	0,018
	Ημιαστική περιοχή	4,1622	,039526	
	Αγροτική – Ορεινή περιοχή	4,2000	0,53353	

Πίνακας 20 περιοχή που βρίσκεται το σχολείο στο παρόν

Οι μελλοντικές πεποιθήσεις των διευθυντών για τα κριτήρια ηγεσία, στρατηγική, ανθρώπινο δυναμικό, συνεργάτες - πόροι και διαδικασίες δε διαφοροποιούνται ανάλογα με την περιοχή που βρίσκεται το σχολείο ($p=0,995$, $p=0,950$, $p=0,107$, $p=0,915$).

	Περιοχή Σχολείου	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	P value – Kruskal_Wallis
Ηγεσία	Αστική περιοχή	4,0874	0,58935	0,995
	Ημιαστική περιοχή	4,1550	0,31350	
	Αγροτική – Ορεινή περιοχή	4,1733	0,49484	
Στρατηγική	Αστική περιοχή	3,9788	0,57044	0,950
	Ημιαστική περιοχή	4,0104	0,44602	
	Αγροτική – Ορεινή περιοχή	3,9654	0,56718	
Ανθρώπινο δυναμικό	Αστική περιοχή	4,2291	0,52154	0,107
	Ημιαστική περιοχή	4,1409	0,37019	
	Αγροτική – Ορεινή περιοχή	4,3571	0,51351	
Συνεργάτες και Πόροι	Αστική περιοχή	4,2069	0,52166	0,915
	Ημιαστική περιοχή	4,1622	0,39526	
	Αγροτική – Ορεινή περιοχή	4,2000	0,53353	
Διαδικασίες	Αστική περιοχή	4,0431	0,58572	0,409
	Ημιαστική περιοχή	4,0090	0,41610	
	Αγροτική – Ορεινή περιοχή	3,8917	0,55810	

Πίνακας 21 περιοχή που βρίσκεται το σχολείο στο μέλλον

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα σημαντικότερα από τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τη διεξαγωγή της έρευνας. Η παρουσίασή τους γίνεται σύμφωνα με τη σειρά των ερευνητικών ερωτημάτων.

6.1 Σύμφωνα με το 1^ο ερευνητικό ερώτημα έχουμε τα εξής:

Από τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώθηκε ότι τα υποκείμενα θεωρούν ότι σε ικανοποιητικό βαθμό τα κριτήρια των Συνεργατών & Πόρων και του Ανθρώπινου δυναμικού εμφανίζουν σημαντικά ποιοτικά χαρακτηριστικά στο παρόν, ενώ εξίσου ποιοτικά χαρακτηριστικά, αλλά σε μικρότερο βαθμό συγκεντρώνουν και τα κριτήρια της Ηγεσίας, της Στρατηγικής & Πολιτικών και των Διαδικασιών.

Διαπιστώθηκε ότι στις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας υπάρχουν ποιοτικά χαρακτηριστικά στην παρούσα φάση που σχετίζονται περισσότερο με θέματα που αφορούν το σχεδιασμό και τη διαχείριση συνεργασιών αποτελώντας σημαντικό πόρο για την καλή λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας.

Αντίθετα, τα υποκείμενα της έρευνας θεωρούν ότι ελάχιστα ποιοτικά χαρακτηριστικά στο παρόν παρατηρούνται σε θέματα που αφορούν διαδικασίες αξιολόγησης των εκπαιδευτικών.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας, προκύπτει πως η εκπαιδευτική μονάδα μέχρι την παρούσα χρονική στιγμή λειτουργεί κατά κύριο λόγο βάσει του γραφειοκρατικού μοντέλου. Διακρίνεται για την ιεραρχική δομή της εξουσίας, τη μερική συμμετοχή των εμπλεκομένων μερών στη λήψη αποφάσεων, τη νοοτροπία ανάθεσης μιας συγκεκριμένης εργασίας και την απουσία ελέγχου, αξιολόγησης και επανακαθορισμού στόχων και σκοπών. Επίσης δεν δίνεται έμφαση στην ποιότητα της γνώσης και της εκπαίδευσης (Ηργης & Μακρή, 2009).

6.2 Σύμφωνα με το 2^ο ερευνητικό ερώτημα έχουμε τα εξής:

Από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στο μέλλον και στα πέντε κριτήρια που αναλύθηκαν. Πιο συγκεκριμένα παρατηρούνται αυξημένες προσδοκίες ανάπτυξης και βελτίωσης των ποιοτικών χαρακτηριστικών στα κριτήρια

του Ανθρώπινου δυναμικού και των Συνεργατών & Πόρων, ενώ ακολουθούν κατά σειρά δυναμικής όπως αποτυπώθηκε από τις απαντήσεις των υποκειμένων, τα κριτήρια της Ηγεσίας, των Διαδικασιών και της Στρατηγικής & Πολιτικών.

Από τις απαντήσεις των υποκειμένων φαίνεται να υπάρχει η τάση υιοθέτησης μιας ποιοτικής αναδιάρθρωσης των διοικητικών λειτουργιών ώστε το σχολείο να προσεγγίσει την Αριστεία. Συγκλίνουν υπέρ της εφαρμογής κάποιων από τις βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, όπως είναι η ενεργός συμμετοχή της διοίκησης με προτεραιότητα στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας, η συστηματικότητα της προσέγγισης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Evans & Lindsay,2002), η καθολική συμμετοχή των εργαζομένων, ενώ απορρίπτουν κάποιες άλλες, όπως τον καθορισμό της ποιότητας ως ικανοποίηση του «πελάτη» (Δερβιτσιώτης,2001).

6.3 Σύμφωνα με το 3^ο ερευνητικό ερώτημα έχουμε τα εξής:

Από τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώθηκε ότι τα υποκείμενα θεωρούν ότι αναφορικά με το φύλο, οι γυναίκες Διευθύντριες σε σχέση με τους άντρες Διευθυντές, στο παρόν και στο μέλλον, εμφανίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό ποιοτικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τα κριτήρια της Ηγεσίας, της Στρατηγικής, των Συνεργατών & Πόρων και των Διαδικασιών. Ιδιαίτερα οι γυναίκες Διευθύντριες έχουν χαρακτηριστικά που σχετίζονται με θέματα στρατηγικής και προγραμματισμού μετατρέποντας τους πόρους με αποτελεσματικό τρόπο σε υπηρεσίες για την κοινωνία.

6.4 Σύμφωνα με το 4^ο ερευνητικό ερώτημα έχουμε τα εξής:

Από τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώθηκε ότι όσο αφορά τα έτη ως Διευθυντής, η προϋπηρεσία 7-9 έτη σε θέση ευθύνης, αποτυπώνει σε μεγάλο βαθμό την αξία της εμπειρίας, καθώς ως καλοί ηγέτες, διασφαλίζουν τη σαφήνεια και τη συνοχή του σκοπού του εκπαιδευτικού οργανισμού ενώ ως διευθυντές, δημιουργούν ένα περιβάλλον στο οποίο ο οργανισμός και οι υπάλληλοί του να μπορούν να επιτύχουν την άριστη απόδοση καθώς και να διασφαλίσουν τη λειτουργία ενός κατάλληλου μηχανισμού καθοδήγησης.

6.5 Σύμφωνα με το 5^ο ερευνητικό ερώτημα έχουμε τα εξής:

Όσον αφορά την περιοχή του σχολείου, διαπιστώθηκε ότι περισσότερο σε σχολεία αστικής περιοχής υλοποιούνται βασικές διαδικασίες, ενώ σε σχολεία αγροτικής και

ημιαστικής περιοχής παρατηρείται σημαντική στέρηση, πιθανά λόγω δύσκολης πρόσβασης στις νέες τεχνολογίες.

6.6 Συζήτηση επί των αποτελεσμάτων

Ολοκληρώνοντας την ερευνητική διαδικασία με την παράθεση των συμπερασμάτων υπάρχει η πεποίθηση πως δόθηκε το έναυσμα για αφετηρία νέων συζητήσεων σχετικά με την εφαρμογή του ευρωπαϊκού μοντέλου και των αρχών που το υποστηρίζουν στην εκπαίδευση, αλλά και για τις προοπτικές που διαγράφονται σε αυτόν τον τομέα.

Η προώθηση εκπαιδευτικών πολιτικών που στοχεύουν στη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού συστήματος, είναι μέσα στις προτεραιότητες της Ελληνικής πολιτείας καθώς διαφαίνεται ότι μόνο μέσα από την ανάληψη δράσεων που αναπτύσσουν το ανθρώπινο δυναμικό, βελτιώνεται η παραγωγική διαδικασία, καταπολεμούνται φαινόμενα κοινωνικού αποκλεισμού, ωθούν σε αλλαγή της κουλτούρας, σε αλλαγή των δομών και των διαδικασιών και τέλος στην κατανομή πόρων για την υλοποίηση νέων στόχων(έκθεση ΟΟΣΑ).

Η έρευνα είχε στόχο να φωτίσει την εμπειρία και τις απόψεις των ατόμων που συμμετείχαν καταγράφοντας της απαντήσεις τους, και θα ήταν όμως ενδιαφέρον να επεκταθεί η έρευνα σχετικά με την εφαρμογή όλων των κριτηρίων του EFQM στην Ελληνική επικράτεια και σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης. Μια τέτοια έρευνα θα παρείχε τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων που αδυνατεί να καλύψει η συγκεκριμένη έρευνα, η οποία όμως θα μπορούσε να αποτελέσει την αρχή για εκτενέστερες μελέτες στο εν λόγω θεματικό πεδίο, καθώς έγινε μια πρώτη σημαντική καταγραφή των αντιλήψεων των διευθυντών των σχολικών μονάδων, οι οποίοι θα είναι και αυτοί που πρώτοι θα πρέπει να εφαρμόσουν τις όποιες αλλαγές σε σχέση με την λειτουργία και του τρόπου διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων.

Σημαντική παράμετρος για περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να είναι ο έλεγχος ύπαρξης συστηματικής σχέσης μεταξύ μεταβλητών όπως η επιμόρφωση του προσωπικού σε διοικητικά θέματα, τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας των εκπαιδευτικών, η θέση που κατέχουν και η ανάπτυξη θετικών στάσεων ως προς την είσοδο της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα και τη χρήση εργαλείων όπως το EFQM.

Η σύγχρονη πραγματικότητα, καταδεικνύει την ανάγκη για μετατόπιση της εστίασης και του ενδιαφέροντος από την ποσότητα στην ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως φιλοσοφία και το ευρωπαϊκό μοντέλο

EFQM που διέπεται από αυτή τη φιλοσοφία, δίνουν το πλαίσιο εκείνο προκειμένου οι Ελληνικές εκπαιδευτικές μονάδες να γίνουν «ευφείς» κάνοντας διαχείριση των πόρων τους με τέτοιο τρόπο ώστε να εξυπηρετούν τους στόχους και τις ανάγκες τους και τις αυξανόμενες προσδοκίες των πολιτών, αποφεύγοντας τη σπατάλη και διασφαλίζοντας τη βιωσιμότητα για το παρόν και την ανάπτυξη των προοπτικών τους για το μέλλον. Από τα αποτελέσματα της έρευνας φάνηκε η ωριμότητα των ανθρώπων που διοικούν τα σχολεία για υιοθέτηση ενός αριθμού αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και κριτηρίων του μεθοδολογικού εργαλείου που την υποστηρίζει, προκειμένου να καταστεί δυνατή η εφαρμογή ενός μοντέλου αριστείας όπως το EFQM στο ελληνικό σχολείο στο μέλλον. Η τελική επιλογή της υιοθέτησης ή όχι αυτών των αρχών έγκειται στην πολιτική ηγεσία που είναι υπεύθυνη για την διαμόρφωση της εκπαιδευτικής πολιτικής.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Προφίλ Διευθυντριών/ών

1. Φύλο:

- Άντρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία:

- 25-35 ετών
- 36-45 ετών
- 46-55 ετών
- >55 ετών

3. Ειδικότητα:

- ΠΕ 06
- ΠΕ 11
- ΠΕ 16
- ΠΕ 70

4. Το Σχολείο σας βρίσκεται στο Νομό:

- Αχαΐας
- Αιτωλοακαρνανίας
- Ηλείας

5. Το Σχολείο σας βρίσκεται σε:

- Αστική περιοχή
- Ημιαστική περιοχή
- Αγροτική – Ορεινή περιοχή

6. Οργανικότητα Σχολείου

- 4/Θ-5/Θ

6/Θ-8/Θ

>9/Θ

7. Πέρα από τις βασικές σπουδές έχετε:

Δεύτερο πτυχίο

Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό

Διδασκαλείο

Τίποτε άλλο

8. Έτη διδασκαλίας στην εκπαίδευση

0-10

11-20

21-30

>30

9. Έτη ως διευθύντρια/ής

0-3

4-6

7-9

>9

Ηγεσία

10. Συνεργάζεστε με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσετε τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με ποιους τρόπους;

Στην παρούσα χρονική στιγμή

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Συνεδριάσεις με γονείς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συνεδριάσεις με διδάσκοντες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συναντήσεις εργασίας (ατομικά και ομαδικά)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συναντήσεις με σχολικούς συμβούλους και προϊστάμενες αρχές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συνεργασίες μεταξύ διευθυντών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Συνεργάζεστε με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσετε τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με ποιους τρόπους;
Θα μπορούσαν να αναπτυχθούν στο μέλλον στη Σχ. Μονάδα

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Συνεδριάσεις με γονείς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συνεδριάσεις με διδάσκοντες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συναντήσεις εργασίας (ατομικά και ομαδικά)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συναντήσεις με σχολικούς συμβούλους και προϊστάμενες αρχές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συνεργασίες μεταξύ διευθυντών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Διασφαλίζετε μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας ότι όλοι έχουν κατανοήσει την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και τις στρατηγικές της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους;

Στην παρούσα χρονική στιγμή

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Παιδαγωγικές συνεδριάσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έμμεσα: με υποστήριξη καινοτόμων δράσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Διασφαλίζετε μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας ότι όλοι έχουν κατανοήσει την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και τις στρατηγικές της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους;

Θα μπορούσαν να αναπτυχθούν στο μέλλον στη Σχ. Μονάδα

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Παιδαγωγικές συνεδριάσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έμμεσα: με υποστήριξη καινοτόμων δράσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Έχετε προβλέψει διαδικασίες για να ακούτε, να αναγνωρίζετε, να αξιολογείτε, να επιβραβεύετε και να ανταμείβετε όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους;

Στην παρούσα χρονική στιγμή

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Πολιτική ανοικτής πόρτας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προφορική δημόσια αναγνώριση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τυπικές ώρες ακρόασης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Έχετε προβλέψει διαδικασίες για να ακούτε, να αναγνωρίζετε, να αξιολογείτε, να επιβραβεύετε και να ανταμείβετε όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους;

Θα μπορούσαν να αναπτυχθούν στο μέλλον στη Σχ. Μονάδα

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Πολιτική ανοικτής πόρτας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προφορική δημόσια αναγνώριση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τυπικές ώρες ακρόασης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Ενθαρρύνετε και υποκινείτε τη συνεργασία των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας. Με ποιους τρόπους;

Στην παρούσα χρονική στιγμή

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Σχεδιασμός και ανάθεση ομαδικών δραστηριοτήτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προσωπικό παράδειγμα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Ενθαρρύνετε και υποκινείτε τη συνεργασία των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας. Με ποιους τρόπους;

Θα μπορούσαν να αναπτυχθούν στο μέλλον στη Σχ. Μονάδα

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Σχεδιασμός και ανάθεση ομαδικών δραστηριοτήτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προσωπικό παράδειγμα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Ενθαρρύνετε τη μάθηση και την εισαγωγή καινοτομιών και υποκινείτε τη δημιουργικότητα των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας. Με ποιους τρόπους;

Στην παρούσα χρονική στιγμή

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Διευκόλυνση συμμετοχής σε διαρκή επιμόρφωση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διοργάνωση ενδοσχολικών επιμορφωτικών δραστηριοτήτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Ενθαρρύνετε τη μάθηση και την εισαγωγή καινοτομιών και υποκινείτε τη δημιουργικότητα των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας. Με ποιους τρόπους;

Θα μπορούσαν να αναπτυχθούν στο μέλλον στη Σχ. Μονάδα

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Διευκόλυνση συμμετοχής σε διαρκή επιμόρφωση.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διοργάνωση ενδοσχολικών επιμορφωτικών δραστηριοτήτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Υποστηρίζετε την εμπλοκή/συμμετοχή των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας σε δραστηριότητες βελτίωσης της ποιότητας παρέχοντας τους αναγκαίους πόρους και βοήθεια. Με ποιους τρόπους;

Στην παρούσα χρονική στιγμή

Καθόλου Ελάχιστα Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

Διευκόλυνση συνεργασιών για την αναβάθμιση της διδακτικής διαδικασίας

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Διευκόλυνση μελών εκπαιδευτικής μονάδας για συμμετοχή σε εξειδικευμένα σεμινάρια

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

21. Υποστηρίζετε την εμπλοκή/συμμετοχή των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας σε δραστηριότητες βελτίωσης της ποιότητας παρέχοντας τους αναγκαίους πόρους και βοήθεια. Με ποιους τρόπους;

Θα μπορούσαν να αναπτυχθούν στο μέλλον στη Σχ. Μονάδα

Καθόλου Ελάχιστα Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

Διευκόλυνση συνεργασιών για την αναβάθμιση της διδακτικής διαδικασίας

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Διευκόλυνση μελών εκπαιδευτικής μονάδας για συμμετοχή σε εξειδικευμένα σεμινάρια

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Στρατηγική και Πολιτικές

22. Παρακολουθείτε τακτικά το περιβάλλον σας έτσι ώστε να κατανοείτε και να προβλέπετε τις ανάγκες και τις προσδοκίες των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους;

Στην παρούσα χρονική στιγμή

Καθόλου Ελάχιστα Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

Οργάνωση μαθημάτων διδακτικής στήριξης

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Συνεργασία με το σύλλογο εκπαιδευτικών

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

23. Παρακολουθείτε τακτικά το περιβάλλον σας έτσι ώστε να κατανοείτε και να προβλέπετε τις ανάγκες και τις προσδοκίες των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους;

Θα μπορούσαν να αναπτυχθούν στο μέλλον στη Σχ. Μονάδα

Καθόλου Ελάχιστα Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

Οργάνωση μαθημάτων διδακτικής στήριξης

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Συνεργασία με το σύλλογο εκπαιδευτικών

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

24. Η στρατηγική και οι πολιτικές αντανακλούν την αποστολή της εκπαιδευτικής μονάδας και τις ανάγκες και προσδοκίες των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους το διασφαλίζετε;

Στην παρούσα χρονική στιγμή

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Παρακολούθηση/ανατροφοδότηση των προτεινόμενων δράσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ορισμός υπευθύνων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Η στρατηγική και οι πολιτικές αντανακλούν την αποστολή της εκπαιδευτικής μονάδας και τις ανάγκες και προσδοκίες των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους το διασφαλίζετε;

Θα μπορούσαν να αναπτυχθούν στο μέλλον στη Σχ. Μονάδα

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Παρακολούθηση/ανατροφοδότηση των προτεινόμενων δράσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ορισμός υπευθύνων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Κοινοποιείτε τη στρατηγική, τις πολιτικές και τα σχέδια δράσης στα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους;

Στην παρούσα χρονική στιγμή

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Παρακολούθηση/ανατροφοδότηση των προτεινόμενων δράσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ορισμός υπευθύνων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. Κοινοποιείτε τη στρατηγική, τις πολιτικές και τα σχέδια δράσης στα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους;

Θα μπορούσαν να αναπτυχθούν στο μέλλον στη Σχ. Μονάδα

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Παρακολούθηση/ανατροφοδότηση των προτεινόμενων δράσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ορισμός υπευθύνων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28. Ορίζετε υπευθύνους για όλες τις σημαντικές διαδικασίες που αφορούν την υλοποίηση της στρατηγικής και των πολιτικών. Με ποιους τρόπους;

Στην παρούσα χρονική στιγμή

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Βάσει των ενδιαφερόντων των εκπαιδευτικών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Με ανάθεση από το Διευθυντή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Με ανάθεση από το σύλλογο διδασκόντων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29. Ορίζετε υπευθύνους για όλες τις σημαντικές διαδικασίες που αφορούν την υλοποίηση της στρατηγικής και των πολιτικών. Με ποιους τρόπους;

Θα μπορούσαν να αναπτυχθούν στο μέλλον στη Σχ. Μονάδα

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Βάσει των ενδιαφερόντων των εκπαιδευτικών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Με ανάθεση από το Διευθυντή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Με ανάθεση από το σύλλογο διδασκόντων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30. Αναθεωρείτε/ελέγχετε τακτικά τα αποτελέσματα και την πρόοδο σε σχέση με το αρχικό σχέδιο/πλάνο. Με ποιους τρόπους;

Στην παρούσα χρονική στιγμή

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Αναφορές προόδου εργασιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Απολογιστικά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

31. Αναθεωρείτε/ελέγχετε τακτικά τα αποτελέσματα και την πρόοδο σε σχέση με το αρχικό σχέδιο/πλάνο. Με ποιους τρόπους;

Θα μπορούσαν να αναπτυχθούν στο μέλλον στη Σχ. Μονάδα

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Αναφορές προόδου εργασιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Απολογιστικά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

32. Κάνετε συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) με αντίστοιχες εκπαιδευτικές μονάδες με σκοπό να τροποποιήσετε τα σχέδια σας έτσι ώστε να πετύχετε και να διατηρήσετε μια ηγετική θέση. Με ποιους τρόπους;

Στην παρούσα χρονική στιγμή

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Παρακολούθηση δράσεων άλλων σχολείων μέσω διαδικτύου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δημοσιοποίηση των δικών μας δραστηριοτήτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

33. Κάνετε συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) με αντίστοιχες εκπαιδευτικές μονάδες με σκοπό να τροποποιήσετε τα σχέδια σας έτσι ώστε να πετύχετε και να διατηρήσετε μια ηγετική θέση. Με ποιους τρόπους;

Θα μπορούσαν να αναπτυχθούν στο μέλλον στη Σχ. Μονάδα

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Παρακολούθηση δράσεων άλλων σχολείων μέσω διαδικτύου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δημοσιοποίηση των δικών μας δραστηριοτήτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Άνθρωποι

34. Σε τακτική βάση υπάρχει διάχυση πληροφοριών και μεταφορά καλών πρακτικών σε όλη την εκπαιδευτική μονάδα. Με ποιους τρόπους;

Στην παρούσα χρονική στιγμή

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Κοινοποίηση εισερχομένων εγγράφων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ανακοινώσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προσωπική ενημέρωση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

35. Σε τακτική βάση υπάρχει διάχυση πληροφοριών και μεταφορά καλών πρακτικών σε όλη την εκπαιδευτική μονάδα. Με ποιους τρόπους;

Θα μπορούσαν να αναπτυχθούν στο μέλλον στη Σχ. Μονάδα

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Κοινοποίηση εισερχομένων εγγράφων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ανακοινώσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προσωπική ενημέρωση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

36. Σε τακτική βάση εφαρμόζετε διαδικασίες επιβράβευσης, αναγνώρισης και φροντίδας των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους;

Στην παρούσα χρονική στιγμή

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Ηθική επιβράβευση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Στήριξη πρωτοβουλιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ουσιαστικές προσωπικές σχέσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

37. Σε τακτική βάση εφαρμόζετε διαδικασίες επιβράβευσης, αναγνώρισης και φροντίδας των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους;

Θα μπορούσαν να αναπτυχθούν στο μέλλον στη Σχ. Μονάδα

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Ηθική επιβράβευση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Στήριξη πρωτοβουλιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ουσιαστικές προσωπικές σχέσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

38. Σε τακτική βάση αναζητείτε, αξιολογείτε και εφαρμόζετε τις δημιουργικές ιδέες των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας για την βελτίωση της απόδοσής της. Με ποιους τρόπους;

Στην παρούσα χρονική στιγμή

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
--	---------	----------	--------	------	-----------

Συγκρότηση ομάδων για εφαρμογή ιδεών

Λειτουργία Forum για συλλογή δημιουργικών ιδεών

39. Σε τακτική βάση αναζητείτε, αξιολογείτε και εφαρμόζετε τις δημιουργικές ιδέες των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας για την βελτίωση της απόδοσή της. Με ποιους τρόπους;

Θα μπορούσαν να αναπτυχθούν στο μέλλον στη Σχ. Μονάδα
Καθόλου Ελάχιστα Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

Συγκρότηση ομάδων για εφαρμογή ιδεών

Λειτουργία Forum για συλλογή δημιουργικών ιδεών

40. Χρησιμοποιείτε αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης για όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους;

Στην παρούσα χρονική στιγμή
Καθόλου Ελάχιστα Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

Δεν υπάρχει σύστημα αξιολόγησης

Αξιολόγηση νεοδιόριστων εκπαιδευτικών

41. Συνεργάζεστε με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσετε τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με ποιους τρόπους;

Θα μπορούσαν να αναπτυχθούν στο μέλλον στη Σχ. Μονάδα
Καθόλου Ελάχιστα Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

Δεν υπάρχει σύστημα αξιολόγησης

Αξιολόγηση νεοδιόριστων εκπαιδευτικών

42. Ενθαρρύνετε και υποστηρίζετε άτομα και ομάδες προκειμένου να συμμετάσχουν σε δραστηριότητες με στόχο τη βελτίωση. Με ποιους τρόπους;

Στην παρούσα χρονική στιγμή
Καθόλου Ελάχιστα Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

Εκπαιδευτικά προγράμματα Αγωγής υγείας, περιβαλλοντικής, πολιτιστικών, κ.α.

Καινοτόμες δράσεις

43. Ενθαρρύνετε και υποστηρίζετε άτομα και ομάδες προκειμένου να συμμετάσχουν σε δραστηριότητες με στόχο τη βελτίωση. Με ποιους τρόπους;

Θα μπορούσαν να αναπτυχθούν στο μέλλον στη Σχ. Μονάδα
Καθόλου Ελάχιστα Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

Εκπαιδευτικά προγράμματα Αγωγής υγείας, περιβαλλοντικής,

πολιτιστικών, κ.α.

Καινοτόμες δράσεις

44. Δίνετε ίσες ευκαιρίες σε συνθήκες απασχόλησης μεταξύ ανδρών και γυναικών.
Με ποιους τρόπους;

Στην παρούσα χρονική στιγμή

Καθόλου Ελάχιστα Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

Εφαρμόζεται με βάση το σύνταγμα

45. Δίνετε ίσες ευκαιρίες σε συνθήκες απασχόλησης μεταξύ ανδρών και γυναικών.
Με ποιους τρόπους;

Θα μπορούσαν να αναπτυχθούν στο μέλλον στη Σχ. Μονάδα

Καθόλου Ελάχιστα Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

Εφαρμόζεται με βάση το σύνταγμα

Συνεργάτες και Πόροι

46. Διαχειρίζεστε τους πόρους σας έτσι ώστε να πετυχαίνετε την αποστολή σας και να υλοποιείτε τη στρατηγική σας. Με ποιους τρόπους;

Στην παρούσα χρονική στιγμή

Καθόλου Ελάχιστα Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

Ιεράρχηση αναγκών

Διάκριση μεταξύ του ουσιώδους και του ευκαταίου

47. Διαχειρίζεστε τους πόρους σας έτσι ώστε να πετυχαίνετε την αποστολή σας και να υλοποιείτε τη στρατηγική σας. Με ποιους τρόπους;

Θα μπορούσαν να αναπτυχθούν στο μέλλον στη Σχ. Μονάδα

Καθόλου Ελάχιστα Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

Ιεράρχηση αναγκών

Διάκριση μεταξύ του ουσιώδους και του ευκαταίου

48. Επιδιώκετε τις σχέσεις σας με τους εξωτερικούς συνεργάτες για να διασφαλίζεται η ποιότητα, η σταθερότητα και η οικονομία πόρων. Με ποιους τρόπους;

Στην παρούσα χρονική στιγμή

Καθόλου Ελάχιστα Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

Έρευνα αγοράς

Αναζήτηση νέων συνεργατών

49. Επιδιώκετε τις σχέσεις σας με τους εξωτερικούς συνεργάτες για να διασφαλίζεται η ποιότητα, η σταθερότητα και η οικονομία πόρων. Με ποιους τρόπους;

Θα μπορούσαν να αναπτυχθούν στο μέλλον στη Σχ. Μονάδα

Καθόλου Ελάχιστα Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

Έρευνα αγοράς

Αναζήτηση νέων συνεργατών

50. Χρησιμοποιείτε τους πόρους σας έτσι ώστε να μειώνεται η σπατάλη και να ελαχιστοποιείται η αρνητική επίδραση στο περιβάλλον. Με ποιους τρόπους;
Στην παρούσα χρονική στιγμή

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Δράση ανακύκλωσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Καταμερισμός αρμοδιοτήτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ορισμός υπευθύνου και εκπαίδευση υπολοίπων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

51. Χρησιμοποιείτε τους πόρους σας έτσι ώστε να μειώνεται η σπατάλη και να ελαχιστοποιείται η αρνητική επίδραση στο περιβάλλον. Με ποιους τρόπους;
Θα μπορούσαν να αναπτυχθούν στο μέλλον στη Σχ. Μονάδα

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Δράση ανακύκλωσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Καταμερισμός αρμοδιοτήτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ορισμός υπευθύνου και εκπαίδευση υπολοίπων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

52. Συγκεντρώνετε πληροφορίες από διάφορες πηγές και τις χρησιμοποιείτε στη λήψη αποφάσεων για να επιτύχουμε τους στόχους της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους;
Στην παρούσα χρονική στιγμή

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Διαδίκτυο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Κινητοποίηση και αναζήτηση βοήθειας από το σύλλογο Γονέων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αξιοποίηση προσωπικών γνωριμιών του προσωπικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

53. Συγκεντρώνετε πληροφορίες από διάφορες πηγές και τις χρησιμοποιείτε στη λήψη αποφάσεων για να επιτύχουμε τους στόχους της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους;
Θα μπορούσαν να αναπτυχθούν στο μέλλον στη Σχ. Μονάδα

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Διαδίκτυο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Κινητοποίηση και αναζήτηση βοήθειας από το σύλλογο Γονέων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αξιοποίηση προσωπικών γνωριμιών του προσωπικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

54. Οικοδομείτε συστηματικά συνεργασίες με τους εξωτερικούς συνεργάτες έτσι ώστε από κοινού να βελτιώσετε την ποιότητα, την παρεχόμενη εξυπηρέτηση και τα αποτελέσματα. Με ποιους τρόπους;
Στην παρούσα χρονική στιγμή

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Τακτικές συναντήσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εμπλοκή συνεργατών σε δρώμενα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

55. Οικοδομείτε συστηματικά συνεργασίες με τους εξωτερικούς συνεργάτες έτσι ώστε από κοινού να βελτιώσετε την ποιότητα, την παρεχόμενη εξυπηρέτηση και τα αποτελέσματα. Με ποιους τρόπους;

Θα μπορούσαν να αναπτυχθούν στο μέλλον στη Σχ. Μονάδα

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Τακτικές συναντήσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εμπλοκή συνεργατών σε δρώμενα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Διαδικασίες

56. Σχεδιάζετε συστηματικά και παρακολουθείτε τις διαδικασίες έτσι ώστε να υλοποιείτε η στρατηγική και οι πολιτικές σας. Με ποιους τρόπους;

Στην παρούσα χρονική στιγμή

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Διερεύνηση συνθηκών-μηχανισμοί ανατροφοδότησης (feedback)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συνεχής παρακολούθηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

57. Σχεδιάζετε συστηματικά και παρακολουθείτε τις διαδικασίες έτσι ώστε να υλοποιείτε η στρατηγική και οι πολιτικές σας. Με ποιους τρόπους;

Θα μπορούσαν να αναπτυχθούν στο μέλλον στη Σχ. Μονάδα

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Διερεύνηση συνθηκών-μηχανισμοί ανατροφοδότησης (feedback)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συνεχής παρακολούθηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

58. Οι διαδικασίες περιλαμβάνουν μετρήσιμους στόχους απόδοσης που παρακολουθούνται, αναθεωρούνται και βελτιώνονται συνέχεια. Με ποιους τρόπους;

Στην παρούσα χρονική στιγμή

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Υιοθέτηση προτύπων απόδοσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διαδικασίες επαναπληροφόρησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

59. Οι διαδικασίες περιλαμβάνουν μετρήσιμους στόχους απόδοσης που παρακολουθούνται, αναθεωρούνται και βελτιώνονται συνέχεια. Με ποιους τρόπους;

Θα μπορούσαν να αναπτυχθούν στο μέλλον στη Σχ. Μονάδα

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Υιοθέτηση προτύπων απόδοσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διαδικασίες επαναπληροφόρησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

60. Το προσωπικό εκπαιδεύεται, εργάζεται βάσει προκαθορισμένων διαδικασιών και ενδυναμώνεται για την εισαγωγή αλλαγών. Με ποιους τρόπους;

Στην παρούσα χρονική στιγμή

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Εναλλαγή αρμοδιοτήτων (π.χ. αλλαγή τάξης)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προγραμματισμός και αξιολόγηση αποτελεσμάτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Κίνητρα-επιβράβευση-ανάθεση εξουσιών διαχείρισης πόρων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

61. Το προσωπικό εκπαιδεύεται, εργάζεται βάσει προκαθορισμένων διαδικασιών και ενδυναμώνεται για την εισαγωγή αλλαγών. Με ποιους τρόπους;

Θα μπορούσαν να αναπτυχθούν στο μέλλον στη Σχ. Μονάδα

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Εναλλαγή αρμοδιοτήτων (π.χ. αλλαγή τάξης)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προγραμματισμός και αξιολόγηση αποτελεσμάτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Κίνητρα-επιβράβευση-ανάθεση εξουσιών διαχείρισης πόρων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

62. Τα "προϊόντα" μας προωθούνται στους "πελάτες" μας μέσω συντονισμένης διαδικασίας εξυπηρέτησης και επαναπληροφόρησης. Με ποιους τρόπους;

Στην παρούσα χρονική στιγμή

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Ανοιχτές εκδηλώσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διαδίκτυο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

63. Τα "προϊόντα" μας προωθούνται στους "πελάτες" μας μέσω συντονισμένης διαδικασίας εξυπηρέτησης και επαναπληροφόρησης. Με ποιους τρόπους;

Θα μπορούσαν να αναπτυχθούν στο μέλλον στη Σχ. Μονάδα

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Ανοιχτές εκδηλώσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διαδίκτυο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

64. Έχετε διαδικασίες για τη διαχείριση και τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους; []

Στην παρούσα χρονική στιγμή

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Επιλογή καλών πρακτικών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αυτοαξιολόγηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

65. Έχετε διαδικασίες για τη διαχείριση και τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους;

Θα μπορούσαν να αναπτυχθούν στο μέλλον στη Σχ. Μονάδα
Καθόλου Ελάχιστα Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

Επιλογή καλών πρακτικών

Αυτοαξιολόγηση

66. Διαχειρίζεστε συντονισμένα τις ανάγκες και τις προσδοκίες των τωρινών και μελλοντικών "πελατών" σας. Με ποιους τρόπους; []

Στην παρούσα χρονική στιγμή

Καθόλου Ελάχιστα Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

Συνεργασία και συντονισμός από σχολικούς συμβούλους και προϊστάμενες αρχές

Συνεργασία όλων των βαθμίδων της εκπαίδευσης

67. Διαχειρίζεστε συντονισμένα τις ανάγκες και τις προσδοκίες των τωρινών και μελλοντικών "πελατών" σας. Με ποιους τρόπους

Θα μπορούσαν να αναπτυχθούν στο μέλλον στη Σχ. Μονάδα

Καθόλου Ελάχιστα Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

Συνεργασία και συντονισμός από σχολικούς συμβούλους και προϊστάμενες αρχές

Συνεργασία όλων των βαθμίδων της εκπαίδευσης

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Aczel, A. (2016). *Στατιστική Σκέψη στον Κόσμο των Επιχειρήσεων*. (Π. Μαραβελάκης, μεταφρ.). Κύπρος: Broken Hill Publishers LTD.[χ.χ.].

Bell, J. (2005). *Doing your research project. A guide for first – time researchers in education, health and social science* (4th edition). New York: Open University Press.

Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: [χ.ε.].

Barnard, C. (1964). *Organisation and management*. London.

Burrows, A., Harvey, L., & Green, D. (1992). *Is Anybody Listening? Employers' Views on Quality in Higher Education*. Birmingham: QHE.

Deming, E. (1986). *Out of the Crisis*. Massachusetts: Cambridge.

Dunn, K. (2000). *Interviewing*. Στο: Hay, I. (Επιμ.), *Qualitative Research Methods in Human Geography*. South Melbourne: Oxford University Press.

Dean, J. (1995). *Managing the Primary School*. London: Routledge.

Edgeman, R., Dahlgaard, P., Dahlgaard, J. & Scherer, F. (1999). On Leaders and Leadership. *Quality Progress*. 22, 49-54.

Evans, J., & Lindsay, W. (2002). *The Management and Control of Quality*. Ohio: Southwestern.

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

EFQM, ([χ.χ.]). *EFQM Excellence Model*. Ανακτήθηκε 15 Μαΐου, 2018, από <http://www.eede.gr/uploads/files/Overview%20EFQM%202013%20v1.pdf>.

EFQM, ([χ.χ.]). *EFQM Leading Excellence*. Ανακτήθηκε 25 Ιουνίου, 2018, από <http://www.efqm.org/efqm-model/starting-your-journey>.

Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS*. London: Sage.

Garvin, D. (1988). *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. New York: The free Press.

Gibson, A. (1986). Inspecting education. In G. Moodie (Ed), *Standards and Criteria in Higher Education*. Guildford: SRHE.

Greenwood, M. & Gaunt, H. (1994). *Total quality management for schools*. London: Cassell P L C.

Crosby, P. (1979). *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain: How to Manage Quality - So That It Becomes A Source of Profit for Your Business*. [χ.τ.]: McGraw-Hill.

Juran, J. (1989). *Juran on Leadership for Quality, An executive Handbook*. New York: The Free Press.

Kerlinger, N. (1970). *Foundations of Behavioral Research*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Kvale, S. (1996) *InterViews, An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Koulaidis, V., & Kotsira, A. (2004). Quality Assurance in Education: Self-evaluation process at the level of the school unit. In *Quality of Education: Teachers Professional Training and Development*. Conference Proceedings, Education Research Centre of Greece.

Koontz, H. & Weihrich, H. (1990). *Essentials of Management*. [χ.τ.]: McGraw-Hill.

Puay, H., Tan, C., Xie, M. & Goh, N. (1998). A comparative study of nine national quality awards. *The TQM Magazine*. 1, (10), 30-39.

- Morgan, C. & Murgatroyd, S. (1994). *Total Quality Management in the Public Sector: an International Perspective*. London: Open University.
- Sallis, E. (2002). *Total quality management in education* (3rd.). London: Kogan Page Limited
- Stewart, R. (1967). *Managers and their Jobs*. London: McMillan.
- Tan, C. (2002). A comparative study of 16 national quality awards. *The TQM Magazine*. 14, (3), 165-171.
- Tribus, M. (1994). The application of quality management principles in education at Mt Edgecumbe High School, Sitka, Alaska. In G. Doherty (Ed.), *Developing quality systems in education*. London, Routledge.
- Tuckman, W. (1972). *Conducting Educational Research*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Αθανασοπούλου-Ρέππα, Α. (1999). Η επικοινωνία στον εκπαιδευτικό Οργανισμό. Στο: Α. Αθανασοπούλου-Ρέππα, Σ.-Σ. Ανθοπούλου, Σ. Κατσουλάκης & Γ. Μαυρογιώργος. *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Τόμος Β. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Ανδρέου, Α. (1998). *Ζητήματα Διοίκησης της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Βιβλιογονία.
- Βάθης, Ά., Μπουραντάς, Δ., Παπακωνσταντίνου, Χ. & Ρεκλείτης, Π. (1999). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*. Αθήνα: Ο.Ε.Δ.Β.
- Βαλσαμόπουλος, Ν. (1998). *Ο Διευθυντής Δημοτικού Σχολείου Νηπιαγωγείου*. Λάρισα: Εκπαιδευτική επικοινωνία.
- Βάμβουκας, Μ. (2007). *Εισαγωγή στην ψυχοπαιδαγωγική έρευνα και μεθοδολογία*. Αθήνα: Γρηγόρη.
- Βλάχος, Δ. (2008). *Το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο και οι σύγχρονες απαιτήσεις από την εκπαίδευση. Εκπαίδευση και Ποιότητα στο Ελληνικό Σχολείο: Εισηγήσεις Ημερίδων*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Ανακτήθηκε 6 Μαΐου, 2018, από: http://reader.ekt.gr/bookReader/show/index.php?lib=EDULLL&item=91&bitstream=91_01#page/1/mode/2up.
- Bell, J. (2001). Πώς να συντάξετε μια επιστημονική εργασία: Οδηγός ερευνητικής μεθοδολογίας. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Chevallier, J. (1993). *Διοικητική Επιστήμη*. (Β. Ανδρουλάκης, Β. Σουλάνδρου, μεταφρ.). Αθήνα: Σάκουλας.
- Cohen, L. Manion, L. & Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας* (Σ. Κυρανάκης, Μ. Ματράκη, Χ. Μητσοπούλου, Π. Μπιθάρα, Μ. Φιλοπούλου, Μτφρ.). Αθήνα, Μεταίχμιο.

- Δερβιτσιώτη, Ν. (1993). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (1997). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (2001). Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας. Αθήνα : Interbooks.
- Δημητρόπουλος, Ε., (2004). *Εισαγωγή στη μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας: Ένα συστημικό δυναμικό μοντέλο*. Αθήνα: Έλλη.
- ΕΕΔΕ. (χ.η.). Αναγνώριση για την επιχειρηματική αριστεία. Ανακτήθηκε 6 Ιουνίου, 2018, από <http://www.eede.gr/>
- ΕΕΔΕ, ([χ.χ.]). *Committed to Excellence*. Ανακτήθηκε 5 Ιουνίου, 2018, από http://www.eede.gr/uploads/files/efqm_c2e_info.pdf.
- Έκθεση του ΟΟΣΑ για την Εκπαιδευτική Πολιτική στην Ελλάδα. Ανακτήθηκε 25 Ιουνίου, 2018, από <http://glotta.ntua.gr/posdep/concrete/OECD/2005-oosa.htm>.
- Georges, P., Ευθυμιάδου, Α. & Τσίτος, Δ. (1998). *Πρακτικός Προσανατολισμός στο Σύγχρονο Μάνατζμεντ: Κλειδί της Διοικητικής Σκέψης τον 21ο Αιώνα*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μάνατζμέντ*. Αθήνα. Έλλην.
- Ζαβλανός, Μ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Ζαβλανός, Μ. (2003). *Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Ζωγόπουλος, Ε. (2012). Σχολική μονάδα και ΔΟΠ. Τα εκπαιδευτικά, 101-102. Ανακτήθηκε 7 Ιουνίου, 2018, από http://epyna.eu/agialama/synedrio_syros_6/eishghseis/ekpPolitikiTPE/111zogopoulos.pdf
- Ήργης, Α., & Μακρή, Ο. (2009, Σεπτέμβριος). Ολική Ποιότητα και Ποιότητα Εκπαίδευσης στα Ελληνικά Δημόσια Σχολεία. Ανακοίνωση στο Εθνικό Συνέδριο Διοίκησης και Οικονομίας, Φλώρινα. Ανακτήθηκε 27 Ιουλίου, 2013, από <http://esdo.teilar.gr/files/proceedings/2009/ORAL/HRGHS-MAKRH.pdf>
- Θεοφανίδης, Σ. (1985). *Θεωρία και Τεχνική της Κοινωνικής Λογιστικής*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Θεοφιλίδης, Χ. (1994). *Ορθολογιστική Οργάνωση και Διοίκηση του Σχολείου*. Λευκωσία: [χ.ε.].
- Καμαρινού, Δ. (1995). *Σχεδιασμός Υλοποίηση και Αξιολόγηση ενός Εκπαιδευτικού Προγράμματος Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης για την Αρχιτεκτονική Κληρονομιά*. Μη εκδιδόμενη διδακτορική διατριβή, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης Πανεπιστημίου Πατρών, Πάτρα.

- Καραλιόλιου, Π. (2011). Η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: το κριτήριο Στρατηγική και Πολιτικές στο μοντέλο EFQM. (Διπλωματική εργασία, ΕΑΠ). Διαθέσιμο από τη βάση δεδομένων του ΕΑΠ.
- Καμπουρίδης, Γ. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Κέφης, Β. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρία και Πρότυπα*. Αθήνα: Κριτική.
- Κούρτης, Κ. (1977). *Η θεωρία και η Πρακτική της Συγχρόνου Διοικήσεως, Τόμος Ι*. Αθήνα.
- Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Κουτούζης Μ. (2008). Η Εκπαιδευτική Μονάδα ως Οργανισμός. Στο Α. Αθανασούλα – Ρέππα, Α. Δακοπούλου, Μ. Κουτούζη, Γ. Μαυρογιώργου & Δ. Χαλκιώτη, Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Κυριαζή, Ν. (1999) *Η Κοινωνιολογική Έρευνα. Κριτική Επισκόπηση των Μεθόδων και των Τεχνικών*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Λαδόπουλος, Ι. (1982). *Θέματα Διοίκησης Προσωπικού*. Αθήνα: [χ.ε.].
- Λιωνής, Ι. (2008) Το μοντέλο του EFQM: μια εμπειρική προσέγγιση. (Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς). Διαθέσιμο από τη βάση δεδομένων της Ψηφιακής Βιβλιοθήκης του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Ανακτήθηκε από <http://digilib.lib.unipi.gr/dspace/handle/unipi/2849>
- Λογοθέτης, Ν. (1993). *Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, από τον Deming στον Taguchi και το SPC*. Αθήνα: Interbooks.
- Lock, D. (1997). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. (Ν. Σαρρής, μεταφρ.). Αθήνα: Έλλην.
- Ματθαίου, Δ. (2007). Ποιότητα στην Εκπαίδευση. Ιδεολογικές ορίζουσες, εννοιολογήσεις και πολιτικές - Μια συγκριτική θεώρηση. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 13, 10-29
- Μιχόπουλος, Α. (1998). *Εκπαιδευτική Διοίκηση Ι*. Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ. (1992). *Μάνατζμεντ: Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Team.

Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν. (1998). *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Ευγ. Μπένου.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Γ. Μπένου.

Μπρίνια, Β. (2008). *Management Εκπαιδευτικών μονάδων & Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Σταμούλης

Mullins, L. (2015). *Μάνατζμεντ Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. (Π. Πολυχρονίου, μεταφρ.). Αθήνα: Utopia.[χ.χ.].

Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Sage Publications, California

Παμουκτσόγλου, Α. (2001). Αποτελεσματικό σχολείο. Χαρακτηριστικά και αντιλήψεις σε μια προσπάθεια αξιολόγησης του. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 5, 81-90. Ανακτήθηκε 23 Μαΐου, 2018, από www.pi-schools.gr/publications/epitheorisi/teyxos5

Παπαδάκης, Σ. (2009). Διερεύνηση εξειδικευμένων εκπαιδευτικών αναγκών πιστοποιημένων εκπαιδευτών ενηλίκων ΣΕΚ για την άσκηση ρόλου δια βίου εκπαιδευτή επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης ηλεκτρονικής-μάθησης ενηλίκων. (Αδημοσίευτη μεταπτυχιακή διατριβή, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο). Διαθέσιμη στο δικτυακό τόπο: [http://class.eap.gr/LotusQuickr/ekpede/Main.nsf/0/2099CA01B42BB9ACC22576E0002EC907/\\$file/PAPADAKIS%20SPUROS.pdf](http://class.eap.gr/LotusQuickr/ekpede/Main.nsf/0/2099CA01B42BB9ACC22576E0002EC907/$file/PAPADAKIS%20SPUROS.pdf) (10/6/2018).

Πάσχος, Γ. & Πλουμίδης, Κ. (2008). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Θεσσαλονίκη: Εχέδωρος.

Πετρίδου, Ε. (1998). *Διοίκηση - Μάνατζμεντ*. Θεσσαλονίκη: Ζυγός.

Πετρίδου, Ε. (2005). Ο Προγραμματισμός της δράσης της εκπαιδευτικής μονάδας ως βασικό στοιχείο της Διοίκησης της Ποιότητας στην εκπαίδευση. Στο Α. Καψάλης (Επιμ.), *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Πολλάλης, Γ. (επιμ.) (2011). *Εισαγωγή στο Management*. Κύπρος: Broken Hill Publishers LTD.

Rupius, M. (2005). *Excellence in Education-workshop notes*. MANEK, Α.Π.Θ. Θεσσαλονίκη: Αδημοσίευτο.

Σαϊτής, Χ. (1994). *Βασικά θέματα της Σχολικής Διοίκησης: Προσέγγιση στη Διοικητική Σκέψη με τη Μέθοδο των Case Studies*. Αθήνα: Ιδιωτική έκδοση.

Σαϊτής, Χ. (2000). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Ατραπός.

- Σταμέλος, Γ. & Δακοπούλου, Α. (2007). *Η διατριβή στις κοινωνικές επιστήμες. Από το σχεδιασμό στην υλοποίηση*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Στεφανάτος, Σ. (2000). *Ολική Ποιότητα*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α. (1992). *Οργάνωση και Διοίκηση*. Αθήνα: Rosili.
- Τριλιανός, Α. (1987). Η Άσκηση της Εξουσίας και ο Διευθυντής του Σχολείου. *Λόγος και Πράξη*. 31, 10.
- Τριλιανός, Α. (1997). *Η Παρώθηση ή πως Καλλιεργείται στο Μαθητή η Έφεση για Μάθηση*. Αθήνα: Λύχνος.
- Τσιώτρας, Γ. (2002). *Βελτίωση Ποιότητας*. Αθήνα: Μπένος.
- ΥΠ.Π.Ε.Θ. (2017). Ανακτήθηκε 15 Μαΐου 2018 από <https://www.minedu.gov.gr/news/28206-19-05-17-to-trietes-sxedio-gia-tin-ekpaidefsi-plaisio-katefthynseon-kai-protaseis>
- Faulkner, D., Swann, J., Baker, S., Bird, M. & Carty, J. (1999). *Εξέλιξη του Παιδιού στο Κοινωνικό Περιβάλλον. Εγχειρίδιο Μεθοδολογίας*. (Μτφρ. Αλ. Ραυτοπούλου). Πάτρα: ΕΑΠ.
- Φασούλης, Κ., (2001). Η ποιότητα στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης. Κριτική προσέγγιση στο σύστημα «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» Δ.Ο.Π. (Τ.Ο.Μ). *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 4, 186-197. Ανακτήθηκε 20 Μαΐου, 2018, από www.pischools.gr/download/publications/epitheorisi/teyxos4/14%20fasoulis%20186%20198.doc.
- Wilson, N. & McLean, S. (1994). *Questionnaire Design: a Practical Introduction*. Newtown Abbery, Co. Antrim: University of Ulster Press
- Χολέβας, Ι. (1989). *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Σαμπίλιας.
- Χριστόπουλος, Κ. (2013). *Διερεύνηση των απόψεων εκπαιδευτικών Φυσικής Αγωγής σε σχέση με την αξιοποίηση της μεθοδολογίας εκπαίδευσης ενηλίκων στο πλαίσιο συμμετοχής τους σε επιμορφωτικά προγράμματα. Σχεδιασμός και ανάπτυξη διδακτικού μοντέλου*. Ε.Α.Π., Πάτρα.
- Χυτήρης, Α. (2006). *Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Interbooks.