



## ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**«ΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΩΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟ  
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ. ΜΙΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΟ  
ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ: Η  
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΣΧΟΛΕΙΩΝ ΤΗΣ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ»**

Της μεταπτυχιακής φοιτήτριας

**ΚΩΣΤΟΠΟΥΛΟΥ ΜΑΡΟΥΛΑΣ**

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Δάρρα Μαρία

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος  
ειδίκευσης στη διοίκηση & οργάνωση εκπαιδευτικών μονάδων

Θεσσαλονίκη, Νοέμβριος 2018





Η παρούσα Διπλωματική Εργασία καλύπτεται στο σύνολό της νομικά από δημόσια άδεια πνευματικών δικαιωμάτων Creative Commons:

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή



Μπορείτε να:

- **Μοιραστείτε:** αντιγράψετε και αναδιανέμετε το παρόν υλικό με κάθε μέσο και τρόπο
- **Προσαρμόστε:** αναμείξτε, τροποποιήστε και δημιουργήστε πάνω στο παρόν υλικό

Υπό τους ακόλουθους όρους:

- **Αναφορά Δημιουργού:** Θα πρέπει να καταχωρίσετε αναφορά στο δημιουργό, με σύνδεσμο της άδειας, και με αναφορά αν έχουν γίνει αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υπονοεί ότι ο δημιουργός αποδέχεται το έργο σας ή τη χρήση που εσείς κάνετε.
- **Μη Εμπορική Χρήση:** Δε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το υλικό για εμπορικούς σκοπούς.
- **Παρόμοια Διανομή:** Αν αναμείξετε, τροποποιήσετε, ή δημιουργήσετε πάνω στο παρόν υλικό, πρέπει να διανείμετε τις δικές σας συνεισφορές υπό την ίδια άδεια Creative Commonsόπως και το πρωτότυπο.

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>

## Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον Κανονισμό Σπουδών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων του Αλεξάνδρειου ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- Η παρούσα Διπλωματική Εργασία αποτελεί έργο αποκλειστικά δικής μου δημιουργίας, έρευνας, μελέτης και συγγραφής.
- Για τη συγγραφή της Διπλωματικής μου Εργασίας δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται σαφής αναφορά στην πηγή προέλευσης(βιβλίο, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Θεσσαλονίκη, Νοέμβριος 2018

Η Δηλούσα: Κωστοπούλου Μαρούλα

*Στους γιους μου,  
Σοφοκλή και Κωνσταντίνο*

<b>Περιεχόμενα</b>	
Πίνακες .....	9
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	14
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	15
ABSTRACT.....	16
Εισαγωγή .....	17
Σκοπός και σημασία της έρευνας .....	18
Περιορισμοί της έρευνας .....	19
Ερευνητικά ερωτήματα.....	22
Βιβλιογραφική ανασκόπηση και σχετικές έρευνες.....	23
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 .....</b>	<b>27</b>
<b>1.1 Έννοιες της ποιότητας.....</b>	<b>27</b>
<b>1.2 Ορισμοί ποιότητας.....</b>	<b>28</b>
<b>1.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ( Total Quality Management ) ..</b>	<b>30</b>
1.3.1 Ιστορική ανασκόπηση της ΔΟΠ.....	30
1.3.2 Βασικές έννοιες της ΔΟΠ.....	32
1.3.3 Οι 3 πυλώνες της ΔΟΠ.....	35
<b>1.4 Διεθνή Βραβεία Ποιότητας.....</b>	<b>37</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 .....</b>	<b>42</b>
<b>2.1 Ποιότητα και Εκπαίδευση.....</b>	<b>42</b>
<b>2.2 Εννοιολογική προσέγγιση της ποιότητας στην Εκπαίδευση ....</b>	<b>42</b>
<b>2.3 Διεθνείς πρωτοβουλίες για διοίκηση ποιότητας στην</b>	
<b>Εκπαίδευση .....</b>	<b>46</b>

2.4	Πρότυπα και μεθοδολογίες ποιότητας στον χώρο της εκπαίδευσης.....	49
2.5	Διοίκηση Ποιότητας στο Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα ...	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....		58
3.1	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) στην εκπαίδευση .....	58
3.2	Βασικές έννοιες της ΔΟΠ και η εκπαίδευση.....	61
3.3	Μετάφραση αρχών της ΔΟΠ στην εκπαίδευση.....	63
3.4	Προσεγγίσεις ποιότητας στην εκπαίδευση .....	65
3.5	Σχολεία Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) .....	66
3.6	Ποιότητα και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στην εκπαίδευση .....	68
3.6.1	Η ποιότητα της εκπαίδευσης και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης .....	71
3.6.2	Ο άνθρωπος παράγοντας ως συνιστώσα ποιοτικής και αναπτυξιακής διαδικασίας στην εκπαίδευση .....	76
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....		79
4.1	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και ανάπτυξη μοντέλων στην εκπαίδευση .....	79
4.2	Το Μοντέλο EFQM και η εφαρμογή του στην εκπαίδευση ....	80
4.3	Κριτήρια του μοντέλου EFQM .....	82
4.4	Το Ανθρώπινο Δυναμικό ως κριτήριο ποιότητας του μοντέλου EFQM .....	87
4.5	Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εκπαίδευσης.....	91
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 .....		94

<b>5.1 Σκοπός και σημασία της έρευνας.....</b>	<b>94</b>
<b>5.2 Έλεγχος αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας ερωτηματολογίου .....</b>	<b>95</b>
<b>5.3 Περιγραφική Στατιστική .....</b>	<b>96</b>
<b>5.4 Το προφίλ του ερευνητικού δείγματος .....</b>	<b>96</b>
<b>5.5 Επαγωγική Στατιστική .....</b>	<b>105</b>
5.5.1 Στοιχεία εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων ως κριτήριο ποιότητας στην εκπαίδευση.....	105
5.5.2 Σύγκριση των απαντήσεων μεταξύ παρούσας και επιθυμητής κατάστασης.....	105
5.5.3 Αποτελέσματα Wilcoxon Signed Ranks Test .....	106
<b>5.6 Στοιχεία αναφορικά με τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα ως κριτήριο ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου στα σχολεία ...</b>	<b>106</b>
<b>5.7 Επαγωγική στατιστική δημογραφικών χαρακτηριστικών ...</b>	<b>138</b>
5.7.1 Έλεγχος ανεξαρτησίας φύλου, ηλικίας και χρόνων υπηρεσίας με τις απαντήσεις παρούσας και επιθυμητής κατάστασης.....	138
<b>5.8 Στοιχεία αναφορικά με τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα ως κριτήριο ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου στα σχολεία ...</b>	<b>139</b>
<b>5.9 Συζήτηση – Συμπεράσματα .....</b>	<b>163</b>
<b>5.10 Μελλοντικές προτάσεις .....</b>	<b>164</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>167</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....</b>	<b>182</b>
<b>ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....</b>	<b>182</b>



## Πίνακες

Πίνακας 1: Συντελεστής $\alpha$ του Cronbach .....	95
Πίνακας 2: Κατανομή απαντήσεων σχετικά με την περιοχή του σχολείου.....	96
Πίνακας 3: Κατανομή απαντήσεων σχετικά με το φύλο. ....	97
Πίνακας 4: Κατανομή απαντήσεων σχετικά με την ηλικία. ....	98
Πίνακας 5: Κατανομή απαντήσεων σχετικά με τα συνολικά χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση.....	99
Πίνακας 6: Κατανομή απαντήσεων σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση. ....	100
Πίνακας 7: Κατανομή απαντήσεων σχετικά με την ειδικότητα. ....	101
Πίνακας 8: Κατανομή απαντήσεων σχετικά με τη θέση στο σχολείο. ....	103
Πίνακας 9: Κατανομή απαντήσεων σχετικά με το ανώτερο επίπεδο σπουδών.....	103
Πίνακας 10: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση I1 .....	106
Πίνακας 11: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση I1).....	107
Πίνακας 12: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση I2 .....	108
Πίνακας 13: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση I2).....	108
Πίνακας 14: Μέσες τιμές και αποκλίσεις – ερώτηση I3.....	109
Πίνακας 15: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση I3).....	109
Πίνακας 16: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση I4 .....	110
Πίνακας 17: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση I4).....	110
Πίνακας 18: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση I5 .....	111
Πίνακας 19: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση I5).....	113
Πίνακας 20: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση I6 .....	113
Πίνακας 21: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση I6).....	114
Πίνακας 22: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση I7 .....	114
Πίνακας 23: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση I7).....	115
Πίνακας 24: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση I8 .....	116

Πίνακας 25: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση I8).....	116
Πίνακας 26: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση I9 .....	117
Πίνακας 27: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση I9).....	117
Πίνακας 28: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση II0 .....	118
Πίνακας 29: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση II0).....	118
Πίνακας 30: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση II1 .....	119
Πίνακας 31: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση II1) .....	119
Πίνακας 32: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση II2 .....	120
Πίνακας 33: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση II2) .....	121
Πίνακας 34: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση II3 .....	121
Πίνακας 35: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση II3) .....	122
Πίνακας 36: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση II4 .....	123
Πίνακας 37: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση II4) .....	123
Πίνακας 38: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση II5 .....	124
Πίνακας 39: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση II5) .....	125
Πίνακας 40: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση II6 .....	126
Πίνακας 41: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση II6) .....	126
Πίνακας 42: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση II7 .....	127
Πίνακας 43: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση II7) .....	128
Πίνακας 44: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση II8 .....	129
Πίνακας 45: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση II8) .....	129
Πίνακας 46: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση II9 .....	130

Πίνακας 47: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση Π9) .....	130
Πίνακας 48: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση Π10 .....	131
Πίνακας 49: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση Π10) .....	131
Πίνακας 50: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση Π11 .....	132
Πίνακας 51: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση Π11) .....	133
Πίνακας 52: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση Π12 .....	133
Πίνακας 53: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση Π12) .....	134
Πίνακας 54: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση Π18 .....	134
Πίνακας 55: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση Π18) .....	135
Πίνακας 56: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση Π19 .....	136
Πίνακας 57: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση Π19) .....	136
Πίνακας 58: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση Π10 .....	137
Πίνακας 59: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση Π10) .....	137
Πίνακας 60: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης φύλου, ηλικίας και χρόνων υπηρεσίας με τις απαντήσεις παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση Ι1)	139
Πίνακας 61: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης φύλου, ηλικίας και χρόνων υπηρεσίας με τις απαντήσεις παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση Ι2)	140
Πίνακας 62: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης φύλου, ηλικίας και χρόνων υπηρεσίας με τις απαντήσεις παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση Ι3)	141
Πίνακας 63: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης φύλου, ηλικίας και χρόνων υπηρεσίας με τις απαντήσεις παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση Ι4)	142
Πίνακας 64: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης φύλου, ηλικίας και χρόνων υπηρεσίας με τις απαντήσεις παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση Ι5)	143
Πίνακας 65: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης φύλου, ηλικίας και χρόνων υπηρεσίας με τις απαντήσεις παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση Ι6)	144
Πίνακας 66: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης φύλου, ηλικίας και χρόνων υπηρεσίας με τις απαντήσεις παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση Ι7)	144



Πίνακας 82: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης φύλου, ηλικίας και χρόνων υπηρεσίας με τις απαντήσεις παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση Π8)	160
Πίνακας 83: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης φύλου, ηλικίας και χρόνων υπηρεσίας με τις απαντήσεις παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση Π9)	161
Πίνακας 84: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης φύλου, ηλικίας και χρόνων υπηρεσίας με τις απαντήσεις παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση Π10)	162

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελεί πόνημα πολλών μηνών και παράλληλα ένα προσωπικό στοίχημα της συγγραφέως. Δεν θα ήταν τολμηρό να ομολογήσω στην ολοκλήρωση όλης αυτής της προσπάθειας, πως η εμπλοκή μου στη διαδικασία του μεταπτυχιακού αποτέλεσε για εμένα προσωπικά μέγιστη πρόκληση και παράλληλα ευκαιρία και αφορμή για μία διαδρομή σε άβυστα μονοπάτια ακαδημαϊκής και προσωπικής ανάπτυξης. Η απόκτηση ενός μεταπτυχιακού διπλώματος, ποτέ δεν αποτελεί μία αβίαστη και άσκοπη διαδικασία, αλλά κάποιες φορές μπορεί να εξελιχθεί στο πρώτο βήμα για ένα ταξίδι προσωπικής ανασκόπησης και εξέλιξης, μία νέα διάσταση και οπτική μέσα στα στενά όρια του «πραγματικού».

Σ' αυτή τη διαδρομή του προσωπικού μου ταξιδιού, θα ήθελα να ευχαριστήσω αυτούς που με βοήθησαν να φτάσω στον προορισμό του. Αρχικά, οφείλω, τις θερμές μου ευχαριστίες στην επόπτρια καθηγήτρια μου κα. Δάρρα Μαρία, όχι μόνο για τη συμβολή και την καθοδήγηση που υπήρξε πολύτιμη, αλλά και για το ότι, από την πρώτη στιγμή με ενέπνευσε με τις γνώσεις της και την προσωπικότητά της, να ασχοληθώ με το συγκεκριμένο θέμα της ερευνητικής εργασίας. Επίσης τις φίλες – συμφοιτήτριες μου των οποίων η στήριξη και η εμπειρία τους υπήρξε αρκετές φορές πολύτιμη για εμένα, και φυσικά αξίζουν τις ευχαριστίες μου και αγαπημένοι συνάδελφοι. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου που με στήριξε ουσιαστικά σ' αυτή τη διαδικασία, υπομένοντας την απουσία μου από τις οικογενειακές μου υποχρεώσεις.

Κωστοπούλου Μαρούλα

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εκπαίδευση αποτελεί κυρίαρχη ανάγκη και πρωτεύουσα δομή σε κάθε οργανωμένη κοινωνία. Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά και να αποφέρει τους καρπούς της, απαιτείται σωστή οργάνωση. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο βρίσκει χρησιμότητα και εφαρμογή η Διοίκηση Ολικής ποιότητας (ΔΟΠ), εφόσον, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι η κορυφή των συνισταμένων δυνάμεων για την επίτευξη ποιοτικών αποτελεσμάτων σε όλα τα στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Βάσει αυτών, ξετυλίγεται το κουβάρι της εννοιολογικής προσέγγισης του όρου της ποιότητας, της διεύρυνσης της από το χώρο της οικονομίας στην εκπαίδευση, της παρουσίασης των εθνικών και διεθνών προσεγγίσεων της ποιότητας στην εκπαίδευση, της εφαρμογής της ΔΟΠ στην εκπαίδευση και του ανθρώπινου παράγοντα ως συνιστώσα ποιοτικής και αναπτυξιακής διαδικασίας μέσα από την εισαγωγή μοντέλων ποιότητας, όπως είναι το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας του οργανισμού EFQM. Όλα τα παραπάνω, πραγματώνονται μέσα από την διερεύνηση των απόψεων εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ως προς τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που διαθέτουν και χρειάζεται να διαθέτουν, ώστε το ανθρώπινο δυναμικό να αναδειχθεί ως παράγοντας ποιότητας και παραγωγής ποιοτικού εκπαιδευτικού έργου, όπως το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας του οργανισμού EFQM το προβάλλει.

**Λέξεις κλειδιά:** εκπαίδευση, EFQM, Αριστεία, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Ανθρώπινος παράγοντας, Εκπαιδευτικά αποτελέσματα.

## **ABSTRACT**

Education is a predominant need and a primary structure in every organized society. In order for it to work efficiently and yield its fruits, proper organization is required. Within this framework, Total Quality Management (TQM) finds utility and implementation, since the human factor is the summit of the forces to achieve qualitative results at all stages of the educational process. On the basis of these, the concept of quality, its enlargement from the economy to education, the presentation of national and international approaches to quality in education, the implementation of the TQM in education and the human factor as a component of quality and the development process through the introduction of quality models such as EFQM's European Model of Administrative Excellence. All the above are realized through the exploration of the views of secondary education teachers on the qualitative characteristics that they have and need to have, so that the human potential becomes a factor of quality and production of a quality educational project, such as EFQM's European Model of Administrative Excellence it is projected.

**Keywords:** education, EFQM, Excellence, Total Quality Management, Human Factor, Educational Results.



## Εισαγωγή

Η κοινωνία μας, όπως τη γνωρίζουμε σήμερα, έχει διαμορφωθεί και εξελιχθεί μέσα από μακράιωνες διεργασίες και στηριζόμενη σε παραδοσιακούς πυλώνες. Ένας εξ αυτών, ο σημαντικότερος ίσως, είναι και η εκπαίδευση, ως οργανωμένη δομή μαζί με τις συνιστώσες της. Η ποιότητα της εκπαίδευσης είναι ο θεμέλιος λίθος της εξελικτικής προόδου και αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους τομείς προς έρευνα, αφού στη συνείδηση της πλειοψηφίας, η εκπαίδευση σε όλα τα επίπεδα της, αποτελεί ένα λειτούργημα και μόνο ως τέτοιο θα μπορούσε να προωθήσει την ποιότητα σε όλα τα επίπεδα.

Η ποιοτική εκπαίδευση πρέπει να παρέχεται σε όλους και τα αποτελέσματα της να είναι επ' ωφελεία του συνόλου των ενδιαφερόμενων μερών, καθόσον διαμορφώνουν το σύνολο των οικονομικών και κοινωνικών σχέσεων. Η έννοια της ποιότητας μέσα από τα ενδιαφερόμενα μέρη συνδέεται άμεσα με την κοινωνία, με στόχο τη βελτίωση των σχολικών μονάδων και του παραγόμενου εκπαιδευτικού έργου. Ωστόσο, η βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης, δε θα μπορούσε να είναι κάτι που περνά μέσα από την κοινωνία χωρίς να στηρίζεται σε ένα σύστημα με εισαγωγή νέων όρων διοίκησης, όπως αυτός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Η ΔΟΠ στηρίζεται σε αρχές, μεθόδους και πρακτικές, αλλά και μια σειρά από κριτήρια που μπορούν να βελτιώσουν κατακόρυφα την εκπαιδευτική διαδικασία με ποιοτικά συστήματα και μεθόδους.

Το μέρος του συστήματος και του στρατηγικού σχεδιασμού στο οποίο επενδύει συστηματικά η ΔΟΠ είναι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, ως ο σημαντικότερος παράγοντας βελτίωσης της ποιότητας σε κάθε επίπεδο και στην εκπαίδευση. Το ανθρώπινο δυναμικό βρισκόμενο σε περιβάλλον μέσα στο οποίο ενθαρρύνεται, ενδυναμώνεται, προωθούνται οι ιδέες του, αναγνωρίζεται το έργο του, του παρέχονται κίνητρα, παροτρύνεται και υποστηρίζεται, ανατροφοδοτείται, επιμορφώνεται, αναπτύσσει ομάδες και έχει καλή επικοινωνία, νιώθει να γίνεται μέρος του συστήματος, στοχεύει ψηλά, αποδίδει το μέγιστο, συμβάλλοντας έτσι στη συνεχή ποιοτική βελτίωση του παραγόμενου εκπαιδευτικού έργου.

Σε όλα τα προηγμένα οικονομικά και κοινωνικά κράτη το ανθρώπινο δυναμικό, θεωρείται ο βασικότερος πυλώνας ανάπτυξης με τη διαχείριση του να ανατίθεται στα

πλέον εξελιγμένα επιστημονικά συστήματα προκειμένου να μεγιστοποιήσει την απόδοση του, ελαχιστοποιώντας το κόστος. Γίνεται αντιληπτό ότι χωρίς το ανθρώπινο δυναμικό κανένα προηγμένο σύστημα δεν μπορεί να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της κοινωνίας. Κατά αυτόν τον τρόπο θα πρέπει να αποτελεί συνεχώς αντικείμενο μελέτης και έρευνας, να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι απαιτήσεις του, οι οποίες να συμπεριλαμβάνονται στους στρατηγικούς σχεδιασμούς.

Στην παρούσα εμπειρική μελέτη έγινε ειλικρινής προσπάθεια να διερευνηθούν τα χαρακτηριστικά ποιότητας των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με βάση τις προδιαγραφές που το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας του EFQM, ορίζει για το κριτήριο «Ανθρώπινο Δυναμικό» προσαρμοσμένο για εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Η προσπάθεια αυτή συντελέστηκε στα πλαίσια ενός μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών αναφορικά με τη διοίκηση και την οργάνωση της εκπαίδευσης που πραγματώνεται στο ΤΕΙ Θεσσαλονίκης.

Όπως κατέδειξαν τα αποτελέσματα, η επιμόρφωση, τα κίνητρα, η αναγνώριση, η ενθάρρυνση, η αξιολόγηση και η ομαδική εργασία αποτελούν χαρακτηριστικά, που το δείγμα διαθέτει σε μικρό βαθμό. Οι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν τη σημασία αυτών των χαρακτηριστικών για την ποιοτική αναβάθμιση των ιδίων και της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Το δείγμα πιστεύει ότι τα προαναφερθέντα ποιοτικά χαρακτηριστικά χρειάζεται να αναπτυχθούν μελλοντικά σε μεγάλο βαθμό. Ειδικότερα η αξιολόγηση σε όλα τα επίπεδα της εκπαιδευτικής διαδικασίας και οι ίσες ευκαιρίες απασχόλησης αποτελούν τα σπουδαιότερα χαρακτηριστικά ποιότητας, όπως παρουσιάστηκαν και ιεραρχήθηκαν ποσοτικά από το δείγμα. Τα πορίσματα της έρευνας θα μπορούσαν να συνεισφέρουν στη γνώση και στην πρακτική, δηλαδή να προσφέρουν το εναρκτήριο λάκτισμα προς την αναβάθμιση της ποιότητας των χαρακτηριστικών του ανθρώπινου παράγοντα και του παραγόμενου εκπαιδευτικού έργου.

## **Σκοπός και σημασία της έρευνας**

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονείται στο πλαίσιο Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών του ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης με τίτλο «Οργάνωση & Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων» και έχει ως θέμα: «*Τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα ως*

*κριτήριο ποιότητας στην εκπαίδευση. Μια προσέγγιση στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: η περίπτωση των σχολείων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης».*

Ειδικότερα, σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι κυρίως, η διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών στα σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του Ν. Λάρισας, αναφορικά με τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα ως κριτήριο ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου στα σχολεία τους, με βάση τις προδιαγραφές που το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας EFQM ορίζει.

Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός EFQM δημιούργησε το μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM, ως βάση για τη συνεχή βελτίωση, την αποτελεσματικότητα και την επιτυχή εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) σε οργανισμούς. Το μοντέλο αποτελεί πλέον ένα χρήσιμο εργαλείο αυτοαξιολόγησης, μέσω του οποίου οι οργανισμοί ελέγχουν ποσοτικά τα θετικά και αρνητικά τους σημεία. Τούτο επιχειρείται και μέσω του μοντέλου EFQM (επί της ουσίας εργαλείο της ΔΟΠ) στην εκπαίδευση και τα αποτελέσματά της.

Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, για την παρούσα εργασία επιλέχθηκε η ποσοτική έρευνα με τη συμπλήρωση δομημένου ερωτηματολογίου. Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν γενικά στοιχεία των ερωτηθέντων, όπως την περιοχή του σχολείου στο οποίο εργάζονται και κάποια δημογραφικά χαρακτηριστικά σχετικά με το φύλο, την ηλικία, τα συνολικά χρόνια προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση, την οικογενειακή κατάσταση, την ειδικότητά, τη θέση τους στο σχολείο, καθώς και τα ακαδημαϊκά τους προσόντα.

Για την ανάλυση των δεδομένων και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων έγινε χρήση της:

- Περιγραφικής Στατιστικής &
- Επαγωγικής Στατιστικής, για τον έλεγχο της στατιστικής σημαντικότητας και της εξαγωγής συμπερασμάτων.

## **Περιορισμοί της έρευνας**

Κατά τη σύνθεση της παρούσας εργασίας, βρεθήκαμε αντιμέτωποι με αρκετούς περιορισμούς, τόσο στο κομμάτι του σχεδιασμού του ερευνητικού μέρους, όσο και κατά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση της παρούσας θεματολογίας και προβληματικής.

Κάποια από τα κυριότερα ζητήματα που αντιμετωπίσαμε συμπεριλαμβάνονται στα κάτωθι:

1. Η παρούσα έρευνα λαμβάνει ως δείγμα τους εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Κατά τον αρχικό σχεδιασμό και την πιλοτική ερευνητική διαδικασία, διαπιστώθηκε σε έντονο βαθμό η άγνοια των εκπαιδευτικών όλων των ειδικοτήτων σχετικά με τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα και επιπλέον, σχετικά με τους δείκτες ποιότητας στην εκπαίδευση και το ρόλο που αυτοί επιτελούν. Συγκεκριμένα, ο δείκτης EFQM, ως όρος, ήταν παντελώς άγνωστος στους περισσότερους εκπαιδευτικούς ή τον είχαν ακούσει μία και μοναδική φορά στη ζωή τους, δίχως να γνωρίζουν σε τι αναφέρεται και τι μελετά. Επομένως, προκειμένου τα αποτελέσματα της έρευνας να είναι αξιόπιστα, ίσως θα ήταν αναγκαίο να έχει προηγηθεί κάποια σχετική ενημέρωση στους εκπαιδευτικούς πάνω σε αυτό το ζήτημα, ενδεχομένως με τη μορφή κάποιου σχετικού σεμιναρίου, ώστε να ενημερωθούν και εν συνεχεία να αντιμετωπίσουν με μεγαλύτερη άνεση τα ερωτηματολόγια που τους δόθηκαν.
2. Η παρούσα έρευνα δεν γενικεύεται στον πληθυσμό, άρα δεν μπορούν να εξαχθούν γενικευμένα συμπεράσματα, εφόσον, το μέγεθος του δείγματος ήταν σχετικά μικρό και δεν ακολουθήθηκε τυχαία δειγματοληψία. Αξίζει να επισημανθεί σε αυτό το σημείο πως λόγω έλλειψης χρόνου το δείγμα προέρχεται μόνο από έναν νομό (Νομός Λάρισας) και από δύο σχολικές μονάδες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.
3. Κατά την έρευνα, δε λήφθηκε υπόψη η θέση του εκπαιδευτικού, δηλαδή αν πρόκειται για οργανική θέση εργασίας ή θέση αναπληρωτή. Το στοιχείο αυτό φαίνεται πως διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, καθώς ένας εκπαιδευτικός με οργανική θέση έχει συνήθως μία σφαιρικότερη αντίληψη για τα ζητήματα του σχολείου του (λόγω εμπειρίας, γνώσεων κ.λπ.) και ενδεχομένως πιο ρεαλιστική ως προς τις προσδοκίες, καθώς έχει δει σε βάθος χρόνο τόσο το σταθερό ανθρώπινο δυναμικό όπως είναι η ηγεσία, αλλά και το πως λειτουργούν οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων για όλα τα ζητήματα. Έχει επομένως, ένα πλεονέκτημα στην κρίση της παρούσας κατάστασης στο σχολείο για οποιοδήποτε

ζήτημα. Από την άλλη πλευρά, ο αναπληρωτής εκπαιδευτικός, μπορεί να υστερεί σε αυτό, ειδικά αν τη στιγμή που απάντησε το ερωτηματολόγιο είχε λιγότερο από ένα χρόνο υπηρεσίας στο συγκεκριμένο σχολείο, όμως διαθέτει μία καθαρότερη οπτική σε ζητήματα που μπορεί να χωλαίνουν για χρόνια και ενδεχομένως, θα έχει μεγαλύτερη τόλμη να διατυπώσει την άποψη του, δεδομένου ότι ίσως δεν γνωρίζει πως κινούνται οι διαδικασίες ή ότι για κάποια ζητήματα είναι ατελέσφορη η όποια προσπάθεια. Επιπλέον, ο αναπληρωτής καθηγητής καθώς πηγαίνει σε πολλά διαφορετικά σχολεία, περιοχές και πληθυσμούς δύναται να έχει διαμορφώσει μία ολιστική άποψη με συγκριτική ματιά και σκέψη. Φυσικά, αξίζει να ειπωθεί πως δεν καθορίζουν απαραίτητα τα χρόνια υπηρεσίας σε μια σχολική μονάδα την οξυδέρκεια στην αντίληψη, ωστόσο έχουν μια βαρύτητα, η οποία ελάχιστα λήφθηκε υπόψη στην διαμόρφωση των απαντήσεων των ερωτηθέντων.

4. Μία ακόμη παράμετρος η οποία δε λήφθηκε υπόψη κατά το σχεδιασμό της έρευνας, είναι η ειδικότητα των ερωτηθέντων, καθώς επίσης, και ο βαθμός εξειδίκευσης τους σε συγκεκριμένα πεδία, όπως για παράδειγμα κάποιο μεταπτυχιακό ή σεμινάριο με θέμα την Εκπαιδευτική Ηγεσία ή την ΔΟΠ. (μοντέλα διοικητικής αριστείας, δείκτες ποιότητας κ.λπ.). Η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών οι οποίοι κατέχουν σήμερα κάποια οργανική θέση στο σχολείο, είναι εκπαιδευτικοί που δεν έχουν επεκτείνει τις γνώσεις τους πέραν του βασικού τους πτυχίου. Επιπλέον, κατά τη φοίτησή τους στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση δεν είχαν λάβει παιδαγωγική κατάρτιση και το γεγονός αυτό από μόνο του οδηγεί σε αρκετούς περιορισμούς και ελλείψεις γνώσεων σχετικά με τη σχολική Ψυχολογία, τη διοίκηση και την οργάνωση της εκπαίδευσης, τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα κ.λπ.
5. Η ειδικότητα των εκπαιδευτικών, όπως φαίνεται, είναι ακόμη μία παράμετρος που επηρεάζει τα αποτελέσματα και δε λήφθηκε σθεναρά υπόψη κατά το σχεδιασμό της παρούσας έρευνας. Όπως φαίνεται από τη βιβλιογραφία, οι απόψεις των εκπαιδευτικών διαφοροποιούνται αρκετά ανάλογα με το αν ανήκουν σε θεωρητικές ή θετικές επιστήμες, ακόμη και σε καλλιτεχνικούς κλάδους, καθώς αυτό επηρεάζει σε

σημαντικό βαθμό τον τρόπο θέασης της πραγματικότητας και το πώς αντιλαμβάνονται διάφορες έννοιες και πρακτικές που ακολουθούνται. Επιπλέον, ακόμη και οι ώρες διδασκαλίας (πολλές ή λίγες), το είδος του μαθήματος (κύριο ή δευτερεύον), καθώς επίσης και η σχέση που δημιουργούν με τους μαθητές, δύνανται να επηρεάζουν τις κρίσεις και τις απόψεις τους.

6. Δεν έχει ληφθεί υπόψη η άποψη των μαθητών για όλα τα ζητήματα για τα οποία ερωτήθηκαν οι εκπαιδευτικοί. Οι μαθητές είναι οι βασικοί αποδέκτες του εκπαιδευτικού έργου, τόσο από πλευράς περιεχομένου της εκπαιδευτικής διαδικασίας, όσο και από πλευράς αποφάσεων της ηγεσίας. Επομένως, είναι νευραλγικής σημασίας τόσο η οπτική τους σχετικά με τα υφιστάμενα ζητήματα όσο και ο βαθμός ικανοποίησης τους από αυτά, στοιχεία απαραίτητα, προκειμένου να εξασφαλιστεί η αντικειμενικότητα των εξαγόμενων συμπερασμάτων. Βεβαίως, στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, οι μαθητές ήδη από τις πρώτες τάξεις έχουν πιο ολοκληρωμένη άποψη και εμπλέκονται ενεργότερα σε διάφορα ζητήματα και αποφάσεις μέσα από μαθητικά συμβούλια που δημιουργούν. Στο γεγονός αυτό, συντελεί η ωρίμανση τους τόσο σε γνωστικό, όσο και σε συναισθηματικό-κοινωνικό επίπεδο. Επομένως, θα έπρεπε να λαμβάνεται υπόψη το πώς αντιλαμβάνονται την αριστεία και πως θα επιθυμούσαν να λειτουργεί ένα μοντέλο διοίκησης και εκπαιδευτικής αριστείας.
7. Τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα εργασία παρουσίασαν μέτρια ως άνω αποδεκτά επίπεδα αξιοπιστίας, πιθανότατα λόγω του μικρού αριθμού των συμμετεχόντων.

## **Ερευνητικά ερωτήματα**

Ποικίλοι προβληματισμοί και ποικίλα ερωτήματα προκύπτουν πάντοτε κατά τον σχεδιασμό μίας έρευνας. Η προβληματική τους μπορεί να εντοπίζεται σε αρκετά διαφορετικά σημεία και επίπεδα, από τα οποία ο ερευνητής καλείται να εντοπίσει εκείνα που αποτελούν τα πλέον σημαντικά και κομβικά για τη δική του έρευνα, από πλευράς στοχοθεσίας και σκοποθεσίας. Τα ερευνητικά ερωτήματα στην παρούσα

εργασία είναι εκείνα τα οποία επιχειρούν να ερμηνεύσουν το βαθμό των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων ως κριτήριο ποιότητας στην εκπαίδευση στην παρούσα κατάσταση, αλλά και το βαθμό που χρειάζεται αυτά να αναπτυχθούν μελλοντικά. Πιο συγκεκριμένα, τα ερευνητικά ερωτήματα διαμορφώνονται ως εξής:

- 1<sup>ο</sup>: «Σε ποιο βαθμό θεωρούν οι εκπαιδευτικοί του δείγματος της έρευνας, ότι τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα ως κριτήριο ποιότητας υφίστανται, όπως το μοντέλο Διοικητικής Αριστείας του EFQM τα προβάλλει;»
- 2<sup>ο</sup>: «Σε ποιο βαθμό θεωρούν οι εκπαιδευτικοί του δείγματος της έρευνας, ότι χρειάζεται, να αναπτυχθούν τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα ως κριτήριο ποιότητας, όπως πάλι το μοντέλο Διοικητικής Αριστείας του EFQM τα προβάλλει, ώστε η λειτουργία των σχολικών μονάδων να προσεγγίσει την Αριστεία;»

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων στα δύο βασικά ερευνητικά ερωτήματα δίνεται μέσα από τα ερευνητικά υπό-ερωτήματα, ανά επίπεδα και παράγοντες, τα οποία αναλύονται και αναπτύσσονται διεξοδικά στη συνέχεια.

## **Βιβλιογραφική ανασκόπηση και σχετικές έρευνες**

Στα αρχικά στάδια της συγγραφής και της έρευνας μελετήθηκε διεξοδικά η υπάρχουσα βιβλιογραφία από την Ελλάδα και το εξωτερικό. Το πεδίο αναζήτησής μας εστιάστηκε κυρίως στους τομείς της ΔΟΠ, της αριστείας, της ποιότητας, των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων, των εκπαιδευτικών μοντέλων, του ανθρώπινου παράγοντα κ.λπ. Από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας προκύπτει, λοιπόν, αδιαμφισβήτητα ότι η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης είναι έννοιες άμεσα συνδεδεμένες και σαφώς συνεξαρτώμενες από τον παράγοντα ανθρώπινο δυναμικό. Ποιοτικά χαρακτηριστικά όπως η συνεχής εκπαίδευση, η επιβράβευση, η αναγνώριση, η υποστήριξη, η συμμετοχή και η συνεργασία θεωρούνται από το ανθρώπινο δυναμικό απαραίτητα στοιχεία τα οποία συμβάλλουν στην ποιοτική αναβάθμιση της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Το ανθρώπινο δυναμικό, ωστόσο, εκφράζει τη δυσαρέσκεια του, καθώς τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά εφαρμόζονται ελάχιστα από τη διοίκηση και το υπάρχον σύστημα. Η ανάγκη για ποιότητα στην εκπαίδευση και η σπουδαιότητα του ανθρώπινου δυναμικού στη

διαμόρφωση της, καθιστά σημαντική τη διερεύνηση των ποιοτικών χαρακτηριστικών του ανθρώπινου δυναμικού και της εκπαιδευτικής διαδικασίας ως μίας ενεργής και μετασχηματιστικής πράξης. Αυτά τα αποτελέσματα προκύπτουν και παρουσιάζονται εδώ πολύ συνοπτικά μέσα από τη μελέτη των κάτωθι ερευνών:

Η έρευνα της Κουτόβα Χαρίκλειας με τίτλο: «*Η ποιότητα του Εκπαιδευτικού έργου στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση και η ηγετική επάρκεια του Διευθυντή Σχολείου*», η οποία διενεργήθηκε στα πλαίσια μεταπτυχιακού προγράμματος του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, (Κουτόβα, 2014), αποτελεί μια εμπειρική μελέτη στο χώρο της σχολικής εκπαίδευσης και επιχειρεί να εξετάσει κατά πόσο και ποιες συγκεκριμένα πρακτικές ηγεσίας του διευθυντή σχολείου, είναι δυνατόν να επηρεάσουν την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση. Στόχος της έρευνας, σε επίπεδο θεωρητικό, είναι να αποσαφηνιστούν οι έννοιες της ηγεσίας, του εκπαιδευτικού έργου και της ποιότητας έτσι ώστε, έπειτα, σε επίπεδο εμπειρικό να παραχθούν έγκυρα αποτελέσματα και εμπειριστατωμένα συμπεράσματα σχετικά με την επιρροή του διευθυντή σχολείου στην ποιότητα των διαστάσεων του εκπαιδευτικού έργου. Πιο συγκεκριμένα, εξετάστηκε ο βαθμός της ηγετικής επάρκειας των διευθυντών σχολείων και πως αυτός επηρεάζει την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου σε επίπεδο σχολικής μονάδας. Δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 313 εκπαιδευτικοί Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Θεσσαλονίκης οι οποίοι υπηρετούν σε Γενικά Γυμνάσια, σε Γενικά Λύκεια, σε Πρότυπα Πειραματικά Γυμνάσια και σε Πρότυπα Πειραματικά Λύκεια και κλήθηκαν να εκτιμήσουν την ηγετική επάρκεια του διευθυντή τους καθώς και την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως οι εκπαιδευτικοί εκτιμούν την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου από αρκετά έως πολύ υψηλή καθώς και τον βαθμό της ηγετικής επάρκειας από αρκετό έως πολύ υψηλό. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι εκπαιδευτικοί των Πρότυπων Πειραματικών Γυμνασίων και των Πρότυπων Πειραματικών Λυκείων, έκριναν την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου καθώς και τον βαθμό της ηγετικής επάρκειας πιο υψηλά σε σχέση με εκείνους που εργάζονταν σε Γενικά Γυμνάσια και σε Γενικά Λύκεια. Επιπλέον, οι ηγετικές πρακτικές των διευθυντών μπορούν να παίξουν καθοριστικό ρόλο στην ποιότητα της εκπαίδευσης.

Η έρευνα της Κωνσταντινίδου Χρυσούλας η οποία διενεργήθηκε στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας και υπήρξε μία από τις πρωτοπόρες στον τομέα της με τίτλο: «*Το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM*» (Κωνσταντινίδου, 2005). Στη



συγκεκριμένη παρουσιάζεται αναλυτικά το μοντέλο ως ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας, γίνεται παρουσίαση των χαρακτηριστικών, καθώς και των μειονεκτημάτων και των πλεονεκτημάτων αυτού, και ερευνάται επίσης, μέσα από το πρίσμα επιχειρήσεων που συμμετείχαν σε διεθνείς διαγωνισμούς ποιότητας.

Η ερευνητική εργασία της Αθανασιάδου Σοφίας, η οποία εκπονήθηκε για το Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο στα πλαίσια μεταπτυχιακού προγράμματος με τίτλο: « *Αξιολόγηση της Εφαρμογής των Αρχών της ΔΟΠ στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση με χρήση του EFQM Excellence Model - Έρευνα σε Παιδαγωγικά Τμήματα των Ελληνικών ΑΕΙ*», (Αθανασιάδου, 2016), αποτελεί μία αξιομνημόνευτη προσπάθεια. Βασικός σκοπός υπήρξε η αποδελτίωση της θεωρίας των παραγόντων και συνιστωσών που συνθέτουν την έννοια της Ποιότητας, την προσαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση και την εφαρμογή του Μοντέλου Αριστείας European Foundation of Quality Management (EFQM) Excellence Model ως εργαλείο αξιολόγησης, εστιασμένο στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση. Για το σκοπό αυτό τα εννιά κριτήρια, τα οποία απαρτίζουν το Μοντέλο Αριστείας EFQM Excellence Model (EFQM), αναλύθηκαν λεπτομερώς. Επιπρόσθετα, μελετήθηκε η ανάπτυξη και αξιολόγηση ενός εργαλείου/ κλίμακας αξιολόγησης της Αριστείας σε Τριτοβάθμια Εκπαιδευτικά Ιδρύματα με βάση τα κριτήρια του Μοντέλου Αριστείας EFQM Excellence Model. Η εργασία περατώνεται με έρευνα σε 523 φοιτητές/ τριες Παιδαγωγικών Τμημάτων των Ελληνικών ΑΕΙ, στατιστική ανάλυση των δεδομένων και εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με την εφαρμογή των Αρχών της ΔΟΠ στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση.

Το ερευνητικό πόνημα της Καλδή Μαρίνας για μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο με τίτλο: « *Ο ανθρώπινος παράγοντας ως συνιστώσα ποιοτικής και αναπτυξιακής διαδικασίας στην εκπαίδευση. Μια προσέγγιση στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: Η περίπτωση των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*» (Καλδή, 2017). Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί κριτήριο του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Διοικητικής Αριστείας, του οργανισμού EFQM και στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), θεωρείται ο σημαντικότερος παράγοντας για τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας στην εκπαίδευση. Αντικείμενο διερεύνησης αποτέλεσαν τα χαρακτηριστικά ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Σκοπός ήταν να διερευνηθούν οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τα υπάρχοντα χαρακτηριστικά ποιότητας και

κατά πόσο πιστεύουν ότι χρειάζονται αυτά να αναπτυχθούν στους ίδιους, σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας του EFQM, ώστε η λειτουργία των σχολικών μονάδων να προσεγγίσει την Αριστεία. Διενεργήθηκε ποσοτική έρευνα με δείγμα 214 εκπαιδευτικούς Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Αρκαδίας. Από τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων προέκυψε ότι η επιμόρφωση, τα κίνητρα, η αναγνώριση, η ενθάρρυνση, τα προγράμματα κατάρτισης, η αξιολόγηση και η ομαδική εργασία, αποτελούν χαρακτηριστικά ποιότητας που το δείγμα διαθέτει ελάχιστα. Το δείγμα θεωρεί ότι τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ποιότητας χρειάζεται να αναπτυχθούν στους ίδιους σε μεγάλο βαθμό. Αυτά που συγκεντρώνουν τα μεγαλύτερα ποσοστά επιθυμίας αναφέρονται στην επιμόρφωση, τις διαδικασίες επιβράβευσης και αναγνώρισης, καθώς και στην ενθάρρυνση και υποστήριξη των μελών του εκπαιδευτικού οργανισμού από τη διοίκηση. Σύμφωνα με το δείγμα, η εφαρμογή αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης και η διασφάλιση των διαδικασιών ως προς τις ίσες ευκαιρίες σε συνθήκες απασχόλησης, αποτελούν στοιχεία που πρέπει να υπάρχουν σε κάθε εκπαιδευτικό οργανισμό, που στοχεύει στην ποιοτική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Τα ως άνω χαρακτηριστικά από την πλειονότητα του δείγματος τοποθετούνται στην κορυφή των προτιμήσεων ως προς τη σπουδαιότητα εισαγωγής τους στην ποιοτική εκπαιδευτική διαδικασία.

Η έρευνα της Γιαννακάκη (2009), με τίτλο: « *Εφαρμογή ΔΟΠ στη σχολική μονάδα. Διερεύνηση αντιλήψεων, γνώσεων και του βαθμού ετοιμότητας των Ελλήνων εκπαιδευτικών στη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση*», διερευνά τα χαρακτηριστικά ποιότητας και την καταλληλότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Δείγμα αποτέλεσαν 284 μαθητές, εκπαιδευτικοί και γονείς. Οι εκπαιδευτικοί και οι γονείς εστίασαν στην παιδαγωγική και επιστημονική κατάρτιση, τις διδακτικές και παιδαγωγικές ικανότητες για τη βελτίωση της ποιότητας στην εκπαίδευση. Από τα αποτελέσματα προέκυψε ότι θεωρούν πως η επιμόρφωση, η επαγγελματική αναβάθμιση και η δια βίου μάθηση έχουν δευτερεύοντα ρόλο, ενώ εστιάζουν στην αναγκαιότητα επιμόρφωσης και επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, αναγνωρίζοντας τη συμβολή τους στη βελτίωση της σχολικής πραγματικότητας.

Η έρευνα της Καραλιόλου (2011), στη διπλωματική εργασία με τίτλο: « *Η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας στο πλαίσιο της ΔΟΠ: το κριτήριο Στρατηγική και Πολιτικές στο μοντέλο EFQM*», ανέδειξε την απαίτηση του ανθρώπινου δυναμικού για συμμετοχή στη σχεδίαση των δράσεων, την επιθυμία συνδιαμόρφωσης του σχολικού γίνεσθαι, την προσωπική εμπλοκή και αυτοδέσμευση στην επίτευξη

αριστείας. Η στρατηγική είναι το κοινό όραμα, που περιλαμβάνει τις απόψεις και τις απαιτήσεις των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών.

Η Σαΐτη (2012), στην βιβλιογραφική ερευνητική εργασία με τίτλο: *«Ηγεσία και Διαχείριση Ποιότητας, μια ανάλυση των τριών βασικών χαρακτηριστικών του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος»*, εξέτασε τρεις πτυχές του Ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, τη χρηματοδότηση, τη μετακίνηση των εκπαιδευτικών και την ηγεσία, ως ποιοτικά χαρακτηριστικά. Η μετακίνηση του εκπαιδευτικού προσωπικού αποτελεί τροχοπέδη ως προς την ποιότητα των σχολικών μονάδων και των υπηρεσιών. Διαταράσσει τη σχολική μονάδα, επιδρά αρνητικά στο ηθικό και τον επαγγελματισμό τους και στις επιδόσεις των μαθητών. Η υψηλή κινητικότητα επιδρά αρνητικά στην ποιότητα της διδασκαλίας και στη μάθηση.

Στην έρευνα των Αναστασιάδου και Ζιρίνογλου (2015), στόχος και τίτλος ήταν: *«Η αλληλεπίδραση των κριτηρίων ως προϋποθέσεις του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας EFQM στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση»*. Δείγμα αποτέλεσαν 366 δάσκαλοι. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η ηγεσία δεν υποστηρίζει και δεν αναγνωρίζει τη συμβολή του δείγματος σε δράσεις βελτίωσης της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου. Το όραμα δεν γνωστοποιείται, δεν καθορίζονται οι παρούσες και οι μελλοντικές ανάγκες του προσωπικού σχετικά με τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητες του και δεν υλοποιούνται προγράμματα κατάρτισης και δράσεις για τη βελτίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων του προσωπικού. Τα επικοινωνιακά κανάλια για την ανταλλαγή απόψεων, εμπειριών και βέλτιστων πρακτικών είναι ανύπαρκτα, οι προσπάθειες για βελτίωση της ποιότητας σε ατομικό ή συλλογικό επίπεδο δεν αναγνωρίζονται και η ενεργός συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε δράσεις που αφορούν την υγεία, την ασφάλεια, το περιβάλλον, τις κοινωνικές και ηθικές ευθύνες δεν ενθαρρύνονται.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

### **1.1 Έννοιες της ποιότητας**

Οι έννοιες ποιότητα και εκπαίδευση είναι άρρηκτα συνδεδεμένες εδώ και εκατοντάδες χρόνια. Από τις απαρχές της δημιουργίας της ως οργανωμένου θεσμού, η εκπαίδευση είχε ως κύριο και πρωταρχικό της σκοπό να δημιουργήσει έναν «ποιοτικό» άνθρωπο και πολίτη και να διαμορφώσει ποιοτικά όντα που θα

συνεισέφεραν τα μέγιστα στην ανάπτυξη της. Έτσι, όλες οι έννοιες της διοίκησης, του μάνατζμεντ και της οργάνωσης, αν και αρχικά δεν είχαν σαφώς προσδιορισμένο εκπαιδευτικό χαρακτήρα και εφαρμογή, αργά και σταθερά εισήχθησαν σε όλες τις εκπαιδευτικές δομές και σε όλα τα επίπεδα της εκπαίδευσης, έτσι όπου πλέον η εκπαίδευση δεν νοείται σαν έννοια και θεσμός χωρίς τις προαναφερθείσες διαστάσεις και τις συνεπακόλουθες λειτουργίες τους.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) έχει υιοθετηθεί από τεράστιες και εκατοντάδες επιχειρήσεις παγκοσμίως, αποτελώντας ένα ισχυρό εργαλείο για τη βελτίωση των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Η ποιότητα, άλλωστε, αποτελεί έναν από τους σπουδαιότερους ανταγωνιστικούς παράγοντες για τη μακροπρόθεσμη ικανοποίηση των πελατών. Ως εκ τούτου, η αποτελεσματική διοίκηση της ποιότητας των προϊόντων-υπηρεσιών, ξεκινάει από την αξιόπιστη και ακριβή μέτρηση της αντίληψης των πελατών για την ποιότητα. Αντιστοίχως, λειτουργεί και στην εκπαίδευση.

Ζούμε σε μια κοινωνία τόσο πολύπλοκη και πολυδιάστατη, όπου η διοίκηση των επιχειρήσεων ανάγεται σε υψίστης σημασίας προτεραιότητα. Κυριαρχεί παντού και αναπτύσσεται συνεχώς με ραγδαίους ρυθμούς. Αρκετοί μάλιστα οικονομολόγοι θεωρούν το Management ως τον τέταρτο συντελεστή της παραγωγής, δίπλα στην εργασία, τη φύση και το κεφάλαιο που προηγούνται. Μέσα από την παρούσα έρευνα θα επιχειρήσουμε να αναλύσουμε πόσο απαραίτητη, αλλά και αποτελεσματική καθίσταται για την ανάπτυξη όλων των επιχειρήσεων και κυρίως της εκπαίδευσης η Διοίκηση Ολικής.

## **1.2 Ορισμοί ποιότητας**

Ένας από τους πιο ευρέως αποδεκτούς ορισμούς σχετικά με την ποιότητα είναι αυτός που διατυπώθηκε από τους συμμετέχοντες στο Forum Ολικής Ποιότητας, κατά το οποίο συγκεντρώνονται ακαδημαϊκοί ηγέτες και επιχειρηματίες. Μια ομάδα μελέτης που έλαβε μέρος στο Forum Ολικής Ποιότητας το 1992, όρισε τη ΔΟΠ ως εξής: *«Ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης που στοχεύει σε συνεχή αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη με συνεχώς μικρότερο πραγματικό κόστος. Η Ολική Ποιότητα*

είναι μια προσέγγιση ολικού συστήματος (όχι ένα ξεχωριστό πρόγραμμα) και αναπόσπαστο κομμάτι στρατηγικής υψηλού επιπέδου. Εκτείνεται οριζόντια ανάμεσα στα τμήματα και τις διευθύνσεις, εμπλέκοντας όλους τους εργαζόμενους, από πάνω προς τα κάτω, κι εκτείνεται πίσω και μπροστά για να συμπεριλάβει την αλυσίδα των προμηθευτών και την αλυσίδα των πελατών».

Οι Οικονομολόγοι Evans και Lindsay προτείνουν τον ίδιο ορισμό, προσθέτοντας τα ακόλουθα που διατυπώθηκαν στο Forum Ολικής Ποιότητας: «*Η Ολική Ποιότητα δίνει έμφαση στη μάθηση και την υιοθέτηση συνεχών αλλαγών ως κλειδιά για την οργανωσιακή επιτυχία. Η θεμελίωση της ΔΟΠ είναι φιλοσοφική: η επιστημονική μέθοδος. Η Ολική Ποιότητα συμπεριλαμβάνει συστήματα, μεθόδους και εργαλεία. Τα συστήματα επιτρέπουν την αλλαγή, αλλά η φιλοσοφία παραμένει ίδια. Η Ολική Ποιότητα στηρίζεται σε αξίες που δίνουν έμφαση στην αξιοπρέπεια του ατόμου και στη δύναμη της ομαδικής δράσης*».

Η ΔΟΠ έχει οριστεί και ως «*ολόκληρη παράταξη από τεχνικές, αρχές διοίκησης, τεχνολογίες και μεθοδολογίες που ενώνονται για το καλό του τελικού πελάτη*» (Zairi, 1994).

Ένας άλλος ορισμός που έχει διατυπωθεί είναι ο ακόλουθος: «*Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια προσέγγιση για συνεχή βελτίωση της ποιότητας των αγαθών και των υπηρεσιών που παρέχονται μέσω της συμμετοχής όλων των επιπέδων και των τμημάτων του οργανισμού*». (Pfau, 1989, Sainfort, James, Yeh, Carayon, Lund and Smith στο συλλογικό έργο των Vink, Koningsveld and Phondt (editors), 1998:135).

Θα ήταν ενδιαφέρον στο σημείο αυτό να εξετάσουμε μια αναφορά που εξέδωσε το Μάιο του 1991 το General Accounting Office. Η αναφορά τόνιζε ότι η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μια σχετικά νέα προσέγγιση στην τέχνη του Μάνατζμεντ. Προσέθετε ότι, η ΔΟΠ επιδιώκει τη βελτίωση στην ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών και την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, περιορίζοντας τις παραδοσιακές πρακτικές διοίκησης. Η εφαρμογή της ΔΟΠ είναι μοναδική σε κάθε οργανισμό που υιοθετεί μια τέτοια προσέγγιση (Labovitz, Chang and Rosansky, 1993:1).

Για να θεωρηθεί πλήρης η παρούσα ερευνητική εργασία, χρειάζεται να εξετάσουμε τη ΔΟΠ και από την πλευρά των επιχειρήσεων, ώστε να διαπιστώσουμε

πως αντιλαμβάνεται ένας οργανισμός τη ΔΟΠ και πως ακριβώς ορίζει την έννοια αυτή. Επί παραδείγματι, η IBM πιστεύει ότι η ΔΟΠ αποτελείται κατά 70% από στάσεις και συμπεριφορές και μόνο κατά 30% από τεχνικές ελέγχου ποιότητας (Labovitz, Chang and Rosansky). Μια άλλη επιχείρηση, η Procter and Gamble, χρησιμοποιεί ένα λακωνικό και περιεκτικό ορισμό: «*Ολική Ποιότητα είναι η ανένδοτη και συνεχώς βελτιούμενη προσπάθεια από όλους μέσα σε έναν οργανισμό, να κατανοήσουν, να ικανοποιήσουν και να υπερβούν τις προσδοκίες των πελατών*».

### **1.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ( Total Quality Management )**

*« To Management Ολικής Ποιότητας είναι μια κουλτούρα. Εγγενές συστατικό αυτής της κουλτούρας είναι η ολοκληρωτική δέσμευση ως προς την ποιότητα και μια συγκεκριμένη νοοτροπία, η οποία εκδηλώνεται με την ανάμειξη όλων στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών, μέσα από τη χρήση καινοτομικών επιστημονικών μεθόδων».*

Ολοένα και περισσότερο γίνεται πλέον αποδεκτό, ότι η ποιότητα των προϊόντων/ υπηρεσιών και οι σύνδεση τους με την ικανοποίηση του πελάτη, είναι το κλειδί για την επιβίωση και ανάπτυξη κάθε επιχείρησης. Το ΜΟΠ (Management Ολικής Ποιότητας) είναι μια νέα κουλτούρα πλήρους δέσμευσης απέναντι στην ικανοποίηση του πελάτη, μέσα από τη συνεχή βελτίωση και την καινοτομία σε όλες τις πλευρές της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η απόκτηση ικανοτήτων, όπως της κατανόησης του τι επιθυμεί ο πελάτης και της συνεχούς παροχής προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, απαιτεί μια οργανωμένη προσέγγιση του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας.

#### **1.3.1 Ιστορική ανασκόπηση της ΔΟΠ**

Η ΔΟΠ (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) ως ένας νέος τρόπος οργάνωσης των επιχειρήσεων, ξεκίνησε να εφαρμόζεται στην πράξη από το 1949, από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων οι οποίοι είχαν σαν άμεσο στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Το εν λόγω εγχείρημα επιχειρήθηκε και στις ΗΠΑ, με χρονική υστέρηση 30 περίπου χρόνων και συγκεκριμένα στη δεκαετία του 1980. Λίγο αργότερα άρχισε να εφαρμόζεται και στην Ευρώπη.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας νοείται, πλέον, ως ένα εργαλείο ανάπτυξης. Σήμερα η διοίκηση των επιχειρήσεων, χωρίς να τις εγκαταλείπει εντελώς, αποδεσμεύτηκε από τις παραδοσιακές θεωρίες και ενστερνίζεται τις θεωρίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). «Ολική» καλείται γιατί προτείνει την εμπλοκή όλων των συντελεστών της επιχείρησης και ιδιαίτερα των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία και «ποιότητα», γιατί θέτει στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος της επιχείρησης, όχι το κέρδος με τη στενή έννοια του όρου, αλλά την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών, σεβόμενη ως εκ τούτου τον πελάτη. Η ΔΟΠ μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σύγχρονο «μοντέλο διοίκησης», στο οποίο η επιτυχία εξαρτάται από την αποτελεσματικότερη επίτευξη του άριστου συνδυασμού όλων των συντελεστών της παραγωγής που συμμετέχουν σε μια επιχείρηση. Ως μια σύγχρονη και διαφορετική σε σχέση με τις παραδοσιακές αντιλήψεις φιλοσοφία, εισάγει καινοτομίες οι οποίες αναφέρονται τόσο στο ρόλο της διοίκησης, όσο και στον συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης.

*«Στον οικοδόμο που κτίζει ένα σπίτι το οποίο γκρεμίζεται και γίνεται αιτία να σκοτωθεί ο ένοικος, θα πρέπει να επιβάλλεται η θανατική ποινή»* (Κώδικας του Χαμουραμί, Βαβυλώνα, 3000 π.Χ.). Το μικρό αυτό απόσπασμα καταδεικνύει την έμφαση που δινόταν στην ποιότητα κατά την αρχαιότητα και καταρρίπτει το μύθο ότι το ενδιαφέρον γι' αυτήν είναι δημιούργημα του σύγχρονου, βιομηχανοποιημένου κόσμου. Οι νόμοι του Χαμουραμί, έχει υποστηριχτεί ότι αποτελούν απόδειξη ποιοτικού ελέγχου σε μια σχετικά ανεπτυγμένη πολιτιστικά κοινωνία. Επίσης, έχουν γίνει αναφορές για τα ποιοτικά όπλα των Βαβυλωνίων και την ομοιομορφία που τα διέκρινε. Σε Αιγυπτιακές τοιχογραφίες δε, που χρονολογούνται γύρω στο 1450 π.Χ., έχουν βρεθεί ενδείξεις μετρήσεων και ελέγχων (Karabatsos, 1989: 22-26).

Κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου διαφάνηκε η ανάγκη ύπαρξης συστημάτων ποιότητας, καθώς και διαφόρων προτύπων αυτής, εξαιτίας της ανάγκης για ανθεκτικότητα και αντοχή των οπλικών συστημάτων των εμπολέμων. Έτσι, με την πάροδο του χρόνου άρχισε να αναπτύσσεται μια σειρά προτύπων για τη Στρατιωτική Βιομηχανία που σταδιακά μετατέθηκε και σε άλλους τομείς της οικονομικής δραστηριότητας.

Στην Ιαπωνία, μετά το τέλος του πολέμου, η ανέλιξη νεαρών ατόμων σε θέσεις κλειδιά, ατόμων που ήταν δεκτικά σε νέες ιδέες και προϊόντα, οδήγησε διακεκριμένους Αμερικανούς επιστήμονες στο να επισκεφθούν την περίοδο εκείνη τη χώρα, αφού οι ιδέες τους ήταν πιθανό να βρουν πρόσφορο έδαφος για αποδοχή και εφαρμογή.

### 1.3.2 Βασικές έννοιες της ΔΟΠ

Έχοντας μελετήσει αναλυτικά τους παραπάνω ορισμούς, διαπιστώνουμε πως οι περισσότεροι συγγραφείς υποστηρίζουν το δικό τους ορισμό όσον αφορά τη ΔΟΠ, αφού ο καθένας δίνει έμφαση σε διαφορετικά κριτήρια: στη φιλοσοφία διοίκησης του οργανισμού, στην ικανοποίηση των πελατών, στην ποιότητα των παραγόμενων αγαθών και υπηρεσιών, στην εκπαίδευση και στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται κ.λπ. Παρά τις διαφορές αυτές, υπάρχουν πολλά κοινά σημεία στα οποία συμφωνούν οι περισσότεροι. Τα σημεία αυτά θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν και ως κεντρικοί πυλώνες πάνω στους οποίους θεμελιώνεται και εδράζεται η ΔΟΠ.

Έχουν διατυπωθεί αρκετές απόψεις σχετικά με το ποιες είναι οι αρχές της ΔΟΠ. Ένα μέλος του αμερικανικού Κογκρέσου, ο Newt Gingrich, όταν κατέθεσε την άποψη του σχετικά με το ποιες θεωρεί αρχές της ΔΟΠ, ανέφερε τα εξής:

1. *Ρώτα τον πελάτη τι θέλει*
2. *Θέσε ως πρότυπο το μηδέν στα ελαττωματικά*
3. *Ολοκλήρωσε τη δουλειά σου στον ελάχιστο δυνατό χρόνο*
4. *Μέτρησε το σύστημα και όχι την προσωπική συμπεριφορά*
5. *Βεβαιώσου ότι όλοι αισθάνονται σαν μέτοχοι (Labovitz, Chang and*

*Rosansky).*

Οι Tenner και De Toro πιστεύουν ότι, σύμφωνα με αυτά που έχουν διδάξει οι θεωρητικοί της ποιότητας, μπορεί να διαμορφωθεί ένα μοντέλο εφαρμογής της ΔΟΠ.



Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, ο κύριος στόχος στη ΔΟΠ θα πρέπει να είναι η διαρκής βελτίωση, η οποία θα πρέπει να συνδέεται πάντα με τις τρεις βασικές αρχές της ποιότητας που κατά τους Tenner και De Toro είναι οι εξής:

1. *εστίαση στους πελάτες εσωτερικούς και εξωτερικούς,*
2. *εστίαση στη βελτίωση των διαδικασιών ώστε να παράγονται οι σωστές εκροές και,*
3. *εμπλοκή όλου του ανθρώπινου παράγοντα, με εστίαση στη σωστή εκμετάλλευση των πελατών του καθενός ξεχωριστά μέσα σε έναν οργανισμό.*

Οι Evans και Lindsay υιοθετούν τρεις βασικές αρχές για τη ΔΟΠ που έχουν κάποια κοινά σημεία με αυτές των Kanji και Asher. Δίνουν και αυτοί έμφαση στη διαρκή βελτίωση αλλά και την ικανοποίηση του πελάτη. Οι τρεις αρχές της Ολικής Ποιότητας κατά τους Evans και Lindsay είναι:

1. *εστίαση στον πελάτη, με κύριο στόχο την ικανοποίηση ή και την υπέρβαση των προσδοκιών του,*
2. *συμμετοχή και ομαδική εργασία, δηλαδή να δίνεται η ευκαιρία σε κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, μέσα στην επιχείρηση, να συνεισφέρει και να υπάρχει συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων του οργανισμού προκειμένου να αυξηθεί η παραγωγικότητα του,*
3. *διαρκής βελτίωση και μάθηση, με έμφαση στο συνεχή αγώνα για αύξηση της αποτελεσματικότητας και της ικανοποίησης του πελάτη, με ταυτόχρονη προσπάθεια για άνοιγμα του οργανισμού σε νέες ιδέες, υιοθέτηση αλλαγών και ανατροφοδότηση, που θα οδηγήσει σε νέους στόχους και περισσότερα αποτελέσματα.*

Ο Κ. Δερβιτσιώτης αναφέρει ότι η αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ στηρίζεται στην αποδοχή και τήρηση ορισμένων αρχών στη διαχείριση των διαφόρων λειτουργιών της επιχείρησης. Οι αρχές αυτές έχουν ως εξής:

1. *Υποστήριξη και ενεργός συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης, με πρώτη προτεραιότητα στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωσή της. Με τη νέα προσέγγιση της ΔΟΠ υιοθετείται η αρχή ότι η ποιότητα θα πρέπει να αποτελεί πρώτη προτεραιότητα για την επιχείρηση. Με αυτή την αντιμετώπιση έχουμε ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους και τον περιορισμό των προβλημάτων, στοιχεία που μας επιτρέπουν τη συμπίεση του χρόνου διεκπεραίωσης των παραγγελιών.*

2. *Εστίαση σε ανάγκες και προσδοκίες πελατών και εργαζομένων.* Για να είναι σε θέση μια επιχείρηση να ικανοποιήσει κάθε φορά με συνέπεια τις απαιτήσεις του πελάτη, πρέπει να γνωρίζει: α) Ποιοι είναι οι πελάτες της, β) Ποιες είναι οι ανάγκες τους, γ) Ποιες είναι οι προσδοκίες τους από την επιλογή του συγκεκριμένου είδους.  
Είναι αρκετά συνηθισμένο για διοικητικά στελέχη και εργαζόμενους σε πολλές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα στην Ελλάδα, οι πελάτες να αντιμετωπίζονται σαν αναγκαίο κακό. Η εφαρμογή της ΔΟΠ απαιτεί μια δραστική μεταβολή νοοτροπίας στην αντιμετώπιση πελατών. Αυτή θα πρέπει να διαπνέει όλα τα στελέχη κι όλους τους εργαζομένους στην επιχείρηση.
3. *Έμφαση σε συνεχείς βελτιώσεις.* Όταν η βελτίωση της ποιότητας επιδιώκεται με κύριο μέσο τον έλεγχο για ελαττωματικά, τότε το κόστος ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών αυξάνεται εντυπωσιακά, όσο ο έλεγχος απομακρύνεται χρονικά από το στάδιο που εκτελείται η κάθε επεξεργασία.
4. *Συνολική και συστηματική συμμετοχή εργαζομένων.* Η παραδοσιακή αντιμετώπιση της ποιότητας χωρίς ή με περιορισμένη συμμετοχή των εργαζομένων μετακινεί την ευθύνη οργανωτικά σ' ένα εξειδικευμένο τμήμα ελέγχου ποιότητας και, χρονικά σε διαφορετική περίοδο από αυτή της παραγωγής. Η προσέγγιση αυτή λειτουργεί αρνητικά για δύο λόγους: α) εφησυχάζει τους εργαζομένους ότι τυχόν προβλήματα με την ποιότητα θα γίνουν αντιληπτά από τους ειδικούς και υπευθύνους, β) η χρονική καθυστέρηση από τη στιγμή που αρχίζει η παραγωγή ελαττωματικών μέχρι τον εντοπισμό τους από τους ειδικούς.
5. *Λήψη αποφάσεων με αντικειμενικά στοιχεία.* Η συλλογή και ανάλυση στοιχείων είναι βασική προϋπόθεση για τα ακόλουθα: α) Τον προσδιορισμό του προβλήματος, β) Τη σωστή ανάλυση των αιτίων που προκαλούν το πρόβλημα, γ) Τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις ενδεδειγμένες ενέργειες για την επίλυση του προβλήματος, όταν και όπου χρειάζεται.

Η άσκηση του Μάνατζμεντ που στηρίζεται σε αντικειμενικά στοιχεία και γεγονότα απαιτεί συστηματική και συνεχή εκπαίδευση η οποία πρέπει να:

- Αρχίζει από τα ανώτερα επίπεδα της διοίκησης.
- Μην αντιδρά υπερβολικά σε μεμονωμένα συμβάντα, αλλά να στηρίζεται σε γενικότερα χαρακτηριστικά και τάσεις.

- Δέχεται τα αρνητικά ευρήματα μιας ανάλυσης ως ευκαιρίες για εξουδετέρωση προβλημάτων, αντί της συνηθισμένης αντίδρασης προς τους «αγγελιοφόρους των μαντάτων».

Προτεραιότητα	Με συμβατικό μανάτζμεντ	Με μανάτζμεντ ολικής ποιότητας
Πρώτη	Κόστος	Ποιότητα
Δεύτερη	Έγκαιρη παράδοση	Ελαχιστοποίηση του χρόνου παράδοσης
Τρίτη	Ποιότητα	Κόστος

### 1.3.3 Οι 3 πυλώνες της ΔΟΠ

Τρία είναι τα αξιώματα<sup>1</sup> της ΔΟΠ.

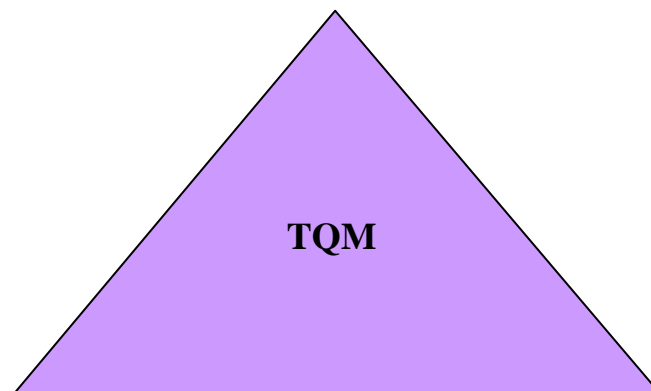
1. Δέσμευση: Όλο το δυναμικό μιας επιχείρησης, από τα ανώτερα στελέχη μέχρι τους εργαζόμενους, δεσμεύεται για τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών. Οι ολοένα και αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών απαιτούν από την πλευρά των επιχειρήσεων διαρκή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων. Αυτό οδηγεί τις επιχειρήσεις σε μια ολοκληρωμένη μεταστροφή, από την κλασική διοίκηση στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η δέσμευση, λοιπόν, πρέπει να αποδεικνύεται από πολύ νωρίς με πράξεις. Σημαντική είναι η συμμετοχή της διοίκησης όπου με παραδειγματική συμπεριφορά και ειλικρίνεια θα πείσει το εργατικό δυναμικό για τη νέα πορεία προς την ποιότητα.
2. Γνώση: Η επιστημονική γνώση βοηθά στη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών, έτσι ώστε εργαζόμενοι και διοίκηση να είναι υπεύθυνοι τόσο για την ποιότητα, όσο και για συγκεκριμένα προβλήματα που ενδεχομένως να προκύψουν. Έτσι, όταν κάποιος έχει τα απαραίτητα επιστημονικά εργαλεία

(γνώση), μπορεί να εντοπίσει το γρηγορότερο δυνατόν μια δυσλειτουργία και να επέμβει άμεσα προλαμβάνοντας ένα πιθανόν μεγαλύτερο πρόβλημα. Επιπλέον, ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της επιστημονικής γνώσης, είναι ότι προσφέρει μια κοινή γλώσσα μεταξύ των διαφόρων τμημάτων μιας επιχείρησης. Καθίσταται, λοιπόν, επιτακτική η ανάγκη για εκπαίδευση, γνώση, συνεχή έρευνα και ανάπτυξη καινοτόμων μεθόδων, προκειμένου η πρόληψη και όχι η θεραπεία να είναι η φιλοσοφία μιας επιχείρησης που μάχεται να είναι πλήρως ανταγωνιστική και αποδοτική.

3. Συμμετοχή: Το τρίτο αξίωμα ασχολείται με την κοινωνική πλευρά του θέματος. Γιατί η ολική ποιότητα δεν σχετίζεται με ένα συγκεκριμένο τμήμα μιας επιχείρησης, αλλά αφορά όλους που εργάζονται σε αυτή, από τη διοίκηση μέχρι τους εργαζόμενους.

Η συμμετοχή όλων σε μια κοινή αναζήτηση ολικής ποιότητας, με ομαδικό πνεύμα, θα οδηγήσει, αναμφισβήτητα, σε αυξημένη δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων. Βασική προϋπόθεση είναι η απουσία του φόβου, των εμποδίων επικοινωνίας, του ανταγωνισμού και η προτροπή για απελευθέρωση της δυναμικότητας του εργατικού δυναμικού προς όφελος του εργαζόμενου και της επιχείρησης ως σύνολο. Παρακάτω παρουσιάζεται το τρίγωνο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

### ΔΕΣΜΕΥΣΗ



ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ

ΓΝΩΣΗ

## 1.4 Διεθνή Βραβεία Ποιότητας

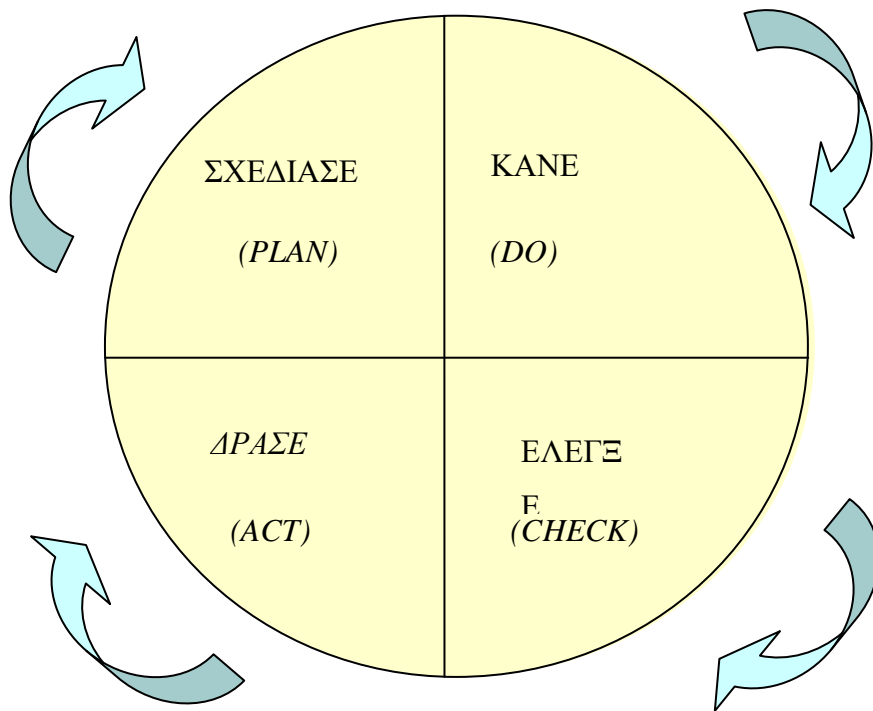
### *W. Edwards Deming*

Ο W. Edwards Deming υπήρξε ένας Αμερικανός σύμβουλος Διοίκησης, γνωστός και ως ο πατέρας του κινήματος της Διοίκησης και Ποιότητας. Οι διδασκαλίες του θεωρούνται ότι άσκησαν επιρροή στην αναβίωση της Ιαπωνικής οικονομίας μετά την ήττα της Ιαπωνίας στο 2<sup>ο</sup> παγκόσμιο πόλεμο. Κατά τη δεκαετία του 1980 μεγάλες επιχειρήσεις στις ΗΠΑ άρχισαν να υιοθετούν τις αρχές του σχετικά με την άσκηση της διοίκησης. Ο Deming ανέπτυξε μια θεωρία Διοίκησης της Ποιότητας η οποία έδινε έμφαση στη «χαρά της εργασίας». Είχε πει ότι η ποιότητα θα πρέπει να τονίζεται σε κάθε βήμα της διαδικασίας και όχι να περιορίζεται στην επιθεώρηση του παραγόμενου προϊόντος / υπηρεσίας όταν έχει ολοκληρωθεί. Επιπλέον, ο Deming υποστήριξε ότι τα περισσότερα προβλήματα που σχετίζονται με το παραγόμενο προϊόν προέρχονται, κυρίως, από λάθη της διοίκησης, παρά από λάθη των εργαζομένων. Το 1980 ο Deming παρουσίασε 14 ανεξάρτητες προτάσεις για τη διοίκηση. Οι αρχές αυτές είναι:

1. *Δημιουργία συνθηκών σταθερότητας και συνέπειας (σκοπού)* όσον αφορά στη βελτίωση του προϊόντος, με στόχο η επιχείρηση να παραμείνει στην αγορά, να είναι ανταγωνιστική και να παρέχει θέσεις εργασίας.
2. *Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας.* Η δυτική διοίκηση θα πρέπει να αντιδράσει στην πρόκληση, να μάθει τις ευθύνες της και να αναλάβει ηγετικό ρόλο.
3. *Παύση της εξάρτησης από τη μαζική επιθεώρηση.* Ελαχιστοποίηση της ανάγκης για επιθεώρηση σε μαζική βάση, με την οικοδόμηση της ποιότητας στο προϊόν από την πρώτη στιγμή.
4. *Τερματισμός της επιλογής των προμηθευτών με βασικό κριτήριο την τιμή.* Όταν η επιλογή των προμηθευτών γίνεται με μόνο κριτήριο την τιμή, τότε αυτό δείχνει μια κοντόφθαλμη προσέγγιση που το μόνο που θα αποφέρει στην

- επιχείρηση θα είναι παραγωγή μη συμμορφούμενων προϊόντων και κατά συνέπεια αύξηση κόστους παραγωγής και δυσαρεστημένους πελάτες.
5. *Συνεχής βελτίωσης του συστήματος παραγωγής και υπηρεσιών.* Η απαίτηση αυτή διατυπώθηκε από όλους τους συγγραφείς της ΔΟΠ. Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας θα εξασφαλίσει όλα εκείνα τα πλεονεκτήματα που θα απολάβει μια επιχείρηση από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.
  6. *Θέσπιση της εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης.* Με τη συνεχή εκπαίδευση, το προσωπικό θα μπορέσει να αναπτύξει τα προσόντα του προς όφελος της επιχείρησης.
  7. *Θεσμοθέτηση ηγεσίας.* Η αυτό-καθοδήγηση και η δημιουργία πραγματικού πνεύματος ηγεσίας είναι βασικές απαιτήσεις της ποιότητας.
  8. *Εκδίωξη του φόβου.* Η διοίκηση αντί να επιρρίπτει ευθύνες στους εργαζόμενους για λάθη τα οποία γίνονται, θα πρέπει να συζητάει μαζί τους για να βρίσκουν μαζί λύσεις.
  9. *Κατάρριψη των ορίων μεταξύ των τμημάτων.* Οι εργαζόμενοι όλων των τομέων μια επιχείρησης θα πρέπει να συνεργάζονται με ομαδικό πνεύμα για να προβλέπουν ενδεχόμενα προβλήματα στην παραγωγή.
  10. *Κατάργηση των σλόγκαν, των παραιnéσεων και των στόχων.* Οι εξωπραγματικοί και οι αριθμητικοί στόχοι θα αποθαρρύνουν τους εργαζόμενους.
  11. *Κατάργηση των αριθμητικών ποσοστώσεων.* Η εφαρμογή ποσοτικών μέτρων στην εργασία αποδεδειγμένα προκαλεί αμηχανία, ανασφάλεια και αποθάρρυνση των εργαζομένων, αφού στα κριτήρια απόδοσης δεν λαμβάνεται υπόψη η προσπάθεια.
  12. *Απομάκρυνση των περιορισμών για την ανάπτυξη της υπερηφάνειας του εργαζόμενου.*
  13. *Θέσπιση ενός προγράμματος για εκπαίδευση*
  14. *Ανάληψη δράσης για πραγματοποίηση του μετασχηματισμού.* Τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να δεσμευθούν για αλλαγή κουλτούρας μακροπρόθεσμα.

Ο κύκλος του Deming



### ***Joseph Juran***

Ο Joseph Juran προσκλήθηκε στην Ιαπωνία το 1954 και έδωσε μια σειρά από διαλέξεις πάνω στην ποιότητα οι οποίες άσκησαν ιδιαίτερη επιρροή. Η μεταγενέστερη έχει εκτιμηθεί ιδιαίτερα και πολλοί τον θεωρούν σημαντικότερο από τον Deming, λόγω της έμφασης που έδωσε ο Juran στο ρόλο που μπορούν να διαδραματίσουν τα υψηλόβαθμα στελέχη στη βελτίωση της ποιότητας. Συμπεριέλαβε τις διαστάσεις της διοίκησης, όπως το σχεδιασμό, την οργάνωση και τον έλεγχο και εστίασε στην ευθύνη της διοίκησης για την επίτευξη της ποιότητας. Η ποιότητα ορίστηκε ως καταλληλότητα για χρήση σε όρους σχεδιασμού, συμμόρφωσης, διαθεσιμότητας και ασφάλειας στο τομέα της χρήσης του προϊόντος (Juran, 1974). Η εστίαση επικεντρώθηκε στην από πάνω προς τα κάτω διοίκηση και σε τεχνικές μεθόδους με ιδιαίτερη προσοχή στις μετρήσεις, σε αντίθεση με τον Deming, που εστίασε στην ικανοποίηση και υπερηφάνεια των εργαζομένων. Ο Juran ανέπτυξε την τριλογία της ποιότητας, *σχεδιασμός*, *έλεγχος*, *βελτίωση* και όρισε τα τέσσερα στοιχεία της καταλληλότητας για χρήση:

1. *ποιότητα σχεδίασης*
2. *ποιότητα συμμόρφωσης*

3. *διαθεσιμότητα*
4. *εξυπηρέτηση και τα έξι στάδια προς την επίλυση των προβλημάτων*
  - i *εντοπισμός του έργου*
  - ii *ορισμός του έργου*
  - iii *διάγνωση της αιτίας*
  - iv *θεραπεία της αιτίας*
  - v *μονιμοποίηση των βελτιώσεων*
  - vi *αναπαραγωγή και νέα εκκίνηση.*

### ***Armang Feigenbaum***

Ο Armang Feigenbaum υπήρξε επικεφαλής του τμήματος παραγωγής της General Electric παγκοσμίως μέχρι το τέλος της δεκαετίας του 1960. Θεωρούσε την ποιότητα ως ένα τρόπο διοίκησης του οργανισμού και υποστήριζε ότι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας μπορεί να επιτευχθεί με τη συμμετοχή όλου του εργατικού δυναμικού, το οποίο πρέπει να κατανοήσει την προσπάθεια της διοίκησης προς αυτή την κατεύθυνση. Το σύστημα διοίκησης ολικής ποιότητας του Feigenbaum απαιτεί την κατανόηση των θεμάτων της ποιότητας από την ανώτερη διοίκηση. Η βελτίωση της ποιότητας γίνεται αντιληπτή μέσω μιας καλής απόδοσης των επενδύσεων, του κόστους της ποιότητας, του κόστους της πρόληψης και του κόστους των αποτυχιών. Σε αυτόν οφείλεται η ανάπτυξη του όρου *επιχείρηση ευρέος ελέγχου ποιότητας*. Παρόλο που δεν έκανε συγκεκριμένες προτάσεις, η προσέγγιση του συνοψίζεται σε τρία κριτήρια στα οποία πρέπει να δεσμευθούν τα στελέχη της επιχείρησης:

1. *ενδυνάμωση της διαδικασίας,*
2. *διαβεβαίωση ότι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας γίνεται συνήθεια*
3. *διοίκησης του κόστους και της ποιότητας ως συμπληρωματικούς στόχους*

### ***Philip Crosby***

Ο Philip Crosby επέτυχε αξιοσημείωτη εμπορική επιτυχία μέσω της προώθησης των ιδεών του, οι οποίες βασίστηκαν κυρίως στη θεωρία ότι η φτωχή ποιότητα κοστίζει



χρήματα. Ο Crosby ανέπτυξε τις λεγόμενες πέντε απαραβάτες αρχές της ποιότητας. Αυτές είναι:

1. Συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις
2. Δεν έχει νόημα να μιλάμε για προβλήματα ποιότητας
3. Δεν έχει νόημα να μιλάμε για οικονομικά της ποιότητας
4. Μόνο μέτρο απόδοσης είναι το κόστος ποιότητας
5. Μόνη αρχή της ποιότητας είναι μηδέν ελαττωματικά

Ο Crosby επίσης ανέπτυξε τα 14 σημεία για τη βελτίωση της ποιότητας και αφορούν κατά κύριο λόγο σε ζητήματα υλοποίησης. Αυτά είναι τα εξής:

1. Δέσμευση των διευθυντικών στελεχών
2. Η ομάδα βελτίωσης της ποιότητας
3. Μέτρηση της ποιότητας
4. Το κόστος της ποιότητας
5. Συνείδηση της ποιότητας
6. Διορθωτική δράση
7. Προγραμματισμός μηδέν ελαττωμάτων
8. Εκπαίδευση των επιστατών
9. Ημέρα μηδενικών ελαττωμάτων
10. Θέσπιση στόχων
11. Άρση των αιτιών των σφαλμάτων
12. Αναγνώριση
13. Συμβούλια ποιότητας
14. Συνεχής βελτίωση

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **2.1 Ποιότητα και Εκπαίδευση**

Στο παρόν κεφάλαιο αποσαφηνίζεται εννοιολογικά το πεδίο της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου. Αρχικά, παρατίθενται οι ορισμοί της έννοιας της ποιότητας, παρουσιάζεται η φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας, καθώς, επίσης γίνεται αναφορά στα βραβεία ποιότητας, στα πρότυπα ποιότητας και στα μοντέλα ποιότητας, όπως αυτά έχουν αναδειχθεί με το πέρασμα του χρόνου. Παρακάτω, αποκρυσταλλώνεται η έννοια της ποιότητας στον τομέα της εκπαίδευσης και διατυπώνονται τα κριτήρια και οι βασικές αρχές που χαρακτηρίζουν και διέπουν την διασφάλιση αυτής. Έπειτα, επιχειρείται η οριοθέτηση της έννοιας του εκπαιδευτικού έργου, καθώς και των δεικτών ποιότητας που το ελέγχουν και το διασφαλίζουν. Σαφώς, γίνεται εκτενής αναφορά στους υφιστάμενους δείκτες ποιότητας, όπως έχουν προκύψει μέσα από σχετικές επιστημονικές μελέτες, έτσι ώστε να διαμορφωθεί ολοκληρωμένα το πλαίσιο εκείνο που αναφέρεται στην ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου. Φυσικά, δεν παραλείπεται η αποτύπωση της συμβολής της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην προώθηση και προάσπιση της ποιότητας στον χώρο της εκπαίδευσης, καθώς, επίσης και η παρουσίαση των δραστηριοτήτων του Ο.Ο.Σ.Α, της UNESCO και της UNICEF προς την κατεύθυνση αυτή. Όλα τα παραπάνω, συντελούν στην ολιστική αποσαφήνιση της έννοιας της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου, προδιαγράφοντας παράλληλα ένα έγκυρο επιστημονικό πλαίσιο για την εκπόνηση της σχετικής έρευνας.

### **2.2 Εννοιολογική προσέγγιση της ποιότητας στην Εκπαίδευση**

Η λέξη ποιότητα μπορεί να εντάσσεται στο καθημερινό λεξιλόγιο του μέσου πολίτη και στους ανταγωνιστικούς στόχους κάθε οργανισμού ως μία αυτονόητη έννοια, ωστόσο η αυτή καθ' αυτή έννοια της είναι πολύπλευρη, δεδομένης της συνθετότητας και των διαστάσεων που την απαρτίζουν. Μελετώντας τη σχετική βιβλιογραφία, αναφέρονται πολλές προσπάθειες για τη διαμόρφωση ενός παγκόσμια αποδεκτού ορισμού.

Ξεκινώντας από τους ορισμούς που έχουν διατυπώσει οι γκουρού της ποιότητας, γίνονται αντιληπτά τα εξής: ο Deming (1982) υποστηρίζει ότι «*ποιότητα είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη*» (delighting the customer), ο Crosby (1982) αναφέρει ότι «*ποιότητα είναι η συμμόρφωση του προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη*» (conformance to requirements, ενώ ο Taguchi (1986), από μία άλλη οπτική, διατυπώνει την άποψη ότι η «*ποιότητα είναι η απώλεια που προξενεί στην κοινωνία ένα προϊόν ή υπηρεσία από τη στιγμή της αποστολής του*». Επιπλέον, ο Oakland (1989) θεωρεί ότι η ποιότητα σημαίνει ικανοποίηση των απαιτήσεων (meeting the requirements), ο Feigenbaum (1991) δίνει έναν πιο περιεκτικό ορισμό, τονίζοντας ότι «*ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών του προϊόντος και των υπηρεσιών, που σχετίζονται με αποτελεσματικές, ολοκληρωμένες τεχνικές και διευθυντικές διαδικασίες, για την καθοδήγηση των συντονισμένων ενεργειών των ανθρώπων, των μηχανών και των πληροφοριών, που θα διασφαλίσουν την ικανοποίηση του πελάτη*» ενώ ο Juran (1992) είναι πιο λακωνικός διαπιστώνοντας ότι «*ποιότητα είναι η καταλληλότητα προς χρήση*» (Fitness for use) (Μπλάνας, 1993).

Αναντίρρητα, η λέξη ποιότητα είναι μια εξαιρετικά πολύσημη και πολυδιάστατη έννοια. Μάλιστα, αν γίνει προσπάθεια εξέτασης της σε βάθος, αντιλαμβάνεται κανείς ότι περικλείει σπουδαίες υποβόσκουσες έννοιες. Πιο συγκεκριμένα, οι Harvey & Green (1993), εξετάζοντας την ποιότητα σε βάθος, υποστηρίζουν πως είναι δυνατόν να αναλυθεί με όρους:

- *αριστείας (excellence)*: η ποιότητα σχετίζεται με την επιδίωξη διακρίσεων και την εφαρμογή υψηλών προτύπων (π.χ. συμμόρφωση με αναγνωρισμένα πρότυπα αριστείας)
- *τελειότητας (perfection)*: εστιάζει στην επίτευξη ποιότητας στις εσωτερικές διαδικασίες και όχι τόσο στην επιτέλεση επιβεβλημένων εξερχόμενων προτύπων
- *καταλληλότητας σε σχέση με το σκοπό (fitness for purpose)*: η ποιότητα είναι συνώνυμη με την επίτευξη των προκαθορισμένων και τιθέμενων σκοπών
- *βέλτιστης αξιοποίησης πόρων (value for money)*: η ποιότητα αποτιμάται ως επένδυση, για αυτό και η απόδοση θα πρέπει να είναι σε πλήρη αντιστοιχία με την σωστή αξιοποίηση των οικονομικών πόρων

- *μετασχηματισμού (transformation)*: η ποιότητα ως μετασχηματισμός αναφέρεται στην πρόοδο, στην εξέλιξη και στην ανάπτυξη και όχι σε μία στατική κατάσταση.
- Αυτό, ωστόσο, που χαρακτηρίζει απόλυτα την ποιότητα, ως έννοια, είναι η *θετική χροιά της*. Λαμβάνει θετικό πρόσημο καθώς αναφέρεται σε ελκυστικά γνωρίσματα και θαυμαστά χαρίσματα.

Η ποιότητα αναφέρεται σε όλες τις θετικές ιδιότητες ενός αντικειμένου που το χαρακτηρίζουν ή το διαφοροποιούν από τα όμοια του (Μπαμπινιώτης, 1998). Πρόκειται, δηλαδή, για όλες εκείνες τις ιδιότητες ενός πράγματος ή ενός μηχανισμού που προκαλούν εκούσια ή ακούσια ευχαρίστηση στους αποδέκτες του. Αυτό σημαίνει πως η ποιότητα αναφέρεται στην αξία, στην λυσιτέλεια και στην ωφελιμότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον εκάστοτε αποδέκτη. Συμπληρωματικά, ο Ζαλβανός (2003) δηλώνει πως ο όρος ποιότητα αναφέρεται συνήθως στη συνεχόμενη προσπάθεια που καταβάλλεται από τους εργαζόμενους σε ένα οργανισμό με απώτερο σκοπό τη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών που παράγει.

Η Ελληνική έκδοση του Ευρωπαϊκού Προτύπου *ΕΛΟΤ EN ISO 8402 (1996)* περιλαμβάνει περαιτέρω ορισμούς σχετικά με τον έλεγχο και την διασφάλιση της ποιότητας όπως: *η πολιτική ποιότητας, το σύστημα ποιότητας, η διαχείριση ποιότητας, ο σχεδιασμός ποιότητας και η βελτίωση ποιότητας*.

Ως εκ τούτου, η ποιότητα οφείλει να είναι στενά συνυφασμένη με τις έννοιες του ελέγχου και της διασφάλισης αν δεν θέλει να αντιβαίνει την ουσία της έννοιας της. Η Ελληνική έκδοση του Ευρωπαϊκού Προτύπου *ΕΛΟΤ EN ISO 8402* ορίζει τον έλεγχο της ποιότητας ως *«δραστηριότητες και τεχνικές λειτουργικού χαρακτήρα οι οποίες χρησιμοποιούνται για να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις για την ποιότητα»*. Στο ίδιο πρότυπο γίνεται αναφορά και στη διασφάλιση της ποιότητας ορίζοντας την ως *«σχεδιασμένες και συστηματικές δραστηριότητες προκειμένου να παρέχεται επαρκής εμπιστοσύνη ότι μια οντότητα θα ικανοποιεί τις απαιτήσεις για την ποιότητα»*. Πρόκειται ουσιαστικά για τις δικλίδες ασφαλείας σύμφωνα με τις οποίες επιτυγχάνεται τόσο ο ποιοτικός έλεγχος λειτουργίας και η συγκριτική αξιολόγηση, όσο και η έγκαιρη αντιμετώπιση προβλημάτων και ο σχεδιασμός πολιτικών βελτίωσης.

Συμπερασματικά, δεδομένου ότι πρόκειται για μία έννοια αξιακά φορτισμένη, οι ορισμοί για την ποιότητα, όπως αυτή ενδεικτικά παρουσιάζεται είναι καταγιγιστικοί, είτε με έντονες επικαλύψεις και λογικές ομοιότητες είτε με αντιθέσεις και διαφοροποιημένα συμπεράσματα. Ο επίσημος, όμως και ίσως ο πιο περιεκτικός από όλους τους ορισμούς είναι αυτός που περιέχεται στο πρότυπο EN ISO 8402 (1996) «Διαχείριση της Ποιότητας και Διασφάλιση της Ποιότητας – Λεξιλόγιο», ο οποίος έχει υιοθετηθεί και από τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (ΕΛ.Ο.Τ) και αναφέρει ότι ποιότητα είναι «το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας που της αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες».

Με την πάροδο των χρόνων, η σπουδαιότητα της σημασίας της ποιότητας οδήγησε στην ανάδυση μιας ευφυούς φιλοσοφίας διοίκησης, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (εφεξής ΔΟΠ), η οποία πρεσβεύει την βελτίωση και την αναβάθμιση της ποιότητας ως αυτοσκοπό των οργανισμών. Πρόκειται για έναν νέο τρόπο διοίκησης που ξεκίνησε να εφαρμόζεται στην πράξη το 1949 στην Ιαπωνία και αργότερα επιχειρήθηκε με ιδιαίτερη επιτυχία σε ΗΠΑ και Ευρώπη. Σύμφωνα με το πρότυπο EN ISO 8402 (1996), ο επίσημος ορισμός της ΔΟΠ είναι: «ο τρόπος διοίκησης ενός οργανισμού, εστιαζόμενος στην ποιότητα, ο οποίος βασίζεται στη συμμετοχή όλων των μελών του και στοχεύει στη μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της ικανοποίησης του πελάτη και στην παροχή οφελών σε όλα τα μέλη του οργανισμού και στην κοινωνία». Η ΔΟΠ επικεντρώνεται στην ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων μέσω της πλήρους εργασιακής αφοσίωσης και της συμμετοχής των εργαζομένων στα έργα και τις διαδικασίες ενός οργανισμού (Μπλάνας, 2003). Με άλλα λόγια, η ΔΟΠ αποτελεί μια ολική συστημική προσέγγιση, μια υψηλού επιπέδου στρατηγική που λειτουργεί οριζόντια και εγκάρσια συμπεριλαμβάνοντας όλους τους εργαζόμενους σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα με σκοπό την από κοινού δράση για την παραγωγή επιτυχημένου έργου (Evans & Lindsay, 2008). Μάλιστα η φιλοσοφία της ΔΟΠ προσδιορίζει με σαφή αξιώματα την κατάκτηση της επιτυχίας και την προώθηση της ποιότητας. Τα βασικότερα αξιώματα της ΔΟΠ είναι (Λογοθέτης, 1993):

*Α) η δέσμευση:* διαρκής δέσμευση όλου του δυναμικού μιας επιχείρησης, από τα ανώτερα στελέχη μέχρι τους εργάτες για βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών,

Β) *η γνώση*: η επιστημονική εκπαίδευση βοηθά στη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών έτσι ώστε εργαζόμενοι και διοίκηση να είναι υπεύθυνοι τόσο για την ποιότητα, όσο και για δυσλειτουργίες που τυχόν προκύψουν,

Γ) *η συμμετοχή*: η συμμετοχή όλων των στελεχών και η προώθηση του ομαδικού πνεύματος λειτουργούν προς όφελος του εργαζόμενου και της επιχείρησης γενικότερα.

Παρόμοια, για τους Evans και Lindsay (2008), τα αξιώματα της ΔΟΠ, εμπεριέχουν, πέρα από την ομαδική εργασία και την διαρκή γνώση, τόσο την εστίαση στις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μελών και των πελατών, όσο και την συνεχή βελτίωση σε ότι αφορά τις διαδικασίες που τελούνται στον εκάστοτε οργανισμό. Συνεπώς, η φιλοσοφία της ΔΟΠ παρέχει όλα τα εχέγγυα στους οργανισμούς, ώστε να πετυχαίνουν βιώσιμη ανάπτυξη σε όλους τους τομείς, να λειτουργούν υπό καθεστώς συνεχούς βελτίωσης, να ενστερνίζονται πανανθρώπινες αξίες και να αξιοποιούν όλα τα εργασιακά ατού στο έπακρο δυνατό.

### 2.3 Διεθνείς πρωτοβουλίες για διοίκηση ποιότητας στην Εκπαίδευση

Προκειμένου να γίνει εφικτή η άρτια μέτρηση της ποιότητας, έχουν δημιουργηθεί διάφορα βραβεία, πρότυπα και μοντέλα ποιότητας, που αναλύουν την συγκεκριμένη έννοια σε επιμέρους χαρακτηριστικά, τα οποία λειτουργούν ως συνιστώσες, έτσι ώστε οι οργανισμοί να μπορούν με συστηματικό και μεθοδικό τρόπο να παρακολουθούν και να βελτιώνουν τις υπηρεσίες τους.

#### **Βραβεία ποιότητας**

Αρχικά, σε ότι αφορά τα βραβεία ποιότητας, αυτά αναπτύχθηκαν κυρίως στις ανεπτυγμένες χώρες (Ιαπωνία, Η.Π.Α & Ευρώπη) και καθορίζουν το πλαίσιο επιχειρηματικής αριστείας, συμβάλλοντας στη διάδοση και υιοθέτηση της φιλοσοφίας της Ολικής Ποιότητας (Martinez et all 1998). Τα πιο δημοφιλή βραβεία ποιότητας είναι:

- **το Deming Prize (Japan)**. Το βραβείο Deming Prize θεσπίστηκε το 1951 από την Ένωση Ιαπόνων Επιστημών και Μηχανικών προς τιμήν του γκουρού της

ποιότητας William Edwards Deming. Απονέμεται σε επιχειρήσεις που σημείωσαν, την χρονιά που πέρασε, τη σημαντικότερη βελτίωση όσον αφορά το ρόλο της διοίκησης της επιχείρησης, την ενεργό συμμετοχή του προσωπικού σε όλους τους τομείς, την συνεχή εκπαίδευση τους καθώς και την ικανοποίηση του πελάτη (Μπλάνας, 2003). Για την εφαρμογή του βραβείου στις ευρωπαϊκές χώρες έχει καθοριστεί ένας εθνικός εκπρόσωπος σε κάθε χώρα. Εθνικός αντιπρόσωπος της Ελλάδας είναι η Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ). Οι κύριες δραστηριότητες του Ελληνικού Οργανισμού Τυποποίησης είναι: η εκπόνηση και η διάδοση των Προτύπων, η απονομή Σημάτων Συμμόρφωσης (ποιότητας), η χορήγηση Πιστοποιητικών Συμμόρφωσης (ποιότητας), η πιστοποίηση συστημάτων ποιότητας επιχειρήσεων και η διενέργεια εργαστηριακών δοκιμών. (<http://www.elot.gr>).

- **το *Malcolm Baldrige National Quality Award (U.S.A)***. Το Βραβείο Malcolm Baldrige θεσπίστηκε από τον Πρόεδρο των Ηνωμένων Πολιτειών Ronald Reagan, απονεμήθηκε για πρώτη φορά το 1988 για την αναγνώριση της επιχειρηματικής τελειότητας και τα κριτήρια αξιολόγησης του αποτελούνται από επτά γενικές κατηγορίες: την ηγεσία, τον στρατηγικό σχεδιασμό, την εστίαση στον πελάτη και την ικανοποίηση, την πληροφόρηση και την ανάλυση, την εστίαση στους ανθρώπινους πόρους, την διοίκηση λειτουργιών και τα λειτουργικά αποτελέσματα. (Μπλάνας, 2003).
- **το *European Quality Award (Europe)***. Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας θεσμοθετήθηκε το 1992 από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Διοίκηση της Ποιότητας (European Foundation for Quality Management, EFQM) με την υποστήριξη του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Ποιότητας (European Organization for Quality, EOQ) και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Αποτελεί πρότυπο αυτοαξιολόγησης των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων και οργανισμών με σκοπό την προώθηση της ποιότητας ως στρατηγική για παγκόσμιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Bohoris, 1995).

### **Διεθνή πρότυπα ποιότητας**

Εκτός όμως από τα βραβεία ποιότητας, έχουν αναπτυχθεί ποικίλα διεθνή πρότυπα ποιότητας **ISO** (Quality Assurance Standards). Συγκεκριμένα, ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Organization for Standardization – ISO) έχει

αναπτύξει αναγνωρισμένα συστήματα ποιότητας, όπως το ISO 9000, με σκοπό να συμβάλλει στην ανάπτυξη των συστημάτων διοίκησης ποιότητας σε παγκόσμια κλίμακα. Με το πέρασμα των χρόνων έχουν γίνει πολλές αναθεωρήσεις των σχετικών προτύπων με αποτέλεσμα, σήμερα, το σύστημα τυποποίησης ISO να αριθμεί περισσότερα από 17.000 πρότυπα, τα οποία αναφέρονται σε όλες σχεδόν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, καλύπτοντας τις τρεις βασικές κατευθύνσεις των επιχειρήσεων (την οικονομία, το περιβάλλον και την κοινωνία) (ISO Organization, 2008). Στην Ελλάδα, το κύριο όργανο προαγωγής και εφαρμογής της Τυποποίησης καθώς και των συναφών με αυτή δραστηριοτήτων, είναι ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης Α.Ε.4.

### Μοντέλα ποιότητας

Διαχρονικά, πολλοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί με το θέμα της μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών με αποτέλεσμα την ανάπτυξη σχετικών μοντέλων. Ένα διεθνώς αναγνωρισμένο μοντέλο για την μέτρηση και κατανόηση της ποιότητας των υπηρεσιών είναι το μοντέλο **SERVQUAL** (προέρχεται από τις λέξεις Service – Quality), μοντέλο των Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988). Το μοντέλο SERVQUAL είναι προσανατολισμένο προς τον πελάτη (customer-oriented) και συμβάλλει στη σύγκριση μεταξύ των προσδοκιών και των αντιλήψεων των πελατών όσον αφορά τις πέντε διαστάσεις της ποιότητας: την αξιοπιστία (reliability), την διασφάλιση (assurance), τα υλικά περιουσιακά στοιχεία (tangibles), την εξατομίκευση (empathy) και την ανταπόκριση (responsiveness) (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988).

Η ίδια ομάδα ερευνητών δημιούργησε και το «**μοντέλο ανάλυσης κενών**» (ή αλλιώς «θεωρία των κενών»), σύμφωνα με το οποίο δημιουργούνται 5 κενά (ή χάσματα) ποιότητας ως αποτέλεσμα διαφόρων προβλημάτων, ανεπαρκειών και ασυνεπειών (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990). Το μοντέλο αυτό προσπαθεί να ελέγξει τις αντιλήψεις των πελατών σχετικά με την ποιότητα υπηρεσιών και να προσδιορίσει τις αιτίες των προβλημάτων με σκοπό τη λήψη παρεμβατικών μέτρων (όσο μικρότερο το χάσμα, τόσο υψηλότερη είναι η ποιότητα).

Αργότερα, οι Cronin & Taylor (1994) πρότειναν ένα διαφορετικό μοντέλο το **SERVPERF** (προέρχεται από τις λέξεις Service και Performance) με σκοπό την μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών. Τα χαρακτηριστικά που συνήθως εξετάζονται



στο SERVPERF είναι τα ίδια που περιγράφονται στο μοντέλο SERVQUAL, η διαφορά τους όμως έγκειται στο γεγονός ότι λαμβάνεται υπόψη μόνο η αντιλαμβανόμενη απόδοση της ποιότητας της υπηρεσίας και δεν προσμετρούνται οι προσδοκίες των πελατών (Cronin & Taylor, 1994).

Τέλος, σύμφωνα με το μοντέλο της «**αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών**», η ποιότητα μιας υπηρεσίας, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τους πελάτες, έχει δύο διαστάσεις (Gronroos, 2001): *την λειτουργική ποιότητα διαδικασίας που αφορά τον τρόπο με τον οποίο εκλαμβάνεται η υπηρεσία, δηλαδή πώς ο πελάτης βιώνει την διαδικασία παραγωγής της υπηρεσίας και την τεχνική ποιότητα αποτελέσματος που αφορά το αποτέλεσμα της υπηρεσίας που παρέχεται, δηλαδή αυτό που απομένει στον πελάτη όταν η διαδικασία παραγωγής και παροχής της υπηρεσίας ολοκληρωθεί.* Εδώ η ποιότητα αποτιμάται από τον τρόπο με τον οποίο ο πελάτης βιώνει τη διαδικασία παραγωγής και παροχής της προσφερόμενης υπηρεσίας.

## **2.4 Πρότυπα και μεθοδολογίες ποιότητας στον χώρο της εκπαίδευσης**

Έχοντας αναλύσει παραπάνω την γενικότερη έννοια της ποιότητας, σειρά έχει η ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου, καθώς τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρείται έντονη επέκταση της από τον χώρο των οικονομικών επιστημών και στον χώρο της εκπαίδευσης. Προτού, όμως, γίνει αναφορά στην ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου, κρίνεται αναγκαία, αρχικά, η αποσαφήνιση της έννοιας του εκπαιδευτικού έργου.

Η συστηματική χρήση της έννοιας *εκπαιδευτικό έργο* εμφανίζεται στην Ελλάδα στη δεκαετία του '80 στο πλαίσιο της προσπάθειας να εφαρμοστεί εκ νέου η αξιολόγηση, καθώς επίσης να διαμορφωθεί η εννοιολογική αποσαφήνιση της αξιολόγησης (Ζουγανέλη, Καφετζόπουλος, Σοφού, & Τσάφος, 2008). Σχετικά με την έννοια του εκπαιδευτικού έργου, σε πρώτη ανάγνωση, θα υποστήριζε κανείς πως σχετίζεται με το παιδαγωγικό έργο, τη στάση και το αποτέλεσμα της δράσης του εκπαιδευτικού αποκλειστικά και μόνο (Γκότοβος, 1984). Όμως, το εκπαιδευτικό έργο, γίνεται αντιληπτό ως μια πιο σύνθετη και πολυπαραγοντική διαδικασία.

Ο Κασσωτάκης (1992) ορίζει το εκπαιδευτικό έργο ως το σύνολο των ποικιλόμορφων δραστηριοτήτων στο ευρύτερο πλαίσιο της σχολικής ζωής, που στοχεύουν στην υλοποίηση των καθιερωμένων σκοπών της εκπαίδευσης και

κατατρέχει όλα τα προϊόντα του εκπαιδευτικού συστήματος, συνολικά. Φαίνεται, λοιπόν, πως σχετίζεται με όλους τους παράγοντες που αφορούν στο ευρύτερο θεσμικό πλαίσιο του εκπαιδευτικού συστήματος, τη σχολική μονάδα και το έργο των συμμετεχόντων στην εκπαιδευτική πράξη. Για αυτό άλλωστε και ο Μπαλάσκας (1992) υποστηρίζει πως το εκπαιδευτικό έργο αποτελεί το σύνολο των ενεργειών που καταβάλλουν η πολιτεία, οι τοπικοί παράγοντες και όλοι οι εργαζόμενοι στη σχολική μονάδα, προκειμένου να αναβαθμιστεί η εκπαιδευτική διαδικασία.

Ίσως, όμως, ο πιο περιεκτικός ορισμός που εμπεριέχει και εσωκλείει όλες τις προαναφερόμενες διαστάσεις του εκπαιδευτικού έργου να είναι αυτός του Παπακωνσταντίνου (1993): το σύνολο των ενεργειών και των προσπαθειών προκειμένου να εκτελεστεί και να επιτευχθεί ορισμένη εργασία στο χώρο του σχολείου αλλά και το ίδιο το προϊόν της λειτουργίας συνολικά του εκπαιδευτικού συστήματος ή οποιασδήποτε εκπαιδευτικής διαδικασίας και ενασχόλησης των εκπαιδευτικών, καθώς και της εκπαίδευσης ως θεσμού. Μάλιστα, το εκπαιδευτικό έργο πραγματοποιείται σε τρία αλληλεξαρτώμενα επίπεδα (Παπακωνσταντίνου, 1993):

- σε επίπεδο εκπαιδευτικού συστήματος ως διαδικασία και τελικό προϊόν της λειτουργίας του
- σε επίπεδο σχολικής μονάδας, ως διαδικασία και αποτέλεσμα οργανωμένης και σχεδιασμένης δραστηριότητας και
- σε επίπεδο σχολικής τάξης, ως αποτέλεσμα της δραστηριότητας συγκεκριμένου εκπαιδευτικού και κατά συνέπεια ως προϊόν της διδακτικής πράξης.

Συμπερασματικά, το εκπαιδευτικό έργο περιλαμβάνει όλες εκείνες τις διεργασίες που προηγούνται αλλά και περιλαμβάνουν την διδακτική διαδικασία, από την εκπόνηση σχολικών προγραμμάτων και διδακτικών μέσων, έως τον καθορισμό του διοικητικού πλαισίου, το σχολικό κλίμα και τον συντονισμό των εκπαιδευτικών δρώντων. Μάλιστα, αυτό το χαρακτηριστικό της πολυπλοκότητας του εκπαιδευτικού έργου, είναι που επιτάσσει τελικά απαραίτητη τη διασφάλιση της ποιότητας του, καθώς και την διαμόρφωση δεικτών ποιότητας. Έτσι, η γενικότερη αναψηλάφηση του συγκεκριμένου πεδίου μας παρέχει τις εξής απόψεις σχετικά με την έννοια της ποιότητας στην εκπαίδευση (Βαβουράκη, κ.α. 2008):

- η ποιότητα της εκπαίδευσης ορίζεται με βάση την ανθρωποπλαστική της διάσταση, όπου η ποιοτική εκπαίδευση συμβάλλει στην πνευματική

καλλιέργεια του ατόμου, στην ηθική του ανάταση και στην ανάπτυξη ολοκληρωμένης προσωπικότητας και ακέραιου χαρακτήρα (Ματθαίου, 2000).

- η ποιότητα της εκπαίδευσης ορίζεται με βάση την ποιότητα του τελικού αποτελέσματος, θεμελιώνεται με βάση μετρήσιμα κριτήρια και εκφράζεται με την κατάκτηση των άμεσα ορατών στόχων του σχολείου
- η ποιότητα αφορά στην «ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη – καταναλωτή», που σημαίνει ότι η ποιοτική εκπαίδευση ικανοποιεί τις ανάγκες των αποδεκτών του εκπαιδευτικού αγαθού, δηλαδή των μαθητών, των γονέων, της αγοράς εργασίας της κοινωνίας κ.λπ.

Οι παραπάνω διαφορετικές τοποθετήσεις δεν προκύπτουν προκειμένου να επικρατήσει αποκλειστικά μία άποψη έναντι των άλλων, αλλά για να επιτευχθεί ένας γόνιμος και δημιουργικός συγκερασμός τους που θα αντιλαμβάνεται την έννοια της ποιότητας της εκπαίδευσης σφαιρικά και ολοκληρωμένα δίχως παρωπίδες και μονόπλευρες εκτιμήσεις. Και αυτό γιατί το εκπαιδευτικό έργο, όπως παρουσιάστηκε παραπάνω, δεν αναφέρεται μόνο σε συγκεκριμένες πτυχές της εκπαιδευτικής διαδικασίας, αλλά περικλείει πλήθος σημαντικών δεδομένων της εκπαιδευτικής πραγματικότητας, από τα προγράμματα σπουδών, τις μεθόδους διδασκαλίας και την σχολική διοίκηση, μέχρι την επάρκεια των εκπαιδευτικών, την διαθεσιμότητα της υλικοτεχνικής υποδομής και την διατήρηση θετικού σχολικού κλίματος. Και μπορεί να μην υπάρχει ένας σαφής και συγκεκριμένος ορισμός σχετικά με την έννοια της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου, ωστόσο η φιλοσοφία της ποιότητας στη σχολική κοινότητα, προάγεται με την τήρηση ορισμένων των βασικών αρχών που την οριοθετούν (Πετρίδου:192, 2005):

- η δέσμευση όλων των συμμετεχόντων στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας, στη βελτίωση της ποιότητας των δραστηριοτήτων της και η αναγνώριση της σημασίας της ως πρωταρχικού παράγοντα αποτελεσματικότητας,
- η συνεχής και δυναμική προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας από όλους, έτσι ώστε η προστιθέμενη αξία που δημιουργείται να αποτελεί την ειδοποιό διαφορά για την επιβίωση και την ανάπτυξη της,
- η έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών και συστηματική παρακολούθηση της,

- η διαρκής επιμόρφωση των εργαζομένων και η υποκίνηση τους για την ενεργό συμμετοχή τους στην υπόθεση της ποιότητας και την υιοθέτηση της σχετικής νοοτροπίας.

Στον πίνακα 1, ακολουθεί μια συνοπτική παρουσίαση των χαρακτηριστικών ενός εκπαιδευτικού οργανισμού ποιότητας, σε αντιδιαστολή με έναν άλλο ο οποίος δεν έχει ποιοτικά στοιχεία (Πετρίδου, 2002):

<b>Εκπαιδευτικός Οργανισμός Ποιότητας</b>	<b>Συνήθης Εκπαιδευτικός Οργανισμός</b>
Στόχος η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών	Στόχος η αντιμετώπιση προβλημάτων
Στόχος η πρόληψη των προβλημάτων	Στόχος η αντιμετώπιση των προβλημάτων
Μεθοδευμένο στρατηγικό σχέδιο ποιότητας	Βραχυπρόθεσμες πολιτικές δράσης
Ύπαρξη προτύπων ποιότητας για όλα τα δεδομένα του εκπαιδευτικού οργανισμού	Ανυπαρξία προτύπων ποιότητας
Αφοσίωση και δέσμευση στη φιλοσοφία της ποιότητας	Εποπτεία και έλεγχος των δράσεων και των αποτελεσμάτων
Επένδυση στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού	Η εκπαίδευση υπολογίζεται ως κόστος
Συμμετοχή όλου του προσωπικού στη βελτίωση της ποιότητας	Ορισμένοι αποφασίζουν και ορισμένοι εκτελούν
Συνεχείς αξιολογήσεις και εκτιμήσεις των διαδικασιών ποιότητας	Ελλιπείς διαδικασίες επαναπληροφόρησης
Η ποιότητα είναι στοιχείο της κουλτούρας του οργανισμού	Η ποιότητα είναι θετικό αποτέλεσμα εκπαιδευτικής διαδικασίας
Οι εργαζόμενοι σαν πελάτες που πρέπει να ικανοποιούνται οι ανάγκες τους	Διαχωρισμός των εργαζόμενων βάσει της ιεραρχικής δομής

## 2.5 Διοίκηση Ποιότητας στο Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα

Η πολυσήμαντη έννοια της ποιότητας από τη μια, και η πολυδιάστατη φύση του εκπαιδευτικού έργου από την άλλη, δεν έχουν αφήσει περιθώρια στην επιστημονική κοινότητα να αποδώσει ξεκάθαρα τη διάφανη έννοια της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου, ωστόσο έχουν πραγματοποιηθεί σημαντικές προσπάθειες αποκρυστάλλωσης της μέσω της εφαρμογής δεικτών μέτρησης.

Με τον όρο *δείκτες* αναφερόμαστε γενικότερα σε όλες τις «μεταβλητές οι οποίες απεικονίζουν τη συνολική κατάσταση ή την αλλαγή της κατάστασης κάθε ομάδας ανθρώπων, αντικειμένων, θεσμών, ή στοιχείων που μελετώνται και είναι ουσιώδεις σε μια αναφορά κατάστασης ή αλλαγής της κατάστασης» (Shavelson, McDonnell & Oakes, 1991 οπ. αναφ. στο Ζωγόπουλος). Πιο συγκεκριμένα, ο όρος *δείκτης ποιότητας* είναι ένα νούμερο που υποδηλώνει την ποιότητα ενός χαρακτηριστικού ή την επίτευξη των στόχων ποιότητας (CEDEFOP Document 1998). Σε ότι αφορά τώρα την έννοια των δεικτών ποιότητας στην εκπαίδευση, πρόκειται για στοιχεία που περιγράφουν τη λειτουργία του συστήματος για την επίτευξη των επιθυμητών συνθηκών και αποτελεσμάτων στην εκπαίδευση (Bottani & Tuijnman, 1992: 14-15, οπ. αναφ. στο Ladd & Walsh, 2002). Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τον Ζωγόπουλο οι δείκτες ποιότητας της εκπαίδευσης είναι στατιστικά στοιχεία που συντελούν στη χαρτογράφηση της ποιότητας της εκπαίδευσης σε ότι αφορά τις δομές, την οργάνωση, τον σχεδιασμό και την πολιτική ενός εκπαιδευτικού συστήματος.

Οι δείκτες ποιότητας αποτελούν την έναρξη μιας επιστημονικής επεξεργασίας των εκπαιδευτικών συστημάτων, όπου μέσω των συγκριτικών στοιχείων που θα προκύψουν, αναμένετε, βελτίωση επί της ουσίας (European Council, 2001). Παράλληλα, οι δείκτες αποτελούν το πρώτο βήμα για την σύγκλιση των ευρωπαϊκών εκπαιδευτικών συστημάτων και τη συγκριτική αποτίμηση τους (Βαβουράκη κ.α., 2007). Από τα παραπάνω, προκύπτει πως οι δείκτες ποιότητας κρίνονται άκρως σημαντικοί και απαραίτητοι για το εκπαιδευτικό έργο, καθώς παρέχουν ακριβή στοιχεία σχετικά με την επικρατούσα εκπαιδευτική κατάσταση, προωθούν τον εντοπισμό των καλών ή των εσφαλμένων πρακτικών και συντελούν στην προσπάθεια βελτίωσης και εκσυγχρονισμού αυτών. Βέβαια, βασική προϋπόθεση έγκυρων αποτελεσμάτων εκ μέρους των δεικτών ποιότητας, αποτελεί η συσχέτιση τους με τα

κοινωνικά, οικονομικά και πολιτισμικά δεδομένα που επικρατούν τόσο στη σχολική μονάδα, όσο και σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο στα οποία υπόκεινται οι σχολικές μονάδες (Παπαδημητρακόπουλος, 2006).

Συμπερασματικά, οι δείκτες ανήκουν σε οργανωμένα μοντέλα που χρησιμοποιούνται για να διευκολύνουν τις μετρήσεις για διεξοδική αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, με απώτερο σκοπό την ποιοτική βελτίωση του (Καρατζιά – Σταυλιώτη & Λαμπρόπουλος, 2006). Παρακάτω, ακολουθεί σχετική αναφορά στους δείκτες ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου, όπως έχουν διατυπωθεί από:

- την Ευρωπαϊκή Ένωση
- το Τμήμα Αξιολόγησης του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου
- το Τμήμα Ποιότητας του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου
- το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων
- Και άλλες επιστημονικές μελέτες

### ***Η Ευρωπαϊκή Ένωση***

Η Ε.Ε. εξέδωσε την «*Ευρωπαϊκή Έκθεση για την Ποιότητα της Σχολικής Εκπαίδευσης: 16 Δείκτες Ποιότητας*» με αποκλειστικό σκοπό την ευκολότερη συγκριτική αξιολόγηση των εκπαιδευτικών συστημάτων σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο, καθώς και την προώθηση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου. Η έκθεση εμπεριέχει δεκαέξι δείκτες ποιότητας που καλύπτουν 4 άξονες της σχολικής εκπαίδευσης:

- Δείκτες Επιδόσεων,
- Δείκτες Επιτυχίας και Μετάβασης,
- Δείκτες Παρακολούθησης της Εκπαίδευσης
- Δείκτες Πόρων και Δομών.

### ***Το Τμήμα Αξιολόγησης του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου***

Στον οδηγό αποτίμησης της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου προχώρησε το Τμήμα Αξιολόγησης του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, υλοποιώντας το πειραματικό πρόγραμμα «*Εσωτερική αξιολόγηση και προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα*»<sup>5</sup> (Σολομών, 1999). Η αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου εμπεριέχει 20 δείκτες ποιότητας που είναι ομαδοποιημένοι σε επτά επιμέρους θεματικές περιοχές προκειμένου να επιτευχθεί η συστηματική προσέγγιση των διαφόρων διαστάσεων

(δεδομένα, διαδικασίες και αποτελέσματα) της σχολικής πραγματικότητας (Σολομών, 1999: 61). Οι θεματικές περιοχές είναι:

- διαθέσιμα μέσα – πόροι,
- πρόγραμμα σπουδών – βιβλία,
- προσωπικό σχολείου,
- διοίκηση,
- κλίμα – σχέσεις – συνεργασίες,
- διδακτική – μαθησιακή Διαδικασία,
- εκπαιδευτικά επιτεύγματα.

Οι θεματικές ενότητες που προτείνονται, αλλά και οι δείκτες ποιότητας που περικλείει καθεμιά μεταξύ τους, αλληλοσυμπληρώνονται με αποτέλεσμα τελικά η αποτίμηση της ποιότητας να αποκτά μεγαλύτερο ενδιαφέρον και να γίνεται περισσότερο διεισδυτική, αναλυτική και αποτελεσματική (Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, 2000).

#### ***Το Τμήμα Ποιότητας του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου***

Με στόχο την αποτίμηση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου της σχολικής μονάδας στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση, το Τμήμα Ποιότητας του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου σε συνεργασία με μέλη της επιστημονικής και εκπαιδευτικής κοινότητας έχει εκπονήσει «*Οδηγό αποτίμησης και σχεδιασμού του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα*» (Ματθαίου, 2000). Η μελέτη αναφέρεται σε τέσσερις θεματικές περιοχές: *Διαχείριση και Αξιοποίηση Πόρων, Σχέσεις- Κλίμα, Εκπαιδευτικές Διαδικασίες και Εκπαιδευτικά Αποτελέσματα*.

Επιπροσθέτως, το τμήμα Ποιότητας της Εκπαίδευσης του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου εκπόνησε μεταγενέστερη έρευνα σχετικά με την ποιότητα του εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας με τίτλο «*Η Ποιότητα στην εκπαίδευση: Έρευνα για την αξιολόγηση ποιοτικών χαρακτηριστικών του συστήματος πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*» και έθεσε ως παραμέτρους ποιότητας τους εξής άξονες προτεραιότητας:

- το διοικητικό πλαίσιο,
- το παιδαγωγικό πλαίσιο,
- την υλικοτεχνική υποδομή,
- τους μηχανισμούς υποστήριξης και ανατροφοδότησης,

- τους οικονομικούς πόρους στην εκπαίδευση
- την κοινωνική αποδοχή του εκπαιδευτικού συστήματος.

### ***Το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων***

Μια ερευνητική προσπάθεια αποτίμησης της ποιότητας, εκ μέρους του ΥΠΑΙΘΠΑ, σύμφωνα με την Υπ. Απόφ. 30972/Γ1/05.03.2013, αποτελεί η «Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου της Σχολικής Μονάδας – Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης» που προγραμματίστηκε για το σχολικό έτος 2013-2014 στις σχολικές μονάδες όλων των βαθμίδων της γενικής εκπαίδευσης της χώρας. Την ευθύνη εφαρμογής της αυτοαξιολόγησης έχουν ο Διευθυντής και ο Σύλλογος Διδασκόντων του σχολείου και όλο το εγχείρημα περιλαμβάνει: (α) την αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου, (β) τον προγραμματισμό δράσεων βελτίωσης, (γ) την υλοποίηση, παρακολούθηση και αξιολόγηση των δράσεων και (δ) την αξιολόγηση και την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων των δράσεων και την ευθύνη εφαρμογής της. Στη διαδικασία αξιολόγησης της ποιότητας λαμβάνονται υπόψη τα ποιοτικά και τα ποσοτικά χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού έργου στο σχολείο.

### ***Άλλες επιστημονικές μελέτες***

Βέβαια, εκτός από τους δείκτες ποιότητας που παρουσιάστηκαν παραπάνω, πολλοί δείκτες έχουν προκύψει από διάφορες άλλες ερευνητικές δραστηριότητες οι οποίες σχετίζονται με το θέμα της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας. Ενδεικτικά, κατά τους Sammons, Hillman & Mortimore (1995) υπάρχουν δεκατρείς δείκτες αποτελεσματικότητας του έργου των σχολείων:

- Κοινό όραμα και στόχοι
- Διοίκηση με επαγγελματισμό
- Επιβοηθητικό περιβάλλον μάθησης
- Έμφαση στη διδασκαλία & μάθηση
- Αποτελεσματική διδασκαλία
- Υψηλές προσδοκίες
- Θετική ενίσχυση των μαθητών
- Δικαιώματα και υποχρεώσεις των μαθητών



- *Συνεργασία σχολείου – οικογένειας*
- *Το σχολείο ως «οργανισμός μάθησης»*
- *Σύνδεση με θεσμικούς φορείς*
- *Αξιοποίηση μέσων-πόρων*
- *Έλεγχος προόδου των μαθητών*

Τέλος, όπως αναφέρουν οι Καρακατσάνη, Προβατά & Παπαλόη (2012) οι δείκτες, που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα του σχολικού έργου, είναι οι εξής έξι: 1. οι φυσικές συνθήκες, 2. η διοίκηση και ο σχεδιασμός, 3. η μόρφωση και η εκπαίδευση, 4. η κοινωνική ζωή, 5. η οικονομική διαχείριση και 6. οι σχέσεις με το κοινωνικό περιβάλλον. Συνοψίζοντας, έχοντας ως στόχο την μέτρηση και διασφάλιση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου, είναι αναγκαία η αναφορά σε δείκτες που περιλαμβάνουν ολόκληρο το σύνολο των λειτουργιών μιας εκπαιδευτικής μονάδας, από τον κεντρικό σχεδιασμό, την εφαρμογή και τις επιδόσεις, έως θέματα τεχνικού και κτιριακού εξοπλισμού, διδακτικές πρακτικές, θέματα οργάνωσης σχολικής ζωής και φυσικά αλληλεπιδράσεις εκπαιδευτικών μονάδων σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### **3.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) στην εκπαίδευση**

Το σχολείο, αποτελεί έναν κοινωνικοποιητικό θεσμό στο πλαίσιο του οποίου η νέα γενιά οικειοποιείται τα πολιτιστικά αγαθά και τα επιστημονικά επιτεύγματα της κοινωνίας. Ο μαθητής με τη σχολική κοινωνικοποίηση έρχεται σε επαφή και πολλές φορές ενστερνίζεται τις κοινωνικοπολιτιστικές αξίες, στάσεις και τύπους συμπεριφοράς, ενώ παράλληλα διευκολύνεται η νοητική του ανάπτυξη και διευρύνονται οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στους εταίρους της παιδαγωγικής συνάντησης, δηλαδή στον εκπαιδευτικό και στους μαθητές και στους μαθητές μεταξύ τους.

Η σχολική μονάδα, 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. Μια σχολική μονάδα έχει όλα τα χαρακτηριστικά που έχει κάθε υπηρεσία με πρώτο απ' όλα την *ετερογένεια* που παρατηρείται σε σχέση για παράδειγμα με την παραγωγή ενός τυποποιημένου προϊόντος. Άλλα βασικά χαρακτηριστικά είναι (Ζωγόπουλος, 2012):

- *Η Έλλειψη Απτότητας*: Σε αντίθεση με τα φυσικά προϊόντα, οι υπηρεσίες δεν είναι συνήθως απτές, που σημαίνει ότι πριν αγοραστούν δεν μπορούμε να τις δούμε, να τις ελέγξουμε, να τις αισθανθούμε κ.λπ.. Για να μειωθεί αυτή η αβεβαιότητα, οι αγοραστές των υπηρεσιών ψάχνουν για στοιχεία και ενδείξεις που αφορούν την ποιότητα των υπηρεσιών. Τα στοιχεία από τα οποία αντλούνται οι επιρροές είναι ο τόπος, οι άνθρωποι, ο εξοπλισμός, το υλικό επικοινωνίας, τα σύμβολα και η τιμή στην οποία προσφέρεται κάθε υπηρεσία.
- *Η φθαρτότητα*: Μια υπηρεσία δεν αποθηκεύεται, και επομένως δεν υπάρχει το χαρακτηριστικό της φθοράς που προκύπτει από την αποθήκευση των φυσικών προϊόντων, αλλά υπάρχει το χαρακτηριστικό της φθοράς της υπηρεσίας που προκύπτει από την κάλυψη της με το σωστό τρόπο και τη σωστή χρονική στιγμή που υπάρχει η ζήτηση εξυπηρέτησης.
- *Η Έλλειψη διαιρετότητας*: Οι υπηρεσίες συνήθως παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα, σε αντίθεση με τα φυσικά προϊόντα που παράγονται και στη συνέχεια αποθηκεύονται, διανέμονται μέσω διαφόρων

μεσαζόντων και καταναλώνονται αργότερα από της αγοραστές. Ο παραγωγός και ο αποδέκτης της υπηρεσίας συναντώνται, συνήθως, για το τελικό αποτέλεσμα της υπηρεσίας και μπορούν με τη συμμετοχή τους να το επηρεάσουν.

- *Η μεταβλητότητα:* Λόγω του ότι οι υπηρεσίες εξαρτώνται από το πού (τόπος), από ποιόν (άνθρωποι), από το πώς (μέσα και εξοπλισμός), το πόσο (τιμή) και πότε παρέχονται (χρόνος) είναι μεταβαλλόμενες. Οι αγοραστές είναι γνώστες της ύπαρξης αυτής της μεταβλητότητας και γι' αυτό συχνά επικοινωνούν με άλλους για τις υπηρεσίες που έλαβαν, συστήνοντας ή αποθαρρύνοντας τους να γίνουν αποδέκτες.

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 πολυπαραγοντική. Η σχολική μονάδα αποτελεί έναν αυτοτελή και αυτοδύναμο εκπαιδευτικό οργανισμό που έχει καθορισμένη αποστολή, επιδιώκει συγκεκριμένους στόχους και με την αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων της, παράγει το άυλο αγαθό της γνώσης, για να ικανοποιήσει τις εκπαιδευτικές και τις παιδαγωγικές ανάγκες των εκπαιδευόμενων. Με μια κουλτούρα που ευνοεί τη συνεργατικότητα και την ευρύτερη δυνατή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, μπορεί να μετεξελιχθεί σε σημαντικό φορέα άσκησης εκπαιδευτικής πολιτικής (Ζωγόπουλος, 2012).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επιφέρει μια ιδιαίτερη προσέγγιση στην επιστημονική σκέψη και πρακτική του management η οποία έχει εφαρμογές και στη διοίκηση της εκπαίδευσης. Στο πλαίσιο αυτής της φιλοσοφίας, η σχολική μονάδα αποτελεί ένα ολόκληρο κοινωνικό σύστημα στο εσωτερικό του οποίου αναπτύσσονται σχέσεις αμφίδρομες ανάμεσα στα μέλη που το αποτελούν (διευθυντές, εκπαιδευτικούς, μαθητές, βοηθητικό προσωπικό σχολείου, γονείς, τοπική κοινωνία). Η ικανοποίηση των αναγκών όλων των μελών της σχολικής κοινότητας και ο στρατηγικός σχεδιασμός των δράσεων του εκάστοτε εκπαιδευτικού οργανισμού, συνδέονται άμεσα με τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητάς του. Ο χώρος της εκπαίδευσης ως ενιαίο σύστημα που ακολουθεί τη σύγχρονη τάση, σύμφωνα με την οποία δίνεται ιδιαίτερη σημασία στις ανάγκες του πελάτη, λαμβάνει έναν περισσότερο μαθητοκεντρικό παρά δασκαλοκεντρικό χαρακτήρα. Στη περίπτωση του

εκπαιδευτικού οργανισμού το προϊόν με απλά λόγια είναι η εκπαίδευση που έλαβε ο μαθητής, όποια κι αν είναι αυτή.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, βέβαια, ακολουθεί τη συστημική προσέγγιση για τη διαχείριση της σχολικής μονάδας. Με βάση τη συστημική θεωρία κάθε σχολική μονάδα μπορεί να θεωρηθεί ως ένα επιμέρους σύστημα του όλου εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας, το οποίο βρίσκεται σε διαρκή αλληλεξάρτηση με άλλα συστήματα του εξωτερικού περιβάλλοντός του. Σε αυτό το ανοιχτό σύστημα της σχολικής μονάδας, εισρέουν παραγωγικοί πόροι. Κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της σχολικής μονάδας, στο πλαίσιο των εκπαιδευτικών, παιδαγωγικών και διοικητικών δραστηριοτήτων της, οι εισροές μετασχηματίζονται σε εκροές. Για την επίλυση των προβλημάτων της λειτουργίας της σχολικής μονάδας, απαιτείται ορθολογική αξιοποίηση των υλικών και των άυλων πόρων της, με σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι της. Έτσι, η μελέτη της λειτουργίας κάθε σχολικής μονάδας πρέπει να κινηθεί σε επίπεδα ελαχιστοποίησης κόστους (ποσοτικού και ποιοτικού) και μεγιστοποίησης οφέλους (ποσοτικού και ποιοτικού επίσης). Συνεπώς, είναι επιβεβλημένη η αποτελεσματική διοίκηση της σχολικής μονάδας, που περιλαμβάνει τις εξής συνιστώσες: προγραμματισμός δράσης, οργάνωση λειτουργίας, διεύρυνση της ανθρώπινης προσπάθειας και έλεγχος (αξιολόγηση) των αποτελεσμάτων της λειτουργίας της. Στη φιλοσοφία αυτή, όπου η δομή του σχολείου πρέπει να είναι απλή και ευέλικτη, ώστε το σύστημα διοίκησης να μπορεί να αντιμετωπίζει καίρια και αποτελεσματικά όποιες αλλαγές λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον, η εκπαιδευτική μονάδα θεωρείται ως ένα ανοιχτό σύστημα, όπου μαθητές, διδάσκοντες, προγράμματα, εκπαιδευτικό υλικό, υποδομές και εξοπλισμός αποτελούν συγχρόνως τις εισροές και τις εκροές της (Πετρίδου, 2000).

Ο προγραμματισμός σε μια σχολική (εκπαιδευτική) μονάδα, ουσιαστικά αποτελεί τη διαδικασία καθορισμού των αντικειμενικών στόχων της μονάδας και του προσδιορισμού των μεθόδων επίτευξής τους. Οι αντικειμενικοί στόχοι της εκπαιδευτικής μονάδας μπορεί να είναι εσωτερικοί (αφορούν στη λειτουργία της) και εξωτερικοί (σχετίζονται με την ανταπόκριση της εκπαιδευτικής μονάδας στις απαιτήσεις του ευρύτερου περιβάλλοντος, όπως η αγορά εργασίας, η τοπική κοινωνία, το εκπαιδευτικό σύστημα). Οι αντικειμενικοί στόχοι πρέπει να είναι μετρήσιμοι, βεβαιώσιμοι και να λαμβάνουν υπόψη τις πραγματικές δυνατότητες του οργανισμού, το περιβάλλον και τις αδυναμίες του. Ο προγραμματισμός (στρατηγικός και

λειτουργικός) οριοθετεί την πορεία της σχολικής μονάδας. Ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας ενός εκπαιδευτικού συστήματος όπως της χώρας μας επηρεάζει άμεσα τον στρατηγικό προγραμματισμό, ενώ ο λειτουργικός προγραμματισμός μπορεί να εκτελείται δίχως να υπάρχουν ισχυρές δεσμεύσεις (Ζωγόπουλος, 2012).

Η σχολική μονάδα είναι ένας θεσμοθετημένος οργανισμός όπου διαπλέκονται τα δομικά με τα πολιτιστικά στοιχεία και πραγματώνονται οι στόχοι και οι επιδιώξεις του, μέσα από την άμεση ή έμμεση αλληλεπίδραση των μελών του μεταξύ τους ή με άλλα άτομα της ευρύτερης κοινότητας (Λαίνας, 2000).

Όλες οι εκπαιδευτικές μονάδες που λειτουργούν στα πλαίσια της τυπικής εκπαίδευσης, επιτελούν τρεις βασικές λειτουργίες: τη γνωστική, την κοινωνική και την ιδεολογική. Ωστόσο, αυτές οι λειτουργίες σήμερα αμφισβητούνται. Είναι γεγονός ότι η εκπαιδευτική μονάδα δεν αποτελεί τη μόνη πηγή γνώσεων, όταν παράλληλα υπάρχουν τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και το διαδίκτυο, το απολυτήριο ή το πτυχίο που αποκτούν οι απόφοιτοι έχει σε μεγάλο βαθμό απαξιωθεί κοινωνικά, αφού δεν εγγυάται το μέλλον τους και ιδεολογικά σε μια εποχή συνεχών μεταβολών και αμφισβήτησης πλήττεται καίρια και ο θεσμός της εκπαίδευσης (Κυπριανός, 2002).

Η ανάγκη αναδιάρθρωσης του σχολείου στο πλαίσιο των σύγχρονων κοινωνικών, οικονομικών, πολιτισμικών και τεχνολογικών αλλαγών είναι αναμφισβήτητη. Η μορφή του, η οργάνωση του, τα μέσα του, το περιεχόμενό του, το προσωπικό του, η κουλτούρα του, οι διδακτικές πρακτικές του και τα αποτελέσματά του στη μόρφωση των νέων πολιτών, είναι σήμερα αντικείμενα μελέτης, κριτικής και αναθεώρησης διεθνώς.

### **3.2 Βασικές έννοιες της ΔΟΠ και η εκπαίδευση**

Η φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. παρουσιάζει μεγάλη ποικιλομορφία από χώρα σε χώρα και από οργανισμό σε οργανισμό. Παρά ταύτα οι βασικές αρχές της είναι ίδιες και εξίσου χρήσιμες όχι μόνο στο χώρο των επιχειρήσεων αλλά και των εκπαιδευτικών οργανισμών που επιδιώκουν τη βελτίωση. Δύο είναι κυρίως οι βασικές αυτές αρχές (Ζαβλανός, 1998):

### **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 κοινωνικοοικονομικών 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., 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., ο εξωτερικός πελάτης είναι ο τελικός χρήστης του προϊόντος ή της υπηρεσίας, ο δε εσωτερικό 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. Η συνεχής βελτίωση πρέπει να εστιαστεί στη μείωση των μεταβολών των αποτελεσμάτων που παρέχονται από τις διαδικασίες.(Crosby, 1984:57). 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 βελτίωση της μέσω των διαδικασιών, είναι το θεμέλιο της Δ.Ο.Π. 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% φταίει οι εργαζόμενοι σε αυτό (Deming, 1982). Η Δ.Ο.Π. 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 βελτίωσης της.

### **3.3 Μετάφραση αρχών της ΔΟΠ στην εκπαίδευση**

Οι απαιτήσεις που εμφανίστηκαν στην εποχή μας για μια αποδεδειγμένη αποτελεσματικότητα και ποιότητα των εκπαιδευτικών υπηρεσιών, καθώς και η απαίτηση για λογοδοσία από μέρους των εκπαιδευτικών οργανισμών και μονάδων, έρχονται ως αποτέλεσμα τριών κυρίως κοινωνικών τάσεων:

- των νέων εξελίξεων και των ερευνητικών δεδομένων στην παιδαγωγική, στην ψυχολογία και στην εκπαιδευτική τεχνολογία κατά τη διάρκεια του 20ού αιώνα,
- των διαρκώς αυξανόμενων οικονομικών πόρων που διατίθενται για την εκπαίδευση,
- της απαίτησης από μέρους των μαθητών, των γονιών τους και της ευρύτερης κοινωνίας, για βελτίωση της ποιότητας στην παρεχόμενη Εκπαίδευση.

Η λειτουργία του σχολείου παρουσιάζει ελλείψεις και αδυναμίες με αποτέλεσμα να μην παράγει το προϊόν το οποίο θα έπρεπε να παράγει, δηλαδή ένα πολύ καλά εκπαιδευόμενο άτομο. Το σχολείο στη χώρα μας λειτουργεί με βάση τις αρχές του Taylor. Διακρίνεται, δηλαδή, από την ιεραρχική δομή, από τη μικρή συμμετοχή των μελών στη λήψη αποφάσεων και από περιορισμένη ανάθεση εξουσίας στα μέλη του. Παράλληλα, δίνει έμφαση στο παραγόμενο προϊόν και όχι στη διαδικασία η οποία οδηγεί σε αυτό. Όλες οι αλλαγές οι οποίες γίνονται κατά καιρούς είναι περισσότερο τυπικές παρά ουσιαστικές για τη βελτίωση της διαδικασίας – μάθησης, της διοίκησης και γενικότερα της οργάνωσης του εκπαιδευτικού συστήματος ως συνόλου. Η τάση η

οποία επικρατεί και τροφοδοτείται είναι η απόκτηση από το μαθητή ενός καλού βαθμού, ανεξάρτητα από τη βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών του σχολείου οι οποίες οδηγούν στη μάθηση. Τα αρνητικά αποτελέσματα είναι φανερά και δεν είναι εύκολο να αμφισβητηθούν. Στους μαθητές επιβάλλεται να απομνημονεύουν μεγάλη ποσότητα ύλης, με αποτέλεσμα οι καθηγητές να σπεύδουν να καλύψουν την ύλη, χωρίς να ενδιαφέρονται αν οι μαθητές την κατανόησαν. Έτσι, οι μαθητές δεν αναπτύσσουν την κριτική τους σκέψη (Ζωγόπουλος, 2012).

Ορισμένα από τα προβλήματα τα οποία παρουσιάζει το εκπαιδευτικό μας σύστημα είναι:

- Η δυσκολία των μαθητών να εκφραστούν και να διατυπώσουν τη σκέψη τους
- Η δυσκολία των μαθητών να εφαρμόσουν τη γνώση στην πράξη
- Η έλλειψη αιθουσών διδασκαλίας και εργαστηρίων
- Η έλλειψη επαρκούς παιδαγωγικής κατάρτισης των καθηγητών
- Η μικρή ηθική και οικονομική υποστήριξη των καθηγητών
- Το βαρύ αναλυτικό πρόγραμμα το οποίο μερικές φορές δεν συμβαδίζει με τη διανοητική ανάπτυξη του παιδιού
- Η περιορισμένη ανάπτυξη της δημιουργικής και κριτικής σκέψης των μαθητών καθώς επίσης και των ικανοτήτων της ανάλυσης, σύνθεσης και αξιολόγησης.

Λόγω των ιδιαιτεροτήτων που υπάρχουν στη λειτουργία των σχολείων σήμερα, εμφανίζονται προβλήματα στην εφαρμογή της θεωρίας της ποιότητας όπως (Ζωγόπουλος, 2012):

- Τα σχολεία δεν ελέγχουν τις δικές τους πηγές και ο κρατικός προϋπολογισμός για την εκπαίδευση είναι πολύ μικρός
- Η εκπαίδευση δε θεωρείται σπουδαία ή ζωτική υπόθεση από όλους
- Τα σχολεία έχουν ελάχιστο ή καθόλου έλεγχο πάνω στις εξωτερικές μεταβλητές οι οποίες επιδρούν στο σχολικό περιβάλλον
- Οι σκοποί του σχολείου δεν προσδιορίζονται μέσα στο σχολείο
- Η κοινωνία δε δίνει την πρέπουσα αξία στην εκπαίδευση
- Οι εκπαιδευτικοί και γενικότερα τα σχολεία δεν αισθάνονται την ανάγκη για αλλαγές
- Ο μεγάλος αριθμός των μαθητών που εγκαταλείπουν το σχολείο



Οι ειδικότεροι λόγοι οι οποίοι επηρεάζουν τη μάθηση του μαθητή είναι η σχέση με τους γονείς, τους δασκάλους, τους συμμαθητές, τα μέσα, το εκπαιδευτικό σύστημα, τους εξωτερικούς παράγοντες καθώς και την οικονομία. Η κατανόηση και ανάλυση των παραπάνω αιτιών θα βοηθήσει το σχολείο να αναπτύξει μεθόδους βελτίωσης της μάθησης των μαθητών, η οποία αποτελεί και την κύρια αποστολή του σχολείου. Ορισμένες από τις βασικές αξίες που αφορούν στα τυπικά χαρακτηριστικά του ποιοτικού σχολείου είναι οι ακόλουθες:

- Να προσφέρει στους μαθητές πρόσβαση και δυνατότητα απόκτησης, άσκησης και εφαρμογής ενός συνόλου γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών που θα τους προετοιμάσουν να ζήσουν στη σημερινή περίπλοκη κοινωνία.
- Να ενδιαφέρεται και να προωθεί τις αξίες της αριστείας και των υψηλών επιδιώξεων.
- Να είναι δημοκρατικό, δίκαιο και ισότιμο ως προς την αντιμετώπιση των μαθητών του.
- Να αναπτύσσει και να ενδυναμώνει στους μαθητές το αίσθημα της προσωπικής τους αξιοσύνης. Να βοηθά τους μαθητές του να αναπτύσσουν την προσωπική τους αυτονομία και παράλληλα να τους αναδεικνύει την αξία της κοινωνικής προσφοράς.
- Να προετοιμάζει τους μαθητές για την ενασχόληση τους με την πολιτιστική και οικονομική ανάπτυξη της κοινωνίας.

### **3.4 Προσεγγίσεις ποιότητας στην εκπαίδευση**

Η εικόνα που προκύπτει από την επισκόπηση των πρώιμων εφαρμογών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση σε Μ. Βρετανία και Βόρεια Αμερική, σχετίζεται με την ενδυνάμωση της θέσης του χρήστη μαθητή – σπουδαστή και τη δημιουργία συνείδησης υπευθυνότητας χρήστη – προμηθευτή (Murgatroyd & Morgan, 1994). Παράλληλα με την επικέντρωση στις ανάγκες των μαθητών – σπουδαστών (χρήστες της εκπαίδευσης), τον ορισμό προδιαγραφών εκ μέρους των υπηρεσιών στα σχολεία αυτά άρχισε μια συστηματική προσέγγιση στο μάνατζμεντ της ποιότητας. Αυτό που είναι ξεκάθαρο, ωστόσο, και πρέπει να αναφερθεί είναι ότι σε επίπεδο υιοθέτησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η τριτοβάθμια εκπαίδευση σε Μ.

Βρετανία και Βόρεια Αμερική βρίσκεται μπροστά από ότι τα σχολεία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Η φιλοσοφία του Deming (1992) για την εκπαίδευση εφαρμόστηκε αρχικά στη διοίκηση του σχολικού συστήματος και σταδιακά πέρασε και στην εφαρμογή της τάξης, δεδομένου ότι ο εκπαιδευτικός μέσα στην τάξη λειτουργεί και ως μάνατζερ, αφού από τη μια έχει να διοικήσει τους μαθητές του και από την άλλη οφείλει να οργανώσει τη διαδικασία μάθησης των μαθητών του.

Οι μελέτες και οι έρευνες στο χώρο της διεθνούς φιλολογίας μέχρι το 1993 αναφορικά με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε σχολεία της Μ. Βρετανίας και Αμερικής είχαν καλύψει τις ακόλουθες θεματικές ενότητες: προσδιορισμό των χρηστών – πελατών της εκπαίδευσης, στόχοι της ποιότητας σχετικά με τη γνωστή αλυσίδα του πελάτη – προμηθευτή, προσδιορισμό προδιαγραφών στον τομέα υπηρεσιών, ενδυνάμωση των μαθητών – σπουδαστών, πραγματοποίηση ακροάσεων και ερευνών σε θέματα που αφορούν τους χρήστες της εκπαίδευσης, προσδιορισμό των σχολικών διαδικασιών (τυποποίηση διαδικασίας, παρακολούθηση και αξιολόγηση διαδικασίας) καθώς και τοποθέτηση προωθημένων στόχων.

### **3.5 Σχολεία Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)**

#### Ελλάδα

Στο χώρο της Ανώτατης Εκπαίδευσης η «Αρχή Διασφάλισης και Πιστοποίησης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση» (Α.ΔΙ.Π.) έχει ως αποστολή την υποστήριξη των Ιδρυμάτων Ανώτατης Εκπαίδευσης στην πραγματοποίηση των διαδικασιών που στοχεύουν στη διασφάλιση και βελτίωση της ποιότητας του παρεχόμενου έργου τους. Ο «Θεσμός αριστείας και ανάδειξης καλών πρακτικών στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση», που θέσπισε το 2010 το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, είχε ως στόχο την αξιοποίηση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας που αναπτύσσεται στα σχολεία, ως βάση για τον εμπλουτισμό και την ενδυνάμωση του εκπαιδευτικού έργου μέσα από την επιβράβευση και τη δημόσια ανάδειξη «βέλτιστων πρακτικών» της μαθησιακής διαδικασίας. Το 2010 εφαρμόστηκε για πρώτη φορά από τη Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Ν. Σερρών με επιτυχία

η διαδικασία πιστοποίησής της κατά το διεθνές πρότυπο ποιότητας ISO 9001:2000. Το 2011 μπήκε σε πιλοτική εφαρμογή από το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού το πλαίσιο διασφάλισης της ποιότητας στη δια βίου μάθηση. Με τον Ν. 4142/ 9-4-2013 ιδρύθηκε η «Αρχή Διασφάλισης της Ποιότητας στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση» (Α.ΔΙ.Π.Π.Δ.Ε.) και με διεθνή ονομασία «Authority for Quality Assurance in Primary and Secondary Education», που φέρει ως κύρια αποστολή τη διασφάλιση υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικού έργου στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Με έμφαση στη «βελτίωση» της ποιότητας στην εκπαίδευση, υλοποιήθηκε το Πρόγραμμα «Πιλοτικής Εφαρμογής της Δ.Ο.Π. στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση», στο οποίο συμμετείχαν 5 σχολεία της ελληνικής περιφέρειας σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, τη σχολική χρονιά 1999-2000. Στόχο του προγράμματος αποτελούσε η βελτίωση της επίδοσης των μαθητών μέσα από εναλλακτικές μεθόδους διδασκαλίας. Δόθηκε έμφαση στις Οδηγίες εφαρμογής της Δ.Ο.Π. στην Εκπαίδευση, όπου τονίστηκαν:

- Εκχώρηση εξουσιών στους μαθητές
- Δέσμευση καθηγητή για διατήρηση ποιότητας σε όλη τη διάρκεια της χρονιάς
- Συνεχής βελτίωση και άμεση αντικατάσταση μεθόδων που δεν αποδίδουν
- Ομάδες ποιότητας από καθηγητές και εθελοντές μαθητές
- Συνεχής ροή πληροφοριών για τους μαθητές όσον αφορά την απόδοσή τους
- Αποβολή φόβου για τις εξετάσεις, με σωστή ενημέρωση των μαθητών και επανάληψη των τεστ με χαμηλή βαθμολογία
- Άρση του φόβου των καθηγητών και διοικητικού προσωπικού για την εφαρμογή της Δ.Ο.Π.

#### Αυστραλία

Για την «βελτίωση» της ποιότητας της εκπαίδευσης έχουν αναπτυχθεί 100 δείκτες προτύπων ποιότητας για τα σχολεία που χωρίζονται σε 4 τομείς:

1. Διδασκαλία και μάθηση
2. Διοίκηση και οργάνωση
3. Ήθος και κουλτούρα
4. Ίσες ευκαιρίες και κοινωνική δικαιοσύνη

Η κάθε Περιφερειακή Διεύθυνση αναπτύσσει σχέδια δράσης για την επίτευξη των στόχων που τίθενται και δείκτες απόδοσης με βάση τους οποίους αξιολογούνται. Η αξιολόγηση που γίνεται δείχνει κατά πόσο ικανοποιούνται τα στάνταρ ποιότητας.

Σε επίπεδο σχολείου έχουμε τις εξής διαδικασίες:

- Σχέδια ανάπτυξης: δήλωση αντικειμενικών σκοπών, στρατηγικών και αποτελεσμάτων (χρονικός ορίζοντας 3 ετών)
- Σχέδια δράσης 1 έτους για παρακολούθηση και αξιολόγηση αποτελεσμάτων
- Ετήσια εσωτερική ανασκόπηση προόδου
- Εξωτερική επισκόπηση της διαδικασίας σχεδιασμού, επίτευξης αντικειμενικών σκοπών σε σχέση με τη βελτίωση της επίδοσης των μαθητών

### Αγγλία

Για την «βελτίωση» της ποιότητας της εκπαίδευσης υλοποιήθηκαν τα ακόλουθα προγράμματα:

1. Πρόγραμμα «Βελτιώνοντας την ποιότητα Εκπαίδευσης για όλους»

Πρόκειται για πρόγραμμα του Πανεπιστημίου του Cambridge, και συμμετοχή 40 σχολείων, που αποσκοπούσε στη σχολική βελτίωση μέσω της ενδυνάμωσης των δασκάλων και τη σύνδεση των πρακτικών της τάξης με το συνολικό σκοπό του σχολείου.

2. Πρόγραμμα «Τα σχολεία κάνουν τη διαφορά»

Εφαρμόστηκε σε δύο (2) περιφέρειες του Λονδίνου, με βασικές αρχές: την ελκυστική μάθηση που ανεβάζει το ενδιαφέρον των μαθητών, αναγνωρίζει τις ικανότητές τους και τους κάνει υπεύθυνους για τη συμπεριφορά τους, ενώ ζωτική είναι η συμμετοχή των γονέων και βέβαια η δέσμευση του προσωπικού του σχολείου στη διαδικασία ανάπτυξης του σχολείου.

## **3.6 Ποιότητα και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στην εκπαίδευση**

Η έννοια της ηγεσίας σχετίζεται με την κορυφή της ιεραρχικής κλίμακας ενός οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, η ηγεσία ορίζεται ως η τέχνη της επιρροής μιας ομάδας προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί εξ αρχής (Koontz & O' Donnel,

1982, οπ. αναφ. στο Σαΐτης, 2005). Η ηγεσία αποτελεί τη «διαδικασία επιρροής της συμπεριφοράς των μελών μίας οργάνωσης (άτυπης ή τυπικής) από κάποιον (ηγέτη), ώστε να εξασφαλίσει τη θεληματική συνεργασία τους η οποία μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος» (Σαΐτης, 2005:240). Πρόκειται, δηλαδή, για μια διαδικασία επηρεασμού, όχι εξαναγκαστικής φύσεως αλλά κυρίως δημιουργικής παρακίνησης, που επηρεάζει τόσο την απόδοση των εργαζομένων όσο και την επαγγελματική τους ανάπτυξη με απώτερο σκοπό την επίτευξη των τιθέμενων στόχων του οργανισμού. Τα βασικά στοιχεία που απαρτίζουν και νοηματοδοτούν την έννοια της ηγεσίας είναι (Bryman,1996. Μπουραντάς,2005):

- ο ηγέτης: το πρόσωπο ή η ομάδα που ασκεί την ηγεσία
- η ομάδα, οι υφιστάμενοι, οι συνεργάτες, οι οπαδοί: τα άτομα που υλοποιούν τους στόχους υπό τις οδηγίες του ηγέτη
- το έργο: αυτό που επιδιώκει να φέρει εις πέρας ο ηγέτης
- η πηγή ισχύος: από πού πηγάζει η δύναμη εξουσίας του ηγέτη
- η κουλτούρα: οι αξίες και οι στόχοι του οργανισμού που συνδέουν τον ηγέτη με τους συνεργάτες
- το περιβάλλον: μέσα στο οποίο δρα ο ηγέτης και οι υφιστάμενοι.

Περαιτέρω ορισμοί υπογραμμίζουν ότι η ηγεσία είναι η κινητήριος δύναμη που ευθύνεται για οποιαδήποτε αλλαγή, είτε θετική είτε αρνητική, μέσα σε έναν οργανισμό. Μάλιστα η ηγεσία θεωρείται τόσο ατομική ιδιότητα όσο και διαδικασία κοινωνικής επιρροής δεδομένου ότι είναι δυνατόν να επηρεάσει, με τη χρήση της λογικής όσο και των συναισθημάτων, πλήθος σημαντικών παραμέτρων, όπως την ερμηνεία των γεγονότων, την δημιουργία των στόχων, την επιδίωξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων, την οργάνωση των δραστηριοτήτων, τα ατομικά κίνητρα, τις σχέσεις και τον κοινό προσανατολισμό (Hoy & Miskel, 2005). Άλλωστε, αυτό γίνεται φανερό και στον ορισμό του Μπουραντά (2005: 197) σύμφωνα με τον οποίο 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 τον καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη

φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον». Τα σημαντικότερα συστατικά στοιχεία ενός συστήματος ηγεσίας είναι (Μαντζάρης, 2003):

- οι εταιρικοί στόχοι και οι τομείς ισχύος του συστήματος ηγεσίας
- οι αρχές του κώδικα δεοντολογίας και συμπεριφοράς
- οι θέσεις και αρχές για τα επιμέρους υποσυστήματα του οργανισμού
- ο τρόπος εφαρμογής και λειτουργίας του ηγετικού μηχανισμού
- η δομή του συστήματος κινήτρων και υποκίνησης
- το σύστημα ανάπτυξης και αξιολόγησης του προσωπικού
- οι κατευθυντήριες οδηγίες για ευθύνες και αρμοδιότητες
- η έκταση της ισχύος της εξουσίας κάθε ηγετικής θέσης
- η εξειδίκευση και η δόμηση των ευθυνών.

Διαφαίνεται, λοιπόν, πως ηγεσία ονομάζεται η ικανότητα άσκησης επιρροής σε μια ομάδα για να εκπληρωθούν οι στόχοι, δηλαδή η ικανότητα παρώθησης της ομάδας να υλοποιήσει συγκεκριμένους στόχους. (Owens, 2001). Δηλαδή, η ηγεσία αντανάκλα τη δύναμη που διαθέτει ο κάτοχος της, δηλαδή ο ηγέτης. Ο ηγέτης είναι αυτός που δημιουργεί σαφείς και ορατές αξίες καθώς προδιαγράφει την εταιρική στρατηγική με αποτέλεσμα η συμβολή του να κρίνεται καταλυτική για την λειτουργία και την εξέλιξη του οργανισμού. Δεδομένου του πολύπλοκου και ιδιαίτερου απαιτητικού έργου που έχει να φέρει εις πέρας ο ηγέτης, ο ίδιος οφείλει να δώσει τη δέουσα προσοχή στα παρακάτω κριτήρια απόδοσης του συστήματος ηγεσίας που ασκεί (Μάντζαρης, 2003):

- την λειτουργικότητα και πρακτικότητα
- αρτιότητα και πληρότητα
- ευελιξία και εφαρμοσιμότητα
- βαθμός συμμετοχής του προσωπικού στις αποφάσεις
- επιστημονική τεκμηρίωση των μεθόδων και αρχών λειτουργίας
- ελευθερία έκφρασης αντιρρήσεων και αντιθέτων απόψεων

Σε αντιστοιχία με τη στάση του ηγέτη, οι υφιστάμενοι είναι δυνατόν να επιδείξουν είτε αφοσίωση (υιοθετούν τις απόψεις του ηγέτη με απόλυτη αφοσίωση), είτε συμμόρφωση (εκτελούν τις εντολές του ηγέτη χωρίς αυτό να σημαίνει ότι τις ενστερνίζονται απόλυτα) προς τις επιταγές του ηγέτη τους (Yukl, 2002). Η στάση των υφισταμένων, λογικά, είναι απόρροια του τρόπου με τον οποίο ο ηγέτης διαχειρίζεται την «εξουσία» που του παρέχεται, δηλαδή των θεμελιωδών αρχών που χαρακτηρίζουν

το σύστημα ηγεσίας που ασκεί ο ίδιος. Οι βασικότερες αρχές που οφείλουν να διέπουν ένα σύστημα ηγεσίας, είναι η δικαιοσύνη και η αντικειμενικότητα στη συμπεριφορά, η αξιοκρατική κρίση, η πραγματοποίηση τακτικών συσκέψεων και συζητήσεων με τους συνεργάτες, ο σεβασμός στις απόψεις όλων, η ειλικρίνεια στις σχέσεις και η τήρηση της συνεκτικότητας της ομάδας (Χολέβας, 1995: 200-201).

Σε αυτό το σημείο βέβαια είναι αναγκαίο να υπογραμμιστεί ότι οι όροι «ηγεσία» και «διοίκηση» πολύ συχνά συγχέονται, με αποτέλεσμα να κυριαρχεί η εντύπωση ότι οι ανωτέρω έννοιες είναι ταυτόσημες, ωστόσο δεν ισχύει κάτι τέτοιο καθώς πέρα από ορισμένες κοινές συνιστώσες αναφέρονται ουσιαστικές διαφορές μεταξύ τους. Η διοίκηση ορίζεται ως μια καθημερινή, διοικητική διεκπεραίωση των τρεχουσών εργασιών για τη λειτουργία του οργανισμού, ως μια γραφειοκρατία ή αλλιώς ως μια εκτελεστική διαδικασία υλοποίησης των εταιρικών σκοπών (Πασιαρδής, 2004). Πιο συγκεκριμένα, η διοίκηση αναφέρεται στην εκτέλεση των διαδικασιών ενώ η ηγεσία αναφέρεται κυρίως στην ικανότητα του ηγέτη να κατευθύνει τις διαδικασίες (Everard et. al., 2004), η διοίκηση δεν ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα αλλά με την διατήρηση της λειτουργικότητας, ενώ η ηγεσία ασχολείται με την ανάπτυξη των ανθρώπων και με τη διαμόρφωση αξιών και οράματος (Μπουραντάς, 2005). Διαφαίνεται δηλαδή πως η διοίκηση περιορίζεται στη τυπική λειτουργία των γραναζιών ενός οργανισμού ενώ η ηγεσία ενέχει ένα δημιουργικότερο και πιο καινοτόμο χαρακτήρα. (Μπουραντάς, 2005: 203).

### **3.6.1 Η ποιότητα της εκπαίδευσης και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης**

Οι θεωρίες ηγεσίας αποσαφηνίζουν ακόμα περισσότερο την πολυσύνθετη έννοια της ηγεσίας καθώς αντικατοπτρίζουν την φύση της και την αλληλεπίδραση του ηγέτη με τους υφισταμένους του. Με άλλα λόγια, πρόκειται για μια αναπαράσταση της πολύπλοκης πραγματικότητας που διαμορφώνεται στο χώρο της ηγεσίας με σκοπό αφενός την κατανόηση της ηγετικής συμπεριφοράς, στάσης και φιλοσοφίας και αφετέρου την βελτίωση της πρόγνωσης και της άσκησης ελέγχου στην ανάπτυξη και εφαρμογή αυτής. Με το πέρασμα των χρόνων, έχουν διατυπωθεί διάφορες θεωρίες ηγεσίας.

Την αυλαία ανοίγει η *γενετική θεωρία* (genetic approach) η οποία κυριάρχησε μέχρι τον Α' Παγκόσμιο Πόλεμο και πρέσβευε ότι η ηγετική ικανότητα είναι κληρονομική ιδιότητα, ένα εγγενές χάρισμα και όχι ένα επίκτητο χαρακτηριστικό (Arvey, & Bouchard, 1994). Πρόκειται για την θεωρία που πρεσβεύει την άποψη ότι ο ηγέτης «γεννιέται, δεν γίνεται». Η αδυναμία όμως της γενετικής θεωρίας να προσδιορίσει τον λόγο που κάποια άτομα καταλαμβάνουν τις ηγετικές θέσεις, οδήγησε στην ανάδυση της «θεωρίας των χαρακτηριστικών» (trait theories) σύμφωνα με την οποία η ηγετική ικανότητα είναι επίκτητη και μπορεί να διδαχτεί και να καλλιεργηθεί (Derue, et all 2011). Επειδή όμως και αυτή η θεωρία δεν μπόρεσε ποτέ να καθορίσει τα απόλυτα χαρακτηριστικά του ηγέτη, παρήκμασε και στη θέση της αναδύθηκαν οι συμπεριφορικές θεωρίες.

Στη συμπεριφορική θεωρία το ενδιαφέρον των επιστημόνων μετατοπίζεται πλέον στη συμπεριφορά του ηγέτη καθώς εκτιμάται ότι η ηγετική συμπεριφορά είναι δυνατόν να επηρεάσει τους στόχους του οργανισμού, την απόδοση των εργαζομένων και την επιτυχή παραγωγική διαδικασία. Αρχικά, πολύ σπουδαίο ήταν το έργο του Κ. Lewin ο οποίος μαζί με τους συνεργάτες του προσδιόρισε τρία πρότυπα της ηγετικής συμπεριφοράς με βασικό κριτήριο τον βαθμό συμμετοχής της ομάδας στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων (Μπουραντάς, 2001. Griffin, 2008): *το αυταρχικό πρότυπο* όπου ο ηγέτης δίνει εντολές στους υφισταμένους, αποφασίζει μόνος του και κατευθύνει τις διαδικασίες, *το εξουσιοδοτικό πρότυπο* που είναι το ακριβώς αντίθετο από το αυταρχικό καθώς ο ηγέτης έχει πολύ περιορισμένο ρόλο και αφήνει ανεξέλεγκτα περιθώρια αυτενέργειας και ελευθερίας στους υφιστάμενους και τέλος *το δημοκρατικό πρότυπο* όπου ο ηγέτης δείχνει εμπιστοσύνη στο προσωπικό και προωθεί την συνεργασία και την ομαδική λήψη αποφάσεων. Αξιοσημείωτη, επίσης, ήταν η *θεωρία X και Y* του ψυχολόγου McGregor (1960), σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης ανάλογα με τις υποθέσεις που κάνει σχετικά με τους υπαλλήλους του (τις ανάγκες και τα κίνητρα τους) διαμορφώνει είτε αυταρχική συμπεριφορά είτε δημοκρατική συμπεριφορά. Λίγο αργότερα παρουσιάστηκε το *Διοικητικό Πλέγμα* των Blake and Mouton (1964), όπου το στυλ ηγεσίας επικεντρώνεται είτε στο ενδιαφέρον για τον άνθρωπο (προώθηση επαγγελματικής ανάπτυξης και εργασιακής ικανοποίησης) είτε στο ενδιαφέρον για την παραγωγή (έμφαση στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση του έργου) με δυνατότητα αλληλεπίδρασης των δύο αυτών διαστάσεων.



Η ανεπάρκεια, όμως, των συμπεριφορικών μοντέλων, καθώς είχαν απλουστεύσει αρκετά το ζήτημα της ηγεσίας, είχε ήδη οδηγήσει τους επιστήμονες να συμπεριλάβουν στις έρευνες τους την επίδραση του περιβάλλοντος στο στυλ ηγεσίας. Πρόκειται για μία πιο σύνθετη θεωρία, η επονομαζόμενη «ενδεχομενική θεωρία» σύμφωνα με την οποία, το αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας «ενδέχεται» να είναι εκείνο το οποίο ταιριάζει με τις συνθήκες που επικρατούν στο χώρο εργασίας. Αρχικά, σημαντικό ήταν το μοντέλο των Tannenbaum and Schmidt (1958) σύμφωνα με το οποίο το *συνεχές της ηγετικής συμπεριφοράς* επηρεάζεται από την αλληλεπίδραση του ηγέτη, των υφισταμένων και της κατάστασης. Το μοντέλο εμπεριέχει μία κλίμακα επτά σημείων η οποία ξεκινάει με το χαλαρό στυλ ηγεσίας (ο ηγέτης έχει αποποιηθεί των ευθυνών του και οι υφιστάμενοι είναι ελεύθεροι να δράσουν όπως κρίνουν αυτοί) και καταλήγει στο αυταρχικό στυλ ηγεσίας (ο ηγέτης αποφασίζει, διατάσσει και ελέγχει τους υφισταμένους του) (Μπουραντάς, 2005). Έπειτα, ξεχώρισε η *ενδεχομενική θεωρία του Fiedler* (1967) σύμφωνα με την οποία το περιβάλλον είναι δυνατόν να επηρεάσει καταλυτικά την ηγετική συμπεριφορά με αποτέλεσμα ο ηγέτης να προσανατολίζεται είτε προς τις ανθρώπινες σχέσεις είτε προς το καθήκον, ανάλογα με το τι του επιτάσσει το εργασιακό περιβάλλον μέσα στο οποίο ενεργεί. Αργότερα, σύμφωνα με τη *Θεωρία «Πορείας – Στόχου» (Path Goal Theory)* του House (1971) υποστηρίχτηκε ότι ο ηγέτης οφείλει να ενισχύει την σχετική αυτονομία των εργαζομένων, δηλαδή να ικανοποιεί τους στόχους τους, αν θέλει οι δεύτεροι να επιφέρουν ικανοποιητικά αποτελέσματα στην εταιρία. Τέλος, πολύ αργότερα, αναπτύχθηκε η *θεωρία του κύκλου ζωής των Hersey and Blanchard*, (1993) όπου η αποτελεσματικότητα του ηγετικού στυλ επηρεάζεται από την εκάστοτε περίπτωση και πιο συγκεκριμένα από το επίπεδο ωριμότητας των υφισταμένων. Ο τρόπος ηγεσίας, δηλαδή, οφείλει να διαμορφώνεται ανάλογα με την ωριμότητα του προσωπικού.

Τις ενδεχομενικές θεωρίες διαδέχτηκαν οι σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας οι οποίες φαίνεται να αντιλαμβάνονται διαφορετικά την ιδιότητα και την στάση του ηγέτη. Αξιοσημείωτα μοντέλα είναι η *συναλλακτική ηγεσία* (transactional leadership) και η *μετασχηματιστική ηγεσία* (transformational leadership) τα οποία δεν αποτελούν τα αντίθετα άκρα ενός συνεχούς, αντίθετα, ναί μεν πρόκειται για δύο διαφορετικές διαστάσεις της ηγεσίας ωστόσο όμως αλληλοσυμπληρώνονται και αλληλοσχετίζονται (Bass, 1985). Πιο συγκεκριμένα, στη συναλλακτική ηγεσία, ο ηγέτης βολιδοσκοπεί τις ανάγκες των υφισταμένων και προωθεί τις αμοιβαίες δοσοληψίες μαζί τους με

ανταπόδοση σε έργο ή υπηρεσία, συμφωνεί με το κατεστημένο, τηρεί το διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας και έχει συμβατική ηγετική συμπεριφορά (Waldman et al., 2001).

Στον αντίποδα, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επιδιώκουν μεταρρυθμίσεις και καινοτομίες, προωθούν ή δημιουργούν το όραμα και την κουλτούρα του οργανισμού καθώς, επίσης, ενδιαφέρονται για την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων επιδεικνύοντας προσδοκίες υψηλής απόδοσης για τον οργανισμό (Menon- Eliphotou 2011). Αργότερα, νέα δεδομένα για την ηγεσία, εντάσσει η *υπηρετική ηγεσία* του Robert Greenleaf (1991) η οποία εστιάζει στις αξίες και τον ηθικό κώδικα του ηγέτη και στηρίζεται στη φιλοσοφία ότι ο ηγέτης ξεπερνά το προσωπικό του συμφέρον και νοιάζεται να προσφέρει και να βοηθήσει τους υφισταμένους του. Η ηγεσία εκλαμβάνεται ως ένας τρόπος προσφοράς και επέκτασης υπηρεσιών προς άτομα ή οργανισμούς και έτσι επιτυγχάνεται η αφοσίωση και η δέσμευση του προσωπικού στην εργασία και την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Τέλος, εξίσου σημαντική είναι και η *θεωρία των Rooke και Torbert* (2005) η οποία συσχετίζει τον τρόπο ηγεσίας τόσο με τα στάδια ωρίμανσης του ατόμου όσο και με τα επίπεδα επαγγελματικής ανάπτυξης που του παρέχονται, οπότε ανάλογα ο ηγέτης μπορεί να λειτουργήσει ως *Καιροσκόπος ηγέτης, ως Διπλωμάτης ηγέτης, ως Εμπειρογνώμων ηγέτης, ως Αποτελεσματικός ηγέτης, ως Ατομικιστής ηγέτης, ως Στρατηγικός ηγέτης ή ως Αλχημιστής ηγέτης*.

Συμπερασματικά, οι θεωρίες ηγεσίας καταδεικνύουν τις προτεραιότητες που θέτει ο εκάστοτε ηγέτης μέσω των ειδοποιών του ικανοτήτων, της ηγετικής του συμπεριφοράς και των εργασιακών σχέσεων που αναπτύσσει στο χώρο όπου ηγείται. Αυτό όμως που κρίνεται απαραίτητο είναι ο συνδυασμός των θεωριών ηγεσίας, για να επιτευχθούν τα πιο θετικά αποτελέσματα (Harris 2003, Riley and MacBeath 1998).

Δεν υπάρχει ένας μοναδικός τύπος ηγεσίας που να αποτελεί πανάκεια για την επιτυχή οργάνωση και διοίκηση ενός οργανισμού. Για αυτό η επιστημονική βιβλιογραφία βρίθει από ενδιαφέροντα ευρήματα αναφορικά με τις δεξιότητες - ικανότητες του ηγέτη που τον ωθούν να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στους στόχους του οργανισμού χωρίς απαραίτητα να ακολουθεί μία συγκεκριμένη θεωρία με στεγανά και αυστηρά όρια. Μια κατηγοριοποίηση των χαρακτηριστικών του ηγέτη, *ενέχει τρεις βασικές και απαραίτητες ηγετικές ικανότητες* όπως είναι (Katz, 1974, Hersey και Blanchard, 1993 *όπ. αναφ. στο Σαΐτης, 2007*): (α) *οι νοητικές δεξιότητες*: ικανότητα να

αντιλαμβάνεται όλη την οργάνωση ως σύνολο, να αναγνωρίζει ότι οι διάφορες λειτουργίες της οργάνωσης είναι αλληλεξαρτώμενες, (β) *οι ανθρώπινες δεξιότητες*: ικανότητα να συνεργάζεται αποτελεσματικά με τα μέλη της ομάδας προς επίτευξη των στόχων του οργανισμού και (γ) *οι τεχνικές δεξιότητες*: ικανότητα να ενεργεί αποτελεσματικά, κάνοντας σωστή χρήση της γνώσης, των διαδικασιών και των υλικών μέσων που έχει στη διάθεση του. Επίσης, ο ηγέτης οφείλει να έχει ανεπτυγμένη την συναισθηματική νοημοσύνη (emotional intelligence) δεδομένου ότι αν δεν επιτευχθεί η αφύπνιση των συναισθημάτων των υφισταμένων προς την σωστή κατεύθυνση, όλες οι υπόλοιπες ενέργειες του ηγέτη δεν θα αποδώσουν τελικά (Goleman et. all, 2002).

Η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται στην ικανότητα του να αντιλαμβάνεται κανείς και να ρυθμίζει με ακρίβεια τα συναισθήματα και τις διαπροσωπικές σχέσεις τόσο τις δικές του όσο και των γύρω του (Goleman: 1995 οπ. αναφ. στο Πλατσίδου, 2010). Η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται σε ένα φάσμα από ποικίλες και σημαντικές ηγετικές δεξιότητες οι οποίες εκτιμώνται ως πολύτιμα γνωρίσματα σε έναν ηγέτη, όπως είναι (Goleman et. all, 2002):

- η αυτοεπίγνωση (self-awareness) που περιλαμβάνει την συναισθηματική αυτοεπίγνωση, την ακριβή αξιολόγηση και την αυτοπεποίθηση
- η αυτοδιαχείριση (self-management) που περιλαμβάνει τον αυτοέλεγχο, την διαφάνεια, την προσαρμοστικότητα, την επίτευξη, την πρωτοβουλία και την αισιοδοξία)
- η κοινωνική επίγνωση (social awareness) που περιλαμβάνει την ενσυναίσθηση, την οργανωτική επίγνωση και την εξυπηρέτηση
- η διαχείριση των σχέσεων (relationship management) που περιλαμβάνει την έμπνευση, την επιρροή, την ανάπτυξη των άλλων, την διαχείριση των συγκρούσεων και την ομαδική δουλειά και συνεργατικότητα

Τέλος, εξίσου σημαντικές και απαραίτητες ικανότητες για έναν ηγέτη, θεωρούνται η ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων, η συστημική σκέψη και η ικανότητα επικοινωνίας (Μπουραντάς, 2005: 260-262). Από όλα τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι ο ρόλος του ηγέτη δεν έχει διεκπεραιωτικό χαρακτήρα, αντίθετα μάλιστα, σε μια εποχή όπου η κοινωνία μετασχηματίζεται με

αλματώδεις ρυθμούς, ο ρόλος του ηγέτη ξεπροβάλλει ως ο πλέον σημαντικός μοχλός ανάπτυξης, εξέλιξης και προόδου ενός οργανισμού.

### **3.6.2 Ο ανθρώπινος παράγοντας ως συνιστώσα ποιοτικής και αναπτυξιακής διαδικασίας στην εκπαίδευση**

Η έννοια της ηγεσίας έχει παρεισφρήσει και στον τομέα της εκπαίδευσης διαδραματίζοντας καταλυτικό ρόλο. Η εκπαιδευτική ηγεσία ορίζεται ως η διαδικασία επιρροής στηριζόμενη σε σαφείς αξίες και εμπνευσμένο όραμα προκειμένου να εξασφαλιστεί η δέσμευση των ενδιαφερόμενων μελών του σχολείου για ένα καλύτερο μέλλον (Bush & Glover, 2003). Αναμφίβολα, έργο της ηγεσίας στην εκπαίδευση δεν είναι μόνο η πιστή εφαρμογή των κανόνων δικαίου, όπως συνήθως πιστεύεται, αλλά η μεταμόρφωση του σχολείου σε μια κοινότητα μάθησης (learning community) (Δεμερτζή και Μπαγάκης 2006: 136) και η ποιοτική αναβάθμιση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Είναι άξιο αναφοράς, επίσης, ότι η εκπαιδευτική ηγεσία μπορεί να οριστεί ως «η συνεχής και δυναμική διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου όλων των παραγωγικών πόρων που συμμετέχουν στην εκπαιδευτική προσπάθεια, ώστε οι αποφάσεις, οι ενέργειες και τα προϊόντα της γνώσης να είναι αποτελεσματικά» (Πετρίδου, 2005: 184). Ως εκ τούτου, η ηγεσία στην εκπαίδευση προδιαγράφει τη δημιουργία ασφαλούς και αποτελεσματικού πεδίου δράσης για όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας. Ο ηγέτης του σχολείου με γνώμονα τις αξίες του, τις γνώσεις του και τη συμπεριφορά του, αναδεικνύεται σε σημαντικό φορέα δράσης μέσα στη σχολική μονάδα ο οποίος είναι δυνατό να επηρεάσει τη συμπεριφορά και την απόδοση των μαθητών, την αφοσίωση του προσωπικού καθώς και την γενικότερη λειτουργία του σχολείου. (Day et al, 2009).

Οι Everard, Morris & Wilson (2004) τονίζουν ότι, ένας ηγέτης στο χώρο της εκπαίδευσης διακρίνεται για την υπευθυνότητα, την ακεραιότητα, την κατανόηση, την πρωτοβουλία, την αναλυτική και στρατηγική σκέψη καθώς και για το σεβασμό προς τις αντιλήψεις και τις ανάγκες των άλλων. Δηλαδή ο ηγέτης οφείλει να «είναι ορατός παντού μέσα στο σχολείο» (Πασιαρδής, 2004:216). Ο ρόλος του είναι καταλυτικός για την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία του σχολείου και κατ' επέκταση για την

αποτελεσματικότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Μάλιστα, οι απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης, δηλαδή της θέσης του ηγέτη μέσα στο σχολείο, ξεπερνούν τις ικανότητες που λογικά αναμένεται να κατέχει ένα μόνο άτομο (Davis et al, 2005).

Οι σημαντικότερες όψεις του ηγετικού ρόλου ενός διευθυντή είναι (Ιορδανίδης, 2005): η δημιουργία οράματος, η παροχή κινήτρων στο προσωπικό, η διαχείριση της ομάδας και η δημιουργία του κατάλληλου κλίματος. Μάλιστα, ο ηγέτης είναι εκείνος που ξεχωρίζει για τις γνώσεις και τις ικανότητες του στοχεύοντας τόσο στην προώθηση της γενικής εκπαιδευτικής πολιτικής που επιτάσσει το Υπουργείο Παιδείας όσο και στην επίτευξη των ειδικών στόχων και της κουλτούρας που διαμορφώνονται μέσα στο σχολείο (Saiti, 2012). Κάτι το οποίο σημαίνει πως ο διευθυντής –ηγέτης του σχολείου οφείλει να λειτουργεί ταυτόχρονα ως (Σαΐτη, 2007): *i) Οργανωτής, ii) Επόπτης, iii) Εκπαιδευτής, iv) Συντονιστής, v) Τεχνοκράτης και vi) Εκπρόσωπος* του σχολείου. Μάλιστα, ο ηγέτης του σχολείου είναι εκείνος που εκθέτει τους στόχους και το όραμα του σχολείου σε όλους όσους εμπλέκονται στο σχολικό οργανισμό π.χ. το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων και την τοπική κοινωνία (Dempster, 2009). Παράλληλα, αν δεν θέλει να έχει μόνο το «όνομα» αλλά και τη «χάρη», οφείλει να τηρεί τις αρχές ηγεσίας της εκπαίδευσης οι οποίες προωθούν την δυνατότητα επιτυχούς διοίκησης και οργάνωσης του εκπαιδευτικού έργου όπως είναι (Koontz and O'Donnell, 1983, Σαΐτης, 1992 όπ. αναφ. στο Σαΐτης, 2007, 53-54):

- η δημοκρατική αρχή: ο διευθυντής προωθεί τη συμμετοχή και την ελευθερία απόψεων κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων
- η αρχή της άμεσης εποπτείας: η άμεση προσωπική επαφή του διευθυντή με το προσωπικό προδιαγράφει την αποτελεσματικότερη άσκηση των διευθυντικών του καθηκόντων
- η αρχή της δικαιοσύνης: ο διευθυντής διοικεί χωρίς διακρίσεις αμερόληπτα και δίκαια για όλο το προσωπικό
- η αρχή της σωστής λήψης αποφάσεων: αποτέλεσμα ήρεμης ψυχικής κατάστασης και σφαιρικής μελέτης όλου του προβλήματος
- η αρχή της προσαρμοστικότητας και της ευλυγισίας: ο διευθυντής ενεργεί ανάλογα με τις εκάστοτε περιστάσεις, τις συνθήκες και τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζεται.

Συμπερασματικά, η ηγεσία στην εκπαίδευση αντιπροσωπεύει τον σεβασμό προς το προσωπικό, την κατανόηση των λαθών, την τάση για ανάπτυξη και πρόοδο, τη διάθεση για ομαδική εργασία, την υπευθυνότητα και την ακεραιότητα, τη δημιουργία οργανωτικής κουλτούρας, την τάση πρωτοβουλίας και καινοτομίας. Το ηγετικό στέλεχος είναι τολμηρός οραματιστής με πνευματικό υπόβαθρο και κριτική σκέψη και ανταποκρίνεται θεσμικά σε όλα σχεδόν τα επίπεδα της σχολικής ζωής. Μόνο έτσι προάγεται η εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής που επιτάσσει το Υπουργείο Παιδείας, διαμορφώνεται ευχάριστο και δημιουργικό σχολικό κλίμα, θεμελιώνονται βασικές αξίες και αρχές και κατ' επέκταση συντελείται η ποιοτική αναβάθμιση του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### 4.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και ανάπτυξη μοντέλων στην εκπαίδευση

Οι έντονοι ρυθμοί που καταγράφονται τα τελευταία χρόνια στις επιστημονικές και κοινωνικές εξελίξεις, έχουν σαν αποτέλεσμα να εντείνονται οι συζητήσεις για τη βελτίωση της εκπαίδευσης. Οι περισσότερες χώρες έχουν αρχίσει τον εκσυγχρονισμό των εκπαιδευτικών συστημάτων τους, ενώ από τους κυρίαρχους στρατηγικούς στόχους στο διευρυμένο κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι τα κράτη-μέλη της να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν πολιτικές για τη διασφάλιση της βιώσιμης ανάπτυξης των εκπαιδευτικών τους συστημάτων. Οι παράγοντες ποιότητας ενός εκπαιδευτικού συστήματος δεν λειτουργούν και δεν επηρεάζουν το εκπαιδευτικό σύστημα αυτόνομα αλλά αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους, αναπτύσσοντας με τη συσχέτιση αυτή ένα δυναμικό σύστημα το οποίο διαμορφώνει την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης (Ζωγόπουλος, 2011).

Ο παράγοντας που εξετάζεται στην παρούσα εργασία εάν δύναται να συμβάλει αποτελεσματικά στη βελτίωση των εκπαιδευτικών διαδικασιών υπό τις κατάλληλες πάντοτε προϋποθέσεις, είναι η εφαρμογή βραβείων – μοντέλων ποιότητας.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρούμε τη συνεχή υιοθέτηση και δημιουργία βραβείων - μοντέλων ποιότητας, σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και διεθνές επίπεδο, αλλά και από εμπορικά και επαγγελματικά σωματεία, καθώς και από μεγάλες εταιρίες. Σύμφωνα με το Ινστιτούτο για την Διασφάλιση Ποιότητας (Institute of Quality Assurance), τα βραβεία ποιότητας ορίζονται ως έπαινοι οι οποίοι απονέμονται σε έναν οργανισμό για κάποια συγκεκριμένη διάσταση απόδοσης σχετικής με την ποιότητα.

Υπό τη γενικότερη προσπάθεια για την προώθηση της ποιότητας, δημιουργήθηκαν και οι κυριότεροι οργανισμοί που εκπροσωπούν ορισμένα από τα πιο γνωστά βραβεία ποιότητας όπως το National Institute for Science and Technology στις Η.Π.Α, το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Διασφάλισης Ποιότητας ENQA (European Network of Quality Assurance), κ.ά. (Dedhia, 2001). Σε εθνική κλίμακα οι προσπάθειες πολλών κρατών κατευθύνθηκαν προς την δημιουργία βραβείων ποιότητας, με στόχο την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της χώρας τους. Παράλληλα με την εμφάνιση των

βραβείων ποιότητας στον παγκόσμιο χάρτη, δημιουργήθηκε και η ανάγκη για εξατομίκευση των κλάδων ή τομέων στους οποίους απευθύνονται. Η ανάγκη για επέκταση των βραβείων ποιότητας και στον δημόσιο τομέα άρχισε να γίνεται επιτακτική. Η δημιουργία όμως, βραβείων ποιότητας που να αφορούν στον δημόσιο τομέα και κυρίως ο σχεδιασμός τους επηρεάζεται από παράγοντες όπως, το επίπεδο της διοίκησης ποιότητας που ασκείται στον τομέα αυτό και το επίπεδο αναγνωρισιμότητας. Η καθαρή αξία ενός βραβείου ποιότητας είναι μηδενική αν δεν επιτυγχάνονται θετικά αποτελέσματα σε μια χώρα (Loffler, 2001), ενώ η ανάπτυξη και εφαρμογή ενός Παγκοσμίου Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας είναι απόλυτα δικαιολογημένη και απαραίτητη (Sharma & Talwar, 2007). Με τη θέσπιση των βραβείων ποιότητας επιδιώκεται ο αναγκαίος για επιβίωση και ανάπτυξη των επιχειρήσεων αναπροσανατολισμός της διοίκησης (Evans & Lindsay, 2002). Μερικά από τα πιο σημαντικά είναι τα ακόλουθα:

- Το Βραβείο Deming-Deming Application Prize (1951).
- Το Αμερικανικό Εθνικό Βραβείο Ποιότητας - Malcolm Baldrige National Quality Award (1987), Η.Π.Α.
- Το Βραβείο Ποιότητας της Αυστραλίας - Australian Business Excellence Award (1988), Αυστραλία.
- Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας - European Quality Award (1992), Ευρώπη.
- Το Ινδικό Βραβείο Ποιότητας - CII-EXIM Bank Business Excellence Award (1994), Ινδία.
- Το Βραβείο Ποιότητας της Σιγκαπούρης - Singapore Quality Award (1994), Σιγκαπούρη.
- Το Βραβείο Ποιότητας του Καναδά - Canada Award for Excellence (1984), Καναδάς.

## **4.2 Το Μοντέλο EFQM και η εφαρμογή του στην εκπαίδευση**

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας είναι το πιο διαδεδομένο επιχειρησιακό πλαίσιο στην Ευρώπη. Το έναυσμα για τη σύστασή του δόθηκε από την πρωτοβουλία ορισμένων μεγάλων επιχειρήσεων και την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που τον Οκτώβριο του 1989 ίδρυσε έναν οργανισμό υπεύθυνο για θέματα



ποιότητας με την επωνυμία Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης της Ποιότητας - European Foundation for Quality Management (EFQM).

Το Ίδρυμα αυτό, το οποίο εδρεύει στις Βρυξέλλες, ιδρύθηκε με στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των Ευρωπαϊκών οργανισμών. Βασικό του μέλημα ήταν η δημιουργία ενός Ευρωπαϊκού βραβείου Ποιότητας, το οποίο και θα αποτελούσε το αντίπαλο δέος στο ήδη διαδεδομένο αντίστοιχο Αμερικανικό βραβείο, το Malcolm Baldrige National Quality Award. Σύμφωνα με το ίδρυμα, η ποιοτική διαχείριση πρέπει να στραφεί προς όλες τις δραστηριότητες, σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού και πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία προς βελτίωση.

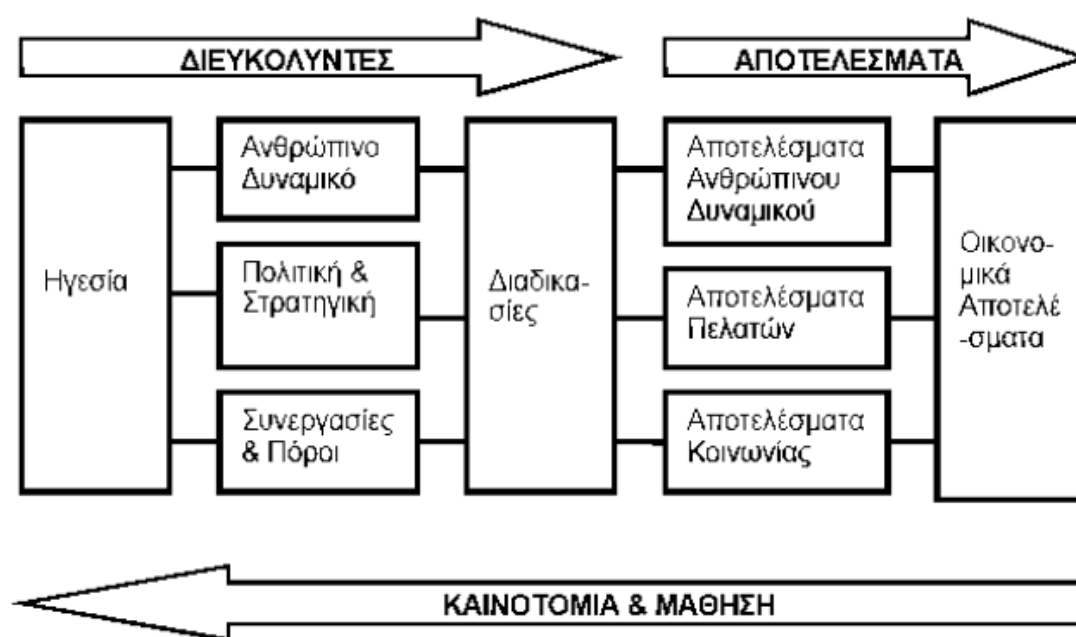
Η βασικότερη αρχή της προσέγγισης είναι ότι η απόδοση πρέπει να ικανοποιεί τις προσδοκίες, τις ανάγκες και τα αιτήματα όλων των εχόντων οφέλη (Nabitz, et.al., 2000).

Ιδρυτικά μέλη του ήταν 14 από τις πιο επιφανείς επιχειρήσεις και οργανισμούς της Ευρώπης, ενώ σήμερα έχει μέλη περισσότερους από 900 οργανισμούς, τόσο από τον ιδιωτικό όσο και από τον δημόσιο τομέα σε 30 χώρες. Σε κάθε χώρα διατηρεί εθνικό εκπρόσωπο (National Partner Organization-NPO). Στη χώρα μας τον επίσημο αυτό ρόλο κατέχει η Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ). Τα ιδρυτικά μέλη ανέπτυξαν ένα πολυδιάστατο ποιοτικό πρότυπο που σήμερα είναι ευρέως διαδεδομένο στην Ευρώπη και είναι γνωστό ως το μοντέλο του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (EFQM), ενώ εξελίχτηκε ως “The EFQM Excellence Model”.

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης της Ποιότητας (EFQM) σε συνεργασία με τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Ποιότητας-European Organization for Quality (EOQ), ο οποίος πραγματεύεται θέματα τυποποίησης για την υλοποίηση ενιαίας αγοράς, δημιούργησαν και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας-European Quality Award, το οποίο απονέμεται από το 1992 ετησίως, αρχικά σε μεγάλες και εκ των υστέρων και σε μικρομεσαίες ιδιωτικές επιχειρήσεις, ενώ από το 1996 θεσπίστηκε επίσης και για οργανισμούς και επιχειρήσεις στο δημόσιο τομέα. Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας αποτελεί ένα αυστηρό και απαιτητικό διαγωνισμό, σχεδιασμένο για οργανισμούς ή επιχειρησιακές μονάδες, που θεωρούνται εθνικά ή ευρωπαϊκά πρότυπα οργανισμών και διαθέτουν πενταετές τουλάχιστον ιστορικό συνεχούς βελτίωσης (Conti, 2002). Οι συμμετέχοντες οργανισμοί έχουν διενεργήσει αυτοαξιολόγηση με βάση το μοντέλο

EFQM περισσότερες από μία φορές και έχουν συγκεντρώσει τουλάχιστον 450 βαθμούς σε κλίμακα βαθμολογίας 0-1000.

Τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας, βάσει των οποίων αξιολογείται μία επιχείρηση, εμπεριέχουν ένα ευρύ πεδίο χαρακτηριστικών τα οποία αποτελούν συστατικά της Διοίκησης Ποιότητας. Τα εννέα κριτήρια του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας απεικονίζονται στο παρακάτω σχήμα: (πηγή [www.efgm.org](http://www.efgm.org)).



Σχήμα 1. Το Ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας

### 4.3 Κριτήρια του μοντέλου EFQM

Τα κριτήρια των Διευκολυντών- Δυναμικών Προϋποθέσεων (enablers criteria) αποτελούν η ηγεσία, η πολιτική και η στρατηγική, το ανθρώπινο δυναμικό, οι συνεργασίες και πόροι και οι διαδικασίες, καλύπτουν δε το τι κάνει μία επιχείρηση. Τα κριτήρια των Αποτελεσμάτων (results criteria) αποτελούν τα αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού, τα αποτελέσματα των πελατών, τα αποτελέσματα της

κοινωνίας και τα οικονομικά αποτελέσματα, καλύπτουν τι μια επιχείρηση επιτυγχάνει. Αναλυτικότερα, τα κριτήρια αυτά είναι:

### ***1. Ηγεσία (10%)***

Αφορά τον τρόπο με τον οποίο τα ανώτερα στελέχη αναπτύσσουν το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης, καθώς και τις αξίες που τη διέπουν, με σκοπό τη μακροπρόθεσμη επιτυχία. Εφαρμόζουν τις κατάλληλες δράσεις και συμπεριφορές, συμμετέχοντας ενεργά για τη διασφάλιση της επιχειρηματικής αριστείας. Η συμπεριφορά και οι δραστηριότητες της διοίκησης θα πρέπει να προάγουν την κουλτούρα της επιχείρησης και να λειτουργούν με βάση τις αρχές και τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ο ρόλος της ηγεσίας πρέπει να εστιάζεται στην ανάπτυξη της αποστολής, του οράματος και των αξιών (υποκριτήριο 1), στην εξασφάλιση της ανάπτυξης, υλοποίησης και διαρκούς βελτίωσης του συστήματος διοίκησης (υποκριτήριο 2), στην προσωπική επαφή με τους πελάτες, εταίρους και αντιπροσώπους της κοινωνίας (υποκριτήριο 3), στην παρακίνηση, αναγνώριση και υποστήριξη των προσπαθειών του προσωπικού (υποκριτήριο 4).

### ***2. Πολιτική & Στρατηγική (8%)***

Καθορίζει τους στρατηγικούς στόχους και εφαρμόζει την αποστολή και το όραμα που έχει διοχετεύσει η εκάστοτε επιχείρηση μέσα από μια στρατηγική, υποστηριζόμενη από τις κατάλληλες δράσεις, πολιτικές και διαδικασίες που θα πρέπει να αναπτύξει. Εξετάζει πώς η στρατηγική του οργανισμού είναι προσανατολισμένη στις ανάγκες του και υποστηριζόμενη από πολιτικές, σχέδια και διεργασίες προωθεί την υλοποίηση του οράματος και της αποστολής του οργανισμού. Ειδικότερα, εξετάζεται πώς η πολιτική και στρατηγική βασίζονται στις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες και προσδοκίες των εμπλεκόμενων (υποκριτήριο 1), βασίζονται σε πληροφορίες αναφορικά με μετρήσεις απόδοσης, έρευνας, δραστηριότητες σχετικές με τη μάθηση και τη δημιουργικότητα (υποκριτήριο 2), αναπτύσσονται, ανασκοπούνται και ενημερώνονται (υποκριτήριο 3), εφαρμόζονται μέσα από ένα πλαίσιο βασικών διαδικασιών, γνωστοποιούνται σε όλους στον οργανισμό και υλοποιούνται (υποκριτήριο 4).

### ***3. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (9%)***

Εξετάζει πώς διοικείται και σχεδιάζεται η ανάπτυξη των γνώσεων και δυνατοτήτων του προσωπικού σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο μέσα στον οργανισμό και η αξιοποίησή τους για την υποστήριξη της πολιτικής και στρατηγικής και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών. Ειδικότερα, εξετάζεται πώς ο οργανισμός σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τους ανθρώπινους πόρους (υποκριτήριο 1), εντοπίζει, αναπτύσσει και διατηρεί τις γνώσεις και ικανότητες του προσωπικού (υποκριτήριο 2), ενδυναμώνει και υποστηρίζει την εμπλοκή του προσωπικού σε δραστηριότητες (υποκριτήριο 3), αναπτύσσει το διάλογο με τους υπαλλήλους (υποκριτήριο 4), επιβραβεύει, αναγνωρίζει και προστατεύει τους εργαζομένους, (υποκριτήριο 5).

#### ***4. Συνεργασίες & Πόροι (9%)***

Προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο οργανώνονται και διαχειρίζονται οι εξωτερικές συνεργασίες και οι εσωτερικοί πόροι για την αποτελεσματικότερη απόδοση των διαδικασιών και για την υλοποίηση της στρατηγικής. Ειδικότερα, εξετάζεται πώς γίνεται η διαχείριση των εξωτερικών συνεργασιών (υποκριτήριο 1), των χρηματοοικονομικών (υποκριτήριο 2), των κτιρίων, του εξοπλισμού και των υλικών (υποκριτήριο 3), της τεχνολογίας (υποκριτήριο 4), των γνώσεων και πληροφοριών (υποκριτήριο 5).

#### ***5. Διαδικασίες (14%)***

Εξετάζει πώς σχεδιάζονται, διαχειρίζονται και βελτιώνονται οι διαδικασίες ώστε να υποστηρίζεται η πολιτική και η στρατηγική και να δημιουργείται αυξανόμενη προστιθέμενη αξία για τους πελάτες και τους έχοντες οφέλη. Ειδικότερα, εξετάζεται εάν: Ο οργανισμός σχεδιάζει και διαχειρίζεται τις διαδικασίες με συστηματικό τρόπο (υποκριτήριο 1). Βελτιώνει όταν είναι απαραίτητο τις διαδικασίες προκειμένου να ικανοποιηθούν οι πελάτες και γενικά οι έχοντες οφέλη (υποκριτήριο 2). Σχεδιάζει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σύμφωνα με τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών (υποκριτήριο 3). Παράγει, παραδίδει τα προϊόντα και παρέχει υπηρεσίες ώστε οι πελάτες να μένουν ικανοποιημένοι (υποκριτήριο 4). Διαχειρίζεται και προάγει τις σχέσεις του με πελάτες (υποκριτήριο 5). Οι διαδικασίες αποτελούν τους μηχανισμούς για την επίτευξη των στόχων, σχετικά με την διαχείριση, τον έλεγχο και τις αλλαγές που οδηγούν σε συνεχή βελτίωση.

## ***6. Αποτελέσματα Ανθρώπινου Δυναμικού (9%)***

Αφορά την πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό στο βαθμό στον οποίο ικανοποιεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εργαζομένων. Η αξιολόγηση εστιάζεται στον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση ενδιαφέρεται για τις πραγματικές ανάγκες του προσωπικού, στη συλλογή και στην αξιολόγηση στοιχείων, που μετρούν την ικανοποίησή τους. Ειδικότερα, περιλαμβάνει τα αποτελέσματα μετρήσεων που είναι σχετικά με αντιλήψεις του προσωπικού για τον οργανισμό όπως αυτές προκύπτουν για παράδειγμα από έρευνες, συνεντεύξεις, δομημένες αξιολογήσεις (υποκριτήριο 1), αλλά και από την εσωτερική παρακολούθηση της απόδοσης του προσωπικού, ώστε να λαμβάνονται υπόψη και οι αντιλήψεις του (υποκριτήριο 2).

## ***7. Αποτελέσματα Πελατών (20%)***

Μετρούν το βαθμό ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών που καλύπτει η επιχείρηση. Η αξιολόγηση αυτή αφορά τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση εστιάζεται στις πραγματικές ανάγκες των πελατών της, στη συλλογή και στην αξιολόγηση στοιχείων, που μετρούν την ικανοποίησή τους. Είναι το κριτήριο με το μεγαλύτερο συντελεστή βαρύτητας. Ειδικότερα, περιλαμβάνει τα αποτελέσματα μετρήσεων που είναι σχετικά με αντιλήψεις πελατών για τον οργανισμό (υποκριτήριο 1), αλλά και από εσωτερική παρακολούθηση της απόδοσης του οργανισμού ώστε να προβλέπονται και οι αντιλήψεις των εξωτερικών πελατών (υποκριτήριο 2).

## ***8. Κοινωνικά αποτελέσματα (6%)***

Το κριτήριο αυτό αναφέρεται στις επιπτώσεις που έχει η επιχείρηση όχι μόνο στους εξωτερικούς και εσωτερικούς πελάτες, αλλά και στο ευρύτερο τοπικό και διεθνές κοινωνικό σύνολο στο οποίο δραστηριοποιείται, καθώς επίσης τις συνέπειες στην ποιότητα ζωής και στο φυσικό περιβάλλον. Είναι το κριτήριο με το μικρότερο συντελεστή βαρύτητας. Ειδικότερα, περιλαμβάνει τα αποτελέσματα μετρήσεων που είναι σχετικά με: αντιλήψεις της κοινωνίας για τον οργανισμό όπως αυτές προκύπτουν από έρευνες, αναφορές, δημόσιες συγκεντρώσεις, κυβερνητικές αρχές (υποκριτήριο 1), καθώς και με την εσωτερική παρακολούθηση της απόδοσης του οργανισμού με σκοπό τη βελτίωση και την πρόβλεψη των αντιλήψεων της κοινωνίας (υποκριτήριο 2).

## ***9. Οικονομικά Αποτελέσματα (15%)***

Παρουσιάζει τις επιδόσεις της επιχείρησης, την οικονομική της κατάσταση, το οποίο καθορίζει την μακροπρόθεσμη επιβίωσή της στο μέλλον. Καθορίζει τι έχει επιτύχει η επιχείρηση, σε σχέση με τις σχεδιαζόμενες αποδόσεις. Ειδικότερα περιλαμβάνει τα αποτελέσματα μετρήσεων που είναι σχετικά με: την απόδοση της επιχείρησης σε βασικές περιοχές χρηματοοικονομικές ή μη όπως για παράδειγμα οι πωλήσεις και το μερίδιο αγοράς (υποκριτήριο 1), καθώς και λειτουργικούς δείκτες που παρακολουθούν τα βασικά αποτελέσματα σχετικά με την απόδοση της επιχείρησης (υποκριτήριο 2), με σκοπό την πρόβλεψη βελτιώσεων, όπως ποσοστό ελαττωμάτων, στοιχεία ισολογισμού, βαθμός καινοτομίας, προσβασιμότητα στις πληροφορίες και γνώσεις (Russell, 2000).

Τα κριτήρια αυτά έχουν συγκεκριμένη βαρύτητα το καθένα (ανάλογα με το ποσοστό που έχει σημειωθεί παραπάνω) και συμμετέχουν στη διαμόρφωση μιας συνολικής εικόνας για την επιχείρηση έναντι του βέλτιστου αποτελέσματος, το οποίο ποσοτικοποιείται με το μέγιστο των 1000 βαθμών (κλίμακα 0-1000). Τα βασικά κριτήρια του μοντέλου υποδιαιρούνται στη συνέχεια σε υποκριτήρια, βάσει των οποίων αξιολογείται η επιχείρηση. Κάθε επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να προσαρμόσει το μοντέλο στις ιδιαίτερες ανάγκες της. Συνεπώς, με τη χρήση ενός προσεκτικά σχεδιασμένου συστήματος βαθμολόγησης είναι δυνατόν να μετρηθεί και να συγκριθεί κάθε τομέας της απόδοσης, από τις σχέσεις των εργαζομένων και πελατών μέχρι την επιρροή της εταιρίας στην κοινωνία και τα επιχειρηματικά της αποτελέσματα.

Στα τέλη του 2001 το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα θέσπισε τα επονομαζόμενα Επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας, τα οποία αποτελούν ένα σχήμα αναγνώρισης συνεπές με τα ευρύτερα ευρωπαϊκά πρότυπα, τα οποία είναι εφαρμόσιμα σε οργανισμούς ή επιχειρησιακές μονάδες οργανισμών ασχέτως μεγέθους, τομέα ή επιπέδου ωριμότητας. Τα επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας όπως έχουν σχεδιαστεί είναι τα εξής:

- Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Committed to Excellence)
- Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Recognized for Excellence)
- Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award-EQA)

Η αυτοαξιολόγηση αποτελεί μια διαδικασία διαγνωστικού χαρακτήρα και επιτρέπει στην επιχείρηση να διαχωρίζει αποτελεσματικά περιοχές όπου είναι ισχυρή, καθώς και περιοχές στις οποίες επιδέχεται ενέργειες βελτίωσης. Στη συνέχεια της

διαδικασίας υπάρχει η δυνατότητα μέσα από την αποτύπωση της κατάστασης, να σχεδιάζονται ενέργειες βελτίωσης. Η υπόθεση στην οποία στηρίζεται το Ευρωπαϊκό αυτό μοντέλο αυτοαξιολόγησης είναι ότι τα αποτελέσματα του οργανισμού έχουν επιτευχθεί μέσω των άριστων επιδόσεων των κριτηρίων.

Σε αντίθεση με τους καθιερωμένους συμβατικούς τρόπους αξιολόγησης μιας επιχείρησης με οικονομικά κριτήρια ή δείκτες, η αξιολόγηση με βάση το μοντέλο για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας λαμβάνει υπόψη ρητά και άμεσα και άλλους σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν όχι μόνο την παρούσα, αλλά και τη μελλοντική αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης.

#### **4.4 Το Ανθρώπινο Δυναμικό ως κριτήριο ποιότητας του μοντέλου EFQM**

Από διάφορες έρευνες προκύπτει ότι τα Μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας έχουν ευεργετικά οφέλη για τους οργανισμούς που τα υιοθετούν (Przasnyski & Tai, 2002). Επιπλέον, συμβάλλουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που οδηγεί στην διαφοροποίηση στην απόδοση (Stading & Vokurka, 2003).

Τα κριτήρια των εθνικών βραβείων – μοντέλων ποιότητας στοχεύουν στην παροχή αμερόληπτων βάσεων για σύγκριση της προόδου που σημειώνεται στην εφαρμογή των πρακτικών διοίκησης ολικής ποιότητας σε διάφορους οργανισμούς. Τέτοιου είδους κριτήρια ποικίλλουν στις διάφορες χώρες και εξελίσσονται, καθώς η διοίκηση ολικής ποιότητας δεν αποτελείται μόνο από ένα σύνολο ποιοτικών τεχνικών και εργαλείων, αλλά και από μεθόδους διοίκησης, οι οποίες μεταβάλλονται εξαιτίας των πολιτιστικών διαφορών και της προόδου. Η εφαρμογή συγκεκριμένων μεθόδων διοίκησης ολικής ποιότητας σε κάθε επιχείρηση εξαρτάται από το επιχειρηματικό περιβάλλον και την οργανωσιακή κουλτούρα (Laszlo, 1996).

Το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM δύναται, υπό τις απαραίτητες προϋποθέσεις, να αποτελέσει σε πρώτη φάση ένα διαγνωστικό εργαλείο και στη συνέχεια ένα ολοκληρωμένο οδηγό για αυτοαξιολόγηση και βελτίωση της σχολικής μονάδας. Το μοντέλο αποτελεί μία ολιστική αντιμετώπιση του εκπαιδευτικού

οργανισμού με παραμέτρους που καθορίζονται σε στρατηγικό επίπεδο και διαχέονται σε όλα τα επίπεδα διοίκησης και λειτουργίας.

Η αυτοαξιολόγηση στην εκπαίδευση στοχεύει στη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου και βασίζεται στην αντίληψη ότι το εκπαιδευτικό έργο είναι αποτέλεσμα συνεχούς και δυναμικής αλληλεπίδρασης πολλών παραγόντων που απαρτίζουν τον εκπαιδευτικό οργανισμό (υλικοτεχνική υποδομή, πόροι, κλίμα και σχέσεις στη σχολική κοινότητα, κτλ.).

Η διαδικασία αυτοαξιολόγησης επιτρέπει σε μια σχολική μονάδα να εντοπίσει τα δυνατά της σημεία αλλά και εκείνα τα οποία χρήζουν βελτίωσης και να προχωρήσει συστηματικά με ένα πρόγραμμα συνεχούς αυτοβελτίωσης.

Τα ίδια τα άτομα - μέλη της σχολικής κοινότητας θεωρούνται άξια εμπιστοσύνης, πρόθυμα και ικανά να αντιμετωπίσουν κριτικά το συνολικό εκπαιδευτικό έργο και να προχωρήσουν στην υιοθέτηση όσων μέτρων οι ίδιοι αποφασίσουν ότι το βελτιώνουν.

Η αυτοαξιολόγηση δημόσιων σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ξεκίνησε πιλοτικά το σχολικό έτος 2009-2010 και συμμετείχαν σχολικές μονάδες που επιθυμούσαν να αυτοαξιολογηθούν, ενώ από το επόμενο σχολικό έτος 2012-13 θα είναι υποχρεωτική. Από τα πρώτα πορίσματα που προέκυψαν διαπιστώθηκε πως η αυτοαξιολόγηση:

- Ενθάρρυνε δημιουργικές πρωτοβουλίες, γόνιμες συζητήσεις και δράσεις στη σχολική μονάδα.
- Διαμόρφωσε κλίμα συνεργασίας και συναντίληψης μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας.
- Κινητοποίησε το ενδιαφέρον αδρανών μελών της σχολικής κοινότητας ενεργοποιώντας λανθάνουσες δυνάμεις τους.
- Ενίσχυσε το κύρος των εκπαιδευτικών και τους διευκόλυνε να συνειδητοποιήσουν άγνωστες για αυτούς πτυχές της επαγγελματικής τους ταυτότητας.
- Ενίσχυσε την αυτοαντίληψη και αυτοπεποίθηση των μαθητών.

Στον οδηγό αυτοαξιολόγησης του ΥΠΕΠΘ περιγράφονται τα βασικά κριτήρια αυτοαξιολόγησης, τα οποία όμως δεν είναι απόρροια ενός ολοκληρωμένου μοντέλου



ολικής ποιότητας Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, η αναγκαιότητα ύπαρξης του οποίου είναι άμεσα επιτακτική.

Το αναθεωρημένο μοντέλο E.F.Q.M. μπορεί να απεικονίσει συστηματικά το επίπεδο απόδοσης της σχολικής μονάδας, να προσδιορίσει σε ποιους τομείς θα έπρεπε να επικεντρωθούν οι βελτιωτικές κινήσεις, να εντάξει σε ένα ενιαίο οργανωτικό πλαίσιο διάφορες δραστηριότητες και να ενθαρρύνει τη διάχυση και εμπέδωση βέλτιστων πρακτικών. Σημαντικό στοιχείο του μοντέλου είναι η συνεχής αναθεώρηση και βελτίωση. Η εφαρμογή του Μοντέλου EFQM, δύναται να παρέχει σημαντικά οφέλη όπως:

- Συστηματική αυτοαξιολόγηση, μέσα από την οποία μπορούν να εντοπιστούν και να ιεραρχηθούν οι περιοχές βελτίωσης
- Συστηματική παρακολούθηση μετρήσιμων στόχων
- Εκπαίδευση και εξοικείωση στη μεθοδολογία επίτευξης της αριστείας σε όλες τις δραστηριότητες της σχολικής μονάδας (κουλτούρα)
- Βέλτιστη διαχείριση πόρων
- Καλύτερη εσωτερική επικοινωνία και στην εκπαίδευση του προσωπικού
- Ορθολογικότερη προσέγγιση των γονέων των μαθητών και της τοπικής κοινωνίας
- Βελτίωση των υπηρεσιών της σχολικής μονάδας σε κάθε επίπεδο

Ως προς τη μεθοδολογία, αρχικά εντοπίζονται οι προς βελτίωση περιοχές. Οι ενέργειες βελτίωσης μπορούν να επιλεγθούν με τη χρήση κριτηρίων ιεράρχησης. Στη συνέχεια μπορούν να δημιουργηθούν ομάδες εργασίες για τις δραστηριότητες και να ορισθούν τα προγράμματα δράσεων και υλοποίησης αυτών με σκοπό την αποτελεσματική παρακολούθηση και διαχείριση έργου και την αναβάθμιση του υφιστάμενου πλαισίου λειτουργίας μέσω της προστιθέμενης αξίας ενός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

Κατόπιν, στο στάδιο της ανάπτυξης (καταγραφή των υφισταμένων διαδικασιών λειτουργίας και αξιολόγηση του υφιστάμενου συστήματος διαδικασιών λειτουργίας) επισημαίνονται τα σημαντικότερα προβλήματα, προτείνονται διαδικασίες ανασχεδιασμού των διαδικασιών λειτουργίας βάση της αναθεωρημένης οργανωτικής δομής και των αρχών που διέπουν ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου

και μπορεί να συνταχθεί Εγχειρίδιο Διαδικασιών Λειτουργίας το οποίο μεταξύ των άλλων μπορεί να περιλαμβάνει :

- Αναλυτικό οργανόγραμμα
- Περιγραφή θέσεων εργασίας και καταμερισμός καθηκόντων, ευθυνών και αρμοδιοτήτων
- Περιγραφές διαδικασιών
- Απαιτούμενα τυποποιημένα έντυπα

Η εφαρμογή του μοντέλου ολοκληρώνεται με την αξιολόγηση αποτελεσμάτων και την πιθανή αναθεώρηση, καθώς το μοντέλο είναι δυναμικό και χαρακτηρίζεται από ευελιξία και προσαρμοστικότητα.

Το Μοντέλο EFQM αποτελεί ένα δυναμικό πλαίσιο, βελτιώσεων, αλλαγών και διοίκησης σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού (Sandbrook, 2001) και μπορεί να αποτελέσει ένα αποτελεσματικό εργαλείο ανάπτυξης και διάχυσης της κουλτούρας επιχειρηματικής αριστείας στην εκπαιδευτική διαδικασία. Απαιτείται διαρκής συλλογική και συντονισμένη προσπάθεια από όλους τους εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία φορείς καθώς και αναδιάρθρωση και επαναπροσδιορισμός των κριτηρίων όταν και εφόσον κρίνεται από τις εξελίξεις αναγκαίο, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι βελτιωτικές ενέργειες που θα οδηγήσουν τη σχολική μονάδα στην ουσιαστική αυτοβελτίωσή της. Απαιτείται η υλοποίηση σε κάθε βαθμίδα εκπαίδευσης μοντέλου βελτίωσης ποιότητας εκπαίδευσης που θα περιλαμβάνει και θα έχει την ευελιξία να αναπροσαρμόζει όλους εκείνους τους παράγοντες και τα κριτήρια που συντελούν στη βελτίωση της παρεχόμενης ποιότητας στις εκπαιδευτικές διαδικασίες. Ολοκληρώνοντας, οι λόγοι αποτυχίας από την εφαρμογή των μοντέλων αριστείας συνοψίζονται στην έλλειψη δομημένης προσέγγισης και στην ανορθόδοξη ευθυγράμμιση του στρατηγικού σχεδιασμού, της συνεχούς βελτίωσης και της μεταφοράς γνώσης (Hermel & Ramis-Pujol, 2002).

## 4.5 Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εκπαίδευσης

Ένα σημαντικό στοιχείο στο οποίο εστιάζουν πολλοί μελετητές της οργανωτικής διάστασης των εκπαιδευτικών οργανισμών είναι οι ιδιαιτερότητες αυτών ως οργανώσεων. Οι ιδιομορφίες αυτές εδράζονται ως επί το πλείστον στο δικό χαρακτήρα τους.

Αφενός, τα σχολεία αποτελούν ένα διοικητικό θεσμό και διαθέτουν έντονα γραφειοκρατικά χαρακτηριστικά, αφού αποτελούν μία αποκεντρωμένη δημόσια η ιδιωτική υπηρεσία, της οποίας η λειτουργία καθορίζεται από κάποια σχετική νομοθεσία και η οργάνωσή της ακολουθεί συγκεκριμένα ιεραρχικά πρότυπα στηριζόμενη στην ύπαρξη κανόνων και στη διαμόρφωση ρόλων με συγκεκριμένα καθήκοντα. Αφετέρου, το σχολείο, αποτελεί έναν κοινωνικό θεσμό με έντονη παρουσία σε επίπεδο τοπικής αλλά και ευρύτερης κοινωνίας, του οποίου η δράση και οι σχέσεις με άλλους θεσμούς διαμορφώνονται από τις γενικότερες κοινωνικοοικονομικές και ιστορικές συνθήκες, καθώς επίσης και από την επίδραση ιδιαίτερων τοπικά προσδιορισμένων γεωγραφικών, οικονομικών, πολιτιστικών και περιβαλλοντικών παραγόντων, οι οποίοι σχετίζονται με την ανάπτυξη οργανωμένων συμφερόντων και ομάδων πίεσης.

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του σχολείου ως οργάνωσης, τα οποία εντοπίζουν διάφοροι μελετητές, είναι τα εξής (Μιχαλόπουλος, 1987: 150, Everard & Morriw, 1993:34, Chevallier, 1993:29):

- Η αδυναμία σαφούς προσδιορισμού του σκοπού του, αφού οι έννοιες παιδεία, εκπαίδευση, μόρφωση, που εναλλάσσονται κατά την περιγραφή του, έχουν ιδιαίτερα ευρύ περιεχόμενο, το οποίο συναρτάται με αξιολογικές κρίσεις και πολιτικές επιλογές. Ούτως ή άλλως η στοχοθεσία της δημόσιας εκπαίδευσης δεν μπορεί και δεν πρέπει να υπόκειται πάντα στις αρχές του διοικητικού ορθολογισμού. Παράλληλα, ο σκοπός του σχολείου διαφοροποιείται ανάλογα με τη σκοπιά από την οποία τον εξετάζουμε, όπως για παράδειγμα των εκπαιδευτικών, των μαθητών, των γονέων, των βιομηχάνων, κ.λπ.
- Η αδυναμία σαφούς προσδιορισμού α) των εξυπηρετούμενων, που ως τέτοιοι μπορούν να θεωρηθούν οι μαθητές, οι γονείς, οι χρηματοδότες, η κοινωνία και άλλοι, β) των εργαζόμενων, στους οποίους μπορούν να περιληφθούν οι

εκπαιδευτικοί, αλλά και οι μαθητές και σε αρκετές περιπτώσεις και οι γονείς, γ) του αποτελέσματος – προϊόντος, που ως τέτοιο μπορεί να θεωρηθεί η παρεχόμενη εκπαίδευση, το μαθητικό δυναμικό και το μορφωτικό τους επίπεδο.

- Η διοικητική αποδυνάμωση και η έλλειψη διοικητικής αυτονομίας του σχολείου, η οποία αυξάνεται όσο πιο έντονος γίνεται ο συγκεντρωτικός και γραφειοκρατικός χαρακτήρας των εκπαιδευτικών συστημάτων και η οποία συνδέεται και με την έλλειψη ανταγωνισμού, όπως στην περίπτωση της δημόσιας εκπαίδευσης, αφού τα δημόσια σχολεία διαθέτουν μία εξασφαλισμένη «αγορά» και τουλάχιστον μέχρι πρόσφατα δεν υποχρεωνόταν σε μία συνεχή προσπάθεια εκσυγχρονισμού και εξορθολογισμού.
- Η ύπαρξη αντίφασης μεταξύ της έννοιας των σχέσεων εξουσίας που επικρατούν σε μία οργάνωση, ιδιαίτερα όταν είναι ενταγμένη σε ένα ιεραρχικά δομημένο σύστημα, και των εννοιών της ισότιμης συμμετοχής και της δημοκρατίας, που αποτελούν βασικές αξίες του σχολικού θεσμού.

Αρκετοί, στηριζόμενοι σε όλες τις παραπάνω ιδιαιτερότητες, υποστηρίζουν πως θα πρέπει να αποφεύγεται η άκριτη μεταφορά των αρχών του management στη διοίκηση της εκπαίδευσης και ότι απαιτείται η κατάλληλη προσαρμογή αυτών στις ιδιαίτερες συνθήκες του εκπαιδευτικού συστήματος. (Ανδρέου, 1998:10-12). Παρά ταύτα, τα τελευταία χρόνια διαφαίνεται μία τάση επικράτησης μίας προσέγγισης της διοίκησης η οποία αποδίδει ιδιαίτερη έμφαση σε αξίες και σε κριτήρια όπως είναι η οικονομία, η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα κ.ά., παραμερίζοντας αναλόγως έννοιες όπως είναι η νομιμότητα, η δημοκρατικότητα, η κοινωνική ευαισθησία και λογοδοσία, η ακεραιότητα και η ηθική. (Μακρυδημήτρης, 2003:19). Σε αυτήν την κατεύθυνση οδήγησαν η ύφεση της οικονομίας, η δημοσιογραφική κρίση του κράτους και της δημόσιας διαχείρισης, η επικράτηση ιδεών και αντιλήψεων του οικονομικού φιλελευθερισμού.

Στο χώρο της εκπαίδευσης ιδιαίτερη ώθηση έδωσαν οι απαιτήσεις της κοινωνίας για ποιοτική και αποτελεσματική λειτουργία των εκπαιδευτικών μονάδων, για ορθολογική και αποδοτική διαχείριση των διατιθέμενων πόρων, καθώς και η συνεχής προσπάθεια των κυβερνήσεων για συμπίεση τους κόστους της δημόσιας παιδείας. Με αυτού του είδους τα επιχειρήματα κατέστη σταδιακά αποδεκτό σε όλο και μεγαλύτερη κλίμακα ότι η διοίκηση μπορεί να συνεισφέρει καθοριστικά στο χώρο της εκπαίδευσης, αλλάζοντας την ποιοτική της στάθμη. Η εισαγωγή των αρχών της διοίκησης στην

εκπαίδευση βασίστηκε και ενισχύθηκε από τα αποτελέσματα των σχετικών ερευνών που αναπτύχθηκαν ιδιαίτερα μετά τη δεκαετία του '60, οι οποίες έδειξαν ότι το κατάλληλο σχολικό κλίμα, τα πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς, η συμμετοχική διοίκηση, η ενδυνάμωση των εμπλεκόμενων και άλλες παράμετροι μπορούν να βελτιωθούν σημαντικά μόνο μέσα από ορθές λειτουργίες και πρακτικές της διοίκησης, συμβάλλοντας καθοριστικά στη δημιουργία ενός αποτελεσματικού σχολείου.

Στην Ελλάδα αυτή η τάση σίγουρα δεν έχει ακόμη επικρατήσει και σε αρκετές περιπτώσεις δεν έχει καν επηρεάσει τη λειτουργία της διοίκησης της εκπαίδευσης. Οι λόγοι είναι πολλοί, αλλά κυρίως σχετίζονται με τον τρόπο οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης και του εκπαιδευτικού μας συστήματος και με την υστέρηση που παρουσιάζει η ανάπτυξη των σχετικών σπουδών. Το γεγονός αυτό έχει και τη θετική του πλευρά, αφού μας δίνει τη δυνατότητα να αποφύγουμε την άκριτη και δογματική υιοθέτηση ενός μάλλον απλουστευτικού ρεπερτορίου «βέλτιστων πρακτικών» και «τεχνικών ποιότητας», των οποίων τα αποτελέσματα είναι αναμφίβολα ακόμη και στις περιπτώσεις χωρών με συστήματα ιδιαίτερα συμβατά με αυτές. Μας δίνει ακόμη τη δυνατότητα να κινηθούμε με περίσκεψη και σύνεση, συνθέτοντας πολλές αντιλήψεις και οπτικές και επιλέγοντας εν τέλει εκείνες που εξυπηρετούν καλύτερα τους σκοπούς της εκπαίδευσης μας αλλά και τις αξίες της κοινωνίας μας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### 5.1 Σκοπός και σημασία της έρευνας

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονείται στο πλαίσιο Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών του ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης με τίτλο «Οργάνωση & Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων» και έχει ως θέμα: *«Τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα ως κριτήριο ποιότητας στην εκπαίδευση. Μια προσέγγιση στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: η περίπτωση των σχολείων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης».*

Ειδικότερα, σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι κυρίως, η διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών στα σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του Ν. Λάρισας, αναφορικά με τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα ως κριτήριο ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου στα σχολεία τους, με βάση τις προδιαγραφές που το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας EFQM ορίζει.

Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός EFQM δημιούργησε το μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM, ως βάση για τη συνεχή βελτίωση, την αποτελεσματικότητα και την επιτυχή εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) σε οργανισμούς. Το μοντέλο αποτελεί πλέον ένα χρήσιμο εργαλείο αυτοαξιολόγησης, μέσω του οποίου οι οργανισμοί ελέγχουν ποσοτικά τα θετικά και αρνητικά τους σημεία.

Σύμφωνα μ' αυτό, για την παρούσα εργασία επιλέχθηκε η ποσοτική έρευνα με τη συμπλήρωση δομημένου ερωτηματολογίου. Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν γενικά στοιχεία των ερωτηθέντων, όπως την περιοχή του σχολείου στο οποίο εργάζονται και κάποια δημογραφικά χαρακτηριστικά σχετικά με το φύλο, την ηλικία, τα συνολικά χρόνια προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση, την οικογενειακή κατάσταση, την ειδικότητά, τη θέση τους στο σχολείο, καθώς και τα ακαδημαϊκά του προσόντα.

Για την ανάλυση των δεδομένων και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων έγινε χρήση της:

- Περιγραφικής Στατιστικής &
- Επαγωγικής Στατιστικής, για τον έλεγχο της στατιστικής σημαντικότητας και της εξαγωγής συμπερασμάτων.

## 5.2 Έλεγχος αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας ερωτηματολογίου

Κάθε ερωτηματολόγιο θα πρέπει να διαθέτει δυο βασικές ιδιότητες, ώστε η ανάλυση και ερμηνεία των ερωτήσεων να μπορούν να εξάγουν ασφαλή συμπεράσματα, δηλαδή αληθή και όχι ψευδώς θετικά ή ψευδώς αρνητικά. Οι δυο βασικές ιδιότητες που θα πρέπει να χαρακτηρίζουν μια κλίμακα είναι η εγκυρότητα και η αξιοπιστία. Η εγκυρότητα (validity) διασφαλίζει ότι η κλίμακα αντιπροσωπεύει επακριβώς τις διαστάσεις που θέλει να εξηγήσει ή να διαμορφώσει σε θεωρητικό επίπεδο. Η αξιοπιστία (reliability) διασφαλίζει την ικανότητα του ερωτηματολογίου της κλίμακας να δίνει ίδια αποτελέσματα κάτω από τις ίδιες συνθήκες. Ο δείκτης αξιοπιστίας λαμβάνει τιμές στο διάστημα [0,1]. Τιμές κοντά στο μηδέν δηλώνουν έλλειψη αξιοπιστίας.

Προκειμένου, λοιπόν, να υπολογιστεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα πτυχιακή εργασία, υπολογίστηκε ο συντελεστής alpha( $\alpha$ ) του Cronbach, ο οποίος μετρά το βαθμό της εσωτερικής συνέπειας (internal consistency). Προϋπόθεση για να υπολογιστεί ο συντελεστής  $\alpha$  του Cronbach είναι τα ερωτήματα μιας κλίμακας να επιδέχονται βαθμολόγηση με περισσότερες από δύο βαθμίδες και να είναι τουλάχιστον τρία σε αριθμό. Ο δείκτης αυτός λαμβάνει τιμές στο [0,1]. Το 0 ερμηνεύεται ως έλλειψη αξιοπιστίας, το 1 ως ισχυρά αξιόπιστη κλίμακα. Εξαρτάται από το πλήθος των ερωτήσεων στην κλίμακα. Τιμές μεγαλύτερες του 0.7 ικανοποιητικές. Για πολύ σημαντικές μελέτες μεγαλύτερες του 0.9.

Στην παρούσα εργασία, ο δείκτης Cronbach's  $\alpha$  αποδείχθηκε εξαιρετικά υψηλός (Cronbach's  $\alpha = 0,985$ ), γεγονός που σημαίνει ότι το ερωτηματολόγιο διαθέτει εσωτερική συνέπεια, δηλαδή αξιοπιστία και εγκυρότητα και συνεπώς, βάσει αυτού μπορούν να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα. Το σύνολο των ερωτήσεων, επομένως, συνθέτει ικανοποιητικά μια κλίμακα.

Πίνακας 1: Συντελεστής  $\alpha$  του Cronbach

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,985	,985	215

### 5.3 Περιγραφική Στατιστική

Πραγματοποιήθηκε ανάλυση και σύγκριση αποτελεσμάτων μεταξύ των απαντήσεων για την παρούσα και την επιθυμητή κατάσταση για το σύνολο των ερωτήσεων. Η ανάλυση-σύγκριση έγινε με το μη παραμετρικό τεστ Wilcoxon (Non-parametric test-Wilcoxon).

Ακολούθησε έλεγχος ανεξαρτησίας εφαρμόζοντας το  $\chi^2$ -τεστ (chi-square test) με σκοπό να διερευνηθεί η επίδραση του φύλου, της ηλικίας και των χρόνων υπηρεσίας στην εκπαίδευση σχετικά με τις απόψεις των εκπαιδευτικών τόσο στην παρούσα όσο και στην επιθυμητή κατάσταση για το σύνολο των ερωτήσεων.

Η επεξεργασία και η ανάλυση των απαντήσεων πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πακέτο SPSS 24. Αρχικά, παρουσιάζονται οι απαντήσεις του δείγματος, όπως προκύπτουν από τη περιγραφική στατιστική ανάλυση και στη συνέχεια, αναλύεται η σχέση μεταξύ διάφορων μεταβλητών μέσω της επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης.

### 5.4 Το προφίλ του ερευνητικού δείγματος

Συνολικά το δείγμα περιλαμβάνει 120 άτομα. Όσον αφορά την περιοχή του σχολείου, από το σύνολο του δείγματος μόνο 4 άτομα δεν απάντησαν στη συγκεκριμένη ερώτηση. Αναλυτικότερα, 69 άτομα εργάζονται σε σχολείο το οποίο βρίσκεται σε αστική περιοχή, 36 άτομα εργάζονται σε ημιαστική περιοχή, ενώ μόλις 11 άτομα εργάζονται σε αγροτική περιοχή του νομού Λάρισας (Πίνακας 2, Διάγραμμα 1).

Πίνακας 2: Κατανομή απαντήσεων σχετικά με την περιοχή του σχολείου.

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	αστική	69	57,5	59,5
	ημιαστική	36	30,0	31,0
	αγροτική	11	9,2	9,5
	Total	116	96,7	100,0
Missing		4	3,3	
Total		120	100,0	



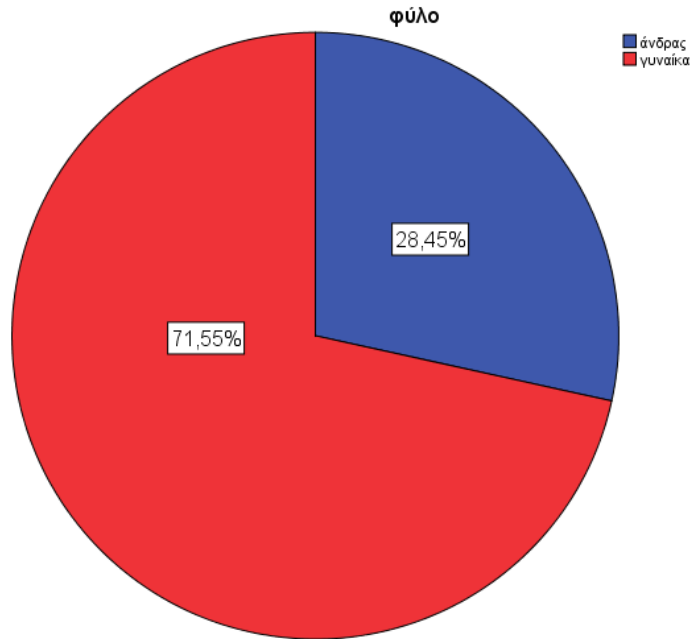


**Διάγραμμα 1: Κατανομή απαντήσεων σχετικά με την περιοχή του σχολείου.**

Όσον αφορά το φύλο των ερωτηθέντων, 83 ήταν γυναίκες και 33 άνδρες, ενώ 4 άτομα δεν απάντησαν στη συγκεκριμένη ερώτηση (Πίνακας 3, Διάγραμμα 2).

**Πίνακας 3: Κατανομή απαντήσεων σχετικά με το φύλο.**

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	άνδρας	33	27,5	28,4
	γυναίκα	83	69,2	71,6
	Total	116	96,7	100,0
Missing		4	3,3	
Total		120	100,0	

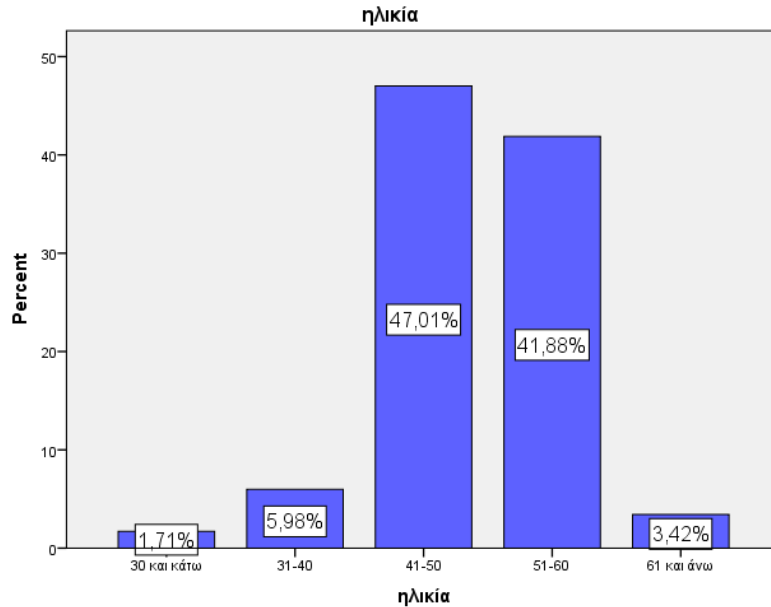


**Διάγραμμα 2: Κατανομή απαντήσεων σχετικά με το φύλο.**

Όσον αφορά την ηλικία των ερωτηθέντων, 55 άτομα ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα 41-50 ετών, 49 στην ηλικιακή ομάδα 51-60 ετών, 7 στην ηλικιακή ομάδα 31-40 ετών, 4 στην ηλικία των 61 ετών και άνω, ενώ μόλις 2 άτομα είχαν ηλικία κάτω των 30 ετών. Σε αυτή την ερώτηση από το συνολικό δείγμα των 120 ατόμων, μόνο 3 άτομα δεν απάντησαν.

**Πίνακας 4: Κατανομή απαντήσεων σχετικά με την ηλικία.**

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	30 και κάτω	2	1,7	1,7
	31-40	7	5,8	6,0
	41-50	55	45,8	47,0
	51-60	49	40,8	41,9
	61 και άνω	4	3,3	3,4
	Total	117	97,5	100,0
Missing		3	2,5	
Total		120	100,0	

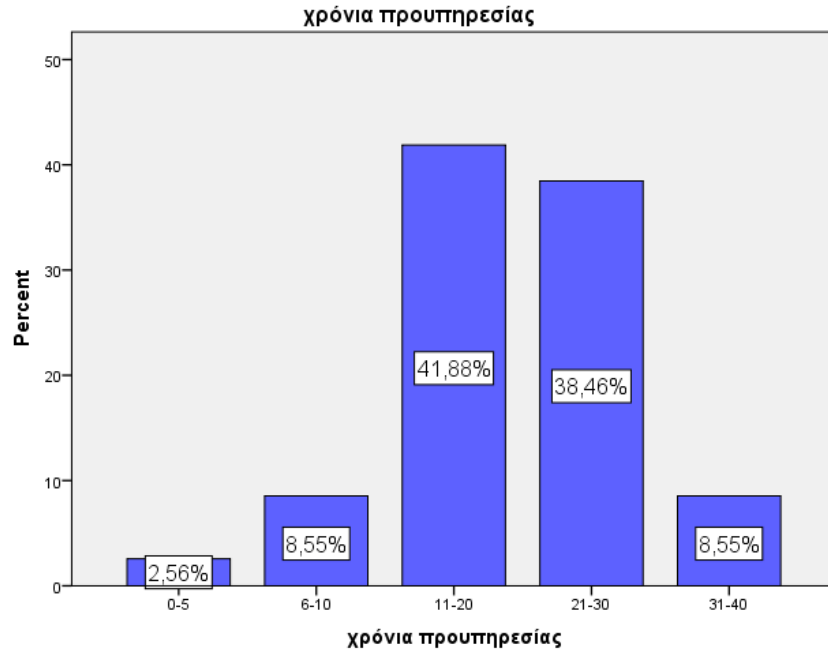


**Διάγραμμα 3: Κατανομή απαντήσεων σχετικά με την ηλικία.**

Όσον αφορά τα συνολικά χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση των ερωτηθέντων, 3 άτομα μόνο δεν απάντησαν την συγκεκριμένη ερώτηση. Συνεπώς, από το συνολικό δείγμα των 120 ατόμων, η πλειοψηφία των ατόμων έχουν αρκετά χρόνια στην εκπαίδευση. Ειδικότερα, 49 άτομα έχουν 11-20 χρόνια υπηρεσία, ενώ 45 άτομα έχουν 21-30 χρόνια. Αναλυτικά παρουσιάζεται ο αριθμός των ατόμων ανά κατηγορία χρόνων στην εκπαίδευση στον πίνακα που ακολουθεί.

**Πίνακας 5: Κατανομή απαντήσεων σχετικά με τα συνολικά χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση.**

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	0-5	3	2,5	2,6
	6-10	10	8,3	8,5
	11-20	49	40,8	41,9
	21-30	45	37,5	38,5
	31-40	10	8,3	8,5
	Total	117	97,5	100,0
Missing	99	3	2,5	
Total		120	100,0	

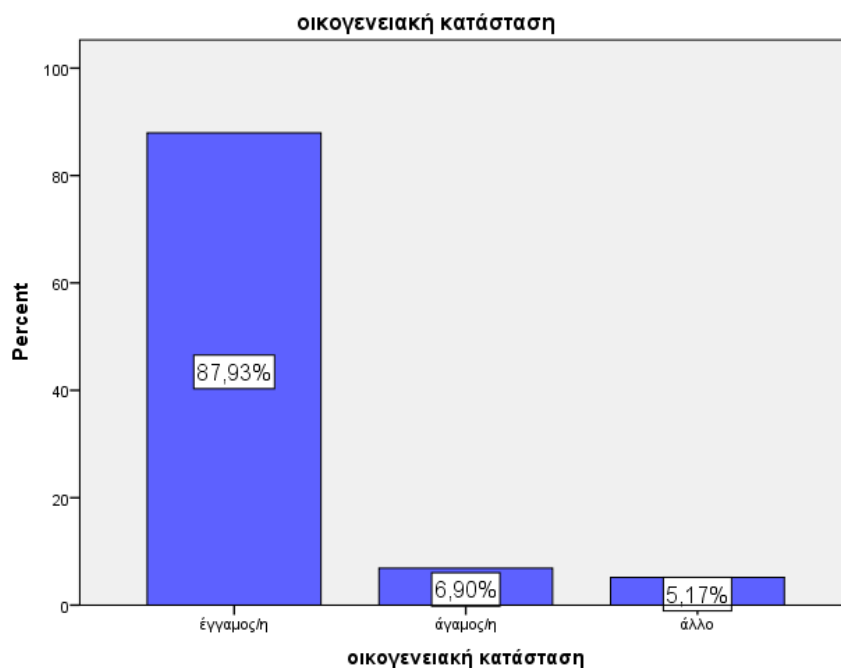


**Διάγραμμα 4: Κατανομή απαντήσεων σχετικά με τα συνολικά χρόνια προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.**

Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων, 102 άτομα είναι έγγαμα, 8 άγαμα, ενώ 6 άτομα απάντησαν άλλο, εννοώντας ότι είναι διαζευγμένα. Από το συνολικό δείγμα των 120 ατόμων, μόνο 4 άτομα δεν απάντησαν στη συγκεκριμένη ερώτηση.

**Πίνακας 6: Κατανομή απαντήσεων σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση.**

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	έγγαμος/η	102	85,0	87,9
	άγαμος/η	8	6,7	6,9
	άλλο	6	5,0	5,2
	Total	116	96,7	100,0
Missing	99	4	3,3	
Total		120	100,0	



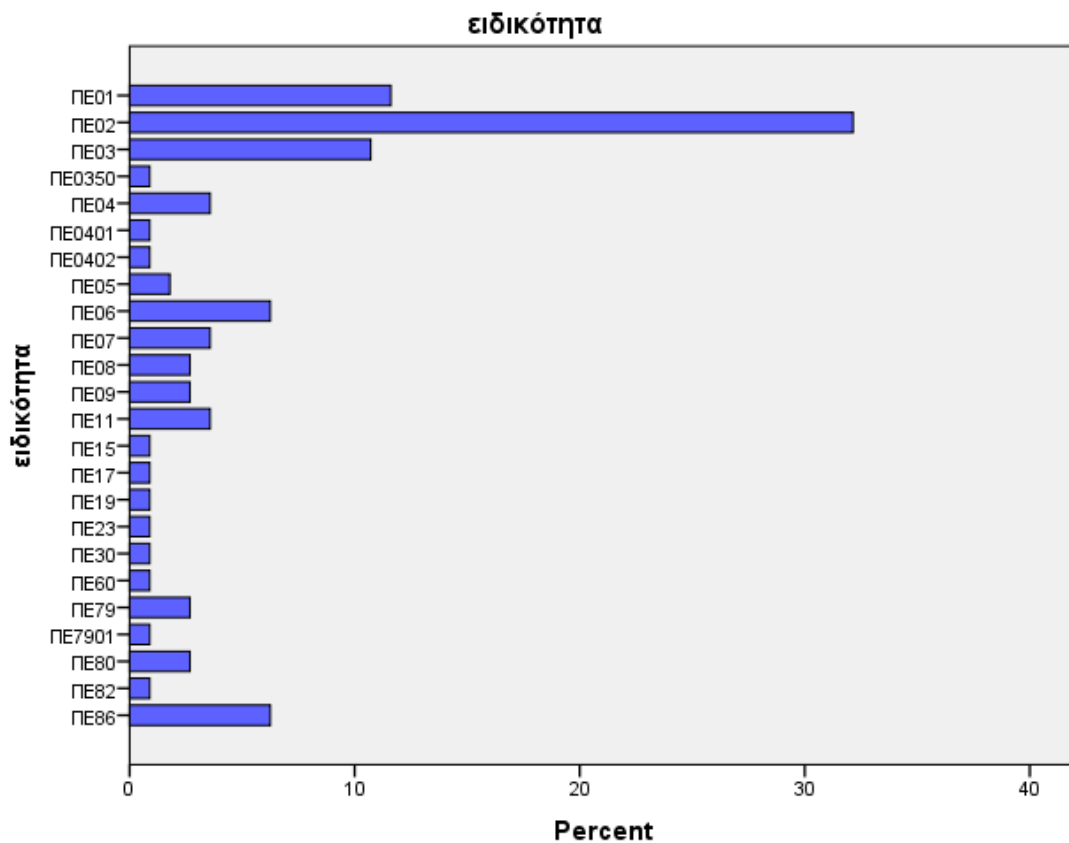
**Διάγραμμα 5: Κατανομή απαντήσεων σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση.**

Όσον αφορά την ειδικότητα των ερωτηθέντων, επειδή το ερωτηματολόγιο δεν αφορούσε συγκεκριμένης ειδικότητας άτομα, οι ειδικότητες όλων των ατόμων ήταν αρκετές.

**Πίνακας 7: Κατανομή απαντήσεων σχετικά με την ειδικότητα.**

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	ΠΕ01	13	10,8	11,6
	ΠΕ02	36	30,0	32,1
	ΠΕ03	12	10,0	10,7
	ΠΕ0350	1	,8	,9
	ΠΕ04	4	3,3	3,6
	ΠΕ0401	1	,8	,9
	ΠΕ0402	1	,8	,9
	ΠΕ05	2	1,7	1,8
	ΠΕ06	7	5,8	6,3
	ΠΕ07	4	3,3	3,6
	ΠΕ08	3	2,5	2,7
	ΠΕ09	3	2,5	2,7
	ΠΕ11	4	3,3	3,6
	ΠΕ15	1	,8	,9

ΠΕ17	1	,8	,9
ΠΕ19	1	,8	,9
ΠΕ23	1	,8	,9
ΠΕ30	1	,8	,9
ΠΕ60	1	,8	,9
ΠΕ79	3	2,5	2,7
ΠΕ7901	1	,8	,9
ΠΕ80	3	2,5	2,7
ΠΕ82	1	,8	,9
ΠΕ86	7	5,8	6,3
Total	112	93,3	100,0
Missing	8	6,7	
Total	120	100,0	

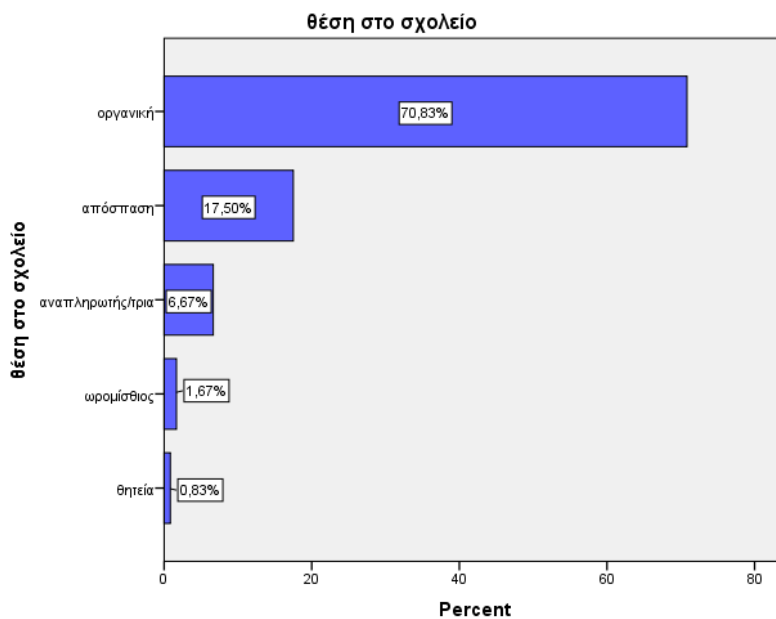


**Διάγραμμα 6: Κατανομή απαντήσεων σχετικά με την ειδικότητα.**

Όσον αφορά τη θέση στο σχολείο, 85 άτομα κατέχουν οργανική θέση, 21 άτομα είναι με απόσπαση, 8 άτομα είναι αναπληρωτές, 2 άτομα είναι ωρομίσθιοι, ενώ 3 άτομα δεν απάντησαν. Σε αυτή την ερώτηση, 1 άτομο έδωσε μια απάντηση διαφορετική από τις διαθέσιμες απαντήσεις, δηλαδή είναι με θητεία.

**Πίνακας 8: Κατανομή απαντήσεων σχετικά με τη θέση στο σχολείο.**

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	οργανική	85	70,8	70,8
	απόσπαση	21	17,5	17,5
	αναπληρωτής/τρια	8	6,7	6,7
	ωρομίσθιος	2	1,7	1,7
	θητεία	1	,8	,8
	Missing	3	2,5	2,5
Total		120	100,0	100,0



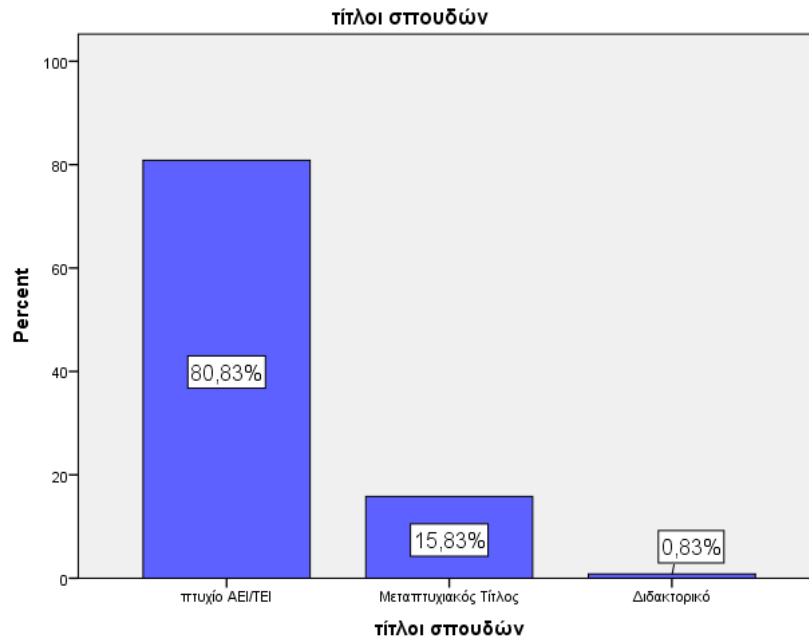
**Διάγραμμα 7: Κατανομή απαντήσεων σχετικά με τη θέση στο σχολείο.**

Όσον αφορά το επίπεδο σπουδών εκτός του βασικού πτυχίου διορισμού, η πλειοψηφία των ατόμων δεν κατείχε ανώτερο τίτλο σπουδών εκτός του βασικού πτυχίου. Πιο συγκεκριμένα, από το συνολικό δείγμα των 120 ατόμων, 97 άτομα κατείχαν μόνο το βασικό πτυχίο, ενώ μόλις 1 άτομο είχε διδακτορικό και 19 άτομα κατείχαν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Στην ερώτηση αυτή, 3 άτομα δεν απάντησαν.

**Πίνακας 9: Κατανομή απαντήσεων σχετικά με το ανώτερο επίπεδο σπουδών.**

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	97	80,8	80,8
	Μεταπτυχιακός Τίτλος	19	15,8	15,8

Διδακτορικό	1	,8	,8
Missing	3	2,5	2,5
Total	120	100,0	100,0



**Διάγραμμα 8: Κατανομή απαντήσεων σχετικά με το ανώτερο επίπεδο σπουδών.**



## **5.5 Επαγωγική Στατιστική**

### **5.5.1 Στοιχεία εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων ως κριτήριο ποιότητας στην εκπαίδευση**

Τα ερευνητικά ερωτήματα επιχειρούν να ερμηνεύσουν το βαθμό των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων ως κριτήριο ποιότητας στην εκπαίδευση στην παρούσα κατάσταση, αλλά και το βαθμό που χρειάζεται αυτά να αναπτυχθούν μελλοντικά.

Τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας είναι:

1<sup>ο</sup>: «Σε ποιο βαθμό θεωρούν οι εκπαιδευτικοί του δείγματος της έρευνας, ότι τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα ως κριτήριο ποιότητας υφίστανται, όπως το μοντέλο Διοικητικής Αριστείας του EFQM τα προβάλλει;»

2<sup>ο</sup>: «Σε ποιο βαθμό θεωρούν οι εκπαιδευτικοί του δείγματος της έρευνας, ότι χρειάζεται, να αναπτυχθούν τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα ως κριτήριο ποιότητας, όπως πάλι το μοντέλο Διοικητικής Αριστείας του EFQM τα προβάλλει, ώστε η λειτουργία των σχολικών μονάδων να προσεγγίσει την Αριστεία;»

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων στα δύο βασικά ερευνητικά ερωτήματα δίνεται μέσα από τα ερευνητικά υπό-ερωτήματα τα οποία αναλύονται διεξοδικά στη συνέχεια.

### **5.5.2 Σύγκριση των απαντήσεων μεταξύ παρούσας και επιθυμητής κατάστασης**

Όσον αφορά την ανάλυση των απαντήσεων του ερωτηματολογίου, πραγματοποιήθηκε ανάλυση και σύγκριση αποτελεσμάτων μεταξύ των απαντήσεων για την παρούσα και την επιθυμητή κατάσταση σε όλα τα ερωτήματα, που αφορούσαν τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα των σχολικών μονάδων. Η ανάλυση-σύγκριση έγινε με το μη παραμετρικό τεστ Wilcoxon (Non-parametric test-Wilcoxon). Το συγκεκριμένο στατιστικό τεστ εφαρμόστηκε γιατί οι απαντήσεις δίνονται σε κλίμακα Likert και συγκεκριμένα κωδικοποιούνται ως εξής: 1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ και 5=Πάρα πολύ.

Ακολούθησε έλεγχος ανεξαρτησίας εφαρμόζοντας το  $\chi^2$ -τεστ (chi-square test) με σκοπό να διερευνηθεί η επίδραση του φύλου, της ηλικίας και των χρόνων υπηρεσίας στην εκπαίδευση, όσον αφορά τις απόψεις των εκπαιδευτικών τόσο στην παρούσα όσο και στην επιθυμητή κατάσταση για το σύνολο των ερωτήσεων.

### 5.5.3 Αποτελέσματα Wilcoxon Signed Ranks Test

Τα αποτελέσματα του συγκεκριμένου τεστ παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες. Για κάθε ερώτηση αντιστοιχούν δύο πίνακες. Ο πρώτος πίνακας παρουσιάζει τη μέση τιμή και την τυπική απόκλιση ανά υπο-ερώτημα, ενώ ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τα αποτελέσματα του στατιστικού τεστ. Η στάθμη σημαντικότητας ορίστηκε στην τιμή  $p=0.05$ . Στον δεύτερο πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του Wilcoxon τεστ χρησιμοποιώντας το Z-τεστ (**Asymp. Sig. (2-tailed)**). **Στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα παρατηρούνται σε τιμές  $p<0.05$ .**

### 5.6 Στοιχεία αναφορικά με τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα ως κριτήριο ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου στα σχολεία

#### I. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ

Στην Ερώτηση 1 «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι γίνεται διερεύνηση των αντιλήψεων των μελών της εκπαιδευτικής σας μονάδας για την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών επικοινωνίας μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα και την εμπλοκή τους στη λήψη αποφάσεων με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;» οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών σχετικά με την παρούσα και την επιθυμητή κατάσταση παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 10: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση II

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΠΑΡΟΝ		ΜΕΛΛΟΝ		ΔΙΑΦΟΡΑ μέσων τιμών
	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	
συμπλήρωση, παρακολούθηση ερωτηματολογίου	1,67	0,833	3,38	0.954	1,71
συμπλήρωση, παρακολούθηση συνέντευξης	1,52	0.769	3,09	0.974	1,57
συμπλήρωση, παρακολούθηση συνέλευσης	2,77	1.182	3,95	0.919	1,18
συμπλήρωση, παρακολούθηση του έργου των μελών	2,21	1.104	3,67	0.845	1,46

συμπλήρωση, παρακολούθηση συμμετοχής στο έργο των μελών	2,18	1.094	3,75	0.846	1,57
---	------	-------	------	-------	------

Από τον παραπάνω πίνακα είναι προφανές ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων έδωσε απαντήσεις με μεγαλύτερες τιμές στην επιθυμητή κατάσταση, υποδηλώνοντας ότι επιθυμούν βελτίωση της παρούσας κατάστασης, υποδεικνύοντας τη δυσaréσκείά τους για την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών επικοινωνίας μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα και την εμπλοκή τους στη λήψη αποφάσεων.

**Πίνακας 11: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση 11)**

Test Statistics					
διερεύνηση των αντιλήψεων για αποτελεσματικότητα των διαδικασιών επικοινωνίας	συμπλήρωση, παρακολούθηση ερωτηματολογίου _μέλλον-παρόν	συμπλήρωση, παρακολούθηση συνέντευξης_μέλλον-παρόν	συμπλήρωση, παρακολούθηση συνέλευσης_μέλλον-παρόν	συμπλήρωση, παρακολούθηση του έργου των μελών_μέλλον-παρόν	συμπλήρωση, παρακολούθηση συμμετοχής στο έργο των μελών_μέλλον-παρόν
Z	-8,861	-8,874	-8,140	-8,637	-8,868
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000

Το συγκεκριμένο τεστ δείχνει ότι σε όλα τα υπο-ερωτήματα οι διαφορές στις απαντήσεις μεταξύ παρούσας και επιθυμητής κατάστασης είναι στατιστικά σημαντικές ( $p < 0.05$ ).

Στην Ερώτηση 2 «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι γίνεται διερεύνηση των αντιλήψεων των μελών της εκπαιδευτικής σας μονάδας για τις προσφερόμενες ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης σε ατομικό επίπεδο με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;» οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών σχετικά με την παρούσα και την επιθυμητή κατάσταση παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 12: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση 12

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΠΑΡΟΝ		ΜΕΛΛΟΝ		ΔΙΑΦΟΡΑ μέσων τιμών
	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	
καταγραφή, συμπλήρωση ερωτηματολογίου σχετικά με εκπαιδευτικές άδειες	1,76	1,025	3,43	0,944	1,67
καταγραφή, συμπλήρωση ερωτηματολογίου σχετικά με διευκολύνσεις	1,64	0,876	3,36	0,914	1,72
καταγραφή, συμπλήρωση ερωτηματολογίου σχετικά με ενδοσχολική επιμόρφωση	2,05	1,011	3,90	0,848	1,85
καταγραφή, συμπλήρωση ερωτηματολογίου σχετικά με συμμετοχή σε σεμινάρια	2,08	1,018	3,89	0,852	1,80
καταγραφή, συμπλήρωση ερωτηματολογίου σχετικά με παρακολούθηση ΠΕΚ	1,93	1,084	3,75	0,886	1,82

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων έδωσε απαντήσεις με μεγαλύτερες τιμές στην επιθυμητή κατάσταση, υποδηλώνοντας ότι επιθυμούν βελτίωση της παρούσας κατάστασης, υποδεικνύοντας τη δυσαρέσκειά τους για τις προσφερόμενες ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης σε ατομικό επίπεδο.

Πίνακας 13: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση 12)

Test Statistics					
	καταγραφή, συμπλήρωση ερωτηματολογίου σχετικά με εκπαιδευτικές άδειες_μέλλον-παρόν	καταγραφή, συμπλήρωση ερωτηματολογίου σχετικά με διευκολύνσεις_μέλλον-παρόν	καταγραφή, συμπλήρωση ερωτηματολογίου σχετικά με ενδοσχολική επιμόρφωση_μέλλον-παρόν	καταγραφή, συμπλήρωση ερωτηματολογίου σχετικά με συμμετοχή σε σεμινάρια_μέλλον-παρόν	καταγραφή, συμπλήρωση ερωτηματολογίου σχετικά με παρακολούθηση ΠΕΚ_μέλλον-παρόν
Z	-9,003	-8,921	-8,879	-8,951	-9,008
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000

Το συγκεκριμένο τεστ δείχνει ότι σε όλα τα υπο-ερωτήματα οι διαφορές στις απαντήσεις μεταξύ παρούσας και επιθυμητής κατάστασης είναι στατιστικά σημαντικές ( $p < 0.05$ ).

Στην Ερώτηση 3 «**Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι γίνεται διερεύνηση των αντιλήψεων των μελών της εκπαιδευτικής σας μονάδας για τη συνολική ικανοποίηση από τη δουλειά τους και το περιβάλλον εργασίας με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;**» οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών σχετικά με την παρούσα και την επιθυμητή κατάσταση παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 14: Μέσες τιμές και αποκλίσεις – ερώτηση 13**

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΠΑΡΟΝ		ΜΕΛΛΟΝ		ΔΙΑΦΟΡΑ μέσων τιμών
	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	
συμπλήρωση ερωτηματολογίου ικανοποίησης των μελών σε σχέση με οργάνωση εργασίας	1,43	0,774	3,90	0,807	2,47
συμπλήρωση ερωτηματολογίου ικανοποίησης των μελών σε σχέση με περιβάλλον εργασίας	1,42	0,776	3,83	0,899	2,41
συμπλήρωση ερωτηματολογίου ικανοποίησης των μελών σε σχέση με κίνητρα (αμοιβές, σιγουριά, συνθήκες εργασίας, συμμετοχικές & αξιοκρατικές διαδικασίες)	1,46	0,800	4,08	0,957	2,62

Από τον παραπάνω πίνακα είναι προφανές ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων έδωσε απαντήσεις με μεγαλύτερες τιμές στην επιθυμητή κατάσταση, υποδηλώνοντας ότι επιθυμούν βελτίωση της παρούσας κατάστασης, υποδεικνύοντας τη δυσαρέσκειά τους για τη συνολική ικανοποίηση από τη δουλειά τους και το περιβάλλον εργασίας.

**Πίνακας 15: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση 13)**

Test Statistics			
	συμπλήρωση ερωτηματολογίου ικανοποίησης των μελών σε	συμπλήρωση ερωτηματολογίου ικανοποίησης των μελών	συμπλήρωση ερωτηματολογίου ικανοποίησης των μελών

	σχέση με οργάνωση εργασίας_μέλλον-παρόν	σε σχέση με περιβάλλον εργασίας_μέλλον-παρόν	σε σχέση με κίνητρα_μέλλον-παρόν
Z	-9,424	-9,170	-9,234
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000

Το συγκεκριμένο τεστ δείχνει ότι σε όλα τα υπο-ερωτήματα οι διαφορές στις απαντήσεις μεταξύ παρούσας και επιθυμητής κατάστασης είναι στατιστικά σημαντικές ( $p < 0.05$ ).

Στην Ερώτηση 4 «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι γίνεται διερεύνηση των αντιλήψεων των μελών της εκπαιδευτικής σας μονάδας για το ρόλο της στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;» οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών σχετικά με την παρούσα και την επιθυμητή κατάσταση παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 16: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση 14

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΠΑΡΟΝ		ΜΕΛΛΟΝ		ΔΙΑΦΟΡΑ μέσων τιμών
	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	
συμπλήρωση ερωτηματολογίων που αναφέρονται στο ρόλο των μελών σε σχέση με το κοινωνικό σύνολο	1,47	0,744	3,68	0,918	2,21
καταγραφή εκδηλώσεων	2,39	1,188	3,92	0,907	1,52

Από τον παραπάνω πίνακα είναι προφανές ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων έδωσε απαντήσεις με μεγαλύτερες τιμές στην επιθυμητή κατάσταση, υποδηλώνοντας ότι επιθυμούν βελτίωση της παρούσας κατάστασης, υποδεικνύοντας τη δυσαρέσκειά τους για το ρόλο της εκπαιδευτικής μονάδας στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

Πίνακας 17: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση 14)

<b>Test Statistics</b>
------------------------

	συμπλήρωση ερωτηματολογίων που αναφέρονται στο ρόλο των μελών σε σχέση με το κοινωνικό σύνολο_μέλλον-παρόν	καταγραφή εκδηλώσεων_μέλλον-παρόν
Z	-9,394	-8,380
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000

Το συγκεκριμένο τεστ δείχνει ότι σε όλα τα υπο-ερωτήματα οι διαφορές στις απαντήσεις μεταξύ παρούσας και επιθυμητής κατάστασης είναι στατιστικά σημαντικές ( $p < 0.05$ ).

Στην Ερώτηση 5 «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι γίνεται διερεύνηση των αντιλήψεων των μελών της εκπαιδευτικής σας μονάδας για τη διαδικασία αξιολόγησης του έργου τους και της σύνδεσής της με τους προσωπικούς τους στόχους με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;» οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών σχετικά με την παρούσα και την επιθυμητή κατάσταση παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 18: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση 15

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΠΑΡΟΝ		ΜΕΛΛΟΝ		ΔΙΑΦΟΡΑ μέσων τιμών
	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	
καταγραφή της διερεύνησης για την αξιολόγηση και των διαδικασιών για την εφαρμογή της, σε τομείς διδακτικούς	1,78	0,902	3,83	0,950	2,05
καταγραφή της διερεύνησης για την αξιολόγηση και των διαδικασιών για την εφαρμογή της, σε τομείς εκπαιδευτικούς	1,81	0,866	3,82	0,939	2,01
καταγραφή της διερεύνησης για την αξιολόγηση και των διαδικασιών για την εφαρμογή της, σε τομείς κοινωνικούς	1,66	0,895	3,55	0,989	1,89
καταγραφή της διερεύνησης για την αξιολόγηση και των διαδικασιών για την εφαρμογή της, σε τομείς πολιτιστικούς	1,71	0,931	3,66	0,959	1,95

Από τον παραπάνω πίνακα είναι προφανές ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων έδωσε απαντήσεις με μεγαλύτερες τιμές στην επιθυμητή κατάσταση, υποδηλώνοντας ότι επιθυμούν βελτίωση της παρούσας κατάστασης, υποδεικνύοντας τη δυσαρέσκειά τους για τη διαδικασία αξιολόγησης του έργου τους και της σύνδεσής της εκπαιδευτικής μονάδας με τους προσωπικούς τους στόχους.



**Πίνακας 19: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση 15)**

Test Statistics				
	καταγραφή της διερεύνησης για την αξιολόγηση και των διαδικασιών για την εφαρμογή της, σε τομείς διδακτικούς_μέλλον-παρόν	καταγραφή της διερεύνησης για την αξιολόγηση και των διαδικασιών για την εφαρμογή της, σε τομείς εκπαιδευτικούς_μέλλον-παρόν	καταγραφή της διερεύνησης για την αξιολόγηση και των διαδικασιών για την εφαρμογή της, σε τομείς κοινωνικούς_μέλλον-παρόν	καταγραφή της διερεύνησης για την αξιολόγηση και των διαδικασιών για την εφαρμογή της, σε τομείς πολιτιστικούς_μέλλον-παρόν
Z	-8,978	-9,114	-8,849	-9,073
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000

Το συγκεκριμένο τεστ δείχνει ότι σε όλα τα υπο-ερωτήματα οι διαφορές στις απαντήσεις μεταξύ παρούσας και επιθυμητής κατάστασης είναι στατιστικά σημαντικές ( $p < 0.05$ ).

Στην Ερώτηση 6 «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση των επιτευγμάτων των μελών της εκπαιδευτικής σας μονάδας με βάση τους προσωπικούς τους στόχους με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;» οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών σχετικά με την παρούσα και την επιθυμητή κατάσταση παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 20: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση 16**

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΠΑΡΟΝ		ΜΕΛΛΟΝ		ΔΙΑΦΟΡΑ μέσων τιμών
	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	
ατομικός φάκελος μέλους	1,68	0,907	3,46	1,036	1,78

βιογραφικό σημείωμα	1,66	0,838	3,44	1,055	1,78
---------------------	------	-------	------	-------	------

Από τον παραπάνω πίνακα είναι προφανές ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων έδωσε απαντήσεις με μεγαλύτερες τιμές στην επιθυμητή κατάσταση, υποδηλώνοντας ότι επιθυμούν να χρησιμοποιούνται περισσότερο δείκτες για την παρακολούθηση των επιτευγμάτων των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας με βάση τους προσωπικούς τους στόχους.

**Πίνακας 21: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση 16)**

Test Statistics		
	ατομικός φάκελος μέλους_μέλλον-παρόν	βιογραφικό σημείωμα_μέλλον-παρόν
Z	-8,749	-8,519
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000

Το συγκεκριμένο τεστ δείχνει ότι σε όλα τα υπο-ερωτήματα οι διαφορές στις απαντήσεις μεταξύ παρούσας και επιθυμητής κατάστασης είναι στατιστικά σημαντικές ( $p < 0.05$ ).

**Στην Ερώτηση 7 «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση της υποκίνησης και εμπλοκής των μελών σε δραστηριότητες της εκπαιδευτικής σας μονάδας με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;»** οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών σχετικά με την παρούσα και την επιθυμητή κατάσταση παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 22: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση 17**

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΠΑΡΟΝ		ΜΕΛΛΟΝ		ΔΙΑΦΟΡΑ μέσων τιμών
	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	
ποσοστό συμμετοχής σε προγράμματα	2,14	1,048	3,78	0,983	1,63

ποσοστό συμμετοχής σε δραστηριότητες	2,28	1,109	3,89	0,977	1,61
ποσοστό συμμετοχής σε έρευνες	1,66	0,941	3,70	1,021	2,03
ποσοστό συμμετοχής σε εργασίες	2,09	1,069	3,93	1,030	1,83
ποσοστό συμμετοχής σε εκδηλώσεις	2,33	1,140	3,83	0,947	1,50

Από τον παραπάνω πίνακα είναι προφανές ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων έδωσε απαντήσεις με μεγαλύτερες τιμές στην επιθυμητή κατάσταση, υποδηλώνοντας ότι επιθυμούν να χρησιμοποιούνται περισσότερο δείκτες για την παρακολούθηση της υποκίνησης και εμπλοκής των μελών σε δραστηριότητες της εκπαιδευτικής μονάδας.

**Πίνακας 23: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση 17)**

<b>Test Statistics</b>					
	ποσοστό συμμετοχής σε προγράμματα_μέλλον-παρόν	ποσοστό συμμετοχής σε δραστηριότητες_μέλλον-παρόν	ποσοστό συμμετοχής σε έρευνες_μέλλον-παρόν	ποσοστό συμμετοχής σε εργασίες_μέλλον-παρόν	ποσοστό συμμετοχής σε εκδηλώσεις_μέλλον-παρόν
Z	-8,748	-8,693	-8,806	-8,857	-8,565
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000

Το συγκεκριμένο τεστ δείχνει ότι σε όλα τα υπο-ερωτήματα οι διαφορές στις απαντήσεις μεταξύ παρούσας και επιθυμητής κατάστασης είναι στατιστικά σημαντικές ( $p<0.05$ ).

Στην Ερώτηση 8 «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση της ικανοποίησης των μελών της εκπαιδευτικής σας μονάδας από την εργασία τους με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε

να γίνεται;» οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών σχετικά με την παρούσα και την επιθυμητή κατάσταση παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 24: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση 18

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΠΑΡΟΝ		ΜΕΛΛΟΝ		ΔΙΑΦΟΡΑ μέσων τιμών
	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	
ερωτηματολόγιο	1,44	0,719	3,58	0,967	2,13
συνεντεύξεις	1,40	0,738	3,51	0,961	2,11
παρακολούθηση	1,64	0,896	3,57	1,010	1,93

Από τον παραπάνω πίνακα είναι προφανές ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων έδωσε απαντήσεις με μεγαλύτερες τιμές στην επιθυμητή κατάσταση, υποδηλώνοντας ότι επιθυμούν να χρησιμοποιούνται περισσότερο δείκτες για την παρακολούθηση της ικανοποίησης των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας από την εργασία τους.

Πίνακας 25: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση 18)

Test Statistics			
	ερωτηματολόγιο_μέλλον-παρόν	συνεντεύξεις_μέλλον-παρόν	παρακολούθηση_μέλλον-παρόν
Z	-9,192	-9,118	-9,029
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000

Το συγκεκριμένο τεστ δείχνει ότι σε όλα τα υπο-ερωτήματα οι διαφορές στις απαντήσεις μεταξύ παρούσας και επιθυμητής κατάστασης είναι στατιστικά σημαντικές ( $p < 0.05$ ).

Στην Ερώτηση 9 «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση των παρεχόμενων υπηρεσιών από την εκπαιδευτική σας μονάδα στα μέλη της με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να

γίνεται;» οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών σχετικά με την παρούσα και την επιθυμητή κατάσταση παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 26: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση 19

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΠΑΡΟΝ		ΜΕΛΛΟΝ		ΔΙΑΦΟΡΑ μέσων τιμών
	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	
καταγραφή με ερωτηματολόγιο	1,37	0,651	3,46	0,874	2,08
καταγραφή με συνέντευξη	1,31	0,577	3,36	1,010	2,06

Από τον παραπάνω πίνακα είναι προφανές ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων έδωσε απαντήσεις με μεγαλύτερες τιμές στην επιθυμητή κατάσταση, υποδηλώνοντας ότι επιθυμούν να χρησιμοποιούνται περισσότερο δείκτες για την παρακολούθηση των παρεχόμενων υπηρεσιών από την εκπαιδευτική μονάδα στα μέλη της.

Πίνακας 27: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση 19)

Test Statistics		
	καταγραφή με ερωτηματολόγιο_μέλλον- παρόν	καταγραφή με συνέντευξη_μέλλον- παρόν
Z	-9,234	-9,067
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000

Το συγκεκριμένο τεστ δείχνει ότι σε όλα τα υπο-ερωτήματα οι διαφορές στις απαντήσεις μεταξύ παρούσας και επιθυμητής κατάστασης είναι στατιστικά σημαντικές ( $p < 0.05$ ).

Στην Ερώτηση 10 «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση της αναγνώρισης και επιβράβευσης (χρηματικής και ηθικής) τόσο των ατόμων όσο και των ομάδων με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;» οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών

σχετικά με την παρούσα και την επιθυμητή κατάσταση παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 28: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση I10**

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΠΑΡΟΝ		ΜΕΛΛΟΝ		ΔΙΑΦΟΡΑ μέσων τιμών
	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	
καταγραφή με ερωτηματολόγιο	1,39	0,748	3,54	0,969	2,15
καταγραφή με συνέντευξη	1,42	0,742	3,45	1,006	2,03

Από τον παραπάνω πίνακα είναι προφανές ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων έδωσε απαντήσεις με μεγαλύτερες τιμές στην επιθυμητή κατάσταση, υποδηλώνοντας ότι επιθυμούν να χρησιμοποιούνται περισσότερο δείκτες για την παρακολούθηση της αναγνώρισης και επιβράβευσης (χρηματικής και ηθικής) τόσο των ατόμων όσο και των ομάδων.

**Πίνακας 29: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση I10)**

Test Statistics		
	καταγραφή με ερωτηματολόγιο_μέλλον- παρόν	καταγραφή με συνέντευξη_μέλλον- παρόν
Z	-9,236	-9,132
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000

Το συγκεκριμένο τεστ δείχνει ότι σε όλα τα υπο-ερωτήματα οι διαφορές στις απαντήσεις μεταξύ παρούσας και επιθυμητής κατάστασης είναι στατιστικά σημαντικές ( $p < 0.05$ ).

## **II . ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Στην Ερώτηση 1 «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι γίνεται διερεύνηση των αντιλήψεων της κοινωνίας για το εάν η εκπαιδευτικής σας μονάδας εκπληρώνει τον κοινωνικό της ρόλο με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να

γίνεται;» οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών σχετικά με την παρούσα και την επιθυμητή κατάσταση παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 30: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση Π1**

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΠΑΡΟΝ		ΜΕΛΛΟΝ		ΔΙΑΦΟΡΑ μέσων τιμών
	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	
με συνεδρίαση διδασκόντων	2,5714	0,97920	3,9744	0,82485	1,4029
συναντήσεις με σύλλογο γονέων	2,5630	0,94455	3,9744	0,81433	1,4113
συναντήσεις με όλους τους γονείς	2,2521	1,02691	3,9316	0,83796	1,6795
συμμετοχή των μαθητών με άρθρα στη σχολική εφημερίδα	1,5210	0,89109	3,5299	0,97885	2,0089
με σχετική έκθεση ιδεών των μαθητών και ανάλυση - σχόλια	1,7899	1,01576	3,4017	0,96544	1,6118
με εκπαιδευτική έρευνα και χρήση ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων	1,4790	0,69926	3,4103	1,02683	1,9313
συναντήσεις με μαθητικά συμβούλια	2,3613	1,07144	3,8889	0,90761	1,5275
συναντήσεις με 15μελή συμβούλια	2,5333	1,16629	3,9750	0,90249	1,4417

Από τον παραπάνω πίνακα είναι προφανές ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων έδωσε απαντήσεις με μεγαλύτερες τιμές στην επιθυμητή κατάσταση, υποδηλώνοντας ότι επιθυμούν να γίνεται καλύτερη διερεύνηση των αντιλήψεων της κοινωνίας για το εάν η εκπαιδευτική μονάδα εκπληρώνει τον κοινωνικό της ρόλο.

**Πίνακας 31: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση Π1)**

Test Statistics								
	με συνεδρίαση διδασκόντων _μέλλον- παρόν	συναντήσ εις με σύλλογο γονέων_μ	συναντήσ εις με όλους τους γονείς_μέ	συμμετοχή των μαθητών με άρθρα στη σχολική εφημερίδα_	με σχετική έκθεση ιδεών των μαθητών και ανάλυση -	με εκπαιδευτική έρευνα και χρήση ερωτηματολογί ων και	συναντήσ εις με μαθητικά συμβούλι	συναντήσ εις με 15μελή συμβούλι

		έλλον- παρόν	λλον- παρόν	μέλλον- παρόν	σχόλια_μέλ λον-παρόν	συνεντεύξεων_μ έλλον-παρόν	α_μέλλον- παρόν	α_μέλλον- παρόν
Z	-8,360	-8,207	-8,742	-9,058	-8,651	-8,647	-8,316	-8,021
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Το συγκεκριμένο τεστ δείχνει ότι σε όλα τα υπο-ερωτήματα οι διαφορές στις απαντήσεις μεταξύ παρούσας και επιθυμητής κατάστασης είναι στατιστικά σημαντικές ( $p < 0.05$ ).

Στην Ερώτηση 2 «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι γίνεται διερεύνηση των αντιλήψεων της κοινωνίας για τις σχέσεις της εκπαιδευτικής σας μονάδας με την τοπική και ευρύτερη κοινότητα με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;» οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών σχετικά με την παρούσα και την επιθυμητή κατάσταση παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 32: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση Π2

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΠΑΡΟΝ		ΜΕΛΛΟΝ		ΔΙΑΦΟΡΑ μέσων τιμών
	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	
με ανοιχτή συγκέντρωση	1,5333	0,88814	3,2667	1,12820	1,7333
με διοργάνωση πολιτιστικών εκδηλώσεων και μέτρηση του δείκτη προσέλευσης	2,0917	1,11518	3,6167	1,00573	1,5250
με ερωτηματολόγια διερεύνησης	1,3833	0,67592	3,0833	1,03374	1,7000
με μέτρηση της ανταπόκρισης των τοπικών φορέων στα αιτήματά μας	1,8417	0,91666	3,6083	1,03952	1,7667
με καταγραφή της συχνότητας συνεργασίας με τους τοπικούς φορείς	1,8250	0,94079	3,5917	0,99996	1,7667
με διοργάνωση ανοιχτής μέρας του σχολείου στην τοπική κοινωνία	1,5000	0,86966	3,5500	1,09889	2,0500



Από τον παραπάνω πίνακα είναι προφανές ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων έδωσε απαντήσεις με μεγαλύτερες τιμές στην επιθυμητή κατάσταση, υποδηλώνοντας ότι επιθυμούν να γίνεται μεγαλύτερη διερεύνηση των αντιλήψεων της κοινωνίας για τις σχέσεις της εκπαιδευτικής μονάδας με την τοπική και την ευρύτερη κοινότητα.

**Πίνακας 33: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση Π2)**

Test Statistics						
	με ανοιχτή συγκέντρωση_μέλλον-παρόν	με διοργάνωση πολιτιστικών εκδηλώσεων και μέτρηση του δείκτη προσέλευσης_μέλλον-παρόν	με ερωτηματολόγια διερεύνησης_μέλλον-παρόν	με μέτρηση της ανταπόκρισης των τοπικών φορέων στα αιτήματά μας_μέλλον-παρόν	με καταγραφή της συχνότητας συνεργασίας με τους τοπικούς φορείς_μέλλον-παρόν	με διοργάνωση ανοιχτής μέρας του σχολείου στην τοπική κοινωνία_μέλλον-παρόν
Z	-8,485	-8,107	-8,565	-8,647	-8,567	-8,990
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Το συγκεκριμένο τεστ δείχνει ότι σε όλα τα υπο-ερωτήματα οι διαφορές στις απαντήσεις μεταξύ παρούσας και επιθυμητής κατάστασης είναι στατιστικά σημαντικές ( $p < 0.05$ ).

Στην Ερώτηση 3 «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι γίνεται διερεύνηση των αντιλήψεων της κοινωνίας για το εάν η εκπαιδευτική σας μονάδα λαμβάνει μέτρα για να προλάβει τυχόν αρνητικές επιπτώσεις στο περιβάλλον με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;» οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών σχετικά με την παρούσα και την επιθυμητή κατάσταση παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 34: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση Π3**

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΠΑΡΟΝ	ΜΕΛΛΟΝ

	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	ΔΙΑΦΟΡΑ μέσων τιμών
με μέτρηση του βαθμού ανταπόκρισης των γονέων στα αιτήματα του σχολείου	1,8250	0,93181	3,7333	0,95031	1,9083
με μέτρηση του βαθμού ανταπόκρισης της τοπικής κοινωνίας στα αιτήματα του σχολείου	1,8333	1,02353	3,7333	0,95911	1,9000
με μέτρηση του βαθμού ανταπόκρισης των τοπικών φορέων στα αιτήματα του σχολείου	1,8559	1,03176	3,7458	0,95350	1,8898
με μέτρηση του βαθμού συνδρομής ή και συμμετοχής του σχολείου σε εκδηλώσεις - δραστηριότητες περιβαλλοντικού ενδιαφέροντος που οργανώνονται από την τοπική κοινωνία	1,9407	0,93637	3,7712	0,99924	1,8305
με μέτρηση του βαθμού εθελοντικής προσφοράς των γονέων στο σχολείο	1,8983	0,93726	3,9237	1,06343	2,0254
με μέτρηση του βαθμού εθελοντικής προσφοράς της τοπικής κοινωνίας στο σχολείο	1,6864	0,88385	3,7288	1,07545	2,0424

Από τον παραπάνω πίνακα είναι προφανές ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων έδωσε απαντήσεις με μεγαλύτερες τιμές στην επιθυμητή κατάσταση, υποδηλώνοντας ότι επιθυμούν να γίνεται καλύτερη διερεύνηση των αντιλήψεων της κοινωνίας για το εάν η εκπαιδευτική μονάδα λαμβάνει μέτρα για να προλάβει τυχόν αρνητικές επιπτώσεις στο περιβάλλον.

**Πίνακας 35: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση ΙΙ3)**

<b>Test Statistics</b>						
	μέτρηση ανταπόκρισης των γονέων στα αιτήματα του σχολείου_μέλλον-παρόν	μέτρηση ανταπόκρισης της τοπικής κοινωνίας στα αιτήματα του σχολείου_μέλλον-παρόν	μέτρηση ανταπόκρισης των τοπικών φορέων στα αιτήματα του σχολείου_μέλλον-παρόν	μέτρηση συνδρομής ή και συμμετοχής σχολείου σε εκδηλώσεις/δραστηριότητες περιβαλλοντικού ενδιαφέροντος_μέλλον-παρόν	μέτρηση εθελοντικής προσφοράς των γονέων στο σχολείο_μέλλον-παρόν	μέτρηση εθελοντικής προσφοράς της τοπικής κοινωνίας στο σχολείο_μέλλον-παρόν
Z	-8,997	-9,010	-9,102	-8,734	-8,803	-8,936
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Το συγκεκριμένο τεστ δείχνει ότι σε όλα τα υπο-ερωτήματα οι διαφορές στις απαντήσεις μεταξύ παρούσας και επιθυμητής κατάστασης είναι στατιστικά σημαντικές ( $p < 0.05$ ).

Στην Ερώτηση 4 «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι γίνεται διερεύνηση των αντιλήψεων της κοινωνίας για το εάν η εκπαιδευτική σας μονάδα ενθαρρύνει φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;» οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών σχετικά με την παρούσα και την επιθυμητή κατάσταση παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 36: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση Π4

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΠΑΡΟΝ		ΜΕΛΛΟΝ		ΔΙΑΦΟΡΑ μέσων τιμών
	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	
χρήση ερωτηματολογίου προς τους γονείς	1,2458	0,53806	3,2881	1,13304	2,0424
δηλωτική η ύπαρξη μνείας από την προϊσταμένη αρχή ή την τοπική κοινωνία ή τους τοπικούς φορείς	1,5254	0,75913	3,6186	1,15410	2,0932
με διερεύνηση στάσης μαθητών που συμμετέχουν σε ανάλογα προγράμματα	2,1102	0,96772	3,9831	0,98695	1,8729
με αναφορές των δράσεων στα ΜΜΕ	1,9661	0,91458	3,6102	1,13253	1,6441

Από τον παραπάνω πίνακα είναι προφανές ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων έδωσε απαντήσεις με μεγαλύτερες τιμές στην επιθυμητή κατάσταση, υποδηλώνοντας ότι επιθυμούν να γίνεται διερεύνηση των αντιλήψεων της κοινωνίας για το εάν η εκπαιδευτική μονάδα ενθαρρύνει φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές.

Πίνακας 37: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση Π4)

Test Statistics				
	χρήση ερωτηματολογίου προς τους	δηλωτική η ύπαρξη μνείας από την προϊσταμένη αρχή ή την τοπική κοινωνία ή	με διερεύνηση στάσης μαθητών που συμμετέχουν σε ανάλογα	με αναφορές των δράσεων στα ΜΜΕ_μέλλον-παρόν

	γονείς_μέλλον- παρόν	τους τοπικούς φορείς_μέλλον-παρόν	προγράμματα_μέλλον- παρόν	
Z	-9,017	-9,097	-9,056	-7,884
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000

Το συγκεκριμένο τεστ δείχνει ότι σε όλα τα υπο-ερωτήματα οι διαφορές στις απαντήσεις μεταξύ παρούσας και επιθυμητής κατάστασης είναι στατιστικά σημαντικές ( $p < 0.05$ ).

Στην Ερώτηση 5 «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση των παραπόνων που εκφράζονται από την τοπική κοινωνία για την εκπαιδευτική σας μονάδα με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;» οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών σχετικά με την παρούσα και την επιθυμητή κατάσταση παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 38: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση Π5

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΠΑΡΟΝ		ΜΕΛΛΟΝ		ΔΙΑΦΟΡΑ μέσων τιμών
	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	
με παρακολούθηση του ποσοστού των εγγραφών-μετεγγραφών σε σχέση με συγκεκριμένη πρακτική του σχολείου	1,9322	1,05189	3,4174	1,06773	1,4852
με μέτρηση του ποσοστού συγκατάθεσης των γονέων σε δράσεις του σχολείου	2,1356	1,11643	3,6186	0,98640	1,4831
με παρακολούθηση ύπαρξης καταγγελιών στα ΜΜΕ ή στην προϊσταμένη αρχή	1,7034	0,98110	3,0678	1,16008	1,3644
με μέτρηση της μη προσέλευσης των γονέων σε εκδηλώσεις του σχολείου	2,0847	0,92981	3,5763	1,00772	1,4915
με μέτρηση της μη προσέλευσης της τοπικής κοινωνίας σε εκδηλώσεις του σχολείου	2,0508	1,00297	3,5254	1,08377	1,4746
με μέτρηση της μη προσέλευσης των τοπικών φορέων σε εκδηλώσεις του σχολείου	1,8898	0,91319	3,5085	1,05203	1,6186
με μέτρηση της δυσκολίας τακτοποίησης των οικονομικών εκκρεμοτήτων των γονέων	1,9153	1,02596	3,2288	1,12782	1,3136
με μέτρηση του βαθμού ανταπόκρισης των γονέων σε ενημερωτικές συναντήσεις που αφορούν την πρόοδο των μαθητών	2,3136	1,05975	3,8898	0,91319	1,5763

με μέτρηση της συχνότητας σύστασης σχολικού συμβουλίου για την αντιμετώπιση παραπόνων	2,0847	1,08270	3,7203	1,09299	1,6356
---	--------	---------	--------	---------	--------

Από τον παραπάνω πίνακα είναι προφανές ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων έδωσε απαντήσεις με μεγαλύτερες τιμές στην επιθυμητή κατάσταση, υποδηλώνοντας ότι επιθυμούν να χρησιμοποιούνται περισσότερο δείκτες για την παρακολούθηση των παραπόνων που εκφράζονται από την τοπική κοινωνία για την εκπαιδευτική μονάδα.

**Πίνακας 39: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση Π15)**

Test Statistics									
	παρακολούθηση ποσοστού εγγραφών/μετεγγραφών_μέλλον-παρόν	μέτρηση ποσοστού συγκατάθεσης γονέων του σχολείου_μ_έλλον-παρόν	παρακολούθηση ύπαρξης καταγγελιών στα ΜΜΕ/στην προϊσταμένη αρχή_μέλλον-παρόν	μέτρηση μη προσέλευσης γονέων σε εκδηλώσεις του σχολείου_μ_έλλον-παρόν	μέτρηση μη προσέλευσης τοπικής κοινωνίας σε εκδηλώσεις του σχολείου_μ_έλλον-παρόν	μέτρηση μη προσέλευσης τοπικών φορέων σε εκδηλώσεις του σχολείου_μέλλον-παρόν	μέτρηση δυσκολίας τακτοποίησης οικονομικών εκκρεμοτήτων των γονέων_μέλλον-παρόν	μέτρηση ανταπόκρισης γονέων σε ενημερωτικές συναντήσεις_μέλλον-παρόν	μέτρηση συχνότητας σύστασης σχολικού συμβουλίου για αντιμετώπιση παραπόνων_μέλλον-παρόν
Z	-8,328	-8,144	-7,800	-8,418	-8,174	-8,425	-8,188	-8,644	-8,628
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Το συγκεκριμένο τεστ δείχνει ότι σε όλα τα υπο-ερωτήματα οι διαφορές στις απαντήσεις μεταξύ παρούσας και επιθυμητής κατάστασης είναι στατιστικά σημαντικές ( $p < 0.05$ ).

Στην Ερώτηση 6 «**Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση της αναγνώρισης και επιβράβευσης των δράσεων της εκπαιδευτικής σας μονάδας με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό**

**Θα θέλατε να γίνεται;»** οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών σχετικά με την παρούσα και την επιθυμητή κατάσταση παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 40: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση Π6**

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΠΑΡΟΝ		ΜΕΛΛΟΝ		ΔΙΑΦΟΡΑ μέσων τιμών
	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	
με παρακολούθηση σχετικών αναφορών στα ΜΜΕ	1,8814	1,01417	3,3475	1,08901	1,4661
με την ύπαρξη γραπτών επιστολών επιβράβευσης – αναγνώρισης του σχολείου	1,8983	1,03271	3,6017	1,07130	1,7034
με συγκέντρωση στατιστικών στοιχείων βραβείων και συμμετοχών σε προγράμματα και δράσεις	2,0085	0,99996	3,5763	1,03285	1,5678
με μέτρηση του βαθμού προσέλευσης των γονέων σε εκδηλώσεις του σχολείου	2,0763	0,97101	3,5169	1,03555	1,4407
με μέτρηση του βαθμού συμμετοχής των μαθητών σε σχολικά προγράμματα	2,4915	1,12277	3,8390	0,99546	1,3475
με μέτρηση του βαθμού συμμετοχής σε συμπράξεις σχολείων	1,7203	0,83600	3,4746	1,04360	1,7542
με την ύπαρξη προσκλήσεων για συμμετοχή του σχολείου	1,9068	0,96951	3,6864	0,98449	1,7797
με μέτρηση του βαθμού αύξησης των εγγραφών των μαθητών	2,1949	1,03988	3,5470	1,14843	1,3521
με μέτρηση του αριθμού επισκεπτών της ιστοσελίδας του σχολείου	1,8559	0,96322	3,3814	1,08541	1,5254
με τον έλεγχο των δωρεών και χορηγιών προς το σχολείο	1,7542	0,87644	3,2458	1,13180	1,4915

Από τον παραπάνω πίνακα είναι προφανές ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων έδωσε απαντήσεις με μεγαλύτερες τιμές στην επιθυμητή κατάσταση, υποδηλώνοντας ότι επιθυμούν να χρησιμοποιούνται περισσότερο δείκτες για την παρακολούθηση της αναγνώρισης και επιβράβευσης των δράσεων της εκπαιδευτικής μονάδας.

**Πίνακας 41: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση Π6)**

**Test Statistics**

	παρακολούθηση σχετικών αναφορών στα MME_μέλλον-παρόν	ύπαρξη γραπτών επιστολών επιβράβευσης- αναγνώρισης του σχολείου_μέλλον-παρόν	συγκέντρωση στατιστικών στοιχείων βραβείων και συμμετοχών σε προγράμματα και δράσεις_μέλλον-παρόν	μέτρηση προσέλευσης γονέων σε εκδηλώσεις του σχολείου_μέλλον-παρόν	μέτρηση συμμετοχών των μαθητών σε σχολικά προγράμματα_μέλλον-παρόν	μέτρηση συμμετοχής σε συμπράξεις σχολείων_μέλλον-παρόν	ύπαρξη προσκλήσεων για συμμετοχή του σχολείου_μέλλον-παρόν	μέτρηση αύξησης των εγγραφών των μαθητών_μέλλον-παρόν	μέτρηση του αριθμού επισκεπτών της ιστοσελίδας του σχολείου_μέλλον-παρόν	έλεγχος δρωρών και χορηγιών προς_μέλλον-παρόν
Z	-7,902	-8,302	-8,606	-8,518	-8,275	-8,779	-8,780	-7,657	-8,406	-8,325
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Το συγκεκριμένο τεστ δείχνει ότι σε όλα τα υπο-ερωτήματα οι διαφορές στις απαντήσεις μεταξύ παρούσας και επιθυμητής κατάστασης είναι στατιστικά σημαντικές ( $p < 0.05$ ).

Στην Ερώτηση 7 «**Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση των επιπτώσεων των δραστηριοτήτων της εκπαιδευτικής σας μονάδας στο περιβάλλον με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;**» οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών σχετικά με την παρούσα και την επιθυμητή κατάσταση παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 42: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση Π7

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΠΑΡΟΝ		ΜΕΛΛΟΝ		ΔΙΑΦΟΡΑ μέσων τιμών
	μέση τιμή	Τυπ. απόκλιση	μέση τιμή	Τυπ. απόκλιση	

με τη διερεύνηση της στάσης των μαθητών, των γονέων και της τοπικής κοινωνίας πριν και μετά από δράσεις του σχολείου	1,7288	0,85396	3,6610	1,03131	1,9322
με τη μέτρηση της επαναληψιμότητας ανάλογων δράσεων	1,7966	0,90165	3,6441	1,00873	1,8475
με τη διερεύνηση των απόψεων των ατόμων που υφίστανται τις επιπτώσεις μιας δράσης	1,7797	0,98827	3,5678	1,01677	1,7881

Από τον παραπάνω πίνακα είναι προφανές ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων έδωσε απαντήσεις με μεγαλύτερες τιμές στην επιθυμητή κατάσταση, υποδηλώνοντας ότι επιθυμούν να χρησιμοποιούνται περισσότερο δείκτες για την παρακολούθηση των επιπτώσεων των δραστηριοτήτων της εκπαιδευτικής μονάδας στο περιβάλλον.

**Πίνακας 43: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση Π7)**

<b>Test Statistics</b>			
	με τη διερεύνηση της στάσης των μαθητών, των γονέων και της τοπικής κοινωνίας πριν και μετά από δράσεις του σχολείου_μέλλον-παρόν	με τη μέτρηση της επαναληψιμότητας ανάλογων δράσεων_μέλλον-παρόν	με τη διερεύνηση των απόψεων των ατόμων που υφίστανται τις επιπτώσεις μιας δράσης_μέλλον-παρόν
Z	-8,812	-8,833	-8,345
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000

Το συγκεκριμένο τεστ δείχνει ότι σε όλα τα υπο-ερωτήματα οι διαφορές στις απαντήσεις μεταξύ παρούσας και επιθυμητής κατάστασης είναι στατιστικά σημαντικές ( $p < 0.05$ ).

Στην Ερώτηση 8 «**Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση της αξιοποίησης των πρωτοβουλιών της εκπαιδευτικής σας μονάδας με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;**» οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών σχετικά με την παρούσα και την επιθυμητή κατάσταση παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.



Πίνακας 44: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση Π8

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΠΑΡΟΝ		ΜΕΛΛΟΝ		ΔΙΑΦΟΡΑ μέσων τιμών
	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	
με τη μέτρηση της συμμετοχής των εμπλεκομένων	1,8583	0,84312	3,3750	0,91727	1,5167
με τη μέτρηση της συνέχειας και εξέλιξης μιας πρωτοβουλίας	1,8167	0,87911	3,4500	0,91532	1,6333
με τη μέτρηση του βαθμού προσέλευσης ή ανταπόκρισης μαθητών, γονέων, τοπικής κοινωνίας και τοπικών φορέων σε μια πρωτοβουλία	1,9833	0,93470	3,5833	0,99227	1,6000
με την ύπαρξη οικονομικής ενίσχυσης ή άλλης από διάφορους φορείς, για τη συνέχεια και εξέλιξη μιας πρωτοβουλίας	1,8833	0,91838	3,5000	1,12272	1,6167

Από τον παραπάνω πίνακα είναι προφανές ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων έδωσε απαντήσεις με μεγαλύτερες τιμές στην επιθυμητή κατάσταση, υποδηλώνοντας ότι επιθυμούν να χρησιμοποιούνται περισσότερο δείκτες για την παρακολούθηση της αξιοποίησης των πρωτοβουλιών της εκπαιδευτικής μονάδας.

Πίνακας 45: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση Π8)

Test Statistics				
	με τη μέτρηση της συμμετοχής των εμπλεκομένων V_μέλλον-παρόν	με τη μέτρηση της συνέχειας και εξέλιξης μιας πρωτοβουλίας _μέλλον-παρόν	με τη μέτρηση του βαθμού προσέλευσης ή ανταπόκρισης μαθητών, γονέων, τοπικής κοινωνίας και τοπικών φορέων σε μια πρωτοβουλία_μέλλον-παρόν	με την ύπαρξη οικονομικής ενίσχυσης ή άλλης από διάφορους φορείς, για τη συνέχεια και εξέλιξη μιας πρωτοβουλίας_μέλλον-παρόν
Z	-8,453	-8,845	-8,668	-8,582
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000

Το συγκεκριμένο τεστ δείχνει ότι σε όλα τα υπο-ερωτήματα οι διαφορές στις απαντήσεις μεταξύ παρούσας και επιθυμητής κατάστασης είναι στατιστικά σημαντικές ( $p < 0.05$ ).

**Στην Ερώτηση 9 «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση της υποστήριξης των δραστηριοτήτων της εκπαιδευτικής σας μονάδας από εθελοντές με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;»** οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών σχετικά με την παρούσα και την επιθυμητή κατάσταση παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 46: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση Π9**

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΠΑΡΟΝ		ΜΕΛΛΟΝ		ΔΙΑΦΟΡΑ μέσων τιμών
	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	
με τη μέτρηση του βαθμού συμμετοχής (πόσοι και ποιοι)	1,7667	0,86708	3,5167	1,13006	1,7500
με τη μέτρηση της αλλαγής ή σταθερότητας στην υποστήριξη	1,7250	0,87891	3,3583	1,01083	1,6333
με τη μέτρηση του είδους της συμμετοχής	1,7333	0,84747	3,4333	0,97647	1,7000

Από τον παραπάνω πίνακα είναι προφανές ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων έδωσε απαντήσεις με μεγαλύτερες τιμές στην επιθυμητή κατάσταση, υποδηλώνοντας ότι επιθυμούν να χρησιμοποιούνται περισσότερο δείκτες για την παρακολούθηση της υποστήριξης των δραστηριοτήτων της εκπαιδευτικής μονάδας από εθελοντές.

**Πίνακας 47: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση Π9)**

Test Statistics			
	με τη μέτρηση του βαθμού συμμετοχής (πόσοι και ποιοι) _μέλλον-παρόν	με τη μέτρηση της αλλαγής ή σταθερότητας στην υποστήριξη_μέλλον-παρόν	με τη μέτρηση του είδους της συμμετοχής_μέλλον-παρόν

Z	-8,580	-8,258	-8,520
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000

Το συγκεκριμένο τεστ δείχνει ότι σε όλα τα υπο-ερωτήματα οι διαφορές στις απαντήσεις μεταξύ παρούσας και επιθυμητής κατάστασης είναι στατιστικά σημαντικές ( $p < 0.05$ ).

**Στην Ερώτηση 10 «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση των τυχόν επιπτώσεων των μεταβολών στη στελέχωση της εκπαιδευτικής σας μονάδας στην ευρύτερη κοινότητα με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;» οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών σχετικά με την παρούσα και την επιθυμητή κατάσταση παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.**

**Πίνακας 48: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση Π10**

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΠΑΡΟΝ		ΜΕΛΛΟΝ		ΔΙΑΦΟΡΑ μέσων τιμών
	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	
με τη μέτρηση της σχολικής επιτυχίας ή αποτυχίας και της προσβασιμότητας στις επόμενες βαθμίδες εκπαίδευσης	1,8667	0,95207	3,3898	1,10966	1,5232
με παρακολούθηση των αντιδράσεων ή παραπόνων του συλλόγου γονέων ή και μεμονωμένων γονέων	2,0500	1,01956	3,3917	1,00667	1,3417
με παρακολούθηση των διακυμάνσεων στο μαθητικό πληθυσμό	2,1250	1,04971	3,4500	1,07571	1,3250

Από τον παραπάνω πίνακα είναι προφανές ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων έδωσε απαντήσεις με μεγαλύτερες τιμές στην επιθυμητή κατάσταση, υποδηλώνοντας ότι επιθυμούν να χρησιμοποιούνται περισσότερο δείκτες για την παρακολούθηση των τυχόν επιπτώσεων των μεταβολών στη στελέχωση της εκπαιδευτικής μονάδας στην ευρύτερη κοινότητα.

**Πίνακας 49: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση Π10)**

<b>Test Statistics</b>
------------------------

	με τη μέτρηση της σχολικής επιτυχίας ή αποτυχίας και της προσβασιμότητας στις επόμενες βαθμίδες εκπαίδευσης_μέλλον-παρόν	με παρακολούθηση των αντιδράσεων ή παραπόνων του συλλόγου γονέων ή και μεμονωμένων γονέων_μέλλον-παρόν	με παρακολούθηση των διακυμάνσεων στο μαθητικό πληθυσμό_μέλλον-παρόν
Z	-7,606	-7,961	-7,940
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000

Το συγκεκριμένο τεστ δείχνει ότι σε όλα τα υπο-ερωτήματα οι διαφορές στις απαντήσεις μεταξύ παρούσας και επιθυμητής κατάστασης είναι στατιστικά σημαντικές ( $p < 0.05$ ).

### III. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΥΡΙΑΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Στην Ερώτηση 1 «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι γίνεται μέτρηση της συνολικής ποιότητας της εκπαιδευτικής σας μονάδας με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;» οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών σχετικά με την παρούσα και την επιθυμητή κατάσταση παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 50: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση III1

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΠΑΡΟΝ		ΜΕΛΛΟΝ		ΔΙΑΦΟΡΑ μέσων τιμών
	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	
διερεύνηση της ποιότητας των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων (α. διδακτικό έργο β. επιμόρφωση εκπαιδευτικών)	1,9583	1,00750	3,8833	1,03049	1,9250
διερεύνηση της ποιότητας των παιδαγωγικών δραστηριοτήτων (α. εκπαιδευτικά προγράμματα β. πολιτιστικές δραστηριότητες)	2,0593	1,05646	3,9333	0,96783	1,8740
διερεύνηση της ποιότητας των διοικητικών δραστηριοτήτων (α. κτηριακή-υλικοτεχνική υποδομή β. γραμματειακή-διοικητική υποστήριξη)	2,2250	1,09592	3,9333	0,93245	1,7083

Από τον παραπάνω πίνακα είναι προφανές ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων έδωσε απαντήσεις με μεγαλύτερες τιμές στην επιθυμητή κατάσταση, υποδηλώνοντας ότι επιθυμούν να γίνεται καλύτερη μέτρηση της συνολικής ποιότητας της εκπαιδευτικής μονάδας.

**Πίνακας 51: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση III1)**

Test Statistics			
	διερεύνηση της ποιότητας των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων (α. διδακτικό έργο β. επιμόρφωση εκπαιδευτικών) _μέλλον-παρόν	διερεύνηση της ποιότητας των παιδαγωγικών δραστηριοτήτων (α. εκπαιδευτικά προγράμματα β. πολιτιστικές δραστηριότητες) _μέλλον-παρόν	διερεύνηση της ποιότητας των διοικητικών δραστηριοτήτων (α. κτηριακή-υλικοτεχνική υποδομή β. γραμματειακή-διοικητική υποστήριξη) _μέλλον-παρόν
Z	-8,857	-8,794	-8,695
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000

Το συγκεκριμένο τεστ δείχνει ότι σε όλα τα υπο-ερωτήματα οι διαφορές στις απαντήσεις μεταξύ παρούσας και επιθυμητής κατάστασης είναι στατιστικά σημαντικές ( $p < 0.05$ ).

**Στην Ερώτηση 2 «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι γίνεται μέτρηση των αποτελεσμάτων της εκπαιδευτικής σας μονάδας με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;»** οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών σχετικά με την παρούσα και την επιθυμητή κατάσταση παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 52: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση III2**

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΠΑΡΟΝ		ΜΕΛΛΟΝ		ΔΙΑΦΟΡΑ μέσων τιμών
	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	

ΒΑΘΜΟΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΣΤΟΧΩΝ:					
διερεύνηση του βαθμού τροποποίησης των γνώσεων και συμπεριφορών των μαθητών και διδασκόντων	1,9500	1,02777	3,5833	1,02558	1,6333
διερεύνηση του βαθμού επίτευξης των στόχων που αφορούν την υλικοτεχνική υποδομή	2,0833	0,93110	3,7917	0,94287	1,7083

Από τον παραπάνω πίνακα είναι προφανές ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων έδωσε απαντήσεις με μεγαλύτερες τιμές στην επιθυμητή κατάσταση, υποδηλώνοντας ότι επιθυμούν να γίνεται καλύτερη μέτρηση των αποτελεσμάτων της εκπαιδευτικής μονάδας.

Πίνακας 53: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση Π12)

Test Statistics		
ΒΑΘΜΟΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΣΤΟΧΩΝ	διερεύνηση του βαθμού τροποποίησης των γνώσεων και συμπεριφορών των μαθητών και διδασκόντων_μέλλον-παρόν	διερεύνηση του βαθμού επίτευξης των στόχων που αφορούν την υλικοτεχνική υποδομή_μέλλον-παρόν
Z	-8,372	-9,028
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000

Το συγκεκριμένο τεστ δείχνει ότι σε όλα τα υπο-ερωτήματα οι διαφορές στις απαντήσεις μεταξύ παρούσας και επιθυμητής κατάστασης είναι στατιστικά σημαντικές ( $p < 0.05$ ).

Στην Ερώτηση 3 «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση της αποτελεσματικής αξιοποίησης της υλικοτεχνικής υποδομής της εκπαιδευτικής σας μονάδας με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;» οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών σχετικά με την παρούσα και την επιθυμητή κατάσταση παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 54: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση Π18

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΠΑΡΟΝ	ΜΕΛΛΟΝ

	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	ΔΙΑΦΟΡΑ μέσων τιμών
πλήθος μαθητών που χρησιμοποίησαν τον εξοπλισμό ανά χρονική περίοδο	1,9583	1,09541	3,7333	0,97647	1,7750
πλήθος διδασκόντων που χρησιμοποίησαν τον εξοπλισμό ανά χρονική περίοδο	1,9917	1,12643	3,8833	0,93650	1,8917

Από τον παραπάνω πίνακα είναι προφανές ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων έδωσε απαντήσεις με μεγαλύτερες τιμές στην επιθυμητή κατάσταση, υποδηλώνοντας ότι επιθυμούν να χρησιμοποιούνται περισσότερο δείκτες για την παρακολούθηση της αποτελεσματικής αξιοποίησης της υλικοτεχνικής υποδομής της εκπαιδευτικής μονάδας.

**Πίνακας 55: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση Π18)**

<b>Test Statistics</b>		
	πλήθος μαθητών που χρησιμοποίησαν τον εξοπλισμό ανά χρονική περίοδο_μέλλον-παρόν	πλήθος διδασκόντων που χρησιμοποίησαν τον εξοπλισμό ανά χρονική περίοδο_μέλλον-παρόν
Z	-8,736	-8,865
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000

Το συγκεκριμένο τεστ δείχνει ότι σε όλα τα υπο-ερωτήματα οι διαφορές στις απαντήσεις μεταξύ παρούσας και επιθυμητής κατάστασης είναι στατιστικά σημαντικές ( $p < 0.05$ ).

**Στην Ερώτηση 4 «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση της εξέλιξης του πνευματικού κεφαλαίου της εκπαιδευτικής σας μονάδας με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;»** οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών σχετικά με την παρούσα και την επιθυμητή κατάσταση παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 56: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση Π19

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΠΑΡΟΝ		ΜΕΛΛΟΝ		ΔΙΑΦΟΡΑ μέσων τιμών
	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	
αριθμός ωρών επιμόρφωσης ανά εκπαιδευτικό	1,6667	0,89192	3,8167	0,96130	2,1500
αριθμός ωρών επιμόρφωσης ανά εκπαιδευτικών ανά έτος	1,6917	0,96837	3,8250	0,94968	2,1333
αριθμός επιπλέον τίτλων σπουδών/ξένων σπουδών/μεταπτυχιακών των εκπαιδευτικών ανά σχολική μονάδα	1,9333	0,97647	3,7000	1,09698	1,7667

Από τον παραπάνω πίνακα είναι προφανές ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων έδωσε απαντήσεις με μεγαλύτερες τιμές στην επιθυμητή κατάσταση, υποδηλώνοντας ότι επιθυμούν να χρησιμοποιούνται περισσότερο δείκτες για την παρακολούθηση της εξέλιξης του πνευματικού κεφαλαίου της εκπαιδευτικής μονάδας.

Πίνακας 57: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση Π19)

Test Statistics			
	αριθμός ωρών επιμόρφωσης ανά εκπαιδευτικό_μέλλον- παρόν	αριθμός ωρών επιμόρφωσης ανά εκπαιδευτικών ανά έτος_μέλλον-παρόν	αριθμός επιπλέον τίτλων σπουδών/ξένων σπουδών/μεταπτυχιακών των εκπαιδευτικών ανά σχολική μονάδα_μέλλον- παρόν
Z	-9,127	-9,105	-8,997
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000

Το συγκεκριμένο τεστ δείχνει ότι σε όλα τα υπο-ερωτήματα οι διαφορές στις απαντήσεις μεταξύ παρούσας και επιθυμητής κατάστασης είναι στατιστικά σημαντικές ( $p < 0.05$ ).



Στην Ερώτηση 5 «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση της απόδοσης των δραστηριοτήτων της εκπαιδευτικής σας μονάδας με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;» οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών σχετικά με την παρούσα και την επιθυμητή κατάσταση παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 58: Μέσες τιμές και αποκλίσεις - ερώτηση Π110

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΠΑΡΟΝ		ΜΕΛΛΟΝ		ΔΙΑΦΟΡΑ μέσων τιμών
	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	μεση τιμή	Τυπ. απόκλιση	
αριθμός χαμένων ωρών διδασκαλίας/σύνολο ωρών διδασκαλίας κατ' έτος	2,0000	0,89818	3,6917	0,96837	1,6917
μέσος όρος βαθμολογίας ανά τμήμα, ανά μάθημα	2,5333	1,09953	3,7417	0,93930	1,2083
αριθμός μαθητών ανά βαθμολογική κλίμακα αξιολόγησης και ανά τμήμα/τάξη	2,2667	1,10563	3,7583	0,89814	1,4917
αριθμός υλοποιηθέντων προγραμμάτων	2,4083	1,17749	3,8250	0,94968	1,4167
αριθμός συμμετεχόντων μαθητών ανά εκπαιδευτικά προγράμματα	2,4917	1,22985	4,0083	0,88399	1,5167

Από τον παραπάνω πίνακα είναι προφανές ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων έδωσε απαντήσεις με μεγαλύτερες τιμές στην επιθυμητή κατάσταση, υποδηλώνοντας ότι επιθυμούν να χρησιμοποιούνται περισσότερο δείκτες για την παρακολούθηση της απόδοσης των δραστηριοτήτων της εκπαιδευτικής μονάδας.

Πίνακας 59: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης μεταβλητών παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση Π110)

Test Statistics					
	αριθμός χαμένων ωρών διδασκαλίας/σύνολο ωρών διδασκαλίας κατ' έτος_μέλλον- παρόν	μέσος όρος βαθμολογίας ανά τμήμα, ανά μάθημα_μέλλον- παρόν	αριθμός μαθητών ανά βαθμολογική κλίμακα αξιολόγησης και ανά τμήμα/τάξη_μέλλον- παρόν	αριθμός υλοποιηθέντω ν προγραμμάτων _μέλλον-παρόν	αριθμός συμμετεχόντων μαθητών ανά εκπαιδευτικά προγράμματα_μέλ λον-παρόν

Z	-8,953	-7,820	-8,260	-7,883	-8,268
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000

Το συγκεκριμένο τεστ δείχνει ότι σε όλα τα υπο-ερωτήματα οι διαφορές στις απαντήσεις μεταξύ παρούσας και επιθυμητής κατάστασης είναι στατιστικά σημαντικές ( $p<0.05$ ).

## 5.7 Επαγωγική στατιστική δημογραφικών χαρακτηριστικών

### 5.7.1 Έλεγχος ανεξαρτησίας φύλου, ηλικίας και χρόνων υπηρεσίας με τις απαντήσεις παρούσας και επιθυμητής κατάστασης

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που αναλύονται είναι το φύλο των ερωτηθέντων, η ηλικία τους κωδικοποιημένη σαν δίτιμη μεταβλητή σε άτομα κάτω των 40 και σε άτομα άνω των 40, καθώς επίσης και τα χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση επίσης κωδικοποιημένα σαν δίτιμη μεταβλητή σε μικρότερα ή ίσα με 10 έτη και άνω των 10 ετών. Το στατιστικό τεστ που χρησιμοποιήθηκε είναι το  $\chi^2$  τεστ. Στις περιπτώσεις που άνω του 20% των κελιών έχουν τιμές μικρότερες του 5, χρησιμοποιείται το Likelihood Ratio αντί του Pearson Chi-Square test. Όλες οι αναλύσεις πραγματοποιήθηκαν με το στατιστικό πακέτο SPSS 24. Στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα παρατηρούνται σε τιμές  $p<0.05$ .

Για να διερευνηθεί η επίδραση του φύλου των ερωτηθέντων στις απαντήσεις πραγματοποιήθηκε  $\chi^2$ -τεστ. Προκειμένου να διερευνηθεί η επίδραση της ηλικίας των ερωτηθέντων στις απαντήσεις, η ηλικία κατηγοριοποιήθηκε σε 2 ομάδες: κάτω των 40 ετών και άνω των 40 ετών, καθώς σε συγκεκριμένες ηλικιακές κατηγορίες οι παρατηρήσεις ήταν πολύ λίγες και το γεγονός αυτό θα δυσχέραινε την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων. Προκειμένου να διερευνηθεί η επίδραση των χρόνων υπηρεσίας των ερωτηθέντων στις απαντήσεις, ο χρόνος κατηγοριοποιήθηκε σε 2 ομάδες: κάτω των 10 ετών και άνω των 10 ετών υπηρεσία στην εκπαίδευση.

## 5.8 Στοιχεία αναφορικά με τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα ως κριτήριο ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου στα σχολεία

### I. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ

1. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι γίνεται διερεύνηση των αντιλήψεων των μελών της εκπαιδευτικής σας μονάδας για την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών επικοινωνίας μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα και την εμπλοκή τους στη λήψη αποφάσεων με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;

Πίνακας 60: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης φύλου, ηλικίας και χρόνων υπηρεσίας με τις απαντήσεις παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση II)

	Ανδρες vs. Γυναίκες		<40 ετών vs. >40 ετών		<10 έτη υπηρεσίας vs. >10 έτη υπηρεσίας	
	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή
συμπλήρωση, παρακολούθηση ερωτηματολογίου	0.198	0.940	0,118	<b>0,011</b>	<b>0,035</b>	0,063
συμπλήρωση, παρακολούθηση συνέντευξης	0.070	0.165	0,771	<b>0,012</b>	0,512	<b>0,014</b>
συμπλήρωση, παρακολούθηση συνέλευσης	0.085	0.850	0,077	0,079	0,103	0,682
συμπλήρωση, παρακολούθηση του έργου των μελών	0.442	0,340	0,249	<b>0,004</b>	0,153	<b>0,018</b>
συμπλήρωση, παρακολούθηση συμμετοχής στο έργο των μελών	0,201	0,056	0,120	<b>0,006</b>	0,138	<b>0,005</b>

Όσον αφορά τον έλεγχο συσχέτισης των απαντήσεων με το φύλο των ερωτηθέντων δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών ούτε στην παρούσα κατάσταση ούτε στην επιθυμητή κατάσταση.

Αντίθετα, παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάλογα με την ηλικία των ατόμων όσον αφορά τη συμπλήρωση και παρακολούθηση ερωτηματολογίου ( $p=0.011$ ), συνέντευξης ( $p=0.012$ ), έργου των μελών ( $p=0.004$ ) και συμμετοχής στο έργο των μελών ( $p=0.006$ ) στην επιθυμητή κατάσταση.

Στατιστικά σημαντικές διαφορές παρατηρήθηκαν επίσης ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας όσον αφορά τη συμπλήρωση και παρακολούθηση ερωτηματολογίου

στην παρούσα κατάσταση ( $p=0.035$ ), καθώς επίσης και τη συμπλήρωση και παρακολούθηση συνέντευξης ( $p=0.014$ ), του έργου των μελών ( $p=0.018$ ) και της συμμετοχής στο έργο των μελών ( $p=0.005$ ) στην επιθυμητή κατάσταση.

**2. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι γίνεται διερεύνηση των αντιλήψεων των μελών της εκπαιδευτικής σας μονάδας για τις προσφερόμενες ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης σε ατομικό επίπεδο με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;**

Πίνακας 61: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης φύλου, ηλικίας και χρόνων υπηρεσίας με τις απαντήσεις παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση 12)

	Άνδρες vs. Γυναίκες		<40 ετών vs. >40 ετών		<10 έτη υπηρεσίας vs. >10 έτη υπηρεσίας	
	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή
καταγραφή, συμπλήρωση ερωτηματολογίου σχετικά με εκπαιδευτικές άδειες	0,650	<b>0,048</b>	0,429	<b>0,020</b>	<b>0,024</b>	<b>0,014</b>
καταγραφή, συμπλήρωση ερωτηματολογίου σχετικά με διευκολύνσεις	0,333	0,327	0,084	<b>0,009</b>	<b>0,049</b>	0,130
καταγραφή, συμπλήρωση ερωτηματολογίου σχετικά με ενδοσχολική επιμόρφωση	0,077	0,198	0,775	<b>0,031</b>	0,187	0,069
καταγραφή, συμπλήρωση ερωτηματολογίου σχετικά με συμμετοχή σε σεμινάρια	0,776	<b>0,020</b>	0,556	0,107	0,200	<b>0,032</b>
καταγραφή, συμπλήρωση ερωτηματολογίου σχετικά με παρακολούθηση ΠΕΚ	0,658	0,052	0,556	0,187	0,056	<b>0,013</b>

Στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών παρατηρήθηκαν στις αντιλήψεις των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας για τις προσφερόμενες ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης σε ατομικό επίπεδο όσον αφορά την καταγραφή, συμπλήρωση ερωτηματολογίου σχετικά με εκπαιδευτικές άδειες ( $p=0.048$ ) και τη συμμετοχή σε σεμινάρια στην επιθυμητή κατάσταση ( $p=0.020$ ).

Επιπλέον, στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάλογα με την ηλικία παρατηρήθηκαν όσον αφορά την καταγραφή, συμπλήρωση ερωτηματολογίου σχετικά

με εκπαιδευτικές άδειες ( $p=0.020$ ), διευκολύνσεις ( $p=0.009$ ) και ενδοσχολική επιμόρφωση ( $p=0.031$ ) στην επιθυμητή κατάσταση.

Παρόμοια, στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάλογα με τα χρόνια προϋπηρεσίας παρατηρήθηκαν όσον αφορά την καταγραφή και συμπλήρωση ερωτηματολογίου σχετικά με εκπαιδευτικές άδειες τόσο στην παρούσα όσο και στην επιθυμητή κατάσταση ( $p=0.024$  και  $p=0.014$ , αντίστοιχα), την καταγραφή και συμπλήρωση ερωτηματολογίου σχετικά με διευκολύνσεις στην παρούσα κατάσταση ( $p=0.049$ ), την καταγραφή και συμπλήρωση ερωτηματολογίου σχετικά με συμμετοχή σε σεμινάρια στην επιθυμητή κατάσταση ( $p=0.032$ ), καθώς επίσης και την καταγραφή και συμπλήρωση ερωτηματολογίου σχετικά με παρακολούθηση ΠΕΚ ( $p=0.013$ ) στην επιθυμητή κατάσταση.

### 3. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι γίνεται διερεύνηση των αντιλήψεων των μελών της εκπαιδευτικής σας μονάδας για τη συνολική ικανοποίηση από τη δουλειά τους και το περιβάλλον εργασίας με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;

Πίνακας 62: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης φύλου, ηλικίας και χρόνων υπηρεσίας με τις απαντήσεις παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση 13)

	Άνδρες vs. Γυναίκες		<40 ετών vs. >40 ετών		<10 έτη υπηρεσίας vs. >10 έτη υπηρεσίας	
	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή
συμπλήρωση ερωτηματολογίου ικανοποίησης των μελών σε σχέση με οργάνωση εργασίας	0,424	<b>0,016</b>	0,427	0,224	0,426	<b>0,029</b>
συμπλήρωση ερωτηματολογίου ικανοποίησης των μελών σε σχέση με περιβάλλον εργασίας	<b>0,015</b>	0,129	0,511	0,469	0,478	0,198
συμπλήρωση ερωτηματολογίου ικανοποίησης των μελών σε σχέση με κίνητρα (αμοιβές, σιγουριά, συνθήκες εργασίας, συμμετοχικές & αξιοκρατικές διαδικασίες)	0,068	0,316	0,938	0,168	0,125	0,139

Ανάλογα με το φύλο των εκπαιδευτικών, στατιστικά σημαντικές διαφορές παρατηρήθηκαν στις αντιλήψεις των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας για τη συνολική ικανοποίηση από τη δουλειά τους και το περιβάλλον εργασίας όσον αφορά

τη συμπλήρωση ερωτηματολογίου ικανοποίησης των μελών σε σχέση με την οργάνωση εργασίας στην επιθυμητή κατάσταση ( $p=0.016$ ) και σε σχέση με το περιβάλλον εργασίας στην παρούσα κατάσταση ( $p=0.015$ ).

Όσον αφορά τον έλεγχο τυχόν συσχέτισης των απαντήσεων με την ηλικία των ερωτηθέντων, δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις απαντήσεις τόσο στην παρούσα κατάσταση όσο και στην επιθυμητή κατάσταση. Συνεπώς, δεν υπάρχουν επαρκείς ενδείξεις ότι η ηλικία των ερωτηθέντων επιδρά στις απαντήσεις αυτής της ερώτησης.

Στατιστικά σημαντική διαφορά επίσης ανάλογα με τα χρόνια προϋπηρεσίας παρατηρήθηκε όσον αφορά τη συμπλήρωση ερωτηματολογίου ικανοποίησης των μελών σε σχέση με οργάνωση εργασίας στην επιθυμητή κατάσταση ( $p=0.029$ ) [Ερώτηση 3].

**4. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι γίνεται διερεύνηση των αντιλήψεων των μελών της εκπαιδευτικής σας μονάδας για το ρόλο της στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;**

Πίνακας 63: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης φύλου, ηλικίας και χρόνων υπηρεσίας με τις απαντήσεις παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση 14)

	Άνδρες vs. Γυναίκες		<40 ετών vs. >40 ετών		<10 έτη υπηρεσίας vs. >10 έτη υπηρεσίας	
	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή
συμπλήρωση ερωτηματολογίων που αναφέρονται στο ρόλο των μελών σε σχέση με το κοινωνικό σύνολο	0,930	0,602	0,591	0,482	0,767	0,392
καταγραφή εκδηλώσεων	0,491	0,738	0,924	0,321	0,952	0,461

Δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις απαντήσεις ανάλογα με το φύλο, την ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας ( $p>0.05$ ).

**5. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι γίνεται διερεύνηση των αντιλήψεων των μελών της εκπαιδευτικής σας μονάδας για τη διαδικασία αξιολόγησης του έργου τους και της σύνδεσής της με τους προσωπικούς τους στόχους με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;**

Πίνακας 64: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης φύλου, ηλικίας και χρόνων υπηρεσίας με τις απαντήσεις παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση 15)

	Άνδρες vs. Γυναίκες		<40 ετών vs. >40 ετών		<10 έτη υπηρεσίας vs. >10 έτη υπηρεσίας	
	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή
καταγραφή της διερεύνησης για την αξιολόγηση και των διαδικασιών για την εφαρμογή της, σε τομείς διδακτικούς	<b>0,002</b>	0,595	0,297	0,113	0,420	<b>0,010</b>
καταγραφή της διερεύνησης για την αξιολόγηση και των διαδικασιών για την εφαρμογή της, σε τομείς εκπαιδευτικούς	0,696	0,047	0,674	0,406	0,167	<b>0,017</b>
καταγραφή της διερεύνησης για την αξιολόγηση και των διαδικασιών για την εφαρμογή της, σε τομείς κοινωνικούς	0,130	0,312	0,253	0,501	0,328	0,200
καταγραφή της διερεύνησης για την αξιολόγηση και των διαδικασιών για την εφαρμογή της, σε τομείς πολιτιστικούς	0,054	0,387	0,260	0,735	0,770	0,325

Στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάλογα με το φύλο παρατηρήθηκαν στις αντιλήψεις των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας για τη διαδικασία αξιολόγησης του έργου τους και της σύνδεσής της με τους προσωπικούς τους στόχους όσον αφορά την καταγραφή της διερεύνησης για την αξιολόγηση και των διαδικασιών για την εφαρμογή της, σε τομείς διδακτικούς ( $p=0.002$ ) και εκπαιδευτικούς ( $p=0.047$ ) στην παρούσα και επιθυμητή κατάσταση, αντίστοιχα.

Όσον αφορά τον έλεγχο τυχόν συσχέτισης των απαντήσεων με την ηλικία των ερωτηθέντων, δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις απαντήσεις τόσο στην παρούσα κατάσταση όσο και στην επιθυμητή κατάσταση. Συνεπώς, δεν υπάρχουν επαρκείς ενδείξεις ότι η ηλικία των ερωτηθέντων επιδρά στις απαντήσεις αυτής της ερώτησης.

Επιπρόσθετα, στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάλογα με τα χρόνια προϋπηρεσίας παρατηρήθηκαν όσον αφορά την καταγραφή της διερεύνησης για την

αξιολόγηση και των διαδικασιών για την εφαρμογή της, σε τομείς διδακτικούς ( $p=0.010$ ) και εκπαιδευτικούς ( $p=0.017$ ) στην επιθυμητή κατάσταση.

**6. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση των επιτευγμάτων των μελών της εκπαιδευτικής σας μονάδας με βάση τους προσωπικούς τους στόχους με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;**

Πίνακας 65: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης φύλου, ηλικίας και χρόνων υπηρεσίας με τις απαντήσεις παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση 16)

	Άνδρες vs. Γυναίκες		<40 ετών vs. >40 ετών		<10 έτη υπηρεσίας vs. >10 έτη υπηρεσίας	
	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή
ατομικός φάκελος μέλους	0,186	0,467	0,687	0,918	0,504	0,576
βιογραφικό σημείωμα	0,303	<b>0,005</b>	0,813	0,808	0,598	0,653

Σημαντικές διαφορές ανάλογα με το φύλο παρατηρήθηκαν στην ερώτηση που διερευνά αν χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση των επιτευγμάτων των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας με βάση τους προσωπικούς τους στόχους και συγκεκριμένα όσον αφορά το βιογραφικό σημείωμα ( $p=0.005$ ) στην επιθυμητή κατάσταση.

Αντίθετα, δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις απαντήσεις ανάλογα με την ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας ( $p>0.05$ ).

**7. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση της υποκίνησης και εμπλοκής των μελών σε δραστηριότητες της εκπαιδευτικής σας μονάδας με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;**

Πίνακας 66: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης φύλου, ηλικίας και χρόνων υπηρεσίας με τις απαντήσεις παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση 17)

	Άνδρες vs. Γυναίκες		<40 ετών vs. >40 ετών		<10 έτη υπηρεσίας vs. >10 έτη υπηρεσίας	
	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή



ποσοστό συμμετοχής σε προγράμματα	0,984	<b>0,002</b>	0,345	0,713	0,116	0,311
ποσοστό συμμετοχής σε δραστηριότητες	0,550	0,371	0,968	0,241	0,742	0,241
ποσοστό συμμετοχής σε έρευνες	0,121	0,058	0,159	0,667	0,565	0,332
ποσοστό συμμετοχής σε εργασίες	0,380	<b>0,010</b>	0,376	0,692	0,283	0,468
ποσοστό συμμετοχής σε εκδηλώσεις	0,317	0,380	0,598	0,418	0,743	0,161

Στατιστικά σημαντικές διαφορές παρατηρήθηκαν επίσης στην ερώτηση που διερευνά αν χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση της υποκίνησης και εμπλοκής των μελών σε δραστηριότητες της εκπαιδευτικής μονάδας όσον αφορά το ποσοστό συμμετοχής σε προγράμματα ( $p=0.002$ ) και εργασίες ( $p=0.010$ ) στην επιθυμητή κατάσταση.

Αντίθετα, δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις απαντήσεις ανάλογα με την ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας ( $p>0.05$ ).

**8. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση της ικανοποίησης των μελών της εκπαιδευτικής σας μονάδας από την εργασία τους με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;**

Πίνακας 67: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης φύλου, ηλικίας και χρόνων υπηρεσίας με τις απαντήσεις παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση 18)

	Άνδρες vs. Γυναίκες		<40 ετών vs. >40 ετών		<10 έτη υπηρεσίας vs. >10 έτη υπηρεσίας	
	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή
ερωτηματολόγιο	0,422	0,246	0,494	0,415	0,766	0,453
συνεντεύξεις	<b>0,024</b>	0,301	0,356	0,263	0,290	0,565
παρακολούθηση	0,578	0,444	0,476	0,798	0,137	0,307

Επιπλέον, στατιστικά σημαντικές διαφορές παρατηρήθηκαν επίσης στην ερώτηση που διερευνά αν χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση της

ικανοποίησης των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας από την εργασία τους όσον αφορά τις συνεντεύξεις ( $p=0.024$ ) στην παρούσα κατάσταση.

Αντίθετα, δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις απαντήσεις ανάλογα με την ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας ( $p>0.05$ ).

**9. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση των παρεχόμενων υπηρεσιών από την εκπαιδευτική σας μονάδα στα μέλη της με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;**

Πίνακας 68: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης φύλου, ηλικίας και χρόνων υπηρεσίας με τις απαντήσεις παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση 19)

	Άνδρες vs. Γυναίκες		<40 ετών vs. >40 ετών		<10 έτη υπηρεσίας vs. >10 έτη υπηρεσίας	
	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή
καταγραφή με ερωτηματολόγιο	0,385	<b>0,020</b>	0,589	0,130	0,382	<b>0,028</b>
καταγραφή με συνέντευξη	0,139	0,411	0,617	0,805	0,616	0,282

Στατιστικά σημαντικές διαφορές παρατηρήθηκαν επίσης στην ερώτηση που διερευνά αν χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση των παρεχόμενων υπηρεσιών από την εκπαιδευτική μονάδα στα μέλη της όσον αφορά την καταγραφή με ερωτηματολόγιο ( $p=0.020$ ) στην επιθυμητή κατάσταση.

Αντίθετα, δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις απαντήσεις ανάλογα με την ηλικία ( $p>0.05$ ).

Τέλος, στατιστικά σημαντική διαφορά ανάλογα με τα χρόνια προϋπηρεσίας παρατηρήθηκε όσον αφορά την καταγραφή με ερωτηματολόγιο ( $p=0.028$ ) στην επιθυμητή κατάσταση.

**10. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση της αναγνώρισης και επιβράβευσης (χρηματικής και ηθικής) τόσο των ατόμων όσο και των ομάδων με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;**

Πίνακας 69: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης φύλου, ηλικίας και χρόνων υπηρεσίας με τις απαντήσεις παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση Π10)

	Άνδρες vs. Γυναίκες		<40 ετών vs. >40 ετών		<10 έτη υπηρεσίας vs. >10 έτη υπηρεσίας	
	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή
καταγραφή με ερωτηματολόγιο	0,069	0,856	0,601	0,706	0,212	0,123
καταγραφή με συνέντευξη	<b>0,007</b>	0,822	0,637	0,677	0,643	0,323

Τέλος, στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάλογα με το φύλο παρατηρήθηκαν επίσης στην ερώτηση που διερευνά αν χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση της αναγνώρισης και επιβράβευσης (χρηματικής και ηθικής) τόσο των ατόμων όσο και των ομάδων όσον αφορά την καταγραφή με συνέντευξη ( $p=0.007$ ) στην παρούσα κατάσταση.

Αντίθετα, δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις απαντήσεις ανάλογα με την ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας ( $p>0.05$ ).

## II. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

1. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι γίνεται διερεύνηση των αντιλήψεων της κοινωνίας για το εάν η εκπαιδευτικής σας μονάδας εκπληρώνει τον κοινωνικό της ρόλο με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται; (1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)

Πίνακας 70: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης φύλου, ηλικίας και χρόνων υπηρεσίας με τις απαντήσεις παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση Π11)

	Άνδρες vs. Γυναίκες		<40 ετών vs. >40 ετών		<10 έτη υπηρεσίας vs. >10 έτη υπηρεσίας	
	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή
με συνεδρίαση διδασκόντων	0,218	0,581	0,477	0,868	0,925	0,223
συναντήσεις με σύλλογο γονέων	<b>0,050</b>	0,721	0,563	0,124	0,950	0,306
συναντήσεις με όλους τους γονείς	0,094	0,751	0,138	0,511	0,390	0,532
συμμετοχή των μαθητών με άρθρα στη σχολική εφημερίδα	0,244	0,358	0,879	0,092	0,608	0,094

με σχετική έκθεση ιδεών των μαθητών και ανάλυση - σχόλια	0,707	0,283	0,702	0,118	0,524	<b>0,030</b>
με εκπαιδευτική έρευνα και χρήση ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων	0,061	0,213	0,126	0,354	0,921	0,577
συναντήσεις με μαθητικά συμβούλια	0,331	0,390	0,401	0,401	0,482	0,245
συναντήσεις με 15μελή συμβούλια	0,067	0,806	0,353	0,403	0,391	0,506

Στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάλογα με το φύλο παρατηρήθηκαν επίσης στις αντιλήψεις της κοινωνίας για το εάν η εκπαιδευτική μονάδα εκπληρώνει τον κοινωνικό της ρόλο όσον αφορά τις συναντήσεις με τον σύλλογο γονέων ( $p=0.050$ ) στην παρούσα κατάσταση.

Αντίθετα, δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις απαντήσεις ανάλογα με την ηλικία ( $p>0.05$ ).

Στατιστικά σημαντική διαφορά επίσης ανάλογα με τα χρόνια προϋπηρεσίας παρατηρήθηκε στην ερώτηση που διερευνά τις αντιλήψεις της κοινωνίας για το εάν η εκπαιδευτική μονάδα εκπληρώνει τον κοινωνικό της ρόλο όσον αφορά σχετική έκθεση ιδεών των μαθητών και ανάλυση-σχόλια ( $p=0.030$ ) στην επιθυμητή κατάσταση.

## 2. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι γίνεται διερεύνηση των αντιλήψεων της κοινωνίας για τις σχέσεις της εκπαιδευτικής σας μονάδας με την τοπική και ευρύτερη κοινότητα με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;

Πίνακας 71: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης φύλου, ηλικίας και χρόνων υπηρεσίας με τις απαντήσεις παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση Π2)

	Ανδρες vs. Γυναίκες		<40 ετών vs. >40 ετών		<10 έτη υπηρεσίας vs. >10 έτη υπηρεσίας	
	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή
με ανοιχτή συγκέντρωση	0,226	0,104	0,300	0,771	0,701	0,066
με διοργάνωση πολιτιστικών εκδηλώσεων και μέτρηση του δείκτη προσέλευσης	0,170	<b>0,033</b>	0,642	0,600	0,868	0,703

με ερωτηματολόγια διερεύνησης	0,461	0,532	0,079	0,377	0,936	0,356
με μέτρηση της ανταπόκρισης των τοπικών φορέων στα αιτήματά μας	0,575	0,094	0,736	0,015	0,575	0,492
με καταγραφή της συχνότητας συνεργασίας με τους τοπικούς φορείς	0,641	0,119	0,719	0,091	0,776	0,892
με διοργάνωση ανοιχτής μέρας του σχολείου στην τοπική κοινωνία	0,433	0,365	0,900	0,404	0,161	0,447

Επίσης, στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάλογα με το φύλο παρατηρήθηκαν επίσης στην ερώτηση που διερευνά τις αντιλήψεις της κοινωνίας για τις σχέσεις της εκπαιδευτικής μονάδας με την τοπική και ευρύτερη κοινότητα όσον αφορά τη διοργάνωση πολιτιστικών εκδηλώσεων και μέτρηση του δείκτη προσέλευσης ( $p=0.033$ ) στην επιθυμητή κατάσταση.

Ανάλογα με την ηλικία, στατιστικά σημαντικές διαφορές παρατηρήθηκαν όσον αφορά τη μέτρηση της ανταπόκρισης των τοπικών φορέων στα αιτήματά τους στην επιθυμητή κατάσταση ( $p=0.015$ ).

Αντίθετα, ανάλογα με τα χρόνια προϋπηρεσίας δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

**3. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι γίνεται διερεύνηση των αντιλήψεων της κοινωνίας για το εάν η εκπαιδευτική σας μονάδα λαμβάνει μέτρα για να προλάβει τυχόν αρνητικές επιπτώσεις στο περιβάλλον με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;**

Πίνακας 72: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης φύλου, ηλικίας και χρόνων υπηρεσίας με τις απαντήσεις παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση Π3)

	Άνδρες vs. Γυναίκες		<40 ετών vs. >40 ετών		<10 έτη υπηρεσίας vs. >10 έτη υπηρεσίας	
	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή

με μέτρηση του βαθμού ανταπόκρισης των γονέων στα αιτήματα του σχολείου	0,243	0,639	0,711	0,265	0,781	0,404
με μέτρηση του βαθμού ανταπόκρισης της τοπικής κοινωνίας στα αιτήματα του σχολείου	0,074	0,277	0,377	0,012	0,732	0,149
με μέτρηση του βαθμού ανταπόκρισης των τοπικών φορέων στα αιτήματα του σχολείου	0,094	0,765	0,417	0,200	0,979	0,282
με μέτρηση του βαθμού συνδρομής ή και συμμετοχής του σχολείου σε εκδηλώσεις - δραστηριότητες περιβαλλοντικού ενδιαφέροντος που οργανώνονται από την τοπική κοινωνία	0,515	0,073	0,214	0,669	0,198	0,548
με μέτρηση του βαθμού εθελοντικής προσφοράς των γονέων στο σχολείο	0,738	0,069	0,877	0,361	0,201	0,309
με μέτρηση του βαθμού εθελοντικής προσφοράς της τοπικής κοινωνίας στο σχολείο	0,815	0,282	0,811	0,340	0,234	0,889

Στατιστικά σημαντική διαφορά επίσης ανάλογα με την ηλικία παρατηρήθηκε στην ερώτηση που διερευνά τις αντιλήψεις της κοινωνίας για το εάν η εκπαιδευτική μονάδα λαμβάνει μέτρα για να προλάβει τυχόν αρνητικές επιπτώσεις στο περιβάλλον όσον αφορά τη μέτρηση του βαθμού ανταπόκρισης της τοπικής κοινωνίας στα αιτήματα του σχολείου στην επιθυμητή κατάσταση ( $p=0.012$ ).

Αντίθετα, ανάλογα με το φύλο και τα χρόνια προϋπηρεσίας δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

**4. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι γίνεται διερεύνηση των αντιλήψεων της κοινωνίας για το εάν η εκπαιδευτική σας μονάδα ενθαρρύνει φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;**

Πίνακας 73: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης φύλου, ηλικίας και χρόνων υπηρεσίας με τις απαντήσεις παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση Π4)

	Άνδρες vs. Γυναίκες		<40 ετών vs. >40 ετών		<10 έτη υπηρεσίας vs. >10 έτη υπηρεσίας	
	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή
χρήση ερωτηματολογίου προς τους γονείς	0,038	0,175	0,558	0,700	0,358	0,193
δηλωτική η ύπαρξη μνείας από την προϊσταμένη αρχή ή την τοπική κοινωνία ή τους τοπικούς φορείς	0,109	0,173	0,957	0,646	0,096	0,483
με διερεύνηση στάσης μαθητών που συμμετέχουν σε ανάλογα προγράμματα	<b>0,028</b>	0,698	0,588	0,807	0,248	0,596
με αναφορές των δράσεων στα ΜΜΕ	0,353	0,693	0,176	0,294	0,875	0,197

Στατιστικά σημαντικές διαφορές παρατηρήθηκαν επίσης στην ερώτηση που διερευνά τις αντιλήψεις της κοινωνίας για το εάν η εκπαιδευτική μονάδα ενθαρρύνει φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές όσον αφορά τη χρήση ερωτηματολογίου προς τους γονείς ( $p=0.038$ ) και τη διερεύνηση της στάσης των μαθητών που συμμετέχουν σε ανάλογα προγράμματα ( $p=0.028$ ) στην παρούσα κατάσταση.

Αντίθετα, ανάλογα με την ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

**5. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση των παραπόνων που εκφράζονται από την τοπική κοινωνία για την εκπαιδευτική σας μονάδα με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;**

Πίνακας 74: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης φύλου, ηλικίας και χρόνων υπηρεσίας με τις απαντήσεις παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση Π5)

	Άνδρες vs. Γυναίκες	<40 ετών vs. >40 ετών	<10 έτη υπηρεσίας vs. >10 έτη υπηρεσίας

	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή
με παρακολούθηση του ποσοστού των εγγραφών-μετεγγραφών σε σχέση με συγκεκριμένη πρακτική του σχολείου	<b>0,005</b>	0,927	0,675	0,337	0,147	0,063
με μέτρηση του ποσοστού συγκατάθεσης των γονέων σε δράσεις του σχολείου	0,163	0,767	0,402	0,557	0,183	0,285
με παρακολούθηση ύπαρξης καταγγελιών στα ΜΜΕ ή στην προϊσταμένη αρχή	0,038	0,268	0,589	0,227	0,758	0,218
με μέτρηση της μη προσέλευσης των γονέων σε εκδηλώσεις του σχολείου	0,616	0,173	0,371	0,253	0,437	0,404
με μέτρηση της μη προσέλευσης της τοπικής κοινωνίας σε εκδηλώσεις του σχολείου	0,292	0,019	0,184	0,023	0,291	0,392
με μέτρηση της μη προσέλευσης των τοπικών φορέων σε εκδηλώσεις του σχολείου	0,308	0,178	0,119	0,055	0,035	0,803
με μέτρηση της δυσκολίας τακτοποίησης των οικονομικών εκκρεμοτήτων των γονέων	0,008	0,759	0,197	0,687	0,059	0,389
με μέτρηση του βαθμού ανταπόκρισης των γονέων σε ενημερωτικές συναντήσεις που αφορούν την πρόοδο των μαθητών	0,685	0,218	0,746	0,672	0,622	0,579
με μέτρηση της συχνότητας σύστασης σχολικού συμβουλίου για την αντιμετώπιση παραπόνων	0,266	0,218	0,374	0,292	0,692	0,136

Επίσης, στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάλογα με το φύλο παρατηρήθηκαν στην ερώτηση που διερευνά αν χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση των παραπόνων που εκφράζονται από την τοπική κοινωνία για την εκπαιδευτική μονάδα όσον αφορά την παρακολούθηση του ποσοστού των εγγραφών-μετεγγραφών σε σχέση με συγκεκριμένη πρακτική του σχολείου ( $p=0.005$ ) και την παρακολούθηση ύπαρξης



καταγγελιών στα ΜΜΕ ή στην προϊσταμένη αρχή ( $p=0.038$ ) στην παρούσα κατάσταση, τη μέτρηση της μη προσέλευσης της τοπικής κοινωνίας σε εκδηλώσεις του σχολείου στην επιθυμητή κατάσταση ( $p=0.019$ ) και τη μέτρηση της δυσκολίας τακτοποίησης των οικονομικών εκκρεμοτήτων των γονέων στην παρούσα κατάσταση ( $p=0.008$ ).

Επίσης, στατιστικά σημαντική διαφορά ανάλογα με την ηλικία παρατηρήθηκε όσον αφορά τη μέτρηση της μη προσέλευσης της τοπικής κοινωνίας σε εκδηλώσεις του σχολείου στην επιθυμητή κατάσταση ( $p=0.023$ ).

Επιπρόσθετα, στατιστικά σημαντική διαφορά ανάλογα με τα χρόνια προϋπηρεσίας επίσης παρατηρήθηκε όσον αφορά τη μέτρηση της προσέλευσης των τοπικών φορέων σε εκδηλώσεις του σχολείου στην παρούσα κατάσταση ( $p=0.035$ ).

**6. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση της αναγνώρισης και επιβράβευσης των δράσεων της εκπαιδευτικής σας μονάδας με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;**

**Πίνακας 75: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης φύλου, ηλικίας και χρόνων υπηρεσίας με τις απαντήσεις παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση Π6)**

	Άνδρες vs. Γυναίκες		<40 ετών vs. >40 ετών		<10 έτη υπηρεσίας vs. >10 έτη υπηρεσίας	
	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή
με παρακολούθηση σχετικών αναφορών στα ΜΜΕ	0,149	0,512	0,338	0,349	0,199	0,129
με την ύπαρξη γραπτών επιστολών επιβράβευσης – αναγνώρισης του σχολείου	0,283	0,046	0,218	0,041	0,701	0,535
με συγκέντρωση στατιστικών στοιχείων βραβείων και συμμετοχών σε προγράμματα και δράσεις	0,298	0,580	0,702	0,587	0,680	0,458
με μέτρηση του βαθμού προσέλευσης των γονέων σε εκδηλώσεις του σχολείου	0,065	0,001	0,816	0,020	0,108	0,104

με μέτρηση του βαθμού συμμετοχής των μαθητών σε σχολικά προγράμματα	0,126	0,143	0,930	0,744	0,182	0,423
με μέτρηση του βαθμού συμμετοχής σε συμπράξεις σχολείων	0,604	0,057	0,900	0,267	0,022	0,446
με την ύπαρξη προσκλήσεων για συμμετοχή του σχολείου	0,093	0,031	0,932	0,795	0,077	0,425
με μέτρηση του βαθμού αύξησης των εγγραφών των μαθητών	0,073	0,102	0,683	0,914	0,018	0,192
με μέτρηση του αριθμού επισκεπτών της ιστοσελίδας του σχολείου	0,646	0,206	0,892	0,176	0,327	0,080
με τον έλεγχο των δωρεών και χορηγιών προς το σχολείο	0,793	0,554	0,038	0,339	0,719	0,141

Στατιστικά σημαντικές διαφορές παρατηρήθηκαν ανάλογα με το φύλο επίσης στην ερώτηση που διερευνά αν χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση της αναγνώρισης και επιβράβευσης των δράσεων της εκπαιδευτικής μονάδας όσον αφορά την ύπαρξη γραπτών επιστολών επιβράβευσης – αναγνώρισης του σχολείου ( $p=0.046$ ), τη μέτρηση του βαθμού προσέλευσης των γονέων σε εκδηλώσεις του σχολείου ( $p=0.001$ ), την ύπαρξη προσκλήσεων για συμμετοχή του σχολείου ( $p=0.031$ ) στην επιθυμητή κατάσταση.

Στατιστικά σημαντική διαφορά ανάλογα με την ηλικία επίσης παρατηρήθηκε όσον αφορά την ύπαρξη γραπτών επιστολών επιβράβευσης – αναγνώρισης του σχολείου ( $p=0.041$ ) και τη μέτρηση του βαθμού προσέλευσης των γονέων σε εκδηλώσεις του σχολείου ( $p=0.020$ ) στην επιθυμητή κατάσταση, καθώς επίσης και τον έλεγχο των δωρεών και χορηγιών προς το σχολείο ( $p=0.038$ ) στην παρούσα κατάσταση.

Στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάλογα με τα χρόνια προϋπηρεσίας παρατηρήθηκαν όσον αφορά τη μέτρηση του βαθμού συμμετοχής σε συμπράξεις σχολείων και τη μέτρηση του βαθμού αύξησης των εγγραφών των μαθητών στην παρούσα κατάσταση ( $p=0.022$  και  $p=0.018$ , αντίστοιχα).

7. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση των επιπτώσεων των δραστηριοτήτων της εκπαιδευτικής σας μονάδας στο περιβάλλον με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;

Πίνακας 76: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης φύλου, ηλικίας και χρόνων υπηρεσίας με τις απαντήσεις παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση Π7)

	Άνδρες vs. Γυναίκες		<40 ετών vs. >40 ετών		<10 έτη υπηρεσίας vs. >10 έτη υπηρεσίας	
	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή
με τη διερεύνηση της στάσης των μαθητών, των γονέων και της τοπικής κοινωνίας πριν και μετά από δράσεις του σχολείου	0,364	0,122	0,433	0,059	0,408	0,029
με τη μέτρηση της επαναληψιμότητας ανάλογων δράσεων	0,210	0,064	0,291	0,074	0,367	0,057
με τη διερεύνηση των απόψεων των ατόμων που υφίστανται τις επιπτώσεις μιας δράσης	0,709	0,380	0,647	0,022	0,877	0,260

Στατιστικά σημαντική διαφορά παρατηρήθηκε στην ερώτηση που διερευνά αν χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση των επιπτώσεων των δραστηριοτήτων της εκπαιδευτικής μονάδας στο περιβάλλον όσον αφορά τη διερεύνηση των απόψεων των ατόμων που υφίστανται τις επιπτώσεις μιας δράσης στην επιθυμητή κατάσταση ( $p=0.022$ ).

Επιπλέον, στατιστικά σημαντική διαφορά επίσης παρατηρήθηκε όσον αφορά τη διερεύνηση της στάσης των μαθητών, των γονέων και της τοπικής κοινωνίας πριν και μετά από δράσεις του σχολείου στην επιθυμητή κατάσταση ( $p=0.029$ ).

Ανάλογα με την ηλικία, δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

**8. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση της αξιοποίησης των πρωτοβουλιών της εκπαιδευτικής σας μονάδας με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;**

Πίνακας 77: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης φύλου, ηλικίας και χρόνων υπηρεσίας με τις απαντήσεις παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση Π8)

	Άνδρες vs. Γυναίκες		<40 ετών vs. >40 ετών		<10 έτη υπηρεσίας vs. >10 έτη υπηρεσίας	
	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή
με τη μέτρηση της συμμετοχής των εμπλεκομένων	0,424	<b>0,051</b>	0,651	0,072	0,112	0,106
με τη μέτρηση της συνέχειας και εξέλιξης μιας πρωτοβουλίας	0,148	0,189	0,352	0,790	0,657	0,377
με τη μέτρηση του βαθμού προσέλευσης ή ανταπόκρισης μαθητών, γονέων, τοπικής κοινωνίας και τοπικών φορέων σε μια πρωτοβουλία	0,142	0,385	0,641	0,484	0,503	0,247
με την ύπαρξη οικονομικής ενίσχυσης ή άλλης από διάφορους φορείς, για τη συνέχεια και εξέλιξη μιας πρωτοβουλίας	0,262	<b>0,019</b>	0,495	0,172	0,144	0,523

Επίσης, οριακά στατιστικά σημαντική διαφορά ανάλογα με το φύλο παρατηρήθηκε επίσης στην ερώτηση που διερευνά αν χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση της αξιοποίησης των πρωτοβουλιών της εκπαιδευτικής μονάδας όσον αφορά τη μέτρηση της συμμετοχής των εμπλεκομένων στην επιθυμητή κατάσταση ( $p=0.051$ ), καθώς επίσης και την ύπαρξη οικονομικής ενίσχυσης ή άλλης από διάφορους φορείς, για τη συνέχεια και εξέλιξη μιας πρωτοβουλίας ( $p=0.019$ ) στην επιθυμητή κατάσταση.

Αντίθετα, ανάλογα με την ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

**9. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση της υποστήριξης των δραστηριοτήτων της εκπαιδευτικής σας μονάδας από εθελοντές με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;**

Πίνακας 78: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης φύλου, ηλικίας και χρόνων υπηρεσίας με τις απαντήσεις παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση Π9)

	Άνδρες vs. Γυναίκες		<40 ετών vs. >40 ετών		<10 έτη υπηρεσίας vs. >10 έτη υπηρεσίας	
	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή
με τη μέτρηση του βαθμού συμμετοχής (πόσοι και ποιοι)	0,663	0,317	0,093	0,462	<b>0,018</b>	<b>0,021</b>
με τη μέτρηση της αλλαγής ή σταθερότητας στην υποστήριξη	0,606	0,586	0,524	0,531	0,067	0,515
με τη μέτρηση του είδους της συμμετοχής	0,354	0,326	0,454	0,453	0,176	0,016

Στατιστικά σημαντικές διαφορές παρατηρήθηκαν ανάλογα με τα χρόνια προϋπηρεσίας στην ερώτηση που διερευνά αν χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση της υποστήριξης των δραστηριοτήτων της εκπαιδευτικής μονάδας από εθελοντές όσον αφορά τη μέτρηση του βαθμού συμμετοχής (πόσοι και ποιοι) τόσο στην παρούσα όσο και στην επιθυμητή κατάσταση ( $p=0.018$  και  $p=0.021$ , αντίστοιχα), καθώς επίσης και με τη μέτρηση του είδους της συμμετοχής στην επιθυμητή κατάσταση ( $p=0.016$ ).

Αντίθετα, ανάλογα με το φύλο και την ηλικία δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

**10. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση των τυχόν επιπτώσεων των μεταβολών στη στελέχωση της εκπαιδευτικής σας μονάδας στην ευρύτερη κοινότητα με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;**

Πίνακας 79: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης φύλου, ηλικίας και χρόνων υπηρεσίας με τις απαντήσεις παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση Π10)

	Άνδρες vs. Γυναίκες		<40 ετών vs. >40 ετών		<10 έτη υπηρεσίας vs. >10 έτη υπηρεσίας	
	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή
με τη μέτρηση της σχολικής επιτυχίας ή αποτυχίας και της προσβασιμότητας στις επόμενες βαθμίδες εκπαίδευσης	0,093	0,656	0,493	0,275	0,155	0,309
με παρακολούθηση των αντιδράσεων ή παραπόνων του συλλόγου γονέων ή και μεμονωμένων γονέων	0,432	0,099	0,756	0,880	0,359	0,197
με παρακολούθηση των διακυμάνσεων στο μαθητικό πληθυσμό	0,140	0,553	0,629	0,097	0,113	0,164

Δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάλογα με το φύλο, την ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας.

### III. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΥΡΙΑΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

1. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι γίνεται μέτρηση της συνολικής ποιότητας της εκπαιδευτικής σας μονάδας με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;

Πίνακας 80: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης φύλου, ηλικίας και χρόνων υπηρεσίας με τις απαντήσεις παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση Π11)

	Άνδρες vs. Γυναίκες		<40 ετών vs. >40 ετών		<10 έτη υπηρεσίας vs. >10 έτη υπηρεσίας	
	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή
διερεύνηση της ποιότητας των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων (α. διδακτικό έργο β. επιμόρφωση εκπαιδευτικών)	<b>0,007</b>	0,681	0,804	0,510	0,072	0,147

διερεύνηση της ποιότητας των παιδαγωγικών δραστηριοτήτων (α. εκπαιδευτικά προγράμματα β. πολιτιστικές δραστηριότητες)	0,157	0,186	0,151	0,778	0,018	0,353
διερεύνηση της ποιότητας των διοικητικών δραστηριοτήτων (α. κτηριακή-υλικοτεχνική υποδομή β. γραμματειακή-διοικητική υποστήριξη)	0,337	0,082	0,444	0,391	0,606	0,463

Στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάλογα με το φύλο παρατηρήθηκαν επίσης στην ερώτηση που διερευνά εάν θεωρείται ότι μετράται η συνολική ποιότητα της εκπαιδευτικής μονάδας όσον αφορά τη διερεύνηση της ποιότητας των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων (α. διδακτικό έργο β. επιμόρφωση εκπαιδευτικών) στην παρούσα κατάσταση (p=0.007).

Στατιστικά σημαντική διαφορά ανάλογα με τα χρόνια προϋπηρεσίας παρατηρήθηκε στην ερώτηση που διερευνά αν γίνεται μέτρηση της συνολικής ποιότητας της εκπαιδευτικής σας μονάδας όσον αφορά τη διερεύνηση της ποιότητας των παιδαγωγικών δραστηριοτήτων (α. εκπαιδευτικά προγράμματα β. πολιτιστικές δραστηριότητες) στην παρούσα κατάσταση (p=0.018).

Δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάλογα με την ηλικία.

**2. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι γίνεται μέτρηση των αποτελεσμάτων της εκπαιδευτικής σας μονάδας με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;**

**Πίνακας 81: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης φύλου, ηλικίας και χρόνων υπηρεσίας με τις απαντήσεις παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση ΠΙ2)**

	Άνδρες vs. Γυναίκες		<40 ετών vs. >40 ετών		<10 έτη υπηρεσίας vs. >10 έτη υπηρεσίας	
	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή
<b>ΒΑΘΜΟΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΣΤΟΧΩΝ:</b>	0,445	0,329	0,539	0,297	<b>0,009</b>	<b>0,001</b>

διερεύνηση του βαθμού τροποποίησης των γνώσεων και συμπεριφορών των μαθητών και διδασκόντων						
διερεύνηση του βαθμού επίτευξης των στόχων που αφορούν την υλικοτεχνική υποδομή	0,085	0,344	0,723	0,524	0,316	0,022

Επιπλέον, στατιστικά σημαντικές διαφορές παρατηρήθηκαν στην ερώτηση που διερευνά αν γίνεται μέτρηση των αποτελεσμάτων της εκπαιδευτικής μονάδας όσον αφορά τον βαθμό επίτευξης στόχων με διερεύνηση του βαθμού τροποποίησης των γνώσεων και συμπεριφορών των μαθητών και διδασκόντων τόσο στην παρούσα όσο και στην επιθυμητή κατάσταση ( $p=0.009$  και  $p=0.001$ , αντίστοιχα), καθώς επίσης και με διερεύνηση του βαθμού επίτευξης των στόχων που αφορούν την υλικοτεχνική υποδομή ( $p=0.022$ ) στην επιθυμητή κατάσταση.

Δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάλογα με το φύλο και την ηλικία.

**3. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση της αποτελεσματικής αξιοποίησης της υλικοτεχνικής υποδομής της εκπαιδευτικής σας μονάδας με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;**

Πίνακας 82: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης φύλου, ηλικίας και χρόνων υπηρεσίας με τις απαντήσεις παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση Π18)

	Άνδρες vs. Γυναίκες		<40 ετών vs. >40 ετών		<10 έτη υπηρεσίας vs. >10 έτη υπηρεσίας	
	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή
πλήθος μαθητών που χρησιμοποίησαν τον εξοπλισμό ανά χρονική περίοδο	<b>0,029</b>	0,539	0,439	0,820	0,875	0,125
πλήθος διδασκόντων που χρησιμοποίησαν τον εξοπλισμό ανά χρονική περίοδο	0,123	0,305	0,270	0,800	0,886	0,184



Επίσης, στατιστικά σημαντική διαφορά ανάλογα με το φύλο παρατηρήθηκε στην ερώτηση που διερευνά αν χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση της αποτελεσματικής αξιοποίησης της υλικοτεχνικής υποδομής της εκπαιδευτικής μονάδας όσον αφορά το πλήθος των μαθητών που χρησιμοποίησαν τον εξοπλισμό ανά χρονική περίοδο ( $p=0.029$ ) στην παρούσα κατάσταση.

Δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάλογα με το φύλο και τα χρόνια προϋπηρεσίας.

**4. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση της εξέλιξης του πνευματικού κεφαλαίου της εκπαιδευτικής σας μονάδας με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;**

Πίνακας 83: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης φύλου, ηλικίας και χρόνων υπηρεσίας με τις απαντήσεις παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση ΠΠ9)

	Άνδρες vs. Γυναίκες		<40 ετών vs. >40 ετών		<10 έτη υπηρεσίας vs. >10 έτη υπηρεσίας	
	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή
αριθμός ωρών επιμόρφωσης ανά εκπαιδευτικό	0,574	0,403	0,144	0,753	0,187	0,283
αριθμός ωρών επιμόρφωσης ανά εκπαιδευτικών ανά έτος	0,344	0,484	0,898	0,941	0,088	0,142
αριθμός επιπλέον τίτλων σπουδών/ξένων σπουδών/μεταπτυχιακών των εκπαιδευτικών ανά σχολική μονάδα	0,253	0,451	0,856	0,265	0,038	0,145

Στατιστικά σημαντικές διαφορές επίσης παρατηρήθηκαν στην ερώτηση που διερευνά αν χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση της εξέλιξης του πνευματικού κεφαλαίου της εκπαιδευτικής μονάδας όσον αφορά τον αριθμό επιπλέον τίτλων σπουδών/ξένων σπουδών/μεταπτυχιακών των εκπαιδευτικών ανά σχολική μονάδα ( $p=0.038$ ) στην παρούσα κατάσταση.

Δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάλογα με το φύλο και την ηλικία.

**5. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση της απόδοσης των δραστηριοτήτων της εκπαιδευτικής σας μονάδας με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;**

**Πίνακας 84: Στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης φύλου, ηλικίας και χρόνων υπηρεσίας με τις απαντήσεις παρούσας και επιθυμητής κατάστασης (ερώτηση Π10)**

	Άνδρες vs. Γυναίκες		<40 ετών vs. >40 ετών		<10 έτη υπηρεσίας vs. >10 έτη υπηρεσίας	
	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή	Παρούσα	Επιθυμητή
αριθμός χαμένων ωρών διδασκαλίας/σύνολο ωρών διδασκαλίας κατ' έτος	0,883	0,222	0,554	0,232	0,019	0,440
μέσος όρος βαθμολογίας ανά τμήμα, ανά μάθημα	0,077	0,235	0,251	0,129	0,125	0,158
αριθμός μαθητών ανά βαθμολογική κλίμακα αξιολόγησης και ανά τμήμα/τάξη	0,534	0,652	0,092	0,298	0,067	0,213
αριθμός υλοποιηθέντων προγραμμάτων	0,084	0,257	0,290	0,751	0,386	0,370
αριθμός συμμετεχόντων μαθητών ανά εκπαιδευτικά προγράμματα	0,535	0,201	0,926	0,446	0,324	0,040

Τέλος, στατιστικά σημαντική διαφορά παρατηρήθηκε στην ερώτηση που διερευνά αν χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση της απόδοσης των δραστηριοτήτων της εκπαιδευτικής μονάδας όσον αφορά τον αριθμό των χαμένων ωρών διδασκαλίας και το σύνολο των ωρών διδασκαλίας κατά έτος ( $p=0.019$ ) στην παρούσα κατάσταση.

Δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάλογα με το φύλο και την ηλικία.

## 5.9 Συζήτηση – Συμπεράσματα

Προχωρώντας σε μία συνοπτική παρουσίαση των κυριότερων αποτελεσμάτων της έρευνας μας,

- Αναφορικά με τον άξονα αποτελέσματα για τους ανθρώπους, διαφάνηκε, καταρχάς, **μία γενικευμένη τάση προς την επιθυμητή κατάσταση**, γεγονός που αναδεικνύει τη μεγάλη απόσταση των ιδεατών αποτελεσμάτων από τα τωρινά. Συγκεκριμένα, οι εκπαιδευτικοί φαίνεται να επιθυμούν βελτίωση της παρούσας κατάστασης, υποδεικνύοντας τη δυσαρέσκειά τους για την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών επικοινωνίας μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα και την εμπλοκή τους στη λήψη αποφάσεων, για τις προσφερόμενες ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης σε ατομικό επίπεδο, για τη συνολική ικανοποίηση από τη δουλειά τους και το περιβάλλον εργασίας, για το ρόλο της εκπαιδευτικής μονάδας στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο, για τη διαδικασία αξιολόγησης του έργου τους και τη σύνδεση της εκπαιδευτικής μονάδας με τους προσωπικούς τους στόχους. Τονίζουν **πως επιθυμούν να χρησιμοποιούν περισσότερο σταθμισμένους δείκτες** για την παρακολούθηση των επιτευγμάτων των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας με βάση τους προσωπικούς τους στόχους, για την παρακολούθηση των παρεχόμενων υπηρεσιών από την εκπαιδευτική μονάδα στα μέλη της, για την παρακολούθηση της αναγνώρισης και της επιβράβευσης (χρηματικής και ηθικής) τόσο των ατόμων όσο και των ομάδων.
- Αναφορικά με τον άξονα αποτελέσματα για την κοινωνία, επίσης, διαφαίνεται **μία γενικευμένη τάση προς την επιθυμητή κατάσταση**, γεγονός που αναδεικνύει την μεγάλη απόσταση των ιδεατών αποτελεσμάτων από τα τωρινά μέσα στο εκπαιδευτικό σύστημα. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρουν πως επιθυμούν **να γίνεται καλύτερη διερεύνηση των αντιλήψεων της κοινωνίας για το εάν η εκπαιδευτική μονάδα εκπληρώνει τον κοινωνικό της ρόλο**, να γίνεται καλύτερη διερεύνηση των αντιλήψεων της κοινωνίας για τις σχέσεις της εκπαιδευτικής μονάδας με την τοπική και την ευρύτερη κοινότητα, να γίνεται καλύτερη διερεύνηση των αντιλήψεων της κοινωνίας για το εάν η εκπαιδευτική μονάδα λαμβάνει μέτρα για να προλάβει τυχόν αρνητικές επιπτώσεις στο

περιβάλλον, να γίνεται διερεύνηση των αντιλήψεων της κοινωνίας για το εάν η εκπαιδευτική μονάδα ενθαρρύνει φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές. Σχετικά με τις επιθυμίες τους, **αναφέρουν πως θα επιθυμούσαν να χρησιμοποιούνται περισσότερο δείκτες για την παρακολούθηση των παραπόνων** που εκφράζονται από την τοπική κοινωνία για την εκπαιδευτική μονάδα, για την παρακολούθηση της αναγνώρισης και επιβράβευσης των δράσεων της εκπαιδευτικής μονάδας, **δείκτες για την παρακολούθηση των επιπτώσεων των δραστηριοτήτων** της εκπαιδευτικής μονάδας στο περιβάλλον, για την παρακολούθηση της αξιοποίησης των πρωτοβουλιών της εκπαιδευτικής μονάδας, για την παρακολούθηση της υποστήριξης των δραστηριοτήτων της εκπαιδευτικής μονάδας από εθελοντές και για την παρακολούθηση των τυχόν επιπτώσεων των μεταβολών στη στελέχωση της εκπαιδευτικής μονάδας στην ευρύτερη κοινότητα.

- Αναφορικά για τον άξονα της κύριας απόδοσης, συνεχίζει να συντηρείται η **γενικευμένη τάση προς την επιθυμητή κατάσταση**, γεγονός που αναδεικνύει την μεγάλη απόσταση των ιδεατών αποτελεσμάτων από τα τωρινά μέσα στο υπάρχον εκπαιδευτικό σύστημα. Πιο συγκεκριμένα, οι εκπαιδευτικοί του δείγματος ανέφεραν ότι επιθυμούν να γίνεται **καλύτερη μέτρηση της συνολικής ποιότητας της εκπαιδευτικής μονάδας** καθώς και των **αποτελεσμάτων της εκπαιδευτικής μονάδας**, να χρησιμοποιούνται περισσότερο δείκτες για την **παρακολούθηση της αποτελεσματικής αξιοποίησης της υλικοτεχνικής υποδομής** της εκπαιδευτικής μονάδας, να χρησιμοποιούνται περισσότερο δείκτες για την παρακολούθηση της εξέλιξης του πνευματικού κεφαλαίου της εκπαιδευτικής μονάδας και για την **παρακολούθηση της απόδοσης των δραστηριοτήτων της εκπαιδευτικής μονάδας**.

## 5.10 Μελλοντικές προτάσεις

Η παρούσα έρευνα ανέδειξε, εκτός από σημαντικά ευρήματα και αρκετές ελλείψεις. Αυτές θα μπορούσαν να αποτελέσουν προτάσεις για μελλοντικές έρευνες προκειμένου να δώσουν ερεθίσματα για εκ νέου ανάληψη πρωτοβουλιών προς την κατεύθυνση της βελτίωσης των ποιοτικών χαρακτηριστικών του ανθρώπινου

δυναμικού και της εκπαιδευτικής διαδικασίας, τόσο σε επίπεδο εκπαιδευτικής μονάδας, όσο και σε επίπεδο πολιτείας. Η έρευνα, παρά την περιορισμένη δειγματοληψία της, ανέδειξε την ανάγκη για βελτίωση των ποιοτικών χαρακτηριστικών του ανθρώπινου δυναμικού και ως εκ τούτου και των εκπ/κών αποτελεσμάτων. Επιπλέον, διαφαίνεται ξεκάθαρα εκτός όλων των άλλων, ο τρόπος λειτουργίας του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, το οποίο είναι εν γένει συγκεντρωτικό, με μικρές παραχωρήσεις αυτονομίας, κυρίως σε θέματα διοικητικής μέριμνας και όχι στην καθ' αυτού εκπαιδευτική διαδικασία.

Σχετικά με κάποιες μελλοντικές έρευνες οι οποίες θα μπορούσαν να διενεργηθούν και να προσφέρουν σημαντικά ευρήματα στην εκπαιδευτική κοινότητα, θα σταθούμε στις εξής:

- Σημαντική θα ήταν μία έρευνα με αντίστοιχη θεματολογία η οποία θα διενεργούνταν σε πολλούς και διαφορετικούς νομούς, ακόμη και σε πανελλαδικό επίπεδο. Έτσι, θα μπορούσε να γίνει μία συγκριτική εξέταση των απόψεων των εκπαιδευτικών σχετικά με την αξιολόγηση της εκπαίδευσης και το κατά πόσο αυτή μπορεί να διαφοροποιείται από περιοχή σε περιοχή ανάλογα με τον πληθυσμό.
- Σε ένα άλλο επίπεδο, εξίσου σημαντικό, ωφέλιμη φαίνεται μία συγκριτική έρευνα η οποία θα μελετούσε τα μοντέλα εκπαιδευτικής αριστείας αλλά και το πώς διεξάγονται τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης. Καθώς η πρωτοβάθμια, η δευτεροβάθμια και η τριτοβάθμια εκπαίδευση απευθύνονται σε διαφορετικές ομάδες και στηρίζονται σε διαφορετικά πλαίσια, θα είχε μεγάλο ενδιαφέρον να διαφανούν οι διαφοροποιήσεις τους σχετικά με την αξιολόγησή του και το πώς αντιλαμβάνονται τις έννοιες ποιότητα και εκπαιδευτικά αποτελέσματα. Μεμονωμένες έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί, αλλά μέγιστο ενδιαφέρον θα παρουσίαζε μία συγκριτική ανάλυση αυτών.
- Μία άλλη ενδιαφέρουσα προβληματική η οποία αξίζει να διερευνηθεί είναι το κατά πόσο τα ηγετικά στυλ, τα μοντέλα διοίκησης που εφαρμόζονται στο σύγχρονο σχολείο διαμορφώνουν ή/και επηρεάζουν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών και των μαθητών, δηλαδή του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, αν αυτά τα χαρακτηριστικά

θα μπορούσαν να εφαρμοσθούν στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα και αν θα υπήρχε αντιστοίχως υποστήριξη από το κράτος στην εγκαθίδρυση και αξιοποίηση αυτών των ευρημάτων.

- Αξιόλογο θέμα προς διερεύνηση θα αποτελούσε ακόμη και η σύνδεση μεταξύ της ποιότητας στην εκπαίδευση και της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών. Κατά πόσο ο ένας παράγοντας επηρεάζει την εξέλιξη του άλλου και επίσης κατά πόσο το ένα προϋποθέτει το άλλο.
- Μία αρκετά επίκαιρη θεματολογία που δυστυχώς είναι ελλιπής είναι η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων και η εφαρμογή αντίστοιχων μοντέλων στο χώρο της ειδικής αγωγής και εκπαίδευσης. Τα τελευταία χρόνια το συγκεκριμένο πεδίο βρίσκεται σε συνεχή ανάπτυξη και τα περιστατικά είναι ολοένα και αυξανόμενα. Επομένως, το οργανωμένο εκπαιδευτικό μας σύστημα καλείται να εφαρμόζει και να αξιολογεί και στις δομές ειδικής αγωγής ποιοτικά στάνταρ και να τα αξιολογεί αντιστοίχως. Άρα, όπως φαίνεται, μία έρευνα σε αυτό το πεδίο θα αναδείκνυε σημαντικά στοιχεία και θα συνέβαλλε ουσιαστικά.
- Συμπληρωματικά σε όλα όσα προαναφέρθηκαν, θα μπορούσε να λειτουργήσει μία ποιοτική έρευνα αναφορικά με τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα. Εκεί οι εκπαιδευτικοί θα είχαν τη δυνατότητα να εκφραστούν ανοιχτά για το πώς οι ίδιοι αντιλαμβάνονται όλες τις σχετικές συνιστώσες και να παρουσιάσουν τη δική τους πραγματικότητα μέσα από έντεχνα κατασκευασμένο λόγο. Άλλωστε, είναι γνωστό πια πώς οι ποσοτικές έρευνες μπορεί να κερδίζουν σε αξιοπιστία, χωλαίνουν όμως στο προσωπικό βίωμα της δειγματοληψίας.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνόγλωσση

Αναστασιάδου, Σ. (2016). *Αξιολόγηση της Εφαρμογής των Αρχών της ΔΟΠ στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση με χρήση του EFQM Excellence Model - Έρευνα σε Παιδαγωγικά Τμήματα των Ελληνικών ΑΕΙ*. Μεταπτυχιακή εργασία. Πάτρα: ΕΑΠ.

Αναστασίου, Σ. (2011). *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης: Μελέτη περίπτωσης στη δευτεροβάθμια Εκπαίδευση της Ηπείρου* (Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων). Διαθέσιμο από τη βάση δεδομένων του Εθνικού Αρχείου Διδακτορικών Διατριβών.

Ανδρέου, Α. *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων*. Αθήνα: Κλαδικό Εκπαιδευτικό Ινστιτούτο- Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ.ΟΙΕΛΕ.

Ανδρέου, Α. και Παπακωνσταντίνου, Γ. (1990). *Οργάνωση και διοίκηση εκπαιδευτικού συστήματος*. Αθήνα: Εξάντας.

Ανδρέου, Α. και Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). *Εξουσία και Οργάνωση – Διοίκηση του Εκπαιδευτικού Συστήματος*. Αθήνα: Νέα Σύνορα- Λιβάνη.

Ανδρέου, Α. (1998). *Ζητήματα διοίκησης της Εκπαίδευσης*. Αθήνας: Βιβλιογονία.

Αλτιντζής, Π., & Μουρατίδου, Ν. (2011). Η Εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Ελληνική Σχολική Πραγματικότητα. *3ο Εκπαιδευτικό Συνέδριο της ΕΕΦ, 28-30 Ιανουαρίου 2011*. Εύβοια.

Βαβουράκη, Α., Ζουγανέλη, Α., Σοφού, Ε., & Κούτρα, Χ. (2007). Ευρωπαϊκές θέσεις για την Ποιότητα στην Εκπαίδευση. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων, 13*, 33 – 42.

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.

Βούζας, Φ. (2002). Αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού, στρατηγικός παράγοντας βελτίωσης της Ποιότητας: A contingency approach. *Επιθεώρηση κοινωνικών Ερευνών*, 108-109, 285-301.

Γιαννακάκη, Μ. (2009). *Εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη σχολική μονάδα. Διερεύνηση των αντιλήψεων, γνώσεων και του βαθμού ετοιμότητας των Ελλήνων εκπαιδευτικών στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, σε σχολικές μονάδες της Δυτικής και Κεντρικής Μακεδονίας* (Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή Διπλωματική εργασία). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.

Γκόβαρης, Χ., & Ρουσσάκης, Ι. (2008). *Ευρωπαϊκή Ένωση. Πολιτικές στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ & Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Goleman, D., Boyatzis, R. & Mckee, A. (2002). *Ο νέος ηγέτης: η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Goleman, D., (1997). *Η συναισθηματική Νοημοσύνη*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Γεωργιάδης, Γ. (2003). *Η επιχειρηματική Αριστεία στις Τηλεπικοινωνίες. Αίτηση συμμετοχής στον Ευρωπαϊκό διαγωνισμό αναγνώρισης στην επιχειρηματική*



*Αριστείας. Η περίπτωση της Infote. Διπλωματική εργασία. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιά.*

Γκοτοβός, Θ., Μαυρογιώργος, Γ. (1984). *Κριτική Παιδαγωγική και Εκπαιδευτική πράξη*. Γιάννενα: Σύγχρονη Εκπαίδευση.

DuBrin, A.J. (1998). *Βασικές αρχές μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην

Δάρρα, Μ. (2002). Η βελτίωση της ποιότητας: νέα πρόκληση και προοπτική για την εκπαίδευση στον 21ο αιώνα. Στο Δ. Ματθαίου (Επιμ.), *Η Εκπαίδευση απέναντι στις Προκλήσεις του 21ου αιώνα – Νέες Ορίζουσες και Προοπτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Λιβάνη.

Δάρρα, Μ., & Σοφός, Λ.(2015). Διαμορφώνοντας ποιοτική σχολική κουλτούρα. *i-teacher, Το διαδικτυακό περιοδικό για τις Τ.Π.Ε. και τις εφαρμογές της στην εκπαίδευση*, 11, 49-68.

Δερβιτσιώτης, Κ.(2004). *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Interbooks.

Δούκας, Χ.(1999). Ποιότητα και αξιολόγηση στην εκπαίδευση. Συνοπτική Ερευνητική Επισκόπηση. *Επιθεώρηση εκπαιδευτικών θεμάτων*, 1, 172-186. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

ΕΠΕΑΕΚ. *Εκπαίδευση και Ποιότητα στο Ελληνικό Σχολείο*. Εισηγήσεις Δημερίδων.

Everard, K.B. & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική εκπαιδευτική διοίκηση*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό πανεπιστήμιο.

European Commission. (2015). *Η διασφάλιση της Ποιότητας στην Εκπαίδευση. Πολιτικές και Προσεγγίσεις για την αξιολόγηση των σχολείων στην Ευρώπη*. Έκθεση του δικτύου Ευρυδίκη.

Ε.Ε. (2000<sup>α</sup>). *Ευρωπαϊκή Έκθεση του Μαΐου 2000 για την ποιότητα της σχολικής εκπαίδευσης: δεκαέξι δείκτες ποιότητας – έκθεση με βάση τις εργασίες της ομάδας εργασίας «δείκτες ποιότητες».*

James, P. (1998). *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*. Εκδόσεις: Κλειδάριθμος. Αθήνα.

Ζαβλανός, Μ. (1998). *Οργάνωση και Διοίκηση*, τομ. α' και β'. Αθήνα: εκδ. Ίων.

Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Έλλην.

Ζαβλανός, Μ. (2003). *Η ολική ποιότητα στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: εκδόσεις Σταμούλη.

Ζιάκα, Β. (2006). *Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και η συμβολή της στη σχολική αποτελεσματικότητα*. Διπλωματική εργασία. Ρόδος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Ζωγόπουλος, Ε.,(2010).*Ανάλυση Παραγόντων και Κριτηρίων Υλοποίηση Μοντέλου Βελτίωσης Ολικής Ποιότητας στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση* (Διδακτορική διατριβή, Εθνικό Μετσόβειο Πολυτεχνείο). Διαθέσιμο από τη βάση δεδομένων του Εθνικού Αρχείου Διδακτορικών Διατριβών.

Ζωγόπουλος, Ε. (2011α). Ευρωπαϊκή Εκπαιδευτική Πολιτική και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, *Τα εκπαιδευτικά*, τ.99-100,52-66.

Ζωγόπουλος, Ε. (2012α). Σχολική Μονάδα και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. *Τα εκπαιδευτικά*, τ.101-102.

Ζωγόπουλος, Ε. (2012β). Διερεύνηση εφαρμογής του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM στην Αυτοαξιολόγηση Σχολικών Μονάδων. *6<sup>ο</sup> Πανελλήνιο Συνέδριο του Ελληνικού Ινστιτούτου Εφαρμοσμένης Παιδαγωγικής και Εκπαίδευσης. Πρακτικά Εισηγήσεων* (ΕΛΛ.Ι.Ε.Π.ΕΚ.), 5-7 Οκτωβρίου 2012. Αθήνα.

Ήργης, Α & Μακρή, Ο.(2009). Ολική Ποιότητα και Ποιότητα Εκπαίδευσης στα Ελληνικά Δημόσια Σχολεία. *Εθνικό Συνέδριο Διοίκησης και Οικονομίας. Πρακτικά Συνεδρίου,18-20 Σεπτεμβρίου2009*. Φλώρινα.

Cohen, L., Manion L., & Manion, L. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. (μτφ. Σ. Κυρανάκης, Μ. Μαυράκη, Χρ. Μητσοπούλου, Π. Μπιθαρά, & Μ. Φιλοπούλου). Αθήνα: Μεταίχμιο.

Chevallier. J. (1993). *Διοικητική επιστήμη*. Αθήνα-Κομοτηνή: εκδ. Σάκκουλα.

Creswell, J. (2011). *Η έρευνα στην εκπαίδευση. Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση της Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας*. Χ. Τσορμπατζούδης, Μετ. Κουβαράκου (Επιμ.), Αθήνα: Έλλην.

Καμπουρίδης, Γ.(2002).*Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Καραλιόλου, Π.(2011). *Η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας στο πλαίσιο της ΔΟΠ: το κριτήριο Στρατηγική και Πολιτικές στο μοντέλο EFQM* (Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.

Καρατζιά – Σταυλιώτη Ε., & Λαμπρόπουλος, Χ. (2006). *Αξιολόγηση, Αποτελεσματικότητα και Ποιότητα στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Gutenberg.

Κέφης, Β. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Θεωρία και Πρότυπα*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Κολτσάκης, Ε. (2008). *Χαρακτηριστικά ποιότητας στις «Διαδικασίες» των Σχολικών Μονάδων στην Ελλάδα. Μια εμπειρική έρευνα στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση*. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.

Καρατζιά-Σταυλιώτη, Ε. και Λαμπρόπουλος, Χ. (2006). *Αξιολόγηση Αποτελεσματικότητα και Ποιότητα στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Gutenberg.

Κατσαρός, Ι. (2006). *Σχολική μονάδα και τοπική αυτοδιοίκηση: ένα πλαίσιο δράσης για τον διευθυντή σύγχρονο ηγέτη*. Διδακτορική διατριβή: Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης Παντείου Πανεπιστημίου Αθηνών.

Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα.

Κουτόβα, Χ. (2014). *Η ποιότητα του Εκπαιδευτικού έργου στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση και η ηγετική επάρκεια του Διευθυντή Σχολείου*. Διπλωματική εργασία. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Κριεμάδης, Θ., & Θωμοπούλου, Ι. (2012). *Διοίκηση Σχολικών Μονάδων με έμφαση στην ποιότητα*. Αθήνα: Οικονομική Βιβλιοθήκη.

Κωνσταντινίδου, Χ. (2005). *Το μοντέλο επιχειρηματικής Αριστείας EFQM*. Διπλωματική εργασία. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

MacBeath, J., Schratz, M., Meuret, D., & Jacobsen, L. (2004). *Η αυτοαξιολόγηση στο ευρωπαϊκό σχολείο*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Καλδή, Μ. (2017). *Ο ανθρώπινος παράγοντας ως συνιστώσα ποιοτικής και αναπτυξιακής διαδικασίας στην εκπαίδευση. Μια προσέγγιση στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: Η περίπτωση των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. Μεταπτυχιακή εργασία. Τρίπολη: ΕΑΠ.

Καψάλης Α. (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση σχολικών μονάδων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Κυριακάκης, Ι. *Διερεύνηση των αποτελεσμάτων της διαδικασίας εφαρμογής του πλαισίου ποιότητας EFQM στους ελληνικούς οργανισμούς*. Διπλωματική εργασία. Χανιά: Πολυτεχνείο Κρήτης.

Κωτσίκης, Β. (1993). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Έλλην.

Λαϊνάς, Α. (1995). Η διοικητική υποστήριξη των σχολικών μονάδων. *Διοικητική Ενημέρωση*, τ.3: 49-63.

Λογοθέτης, Ν. (1993). *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*. εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Λογοθέτης Ν. (1993). *Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, από τον Deming στον Taguchi και το SPC*. Αθήνα.

Μιχαήλ, Κ., Πρασίνου, Ουρ. (2017). *Ποιοτικά χαρακτηριστικά του Αποτελεσματικού σχολείου. Ερευνητική προσέγγιση στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση*. Μεταπτυχιακή εργασία. Αθήνα: Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής.

Ματθαίου, Δ. (2000). Εισαγωγή στην αξιολόγηση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου: Βασικές έννοιες και παραδοχές. Στο Δ. Ματθαίου (Επιμ.), *Οδηγός αποτίμησης του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα για την Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση*, Τεύχος Α'. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Ματθαίου, Δ. (2007). Ποιότητα στην Εκπαίδευση. Ιδεολογικές ορίζουσες, εννοιολογήσεις και πολιτικές-Μια συγκριτική θεώρηση. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 13, 10-29. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Μαυρογιώργος, Γ. (1999). Η εκπαιδευτική μονάδα ως φορέας διαμόρφωσης και άσκησης εκπαιδευτικής πολιτικής. Στο Α., Αθανασούλα-Ρέππα, Μ., Κουτούζης, Γ., Μαυρογιώργος, Β., Νιτσόπουλος, & Δ. Χαλκιώτης, (Επιμ.), *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική* (Τόμος Α', σελ.119-163), Πάτρα: ΕΑΠ.

Μιχόπουλος ΑΝ.(1998). *Εκπαιδευτική Διοίκηση Ι*. Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: εκδόσεις Μπένου.

Μπρίνια, Β., (2008). *Management Εκπαιδευτικών Μονάδων και Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Ξηροτύρη- Κουφίδου, Σ. (2010). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανίκουλα.

Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ.(2002). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Παπαναούμ, Ζ.(2003).*Το επάγγελμα του εκπαιδευτικού. Θεωρητική και εμπειρική προσέγγιση* .Αθήνα: Τυπωθήτω.

Παρασκευόπουλος, Ι.Ν. (1993).*Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας*. Αθήνα: Ιδίου.

Παγκάκης, Γ.. (2002). Προγραμματισμός αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό και στελέχωση της εκπαίδευσης. *Διοικητική Ενημέρωση*, τ. 22:5-14.

Παπαναούμ, Ζ. *Ο προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα*. Θεσσαλονίκη: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο- Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Πετρίδου, Ε. (2002). Διοίκηση Ποιότητας στην Εκπαίδευση. *Διοικητική Ενημέρωση*, 22, 55-60.

Πετροπούλου, Ουρ., Κασιμάτη, Κ., Ρετάλης, Σ. (2015). *Σύγχρονες μορφές Εκπαιδευτικής Αξιολόγησης με Αξιοποίηση Εκπαιδευτικών Τεχνολογιών*. Αθήνα.

Ρουσσάκης, Γ., & Πασιάς, Γ. (2006). Αξιολόγηση Ποιότητας στην Εκπαίδευση. Η προσέγγιση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. *Συγκριτική και Διεθνής Εκπαιδευτική Επιθεώρηση*, 7, 155-168.

Ρούση, Γ. (2007). *Η Ολική Ποιότητα στη Διοίκηση της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*. (Διδακτορική Διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο). Διαθέσιμο από τη βάση δεδομένων του Εθνικού Αρχείου Διδακτορικών Διατριβών.

Σαΐτης, Χ. (1994). *Βασικά θέματα σχολικής Διοίκησης*. Αθήνα.

Σαΐτης, Χ. (1997). Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας: μία νέα μεθοδολογία για τον εκσυγχρονισμό του συστήματος διοίκησης της εκπαίδευσης. *Διοικητική ενημέρωση*, 9:21-51.

Σαΐτης, Χ. (2000). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα.

Στάμος, Η. (2012). *Το Ευρωπαϊκό μοντέλο επίτευξης Αρίστων Αποτελεσμάτων. The EFQM Excellence Model*. Ηράκλειο: ΤΕΙ Κρήτης.

Τριλιανός, Θ.(2012).Η ποιότητα της εκπαίδευσης και οι δείκτες που την προσδιορίζουν. Στο: Α. Τριλιανός, Γ. Κουτρομάνος, & Ν. Αλεξόπουλος (Επιμ.), *Πανελλήνιο Συνέδριο με Διεθνή Συμμετοχή για την Ποιότητα στην Εκπαίδευση: Τάσεις και Προοπτικές. Πρακτικά Συνεδρίου, 11-13 Μαΐου* (Α' τόμος,σελ.31-52).Αθήνα: ΕΚΠΑ, Παιδαγωγικό τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης.

Τσιότρας, Γ. (2002). *Βελτίωση Ποιότητας*. Αθήνα: Μπένου.

Υπουργείο Παιδείας, Θρησκευμάτων, Αθλητισμού και Πολιτισμού.- Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής. (2012). *Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση. Διαδικασία αυτοαξιολόγησης στη σχολική μονάδα*. Τόμος 3, Μεθοδολογία και εργαλεία διερεύνησης.

Φασουλής, Κ. (2001). Η ποιότητα στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εκπαίδευσης. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 4, 186-196. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Χαρακόπουλος, Κ. (1998). *Διερεύνηση των αντιλήψεων και των στάσεων των Ελλήνων εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ως προς την αξιολόγησή τους και την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου σε επίπεδο σχολικής μονάδας* (Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Αθήνας). Διαθέσιμο από τη βάση δεδομένων του Εθνικού Αρχείου Διδακτορικών Διατριβών.

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2008). Ο ρόλος της κουλτούρας στην αποτελεσματικότητα του σχολικού οργανισμού. Στο Ζ. Παπαναούμ, (Επιμ), *Οδηγός Επιμόρφωσης: Διαπολιτισμική Εκπαίδευση και Αγωγή* (σελ. 213-230). Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

Χριστόπουλος, Α., & Ψαρόπουλος, Χ.(2008). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες και στο χώρο της εκπαίδευσης. *Προγράμματα επιμόρφωσης στελεχών διοίκησης της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Υπ.Ε.Π.Θ.

## **Ξενογλώσση**

Avolio, B. and Bass, B.M. (1988). *Charisma and beyond: Research findings on transformational and transactional leadership*. In J.G. Hunt, B.R. Baliga, H.P. Dachler and Schiersheim (eds.), *Emerging Leadership Vistas* Boston, MA: Lexington.

Anastasiadou, S.D., & Zirinoglou, P.A. (2015). EFQM dimensions in Greek Primary Education System. *Procedia Economics and Finance*, 33, 411 – 431.

Anastasiou, S., & Siassiakos, K. (2014). The Importance of Equal Opportunities at Work: Why should we care about it? *Advances in Management & Applied Economics*, 4 (6), 51-64.

Aggarwal, P. (2016). Total quality management and teacher education. *International Journal of Applied Research*, 2 (1), 600-601.



Aguayo, R.(1991). *Dr. Deming: The American who taught the Japanese about quality*. New York: Simon and Schuster.

Barnard G. I. (1981). *Organization and Management*, London.

Berry, G. (1997). "Leadership and the development of quality culture in schools". *International Journal of Educational Management*, 11(1-2), 52–64.

Bonstingl, J.J. (1992).The Quality Revolution In Education. *Improving School Quality*, 50 (3), 4-9.

Beckhard R. and Harris R. T. (1987). *Organisational Transitions: Managing Complex Change*, 2nd ed., Addison-Wesley, Reading, Mass.

Bolman L. and Deal T. (1984). *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco.

Conti, T. (2002). Human and social implications of excellence models: are they really accepted by the business community?. *Managing service quality*, 12 (3), 151-158.

Crawford, L.E.D., & Shutler P. (1999). "Total quality management in education: problems and issues for the classroom teacher". *International Journal of Educational Management*, 13 (2), 7 -73.

Creemers, B.P.M. (2002). 'From School Effectiveness and School Improvement to Effective School Improvement: Background, Theoretical Analysis, and Outline of the Empirical Study'. *Educational Research and Evaluation*, 8 (4), 343- 362.

Crosby P. B. (1984). *Quality without Tears*, McGraw-Hill, New York.

Crosby P. B. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill, New York.

Calvo-Mora, A., Leal, A., & Roldán, J.L. (2006). Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education. *Quality Assurance in Education*, 14, 99-122.

Cedefop Document (1998). *Indicators in perspective. The use of quality indicators in vocational education and training*. European Centre for the Development of Vocational Training.

Chapman, C. (1993). Quality Values, *The TQM Magazine*, 5(4).

Chauhan, A., & Sharma, P. (2015). Teacher Education and Total Quality Management (TQM). *The International Journal of Indian Psychology*, 2 (2),80-85.

Cheng, Y.C., & Tam, W.M. (1997). Multi-models of quality in education. *Quality Assurance in Education*, 5 (1), 22–31.

Dahil, L., & Karabulut, A. (2013). Effects of total quality management on teachers and students. *4<sup>th</sup> International Conference on New Horizons in Education*,106,10 December,1021-1030.

Dahlgaard, J.J., Kristensen K., & Kanji ,G.K. (1995). Total quality management and education. *Total Quality Management*, 6(5), 445-456.

Deming W. E. (1982). *Quality Productivity and Competitive Position*, MIT Center of Advanced Engineering Study, Cambridge, M.A.

Deming W. E. (1993). *The New Economics for Industry, Government, Education*. MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge MA.

Dooley, K., Bush, D., Anderson, J., & Rungtusanatham, M. (1990) "The U.S. Baldrige Award and Japan's Deming Prize: Two Guidelines for Total Quality Control." *Engineering Management Journal*, 2(3), 9-16.

Elmuti, D., Kathawala, Y., & Wayland, R.(1992). "Traditional Performance Appraisal Systems: The Deming Challenge". *Management Decision*, 30 (8).

Eskildsen, J.K. & Dahlgaard, J.J. (2000). 'A causal model for employee satisfaction'. *Total Quality Management*, 11 (8),1081-1094.

European Commission, (2000). *European Report on the Quality of School Education: sixteen quality indicators*. Report based on the work of the Working Committee on Quality Indicators. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

European Commission, (2007). *Improving the Quality of Teacher Education*. Brussels: European Commission.

European Commission /EACEA /Eurydice (2015). *The Teaching Profession in Europe: Practices, Perceptions, and Policies*. Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

European Council (2001). *Report from the Education Council to the European Council on the concrete future objectives of education and training systems*. Brussels: European Council.

Farrar, M. (2000). "Structuring success: a case study in the use of the EFQM excellence model in school improvement". *Total Quality Management*, 11 (4-6), 691-696.

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

Gregory, M. (1996). Developing effective college leadership for the management of educational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(4), 46-51.

Hackman J. R. and Lawler E. E. (1977). *Perspectives on behavior in organizations*. McGraw-Hill, New York.

Johnson, J. (1993). Total Quality Management in Education. *Oregon School Study Council*, 36 (6),1-52.

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

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

Juran J. M. (1980). *Quality Planning and Analysis*. McGraw-Hill, New York.

Knetz J. I. and Wiliower D. J. (1982). Elementary School Principals work Behavior. in *Educational Administration Quarterly*, vol. 18.

Leithwood, K.A., & Riehl, C. (2003).What we know about successful school leadership. *American Educational Research Association-AERA*.

Lezotte, L.W. (1992). *Creating the Total Quality Effective School* .Washington: Department of Education.

Logothetis, N. (1995). Towards a quality management of education. *Total Quality Management*, 6 (5), 479-486.

Maslow A. (1970). *Motivation and Personality*. 2nd ed., Harper and Row, New York.

Madsen, O.N., & Carlsson, R. (1995). 'Total quality in education': A case study. *Total Quality Management*, 6(5), 613-619.

McCarley, T., Peters, M., & Decman, J. (2014). Transformational Leadership related to school climate a multi level analysis, *Educational Management Administration & Leadership*,1-21.

Taguchi G. (2007). *Introduction to Quality Engineering*.

Saiti, A. (2012). Leadership and quality management: an analysis of three key features of the Greek education system. *Quality Assurance in Education*, 20 (2), 110-138.

Sallis, Ed. (2002). *Total Quality Management in Education* (3th ed). London: Kogan Page Ltd.

Sandbrook, M. (2001). Using the EFQM Excellence Model as a framework for improvement and change. *Journal of Change Management*, 2(1), 83-90.

Walton, M. (1986). *The Deming management method*. New York: Perigee Books.

Weber M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Oxford University Press.

West-Burnham J. (1990). *Education Management for the 1990's*. Longman.

Winn, R., & Green, R. (1998). Applying Total Quality Management to the Educational Process. *International Journal Edging Ed.*, 14(1), 24-29.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητοί συνάδελφοι,

στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος του ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης «Οργάνωση & Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων» διενεργώ τη διπλωματική μου εργασία με θέμα: *«Τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα ως κριτήριο ποιότητας στην εκπαίδευση. Μια προσέγγιση στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: Η περίπτωση των σχολείων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης».*

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι η διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών στα σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του Ν. Λάρισας, αναφορικά με τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα ως κριτήριο ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου στα σχολεία τους, με βάση τις προδιαγραφές που το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας του EFQM<sup>2</sup> ορίζει.

Το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται ανώνυμα από εκπαιδευτικούς όλων των ειδικοτήτων. Οι απαντήσεις είναι εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας. Σας παρακαλώ να διαθέσετε λίγο από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του και σας ευχαριστώ εκ των προτέρων γι' αυτό καθώς και για τη συμμετοχή σας.

Με εκτίμηση

Μαρούλα Κωστοπούλου ΠΕ 01

---

<sup>2</sup> Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός EFQM δημιούργησε το μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM, ως βάση για τη συνεχή βελτίωση, την αποτελεσματικότητα και την επιτυχή εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) σε οργανισμούς. Το μοντέλο αποτελεί ένα εργαλείο αυτοαξιολόγησης μέσω του οποίου οι οργανισμοί ελέγχουν ποσοστικά τα θετικά και αρνητικά τους σημεία.

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### A. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Περιοχή σχολείου: α. Αστική  β. Ημιαστική  γ. Αγροτική

1. Φύλο: Άνδρας  Γυναίκα

2. Ηλικία: α. 30 και κάτω  β. 31-40  γ. 41-50  δ. 51-60  ε. 61 και άνω

3. Συνολικά χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση:

0-5  6-10  11-20  21-30  31-40

4. Οικογενειακή κατάσταση α. έγγαμος/η  β. άγαμος/η  γ. άλλο  \_\_\_\_\_

5. Ειδικότητα: .....

6. Θέση στο σχολείο: α. οργανική  β. απόσπαση  γ. αναπληρωτής/τρια

δ. ωρομίσθιος

7. Τίτλοι Σπουδών / επίπεδο γνώσεων (εκτός του βασικού πτυχίου διορισμού):

α. Πτυχίο ΑΕΙ / ΤΕΙ

β. Μεταπτυχιακός Τίτλος

γ. Διδακτορικό

## **Β. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΩΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΕΡΓΟΥ ΣΤΑ ΣΧΟΛΕΙΑ**

### **Ι. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ**

**1. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι γίνεται διερεύνηση των αντιλήψεων των μελών της εκπαιδευτικής σας μονάδας για την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών επικοινωνίας μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα και την εμπλοκή τους στη λήψη αποφάσεων με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;**

**(1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)**

Παρούσα κατάσταση						Επιθυμητή κατάσταση				
1	2	3	4	5	συμπλήρωση, παρακολούθηση ερωτηματολογίου	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	συμπλήρωση, παρακολούθηση συνέντευξης	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	συμπλήρωση, παρακολούθηση συνέλευσης	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	συμπλήρωση, παρακολούθηση του έργου των μελών	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	συμπλήρωση, παρακολούθηση συμμετοχής στο έργο των μελών	1	2	3	4	5

**2. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι γίνεται διερεύνηση των αντιλήψεων των μελών της εκπαιδευτικής σας μονάδας για τις προσφερόμενες ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης σε ατομικό επίπεδο με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;**

**(1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)**

Παρούσα κατάσταση						Επιθυμητή κατάσταση				
1	2	3	4	5	καταγραφή, συμπλήρωση ερωτηματολογίου σχετικά με εκπαιδευτικές άδειες	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	καταγραφή, συμπλήρωση ερωτηματολογίου σχετικά με διευκολύνσεις	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	καταγραφή, συμπλήρωση ερωτηματολογίου σχετικά με ενδοσχολική επιμόρφωση	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	καταγραφή, συμπλήρωση ερωτηματολογίου σχετικά με συμμετοχή σε σεμινάρια	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	καταγραφή, συμπλήρωση ερωτηματολογίου σχετικά με παρακολούθηση ΠΕΚ	1	2	3	4	5

**3. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι γίνεται διερεύνηση των αντιλήψεων των μελών της εκπαιδευτικής σας μονάδας για τη συνολική ικανοποίηση από τη δουλειά τους και το περιβάλλον εργασίας με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;**



(1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)

**Παρούσα κατάσταση**

**Επιθυμητή κατάσταση**

1	2	3	4	5	συμπλήρωση ερωτηματολογίου ικανοποίησης των μελών σε σχέση με οργάνωση εργασίας	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	συμπλήρωση ερωτηματολογίου ικανοποίησης των μελών σε σχέση με περιβάλλον εργασίας	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	συμπλήρωση ερωτηματολογίου ικανοποίησης των μελών σε σχέση με κίνητρα (αμοιβές, σιγουριά, συνθήκες εργασίας, συμμετοχικές & αξιοκρατικές διαδικασίες)	1	2	3	4	5

**4. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι γίνεται διερεύνηση των αντιλήψεων των μελών της εκπαιδευτικής σας μονάδας για το ρόλο της στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται; (1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)**

**Παρούσα κατάσταση**

**Επιθυμητή κατάσταση**

1	2	3	4	5	συμπλήρωση ερωτηματολογίων που αναφέρονται στο ρόλο των μελών σε σχέση με το κοινωνικό σύνολο	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	καταγραφή εκδηλώσεων	1	2	3	4	5

**5. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι γίνεται διερεύνηση των αντιλήψεων των μελών της εκπαιδευτικής σας μονάδας για τη διαδικασία αξιολόγησης του έργου τους και της σύνδεσής της με τους προσωπικούς τους στόχους με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται; (1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)**

**Παρούσα κατάσταση**

**Επιθυμητή κατάσταση**

1	2	3	4	5	καταγραφή της διερεύνησης για την αξιολόγηση και των διαδικασιών για την εφαρμογή της, σε τομείς διδακτικούς	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	καταγραφή της διερεύνησης για την αξιολόγηση και των διαδικασιών για την εφαρμογή της, σε τομείς εκπαιδευτικούς	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	καταγραφή της διερεύνησης για την αξιολόγηση και των διαδικασιών για την εφαρμογή της, σε τομείς κοινωνικούς	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5	καταγραφή της διερεύνησης για την αξιολόγηση και των διαδικασιών για την εφαρμογή της, σε τομείς πολιτιστικούς	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	--	---	---	---	---	---

**6. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση των επιτευγμάτων των μελών της εκπαιδευτικής σας μονάδας με βάση τους προσωπικούς τους στόχους με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;**

**(1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)**

**Παρούσα κατάσταση**

**Επιθυμητή κατάσταση**

1	2	3	4	5	ατομικός φάκελος μέλους	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	βιογραφικό σημείωμα	1	2	3	4	5

**7. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση της υποκίνησης και εμπλοκής των μελών σε δραστηριότητες της εκπαιδευτικής σας μονάδας με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;**

**(1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)**

**Παρούσα κατάσταση**

**Επιθυμητή κατάσταση**

1	2	3	4	5	ποσοστό συμμετοχής σε προγράμματα	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	ποσοστό συμμετοχής σε δραστηριότητες	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	ποσοστό συμμετοχής σε έρευνες	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	ποσοστό συμμετοχής σε εργασίες	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	ποσοστό συμμετοχής σε εκδηλώσεις	1	2	3	4	5

**8. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση της ικανοποίησης των μελών της εκπαιδευτικής σας μονάδας από την εργασία τους με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;**

**(1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)**

**Παρούσα κατάσταση**

**Επιθυμητή κατάσταση**

1	2	3	4	5	ερωτηματολόγιο	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	συνεντεύξεις	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5	παρακολούθηση	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---------------	---	---	---	---	---

**9. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση των παρεχόμενων υπηρεσιών από την εκπαιδευτική σας μονάδα στα μέλη της με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;**

**(1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)**

**Παρούσα κατάσταση**

**Επιθυμητή κατάσταση**

1	2	3	4	5	καταγραφή με ερωτηματολόγιο	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	καταγραφή με συνέντευξη	1	2	3	4	5

**10. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση της αναγνώρισης και επιβράβευσης (χρηματικής και ηθικής) τόσο των ατόμων όσο και των ομάδων με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;**

**(1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)**

**Παρούσα κατάσταση**

**Επιθυμητή κατάσταση**

1	2	3	4	5	καταγραφή με ερωτηματολόγιο	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	καταγραφή με συνέντευξη	1	2	3	4	5

## **II. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ**

**1. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι γίνεται διερεύνηση των αντιλήψεων της κοινωνίας για το εάν η εκπαιδευτικής σας μονάδας εκπληρώνει τον κοινωνικό της ρόλο με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;**

**(1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)**

**Παρούσα κατάσταση**

**Επιθυμητή κατάσταση**

1	2	3	4	5	με συνεδρίαση διδασκόντων	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	συναντήσεις με σύλλογο γονέων	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	συναντήσεις με όλους τους γονείς	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5	συμμετοχή των μαθητών με άρθρα στη σχολική εφημερίδα	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	με σχετική έκθεση ιδεών των μαθητών και ανάλυση - σχόλια	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	με εκπαιδευτική έρευνα και χρήση ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	συναντήσεις με μαθητικά συμβούλια	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	συναντήσεις με 15μελή συμβούλια	1	2	3	4	5

**2. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι γίνεται διερεύνηση των αντιλήψεων της κοινωνίας για τις σχέσεις της εκπαιδευτικής σας μονάδας με την τοπική και ευρύτερη κοινότητα με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;**

**(1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)**

**Παρούσα κατάσταση**

**Επιθυμητή κατάσταση**

1	2	3	4	5	με ανοιχτή συγκέντρωση	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	με διοργάνωση πολιτιστικών εκδηλώσεων και μέτρηση του δείκτη προσέλευσης	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	με ερωτηματολογία διερεύνησης	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	με μέτρηση της ανταπόκρισης των τοπικών φορέων στα αιτήματά μας	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	με καταγραφή της συχνότητας συνεργασίας με τους τοπικούς φορείς	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	με διοργάνωση ανοιχτής μέρας του σχολείου στην τοπική κοινωνία	1	2	3	4	5

**3. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι γίνεται διερεύνηση των αντιλήψεων της κοινωνίας για το εάν η εκπαιδευτική σας μονάδα λαμβάνει μέτρα για να προλάβει τυχόν αρνητικές επιπτώσεις στο περιβάλλον με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;**

(1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)

**Παρούσα κατάσταση**

**Επιθυμητή κατάσταση**

1	2	3	4	5	με μέτρηση του βαθμού ανταπόκρισης των γονέων στα αιτήματα του σχολείου	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	με μέτρηση του βαθμού ανταπόκρισης της τοπικής κοινωνίας στα αιτήματα του σχολείου	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	με μέτρηση του βαθμού ανταπόκρισης των τοπικών φορέων στα αιτήματα του σχολείου	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	με μέτρηση του βαθμού συνδρομής ή και συμμετοχής του σχολείου σε εκδηλώσεις - δραστηριότητες περιβαλλοντικού ενδιαφέροντος που οργανώνονται από την τοπική κοινωνία	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	με μέτρηση του βαθμού εθελοντικής προσφοράς των γονέων στο σχολείο	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	με μέτρηση του βαθμού εθελοντικής προσφοράς της τοπικής κοινωνίας στο σχολείο	1	2	3	4	5

**4. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι γίνεται διερεύνηση των αντιλήψεων της κοινωνίας για το εάν η εκπαιδευτική σας μονάδα ενθαρρύνει φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;**  
(1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)

**Παρούσα κατάσταση**

**Επιθυμητή κατάσταση**

1	2	3	4	5	χρήση ερωτηματολογίου προς τους γονείς	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	δηλωτική ή ύπαρξη μνείας από την προϊσταμένη αρχή ή την τοπική κοινωνία ή τους τοπικούς φορείς	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	με διερεύνηση στάσης μαθητών που συμμετέχουν σε ανάλογα προγράμματα	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5	με αναφορές των δράσεων στα ΜΜΕ	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---------------------------------	---	---	---	---	---

**5. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση των παραπόνων που εκφράζονται από την τοπική κοινωνία για την εκπαιδευτική σας μονάδα με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;  
(1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)**

**Παρούσα κατάσταση**

**Επιθυμητή κατάσταση**

1	2	3	4	5	με παρακολούθηση του ποσοστού των εγγραφών-μετεγγραφών σε σχέση με συγκεκριμένη πρακτική του σχολείου	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	με μέτρηση του ποσοστού συγκατάθεσης των γονέων σε δράσεις του σχολείου	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	με παρακολούθηση ύπαρξης καταγγελιών στα ΜΜΕ ή στην προϊσταμένη αρχή	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	με μέτρηση της μη προσέλευσης των γονέων σε εκδηλώσεις του σχολείου	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	με μέτρηση της μη προσέλευσης της τοπικής κοινωνίας σε εκδηλώσεις του σχολείου	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	με μέτρηση της μη προσέλευσης των τοπικών φορέων σε εκδηλώσεις του σχολείου	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	με μέτρηση της δυσκολίας τακτοποίησης των οικονομικών εκκρεμοτήτων των γονέων	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	με μέτρηση του βαθμού ανταπόκρισης των γονέων σε ενημερωτικές συναντήσεις που αφορούν την πρόοδο των μαθητών	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	με μέτρηση της συχνότητας σύστασης σχολικού συμβουλίου για την αντιμετώπιση παραπόνων	1	2	3	4	5

**6. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση της αναγνώρισης και επιβράβευσης των δράσεων της εκπαιδευτικής σας μονάδας με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;**  
(1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)

**Παρούσα κατάσταση**

**Επιθυμητή κατάσταση**

1	2	3	4	5	με παρακολούθηση σχετικών αναφορών στα ΜΜΕ	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	με την ύπαρξη γραπτών επιστολών επιβράβευσης – αναγνώρισης του σχολείου	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	με συγκέντρωση στατιστικών στοιχείων βραβείων και συμμετοχών σε προγράμματα και δράσεις	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	με μέτρηση του βαθμού προσέλευσης των γονέων σε εκδηλώσεις του σχολείου	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	με μέτρηση του βαθμού συμμετοχής των μαθητών σε σχολικά προγράμματα	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	με μέτρηση του βαθμού συμμετοχής σε συμπράξεις σχολείων	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	με την ύπαρξη προσκλήσεων για συμμετοχή του σχολείου	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	με μέτρηση του βαθμού αύξησης των εγγραφών των μαθητών	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	με μέτρηση του αριθμού επισκεπτών της ιστοσελίδας του σχολείου	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	με τον έλεγχο των δωρεών και χορηγιών προς το σχολείο	1	2	3	4	5

**7. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση των επιπτώσεων των δραστηριοτήτων της εκπαιδευτικής σας μονάδας στο περιβάλλον με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;**  
(1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)

**Παρούσα κατάσταση****Επιθυμητή κατάσταση**

1	2	3	4	5	με τη διερεύνηση της στάσης των μαθητών, των γονέων και της τοπικής κοινωνίας πριν και μετά από δράσεις του σχολείου	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	με τη μέτρηση της επαναληψιμότητας ανάλογων δράσεων	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	με τη διερεύνηση των απόψεων των ατόμων που υφίστανται τις επιπτώσεις μιας δράσης	1	2	3	4	5

**8. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση της αξιοποίησης των πρωτοβουλιών της εκπαιδευτικής σας μονάδας με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται; (1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)**

**Παρούσα κατάσταση****Επιθυμητή κατάσταση**

1	2	3	4	5	με τη μέτρηση της συμμετοχής των εμπλεκομένων	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	με τη μέτρηση της συνέχειας και εξέλιξης μιας πρωτοβουλίας	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	με τη μέτρηση του βαθμού προσέλευσης ή ανταπόκρισης μαθητών, γονέων, τοπικής κοινωνίας και τοπικών φορέων σε μια πρωτοβουλία	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	με την ύπαρξη οικονομικής ενίσχυσης ή άλλης από διάφορους φορείς, για τη συνέχεια και εξέλιξη μιας πρωτοβουλίας	1	2	3	4	5

**9. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση της υποστήριξης των δραστηριοτήτων της εκπαιδευτικής σας μονάδας από εθελοντές με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται; (1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)**



**Παρούσα κατάσταση****Επιθυμητή κατάσταση**

1	2	3	4	5	με τη μέτρηση του βαθμού συμμετοχής (πόσοι και ποιοι)	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	με τη μέτρηση της αλλαγής ή σταθερότητας στην υποστήριξη	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	με τη μέτρηση του είδους της συμμετοχής	1	2	3	4	5

**10. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση των τυχόν επιπτώσεων των μεταβολών στη στελέχωση της εκπαιδευτικής σας μονάδας στην ευρύτερη κοινότητα με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;**

**(1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)**

**Παρούσα κατάσταση****Επιθυμητή κατάσταση**

1	2	3	4	5	με τη μέτρηση της σχολικής επιτυχίας ή αποτυχίας και της προσβασιμότητας στις επόμενες βαθμίδες εκπαίδευσης	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	με παρακολούθηση των αντιδράσεων ή παραπόνων του συλλόγου γονέων ή και μεμονωμένων γονέων	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	με παρακολούθηση των διακυμάνσεων στο μαθητικό πληθυσμό	1	2	3	4	5

**III. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΥΡΙΑΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ**

**1. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι γίνεται μέτρηση της συνολικής ποιότητας της εκπαιδευτικής σας μονάδας με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;**

**(1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)**

**Παρούσα κατάσταση****Επιθυμητή κατάσταση**

1	2	3	4	5	διερεύνηση της ποιότητας των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων (α. διδακτικό έργο β. επιμόρφωση εκπαιδευτικών)	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

1	2	3	4	5	διερεύνηση της ποιότητας των παιδαγωγικών δραστηριοτήτων (α. εκπαιδευτικά προγράμματα β. πολιτιστικές δραστηριότητες)	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	διερεύνηση της ποιότητας των διοικητικών δραστηριοτήτων (α. κτηριακή-υλικοτεχνική υποδομή β. γραμματειακή-διοικητική υποστήριξη)	1	2	3	4	5

**2. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι γίνεται μέτρηση των αποτελεσμάτων της εκπαιδευτικής σας μονάδας με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;**

**(1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)**

**Παρούσα κατάσταση**

**Επιθυμητή κατάσταση**

					<b>ΒΑΘΜΟΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΣΤΟΧΩΝ:</b>					
1	2	3	4	5	διερεύνηση του βαθμού τροποποίησης των γνώσεων και συμπεριφορών των μαθητών και διδασκόντων	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	διερεύνηση του βαθμού επίτευξης των στόχων που αφορούν την υλικοτεχνική υποδομή	1	2	3	4	5

**3. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση της αποτελεσματικής αξιοποίησης της υλικοτεχνικής υποδομής της εκπαιδευτικής σας μονάδας με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;**

**(1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)**

**Παρούσα κατάσταση**

**Επιθυμητή κατάσταση**

1	2	3	4	5	πλήθος μαθητών που χρησιμοποίησαν τον εξοπλισμό ανά χρονική περίοδο	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	πλήθος διδασκόντων που χρησιμοποίησαν τον εξοπλισμό ανά χρονική περίοδο	1	2	3	4	5

**4. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση της εξέλιξης του πνευματικού κεφαλαίου της εκπαιδευτικής σας μονάδας με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;**  
(1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)

**Παρούσα κατάσταση**

**Επιθυμητή κατάσταση**

1	2	3	4	5	αριθμός ωρών επιμόρφωσης ανά εκπαιδευτικό	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	αριθμός ωρών επιμόρφωσης ανά εκπαιδευτικών ανά έτος	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	αριθμός επιπλέον τίτλων σπουδών/ξένων σπουδών/μεταπτυχιακών των εκπαιδευτικών ανά σχολική μονάδα	1	2	3	4	5

**5. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι χρησιμοποιούνται δείκτες για την παρακολούθηση της απόδοσης των δραστηριοτήτων της εκπαιδευτικής σας μονάδας με τους παρακάτω τρόπους και σε ποιο βαθμό αυτό θα θέλατε να γίνεται;**  
(1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)

**Παρούσα κατάσταση**

**Επιθυμητή κατάσταση**

1	2	3	4	5	αριθμός χαμένων ωρών διδασκαλίας/σύνολο ωρών διδασκαλίας κατ' έτος	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	μέσος όρος βαθμολογίας ανά τμήμα, ανά μάθημα	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	αριθμός μαθητών ανά βαθμολογική κλίμακα αξιολόγησης και ανά τμήμα/τάξη	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	αριθμός υλοποιηθέντων προγραμμάτων	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	αριθμός συμμετεχόντων μαθητών ανά εκπαιδευτικά προγράμματα	1	2	3	4	5

**Σας ευχαριστώ πολύ**

