

**ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ –
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ –
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ:

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ΚΑΤΩΠΟΔΗΣ ΣΠΥΡΙΔΩΝ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

Dr. ΙΩΑΝΝΗΣ ΣΑΛΜΟΝ

ΑΘΗΝΑ

ΙΟΥΛΙΟΣ 2018

Περιεχόμενα

Περίληψη	Σελ. 4
Εισαγωγή	6
 Κεφάλαιο 1. Η Έννοια Της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	
1. Εισαγωγή στην Δ.Ο.Π.	10
2. Η έννοια της κουλτούρα στην Δ.Ο.Π.	17
3. Η έννοια της ποιότητας στην Δ.Ο.Π.	18
4. Ο ρόλος της ομάδας στην Δ.Ο.Π.	34
5. Ο ρόλος του ηγέτη στην Δ.Ο.Π.	37
6. Η Σημασία της Επικοινωνίας	40
7. Διαφορές παραδοσιακής προσέγγισης και προσέγγισης Δ.Ο.Π.	40
8. Εμπόδια επίτευξης της Ολικής Ποιότητας.	42
9. Βοηθητικές ενέργειες υιοθέτησης της ΔΟΠ	42
10. Ιστορική αναδρομή – Οι θεωρητικοί της Δ.Ο.Π./ Τ.Ο.Μ.	43
11. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Και Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων.	
(i) Η σχέση της Δ.Ο.Π. με την Δ.Α.Π.	50
(ii) Επιπτώσεις εφαρμογής της Δ.Ο.Π. στην Δ.Α.Π.	52
1. Τρόπος επιλογής εργαζομένων.	53
2. Εστίαση στην αποστολή και στις αξίες της επιχείρησης.	53
3. Προσεγγίσεις για καλύτερη αξιοποίηση εργαζομένων	54
4. Εκπαίδευση, κατάρτιση και ανάπτυξη εργαζομένων.	55
5. Αύξηση συμμετοχής εργαζομένων	57
6. Εξουδετέρωση εμποδίων ή φραγμών	57
7. Έμφαση στις συνεχείς βελτιώσεις	58
8. Μέτρηση αποτελεσμάτων – αξιολόγηση	58
9. Αναγνώριση και επιβράβευση καλών επιδόσεων	60
10. Τρόπος αμοιβής εργαζομένων.	61
11. Τρόπος αμοιβής στελεχών.	61
12. Στρατηγική κινήτρων για συνεχή βελτίωση της ποιότητας	62
(iii) ΔΟΠ και κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού	63
(iv) ΔΟΠ και έλεγχος της λειτουργίας του Ανθρώπινου Δυναμικού	65
 Κεφάλαιο 2. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Στην Εκπαίδευση	
1. Βασικές έννοιες	67
2. Η εκπαιδευτική διαδικασία ως σύστημα	69
3. Η ποιότητα στην εκπαίδευση	70
4. Πελάτης – Προμηθευτής στην Εκπαίδευση	83
5. Η ανταπόκριση του σχολείου στην ικανοποίηση των πελατών	84
6. Το χαρτοφυλάκιο δραστηριοτήτων (portfolio) του μαθητή	84
7. Το χαρτοφυλάκιο δραστηριοτήτων (portfolio) του εκπαιδευτικού	85
8. Βήματα υιοθέτησης της Δ.Ο.Π.	87
9. Στόχοι Δ.Ο.Π. στην εκπαίδευση	87

10. Οι αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση	88
11. Δυσκολίες εφαρμογής της Δ.Ο.Π. στην Εκπαίδευση	93
12. Εκπαίδευση και κατάρτιση ανθρώπινου δυναμικού	94
13. Επικοινωνία	95
14. Αμοιβές και αναγνώριση	96
15. Μέτρηση Αποτελεσματικότητας - Αξιολόγηση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου	97
 Κεφάλαιο 3 Μεθοδολογία της έρευνας	 111
 Συμπεράσματα	 131
 Βιβλιογραφία	 134

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία επιχειρείται μία προσέγγιση της έννοιας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της εφαρμογής της στον χώρο της εκπαίδευσης.

Στο πρώτο κεφάλαιο επιχειρείται μία ανάλυση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Εξετάζεται η φιλοσοφία της, η κουλτούρα της, οι αρχές της που την διέπουν καθώς και τα βασικά της χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Επιπλέον παρουσιάζεται η έννοια της ποιότητας καθώς και η σημασία της ολικής ποιότητας, αναδεικνύοντας την σπουδαιότητα της ομάδας εργασίας, ο ρόλος του ηγέτη και πως μπορεί να εμφυσήσει την φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο ανθρώπινο δυναμικό του, η σημασία της επικοινωνίας και της διάχυσης της γνώσης μέσα στον οργανισμό, οι διαφορές μεταξύ της παραδοσιακής διοίκησης και του σχετικά νέου μοντέλου διοίκησης, προσπαθώντας να αποτυπώσει πληρέστερα την Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Επίσης στην συνέχεια, γίνεται μία ιστορική αναδρομή ώστε να δούμε τις ρίζες του μοντέλου διοίκησης που εξετάζουμε και να αποκτήσουμε πληρέστερη εικόνα. Στο τέλος του κεφαλαίου επιχειρείται μία σύνδεση με την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, ως μία πιο ευρεία έννοια, και αποτυπώνεται η σπουδαιότητα της συνύπαρξης και των δύο καθώς και η αλληλένδετη σχέση τους.

Στο δεύτερο κεφάλαιο επιχειρείται μία προσέγγιση του χώρου της εκπαίδευσης, αναλύεται η έννοια της ποιότητας σε αυτήν και αναδεικνύεται ο ρόλος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, προσαρμοζόμενη στις ιδιαιτερότητες του ευαίσθητου χώρου της παιδείας.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται έρευνες που έχουν λάβει χώρα σε σχολικές μονάδες και εξετάζουν αν και κατά πόσον εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε αυτές, καταθέτοντας προτάσεις για μελλοντική εφαρμογή του μοντέλου στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: Κουλτούρα, ομάδα, ποιότητα, αξιολόγηση, βελτίωση, εκπαίδευση.

SUMMARY

The current work attempts to approach the concept of Total Quality Management and its application in the field of education.

The first chapter illustrates an analysis of Total Quality Management. It approaches its philosophy, culture, principles and its basic features. In addition, the concept of quality, as well as the importance of overall quality is presented, highlighting the importance of the working group, the role of the leader and how it can infuse the philosophy of Total Quality Management into its human personnel. Furthermore, it highlights the importance of communication and dissemination of knowledge within the organization, as well as the differences between traditional administration and the relatively recent management model, trying to underline the importance of Total Quality Management. Moreover, a historical review investigates the roots of the management model illustrated in this work in order to get a complete picture. At the end of the chapter, a connection with Human Resource Management is attempted in a broader sense, underlining the importance of the coexistence of both, as well as their interrelated relationship.

The second chapter attempts an approach to the field of education, analyzing the concept of quality and highlighting the role of Total Quality Management in educational organizations, accommodating the particular needs of the delicate field of education.

In the third chapter surveys undergone in schools are presented, which examine whether and to what extent Total Quality Management is applied, by submitting proposals for the future application of the model to educational organizations.

KEY WORDS: Culture, group, quality, evaluation, improvement, education.

Εισαγωγή

Ζούμε στην απαρχή του 21ου αιώνα, σε έναν κόσμο που μεταβάλλεται διαρκώς σε όλα τα επίπεδα. Η κοινωνική ρευστότητα της εποχής, η αυξανόμενη τάση της παγκοσμιοποίησης των πάντων, η πολυπολιτισμική πραγματικότητα, οι ποικίλες πολιτικές και οικονομικές μεταβολές και το ισχυρό ανταγωνιστικό πνεύμα που αναπτύσσεται σε κάθε πεδίο, εντείνονται περαιτέρω λόγω της ραγδαίας επιστημονικής και τεχνολογικής ανάπτυξης.

Υπό το πρίσμα αυτό, οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί, όλων των βαθμίδων, στο πλαίσιο της παροχής γνώσεων, της ανάπτυξης δεξιοτήτων και της οικειοποίησης - από πλευράς της νέας γενιάς - των πολιτιστικών αγαθών και των επιστημονικών επιτευγμάτων της κοινωνίας, καλείται να ανταποκριθεί σε αυτές τις προκλήσεις προσαρμόζοντας την εκπαιδευτική τους πολιτική.

Όλες οι βαθιές και εκτεταμένες κοινωνικό – οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα στη σημερινή εποχή, δε θα μπορούσαν να αφήσουν ανεπηρέαστη την εκπαιδευτική οργάνωση και λειτουργία.

Τα σχολεία και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα καλούνται να αντιμετωπίσουν καθημερινά μια πληθώρα στρατηγικών και οργανωτικών θεμάτων, όπως τη λήψη αποφάσεων για εκπαιδευτικά θέματα, τη βελτίωση της υλικοτεχνικής υποδομής, τη συνεργασία με τους γονείς, για την πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση, τη συνεργασία με τις προϊστάμενες αρχές και τη ευρύτερη τοπική κοινότητα, την ένταξη των Νέων Τεχνολογιών στην εκπαίδευση.

Οι νέες αυτές συνθήκες και οι διαμορφούμενες αναγκαιότητες επιτάσσουν την ύπαρξη διοικητικών στελεχών της εκπαίδευσης με εφόδια όπως ισχυρή προσωπικότητα, ηγετικές ικανότητες, διαπολιτισμική οπτική και κυρίως αναπτυγμένες κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες.

Συνάμα, σε όλο και μεγαλύτερη κλίμακα γίνεται λόγος για την ενίσχυση και διεύρυνση του παιδαγωγικού ρόλου του σχολείου και για την αναγκαιότητα στενότερης διασύνδεσης του με την κοινωνία και την αγορά εργασίας.

Η βιομηχανική εποχή που χαρακτηρίστηκε από το σαφή διαχωρισμό της γνώσης μιας εργασίας από την εφαρμογή της, αφήνει τη θέση της σιγά σιγά στην κοινωνία της γνώσης και συνεπώς στον εργαζόμενο της γνώσης που χαρακτηρίζεται από την ικανότητα του να κατανοεί, να αναλύει και να συνθέτει πληροφορίες.

Η σχολική μονάδα, κάθε βαθμίδας, ως εκπαιδευτικός οργανισμός θεωρείται ότι παρέχει μια σειρά υπηρεσιών, με κύρια δραστηριότητα την εκπαίδευση αυτών που δέχονται πρωταρχικά και άμεσα τις υπηρεσίες, δηλαδή των μαθητών/φοιτητών.

Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα και οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί, οργανώνουν και διεξάγουν την εκπαιδευτική διαδικασία, υπό τη μορφή της τυπικής οργάνωσης.

Με καθορισμένη αποστολή, συγκεκριμένους στόχους και με την κατάλληλη αξιοποίηση των υφιστάμενων πόρων, παράγουν το αγαθό της γνώσης προκειμένου να ικανοποιήσουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες των νέων.

Οι εκπαιδευτικές μονάδες πρέπει να διοικηθούν αποτελεσματικά, δηλαδή να υπάρξει προγραμματισμός δράσης, οργάνωση λειτουργίας, διοίκηση ανθρώπινων προσπάθειών και έλεγχος των αποτελεσμάτων της λειτουργίας της.

Η Διοικητική Επιστήμη αποτελεί ένα βασικό συντελεστή για την εφαρμογή του management. Ασχολείται με το σχεδιασμό και την υλοποίηση των αποφάσεων και της στρατηγικής ενός οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψη μοντέλα και τεχνικές λήψης αποφάσεων, τη σύγχρονη τεχνολογία της πληροφορικής και των επικοινωνιών, και το εξωτερικό περιβάλλον (Πραστάκος, 2000).

Προϋποθέτει, επομένως, μια σφαιρική αντιμετώπιση όπου προκειμένου να ληφθεί και να υλοποιηθεί με επιτυχία μια περίπλοκη απόφαση λαμβάνονται υπόψη και καλλιεργούνται οι απαιτούμενες προϋποθέσεις όπως το οργανωτικό κλίμα, οι ανθρώπινες διοικητικές ικανότητες, η ύπαρξη και οργάνωση του πληροφοριακού συστήματος των δεδομένων κ.ά.

Η οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης εμφανίζεται σε ποικίλες εκφάνσεις της καθημερινότητας και αναδεικνύεται ως επιστημονικό πεδίο, καθότι αφενός ασκείται ως πρακτική από ένα πλήθος εκπαιδευτικών στελεχών στα διάφορα επίπεδα του εκπαιδευτικού συστήματος από το Υπουργείο Παιδείας μέχρι τη σχολική μονάδα, αφετέρου διδάσκεται ως γνωστικό αντικείμενο ή ακαδημαϊκό μάθημα σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο σε όλα τα πανεπιστημιακά Παιδαγωγικά Τμήματα, σε προγράμματα επιμόρφωσης, σεμινάρια στελεχών εκπαίδευσης κλπ. και επιπλέον αποτελεί ως επιστημονικό αντικείμενο ένα πεδίο με συγκροτημένο θεωρητικό πλαίσιο, αυτόνομο ή παράγωγο ή συνιστά μια ιδιαίτερη περιοχή ερευνητικής παραγωγής (ερευνητική δραστηριότητα, δημοσιεύσεις, συνέδρια).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως μια νέα φιλοσοφία διοίκησης αλλά και ως μια νέα προσέγγιση στην σκέψη και πρακτική του μάνατζμεντ, μπορεί να εφαρμοστεί στη διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων βελτιώνοντας την ποιότητα και αποτελεσματικότητά τους συνολικά, μέσα από τον προγραμματισμό της δράσης τους, στοχεύοντας στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών τους.

Σαν αποτέλεσμα, η αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων εξαρτάται από τον τρόπο διοίκησης τους, αναφορικά με τις λειτουργίες προγραμματισμού, οργάνωσης, συντονισμού και ελέγχου των σχολικών μονάδων.

Βέβαια, ο μηχανισμός διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων ως υποσύστημα του ελληνικού διοικητικού συστήματος έχει όλες τις αδυναμίες της δημόσιας διοίκησης, την πολυνομία, την άκρατη γραφειοκρατία, τον υπέρ – συγκεντρωτισμό και τις

αναχρονιστικές διοικητικές διαδικασίες, που την καθιστούν δύσκαμπτη, πολυδάπανη και χρονοβόρα.

Ακόμη, οι ελλείψεις σε υλικοτεχνική υποδομή, η ανεπάρκεια των διαθέσιμων οικονομικών πόρων για την εκπαίδευση, η ανύπαρκτη επιμόρφωση του διδακτικού προσωπικού, η έλλειψη κατάρτισης των στελεχών εκπαίδευσης σε θέματα σύγχρονου μάνατζμεντ καθώς και η ανυπαρξία πραγματικής εξουσίας στα διευθυντικά στελέχη, επιβάλλουν το μετασχηματισμό του σχολείου σε «σχολείο ποιότητας».

Οι παράγοντες της εκπαίδευσης, σύμβουλοι, διευθυντές, καθηγητές και μαθητές, αφού κατανοήσουν ότι η εκπαίδευση σήμερα πρέπει να έχει μαθητοκεντρικό χαρακτήρα και το σχολείο σαν ένας οργανισμός πρέπει να προσανατολίζεται στο μαθητή – πελάτη, καλούνται να στηρίξουν ενεργά τη διαδικασία μετασχηματισμού των σχολείων. Η πορεία προς την ποιότητα συνιστά μια συνεχή και αδιάκοπη διαδικασία βελτίωσης, που στηρίζεται στον παράγοντα άνθρωπο (Ρούση, 2007).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί απαραίτητο αρωγό της προσπάθειας για ποιοτική εκπαίδευση μιας και είναι μια ευρεία προοπτική που περιλαμβάνει πολλούς τομείς όπως παραδείγματος χάριν την διαχείριση της εξυπηρέτησης πελατών, τις συνολικές ποιοτικές υπηρεσίες και δημιουργεί αξία μέσω της εξασφάλισης ποιότητας (Neely et al., 1995).

Είναι σίγουρο ότι υπάρχουν πολλοί, μερικές φορές διαφορετικοί, τρόποι να εξηγηθεί η ποιότητα. Εντούτοις, η γενική ιδέα σχετικά με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει να κάνει κυρίως με την εξασφάλιση της ποιότητας και την ποιοτική εξέλιξη (Neely et al., 1995).

Στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας κατατάσσεται η πλήρης συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού που λαμβάνει μέρος στη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας, με στόχο όλοι να εκπληρώνουν το έργο τους βελτιώνοντας το τελικό αποτέλεσμα.

Η επιτυχία της συμμετοχής προϋποθέτει ότι ο εκπαιδευτικός οργανισμός αντιμετωπίζεται ως ένα ανοικτό σύστημα, όπου η ηγεσία, οι διευθυντές των εκπαιδευτικών οργανισμών, οι εκπαιδευτικοί, οι μαθητές – φοιτητές, οι γονείς, και όλοι όσοι εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία, θα επικοινωνούν μεταξύ τους ως συγκοινωνούντα δοχεία χωρίς στεγανά και απόλυτους διαχωρισμούς, δίχως αυτό βέβαια να σημαίνει ότι θα συγχέονται οι ρόλοι και δεν θα υπάρχει ιεραρχία στην οργάνωση του συνόλου των ανθρώπων που απαρτίζουν το σύστημα.

Σε μία τέτοια προσέγγιση, η οποία ταιριάζει απόλυτα στα μεταβαλλόμενα εξωτερικά περιβάλλοντα όπως αυτό της εκπαίδευσης καθώς και σε πνευματικές εν γένει εργασίες, η ομοιογένεια του συστήματος θα αποτελεί πρωτεύουσα προτεραιότητα, μιας και θα επιτρέπει στο σύστημα να λειτουργεί απρόσκοπτα

απέναντι σε απρόβλεπτες δυσκολίες και προβλήματα, αναπτύσσοντας αυτορυθμιζόμενες συμπεριφορές, αυτενέργειες στις εκάστοτε μεταβολές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, διατηρώντας την σταθερότητα του.

Σε ένα τέτοιο ανοικτό σύστημα η γνώση θα διαχέεται, δημιουργώντας σε όλα τα μέρη του συστήματος πλήρη επίγνωση της κατάστασης, κάνοντας σαφή και ξεκάθαρη την φιλοσοφία, κουλτούρα και νοοτροπία του οργανισμού με αποτέλεσμα όλοι να ξέρουν την ευρύτερη θέση τους μέσα στο σύστημα.

Αυτό τους επιτρέπει να αμφισβητούν την διαδικασία, να την αναθεωρούν, να την βελτιώνουν. Να ενθαρρύνονται να συμμετέχουν ενεργά στα όσα λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό, χωρίς φόβο, ατομικισμό, αισθανόμενοι χρήσιμοι για το σύστημα, υπεύθυνοι για την εύρυθμη λειτουργία του.

Κατά αυτόν τον τρόπο δημιουργείται ποιοτική εργασία, με κίνητρο για συνεχής βελτίωση και πρόοδο ομαδική και ατομική. Δημιουργείται δε, κλίμα ομαδικό, συνεργατικό, δημιουργικό όπου ενθαρρύνονται οι πρωτοβουλίες και οι δημιουργικές δράσεις προς όφελος της κοινωνίας γενικότερα.

Οι εποχές όπου το προτιμώμενο μοντέλο διοίκησης ήταν αυτό της κλασικής θεωρίας διοίκησης, ένα μοντέλο κλειστού τύπου, όσον αφορά τις πνευματικές εργασίες, έχουν περάσει χωρίς επιστροφή.

Σε μία τέτοια λογική οι οργανισμοί αντιμετωπίζονταν ως μηχανές με αυστηρή ιεραρχία και δομή. Υπήρχαν στεγανά μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων, καταμερισμός εργασίας, κωδικοποίηση εργασίας, στρατιωτική πειθαρχία, φόβος, ατομικισμός, ιδιοτέλεια, χωρίς όραμα, κουλτούρα, φιλοσοφία, εικόνα για το συνολικό αποτέλεσμα. Υπήρχε μια δυσκαμψία στις εσωτερικές και εξωτερικές μεταβολές η οποία δεν επέτρεπε στον εκάστοτε οργανισμό που εφάρμοζε την μηχανιστική αντίληψη να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις των καιρών.

Εφαρμόστηκε πάνω στην λογική του αποτελέσματος και στις μέρες μας έχει παραμείνει μόνο στους οργανισμούς μαζικής παραγωγής, χειρονακτικής εργασίας με σταθερό εξωτερικό περιβάλλον. Κι εκεί όμως σύντομα θα αποτελέσει παρελθόν μιας και ο εργαζόμενος όσο περνάνε τα χρόνια γίνεται όλο και περισσότερο άνθρωπος και λιγότερο μηχανή. Εκπολιτίζεται, μορφώνεται, αποκτά παιδεία, εκπαίδευση, γνώση, άποψη και ξεφεύγει ολοένα και περισσότερο από το κατευθυνόμενο άβουλο πιόνι που αναντίρρητα θα εκτελέσει τις εντολές. Οι εποχές αλλάζουν. Όλα αλλάζουν.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έρχεται να μας βοηθήσει να διαχειριστούμε την αλλαγή, να εναρμονιστούμε με το διαρκώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον, σε όλους τους τομείς - σε όλους τους οργανισμούς. Φυσικά και στους εκπαιδευτικούς.

Κεφάλαιο 1. Η Έννοια Της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

1. Εισαγωγή στην Δ.Ο.Π.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), είναι ένας νέος τρόπος διοίκησης επιχειρήσεων και οργανισμών, με ανθρωποκεντρική δομή που δίνει έμφαση τόσο στις εσωτερικές διαδικασίες του οργανισμού, όσο και στην ποιότητα των παρεχομένων προϊόντων / υπηρεσιών καθώς και στη συνεχή βελτίωσή τους, με στόχο την αποτελεσματική ανάπτυξη ενός οργανισμού και την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς του, μέσω της καλύτερης δυνατής ικανοποίησης των απαιτήσεων των πελατών.

Αυτό επιτυγχάνεται, μέσω του σχεδιασμού ενός κατάλληλου συστήματος ποιότητας, αρχίζοντας από τη σχεδίαση του προϊόντος, τη σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας, του μάρκετινγκ που θα φροντίσει για την καλύτερη δυνατή ενημέρωση του πελάτη για τα ποιοτικά πλεονεκτήματα του προϊόντος και του καλύτερου τρόπου χρήσης του, καθώς επίσης και για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη μετά την πώληση.

Σύμφωνα με την φιλοσοφία της Δ.Ο.Π οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αντιμετωπίζονται λοιπόν ως συστήματα από εσωτερικά συνδεδεμένες διαδικασίες.

Ένα Σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, είναι μία οργανωτική δομή ευθυνών, δραστηριοτήτων, πόρων και γεγονότων, τα οποία στο σύνολό τους παρέχουν διαδικασίες και μεθόδους που διασφαλίζουν την επίτευξη των στόχων ποιότητας του οργανισμού.

Ο Deming (1986) ήταν από τους πρώτους που θεμελίωσε την περίπτωση όπου η επιχείρηση αντιμετωπίζεται ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα και απέδωσε τις διακυμάνσεις της απόδοσης της ποιότητας στην ικανότητα αυτού του συστήματος. Υποστήριξε ότι μεμονωμένοι παράγοντες που επηρεάζουν ατομικά τους εργαζομένους ή παράγοντες που αφορούν την τεχνολογία έχουν πολύ μικρή επίδραση στην διακύμανση της απόδοσης της ποιότητας και οι παρατηρούμενες διακυμάνσεις οφείλονται σχεδόν αποκλειστικά σε παράγοντες του συστήματος. Παρατηρώντας κάτω από τα συστήματα βελτίωσης της ποιότητας, υπάρχει η αντίληψη ότι οι υπάλληλοι εργάζονται σε ένα σύστημα και ότι η ατομική και συλλογική συμπεριφορά τους μπορεί να προσαρμοστεί μέσω αλλαγών στα στοιχεία του συστήματος. (Γαβριλάκης, 2005).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εξελίχθηκε στις μέρες μας ως μία προσέγγιση της ποιότητας όπου χαρακτηρίζεται ως ολοκληρωμένη, συστηματική, επιχειρησιακή στρατηγική για την βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών. (Dean, Bowen, 1994).

Απώτερος σκοπός της Δ.ΟΠ. είναι η βελτίωση της ποιότητας, όχι όμως μόνο στον τομέα της παραγωγής, αλλά και στο σύνολο των λειτουργιών ενός οργανισμού.

Η ΔΟΠ πρέπει να αναπτυχθεί και να εφαρμοστεί προσεκτικά, προκειμένου να επιφέρει μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα θετικά αποτελέσματα.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επιπλέον:

α. Προϋποθέτει:

Ότι οι αρχές της θα εφαρμοσθούν σε κάθε επίπεδο του οργανισμού. Συστήματα διασφάλισης ποιότητας θα χρησιμοποιούνται σε κάθε δραστηριότητα, έστω και μη παραγωγική, όπως οι πωλήσεις, οι οικονομικές υπηρεσίες και η διοίκηση προσωπικού.

β. Απαιτεί:

Εφαρμογή τεχνικών που διασφαλίζουν και μεγιστοποιούν τη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού. Στην όλη διαδικασία επιδίωξης της ποιότητας συμμετέχουν σε αρμονική συνεργασία, όλοι σε μια ατέλειωτη αλυσίδα όπου ο προμηθευτής του ενός είναι ο πελάτης του προηγούμενου.

γ. Πιστεύει:

Ότι όλοι έχουν πελάτες και ο πελάτης του καθενός αξίζει την υψηλότερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών. Σε έναν οργανισμό με ανεπτυγμένη κουλτούρα ποιότητας, η ποιότητα είναι τρόπος ζωής. (Ζαβλάνος, 2007)

Η ΔΟΠ επίσης διέπεται από τις παρακάτω αρχές (Δερβιτσιώτης, 2005) :

- (i) Δέσμευση της ηγεσίας
- (ii) Εξασφάλιση της ποιότητας αλλά και τη συνεχή βελτίωση της.
- (iii) Εστίαση στις απαιτήσεις του πελάτη. Ικανοποίηση του πελάτη.
- (iv) Έμφαση στην πρόληψη καλής ποιότητας
- (v) Συμμετοχή των εργαζομένων συνολική και συστηματική.
- (vi) Υπευθυνότητα σε βάθος. Ο κάθε εργαζόμενος ή ανώτερος πρέπει να είναι υπεύθυνος και πολύ προσεκτικός στις κινήσεις του.

Η εισαγωγή στη φιλοσοφία και στις βασικές αρχές της ΔΟΠ συμπεριλαμβάνει ακόμα τις παρακάτω θεμελιώδεις έννοιες:

(i) Πολιτική Ποιότητας και στόχοι

Αν μια επιχείρηση έχει υιοθετήσει τη ΔΟΠ, τότε η πολιτική ποιότητας είναι αντικείμενο πολύ ευρύτερης θεώρησης, με στόχο όχι απλώς τη διασφάλιση της ποιότητας, αλλά τη διαρκή βελτίωση της παρεχόμενης από την επιχείρηση ποιότητας με το χαμηλότερο κόστος.

(ii) Έλεγχος Ποιότητας

Ο έλεγχος είναι ένα εργαλείο με τέσσερα στάδια:

1. Οριοθέτηση ποιοτικών προδιαγραφών ή αντικειμενικών στόχων
2. Αξιολόγηση επιδόσεων, ώστε να διαπιστωθεί αν οι στόχοι επιτυγχάνονται
3. Καθορισμός διορθωτικών ενεργειών, όταν οι στόχοι δεν επιτυγχάνονται
4. Σχεδιασμός για βελτιώσεις στις υπάρχουσες προδιαγραφές

(iii) Διασφάλιση Ποιότητας

Γενικές ή εξειδικευμένες συνιστώσες της διοίκησης μιας επιχείρησης μπορεί να πιστοποιηθούν από τρίτους φορείς πιστοποίησης. Ο πιστοποιημένος τρόπος διοίκησης μιας επιχείρησης συσχετίζεται συνήθως με τη διασφάλιση της ποιότητας του παρεχόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας .

Κατά το ISO9000 το σύνολο των δραστηριοτήτων που στοχεύουν στην παροχή εμπιστοσύνης στον αγοραστή ότι το σύστημα του προμηθευτή θα παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες που θα ικανοποιούν τις απαιτήσεις ποιότητας καθορίζεται στο πρότυπο διασφάλισης ποιότητας.

(iv) Σχέση πελάτη – προμηθευτή

Μια επιχείρηση έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην περίπτωση που εκπληρώνει ή και υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη. Για να έχει όμως η επιχείρηση αυτό το πλεονέκτημα είναι αναγκαίο να γνωρίζει ποιοι είναι οι πελάτες της, τι περιμένουν από αυτή και πόσο καλά εκπληρώνει τις προσδοκίες τους.

Πελάτης είναι οποιοσδήποτε, στον οποίο ένα άτομο παρέχει πληροφορίες, υπηρεσίες ή τα μέσα για να συνεχίσει τη δική του εργασία.

Με αυτή την έννοια, ο λογιστής είναι πελάτης της μηχανογράφησης και ο εργάτης παραγωγής πελάτης του αποθηκάρου. Ο προμηθευτής του ενός είναι ο πελάτης του άλλου. Σε έναν οργανισμό υπάρχουν δύο κατηγορίες πελατών και

προμηθευτών. Οι εξωτερικοί πελάτες – προμηθευτές (προμηθευτές πρώτης ύλης, χρήστης τελικού προϊόντος) και οι εσωτερικοί πελάτες-προμηθευτές (υπάλληλοι της εταιρίας).

Με αυτόν τον τρόπο, σχηματίζεται η λεγόμενη "αλυσίδα» πελατών-προμηθευτών, όπου ο εξωτερικός προμηθευτής είναι συνήθως ο πρώτος κρίκος και ο εξωτερικός πελάτης και τελικός χρήστης του προϊόντος είναι ο τελευταίος κρίκος της αλυσίδας.

Ο ενδιάμεσος κρίκος είναι οι εσωτερικοί πελάτες, που είναι οι εργαζόμενοι και τα διοικητικά στελέχη μέσα στον οργανισμό, οι οποίοι πρέπει και αυτοί να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία που κάνουν. Αν οι εσωτερικοί πελάτες δεν είναι ευχαριστημένοι από την επιχείρηση, τότε η κατάσταση αυτή θα επηρεάσει και τους εξωτερικούς πελάτες.

Η "αλυσίδα ποιότητας" θα πρέπει να εξασφαλίζει την αποτελεσματικότητα της σχέσης πελάτη-προμηθευτή. Η αποτυχία να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών σε οποιαδήποτε στάδιο της αλυσίδας θα οδηγήσει σε προβλήματα που θα συσσωρεύονται στο εσωτερικό του οργανισμού.

Η πρόληψη τέτοιων προβλημάτων μπορεί να επιτευχθεί με την καλή εσωτερική – εξωτερική επικοινωνιακή πολιτική που μπορεί και πρέπει να ακολουθεί κάθε επιχείρηση – οργανισμός.

Πιο συνοπτικά, συγκεντρωτικά και κωδικοποιημένα για την Δ.Ο.Π. έχουμε τα εξής:

1.1 Η Φιλοσοφία της ΔΟΠ

1. Η ποιότητα δεν είναι μια τεχνική διαδικασία. Είναι μια συστηματική διαδικασία που επεκτείνεται σε ολόκληρη την επιχείρηση.
2. Η ποιότητα είναι φροντίδα όλων, γι' αυτό πρέπει να υπάρχει η κατάλληλη οργανωτική δομή για την εφαρμογή της.
3. Η ποιότητα πρέπει να βασίζεται στις επιθυμίες και στις ανάγκες του αγοραστή και όχι σε εσωτερικές προοπτικές όπως η απόδοση και η κερδοφορία.
4. Τα μέτρα για την επίτευξη της ποιότητας, πρέπει να στηρίζονται στην εφαρμογή της νέας τεχνολογίας.
5. Η επίτευξη εκτεταμένης βελτίωσης της ποιότητας βασίζεται στη συμμετοχή και στη συμβολή όλων των εργαζομένων και όχι σε μια ομάδα ειδικών.

1.2 Βασικές αρχές της ΔΟΠ:

1. Εστίαση στην ικανοποίηση του πελάτη και των όλων των ενδιαφερόμενων μελών- stakeholders (στελέχη, εργατικό προσωπικό, προμηθευτές).
2. Συμμετοχή όλων των εργαζόμενων και έμφαση στο ομαδικό πνεύμα εργασίας.
3. Εστίαση στις διαδικασίες με στόχο τη συνεχή βελτίωση και μάθηση.

1.3 Βασικά σημεία στα οποία πρέπει να συγκλίνουν οι τεχνικές της ΔΟΠ:

1. Να ικανοποιεί τους καταναλωτές
2. Να ικανοποιεί το προσωπικό της
3. Να αρχίζει από την κορυφή της διοικητικής πυραμίδας η υλοποίηση των δύο παραπάνω σημείων

1.4 Βασικά χαρακτηριστικά της ΔΟΠ:

1. Η δέσμευση

Η δέσμευση των διοικητικών στελεχών για συνεχή υποστήριξη της διαδικασίας που οδηγεί στην εξασφάλιση της ποιότητας.

2. Η γνώση

Η γνώση με την έννοια της συνεχούς επιμόρφωσης και εκπαίδευσης των εμπλεκόμενων στη διαδικασία για ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες ώστε να αποφεύγονται λάθη, παραλείψεις και παρατυπίες.

3. Η συμμετοχή

Η συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην διαδικασία εντοπισμού, ανάλυσης και επίλυσης προβλημάτων και ακόμα και στην λήψη αποφάσεων. Τα στελέχη των επιχειρήσεων πρέπει να ενθαρρύνονται ώστε να επικοινωνούν τις απόψεις και τις ιδέες τους γιατί μόνο με τη συμμετοχή και συνεργασία μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

(http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/21/2/1595.pdf)

1.5 Βασικές Αρχές που πρέπει να γίνουν αποδεκτές από τη Διοίκηση και τους εργαζόμενους προκειμένου να υπάρξει ΔΟΠ:

1. Η δέσμευση της ηγεσίας.
2. Η έννοια του εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη.

3. Η ικανοποίηση του καταναλωτή.
4. Η φιλοσοφία των μηδέν λαθών.
5. Η συνεχής εκπαίδευση.

1.6 Αντικειμενικοί Σκοποί της ΔΟΠ :

1. Η καλύτερη ποιότητα των αγαθών και υπηρεσιών.
2. Η γρηγορότερη ανταπόκριση στην επεξεργασία των αναγκών των καταναλωτών.
3. Η μεγαλύτερη ευελιξία στην προσαρμογή των εναλλασσόμενων απαιτήσεων.
4. Το χαμηλότερο κόστος μέσω της βελτίωσης της ποιότητας και της εξάλειψης χρονοβόρων διαδικασιών.
5. Η βελτίωση της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.
6. Η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες.
7. Η ευελιξία, η ελαστικότητα κι η προσαρμογή στις μεταβολές του περιβάλλοντος.
8. Η αύξηση του βαθμού αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών.
9. Η ανάπτυξη μόνιμης νοοτροπίας στους εργαζόμενους ώστε η προσπάθεια επίτευξης των στόχων να γίνεται σαν μια φυσιολογική έκφραση της οργανωτικής κουλτούρας της επιχείρησης.

(eclass.teiion.gr/modules/document/file.php/DE-DE164/1Basikes_ennoies.ppt)

1.7 Στόχοι της ΔΟΠ :

1. Η ικανοποίηση των πελατών.
2. Η ικανοποίηση των εργαζομένων.
3. Η ικανοποίηση των προμηθευτών.
4. Η ικανοποίηση των μετόχων και επενδυτών.
5. Η ικανοποίηση του κοινωνικού συνόλου.

1.8 Η Θεμελίωση της ΔΟΠ:

Η ΔΟΠ θεμελιώθηκε πάνω στις οκτώ κύριες αρχές του ιαπωνικού στιλ διοίκησης.

1. Τη μόνιμη απασχόληση (Life – time employment).

2. Τη στρατολόγηση (Recruitment).
3. Την εκπαίδευση (Training).
4. Τη βασισμένη σε εμπειρία αμοιβή (Seniority-based payments).
5. Τις συλλογικές αποφάσεις (Collective decisions).
6. Την ευημερία (Welfarism)
7. Το συνδικαλισμό (Enterprise Unionism).
8. Τους κύκλους ποιότητας και τις μεθόδους παραγωγής

1.9 Διάγραμμα τυπικής οργάνωσης ολικής ποιότητας:

1. Γενικός Διευθυντής
2. Διευθύνουσα Επιτροπή
3. Συντονιστής Ποιότητας
4. Ομάδα εργασίας για το σύστημα ποιότητας
5. Ομάδα εργασίας για το κόστος ποιότητας
6. Ομάδα εργασίας για επικοινωνία και εκπαίδευση
7. Οργάνωση– Βελτίωση ποιότητας

(eclass.teiion.gr/modules/document/file.php/DE-DE164/1Basikes_ennoies.ppt)

1.10 Τα σημαντικότερα μοντέλα Δ.Ο.Π.:

1. Το μοντέλο Baldridge, είναι το μοντέλο που υπαγορεύεται από τις προϋποθέσεις του ομώνυμου αμερικάνικου βραβείου.
2. Το μοντέλο Deming, που υπαγορεύεται από τις προϋποθέσεις του ομώνυμου ιαπωνικού βραβείου ποιότητας σύμφωνα με το οποίο χρησιμοποιούνται στατιστικές τεχνικές μαζί με τις παραδοσιακές μεθόδους διοίκησης για τον έλεγχο της βιομηχανικής παραγωγής (Brewster and Holt 1993).
3. Το μοντέλο του ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας του Ευρωπαϊκού ιδρύματος (European Foundation for Total Quality Management – EFQM)
4. Το εγκεκριμένο από την ΕΟΚ και ευρύτατα γνωστό πρότυπο ISO 9000/(B55750)/EN 29000 (σειρά πρότυπων από τον διεθνή οργανισμό τυποποίησης - ISO)

2. Η έννοια της κουλτούρα στην Δ.Ο.Π.

Κουλτούρα για πολλούς οργανισμούς (δημόσιους και ιδιωτικούς) σημαίνει μια σειρά από κανονισμούς λειτουργίας αλλά και άγραφους κανόνες, πιστεύω και πρακτικές που υιοθετούνται από την ηγεσία και το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων.

Η κουλτούρα ισοδυναμεί με πρότυπα (patterns) πεποιθήσεων και συμπεριφορών, υποθέσεων και συνηθειών κατανεμημένων με ανισομερείς τρόπους μέσα στον οργανισμό.

Όσον αφορά στους οργανισμούς του Δημοσίου η κουλτούρα διακρίνεται:

- 1.** Στην οργανωσιακή κουλτούρα (κανόνες λειτουργίας, ηλεκτρονική διακυβέρνηση και νέες τεχνολογίες στην υπηρεσία του πολίτη και του υπαλλήλου)
- 2.** Στην κουλτούρα των στελεχών (ευσυνειδησία, ικανότητες και ευελιξία στη λήψη αποφάσεων)
- 3.** Στην κουλτούρα των πολιτών (Γνώση των δικαιωμάτων αλλά και των υποχρεώσεων τους)

Όσον αφορά τους ιδιωτικούς οργανισμούς έχουμε την επιχειρηματική κουλτούρα.

Με τον όρο επιχειρησιακή κουλτούρα εννοούμε το σύνολο των πεποιθήσεων που μοιράζονται οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης. Τα βασικά στοιχεία της είναι τα εξής:

- 1.** Οι καθορισμός της συμπεριφοράς όταν οι άνθρωποι επικοινωνούν όπως η γλώσσα που χρησιμοποιείται.
- 2.** Οι ηθικές αξίες που συναντώνται στις διάφορες ομάδες εργασίας.
- 3.** Οι κυρίαρχες αξίες για την επιχείρηση, όπως είναι το χαμηλό κόστος και η υψηλή ποιότητα.
- 4.** Η φιλοσοφία που συνοδεύει τη στάση της επιχείρησης απέναντι στους εργαζόμενους και τους πελάτες της.
- 5.** Οι κανόνες του παιχνιδιού προκειμένου ένας νεοεισερχόμενος υπάλληλος να γίνει αποδεκτός στην επιχείρηση.
- 6.** Η ατμόσφαιρα και το εργασιακό περιβάλλον. (Μπουραντάς, 1998)

3. Η έννοια της ποιότητας στην Δ.Ο.Π.

(i) Ορισμός Ποιότητας

Στην Δ.Ο.Π. ως ποιότητα ορίζουμε τα χαρακτηριστικά του οργανισμού, του εργατικού δυναμικού, τις διαδικασίες παραγωγής ενός προϊόντος ή της παροχής υπηρεσιών που εμπνέουν εμπιστοσύνη στους πελάτες ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες θα ανταποκριθούν στις προσδοκίες τους, καθώς και τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, που καθορίζουν το εάν οι απαιτήσεις των πελατών μπορούν να ικανοποιηθούν απ' αυτό το προϊόν ή την υπηρεσία.

Αυτή η έννοια της ποιότητας διαφέρει εμφανώς από τη συνήθη σημασία που της δίνεται, η οποία περιορίζεται αποκλειστικά και μόνο στα χαρακτηριστικά του προϊόντος.

Όσον αφορά την παραγωγή ενός προϊόντος οι διαστάσεις της ποιότητας αφορούν τις παρακάτω παραμέτρους:

1. Τις επιδόσεις του προϊόντος

Η απόδοση αναφέρεται στα κύρια λειτουργικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος. Για ένα προϊόν όπως το αυτοκίνητο για παράδειγμα, τα χαρακτηριστικά αυτά θα μπορούσαν να είναι η επιτάχυνση, τα φρένα του, ο χειρισμός του γενικότερα.

2. Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του προϊόντος

Τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος συμπληρώνουν τις βασικές λειτουργίες του. Αναφερόμενοι στο προϊόν του αυτοκινήτου θα μπορούσαμε να αναφερθούμε σε χαρακτηριστικά όπως οι ηλεκτρομαγνητικές κλειδαριές, τα ηλεκτρικά παράθυρα ή ο κλιματισμός. Σε πολλές περιπτώσεις η διαχωριστική γραμμή ανάμεσα σε στην πρώτη και τη δεύτερη διάσταση είναι δύσκολο να διακριθεί και μπορεί να εξαρτάται από τον ίδιο το χρήστη του προϊόντος (Garvin, 1990).

3. Την αξιοπιστία του προϊόντος

Η αξιοπιστία αναφέρεται στην πιθανότητα ένα προϊόν να λειτουργεί ικανοποιητικά μετά από ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, κάτω από δεδομένες συνθήκες χρήσης του (Furr & Petrick).

Υπάρχουν αρκετοί τρόποι μέτρησης της αξιοπιστίας ενός προϊόντος, κάποιιοι εκ των οποίων είναι οι εξής:

- (i)** Ο μέσος χρόνος μέχρι την πρώτη βλάβη
- (ii)** Ο μέσος χρόνος ανάμεσα στις βλάβες
- (iii)** Το ποσοστό βλαβών ανά μονάδα χρόνου.

Η αξιοπιστία αποτελεί ένα από τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος που απασχολεί τους καταναλωτές και επηρεάζει την αγοραστική τους απόφαση.

4. Την συμμόρφωση του προϊόντος προς τις προδιαγραφές

Όλα σχεδόν τα προϊόντα έχουν κάποιες προδιαγραφές οι οποίες όταν πληρούνται, το προϊόν μπορεί να χαρακτηριστεί ως ποιοτικό (Garvin, 1990). Όταν σχεδιάζονται νέα μοντέλα για διάφορα προϊόντα, θα πρέπει να διαμορφώνονται και τα όρια αποδοχής ή απόρριψης του κάθε επιμέρους υλικού ή υποπροϊόντος που θα ενσωματωθεί στο τελικό προϊόν. Αυτή η προσέγγιση σχετίζεται με το Στατιστικό Έλεγχο που θα πρέπει να γίνεται πριν φτάσει στα χέρια του καταναλωτή. Η διάσταση αυτή της ποιότητας σχετίζεται με τον ορισμό της ποιότητας από την πλευρά του κατασκευαστή.

5. Την σταθερότητα του προϊόντος

Όταν ένα προϊόν δεν δέχεται επισκευή, είναι ευκολότερο να κατανοηθεί η έννοια της σταθερότητας. Για παράδειγμα όταν έχουμε μια λάμπα, ο χρόνος που χρειάζεται μέχρι να αντικατασταθεί καθορίζει και τη σταθερότητα του συγκεκριμένου προϊόντος. Η ίδια διάσταση όμως είναι δυσκολότερο να κατανοηθεί όταν πρόκειται για προϊόντα που επιδέχονται επισκευή, επειδή ο κύκλος ζωής του προϊόντος θα εξαρτηθεί από την επιλογή που θα κάνει ο καταναλωτής : να επισκευάσει ή όχι το προϊόν.

6. Την ικανότητα εξυπηρέτησης πελατών

Η ικανότητα εξυπηρέτησης συνίσταται στην ικανότητα επιδιόρθωσης ενός προϊόντος γρήγορα και εύκολα. Συνήθως οι καταναλωτές δεν ενδιαφέρονται μόνο για τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή για το πότε θα χαλάσει, αλλά και πόσος χρόνος θα χρειαστεί μέχρι το προϊόν αυτό να επιδιορθωθεί και να είναι σε θέση να επαναχρησιμοποιηθεί. Στην περίπτωση που μια εταιρεία δεν έχει προβλέψει τη γρήγορη, άμεση και καλή εξυπηρέτηση των πελατών που έχουν στην κατοχή τους προϊόντα για επιδιόρθωση, η γνώμη του πελάτη ως προς την ποιότητα του συγκεκριμένου προϊόντος επηρεάζεται αρνητικά. Γι' αυτό και οι επιχειρήσεις πρέπει να φροντίζουν για την εξυπηρέτηση των πελατών τους σε περίπτωση βλάβης των προϊόντων τους.

7. Την αισθητική του προϊόντος

Η αισθητική ενός προϊόντος σχετίζεται άμεσα με τον ορισμό της ποιότητας από την πλευρά του καταναλωτή και αποτελεί ένα υποκειμενικό κριτήριο της ποιότητας. Παρ' όλα αυτά ο τρόπος με τον οποίο ένα προϊόν φαίνεται, μυρίζει, έχει γεύση ή ακούγεται επηρεάζει την κρίση των καταναλωτών, γι' αυτό και θα πρέπει να γίνεται αντικείμενο μελέτης από τους σχεδιαστές προϊόντων.

8. Την φαινόμενη ποιότητα του προϊόντος

Η τελευταία διάσταση της ποιότητας είναι η ποιότητα που αντιλαμβάνεται ο αγοραστής ενός προϊόντος, δηλαδή η υποκειμενική αξιολόγηση που απορρέει από την εικόνα, τη διαφήμιση ή το εταιρικό όνομα ενός προϊόντος. Μερικές φορές ένας

αγοραστής μπορεί να μην έχει ιδία αντίληψη για ένα προϊόν ή για διάφορα χαρακτηριστικά του όπως η ανθεκτικότητά του. Η πλήρης εικόνα για ένα προϊόν διαμορφώνεται κατά βάση μετά τη χρήση ενός προϊόντος. Τις περισσότερες φορές όμως, η φήμη ενός προϊόντος προηγείται του ίδιου του προϊόντος. Όταν κατά συνέπεια έχει διαμορφωθεί μια καλή εντύπωση γύρω από ένα προϊόν, τότε μπορεί η άποψη των καταναλωτών να επηρεαστεί και σε σχέση με την ποιότητά του. (Garvin, 1990).

Όσον αφορά την παροχή υπηρεσιών, η ποιότητα έχει διαφορετικές διαστάσεις διότι σε αυτήν την περίπτωση οι εκροές είναι άυλες σε αντίθεση με την παραγωγή ενός προϊόντος όπου έχουμε να κάνουμε με υλικά αγαθά.

Επίσης οι εργαζόμενοι σε εταιρείες παροχής υπηρεσιών πρέπει να προσαρμόσουν τη συμπεριφορά τους ανάλογα με τον εκάστοτε πελάτη, σε αντίθεση με την παραγωγή προϊόντων όπου απαιτείται ομοιογένεια.

Ακόμα οι υπηρεσίες παράγονται και καταναλώνονται σχεδόν ταυτόχρονα, σε αντίθεση με τα προϊόντα που μπορεί να περάσει μεγάλο χρονικό διάστημα από την παραγωγή μέχρι την κατανάλωσή τους.

Επομένως όταν αναφερόμαστε σε υπηρεσίες οι διαστάσεις της ποιότητας διαφοροποιούνται.

Στην παροχή υπηρεσιών οι διαστάσεις της ποιότητας έχουν ως εξής:

1. Υλικά στοιχεία

Οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός, το προσωπικό και τα μέσα επικοινωνίας.

2. Αξιοπιστία

Η ικανότητα του παρόχου της υπηρεσίας να εκτελεί αυτά που δεσμεύτηκε με συνέπεια και ακρίβεια.

3. Ανταπόκριση

Η ικανότητα του παρόχου της υπηρεσίας να βοηθά τους πελάτες /χρήστες και να παρέχει άμεσα την υπηρεσία αυτή.

4. Ικανότητα

Η κατοχή των απαιτούμενων δεξιοτήτων και γνώσεων, ώστε να εκτελείται η υπηρεσία.

5. Ευγένεια

Η αβρότητα, ο σεβασμός, η λεπτότητα και η φιλική διάθεση του προσωπικού.

6. Εμπιστοσύνη

Η αξιοπιστία, η πειστικότητα και η τιμιότητα του παρόχου της υπηρεσίας.

7. Ασφάλεια

Η μη ύπαρξη κινδύνου, ρίσκου ή αμφιβολιών.

8. Προσβασιμότητα

Η εύκολη προσέγγιση και επαφή.

9. Επικοινωνία

Η παροχή πληροφόρησης στους πελάτες με τρόπο κατανοητό για την αποφυγή παρερμηνειών.

10. Κατανόηση του πελάτη

Η επιτυχημένη προσπάθεια του παρόχου να πληροφορηθεί τη βούληση και τις ανάγκες των πελατών. (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1990)

11. Χρόνος αναμονής

Ο χρόνος που χρειάζεται να περιμένει ένας πελάτης μέχρις ότου να του παρασχεθεί η υπηρεσία.

12. Επικαιρότητα – Εγκαιρότητα

Η εξασφάλιση του γεγονότος ότι η υπηρεσία θα εκτελεστεί εγκαίρως, όπως ακριβώς υπόσχεται ο πάροχος της.

13. Πληρότητα

Η εξασφάλιση του γεγονότος ότι όλα τα αντικείμενα παραδίδονται όπως ακριβώς δεσμεύεται ο πάροχος της υπηρεσίας.

(ii) Διεθνή Πρότυπα Ποιότητας

1. Το σύστημα τυποποίησης ISO

Ο διεθνής οργανισμός ISO (International Organization for Standardization) είναι ένας μη κυβερνητικός οργανισμός με παραρτήματα σε 157 διαφορετικές χώρες καλύπτοντας όλη την παγκόσμια αγορά.

Ο οργανισμός είναι ένα παγκόσμιο δίκτυο, το οποίο προσδιορίζει ποια διεθνή πρότυπα (International Standards) απαιτούνται από τις επιχειρήσεις, τις κυβερνήσεις και την κοινωνία.

Τα πρότυπα εξελίσσονται σε συνεργασία με τα τμήματα που αναλαμβάνουν την εφαρμογή τους και υιοθετούνται κάτω από ένα πλαίσιο διαφανών διαδικασιών (ISO Organization, 2008).

Έως τα 2007 είχαν δοθεί 600.000 πιστοποιήσεις ISO σε 158 κράτη και περίπου 50.000 επιχειρήσεις στις Η.Π.Α ήταν πιστοποιημένες κατά ISO (Heizer&Render, 2008).

Το σύστημα τυποποίησης ISO αποτελείται από περισσότερα από 17.000 πρότυπα, τα οποία παρέχουν πρακτικές λύσεις και οφέλη για σχεδόν όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, τη βιομηχανία και τη τεχνολογία καλύπτοντας και τις τρεις βασικές κατευθύνσεις των επιχειρήσεων, δηλαδή την οικονομία, το περιβάλλον και την κοινωνία .

Τα πιο δημοφιλή συστήματα τυποποίησης της σειράς ISO 9000:2000 είναι το σύστημα Διοίκησης Ποιότητας ISO 9001 - Quality Management System και το σύστημα Περιβαλλοντικής Διοίκησης ISO 14001- Environmental Management System.

Τα παραπάνω συστήματα εφαρμόζονται με επιτυχία τόσο σε μεγάλους οργανισμούς, όσο και σε επιχειρήσεις μικρής κλίμακας.

Τα πρότυπα ποιότητας ISO έχουν θετική επιρροή σε θέματα όπως η ποιότητα,οικολογία, η ασφάλεια, η οικονομία, η αξιοπιστία, η συμβατότητα, η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα.

2. Τα πρότυπα ποιότητας ISO 9000:2000

Το αυθεντικό πρότυπο ποιότητας ISO:9000:1994 ήταν ένα σύστημα ποιότητας, το οποίο αποτελούταν από 20 βασικά στοιχεία, τα οποία συνοψίζονται στην ευθύνη της διοίκησης, στον έλεγχο του σχεδιασμού, στις προμήθειες, στη σήμανση και ιχνηλασιμότητα των προϊόντων, στον έλεγχο των διαδικασιών, στην επιθεώρηση και στους ελέγχους ποιότητας, στις προληπτικές και διορθωτικές ενέργειες, στην εσωτερική επιθεώρηση ποιότητας, στην εκπαίδευση και τα στατιστικά εργαλεία

Ωστόσο, στα βασικά μειονεκτήματα των προηγούμενων συστημάτων ποιότητας ISO συγκαταλέγεται το γεγονός ότι η επιχείρηση μπορούσε να λειτουργεί σύμφωνα με τις οδηγίες, αλλά να παράγει χαμηλής ποιότητας προϊόντα. Επίσης, πολλές επιχειρήσεις παρόλο που πιστοποιούνταν κατά ISO δεν στόχευαν στην ποιοτική βελτίωση.(Evans & Lindsay, 2008)

Τα παραπάνω οδήγησαν στην ανάγκη για τη δημιουργία μιας νέας αναθεωρημένης σειράς προτύπων ISO, η οποία παρουσιάστηκε για πρώτη φορά το 2000.

Η οικογένεια προτύπων ISO 9000:2000 θεωρήθηκε σαν το πρώτο βήμα προσέγγισης των αρχών της Ολικής Ποιότητας, καθώς τα νέα πρότυπα δίνουν έμφαση στη συνεχή βελτίωση, στη διαχείριση των πόρων και εστιάζουν στο μεγάλο βαθμό ευθύνης της διοίκησης. Παράλληλα, μειώνουν τη γραφειοκρατία αναγκάζοντας πλέον τους οργανισμούς να εφαρμόσουν ένα πραγματικό σύστημα ποιότητας (Gotzamani, 2005).

Στη συνέχεια, το 2004 ακολούθησε η βελτιωμένη έκδοση των συστημάτων Περιβαλλοντικής Διοίκησης ISO 14001:2004 και ISO 14004:2004 Environmental.

Επίσης, το 2008 ακολούθησε η νέα αναθεωρημένη έκδοση των προτύπων ISO 9000:2000 αναφορικά με το σύστημα Διοίκησης Ποιότητας ISO 9001:2008 Quality Management System, η οποία ουσιαστικά προσπαθεί να προχωρήσει ένα βήμα παραπέρα και να αφομοιώσει τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Τα νέα πρότυπα δεν έχουν ουσιαστικές αλλαγές, αλλά εστιάζουν ακόμα περισσότερο στη συνεχή βελτίωση και δίνουν έμφαση στα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ένας οργανισμός, ενώ ακόμα σκοπός τους είναι η αύξηση της απόδοσης.

Σε πρόσφατη μελέτη που πραγματοποιήθηκε στην Ινδία σε διάφορες παραγωγικές μονάδες διαπιστώθηκε ότι η εφαρμογή των νέων προτύπων της σειράς ISO 9000 ενδυνάμωσε τις σχέσεις συνεργασίας, βοήθησε στην ομαδική αντιμετώπιση και επίλυση των προβλημάτων και στην εν γένει λειτουργία των οργανισμών (Srivastav, 2010).

Επιπρόσθετα, παρόλο που τα πρότυπα επηρεάζουν το βαθμό εξυπηρέτησης και ικανοποίησης του πελάτη, δεν είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικά αναφορικά με την ποιότητα των προϊόντων, την καινοτομία, τη γρήγορη ανταπόκριση, την ανταγωνιστικότητα, τα μερίδια αγοράς, τα κόστη ποιότητας, την υποκίνηση και ικανοποίηση των εργαζόμενων (Gotzamani, 2005).

Τα παραπάνω συμπεράσματα επιβεβαιώνονται και από έρευνα που πραγματοποιήθηκε στη Δυτική Ευρώπη (Frick), καθώς η έκδοση του ISO 9000:2000 δεν θεωρούνταν το κατάλληλο πλαίσιο για την επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας, διότι υστερούσε κυρίως σε θέματα αναφοράς και εστίασης στις διαδικασίες.

(iii) Διεθνή Βραβεία Ποιότητας

Πολλές χώρες, ιδιαίτερα αναπτυσσόμενες, ιδρύουν Εθνικά Βραβεία Ποιότητας.

Είναι ασφαλές να πούμε ότι το πολιτικό, οικονομικό και κοινωνικό κλίμα κάθε χώρας βοηθά ή εμποδίζει την ανάπτυξη ενός προγράμματος εθνικού βραβείου ποιότητας.

Ο σκοπός των Εθνικών Βραβείων Ποιότητας είναι να προωθήσει την αντίληψη της ποιότητας, να κατανοήσει τις απαιτήσεις της ποιοτικής υπεροχής και να μοιράσει πληροφορίες επιτυχημένων στρατηγικών και των οφελών αυτών.

Τα βραβεία απονέμονται συνήθως από οργανισμούς θεσμοθετημένους από το κράτος, με τη συμμετοχή κριτών και εξεταστών από δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς.

Εντούτοις, αν και οι σειρές συστημάτων διοίκησης του ISO 9000 έχουν προκαλέσει παγκοσμίως έντονη συναίσθηση της ανάγκης για σωστό σχεδιασμό και διοίκηση της ποιότητας, αναγνωρίζεται από πολλούς μία ανεπάρκεια σε σημαντικές έννοιες και μεθοδολογίες για την πραγματοποίηση ποιοτικής βελτίωσης και οικονομικών οφελών.

Τα Εθνικά Βραβεία Ποιότητας αντιπροσωπεύουν σημαντικές εναλλακτικές πηγές για τη διοίκηση συστημάτων ποιότητας.

Ανάμεσα στα πλέον αναγνωρισμένα Εθνικά Βραβεία Ποιότητας βρίσκονται:

1. Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (The EFQM Excellence Award)
2. Το Εθνικό (Αμερικάνικο) Βραβείο Ποιότητας «Malcolm Baldrige» (The Malcolm Baldrige National Quality Award)
3. Το Ιαπωνικό Βραβείο Deming (The Deming Prize) .

1. Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (The EFQM Excellence Award)

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση της Ποιότητας (EFQM), ιδρύθηκε το 1988 από δεκατέσσερις Δυτικοευρωπαϊκές χώρες. Το 1991 το ίδρυμα θεσμοθέτησε το «Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας» (The European Quality Award), για τη διάκριση επιχειρήσεων οι οποίες χαρακτηρίζονται από υψηλή επίδοση σε θέματα ποιότητας.

Κάθε χρόνο το βραβείο απονέμεται στην εταιρεία η οποία κρίνεται ως η πιο επιτυχημένη στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Ευρώπη (Αρβανιτογιάννης, 2001).

Έπειτα από μία επιτυχημένη πορεία και βράβευση κορυφαίων επιχειρήσεων τα τελευταία δεκατέσσερα χρόνια, στον 15ο κύκλο βράβευσης (2006), αποφασίστηκε η μετονομασία του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας σε Βραβείο Υπεροχής του

Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση της Ποιότητας (EFQM Excellence Award) (EFQM Excellence Award Information Brochure 2006).

Παρά τις μεταβολές, τόσο στον τίτλο όσο και σε επιμέρους σημεία του βραβείου, το Βραβείο Υπεροχής του EFQM αποτελεί το πλέον αναγνωρισμένου κύρους βραβείο, για την επιχειρησιακή επίδοση, στην Ευρώπη. Το Βραβείο Υπεροχής του EFQM αποτελεί το τρίτο επίπεδο επίδοσης ενός σχήματος το οποίο ξεκίνησε το 2001. Βασισμένο στο Μοντέλο Υπεροχής του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για την Διοίκηση της Ποιότητας του 2003 (αποτελεί τον πιο αυστηρό και απαιτητικό διαγωνισμό, σχεδιασμένο για οργανισμούς ή ενώσεις οργανισμών.

Τα επίπεδα αναγνώρισης είναι τέσσερα, με κορυφαία διάκριση (awardwinner) ενός οργανισμού ο οποίος είναι ο καλύτερος στις κατηγορίες του θεσμού και ταυτόχρονα ικανοποιεί τις απαιτήσεις της κριτικής επιτροπής.

Επιπλέον, βραβεία (prizes) δίδονται ετησίως στους οργανισμούς οι οποίοι υπερέχουν στις θεμελιώδεις αρχές, και καλύπτουν τα ακόλουθα πεδία:

1. Ηγετική ικανότητα και σταθερότητα σκοπού
2. Εστίαση στον πελάτη
3. Κοινωνική ευθύνη
4. Ανάπτυξη και ανάμειξη ανθρωπίνου δυναμικού
5. Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα
6. Διοίκηση μέσω διαδικασιών και δεδομένων
7. Συνεχής επιμόρφωση, καινοτομία και βελτίωση
8. Ανάπτυξη συνεργασιών.

Οι επιχειρήσεις οι οποίες διακρίνονται από υψηλό βαθμό επίδοσης σε κάθε κατηγορία λαμβάνουν τιμητικό τίτλο.

2. Το Εθνικό (Αμερικάνικο) Βραβείο Ποιότητας «Malcolm Baldrige» (The Malcolm Baldrige National Quality Award)

Το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας «Malcolm Baldrige» θεσπίστηκε το 1987 με το νόμο 100-107, από τον Εθνικό Οργανισμό Προτύπων. (Raisinghani et al., 2005).

Το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας πήρε το όνομα του Malcolm Baldrige, σε ένδειξη τιμής για την προσφορά του στη θέση του Γραμματέα Εμπορίου την οποία υπηρέτησε από το 1981 έως το 1987, και από την οποία πραγματοποίησε καθοριστικές αλλαγές βελτιώνοντας την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της κυβέρνησης.

Σύμφωνα με τη συνεδρίαση του Κογκρέσου στις 6 Ιανουαρίου 1987, αντικειμενικός σκοπός του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας «Malcolm Baldrige», είναι η ενθάρρυνση των αμερικανικών επιχειρήσεων και άλλων οργανισμών να εφαρμόσουν τον αποτελεσματικό ποιοτικό έλεγχο στην παραγωγική διαδικασία των αγαθών και υπηρεσιών τους. Ένα τέτοιου είδους εθνικό πρόγραμμα βράβευσης της ποιότητας θα μπορούσε να βοηθήσει τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας των αμερικανικών επιχειρήσεων. Τα βασικά κριτήρια του βραβείου, βοηθούν τις επιχειρήσεις να ανταποκριθούν στις τρέχουσες προκλήσεις και να προετοιμαστούν αποτελεσματικά για το μέλλον.

Τα κριτήρια είναι:

1. Ηγετική ικανότητα
2. Στρατηγικός σχεδιασμός
3. Εστίαση στους πελάτες και στην αγορά
4. Διοίκηση για τη μέτρηση, την ανάλυση και την πληροφόρηση
5. Εστίαση στους ανθρώπινους πόρους
6. Διαχείριση επεξεργασίας
7. Αποτελέσματα

Σύμφωνα με τον διευθυντή του προγράμματος βραβείων Baldrige, CurtReiman, οι τρεις βασικοί στόχοι είναι:

1. Η προώθηση της αντίληψης και η κατανόηση της σημαντικότητας της ποιοτικής βελτίωσης για την εθνική οικονομία,
2. Η αναγνώριση των επιχειρήσεων με διακεκριμένη διοίκηση ποιότητας και
3. Ο συμερισμός πληροφοριών σχετικά με επιτυχημένες στρατηγικές ποιότητας

3. Το Ιαπωνικό Βραβείο Deming (The Deming Prize)

Το Ιαπωνικό Βραβείο Deming ιδρύθηκε το 1951 από την Ιαπωνική Ένωση Επιστημόνων και Μηχανικών (JUSE) (OaklandJ. , 2005), προς τιμήν του δρ. William Edwards Deming, για τη συνεισφορά του στη διάδοση του στατιστικού ποιοτικού ελέγχου στην Ιαπωνία, μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο .

Η διδασκαλία του βοήθησε την Ιαπωνία να χτίσει τα θεμέλια από τα οποία το επίπεδο ποιότητας των ιαπωνικών προϊόντων αναγνωρίστηκε ως το υψηλότερο παγκοσμίως. Οι βασικές κατηγορίες του Βραβείου Deming είναι τρεις:

1. Το ατομικό βραβείο Deming
2. Το βραβείο εφαρμογής Deming
3. Το βραβείο ποιοτικού ελέγχου για τις λειτουργικές επιχειρηματικές μονάδες ενός οργανισμού.

Το Βραβείο Deming ασκεί μεγάλη επίδραση, άμεση ή έμμεση, στην ανάπτυξη του ελέγχου και της διαχείρισης της ποιότητας στην Ιαπωνία.

Οι συμμετέχοντες οργανισμοί αναπτύσσουν αποτελεσματικές μεθόδους διοίκησης, δημιουργούν τις δομές για εφαρμογή και θέτουν τις μεθόδους σε λειτουργία.

Ο διαγωνισμός για το Βραβείο Deming, δεν απαιτεί από τους συμμετέχοντες να προσαρμοστούν σε κάποιο πρότυπο το οποίο ορίζεται από την Επιτροπή του Βραβείου Deming. Αντιθέτως, οι συμμετέχοντες αναμένεται να εκτιμήσουν την τρέχουσα κατάσταση, να καθιερώσουν τα δικά τους θέματα και αντικειμενικούς στόχους και να βελτιωθούν και να μεταμορφωθούν από μόνοι τους. Αντικείμενα της εξέτασης αποτελούν όχι μόνο τα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα και οι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν, αλλά και η αναμενόμενη αποτελεσματικότητα.

Αξίζει, τέλος, να αναφερθεί ότι ανάμεσα στα υπάρχοντα διεθνή βραβεία ποιότητας υπάρχουν πολλές ομοιότητες καθώς σχεδόν όλα πραγματοποιούνται σύμφωνα με τις διαστάσεις της προσέγγισης της ανάπτυξης, και των αποτελεσμάτων (Hansson).

(iv) Τεκμηρίωση Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας

Το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας θα πρέπει να είναι τεκμηριωμένο με τα εξής στοιχεία:

1. Καταγεγραμμένες δηλώσεις πολιτικής και στόχων για την ποιότητα
2. Ένα Εγχειρίδιο Ποιότητας
3. Τεκμηριωμένες Διαδικασίες
4. Έγγραφα απαραίτητα για την αποτελεσματική σχεδίαση, υλοποίηση και έλεγχο των διεργασιών.
5. Αρχεία που τηρούνται και αποδεικνύουν την συμμόρφωση με τις απαιτήσεις και την αποτελεσματική λειτουργία του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας

Εκτός της παραπάνω τυπικής απαίτησης του προτύπου, είναι φανερό ότι υπάρχει ουσιαστική ανάγκη τεκμηρίωσης του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας.

Το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας είναι ένα σύνολο τυποποιημένων διεργασιών και πόρων (οργάνωση, ανθρώπινοι πόροι, υποδομές και εξοπλισμός) που χρησιμοποιούνται για την υλοποίηση της Διοίκησης Ποιότητας.

Είναι προφανές ότι για να μπορεί να υλοποιηθεί αποτελεσματικά η Διοίκηση Ποιότητας στο περιβάλλον μιας εταιρείας που διαθέτει διάφορα τμήματα ή/και διευθύνσεις και απασχολεί μία μικρή ή μεγάλη ομάδα εργαζομένων, είναι απαραίτητη η καταγραφή όλων των μηχανισμών ποιότητας. Η καταγραφή αυτή γίνεται ακριβώς στα πλαίσια της τεκμηρίωσης του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας.

Η τεκμηρίωση εξασφαλίζει τα εξής, ιδιαίτερα σημαντικά για την Διοίκηση Ποιότητας, στοιχεία:

1. Καταγραφή των Στόχων Ποιότητας
2. Τυποποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών
3. Δυνατότητα ελέγχου του τρόπου με τον οποίο υλοποιούνται οι επιχειρησιακές διαδικασίες
4. Καταγραφή αντικειμενικών στοιχείων για σκοπούς αξιολόγησης της απόδοσης, και για σκοπούς σχεδιασμού και υλοποίησης δράσεων συνεχούς βελτίωσης.
5. Δημιουργία αντικειμενικών στοιχείων που αποδεικνύουν ότι το σύστημα εφαρμόζεται.

Η τεκμηρίωση περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

1. Το Εγχειρίδιο Ποιότητας (Quality Manual) το οποίο είναι το ανώτερο έγγραφο του Συστήματος και περιλαμβάνει μεταξύ άλλων την Πολιτική Ποιότητας (Quality Policy), την περιγραφή του Συστήματος και την αποτύπωση των Διεργασιών.
2. Τις Διαδικασίες (Procedures) δηλαδή γραπτές προδιαγραφές λειτουργίας σε διατμηματικό επίπεδο.
3. Τις Οδηγίες Εργασίας, δηλαδή οδηγίες για τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιούνται οι διάφορες εργασίες.
4. Τα τυποποιημένα Έντυπα Επικοινωνίας ή Έντυπα Συστήματος (Forms).
5. Τα Αρχεία (Files).
6. Τα Εξωτερικά Έντυπα.
7. Την Πολιτική Ποιότητας

Η Διεργασία (process) ορίζεται ως μια δραστηριότητα που μετασχηματίζει εισερχόμενα δεδομένα (inputs) σε εξερχόμενα αποτελέσματα (outputs).

Κάθε Διεργασία περιλαμβάνει έναν αριθμό επιμέρους Διαδικασιών (Procedures).

Στο Εγχειρίδιο Ποιότητας περιγράφονται οι Διεργασίες και οι τίτλοι των Διαδικασιών που ενεργοποιούνται για την κάλυψη κάθε απαίτησης του προτύπου. Η αναλυτική περιγραφή των Διαδικασιών δεν περιλαμβάνεται στο Εγχειρίδιο Ποιότητας.

Η αναλυτική περιγραφή των Διαδικασιών αποτελεί ένα άλλο τμήμα της τεκμηρίωσης του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας το οποίο ονομάζεται Εγχειρίδιο Διαδικασιών.

Οι Διεργασίες του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας αποτυπώνονται και αναλύονται σε Διαδικασίες δηλαδή σε γραπτές προδιαγραφές λειτουργίας σε διατμηματικό επίπεδο.

Το Εγχειρίδιο Διαδικασιών (Procedural Manual) αποτελεί μια αναλυτική γραπτή περιγραφή των Διαδικασιών, δηλαδή των λειτουργιών που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν για την ολοκληρωμένη υλοποίηση μιας συγκεκριμένης Διεργασίας.

Οι Διαδικασίες υποστηρίζονται από Οδηγίες Εργασίας (Work Instructions) δηλαδή γραπτές οδηγίες για την τρόπο και την μέθοδο με την οποία πραγματοποιούνται οι διάφορες εργασίες στο επίπεδο ενός Τμήματος ή μιας Διεύθυνσης.

Επίσης κάθε Διαδικασία περιλαμβάνει την χρήση καθορισμένων τυποποιημένων Εντύπων Συστήματος.

Η αναλυτική περιγραφή κάθε Διαδικασίας είναι ένα ολιγοσέλιδο κείμενο. Στο κείμενο αυτό θα πρέπει να περιέχεται ουσιώδης πληροφορία για τα εξής θέματα:

1. Ποιος είναι ο Σκοπός της Διαδικασίας δηλαδή γιατί υπάρχει αυτή η Διαδικασία.
2. Ποιο είναι το Πεδίο Εφαρμογής δηλαδή ποια Τμήματα ή Διευθύνσεις συμμετέχουν στην Διαδικασία Ποιοι είναι οι Εμπλεκόμενοι δηλαδή ποιοι/ες από το προσωπικό συμμετέχουν στην Διαδικασία βάσει του οργανογράμματος.
3. Ποιες είναι οι Οδηγίες Εργασίας που χρησιμοποιούνται κατά την υλοποίηση της Διαδικασίας.

4. Περιγραφή, δηλαδή ποιες ακριβώς λειτουργίες προβλέπονται στην Διαδικασία (ποιος ξεκινά την Διαδικασία, ποια έντυπα συμπληρώνει, σε ποιόν τα αποστέλλει, πως αντιδρά ο παραλήπτης, τι έντυπα συμπληρώνει αυτός, σε ποιόν τα προωθεί, κοκ).
5. Ποια Έντυπα Συστήματος χρησιμοποιούνται (συμπληρώνονται, διακινούνται, αρχειοθετούνται, κλπ)

(v) Διαδικασία Πιστοποίησης Ποιότητας

Η διαδικασία της πιστοποίησης αρχίζει αφού πρώτα αναπτυχθεί το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας της εταιρείας, και συμπληρώσει μια δοκιμαστική περίοδο λειτουργίας διάρκειας τριών μηνών τουλάχιστον.

Η διαδικασία περιλαμβάνει την Επιθεώρηση του συστήματος και την Πιστοποίηση και Καταχώρηση της εταιρείας Απαραίτητη επικοινωνία με φορείς.

Το πρώτο βήμα στην διαδικασία της πιστοποίησης είναι η επιλογή του φορέα πιστοποίησης (certificationbody).

Ο Υπεύθυνος Ποιότητας της εταιρείας επικοινωνεί με έναν αριθμό φορέων πιστοποίησης που λειτουργούν στην χώρα και τους ενημερώνει ότι η εταιρεία πρόκειται να προχωρήσει σε πιστοποίηση, ζητώντας παράλληλα οικονομική προσφορά για το κόστος των υπηρεσιών που θα παρασχεθούν (υπηρεσίες Επιθεώρησης και Πιστοποίησης-Καταχώρησης της εταιρείας). Αυτό γίνεται για να επιλεγεί ένας φορέας πιστοποίησης με κριτήρια συμφερότερης προσφοράς.

Αν για οποιονδήποτε λόγο έχει ήδη προεπιλεγεί ένας φορέας πιστοποίησης τότε η σημαντικά στοιχεία που πρέπει να διευκρινισθούν είναι:

1. Ότι πρόκειται για Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας και προφανώς το πρότυπο βάσει του οποίου θα πρέπει να γίνει η πιστοποίηση είναι το ISO 9001:2000.
2. Το πεδίο εφαρμογής της πιστοποίησης (scope) δηλαδή ποιος είναι ο τομέας δραστηριότητας της εταιρείας που θα πιστοποιηθεί (πχ κατασκευή ετοιμών ενδυμάτων, υπηρεσίες μελετών, ανάπτυξη λογισμικού, κατασκευή κτιρίων, υπηρεσίες εστίασης, κοκ)
3. Ο φορέας που θα επιλεγεί θα πρέπει να είναι διαπιστευμένος για να διενεργεί πιστοποιήσεις κατά ISO 9001:2000 για τον συγκεκριμένο τομέα δραστηριοτήτων.

Ο Υπεύθυνος Ποιότητας στη φάση αυτή, μπορεί να ζητήσει από τους φορείς πιστοποίησης με τους οποίους επικοινωνεί, να του στείλουν αντίγραφα των διαπιστεύσεων τους από τα οποία να προκύπτει ότι μπορούν να διενεργούν

πιστοποιήσεις κατά ISO 9001:2000 για τον συγκεκριμένο τομέα δραστηριοτήτων της εταιρείας.

Μετά την επιλογή του φορέα πιστοποίησης συμφωνείται η ημερομηνία της Επιθεώρησης.

Ο επιθεωρητής θα ορισθεί από τον φορέα πιστοποίησης και μπορεί να ζητήσει να του αποσταλεί μέρος της τεκμηρίωσης του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας λίγες μέρες πριν την Επιθεώρηση, ώστε να έχει την ευκαιρία να μελετήσει το σύστημα έγκαιρα.

Συνήθως ζητείται να αποσταλεί το Εγχειρίδιο Ποιότητας και το Εγχειρίδιο Διαδικασιών. Οι Οδηγίες Εργασίας συνήθως δεν αποστέλλονται επειδή αυτές συχνά είναι εμπιστευτικού χαρακτήρα.

Ο Επιθεωρητής στέλνει στην εταιρεία, μια ή δύο μέρες πριν την Επιθεώρηση, το πρόγραμμα Επιθεώρησης το οποίο αναφέρει ποια ώρα θα επιθεωρηθεί το κάθε Τμήμα και άλλες λεπτομέρειες για την καλύτερη οργάνωση της Επιθεώρησης.

Η Επιθεώρηση γίνεται την προκαθορισμένη ημερομηνία στις εγκαταστάσεις της εταιρείας από τον επιθεωρητή (ή από ομάδα επιθεωρητών).

Εκτός του Υπευθύνου Ποιότητας που οπωσδήποτε είναι παρών στην Επιθεώρηση, όλοι οι υπόλοιποι εμπλεκόμενοι θα πρέπει να είναι παρόντες (διευθύνων σύμβουλος, διευθυντές τμημάτων, υπεύθυνοι κλπ). Αν κάποιος/α δεν μπορεί να είναι παρών/ούσα, θα πρέπει να παρευρίσκεται αυτός/η που τον/ην αντικαθιστά, βάσει της τεκμηρίωσης του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας (δηλαδή όπως προκύπτει από την περιγραφή των θέσεων εργασίας).

Η Επιθεώρηση είναι μια συστηματική, ανεξάρτητη και τεκμηριωμένη διαδικασία με στόχο να αποκτηθούν πειστήρια και να αξιολογηθούν αντικειμενικά, για να προσδιορισθεί ο βαθμός στον οποίο τα σχετικά με την ποιότητα κριτήρια εκπληρώνονται. Δηλαδή αν το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας της εταιρείας καλύπτει τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000 εταιρείας.

Οι κύριοι στόχοι της Επιθεώρησης είναι να διευκρινισθούν βάσει αντικειμενικών στοιχείων τα εξής σημεία:

1. Αν υπάρχει Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας.
2. Αν εφαρμόζεται.
3. Αν είναι αποτελεσματικό .

Η Επιθεώρηση περιλαμβάνει την επιθεώρηση των χώρων εργασίας, εξέταση των αρχείων και συνεντεύξεις με τους υπευθύνους των τμημάτων και τον διευθύνοντα

σύμβουλο. Στο τέλος της Επιθεώρησης, ο επιθεωρητής πληροφορεί την διοίκηση της εταιρείας για το αποτέλεσμα της επιθεώρησης (θετικό ή αρνητικό) και στη συνέχεια συντάσσει έκθεση προς τον φορέα πιστοποίησης με τον οποίο συνεργάζεται.

Στην έκθεση αυτή ο επιθεωρητής συνοψίζει τα αποτελέσματα της Επιθεώρησης και προτείνει ανάλογα να χορηγηθεί ή να μην χορηγηθεί στην εταιρεία, το Πιστοποιητικό συμμόρφωσης με το πρότυπο ISO 9001:2000.

Στην περίπτωση που το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας της εταιρείας καλύπτει πλήρως τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000, η εισήγηση του επιθεωρητή είναι θετική και το Πιστοποιητικό χορηγείται στην εταιρεία από τον φορέα πιστοποίησης.

Είναι δυνατόν όμως να εντοπισθούν ατέλειες και αστοχίες στο επιθεωρούμενο σύστημα. Οι αστοχίες καταγράφονται από τον επιθεωρητή και διακρίνονται σε δύο κατηγορίες. Την Παρατήρηση και την Μη – Συμμόρφωση.

1. Παρατήρηση

Η Παρατήρηση αντιστοιχεί σε αποκλίσεις μικρής σημασίας από τις απαιτήσεις του προτύπου. Όταν καταγραφεί Παρατήρηση, το Πιστοποιητικό χορηγείται άμεσα αφού όμως η διοίκηση της εταιρείας δεσμευθεί ότι θα γίνουν οι απαιτούμενες διορθωτικές ενέργειες εντός εύλογης προθεσμίας, ώστε να καλυφθούν όλες οι απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000.

2. Μη – Συμμόρφωση

Η Μη - Συμμόρφωση αντιστοιχεί σε σοβαρή απόκλιση από τις απαιτήσεις του προτύπου. Όταν καταγραφεί Μη – Συμμόρφωση το Πιστοποιητικό δεν χορηγείται. Ορίζονται διορθωτικές ενέργειες για την άρση των αποκλίσεων από το πρότυπο και το Πιστοποιητικό χορηγείται μόνον αφού υλοποιηθούν οι διορθωτικές αυτές ενέργειες ώστε να καλυφθούν όλες οι απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000, και μάλιστα αυτό θα πρέπει να προκύπτει βάσει στοιχείων.

Στο τέλος του πρώτου έτους από την χορήγηση του Πιστοποιητικού πραγματοποιείται πάλι επιθεώρηση. Η δεύτερη αυτή επιθεώρηση ονομάζεται Επιθεώρηση Επιτήρησης. Η Επιθεώρηση Επιτήρησης επαναλαμβάνεται και στο τέλος του δεύτερου έτους από την χορήγηση του Πιστοποιητικού.

Αν σε κάποια από τις Επιθεωρήσεις Επιτήρησης αποδειχθεί ότι το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας δεν τηρείται, τότε αφαιρείται η Πιστοποίηση από την εταιρεία.

Εφ' όσον η Επιθεώρηση αποδείξει ότι το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας της εταιρείας είναι συμβατό και συμμορφούμενο με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO

9001:2000, ο φορέας πιστοποίησης εκδίδει μία γραπτή σχετική βεβαίωση η οποία είναι το Πιστοποιητικό (Certificate) που λαμβάνει η πιστοποιημένη εταιρεία.

Στην συνέχεια ο φορέας πιστοποίησης καταχωρεί την εταιρεία στον κατάλογο των πιστοποιημένων πελατών του. Αυτή η διαδικασία ονομάζεται Καταχώρηση (Registration) και γίνεται αμέσως μετά την πιστοποίηση. Το Πιστοποιητικό (Certificate) που λαμβάνει η πιστοποιημένη εταιρεία φέρει τα εξής στοιχεία:

1. Επωνυμία και λογότυπο του φορέα πιστοποίησης
2. Επωνυμία και διεύθυνση της πιστοποιημένης εταιρείας
3. Πεδίο εφαρμογής της πιστοποίησης (score). Δηλαδή για ποιόν τομέα (ή για ποιους τομείς) δραστηριότητας έχει πιστοποιηθεί η εταιρεία
4. Το πρότυπο για το οποίο πιστοποιήθηκε η εταιρεία (ISO9001:2000)
5. Την ημερομηνία λήξης του Πιστοποιητικού (τρία έτη από την χορήγησή του)
6. Τον αριθμό καταχώρησης του πιστοποιητικού (certificateregistrationnumber).

(vi) Κύκλοι Ποιότητας

1. Ορισμός

Οι κύκλοι ποιότητας είναι μια ομάδα προσώπων (τεσσάρων έως επτά, κατ' άλλους οκτώ έως δέκα) τα οποία με τη χρήση απλών τεχνικών ασχολούνται εθελοντικά με την αντιμετώπιση συγκεκριμένων προβλημάτων και την επεξεργασία λύσεων.

Πρωτοεμφανίστηκαν στην Ιαπωνία μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο ως προσπάθεια εξορθολογισμού της λειτουργίας των επιχειρήσεων και βελτίωσης των παραγόμενων προϊόντων.

Οι κύκλοι ποιότητας επηρεάζουν:

1. Τα χαρακτηριστικά των ατόμων-μελών (βελτίωση της ικανότητας και της αυτοεκτίμησής τους),
2. Τις σχέσεις των ατόμων-μελών μεταξύ τους (βελτίωση της εκτίμησης των προϊσταμένων προς τους υφισταμένους),
3. Τη κατανόηση εκ μέρους των εργαζομένων για τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν κατά τη διάρκεια άσκησης των καθηκόντων τους οι προϊστάμενοι και
4. Τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην επιχείρηση (μεταβολή της αρνητικής τους θέσης, μείωση των συγκρούσεων).

2. Οφέλη από την εφαρμογή των κύκλων ποιότητας

- (i) Παρακίνηση-υποκίνηση των εργαζομένων.
- (ii) Ομαδικότητα και ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας.
- (iii) Αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.
- (iv) Επικοινωνία και σωστή χρήση των πληροφοριών.
- (v) Δημιουργία μιας αίσθησης ενότητας.
- (vi) Μείωση των συγκρούσεων.
- (vii) Μείωση των αποχωρήσεων και παραιτήσεων

4. Ο ρόλος της ομάδας στην Δ.ΟΠ.

Για να είναι ολική η ποιότητα θα πρέπει να είναι ολιστική, να περιλαμβάνει δηλαδή όλους όσους εμπλέκονται στη διαδικασία και να εφαρμόζεται σε όλη την επιχείρηση /οργανισμό, διατηρώντας στο ακέραιο την φιλοσοφία και την κουλτούρα του οργανισμού.

Η ομάδα αποτελεί τη βάση και ένα σημείο – κλειδί για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας. Αποτελεί επίσης έναν αποτελεσματικό φορέα αλλαγής.

Η διοίκηση πρέπει να γνωρίζει όλα τα σχετικά με το σχηματισμό, την ανάπτυξη, την απόδοση και τη λειτουργία των ομάδων, έτσι ώστε να μπορεί να τη χρησιμοποιεί αποτελεσματικά για τη βελτίωση των διαδικασιών.

Οι ομάδες μπορούν να βοηθήσουν και στην επίλυση των προβλημάτων. Για να επιλύσουν όμως ένα πρόβλημα χρειάζεται να συγκεντρώσουν και να αξιολογήσουν τις πληροφορίες σχετικά με την κατάσταση του προβλήματος, τις εναλλακτικές λύσεις, καθώς επίσης και τα θετικά και τα αρνητικά ποιοτικά σημεία των εναλλακτικών λύσεων. Γενικά, όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός και η διαφορετικότητα των προτεινόμενων εναλλακτικών λύσεων, τόσο μεγαλύτερη θα είναι και η ευκαιρία για την επιλογή της αποτελεσματικότερης λύσης. Η διαφορετικότητα στη λύση όμως μπορεί να είναι ενάντια στην επιτυχή επίλυση του προβλήματος στην περίπτωση που αυτή οδηγεί σε διαπροσωπικές συγκρούσεις ή σε καθυστέρηση της απόφασης λόγω έλλειψης ομοφωνίας.

Η επιτυχία στην επίλυση του προβλήματος απαιτεί από την ομάδα να έχει την ικανότητα να παίρνει αποφάσεις. Οι αποφάσεις δεν μπορούν να ληφθούν ή να βελτιωθούν χωρίς πληροφορίες. Δυστυχώς υπάρχουν ερευνητές που πιστεύουν ότι μερικοί μάνατζερς στερούνται των ικανοτήτων να συγκεντρώνουν,

να επεξεργάζονται και να ερμηνεύουν πολύπλοκες πληροφορίες, διότι δεν έχουν αναπτύξει την αντιληπτική και επιλεκτική ικανότητά τους.

Το πρόβλημα αυτό θα μπορέσουν να το ξεπεράσουν, όταν θα χρησιμοποιήσουν την ομάδα για τη λύση των προβλημάτων τους (Μπλέσιος 2006).

Η σύγκρουση είναι μία φυσική συνέπεια σε οποιαδήποτε ομάδα που προσπαθεί να επιλύσει ένα πρόβλημα και να λάβει μια απόφαση. Τα άτομα που συμμετέχουν στην ομάδα πρέπει να αντιληφθούν ότι η σύγκρουση έχει να κάνει με τις καταστάσεις του προβλήματος και όχι με προσωπικά θέματα. Αν τα άτομα θεωρούν τη σύγκρουση ως προσωπική υπόθεση, τότε ο οργανισμός χάνει την αποτελεσματικότητά του.

Υπάρχουν τέσσερις βασικές διαστάσεις ομαδικής σύγκρουσης:

1. Η προσωπική
2. Η απρόσωπη
3. Η ανταγωνιστική
4. Η συνεργατική.

Ο Pace ισχυρίζεται ότι η καλύτερη απόφαση προκύπτει από την ανάμειξη των διαστάσεων απρόσωπη/συνεργατική και προσωπική/ανταγωνιστική, γιατί αυτές οι διαστάσεις επιτρέπουν στην ομάδα να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά τη συγκεκριμένη γνώση των μελών της ομάδας.

Αυτή η προσέγγιση προτείνεται επιτακτικά από τον Deming, ο οποίος γράφει: «Έχουμε μεγαλώσει σ' ένα κλίμα ανταγωνισμού μεταξύ των ατόμων, των ομάδων, των τμημάτων, των μαθητών, των σχολείων και των πανεπιστημίων. Οι οικονομολόγοι μας δίδαξαν ότι ο ανταγωνισμός θα επιλύσει τα προβλήματά μας. Σήμερα όμως βλέπουμε ότι ο ανταγωνισμός μπορεί να είναι καταστρεπτικός. Θα ήταν καλύτερα, αν ο καθένας μπορούσε να εργάζεται μέσα σ' ένα σύστημα, που όλοι θα έχουν τον ίδιο σκοπό και την ίδια πρόθεση να αποκτήσουν οφέλη. Αυτό που χρειάζεται είναι η συνεργασία και ο μετασχηματισμός σ' αυτό το στυλ του μάνατζμεντ (Βογιάτης, 2005).

Η ομάδα που θα επιλύσει το πρόβλημα πρέπει να έχει ένα σκοπό, ένα καθήκον. Η επιλογή του καθήκοντος της ομάδας είναι σπουδαίο θέμα. Η βελτίωση της ποιότητας μπορεί να επιτευχθεί μέσω της προσπάθειας της ομάδας, επιλέγοντας για το σκοπό αυτό συστηματικά, συγκεκριμένα και καθορισμένα με σαφήνεια έργα.

Τα έργα αυτά στη συνέχεια αναθέτονται σε ομάδες των οποίων τα μέλη έχουν τη γνώση της διαδικασίας και τις απαραίτητες δεξιότητες, για να φθάσουν στο επιθυμητό και επιτυχημένο αποτέλεσμα.

Έργα που περιλαμβάνονται στη φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας είναι οι διαδικασίες διοίκησης, ο σχεδιασμός υπηρεσιών, ο σχεδιασμός νέων υπηρεσιών κ.λ.π.

Στην αρχή, στα έργα περιλαμβάνονται διαδικασίες που παρουσιάζουν χαμηλή απόδοση και στη συνέχεια διαδικασίες που μπορεί να έχουν υψηλή απόδοση.

Οι ομάδες που μελετούν τις διαδικασίες του οργανισμού αποτελούν κλειδί για την επιτυχία της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας (CQI).

Τα μέλη των ομάδων αυτών πρέπει να είναι γνώστες του αντικειμένου, να έχουν στη διάθεσή τους αρκετές πηγές και πληροφορίες, ικανότητες και ακόμη ένα αποτελεσματικό σύστημα αμοιβών και αναγνώρισης.

Τέλος, είναι στοιχειώδης υποχρέωση της ηγεσίας να υποστηρίζει την προσπάθεια της ομάδας (Σπανός, 1993).

Μελέτες έδειξαν ότι οι αιτίες της αναποτελεσματικότητας των ομάδων οφείλονται: (Παπάνης, 2005).

1. Στην έλλειψη αποτελεσματικής εκπαίδευσης των μελών τους.
2. Στην αναποτελεσματική ηγεσία.
3. Στην ασαφή διατύπωση των σκοπών, περιλαμβανομένων, και στην έλλειψη προσδιορισμού με σαφήνεια των πελατών.
4. Στο μη υποστηρικτικό περιβάλλον ή σε ασταθή συστήματα.
5. Στην έλλειψη αμοιβών και αναγνώρισης.
6. Στην επιλογή της επιθυμητής λύσης, προτού μελετηθούν οι κύριες αιτίες.
7. Στην επιλογή ενός συστήματος και όχι μιας διαδικασίας για βελτίωση
8. Στην ανάρμοστη συμπεριφορά που εκδηλώνεται από τα μέλη μιας ομάδας.

5. Ο ρόλος του ηγέτη στην Δ.Ο.Π.

(i) Η ηγεσία

Ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με τη κατάλληλη συνεργασία να δίνουν το καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον.

(Μπουραντάς, 2005)

Η Ηγεσία είναι το πλέγμα εκείνων των συμπεριφορών που χρησιμοποιείς με τους άλλους, όταν προσπαθείς να επηρεάσεις τη δική τους συμπεριφορά.

Πιο απλά, ηγέτης είναι αυτός που έχει την ικανότητα να επηρεάσει τους ανθρώπους να κάνουν κάτι που αυτός θέλει.

Αποτελεί βασικό στοιχείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Ο ηγέτης της επιχείρησης πρέπει να έχει ένα όραμα για αυτή.

Ο ηγέτης πρέπει να δημιουργήσει ένα περιβάλλον τέτοιο που να μπορεί το κάθε άτομο να αναπτύξει όλες τις δυνατότητές του.

(ii) Προϋποθέσεις Ηγεσίας:

1. Καλή γνώση του αντικειμένου

Η γνώση προσδιορίζεται σε ένα δεδομένο επιστημονικό πεδίο ή πεδίο εφαρμογής

2. Δεξιότητες χειρισμού των γνώσεων

Η δεξιότητα περιλαμβάνει το σύνολο των τεχνικών, εργαλείων, μεθοδολογιών και προσεγγίσεων, που χρησιμοποιούνται για να εφαρμοσθεί η γνώση.

Ο ηγέτης πρέπει :

- (i)** Να παίρνει αποφάσεις με ομαδική δράση.
- (ii)** Να σχεδιάζει με στρατηγική και χρονοδιάγραμμα.
- (iii)** Να διαπραγματεύεται επιλύοντας προβλήματα.
- (iv)** Να συνεργάζεται και να επιλύει συγκρούσεις.
- (v)** Να δημιουργεί οργανισμούς μάθησης.

3. Ικανότητες που θα αξιοποιούν σωστά τις δεξιότητες για το επιθυμητό αποτέλεσμα

Η ικανότητα αναπτύσσεται με την απαιτούμενη γνώση, τις απαραίτητες δεξιότητες, και τις επιδεικνυόμενες συμπεριφορές ώστε να έρθει το αποτέλεσμα. Αποτελεί τη βάση της οργανωσιακής ικανότητας, δηλαδή της ικανότητας ενός οργανισμού να φέρει σε πέρας την αποστολή του και να πετύχει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

(i) Διαχείριση ικανοτήτων

- 1.** Η Διαχείριση Ικανοτήτων εξαρτάται από την κουλτούρα του κάθε οργανισμού, τη δομή του και τις εσωτερικές διεργασίες του.
- 2.** Ανάπτυξη και εφαρμογή ενός μοντέλου ικανοτήτων, το οποίο θα θέτει το πλαίσιο λειτουργίας της Διαχείρισης Ικανοτήτων.
- 3.** Δεν υπάρχει διεθνώς μια συγκεκριμένη και δομημένη προσέγγιση στο σχεδιασμό και εφαρμογή Συστημάτων / Πλαισίων Διαχείρισης Ικανοτήτων στο Δημόσιο Τομέα.

(ii) Οι διευρυμένες ικανότητες του Ηγέτη

A. Κάθετες – Παραδοσιακές ικανότητες

1) Τεχνικές / Γνωσιακές / Ακαδημαϊκές Ικανότητες

Γνωστικές ικανότητες που απορρέουν από το τυπικό σύστημα εκπαίδευσης και κατάρτισης (πχ μηχανικός, δικηγόρος, γιατρός)

2) Διανοητικές / Μεθοδολογικές Ικανότητες

Ικανότητα δημιουργικής σκέψης, αντίληψης, μάθησης, μετουσίωσης θεωρίας στην πράξη, επίλυσης προβλημάτων.

B. Οριζόντιες – Σύγχρονες ικανότητες (που καθορίζουν το δείκτη EQ)

1) Συμπεριφοριστικές Ικανότητες

2) Ικανότητα αυτογνωσίας, ευελιξίας, προσαρμογής σε αβέβαιο εργασιακό περιβάλλον, συναισθηματικής αντοχής και ρίσκου, αυτοανάπτυξης

3) Κοινωνικές Ικανότητες

4) Ικανότητες επικοινωνίας, συνεργασίας, παρακίνησης, εξυπηρέτησης, ενδυνάμωσης, κατανομής ρόλων στην εργασία, διαχείριση και επίλυση συγκρούσεων. Στις κοινωνικές ικανότητες συμπεριλαμβάνονται:

- (i) Η επικοινωνία
- (ii) Η συναισθηματική νοημοσύνη
- (iii) Η πειθώ
- (iv) Η υποκίνηση – παρακίνηση
- (v) Η συνεργασία – ομαδική εργασία
- (vi) Η διαχείριση συγκρούσεων
- (vii) Η διαχείριση χρόνου
- (viii) Η διαχείριση άγχους
- (ix) Η συνεχής μάθηση

(iii) Διοικητικές ικανότητες

- 1. Στρατηγική Σκέψη
- 2. Στρατηγικός Σχεδιασμός
- 3. Οργανωτική επίγνωση
- 4. Λήψη Πρωτοβουλιών
- 5. Λήψη Αποφάσεων
- 6. Εποικοδομητική Διαπραγμάτευση
- 7. Διαχείριση Κρίσεων

4. Ηγετική – Μεταρρυθμιστική Συμπεριφορά

Η ηγετική – μεταρρυθμιστική συμπεριφορά αντιπροσωπεύει μια διαδικασία αλλαγής και «μεταρρύθμισης» των ανθρώπων και των σχέσεών τους. Αναφέρεται σε συναισθήματα, αξίες, ηθική, πρότυπα συμπεριφοράς, μακροπρόθεσμους στόχους και συνδέεται με την επιρροή και παρακίνηση των υφισταμένων για υψηλότερους στόχους. Είναι προσανατολισμένη:

- (i) Στις ανθρώπινες σχέσεις

(ii) Στο καθήκον / αποτέλεσμα

(iii) Στην υιοθέτηση αλλαγών.

(iii) Χαρακτηριστικά Ηγέτη (ιδιότητες, συμπεριφορά) :

1. Νοημοσύνη (διανοητικές ικανότητες)
2. Αυτοπεποίθηση (συμβάλλει στην επιρροή των άλλων)
3. Αποφασιστικότητα (πρωτοβουλία, επιμονή, κυριαρχία, ενεργητικότητα)
4. Ακεραιότητα (τιμιότητα και αξιοπιστία) (συνέπεια η εμπιστοσύνη)
5. Ευελιξία/ Προσαρμοστικότητα
6. Προσωπικό παράδειγμα (συνέπεια η ταύτιση)
7. Κοινωνικότητα (εξωστρέφεια, ευγένεια, φιλικότητα, χιούμορ)
8. Έμπνευση κοινού οράματος (συνέπεια έμπνευση)
9. Πρόκληση αλλαγών και καινοτομιών
10. Ενεργοποίηση συνεργατών
11. Διαμόρφωση σχεδίου δράσης
12. Ψυχική ενθάρρυνση των συνεργατών

6. Η Σημασία της Επικοινωνίας

Η επικοινωνία είναι ένα από τα βασικά στοιχεία στη λειτουργία των επιχειρήσεων και ιδιαίτερα των επιχειρήσεων που θέλουν να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών. Η επικοινωνία δεν πρέπει να γίνεται μόνο μεταξύ των μελών της επιχείρησης αλλά και μεταξύ αυτών και των πελατών για να εντοπιστούν οι ανάγκες τους και να καταβληθούν οι αναγκαίες για την ικανοποίησή τους προσπάθειες.

7. Διαφορές παραδοσιακής προσέγγισης και προσέγγισης ΔΟΠ

(i) Παραδοσιακή προσέγγιση

1. Προτεραιότητα στο κόστος και στη ποσότητα
2. Η ποιότητα στοιχίζει

3. Ικανοποίηση προδιαγραφών
4. Αντιδραστική αντιμετώπιση
5. Ποιότητα ή ποσότητα
6. Κόστος ή ποιότητα
7. Ανώτατα στελέχη αμέτοχα ευθύνης για ποιότητα
8. Έμφαση στον έλεγχο
9. Αποδεκτό επίπεδο ελαττωματικών
10. Προσανατολισμός στο προϊόν
11. Ποιος φταίει
12. Η ποιότητα είναι τεχνικό πρόβλημα
13. Ευθύνη για ποιότητα στο τμήμα ελέγχου ποιότητας
14. Επιδιόρθωση ή απόκρυψη ελαττωματικών
15. Πηγές κακής ποιότητας: Οι εργαζόμενοι παραγωγής
16. Υποψίες για το κόστος ποιότητας
17. Έμφαση στη παραγωγή

(ii) Προσέγγιση Δ.Ο.Π.

1. Προτεραιότητα στην ποιότητα
2. Η ποιότητα κερδίζει
3. Συνεχής βελτίωση της ποιότητας
4. Προληπτική αντιμετώπιση
5. Ποιότητα και ποσότητα
6. Κόστος και ποιότητα
7. Ανώτατα στελέχη συνυπεύθυνα για ποιότητα
8. Έμφαση στη πρόληψη
9. Μηδενισμός ελαττωματικών
10. Προσανατολισμός στην επιχείρηση

11. Πως λύνεται το πρόβλημα
12. Η ποιότητα είναι διοικητικό πρόβλημα
13. Ευθύνη για ποιότητα σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης
14. Εντοπισμός και διαφώτιση προβλημάτων ποιότητας
15. Πηγές κακής ποιότητας: Τα διοικητικά στελέχη
16. Συστηματική μέτρηση του κόστους ποιότητας
17. Έμφαση στη σχεδίαση προϊόντος, διαδικασιών και στην παραγωγή
(http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/21/2/1595.pdf)

8. Εμπόδια Επίτευξης Ολικής Ποιότητας

Ο James L. Adams στο βιβλίο του “ConceptualBlockbusting- aGuidetoBetterIdeas” ομαδοποιεί τα εμπόδια της ποιότητας και τα διακρίνει στις κάτωθι βασικές κατηγορίες:

- (i) Εμπόδια αντίληψης.
- (ii) Εμπόδια κουλτούρας.
- (iii) Εμπόδια που προκύπτουν από το εσωτερικό περιβάλλον.
- (iv) Έλλειψη υποστήριξης στην εφαρμογή νέων ιδεών.
- (v) Συναισθηματικά εμπόδια .

9. Βοηθητικές ενέργειες υιοθέτησης της ΔΟΠ από τα στελέχη της επιχείρησης:

- (i) Ενθάρρυνση της συμμετοχής.
- (ii) Υπόδειξη των αξιών της ποιότητας στους νέους εργαζομένους.
- (iii) Έμφαση στη συνεχή βελτίωση.
- (iv) Αναγνώριση των προσπαθειών.
- (v) Προσωπική εμπλοκή στην απονομή βραβείων ποιότητας.
- (vi) Τόνωση και αναγνώριση του ρόλου της εκπαίδευσης.
- (vii) Τακτική επικοινωνία προϊσταμένων – υφισταμένων.
- (viii) Κατάργηση των φραγμών στη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων.

- (ix) Κατάργηση των μη απαραίτητων διακρίσεων.
- (x) Αρκετές εταιρίες έχουν καταργήσει ορισμένους τίτλους και προνόμια.
- (xi) Καθορισμός καθηκόντων και αξιών.
- (xii) Διατήρηση στενών σχέσεων με τους πελάτες
(eclass.teiion.gr/modules/document/file.php/DE-DE164/1Basikes_ennoies.ppt)

10. Ιστορική αναδρομή – Οι θεωρητικοί της Δ.Ο.Π. / Τ.Ο.Μ.

(i) Edward Deming

Ο Edward Deming, θεωρείται από πολλούς ο πατέρας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Επισκέφθηκε την Ιαπωνία, για την οποία γίνεται ιδιαίτερη μνεία λόγω της τεράστιας συνεισφοράς της στην δημιουργία του TQM και η συμβολή του ήταν τόσο μεγάλη ώστε να θεωρείται μια εξέχουσα φυσιογνωμία που συνέβαλε σημαντικά στην πραγματοποίηση της “ποιοτικής επανάστασης”.

Το κεντρικό θέμα της φιλοσοφίας του ήταν η μείωση της μεταβλητότητας στην παραγωγική διαδικασία με ιδιαίτερη έμφαση στη στατιστική επιμέλεια και έλεγχο.

Ένας από τους πιο εντυπωσιακούς ισχυρισμούς του ήταν ότι μόνο το 6% των προβλημάτων ποιότητας είναι αποτέλεσμα της ανεπάρκειας των εργατών, ενώ το υπόλοιπο 94% οφείλεται σε κακή διοίκηση ή αναποτελεσματικές επιχειρηματικές διαδικασίες.

Αξίζει να σημειωθεί πως ήταν φανατικός υποστηρικτής της ομαδικής επίλυσης προβλημάτων και κριτικάρε έντονα τους διευθυντές εκείνους που διεύθυναν τις εταιρείες τους με βάση το φόβο.

Τα δεκατέσσερα σημεία δράσης που πρότεινε για τη δημιουργία και διατήρηση της Ολικής Ποιότητας θεωρούνται από πολλούς ως η πιο περιεκτική περίληψη των αρχών που πρέπει να τη διέπουν.

Ένας άλλος ισχυρισμός του ήταν επίσης ότι με κάθε βελτίωση της ποιότητας οι διαδικασίες και τα συστήματα λειτουργούν καλύτερα. Η παραγωγικότητα αυξάνεται ενώ οι σπατάλες μειώνονται. Οι πελάτες παίρνουν καλύτερα προϊόντα το οποίο έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση τους και την αύξηση του μεριδίου του.

Στα εργαστήρια Bell στο New Jersey, ο Deming συνάντησε τον Shewhart (ειδικό στη στατιστική), ο οποίος ήταν υπεύθυνος της ερευνητικής ομάδας, που προσπαθούσε να βελτιώσει την αξιοπιστία των τηλεφώνων. Την εργασία του ο Shewhart συζήτησε με τον Deming, τον οποίο είχε υπό την προστασία του.

Ο Deming πίστευε ότι αν οι εργάτες εκπαιδευτούν κατάλληλα και διαχειριστούν οι ίδιοι τις διαδικασίες της δικής τους εργασίας, η ποιότητα των προϊόντων τους θα βελτιωθεί.

Οι ανακαλύψεις του Shewhart αποτέλεσαν τη βάση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ του Deming.

Οι προσπάθειες αυτές του Deming δεν εκτιμήθηκαν από τους Αμερικανούς μάνατζερ, γιατί κατά την περίοδο μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, λόγω των αυξημένων αναγκών, οι επιχειρήσεις έδιναν μεγαλύτερη σημασία στην ποσότητα των προϊόντων παρά στην ποιότητα.

Αντιθέτως, οι Ιάπωνες μετά τον πόλεμο είχαν προβλήματα. Τα προϊόντα τους ήταν κακής ποιότητας και δεν μπορούσαν να ανταγωνιστούν τα προϊόντα της Αμερικής και της Ευρώπης. Έτσι, το 1949 κάλεσαν στην Ιαπωνία τον Deming, ο οποίος το 1950 άρχισε να δίνει διαλέξεις σχετικά με το στατιστικό έλεγχο και την επεξεργασία των προϊόντων.

Η φιλοσοφία του Deming έγινε δεκτή με ενθουσιασμό από τους Ιάπωνες βιομηχάνους και τα στελέχη των επιχειρήσεών τους. Δεν θα είναι υπερβολικό να πούμε ότι το βιομηχανικό Ιαπωνικό θαύμα οφείλεται στη φιλοσοφία και στις τεχνικές που ανέπτυξε ο Deming. Προς τιμήν του, οι Ιάπωνες υιοθέτησαν ένα βραβείο ποιότητας, το βραβείο Deming, το οποίο απονέμουν κάθε χρόνο στην εταιρεία η οποία παρουσιάζει τη μεγαλύτερη δραστηριότητα στον τομέα της βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων της.

Ο Deming έλαβε πολλά βραβεία και διακρίσεις και σήμερα δικαίως θεωρείται ως ο πατέρας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Ο Deming στη φιλοσοφία του δίνει έμφαση στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και της παροχής υπηρεσιών.

Αυτό επιτυγχάνεται με τη μείωση της αβεβαιότητας και της μεταβλητότητας των διαδικασιών του σχεδιασμού και της κατασκευής των προϊόντων.

Κατά τον Deming, η μεταβολή αυτή αποτελεί την κύρια αιτία της κακής ποιότητας των προϊόντων, ενώ υποστηρίζει ότι η υψηλή ποιότητα αυξάνει την παραγωγικότητα -και αυτό βεβαίως μπορεί να θεωρηθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις.

Ο Deming διατύπωσε και την «αλυσίδα αντίδρασης», η οποία συνδέει την ποιότητα, την παραγωγικότητα, το μερίδιο αγοράς και την εργασία.

Συγκεκριμένα, αναφέρει ότι η βελτίωση της ποιότητας οδηγεί στη μείωση του κόστους και στη βελτίωση της παραγωγικότητας. Αυτή με τη σειρά της οδηγεί σε

αύξηση του μεριδίου της αγοράς (καλύτερη ποιότητα και χαμηλή τιμή) και επομένως στη διατήρηση της επιχείρησης στην αγορά και την αύξηση των θέσεων εργασίας.

Ο Deming ισχυρίζεται επίσης ότι η κύρια υπευθυνότητα για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ανήκει στα υψηλά κλιμάκια της ιεραρχίας.

Το 1980, ο Deming διατύπωσε τα 14 σημεία για το μάνατζμεντ, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να βοηθήσουν τον ηγέτη να μετασχηματίσει τον οργανισμό του σε «οργανισμό ποιότητας».

Αποτελούν τη βάση του σύγχρονου τρόπου διοίκησης των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

Για να επιτύχει η εφαρμογή των σημείων αυτών πρέπει η διοίκηση της επιχείρησης να κάνει ριζικές αλλαγές και γενικότερα να αλλάξει την κουλτούρα του οργανισμού.

Τα 14 σημεία του Deming είναι: (Ζαβλανός, 2006)

1. Συνέχεια και συνέπεια στη διατύπωση του σκοπού για διαρκή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών. Η διοίκηση δεν πρέπει να ενδιαφέρεται για το γρήγορο κέρδος.
2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση και δέσμευση ότι αποδέχεται τον νέο τρόπο σκέψης.
3. Ανεξαρτητοποίηση από την απλή επιθεώρηση του προϊόντος για την επίτευξη της ποιότητας. Η ποιότητα θα πρέπει να είναι ενσωματωμένη στην παραγωγή από την αρχή
4. Ελαχιστοποίηση του κόστους και κατάργηση της πρακτικής για την επιλογή προμηθειών με κριτήριο μόνο την τιμή.
5. Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και των υπηρεσιών
6. Καθιέρωση της πρακτικής της εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια της εργασίας.
7. Αποτελεσματική ηγεσία, προκειμένου να καθοδηγεί και να βοηθάει τους εργαζομένους να πραγματοποιούν την εργασία καλύτερα και μικρότερη προσπάθεια.
8. Αποβολή του φόβου των εργαζομένων, ο οποίος είναι ανασταλτικός παράγοντας στην αύξηση της παραγωγικότητας.
9. Κατάργηση των εμποδίων ανάμεσα στα τμήματα και ενθάρρυνση της ομαδικής προσέγγισης

- 10.** Κατάργηση των συνθημάτων, των αφισών και των προτροπών, τα οποία ζητούν νέα επίπεδα παραγωγικότητας χωρίς να παρέχουν καλύτερες μεθόδους.
- 11.** Κατάργηση αυθαίρετων ποσοτικών στόχων παραγωγής, προτύπων εργασίας και σκοπών που δυσχεραίνουν την επίτευξη της ποιότητας.
- 12.** Επιβράβευση του εργατικού δυναμικού, έτσι ώστε τα άτομα να αισθάνονται υπερηφάνεια για την εργασία τους.
- 13.** Ενθάρρυνση συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης για κάθε εργαζόμενο.
- 14.** Δέσμευση της διοίκησης και συμμετοχή όλων των ατόμων για την υλοποίηση των παραπάνω σημείων της νέας φιλοσοφίας.

Πέρα από τα 14 σημεία, ο Deming πρότεινε και τις πέντε θανάσιμες ασθένειες, οι οποίες εμποδίζουν την εφαρμογή της ποιότητας και μπορούν να δημιουργήσουν πολλά προβλήματα στις επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Οι ασθένειες αυτές είναι οι εξής: (Δερβιτσιώτης 1999)

- 1.** Έλλειψη σταθερότητας σκοπού
Η εταιρεία πρέπει να έχει μακροπρόθεσμους σκοπούς και προγράμματα ποιότητας.
- 2.** Έμφαση στα βραχυπρόθεσμα οφέλη
- 3.** Μια επιχείρηση η οποία σκέπτεται βραχυπρόθεσμα δεν έχει μέλλον και προοπτική να παραμείνει στην αγορά.
- 4.** Αξιολόγηση της απόδοσης – επίδοσης
Η μέτρηση της απόδοσης μιας διαδικασίας στην περίπτωση που έχει προκαθορισθεί το επίπεδο της απόδοσης αυτής μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες.
- 5.** Μετακίνηση των μάνατζερ
Η συχνή μετακίνηση των μάνατζερ υποχρεώνει την επιχείρηση να αλλάζει τον τρόπο διοίκησης ανάλογα με τις αρχές και πιστεύω του κάθε μάνατζερ.
- 6.** Διοίκηση της επιχείρησης με τη χρησιμοποίηση ορατών μόνο αριθμών
Οι σπουδαιότεροι αριθμοί δεν είναι γνωστοί ή εύκολα ορατοί, όπως ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη, ο οποίος επηρεάζει σημαντικά την επιχείρηση.

Ο κύκλος του Deming είναι ένα απλό και αποτελεσματικό μέσο που χρησιμοποιείται ως βάση για τη βελτίωση πολλών δραστηριοτήτων ποιότητας και προγραμμάτων εκπαίδευσης και αποτελείται από τα εξής βήματα:

1. Προγραμματίζω (Plan)

Στο στάδιο αυτό διατυπώνεται το πλάνο παραγωγής.

2. Πραγματοποιώ (Do)

Στο στάδιο αυτό υλοποιείται το πλάνο σε μια μικρή κλίμακα.

3. Μελετώ (Study)

Εδώ μελετώνται τα αποτελέσματα για να διαπιστωθεί αν υπάρχει συμμόρφωση με το αρχικό πλάνο.

4. Ενεργώ (Act)

Τα αποτελέσματα από αυτή τη μελέτη ενσωματώνονται και χρησιμοποιούνται για να τροποποιήσουν την τρέχουσα διαδικασία παραγωγής, έτσι ώστε με τα νέα δεδομένα να δημιουργήσουμε το επόμενο βήμα, σε μεγαλύτερη κλίμακα.

(ii) Joseph Juran

Ένας δεύτερος ακαδημαϊκός, εξίσου γνωστός για τη συμβολή του στην επίτευξη υψηλής ποιότητας στα ιαπωνικά προϊόντα, είναι ο Joseph Juran.

Όπως και ο Deming, υποστήριξε τη μείωση της μεταβλητότητας στις διαδικασίες ως τον πιο ενδεδειγμένο τρόπο για τη βελτίωση της ποιότητας.

Κεντρική αρχή της φιλοσοφίας του είναι η έμφαση στην καλή διοίκηση και ανάπτυξη του “ανθρωπίνου στοιχείου” της ποιότητας, ενώ υποστήριξε ότι τα συστήματα που ελέγχονται από τη διεύθυνση προκαλούν πέραν του 85% των αποτυχιών σε ένα οργανισμό.

Επίσης, εκφράζει την πίστη ότι τα άτομα δεν έχουν πρόθεση να κάνουν κακή δουλειά αλλά αντίθετα, εκ της φύσεως τους ενδιαφέρονται να κάνουν τη δουλειά τους σωστά, αν τους επιτραπεί βέβαια από τη διεύθυνση.

Την ίδια περίοδο - δεκαετία του 1950 - οι Δυτικές οικονομίες είχαν πάρει διαφορετική τροπή. Περισσότερη έμφαση δινόταν στην ποσότητα (μαζική παραγωγή) παρά στην ποιότητα.

Η κατάσταση άλλαξε την επόμενη δεκαετία, οπότε και το ενδιαφέρον των καταναλωτών για ποιοτικά προϊόντα άρχισε να πρωτοεμφανίζεται.

Η αντίδραση των κατασκευαστών στο ενδιαφέρον αυτό ήταν η εγκαθίδρυση ποιοτικού ελέγχου κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας. Η ποιότητα των

προϊόντων δεν βελτιώθηκε παρόλα αυτά γιατί οι εργάτες έκαναν πολύ μικρή προσωπική βελτίωση αφού οι περισσότεροι απ' αυτούς επέρριπταν την ευθύνη της ποιότητας σε άλλα άτομα στον οργανισμό.

Μέχρι τη δεκαετία του '70 οι Ιάπωνες είχαν καταστεί ειδήμονες στην επίτευξη ψηλών επιπέδων ποιότητας στο βιομηχανικό τομέα. Εντούτοις, δεν επαναπαύθηκαν με αυτό τους το επίτευγμα και η προσπάθειά τους για βελτίωση σε επίπεδο γνώσεων, μεθόδων και τεχνικών ήταν συνεχής. Πρέπει να σημειωθεί πως ήταν οι πρώτοι που μετέβαλαν τα εμπορικά τους ενδιαφέροντα από τον ανταγωνισμό στην παραγωγικότητα στον ανταγωνισμό για την ποιότητα. Αυτό το γεγονός τους οδήγησε στη δημιουργία αρκετών στρατηγικών οι οποίες αποτελούν και τη βάση των σημερινών διεθνών προσπαθειών για βελτίωση στη Διοίκηση.

Η φιλοσοφία που διέπει αυτές τις στρατηγικές συνοψίζεται στα ακόλουθα σημεία:

1. Οι ανώτεροι διευθυντές πρέπει να αναλαμβάνουν προσωπικά την ευθύνη της εφαρμογής της ποιότητας στη Διοίκηση.
2. Το προσωπικό από όλες τις βαθμίδες και λειτουργίες του οργανισμού πρέπει να παρακολουθήσει προγράμματα επιμόρφωσης για την ποιότητα στη Διοίκηση.
3. Η προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας πρέπει να είναι συνεχής.
4. Το εργατικό δυναμικό πρέπει να συμμετέχει στην προσπάθεια αυτή.

Την ίδια περίοδο στη Δύση παρουσιάστηκαν σημαντικές αλλαγές. Έγινε δηλαδή αντιληπτό ότι η ποιότητα μπορούσε να αποτελέσει μέσο απόκτησης στρατηγικού πλεονεκτήματος από τις επιχειρήσεις. Με αυτή την εξέλιξη αυξημένη έμφαση δινόταν στην ευελιξία και συνεχή βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας και στη προσεκτική επιλογή και εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού ώστε αυτό να αποκτήσει πολλές ικανότητες.

Οι προσπάθειες που αναλήφθηκαν στόχευαν στον εντοπισμό και ανταμοιβή εκείνων των υπαλλήλων που μεγιστοποιούσαν τη συνεισφορά τους στη συνεχή βελτίωση των μεθόδων παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών τέτοιας ποιότητας που θα ικανοποιούσε τις απαιτήσεις των καταναλωτών.

Παρόλο που η πίστωση για την εξέλιξη από την διασφάλιση της απλής ποιότητας στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας καταλογίζεται στην Ιαπωνία, εντούτοις σημαντικό μέρος της ανάπτυξης επιτελέστηκε και στις ΗΠΑ.

Πρωτοπόροι διευθυντές στη χώρα αυτή αντελήφθησαν τη σημαντικότητα που είχε η ποιότητα στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Αναγνώρισαν δηλαδή ότι η

τεράστια επιτυχία των Ιαπωνικών εταιρειών δεν οφειλόταν μόνο στις εθνικές, πολιτισμικές και κοινωνικές διαφορές τους αλλά και στο ότι αντικατόπτριζαν και το ενδιαφέρον που επεδείκνυαν προκειμένου να πάρει ο καταναλωτής αυτό που πραγματικά επιθυμεί.

(iii) Philip Crosby

Ένα ακόμη χαρισματικό άτομο που συνέβαλε στη δημιουργία του TQM ήταν ο Philip Crosby .

Το κεντρικό σημείο της φιλοσοφίας του, παρόμοιο με τις ιδέες που άρχισαν να γεννιούνται στην Ιαπωνία, ήταν ότι η ποιότητα πρέπει να κτίζεται και όχι όπως ήταν η γενική πρακτική να επιθεωρείται.

Αναγνώρισε δηλαδή την τεράστια σπατάλη που παρουσιαζόταν κατά τις διαδικασίες της επιθεώρησης και επιδιόρθωσης ελαττωματικών προϊόντων και την ανάγκη για μείωση αυτής.

Αυτό που καθιστά την ποιότητα δωρεάν είναι το γεγονός ότι το κόστος πρόληψης είναι πάντοτε μικρότερο από το κόστος επιθεώρησης και επιδιόρθωσης.

Ο Crosby τονίζει τη σημασία της υποκίνησης και του σχεδιασμού και δεν επιμένει στη χρήση του SQC και στις πολλές μεθόδους επίλυσης προβλημάτων των Deming και Juran.

Ο Crosby διαφοροποιείται από τους Deming, Juran υποστηρίζοντας ότι η επίτευξη του στόχου για εξάλειψη των ελαττωματικών προϊόντων είναι απόλυτα λογικός και εφικτός.

Επικεντρώνει την προσοχή του στην επιμόρφωση των Διοικητικών Συμβουλίων παρά στον έλεγχο της ποιότητας εργασίας των υπαλλήλων.

Επίσης αναφέρει τα απαραίτητα εκείνα στοιχεία που θεωρεί πως καθιστούν την ποιότητα διοίκησης δυνατή, τα οποία είναι:

1. Η ποιότητα ορίζεται ως η προσαρμογή στις απαιτήσεις του καταναλωτή.
2. Η ποιότητα επιτυγχάνεται μέσω της πρόληψης και όχι της αξιολόγησης.
3. το πρότυπο απόδοσης για την ποιότητα πρέπει να είναι η απάλειψη των ελαττωματικών.
4. Η ποιότητα μετριέται από την τιμή μη-προσαρμογής στις απαιτήσεις του κοινού, όχι από τους δείκτες.

Σ' αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι παρ' όλες τις διαφορές μεταξύ των τριών (Deming, Juran, Crosby), εντούτοις προκύπτουν και κάποια κοινά σημεία στις θεωρίες τους, τα οποία είναι τα εξής:

1. Η επιθεώρηση δεν αποτελεί την απάντηση στη βελτίωση της ποιότητας.
2. Η ανάμειξη και καθοδήγηση από την ανώτερη διεύθυνση είναι ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία της απαραίτητης κουλτούρας αφοσιωμένης στην ποιότητα.
3. Ένα πρόγραμμα για ποιότητα απαιτεί προσπάθειες από ολόκληρο τον οργανισμό και μακροπρόθεσμη δέσμευση καθώς επίσης και την απαραίτητη επένδυση για επιμόρφωση.

Συνεχίζουμε με τη δεκαετία του 1980, στην οποία έλαβε χώρα η αποθέωση του ιαπωνικού επιτεύγματος. Η αδιαμφισβήτητη υπεροχή τους, ήταν αποτέλεσμα του συνδυασμού της τεχνικής τελειότητας και της σταθερής και ενιαίας ποιότητας των προϊόντων. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, οι Δυτικές οικονομίες προσπαθώντας να αντιδράσουν σ' αυτή την κατάσταση, άρχισαν η μια μετά την άλλη να υιοθετούν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι μια από τις σημαντικές υπηρεσίες που προσέφεραν τα συμβουλευτικά γραφεία της εποχής ήταν η διδασκαλία των αρχών της ποιότητας, γεγονός που συνέβαλε στο να γίνει ευρύτερα γνωστή η έννοια αυτή στο κοινό.

Στη δεκαετία του 1990, περισσότερο διορατικοί και ανοιχτόμυαλοι διευθυντές αντιλαμβάνονται πια ότι το TQM δεν αποτελεί πλέον απλώς μια στρατηγική αγοράς για ύπαρξη τελειοποιημένων συστημάτων, αλλά και ένα συνδυασμό τεχνογνωσίας και αποτελεσματικής χρήσης των ικανοτήτων των υπαλλήλων του οργανισμού.

Έχει γίνει αντιληπτό πλέον ότι το TQM αποτελεί πια τη φιλοσοφία που πρέπει να διέπει τους οργανισμούς ανά τον κόσμο.

11. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων

(i) Η σχέση της Δ.Ο.Π. με την Δ.Α.Π.

Η σύνδεση της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων με τη Διοίκηση ολικής ποιότητας είναι καίριας σημασίας στις σύγχρονες επιχειρήσεις που θέλουν να πετύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ΔΑΠ έχει στόχο την διαρκή βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω εξέτασης των βελτιώσεων στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, των βελτιώσεων στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, των βελτιώσεων στην επικοινωνία, της χρήσης ερευνών για τη γνώμη του προσωπικού για την εταιρία στην οποία απασχολείται. (Σπανός Α., 1993)

Η επιχείρηση διατηρεί και αναπτύσσει σημαντικές ειδικότητες εργαζομένων με την στρατολόγηση, την εκπαίδευση και την εξέλιξη του προσωπικού της. Ο ρόλος των διευθυντών είναι να:

1. Προσδιορίζουν τις απαραίτητες ειδικότητες του προσωπικού σε σύγκριση με τις απαιτήσεις και ανάγκες της επιχείρησης.
2. Προγραμματίζουν τη στρατολόγηση και επαγγελματική εξέλιξη στελεχών.
3. Καθιερώνουν και εφαρμόζουν εκπαιδευτικά προγράμματα.
4. Ελέγχουν την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης.
5. Συνεχίζουν να αναπτύσσουν τους ανθρώπους τους μετά την αρχική φάση εκπαίδευσης τους.

Οι στόχοι και η επιθυμητή απόδοση της επιχείρησης προσδιορίζονται και αναθεωρούνται συνεχώς σε συνεργασία με το προσωπικό. Συγκεκριμένα οι διευθυντές:

1. Αναθέτουν στόχους και ευθύνες στο προσωπικό τους.
2. Αξιολογούν το προσωπικό τους.

Ο οργανισμός / επιχείρηση προωθεί την εμπλοκή όλων των ανθρώπων της στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση της, εξετάζοντας:

1. Την χρήση προγραμμάτων συλλογής ιδεών.
2. Την χρήση εργαλείων ποιότητας, όπως κύκλοι ποιότητας και ομάδες βελτίωσης ποιότητας.
3. Συμβούλια συνέδρια και τακτικές συναντήσεις.
4. Ενίσχυση του ηθικού των στελεχών για τη μεγαλύτερη δραστηριοποίηση τους.

Μια άλλη προσέγγιση στη σχέση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με την λειτουργία του τμήματος προσωπικού είναι αυτή των ακαδημαϊκών του UMIST Quality Management Center, Dale, Cooper και Wilkinson (Dale et.al,1997) .

Σύμφωνα με τους παραπάνω η εργασία του τμήματος ΔΑΠ μπορεί να προσδιοριστεί με βάση δύο διαστάσεις:

1. Το επίπεδο (level)
2. Το προφίλ (profile).

Αναφορικά με το επίπεδο δράσης του τμήματος έχουν τοποθετήσει το τμήμα σε:

1. Λειτουργικό (operational)
2. Στρατηγικό (strategic).

Ως στρατηγικό επίπεδο αναφέρετε ενδεικτικά η συμμετοχή του υπεύθυνου του τμήματος στο Διοικητικό Συμβούλιο και προώθηση και υλοποίηση πρακτικών ΔΑΠ από τα μεσαία και ανώτερα στελέχη.

Από την άλλη πλευρά το τμήμα προσωπικού μπορεί να προσδιοριστεί με βάση τη δύναμη ή το προφίλ που διαθέτει μέσα στην οργάνωση και μπορεί να είναι εμφανές σε έννοιες όπως ο βαθμός παρέμβασης, οι καινοτομίες σε εργασιακά θέματα, η ικανότητα ενόρασης και η δημιουργικότητα.

Επίσης μπορεί να πάρει την μορφή αναγνωρισιμότητας από τα στελέχη γραμμής και την ικανότητα του τμήματος να προλαμβάνει (proactive) και να σχεδιάζει (plan).

Με τον συνδυασμό αυτών των δύο διαστάσεων δημιουργείται ένα διάγραμμα κελιού (cell diagram) το οποίο κατηγοριοποιεί το ρόλο του τμήματος ΔΑΠ σε τέσσερις κατηγορίες:

1. Στρατηγικό / Υψηλό προφίλ
2. Στρατηγικό / Χαμηλό προφίλ
3. Λειτουργικό / Υψηλό προφίλ
4. Λειτουργικό / Χαμηλό προφίλ (Βούζας, 2007).

(ii) Επιπτώσεις εφαρμογής ΔΟΠ στο ανθρώπινο δυναμικό

Η θεώρηση της ποιότητας σαν μια νέα διοικητικής φιλοσοφίας προσέδωσε μια καινούργια διάσταση και περιεχόμενο στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με τις αρχές της νέας αυτής φιλοσοφίας, η βελτίωση της ποιότητας αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής μιας επιχείρησης, συμβάλει στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, την αύξηση της παραγωγικότητας και αποτελεί ίσως την μεγαλύτερη πρόκληση για την σύγχρονη επιχείρηση. Η υιοθέτηση ενός συγκεκριμένου πλαισίου για την μελέτη της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού μέσα σε μια φιλοσοφία ή ένα θεωρητικό πλαίσιο ΔΟΠ αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αντικειμενική και εις βάθος ανάλυση του θέματος της ποιότητας (Βούζας, 2007)

Η αποτελεσματική μετάβαση από τα συμβατικά οργανωτικά συστήματα στο μάνατζμεντ ολικής ποιότητας απαιτεί μια σειρά αλλαγών στη νοοτροπία της διοίκησης σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. (Μπλέσιος, 2006).

Οι κυριότερες και σημαντικότερες αλλαγές είναι οι παρακάτω:

1. Τρόπος επιλογής εργαζομένων.

Σήμερα ο συνήθης τρόπος επιλογής εργαζομένων στηρίζεται στις γνώσεις και στις δεξιότητες που διαθέτει ο υποψήφιος σε σχέση με τις ανάγκες της θέσης στην οποία προβλέπεται να απασχοληθεί.

Με την αυξανόμενη συνειδητοποίηση του ραγδαίου ρυθμού με τον οποίο εξελίσσεται η τεχνολογία και αλλάζει όχι μόνον τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και τον τρόπο παραγωγής τους, κατά την επιλογή των εργαζομένων επιβάλλεται να δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην ικανότητα για απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων και λιγότερο σε αυτές που διαθέτει κατά το χρόνο της αξιολόγησης για την πρόσληψή του.

2. Εστίαση στην αποστολή και στις αξίες που στηρίζει η επιχείρηση.

Για να εμπνεύσει κανείς τους εργαζομένους σε μια επιχείρηση να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους σε μια κοινή προσπάθεια, είναι απαραίτητο να επικοινωνήσει με σαφή τρόπο μαζί τους για το νόημα της αποστολής της, δηλ. το λόγο ύπαρξης της επιχείρησης και τις αξίες που διέπουν τη λειτουργία της.

Τούτο γίνεται με ειδικές για το σκοπό αυτό συναντήσεις και ανταλλαγή απόψεων με τους εργαζόμενους, στις οποίες διατυπώνονται ξεκάθαρα οι ανάγκες που καλείται να καλύψει η επιχείρηση με τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες και οι βασικοί σκοποί της στην εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού.

Είναι φυσικό μια επιχείρηση που έχει ως στόχους την παραγωγή προϊόντων ποιότητας με την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση πελατών και έντιμες συναλλαγές με πελάτες, προμηθευτές και άλλους, να μπορεί να εμπνεύσει πιο εύκολα τους εργαζόμενους από μια άλλη, όπου η έμφαση δίνεται στο εύκολο και γρήγορο κέρδος εις βάρος της ποιότητας των προϊόντων, της εξυπηρέτησης πελατών ή των συναλλαγών της με τρίτους.

Η αποστολή της επιχείρησης και οι αξίες που διέπουν τη λειτουργία της είναι σκόπιμο να υπάρχουν γραπτά και να τοποθετούνται σε διάφορα εμφανή σημεία στους χώρους εργασίας, ώστε να υπενθυμίζουν σε καθημερινή βάση τους στόχους, τις δεσμεύσεις και τα δικαιώματα όλων.

Είναι ευνόητο ότι τα παραπάνω πρέπει να εκφράζουν και να έχουν την υποστήριξη της διοίκησης, αλλά και των συνδικάτων που αντιπροσωπεύουν τους εργαζόμενους.

3. Προσεγγίσεις για καλύτερη αξιοποίηση εργαζομένων

Η αποτελεσματική βελτίωση της ποιότητας προϋποθέτει την συμμετοχή όλων των τμημάτων της επιχείρησης έχοντας σαν κοινό στόχο την πλήρη ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη.

Η ποιότητα δεν αρχίζει ούτε τελειώνει με την χρήση στατιστικών μεθόδων και την συστηματική τήρηση προδιαγραφών στην παραγωγή.

Η ποιότητα αποτελεί ευθύνη όλων και έχει ως άξονα τον παράγοντα άνθρωπο. Η βελτίωση της ποιότητας έχει ένα εμφανές περιεχόμενο διοίκησης προσωπικού και δίνει στρατηγική σημασία στις πολιτικές και στις διαδικασίες του τμήματος προσωπικού ενώ συμβάλει στην ανάδειξη της ανθρώπινης πλευράς της ποιότητας σαν βασικό παράγοντα επιτυχίας των προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας. Η προσέγγιση για την βελτίωση της ποιότητας φαίνεται να επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τον ρόλο του τμήματος προσωπικού στις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας.

Έρευνες έχουν δείξει ότι επιχειρήσεις οι οποίες εισάγουν και υλοποιούν μια προσέγγιση Διοίκησης Ολικής Ποιότητας φαίνεται να συνδυάζουν και να εφαρμόζουν σε μεγαλύτερο βαθμό και με τον καλύτερο τρόπο τις βασικές αρχές, τις πρακτικές και τις μεθόδους της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αναθεωρώντας και αναβαθμίζοντας παράλληλα την παραδοσιακή προσέγγιση στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η υιοθέτηση μιας φιλοσοφίας ΔΟΠ σηματοδοτεί την μετάβαση από την παραδοσιακή Διοίκηση Προσωπικού στην στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Βούζας, 2007).

Γνωρίζοντας ότι οι εργαζόμενοι στη συντριπτική τους πλειοψηφία απασχολούνται και συμβάλλουν σε επίπεδο πολύ χαμηλότερο των δυνατοτήτων τους, η αντιμετώπιση της κρίσης που έχει δημιουργηθεί από σφάλματα και παραλείψεις του παρελθόντος απαιτεί τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία θα έχει την ένθερμη υποστήριξη της διοίκησης. Το εγχείρημα είναι δύσκολο, διότι η πρακτική δεκαετιών έχει δημιουργήσει στους εργαζόμενους ένα αίσθημα κυνισμού που θα χρειαστεί σκληρή προσπάθεια να ξεπεραστεί.

Υπάρχουν όμως παραδείγματα επιχειρήσεων και δημοσίων οργανισμών που δοκίμασαν και πέτυχαν να αλλάξουν το αρνητικό κλίμα και να δημιουργήσουν ένα αίσθημα εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, καθώς και την αποδοχή των στόχων της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Κάθε αλλαγή αυτού του είδους απαιτεί προσεκτική προετοιμασία και χρόνο. Απαιτεί νέους τρόπους συμπεριφοράς, όχι μόνο των εργαζομένων, αλλά και των διοικητικών στελεχών, και την καλλιέργεια μιας διαφορετικής νοοτροπίας, σύμφωνα με την οποία τα οφέλη μιας κατηγορίας εργαζομένων απορρέουν όχι από την επιδείνωση της κατάστασης άλλων, αλλά από γενικές βελτιώσεις για όλους (γνωστές ως “win-win” λύσεις) (Γαβριλάκης, 2005).

Όπως έχει διαπιστωθεί εμπειρικά από τους Deming, Juran κ.α. τις μεγαλύτερες δυνατότητες και ευκαιρίες επιρροής στις εξελίξεις σε κάθε επιχείρηση έχει η διοίκηση. Για το λόγο αυτό, μια στρατηγική βελτιώσεων στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελείται από ένα σύνολο προσαρμογών που ελέγχονται σε μεγάλο βαθμό από τη διοίκηση, για αυτό και λέγονται μοχλοί βελτίωσης της διοίκησης (Σπανός, 1993).

4. Εκπαίδευση, κατάρτιση και ανάπτυξη εργαζομένων.

Η εκπαίδευση και η κατάρτιση είναι στοιχεία απαραίτητα για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας γιατί συνιστούν τον καλύτερο τρόπο συνεχούς βελτίωσης της συμπεριφοράς των ατόμων. Είναι γνωστό ότι το βασικό στοιχείο που διαφοροποιεί τη μια επιχείρηση από την άλλη είναι τα άτομα. Τα άτομα επομένως πρέπει να αποκτήσουν δεξιότητες ομαδικής εργασίας και δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων. Ένα από τα βασικότερα συστατικά των προσπαθειών των επιχειρήσεων να αξιοποιήσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους είναι ο σχεδιασμός, ανάπτυξη και υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης (Hunter, 2002).

Έχοντας υπόψη ότι σήμερα οι επιχειρήσεις δίνουν περισσότερες πληροφορίες στους εργαζόμενους σχετικά με την παραγωγή, τότε περισσότερη ειδίκευση και καινούργιες δεξιότητες χρειάζεται να δοθούν στους εργαζόμενους για να μπορέσουν να αξιοποιήσουν αυτές τις πληροφορίες για την ανακάλυψη και επίλυση προβλημάτων. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα συμβάλουν στην προώθηση ενός αφοσιωμένου και παραγωγικού εργατικού δυναμικού, αυξάνουν την επιχειρηματική ελαστικότητα και ποιότητα, μειώνουν το κόστος και αναπτύσσουν μια γρήγορη και πρωτοποριακή αντίδραση στις αυξανόμενες αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος (Βούζας, 2007).

Ενώ υπάρχει έντονη η ανάγκη για περισσότερη και συστηματικότερη εκπαίδευση και επιμόρφωση, έρευνες έχουν δείξει ότι οι επιχειρήσεις ανά τον κόσμο αφιερώνουν ελάχιστες πηγές σε θέματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. (Bontis and Fitz-Enz, 2002).

Η έμφαση στην βελτίωση της ποιότητας έφερε τα θέματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης στην ατζέντα των ανώτερων στελεχών των επιχειρήσεων, δίνοντας μια άλλη προσέγγιση , φιλοσοφία και πρακτική αντιμετώπιση του συγκεκριμένου θέματος.

Η επιτυχία ενός προγράμματος ή συστήματος βελτίωσης της ποιότητας προϋποθέτει ριζικές αλλαγές στην κουλτούρα καθώς και στην συμπεριφορά των εργαζομένων.

Στόχος είναι η μεταστροφή της επιχείρησης από «αντιδραστική» σε «προληπτική», και η εκπαίδευση και η επιμόρφωση είναι το βασικό εργαλείο για αυτή την μεταστροφή.

Οι θεωρητικοί της ποιότητας πιστεύουν ότι η εκπαίδευση αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο κάθε προσπάθειας για βελτίωση της ποιότητας. Ο Ishikawa (1985), αναφέρει ότι ο Ολικός Ποιοτικός Έλεγχος ξεκινά με εκπαίδευση και τελειώνει με εκπαίδευση.

Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση σε θέματα ποιότητας είναι μια συνεχής δραστηριότητα η οποία είναι μέρος του συστήματος ποιότητας.

Η εκπαίδευση αποτελεί για τον Deming (1988), ένα από τα δεκατέσσερα σημεία για την βελτίωση της ποιότητας. Ο Crosby (1979), πιστεύει ότι η εκπαίδευση θα πρέπει να είναι ουσιαστική, δηλαδή να μην είναι μόνο θεωρητική αλλά να στρέφεται στο προϊόν και στον πελάτη. (Βούζας, 2007)

Υποστηρίχθηκε ότι η Ποιότητα αποτελεί κομβικό σημείο στην διοίκηση των επιχειρήσεων, η οποία απαιτεί την μεταστροφή του τρόπου σκέψης και συμπεριφοράς και την εγκαθίδρυση μιας κουλτούρας η οποία θα υποστηρίζει και θα στηρίζει τις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας. Η εκπαίδευση και επιμόρφωση παρέχει τα κατάλληλα εργαλεία καθώς και τις πρακτικές για αυτήν την αλλαγή (Τερζίδης, 2004).

Στην πλειοψηφία λοιπόν των επιχειρήσεων η εκπαίδευση των εργαζομένων σε νέες τεχνικές και μεθόδους αντιμετωπίζεται ως κόστος. Είναι φυσικό, συνεπώς, η εκπαίδευση των εργαζομένων ως κόστος να περιορίζεται στο απολύτως απαραίτητο επίπεδο.

Η αναγνώριση στο σύγχρονο μάνατζμεντ ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν το πιο πολύτιμο κι αποτελεσματικό όπλο μιας επιχείρησης για να αναπτύξει και να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητα της οδηγεί στην αντιμετώπιση της εκπαίδευσης των εργαζομένων ως επένδυση. Συνεπώς, η διοίκηση που υιοθετεί το μάνατζμεντ

ολικής ποιότητας θεωρεί τις δαπάνες για την εκπαίδευση όλων, ως την καλύτερη επένδυση που μπορεί να κάνει, τόσο για την αναβάθμιση των ικανοτήτων τους, όσο και για την προσωπική τους ανάπτυξη.

Οι περιοχές αξιολόγησης της ποιότητας εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των στελεχών που εξετάζονται σε κάθε περίπτωση είναι:

(i) Αντίδραση (Reaction)

Τι πιστεύει ο εκπαιδευόμενος για την παρεχόμενη κατάρτιση

(ii) Μάθηση (Learning)

Ποια γεγονότα, γνώσεις, ικανότητες έμαθε ο εκπαιδευόμενος

(iii) Συμπεριφορές (Behaviors)

Ποιες ικανότητες ανέπτυξε ο εκπαιδευόμενος και πως τις χρησιμοποιεί στην εργασία του

(iv) Αποτελέσματα και Αποδοτικότητα (Results or effectiveness)

Ποια τα αποτελέσματα της κατάρτισης, και τι προέκυψε από την εφαρμογή των προγραμμάτων κατάρτισης στην υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης (Βουζας, 2007).

5. Αύξηση συμμετοχής εργαζομένων

Χωρίς την ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων, είναι δύσκολο αν όχι αδύνατο, να αξιοποιήσει κανείς τις γνώσεις και την πείρα τους στην προσπάθεια για συνεχείς βελτιώσεις. Η συμμετοχή των εργαζομένων μπορεί να γίνει με διάφορα σχήματα, π.χ. με κύκλους ποιότητας, με ειδικές ομάδες βελτίωσης κ.λ.π. Αυτό που έχει σημασία είναι η συμμετοχή να είναι ουσιαστική και, κατά προτίμηση, σε κανονική βάση αντί περιστασιακή.

6. Εξουδετέρωση εμποδίων ή φραγμών

Στην επιδίωξη καλύτερης αξιοποίησης των εργαζομένων η διοίκηση θα πρέπει να καταβάλλει κάθε προσπάθεια για την άρση των εμποδίων ή φραγμών που περιορίζουν την απόδοση τους στο χώρο εργασίας. Τα εμπόδια αυτά καθιστούν δυσχερές να συμβάλλει ο εργαζόμενος στο βαθμό που μπορεί στην προσπάθεια αύξησης της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας.

Αποτελεί βασικό καθήκον της διοίκησης να καταβάλλει κάθε προσπάθεια, σε συνεχή βάση, για την άρση των παραπάνω εμποδίων στην εκτέλεση της εργασίας σε κάθε θέση και δραστηριότητα που επηρεάζει τους βασικούς δείκτες ανταγωνιστικότητας.

Είναι τουλάχιστον παράλογο να επιδιώκει και να αναμένει η διοίκηση βελτίωση της ποιότητας ή της παραγωγικότητας, όταν οι εργαζόμενοι έχουν ελλειπείς γνώσεις ή δεξιότητες για την εκτέλεση των εργασιών τους, ή όταν δεν διατίθενται τα απαραίτητα κονδύλια για την εξασφάλιση και καλή συντήρηση του εξοπλισμού και των απαιτούμενων εργαλείων.

Είναι εξίσου παράλογο να αναμένει η διοίκηση την αφοσίωση των εργαζομένων στους στόχους της επιχείρησης, όταν η ίδια δεν εξασφαλίζει τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας για την υγιεινή και ασφαλή απασχόληση τους.

Η άρση των εμποδίων που περιορίζουν την απόδοση των εργαζομένων απαιτεί αμφίδρομη επικοινωνία. Αυτή συμβάλλει στην έγκαιρη διάγνωση και στη σωστή ιεράρχηση τους. Το πρόβλημα μπορεί να εντοπισθεί στην ανάγκη καλύτερης εκπαίδευσης ή ενημέρωσης των εργαζομένων, στην ανάγκη μελέτης των διαφόρων θέσεων εργασίας για τη σχεδίαση καλύτερων μεθόδων και διαδικασιών, στην καλύτερη συντήρηση του εξοπλισμού ή στην αντικατάσταση του.

Όσο πιο καλά συνειδητοποιεί ο εργαζόμενος ότι η διοίκηση ενδιαφέρεται να βοηθήσει, ώστε η απασχόληση του να εξελίσσεται μέσα σε συνθήκες που παρέχουν ασφάλεια και την απαιτούμενη άνεση, τόσο πιο εύκολα υποκινείται να ενδιαφερθεί και αυτός για τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να συμβάλει περισσότερο στην ικανοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Μόνο έτσι πείθεται ότι αξίζει τον κόπο να κάνει κάτι περισσότερο από το ελάχιστο που απαιτείται για να κρατήσει τη δουλειά του (Ζαβλάνος2007).

7. Έμφαση στις συνεχείς βελτιώσεις

Ζούμε σε μια εποχή βελτίωσης κατά την οποία οι εξελίξεις στην τεχνολογία, στις επικοινωνίες και στη διεθνοποίηση της αγοράς μεταβάλλουν συνεχώς το περιβάλλον του ανταγωνισμού. Ο μόνος τρόπος για να διατηρήσει μια επιχείρηση την ανταγωνιστικότητα της είναι οι συνεχείς βελτιώσεις σε όλα τα επίπεδα και σε όλες τις δραστηριότητες. Σημαντικό ρόλο εδώ μπορούν να παίξουν οι εργαζόμενοι, οι οποίοι γνωρίζουν συνήθως καλύτερα από κάθε άλλον με ποιους τρόπους είναι δυνατόν να βελτιωθεί η ποιότητα των προϊόντων, η εξυπηρέτηση των πελατών, κ.α.. Είναι δύσκολο να εμπνεύσει κανείς τη διάθεση για συνεχείς βελτιώσεις στους εργαζόμενους, αν δεν υπάρχει αντίστοιχο ενδιαφέρον και προσπάθεια από τα στελέχη της διοίκησης.

8. Μέτρηση αποτελεσμάτων – αξιολόγηση.

Επειδή στο σύστημα λειτουργίας της επιχείρησης διαπιστώνουμε μεταβολές, συγκεντρώνουμε δεδομένα για μια συγκεκριμένη περίοδο λειτουργίας της με σκοπό να κατανοήσουμε τη συμπεριφορά του συστήματος.

Οι μετρήσεις αυτές μπορούν να προσδιορίσουν αν το σύστημα είναι σταθερό (υπό έλεγχο) ή ασταθές (όχι υπό έλεγχο).

Ένα σύστημα ασταθές έχει ειδικές αιτίες μεταβολών οι οποίες πρέπει να εξαλειφθούν. Η δυνατότητα αξιολόγησης των επιπτώσεων από τις βελτιώσεις προϋποθέτει ένα σύστημα μέτρησης των αποτελεσμάτων. Υπάρχουν μέθοδοι με τις οποίες είναι δυνατόν να εντοπισθούν οι κατάλληλοι δείκτες απόδοσης που είναι αποδεκτοί στους εργαζόμενους και επιτρέπουν τη μέτρηση της απόδοσης τους.

Τυχόν ατέλειες στο σύστημα μέτρησης δεν αποτελούν λόγο απόρριψης του, ιδιαίτερα όταν αυτό είναι ευρείας αποδοχής από τους εργαζόμενους και τη διοίκηση και συνδέει ικανοποιητικά την απόδοση με τους επιχειρηματικούς στόχους για καλύτερη ποιότητα, καλύτερους χρόνους διεκπεραίωσης παραγγελιών, καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών κ.λ.π.

Βασικοί τρόποι αξιολόγησης είναι:

- (i) **Η Αυτοαξιολόγηση με βάση τα κριτήρια των βραβείων ποιότητας.**
- (ii) **Η Συγκριτική Αξιολόγηση (benchmarking)**

Στην περίπτωση της αυτοαξιολόγησης γίνεται χρήση των κριτηρίων κάποιων από τα βραβεία ποιότητας όπως του Baldridge ή του Ευρωπαϊκού βραβείου EFQM. Με τη μέθοδο αυτή αυτοαξιολογούμε τις δραστηριότητες του εκπαιδευτικού οργανισμού και την απόδοση του σε σχέση με κάποια συγκεκριμένα κριτήρια.

Στην περίπτωση του benchmarking (συγκριτική αξιολόγηση), συγκρίνεται ο εκπαιδευτικός οργανισμός μας σε σχέση με άλλους που θεωρούνται οι καλύτεροι στην κατηγορία τους.

- (i) **Η Αυτό – αξιολόγηση στη Δ.Ο.Π. με το Ευρωπαϊκό βραβείο EFQM**

Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α)

Είναι το αντίστοιχο Μοντέλο Δ.Ο.Π. (European Foundation for Quality Management- EFQM) για δημόσιους οργανισμούς. (Υπουργεία, Αυτοδιοίκηση κ.λ.π.)

Η δομή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Κ.Π.Α) είναι αντίστοιχη με το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας – European Business Excellence Model)

Τα κριτήρια αξιολόγησης του Κ.Π.Α. είναι:

1. Κριτήρια αξιολόγησης «Προϋποθέσεων»

- (i) Ηγεσία
- (ii) Πολιτική και Στρατηγική
- (iii) Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού
- (iv) Διεργασίες – Διαδικασίες
- (v) Συνεργασία και άλλοι πόροι

2. Κριτήρια αξιολόγησης «Αποτελεσμάτων»

- (i) Ικανοποίηση Πελατών
- (ii) Ικανοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού
- (iii) Επίδραση στο εξωτερικό περιβάλλον
- (iv) Εκροές & αποτελέσματα σε σχέση με τους στόχους

(ii) Συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking)

Για την διαδικασία του benchmarking ακολουθούνται τα παρακάτω βήματα:

- 1. Καταγραφή δεδομένων από την επιχείρηση / οργανισμό.
- 2. Εισαγωγή των δεδομένων στη βάση των καλύτερων πρακτικών από αντίστοιχους Ευρωπαϊκούς φορείς και παραγωγή των διαγραμμάτων αξιολόγησης.
- 3. Συγγραφή της έκθεσης αξιολόγησης με βάση τα αποτελέσματα και διαγράμματα της βάσης των δεδομένων.
- 4. Συζήτηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης με την επιχείρηση / οργανισμό και με εμπειρογνώμονες για την διερεύνηση νέων λύσεων.
- 5. Προτάσεις για βελτίωση και εφαρμογή μεθόδων καινοτομίας

9. Αναγνώριση και επιβράβευση καλών επιδόσεων

Για την επιτυχή συνέχιση της συμμετοχής και της συμβολής των εργαζομένων στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, είναι απαραίτητο η διοίκηση να καθιερώσει ένα σύστημα με βάση το οποίο θα αναγνωρίζει και θα επιβραβεύει τα άτομα και τις ομάδες εκείνες που συμβάλλουν αποτελεσματικά στην προσπάθεια των συνεχών βελτιώσεων.

Ο τρόπος αναγνώρισης πρέπει να εξασφαλίζει την προβολή του είδους της συμβολής και συμπεριφοράς που επιδιώκει να καλλιεργήσει η διοίκηση στους εργαζομένους κάθε βαθμίδας.

Η μορφή επιβράβευσης ποικίλλει από επιχείρηση σε επιχείρηση και μπορεί να είναι οικονομικής φύσης με κάποιο χρηματικό βραβείο, ή άλλου είδους (ψυχολογική, κοινωνική) και θα δείχνει την εκτίμηση της επιχείρησης για τη πραγματοποιηθείσα συμβολή.

Η αδιαφορία της διοίκησης για την αναγνώριση και επιβράβευση ιδιαίτερα καλών επιδόσεων είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος αποθάρρυνσης των εργαζομένων να καταβάλλουν την επιπλέον προσπάθεια που υποτίθεται ότι επιδιώκει από αυτούς η επιχείρηση.

Τούτο οδηγεί στην ανάπτυξη και διάδοση ενός αισθήματος κυνισμού, που αποτελεί σήμερα την πιο διαβρωτική επιρροή στην εργασιακή συμπεριφορά.

10. Τρόπος αμοιβής εργαζομένων.

Η συμβολή και αναγνώριση της εργασίας, μέσα από τα ισχύοντα σήμερα συστήματα αμοιβής τους, προσδιορίζεται από το είδος της ατομικής εξειδίκευσης και επίδοσης του κάθε εργαζομένου. Τούτο απορρέει από την κυρίαρχη φιλοσοφία για τον τρόπο οργάνωσης και διεκπεραίωσης του συνολικού έργου με βάση τη λειτουργική δομή.

Για την αποτελεσματική εφαρμογή του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, είναι απαραίτητο η αμοιβή κάθε εργαζομένου να στηρίζεται στο εύρος των εξειδικεύσεων που έχει αποκτήσει και στις επιδόσεις της ομάδας εργασίας στην οποία ανήκει.

Με τον τρόπο αυτό αναγνωρίζεται κι επιβραβεύεται η αποκτούμενη από τον εργαζόμενο ευελιξία να απασχοληθεί σε διαφορετικές θέσεις εργασίας, ανάλογα με τις μεταβολές στην πραγματική ζήτηση της αγοράς για το είδος και την ποσότητα των προϊόντων που πρέπει να ικανοποιήσει η επιχείρηση.

Η έμφαση στην αξιολόγηση της ομαδικής αντί της ατομικής επίδοσης καθιστά σαφή στους εργαζόμενους την προτεραιότητα και σημασία που πρέπει να δίνεται στο ρόλο της κάθε ομάδας εργασίας σε ότι αφορά θέματα συνεργασίας, επικοινωνίας και συντονισμού για καλύτερη ποιότητα και αυξημένη παραγωγικότητα.

11. Τρόπος αμοιβής στελεχών.

Μεταξύ των διαφόρων χαρακτηριστικών για τα οποία αξιολογούνται και ανταμείβονται τα διοικητικά στελέχη, κυρίαρχο ρόλο συχνά έχει η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, με την έννοια του στελέχους-πυροσβέστη. Σε μια επιχείρηση που επιδιώκει την ανάπτυξη και εφαρμογή του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας η έμφαση δίνεται στις ικανότητες ενός στελέχους να δημιουργήσει κλίμα ειρήνης, συνεργασίας και ομοψυχίας στους εργαζόμενους.

12. Στρατηγική κινήτρων για συνεχή βελτίωση της ποιότητας

Η πιο σημαντική ίσως προϋπόθεση για την αποτελεσματική εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι η παροχή ισχυρών κινήτρων στα διοικητικά στελέχη και τους εργαζομένους.

Στις επιχειρήσεις Διοίκησης Ολικής Ποιότητας χρησιμοποιούμε ως αμοιβή τα εσωτερικά κίνητρα και την αναγνώριση. Ενθαρρύνεται έτσι η συνεργασία και όχι ο ανταγωνισμός. Επιβραβεύουμε την ομαδική προσπάθεια μια και όλες οι δραστηριότητες πρέπει να εκτελούνται ομαδικά. Η διαμόρφωση της στρατηγικής κινήτρων ωστόσο είναι ένα πολύ δύσκολο πρόβλημα.

Αρχικά έχουμε τη φάση προσδιορισμού των αναγκών που πρέπει να ικανοποιηθούν και ακολουθεί η διαμόρφωση των κινήτρων εκείνων που θα επιφέρουν τις επιθυμητές αλλαγές στη νοοτροπία και στη συμπεριφορά των εργαζομένων, με σκοπό την ικανοποίηση των νέων στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Η Υιοθέτηση ενός νέου τρόπου μάνατζμεντ με βάση τις αρχές της ΔΟΠ είναι φυσικό να οδηγήσει σε μια νέα στρατηγική για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Για την ικανοποίηση των στόχων που συνδέονται με τη νέα αυτή στρατηγική απαιτείται επεξεργασία ενός συνόλου προγραμμάτων δράσης που θα υλοποιηθούν από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη σε συνεργασία με τους εργαζομένους.

Το κάθε διοικητικό στέλεχος, όπως και κάθε εργαζόμενος στην παραγωγή ή σε υπηρεσίες υποστήριξης (προμήθειες, λογιστήριο κ.λ.π), έχει ένα σύνολο αναγκών που διαφέρουν σε ποικιλία και σε προτεραιότητες.

Το σχήμα ιεράρχησης αναγκών του Maslow, αποτελεί ένα πρώτο σημαντικό βήμα στην πιο συστηματική αντιμετώπιση του προβλήματος (Τερζίδης, 2004).

Προκειμένου η διοίκηση να ενεργοποιήσει αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης για την αποδοχή και επίτευξη των στρατηγικών στόχων, θα πρέπει παράλληλα να διαμορφώσει και να εφαρμόσει την κατάλληλη στρατηγική κινήτρων.

Στην διαμόρφωση της στρατηγικής αυτής, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη ότι το κάθε στέλεχος χρειάζεται διαφορετικό συνδυασμό κινήτρων που αντιστοιχεί στις συγκεκριμένες προσωπικές ανάγκες που επιδιώκει να ικανοποιήσει.

Για παράδειγμα, για στελέχη που έχουν ήδη φθάσει σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο αποδοχών, η προσπάθεια υποκίνησης του με αύξηση μισθού ή άλλων οικονομικών κινήτρων, δεν μπορεί ν' αποδώσει τόσο αποτελεσματικά όσο άλλα κίνητρα που καλύπτουν τις ανάγκες εκείνες που δεν έχουν ακόμα ικανοποιηθεί.

Για να είναι αποτελεσματικά τα εξατομικευμένα κίνητρα για κάθε στέλεχος ή εργαζόμενο, θα πρέπει να συμβάλλουν στην ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών. Αυτό σημαίνει ότι τα παρεχόμενα κίνητρα θα πρέπει να στηρίζουν το προσωπικό στυλ μάνατζμεντ του κάθε στελέχους, όπως αυτό διαμορφώνεται από τις ανάγκες που αυτό επιδιώκει να καλύψει. Η στρατηγική για τα παρεχόμενα κίνητρα θα πρέπει να παρουσιάζει την απαραίτητη ευελιξία να τα προσαρμόζει στους στόχους της επιχείρησης, που μεταβάλλονται ανάλογα με τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον. (Χυτήρης, 2001)

Τα κίνητρα που μπορεί να χρησιμοποιήσει η διοίκηση για την πιο αποτελεσματική υποκίνηση των στελεχών και των εργαζομένων μπορούμε να τα εντάξουμε σε τρεις κατηγορίες:

Κατηγορία 1η: Υλικά ή οικονομικά κίνητρα

Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται οι αποδοχές, τα διάφορα πριμ, το μέγεθος και η ποιότητα γραφείων κι επίπλων, όπως επίσης και διάφορες πρόσθετες διευκολύνσεις, π.χ. πιστωτική κάρτα για διάφορα έξοδα, διάθεση αυτοκινήτου της εταιρείας για μετακινήσεις, κ.α., που μεταφράζονται σε οικονομικά κυρίως οφέλη.

Κατηγορία 2η: Κοινωνικά κίνητρα.

Στην κατηγορία αυτή διακρίνουμε κίνητρα που σχετίζονται με τις διαπροσωπικές σχέσεις. Ειδικότερα, τα κοινωνικά κίνητρα συνδέονται με την αναγνώριση που έχει ένα άτομο από συναδέλφους, από πελάτες, από ανταγωνιστές και άλλους, καθώς επίσης και με τον βαθμό ταύτισής του με την επιχείρηση.

Κατηγορία 3η: Κίνητρα για επιθυμητές μορφές δραστηριότητας

Για πολλά στελέχη η δυνατότητα συμμετοχής σε δραστηριότητες που τους προσφέρουν την ικανοποίηση ν' αντιμετωπίσουν επαγγελματικές προκλήσεις π.χ. την εισαγωγή μιας νέας τεχνολογίας ή ενός νέου προϊόντος, που λειτουργεί πολύ αποτελεσματικά στην υποκίνηση τους για την επίτευξη επιχειρησιακών στόχων. Η ικανοποίηση αυτή δεν σχετίζεται πάντοτε με το αποτέλεσμα της δραστηριότητας, αλλά καλύπτει την ανάγκη συμμετοχής σε κάτι που γι' αυτούς έχει αξία. Αυτό το είδος κινήτρου είναι επίσης ισχυρό για άτομα με έντονη την ανάγκη για την ανάπτυξη της προσωπικότητάς τους με τρόπους διαφορετικούς από τις καθιερωμένες δραστηριότητες που αναμένεται να συμμετέχουν.

(iii) Δ.Ο.Π. και κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι άνθρωποι πόροι συχνά αποτελούν ένα πολύ σημαντικό κόστος για τις επιχειρήσεις. Τα εργατικά κόστη κυμαίνονται από 36% στις κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις μέχρι 80% στις εταιρείες παροχής υπηρεσιών. Το πόσο αποτελεσματικά χειρίζεται μια επιχείρηση τους ανθρώπινους πόρους,

της προσφέρει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Μια επιχείρηση προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να μπορέσει να σταθεί στο χώρο θα πρέπει να δώσει έμφαση στους εξής παράγοντες:

1. Έλεγχος του κόστους

Ένας τρόπος προκειμένου να έχει μια επιχείρηση δυνατή παρουσία στον επιχειρησιακό χώρο είναι η διατήρηση του κόστους σε χαμηλά επίπεδα και η ύπαρξη αυξημένων ταμειακών ροών. Ένα σύστημα πληρωμών του προσωπικού που χρησιμοποιεί ένα καινοτόμο τρόπο αποζημίωσης των εργαζομένων ώστε να ελέγχεται το εργατικό κόστος βοηθά χωρίς αμφιβολία στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Παράλληλα, έλεγχος του κόστους μπορεί να επιτευχθεί με τη σωστή επιλογή ανθρωπίνων πόρων ώστε να μην χρειάζεται η συχνή αλλαγή τους, η αποτελεσματική και όχι σπάταλη εκπαίδευση των εργαζομένων και η καλή διαχείριση των θεμάτων ασφάλισης του προσωπικού.

2. Βελτίωση της ποιότητας

Πολλές επιχειρήσεις, εφαρμόζουν πρακτικές ολικής ποιότητας, δηλαδή πολιτικές που προσφέρουν ποιότητα σε όλες τις διαδικασίες της επιχείρησης με τελικό στόχο την παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών.

3. Δημιουργία διαφοροποιημένων ικανοτήτων

Συχνό είναι το φαινόμενο όπου επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις ιδιαίτερες ικανότητες των ανθρώπων τους με σκοπό να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι τελευταίες δύο δεκαετίες χαρακτηρίστηκαν από συγχωνεύσεις και εξαγορές αλλά και από πλήθος άλλων αναδιοργανώσεων. Οι εταιρείες που απαρτίζουν έναν κλάδο μειώνονται συνεχώς. Παράλληλα, οι αναδιοργανώσεις στις επιχειρήσεις συνεχώς επεκτείνονται έτσι ώστε να βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητά τους, είτε μέσω της μείωσης ιεραρχικών επιπέδων στον οργανισμό, είτε αποκτώντας οικονομίες κλίμακας με το συνδυασμό δραστηριοτήτων (Glebbeek and Bax 2002).

Είναι πολύ εύκολο να φανταστεί κανείς πως αλλιώς θα μπορούσαν να ανταποκριθούν οι επιχειρήσεις στα νέα δεδομένα από τις αναδιοργανώσεις που λαμβάνουν χώρα στις μέρες μας. Αυτές οι αναδιοργανώσεις επηρεάζουν τα οργανωτικά επίπεδα της επιχείρησης και φυσικά τους εργαζομένους. Οι εργαζόμενοι συχνά αναρωτιούνται τι ρόλο θα παίξουν στις νέες μορφές που έχουν οι επιχειρήσεις. Οι εργαζόμενοι ως αποτέλεσμα των αναδιοργανώσεων θα βρεθούν αντιμέτωποι με τις εξής αλλαγές:

- (i) Απώλεια εργασίας, μισθού και πλεονεκτημάτων.
- (ii) Αλλαγές στην εργασία, νέοι ρόλοι και καθήκοντα.
- (iii) Μεταφορά σε άλλη γεωγραφική περιοχή.
- (iv) Αλλαγές σε αποδοχές και ανταμοιβές.
- (v) Αλλαγές στις προοπτικές καριέρας.
- (vi) Αλλαγές στην οργανωτική δύναμη, στο status και στο prestige
- (vii) Αλλαγές στο προσωπικό, νέοι συνάδελφοι, νέοι προϊστάμενοι
- (viii) Αλλαγή στην εταιρική κουλτούρα και απώλεια της επιχειρησιακής ταυτότητας.

Υπάρχει πολύ μικρή πιθανότητα να μειωθούν οι ρυθμοί με τους οποίους λαμβάνουν χώρα οι αναδιοργανώσεις. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις προβαίνουν σε αναδιοργανώσεις όπως σε συγχωνεύσεις, εξαγορές και μειώσεις προσωπικού.

Στις περισσότερες παραδοσιακές επιχειρήσεις οι αποφάσεις λαμβάνονται από την ανώτατη διοίκηση και εφαρμόζονται από τα κατώτερα στρώματα. Συνήθως σε αυτού του είδους τις επιχειρήσεις παρατηρούνται πολλά ιεραρχικά επίπεδα και οι εργαζόμενοι με την πάροδο του χρόνου και την απόκτηση εμπειρίας ανεβαίνουν ιεραρχικό επίπεδο και κατευθύνονται προς την κορυφή.

Η μορφή αυτή της οργάνωσης συχνά γίνεται παρωχημένη τόσο επειδή είναι δαπανηρή για να εφαρμοστεί, όσο και γιατί συχνά είναι μη ευέλικτη. Το παλαιό είδος οργάνωσης αντικαθίσταται από το αποκεντρωτικό, όπου στη λήψη αποφάσεων συμβάλλουν όλοι οι εργαζόμενοι που έχουν σχέση με το πρόβλημα (Σκουλάς, 1998).

Η μείωση του προσωπικού προκειμένου η επιχείρηση να αποκτήσει ευελιξία γίνεται ολοένα και πιο δημοφιλής στις μέρες μας ακόμα και ανάμεσα σε επιχειρήσεις που οι πολιτικές τους τίθενται κατά των απολύσεων. Η μείωση του προσωπικού αποτελεί μια αληθινή πρόκληση για τις επιχειρήσεις μια και πρέπει να αντιμετωπισθούν όλα εκείνα τα προβλήματα που απορρέουν από τις απολύσεις.

(iv) Δ.Ο.Π. και έλεγχος της λειτουργίας του Ανθρώπινου Δυναμικού

Τέλος κομβικό σημείο της σχέσης ΔΟΠ και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι και ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Ο σκοπός του ελέγχου της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού είναι να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα της και να εξασφαλιστεί η υλοποίηση των στόχων της. Ο έλεγχος μπορεί να γίνει εσωτερικά αλλά και από εξωτερικούς συμβούλους.

Επειδή ο εξωτερικός σύμβουλος έχει λιγότερες προκαταλήψεις για την οργάνωση και έχει το λιγότερο προσωπικό ενδιαφέρον για την έκβαση από έναν υπάλληλο της επιχείρησης, θεωρείται αντικειμενικότερος. Αξιολογείται:

1. Η αποστολή
2. Το όραμα
3. Η στρατηγική
4. Οι πολιτικές του τμήματος

Για να επιτευχθεί το έργο της αξιολόγησης απαιτείται αξιόπιστη συλλογή στοιχείων που αφορούν τα παρακάτω:

1. Στατιστικά στοιχεία για στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού
2. Εναλλαγή προσωπικού (employee turnover)
3. Αμοιβές και φιλοσοφία αποδοχών
4. Exit interview (Συνεντεύξεις εξόδου)
5. Καταγγελίες υπαλλήλων (διάκριση, παρενόχληση, ασφάλεια, άλλη)
6. Προαγωγές και ανάπτυξη προσωπικού
7. Προϋπολογισμός και δαπάνες του ανθρώπινου δυναμικού

Όπου είναι δυνατόν, πρέπει να γίνεται σύγκριση με στοιχεία της αγοράς και ανταγωνιστικών επιχειρήσεων του κλάδου.

Κεφάλαιο 2. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Στην Εκπαίδευση

16. Βασικές έννοιες

Η εκπαίδευση αποτελεί μακροπρόθεσμη επένδυση για τους πολίτες κάθε χώρας.

Ο σχεδιασμός της, οφείλει να ακολουθεί τις σύγχρονες παιδαγωγικές τάσεις, με επίκεντρο την ποιότητα στη μάθηση.

Οι αλληπάλληλες αλλαγές που επισυμβαίνουν στο διεθνές κοινωνικοοικονομικό συγκείμενο, δεν αφήνουν ανεπηρέαστη της εκπαίδευση.

Συγκεκριμένα, όλες οι βαθμίδες της εκπαίδευσης λαμβάνουν εκσυγχρονιστικό χαρακτήρα, καθιστώντας τη νέα γενιά έτοιμη να ανταποκριθεί στις αυξημένες προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα.

Οι απαιτήσεις που εμφανίστηκαν στην εποχή μας για αποτελεσματική και ποιοτική παροχή εκπαιδευτικών υπηρεσιών, καθώς και η απαίτηση για λογοδοσία από μέρους των εκπαιδευτικών οργανισμών και σχολικών μονάδων, έρχονται ως αποτέλεσμα τριών κυρίως κοινωνικών τάσεων:

- (i) Των νέων εξελίξεων και των ερευνητικών δεδομένων στην παιδαγωγική, στην ψυχολογία και στην εκπαιδευτική τεχνολογία κατά τη διάρκεια του 20^{ου} αιώνα.
- (ii) Των διαρκώς αυξανόμενων οικονομικών πόρων που διατίθενται για την εκπαίδευση.
- (iii) Της απαίτησης από μέρους των μαθητών, των γονιών τους και της ευρύτερης κοινωνίας, για βελτίωση της ποιότητας στην παρεχόμενη Εκπαίδευση.

Ένας εκπαιδευτικός οργανισμός παρά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, δεν σταματά να είναι ένας οργανισμός με ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο εργάζεται με στόχο την εκπαίδευση και συνεπώς η υιοθέτηση των αρχών της ΔΟΠ συνεισφέρει τα μέγιστα στην παρακίνηση και συμμετοχή όλων των μελών.

Το όραμα και η φιλοσοφία των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, διαφοροποιείται σταδιακά, μέσω της κουλτούρας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ως προς τον τρόπο λειτουργίας και διοίκησής τους.

Παράλληλα, το συγκριτικό πλεονέκτημα από την εφαρμογή της ΔΟΠ στο χώρο της εκπαίδευσης, είναι η αξιολόγηση του παρεχόμενου έργου, από πλευράς των εκπαιδευτικών. Ουσιαστικά, η ΔΟΠ στην εκπαίδευση εμφανίζεται, ως μια συνεχής προσπάθεια που αποζητά το τέλειο, καθιστώντας τη μαθησιακή διαδικασία ευχάριστη (Ζαβλάνος, 2003).

Η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στην εκπαίδευση συνδιαμορφώνει το όραμα, την αποστολή και την ποιότητα του οργανισμού, όπως ακριβώς και στον τομέα των επιχειρήσεων. Τα διοικητικά στελέχη του οργανισμού δεσμεύονται έμπρακτα να ακολουθήσουν πιστά τις αρχές της ΔΟΠ, για την επίτευξη των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων.

Όλες οι διαδικασίες που διενεργούνται, έχουν ως επίκεντρο την ικανοποίηση των προσδοκιών και των αναγκών των εξυπηρετούμενων, με σαφή προτεραιότητα την εκπλήρωση των προσδοκιών του μαθητικής κοινότητας. Παράλληλα, ο πυλώνας του οργανισμού που είναι το ανθρώπινο δυναμικό προσπαθεί συνεχώς με συνέπεια και αίσθημα ευθύνης να και να εφαρμόσει τη φιλοσοφία της ΔΟΠ, αναπτύσσοντας έτσι μια κουλτούρα ποιότητας, στο σύνολο των δράσεών του (Ζαβλάνος, 2003).

Επιπλέον, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην πρόληψη των προβλημάτων, των κρίσεων και των λαθών που δεν παύουν να εμφανίζονται σε κάθε οργανισμό. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω ενδελεχούς σχεδιασμού και συντονισμού με κεντρικό άξονα την προσήλωση στο έργο και την ομαλή διεξαγωγή συμμετοχικών διαδικασιών. Με άλλα λόγια, η υψηλή απόδοση ενός οργανισμού, προκύπτει ως αποτέλεσμα γόνιμης αλληλεπίδρασης, συνεργασίας, ενσυναίσθησης, όλων των μελών μεταξύ τους, καθώς κάθε άτομο και κάθε δραστηριότητα επηρεάζει και δέχεται την άμεση επιρροή των υπολοίπων.

Συνεχίζοντας, παρακάτω παρατίθενται ευσύνοπτα οι βασικότερες προσεγγίσεις που έχουν ενστερνιστεί και λαμβάνουν χώρα στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς (Φυριππής & Ίκκου, 2017) :

1. Ο Επανασχεδιασμός των διαδικασιών
2. Η Συγκριτική ανάλυση των επιδόσεων
3. Η Αυτοαξιολόγηση ή αλλιώς η μεταγνώση
4. Το κόστος της ποιότητας

Το ανθρώπινο δυναμικό που υπηρετεί μια σχολική μονάδα, για να καταστεί αποδοτικότερο, οφείλει να έχει πλήρη και ξεκάθαρη εικόνα της συνολικής κατάστασης που επικρατεί στο σχολείο και μετέπειτα να βρίσκεται σε θέση να την αποτυπώσει, ώστε να μπορεί να αντιλαμβάνεται ολιστικά τον οργανισμό.

Καταλυτικό ρόλο για την επίτευξη των εφικτών στόχων που έχουν τεθεί από τα στελέχη, διαδραματίζει η δημιουργία πρωτοκόλλου, η πρόληψη και η αποτελεσματική αξιοποίηση των προσφερόμενων υλικών και άυλων προσφερόμενων πόρων.

Ταυτόχρονα, οι συμμετέχοντες έχοντας κατανοήσει το όραμα του οργανισμού, τον συσχετισμό εσωτερικού - εξωτερικού περιβάλλοντος, αναπτύσσει άρρηκτους δεσμούς συνεργασίας και επικοινωνία, παράγοντες που προωθούν τη λειτουργικότητα της σχολικής μονάδας. Η στοχοπροσήλωση και η πίστη στη συνεχή βελτίωση παρακινούν την ομάδα από την κορυφή ως τη βάση της ιεραρχίας.

Επίσης, συντελείται ενδελεχής έλεγχος της πορείας υλοποίησης των διαδικασιών, προκειμένου να διαπιστωθεί, εάν τηρείται ορθά ο σχεδιασμός και συνάμα να εντοπιστούν οι αδυναμίες που τυχόν προκύπτουν.

Όπως γίνεται αντιληπτό, η κουλτούρα της ΔΟΠ είναι αρωγός του εκπαιδευτικού στην αλλαγή πεδίου θέασης και αντίληψης του εαυτού του ως (Ζαβλάνος, 2003) :

1. Υποστηρικτή του έργου των μαθητών και όχι ως κριτή
2. Μέντορα και εκγυμναστή και όχι ως λέκτορα
3. Συνεργάτη με γονείς, μαθητές, συναδέλφους, επιχειρήσεις και με όλη την κοινωνία και όχι ως έναν απομονωμένο εργαζόμενο μέσα στους τέσσερις τοίχους της τάξης.

Η ΔΟΠ συμπερασματικά είναι ένα σύγχρονο μοντέλο διοίκησης που θέτει ως προτεραιότητα την ικανοποίηση ή ακόμα και την υπέρβαση των προσδοκιών και των αναγκών των εξυπηρετούμενων (πελατών), μέσα από μια διηνεκή προσπάθεια βελτιωτικής αλλαγής και μετασχηματισμού των εκπαιδευτικών οργανισμών, βελτίωσης των δυνατοτήτων όλων εμπλεκόμενων και βελτιστοποίησης όλων των διαδικασιών και των δραστηριοτήτων που υλοποιούνται.

Όλα τα άτομα αποκτούν ενεργό ρόλο, ενισχύεται η αυτοπεποίθησή τους και ενδυναμώνεται η δυναμική της ομάδας. Έτσι, η ποιότητα όλων των δράσεων βελτιώνεται αισθητά.

Συνεπώς, η ΔΟΠ δεν αποτελεί ένα απλό πρόγραμμα και έχει ημερομηνία λήξης, αντίθετα αποτελεί έναν καινοτόμο τρόπο σκέψης και ζωής που υπεισέρχεται σε όλες τις εκφάνσεις του επαγγελματικού και κοινωνικού στίβου.

17. Η εκπαιδευτική διαδικασία ως σύστημα

Η εκπαιδευτική διαδικασία ως σύστημα διαχωρίζεται σε τρία μέρη :

- (i) Οι εισροές του συστήματος.
- (ii) Το σύστημα.
- (iii) Οι εκροές του συστήματος.

Η εκπαιδευτική διαδικασία, ως σύστημα, στην Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση, για παράδειγμα, αποτελείται από τα εξής μέρη:

(i) Εισροές (Inputs)

1. Οι απόφοιτοι της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.
2. Το ανθρώπινο δυναμικό (Διδακτικό και Διοικητικό Προσωπικό κ.ά.).
3. Οι υποδομές (Κτίρια - Αίθουσες διδασκαλίας –Εξοπλισμοί βιβλιοθηκών, εργαστηρίων κ.ά.).
4. Οι χρηματοδοτήσεις (Δημόσιες- Ιδιωτικές- Δίδακτρα κ.ά.).

(ii) Σύστημα (System) :

1. Προγράμματα διδασκαλίας.
2. Παραγωγή ερευνητικού έργου.(projects)
3. Χρησιμοποίηση εγκαταστάσεων (βιβλιοθηκών – εργαστηρίων κ.ά.)
4. Αξιολόγηση εκπαιδευτικού και εκπαιδευτικού έργου.
5. Αξιολόγηση εκπαιδευτικού προσωπικού.
6. Διοικητική υποστήριξη εκπαιδευτικού και ερευνητικού έργου (Διοικητικές υπηρεσίες- Γραφειοκρατία κ.ά.).
7. Αξιολόγηση Διοικητικού και άλλου προσωπικού.
8. Υλοποίηση προγραμμάτων επιμόρφωσης του προσωπικού κ.ά.

(iii) Εκροές (Outputs) :

1. Οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.
2. Το ερευνητικό έργο
3. Το κοινωνικό έργο (Φυριππής & Ίκκου, 2017)

18. Η ποιότητα στην εκπαίδευση

Τις τελευταίες δεκαετίες γίνεται όλο και πιο συχνά λόγος περί ποιότητας.

Σε ότι αφορά την εκπαίδευση είναι χαρακτηριστική, εν προκειμένω η ρητή αναφορά του Λευκού Βιβλίου της Ευρωπαϊκής Επιτροπής 'Μάθηση και διδασκαλία προς μια κοινωνία της γνώσης.

Η ποιότητα, εντούτοις, ανήκει σε εκείνη την κατηγορία των εννοιών που, ενώ το νοηματικό τους περιεχόμενο μοιάζει προφανές, δύσκολα ορίζονται με ακρίβεια και τρόπο κοινά αποδεκτό. Πράγματι, όσοι μιλούν για ποιότητα στην εκπαίδευση σπάνια συμφωνούν απόλυτα ως προς το τι συνιστά ποιότητα.

Η πιο διαδεδομένη θέση θέλει την ποιότητα στην εκπαίδευση να ορίζεται με βάση την ανθρωποπλαστική της αποτελεσματικότητα, στην οποία μάλιστα αποδίδεται ένα σαφώς πνευματικό και ηθικό περιεχόμενο.

Σύμφωνα με την αντίληψη αυτή, η εκπαίδευση έχει ποιότητα, όταν συμβάλλει στην πνευματική καλλιέργεια του ατόμου, στην ηθική του ανάταση και στην ανάπτυξη ολοκληρωμένης προσωπικότητας και αμέριου χαρακτήρα. Γι' αυτό άλλωστε και το εκπαιδευτικό έργο είναι ποιοτικό αν στο πρόγραμμα σπουδών του περιλαμβάνονται ανθρωπιστικά μαθήματα κι αν η διδασκαλία είναι προσανατολισμένη στην ανάδειξη και ανάπτυξη των έμφυτων θετικών στοιχείων στο μαθητή.

Χαρακτηριστικό της αντίληψης αυτής περί ποιότητας είναι η πεποίθηση όσων τη συμμερίζονται, ότι οι σκοποί της εκπαίδευσης και οι αξίες που αυτοί υπηρετούν είναι καθολικής αποδοχής και με διαχρονικά χαρακτηριστικά.

Μια τέτοια πεποίθηση, εντούτοις, πέραν του ότι δεν επαληθεύεται στην πράξη - όταν βεβαίως οι γενικοί σκοποί της εκπαίδευσης μετασχηματίζονται σε συγκεκριμένους στόχους και οι αξίες αποκτούν εξειδικευμένο νοηματικό περιεχόμενο - είναι επιπλέον και ελάχιστα υποβοηθητική στην αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου, τον εντοπισμό των αδυναμιών και τη λήψη των κατάλληλων μέτρων βελτίωσης.

Από τη φύση τους, έννοιες με αφηρημένα χαρακτηριστικά, όπως η πνευματική καλλιέργεια ή η ηθική ανάταση, δύσκολα μπορούν να αποτελέσουν το πρακτικό σύστημα αναφοράς που απαιτεί η ανάληψη δράσης στο χώρο του σχολείου. Δύσκολα υποδεικνύουν στον εκπαιδευτικό τι ακριβώς δεν πήγε καλά και τι συγκεκριμένα πρέπει να γίνει.

Μια δεύτερη προσπάθεια εννοιολογικής οριοθέτησής της, θέλει την ποιότητα της εκπαίδευσης να ορίζεται με βάση την ποιότητα του τελικού της αποτελέσματος.

Την έκταση π.χ. στην οποία οι μαθητές απέκτησαν βασικές γνωστικές δεξιότητες, πέτυχαν σε εξετάσεις ή βρήκαν χωρίς δυσκολία ικανοποιητική επαγγελματική απασχόληση.

Ένας τέτοιος ορισμός εντούτοις παρουσιάζει ορισμένες σημαντικές αδυναμίες. Θεμελιώνει κατ' αρχήν την ποιότητα σε ένα κριτήριο (ή σε μικρό αριθμό συγγενών κριτηρίων) που συμβαίνει συνήθως να είναι εύκολα μετρήσιμο. Μια τέτοια θεμελίωση όμως υποβαθμίζει τον πολυσύνθετο ρόλο του σχολείου και εξισώνει την ποιότητα με την κατάκτηση των άμεσα ορατών στόχων του. Παραγνωρίζει έτσι το γεγονός ότι πολλά από τα σημαντικά εκπαιδευτικά επιτεύγματα έχουν ένα μακροπρόθεσμο ορίζοντα και εκδηλώνονται συχνά με τρόπο έμμεσο και ελάχιστα μετρήσιμο. Παράλληλα, ο ορισμός αυτός παρέχει ελάχιστες πληροφορίες για το

ποιοι παράγοντες διαμόρφωσαν ή επηρέασαν το τελικό αποτέλεσμα, άρα και μικρή βοήθεια για τον εντοπισμό των αδυναμιών και μέτρων που πρέπει να ληφθούν ώστε να βελτιωθεί το τελικό αποτέλεσμα, η ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου.

Ένας τρίτος ορισμός της ποιότητας στηρίζεται σ' αυτό που αποκαλείται 'ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη', ο οποίος στην προκειμένη περίπτωση συμπίπτει με το γονιό και την αγορά εργασίας.

Σύμφωνα με την αντίληψη αυτή, ποιοτικό είναι ό,τι ο αποδέκτης του εκπαιδευτικού αγαθού θεωρεί ότι ικανοποιεί τις ανάγκες του, είτε αυτό έχει να κάνει με την πνευματική και ηθική καλλιέργεια, είτε την επαγγελματική αποκατάσταση, είτε τη διατήρηση της πολιτιστικής του ταυτότητας, είτε οποιαδήποτε άλλη επιδίωξη που υπαγορεύουν ιδεολογικές του προτιμήσεις και πραγματικές επιδιώξεις.

Μια τέτοια θεώρηση, ενώ ανταποκρίνεται στο δημοκρατικό πλουραλιστικό χαρακτήρα των σύγχρονων κοινωνιών, υποκρύπτει εντούτοις έντονα στοιχεία ατομικισμού, που είναι αποκαλυπτικά της καταγωγής του ορισμού αυτού της ποιότητας από τον κόσμο της αγοράς και των επιχειρήσεων.

Σε κάθε περίπτωση πάντως, ο ορισμός της ποιότητας μέσω των προσδοκιών των 'καταναλωτών' περιορισμένη πληροφόρηση παρέχει για τις ενέργειες και διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν ή τις προϋποθέσεις που πρέπει να διασφαλιστούν προκειμένου να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες των 'καταναλωτών'.

Ανεξάρτητα από τις μεταξύ τους διαφορές, οι τρεις ορισμοί φαίνονται να υπογραμμίζουν δύο βασικά σημεία.

Το πρώτο, ότι οι διαφορές αυτές έχουν τη ρίζα τους σε διαφορετικές ιδεολογικές παραδοχές για τη γνώση, τον άνθρωπο στο κοινωνικό του πλαίσιο και την εκπαίδευση. Η ποιότητα εξαρτάται τελικά -όπως και η εκπαίδευση- από τις αξίες που συμμερίζεται η κάθε κοινωνία την κάθε χρονική στιγμή και από τη πολιτική διαπραγμάτευση των μελών της που οδηγεί στην ολική ή μερική αναθεώρησή τους. Στο πλαίσιο μιας τέτοιας θεώρησης η αποτίμηση και βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου καθίσταται οργανικό στοιχείο της ίδιας της πολιτικής διαπραγμάτευσης, στην οποία η θέση της σχολικής κοινότητας είναι επιβεβλημένη και δημιουργική.

Το δεύτερο σημείο αφορά στην ελλειπτικότητα και των τριών ορισμών. Κανείς από τους τρεις ορισμούς δεν είναι πλήρης, αφού ο καθένας επικεντρώνεται σε ορισμένες μόνο πτυχές του εκπαιδευτικού έργου. Όλο και περισσότερο, όλο και περισσότεροι μιλούν σήμερα για ολική ποιότητα, για ένα σύστημα κριτηρίων που αναφέρονται όχι μόνο στα εκπαιδευτικά αποτελέσματα, αλλά και στις προϋποθέσεις, τα δεδομένα, τα μέσα, τις μεθόδους, και τις διαδικασίες με τα οποία οδηγηθήκαμε σ' αυτά. Αν και ούτε για την ολική ποιότητα υπάρχει ορισμός με

κοινή αποδοχή, τρεις βασικές αρχές φαίνεται να εντοπίζονται ως βασικά του στοιχεία: Η ικανοποίηση των αποδεκτών του εκπαιδευτικού αγαθού ως απώτερη πρόθεση, η αναγνώριση της ανάγκης για διαρκή βελτίωση και τέλος, η αδιάλειπτη και πλήρης συμμετοχή όλων όσων εμπλέκονται στο έργο της σχολικής κοινότητας, ως προϋπόθεση επιτυχίας. (Ματθαίου Δ. "Εισαγωγή στην αξιολόγηση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου – Βασικές έννοιες και παραδοχές, 2000)

Οι θεωρητικές προσεγγίσεις της «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας» (Δ.Ο.Π.) – «Total Quality Management» (T.Q.M.) βασίζονται στην παραδοχή ότι η ποιότητα έρχεται:

- (i) Ως αποτέλεσμα της συνεχούς βελτίωσης της διαδικασίας, σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας του οργανισμού
- (ii) Ως προς μια συνεχή και διαμορφωτική διαδικασία, η οποία εστιάζει την προσοχή της στη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες και στην περίπτωση της εκπαίδευσης πελάτες θεωρούμε τους μαθητές, τους γονείς, τους εκπαιδευτικούς και την κοινωνία.
- (iii) Ως ένας τρόπος σκέψης και εργασίας για να επιτύχουμε τη συνεχή βελτίωση σε ολόκληρο τον οργανισμό. Οι νέες ιδέες και οι καινοτομίες θεωρούνται απαραίτητες, εάν θέλουμε να παρέχουμε υψηλής ποιότητας υπηρεσίες.
- (iv) Ως ένα σύστημα που βασίζεται σε μια πολύ ανθρωποκεντρική φιλοσοφία, η οποία πιστεύει ότι οι άνθρωποι μπορούν και θέλουν να προσφέρουν ποιοτική εργασία και είναι άξιοι σεβασμού. (Λογοθέτης Ν., Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας. Από τον Deming στον Taguchi και το SPC, Αθήνα, 1993)

Οι βασικές αυτές παραδοχές πρέπει να καλύπτουν το σύνολο του οργανισμού και να επικεντρώνεται το ενδιαφέρον τόσο στη βελτίωση της ποιότητας, όσο και στον αποτελεσματικότερο χειρισμό του ανθρώπινου δυναμικού, που αναγορεύεται πλέον σε παράγοντα στρατηγικής σημασίας. Η έννοια της Διοίκησης «Ολικής Ποιότητας» στην εκπαίδευση θεωρείται ως μια φιλοσοφία, ένα σύνολο αρχών που αποτελούν τη βάση της συνεχούς βελτίωσης και περιλαμβάνει την εφαρμογή ποιοτικών μεθόδων με τη χρησιμοποίηση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό τις αποτελεσματικότερες ή ποιοτικά ανώτερες παρεχόμενες υπηρεσίες. (Ζαβλανός Μ. Μ., Ph.D., Μάνατζμεντ, Αθήνα, 1998)

Η «Ολική Ποιότητα» δεν περιλαμβάνει μόνο το αποτέλεσμα, αλλά συγχρόνως περιλαμβάνει και την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και την ποιότητα των διαδικασιών στην εκπαίδευση. «Ολική» σημαίνει ότι όλο το ανθρώπινο δυναμικό συμμετέχει στην προσπάθεια βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Αυτή η συμμετοχική προσπάθεια που αναφέρθηκε μπορεί να απεικονιστεί σαν μια αλυσίδα όπου ο κάθε

εκπαιδευτικός ή η κάθε βαθμίδα της εκπαίδευσης παραλαμβάνει ένα έργο, συμβάλλει ο ίδιος με τη δική του προσθετική αξία και το παραδίδει σε κάποιον άλλο ή στην επόμενη εκπαιδευτική βαθμίδα. Η έννοια της ποιότητας στην εκπαίδευση ωστόσο είναι δύσκολο να ορισθεί λόγω των διαφορετικών απόψεων σχετικά με τους σκοπούς, τους στόχους, τις κοινωνικές και πολιτικές λειτουργίες της. Σύμφωνα με πολλές απόψεις, η αντίληψη της ποιότητας είναι σχετική και πολύ - παραγοντική.

Ο E. Deming προσπάθησε να προσεγγίσει το θέμα της ποιότητας στην εκπαίδευση θέτοντας τους παρακάτω 14 δείκτες ποιότητας:

- (i) Συνέχεια και συνέπεια στην προσπάθεια βελτίωσης των μαθητών και της διδασκαλίας, με στόχο την παραγωγή αποφοίτων οι οποίοι, διαθέτοντας τις απαραίτητες ικανότητες και δεξιότητες, θα δύνανται να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό της διεθνούς αγοράς.
- (ii) Αποδοχή και υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση και το εκπαιδευτικό προσωπικό - δυναμικό των σχολικών μονάδων.
- (iii) Ανεξαρτητοποίηση από την καθιερωμένη χρήση των μεθόδων αξιολόγησης για την επίτευξη της ποιότητας και επαναπροσδιορισμός τους. Οι διαφορετικοί τρόποι αξιολόγησης θα πρέπει να χρησιμοποιούνται ως διαγνωστικά εργαλεία σε όλη τη διαδικασία της μάθησης. Η έννοια της ποιότητας θα πρέπει να καλλιεργείται στους μαθητές από νωρίς και σε οποιοδήποτε περιβάλλον (οικογενειακό, σχολικό κ.ά.).
- (iv) Ελαχιστοποίηση του κόστους. Οι εκπαιδευτικοί των μεγαλύτερων τάξεων πρέπει να συνεργάζονται με τους εκπαιδευτικούς των μικρότερων τάξεων, με στόχο να κατανοήσουν και να προσδιορίσουν αυτά που περιμένουν στην τάξη τους. Ο σκοπός δεν είναι μόνο να αναπτύξουν στους μαθητές τις δεξιότητες που απαιτούνται για να επιζήσουν απλώς στο μέλλον, αλλά να ελαχιστοποιήσουν τις αποτυχίες και να μεγιστοποιήσουν στους μαθητές τη διάρκεια χρησιμοποίησής τους.
- (v) Συνεχής ανάπτυξη όλων των δραστηριοτήτων της τάξης, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας και του έργου των εκπαιδευτικών και των μαθητών, με παράλληλη ελάττωση της πιθανότητας αποτυχίας. Η ποιότητα ανταμείβει.

Η εκπαίδευση θα βελτιωθεί, όταν θα αναρωτηθούμε «*πώς μπορούμε αυτό να το κάνουμε καλύτερα ;*»

- (vi) Καθιέρωση της πρακτικής της εκπαίδευσης στην εργασία με την οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τους νέους εκπαιδευτικούς, με σκοπό την εξοικείωση τους με συγκεκριμένη κουλτούρα και τις προσδοκίες του σχολείου.
- (vii) Αποτελεσματική ηγεσία. Ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας είναι αυτός του εκγυμναστή και του μέντορα. Ηγεσία σημαίνει υποστήριξη, βοήθεια, και όχι απειλές και τιμωρία. Η ηγεσία του σχολείου πρέπει να συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς, τους γονείς, τους μαθητές και τα μέλη της κοινότητας.
- (viii) Η σχολική τάξη δεν διοικείται με απειλές και φόβο. Ο εκπαιδευτικός πρέπει να συνεργάζεται πάντοτε με τους μαθητές με σκοπό τη μέγιστη απόδοση τους, σε ένα κλίμα ασφάλειας, εμπιστοσύνης και ελευθερίας.
- (ix) Κατάργηση των εμποδίων επικοινωνίας μεταξύ διαφορετικών τμημάτων. Δάσκαλοι, καθηγητές, Διευθυντές, γονείς και μαθητές πρέπει να εργάζονται ομαδικά, ώστε να μπορούν να προβλέπουν τα προβλήματα και να δημιουργούν ένα αποτελεσματικό περιβάλλον μάθησης.
- (x) Κατάργηση των συνθημάτων και των στόχων που ζητούν νέα επίπεδα απόδοσης των μαθητών χωρίς να παρέχουν καλύτερες μεθόδους.
- (xi) Κατάργηση ποσοτικών στόχων και προτύπων εργασίας για το εργατικό δυναμικό και το μάνατζμεντ, τα οποία δυσχεραίνουν την επίτευξη της ποιότητας.
- (xii) Επιβράβευση του εργατικού δυναμικού. Οι μαθητές πρέπει να παρακινούνται εσωτερικά και να βελτιώνονται συνεχώς ώστε να αισθάνονται υπερήφανοι για την εργασία τους.
- (xiii) Ενθάρρυνση της συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης για κάθε εργαζόμενο.
- (xiv) Συμμετοχή όλων των ατόμων, π.χ. γονέων, μαθητών, καθηγητών, Διευθυντών για την υλοποίηση του περιεχομένου της νέας φιλοσοφίας

(TheW. EdwardsDemingInstitute)

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, με στόχο τη διευκόλυνση της αξιολόγησης των συστημάτων σε εθνικό επίπεδο, καθορίστηκαν μια σειρά από 16 δείκτες σε θέματα ποιότητας της σχολικής εκπαίδευσης στην Ευρωπαϊκή έκθεση για την ποιότητα της σχολικής εκπαίδευσης (Μάιος 2000). Οι δείκτες ποιότητας της σχολικής εκπαίδευσης είναι:

1. Επιδόσεις

- (i)** Μαθηματικά
- (ii)** Αναγνωστικές Ικανότητες
- (iii)** Θετικές Επιστήμες
- (iv)** Τεχνολογίες της πληροφορίας και των επικοινωνιών (ΤΠΕ)
- (v)** Ξένες Γλώσσες
- (vi)** Ικανότητα του μανθάνειν
- (vii)** Αγωγή του Πολίτη

(i) Μαθηματικά

Τα μαθηματικά αποτελούν το θεμελιώδη λίθο των θετικών επιστημών και αποτελούν διαχρονικά ένα στοίχημα που πρέπει να κερδηθεί ώστε να προαχθούν οι θετικές επιστήμες.

Για να συμβεί αυτό θα πρέπει να αναπτυχθεί μια εκπαιδευτική μέθοδος που θα δημιουργεί στους μαθητές θετική στάση απέναντι στα μαθηματικά.

Να προσδιοριστούν επίσης, αν είναι δυνατόν, οι κοινές δεξιότητες και ικανότητες στα μαθηματικά που θα έπρεπε να διαθέτουν οι ευρωπαίοι πολίτες ώστε να υπάρχει συνοχή στην μαθηματική σκέψη που θα διέπει τους Ευρωπαίους πολίτες του μέλλοντος.

Μεταξύ των ορθών πρακτικών πρέπει να σημειώσουμε την πρακτική της Κύπρου, που προκηρύσσει διαγωνισμούς μαθηματικών για μαθητές κάθε ηλικίας, της Γαλλίας που έχει δημιουργήσει ένα εθνικό παρατηρητήριο της διδασκαλίας των μαθηματικών και της Γερμανίας που έχει αναπτύξει εκπαιδευτικό υλικό για τους καθηγητές.

(ii) Αναγνωστικές Ικανότητες

Οι αναγνωστικές ικανότητες και η κατανόηση των κειμένων αποτελούν τη βάση για την ανάπτυξη των γνώσεων, την προσωπική ανάπτυξη και την κοινωνική ένταξη των ατόμων. Η Ευρωπαϊκή έκθεση του Μαΐου 2000, για την ποιότητα της σχολικής εκπαίδευσης δείχνει ότι το οικογενειακό περιβάλλον και τα ιδιαίτερα

χαρακτηριστικά ορισμένων μαθητών, όπως το φύλο, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο. Ανάμεσα στα παραδείγματα εθνικών πρωτοβουλιών, συναντάμε την πρωτοβουλία της Γερμανίας που αποστέλλει δωρεάν στους μαθητές τις εθνικές εφημερίδες της, το περιεχόμενο των οποίων χρησιμοποιείται συστηματικά από τους εκπαιδευτικούς. Εξίσου ενδιαφέρον είναι το πείραμα της Σουηδίας, που ενθάρρυνε τους γονείς των μαθητών ηλικίας 10 ως 12 ετών να περνούν μισή ώρα καθημερινά διαβάζοντας ένα καλό βιβλίο με το παιδί τους.

(iii) Θετικές Επιστήμες

Οι θετικές επιστήμες συμβάλουν στην ευημερία της κοινωνίας και ανέκαθεν αποτελούσαν στόχο προόδου και ανάπτυξης.

Για να προαχθούν απαιτείται ενθάρρυνση όλων των μαθητών να ενδιαφερθούν επαρκώς για τις θετικές επιστήμες καθώς και και προαγωγή της διδασκαλίας τους διαμέσου μεθόδων πιο αποτελεσματικών και συνδεδεμένων με πρακτικά πειράματα ώστε οι μαθητές να αποκτήσουν ικανότητες ανάλυσης, έρευνας και πειραματισμού.

Η έκθεση αναδεικνύει την ύπαρξη σημαντικών αποκλίσεων μεταξύ των χωρών όσον αφορά τις επιστημονικές γνώσεις και τη σημασία που έχουν ορισμένοι παράγοντες όπως το κίνητρο, το φύλο, οι μεθοδολογικές πρακτικές, η θέση των επιστημονικών ερευνών και η απασχόληση.

Μεταξύ των ορθών πρακτικών, η έκθεση υπογραμμίζει την πρωτοβουλία «Schola ludus» της Δημοκρατίας της Σλοβακίας, που έχει στόχο να προαγάγει τη διδασκαλία των θετικών επιστημών διαμέσου μιας διαδραστικής έκθεσης που περιοδεύει σε ολόκληρη τη χώρα, και την ευρωπαϊκή πρωτοβουλία «Ο ρόλος των γυναικών στην επιστήμη» που αναδεικνύει την ιστορία των επιστημών μέσω των επιτευγμάτων των γυναικών.

(iv) Τεχνολογίες της πληροφορίας και των επικοινωνιών (ΤΠΕ)

Οι ΤΠΕ έχουν μεγάλη σημασία στην καθημερινή ζωή, αφού χάρη σε αυτές αναπτύσσεται ένας νέος τρόπος μάθησης, ζωής, εργασίας, κατανάλωσης και ψυχαγωγίας. Παρά τις αποκλίσεις που υπάρχουν οι περισσότερες χώρες προτίθενται να ενισχύσουν την χρήση των ΤΠΕ.

Η Ισλανδία, όπου όλοι οι μαθητές λυκείου έχουν τον προσωπικό, φορητό υπολογιστή τους, αποτελεί παράδειγμα και στόχο που όλες οι ευρωπαϊκές χώρες θα πρέπει να επιτύχουν. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, οι πρωτοβουλίες eEurope και eLearning υποστηρίζουν τη χρήση των ΤΠΕ.

(v) Ξένες Γλώσσες

Η γνώση πολλών κοινοτικών γλωσσών έχει γίνει μια απαραίτητη προϋπόθεση για όλους τους πολίτες της ΕΕ που επιθυμούν να επωφεληθούν από τις ευκαιρίες που προσφέρει η ενιαία αγορά σε επαγγελματικό και προσωπικό επίπεδο.

Σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία, υπάρχει όπως φαίνεται σχέση ανάμεσα στην επίσημη γλώσσα της χώρας και την ικανότητα των νέων να μιλούν μια ξένη γλώσσα. Στις χώρες των οποίων η γλώσσα δεν είναι ευρέως διαδεδομένη (όπως η Δανία, η Σουηδία και άλλες) οι νέοι έχουν περισσότερους λόγους να μάθουν μια άλλη γλώσσα σε σχέση με τις χώρες που χρησιμοποιούν μια ευρέως διαδεδομένη γλώσσα (όπως η Γαλλία, η Ισπανία και άλλες).

Κάποιοι κοινωνικοί και πολιτιστικοί παράγοντες διαδραματίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στην εκμάθηση ξένων γλωσσών.

(vi) Ικανότητα του μανθάνειν

Αυτός που μαθαίνει να μαθαίνει δια βίου εξασφαλίζει την επιτυχία του στον κόσμο της εργασίας και στην κοινωνία.

Για να μάθει κανείς αποτελεσματικά, χρειάζεται να ξέρει πώς να μαθαίνει και να διαθέτει ένα σύνολο εργαλείων και στρατηγικών χρήσιμων για την επίτευξη του στόχου.

Δεν διαθέτουμε ακόμα στοιχεία σχετικά με ολόκληρη την Ευρώπη, ασχέτως αν ορισμένα κράτη μέλη έχουν ήδη αναπτύξει μεθόδους που αποσκοπούν στην κατανόηση της σχολικής επιτυχίας και αποτυχίας.

Η πρόκληση είναι η εξής: οι δεξιότητες που συνδέονται με την ικανότητα μάθησης να αποτελέσουν πολιτικές προτεραιότητες, ώστε τα σχολικά προγράμματα να προσαρμοστούν και να προαχθεί η συνεχής κατάρτιση των εκπαιδευτικών

(vii) Αγωγή του Πολίτη

Η προετοιμασία των νέων προκειμένου να αποκτήσουν την ιδιότητα του πολίτη σημαίνει επίσης ότι τους παρέχεται μια αγωγή του πολίτη βασισμένη στις αρχές της δημοκρατίας, της ισότητας και της ελευθερίας, αλλά και της αναγνώρισης των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων.

Στην Ελλάδα, κάθε χρόνο οι μαθητές λυκείου συνεδριάζουν στο Κοινοβούλιο και συζητούν θέματα της τρέχουσας επικαιρότητας. Στην Ιταλία, σε όλα τα σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης εφαρμόζεται ένας καταστατικός χάρτης των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων των μαθητών.

2. Επιτυχία και μετάβαση

- (i)** Εγκατάλειψη - Διαρροή
- (ii)** Ολοκλήρωση του 2ου κύκλου της Β/θμιας εκπαίδευσης
- (iii)** Συμμετοχή στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση

(i) Εγκατάλειψη - Διαρροή

Συχνά, όσοι εγκαταλείπουν το σχολείο δεν διαθέτουν βασικές δεξιότητες ούτε επαγγελματική κατάρτιση και αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εύρεση εργασίας.

Η έκθεση υπογραμμίζει ότι η ύπαρξη σημαντικών αποκλίσεων μεταξύ των χωρών δεν έχει να κάνει μόνο με τις διαφορές μεταξύ των εκπαιδευτικών συστημάτων, αλλά και με τις κοινωνικοοικονομικές ανισότητες.

Στη Γερμανία, λόγω χάρη, ένα σύστημα εναλλακτικής κατάρτισης, στο οποίο ο μαθητής μαθητεύει σε κάποια επιχείρηση εκ παραλλήλου με την επαγγελματική κατάρτιση, επιτρέπει την απόκτηση ενός τίτλου επαγγελματικής εξειδίκευσης.

Από την άλλη, τα ποσοστά σχολικής αποτυχίας μπορεί να συνδέονται με οικονομικούς παράγοντες όπως ένα υψηλό ποσοστό ανεργίας ή οι διαφορές μεταξύ αστικών και αγροτικών οικονομιών, κλπ.

Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο στη Λισσαβόνα, το Μάρτιο του 2000, όρισε ως στόχο τη μείωση κατά το ήμισυ του αριθμού νέων ηλικίας 14 ως 18 ετών που έχουν φοιτήσει μόνο στον πρώτο κύκλο της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Στις Κάτω Χώρες, η πρόωρη εγκατάλειψη του σχολείου περιορίζεται με τη συνεργασία των σχολείων σε περιφερειακό επίπεδο· στη Γερμανία, βιομηχανικοί εταίροι διοργανώνουν σεμινάρια.

(ii) Ολοκλήρωση του 2ου κύκλου της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

Τα ποσοστά ολοκλήρωσης του δεύτερου κύκλου της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αποτελούν σημαντικούς δείκτες της καλής λειτουργίας των σχολικών εκπαιδευτικών συστημάτων.

Η έκθεση αναδεικνύει το γεγονός ότι η επιτυχία ενός μαθητή δεν μπορεί να εξετάζεται χωριστά ούτε από την υπόλοιπη σχολική ζωή του νέου ούτε από την οικονομική κατάσταση της χώρας.

Οι κυριότερες προκλήσεις είναι να αυξηθούν τα κίνητρα των νέων και να μπορέσουν να κατανοήσουν καλύτερα τη σχέση ανάμεσα στη θεωρητική γνώση και την πρακτική δραστηριότητα.

(iii) Συμμετοχή στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση

Οι ευκαιρίες που προσφέρει η τριτοβάθμια εκπαίδευση αυξάνονται σημαντικά. Είναι ωστόσο σημαντικό να προβλέπεται η τάση της ζήτησης υπό το πρίσμα της ανάπτυξης των νέων τεχνολογιών, των τάσεων της αγοράς εργασίας, κλπ.

Η έκθεση αποδεικνύει τις υπάρχουσες διαφορές στα σχολικά συστήματα, και την ύπαρξη η μη επαγγελματικής κατάρτισης (ελλείπει επαγγελματικής κατάρτισης, οι νέοι συνεχίζουν τις σπουδές τους). Η έκθεση παρατηρεί επίσης ότι το ποσοστό συμμετοχής είναι γενικά υψηλότερο στα κορίτσια από ό,τι στα αγόρια. Μεταξύ των στοιχείων που πρέπει να μελετηθούν, η έκθεση σημειώνει: τη σχέση του λόγου αγοριών/κοριτσιών σε ορισμένα γνωστικά αντικείμενα, το συσχετισμό της επιλογής της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με την αγορά εργασίας, τη σχέση ανάμεσα στο ποσοστό συμμετοχής των μεγαλύτερων ηλικιακά ομάδων και στην παραγωγικότητα στην αγορά εργασίας, κλπ.

3. Παρακολούθηση της σχολικής εκπαίδευσης

(i) Παρακολούθηση και αξιολόγηση της σχολικής εκπαίδευσης

(ii) Συμμετοχή των γονέων

(i) Παρακολούθηση και αξιολόγηση της σχολικής εκπαίδευσης

Η αξιολόγηση και η οργάνωση επιτρέπουν στα σχολεία να συγκριθούν σε σχέση με άλλα παρεμφερή ιδρύματα. Όλες οι χώρες αναζητούν καλύτερα μέσα για να καταγράψουν την επίδοση των σχολείων, διαμέσου μιας εσωτερικής ή εξωτερικής αξιολόγησης ή μιας αξιολόγησης που συνδυάζει τα δύο στοιχεία. Στην Αυστρία, δημιουργήθηκε μια ιστοσελίδα στο διαδίκτυο για τα σχολεία, η οποία τους επιτρέπει να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες, ιδέες, διαδικαστικές προτάσεις για την ανάπτυξη των σχολικών προγραμμάτων.

(ii) Συμμετοχή των γονέων

Η συμμετοχή των γονέων στην εκπαίδευση των παιδιών τους έχει σημαντικό αντίκτυπο όσον αφορά τη βελτίωση της λειτουργίας του σχολείου και την ποιότητα εκπαίδευσης των παιδιών. Ο δείκτης αυτός εγείρει σημαντικά ουσιώδη ερωτήματα σχετικά με το ρόλο και την επιρροή των γονέων, σε ότι αφορά την προστιθέμενη αξία που δύνανται αυτοί να προσφέρουν, και τις περιστάσεις κάτω από τις οποίες οι συνεισφορές τους είναι οι πλέον κατάλληλες και χρήσιμες. Υπάρχει μια πληθώρα ορθών πρακτικών, μεταξύ των οποίων σημειώνουμε κυρίως της Γερμανίας, όπου διοργανώνονται σεμινάρια για τους γονείς, με στόχο να τους πληροφορήσουν για τις νέες εξελίξεις στους τομείς της μάθησης και της διδασκαλίας.

4. Πόροι και δομές

- (i)** Εκπαίδευση και κατάρτιση εκπαιδευτικών
- (ii)** Συμμετοχή στην προσχολική εκπαίδευση
- (iii)** Μαθητές ανά Η/Υ
- (iv)** Δαπάνη ανά μαθητή

(i) Εκπαίδευση και κατάρτιση εκπαιδευτικών

Η αναγκαιότητα της δια βίου κατάρτισης σε σχέση με τα νέα μέσα (ΤΠΕ) συμπορεύεται με την αναγκαιότητα αντιμετώπισης των διαρκώς μεταβαλλόμενων αναγκών και προσδοκιών.

Οι ευρωπαϊκές χώρες χρειάζονται επείγοντως μια ποιοτική αρχική κατάρτιση, η οποία θα υποστηρίζεται από υψηλής ποιότητας επαγγελματική επιμόρφωση και μια συνεχή επαγγελματική βελτίωση.

Ο δείκτης αυτός διακρίνει ανάμεσα στη γενική/ειδική εκπαίδευση και κατάρτιση, που αφορά τη διδασκαλία των γνωστικών αντικειμένων αφενός και την παιδαγωγική και πρακτική κατάρτιση, που συνδέεται με το επάγγελμα του εκπαιδευτικού αφετέρου.

(ii) Συμμετοχή στην προσχολική εκπαίδευση.

Η προσχολική εκπαίδευση αποτελεί σημαντική συνεισφορά στην συναισθηματική και νοητική ανάπτυξη του παιδιού, διευκολύνει τη μετάβαση από τη μάθηση μέσα από το παιχνίδι στην τυπική μάθηση και συμβάλλει στη σχολική επιτυχία του παιδιού.

Η προσχολική εκπαίδευση, που αφορά παιδιά ηλικίας τουλάχιστον τριών ετών, πρέπει να παρέχεται από κατάλληλα καταρτισμένο προσωπικό.

(iii) Μαθητές ανά Η/Υ

Όλος ο κόσμος μπορεί να μάθει να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά έναν υπολογιστή. Το σχολείο πρέπει να διαθέτει ικανό αριθμό υπολογιστών. Δεδομένου ότι ένας μεγάλος αριθμός σχολείων πρέπει να αποκτήσει έναν δαπανηρό εξοπλισμό, ορισμένα εκπαιδευτικά συστήματα έχουν στραφεί προς τις εταιρικές σχέσεις με τον ιδιωτικό τομέα.

Η κυριότερη πρόκληση παραμένει η εξής: πώς θα γίνει οικονομικά ενδιαφέρουσα η επένδυση των σχολικών ιδρυμάτων και των εταίρων στην παροχή υπολογιστών στους μαθητές.

(iv) Δαπάνη ανά μαθητή

Το ποσοστό των συνολικών χρηματοδοτικών πόρων που διατίθενται στην εκπαίδευση αποτελεί μια κρίσιμη απόφαση για τις εθνικές κυβερνήσεις.

Πρόκειται για μια επένδυση της οποίας τα κέρδη γίνονται αντιληπτά μακροπρόθεσμα και έχουν αισθητό αντίκτυπο σε κρίσιμους τομείς, όπως η κοινωνική συνοχή, ο διεθνής ανταγωνισμός και η βιώσιμη ανάπτυξη.

Η έκθεση υπογραμμίζει πώς το διαφορετικό επίπεδο οικονομικής ευημερίας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο.

Στη Σκωτία, με συμπράξεις δημόσιων και ιδιωτικών φορέων οι τοπικές αρχές χρηματοδοτούν προγράμματα ανάπλασης των σχολείων.

Ορισμένες από τις προκλήσεις που θα πρέπει να αντιμετωπίσουν τα σχολικά συστήματα στην Ευρώπη είναι η αποτελεσματική κατανομή του προϋπολογισμού μεταξύ των διαφόρων τοπικών και περιφερειακών επιπέδων, και η διευκόλυνση της συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα, χωρίς να απειλείται η ακεραιότητα του σχολικού συστήματος.

Οι δείκτες και τα σημεία αναφοράς που χρησιμοποιούνται στην έκθεση επέτρεψαν εν τέλει τον προσδιορισμό των ακόλουθων πέντε προκλήσεων:

1. Η πρόκληση της γνώσης.
2. Η πρόκληση της αποκέντρωσης.
3. Η πρόκληση των πόρων.
4. Η πρόκληση της κοινωνικής ένταξης.
5. Η πρόκληση των στοιχείων και της συγκρισιμότητας.

Οι προκλήσεις αυτές αποτελούν τους τομείς ποιότητας στους οποίους πρέπει να στοχεύσουμε ώστε να οδηγηθούμε με επιτυχία στο ποιοτικό σχολείο του μέλλοντος το οποίο πρέπει τελικά να διέπεται από τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- (i) Η ποιότητα θεωρείται στοιχείο της κουλτούρας του οργανισμού.
- (ii) Στρατηγικό σχέδιο ποιότητας που περιλαμβάνει όραμα, αποστολή και πολιτικές ποιότητας.
- (iii) Προσδιορισμός προτύπων ποιότητας για όλες τις μονάδες του εκπαιδευτικού οργανισμού.

- (iv) Αφοσίωση και δέσμευση του ανώτερου management στη φιλοσοφία της ποιότητας. Επένδυση στην εκπαίδευση – ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.
- (v) Συμμετοχή όλων των ανθρώπινων πόρων στη βελτίωση της ποιότητας.
- (vi) Συνεχείς αξιολογήσεις, μετρήσεις και εκτιμήσεις των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας.
- (vii) Προσανατολισμός στην πρόληψη των προβλημάτων.
- (viii) Προσανατολισμός στην ικανοποίηση των αναγκών των μαθητών.
- (ix) Αντιμετώπιση των εργαζομένων, ως πελατών που πρέπει να ικανοποιούνται οι ανάγκες τους.

19. Πελάτης – Προμηθευτής στην Εκπαίδευση

Στην ΔΟΠ η αλυσίδα πελάτη-προμηθευτή είναι μια από τις θεμελιώδεις αρχές και ο καθορισμός του τι περιμένει ο κάθε πελάτης του οργανισμού (εσωτερικός ή εξωτερικός) είναι βασική προϋπόθεση για την επιτυχή υιοθέτηση της ΔΟΠ. Ο χώρος της εκπαίδευσης δεν πρέπει να διαφέρει ως προς τη σύγχρονη τάση όπου δίνεται ιδιαίτερη σημασία στις ανάγκες του πελάτη και άρα να έχει μαθητοκεντρικό χαρακτήρα και όχι δασκαλοκεντρικό. Στη περίπτωση του εκπαιδευτικού οργανισμού το προϊόν είναι η εκπαίδευση που έλαβε ο μαθητής. Το περιεχόμενο της εκπαίδευσης είναι: Η παροχή γνώσεων, η ανάπτυξη δεξιοτήτων, η μετάδοση ηθικών αξιών, η εξασφάλιση πνευματικής και σωματικής ανάπτυξης, η κοινωνικοποίηση. (Κουτούζης 1999)

Πελάτες εκτός από τους μαθητές είναι και οι κηδεμόνες τους που έμμεσα ή άμεσα πληρώνουν για το προϊόν που λαμβάνει ο μαθητής.

Οι εξωτερικοί πελάτες μπορεί να είναι οι επιχειρήσεις που θα προσλάβουν τους μαθητές ή τα πανεπιστήμια, σχολές στις οποίες θα εισαχθούν οι μαθητές.

Σε κάθε περίπτωση οι προσδοκίες του εξωτερικού πελάτη καθορίζουν και την ποιότητα της εκπαιδευτικής μονάδας.

Στην τάξη κάθε αλληλεπίδραση δασκάλου – μαθητή μπορεί να θεωρηθεί αλληλεπίδραση πελάτη – προμηθευτή. Όμως η τάξη μπορεί να θεωρηθεί «προμηθευτής» που παράγει γνώση που θα αξιολογηθεί από τρίτους (οι επιχειρήσεις που θα προσλάβουν τον καθηγητή) Οι μαθητές είναι εργαζόμενοι (προμηθευτές), αφού εργάζονται για την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού), και πελάτες (αφού επωφελούνται από τις υπηρεσίες του εκπαιδευτικού οργανισμού). Εύκολα γίνεται κατανοητός ο ρόλος του εργαζομένου μαθητή ως προμηθευτή διότι

πρέπει να δουλέψει για να μάθει και άρα να επιτευχθούν οι στόχοι του σχολείου. Δύσκολα όμως γίνεται κατανοητός ο ρόλος του μαθητή ως πελάτη, διότι δύσκολα υιοθετείται ένας τέτοιος ρόλος από το σχολείο από την στιγμή που αποφασίζει δράσεις χωρίς την άποψή του. Έμμεσα όμως οι μαθητές είναι και προϊόντα αφού είναι το αποτέλεσμα της προσπάθειας του οργανισμού.

20. Η ανταπόκριση του σχολείου στην ικανοποίηση των πελατών

Το σχολείο αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για τη βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης αναθεωρώντας τη διδακτέα ύλη και τους τρόπους διδασκαλίας, συμπεριλαμβάνοντας τους μαθητές στο σύστημα της εκπαίδευσης με τρόπο τέτοιο ώστε να αποτελούν το επίκεντρό του. Οι ενέργειες που απαιτούνται για να ανταποκρίνεται η εκπαίδευση στην ικανοποίηση των «πελατών» είναι τα καθημερινά καθήκοντα των εκπαιδευτικών, έτσι ώστε ο «πελάτης» να τυγχάνει υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

21. Το χαρτοφυλάκιο δραστηριοτήτων (portfolio) του μαθητή

Το πλουραλιστικό μοντέλο εκπαίδευσης του 21^{ου} αιώνα αφουγκράζεται τις αλληπάλληλες αλλαγές της σύγχρονης εποχής και στρέφει τον προσανατολισμό του, στην παροχή ποιοτικής και ουσιαστικής μάθησης που θα καταστήσει τους νέους ικανούς να ανταπεξέλθουν επιτυχώς στις προκλήσεις της ζωής τους.

Παράλληλα, μέσα σε ένα τέτοιο περιβάλλον, οι μαθητές μπορούν να αυτενεργούν, να σκέπτονται δημιουργικά και κριτικά, να διευρύνουν τους πνευματικούς τους ορίζοντες, να γίνονται υπεύθυνοι πολίτες.

Οι εκπαιδευτικοί αξιοποιώντας γόνιμα τα διάφορα παιδαγωγικά εργαλεία που έχουν στη διάθεσή τους, βοηθούν τους εκπαιδευόμενους να αντιληφθούν τον εαυτό τους ευκρινέστερα, όπως και να καλλιεργήσουν τις δεξιότητές τους.

Ένα από τα ευρέως διαδομένα μέσα αξιολόγησης και ανατροφοδότησης, είναι το portfolio, το οποίο αποτυπώνει τη συνολική προσπάθεια των μαθητών, μέσω ποικίλων δραστηριοτήτων που διεξάγονται στο σχολικό πλαίσιο.

Παρακάτω καταγράφονται τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά του:

1. Είναι ένα δυναμικό εργαλείο μάθησης – ανατροφοδότησης που λειτουργεί με άξονα το ανθρωπιστικό μοντέλο διδασκαλίας.
2. Αποτελεί ξεκάθαρα μια εναλλακτική μορφή αξιολόγησης.
3. Ανάπτυξη της προβληματοκεντρικής συλλογιστικής επεξεργασίας στην τάξη (Introspektive Methoden)

4. Οι μαθητές εμπλέκονται ενεργά στην εφαρμογή του, αυτοαξιολογούνται, ετεροαξιολογούνται, αναστοχάζονται.
5. Ενδυναμώνεται η αυτοδυναμία του μαθητή – ανάπτυξη μεταγνώσης.
6. Σύμφωνα με τον Λουκέρη (2005), η χρήση του portfolio εφαρμόζεται στα πλαίσια του κριτικού μοντέλου μάθησης => προσωποκεντρική & ανθρωποκεντρική προσέγγιση της διδακτικής – μαθησιακής διαδικασίας
7. Δύναται να λάβει ποικίλες μορφές : έντυπη, ηλεκτρονική, μορφή ντοσιέ, κουτιού ή ακόμα και συνδυασμός Το Portfolio εργασιών μαθητή συνιστά ένα εύχρηστο και βαρυσήμαντο εργαλείο καθώς αποτυπώνει σταδιακά την προσωπική του εξελικτική πορεία.
8. Εμπεριέχει τις στρατηγικές μάθησης που επιλέγει να χρησιμοποιήσει ο διδασκόμενος προκειμένου να κατακτήσει τις γνώσεις που επιθυμεί.
9. Συντείνει στην καλλιέργεια ενός περισσότερου δημοκρατικού κλίματος στο σχολικό γίγνεσθαι.
10. Το Portfolio του μαθητή, κατά τον Cooper (2005) διακρίνεται σε δύο είδη :

(i) To Best – Work – Portfolio

Φάκελος επίδειξης του καλύτερου υλικού, ή πρότυπος φάκελος, που αποσκοπεί στην παρουσίαση των καλύτερων στιγμών της σχολικής απόδοσης του μαθητή.

(ii) To Growth – and – Learning – Progress – Portfolio

Φάκελος παρουσίασης της προσωπικής ανάπτυξης του μαθητή, ακόμη και τα λάθη. Αυτός ο τύπος φακέλου αποτελεί την ολόπλευρη εικόνα του μαθητή, μέσα από ποιοτικές παραμέτρους αξιολόγησης, καθώς καταγράφει την προσπάθειά του για αυτοβελτίωση.

(Λουκέρης, Μαντάς, & Μέλλα, Το χαρτοφυλάκιο επιδόσεων και δραστηριοτήτων του μαθητή (portfolio) ως εναλλακτικός τρόπος αξιολόγησής του, 2010)

22. Το χαρτοφυλάκιο δραστηριοτήτων (portfolio) του εκπαιδευτικού

Οι εκπαιδευτικοί, όλων των βαθμίδων που επιθυμούν να γίνουν αποδοτικότεροι στο έργο που παράγουν καθώς και να διαμορφώσουν μια πλήρη εικόνα της πορείας της δράσης τους, μπορούν να χρησιμοποιούν το Portfolio και να ανατρέχουν σε αυτό, για να αξιολογούν τα πεπραγμένα τους και να βελτιώνουν την ποιότητα των υπηρεσιών τους.

Επιπλέον, το Portfolio μπορεί να λειτουργήσει και ως ένα είδος βιογραφικού σημειώματος του εκπαιδευτικού που θα ανανεώνεται και θα εμπλουτίζεται από τη

συνεχή κατάρτιση και τη δια βίου μάθηση του διδάσκοντα. Θα αποτελέσει δηλαδή ένα μέσο αποτύπωσης και ανατροφοδότησης των δεξιοτήτων του εκπαιδευτικού στο περιβάλλον εργασίας του.

Παρακάτω καταγράφονται τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά του (Λουκέρης, Μαντάς, Μπαμπίλης, & Συρίου, 2013):

1. Το Portfolio προέρχεται από τις αρχές της οργανωσιακής μάθησης που επιτυγχάνεται, μέσα από την καλλιέργεια της κουλτούρας της ομάδας και της ανάπτυξης γόνιμου διαλόγου.
2. Αποτελεί έναυσμα για περαιτέρω δράση – αναλυτικό στοχασμό – προαγωγή της μάθησης του εκπαιδευτικού χάρη στην ανατροφοδότηση του.
3. Συντελεί στην ανάδειξη γνώσεων, δεξιοτήτων, αξιών του εκπαιδευτικού.
4. Προωθεί τον αδιάλειπτος αναστοχαστικό διάλογο με συναδέλφους, την διατύπωση σκέψεων, τον γόνιμο προβληματισμό, την αυτοβελτίωση της ποιότητας της διδασκαλίας.
5. Το Portfolio του εκπαιδευτικού δύναται να λάβει υποχρεωτικό χαρακτήρα (εργαλείο αυτό – αξιολόγησης, προσανατολισμένο στο αποτέλεσμα, εξωτερική ανατροφοδότηση) ή προαιρετικό χαρακτήρα (προσανατολισμένο στη διαδικασία και στο ποιόν του περιεχομένου της).
6. Τα τεκμήρια του Portfolio συμβάλλουν στην επαγγελματική εξέλιξη του εκπαιδευτικού.
7. Συντελεί στην αυτορρυθμιζόμενη μάθηση
8. Ανιχνεύει τις μαθησιακές ανάγκες του εκπαιδευτικού, καλλιεργεί την ευσυνειδησία, υπευθυνότητα, αυτεπίγνωση
9. Προωθεί την συστημική αξιολόγηση του έργου του εκπαιδευτικού, με δραστηριότητες εντός και εκτός σχολικού περιβάλλοντος.
10. Σύμφωνα με έρευνες που αφορούν στην αξιοποίηση του Portfolio, διαφαίνεται ότι υπάρχει θετική αντιμετώπιση από μέρους των εκπαιδευτικών.
11. Συμβάλει στην δια βίου μάθηση
12. Το υλικό επιλέγεται από τον ίδιο σε συνεργασία με συναδέλφους συμβάλλοντας στην ανάπτυξη κριτικού στοχασμού.
13. Υπάρχει κριτική αξιολόγηση του Portfolio με αντικειμενικά ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια αξιολόγησης- αξιοπιστίας –εγκυρότητας της διαδικασίας.

- 14.** Κρίνεται πολύτιμη η συνδρομή ενός μέντορα με υποστηρικτικό χαρακτήρα, για τη διαδικασία δόμησης του Portfolio

23. Βήματα υιοθέτησης της Δ.Ο.Π

Η διαδικασία υιοθέτησης της Ολικής Ποιότητας σε ένα εκπαιδευτικό οργανισμό περιλαμβάνει (Ζαβλανός 2003):

- (i) Δέσμευση της ηγεσίας και όλου του προσωπικού.
- (ii) Αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης του οργανισμού.
- (iii) Διατύπωση οράματος, αποστολής και στρατηγικής.
- (iv) Δημιουργία ομάδων βελτίωσης της ποιότητας.
- (v) Προγραμματισμός αρμοδιοτήτων προσωπικού.
- (vi) Βελτίωση της ποιότητας στις καθημερινές λειτουργίες-διαδικασίες τους οργανισμού.
- (vii) Έλεγχος των αποτελεσμάτων – υπάρχει ταύτιση με τα προσδοκώμενα; τι διορθωτικές κινήσεις πρέπει να γίνουν.

24. Στόχοι Δ.Ο.Π. στην εκπαίδευση

Ο Ζαβλανός (2003) διατύπωσε τους στόχους της Ολικής Ποιότητας προσαρμοσμένους στο χώρο της εκπαίδευσης ως εξής:

- (i) Η εκπλήρωση και υπέρβαση των προσδοκιών και των αναγκών του μαθητή.
- (ii) Η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών μιας και οι ανάγκες και οι εποχές αλλάζουν και πρέπει να γίνονται αλλαγές ώστε να μπορούν να ικανοποιηθούν οι νέες ανάγκες.
- (iii) Η ανάθεση ευθυνών και στους μαθητές.
- (iv) Η μείωση των αδυναμιών του συστήματος και η υιοθέτηση μεθόδων που οδηγούν στην αποτελεσματική και κριτική μάθηση.
- (v) Η ενδυνάμωση των ατόμων και η ομαδική εργασία.
- (vi) Η συμμετοχή όλων των φορέων που εμπλέκονται στη λειτουργία του εκπαιδευτηρίου (σχολείου) .

25. Οι αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση

Η φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. ποικίλλει από χώρα σε χώρα και από οργανισμό σε οργανισμό. Παρόλα αυτά οι βασικές αρχές της είναι ίδιες και εξίσου χρήσιμες όχι μόνο στο χώρο των επιχειρήσεων αλλά και των εκπαιδευτικών οργανισμών που επιδιώκουν τη βελτίωση. Τρεις είναι κυρίως οι βασικές αυτές αρχές: (Ζαβλανός Μ. Μ.Ο.Π. 2003)

(i) Η εστίαση στις ανάγκες της κοινωνίας

Η εκπαίδευση ως κοινωνική οργάνωση αποκτά το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, όταν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της κοινωνίας (γονείς, μαθητές, εκπαιδευτικούς) και οι απαιτήσεις αυτές γίνονται ακόμη πιο έντονες καθώς οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί επηρεάζονται από τη γρήγορη αλλαγή των κοινωνικο-οικονομικών προτύπων.

Δεν είναι δυνατόν οι εκπαιδευτικοί στόχοι και σκοποί να μη λαμβάνουν υπόψη τις σημαντικές οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές και η ισορροπία μεταξύ εκπαίδευσης και κοινωνίας να μην είναι συνεχής και συνεπής στο κοινωνικό γίγνεσθαι.

Κατ' αντιστοιχία της θεωρίας της Δ.Ο.Π. (Τ.Ο.Μ.), μαθητές, γονείς, εκπαιδευτικοί και η ευρύτερη κοινωνία αποτελούν τον «πελάτη» της εκπαίδευσης, και οι ενέργειες που απαιτούνται για να επιτευχθεί «η ικανοποίηση του πελάτη» αποτελούν τα καθημερινά καθήκοντα κάθε εκπαιδευτικού, έτσι ώστε ο «πελάτης» να τυγχάνει υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, γι' αυτό και ο οργανισμός πρέπει να αλλάζει συνεχώς για να βεβαιώνεται ότι όντως αυτό συμβαίνει.

Για το λόγο αυτό απαιτείται εκπαιδευτικό σύστημα που να μπορεί να παράγει υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών με αποτελεσματικό τρόπο.

Επίσης, κατ' αντιστοίχιση της θεωρίας της Δ.Ο.Π. (Τ.Ο.Μ.), ο εξωτερικός πελάτης είναι ο τελικός χρήστης του προϊόντος ή της υπηρεσίας, ο δε εσωτερικός πελάτης είναι το πρόσωπο ή η διοικητική μονάδα εργασίας η οποία παραλαμβάνει το προϊόν κάποιου άλλου μέσα στον ίδιο τον οργανισμό.

(ii) Συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και των παρεχόμενων υπηρεσιών

Στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας πιστεύεται ότι μπορούμε να φθάσουμε στο αναβαθμισμένο αποτέλεσμα αν συνεχώς προσπαθούμε να το βελτιώσουμε. (Crosby P. B.,, *Quality without Tears*, McGraw-Hill, New York, (1984).

Η συνεχής βελτίωση πρέπει να εστιαστεί στη μείωση των μεταβολών των αποτελεσμάτων που παρέχονται από τις διαδικασίες. Αναφέρεται, επίσης, ότι η

βελτίωση της ποιότητας επιτυγχάνεται αποτελεσματικότερα με την προσπάθεια αποφυγής των λαθών, παρά με τη διόρθωσή τους.

Η ποιότητα και η συνεχής βελτίωσή της μέσω των διαδικασιών, είναι το θεμέλιο της Δ.Ο.Π. (T.Q.M.) και βέβαια δεν έχει κανένα ιδιαίτερο περιεχόμενο, εκτός και αν ορισθεί με βάση τις ανάγκες και τις επιθυμίες του πελάτη (μαθητές, γονείς, εκπαιδευτικοί, κοινωνία).

Η ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας προδικάζεται και κατευθύνεται από το αν βελτιώνονται οι διαδικασίες που το παράγουν.

Η ποιότητα είναι αποτέλεσμα ενός συστήματος, το οποίο εργάζεται με αφοσιωμένους ανθρώπους και όχι από αφοσιωμένους ανθρώπους που εργάζονται μέσα στο σύστημα.

Όταν υπάρχει πρόβλημα με την ποιότητα, συνήθως κατά 85% φταίει το σύστημα και μόνο κατά ένα 15% φταίνε οι εργαζόμενοι σε αυτό. (Deming W. E., *Quality Productivity and Competitive Position*, MIT Center of A.E.S., Cambridge, M.A., 1982)

Η Δ.Ο.Π. (T.Q.M.), ξεκινώντας από την αφετηρία ότι η ποιότητα δεν είναι στατικό χαρακτηριστικό, αλλά συνεχώς μπορεί να βελτιώνεται επειδή οι ανάγκες και οι επιθυμίες διαφοροποιούνται, υιοθετεί την άποψη ότι στην ανώτατη ηγεσία μετατίθεται η ευθύνη για τον μακροχρόνιο σχεδιασμό και τη στρατηγική λήψη μέτρων δημιουργίας των κατάλληλων προϋποθέσεων και του περιβάλλοντος, ώστε να λειτουργούν και να εξελίσσονται αποτελεσματικά οι διαδικασίες βελτίωσής της.

Ο Επανασχεδιασμός Διαδικασιών, η Συγκριτική Ανάλυση Επιδόσεων, η Αυτοαξιολόγηση και το Κόστος Ποιότητας αποτελούν ορισμένες από τις σημαντικότερες προσεγγίσεις που έχουν υιοθετηθεί και χρησιμοποιηθεί μέχρι σήμερα από εκπαιδευτικούς οργανισμούς στην προσπάθεια τους να βελτιώσουν την ποιότητα στην εκπαίδευση.

1. Ο Επανασχεδιασμός Διαδικασιών

Ο Επανασχεδιασμός Διαδικασιών είναι μια προσέγγιση δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την οποία ένας οργανισμός αναδιοργανώνει τις λειτουργικές του δραστηριότητες, με αποτέλεσμα συχνά διάφορες διαδικασίες να τροποποιούνται, να συγχωνεύονται ή να εξαλείφονται. Στον τομέα της εκπαίδευσης η υιοθέτηση του Επανασχεδιασμού στη διδασκαλία ενός μόνο μαθήματος π.χ. με χρήση σύγχρονης τεχνολογίας επανάδρασης είχε ως αποτέλεσμα τη βελτίωση επίδοσης των μαθητών κατά 25% και μείωσε το χρόνο των καθηγητών κατά 60%.

2. Η Συγκριτική Ανάλυση Επιδόσεων

Η Συγκριτική Ανάλυση Επιδόσεων ή με απλά λόγια "μαθαίνω από τους άλλους" είναι μια διαδικασία με την οποία ένας εκπαιδευτικός οργανισμός ή μια εκπαιδευτική μονάδα μελετά τις καλύτερες πρακτικές άλλων ομοειδών φορέων για την επίτευξη των στόχων τους και στη συνέχεια αναπτύσσει και υιοθετεί βελτιώσεις των δικών της διαδικασιών προκειμένου να επιτύχει τα ίδια ή και τα καλύτερα αποτελέσματα από αυτά των άλλων φορέων.

Τα οφέλη από την υιοθέτηση αυτής της προσέγγισης είναι πολλά.

Η παρατήρηση των άριστων επιδόσεων άλλων επαγγελματιών συναδέλφων εκπαιδευτικών, οι οποίες επιτυγχάνονται κάτω από παρόμοιες συνθήκες, αποτελεί ορισμένες φορές αιτία δημιουργικότητας και καινοτομίας των εκπαιδευτικών με αποτελέσματα πολύ σημαντικά.

Η Συγκριτική Ανάλυση Επιδόσεων αποτελεί για έναν εκπαιδευτικό οργανισμό και για τα μέλη του μια ευκαιρία να μάθουν από την εμπειρία των άλλων.

3. Η Αυτοαξιολόγηση

Μέσω της αυτοαξιολόγησης κάθε οργανισμός ή εκπαιδευτική μονάδα επιδιώκει μία ακριβή καταγραφή και απεικόνιση της κατάστασής της στο πλαίσιο ενός συνόλου κριτηρίων, αποκτώντας έτσι τη δυνατότητα να μάθει πού ακριβώς βρίσκεται.

Η μέθοδος αυτή προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες για βελτιώσεις και δημιουργική πορεία. Με κεντρικό στόχο το καλύτερο, η αυτοαξιολόγηση μπορεί, και πρέπει, να αντιμετωπιστεί και ως μία ολοκληρωμένη μαθησιακή διαδικασία. Πέρα από όλα τα άλλα πλεονεκτήματα που προκύπτουν για μία εκπαιδευτική μονάδα από την εφαρμογή της, θα πρέπει να τονισθεί ιδιαίτερα ότι με την αυτοαξιολόγηση, ένας εκπαιδευτικός φορέας μακροπρόθεσμα «μαθαίνει πώς να μαθαίνει».

Στόχος της εκπαιδευτικής αυτοαξιολόγησης είναι η συστηματική συλλογή και αξιοποίηση πληροφοριών που σχετίζονται με τη λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας. Η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης επιτρέπει στην εκπαιδευτική μονάδα να διαχωρίζει μέσα στο ίδιο το σύστημα της εκπαίδευσης, υποσυστήματα που λειτουργούν αποτελεσματικά από άλλα τα οποία χρήζουν βελτίωσης.

4. Το κόστος ποιότητας

Το κόστος ποιότητας με το σύγχρονο εννοιολογικό του περιεχόμενο «είναι το κόστος για να μην έχουμε χαμηλή ποιότητα ή επειδή έχουμε χαμηλή ποιότητα». Η ανάλυση του Κόστους Ποιότητας είναι ένα σημαντικό μέσο διοίκησης το οποίο παρέχει μια μέθοδο εκτίμησης και διαχείρισης της αποτελεσματικότητας του

τρόπου διοίκησης της ποιότητας και έναν τρόπο προσδιορισμού προβληματικών περιοχών και ιεράρχησης των παρεμβάσεων.

Στοιχεία του κόστους ποιότητας μπορούν να ταξινομηθούν ως ακολούθως:

(i) Κόστος Πρόληψης

Είναι το κόστος των δραστηριοτήτων οι οποίες προλαμβάνουν την αστοχία και τη χαμηλή ποιότητα. Περιλαμβάνουν την εκπαίδευση διδασκόντων, τον προγραμματισμό, τα ενημερωτικά προγράμματα ποιότητας και άλλα.

(ii) Κόστος εσωτερικών αστοχιών

Είναι το κόστος που πραγματοποιείται όταν το εκπαιδευτικό έργο αποτυγχάνει να επιτύχει τα επιθυμητά επίπεδα ποιότητας.

(iii) Κόστος εξωτερικών αστοχιών

Είναι το κόστος διόρθωσης των προϊόντων και υπηρεσιών μετά τη διανομή τους στους πελάτες. Το κόστος αυτό περιλαμβάνει παράπονα (όλο το έργο και το κόστος διαχείρισης των παραπόνων από τα μέλη της σχολικής κοινότητας), αρνητική δημοσιότητα του σχολείου (η δημοσιότητα αυτή επηρεάζει αρνητικά τη φήμη και το κύρος του σχολείου), Αποζημιώσεις.

Ο W. Edward Deming από την πλευρά του στον κύκλο PCDA (Σχεδιασμός – Planning, Έργο – Doing, Έλεγχος – Checking και Δράση – Acting) υποστηρίζει και περιγράφει ως εξής τον κύκλο PCDA:

(Deming W. E., *The New Economies for Industry, Government, Education*, Cambridge, M.A.: MIT Center for Advanced Engineering Study, (1993), p.118.)

1. Σχεδιάζω μια αλλαγή για βελτίωση της δραστηριότητας.
2. Εκτελώ τη δοκιμή στην προτεινόμενη αλλαγή.
3. Ελέγχω ή μελετώ τα αποτελέσματα της δοκιμής.
4. Παίρνω την ανατροφοδότηση και ενέργεια ανάλογα με τα αποτελέσματά τους, είτε υιοθετώντας την αλλαγή είτε απορρίπτοντάς την και προτείνοντας στη θέση της κάποια άλλη.

Με τη διαδικασία του κύκλου υπάρχει συνεχής ποιοτική βελτίωση
Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί εφάρμοσαν αρχικά την φιλοσοφία του Deming στη διοικητική πλευρά του σχολικού συστήματος.

Στη συνέχεια διαπιστώθηκε ότι η φιλοσοφία του Deming και η αρχή της συνεχούς βελτίωσης μπορούν να εφαρμοστούν στην περίπτωση της εκπαίδευσης και για τη βελτίωση της διαδικασίας της μάθησης που πρέπει να εστιάζει:

1. Στο παραγόμενο προϊόν (μάθηση) και όχι στη διαδικασία που οδηγεί σε αυτό.
Δηλ. σε διαδικασίες που ευνοούν την μάθηση και όχι την διδασκαλία
2. Στην ποιότητα που θα πρέπει να προηγείται της ποσότητας. (Όμως, συμβαίνει το αντίθετο. Η υπέρογκη ύλη την οποία οι καθηγητές διεκπεραιώνουν ασθμαίνοντας, είναι κατά τεκμήριο εις βάρος της ποιότητας).
3. Σε νέες προοδευτικές εκπαιδευτικές προσεγγίσεις όπως η διαφοροποίηση της διδασκαλίας στην τάξη, η διαθεματική προσέγγιση της διδασκαλίας, η ενεργητική μάθηση, η συνεργατική μάθηση κ.τ.λ.

(iii) Πλήρης και ενεργός συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού

Στις αρχές της Δ.Ο.Π. κατατάσσεται και η πλήρης συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού που λαμβάνει μέρος στη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας, με στόχο όλοι να εκπληρώνουν το έργο τους βελτιώνοντας το τελικό αποτέλεσμα.

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

Η επιτυχία της συμμετοχής προϋποθέτει ότι:

1. Όλοι γνωρίζουν και συνειδητοποιούν σε βάθος τις αξίες του αγαθού της μόρφωσης, την πολιτική και τους σκοπούς του οργανισμού.
2. Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να διαθέτει τις απαραίτητες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες να εκτελέσει το σκοπό του.
3. Πρέπει να υπάρχει αμοιβαία συνείδηση και εμπιστοσύνη μεταξύ της εκπαιδευτικής ηγεσίας και του ανθρώπινου εκπαιδευτικού παράγοντα και να δίνεται η δυνατότητα στον τελευταίο να συμμετέχει στο σχεδιασμό των διαδικασιών της ποιοτικής βελτίωσης.

Η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης στην εφαρμογή της Δ.Ο.Π. θεωρούμε ότι μπορεί να γίνει μέσω:

1. Της εσωτερικής δομικής επικοινωνίας των εκπαιδευτικών μονάδων
2. Της συστηματικής εκπαίδευσης και ενημέρωσης, ώστε να γνωρίζουν σε βάθος τις νέες αλλαγές
3. Ενός συστήματος προτάσεων και ευκαιριών για συνεχή βελτίωση, που δίνει τη δυνατότητα να αξιολογηθούν τα πλεονεκτήματα και να βελτιωθούν οι αδυναμίες.

26. Δυσκολίες εφαρμογής της Δ.Ο.Π. στην Εκπαίδευση

Ολοένα και περισσότερο και με βάση τα παραπάνω, γίνεται αποδεκτό ότι η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας, βασικός άξονας της οποίας είναι η ανάπτυξη μορφών ηγεσίας, ικανών να διασφαλίσουν και να «ενδυναμώσουν» τη δημιουργικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, κατατάσσεται στους βασικούς συντελεστές της ποιοτικά αναβαθμισμένης και παιδαγωγικά ολοκληρωμένης, παρεχόμενης εκπαίδευσης.

Το απλοϊκό μοντέλο που ήθελε το Διευθυντή της εκπαιδευτικής μονάδας περισσότερο ως διεκπεραιωτή, φαίνεται ότι δεν μπορεί πλέον να προσφέρει, θεωρείται πλέον αναχρονιστικό σε μια εποχή που η κοινωνία απαιτεί αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκπαίδευση. (Μιχόπουλος Α., *Εκπαιδευτική Διοίκηση Ι*, Αθήνα, (1998)

Βασική παραδοχή της αποτελεσματικότερης εκπαιδευτικής διοίκησης, όπως αναφέρθηκε, είναι η ιδέα της «ενδυνάμωσης» του έργου της. Η «ενδυνάμωση» του εκπαιδευτικού αποτελέσματος ως ανθρωποκεντρική πολιτική έχει δύο σκέλη:

- (i) Την «μεταχείριση» του ανθρώπινου εκπαιδευτικού δυναμικού, ώστε με την κατάλληλη παρακίνηση να διαδραματίσει αποφασιστικό ρόλο στην αναβάθμιση του εκπαιδευτικού αποτελέσματος. (Hackman J. R. and Lawler E. E., *Perspectives on behavior in organizations*, McGraw-Hill, New York, (1977)
- (ii) Την προσπάθεια για τη διέγερση της φαντασίας και την ανταμοιβή της δημιουργικής σκέψης και προσπάθειας, όταν αυτή μετουσιώνεται σε μετρήσιμο αποτέλεσμα, δηλαδή ανάπτυξη δημιουργικών στελεχών.

Το στοιχείο της ικανότητας για ανάπτυξη δημιουργικών στελεχών, δηλαδή για ανταπόκριση στον αναβαθμισμένο ρόλο που συνεπάγεται η «ενδυνάμωση», είναι το πιο δύσκολο στοιχείο κατά την προσπάθεια υλοποίησης της ιδέας αυτής και εκείνο που ευθύνεται σε ένα μεγάλο ποσοστό για την εφαρμογή ή μη της ιδέας της «ενδυνάμωσης».

Λόγοι της δυσκολίας είναι κυρίως η απαίτηση από άτομα που έχουν επιλεγεί, εκπαιδευτεί, εργαστεί και αξιολογηθεί μέσα σε ένα παλαιό σύστημα αξιών και απαιτήσεων, να αλλάξουν άρδην και να λειτουργήσουν διαφορετικά.

Εάν λοιπόν δεχθούμε ότι «ποιότητα» σημαίνει ικανότητα του εκπαιδευτικού δυναμικού να παρέχει αποτελεσματική εκπαίδευση, τότε απαιτείται με τη σειρά

τους να έχουν και «ποιότητα» διοίκησης, δηλαδή καθοδήγηση, παρακίνηση, αξιοποίηση, επιμόρφωση, καταλήγοντας στο ότι η αλυσίδα φθάνει στην ανώτατη ηγεσία της εκπαίδευσης μέσω της απαίτησης για ποιοτικό ή αποτελεσματικό management.

Συστατικό στοιχείο της φιλοσοφίας της Δ.Ο.Π. για τη συστηματική και συντονισμένη προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας αποτελεί και ο αποτελεσματικός χειρισμός των εργαζομένων, γεγονός το οποίο αναδεικνύει τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, ως παράγοντα στρατηγικής σημασίας.

Οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που θα διασφαλίσουν την ποιότητα, δεδομένου ότι, όπως υποστηρίζεται, η διασφάλισή της είναι μια φιλοσοφία, η οποία στηρίζεται στις καλές ανθρώπινες σχέσεις και τις διαδικασίες μείωσης του κόστους.
(Taguchi G., *Introduction to Quality Engineering*)

Η εφαρμογή της φιλοσοφίας της Δ.Ο.Π. απαιτεί αυτοέλεγχο, αυτονομία και δημιουργικότητα, τα οποία αναπτύσσονται σε ένα περιβάλλον συνεργασίας και όχι υποταγής και κυρίως στην ανάπτυξη μορφών ηγεσίας που προωθούν την αφοσίωση του ανθρώπινου δυναμικού στις αξίες και στους σκοπούς του οργανισμού, με ταυτόχρονη ανάπτυξη πολιτικής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, επικοινωνίας, κινήτρων, αναγνώρισης και μέτρησης αποτελεσματικότητας.

27. Εκπαίδευση και κατάρτιση ανθρώπινου δυναμικού.

Η εκπαίδευση και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να μπορεί να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις της «ποιοτικής» διοίκησης, αποτελεί βασικό στοιχείο των εκπαιδευτικών οργανισμών που επιδιώκουν ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. (Crosby P. B., *Quality without Tears*, McGraw-Hill, New York, (1984).

Η επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αποτελεί μέτρο στρατηγικής, γιατί δεν πρόκειται πια για κάλυψη κάποιων αναγκών του παρόντος, που ήδη αποτελούν παρελθόν.

Οι επιμορφωτικές ανάγκες πρέπει να διαμορφώνονται με βάση τις μελλοντικές εξελίξεις, ώστε να ανταποκρίνονται στα ποιοτικά χαρακτηριστικά των νέων εξελίξεων των ερευνητικών δεδομένων και της παιδαγωγικής.

Η στρατηγική της επιμόρφωσης πρέπει να είναι μια συντονισμένη και συστηματική διαδικασία, που να αποβλέπει στη σταθερή αναβάθμιση των γνώσεων και των ικανοτήτων του εκπαιδευτικού δυναμικού, για να καταστεί αποτελεσματική στην επίτευξη των στόχων της ποιοτικής εκπαίδευσης.

Η συνεχής εκπαίδευση και αυτοεκπαίδευση συμβάλλει στο να μπορούν να είναι συγχρονισμένοι με τις νέες εξελίξεις της γνώσης και επιβεβαιώνουν την ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων κατά τρόπο συνεχή και εξελικτικό. Αυτό συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της δράσης τους, ώστε να μπορούν να χειριστούν τη νέα γνώση κατά τρόπο που να βελτιώνεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

28. Επικοινωνία

Η επικοινωνιακή πολιτική είναι βασικό στοιχείο στη λειτουργία των οργανισμών και ιδιαίτερα αυτών που επιθυμούν να βελτιώσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. (Juran J.M., *Quality Planning and Analysis*, McGraw-Hill, New York, (1980)

Η επικοινωνία ως πηγή ανατροφοδότησης για να καταστεί αποτελεσματική πρέπει να κατανοηθεί η σημασία της και να επεκτείνεται σε όλα τα επίπεδα. Δεν πρέπει δηλαδή να περιορίζεται μόνο μεταξύ των μελών του εκπαιδευτικού οργανισμού, αλλά και μεταξύ αυτών και του μαθητικού δυναμικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος του σχολείου. (Bolman L and Deal T., *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, (1984)

Η αρχική συστηματική ανάλυση αντιμετώπιζε τις οργανώσεις ως κλειστά συστήματα χωρίς καμιά μορφή επικοινωνίας με το εξωτερικό περιβάλλον.

Το μοντέλο του ανοικτού συστήματος αντιμετωπίζει τις οργανώσεις ως πολύ-πλευρες και πολύμορφες οργανωτικές οντότητες, που βρίσκονται με το εξωτερικό περιβάλλον μέσα από μια σχέση αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης.

Ο σύλλογος γονέων και κηδεμόνων κάθε σχολείου, οι σχολικοί σύμβουλοι, τα όργανα λαϊκής συμμετοχής και οι άτυπες πολιτικές διασυνδέσεις του σχολείου, είναι μερικές επικοινωνιακές γραμμές που συμβάλλουν στην αναβάθμιση της επικοινωνιακής πολιτικής και μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση της ποιότητας των εκπαιδευτικών υπηρεσιών.

Βασική αρχή και ανάγκη της επικοινωνίας, στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, αποτελεί η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στον καθορισμό και την κατανόηση των εκπαιδευτικών αναγκών και πρακτικών. (Juran J. M.)

Όταν δεν υπάρχει αυτή δεν μπορεί να υπάρχει και επικοινωνία. Η παραπάνω βασική αρχή, για να καταστεί ταυτόχρονα και αποτελεσματική, πρέπει να συνδέεται με την αρχή:

1. Της σαφήνειας
2. Της επίτευξης ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος ή στόχου.

3. Της προσοχής του περιεχομένου και των επόμενων ενεργειών που προκύπτουν από αυτήν.
4. Της αμφίδρομης ροής των πληροφοριών.

Τέλος, πρέπει να τονίσουμε ότι στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να αποδίδεται στην πολιτική ανοικτής επικοινωνίας, δηλαδή στις ενημερωτικές συναντήσεις διευθυντών εκπαιδευτικών μονάδων, για τον καθορισμό των ποιοτικών στόχων, τη συστηματική εσωτερική επικοινωνία στην εκπαιδευτική μονάδα, με εκπαιδευτικού περιεχομένου έντυπο που θα φθάνει σε όλους τους εκπαιδευτικούς και γενικά κάθε έντυπο που θα διοχετεύει μηνύματα και πληροφορίες στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της εκπαιδευτικής μονάδας.

29. Αμοιβές και αναγνώριση

Στους οργανισμούς Διοίκησης «Ολικής Ποιότητας» ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται στην επιβράβευση των αποτελεσμάτων, με τη χρησιμοποίηση ως αμοιβής των εσωτερικών κινήτρων και της αναγνώρισης. (Crosby P. B., *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*, McGraw-Hill, New York, (1979), p.143.)

Στην εποχή της υπερπληροφόρησης, οι άνθρωποι αναζητούν και στο εργασιακό περιβάλλον περισσότερο νόημα, σκοπό και αξία.

Περισσότερες ή υψηλότερες αμοιβές μπορούν κάλλιστα να παροτρύνουν το ανθρώπινο δυναμικό να εργαστεί πιο σκληρά, δεν προεξοφλούν όμως ότι θα εργαστεί περισσότερο δημιουργικά και ποιοτικά από πριν, δηλαδή οι υψηλότερες αποδοχές δεν οδηγούν απαραίτητα και σε ανώτερη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Σύμφωνα με την πυραμίδα του Maslow, οι ανθρώπινες ανάγκες εξελίσσονται από βασικές, υλικές, ανάγκες σε συναισθηματικές και πνευματικές ανάγκες. (Maslow A., *Motivation and Personality*, 2nd ed., Harper and Row, New York, (1970)

Οι άυλες απολαβές, όπως εκτίμηση, αγάπη για την εκπαίδευση και από την εκπαίδευση, κοινωνική αναγνώριση, επιτυχία, εξέλιξη, δικαιοσύνη και βελτίωση της ποιότητας της εργασιακής ζωής είναι εσωτερικά κίνητρα τα οποία μπορούν να οδηγήσουν σε ποιοτικά αποτελέσματα.

Τέλος, ενθαρρύνεται η συνεργασία και όχι ο ανταγωνισμός, επιβραβεύεται η ανάπτυξη πρωτοβουλιών και καινοτόμων προσεγγίσεων των εκπαιδευτικών και οργανωτικών προβλημάτων.

Τα παραπάνω κίνητρα, σε συνδυασμό με την ανάπτυξη μορφών ηγεσίας κατάλληλης εκπαίδευσης και κατάρτισης αποτελεσματικής επικοινωνιακής πολιτικής, ενισχύουν την προσπάθεια ανάδειξης «ποιοτικής διοίκησης» του ανθρώπινου δυναμικού.

30. Μέτρηση Αποτελεσματικότητας - Αξιολόγηση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου

Η αξιολόγηση αποτελεί διαδικασία συνυφασμένη με οποιοδήποτε εγχείρημα. Αποτελεί την πυξίδα που κατευθύνει και που πιστοποιεί ότι ακολουθούμε την πορεία που επιθυμούμε και που έχουμε επιλέξει ή που, αντίθετα, προειδοποιεί για παρεκκλίσεις, οι οποίες πρέπει έγκαιρα να διορθωθούν. Γι' αυτό άλλωστε - ιδιαίτερα στην εκπαίδευση όπου το εγχείρημα εξελίσσεται συχνά μέσα σε δυσκολίες, απρόβλεπτες συνθήκες και αστάθμητους παράγοντες - η αξιολόγηση οφείλει να είναι συνεχής και αδιάλειπτη, καλύπτοντας όλες τις παραμέτρους και τους τομείς του εγχειρήματος. Το να την αφήσουμε για το τέλος είναι, καθώς σημειώνει ο Bruner, σα να αφήνουμε τη στρατιωτική αντικατασκοπία για μετά τον πόλεμο. Το να την παραλείπουμε εντελώς σημαίνει ότι ποτέ δε θα ξέρουμε με βεβαιότητα, αν έχουμε φτάσει στον προορισμό μας.

Η έγκυρη και αξιόπιστη αξιολόγηση αποτελεί συνεπώς, εξ ορισμού, διαδικασία επιβεβαίωσης και βελτίωσης. Στην περίπτωση της αποτίμησης του σχολικού έργου η αξιολόγηση ενημερώνει τους ενδιαφερομένους - πολιτεία, εκπαιδευτικές αρχές, εκπαιδευτικούς, γονείς, μαθητές, αγορά εργασίας και την ευρύτερη κοινή γνώμη - για την ποιότητα των προσφερομένων εκπαιδευτικών υπηρεσιών στα διάφορα επίπεδα και τους υποδεικνύει τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν και τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν προκειμένου να βελτιωθεί ποιοτικά το εκπαιδευτικό αποτέλεσμα. Γι' αυτό και η αξιολόγηση αποτελεί θεμελιακή λειτουργία όλων των εκπαιδευτικών συστημάτων, από την πρώτη μάλιστα στιγμή της δημιουργίας τους.

Τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρείται διεθνώς μια εξαιρετικά έντονη αναθέρμανση του ενδιαφέροντος για την αξιολόγηση, τους στόχους, τις μεθόδους και τις τεχνικές της. Οι λόγοι για το ανανεωμένο ενδιαφέρον είναι ασφαλώς πολλοί και αλληλοδιαπλεκόμενοι.

Η ανάγκη και το αίτημα για αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των διαθέσιμων οικονομικών πόρων - που δεν είναι στον ίδιο βαθμό διαθέσιμοι όπως κατά τις πρώτες μεταπολεμικές δεκαετίες - σε μια εξ αντικειμένου ευρύτατα παρεχόμενη πλέον ποιοτική εκπαίδευση είναι ένας απ' αυτούς.

Η ανάγκη απόδοσης λόγου στους γονείς και πληρέστερης ενημέρωσης των παραγωγικών τάξεων, που οδηγεί στην καλύτερη σύνδεση της εκπαίδευσης με την παραγωγή, αποτελεί έναν ακόμη πρόσθετο λόγο.

Η βασική παραδοχή μιας τέτοιας θεώρησης θέλει τους καλύτερα και ουσιαστικότερα ενημερωμένους 'καταναλωτές' του εκπαιδευτικού αγαθού να επιλέγουν, μεταξύ των διαφορετικού επιπέδου εκπαιδευτικών υπηρεσιών που προσφέρουν τα διάφορα σχολεία, τις καλύτερες, κάτι που καλλιεργεί τον ανταγωνισμό μεταξύ τους, άρα και βελτιώνει αυτόματα την ποιότητα της εκπαίδευσης.

Καθοριστικό, επίσης, παράγοντα του ενδιαφέροντος για την αξιολόγησή του εκπαιδευτικού έργου αποτελούν οι απαιτήσεις της αποκαλούμενης κοινωνίας της γνώσης. Όλο και περισσότερο, η κατοχή γνώσης και δεξιοτήτων από τα άτομα - το ανθρώπινο κεφάλαιο μιας χώρας - αποτελεί την απαραίτητη προϋπόθεση επαγγελματικής απασχόλησης και σταδιοδρομίας γι' αυτά και την πηγή πλούτου για τις χώρες.

Είναι λοιπόν προφανές ότι το έργο όλων των ιδρυμάτων, στα οποία αναπτύσσεται η πολύτιμη γνώση, θα πρέπει να αξιολογείται συνεχώς με σκοπό τη συνεχή βελτίωση της ποιότητάς του.

Για το σκοπό αυτό παρατηρείται, τις δύο τελευταίες τουλάχιστον δεκαετίες, μια έντονη προσπάθεια ανάπτυξης συστημάτων αξιολόγησης, ακόμη και σε χώρες που οι αντιστάσεις και η έλλειψη σχετικών παραδόσεων δε δημιουργούν τις ευνοϊκότερες των συνθηκών.

Είναι εν προκειμένω χαρακτηριστικό ότι, παρά τις διαφορές στις προτεραιότητες και τις ακολουθούμενες προσεγγίσεις από χώρα σε χώρα, ο προβληματισμός και οι προσπάθειες που αναλαμβάνονται παρουσιάζουν εντυπωσιακές ομοιότητες.

Η εξωτερική αξιολόγηση συμπληρώνεται από την εσωτερική. Έμφαση αποδίδεται όχι μόνο στην αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων, αλλά και των ακολουθούμενων εκπαιδευτικών διαδικασιών και του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος, πράγμα που διευρύνει το πεδίο αξιολόγησης, που δεν περιορίζεται πια μόνο στην αξιολόγηση των μαθητών και των διδασκόντων. Όλο και περισσότερο, η αξιολόγηση προσφεύγει στη χρήση δεικτών ποιότητας, που αποτελούν ταυτόχρονα χρήσιμους οδηγούς στο αξιολογικό εγχείρημα και μέτρο αποτίμησης των παραμέτρων του εκπαιδευτικού έργου.

Διαφαίνεται ταυτόχρονα μια τάση εμπλοκής του σχολείου στην αξιολόγηση του έργου που το ίδιο επιτελεί (αυτο - αξιολόγηση). Η τάση αυτή συμβαδίζει με την ενίσχυση της αυτονομίας του σχολείου σε θέματα διοίκησης, οικονομικής διαχείρισης και συμμετοχής στη διαμόρφωση των αναλυτικών προγραμμάτων σε έκταση και με τρόπο που διαφέρει σημαντικά από χώρα σε χώρα.

Η ενίσχυση αυτή του ρόλου του σχολείου, ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά στη διαδικασία αυτο-αξιολόγησης φαίνεται να υπαγορεύεται από την αναγνώριση ότι:

- (i) Ενώ η εξωτερική αξιολόγηση είναι εν δυνάμει περισσότερο αντικειμενική, δεν κινητοποιεί - αντίθετα προκαλεί συνήθως άγχος και σκεπτικισμό - το ανθρώπινο δυναμικό του σχολείου, με αποτέλεσμα να εμφανίζονται περιορισμένες οι προοπτικές να οδηγήσει τελικά η αξιολόγηση σε δραστηριότητες που βελτιώνουν την ποιότητα του σχολικού έργου. Το αντίθετο παρατηρείται στην περίπτωση αυτο-αξιολόγησης.
- (ii) Η αυτό - αξιολόγηση ενεργοποιεί και αναπτύσσει συνεργατικές συμπεριφορές, αποκαλύπτει τυχόν ελλείψεις στην επαγγελματική κατάρτιση και ενισχύει τη διάθεση για αυτό - μόρφωση και συστηματική επιμόρφωση.
- (iii) Η εξοικείωση με τη συμμετοχική εμπλοκή στα εκπαιδευτικά δρώμενα καθιστά την υπόθεση της αλλαγής κεντρική ενασχόληση του εκπαιδευτικού.
- (iv) Η συμμετοχή του εκπαιδευτικού ενισχύει την επαγγελματική ταυτότητα και το αυτό - συναίσθημά του, με προφανείς θετικές επιπτώσεις στην εκπλήρωση της αποστολής του.

Με αυτό το σκεπτικό όλες οι ευρωπαϊκές χώρες έχουν προχωρήσει σε μια, λιγότερο ή περισσότερο εκτεταμένη και ουσιαστική, αναθεώρηση του συστήματος αξιολόγησης γενικά και αυτό - αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου που προσφέρουν τα σχολεία τους.

Ειδικότερα, απώτερος σκοπός όλων είναι η βελτίωση της ποιότητας, προσπάθεια που συχνά κωδικοποιείται σε 'σχέδια βελτίωσης' και αναλαμβάνεται από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας. (Ματθαίου Δ. "Εισαγωγή στην αξιολόγηση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου. Βασικές έννοιες - Παραδοχές, 2000)

Στην εκπαίδευση η μέτρηση της αποτελεσματικότητας δια της μεθόδου της συγκέντρωσης πληροφοριακών δεδομένων με σκοπό την κατανόηση της λειτουργίας των εκπαιδευτικών οργανισμών, εξειδικεύεται με την αποτίμηση ή αξιολόγηση του έργου του εκπαιδευτικού, του μαθητικού δυναμικού, των εκπαιδευτικών μεθόδων και των οργανωτικών διαδικασιών.

Μέσω της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού, και του εκπαιδευτικού έργου, η εκπαιδευτική ηγεσία ενός σχολικού συστήματος ή μιας σχολικής μονάδας

συγκεντρώνει πληροφορίες, σε ότι αφορά τη διδασκαλία και τους εκπαιδευτικούς ειδικότερα, όπως και για το όλο μαθησιακό περιβάλλον της σχολικής μονάδας γενικότερα, με σκοπό τη βελτίωσή τους.

Παράλληλα, μέσω της αξιολόγησης η εκπαιδευτική ηγεσία λαμβάνει τις απαραίτητες πληροφορίες που θα βοηθήσουν στη λήψη αποφάσεων σχετικά με αλλαγές στην κατάσταση του προσωπικού, όπως μισθολογική ή βαθμολογική αναβάθμιση και προαγωγή, λήψη μέτρων και βελτίωση των παρεχομένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και άλλα.

Η αξιολόγηση ως μέτρο μέτρησης της αποτελεσματικότητας είναι μια μορφή κοινωνικού ελέγχου και ο έλεγχος αυτός είναι απαραίτητος για τη διασφάλιση της ολικής ποιότητας της εκπαίδευσης.

Η εφαρμογή της ΔΟΠ στην εκπαίδευση απαιτεί κάποιου τύπου αξιολόγηση με μετρήσεις και διαδικασίες βελτίωσης της ποιότητας προς όλες τις κατευθύνσεις. Αν η αξιολόγηση γίνεται με μοναδικό σκοπό την προαγωγή των εκπαιδευτικών, τότε είναι έξω από τη φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. Αν η αξιολόγηση όμως γίνεται ως μέτρο μέτρησης της αποτελεσματικότητας των παρεχομένων υπηρεσιών και ως έλεγχος για τη διασφάλιση της ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση τότε αποτελεί τον πυρήνα της φιλοσοφίας της.

Παραδοσιακά το έργο των σχολείων κρινόταν με βάση τις ευνοϊκές ή αντίξοες συνθήκες λειτουργίας του. Ένα σχολείο ήταν καλό αν το κτήριο του ήταν σύγχρονο, οι εκπαιδευτικοί του άρτια καταρτισμένοι ή /και οι μαθητές του προσεκτικά επιλεγμένοι. Αξιολογικό κριτήριο στην περίπτωση αυτή ήταν αυτό που ονομάζεται «εισροές», και δεν είναι άλλο από τους ανθρώπινους υλικούς και οργανωτικούς πόρους, που είχε στη διάθεσή του το σχολείο. Γι' αυτό άλλωστε και κύρια μέριμνα των μεν γονιών ήταν να στείλουν το παιδί τους σ' ένα τέτοιο «καλό σχολείο» - πιστεύοντας προφανώς και οι δύο ότι οι καλές προϋποθέσεις εξασφαλίζουν και καλά αποτελέσματα - της δε πολιτείας να διασφαλίζει τις σχετικές προϋποθέσεις. Οι εκπαιδευτικές πολιτικές που ακολούθησε το σύνολο σχεδόν των χωρών κατά τις πρώτες μεταπολεμικές δεκαετίες αποτελούσε έκφραση αυτής ακριβώς της παραδοχής / πεποίθησης.

Αργότερα, υπό την πίεση της γενικότερης οικονομικής δυσπραγίας, αλλά και κάτω από τη σαγηνευτική επίδραση του προτύπου της πετυχημένης επιχείρησης- στην οποία τελικά το αποτέλεσμα μετράει- το κριτήριο αξιολόγησης άλλαξε. Καλό ήταν το αποτελεσματικό σχολείο. Αυτό που φέρνει τα επιθυμητά για το μαθητή, γονιό ή

εργοδότη «αποτελέσματα»: υψηλές επιδόσεις, επιτυχία στο πανεπιστήμιο, επαγγελματική αποκατάσταση.

Χρειάστηκε προσεκτικότερη μελέτη για να αναγνωριστεί η σημασία ενός τρίτου αξιολογικού κριτηρίου για το εκπαιδευτικό έργο. Χρειάστηκε χρόνος για να διαπιστωθεί η σημασία των ποικίλων διεργασιών που επιτελούνται και των διαδικασιών που ακολουθούνται στο χώρο του σχολείου προκειμένου οι ευνοϊκές προϋποθέσεις να αξιοποιηθούν ώστε να υπάρξουν θετικά αποτελέσματα.

Η διάκριση συνεπώς ανάμεσα στις 'εισροές', τις 'διαδικασίες' και τα 'αποτελέσματα' στοιχειοθετεί μια δεύτερη διαφοροποίηση στους τύπους και τις πρακτικές αξιολόγησης. Στην περίπτωση της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου που μας ενδιαφέρει εδώ, έχει επιλεγεί η συνολική θεώρηση του θέματος, που συνδυάζει και τις τρεις παραπάνω προσεγγίσεις.

Ένας άλλος στόχος, τον οποίο μπορεί να υπηρετεί η αξιολόγηση του σχολικού έργου, συνδέεται με την προσπάθεια αναθεώρησης του εκπαιδευτικού συστήματος στο σύνολό του, μέσα από την εισαγωγή μικρών μεταρρυθμιστικών παρεμβάσεων, την αναγκαιότητα των οποίων ανέδειξε ακριβώς η αξιολόγηση του σχολικού έργου. Αλλαγές στην ύλη των μαθημάτων, στον τρόπο επιλογής των διευθυντών, τις μορφές της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών κ.ο.κ. ανήκουν στην κατηγορία αυτή.

Η αξιολόγηση όμως μπορεί να στοχεύει και στην απόδοση λόγου σε όλους εκείνους που έχουν λόγο να ενδιαφέρονται για την εκπαίδευση, είτε αυτοί ανήκουν στην κατηγορία των «παραγωγών» –πολιτεία, φορολογούμενοι αλλά και επιστημονικές οργανώσεις και ιδρύματα – είτε των 'καταναλωτών' -μαθητές, γονείς, παραγωγικές τάξεις, κοινωνία των πολιτών.

Αλλά και σε ενδοσχολικό επίπεδο, η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου μπορεί να υπηρετήσει μια σειρά εξίσου σημαντικών στόχων. Πέρα από τον αυτονόητο, που συνίσταται στην παρακολούθηση και βελτίωση της ποιότητάς του ως αυτοσκοπό, δύο ακόμη παρουσιάζουν ίσως ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

Πρόκειται κατ' αρχήν για την ενθάρρυνση της συμμετοχής του εκπαιδευτικού προσωπικού στις διαδικασίες εισαγωγής, αποδοχής και σταθεροποίησης εκπαιδευτικών αλλαγών και την καλλιέργεια της σχετικής κουλτούρας. Πρόκειται επίσης για την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων αλλά και της ίδιας της διαδικασίας αξιολόγησης σε μια προσπάθεια βελτίωσης του επαγγελματικού προφίλ ή /και της εικόνας του σχολείου προς τα 'έξω'. Το ανοιχτό στην αξιολόγηση σχολείο μόνο σιγουριά για το έργο και την επιστημονική αξία των εκπαιδευτικών του μπορεί να αποπνέει.

Μια τέταρτη διάκριση της αξιολόγησης σχετίζεται με τη θέση του φορέα αξιολόγησης σε σχέση με τη σχολική μονάδα. Από την άποψη αυτή, η αξιολόγηση διακρίνεται σε εξωτερική και εσωτερική.

Στην πρώτη περίπτωση ο αξιολογητής –άτομο ή ομάδα – δεν αποτελεί μέλος της εκπαιδευτικής κοινότητας του συγκεκριμένου σχολείου. Ανήκει συχνά στις ανώτερες βαθμίδες της εκπαίδευσης ή /και της διοικητικής ιεραρχίας ή αποτελεί ανεξάρτητο εμπειρογνώμονα που κλήθηκε ειδικά να αναλάβει το συγκεκριμένο ρόλο για μικρότερο ή μεγαλύτερο διάστημα. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η έκθεση του εξωτερικού αξιολογητή έχει άμεσες επιπτώσεις στα εκπαιδευτικά πράγματα της σχολικής μονάδας (διορισμός, προαγωγές και μισθολογική εξέλιξη προσωπικού, χρηματοδότηση της σχολικής μονάδας, αναδιάρθρωση της οργανωτικής δομής του σχολείου κ.ο.κ.). Σε άλλες πάλι οι επιπτώσεις είναι έμμεσες και αφορούν το επαγγελματικό προφίλ των εκπαιδευτικών, την εικόνα του σχολείου ή συνδέονται με τις σχέσεις ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας.

Στη δεύτερη περίπτωση, η αξιολόγηση πραγματοποιείται με την ευθύνη και τη συμμετοχή μελών της σχολικής κοινότητας, με δική τους πρωτοβουλία με την ενθάρρυνση και προτροπή εξωτερικών παραγόντων. Μπορεί να συμμετέχουν σ' αυτήν όλες οι υπο-ομάδες που απαρτίζουν τη σχολική κοινότητα, εκπαιδευτικοί, γονείς, μαθητές, τοπικές διοικητικές εκπαιδευτικές αρχές ή μόνον εκπαιδευτικοί στο σύνολό τους ή μόνο κατά το τμήμα που αφορά το στελεχιακό δυναμικό του σχολείου.

Η τελευταία αυτή διάκριση μεταξύ εξωτερικής και εσωτερικής αξιολόγησης έχει αποτελέσει ένα από τα περισσότερο πολυσυζητημένα θέματα στο χώρο της εκπαίδευσης διεθνώς, για λόγους που συνδέονται τόσο με την αποτελεσματικότητα των δύο προσεγγίσεων όσο και με τις ισορροπίες πολιτικής ισχύος μεταξύ των ομάδων που ασκούν και υπόκεινται στη διαδικασία αξιολόγησης. Κρίνεται γι' αυτό σκόπιμη, στο σημείο αυτό, μια εκτενέστερη αναφορά στο δίλημμα εσωτερική ή εξωτερική αξιολόγηση.

(i) Εξωτερική αξιολόγηση

Η πιο παλιά όσο και διαδεδομένη μορφή αξιολόγησης είναι η επιθεώρηση. Καθιερώθηκε στις περισσότερες χώρες σχεδόν ταυτόχρονα με τη θεσμοθέτηση των δημόσιων συστημάτων εκπαίδευσης κατά τον 19ο αιώνα και είχε ως πρωταρχικό σκοπό την ορθολογική διαχείριση του δημόσιου χρήματος, κυρίως όμως τη διασφάλιση της εφαρμογής των αποφάσεων των εκπαιδευτικών αρχών που αποτελούσαν τους θεματοφύλακες των εθνικών αξιών και υπηρέτες της κοινωνικής συνοχής και γαλήνης. Πεδίο άσκησης ελέγχου και χώρος παρέμβασης ήταν κυρίως το αντικείμενο της διδασκαλίας, όσο και η ακολουθούμενη παιδαγωγική προσέγγιση, ενώ δεν ήταν λίγες οι περιπτώσεις που οι παρεμβάσεις αυτές

επεκτείνονταν και στην εξωτερική εμφάνιση ή τη γενικότερη συμπεριφορά εκπαιδευτικών και μαθητών. Άτομα με υψηλή, συχνά, επιστημονική κατάρτιση και κύρος, οι επιθεωρητές συνέβαλαν σε αρκετές περιπτώσεις στη διαμόρφωση των βασικών παιδαγωγικών χαρακτηριστικών στα σύγχρονα εκπαιδευτικά συστήματα των χωρών τους.

Παρά τον σταδιακό μετασχηματισμό του αρχικού ρόλου τους, που συνίσταται κυρίως στην ενίσχυση του συμβουλευτικού σε βάρος του ελεγκτικού χαρακτήρα της παρέμβασής τους, το σώμα των επιθεωρητών - σε μια ποικιλία μορφών, αρμοδιοτήτων και δυνατότητας επιβολής- εξακολουθεί να αποτελεί σημαντικό συστατικό στοιχείο των εκπαιδευτικών συστημάτων ανά το κόσμο.

Οι θιασώτες του θεσμού υποστηρίζουν ότι η επιθεώρηση, παρουσιάζει μια σειρά πλεονεκτημάτων:

1. Διασφαλίζει με τρόπο αποτελεσματικό τον ενιαίο χαρακτήρα της εκπαίδευσης, σύμφωνα με τις αρχές, τις επιλογές και τις επιθυμίες του έθνους ή της τοπικής κοινωνίας, όπως αυτές εκφράζονται και αποτυπώνονται στα κείμενα εκπαιδευτικής νομοθεσίας. Με την επιθεώρηση, ενώ δεν αποθαρρύνονται οι δημιουργικές πρωτοβουλίες, προστατεύεται η εκπαίδευση από επικίνδυνους πειραματισμούς και αυθαίρετες προσωπικές επιλογές και παρεμβάσεις.
2. Παρουσιάζει την αξιοπιστία του 'ουδέτερου παρατηρητή', που δεν εμπλέκεται στην καθημερινότητα της σχολικής μονάδας, με τις προκαταλήψεις και τις εμμονές της, αλλά την εντάσσει, αντίθετα, σ' ένα ευρύτερο εκπαιδευτικό πλαίσιο το οποίο διαμορφώνει η γνώση των όσων συμβαίνουν σ' ένα μεγαλύτερο αριθμό σχολικών μονάδων.
3. Επισημαίνει έγκαιρα και προλαμβάνει την επέκταση αρνητικών εκπαιδευτικών πρακτικών, ενώ αποτελεί ταυτόχρονα ένα δοκιμασμένο μηχανισμό αποτελεσματικής διάχυσης και στήριξης εκπαιδευτικών αλλαγών στα σχολεία.
4. Αποτελεί αξιόπιστο μηχανισμό απόδοσης λόγου προς την πολιτεία, την κοινωνία και τους γονείς για τα όσα συμβαίνουν στα σχολεία.
5. Διευκολύνει την αποτελεσματική διεκπεραίωση διοικητικών λειτουργιών στο εκπαιδευτικό σύστημα, όπως η προαγωγή των εκπαιδευτικών, η επιλογή των στελεχών του σχολείου, η επικοινωνία εκπαιδευτικών αρχών και εκπαιδευτικών κ.λπ.

Όμως στα πλεονεκτήματα αυτά αντιπαρατίθεται ένα πλήθος μειονεκτημάτων:

1. Συνιστά ένα, συχνά αυταρχικό, μηχανισμό επιβολής εκπαιδευτικών αντιλήψεων που πολλές φορές είναι δογματικές, μονόπλευρες και παρωχημένες· έκφραση μιας παραδοσιακής κουλτούρας που αποκτήθηκε από τους επιθεωρητές σε παρελθούσες εποχές και μιας αλαζονικής νοοτροπίας που εκπορεύεται από τις ενισχυμένες δικαιοδοσίες που αυτοί απολαμβάνουν.
2. Προωθεί την ομοιομορφία και την ομοιοτυπία σ' έναν κόσμο που διακρίνεται για τον πλουραλισμό, την πολυμορφία και την ανοχή στην αντίθετη άποψη.
3. Είναι μεθοδολογικά αναξιόπιστη, αφού στηρίζεται, κατά κανόνα, στην ευκαιριακή αποτίμηση του έργου των εκπαιδευτικών και μόνο, μέσα συνήθως από την παρατήρηση τυπικών στοιχείων του διδακτικού έργου και μάλιστα χωρίς σαφή και ρητά προσδιορισμένα κριτήρια. Μια τέτοια προσέγγιση υποβαθμίζει τον πολυσύνθετο χαρακτήρα του εκπαιδευτικού έργου και υποτιμά την πολύπλευρη συμμετοχή και συμβολή του εκπαιδευτικού σ' αυτό.
4. Είναι αναποτελεσματική, γιατί αντί να διαμορφώνει προϋποθέσεις βελτίωσης του εκπαιδευτικού έργου στο σύνολό του, μέσα από την παροχή ολοκληρωμένης πληροφόρησης, την καλλιέργεια σχέσεων συνεργασίας και την από κοινού προετοιμασία σχεδίου βελτίωσης, δημιουργεί άγχος στον εκπαιδευτικό και κινητοποιεί τα αμυντικά του ανακλαστικά στον 'παρέισακτο ξένο'. Χωρίς αυτογνωσία όμως και χωρίς το κίνητρο του ενθουσιασμού που χαρίζει η αυτόβουλη και ενσυνείδητη συμμετοχή του εκπαιδευτικού, οι όποιες διαπιστώσεις της επιθεώρησης ελάχιστες πιθανότητες αξιοποίησής τους διαθέτουν.

Η κριτική που ασκήθηκε σε βάρος της επιθεώρησης οδήγησε πολλές χώρες στην αναθεώρηση σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό - του θεσμού. Αναγνωρίζοντας τον πολυσχιδή χαρακτήρα του εκπαιδευτικού έργου, τη συμβολή ποικίλων παραμέτρων στην ποιοτική του βελτίωση και τον πρωταγωνιστικό ρόλο των εκπαιδευτικών σε αυτήν, η επιθεώρηση στρέφεται όλο και περισσότερο στη συνολική διερεύνηση του εκπαιδευτικού έργου της σχολικής μονάδας, στη διαμόρφωση συγκεκριμένων κριτηρίων, κανόνων διερεύνησης και μελέτης, στην εμπλοκή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία αυτή, στην παρακολούθηση του τρόπου και της έκτασης στην οποία αξιοποιούνται τα ευρήματα της αξιολόγησης, στη δημιουργία ειδικά καταρτισμένου σώματος ή ομάδων αξιολογητών και στην κατάλληλη επιμόρφωση των εκπαιδευτικών.

(ii) Εσωτερική αξιολόγηση

Ορισμένες μορφές εσωτερικής αξιολόγησης έχουν κι αυτές μακρά, σχετικώς, ιστορία. Για παράδειγμα οι διευθυντές του σχολείου είχαν ανέκαθεν τη δικαιοδοσία αξιολόγησης και άσκησης ελέγχου επί των υφισταμένων τους. Πολύ συχνά, την αξιολόγηση ακολουθούσε κάποια μορφή επιμορφωτικής παρέμβασης εκ μέρους του διευθυντή ή άλλων πεπειραμένων εκπαιδευτικών του σχολείου.

1. Αυτοαξιολόγηση

Εκείνη όμως η μορφή εσωτερικής αξιολόγησης που αποκτά προοδευτικά μεγαλύτερο ενδιαφέρον, τόσο για τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς, όσο και για τις εκπαιδευτικές αρχές είναι η αυτοαξιολόγηση, η συλλογική δηλαδή εσωτερική αξιολόγηση που επιχειρείται από το διδακτικό προσωπικό σε συνεργασία, συχνά, με τα άλλα μέλη της σχολικής κοινότητας, μαθητές και γονείς.

Οι σκοποί, η δομή και η μεθοδολογία της αυτο-αξιολόγησης υπακούουν σε μια διαφορετική λογική:

- (i)** Βασικός άξονας της λογικής αυτής είναι ότι η αξιολόγηση δεν πραγματοποιείται για να αποκαλυφθούν αδυναμίες στα άτομα, να διαφοροποιηθούν οι καλοί από τους κακούς εκπαιδευτικούς και να αποδοθούν ευθύνες και εύσημα. Τα άτομα θεωρούνται ως ενδυνάμει φορείς τόσο ικανοτήτων που πρέπει να αξιοποιηθούν, όσο και αδυναμιών που πρέπει να ξεπεραστούν, ώστε να βελτιωθεί τελικά η ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου που είναι και το κυρίως ζητούμενο. Πρωταρχικός στόχος παραμένει η βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου.
- (ii)** Το εκπαιδευτικό έργο δεν θεωρείται ως το απλό αλγεβρικό άθροισμα των διδακτικών παρεμβάσεων-θετικών και αρνητικών- ενός εκάστου των εκπαιδευτικών του σχολείου. Αναγνωρίζεται η σημασία και των μη διδακτικών παραμέτρων του εκπαιδευτικού έργου (π.χ. υλικοτεχνική υποδομή, κοινωνική προέλευση των μαθητών, κλίμα και σχέσεις στη σχολική κοινότητα κ.ο.κ), η καθεμιά από τις οποίες μπορεί από μόνη της, μάλιστα, να μεγιστοποιήσει ή αντίθετα, να ελαχιστοποιήσει -αν αφεθεί ανέλεγκτη - το συνολικό αποτέλεσμα. Γι' αυτό και η αυτογνωσία, η συνεργασία και η διαρκής αλληλεπίδραση θεωρούνται βασικές προϋποθέσεις του ποιοτικού έργου.

- (iii) Τα ίδια τα άτομα -μέλη της σχολικής κοινότητας θεωρούνται άξια εμπιστοσύνης: πρόθυμα και ικανά να ξεπεράσουν προσωπικές προκαταλήψεις και αναστολές και να αντιμετωπίσουν κριτικά το έργο τους. Έτοιμα να προχωρήσουν στην υιοθέτηση και συστηματική εφαρμογή όσων μέτρων υπαγορεύει η προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου.

Πέρα όμως από τις διακηρύξεις και τις καλές προθέσεις και η ίδια η εκπαιδευτική πράξη έχει αναδείξει τις θετικές πτυχές της αυτοαξιολόγησης. Όπου εφαρμόστηκε με τρόπο προσεκτικό και συστηματικό η αυτοαξιολόγηση έδειξε ότι:

- (i) Ενθάρρυνε δημιουργικές πρωτοβουλίες και δραστηριότητες στο σχολείο και διεύρυνε το πεδίο και τη θεματική τους.
- (ii) Διαμόρφωσε ένα κλίμα συναντίληψης και συνεργασίας μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας.
- (iii) Κινητοποίησε το ενδιαφέρον των συνήθως αδρανών μελών και ενεργοποίησε λανθάνουσες δυνάμεις στη σχολική κοινότητα.
- (iv) Ενίσχυσε το αυτο-συναίσθημα μαθητών και εκπαιδευτικών και διευκόλυνε τους δεύτερους να συνειδητοποιήσουν άγνωστες γι' αυτούς πτυχές της επαγγελματικής τους ταυτότητας.
- (v) Ενίσχυσε το κύρος της σχολικής μονάδας στο πλαίσιο της τοπικής κοινωνίας.

Η ίδια η εκπαιδευτική πράξη ανέδειξε εντούτοις και τις δυσκολίες του εγχειρήματος. Η αυτοαξιολόγηση:

- (i) Απαιτεί σχετικά μακρύ χρόνο εξοικείωσης της σχολικής κοινότητας με τις αρχές, τις επιδιώξεις και τις μεθόδους της, και την επίδειξη εμμονής στην όλη προσπάθεια. Η επιμόρφωση του προσωπικού και η συστηματική παρουσία του κατάλληλου "εμπυχωτή" της προσπάθειας είναι εν προκειμένω ιδιαίτερα υποβοηθητική.
- (ii) Η αρχική δυναμική της αυτοαξιολόγησης και το ενδιαφέρον για την υλοποίηση σχεδίων βελτίωσης του εκπαιδευτικού έργου συχνά εξανεμίζονται υπό το βάρος των υψηλών γενικά απαιτήσεων της όλης προσπάθειας. Ο ρόλος των κινήτρων εκμέρους των εκπαιδευτικών αρχών συχνά διευκολύνει στην αντιμετώπιση τέτοιων δυσκολιών.

- (iii) Μεταθέτει, σε ορισμένες περιπτώσεις, το κέντρο βάρους του σχολικού έργου από τους βασικούς του στόχους στις διαδικασίες. Το μέσο αποκτά, στις περιπτώσεις αυτές, προτεραιότητα απέναντι στο σκοπό.
- (iv) Περιορίζεται, άλλες φορές, σε δευτερεύοντα ζητήματα ή σε προβλήματα, η επίλυση των οποίων υπερβαίνει τις αρμοδιότητες της σχολικής μονάδας, σε μια προσπάθεια αναζήτησης άλλοθι για την επικρατούσα κατάσταση πραγμάτων ή την απροθυμία επιδίωξης λύσεων.
- (v) Μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη αλαζονικής στάσης απέναντι σε μορφές εξωτερικής αξιολόγησης, η οποία εκπηγάει από μια ψευδαίσθηση βεβαιότητας για την αξιοπιστία της εσωτερικής αξιολογικής διαδικασίας και για τη δυνατότητα της σχολικής κοινότητας να δράσει βελτιωτικά με τρόπο αυτοδύναμο.

Η διαδικασία της αποτίμησης και του σχεδιασμού του εκπαιδευτικού έργου προϋποθέτει την αποτελεσματική εμπλοκή των γονέων, των μαθητών, του προσωπικού του σχολείου και της τοπικής κοινωνίας, γεγονός που απαιτεί την πλήρη ενημέρωσή τους για τη χρησιμότητα της όλης προσπάθειας με ιδιαίτερη έμφαση στη σημαντικότητα της ορθής και συστηματικής εμπλοκής τους σε όλα τα στάδια της διαδικασίας.

Μεγάλη σημασία για την επιτυχία ενός έργου αποτίμησης και σχεδιασμού έχει επίσης η δημιουργία ενός κλίματος συνεργασίας ανάμεσα σε όλους τους εμπλεκόμενους στη διαδικασία αυτή. Στην περίπτωση αυτή ο διευθυντής του σχολείου θα πρέπει να επιμορφωθεί για να αποκτήσει τις ικανότητες ενός «ηγέτη» ("Leader") ο οποίος θα συντονίζει τις προσπάθειες εφαρμογής όλων των φάσεων της διαδικασίας, θα καλλιεργεί το κλίμα συνεργασίας μέσα από τη συμμετοχή μαθητών και εκπαιδευτικών.

Η πειραματική εφαρμογή προγραμμάτων αποτίμησης και σχεδιασμού του εκπαιδευτικού έργου, καθώς και η εμπειρία από τη διεθνή πρακτική επισημαίνουν την ύπαρξη ορισμένων παραγόντων οι οποίοι είναι δυνατόν να καθυστερήσουν ή και να αναχαιτίσουν μία τέτοια διαδικασία. Οι παράγοντες που συνήθως αναφέρονται για το προσωπικό του σχολείου αφορούν κυρίως στο πρόβλημα της έλλειψης χρόνου το οποίο συσχετίζεται με το θέμα της πιθανής αρνητικής στάσης ορισμένων ατόμων, αλλά και με την ύπαρξη ορισμένων επιπλέον 'αποζημιώσεων' οικονομικού ή μη χαρακτήρα.

Οι παράγοντες αυτοί είναι δυνατόν να αντιμετωπιστούν συλλογικά ή μεμονωμένα με την εφαρμογή ορισμένων πολιτικών παροχής κινήτρων προς τους εμπλεκόμενους στη διαδικασία της αποτίμησης κυρίως στο επίπεδο της σχολικής μονάδας.

Εκτός λοιπόν της σχετικής ενημέρωσης των συμμετεχόντων για τους τρόπους της εμπλοκής τους στη διαδικασία της αποτίμησης και του σχεδιασμού του εκπαιδευτικού έργου, καθώς και στις μεθόδους αξιολόγησης και ορθής αξιοποίησης των αποτελεσμάτων της όλης προσπάθειας, θεωρείται απαραίτητη η υιοθέτηση ορισμένων από τις παρακάτω εισηγήσεις για την διευκόλυνση του έργου της αξιολόγησης:

- (i) Η μείωση του διδακτικού ωραρίου τόσο του διευθυντή της μονάδας όσο και των εκπαιδευτικών ανάλογα με το βαθμό εμπλοκής τους.
- (ii) Η παροχή ωφελημάτων επαγγελματικής υφής τα οποία να μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την υπηρεσιακή ανέλιξη του κάθε ενδιαφερομένου (βεβαιώσεις, μόρια κ.ο.κ.)
- (iii) Η ύπαρξη οικονομικών κινήτρων για τους συμμετέχοντες είναι δυνατόν να έχει εναλλακτικό ή συμπληρωματικό χαρακτήρα.
- (iv) Τα σχολεία που αναπτύσσουν προγράμματα αποτίμησης και σχεδιασμού του εκπαιδευτικού έργου να έχουν προτεραιότητες ως προς τη συμμετοχή τους σε καινοτόμα και άλλα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Συμπερασματικά, η αξιολόγηση θεωρείται ως προϋπόθεση *sine qua non* για τη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου στο επίπεδο της τάξης, του σχολείου, της εκπαιδευτικής περιφέρειας και του εκπαιδευτικού συστήματος στο σύνολο του, αρκεί να αποβλέπει σε βελτίωση και να πληροί τις προβλεπόμενες προϋποθέσεις αξιοπιστίας και εγκυρότητας.

Η βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης αποτελεί στόχο ύψιστης προτεραιότητας, ιδιαίτερα στη σύγχρονη κοινωνία της γνώσης και του διεθνούς ανταγωνισμού. Η βελτίωση αυτή θεωρείται κατ' εξοχήν σημαντική κυρίως για τους μαθητές που προέρχονται από μειονεκτούσες κοινωνικές ομάδες, για τις οποίες το δημόσιο σχολείο αποτελεί την μοναδική προοπτική εξόδου από το φαύλο κύκλο της κοινωνικής αναπαραγωγής.

Από το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα και σχολείο απουσιάζει σήμερα σε μεγάλο βαθμό η εμπειρία, η τεχνογνωσία και η κουλτούρα αξιολόγησης του σχολικού έργου

με τρόπο συστηματικό, έγκυρο και αξιόπιστο. Πολλές, συνεπώς, προτάσεις βελτίωσης της ποιότητάς του μέχρι σήμερα στηρίζονται στη διαισθητική έκφραση γνώμης για το πρακτέο, σε μια εποχή μάλιστα που η πολυπλοκότητα των προβλημάτων δεν επιτρέπει ερασιτεχνισμούς.

Για τους λόγους που προαναφέρθηκαν, η αυτο-αξιολόγηση θεωρείται ως η προσφορότερη -υπό τις επικρατούσες συνθήκες- μέθοδος αποτύπωσης της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου και αφετηρία της προσπάθειας βελτίωσης της.

Μπορεί να ενισχύσει την αυτογνωσία, να κινητοποιήσει το ενδιαφέρον, να ενεργοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό της σχολικής μονάδας, να ενισχύσει το αυτοσυναίσθημα της σχολικής μονάδας και να οδηγήσει σε μια σχεδιασμένη όσο και συστηματική προσπάθεια βελτίωσης του προσφερόμενου έργου.

Το έργο του σχολείου δεν περιορίζεται στα στενά όρια παροχής και απόκτησης γνώσεων. Το σχολείο μεριμνά επίσης για την ψυχική υγεία, τη συναισθηματική και κοινωνική ανάπτυξη του μαθητή, τη διασφάλιση προϋποθέσεων που καθιστούν ευχάριστη και αποδοτική την παραμονή του στο σχολείο κ.ο.κ.

Τα μέλη της σχολικής κοινότητας θεωρούνται ικανά να αντιμετωπίσουν τις απαιτήσεις του έργου της αυτο-αξιολόγησης και σχεδιασμένης βελτίωσης της παρεχόμενης εκπαίδευσης, με την προϋπόθεση της συστηματικής επιμόρφωσής τους, της παροχής κατάλληλων κινήτρων και της διαρκούς ενθάρρυνσής τους από κατάλληλα καταρτισμένους σχολικούς συμβούλους, αλλά και ειδικά στελέχη της εκπαίδευσης.

Παρά το συγκεντρωτικό του χαρακτήρα το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα παρέχει σημαντικά περιθώρια ανάληψης πρωτοβουλιών και αυτόνομης δράσης, που αναμένεται να διευρυνθούν, αν υλοποιηθούν τα σχέδια αποσυγκέντρωσης που έχουν ήδη δρομολογηθεί.

Υπό την έννοια αυτή, τα μέλη της σχολικής κοινότητας φέρουν ένα σημαντικό μέρος της ευθύνης για τη διεκπεραίωση του εν λόγω εγχειρήματος. Τα μέλη της σχολικής κοινότητας θα πρέπει να είναι έτοιμα να αναθεωρήσουν στάσεις, νοοτροπίες και συμπεριφορές, αλλά και προσδοκίες, που διαμορφώθηκαν μέσα σ' ένα κλίμα εξάρτησης από τις κεντρικές εκπαιδευτικές αρχές και αποδοχής ενός διεκπεραιωτικού ρόλου, που περιοριζόταν στη διδασκαλία και σε ετεροπροσδιοριζόμενες δραστηριότητες.

Η αποδοχή της ευθύνης της αυτοαξιολόγησης και της βελτίωσης της ποιότητας του σχολικού έργου συχνά συνεπάγεται και προϋποθέτει ότι ο εκπαιδευτικός θα χρειαστεί:

1. Να εγκαταλείψει τον απομονωτισμό -εκπαιδευτικοί και μαθητές μέσα στη σχολική τάξη πίσω από την κλειστή πόρτα - να διακρίνει το διδακτικό του έργο και να ανοιχτεί σε συνεργασίες και κριτικές θεωρήσεις του έργου του από τους συναδέλφους και τους μαθητές του.
2. Να επεκτείνει το ενδιαφέρον και τη δραστηριότητά του και πέρα από το επιστημονικό και το στενά διδακτικό πεδίο σε τομείς, όπως η διαμόρφωση προγραμμάτων σπουδών, η εισαγωγή και ο έλεγχος καινοτόμων προσεγγίσεων και διδακτικού υλικού, η συμβουλευτική μαθητών και γονιών, η έρευνα, η ίδια η εμπλοκή στην εκπόνηση σχεδίων αξιολόγησης και βελτίωσης του εκπαιδευτικού έργου κ.ά., που για τους συναδέλφους του άλλων χωρών αποτελούν αυτονόητο συστατικό στοιχείο της επαγγελματικής τους ταυτότητας.
3. Να μάθει να εμπιστεύεται τις δυνάμεις του και να μην παραπέμπει την ικανοποίηση αιτημάτων ή την επίλυση προβλημάτων -αυτών βεβαίως που μπορεί ο ίδιος να αντιμετωπίσει στις εκπαιδευτικές αρχές.
4. Να είναι έτοιμος να διεκδικήσει με πειστικότητα από την πολιτεία και τις τοπικές αρχές τη διεύρυνση του βαθμού επαγγελματικής ελευθερίας που θα καταστήσει το έργο του περισσότερο αποτελεσματικό.
5. Να είναι έτοιμος να αναζητήσει βοήθεια από τους συνεργάτες του και να διεκδικήσει τη στήριξη της πολιτείας και τη συνδρομή των εντεταλμένων της οργάνων.
6. Να αμφισβητήσει τις κοινοτοπικές, όσο και βολικές πολλές φορές, προσεγγίσεις και αναλύσεις της εκπαιδευτικής πραγματικότητας που θέλουν, ως αποκλειστικό υπεύθυνο της κακοδαιμονίας του σχολικού συστήματος την απουσία κατάλληλης υλικοτεχνικής υποδομής, ή ως βασική αιτία των διαταραγμένων σχέσεων στο σχολείο τη χαλαρότητα του Διευθυντή, την αδιαφορία των γονέων ή το ξεπερασμένο σχολικό πρόγραμμα.
7. Να αναζητήσει αντίθετα και να αντιμετωπίσει την πολυπλοκότητα του εκπαιδευτικού φαινομένου, χωρίς απλουστευτικές βεβαιότητες και χωρίς την προσφυγή σε εκπαιδευτικά στερεότυπα.
8. Να κάνει πράξη το σεβασμό της αντίθετης άποψης και το δικαίωμα του άλλου να αγωνίζεται για την προβολή και την επικράτησή της.
9. Να μάθει να αναλύει, να επιχειρηματολογεί, να διαλέγεται, να διαπραγματεύεται, να συμβιβάζεται στο επίπεδο της σχολικής πράξης.
(Ματθαίου Δ. "Εισαγωγή στην αξιολόγηση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου. Βασικές έννοιες – Παραδοχές, 2000)

Κεφάλαιο 4 Μεθοδολογία της έρευνας

Στον παρόν κεφάλαιο παραθέτουμε έρευνες που έχουν διενεργηθεί στον χώρο της εκπαίδευσης και αφορούν την εφαρμογή της Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε σχολικές μονάδες.

1^η Έρευνα

Η πρώτη έρευνα αφορά τις σχολικές μονάδες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Αιτωλοακαρνανίας με προσανατολισμό στους διευθυντές των εκπαιδευτικών οργανισμών και πραγματοποιήθηκε το 2016 από τον κ. Ξουρίδα Δημήτριο για λογαριασμό του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του πανεπιστημίου Πατρών στα πλαίσια της μεταπτυχιακής διπλωματικής του εργασίας με θέμα “Διερεύνηση Πρακτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε Μονάδες Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης”

1. Σκοπός της έρευνας

Η συγκεκριμένη έρευνα προσπάθησε να κάνει μια αποτίμηση της γενικής κατάστασης που επικρατεί στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση και ειδικότερα σε επίπεδο σχολικών μονάδων – Γυμνασίων και Λυκείων – του Νομού Αιτωλοακαρνανίας. Προσπάθησε να κάνει συσχέτιση με την ανώτερη διοίκηση, να αποτυπώσει τα προβλήματα και να δώσει μια νέα κατεύθυνση στην οποία θα πρέπει να επικεντρωθούμε για την αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη εκπαίδευση, μέσω των απαιτήσεων για διοίκηση ολικής ποιότητας και μιας νέας θεώρησης του ανθρώπινου δυναμικού. Έγινε προσπάθεια να αποδοθεί η μορφή τους, το προφίλ και να εξεταστεί κατά πόσο εφαρμόζονται οι αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας στις σχολικές μονάδες του εξεταζόμενου νομού. Τα μεθοδολογικά εργαλεία που αναπτύχθηκαν ήταν ένα ειδικά διαμορφωμένο ερωτηματολόγιο ερωτήσεων κλειστού τύπου, το οποίο συμπληρώθηκε από τους διευθυντές 27σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του νομού. Τα ερωτήματα που αναπτύσσονται και καλούνται να συμμετέχουν οι διευθυντές ταξινομήθηκαν σε δύο κύρια τμήματα, προκειμένου να επιτευχθούν δύο στόχοι. Να ανιχνευτεί ο τρόπος που ασκείται σήμερα η διοίκηση στις σχολικές μονάδες αφενός και να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα που απορρέει από την εφαρμογή της ΔΟΠ στα σχολεία αυτά, αφετέρου. Έτσι, μέσα από τις ερωτήσεις επιχειρήθηκε να καταστεί αντιληπτό αν κάποιες από τις βασικές προϋποθέσεις της ΔΟΠ εφαρμόζονται στις παρούσες σχολικές μονάδες. Προϋποθέσεις όπως η ύπαρξη στόχων και οράματος από την ηγεσία, αν αυτοί οι στόχοι έχουν γίνει αντιληπτοί από όλους, αν υπάρχει δέσμευση όλων για εκπλήρωση των στόχων, αν υπάρχει συμμετοχή όλων στη διοίκηση των σχολικών μονάδων, αν υπάρχει προσπάθεια για συνεχή βελτίωση, αν ο διευθυντής αναγνωρίζει την αξία των εκπαιδευτικών, αξιοποιεί κι αναπτύσσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό, αν το σύστημα στο οποίο εργάζονται οι εκπαιδευτικοί είναι το κατάλληλο, αν υπάρχουν ευκαιρίες για την εξέλιξή τους, κ.α.

2. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας

Έχοντας υπόψη τους στόχους της έρευνας, επιλέχθηκε η ερευνητική μέθοδος ερωτηματολογίου κλειστού τύπου το οποίο αποτελεί την πλέον καθιερωμένη μέθοδο συλλογής στοιχείων που αναφέρονται σε απόψεις και αντιλήψεις καθώς παρέχει τη δυνατότητα να ερωτηθεί ταυτόχρονα μεγάλη μάζα ατόμων και να

απαντήσει στον ίδιο αριθμό ερωτήσεων που συνοδεύοντα από εναλλακτικές προκαθορισμένες απαντήσεις από τις οποίες ο ερωτώμενος επιλέγει μία εξ αυτών. Απόρροια αυτής της μορφής ερωτήσεων, ο ερωτώμενος οργανώνει τη σκέψη του στο πλαίσιο του σχήματος που του επιβάλλεται, ενώ επιβάλλεται στον ερωτώμενο συγκεκριμένο φάσμα έτοιμων εναλλακτικών απαντήσεων.

Οι αποδέκτες των απεσταλμένων ερωτηματολογίων ήταν οι Διευθυντές των Γυμνασίων και Λυκείων του Νομού Αιτωλοακαρνανίας. Συνολικά συμπληρώθηκαν είκοσι επτά (27) ερωτηματολόγια. Η διαδικασία αποστολής, συμπλήρωσης και επιστροφής των ερωτηματολογίων τοποθετείται από τον Δεκέμβριο 2015 μέχρι και τον Φεβρουάριο 2016. Η αποστολή εκάστου ερωτηματολογίου έγινε με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ενώ ακολούθησαν και συναντήσεις με τους διευθυντές των σχολικών μονάδων για την συμπλήρωση και παραλαβή των ερωτηματολογίων.

Ως προς την επεξεργασία των στοιχείων χρησιμοποιήθηκε το Στατιστικό πακέτο για τις Κοινωνικές Επιστήμες, SPSS, (Statistical Package for the Social Sciences - SPSS). Στην ανάλυση των δεδομένων ελέγχθηκαν οι συχνότητες κατανομής μεταβλητών (Frequency Distribution). Τα ευρήματα της έρευνας θα αναλυθούν παρακάτω.

Αναφορικά με τα συνήθη προβλήματα του ερωτηματολογίου ως ερευνητικού οργάνου, που αναφέρονται στη σωστή κατανόηση των ερωτήσεων, την αξιοπιστία των απαντήσεων και την τάση των ερωτώμενων να δίνουν απαντήσεις δεοντολογικού περιεχομένου, θεωρεί η έρευνα ότι στη συγκεκριμένη περίπτωση μπορούν να μετριασθούν, επειδή απευθυνόμαστε σε ένα μορφωτικά ανεπτυγμένο και ομοιογενή πληθυσμό (Javeau, 1996).

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρία τμήματα:

Το πρώτο τμήμα περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν περισσότερο τα ατομικά και υπηρεσιακά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων, όπως το μορφωτικό επίπεδο, τα χρόνια προϋπηρεσίας στον κλάδο, το είδος του προσωπικού (εκπαιδευτικοί και μη) του σχολείου και τη διερεύνηση της προσωπικής γνώσης εκάστου διευθυντή για την ύπαρξη Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας (π.χ. ISO 9001, Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας) σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

Το δεύτερο τμήμα (Β' Μέρος), αφορά στους Συντελεστές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Ηγεσία, Στρατηγικός Σχεδιασμός Ποιότητας, Διοίκηση Προσωπικού, Διαχείριση Προμηθευτών, Προσανατολισμός στο Μαθητή/Γονέα, Διαχείριση Διαδικασιών, Συνεχής Βελτίωση, Πληροφορίες και Ανάλυση, Γνώσεις/ Επιμόρφωση προσωπικού) διαχωρισμένο σε υπό-ομάδες ερωτήσεων, καθεμία από τις οποίες αφορά και σε ένα Συντελεστή Ποιότητας. Στο πλαίσιο αυτών των ερωτήσεων ζητείται από τους διευθυντές των σχολείων να αποτυπώσουν το βαθμό στον οποίο εφαρμόζεται στο σχολείο διεύθυνσής τους η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Το τρίτο τμήμα (Γ' Μέρος) αφορά στα Αποτελέσματα Διαχείρισης Ποιότητας και αποτελείται από ερωτήσεις, οι οποίες κατηγοριοποιούνται σε υπό-ομάδες (Ικανοποίηση Μαθητών/Γονέων, Ικανοποίηση Εκπαιδευτικών και Υπόλοιπου Προσωπικού, Κοινωνικές Επιπτώσεις, Απόδοση Ποιότητας, Λειτουργική Απόδοση, Απόδοση στην Κοινωνία). Στο πλαίσιο αυτών των ερωτήσεων ζητείται από τους

διευθυντές να εκτιμήσουν τα αποτελέσματα που έχει στο σχολείο διεύθυνσης τους η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που αναλύθηκε στο Β' Μέρος.

3. Αποτελέσματα έρευνας

(i) Μορφωτικό Επίπεδο

Από τα στοιχεία της έρευνας προκύπτει ότι το 70% των διευθυντών σχολικών μονάδων κατέχει πτυχίο ΑΕΙ, το 26% κατέχει και μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και τέλος το 4% κατέχει και Διδακτορικό τίτλο σπουδών.

(ii) Προϋπηρεσία

Η έρευνα έδειξε ότι η πλειονότητα του σώματος των Διευθυντών, το 48%, που υπηρετούν στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση του Νομού Αιτωλοακαρνανίας, διαθέτουν περισσότερα από 26 χρόνια προϋπηρεσίας στον κλάδο, ακολουθεί ένα επίσης σημαντικό ποσοστό 41% που χαρακτηρίζεται από 16-25 χρόνια προϋπηρεσίας, ενώ μειοψηφία συνιστά η κατηγορία των 6-15 χρόνων προϋπηρεσίας σε ποσοστό μόλις 11%. Αξίζει να αναφέρουμε επίσης, πως στην έρευνα μας, κανένας Διευθυντής δεν υπήρξε που να διαθέτει προϋπηρεσία στον κλάδο 5 χρόνια ή λιγότερα. Αυτό, ωστόσο, ερμηνεύεται βάσει της εκπαιδευτικής νομοθεσίας ή οποία μέσω των κριτηρίων επιλογής μοριοδοτεί τους διευθυντές με τα έτη υπηρεσίας τους, γεγονός που σε συνδυασμό με τη μακρά αναμονή του διορισμού τους στην εκπαίδευση αιτιολογεί και τη συνακόλουθη μεγάλη ηλικία των Διευθυντών.

(iii) Πλήθος Ανθρώπινου Δυναμικού

Όσον αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό (εκπαιδευτικούς και μη) που επανδρώνει τις σχολικές μονάδες τα ποσοστά παρουσιάζουν μια σχετικά ομοιόμορφη κατανομή, με το μεγαλύτερο ποσοστό των σχολικών μονάδων, το 48%, να αφορά σχολεία με προσωπικό 11-20 άτομα, μόλις 15% των σχολικών μονάδων διαθέτουν προσωπικό 21-30 ατόμων και σε ίδιο ποσοστό πάλι (15%) βρίσκονται τα σχολεία με προσωπικό 31-40 ατόμων και 41-50 ατόμων. Τέλος, μόλις 1 στις 27 σχολικές μονάδες διέθεταν προσωπικό 10 ή και λιγότερων ατόμων, ή ακόμη και προσωπικό 51 ατόμων και άνω. Οι σχολικές μονάδες με συνολικό προσωπικό 11-20 άτομα αφορούν γυμνάσια και λύκεια σε ημιαστικές και αγροτικές περιοχές όπου οι σχολικές μονάδες είναι κατά κανόνα υποστελεχωμένες τόσο σε επίπεδο εκπαιδευτικών όσο και σε επίπεδο αμιγώς διοικητικού και βοηθητικού προσωπικού.

(iv) Γνώση ύπαρξης Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας. (Σ.Δ.Π.)

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων Διευθυντών (74%), δήλωσαν γνώστες της ύπαρξης Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας (όπως πχ ISO 9001, Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας) σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς στοιχείο ιδιαίτερα θετικό καθώς μαρτυρά μια επαφή με τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας έστω σε επίπεδο πληροφόρησης.

(v) Σύνδεση Μορφωτικού Επιπέδου – Προϋπηρεσίας.

Το μεγαλύτερο ποσοστό κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου παρουσιάζεται στην ομάδα των διευθυντών σχολείων με προϋπηρεσία 16 – 25 έτη, ενώ κάτοχος διδακτορικού τίτλου είναι μόνο ένας διευθυντής ο οποίο έχει προϋπηρεσία στον κλάδο μεγαλύτερη από 26 έτη.

(vi) Σύνδεση Προϋπηρεσίας – Πλήθους Ανθρώπινου Δυναμικού.

Στα σχολεία με προσωπικό από 41 άτομα και πάνω («μεγάλα» σχολεία) οι διευθυντές έχουν μικρή προϋπηρεσία, ενώ αντίστοιχα στα σχολεία με προσωπικό 11-20 άτομα («μικρά» σχολεία) οι διευθυντές έχουν μεγάλη προϋπηρεσία. Διαφαίνεται μια τάση των διευθυντών με μεγάλη προϋπηρεσία να διευθύνουν μικρότερες σχολικές μονάδες.

(vii) Σύνδεση Μορφωτικού Επιπέδου – Γνώσης ύπαρξης Σ.Δ.Π.

Οι διευθυντές-κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου είναι περισσότερο ενημερωμένοι σχετικά με την ύπαρξη Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Αξιοσημείωτο είναι πως ο κάτοχος διδακτορικού τίτλου δεν γνωρίζει την ύπαρξη Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

(viii) Σύνδεση Προϋπηρεσίας – Γνώσης ύπαρξης Σ.Δ.Π.

Οι διευθυντές των σχολικών μονάδων με προϋπηρεσία 6-15 χρόνια γνωρίζουν την ύπαρξη Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Οι διευθυντές με προϋπηρεσία 16-25 γνωρίζουν την ύπαρξη ΣΔΠ σε ποσοστό 85%, ενώ οι διευθυντές με προϋπηρεσία 26 ή περισσότερα χρόνια σε ποσοστό 74%. Από τα παραπάνω φαίνεται πως οι διευθυντές με μικρότερη προϋπηρεσία είναι περισσότερο ενημερωμένοι σχετικά με τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

(ix) Μέσοι συντελεστών και αποτελεσμάτων Δ.Ο.Π όλων των σχολείων.

Από την έρευνα προκύπτει πως από τους Συντελεστές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μεγαλύτερη τιμή μέσου, βάσει των απαντήσεων των διευθυντών των σχολικών μονάδων, παρουσιάζει η «Ηγεσία» με τιμή 5,6148. Μικρότερη τιμή μέσου των Συντελεστών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας παρουσιάζει ο συντελεστής «Γνώσεις - επιμόρφωση προσωπικού» με τιμή 4,2963.

Από τα Αποτελέσματα Διαχείρισης Ποιότητας, βάσει των απαντήσεων των διευθυντών των σχολικών μονάδων, μεγαλύτερη τιμή μέσου παρουσιάζει η «απόδοση στην κοινωνία» με τιμή 5,7407, ενώ μικρότερη τιμή μέσου από τα Αποτελέσματα Διαχείρισης Ποιότητας παρουσιάζει η «ικανοποίηση μαθητών/γονέων» με τιμή 5,1111.

Η τιμή του μέσου όλων των μέσων των Συντελεστών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι 5,1040 που σημαίνει ότι ο βαθμός εφαρμογής των Συντελεστών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα σχολεία είναι πάνω από 5 «πολύ», ενώ αντίστοιχα η τιμή του μέσου όλων των μέσων των Αποτελεσμάτων Διαχείρισης Ποιότητας είναι 5,3498 που σημαίνει ότι τα Αποτελέσματα Διαχείρισης Ποιότητας βρίσκονται σε επίπεδο πάνω από 5 «αυξημένα επίπεδα».

(x) Μέσοι συντελεστών και αποτελεσμάτων Δ.Ο.Π. όλων των σχολείων των οποίων οι διευθυντές γνωρίζουν την ύπαρξη Σ.Δ.Π.

Από την έρευνα προκύπτει πως μεγαλύτερη τιμή μέσου των Συντελεστών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βάσει των απαντήσεων των διευθυντών των σχολικών μονάδων που γνωρίζουν την ύπαρξη ΣΔΠ παρουσιάζει η «Ηγεσία» με τιμή 5,81, ενώ μικρότερη τιμή μέσου των Συντελεστών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βάσει των απαντήσεων των διευθυντών των σχολικών μονάδων που γνωρίζουν την ύπαρξη ΣΔΠ παρουσιάζει ο συντελεστής «Γνώσεις – επιμόρφωση προσωπικού» με τιμή 4,23. Η μεγαλύτερη τιμή μέσου των Αποτελεσμάτων Διαχείρισης Ποιότητας βάσει των απαντήσεων των διευθυντών των σχολικών μονάδων που γνωρίζουν την ύπαρξη ΣΔΠ αντιστοιχεί στην «Απόδοση στην κοινωνία» με τιμή 5,85, ενώ μικρότερη τιμή μέσου των Αποτελεσμάτων Διαχείρισης Ποιότητας βάσει των απαντήσεων των διευθυντών των σχολικών μονάδων που γνωρίζουν την ύπαρξη ΣΔΠ παρουσιάζει ο μέσος που αναφέρεται στην «ικανοποίηση μαθητών/γονέων» με τιμή 5,1833. Η τιμή του μέσου όλων των μέσων των Συντελεστών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βάσει των απαντήσεων των διευθυντών των σχολικών μονάδων που γνωρίζουν την ύπαρξη ΣΔΠ είναι 5,1902, πάνω από 5 «πολύ», ενώ η αντίστοιχη τιμή του μέσου όλων των μέσων των Αποτελεσμάτων Διαχείρισης Ποιότητας είναι 5,425, δηλ. πάνω από 5 «αυξημένα επίπεδα». Παρατηρούμε ότι οι μέσοι των μέσων τιμών τόσο των Συντελεστών ΔΟΠ όσο και των Αποτελεσμάτων Διαχείρισης Ποιότητας αυξάνονται έστω και λίγο.

(xi) Μέσοι συντελεστών και αποτελεσμάτων Δ.Ο.Π. όλων των σχολείων των οποίων οι διευθυντές δεν γνωρίζουν την ύπαρξη Σ.Δ.Π.

Από την έρευνα προκύπτει πως μεγαλύτερη τιμή μέσου των Συντελεστών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βάσει των απαντήσεων των διευθυντών των σχολικών μονάδων που δεν γνωρίζουν την ύπαρξη ΣΔΠ παρουσιάζει ο «Προσανατολισμός στο μαθητή/γονέα» με τιμή 5,2571, ενώ μικρότερη τιμή μέσου των Συντελεστών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βάσει των απαντήσεων των διευθυντών των σχολικών μονάδων που δεν γνωρίζουν την ύπαρξη ΣΔΠ παρουσιάζει ο συντελεστής «Γνώσεις-επιμόρφωση προσωπικού» με τιμή 4,4857. Η μεγαλύτερη τιμή μέσου των Αποτελεσμάτων Διαχείρισης Ποιότητας βάσει των απαντήσεων των διευθυντών των σχολικών μονάδων που δεν γνωρίζουν την ύπαρξη ΣΔΠ αντιστοιχεί στην «Λειτουργική απόδοση» με τιμή 5,5238, ενώ μικρότερη τιμή μέσου των Αποτελεσμάτων Διαχείρισης Ποιότητας βάσει των απαντήσεων των διευθυντών των σχολικών μονάδων που δεν γνωρίζουν την ύπαρξη ΣΔΠ παρουσιάζει ο μέσος που αναφέρεται στην «απόδοση ποιότητας» με τιμή 4,7619. Η τιμή του μέσου όλων των μέσων των Συντελεστών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βάσει των απαντήσεων των διευθυντών των σχολικών μονάδων που δεν γνωρίζουν την ύπαρξη ΣΔΠ είναι

4,8577, ενώ η αντίστοιχη τιμή του μέσου όλων των μέσων των Αποτελεσμάτων Διαχείρισης Ποιότητας είναι 5,1349. Οι διευθυντές των σχολικών μονάδων που γνωρίζουν την ύπαρξη Σχεδίων Διαχείρισης Ποιότητας σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς παρουσιάζουν μεγαλύτερες τιμές μέσων στους 7 από τους 9 συντελεστές ποιότητας και σε όλους τους μέσους που αφορούν τα Αποτελέσματα Διαχείρισης Ποιότητας σε σχέση με τους διευθυντές που δεν γνωρίζουν την ύπαρξη ΣΔΠ. Οι μόνοι Συντελεστές ΔΟΠ στους οποίους η τιμή των μέσων είναι μεγαλύτερη για τους διευθυντές που δεν γνωρίζουν την ύπαρξη ΣΔΠ σε εκπαιδευτικές μονάδες είναι η «διαχείριση των προμηθευτών» και οι «γνώσεις – επιμόρφωση του προσωπικού». Αξιοσημείωτη διαφορά στη τιμή του μέσου παρουσιάζεται στον συντελεστή «στρατηγικός σχεδιασμός ποιότητας» με διαφορά περίπου μία μονάδα. Το αν οι διαφορές είναι στατιστικά σημαντικές θα εξεταστεί με την χρήση $t - test$ με υπόθεση H_0 : οι διαφορές δεν είναι στατιστικά σημαντικές και H_1 : οι διαφορές είναι στατιστικά σημαντικές. Τελικά κλαμία διαφορά δεν είναι στατιστικά σημαντική. Αυτό σημαίνει ότι οι διαφορές που εμφανίζονται στους μέσους δεν οφείλονται στην γνώση ή όχι από τους διευθυντές των σχολείων των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς αλλά σε άλλους παράγοντες. Σημείωση: για τους συντελεστές Δ.Ο.Π. «ηγεσία» και «στρατηγικός σχεδιασμός ποιότητας» το $t - test$ δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί.

Επίσης από την έρευνα προκύπτει ότι υπάρχουν κάποια ζεύγη μεταβλητών τα οποία δεν παρουσιάζουν συσχέτιση μεταξύ τους. Τα ζεύγη αυτά είναι:

«ηγεσία» - «διαχείριση των προμηθευτών», «ηγεσία» - «ικανοποίηση των μαθητών/γονέων», «ηγεσία» - «απόδοση ποιότητας», «ηγεσία» - «απόδοση στην κοινωνία», «στρατηγικός σχεδιασμός ποιότητας» - «διαχείριση των προμηθευτών» «στρατηγικός σχεδιασμός ποιότητας» - «απόδοση στην κοινωνία», «διοίκηση προσωπικού» - «ικανοποίηση των μαθητών-γονέων», «διοίκηση προσωπικού» - «απόδοση ποιότητας», «διοίκηση προσωπικού» - «απόδοση στην κοινωνία» «διαχείριση των προμηθευτών» - «προσανατολισμός στο μαθητή/γονέα» «διαχείριση των προμηθευτών» - «ικανοποίηση των μαθητών/γονέων» «διαχείριση των προμηθευτών» - «κοινωνικές επιπτώσεις», «διαχείριση των προμηθευτών» - «απόδοση ποιότητας», «διαχείριση των προμηθευτών» - «λειτουργική απόδοση», «διαχείριση των προμηθευτών» - «απόδοση στην κοινωνία», «προσανατολισμός στον μαθητή/γονέα» - «ικανοποίηση των μαθητών/γονέων», «προσανατολισμός στον μαθητή/γονέα» - «απόδοση στην κοινωνία», «διαχείριση διαδικασιών» - «ικανοποίηση των μαθητών/γονέων» «διαχείριση διαδικασιών» - «απόδοση ποιότητας», «διαχείριση διαδικασιών» - «λειτουργική απόδοση», «διαχείριση διαδικασιών» - «απόδοση στην κοινωνία» «συνεχής βελτίωση» - «απόδοση ποιότητας», «συνεχής βελτίωση» - «απόδοση στην κοινωνία», «πληροφορίες και ανάλυση» - «απόδοση ποιότητας» «πληροφορίες και ανάλυση» - «απόδοση στην κοινωνία», «γνώσεις - επιμόρφωση προσωπικού» - «ικανοποίηση των μαθητών/γονέων», «γνώσεις - επιμόρφωση προσωπικού» - «ικανοποίηση εκπαιδευτικών και υπόλοιπου προσωπικού» «γνώσεις - επιμόρφωση προσωπικού» - «κοινωνικές επιπτώσεις», «γνώσεις - επιμόρφωση προσωπικού» - «απόδοση ποιότητας», «γνώσεις - επιμόρφωση προσωπικού» - «λειτουργική απόδοση», «γνώσεις - επιμόρφωση προσωπικού» -

«απόδοση στην κοινωνία», «ικανοποίηση μαθητών/γονέων» - «λειτουργική απόδοση», «κοινωνικές επιπτώσεις» - «απόδοση στην κοινωνία»
 Τα υπόλοιπα ζεύγη μεταβλητών παρουσιάζουν συσχέτιση. Η συσχέτιση αυτή είναι ισχυρή (συντελεστής Pearson > 0,7) για τα παρακάτω ζεύγη μεταβλητών:
 «ηγεσία» - «στρατηγικός σχεδιασμός ποιότητας», «ηγεσία» - «συνεχής βελτίωση»
 «ηγεσία» - «πληροφορίες και ανάλυση», «στρατηγικός σχεδιασμός ποιότητας» - «διοίκηση προσωπικού», «στρατηγικός σχεδιασμός ποιότητας» - «προσανατολισμός στο μαθητή/γονέα», «στρατηγικός σχεδιασμός ποιότητας» - «διαχείριση διαδικασιών», «στρατηγικός σχεδιασμός ποιότητας» - «συνεχής βελτίωση», «στρατηγικός σχεδιασμός ποιότητας» - «πληροφορίες και ανάλυση»
 «στρατηγικός σχεδιασμός ποιότητας» - «κοινωνικές επιπτώσεις», «διοίκηση προσωπικού» - «προσανατολισμός στο μαθητή/γονέα», «διοίκηση προσωπικού» - «διαχείριση διαδικασιών», «διοίκηση προσωπικού» - «συνεχής βελτίωση»
 «διοίκηση προσωπικού» - «πληροφορίες και ανάλυση», «προσανατολισμός στο μαθητή/γονέα» - «πληροφορίες και ανάλυση», «προσανατολισμός στο μαθητή/γονέα» - «κοινωνικές επιπτώσεις», «διαχείριση διαδικασιών» - «συνεχής βελτίωση», «διαχείριση διαδικασιών» - «πληροφορίες και ανάλυση», «συνεχής βελτίωση» - «πληροφορίες και ανάλυση», «συνεχής βελτίωση» - «ικανοποίηση εκπαιδευτικών και υπόλοιπου προσωπικού», «συνεχής βελτίωση» - «κοινωνικές επιπτώσεις», «πληροφορίες και ανάλυση» - «κοινωνικές επιπτώσεις», «ικανοποίηση εκπαιδευτικών και υπόλοιπου προσωπικού» - «κοινωνικές επιπτώσεις», «κοινωνικές επιπτώσεις» - «λειτουργική απόδοση»
 Για τα υπόλοιπα ζεύγη μεταβλητών η συσχέτιση είναι ασθενής. (συντελεστής Pearson < 0,7).

4. Συμπεράσματα έρευνας

Από την στατιστική επεξεργασία των δεδομένων της έρευνας όπως παρουσιάζονται προκύπτουν τα επόμενα συμπεράσματα:

- Το μορφωτικό επίπεδο των διευθυντών των σχολείων κρίνεται μέτριο δεδομένου ότι μόνο οι 8 από τους 27 ερωτώμενους είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου.
- Η προϋπηρεσία των διευθυντών ακολουθεί τη «λογική» του δημόσιου τομέα, στον οποίο στις θέσεις ευθύνης συνήθως τοποθετούνται εργαζόμενοι με πολυετή προϋπηρεσία.
- Η πλειοψηφία των σχολείων του δείγματος έχει συνολικό δυναμικό (εκπαιδευτικούς και μη) 11 – 20 άτομα, πρόκειται δηλαδή για μικρές εκπαιδευτικές μονάδες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.
- Η πλειοψηφία των διευθυντών (74%) γνωρίζει την ύπαρξη Σχεδίου Διαχείρισης Ποιότητας σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς.
- Οι διευθυντές – κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου είναι περισσότερο ενημερωμένοι σχετικά με την ύπαρξη Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς.
- Οι διευθυντές με μικρότερη προϋπηρεσία είναι περισσότερο ενημερωμένοι σχετικά με τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

- Το μεγαλύτερο ποσοστό κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου παρουσιάζεται στην ομάδα των διευθυντών σχολείων με προϋπηρεσία 16 – 25 έτη, ενώ κάτοχος διδακτορικού τίτλου είναι ένας διευθυντής ο οποίο έχει προϋπηρεσία στον κλάδο μεγαλύτερη από 26 έτη.
- Στα σχολεία με προσωπικό από 41 άτομα και πάνω («μεγάλα» σχολεία) οι διευθυντές έχουν μικρή προϋπηρεσία, ενώ αντίστοιχα στα σχολεία με προσωπικό 11-20 άτομα («μικρά» σχολεία) οι διευθυντές έχουν μεγάλη προϋπηρεσία. Διαφαίνεται μια τάση των διευθυντών με μεγάλη προϋπηρεσία να διευθύνουν μικρότερες σχολικές μονάδες.
- Από τους Συντελεστές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μεγαλύτερη τιμή μέσου, παρουσιάζει η «Ηγεσία» με τιμή 5,6148, ενώ μικρότερη τιμή μέσου των Συντελεστών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας παρουσιάζει ο συντελεστής «Γνώσεις-επιμόρφωση προσωπικού» με τιμή 4,2963.
- Από τα Αποτελέσματα Διαχείρισης Ποιότητας, μεγαλύτερη τιμή μέσου παρουσιάζει η «απόδοση στην κοινωνία» με τιμή 5,7407, ενώ μικρότερη τιμή παρουσιάζει η «ικανοποίηση μαθητών/γονέων» με τιμή 5,1111.
- Η τιμή του μέσου όλων των μέσων των Συντελεστών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι 5,1040 που σημαίνει ότι ο βαθμός εφαρμογής των Συντελεστών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα σχολεία είναι πάνω από 5 «πολύ», ενώ αντίστοιχα η τιμή του μέσου όλων των μέσων των Αποτελεσμάτων Διαχείρισης Ποιότητας είναι 5,3498 που σημαίνει ότι τα Αποτελέσματα Διαχείρισης Ποιότητας βρίσκονται σε επίπεδο πάνω από 5 «αυξημένα επίπεδα».
- Η τιμή του μέσου όλων των μέσων των Συντελεστών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας των διευθυντών των σχολικών μονάδων που γνωρίζουν την ύπαρξη ΣΔΠ είναι 5,1902, πάνω από 5 «πολύ», ενώ η αντίστοιχη τιμή του μέσου όλων των μέσων των Αποτελεσμάτων Διαχείρισης Ποιότητας είναι 5,425, δηλ. πάνω από 5 «αυξημένα επίπεδα».
- Η τιμή του μέσου όλων των μέσων των Συντελεστών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας των διευθυντών των σχολικών μονάδων που δεν γνωρίζουν την ύπαρξη ΣΔΠ είναι 4,8577, ενώ η αντίστοιχη τιμή του μέσου όλων των μέσων των Αποτελεσμάτων Διαχείρισης Ποιότητας είναι 5,1349.
- Οι διευθυντές των σχολικών μονάδων που γνωρίζουν την ύπαρξη Σχεδίων Διαχείρισης Ποιότητας σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς παρουσιάζουν μεγαλύτερες τιμές μέσων στους 7 από τους 9 συντελεστές ποιότητας και σε όλους τους μέσους που αφορούν τα Αποτελέσματα Διαχείρισης Ποιότητας σε σχέση με τους διευθυντές που δεν γνωρίζουν την ύπαρξη ΣΔΠ.
- Οι μόνοι Συντελεστές ΔΟΠ στους οποίους η τιμή των μέσων είναι μεγαλύτερη για τους διευθυντές που δεν γνωρίζουν την ύπαρξη ΣΔΠ σε εκπαιδευτικές μονάδες είναι η «διαχείριση των προμηθευτών» και οι «γνώσεις – επιμόρφωση του προσωπικού».
- Αξιοσημείωτη διαφορά στη τιμή του μέσου παρουσιάζεται στον συντελεστή «στρατηγικός σχεδιασμός ποιότητας» με διαφορά περίπου μία μονάδα.
- Όπως προκύπτει από το t – test καμία διαφορά δεν είναι στατιστικά σημαντική. Αυτό σημαίνει ότι οι διαφορές που εμφανίζονται στους μέσους δεν οφείλονται στην γνώση ή όχι από τους διευθυντές των σχολείων των

Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς αλλά σε άλλους παράγοντες.

- Οι συσχετίσεις των μέσων των Συντελεστών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και των Αποτελεσμάτων Διαχείρισης Ποιότητας είναι θετικές. Καμία συσχέτιση δεν παρουσιάζει τιμή του συντελεστή Pearson < 0,3.

5. Προτάσεις για το μέλλον

Δεδομένου ότι το δείγμα που συγκεντρώθηκε στο πλαίσιο της έρευνας ανταποκρίνεται στο 1/3 του συνολικού πληθυσμού του δείγματος είναι σκόπιμο η έρευνα να επεκταθεί σε επίπεδο νομού, ώστε να συγκεντρωθούν απαντήσεις από το σύνολο των διευθυντών των σχολικών μονάδων.

Επίσης, απαραίτητη κρίνεται η συμμετοχή στην έρευνα των καθηγητών, των μαθητών και των γονέων καθώς και φορέων των τοπικών κοινωνιών που σχετίζονται με την διαδικασία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Με βάση τη βιβλιογραφική επισκόπηση η ποιότητα της εκπαίδευσης συνιστά μονόδρομο για την οικονομική και κοινωνική ευημερία των κρατών. Η επένδυση στην παιδεία πρέπει να ιδωθεί ως η παραγωγικότερη ίσως εθνική επένδυση από την ελληνική πολιτεία.

Η σχολική εκπαίδευση έχει ανάγκη από ένα αποτελεσματικό διοικητικό μηχανισμό που να παρέχει όχι μόνο τις σωστές λύσεις στα εκπαιδευτικά προβλήματα, αλλά και να λειτουργεί χωρίς υπερβολικό κόστος και σπατάλη κοινωνικών πόρων. Στον εκσυγχρονισμό του συστήματος διοίκησης της εκπαίδευσης, κρίνεται απαραίτητος ο επαναπροσδιορισμός της διοικητικής δομής και ο ορθολογικός καταμερισμός εξουσίας μεταξύ κεντρικής διοίκησης και περιφερειακών υπηρεσιών στήριξης της εκπαίδευσης.

Γενικότερα προτείνεται :

- Η ύπαρξη «λιτής» και «ευέλικτης» διοικητικής δομής με λίγα ιεραρχικά επίπεδα, απλές και ταχύτατες διεργασίες, συνεχείς βελτιώσεις, καινοτομίες και έμφαση στις λειτουργικές σχέσεις Διεύθυνσης Εκπαίδευσης – Σχολικής μονάδας, ώστε να επιτυγχάνεται η ευελιξία, το χαμηλό κόστος και η ταχεία ανταπόκριση στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος.
- Η ουσιαστική ενίσχυση της αποκέντρωσης του διοικητικού μηχανισμού της εκπαίδευσης με εκχώρηση σημαντικών αρμοδιοτήτων και ευθυνών από την κορυφή της πυραμίδας προς τα κατώτερα επίπεδα διοίκησης της Διερεύνηση Πρακτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε Μονάδες Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Διευθύνσεις και Γραφεία Εκπαίδευσης, καθώς και Σχολικές Μονάδες).
- Συγκεκριμένα στο επίπεδο σχολικής μονάδας να μεταβιβαστούν ουσιαστικότερες αρμοδιότητες τόσο στους διευθυντές, ώστε να μπορούν να αναλαμβάνουν ευθύνες και να παίρνουν πρωτοβουλίες, όσο και στο σύλλογο διδασκόντων.

- Οι σχολικοί ηγέτες για να ηγούνται αποτελεσματικά πρέπει να διαθέτουν ένα εύρος ικανοτήτων και προσόντων. Η απόκτηση των προσόντων και η ενίσχυση των ικανοτήτων μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα από εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία θα περιλαμβάνουν τη μελέτη θεωρητικών μοντέλων, την εκμάθηση ενός συνόλου τεχνικών γνώσεων, που θα εντοπίζονται σε οικονομικά θέματα, θέματα προσωπικού, συστήματα πληροφοριών και παιδαγωγικά θέματα. Ακόμη τα εκπαιδευτικά προγράμματα θα περιλαμβάνουν τη διδασκαλία μεθόδων για την ανάπτυξη των αντιληπτικών προσόντων, για την επίλυση των προβλημάτων, καθώς και μορφές πρακτικής άσκησης, μελέτης περιπτώσεων, προσομοίωσης του ηγετικού ρόλου μέσα σε συνθήκες επίβλεψης. Προς την κατεύθυνση αυτή προτείνεται η ίδρυση ενός Συμβουλίου για την εκπαιδευτική διαχείριση με σκοπό την εκπαίδευση, την πιστοποίηση και την επιλογή των ηγετικών στελεχών της εκπαίδευσης, καθώς και την προώθηση της έρευνας για την εγκυρότητα εκείνων των ικανοτήτων που χαρακτηρίζουν τα ηγετικά στελέχη υψηλών επιδόσεων.
- Να γίνεται διάκριση των μεταπτυχιακών τίτλων μεταξύ εκείνων που έχουν συνάφεια με τη θέση που διεκδικεί ο υποψήφιος /υποψήφια και σε εκείνα που δεν έχουν. Έτσι για μεν τα πρώτα να προβλέπεται ικανός αριθμός αξιολογικών μονάδων, ενώ τα άλλα να μοριοδοτούνται συμβολικά.
- Στο θέμα της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών πιστεύουμε ότι η επιμόρφωση δεν πρέπει να εξαντλείται μόνο στη συμμετοχή σε κάποια επιμορφωτικά προγράμματα μικρής ή μεγάλης διάρκειας ή στις διάφορες ενημερώσεις των εκπαιδευτικών για θέματα εκπαιδευτικών αλλαγών, αλλά να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διαρκούς επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών. Έτσι στο πλαίσιο της ουσιαστικής επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών, προτείνεται η ετήσια επιμόρφωση τους με ταυτόχρονη απαλλαγή από τα διδακτικά τους καθήκοντα, που θα πραγματοποιείται σε συνεργασία με τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα, θα περιλαμβάνει ικανό αριθμό εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης κάθε χρόνο και θα είναι καθολική και περιοδική. Επιβάλλεται ο συνολικός σχεδιασμός της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών και η κατάργηση των επιμέρους επιμορφωτικών προγραμμάτων μικρής διάρκειας. Επίσης θέλουμε να τονίσουμε τη θεμελιώδη σημασία της εκπαίδευσης του διδακτικού προσωπικού στις νέες τεχνολογίες και την επίδρασή τους στην εκπαιδευτική διαδικασία, καθόσον η ικανότητα χειρισμού της τεχνολογίας και της γνώσης τόσο στην προσωπική, όσο και στην επαγγελματική ζωή τείνει να γίνει σήμερα περισσότερο σημαντική απ' ό,τι ήταν η ικανότητα ανάγνωσης πριν μερικές δεκαετίες. Σ' έναν κόσμο που συνεχώς αλλάζει, σ' έναν κόσμο που η γνώση απαξιώνεται ταχύτατα, αφού η νέα γνώση δημιουργείται με εκρηκτικούς ρυθμούς, απαιτούνται νέες λογικές, νέες γνώσεις, ικανότητες και συμπεριφορές.
- Όπως προαναφέρθηκε οι σχέσεις σχολείου και οικογένειας κρίνονται πολύ σημαντικές, δεδομένου ότι το σπίτι και το σχολείο αποτελούν δύο κατεξοχήν χώρους μάθησης και ανάπτυξης των μαθητών. Γι' αυτό το σκοπό το σχολείο οφείλει να ενεργοποιήσει τους γονείς μέσα από ομάδες σεμιναριακών συναντήσεων για μια καλύτερη εκπαίδευση των γονέων και διαρκή

επικοινωνία του σχολείου με τους γονείς. Απαραίτητη κρίνεται και χωρίς άλλη καθυστέρηση η πρόσληψη σχολικών ψυχολόγων και κοινωνικών λειτουργών στα σχολεία για την αντιμετώπιση προβλημάτων αποκλίνουσας συμπεριφοράς και κοινωνικής ένταξης των μαθητών, καθώς και η υποβοήθηση του έργου των εκπαιδευτικών σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινης συμπεριφοράς.

2^η Έρευνα

Η δεύτερη έρευνα αφορά τις σχολικές μονάδες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Θεσσαλονίκης με προσανατολισμό στους εκπαιδευτικούς των εκπαιδευτικών οργανισμών και πραγματοποιήθηκε το 2014 από την κ. Κουτόβα Χαρίκλεια για λογαριασμό του τμήματος Εκπαιδευτικής Και Κοινωνικής Πολιτικής του πανεπιστημίου Μακεδονίας στα πλαίσια της μεταπτυχιακής διπλωματικής της εργασίας με θέμα «Η ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση»

1. Σκοπός και Στόχοι της έρευνας

Η παρούσα έρευνα αποτελεί μια εμπειρική μελέτη στο χώρο της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και σκοπό έχει να εξετάσει κατά πόσο η ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου σε επίπεδο σχολικής μονάδας επηρεάζεται από την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. Πρώτος στόχος της έρευνας ήταν η διερεύνηση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου από τους εκπαιδευτικούς που συντελείται στα σχολεία Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.

Δεύτερος στόχος της έρευνας ήταν η διερεύνηση της πιθανής επίδρασης των ερευνώμενων δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων (φύλο, ηλικία, μόρφωση, προϋπηρεσία) στην συνολική εκτίμηση τους για την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου.

Τρίτος στόχος της έρευνας ήταν η διερεύνηση της πιθανής επίδρασης του τύπου του σχολείου στην εκτίμηση των εκπαιδευτικών ως προς την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου.

2. Η περιγραφή του δείγματος

Για την διεξαγωγή της παρούσας έρευνας διανεμήθηκαν 360 ερωτηματολόγια, από τα οποία επιστράφηκαν πίσω τα 325 εκ των οποίων ορισμένα δεν ήταν επαρκώς συμπληρωμένα για αυτό και χρησιμοποιήθηκαν τα 313 ερωτηματολόγια (86,9%).

Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 313 Εκπαιδευτικοί Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης που εργάζονταν στα σχολεία του Νομού Θεσσαλονίκης.

Ως προς τα δημογραφικά στοιχεία, το δείγμα αποτελείται από 124 άνδρες (39,6%) και 189 γυναίκες (60,4%).

Αναφορικά με την ηλικία των συμμετεχόντων, 58 (18,5%) ήταν 22 έως 40 ετών, 128 (40,9%) άνηκαν στην ηλικιακή ομάδα των 41 έως 50 ετών ενώ 127 (40,6%) ήταν ηλικίας άνω των 50 ετών.

Αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων, 143 συμμετέχοντες (45,7%) ήταν κάτοχοι βασικού τίτλου σπουδών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, 34 συμμετέχοντες (10,9%) ήταν κάτοχοι δεύτερου τίτλου σπουδών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, 72 συμμετέχοντες (23,0%) ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου

σπουδών ενώ 64 συμμετέχοντες (20,4%) ήταν κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών.

Στο πλαίσιο ερωτήσεων δημογραφικού περιεχομένου, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν επιπλέον να δηλώσουν τα χρόνια συνολικής εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας στην Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση. Σημειώθηκε πως 58 συμμετέχοντες (18,5%) εργάζονταν από 1 έως 10 χρόνια, 116 άτομα (37,1%) εργάζονταν από 11 έως 20 χρόνια, 124 άτομα (39,6%) εργάζονταν από 21 έως 30 χρόνια ενώ μόνο 15 άτομα (4,8%) εργάζονταν περισσότερο από 30 χρόνια στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση.

Σε ότι αφορά τον τύπο του σχολείου που υπηρετούσε το δείγμα μας, 113 συμμετέχοντες (36,1%) υπηρετούσαν σε Γενικά Γυμνάσια, 46 συμμετέχοντες (14,7%) υπηρετούσαν σε Πρότυπα Πειραματικά Γυμνάσια, 99 συμμετέχοντες (31,6%) υπηρετούσαν σε Γενικά Ενιαία Λύκεια και 55 συμμετέχοντες (17,6%) υπηρετούσαν σε Πρότυπα Πειραματικά Λύκεια. Στην έρευνα έλαβαν μέρος εκπαιδευτικοί τόσο από τα Γενικά Σχολεία Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης όσο και από τα Πρότυπα Πειραματικά Σχολεία έτσι ώστε να διερευνήσουμε αν πράγματι τα Πρότυπα Πειραματικά Σχολεία που θεωρούνται άκρως συνυφασμένα με ποιοτικές εκπαιδευτικές υπηρεσίες και καινοτόμες πρακτικές, μπορούν να αποτελέσουν εστίες παραγωγής ουσιαστικής παιδείας και αν έπειτα εμφανίζουν ομοιότητες ή διαφοροποιούνται από τα Γενικά Σχολεία Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.

3. Το ερωτηματολόγιο ως ερευνητικό εργαλείο

Για την επίτευξη του ερευνητικού σκοπού, έγινε χρήση ποσοτικών μεθόδων συλλογής δεδομένων, με ερευνητικά εργαλεία που απευθύνθηκαν σε εκπαιδευτικούς Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Ολόκληρο το ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε με ερωτήσεις κλειστού τύπου έτσι ώστε να διασφαλιστεί η σαφήνεια των απαντήσεων και η ακρίβεια τόσο στην κωδικοποίηση και καταχώρηση όσο στην ανάλυση, την εξαγωγή και την περιγραφή των αποτελεσμάτων (Cohen & Manion, 1994).

Το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε ένα εισαγωγικό σημείωμα στο οποίο αναφέρονταν ο σκοπός της έρευνας, διασφαλιζόταν η ανωνυμία του και πιστοποιούταν ότι τα δεδομένα που θα προέκυπταν, θα χρησιμοποιούνταν αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας. Επιπλέον, τονίστηκε ότι η συμμετοχή στην συγκεκριμένη έρευνα ήταν καθοριστικής σημασίας τόσο για την επιτυχία της έρευνας όσο και για την εξαγωγή συμπερασμάτων που θα αντανάκλουν την σύγχρονη εκπαιδευτική πραγματικότητα. Ο βασικός κορμός του ερωτηματολογίου ήταν δομημένος σε τρεις θεματικούς άξονες, καθένας από τους οποίους συνδεόταν με έναν από τους επιμέρους στόχους της παρούσας έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο αποτελούνταν από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αποσκοπούσε στην απεικόνιση των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος (το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, τα έτη συνολικής εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση και τον τύπο του σχολείου στο οποίο υπηρετούν οι εκπαιδευτικοί που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο) και το δεύτερο μέρος αποσκοπούσε στην εκτίμηση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου με ένα αυτοσχέδιο ερωτηματολόγιο εικοσιπέντε προτάσεων. Οι προτάσεις οι οποίες

συνιστούν το συγκεκριμένο ερευνητικό εργαλείο προσεγγίζουν την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου από έξι διαστάσεις:

- (i) Διδακτική Διαδικασία: εξετάζει θέματα που σχετίζονται με την διδασκαλία και την διδακτική μεθοδολογία
- (ii) Μαθησιακά Αποτελέσματα: εξετάζει θέματα που σχετίζονται με την επίδοση και την πρόοδο των μαθητών
- (iii) Κοινωνική – Πολιτιστική Ατζέντα του Σχολείου: εξετάζει θέματα που σχετίζονται με την διεξαγωγή και συμμετοχή σε προγράμματα, διαγωνισμούς και ερευνητικές δραστηριότητες
- (iv) Συντονισμός και Οργάνωση της Σχολικής Ζωής: εξετάζει θέματα που σχετίζονται με τον σαφή προγραμματισμό και την ορθή τήρηση των κανονισμών στον σχολικό χώρο
- (v) Φυσιογνωμία του Σχολείου: εξετάζει θέματα που σχετίζονται με τις εγκαταστάσεις και την υλικοτεχνική υποδομή του σχολείου
- (vi) Σχολικό Κλίμα: εξετάζει θέματα που σχετίζονται με τις εργασιακές και διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στο σχολικό χώρο

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να εκφράσουν το βαθμό στον οποίο συμφωνούσαν ή ήταν αληθές για αυτούς το περιεχόμενο της κάθε πρότασης. Χρησιμοποιήθηκε μία κλίμακα Likert πέντε βαθμών όπου το 1 δήλωνε «καθόλου» και το 5 «πάρα πολύ».

4. Αποτελέσματα της έρευνας

Η επεξεργασία και η ανάλυση των ερευνητικών δεδομένων της έρευνας έγινε μέσω του προγράμματος Στατιστικής Επεξεργασίας Δεδομένων (S.P.S.S., Statistical Package for Social Sciences, 20.0) και προέκυψαν τα ακόλουθα αποτελέσματα.

(i) Μέτρηση της Ποιότητας του Εκπαιδευτικού Έργου

Πρώτος στόχος της έρευνας ήταν η διερεύνηση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου εκ μέρους των εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του Ν. Θεσσαλονίκης. Η μέτρηση πραγματοποιήθηκε βάσει ενός αυτοσχέδιου ερευνητικού εργαλείου εικοσιπέντε προτάσεων. Ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's α του ερωτηματολογίου για την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου ήταν πολύ υψηλός α 0.94. Έπειτα εφαρμόστηκε ανάλυση παραγόντων προκειμένου να εξετασθεί η εσωτερική δομή του αυτοσχέδιου ερευνητικού εργαλείου και από τα αποτελέσματα φάνηκε ότι η δομή του ερωτηματολογίου μπορούσε να εξηγηθεί από μία λύση 6 παραγόντων επιβεβαιώνοντας έτσι εμπειρικά τις θεωρητικές υποθέσεις βάσει των οποίων έγινε ο σχεδιασμός του. Πιο συγκεκριμένα το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τους εξής παράγοντες: Ο παράγοντας Διδακτική Διαδικασία με υψηλό δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's α 0.86 που περιλαμβάνει πέντε δηλώσεις, ο παράγοντας Μαθησιακά Αποτελέσματα με υψηλό δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's α 0.90 που αποτελείται από τέσσερις δηλώσεις, ο παράγοντας Κοινωνική & Πολιτιστική Ατζέντα με υψηλό δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's α 0.94 που περιλαμβάνει τέσσερις δηλώσεις, ο παράγοντας Συντονισμός & Οργάνωση Σχολικής Ζωής με υψηλό δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's α 0.87 που περιλαμβάνει τέσσερις δηλώσεις, ο παράγοντας

Φυσιογνωμία Σχολείου με υψηλό δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's α 0.87 που αποτελείται από τέσσερις δηλώσεις και ο παράγοντας Σχολικό Κλίμα με δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's α 0.89 που περιλαμβάνει τέσσερις δηλώσεις.

(ii) Ποιότητα των επιμέρους διαστάσεων του εκπαιδευτικού έργου

Προκειμένου να εκτιμηθεί η ποιότητα κάθε μίας από τις έξι διαστάσεις του εκπαιδευτικού έργου, υπολογίστηκε ο μέσος όρος των απαντήσεων των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών στις αντίστοιχες ερωτήσεις. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι συμμετέχοντες έκριναν την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου από αρκετά έως πολύ ποιοτική όσον αφορά και τις έξι διαστάσεις της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου. Υπενθυμίζεται ότι οι απαντήσεις δόθηκαν βάσει μιας κλίμακας Likert 5 σημείων όπου 1 = καθόλου και 5 = πάρα πολύ.

(iii) Συνολική ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου

Επιπλέον για την εκτίμηση της συνολικής ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου υπολογίστηκε ο μέσος όρος των απαντήσεων των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών για το σύνολο των 25 ερωτήσεων. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι συμμετέχοντες έκριναν την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου από αρκετά έως πολύ υψηλή (Μ.Ο. = 3,53, Τ.Α. = 0,61).

(iv) Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ συνολικής ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου και των ερευνώμενων δημογραφικών μεταβλητών

Ο δεύτερος στόχος της έρευνας ήταν η διερεύνηση της συνολικής ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Ειδικότερα διερευνήθηκε η σχέση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου με το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και την προϋπηρεσία. Σε ό,τι αφορά στην επίδραση του παράγοντα φύλο στις εκτιμήσεις των συμμετεχόντων για την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου, η ανάλυση διακύμανσης που εφαρμόστηκε στα δεδομένα έδειξε ότι η διαφορά του επιπέδου της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου μεταξύ των ανδρών και των γυναικών συμμετεχόντων δεν ήταν στατιστικά σημαντική [$F(1,311) = 0,315$, $p < 0,05$]. Σε ό,τι αφορά στη σχέση της ηλικίας των συμμετεχόντων και της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου, η ανάλυση διακύμανσης, έδειξε ότι οι διαφορές δεν ήταν στατιστικά σημαντικές [$F(2,310) = 1,309$, $p < 0,05$]. Στη συνέχεια διερευνήθηκε η επίδραση του μορφωτικού επιπέδου του δείγματος στην αντίληψη τους σχετικά με την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου και διαπιστώθηκε μια στατιστικώς σημαντική διαφορά [$F(3,309) = 26,505$, $p < 0,05$]. Συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε πως οι κάτοχοι βασικού τίτλου σπουδών αξιολόγησαν συνολικά χαμηλότερη την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου (Μ.Ο. = 3,28, Τ.Α. = 0,53) και μάλιστα αυτή η διαφορά φάνηκε να είναι στατιστικώς σημαντική σε σχέση με τους μέσους όρους των κατόχων δεύτερου πτυχίου σπουδών (Μ.Ο. = 3,56, Τ.Α. = 0,64) με τους μέσους

όρους των κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (Μ.Ο. = 3,61, Τ.Α.= 0,63) και με τους μέσους όρους των κατόχων διδακτορικού διπλώματος (Μ.Ο. = 3,99, Τ.Α.= 0,43). Σε ό,τι αφορά στη σχέση της προϋπηρεσίας του δείγματος στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση και της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου, η ανάλυση διακύμανσης, έδειξε ότι οι διαφορές δεν ήταν στατιστικά σημαντικές [$F(3,309) = 1,516, p < 0,05$].

(v) Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ συνολικής ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου και του τύπου του σχολείου

Ένα άλλος σημαντικός στόχος της έρευνας ήταν η διερεύνηση της πιθανής επίδρασης του τύπου του σχολείου στην εκτίμηση των εκπαιδευτικών ως προς την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης διακύμανσης έδειξαν πως ο τύπος του σχολείου επιδρά στατιστικώς σημαντικά στην ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου [$F(3,309) = 56,237, p < 0,05$]. Συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι οι συμμετέχοντες που εργάζονταν σε Πρότυπα Πειραματικά Γυμνάσια και σε Πρότυπα Πειραματικά Λύκεια, έκριναν την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου πιο υψηλή (Μ.Ο. = 4,0, Τ.Α.= 0,40 και Μ.Ο. = 4,1, Τ.Α.= 0,42 αντίστοιχα) σε σχέση με εκείνους που εργάζονταν σε Γενικά Γυμνάσια (Μ.Ο. = 3,35, Τ.Α.= 0,53) και σε Γενικά Λύκεια (Μ.Ο. = 3,20, Τ.Α.= 0,52)

(vi) Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ ποιότητας των επιμέρους διαστάσεων του εκπαιδευτικού έργου και των ερευνώμενων δημογραφικών μεταβλητών

Προκειμένου να εκτιμηθεί η επίδραση των δημογραφικών στοιχείων των συμμετεχόντων στην ποιότητα κάθε μίας από τις έξι διαστάσεις του εκπαιδευτικού έργου, εφαρμόσαμε αναλύσεις διακύμανσης. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως το φύλο των συμμετεχόντων δεν επιδρά στατιστικώς σημαντικά σε σχέση με την αντίληψη τους για τις έξι διαστάσεις της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου. Έπειτα, εξετάζοντας την πιθανή επίδραση των τριών ηλικιακών ομάδων ως προς τις έξι διαστάσεις της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου, φάνηκε από την ανάλυση διακύμανσης ότι προέκυψαν δύο στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Πρώτον, τα αποτελέσματα έδειξαν πως υπάρχει στατιστικώς σημαντική σχέση μεταξύ της ηλικίας των συμμετεχόντων και της ποιότητας δύο συγκεκριμένων διαστάσεων του εκπαιδευτικού έργου, της Διδακτικής Διαδικασίας [$F(2,310) = 3,526, p < 0,05$] και των Μαθησιακών Αποτελεσμάτων [$F(2,310) = 4,783, p < 0,05$]. Ειδικότερα, οι συμμετέχοντες που ήταν ηλικίας άνω των 50ετών έκριναν την ποιότητα της Διδακτικής Διαδικασίας και των Μαθησιακών Αποτελεσμάτων πιο χαμηλή (Μ.Ο. = 3,41, Τ.Α.= 0,72 και Μ.Ο. = 3,02, Τ.Α.= 0,78 αντίστοιχα) σε σχέση τόσο με τους συμμετέχοντες ηλικίας έως 40 ετών (Μ.Ο. = 3,71, Τ.Α.= 0,73) και (Μ.Ο. = 3,30, Τ.Α.= 0,92) αντίστοιχα, όσο και με τους συμμετέχοντες ηλικίας έως 50 ετών (Μ.Ο. = 3,48, Τ.Α.= 0,73) και (Μ.Ο. = 3,32, Τ.Α.= 0,82) αντίστοιχα. Η ανάλυση διακύμανσης, όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων σε σχέση με της έξι διαστάσεις της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου, έδειξε ότι οι διαφορές ήταν στατιστικά σημαντικές. Προκειμένου λοιπόν να εξεταστεί εάν το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων διαφοροποιούσε την αντιληπτή ποιότητα των επιμέρους διαστάσεων του εκπαιδευτικού έργου εφαρμόστηκε ανάλυση

διακύμανσης με εξαρτημένες μεταβλητές τις επιμέρους διαστάσεις του εκπαιδευτικού έργου και ανεξάρτητη μεταβλητή το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων. Όπως φάνηκε οι συμμετέχοντες που ήταν κάτοχοι βασικού τίτλου σπουδών αξιολόγησαν την ποιότητα των εξεταζόμενων διαστάσεων του εκπαιδευτικού έργου ως σημαντικά χαμηλότερη σε σχέση με τους κατόχους δεύτερου πτυχίου σπουδών, μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών και διδακτορικού διπλώματος. Σε ό,τι αφορά τη σχέση μεταξύ της προϋπηρεσίας του δείγματος στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση και τις έξι διαστάσεις της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου, η ανάλυση διακύμανσης έδειξε ότι οι διαφορές δεν ήταν στατιστικά σημαντικές. Τέλος, όσον αφορά τον τύπο του σχολείου, η ανάλυση διακύμανσης έδειξε ότι υπάρχουν στατιστικώς σημαντικές διαφορές με όλες τις διαστάσεις της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου. Πιο αναλυτικά, ο τύπος του σχολείου εμφανίζει στατιστικώς σημαντική σχέση και με την Διδακτική Διαδικασία [$F(3,309) = 47,782, p < 0,05$] και τα Μαθησιακά Αποτελέσματα [$F(3,309) = 45,290, p < 0,05$] και την Κοινωνική και Πολιτιστική Ατζέντα [$F(3,309) = 83,428, p < 0,05$] και τον Συντονισμό και την Οργάνωση της Σχολικής Ζωής [$F(3,309) = 5,411, p < 0,05$] και την Φυσιογνωμία του Σχολείου [$F(3,309) = 15,614, p < 0,05$] και το Σχολικό Κλίμα [$F(3,309) = 6,033, p < 0,05$]. Μάλιστα τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν πως όλες οι διαστάσεις της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου διακρίνονται από υψηλότερη ποιότητα στα Πρότυπα Πειραματικά Γυμνάσια και Πρότυπα Πειραματικά Λύκεια σε σχέση με τα Γενικά Γυμνάσια και τα Γενικά Λύκεια. Υπενθυμίζεται ότι οι έξι διαστάσεις του εκπαιδευτικού έργου είναι η Διδακτική Διαδικασία, τα Μαθησιακά Αποτελέσματα, η Κοινωνική – Πολιτιστική Ατζέντα του Σχολείου, ο Συντονισμός και η Οργάνωση της Σχολικής Ζωής, η Φυσιογνωμία του Σχολείου και το Σχολικό Κλίμα.

5. Συμπεράσματα Έρευνας

Η συζήτηση που ακολουθεί επιδιώκει να ερμηνεύσει τα αποτελέσματα της έρευνας και να επεξηγήσει τις πιθανές σχέσεις που ανέκυψαν με τα θεωρητικά και εμπειρικά στοιχεία της επιστημονικής βιβλιογραφίας. Η παρούσα έρευνα είχε σκοπό να εξετάσει την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου.

Πρώτος στόχος, ήταν η διερεύνηση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου που συντελείται στα σχολεία Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του Ν. Θεσσαλονίκης.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι συμμετέχοντες έκριναν την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου από αρκετά έως πολύ ποιοτική όσον αφορά και τις έξι διαστάσεις της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου. Παρόμοια, οι συμμετέχοντες έκριναν και την συνολική ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου από αρκετά έως πολύ υψηλή. Το θετικό αυτό αποτέλεσμα εξηγείται ίσως από το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες του ερωτηματολογίου ήταν οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί, οι οποίοι εμπλέκονται ενεργά και σχετίζονται απόλυτα με τις διαδικασίες που συντελούνται μέσα στη σχολική μονάδα. Σχετικές μελέτες που ασχολήθηκαν με την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου τείνουν κυρίως να εστιάζουν στο ποια στοιχεία και ποιοι δείκτες θα έπρεπε να αξιολογηθούν και όχι τόσο στην μέτρηση της αυτής καθ' εαυτής ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου με την εξαγωγή συμπερασμάτων. Έτσι, τα αποτελέσματα της Αξιολόγησης του Εκπαιδευτικού έργου και των Εκπαιδευτικών (Ζουγανέλη κ.α. 2008) έδειξαν πως το 65% των εκπαιδευτικών θεωρούν απαραίτητη την διαδικασία της αξιολόγησης για την προώθηση της ποιότητας του

εκπαιδευτικού έργου, την ίδια στιγμή που το 35% τάσσεται εναντίον της αξιολόγησης θεωρώντας τη λίγο έως καθόλου αναγκαία. Επίσης στην ίδια έρευνα, μεγάλο ποσοστό των εκπαιδευτικών που συμφωνεί με την αξιολόγηση, δηλώνει πως θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η διδακτική ικανότητα του εκπαιδευτικού (94%), η υπηρεσιακή συνέπεια και υπευθυνότητα (90%), η επιστημονική κατάρτιση του εκπαιδευτικού (87%), η συνεργασία με τους γονείς των μαθητών (76%) η συνεργασία με συναδέλφους (72%), η συνεργασία του εκπαιδευτικού με τον Διευθυντή του Σχολείου (63%), η συνεργασία με τον Σχολικό Σύμβουλο (49%) και η ανταπόκριση του εκπαιδευτικού στα εξω – διδακτικά του καθήκοντα.

Δεύτερος στόχος της παρούσας έρευνας ήταν η εκτίμηση της επίδρασης των δημογραφικών στοιχείων των συμμετεχόντων στην συνολική ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου καθώς και των επιμέρους έξι διαστάσεων του. Τα ευρήματα έδειξαν πως το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων σχετίζεται σημαντικά τόσο με την συνολική ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου όσο και με τις επιμέρους διαστάσεις του. Συγκεκριμένα, οι εκπαιδευτικοί που ήταν κάτοχοι βασικού τίτλου σπουδών αξιολόγησαν ως χαμηλότερη την συνολική ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου καθώς και τις επιμέρους διαστάσεις του σε σχέση με τους κατόχους δεύτερου πτυχίου σπουδών, μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών και διδακτορικού διπλώματος. Με μια πρώτη ανάγνωση, κάποιος θα περίμενε το αντίθετο, δηλαδή πως οι συμμετέχοντες με υψηλότερη μόρφωση θα ήταν πιο αυστηροί και φειδωλοί στις εκτιμήσεις τους βαθμολογώντας ίσως την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου πιο χαμηλή. Ωστόσο, το αποτέλεσμα που προέκυψε, ενδεχομένως εξηγείται από το γεγονός ότι αρκετά μεγάλη πλειοψηφία του δείγματος μας (93 εκπαιδευτικοί από τους 136) που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού και διδακτορικού τίτλου σπουδών εργάζονται στα Πρότυπα Πειραματικά Σχολεία τα οποία είναι συνυφασμένα με την παροχή άριστου και υποδειγματικού εκπαιδευτικού έργου. Για αυτόν ίσως τον λόγο οι εκτιμήσεις τους να είναι περισσότερο υψηλές σε σχέση με τους κατόχους βασικού πτυχίου σπουδών οι οποίοι εργάζονται στη συντριπτική τους πλειοψηφία στα Γενικά Σχολεία τα οποία υστερούν σε όραμα αριστείας και κουλτούρα ποιότητας βαθμολογώντας την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου πιο χαμηλή. Τα Πρότυπα Πειραματικά Σχολεία, σύμφωνα με το άρθρο 36 στο ΦΕΚ 118-2011 - Ν.3966/2011 εξασφαλίζουν παιδεία υψηλής ποιότητας προωθώντας μάλιστα την πειραματική εφαρμογή αναλυτικών προγραμμάτων, μεθόδων διδασκαλίας, εκπαιδευτικού υλικού οποιασδήποτε μορφής, καινοτόμων διδακτικών πρακτικών, καινοτόμων και δημιουργικών δράσεων και σύγχρονης υλικοτεχνικής υποδομής για σχολικές μονάδες.

Επίσης, όσον αφορά τα δημογραφικά στοιχεία, τα ευρήματα έδειξαν πως η ηλικία των συμμετεχόντων σχετίζεται σημαντικά και με την συνολική ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου και με τις επιμέρους διαστάσεις. Ειδικότερα, οι εκπαιδευτικοί ηλικίας άνω των 50ετών έκριναν δύο από τις έξι διαστάσεις του εκπαιδευτικού έργου, την Διδακτική Διαδικασία και τα Μαθησιακά Αποτελέσματα ότι έχουν πιο χαμηλή ποιότητα σε σχέση με τους συμμετέχοντες νεότερης ηλικίας. Αυτές οι δύο συγκεκριμένες διαστάσεις, η Διδακτική Διαδικασία και τα Μαθησιακά Αποτελέσματα θα μπορούσαμε να πούμε ότι σχετίζονται περισσότερο με ζητήματα που προκύπτουν μέσα στην σχολική αίθουσα σε αντίθεση με τις άλλες τέσσερις διαστάσεις (την Κοινωνική – Πολιτιστική Ατζέντα του Σχολείου, τον Συντονισμό και Οργάνωση της Σχολικής Ζωής, την Φυσιогνωμία του Σχολείου και το Σχολικό Κλίμα)

που αφορούν θέματα έξω από την σχολική αίθουσα και περισσότερο θέματα της ευρύτερης σχολικής μονάδας. Αυτό ενδεχομένως να εξηγείται από το γεγονός ότι όσο οι εκπαιδευτικοί μεγαλώνουν, τόσο διευρύνεται το χάσμα ανάμεσα στη γενιά τους και τη γενιά των μαθητών (Lightfoot, 1983). Επιπλέον ο Huberman (1992, 1993) έπειτα από έρευνα σε 160 εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης διαπίστωσε ότι οι εκπαιδευτικοί με την είσοδο τους στο επάγγελμα διακατέχονται από ενθουσιασμό και διάθεση να εισάγουν νεωτεριστικές ιδέες και καινοτομίες όμως με το πέρασμα των χρόνων ακολουθεί η σταθεροποίηση στο επάγγελμα και ο συμβιβασμός, έπειτα στην ηλικία των 45-50 αισθάνονται λιγότερο απασχολημένοι με τα παιδαγωγικά θέματα, εκφράζοντας απογοήτευση και έντονες αμφισβητήσεις ενώ πιο μετά στην ηλικία των 50-60 χρονών βιώνουν την φάση της αποδέσμευσης όπου τείνουν προς τον συντηρητισμό και την συναισθηματική απόσταση από τα δρώμενα καθώς αδυνατούν να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις αντιδράσεις των μαθητών.

Περαιτέρω στόχος της έρευνας ήταν η διερεύνηση της πιθανής επίδρασης του τύπου του σχολείου στην εκτίμηση των εκπαιδευτικών ως προς την συνολική ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου και των επιμέρους διαστάσεων του.

Εφαρμόζοντας ανάλυση διακύμανσης, τα αποτελέσματα έδειξαν πως ο τύπος του σχολείου επιδρά στατιστικώς σημαντικά στην συνολική ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου καθώς και σε όλες τις διαστάσεις του.

Πιο συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι οι συμμετέχοντες που εργάζονταν σε Πρότυπα Πειραματικά Γυμνάσια και σε Πρότυπα Πειραματικά Λύκεια έκριναν την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου πιο υψηλή σε σχέση με εκείνους που εργάζονταν σε Γενικά Γυμνάσια και Γενικά Λύκεια. Μάλιστα αποδεικνύεται πως όλες οι διαστάσεις της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου (Διδακτική Διαδικασία, Μαθησιακά Αποτελέσματα, Κοινωνική – Πολιτιστική Ατζέντα του Σχολείου, Συντονισμός και Οργάνωση της Σχολικής Ζωής, Φυσιогνωμία του Σχολείου και Σχολικό Κλίμα) διακρίνονται από υψηλότερη ποιότητα στα Πρότυπα Πειραματικά Σχολεία σε σχέση με τα Γενικά Σχολεία. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα φαίνεται να συμφωνεί με την ισχύουσα εκπαιδευτική πραγματικότητα καθώς τα Πρότυπα Πειραματικά Σχολεία όπως ορίζεται από το άρθρο 36 στο ΦΕΚ 118-2011 - Ν.3966/2011 είναι σχολεία τα οποία εξασφαλίζουν υψηλής ποιότητας παιδεία, υποστηρίζουν την καινοτομία και την αριστεία και εφαρμόζουν προγράμματα αξιολόγησης της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου.

Τα Πρότυπα Πειραματικά Σχολεία έχουν τα εξής χαρακτηριστικά γνωρίσματα που τα κάνουν να διαφέρουν ποιοτικά από τα Γενικά Σχολεία:

- (i) Αυξημένα τυπικά προσόντα εκπαιδευτικού προσωπικού
- (ii) Παρουσία των εκπαιδευτικών του σχολείου στην επιστημονική και εκπαιδευτική κοινότητα με δημοσιεύσεις σε ελληνικά και διεθνή περιοδικά ή συμμετοχή σε πρακτικά συνέδρια
- (iii) Συμμετοχή του σχολείου σε δημιουργικές, καινοτόμες δραστηριότητες και σε δραστηριότητες κοινωνικής προσφοράς (δράσεις που συνδέουν το σχολείο με την ευρύτερη εκπαιδευτική/πνευματική κοινότητα, διοργάνωση σεμιναρίων για τους γονείς, την τοπική κοινωνία και τους φορείς, συμμετοχή σε θεσμοθετημένα ελληνικά ή ευρωπαϊκά προγράμματα, εφαρμογή δημιουργικών πρωτοβουλιών, συμμετοχή σε εθνικούς και διεθνείς διαγωνισμούς, τιμητικές διακρίσεις και υλοποίηση ερευνητικών δράσεων)

- (iv) Εμπειρία του σχολείου (μέσω της πρακτικής άσκησης των φοιτητών, της συμμετοχής σε ερευνητικές δραστηριότητες σε συνεργασία με ΑΕΙ, της συμμετοχής σε διαδικασίες επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών και της λειτουργίας μαθητικών ομίλων
- (v) Εμπειρία από την εκπόνηση σχεδίων αξιολόγησης και ανάπτυξης του.
- (vi) Υλικοτεχνική υποδομή (ψηφιακός εξοπλισμός, διαδραστικοί πίνακες, αριθμός αιθουσών, χώροι πολλαπλών χρήσεων, εργαστήρια, αμφιθέατρα, εξοπλισμένη βιβλιοθήκη)

6. Προτάσεις για το μέλλον

Με βάση τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης, κρίνεται σκόπιμο να διατυπωθούν συγκεκριμένες προτάσεις, που αφορούν μελλοντικές κατευθύνσεις:

- Είναι αναγκαίο να υπάρξει περαιτέρω διερεύνηση των αποτελεσμάτων της έρευνας προκειμένου να διαπιστωθεί αν όσα προκύπτουν από αυτήν, αντικατοπτρίζουν με ακρίβεια την πραγματικότητα. Μάλιστα, σχετικές ενδεχόμενες μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να διεξαχθούν χρησιμοποιώντας διαφορετικές μεθόδους, τεχνικές, μέσα και διαδικασίες συλλογής δεδομένων έτσι ώστε να εμπλουτιστούν τα εν προκειμένω συμπεράσματα με νέα στοιχεία από διαφορετικές οπτικές. Επίσης, ωφέλιμο θα ήταν η ομάδα – στόχος να διαφοροποιηθεί, συμπεριλαμβάνοντας πέρα από εκπαιδευτικούς, διευθυντές, γονείς μαθητών, σχολικούς συμβούλους κ.α.
- Τα αποτελέσματα της ερευνητικής αυτής προσπάθειας, θεωρούμε ότι είναι χρήσιμο να αξιοποιηθούν κατάλληλα από τους σχεδιαστές των επιμορφωτικών προγραμμάτων που απευθύνονται σε διευθυντές και εκπαιδευτικούς και να συμβάλλουν στη βελτίωση και επιτυχία αυτών.
- Αναμφίβολα, το κλειδί της επιτυχούς επίδοσης των ατόμων που καταλαμβάνουν νευραλγικές θέσεις στον τομέα της εκπαίδευσης αποτελεί η δια βίου μάθηση, η συνεχιζόμενη εκπαίδευση. Η συνεχιζόμενη εκπαίδευση περιλαμβάνει οργανωμένες δραστηριότητες, κριτικό στοχασμό, συστηματικά ερεθίσματα και μετασχηματιστικές διαδικασίες προκειμένου οι δια βίου εκπαιδευόμενοι να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους, τις ικανότητες τους και τις στάσεις τους όσον αφορά ποικίλα θέματα και γνωστικά αντικείμενα για να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις που επιτάσσει η σχολική κοινότητα με βελτίωση επί της ουσίας. Για παράδειγμα, θα ήταν ιδιαιτέρως σημαντική η συνεχιζόμενη και σφαιρική επιμόρφωση των διευθυντών και των εκπαιδευτικών σχετικά με την εφαρμογή παιδαγωγικών μεθόδων διδασκαλίας και μάθησης, την ανάπτυξη της συναισθηματικής και κοινωνικής ταυτότητας των μαθητών και την χρήση των νέων τεχνολογιών της πληροφορίας και της τηλεεκπαίδευσης, επίσης την παροχή δυνατότητας ανάκτησης των απολεσθέντων γνώσεων τους ή εκσυγχρόνισης αυτών, την εξω-επαγγελματική πολιτιστική τους παιδεία, μέχρι την επιμόρφωση τους για τα βασικά συνταγματικά δικαιώματα τους ως εργαζόμενοι και την κατάρτιση τους σχετικά με την παροχή πρώτων βοηθειών μέσα στο σχολείο.
- Επιπλέον τα αποτελέσματα είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν και ως πολύτιμο επιστημονικό υλικό από ερευνητές που ενδιαφέρονται για θέματα διοίκησης και οργάνωσης της εκπαίδευσης καθώς και για τη προώθηση της εκπαιδευτικής ποιότητας σε επίπεδο σχολικής μονάδας.

- Είναι σημαντικό να οργανωθεί σύστημα διαρκής παρακολούθησης της ποιότητας από ομάδα επιστημόνων έτσι ώστε να εξετάζονται διαρκώς οι παράμετροι και οι δείκτες αναφοράς, να πραγματοποιούνται συγκριτικές μελέτες και να εξάγονται συμπεράσματα που θα δρουν ανατροφοδοτικά στη λειτουργία του θεσμού της αξιολόγησης. Για παράδειγμα, θα μπορούσε να τεθεί σε εφαρμογή η περιοδική αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών ή η θέσπιση «παρατηρίου» για την παρακολούθηση των δεικτών ποιότητας του εκπαιδευτικού συστήματος και της συνέργειας τους με όλα τα εμπλεκόμενα μέλη της παιδείας.
- Θα ήταν ιδιαίτερος ωφέλιμο να δημιουργηθούν φορείς οι οποίοι θα ασχολούνται εκτός από την διοικητική επάρκεια και με την ηγετική επάρκεια του διευθυντή σχολείου καθώς επίσης και μηχανισμοί πιστοποίησης της εν λόγω ικανότητας προκειμένου να διασφαλίζεται όσο είναι δυνατόν η αποτελεσματική ηγεσία στο σχολικό χώρο. Η ικανοποίηση όλων των παραπάνω παραμέτρων συνεπάγεται αποτελεσματικότερη επίδοση των ατόμων που εργάζονται στον τομέα της εκπαίδευσης και κατ' επέκταση του εκπαιδευτικού συστήματος γενικότερα. Διαφορετικά κάμπτεται κάθε είδους διάθεση και προσπάθεια για ποιότητα και αναβάθμιση

Συμπεράσματα – Επίλογος

Ζούμε σε μία εποχή διαρκών αλλαγών όπου οι απαιτήσεις για ποιοτική παροχή υπηρεσιών ολοένα και αυξάνονται. Όλες οι βαθιές και εκτεταμένες κοινωνικό – οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα στις μέρες μας , δε θα μπορούσαν να αφήσουν ανεπηρέαστη την εκπαιδευτική κοινότητα.

Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί στο πλαίσιο της παροχής γνώσεων, της ανάπτυξης δεξιοτήτων και της οικειοποίησης των επιστημονικών επιτευγμάτων της κοινωνίας, καλούνται να ανταποκριθούν σε αυτές τις προκλήσεις αναπροσαρμόζοντας και αναθεωρώντας την εκπαιδευτική τους πολιτική.

Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα και οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί, οργανώνουν και διεξάγουν την εκπαιδευτική διαδικασία, υπό τη μορφή της τυπικής οργάνωσης. Οι εκπαιδευτικές μονάδες πρέπει να διοικούνται αποτελεσματικά, δηλαδή να υπάρχει προγραμματισμός δράσης, οργάνωση λειτουργίας, διοίκηση ανθρώπινων προσπάθειών, έλεγχος των αποτελεσμάτων της λειτουργίας της καθώς και διαρκής βελτίωση αυτών.

Οι παράγοντες της εκπαίδευσης, σύμβουλοι, διευθυντές, καθηγητές και μαθητές, αφού κατανοήσουν ότι η εκπαίδευση σήμερα πρέπει να έχει μαθητοκεντρικό χαρακτήρα και το σχολείο σαν ένας οργανισμός πρέπει να προσανατολίζεται στο μαθητή, καλούνται να στηρίξουν ενεργά τη διαδικασία μετασχηματισμού των σχολείων. Η πορεία προς την εξέλιξη και πρόοδο συνιστά μια συνεχή και αδιάκοπη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών, που στηρίζεται στον παράγοντα άνθρωπο.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως μια νέα φιλοσοφία διοίκησης αλλά και ως μια νέα προσέγγιση στην σκέψη και πρακτική του μάνατζμεντ, μπορεί να εφαρμοστεί και στη διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων βελτιώνοντας την ποιότητα και αποτελεσματικότητά τους συνολικά, μέσα από τον προγραμματισμό της δράσης τους, στοχεύοντας στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών τους.

Στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δίνετε έμφαση τόσο στις εσωτερικές διαδικασίες του οργανισμού, όσο και στην ποιότητα των παρεχομένων προϊόντων υπηρεσιών καθώς και στη συνεχή βελτίωσή τους, με στόχο την αποτελεσματική ανάπτυξη και την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς του, μέσω της καλύτερης δυνατής ικανοποίησης των απαιτήσεων των πελατών.

Στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας κατατάσσεται η πλήρης συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού που λαμβάνει μέρος στη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας, με στόχο όλοι να εκπληρώνουν το έργο τους βελτιώνοντας το τελικό αποτέλεσμα.

Η επιτυχία της συμμετοχής προϋποθέτει ότι ο εκπαιδευτικός οργανισμός αντιμετωπίζεται ως ένα ανοικτό σύστημα, όπου η ηγεσία, οι διευθυντές των εκπαιδευτικών οργανισμών, οι εκπαιδευτικοί, οι μαθητές – φοιτητές, οι γονείς, και όλοι όσοι εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία, θα επικοινωνούν μεταξύ τους ως συγκοινωνούντα δοχεία χωρίς στεγανά και απόλυτους διαχωρισμούς.

Σε ένα τέτοιο ανοικτό σύστημα η γνώση θα διαχέεται, δημιουργώντας σε όλα τα μέρη του συστήματος πλήρη επίγνωση της κατάστασης, κάνοντας σαφή και ξεκάθαρη την φιλοσοφία, κουλτούρα και νοοτροπία του οργανισμού με αποτέλεσμα όλοι να ξέρουν την ευρύτερη θέση τους μέσα στο σύστημα. Αυτό θα τους επιτρέπει να αμφισβητούν την διαδικασία, να την αναθεωρούν, να την βελτιώνουν. Να ενθαρρύνονται να συμμετέχουν ενεργά στα όσα λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό, χωρίς φόβο, δίχως ατομικισμό, αισθανόμενοι χρήσιμοι για το σύστημα, υπεύθυνοι για την εύρυθμη λειτουργία του. Κατά αυτόν τον τρόπο θα δημιουργείται ποιοτική εργασία, με κίνητρο για συνεχής βελτίωση και πρόοδο ομαδική και ατομική. Θα δημιουργείται δε, κλίμα ομαδικό, συνεργατικό, δημιουργικό όπου θα ενθαρρύνονται οι πρωτοβουλίες και οι δημιουργικές δράσεις.

Η εκπαίδευση και η κατάρτιση είναι του ανθρώπινου δυναμικού επίσης είναι απαραίτητο στοιχείο που πρέπει να ενσωματωθεί στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Βελτιώνοντας τους ανθρώπους βελτιώνεται και το αποτέλεσμα της δουλειάς τους και επομένως το έργο του οργανισμού συνολικά. Η επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αποτελεί μέτρο στρατηγικής. Οι επιμορφωτικές ανάγκες πρέπει να διαμορφώνονται με βάση τις μελλοντικές εξελίξεις, ώστε να ανταποκρίνονται στα ποιοτικά χαρακτηριστικά των νέων εξελίξεων των ερευνητικών δεδομένων και της παιδαγωγικής. Η στρατηγική της επιμόρφωσης πρέπει να είναι μια συντονισμένη και συστηματική διαδικασία, που να αποβλέπει στη σταθερή αναβάθμιση των γνώσεων και των ικανοτήτων του εκπαιδευτικού δυναμικού, για να καταστεί αποτελεσματική στην επίτευξη των στόχων της ποιοτικής εκπαίδευσης. Η συνεχής εκπαίδευση και αυτοεκπαίδευση συμβάλλει στο να μπορούν να είναι συγχρονισμένοι με τις νέες εξελίξεις της γνώσης και επιβεβαιώνουν την ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων κατά τρόπο συνεχή και εξελικτικό. Αυτό συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της δράσης τους, ώστε να μπορούν να χειριστούν τη νέα γνώση κατά τρόπο που να βελτιώνεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η αξιολόγηση τέλος, θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας ελέγχου, όχι στα πλαίσια της τιμωρίας, αλλά της βελτίωσης και επιβράβευσης. Η αξιολόγηση αποτελεί διαδικασία συνυφασμένη με οποιοδήποτε εγχείρημα. Αποτελεί την πυξίδα που κατευθύνει και που πιστοποιεί ότι ακολουθούμε την πορεία που επιθυμούμε και που έχουμε επιλέξει ή που, αντίθετα, προειδοποιεί για παρεκκλίσεις, οι οποίες πρέπει έγκαιρα να διορθωθούν. Γι' αυτό άλλωστε - ιδιαίτερα στην εκπαίδευση όπου το εγχείρημα εξελίσσεται συχνά μέσα σε δυσκολίες, απρόβλεπτες συνθήκες και αστάθμητους παράγοντες - η αξιολόγηση οφείλει να είναι συνεχής και αδιάλειπτη, καλύπτοντας όλες τις παραμέτρους και τους τομείς του εγχειρήματος. Η έγκυρη και αξιόπιστη αξιολόγηση αποτελεί συνεπώς, εξ ορισμού, διαδικασία επιβεβαίωσης και βελτίωσης. Στην περίπτωση της αποτίμησης του σχολικού έργου η αξιολόγηση ενημερώνει τους ενδιαφερομένους - πολιτεία, εκπαιδευτικές αρχές, εκπαιδευτικούς, γονείς, μαθητές, αγορά εργασίας και την ευρύτερη κοινή γνώμη - για την ποιότητα των προσφερομένων εκπαιδευτικών υπηρεσιών στα διάφορα επίπεδα και τους υποδεικνύει τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν και τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν προκειμένου να βελτιωθεί ποιοτικά το εκπαιδευτικό αποτέλεσμα. Γι' αυτό και η αξιολόγηση αποτελεί θεμελιακή λειτουργία όλων των εκπαιδευτικών συστημάτων, από την πρώτη μάλιστα στιγμή της δημιουργίας τους. Η αξιολόγηση ως μέτρο μέτρησης της αποτελεσματικότητας είναι μια μορφή κοινωνικού ελέγχου και ο έλεγχος αυτός είναι απαραίτητος για τη διασφάλιση της ολικής ποιότητας της εκπαίδευσης. Είναι κομβικό στοιχείο της διαρκούς βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών και συμβάλει στην αέναη πρόοδο, εξέλιξη και εναρμόνιση με το διαρκώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον αποτελώντας οδηγό για το σχολείο του μέλλοντος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

A. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αρβανιτογιάννης, Ι. (2001). Ολική Ποιότητα.
- Βαβουράκη, Α., Ζουγανέλη, Α., Σοφού, Ε., & Κούτρα, Χ. (2008). Η Ποιότητα στην Εκπαίδευση. Στο Δ. Βλάχος, Ι. Δαγκλής, Α. Ζουγανέλη (Επιμ.), Η ποιότητα στην εκπαίδευση: έρευνα για την αξιολόγηση ποιοτικών χαρακτηριστικών του συστήματος πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (σελ. 27-61). Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Βαβουράκη, Α., Ζουγανέλη, Α., Σοφού, Ε., & Κούτρα, Χ. (2007). Ευρωπαϊκές θέσεις για την Ποιότητα στην Εκπαίδευση. Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων, 13, 33 – 42.
- Βασταρδή, Μ. (2005), Ποσοτικές Μέθοδοι Ποιότητας Υπηρεσιών Υγείας, Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Βογιάτης Γ., (2005), Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Τόμος Γ', Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Βούζας Φ. , Γκοτζαμάνη Κ (2007) Διερεύνηση της σχέσης Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και Παραγόντων του Οργανωσιακού Περιβάλλοντος Θεωρητική Τεκμηρίωση. Τιμητικός τόμος καθηγήτριας Δελιβάνη, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Γαβριλάκης Νεκτάριος, (2005), Σημειώσεις μαθήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, Ηράκλειο.
- Γκότοβος, Θ. (1984). Κριτική Παιδαγωγική και Εκπαιδευτική Πράξη. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Δεμερτζή, Κ. & Μπαγάκης, Γ. (2006). Ανιχνεύοντας τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών ενός ελληνικού γυμνασίου για την ηγεσία και μάθηση. Στο Γ. Μπαγάκης, Γ. (Επιμ.), Εκπαιδευτικές αλλαγές, η παρέμβαση του εκπαιδευτικού και του σχολείου (σελ. 135-145). Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Δερβιτσιώτης Κώστας Ν. (2005), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση Ολικής Ποιότητας, interbooks.
- Δερβιτσιώτης Κώστας, (1985), Ποιοτικός έλεγχος και Παραγωγικότητα, Θεσσαλονίκη.
- Δερβιτσιώτης Κώστας, (2003) Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, εκδόσεις Interbooks.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (2001), Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2η έκδοση, Αθήνα: Interbooks.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (1999), Διοίκηση Παραγωγής, Σύγχρονες Προσεγγίσεις.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (2005). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Ανάκτηση 2005
- ΕΛΟΤ EN ISO 8402 (1996). Διαχείριση της Ποιότητας και Διασφάλιση της Ποιότητας – Λεξιλόγιο. Αθήνα: Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης ΑΕ.

- Ζαβλανός, Μ. (2006), Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα, Αθήνα: Σταμούλης.
- Ζαβλάνος Μ. (2007), Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα
- Ζαβλανός, Μ.Μ. (1998), Μάνατζμεντ, Αθήνα: Έλλην.
- Ζαβλανός Μ., Μάνατζμεντ, Έλλην, (1998).
- Ζαβλανός, Μ. (2003). Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση. Αθήνα: Σταμούλης.
- Ζαβλανός, Μ. (1998). Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.
- Ζευγαρίδη, Σ.- Σταματιάδη, Γ., (1997), Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
- Ζουγανέλη, Α., Καφετζόπουλος, Κ., Σοφού, Ε. & Τσάφος, Β. (2008). Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου και των Εκπαιδευτικών. Στο Δ. Βλάχος, Ι. Δαγκλής, Α. Ζουγανέλη (Επιμ.), Η ποιότητα στην εκπαίδευση: έρευνα για την αξιολόγηση ποιοτικών χαρακτηριστικών του συστήματος πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (σελ. 391-436). Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Ζωγόπουλος, Ε. Δείκτες Ποιότητας Εκπαίδευσης, μια ορθολογική προσέγγιση. Τα Εκπαιδευτικά, τ. 95-96. σ. 50.
- Ζωγόπουλος, Ε. (2012), «Σχολική Μονάδα και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», ΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ, Τεύχος 101-102 (Ιανουάριος – Ιούνιος 2012), σελ. 37-51.
- Ζωγόπουλος, Ε. (2011), Ανάλυση Παραγόντων και Κριτηρίων και Υλοποίηση Μοντέλου Βελτίωσης Ολικής Ποιότητας στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση, Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Ιορδανίδης, Γ. (2002), Ο ρόλος του Προϊσταμένου Διεύθυνσης και Γραφείου Εκπαίδευσης στη Δ/θμια εκπαίδευση, Θεσσαλονίκη: Κυριακίδης.
- Ιορδανίδης, Γ. (2005). Ο ρόλος του διευθυντή σχολικής μονάδας στην Αγγλία. Στο Α. Καψάλη (Επιμ.), Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων (σελ. 149-154). Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Καρακατσάνη, Δ., Προβατά, Α., Παπαλόη, Ε. (2012). Αποτελεσματικότητα εκπαιδευτικής μονάδας και Διοίκηση μέσω Έργων: στόχοι, στάδια και εργαλεία. Στο Δ. Καρακατσάνη & Γ. Παπαδιαμαντάκη (Επιμ.), Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής: αναζητώντας το νέο σχολείο (σελ. 111- 130). Αθήνα: Επίκεντρο.
- Καρατζιά – Σταυλιώτη Ε., & Λαμπρόπουλος, Χ. (2006). Αξιολόγηση, Αποτελεσματικότητα και Ποιότητα στην Εκπαίδευση. Αθήνα: Gutenberg.
- Κασσωτάκης, Μ. (1992). Το αίτημα της αντικειμενικής αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου και τα προβλήματά του. Στο Ο.Ι.Ε.Λ.Ε., Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου - Βασική Κατάρτιση και Επιμόρφωση των Εκπαιδευτικών (σελ. 46-70). Αθήνα: Εκδοτικός Όμιλος Συγγραφέων – Καθηγητών.

- Κέφης, Β. (2005). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Θεωρία και Πρότυπα. Αθήνα: εκδ. Κριτική.
- Κεφής Βασίλειος, (2005), Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, εκδόσεις Κριτική ΑΕ.
- Κωτσίκης, Β. (2003). Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική. Αθήνα: Έλλην.
- Κυπριανός, Π. (2002), «Η συντελούμενη Μείωση του Κοινωνικού Βάρους του Σχολείου και η θέση των Εκπαιδευτικών», στο Μπαγάκης, Γ. (επιμ.), Ο Εκπαιδευτικός ως Ερευνητής, Αθήνα: Μεταίχμιο, σελ. 178-185.
- ΚοινόΠλαίσιοΑξιολόγησης-Common Assesment Framework(CAF). (χ.χ.). ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.
- Λαίνας, Α. (2000), «Διοίκηση και προγραμματισμός σχολικών μονάδων: επιστημονικές προσεγγίσεις και ελληνική πραγματικότητα», στο Παπαναούμ, Ζ. (επιμ.), Ο Προγραμματισμός του Εκπαιδευτικού Έργου στη σχολική μονάδα, Θεσσαλονίκη.
- Λογοθέτης, Ν. (1993). Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας. Αθήνα: Interbooks.
- Λογοθέτης, Ν. (1992), Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, Αθήνα: Interbooks.
- Λογοθέτης Ν., Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, από τον Deming στον Taguchi και το SPC, Αθήνα (1993)
- Λουκέρης, Δ., Μαντάς, Π., & Μέλλα, Α. (2010). Το χαρτοφυλάκιο επιδόσεων και δραστηριοτήτων του μαθητή (portfolio) ως εναλλακτικός τρόπος αξιολόγησής του. Μέντορας/Mentor, σσ. 77-86.
- Λουκέρης, Δ., Μαντάς, Π., Μπαμπίλης, Δ., & Συρίου, Ι. (2013, Φεβρουάριος). Το portfolio ως εργαλείο μάθησης και ανατροφοδότησης του εκπαιδευτικού. Συγκριτική και Διεθνής Εκπαιδευτική Επιθεώρηση, σσ. 1-19.
- Μαντζάρης, Γ., (2003). Δυναμικό Marketing αγαθών και υπηρεσιών. Αθήνα: Εκδόσεις Γκιούρδας.
- Ματθαίου, Δ. (2002), «Νέες Ορίζουσες και ορισμοί του εκπαιδευτικού έργου στην εποχή της ύστερης νεωτερικότητας – Η προβληματική της εκπαιδευτικής πόλιτικής σε αναψηλάφηση», Η εκπαίδευση απέναντι στις προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα. Νέες ορίζουσες και προοπτικές, Αθήνα, Λιβάνης
- Ματθαίου, Δ. (2006), «Το σχολείο στην εποχή της αμφισβήτησης του κανόνα. Η γνώση ανάμεσα στις συμπληγάδες της πληροφορίας και της πολυπολιτισμικότητας», στο Δ. Χατζηδήμου – Χρ. Βιτσιλάκη (επ.), Το σχολείο στην κοινωνία της πληροφορίας και της πολυπολιτισμικότητας, Πρακτικά ΙΑ΄ Διεθνούς Συνεδρίου 21-23.10.2005, Θεσσαλονίκη, Αφοί Κυριακίδη,
- Ματθαίου, Δ. (2007α), «Ζητήματα διεθνούς εκπαιδευτικής πολιτικής. Ιστορικές καταβολές, σύγχρονες τάσεις και προοπτικές. Συγκριτική θεώρηση», στο Δ. Ματθαίου (επ.), Συγκριτική Σπουδή της Εκπαίδευσης, τομ. ΙΙ, Ζητήματα

διεθνούς εκπαιδευτικής πολιτικής – ιστορικές καταβολές, σύγχρονες τάσεις και προοπτικές, Αθήνα, ΕΣΠΑΙΔΕΠΕ, σ. 733-781

- Ματθαίου, Δ. (2007β), «Παράδοση και Αλλαγή στην Ελληνική Εκπαίδευση (19^{ος} κ' 20^{ος} αιώνες)», στο Δ. Ματθαίου (επ.), Συγκριτική Σπουδή της Εκπαίδευσης τομ. II Ζητήματα διεθνούς εκπαιδευτικής πολιτικής – ιστορικές καταβολές, σύγχρονες τάσεις και προοπτικές, Αθήνα, ΕΣΠΑΙΔΕΠΕ, σ. 83-166
- Ματθαίου, Δ. (2001), Το Πανεπιστήμιο στην εποχή της ύστερης νεωτερικότητας, Συγκριτική μελέτη της ιδεολογικής και θεσμικής μεταλλαγής του, Αθήνα, ΕΣΠΑΙΔΕΠΕ
- Ματθαίου, Δ. (2000). Οδηγός Αξιολόγησης. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Μιχαλόπουλος, Μ. (1999), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, όψεις ενός σύνθετου φαινομένου», Διοικητική Ενημέρωση, Τομ. 14.
- Μιχόπουλος Α., Εκπαιδευτική Διοίκηση Ι, Αθήνα, (1998).
- Μπαλάσκας, Κ. (1992). Το Εκπαιδευτικό Έργο: από τον προβληματισμό στον προσδιορισμό και τον σχεδιασμό του. Στο ΟΛΜΕ, Εκπαιδευτικό Έργο: Προβληματισμός, Σχεδιασμός, Υλοποίηση, Αξιολόγηση (σελ. 24-35). Αθήνα.
- Μπαμπινιώτης Γ. (1998). Λεξικό της Ελληνικής Γλώσσας. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας.
- Μπλάνας, Γ. (2003). Διοίκηση ολικής ποιότητας: Δίκτυα ανθρώπινου δυναμικού και πληροφορικών συστημάτων. Αθήνα: Πατάκη.
- Μπλέσιος Ν. (2006), Σημειώσεις Διαλέξεων ΔΟΠ,.
- Μπουράντα Δ.Κ, Παπαλεξανδρή Ν.Α., (1998), Εισαγωγή στην Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, Β Έκδοση.
- Μπουραντάς, Δημήτριος Κ. Παπαλεξανδρή, Νάνσυ Α. (2003), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, εκδόσεις Γ Μπένου.
- Μπουραντάς Δ. (2005). Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Μπουραντάς, Δ. (2001). Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές. Αθήνα: Μπένος.
- Μπρίνια, Β. (2008), Management Εκπαιδευτικών Μονάδων και Εκπαίδευσης, Αθήνα: Σταμούλη.
- Ξηροτύρη - Κουφίδου, Στυλιανή, (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Ανικούλα.
- Ξωχέλλης, Π. και Diether Hopf (2003), Γυμνάσιο και Λύκειο στην Ελλάδα, Διαχρονικά ερευνητικά δεδομένα, κριτικές επισημάνσεις – μελλοντικές προοπτικές, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

- Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, (2000). Δείκτες ποιότητας εκπαιδευτικού έργου (τεύχος Β). Αθήνα.
- Παπαδημητρακόπουλος, Β. (2006). Για μια εσωτερική αξιολόγηση της σχολικής μονάδας. Επιστημονικό βήμα του δασκάλου, 6, 43-59.
- Παπακωνσταντίνου, Π. (1993). Εκπαιδευτικό έργο και αξιολόγηση στο σχολείο. Αθήνα: Έκφραση.
- Παπαλεξανδρή Νάνσυ Α., Μπουραντάς Δημήτριος Κ., (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων, εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Παπαναούμ, Ζ. (1995), Η διεύθυνση του σχολείου θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση, Θεσσαλονίκη: Κυριακίδης.
- Παπάνης Ευστράτιος, Ρόντος Κωνσταντίνος, (2005), Ψυχολογία - κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, εκδόσεις Σιδέρης.
- Πασιαρδής, Π. (2012). Επιτυχημένοι Διευθυντές Σχολείων. Αθήνα: Ίων.
- Πασιαρδής Π., (2004). Εκπαιδευτική Ηγεσία – από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στην σύγχρονη εποχή. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Πετρίδου, Ε. (2000), Ο προγραμματισμός της δράσης της εκπαιδευτικής μονάδας ως βασικό στοιχείο της Διοίκησης της Ποιότητας στην εκπαίδευση, Θεσσαλονίκη.
- Πετρίδου, Ε. (2005). Ο προγραμματισμός της δράσης της εκπαιδευτικής μονάδας ως βασικό στοιχείο της Διοίκησης της Ποιότητας στην εκπαίδευση. Στο Α. Καψάλης
- Πετρίδου, Ε. (2002, Ιανουάριος). Διοίκηση Ποιότητας στην Εκπαίδευση. Διοικητική Ενημέρωση(22), σσ. 55-61.
- Πλατσίδου, Μ. (2010). Η συναισθηματική Νοημοσύνη. Θεωρητικά μοντέλα, τρόποι μέτρησης και εφαρμογές στην εκπαίδευση και την εργασία. Αθήνα: Gutenberg.
- Πραστάκος, Γ. (2000), Διοικητική Επιστήμη: Λήψη αποφάσεων στην Κοινωνία της Πληροφορίας, Αθήνα: Σταμούλη.
- (Επιμ.), Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων (183-194). Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
- Ρούση, Γ. (2007), Η Ολική Ποιότητα στη Διοίκηση της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, Διδακτορική Διατριβή, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα.
- Ρουσάκης, Γ. & Πασιάς, Γ. (2006). Αξιολόγηση Ποιότητας στην Εκπαίδευση. Η προσέγγιση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Συγκριτική και Διεθνής Εκπαιδευτική Επιθεώρηση, 7, 155-168.
- Σαΐτης, Χ. (2000), Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, Αθήνα: Ατραπός.
- Σαΐτης, Χ. (2008). Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, Αθήνα: αυτοέκδοση.

- Σαΐτης, Χ. (2007). Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη θεωρία στην πράξη (3^η εκδ.). Αθήνα: αυτοέκδοση.
- Σαΐτης Χ. (2005). Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Αθήνα: αυτοέκδοση.
- Σιπητάνου, Α. (2005) Θεσμοί και πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τη διαβίου μάθηση: μια κριτικο-ερμηνευτική προσέγγιση. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Σκούλας Νίκος και Οικονομάκη Κυριακή, (1998) Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Καλοφωλιά ΟΕ.
- Σολομών, Ι. (1999). Εσωτερική αξιολόγηση και προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο – Τμήμα Αξιολόγησης.
- Σπανός Α. (1993), Ολική Ποιότητα, Εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα.
- Στιβακτάκης, Ε. (2006). Ο διευθυντής του σχολείου ως φορέας και αντικείμενο αξιολόγησης. Συγκριτική μελέτη των απόψεων διευθυντών σχολείων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Διδακτορική Διατριβή. Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Τμήμα Επιστημών της Προσχολικής Αγωγής και του Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού. Ρόδος.
- Στραβάκου, Π. (2003). Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση. Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη.
- Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2007). Σχέδιο συμπερασμάτων του συμβουλίου και των αντιπροσώπων των κυβερνήσεων των κρατών μελών, συνερχομένων στο πλαίσιο του συμβουλίου, σχετικά με τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης των εκπαιδευτικών. (Επίσημη Εφημερίδα C300, 12.12.2007).
- Συμπεράσματα του Συμβουλίου και των αντιπροσώπων των κυβερνήσεων των κρατών μελών που συνήλθαν στο πλαίσιο του Συμβουλίου σχετικά με τις μελλοντικές προτεραιότητες για ενισχυμένη ευρωπαϊκή συνεργασία για την Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση (ΕΕΚ) (Αναθεώρηση των συμπερασμάτων του Συμβουλίου της 15ης Νοεμβρίου 2004) Επίσημη Εφημερίδα C 298, 08/12/2006.
- Τερζίδης, Κώστας (2004), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων Διοίκηση προσωπικού, εκδόσεις Rosili.
- Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)-Βελτιώνοντας τις Δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτοαξιολόγησης Εγχειρίδιο και οδηγός εφαρμογής. (2013). ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ-ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΩΝ ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ.

- Τσέκος, Θ. (1995), Διοίκηση ολικής ποιότητας στις Δημόσιες Υπηρεσίες, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης: ΙΝ.ΕΠ.
- Τσιότρας, Γ. (2002). Βελτίωση ποιότητας. Μπένου.
- Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Ε. Κ.-2. . Εξ αποστάσεως Εκπαίδευση στην Ηγεσία και Διοίκηση.
- Φάμελη, Α. (2005), Το Μοντέλο του EFQM και η Εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις Υπηρεσίες Υγείας, Πανεπιστήμιο Πειραιά.
- Φυριππής, Ε., & Ίκκου, Χ. (2017). Σημειώσεις του μεταπτυχιακού μαθήματος Διοίκηση και διαχείριση εκπαιδευτικών μονάδων.
- Χολέβας, Γ. (1995). Οργάνωση και Διοίκηση. Αθήνα: Interbooks.
- Χυτήρης Σ. Λεωνίδας, (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Interbooks.

B. ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abegglen, J.C, & Stak, G. (1985). Kaisha, The Japanese corporation.Kodansha: Basic Books.
- Ali, A. & Zairi, M. (2006), “Service Quality In Higher Education”, International Journal of Applied Quality Management, Volume 2, Issue 2, Special Edition.
- Aoki, M.; Jackson, G. and Miyajima, H. (eds) (2007) Corporate Governance in Japan. Institutional Change and Organizational Diversity, Oxford: OxfordUniversity Press.
- Bailey & Benuett (1996), The realistic Model of Higher Education. Quality Progress, pp. 77-79.
- Ballon, R. J. (2002) Human Resource Management and Japan, Euro Asia Journal of Management, 12(1): 5-20.
- Ballon, R. J. (2006) Organizational Survival, in R. Haak and M. Pudelko (eds.) Japanese Management in the Search for a New Balance between Continuity and Change, Houndmills, New York: Palgrave, 55-77.
- Barnard G. I., Organization and Management, London, (1981).
- Becker, B.E., Huselid, M.A., Ulrich, D. (2001), The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance, Harvard Business School Press

- Beckhard R. and HARRIS R. T., *Organisational Transitions: Managing Complex Change*, 2nd ed., Addison-Wesley, Reading, Mass, (1987).
- Berry, L., Zeithaml, V. & Parasuraman, A. (1990), "Five imperatives for improving service quality", *Sloan Management Review*, Summer, pp.29-38.
- Bolman L. and DEAL T., *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, (1984).
- Bontis, N., Fitz-Enz, J. (2002), "Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3 No.3, pp.223-47.
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R. & Zeithaml, V. (1993), "A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions", *Journal of Marketing Research*, 30, pp. 7-27.
- Brewster, C. and Holt Larsen, H. (1993) *Human Resource Management in Europe: Evidence from Ten Countries*, in A. Hegewisch and C. Brewster (eds.) *European Developments in Human Resource Management*, London: Kogan Page, pp. 126-148.
- Buzzell, R.D. & Gale, B.T. (1987), *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, New York: The Free Press.
- Carman, J. (1990). Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing*, 33-55.
- Chen, C., Lee, S.-Y., & Stevenson, H. W. (1995) Response Style and Cross-Cultural Comparisons of Rating Scales Among East Asian and North American Students, *Psychological Science*, Vol.6, pp. 170-175.
- Choppin, J. (1997), *Quality Through People: a blueprint for proactive total quality management*, Bedford: Rushmere Wynne.
- Crosby P. B., *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*, McGraw-Hill, New York, (1979).
- Crosby P. B., *Quality without Tears*, McGraw-Hill, New York, (1984).
- Crosby, P.B. (1984), *Quality without Tears*, New York: McGraw- Hill.
- Dale, B., C. Cooper, and A. Wilkinson. 1997. *Managing quality and human resources: A guide to continuous improvement*. 2d ed. Oxford: Blackwell Publishers.
- Dalton, N. and Benson, J. (2002) Innovation and Change in Japanese Human Resource Management, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 40, no.3, pp.345-362.
- Deming W. E., *Quality Productivity and Competitive Position*, MIT Center of Advanced Engineering Study, Cambridge, M.A., (1982).
- Deming W. E., *The New Economics for Industry, Government, Education*, MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge MA, (1993).
- Deming, E. (1992), *American Association of School Administrators Conference*, Washington.
- Deming, E. (1993), *The New Economies for Industry, Government, Education*, Cambridge, M.A.: MIT Center of Advanced Engineering Study.

- Deming, W.E. (1982), *Quality Productivity and Competitive Position*, MIT Center of Advanced Engineering Study, Cambridge.
- Deming, W.E. (2002), *“Out of the Crisis”*, second printing, Cambridge Massachusetts London: The MIT Press.
- Dore, R. (2000) *Stock Market Capitalism: Welfare Capitalism. Japan and Germany versus the Anglo-Saxons*, Oxford: Oxford University Press.
- English, F., Hill, J. (1994), *Total Quality Education: Transforming Schools Into Learning Places*, California: Corwin Press, INC.
- Eskildsen, J.K., Kristensen, K., Juhl, H.J. (2000), "The causal structure of the EFQM excellence model"
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *The management and Control of quality*, International Edition.
- Evans, P., Pucik, V., & Barsoux, J.-L. (2002) *The Global Challenge. Frameworks for International Human Resource Management*, Boston: McGraw Hill.
- Fields, J. (1993), *Total Quality for Schools*, Wisconsin: Quality Press.
- Fisher, Schoenfeldt, Shaw, *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company, USA, 1999.
- Fitz-Enz, J. (2001), *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*, AMACOM, New York, NY
- Flood, R. (1993), *Beyond TQM*, New York: John Wiley & Sons.
- Frick, J. The trajectory of implementing ISO 9000 standards versus total quality management in Western Europe. *International Journal of Quality & Reliability Management* , Vol 21 Issue:2, σσ. pp 131-153.
- Furr, D., & Petrick, J. (χ.χ.). *TOTAL Quality in Managing Human Resources*.
- Garten, J. E. (1993) *A Cold Peace: America, Japan, Germany, and the Struggle for Supremacy*, New York: Times Books.
- Garvin D. A., *Managing Quality*, The Free Press, New York, (1988).
- Garvin, D. (1990). *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*.
- Garvin, D.A. (1988), *Managing quality*, New York: Free Press.
- Glebbeek, A.C., Bax, E.H. (2002), *Labour Turnovers and its Effects on Performance: An Empirical Test Using Firm Data*, University of Groningen
- Gotzamani, K. (2005). The implications of the new ISO 9000:2000 standards for certified organizations: anticipated benefits & implementation pitfalls. *International Journal Productivity & Performance Management*, vol.54, σσ. pp. 645-657.
- Guest, D., Peccei, R. (2002), *Trust, Exchange And Virtuous Circles Of Cooperation: A Theoretical And Empirical Analysis Of Partnership At Work*, King's College London
- Hackman J. R. and LAWLER E. E., *Perspectives on behavior in organizations*, McGraw-Hill, New York, (1977).
- Hanel, U. (1996). *The Cranfield Network on European Human Resource Management: Ergebnisbericht 1995*. University report, Dresden.
- Hansson, J. *Total Quality Management-Aspects of Implementation and Performance*.
- Harrington, H.J. (1987), *The Improvement Process*, Mc Graw – Hill.

- Heizer, J., & Render, B. (2008). Operations Management.
- Hellsten, U., & Klefsjo, B. (2000). Total quality management as a management system consisting of values, techniques and tools.
- Heskett, J., Sasser, W. & Hart, C. (1990), Service Breakthroughs, New York: The Free Press.
- Hunter, L.W. (2002), "Choices and the high-performance workplace, mastering management, part 11", The Financial Post.
- Imai, Masaaki (1986), "Kaizen: The key to Japan's competitive success", New York: Random House.
- Imano, K. (1998). Wage reengineering to survive in fierce competition, Tokyo, Japan: Nihon Keizai Shinbun, Japan.
- Imano, K., & Sato, H. (2002). Introduction to personnel management, Tokyo: Nihon Keizai Shinbunsha.
- Japan Management Association, (2005). News Release. A Survey on performance-oriented HRM. Available <http://www.jma.or.jp>.
- Johnston, R. (1995), "The determinants of service quality: satisfiers & dissatisfies", International Journal of Service Industry Management, 6 (5).
- Joseph, F. (1993), Total Quality For Schools, a suggestion for American Education, American Society For Quality.
- Juran J. M., Juran on Leadership for Quality, Free Press, New York, (1989).
- Juran J. M., Management of Quality, 4th ed., Juran Institute, Wilton, CT, (1981).
- Juran J. M., Quality Planning and Analysis, McGraw-Hill, New York, (1980).
- Juran, J. & Godfrey, B. (2000), Juran's Quality Handbook, 5th Edition, Mc Graw – Hill, AV Pareto Analysis.
- Juran, J., & Gryna, F. (1988). Juran's Quality Control Handbook. .
- Juran, J.M. (1981), Management of Quality, 4th ed, CT: Juran Institute Wilton.
- Knetz J. I. and WILLOWER D. J., "Elementary School Principals work Behavior" in Educational Administration Quarterly, vol. 18, (1982).
- Kotler, P., Keller, K. (2006), Marketing Management, 12th ed., Pearson/Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Luis R. Gomez-Mejia, Davic B. Balkin, Robrt L. Cardy, Managing Human Resources, Prentice Hall International, New Jersey 1998.
- Marshall, G. & Murdoch, I. (2001), Service quality in the marketing of consulting engineers, International journal for construction.
- Maslow A., Motivation and Personality, 2nd ed., Harper and Row, New York, (1970).
- Mehra, S., Hoffman, J., & Sirias, D. (2001). TQM as management strategy for the next millenium. International Journal of Operations and Production Management.
- Milgrom, P., & Roberts, R. (1992). Economics, organization & management. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Morgan, C. & Murgatroyd, St. (1994), Total Quality Management in the public sector: an international perspective, Open University Press.
- Neely A.D, Gregory M and Platts K, (1995), Performance measurement system design – a literature review and research agenda, International system design – a literature review and research agenda, International

- Numerof, R.E. & Abrams, M.N. (1996), How to prevent the coming failure of quality, *Quality Progress*, 27 (10), pp. 93-97.
- Oakland, J. (1989). *Total quality management*.
- Oakland, J. (2005). *Oakland on Quality*.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z ~ How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA.: Addison-Wesley.
- Pascale, R.T. (1991), *Managing on the Edge*, New York and London: Penguin Book.
- Pike, S., Roos, G., Rylander, A. (2002), "Intellectual capital management and disclosure", in Bontis, N., Choo, W.W. (Eds), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford University Press, New York, NY, pp. 657-73.
- Raisinghani et al. (2005). *Applying Knowledge Management to Build-to-Order Processes in Manufacturing*.
- Sallis, Ed.(1993), "Total Quality management in Education", London: Kogan Page.
- Srivastav, A. (2010). "Impact of ISO 9000 implementation on the organisation". *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol 27 Issue:4, σσ. pp. 438-450.
- Taguchi G., *Introduction to Quality Engineering*.
- Taguchi, G. (1987), *Jikken keikakuho* (3rd ed., Vol I & II), Tokyo: Maruzen, English translation edited by D. Clausing. *System of experimental design*, New York: UNIPUB/ Kraus International.
- Talley, D.J. (1991), *Total Quality Management: Performance & Cost Measurement*, Florida: Quality Press.
- Tuchman, B. (1980). *The Decline of Quality*.
- Tyson Shaun, York Alfred, (2004), *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*,
- Weber M., *The Theory of Social and Economic Organization*, Oxford University Press, (1947).
- West – Burnham J., *Education Management for the 1990's*, Longman, (1990).
- William B. Weather, Keith Davis, (1996) *Human Resources and Personnel Management*, Irwin Mc Graw Hill, USA.
- Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman, A. (1990). *Delivering Quality Service- Balancing Customers Perceptions and Expectations*.
- Zeithmal, V. (1988, July). Consumer perceptions of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 2-22.
εκδόσεις Γκιούργας & ΣΙΑ ΟΕ

Γ. Πηγές στο Διαδίκτυο

- <http://www.alhellas.com/default.asp?siteID=3&pageID=3&langID=1>
- <http://marketing-lexicon.pblogs.gr/2007/01/thewria-toy-maslow.html>
- <http://fds.oup.com/www.oup.co.uk/pdf/bt/fincham/Chapter5.pdf>
- <http://www.oecd.org/edu/eag.htm>
- http://www.unesco-hellas.gr/gr/3_2_2.htm
- <http://www.elot.gr/>
- http://www.pi-schools.gr/programs/erevnes/index_axiol.php
- http://www.eede.gr/pdf/efqm_brochure.pdf
- <https://deming.org>
- <http://eur-lex.europa.eu>: <http://eurlex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=URISERV:c11063&from=EL>
- www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/21/2/1595.pdf.
- www.et.gr.
- http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/21/2/1595.pdf.
- https://eclass.aspete.gr/modules/document/file.php/EPPAIK298/P.I.-katsaros_schoolmanagent.pdf.
- eclass.teiion.gr/modules/document/file.php/DE-DE164/1Basikes_ennoies.ppt.

Δ. Υπουργικές Αποφάσεις

- Π.Δ. 25/07-2-02 (ΦΕΚ 20, τ. Α)
- Υπ. Απ. 353/1/324/105657/Δ1/8-10-2002 για το Έργο και τα Καθήκοντα των Διευθυντών Σχολικών Μονάδων.
- Υπ Απ. 118-2011 - Ν.3966/2011 για το Θεσμικό Πλαίσιο Λειτουργίας Πρότυπων Πειραματικών Σχολείων.
- Υπ. Απ. 97429/Δ4/30-08-2011/ΥΠΔΒΜΘ για τα Κριτήρια Επιλογής Πρότυπων Πειραματικών Σχολείων.
- Αρ.Πρωτ.91876/ΙΘ/08-08-2012 έγγραφο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. – ΙΝ.ΕΠ. για την Πρόσκληση Συμμετοχής για το επιμορφωτικό πρόγραμμα Πιστοποιητικού διοικητικής επάρκειας για τους Διευθυντές Διευθύνσεων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.
- Υπ. Απ. 30972/Γ1/05.03.2013 για την Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου της Σχολικής Μονάδας - Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης.

