

Ιστορικό και ευχαριστίες

Τρία χρόνια πριν, ίδια εποχή, ονειρευόμουν ακριβώς αυτήν εδώ τη στιγμή που ζω τώρα. Να βάζω τις τελευταίες πινελιές ολοκληρώνοντας τη διδακτορική μου διατριβή κλείνοντας γλυκά και περατώνοντας ένα όνειρο που είχα από τα φοιτητικά μου ήδη χρόνια προσπαθώντας να φτάσω στο ανώτερο θεσμικά επίπεδο γνώσεων, αν και ατέρμονος ο προορισμός αυτός, μιας και η κατάκτηση της γνώσης είναι ένα αέναο ταξίδι αναζήτησης. Ένα όνειρο που ήθελα τόσο πολύ να κάνω πραγματικότητα και που σαν στρατιώτης απαρέγκλιτα προσπάθησα να ακολουθήσω μιας και οι συνθήκες δεν ευνοούσαν πάντα, όπως συμβαίνει με όλους τους ανθρώπους που μοιράζουν ταυτόχρονα το χρόνο τους σε πολλούς μοναδικούς-ανεκτίμητους ρόλους, όπως μαμά, σύζυγος, εκπαιδευτικός, κόρη, αδερφή, φίλη κ.α. Τρία χρόνια μετά, λοιπόν, μέσα από δύσκολες και ευχάριστες στιγμές, μέσα από πολλές υποχρεώσεις, αλλά και ευχάριστα διαλείμματα, νιώθω πλήρης, χαρούμενη και ευτυχής που με αξίωσε ο Θεός να φτάσω στο τέρμα ενός σκοπού που είχε ριζώσει δειλά στην καρδιά μου ήδη από το 2002 που ήμουν τελειόφοιτη της Ελληνικής Φιλολογίας του Πανεπιστημίου Αθηνών, δηλαδή δεκαπέντε χρόνια πριν. Αυτά τα χρόνια γνώρισα και συναναστράφηκα αφενός αξιόλογους ανθρώπους, μέσα σε αυτούς πολλούς συναδέλφους και καθηγητές μου και αφετέρου πραγματικά πιστεύω πως έγινα σοφότερη και πιο ευαισθητοποιημένη ως προς τα εκπαιδευτικά "πράγματα".

Μέσα από την πορεία μου ως εκπαιδευτικός στην ιδιωτική και δημόσια εκπαίδευση είχα αντιληφθεί ότι σημαντικότερο ρόλο για την εξέλιξη και την πρόοδο μιας σχολικής μονάδας κατέχει η κεφαλή-ηγεσία της, γι' αυτό το λόγο θέλησα να ασχοληθώ στη διδακτορική μου διατριβή με ένα θέμα που θα έχει σχέση με τον τρόπο διοίκησης του σχολείου και μετά από αρκετή μελέτη κατέληξα ότι ήθελα να διαπραγματευτώ ένα θέμα που θα αφορά στη Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας και κατά πόσο αυτή εφαρμόζεται συνειδητά ή όχι ή θα μπορούσε να εφαρμοστεί προς όφελος μιας σχολικής μονάδας και κατ' επέκταση ολόκληρου του εκπαιδευτικού μας συστήματος. Οι συνθήκες που ενίσχυσαν την επιλογή του συγκεκριμένου θέματος ήταν η μεγάλη συζήτηση που κυριαρχεί στον εκπαιδευτικό κόσμο για τις επερχόμενες αλλαγές, και για την πολυπόθητη ποιότητα που αναζητούμε τόσο σε επίπεδο κτιριακών μονάδων, όσο και σε επίπεδο εκπαιδευτικών και μαθησιακών διαδικασιών.

Αυτή μου την ιδέα ενίσχυσε με ουσιαστική και ψυχολογική συμπαράσταση ο επιβλέπων καθηγητής μου, κος Αθανάσιος Κατσής , ο οποίος στάθηκε δίπλα μου από την αρχή, με βοηθούσε σε κάθε μου βήμα, ήταν παρών στις δυσκολίες και στους προβληματισμούς μου παρέχοντας αμέριστα την πολύτιμη βοήθειά του και τις γνώσεις του σε έναν τομέα που δεν είχα μεγάλη οικειότητα και εννοώ αυτόν της στατιστικής ανάλυσης. Αυτόν πρώτα ευχαριστώ θερμά που ως άνθρωπος και ως καθηγητής μου με ενθάρρυνε και μου παρείχε απλόχερα τη στήριξή του, προκειμένου να διεκπεραιώσω το έργο μου.

Στη συνέχεια, θα ήθελα να ευχαριστήσω το σύζυγό μου, στον οποίον αναγνωρίζω και αγαπώ την αμέριστη στήριξη που μου παρείχε από την αρχή και όποτε χρειαζόταν, μέχρι να διεκπεραιώσω το σκοπό μου. Ευχαριστώ και την κόρη μου, διότι άθελά της υπήρξε για μένα το μεγαλύτερο κίνητρο: Ήθελα για αυτήν μεγαλώνοντας να είμαι ένα παράδειγμα προς μίμηση. Αυτό δεν είναι προς Θεού ματαιοδοξία ή εγωισμός. Μόνη ευχή να είναι στη ζωή της υγιής και τυχερή και να παλέψει, όπως η μαμά της, να κατακτήσει τα όνειρά της.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ και στους γονείς μου που μου έδωσαν αυτά τα ηθικά εφόδια, ώστε στη ζωή να αγωνίζομαι στηριζόμενη στις δυνάμεις μου και να κατακτώ τους στόχους μου.

Ευχαριστώ πολύ φυσικά και όλους τους καθηγητές μου, διότι από όλους εισέπραξα αγάπη, κατανόηση, βοήθεια και μαθήματα επαγγελματισμού και ήθους. Ευχαριστώ επίσης, όλους τους συμφοιτητές μου με τους οποίους συνεργάστηκα άψογα και ανέπτυξα δεσμούς φιλίας.

Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους διευθυντές των 20 σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Περιφέρειας Πελοποννήσου, καθώς και όλους τους συναδέλφους μου καθηγητές που δέχτηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα και να συμβάλουν στην ολοκλήρωσή της.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω όλους τους συγγενείς και φίλους μου για την ψυχολογική στήριξη και τη διαρκή συμπαράσταση και ώθηση που μου πρόσφεραν, προκειμένου να ολοκληρώσω τη διατριβή μου.

Ιωάννα Ν. Καλογεράκη
Γαλότα Ισθμού, Δεκέμβριος 2017

Συντομογραφίες

Α.Π. : Αναλυτικά Προγράμματα

ΑΣΕΠ : Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού

ΓΣΕΕ: Γενικός Σύνδεσμος Εργαζομένων Ελλάδας

Δ.Ε.: Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

Δ.Ε.Π.Π.Σ. : Διαθεματικό Ενιαίο Πλαίσιο Σπουδών

ΔΟΠ: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Ε.Ε. : Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ευρωπαϊκή Ένωση

Ε.Φ.Ο.Μ. : European Foundation for Quality Management

ΕΚΕΠΙΣ : Εθνικό Κέντρο Πιστοποίησης

Έκθεση SCANS: Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills

ΕΣΠΑ : Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς

Ε.Σ.Σ.Ε.Ε.ΚΑ : Εθνικό Σύστημα Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης

ΖΕΠ: Ζώνες Εκπαιδευτικής Προτεραιότητας

ΗΔ: Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

ΗΠΑ : Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής

Κ.α.: Και άλλα

Κ.Ε.Ε. : Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας

Μ.Μ.Ε. : Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης

ΟΟΣΑ: Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

Π.Ι.: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο

PISA: Programm for International Student Assesment

ΣΕΠ : Σχολικός Επαγγελματικός Προσανατολισμός

Τ.Π.Ε. : Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνίας

T.Q.M: Total Quality Management

ΥΠ.Π.ΔΒ.Θ: Υπουργείο Παιδείας , Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων.

Abstract

The quality of education poses a threat to the educational systems at both an international and a national level.

The term 'quality of education' though, as well as its assessment, is a matter of extreme complexity, since it is influenced by social, political, historical and economic circumstances, which are in fact interdependent.

The dialogue on this particular issue in Greece has been in progress for 40 years, due to the fact that the reforms have begun since 1964, but the efforts that have been put into practice have not been controlled in terms of accountability and efficiency.

Thus, it is noted that in the Greek educational system there is a general lack of standards, procedures and mechanisms for quality control, although individual attempts to apply quality methods and procedures to school units are identified, yet such efforts are made instinctively and individually either by charismatic leaders or by gifted teachers.


However, since modern society has transformed itself from a society of knowledge into an information society and shapes new data in the field of educational systems, the school of secondary public education urgently needs upgrading; it needs to provoke the interest of its students and listen to the imperatives of the modern world, so that it is not questioned and not considered a finite institution, it needs, in other words, to adopt quality procedures in an educational, operational and administrative level.

The present doctoral thesis examines, in essence, the extent to which the conditions of the secondary schools in our country correspond to the indicators that have been put forward which reveal elements that are the guarantee of the existence of quality procedures. Moreover, it investigates whether the implementation / compliance / promotion of TQM indicators in a school unit encounters impediments, problems or what prospects it creates for further applications and improvements.

In the first part of the dissertation a bibliographic overview is made concerning the principles of Total Quality Management, the implementation of TQM in secondary education at a global and national level, the application of TQM indicators in Junior High Schools and Lyceums and the weaknesses of the Greek educational system that make the implementation of TQM difficult.

In the second part of the dissertation, the purpose and the necessity of the research are recorded, and the research questions as well as its methodology are developed. It is attempted to investigate by quantitative research through the study of a sample of 20 school units in the Region of the Peloponnese whether those defined as quality characteristics in the theoretical part are "present" in the school units or to what extent they are developed and in which way (systematically or not) under the present circumstances in the Greek educational system. Finally, the results, the conclusions and the proposals on this issue are presented in detail.

Key words: quality, co-responsibility, leadership, commitment, evaluation, added value, school culture



Διοίκηση σημαίνει να ανεβαίνεις τη σκάλα της επιτυχίας με αποτελεσματικότητα. Ηγεσία σημαίνει να εξασφαλίζεις ότι η σκάλα είναι τοποθετημένη επάνω στο σωστό λούχι.

Stephen Covey, 1932-2012

Εισαγωγή

Η ποιότητα στην εκπαίδευση αποτελεί διακύβευση για τα εκπαιδευτικά συστήματα σε διεθνές αλλά και σε εθνικό επίπεδο.

Ο όρος όμως ποιότητα στην εκπαίδευση όσο και η αποτίμησή της είναι ένα θέμα εξαιρετικά πολύπλοκο, αφού επηρεάζεται από κοινωνικές, πολιτικές, ιστορικές και οικονομικές συγκυρίες, οι οποίες μάλιστα αλληλοεμπλέκονται.

Ο διάλογος για το συγκεκριμένο θέμα στην Ελλάδα υφίσταται ήδη 40 χρόνια, αφού οι μεταρρυθμίσεις έχουν ξεκινήσει από το 1964, όμως όσες προσπάθειες υλοποιήθηκαν δεν υπέστησαν κάποιο έλεγχο με γνώμονα τη λογοδοσία και την αποτελεσματικότητα.

Οπότε, διαπιστώνεται ότι στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα υπάρχει γενικά έλλειμμα σε πρότυπα, διαδικασίες και μηχανισμούς ελέγχου της ποιότητάς του, αν και ξεχωριστά εντοπίζει κανείς απόπειρες εφαρμογής ποιοτικών μεθόδων και διαδικασιών στις σχολικές μονάδες, παρόλα αυτά τέτοιες προσπάθειες πραγματοποιούνται ενστικτωδώς και μεμονωμένα είτε από χαρισματικούς ηγέτες είτε από προικισμένους εκπαιδευτικούς.

Επειδή όμως η σύγχρονη κοινωνία έχει μετασηματιστεί από αυτήν της γνώσης σε κοινωνία της πληροφορίας και διαμορφώνει νέα δεδομένα στο χώρο των εκπαιδευτικών συστημάτων, το σχολείο της δευτεροβάθμιας δημόσιας εκπαίδευσης χρειάζεται επειγόντως αναβάθμιση, έχει ανάγκη να προκαλεί το ενδιαφέρον των μαθητών του και να αφουγκράζεται τις επιταγές του σύγχρονου κόσμου, ώστε να μην αμφισβητείται και να μη θεωρείται ένας πεπερασμένος θεσμός, χρειάζεται με άλλα λόγια να υιοθετήσει ποιοτικές διαδικασίες σε εκπαιδευτικό, λειτουργικό και διοικητικό επίπεδο.

Η παρούσα λοιπόν, διδακτορική διατριβή εξετάζει βασικά σε τι βαθμό ανταποκρίνονται οι συνθήκες των σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στη χώρα μας στους δείκτες που έχουν τεθεί οι οποίοι φανερώνουν στοιχεία που αποτελούν τα εχέγγυα για την ύπαρξη διαδικασιών ποιότητας. Επίσης, διερευνά κατά πόσο η εφαρμογή /τήρηση/προώθηση των δεικτών της ΔΟΠ σε μια σχολική μονάδα συναντά προσκόμματα, παρουσιάζει προβλήματα ή τι προοπτικές "ανοίγει"για περαιτέρω εφαρμογές και βελτιώσεις.

Στο πρώτο μέρος της διατριβής πραγματοποιείται μια βιβλιογραφική επισκόπηση σχετικά με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, με την εφαρμογή της ΔΟΠ στη

δευτεροβάθμια εκπαίδευση σε παγκόσμιο και εθνικό επίπεδο, με εφαρμογές δεικτών της ΔΟΠ στα Γυμνάσια και Λύκεια και με αδυναμίες του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος που δυσχεραίνουν την εφαρμογή της ΔΟΠ.

Στο δεύτερο μέρος της διατριβής καταγράφονται ο σκοπός και η αναγκαιότητα της έρευνας, αναπτύσσονται τα ερευνητικά ερωτήματα και η μεθοδολογία αυτής. Επιχειρείται να διερευνηθεί με ποσοτική έρευνα μέσα από τη μελέτη δείγματος 20 σχολικών μονάδων της Περιφέρειας Πελοποννήσου κατά πόσο όσα ορίστηκαν ως χαρακτηριστικά ποιότητας στο θεωρητικό μέρος είναι "παρόντα" στις σχολικές μονάδες ή σε ποιο βαθμό αναπτύσσονται και με ποιο τρόπο (συστηματικά ή όχι) υπό τις παρούσες συνθήκες στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Τέλος, παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα, τα συμπεράσματα και οι προτάσεις για το συγκεκριμένο θέμα.

Λέξεις- κλειδιά: ποιότητα, συνευθύνη, ηγεσία, δέσμευση, αξιολόγηση, προστιθέμενη αξία, σχολική κουλτούρα

Επισκόπηση

Η εργασία που ακολουθεί θα ασχοληθεί με το θέμα της εφαρμογής της ΔΟΠ στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα, στο 1ο κεφάλαιο επιδιώκεται μια εξοικείωση με τους όρους της ποιότητας και διοίκησης. Το 2ο κεφάλαιο αποτελεί μια ιστορική αναδρομή σε αυτή τη φιλοσοφία διοίκησης και καταγραφή των βασικών αρχών και μοντέλων αυτής. Το 3ο κεφάλαιο αναφέρεται σε οργανισμούς και συστήματα ποιότητας που εφαρμόζονται στην εκπαίδευση σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο. Το 4ο κεφάλαιο σχετίζεται με τους στόχους της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, ενώ το 5ο κεφάλαιο διερευνά την εφαρμογή της στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Το κεφάλαιο 6 αναλύει το σκοπό, την αναγκαιότητα και τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας και το κεφάλαιο 7 εκθέτει τη μεθοδολογία αυτής. Στη συνέχεια, το 8ο κεφάλαιο αποτελεί την επεξεργασία της έρευνας και εκθέτει τα αποτελέσματά της. Τέλος, στο 9ο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν και οι προτάσεις για βελτίωση των διαδικασιών, μελλοντική αναφορά και περαιτέρω έρευνα.

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή στη ΔΟΠ

1.1. Η έννοια της ποιότητας

Η ποιότητα είναι μια έννοια που ενώ χρησιμοποιείται κατά κόρον την τελευταία δεκαετία σε σχέση με τους προηγούμενους αιώνες , εντούτοις , το περιεχόμενό της παραμένει ασαφές και συγκεχυμένο (Gower,1997). Από την αρχαιότητα κιόλας ο Αριστοτέλης διέκρινε "το ποιόν " και το μελέτησε συστηματικά τονίζοντας ταυτόχρονα ότι είναι η ειδοποιός διαφορά της ουσίας και επεσήμανε τη ρευστότητα της ποιότητας στα πράγματα και παράλληλα διέκρινε τις ποιότητες , σε αυτές που γίνονται αντιληπτές μέσω των αισθήσεων και σε όσες έχουν σταθερή και καθολική ισχύ.

Ο Χέγκελ έπειτα , θεωρεί ότι η ποιότητα είναι η αρχική βαθμίδα γνώσης των πραγμάτων και της δημιουργίας του κόσμου. Κάθε τι ποιοτικό επιδιώκει την τελειότητα και σύμφωνα με τον ορισμό προτύπου EN ISO 8402 (Διαχείριση και Διασφάλιση της Ποιότητας - Λεξιλόγιο) η ποιότητα είναι " το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας (διεργασίας ή συστήματος) που της αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες" (Στεφανάτος, 2000).

Σύμφωνα δε με τον Μπαμπινιώτη (1998), ποιότητα είναι το σύνολο των θετικών ιδιοτήτων ενός πράγματος, ένα εμπόρευμα που διαφοροποιείται βάσει των ιδιοτήτων του από τα ομοειδή του.

Αν τώρα συνδέσουμε την έννοια της ποιότητας με θέματα οικονομικής φύσεως, όπως άλλωστε επιτάσσει και η εποχή μας , θα λέγαμε, σύμφωνα με τον Deming ότι η ποιότητα σχετίζεται με την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη που είναι συνυφασμένη με την ταωρινή , αλλά και την αναμενόμενη απόδοση ενός προϊόντος (Ζαβλανός, 2003). Αλλά και οι Crosby & Oakland θεωρούν ότι η ποιότητα είναι η συμμόρφωση του προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη, ενώ ο Feigenbaum θεωρεί ότι είναι " το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος και των υπηρεσιών του 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". Τέλος, ο Taguchi πρεσβεύει ότι η ποιότητα σχετίζεται με την απώλεια που προξενεί στην κοινωνία ένα προϊόν από τη στιγμή της αποστολής του , ενώ ο Juran συνυφαίνει την ποιότητα με τον

όρο της καταλληλότητας προς χρήση. Τέτοιοι λοιπόν, αλλά και άλλοι παρόμοιοι ορισμοί καταγράφονται για την ποιότητα στη σχετική βιβλιογραφία.

1.2. Η έννοια της διοίκησης

Ο ορισμός της έννοιας της διοίκησης (management) αποτελεί πεδίο αντιπαραθέσεων και συζητήσεων, καθώς λαμβάνει δυο σημασίες, είτε ως διοικητική επιστήμη είτε ως εξειδικευμένη δραστηριότητα με αντικείμενο τη διοικητική επιστήμη (Κατσαρός, 2008).

Εξαιτίας των πολλών τρόπων προσέγγισης και παραμέτρων, υπάρχει πληθώρα ορισμών με χαρακτηριστικότερους των Hersey & Blanchard (1977) που υποστηρίζουν ότι " η διοίκηση είναι μια εργασία που πραγματοποιείται με άτομα και διαμέσου ατόμων και ομάδων για την εκπλήρωση των σκοπών ενός οργανισμού " και του Κουτούζη (1999) , που πιστεύει ότι " είναι η διαδικασία συντονισμού ανθρώπων και δραστηριοτήτων για την επίτευξη κοινών στόχων". Πληρέστερος όμως, φαίνεται ο ορισμός που δηλώνει ότι " διοίκηση είναι η εξειδικευμένη ανθρώπινη δραστηριότητα που γίνεται στο πλαίσιο μιας οργανωμένης συλλογικής προσπάθειας και επιδιώκει την πραγματοποίηση, στον καλύτερο δυνατό βαθμό, κάποιου κοινού σκοπού με την αξιοποίηση των διαθέσιμων μέσων, μέσα από λειτουργίες, όπως είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος"(Θεοφανίδης, 1985).

Σύμφωνα λοιπόν, με τα παραπάνω, τα κοινά στοιχεία που χαρακτηρίζουν το διοικητικό φαινόμενο είναι: Η επιδίωξη της πραγματοποίησης ορισμένων γενικών σκοπών, η οργάνωση μέσων, ήτοι ανθρώπινων δραστηριοτήτων, υλικών και τεχνικών πόρων απαραίτητων για την επίτευξη του σκοπού, και η αντίληψη της διοίκησης ως πολυλειτουργικής διαδικασίας (Fayol, 1916). Ειδικά τώρα, για τη σχολική μονάδα, η διοίκηση επιδιώκει τη διευκόλυνση της διεξαγωγής της εκπαιδευτικής διαδικασίας και τη μεγιστοποίηση της απόδοσης των παραγόντων που εμπλέκονται σε αυτήν. Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2000), "η διοίκηση της εκπαίδευσης είναι ένα σύστημα δράσης που συνίσταται στην ορθολογική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων (ανθρώπινων και υλικών) για την πραγματοποίηση των στόχων που επιδιώκονται από τους διάφορους τύπους εκπαιδευτικών οργανισμών", ενώ ο Bush(1986), θεωρεί ότι "είναι η διαδικασία συντονισμού των πόρων για παροχή εκπαίδευσης με αποτελεσματικό τρόπο".

1.3.Θεωρητικές προσεγγίσεις στην εφαρμογή της διοίκησης

Η ιδιαιτερότητα κάποιων οργανισμών(κυρίως παροχής υπηρεσιών, με κορυφαίους τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς) επιβάλλει περιορισμούς στην αξιοποίηση κάποιων θεωρητικών σχημάτων, ενώ ταυτόχρονα τροφοδοτεί μια αντίληψη περί χάσματος μεταξύ θεωρίας και πράξης στην εφαρμογή της διοίκησης (Bush, 2005). Παρόλα αυτά, κρίνεται αναγκαίο να καταδειχθούν τα κύρια θεωρητικά σχήματα με διαχρονική ισχύ και αξία που προσφέρουν δυνατότητες πρακτικής αξιοποίησής τους. Μια πρώτη δημοφιλής ταξινόμηση είναι αυτή που διακρίνει τρεις σχολές , την κλασική , τη νεοκλασική και τη σύγχρονη. (Dubrin, 1998, Σαΐτης , 2000).

Κατά την κλασική σχολή που αναπτύχθηκε στις αρχές του 20ου αιώνα το αίτημα του επιτυχημένου management ήταν η αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των επιχειρήσεων μέσω του εξορθολογισμού και της αποτελεσματικότερης διαχείρισης και λειτουργίας τους. Δόθηκε έμφαση στα εξωτερικά χαρακτηριστικά του οργανισμού, ενώ ο άνθρωπος, αντιμετωπίστηκε ψυχρά και απογυμνωμένος από τις ανάγκες του , ως εργαλείο. Τότε εισάγεται και η έννοια της εξειδίκευσης, και η αμοιβή ως κίνητρο παραγωγικότητας . Παράλληλα, αναπτύσσεται και η κοινωνιολογική θεώρηση (Weber, 1979), όπου η γραφειοκρατία θεωρείται ο ορθολογικότερος τρόπος οργάνωσης , αφού προασπίζει την ιεράρχηση της εξουσίας, την ενότητα, τον καταμερισμό των εργασιών , την εξειδίκευση, το εύρος της εποπτείας, τις τυπικές και απρόσωπες σχέσεις μεταξύ εργαζομένων-πελατών που είναι βασικές αρχές της κλασικής σχολής. Το γραφειοκρατικό πρότυπο είναι και το επικρατέστερο για την Ελλάδα, αναφορικά με την εκπαίδευση, καθώς το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα διαθέτει όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά (Ιορδανίδης, 2002).

Η Νεοκλασική σχολή αντίθετα, αναπτύσσεται στις δεκαετίες '30-'50 με σαφή στροφή προς τον άνθρωπο και τις ψυχοκοινωνικές παραμέτρους της συμπεριφοράς του, που θεωρείται ότι επηρεάζουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων (Mayo,1933). Στη δεκαετία του '60 αναπτύσσεται η σύγχρονη οργανωτική θεωρία, όπου εξετάζεται η διοίκηση ως σύνθετο κοινωνικό φαινόμενο στην ολότητά του. Εδώ κυριαρχούν οι λειτουργικές προσεγγίσεις που μεσουραρούν στη δεκαετία του '70 σύμφωνα με τις οποίες η διοίκηση βασίζεται στην οργάνωση ως θεσμός της κοινωνίας και ως βιολογικός οργανισμός που για να επιβιώσει χρειάζεται να προσαρμόζεται στο περιβάλλον, να

διατηρεί τη συνοχή του και να επιτυγχάνει στόχους (Clegg & Hardy, 1996). Εδώ εντάσσονται και οι συστημικές προσεγγίσεις που ορίζουν το σχολείο ως ένα σύστημα αυστηρά δομημένων λειτουργιών και κανόνων με αποστολή τη μετάδοση των απαραίτητων γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων στα παιδιά και σε συνδυασμό με τις ενδεχομενικές προσεγγίσεις οι λειτουργίες αυτές να προσαρμόζονται στα εκάστοτε περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά, οπότε να διακρίνονται από μια ευελιξία (συμμετοχικό πρότυπο (Burns & Stalker, 1961).

Μετά τη δεκαετία του '80, τότε εμφανίζεται η Σύγχρονη Σχολή, αναπτύχθηκε το συνεργατικό πρότυπο διοίκησης, όπου η εξουσία και η λήψη αποφάσεων διαμοιράζονται δημοκρατικά σε όλα τα μέλη μιας μονάδας που έχουν κοινούς σκοπούς για τον εκάστοτε οργανισμό (Bush, 2005). Επιπλέον, ο καταιγισμός των οικονομικών και κοινωνικών αλλαγών και η διαδικτυακή επανάσταση προκάλεσαν ένα νέο είδος σκέψης, γνωστό ως μεταμοντερνισμός που υιοθετεί στη διοίκηση το πρότυπο της χαλαρής συνοχής, το ερμηνευτικό, της κουλτούρας και το πολιτικό. Το πρώτο θεωρεί ότι σε έναν οργανισμό παροχής υπηρεσιών, όπως το σχολείο, επικρατεί αστάθεια στη δομή, ασάφεια στόχων και διαδικασιών και ρευστότητα συμμετοχής στις αποφάσεις (Bush, 2005). Το ερμηνευτικό πρότυπο διερευνά, ερμηνεύει και προσπαθεί να αναλύσει κάθε περίπτωση χωριστά, οπότε αναζητά συγκεκριμένο και μεμονωμένο τρόπο διοίκησης τέτοιων οργανισμών (Greenfield, 1978). Το πρότυπο της κουλτούρας υποστηρίζει ότι η διοίκηση ενός σχολείου, για παράδειγμα, εξαρτάται από την κουλτούρα του, δηλαδή τον ιδιαίτερο χαρακτήρα, τη φυσιογνωμία και την ατμόσφαιρα που επηρεάζουν τη λειτουργία του (Schein, 1985). Τέλος, το πολιτικό πρότυπο σχετίζεται με τις συγκρούσεις σε μια σχολική μονάδα και υποστηρίζει ότι η λήψη αποφάσεων είναι απόρροια της δημιουργίας συμμαχιών και της εξασφάλισης ισχυρής υποστήριξης αυτών (Bush, 2005).

1.4. Στόχοι και γενικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) είναι μια νέα φιλοσοφία μάνατζμεντ για τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης ως σύνολο και απαιτεί συμμετοχή όλων σε όλα (Δερβιτσιώτη,1993). Είναι μια συστηματική προσέγγιση που υπολογίζει κάθε αλληλεπίδραση σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού, οπότε

ενδιαφέρεται για την ολική αποτελεσματικότητα παρά για τα ατομικά επιτεύγματα. Έχει ως μοναδικό στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και τη συνεχή βελτίωση των επιχειρησιακών και παραγωγικών διαδικασιών του οργανισμού. Έτσι προχωρά στην ανίχνευση των αναγκών του πελάτη, στην αναζήτηση προδιαγραφών που πρέπει να πληροί η διαδικασία παραγωγής και το προϊόν και στην εξασφάλιση τεχνικών που ελέγχουν τη διαδικασία και το προϊόν, καθώς και την έγκαιρη παράδοσή του για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη .

Στα πλαίσια εφαρμογής της Δ.Ο.Π. εμπλέκονται όλοι οι εργαζόμενοι, από τον κατώτερο ως τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, ειδάλλως οποιαδήποτε προσπάθεια καταλήγει σε αποτυχία. Στην ιδανική της όμως εφαρμογή η Δ.Ο.Π. εγγυάται διαδικασίες χωρίς λάθη, οι οποίες παραδίδουν προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών , έγκαιρα και σε ανταγωνιστική τιμή. (Hradesky, 1995).

Τα μυστικά για την επιτυχημένη εφαρμογή της Δ.Ο.Π. είναι η αποτελεσματική εκπαίδευση , η συμμόρφωση με τις προσδοκίες των πελατών , η αποφυγή της ζημίας , η υπεροχή και η προστιθέμενη αξία ενός προϊόντος, η λήψη των αποφάσεων με βάση αντικειμενικά στοιχεία (Δερβιτσιώτη, 2001), η συστηματική εφαρμογή και εμπλοκή της ανώτερης διοίκησης (Harrigton, 1987) και η δέσμευσή της για την τήρηση των αρχών και των στόχων της Δ.Ο.Π.(Hradesky, 1995).

Κατά αυτόν τον τρόπο , θα υπάρξει αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη , διασφάλιση μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σχετικά με το κόστος λειτουργίας, ενίσχυση και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού , καθώς και αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών. Όλα τα παραπάνω όμως, προϋποθέτουν την αλλαγή κουλτούρας και νοοτροπίας στο μάνατζμεντ και σε όλα τα μέλη της επιχείρησης, την εξάλειψη του φόβου, την αντίληψη μιας κοινής πορείας και συνευθύνης και την ύπαρξη ενός χαρισματικού ηγέτη που θα οδηγήσει σε μια βιώσιμη , εναλλακτική λύση για κάθε οργανισμό.

Κεφάλαιο 2: Στοιχεία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

2.1. Ιστορική αναδρομή

2.1.1. Η αρχή και η εξέλιξη της ΔΟΠ

Η επιδίωξη της βελτίωσης της ποιότητας συμπίπτει με τη βιομηχανοποίηση των προϊόντων και τη βιομηχανική επανάσταση, αφού μέχρι το 17ο αιώνα οι τεχνίτες ακολουθούσαν προσωπικό τρόπο εργασίας που διασφάλιζε τη φήμη των προϊόντων τους. Η μαζική όμως παραγωγή αναζητούσε ένα νέο τρόπο ελέγχου των προϊόντων που θα προωθούσε στην αγορά όσα τηρούσαν τις προδιαγραφές των κατασκευαστών τους (Σαϊτης, 1997). Ο Taylor ήταν ο πρώτος που ανέπτυξε το επιστημονικό management που επικεντρωνόταν όμως στην τελική επιθεώρηση του κατασκευασμένου προϊόντος, χωρίς καθόλου ενέργειες πρόληψης και χωρίς την εμπλοκή προμηθευτών ή πελατών (Τσιότρας, 2002).

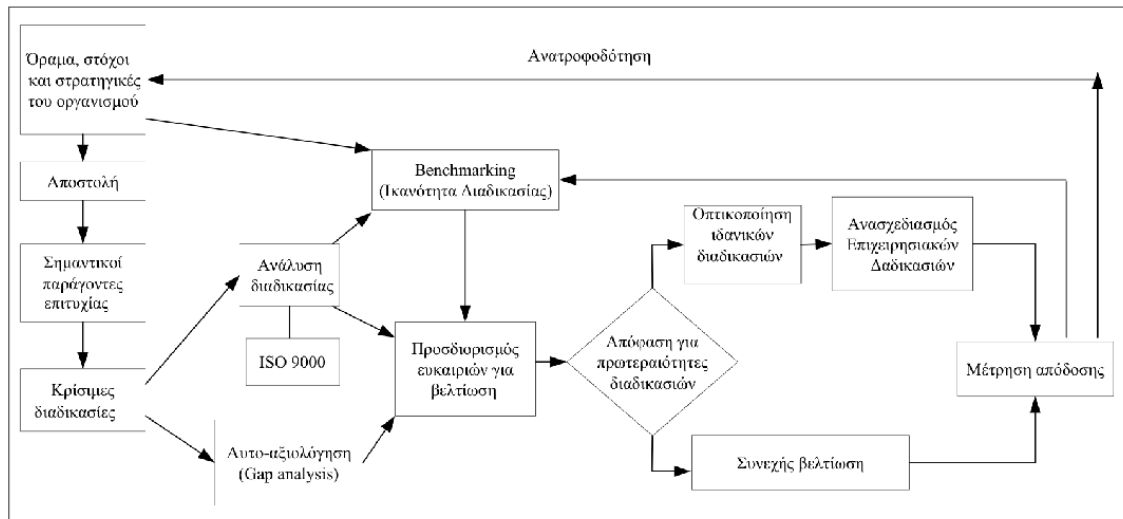
Η ιδέα της ολικής ποιότητας αναπτύχθηκε για πρώτη φορά στις Η.Π.Α. στα τέλη της δεκαετίας του '20 από τους Walter Shewhart & W. Edwards Deming. Ο πρώτος εισήγαγε και την έννοια του διαγράμματος του Στατιστικού Ελέγχου (Statistical Control Chart), ενώ παρουσίασε και την κυκλική διαδικασία των τριών βημάτων (προδιαγραφές - παραγωγή - επιθεώρηση), που αποτέλεσαν τη βάση διαμόρφωσης των αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας του Deming.

Οι αρχές του Deming όμως, δεν εισακούστηκαν στις δεκαετίες του '50 και '60 στην Αμερική, καθώς οι επιχειρηματίες έδιναν μεγαλύτερη έμφαση στην ποσότητα παρά στην ποιότητα εξαιτίας του ανύπαρκτου ανταγωνισμού. Το 1949 όμως, οι Ιάπωνες στα πλαίσια της προσπάθειάς τους για οικονομική ανάκαμψη, καλούν τον Deming στην Ασία, ο οποίος ευθύνεται για το βιομηχανικό ιαπωνικό θαύμα στα χρόνια που ακολουθούν. Στη δεκαετία του '70 τα ιαπωνικά προϊόντα κατακλύζουν την παγκόσμια αγορά και έτσι το 1980 οι Αμερικανοί ανακαλούν τον Deming στην Αμερική και υιοθετούν τη φιλοσοφία του.

Στη σύγχρονη εποχή η Δ.Ο.Π. κατέχει εξέχουσα θέση στα μοντέλα διοίκησης και είναι μια καινοτομία του 20ου αιώνα με έμφαση, την τελευταία εικοσαετία, στη διοίκηση των δημόσιων υπηρεσιών (Μιχαλόπουλος, 2003), επειδή εστιάζει στις αδυναμίες τους και στην αντιμετώπιση των δυσλειτουργιών τους. Η εφαρμογή της συνέβαλε στην

αποτελεσματική βελτίωση της βιομηχανικής παραγωγής, στην απομάκρυνση της διοικητικής εσωστρέφειας των δημόσιων υπηρεσιών και στη βελτίωσή τους, καθώς και στη σαφή στροφή τους προς τις ανάγκες των πολιτών.

Παρακάτω ακολουθεί ένα σχηματικό πλαίσιο για την εφαρμογή της ΔΟΠ σε έναν οργανισμό.



Σχήμα 1. Πλαίσιο εφαρμογής ΔΟΠ σε έναν οργανισμό

πηγή: Διοικητική Τεχνολογία, Μουστάκης 2012

2.1.2. Οι πρωτεργάτες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Οι άνθρωποι που εισήγαγαν την έννοια της ποιότητας στη βιομηχανία και τις υπηρεσίες με πρώτο " διδάξαντα" τον Shewhart , και που επηρέασαν το σύγχρονο τρόπο σκέψης και διοίκησης , είναι οι ακόλουθοι:

Ο Deming, που ευθύνεται για την οικονομική ανάπτυξη της Ιαπωνίας και θεωρείται ως εθνικός της ευεργέτης υιοθετεί 14 σημεία για την εφαρμογή της ολικής ποιότητας σε κάθε είδους οργανισμό (Deming, 2002). Σύμφωνα με αυτά λοιπόν, και προκειμένου να προκύψει η αλλαγή και η βελτίωση της ποιότητας , άρα και η αύξηση της παραγωγής και η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών, πρέπει:

- Να υπάρχει συνέπεια και συνέχεια στην προσπάθεια βελτίωσης προϊόντων και υπηρεσιών.
- Να υιοθετηθεί νέα φιλοσοφία από τη διοίκηση.
- Να ενσωματωθεί η ποιότητα στην παραγωγή.

- Να ελαχιστοποιηθεί το κόστος.
- Να βελτιώνεται συνεχώς η παραγωγή και η εξυπηρέτηση.
- Να καθιερωθεί η πρακτική εκπαίδευση στην εργασία.
- Να υφίσταται αποτελεσματική ηγεσία.
- Να απομακρυνθεί ο φόβος για ενδεχόμενη αποτυχία.
- Να καταργηθούν τα διατμηματικά στεγανά.
- Να καταργηθούν τα συνθήματα (slogans).
- Να καταργηθούν τα πρότυπα και οι αριθμητικοί στόχοι.
- Να τονωθεί η αγάπη και η υπερηφάνεια των εργαζομένων για τη δουλειά τους .
- Να καθιερωθούν προγράμματα εκπαίδευσης και προσωπικής βελτίωσης.
- Να συμμετέχουν όλα τα στελέχη ανεξαιρέτως στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας .

Τροχοπέδη στους παραπάνω στόχους θα μπορούσαν να σταθούν η έλλειψη επιμονής στο στόχο, η τυχόν έμφαση σε βραχυπρόθεσμα κέρδη, οι ετήσιες αξιολογήσεις απόδοσης και οι συνεχείς αλλαγές διοίκησης (Deming, 2002).

Ένας άλλος εξίσου ειδικός ποιότητας είναι ο Joseph Juran , Αμερικανός με βαλκανικές καταβολές, ο οποίος θεωρεί ότι η ποιότητα σχεδιάζεται και δεν είναι ποτέ τυχαία, ακολουθώντας τρία βήματα (σχεδιασμός, έλεγχος και βελτίωση ποιότητας (Juran, 1981) και με την προϋπόθεση ότι έχουν προσδιοριστεί οι πελάτες και οι ανάγκες τους. Επίσης, ο Juran λαμβάνει υπόψη του στο σχεδιασμό και τις ανάγκες της εταιρείας , δοκιμάζει και εφαρμόζει τη διαδικασία σε πραγματικές συνθήκες και τονίζει ότι χρειάζεται υπομονή για την επίτευξη της ποιότητας, ενώ ευθύνες καταλογίζει στη διοίκηση για την πιθανή αναποτελεσματικότητα των αρχών της ποιότητας.

Στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφερθεί και ο Philip Crosby, ο εμπνευστής του " κάνε το σωστά με την πρώτη φορά " και του "zero defects" (Δερβιτσιώτη, 2001), ο οποίος θεωρεί πρωτοπόρο της ποιότητας σε μια επιχείρηση τη διοίκηση και υποστηρίζει ότι η ποιότητα εξασφαλίζεται με συμμόρφωση με τις προδιαγραφές , με πρόληψη της αστοχίας ,με καθορισμό προκλητικών και εφικτών στόχων και με αναγνώριση της προόδου (Crosby, 1979).

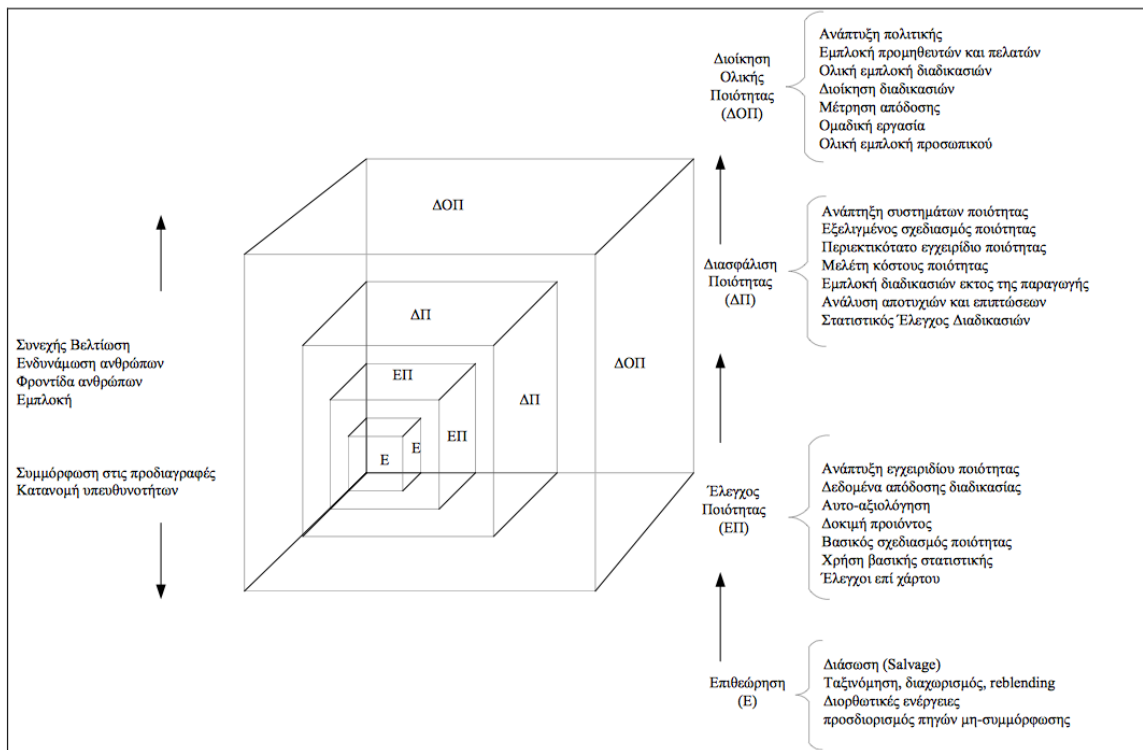
Ο Dr Ishikawa από την άλλη μεριά, είναι αυτός που προώθησε τις αρχές του Deming στην Ιαπωνία σε ένα ευρύτερο κύκλο εργαζομένων (Τσιότρα, 1992) με τη χρήση

διαγράμματος Pareto και αιτίου- αποτελέσματος ή ψαροκόκκαλο που εντοπίζουν την αιτία που προκαλεί ένα πρόβλημα και προσδιορίζουν τις σχέσεις μεταξύ των αιτιών αυτών (Δερβιτσιώτη, 2001).

2.1.3. Ιστορική καταγραφή των σταδίων ελέγχου ποιότητας

Ανατρέχοντας στο παρελθόν, μπορούν να εντοπιστούν τέσσερα στάδια προσπάθειας ποιοτικού ελέγχου των παραγόμενων προϊόντων. Ως πρώτη μορφή ποιοτικού ελέγχου λογίζεται η επιθεώρηση (Audit), η οποία θεωρείται η απλούστερη σύγκριση των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών με τις ήδη υπάρχουσες μορφές προδιαγραφών. Στο δεύτερο στάδιο εμφανίζεται ο έλεγχος της ποιότητας (Quality Control) που αποτελεί το σύνολο των λειτουργικών τεχνικών διαδικασιών που διασφαλίζουν την ποιότητα ενός προϊόντος βάσει δεδομένων προδιαγραφών. Το στάδιο αυτό διασφαλίζει την εύρεση των ελαττωματικών προϊόντων και τη διόρθωσή τους πλην όμως δεν προλαμβάνει το κόστος παραγωγής τέτοιων προϊόντων ούτε αποκλείει την επανεμφάνισή τους στο μέλλον.

Η αδυναμία αυτού του σταδίου καλύπτεται από το επόμενο, καθώς τώρα καθιερώνονται συστήματα διασφάλισης ποιότητας, δηλαδή σταθερές ποιότητας που επιβεβαιώνουν ότι ο πελάτης θα παραλάβει ένα προϊόν, σύμφωνα με τις προδιαγραφές στις σχετικές συμβάσεις. Ένα τέτοιο πρότυπο διασφάλισης ποιότητας είναι το ISO 9000 που έχει συνταχθεί από τον ISO, δηλαδή τη διεθνή ομοσπονδία εθνικών φορέων διασφάλισης ποιότητας (International Standardization Organization). Το τέταρτο όμως και τελευταίο στάδιο διασφάλισης ποιότητας θεωρείται το πληρέστερο, καθώς εξασφαλίζει την παραγωγή όχι μόνο ποιοτικών προϊόντων, αλλά και με χαμηλό κόστος, πλήρη αξιοποίηση του διαθέσιμου προσωπικού, εφαρμογή καινοτομιών και συνεχή βελτίωση. Σε αυτό το στάδιο λοιπόν, ανήκει το σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που αποτελεί το σύνολο των μεθόδων που εφαρμόζει κάθε εταιρεία με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την αξιοποίηση όλου του δυναμικού με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Στο σχήμα 1, που παρουσιάζεται παρακάτω, ο Dale εκθέτει αυτήν την εξέλιξη των ποιοτικών σταδίων.



Σχήμα 2: Εξελικτική πορεία διοίκησης της ποιότητας

Πηγή: Dale (σελ. 5, 1994).

Ένα από τα πρώτα πρότυπα ποιότητας εφαρμόζεται το 1920 στο Ηνωμένο Βασίλειο. Στη συνέχεια, η NASA περιλαμβάνει στα διαπλανητικά της προγράμματα ποιοτικές εφαρμογές (Tricker, 2001). Το 1972 το Ινστιτούτο Βρετανικών Προτύπων (British Standardization Institute - BSI) δημοσιεύει έναν οδηγό, ο οποίος έτυχε διεθνούς αναγνώρισης και αποδοχής και βάσει αυτού δημιουργήθηκε το διεθνές πρότυπο ISO 9000. Ο ISO αντιπροσωπεύει 160 χώρες, προωθεί την ανάπτυξη της τυποποίησης, διευκολύνει την ανταλλαγή υπηρεσιών και αναπτύσσει επιστημονική και τεχνολογική συνεργασία.

2.2. Γενικές αρχές (παράγοντες) ΔΟΠ

Για την εφαρμογή της ΔΟΠ σε οργανισμούς και υπηρεσίες προαπαιτείται να είναι γνωστά τέσσερα βασικά αξιώματα. Σύμφωνα, λοιπόν, με τον Johnson (1993) η ΔΟΠ αρχικά στηρίζεται στη γνώση και την κατανόηση των συστημάτων. Τα τελευταία διέπονται από εσωτερικούς και εξωτερικούς μηχανισμούς αλληλεπίδρασης των επιμέρους στοιχείων τους, που συλλειτουργούν, αλληλοκαλύπτονται ή αλληλοεκτίθενται

και σε καμιά περίπτωση δεν είναι πια επιμέρους στοιχεία μιας μηχανιστικής διασύνδεσης, όπως πρέσβευαν οι παραδοσιακές μορφές διοίκησης.

Βασική αρχή επίσης, είναι και η ψυχολογία του εργατικού δυναμικού, η οποία συμβάλλει αποδεδειγμένα στην επίτευξη υψηλότερων επιπέδων ποιότητας. Όσο προθυμότεροι είναι να εργαστούν οι υπάλληλοι, τόσο υψηλότερο επίπεδο επιτυγχάνεται. Ωστόσο, η προθυμία αυτή προκύπτει από παρακίνηση που δεν είναι απόρροια εξωτερικής επιβολής με τιμωρίες- ανταμοιβές ούτε και από τους πιο ισχυρούς ηγέτες- διευθυντές, αλλά είναι προϊόν εσωτερικής παρακίνησης που συνδέεται με την προσωπική ανάγκη του καθενός για εκτίμηση και αυτοσεβασμό (Deming, 2005).

Ένας τρίτος πυλώνας είναι η γνώση περί του συστήματος, όπου πρόκειται να εφαρμοστεί η ΔΟΠ. Σύμφωνα με τον Brown, ο ευκολότερος δρόμος για τη γνώση είναι οι ερωτήσεις. Χαρακτηριστικά είναι όσα αναφέρουν οι Wilson και Schmoker (1992) για τον πρόεδρο μεγάλης αυτοκινητοβιομηχανίας στην Αμερική, ο οποίος μαθαίνει μέσα από τη συναναστροφή με υπαλλήλους της βιομηχανίας και ακούγοντας τις παρατηρήσεις τους. Ξοδεύει καθημερινά αρκετές ώρες περνώντας από διάφορα πόστα εργασίας, ακούει τα προβλήματα και δεν τους ασκεί κριτική. Μέσω της στάσης του όμως αποδεικνύεται αποτελεσματικός, αφού κοινοποιεί το μήνυμα ότι η βελτίωση είναι ο στόχος και οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι θα επανέλθει, για να το διαπιστώσει.

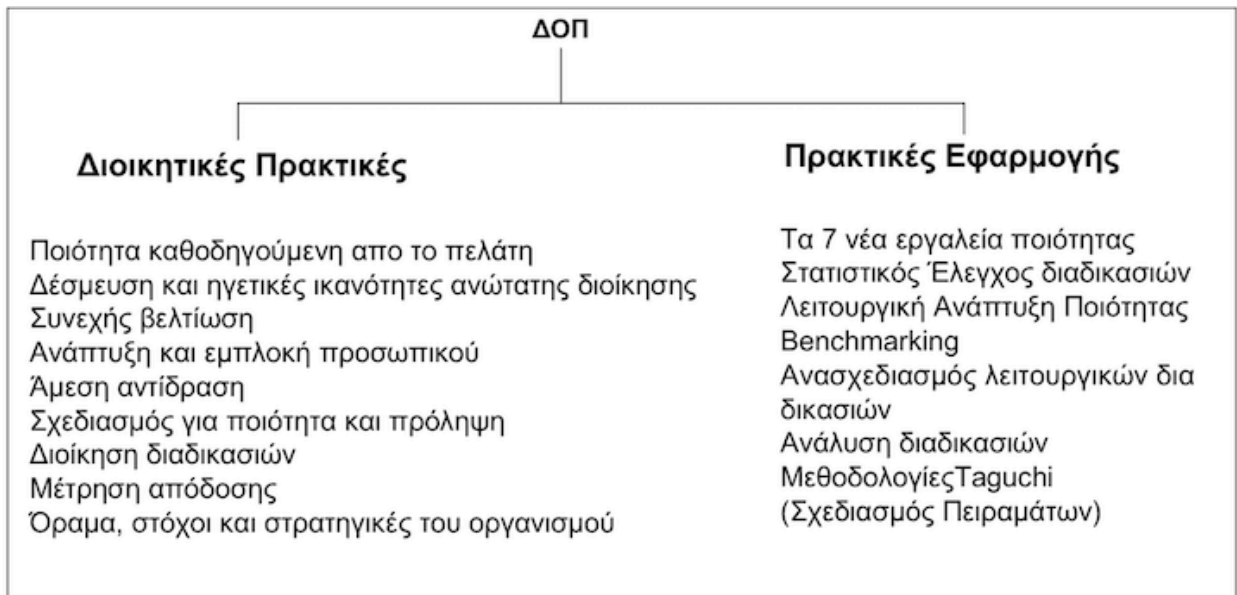
Σημαντικό τέλος, στοιχείο είναι η στατιστική ανάλυση, η οποία σχετίζεται άμεσα με την αξιολόγηση της οποίας ο ρόλος είναι να επιλύσει προβλήματα με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας. Σε έναν οργανισμό, όπου εφαρμόζεται η ΔΟΠ όμως, η αριθμητική ανάλυση δε χρησιμοποιείται για τον έπαινο ή την τιμωρία των εργαζομένων, αλλά για την περιγραφή της λειτουργίας του, αφού το σύστημα συνολικά και όχι το άτομο, καθορίζει την απόδοση και την αποτελεσματικότητα.

Ειδικότερα, σε ένα σχολικό περιβάλλον, όπου εκπαιδεύονται παιδιά, η ποιότητα και το υψηλό επίπεδο είναι ο μεγάλος στόχος, καθώς όλα τα παιδιά είναι εκπαιδεύσιμα (Edmonds, 1979) και ο ρόλος του σχολείου θεωρείται κρίσιμος (Agnus 1993:334)

Επίσης, ο Hill (1995) υποστηρίζει ότι σημαντικό ρόλο παίζουν και οι αποτελεσματικοί εκπαιδευτικοί με συνέπεια στη διδασκαλία τους (Murphy 1992) και σαφή στόχευση (Nance 1991, Shoemaker k Fraser 1981), οι οποίοι με τις διδακτικές πρακτικές και την προσωπικότητά τους κατορθώνουν να εμπνεύσουν τους μαθητές τους έχοντας υψηλές

προσδοκίες για αυτούς, οι οποίοι πρέπει να παρουσιάζουν πρόοδο των επιδόσεών τους σε ένα ευρύτερο πεδίο γνωστικών, συναισθηματικών και κοινωνικών στόχων (Charman, 1991:1).

Οι διδακτικές πρακτικές βέβαια, τέτοιων δασκάλων οφείλουν να σέβονται τη φυσιογνωμία κάθε σχολείου (Guthrie, 1990), να επιδιώκουν τη συνεργασία μεταξύ των μαθητών (Eisenlopf, 2009) και να επικροτούνται από αποτελεσματικούς διευθυντές, που παρακολουθούν την πρόοδο των μαθητών τους και είναι ορατοί από παντού (Andrews k Soder, 1987).



Σχήμα 3. Τα συστατικά της ΔΟΠ

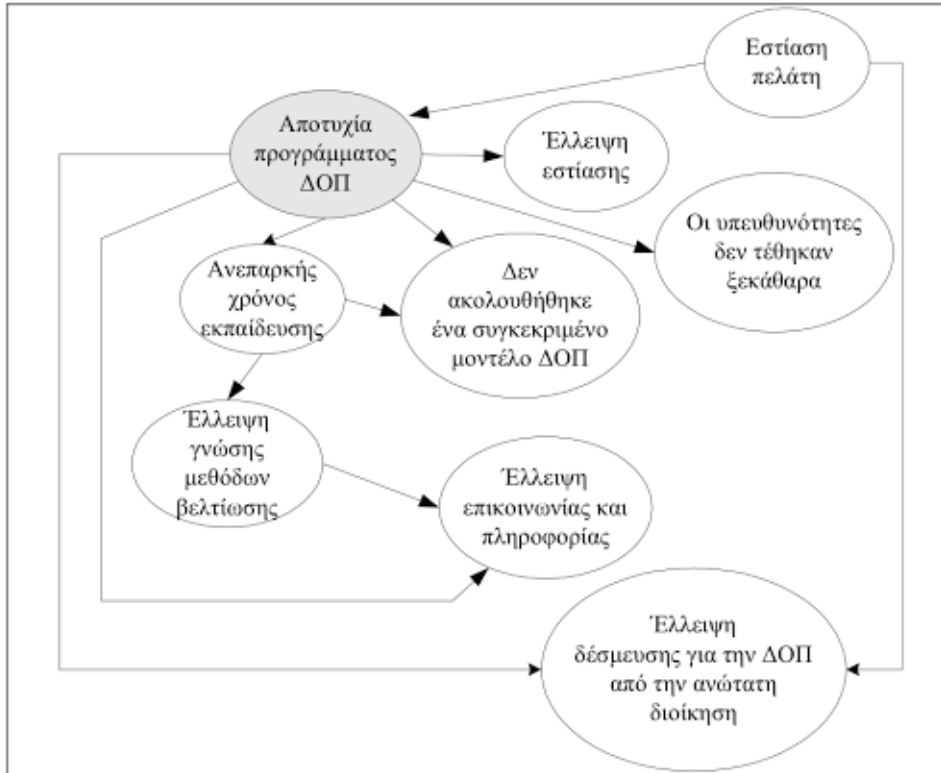
Πηγή: Andrews k Soder, 1987

2.3 Εργαλεία μέτρησης ποιότητας

Προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα των υπηρεσιών ενός οργανισμού χρησιμοποιούνται πολλά εργαλεία είτε παραδοσιακά και καθιερωμένα είτε πιο σύγχρονα. Η επιτυχής χρήση των εργαλείων αυτών που εντάσσονται στην επιχειρησιακή και παραγωγική διαδικασία συντονίζει και οδηγεί στη βελτίωση της ποιότητας. Τέτοια εργαλεία είναι:

- Το διάγραμμα συσχετίσεων (relationships diagram). Το διάγραμμα συσχετίσεων (Dale, 1994) είναι μια τεχνική, για να εντοπίσουμε και απλοποιήσουμε σύνθετες σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος (casual relationships) σε ένα πολύπλοκο πρόβλημα καθορίζοντας τους παράγοντες για την επίλυσή του. Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει

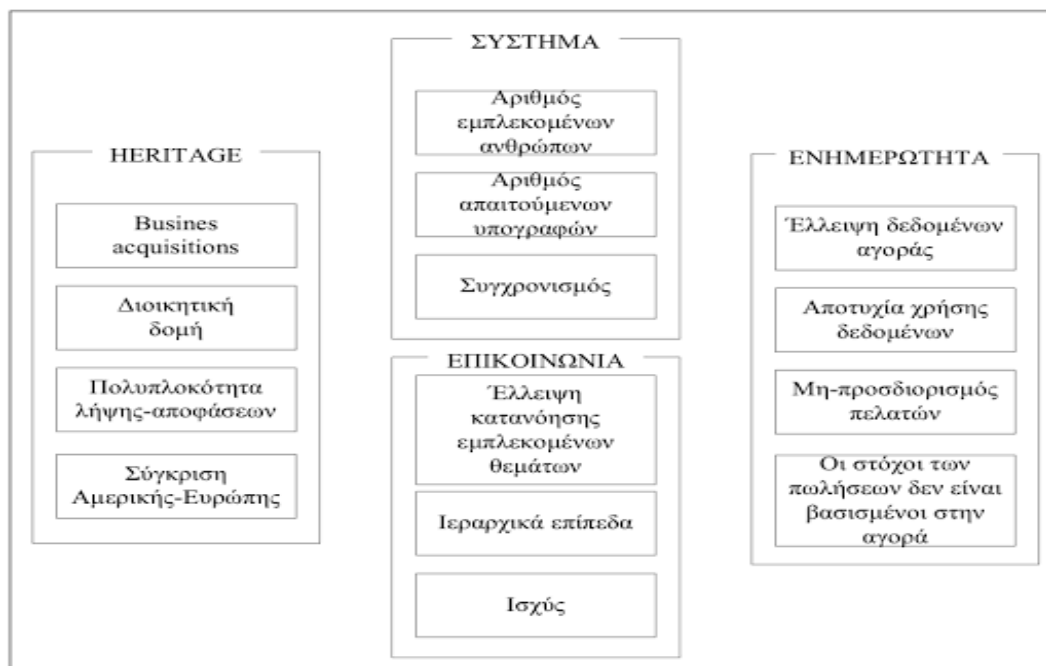
τα αποτελέσματα μιας σύσκεψης ανταλλαγής ιδεών (brainstorming), η οποία προσδιόρισε 9 αιτίες που ευθύνονται για αποτυχίες στον προγραμματισμό του οργανισμού για ποιοτικές διαδικασίες (Kanji, σελ.72, 1996).



Σχήμα 4. Διάγραμμα συσχετίσεων

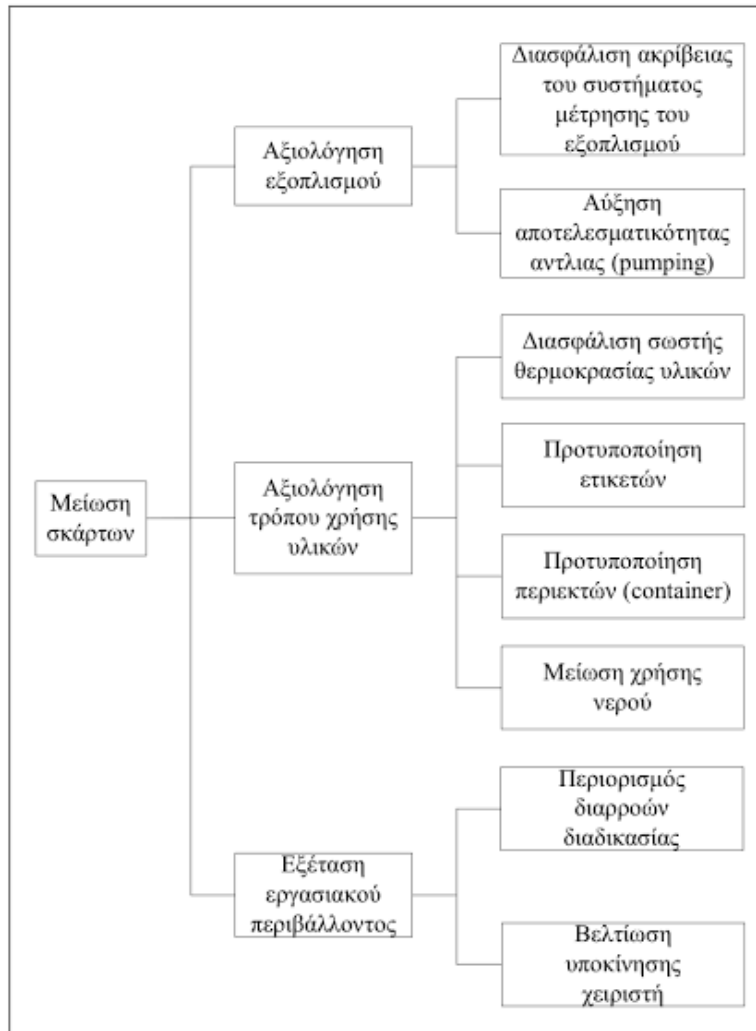
- Διάγραμμα συγγένειας (Affinity diagram/ KJ method). Με αυτού του τύπου το διάγραμμα είναι δυνατόν να οργανώνονται μεγάλες ποσότητες δεδομένων σε ομάδες με βάση κάποιο συγγενικό χαρακτηριστικό (Kanji, 1996). Έτσι προσδίδεται δομή σε ένα πολύπλοκο θέμα, τμηματοποιείται αυτό σε κατηγορίες και προσδιορίζεται. Τα βήματα ανάπτυξής του (Rao, 1996) είναι:
- Ακριβής καθορισμός θέματος
- Συλλογή διαθέσιμων πληροφοριών (brainstorming)
- Συγγενική ομαδοποίηση
- Εξαγωγή συμπερασμάτων

Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει ένα διάγραμμα συγγένειας, όπου αναπτύσσονται οι ιδιαιτερότητες περιγραφής ενός νέου προϊόντος.



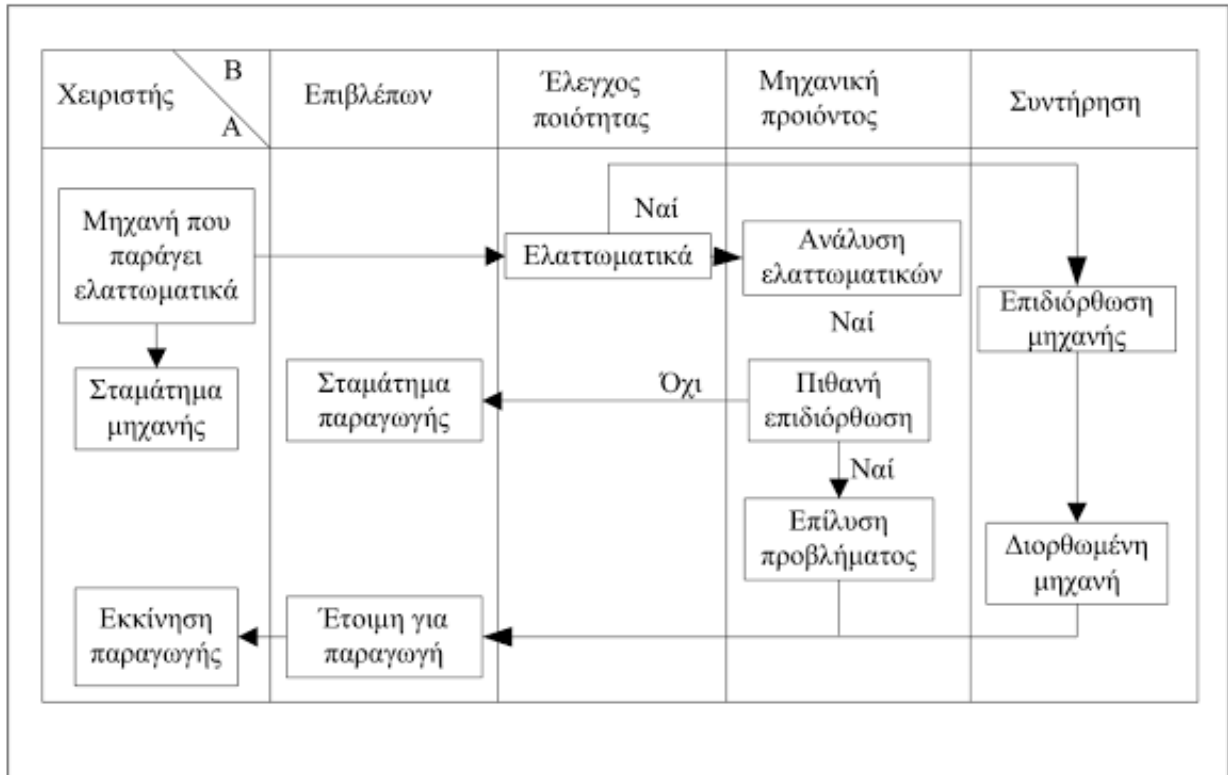
Σχήμα 4. Διάγραμμα Συγγένειας

- Συστηματικό διάγραμμα (systematic diagram). Πρόκειται για μια γραφική ιεραρχική αναπαράσταση των βημάτων που προηγούνται της εκπλήρωσης ενός στόχου (διάγραμμα δέντρου, Dale, 1994). Το παρακάτω σχήμα είναι ένα παράδειγμα εφαρμογής με σκοπό τη μείωση ελαττωματικών προϊόντων.



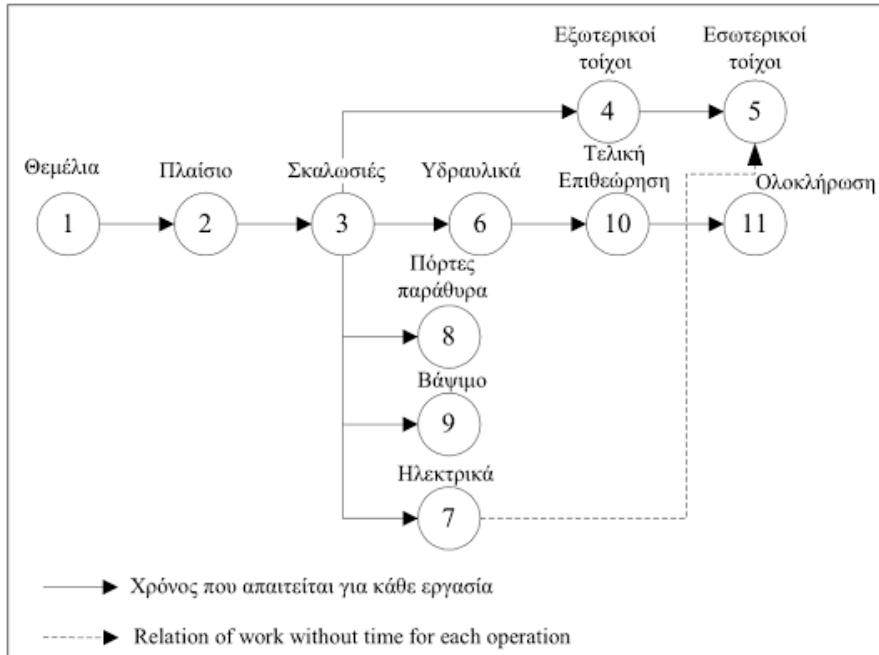
Σχήμα 5. Συστηματικό διάγραμμα

- Διάγραμμα μήτρας. Το διάγραμμα αυτό διαχωρίζει τη σχέση αιτίων- αποτελεσμάτων και μεθόδων-σκοπών. Αυτά ταξινομούνται σε γραμμές και στήλες σε μήτρες και τα κελιά των διασταυρώσεών τους αποτελούν τη βάση για μελλοντικές ενέργειες (Dale, 1994). Με αυτόν τον τρόπο βελτιώνεται και ενδυναμώνεται η αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης της ποιότητας, αφού αποκαλύπτονται οι αιτίες μη συμμόρφωσης στην παραγωγική διαδικασία (Mizuno, 1988). Στο παρακάτω σχήμα έχουμε μια τέτοια εφαρμογή σε μια εταιρεία που ανιχνεύει την κατάσταση παραγωγής ελαττωματικών προϊόντων.



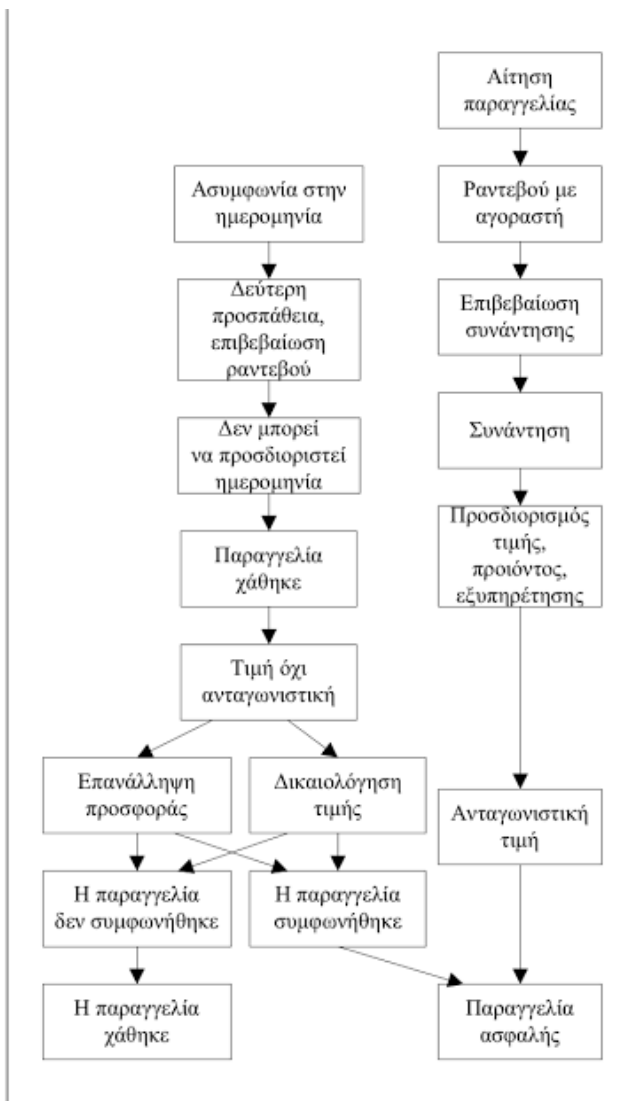
Σχήμα 6. Διάγραμμα μήτρας

- Στο διάγραμμα βέλους (arrow diagram) αναπτύσσεται ο προγραμματισμός εργασιών και οι κατάλληλοι έλεγχοι για την επίτευξη του στόχου (Kanji, 1996). Έτσι εμφανίζεται και ο απαιτούμενος χρόνος επίλυσης ενός προβλήματος και οι εργασίες που μπορεί να γίνουν ταυτόχρονα. Για παράδειγμα, το παρακρατώ σχήμα δείχνει τις απαιτούμενες εργασίες για το σχέδιο κατασκευής μιας κατοικίας.



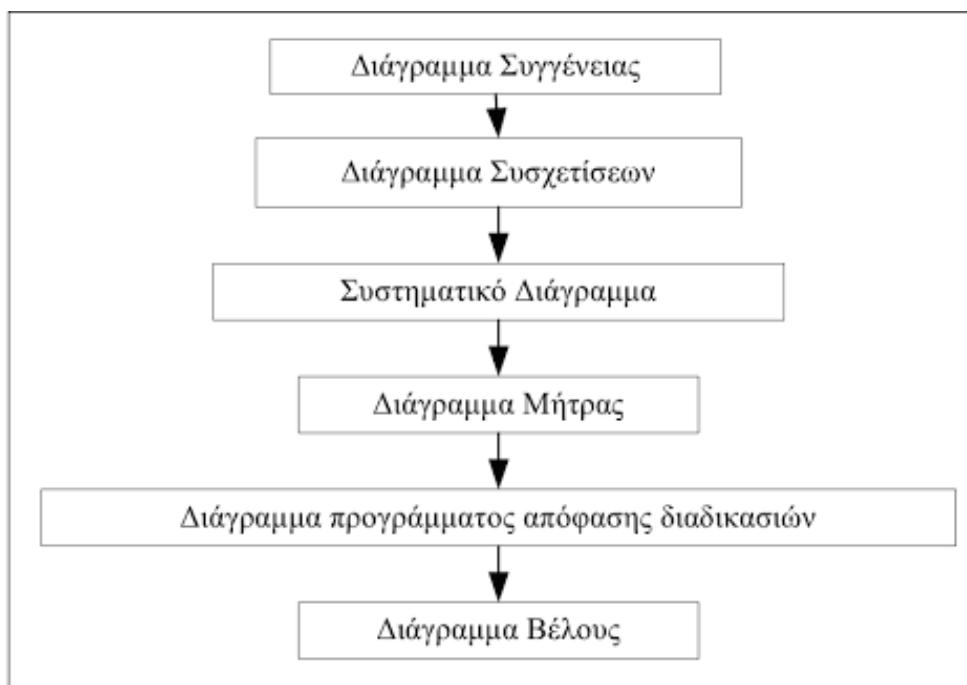
Σχήμα 7. Διάγραμμα βέλους

- Το διάγραμμα προγράμματος απόφασης διαδικασιών (process decision program chart-PDRC) μας εξυπηρετεί ως προς την ιεράρχηση των ενεργειών με σκοπό το επιθυμητό αποτέλεσμα. Συνήθως, προτιμάται για το σχεδιασμό πολύπλοκων ενεργειών (Lindsay, 1997) και ακολουθεί τα παρακάτω στάδια: Αρχικά, καθορίζονται σε ένα διάγραμμα ροής οι δραστηριότητες του σχεδίου. Εκεί γίνεται αντιληπτό πως πολλές ιδέες μπορούν να οδηγήσουν στο τελικό αποτέλεσμα, αλλά θα επιλεγεί μία και η επιλογή αυτή θα εξαρτάται, για παράδειγμα, από το κόστος, το χρόνο, τις συνέπειες και ό,τι άλλο επηρεάζει την εκάστοτε επιλογή. Το παρακάτω σχήμα, για παράδειγμα, παρουσιάζει ένα διάγραμμα που διασφαλίζει την διεκπεραίωση μιας συμφωνίας, (Kanji, 1996).



Σχήμα 8. Διάγραμμα προγράμματος απόφασης διαδικασιών

Σε ό,τι αφορά λοιπόν, τα παραπάνω εργαλεία ποιότητας μπορεί να δοθεί σχηματικά μια ενδεικνυόμενη χρονική σειρά χρήσης για την κατανόηση και αντιμετώπιση ενός προβλήματος, όπως αυτό παρακάτω (σχήμα 9).



Σχήμα 9. Προτεινόμενη διαδοχή χρήσης των εργαλείων βελτίωσης της ποιότητας

Επομένως, το διάγραμμα συγγένειας χρησιμοποιείται, όταν έχουμε άγνοια του προβλήματος, ενώ τα υπόλοιπα πέντε εργαλεία χρησιμοποιούνται για να μεταβούμε από μια γενική εικόνα ενός προβλήματος σε έναν πλήρη σχεδιασμό επίλυσής του.

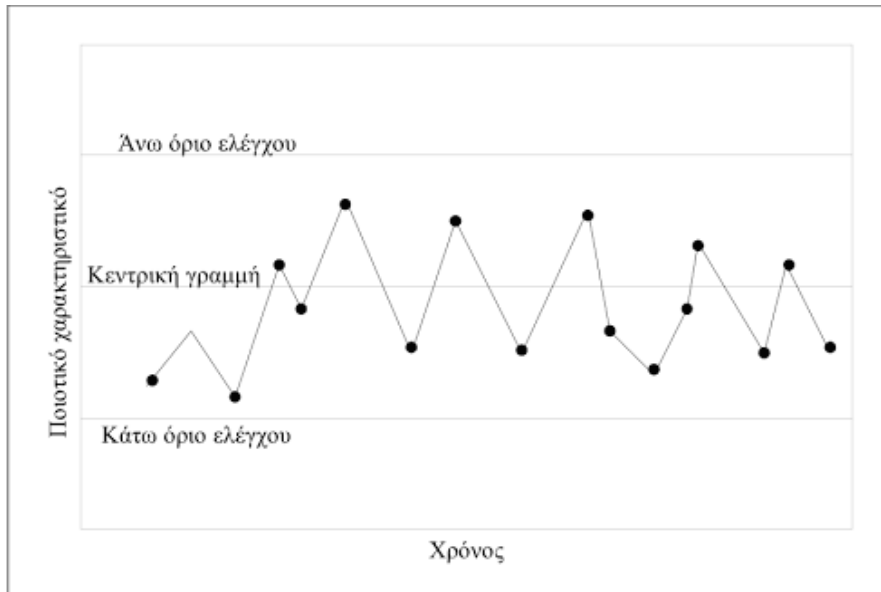
- Στατιστικός έλεγχος διαδικασιών (ΣΕΔ)

Η επιθεώρηση της ποιότητας σε ένα προϊόν δεν είναι εύκολη υπόθεση. Το βέβαιο είναι ότι η διαδικασία παραγωγής πρέπει να είναι σταθερή και συνεχώς να αναζητούνται περιθώρια βελτίωσης και μείωσης μεταβλητότητας. Έτσι, ο ΣΕΔ είναι απαραίτητος, διότι διαμορφώνει τη σταθερότητα σε διαδικασίες παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών και παρέχει καθοδήγηση στον τρόπο βελτίωσης της διαδικασίας και αποφυγής της μεταβλητότητας. Εξάλλου, προσδιορίζει την απόδοση αυτής και παρέχει πληροφορίες που βοηθούν στη λήψη αποφάσεων. Τα επτά κυριότερα εργαλεία του (Ishikawa, 1985, Juran, 1988, Rao, 1996, Montgomery, 1997) είναι:

- Διάγραμμα ελέγχου (control charts)
- Φύλλο επιθεώρησης (check sheet)
- Ιστόγραμμα (histogram)
- Διάγραμμα Pareto
- Διάγραμμα αιτίου- αποτελέσματος (cause and effect diagram)

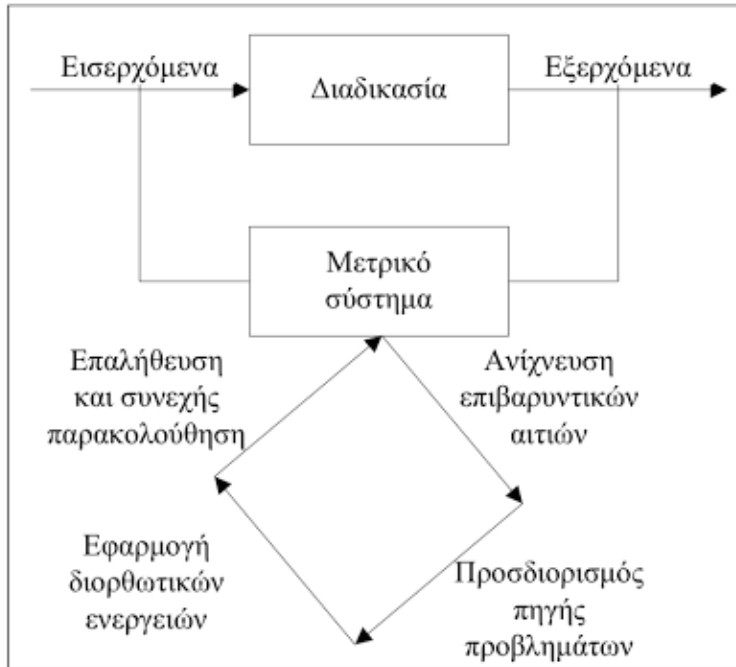
- Διάγραμμα συγκέντρωσης ελαττωματικών (defect concentration diagram)
- Διάγραμμα διασποράς (scatter diagram)

Το διάγραμμα ελέγχου αναπαριστά γραφικά ένα ποιοτικό χαρακτηριστικό που μετρήθηκε από ένα δείγμα προϊόντος ή υπηρεσίας σε κάποιο στάδιο παραγωγής του έναντι του χρόνου. Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει ένα τέτοιο (Montgomery, 1997).



Σχήμα 10. Διάγραμμα ελέγχου

Η κεντρική γραμμή αναπαριστά τη μέση τιμή του χαρακτηριστικού που αντιστοιχεί με την εντός ελέγχου κατάσταση της διαδικασίας. Όταν όλες οι μετρήσεις βρίσκονται εντός ορίων, τότε η διαδικασία είναι υπό έλεγχο, ειδάλλως το αντίθετο. Έτσι ξεκινά η διερεύνηση του θέματος και η επιβολή διορθωτικών κινήσεων, οπότε η διαδικασία βελτιώνεται ποιοτικά, όπως φαίνεται και από το παρακάτω σχήμα .



Σχήμα 11. Χρήση διαγραμμάτων ελέγχου για τη βελτίωση της διαδικασίας

Το φύλλο επιθεώρησης είναι μια τυπική φόρμα που χρησιμοποιείται για τη συλλογή δεδομένων με σκοπό τον τρόπο λειτουργίας μιας διαδικασίας, όπως φαίνεται πιο κάτω

ΦΥΛΛΟ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ
ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΕΛΑΤΤΩΜΑΤΙΚΑ 1999

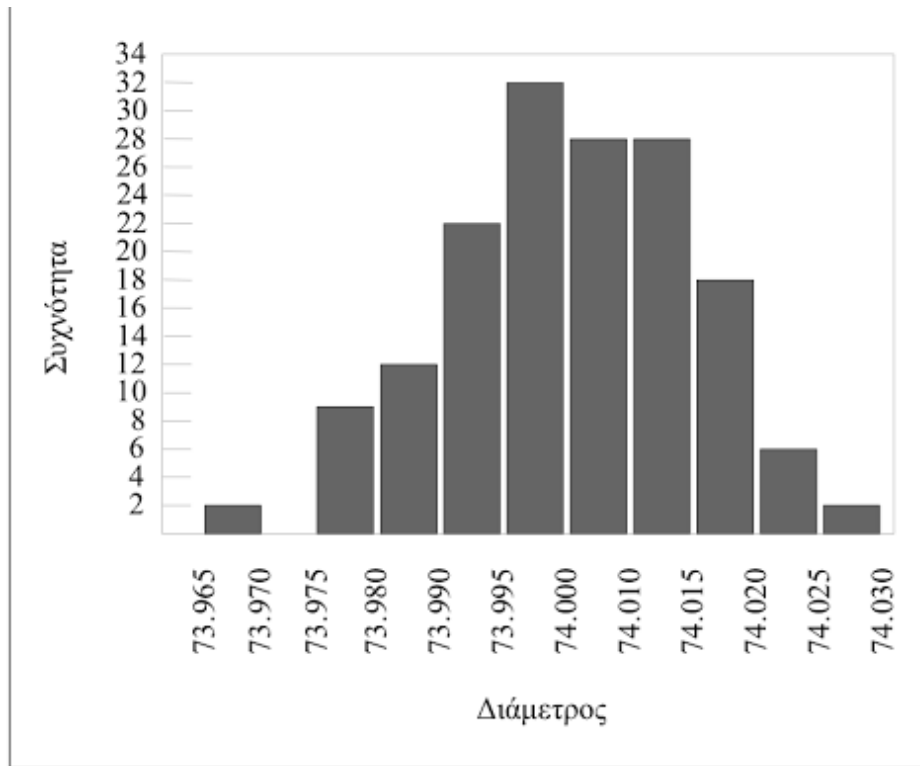
No Μέρους: TAX-41
 Τοποθεσία: Universal
 Ημ/νια: 6/5/89
 Αναλυτής: Α.Τ.

1999

Ελαττωματικά	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Κατεστραμένα μέρη	1		3	1	2	1		10			3		18
Μηχανικά προβλήματα		1	1		2		9						13
Λάθος διαστάσεις										2			2
TOTAL	1	1	4	1	4	1	9	10		2	3		36

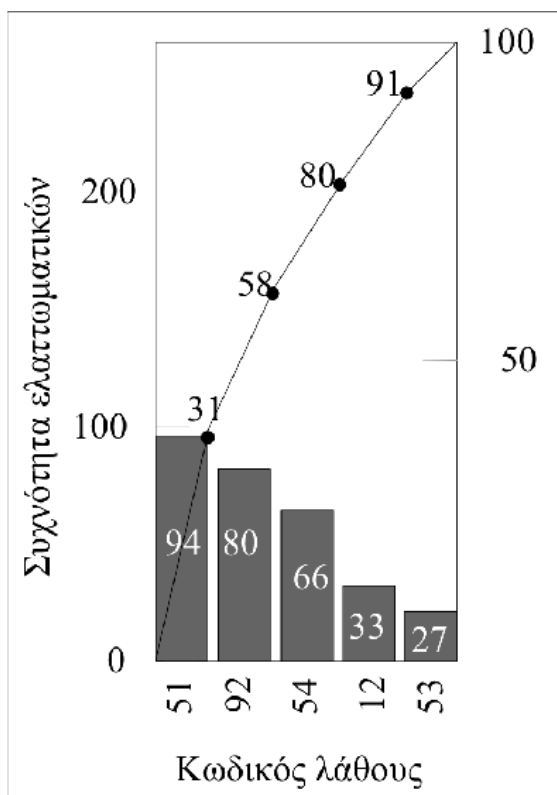
Σχήμα 12. Δελτίο αναφοράς- ελέγχου

Το ιστόγραμμα τώρα χρησιμοποιείται για να κατανεύουμε τα δεδομένα των φύλλων ελέγχου και αυτή η διαδικασία ονομάζεται κατανομή συχνοτήτων και ένα δείγμα της απεικονίζεται σε αυτό το σημείο



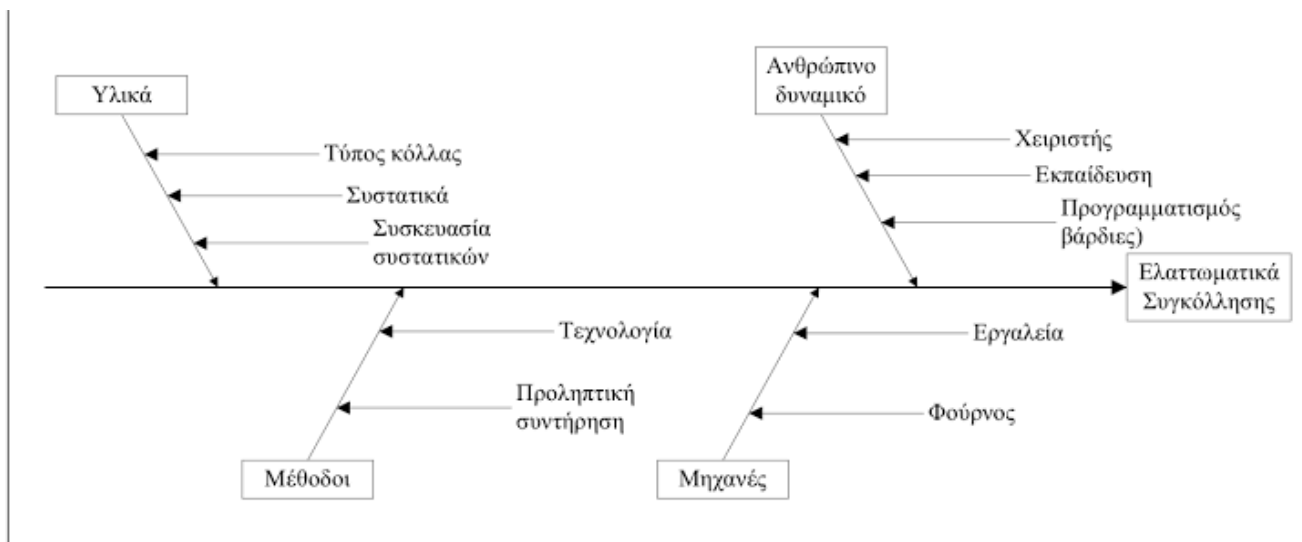
Σχήμα 13. Ιστόγραμμα

Το διάγραμμα Pareto χρησιμοποιείται και αυτό για την κατανομή συχνοτήτων των ιδιοτήτων κάποιων δεδομένων, αλλά ανά κατηγορία. Με αυτόν τον τρόπο τίθεται προτεραιότητα στην επίλυση προβλημάτων, δηλαδή διερευνώνται οι σημαντικές αιτίες που οδηγούν σε ένα πρόβλημα, οι οποίες δεν προκύπτουν μόνο βάσει συχνότητας, αλλά και κόστους. Αριστερά τοποθετούνται οι σημαντικότερες αιτίες και με φθίνουσα σειρά κατευθυνόμαστε δεξιά (Scholtes, 1988). Παράδειγμα του διαγράμματος Pareto παρορυσιάζεται στο σχήμα 14.



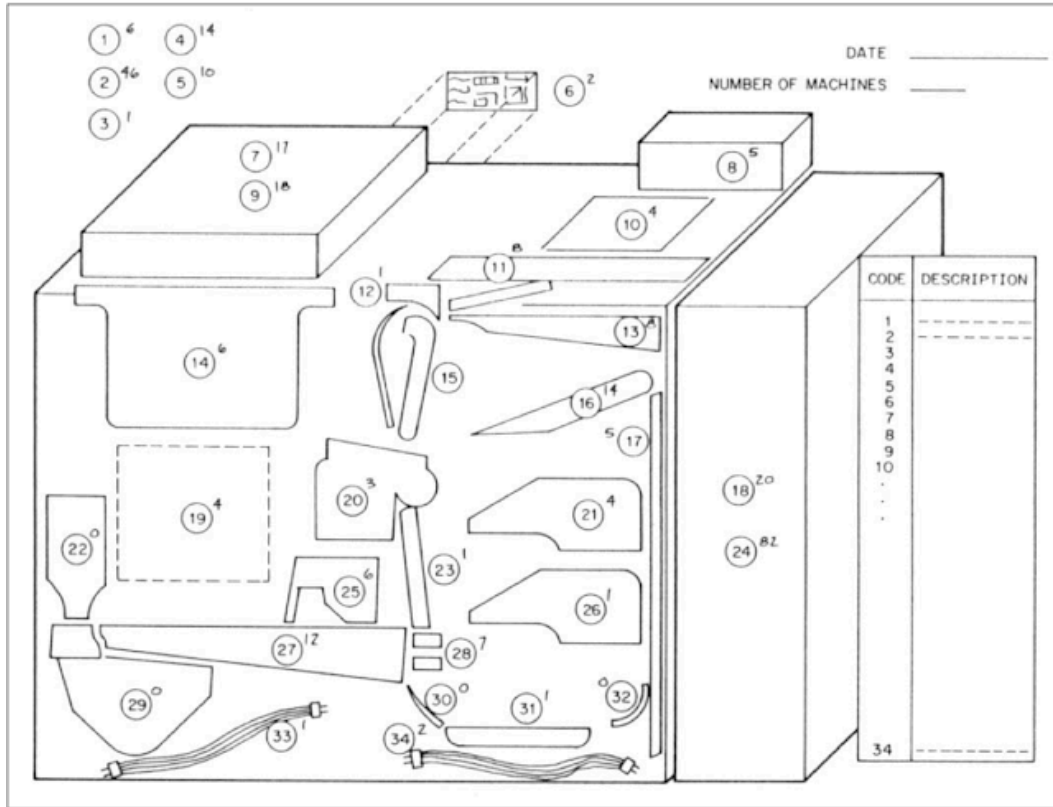
Σχήμα 14. Διάγραμμα Pareto

Το διάγραμμα του αιτίου-αποτελέσματος χρησιμεύει στην αποκάλυψη των αιτιών ενός προβλήματος (Ishikawa,1985). Στο παρακάτω σχήμα ανιχνεύονται οι πιθανές αιτίες ελαττωματικών προϊόντων από μια διαδικασία συγκόλλησης. Η προβληματική κατάσταση παρουσιάζεται σε μια έντονα ζωγραφισμένη γραμμή, εκατέρωθεν της οποίας αναπτύσσονται οι αιτίες με τη βοήθεια της μεθόδου του καταιγισμού ιδεών (brainstorming). Ο πιο συχνά χρησιμοποιούμενος τέτοιος τύπος γραφήματος είναι ο τύπος 4M (Machinery, Manpower, Method, Material ή ψαροκόκκαλο). Καταγράφονται στα Κόκκαλα της ραχοκοκκαλιάς οι σχετικές με το πρόβλημα αιτίες με τα τέσσερα παραπάνω χαρακτηριστικά της παραγωγικής διαδικασίας, όπως δείχνει το κάτωθι σχήμα 15.



Σχήμα 15. Διάγραμμα αιτίου- αποτελέσματος

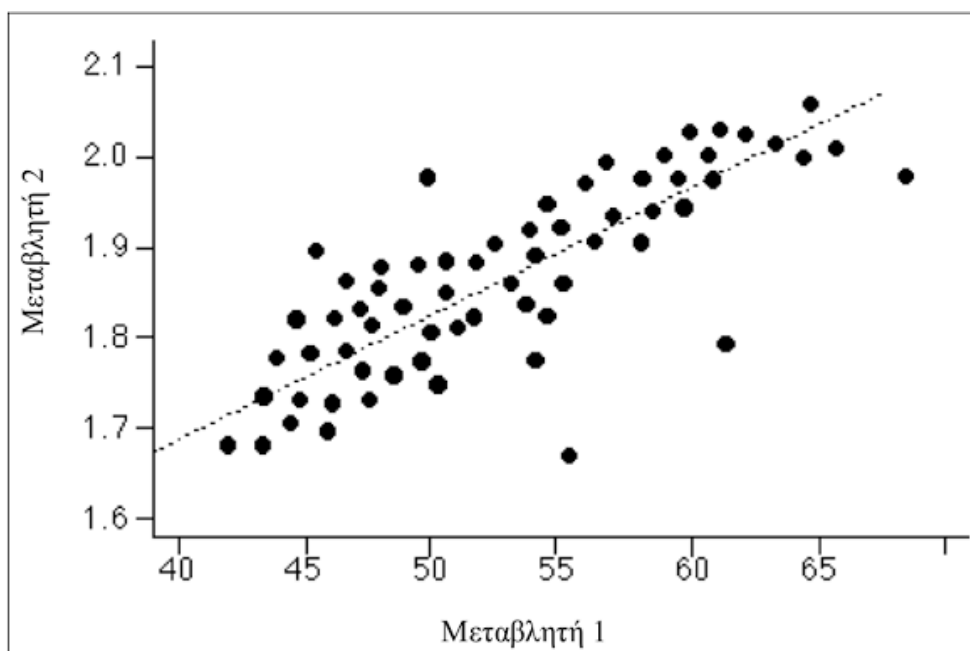
Το διάγραμμα συγκέντρωσης ελαττωματικών είναι μια φωτογραφία ενός προϊόντος που δείχνει όλες τις όψεις του. Τα ελαττώματα υποδεικνύονται στη φωτογραφία και το διάγραμμα αναλύεται, αφού τώρα υπάρχουν πολλές πληροφορίες για τις πιθανές αιτίες ελαττωμάτων. Ένα τέτοιο παράδειγμα παρουσιάζεται αμέσως μετά στο σχήμα 16 με ένα φωτοτυπικό μηχάνημα.



Σχήμα 16. Διάγραμμα συγκέντρωσης ελαττωματικών (Juran, 1988)

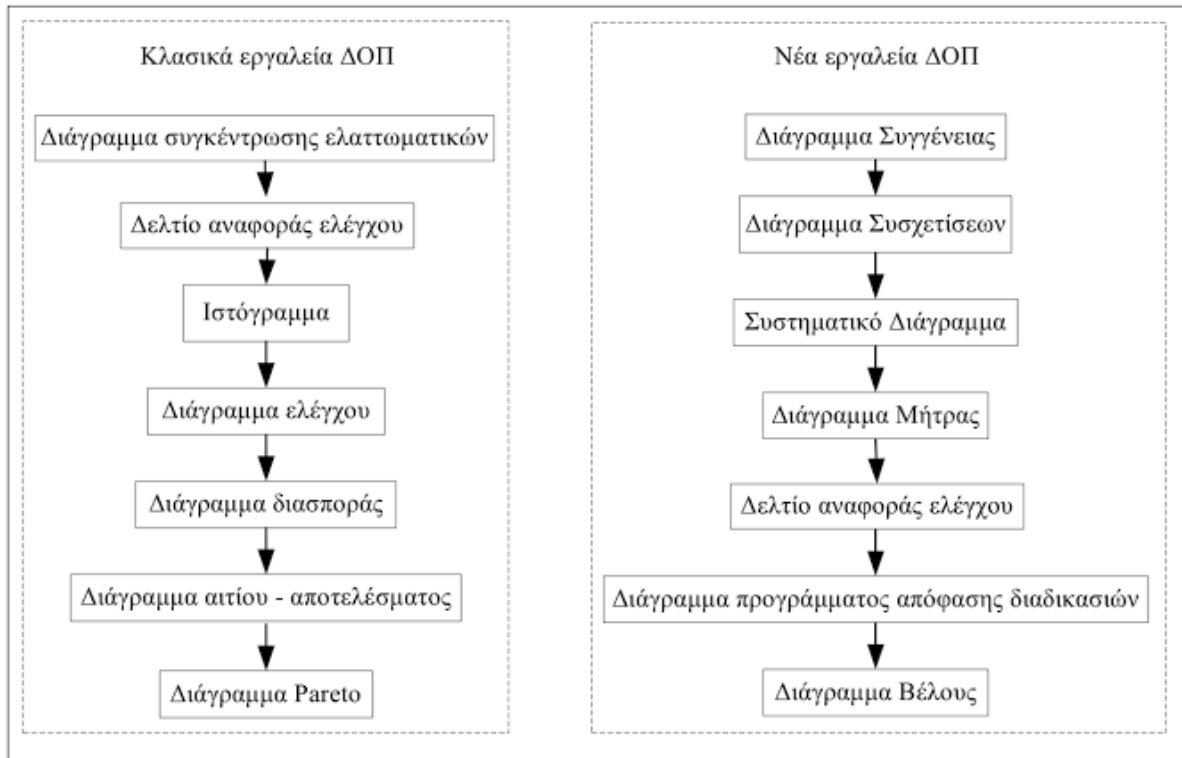
Τα νούμερα στους κύκλους δείχνουν τα μέρη του μηχανήματος και τα νούμερα εκτός κύκλου τον αριθμό ελαττωμάτων.

Τέλος, τα διαγράμματα διασποράς (scatter diagram) εξετάζουν την ενδεχόμενη σχέση μεταξύ δυο μεταβλητών. Οι αντιστοιχίες αυτών συλλέγονται και αναπαρίστανται σαν σημεία σε ένα Χ-Ψ διάγραμμα (σχήμα 17). Τα αποτελέσματα που προκύπτουν αποτελούν διαγνωστική τεχνική για την επίλυση προβλημάτων.



Σχήμα 17. Διάγραμμα Διασποράς

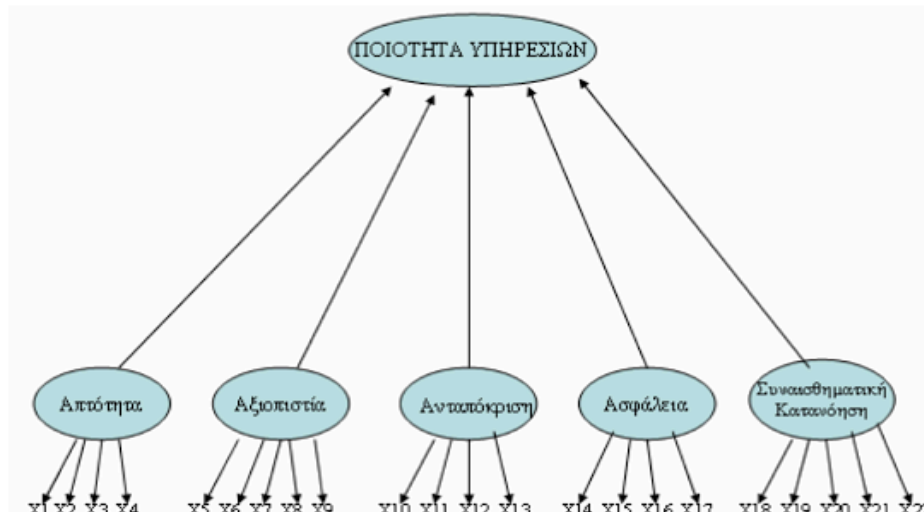
Από εμπειρικές μελέτες για την εφαρμογή προγραμμάτων ΔΟΠ σε οργανισμούς επισημάνθηκε ότι το εργαλείο που χρησιμοποιείται κυρίως είναι το διάγραμμα ελέγχου, καθώς όλα τα εργαλεία παρουσιάζουν μια σειρά δυσκολιών ως προς την εφαρμογή τους, η οποία χρειάζεται χρόνο, κόπο και εκπαίδευση. Εξάλλου, όπως έχει προαναφερθεί, η ποιότητα ως ζητούμενο, είναι ένα πεδίο που κρύβει μεγάλη αβεβαιότητα, συνεπώς η ωφελιμότητα των λύσεων τέτοιων μεθόδων πολλές φορές αμφισβητείται. Παρακάτω, όμως, παρέχεται ένα διάγραμμα που δείχνει μια προτεινόμενη ακολουθία χρήσης των νέων εργαλείων της ποιότητας για την κατανόηση και την αντιμετώπιση ενός προβλήματος.



Σχήμα 18. Προτεινόμενη διαδοχή χρήσης των εργαλείων βελτίωσης της ποιότητας

Τέλος, ένα όργανο μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών είναι το Servqual (Gronroos, 2000). Σύμφωνα με αυτό υπάρχουν και λαμβάνονται υπόψη για την επίτευξη ποιοτικών υπηρεσιών πέντε παράμετροι (Parasuraman et al, 1988): Τα υλικά στοιχεία (tangibles), η αξιοπιστία (reliability), η ανταπόκριση (responsiveness, η ασφάλεια (assurance) και η συναισθηματική κατανόηση(empathy).

Υλικά στοιχεία λέγονται τα απτά χαρακτηριστικά μιας υπηρεσίας (π.χ. ο εξοπλισμός), η αξιοπιστία έχει να κάνει με την ακριβή τήρηση των υποσχέσεων, η ανταπόκριση με την προθυμία του προσωπικού να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των πελατών, η ασφάλεια με την έμπνευση εμπιστοσύνης και σιγουριάς στους πελάτες και η συναισθηματική κατανόηση με την εξατομικευμένη για κάθε πελάτη χωριστά, φροντίδα και ενδιαφέρον.



Σχήμα 19. Η ποιότητα υπηρεσιών κατά τη θεώρηση Parasuraman, Berry and Zeithalm(1988) και κατά την εξέταση από τους Cronin & Taylor(1992).

Πηγή: Cronin & Taylor(1992)

2.4 Στρατηγικές και μοντέλα σχεδιασμού της ΔΟΠ

Για την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ σε έναν οργανισμό, όπως και στα εκπαιδευτικά ιδρύματα, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής (Murgatroyd, 1991).

Με τον όρο επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ, εννοούμε κατά βάση την επίτευξη δυο στόχων, ήτοι, αφενός την παροχή της ορισθείσας από τα αναλυτικά προγράμματα εκπαίδευσης σε όλους τους μαθητές και αφετέρου τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού οργανισμού με ευέλικτες δομές και δράσεις και συστηματικό έλεγχο του κόστους διαχείρισης. Για να συμβούν όμως τα προαναφερθέντα χρειάζεται να υιοθετηθούν συγκεκριμένες στρατηγικές.

Μια ποιοτική στρατηγική αρχικά, θα ήταν αυτή του Niche thinking (σκεπτικό της γωνίας). Σύμφωνα με αυτήν, κάθε σχολείο θα πρέπει να προσδιορίσει τη βασική του δραστηριότητα στη σχολική εκπαίδευση (niche) και βάσει αυτού να ακολουθήσει την ανάλογη στρατηγική που θα το διαφοροποιήσει από τα υπόλοιπα σχολεία. Υπάρχουν τέσσερις γενικοί άξονες στρατηγικής βάσει των οποίων χαράσσεται και η αντίστοιχη στρατηγική μάρκετινγκ, δηλαδή η στρατηγική του Woolworth, του Dixons, του Harrods και του St. Martin's Academy.

Σε ό,τι αφορά στην πρώτη, η διακύβευση είναι ο μεγάλος αριθμός μαθητών και προγραμμάτων σε συνδυασμό όμως με χαμηλό κόστος. Η στρατηγική του Dixons προσφέρει ποικιλία υπηρεσιών, αλλά εστιάζει στην παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών σε χαμηλό κόστος, δηλαδή στην απόκτηση φήμης μέσα από συγκεκριμένο τομέα.

Ο σχεδιασμός του Harrods έχει να κάνει με την ποιότητα και δε φείδεται χρημάτων, αρκεί να προσφέρει στους μαθητές του ευρεία γκάμα προγραμμάτων που θα άπτονται των ενδιαφερόντων τους.

Τέλος, ο σχεδιασμός του St. Martin's Academy προσφέρει ένα καλό πρόγραμμα βασικής εκπαίδευσης με έμφαση σε συγκεκριμένο τομέα γνώσεων, βασιζόμενος όμως στην επιλογή του καταλληλότερου προσωπικού και στη συνεχή του ανάπτυξη, στην επιλογή μαθητών και στην ενεργοποίηση κοινωνικών εταίρων και μαθητών για τις δραστηριότητες.

Πέρα όμως από τις όποιες γενικές στρατηγικές για την εφαρμογή ποιοτικών χαρακτηριστικών στην εκπαίδευση, υπάρχουν και επτά κυρίως μοντέλα που στοχεύουν στην ποιοτική εκπαίδευση.

Ως πρώτο αναφέρεται το μοντέλο στόχων και προδιαγραφών. Σύμφωνα με αυτό, ένας εκπαιδευτικός οργανισμός είναι πετυχημένος, αν οι επιθυμητοί στόχοι επιτευχθούν ή συμμορφωθούν με τις καταγεγραμμένες στον οργανωτικό σχεδιασμό προδιαγραφές. Ως ποιοτικοί δείκτες λαμβάνονται οι ακαδημαϊκές επιτυχίες των μαθητών, το ποσοστό σχολικής διαρροής, ο αριθμός επιτυχόντων στις ανώτατες σχολές και τα προσόντα του εκπαιδευτικού προσωπικού.

Ακολουθεί το μοντέλο των εισροών, κατά το οποίο η ποιοτική εκπαίδευση προκύπτει ως απόρροια των ποιοτικών πόρων ενός σχολείου. Εδώ οι δείκτες σχετίζονται με το ποσοστό φοίτησης μαθητών υψηλού επιπέδου, με επιλογή προσωπικού υψηλών προσόντων, ικανοποιητική υλικοτεχνική υποδομή και στήριξη, υλική και ηθική, από την τυπική κοινωνία και τους γονείς. Σε αυτό το μοντέλο υιοθετείται η άποψη ότι οι μαθητές χαμηλού κοινωνικοοικονομικού επιπέδου μπορεί να είναι τροχοπέδη στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Στο μοντέλο τώρα της διαδικασίας, η ποιότητα της εκπαίδευσης θεωρείται ως μια φυσικά προκύπτουσα διαδικασία, κατά την οποία οι εκπαιδευτικοί ασκούν το διδακτικό τους έργο αποτελεσματικά και οι μαθητές καρπώνονται το αγαθό της μάθησης. Στο μοντέλο

αυτό σπουδαίο ρόλο διαδραματίζουν η ηγεσία, ο συντονισμός, η συνεργασία, οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις και οι στρατηγικές μάθησης.

Στο τέταρτο μοντέλο που είναι αυτό της ικανοποίησης, προτεραιότητα δίνεται στην ικανοποίηση των αναγκών της κοινωνίας, δηλαδή των μαθητών, δασκάλων, γονέων, διευθυντών και μελλοντικών εργοδοτών των αποφοίτων.

Σχετικά με το μοντέλο της νομιμοποίησης λαμβάνεται υπόψη ως ποιοτική διαδικασία η συμμετοχή ενός σχολείου σε εκπαιδευτικά προγράμματα, διαγωνισμούς και άλλα δρώμενα με σκοπό την προβολή της δημόσιας εικόνας του. Άρα, τα σχολεία που σε αυτήν την περίπτωση θεωρούνται ανταγωνιστικά είναι αυτά που επιβιώνουν σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, εφόσον οι γονείς έχουν δυνατότητα επιλογής σχολείου και είναι αυτά που παρέχουν υψηλές υπηρεσίες δίνοντας έμφαση στο μάρκετινγκ.

Το μοντέλο πάλι της Οργανωσιακής Μάθησης πρεσβεύει ότι η ποιότητα δεν είναι στατική έννοια, αλλά στοχεύει στη συνεχή βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και των εκπαιδευτικών πρακτικών, έχει κοντολογίς ως όραμά του τη μεταρρύθμιση.

Καταλήγοντας, το τελευταίο μοντέλο που θεωρείται και το παλαιότερο είναι αυτό της απουσίας προβλημάτων και υποστηρίζει ότι αν απουσιάζουν οι δυσλειτουργίες σε ένα σχολείο, τότε είναι υψηλής ποιότητας και ικανοποιεί τους εκπαιδευτικούς στόχους.

Τα επτά μοντέλα παρουσιάζονται συνοπτικά στον πίνακα που ακολουθεί:

	<i>Έννοια ποιότητας εκπαίδευσης</i>	<i>Προϋποθέσεις</i>	<i>Δείκτες ποιότητας</i>
<i>Μοντέλο στόχου και προδιαγραφών</i>	Επίτευξη δεδηλωμένων στόχων – συμμόρφωση με προδιαγραφές	-Ξεκάθαροι και μετρήσιμοι στόχοι - επαρκείς πόροι	-οικαδημαϊκές επιτυχίες -ποσοστό παρακολούθησης -ποσοστό εγκατάλειψης -προσόντα εκπαιδευτικών
<i>Μοντέλο πόρων-εισορών</i>	Επίτευξη ποιοτικών πόρων και εισροών	Σαφής διασύνδεση εισροών-εκροών	-εισαγωγή μαθητών υψηλού επιπέδου -καλές εγκαταστάσεις -προσωπικό υψηλής ποιότητας
<i>Μοντέλο διαδικασίας</i>	Ομαλές εσωτερικές διαδικασίες και καρποφόρα μαθησιακή εμπειρία	Σαφής διασύνδεση διαδικασιών-αποτελεσμάτων	-ηγεσία -συμμετοχή -κλίμα στη τάξη -μέθοδοι διδασκαλίας
<i>Μοντέλο ικανοποίησης</i>	Ικανοποίηση όλων των στρατηγικών παραγόντων	Συμβατότητα απαιτήσεων στρατηγικών παραγόντων	-ικανοποίηση εκπαιδευτικών αρχών, μαθητών, γονέων, διοικητικού συμβουλίου
<i>Μοντέλο νομομοποίησης</i>	Προαγωγή δημόσιας εικόνας και φήμης του σχολείου	Ανταγωνιστικό και απαιτητικό περιβάλλον	-δημόσιες σχέσεις -μάρκετινγκ -φήμη -υπευθυνότητα
<i>Μοντέλο απουσίας προβλημάτων</i>	Απουσία προβλημάτων στο σχολείο	Απουσία συμφωνημένων κριτηρίων ποιότητας σε νέα σχολεία	-απουσία συγκρούσεων, δυσλειτουργιών, ελλείψεων, προβλημάτων
<i>Μοντέλο οργανωσιακής μάθησης</i>	Προσαρμογή στις αλλαγές του περιβάλλοντος και συνεχής βελτίωση	Νέα σχολεία που επιζητούν τη μεταρρύθμιση	-επίγνωση αναγκών περιβάλλοντος -παρακολούθηση εσωτερικών διαδικασιών -αξιολόγηση προγράμματος -ανάπτυξη προσωπικού

Πίνακας 1. Μοντέλα ποιότητας (Cheng- Tam, 1997)

Ξεχωριστή θέση στον τρόπο εφαρμογής και επιδίωξης της ΔΟΠ κατέχει το μοντέλο που βασίζεται στο βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige (Τσιότρας, 2002).

Στην Ευρώπη το 1988 καθιερώνεται από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Διοίκησης Ποιότητας EFQM (European Foundation for Quality Management) το βραβείο ποιότητας με στόχο την ανάπτυξη της ΔΟΠ στην Ευρώπη. Η καθιέρωση αυτού του μοντέλου είχε ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη των βασικών αρχών της αριστείας και κατ' επέκταση του μοντέλου αριστείας EFQM

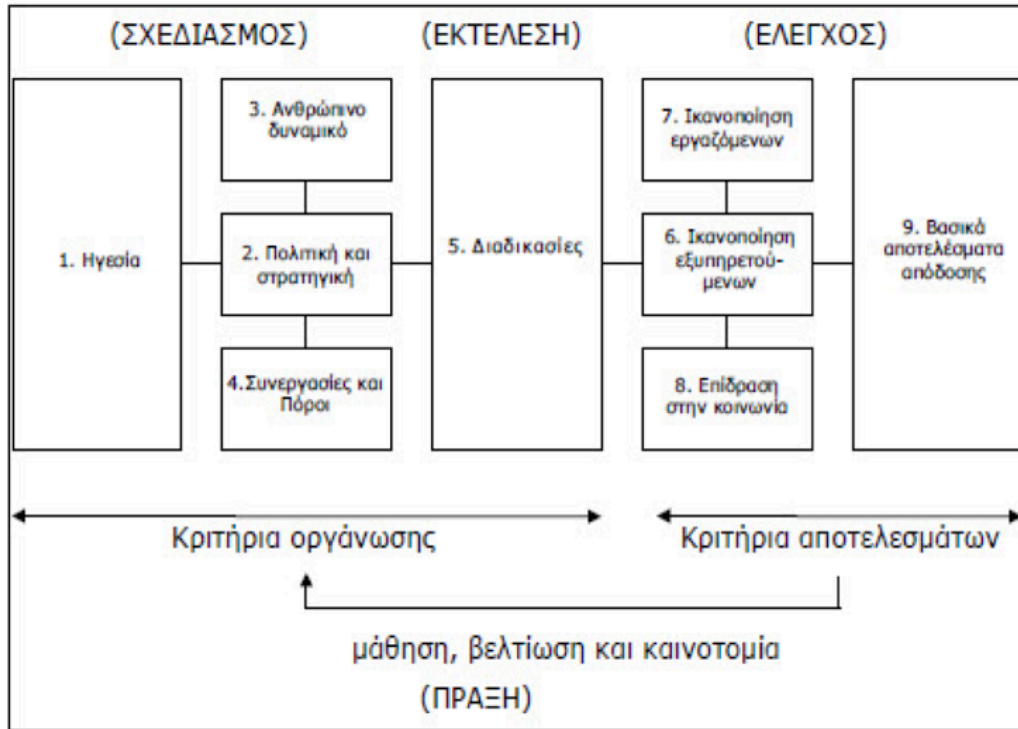
Βασικές Αρχές της Αριστείας	
Εστίαση στον πελάτη	Ο πελάτης είναι ο τελικός κριτής της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών. Η διατήρηση και η αύξηση του μεριδίου της αγοράς βελτιστοποιούνται μέσω μιας σαφούς εστίασης στις ανάγκες των υφιστάμενων και των πιθανών πελατών.
Ηγεσία και σταθερότητα του σκοπού	Η συμπεριφορά των ηγετών ενός οργανισμού δημιουργεί μια σαφήνεια και μια ενότητα του σκοπού μέσα στον οργανισμό και ένα περιβάλλον στο οποίο ο οργανισμός και οι άνθρωποι του μπορούν να αριστεύσουν.
Προσανατολισμός στα αποτελέσματα	Η αριστεία εξαρτάται από την εξισορρόπηση και την ικανοποίηση των αναγκών όλων των συμμετεχόντων (stakeholders): των εργαζομένων, των πελατών, των προμηθευτών και της κοινωνίας γενικά, καθώς επίσης και όσων έχουν οικονομικό ενδιαφέρον για τον οργανισμό.
Διαχείριση με τις διαδικασίες και τα γεγονότα	Οι οργανισμοί αποδίδουν αποτελεσματικότερα όταν όλες οι δραστηριότητες γίνονται κατανοητές και διαχειρίζονται συστηματικά, και όταν οι αποφάσεις και οι βελτιώσεις γίνονται χρησιμοποιώντας αξιόπιστες πληροφορίες και λαμβάνοντας υπόψη τις απόψεις των συμμετόχων.
Ανάπτυξη και συμμετοχή ανθρώπων	Το πλήρες δυναμικό των ανθρώπων ενός οργανισμού αξιοποιείται καλύτερα μέσα από κοινές αξίες και από μια κουλτούρα εμπιστοσύνης και ενδυνάμωσης, η οποία ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλων.
Ανάπτυξη συνεργασίας	Ένας οργανισμός αποδίδει αποτελεσματικότερα όταν έχει σχέσεις αμοιβαίου οφέλους, εμπιστοσύνης, διαμοιρασμού της γνώσης και ολοκλήρωσης με τους συνεργάτες του.
Εταιρική κοινωνική ευθύνη	Τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα του οργανισμού και των ανθρώπων του εξυπηρετούνται καλύτερα υιοθετώντας μια ηθική προσέγγιση και υπερβαίνοντας τις προσδοκίες και τους κανονισμούς της ευρύτερης κοινωνίας.
Συνεχής εκμάθηση, καινοτομία και βελτίωση	Η απόδοση του οργανισμού μεγιστοποιείται όταν βασίζεται στη διαχείριση και στο μοίρασμα της γνώσης μέσα σε μια κουλτούρα συνεχούς μάθησης, καινοτομίας και βελτίωσης.

Πίνακας 2. Βασικές αρχές αριστείας (Κολτσάκης, 2008)

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, προτάσσεται η σημασία της διαδικασίας της αυτοαξιολόγησης για τη βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού, ως μια διαδικασία συστηματικού ελέγχου των ενεργειών και αποτελεσμάτων ενός οργανισμού, ώστε να διακρίνονται πιθανές αδυναμίες (Τσιότρας, 2002) και να βελτιώνονται.

Τομείς που επιδέχονται παρεμβάσεων και βελτιώσεων είναι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, του σχεδιασμού και των πόρων υπό την καθοδήγηση της ηγεσίας. Έτσι ικανοποιούνται οι εξωτερικοί και εσωτερικοί πελάτες, άρα και οι ανάγκες μιας ολόκληρης κοινωνίας.

Το μοντέλο εφαρμογής EFQM μπορεί να δοθεί διαγραμματικά με το παρακάτω σχήμα 20.



Σχήμα 20. Μοντέλο EFQM (Kemenade, 2006)

Το παραπάνω μοντέλο είναι ανθρωποκεντρικό, καθώς υποστηρίζει ότι μέσω της συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών απελευθερώνονται τα προσόντα των ανθρώπων και έτσι οδηγούμαστε σε ποιοτικά αποτελέσματα με την προϋπόθεση βέβαια της καθολικής συμμετοχής. Το μοντέλο EFQM βασίζεται σε εννέα κριτήρια που παρατίθενται παρακάτω:

Κριτήριο	Περιγραφή κριτηρίου
1. Ηγεσία	<p>Το κριτήριο αυτό εξετάζει το βαθμό στον οποίο:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η Ηγεσία αναπτύσσει την αποστολή, το όραμα και τις αξίες του οργανισμού και αποτελεί ζωντανό πρότυπο για τη δημιουργία κουλτούρας αριστείας. • Η Ηγεσία εξασφαλίζει προσωπικά την ανάπτυξη, εφαρμογή και συνεχή βελτίωση του συστήματος διοίκησης του οργανισμού. • Η Ηγεσία έρχεται σε προσωπική επαφή με πελάτες, συνεργάτες και εκπροσώπους της κοινωνίας. • Η Ηγεσία παρακινεί, υποστηρίζει και αναγνωρίζει τους ανθρώπους του οργανισμού.
2. Πολιτική και Στρατηγική	<p>• Το κριτήριο αυτό εξετάζει το βαθμό στον οποίο:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η Πολιτική και η Στρατηγική του οργανισμού βασίζονται στις τωρινές και μελλοντικές ανάγκες και προσδοκίες όλων των συμμετεχόντων. • Η Πολιτική και η Στρατηγική βασίζονται σε πραγματική πληροφόρηση η οποία προκύπτει από μετρήσεις απόδοσης, έρευνα και δραστηριότητες που ευνοούν τη μάθηση και τη δημιουργία. • Η Πολιτική και Στρατηγική διαμορφώνονται, ελέγχονται και ανανεώνονται. • Η Πολιτική και Στρατηγική αναπτύσσονται μέσα από ένα πλαίσιο βασικών διαδικασιών. • Η Πολιτική και Στρατηγική διαχέονται και εφαρμόζονται.
3. Ανθρώπινο Δυναμικό	<p>Το κριτήριο αυτό εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Οι ανθρώπινοι πόροι σχεδιάζονται, διοικούνται και βελτώνονται. • Οι ικανότητες και οι γνώσεις των ανθρώπων αναγνωρίζονται, αναπτύσσονται και διατηρούνται. • Οι άνθρωποι συμμετέχουν και ενδυναμώνονται. • Επιτυγχάνεται διάλογος μεταξύ των ανθρώπων και του οργανισμού. • Υπάρχει επιβράβευση, αναγνώριση και ενδιαφέρον για τους ανθρώπους.
4. Συνεργασίες και Πόροι	<p>Το κριτήριο αυτό εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Διαχειρίζονται οι εξωτερικές συνεργασίες • Διαχειρίζονται τα οικονομικά • Διαχειρίζονται οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός και τα υλικά • Διαχειρίζεται η τεχνολογία • Διαχειρίζονται οι γνώσεις και οι πληροφορίες.
5. Διαδικασίες	<p>Το κριτήριο αυτό εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Οι διαδικασίες σχεδιάζονται και διαχειρίζονται συστηματικά. • Οι διαδικασίες βελτώνονται, όποτε χρειάζεται, χρησιμοποιώντας την καινοτομία για πλήρη ικανοποίηση και προσφορά αυξημένης αξίας στους πελάτες και όλους τους εμπλεκόμενους του οργανισμού. • Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες σχεδιάζονται με βάση τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών. • Οι σχέσεις με τους πελάτες διαχειρίζονται αποτελεσματικά και βελτιώνονται.
6. Αποτελέσματα σχετικά με τους Πελάτες	<p>Το κριτήριο αυτό εξετάζει τι πετυχαίνει ο οργανισμός με τους εξωτερικούς πελάτες του με βάση:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Μετρήσεις Ανπλήψεων • Δείκτες Απόδοσης.
7. Αποτελέσματα σχετικά με τους Ανθρώπους	<p>Το κριτήριο αυτό εξετάζει τι πετυχαίνει ο οργανισμός με τους ανθρώπους του με βάση:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Μετρήσεις Ανπλήψεων • Δείκτες Απόδοσης.
8. Αποτελέσματα σχετικά με την Κοινωνία	<p>Το κριτήριο αυτό εξετάζει τι πετυχαίνει ο οργανισμός στην κοινωνία με βάση:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Μετρήσεις Ανπλήψεων • Δείκτες Απόδοσης.
9. Βασικά Αποτελέσματα Απόδοσης	<p>Το κριτήριο αυτό εξετάζει τι πετυχαίνει ο οργανισμός σε σύγκριση με την προγραμματισμένη του απόδοση, με βάση:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Βασικά Αποτελέσματα Απόδοσης • Βασικούς Δείκτες Απόδοσης.

Πίνακας 3. Κριτήρια μοντέλου EFQM (Κολτσάκης, 2008)

Ένας ακόμα τρόπος εφαρμογής της ΔΟΠ σύμφωνα με τον Τσιότρα (2002) και Johnson (1993) είναι η συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking). Σύμφωνα με αυτήν, εφαρμόζεται σύγκριση κάποιων τομέων σε ένα συγκεκριμένο σχολικό συγκρότημα με αντίστοιχους τομείς ενός διαφορετικού σχολείου, που κατά κοινή ομολογία είναι υψηλότερου επιπέδου ποιότητας.

Μια επιπλέον διαδικασία εφαρμογής στοιχείων διοίκησης ολικής ποιότητας είναι η εναρμόνιση των στόχων ενός σχολείου με τις απαντήσεις των πελατών. Οι πελάτες είναι δύο ειδών: εξωτερικοί (μαθητές, γονείς, τοπική κοινωνία, πανεπιστήμια, επιχειρήσεις, κράτος) και εσωτερικοί (εκπαιδευτικοί, διοικητικό προσωπικό).

Προς την ίδια κατεύθυνση κινείται και ο υπολογισμός του κόστους, καθώς σύμφωνα με τον Deming (2005) το κόστος ενός οργανισμού (σχολείου επί παραδείγματι) αυξάνεται, όσο η ποιότητα φθίνει. Άρα, μακροπρόθεσμα, ένα "κακής ποιότητας" σχολείο "πληρώνει" "υψηλό τίμημα", ακόμα και αν δε φαίνεται αρχικά. Το κόστος αυτό μεταφράζεται με τις λεγόμενες εσωτερικές και εξωτερικές αποτυχίες, τις υπέρμετρες απαιτήσεις και τις χαμένες ευκαιρίες.

Ως εσωτερικές αποτυχίες ορίζονται οι συνέπειες που προκύπτουν από την αδυναμία τήρησης των προδιαγραφών είτε σε διοικητικές διαδικασίες είτε σε επίπεδο εκπαιδευτικού έργου ή σε κακή συνεννόηση που οδηγεί σε λάθος αποφάσεις.

Ως εξωτερικές αποτυχίες θεωρούνται αυτές που προκύπτουν από εξωγενείς παράγοντες, για παράδειγμα η σπατάλη χρόνου σε πειθαρχικά θέματα, οι βανδαλισμοί και άλλα παρόμοια.

Τα κόστη των υπέρμετρων απαιτήσεων είναι αυτά που προκύπτουν, όταν οι στόχοι ενός σχολικού προγραμματισμού είναι υπερβολικοί, άρα πολλές φορές ανέφικτοι.

Τέλος, τα κόστη της χαμένης ευκαιρίας είναι αυτά που προκύπτουν, όταν οι ανάγκες των εξωτερικών πελατών δεν καλύπτονται εξαιτίας κοινωνικών προβλημάτων, για παράδειγμα κατανάλωση αλκοόλ, χρήση ναρκωτικών.

Συν τοις άλλοις, μια διαδικασία εφαρμογής ποιότητας είναι και η προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης και αναπροσαρμογής ενός συστήματος με στόχο τη διόρθωση λαθών. Ειδικά για την εκπαίδευση, η διόρθωση αυτή βρίσκει εφαρμογή σε τρία επίπεδα, σύμφωνα με τον Τσιότρα (2002) είτε σε επίπεδο διοικητικών διαδικασιών, με στόχο την αποδοτικότητα είτε σε επίπεδο εκμάθησης των τεχνικών της ΔΟΠ είτε σε επίπεδο εκπαίδευσης για τη βελτίωση της μάθησης.

Άλλη μια τακτική που εφαρμόζεται σε αποτελεσματικά, άρα και ποιοτικά σχολεία είναι σύμφωνα με τον Johnson (1993) αυτή του Plan (Σχεδιασμός), Do (Εκτέλεση), Check (Ελεγχος), Act (Δράση) με πρώτον εμπνευστή τον Deming.

Το πρώτο στάδιο, αυτό του σχεδιασμού, είναι σύμφωνα με τον Deming όλη η ουσία του κύκλου εφαρμογής ποιότητας. Εδώ προσδιορίζονται οι σκοποί και τα μέσα προς την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου. Στο στάδιο της εκτέλεσης, που εφαρμόζεται πρώτα πιλοτικά, συλλέγονται στοιχεία που συγκρίνονται με τα επιθυμητά αποτελέσματα και είτε διατηρούνται κάποια βήματα εκτέλεσης είτε αναπροσαρμόζονται. Στον έλεγχο εφαρμόζεται ποιοτική και ποσοτική αξιολόγηση, ώστε να διαπιστωθεί, αν μια δράση πάρει γενικευμένη μορφή ή το αντίθετο (Act).

Το μοντέλο Baldrige, από την άλλη, στηρίζεται στη συνεχή βελτίωση και προέκυψε στις Ηνωμένες Πολιτείες, όταν διαπιστώθηκε υποβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών τη δεκαετία του '80. Έτσι, το 1987 καθιερώθηκε από το Κογκρέσο το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige με επτά κριτήρια και 11 βασικά αξιώματα που είναι τα ακόλουθα: Τα επτά κριτήρια είναι: Ηγεσία (Leadership), Στρατηγική (Strategic), Σχεδιασμός (Planning), Εσωτερικοί και Εξωτερικοί Πελάτες (Customer and Market Focus), Μέτρηση, Ανάλυση και Διαχείριση της Γνώσης (Measurement Analysis and Knowledge Management), Εστίαση στο εργατικό δυναμικό (Human resource focus), Διαχείριση προόδου (Process management), Αποδοτικότητα (Efficiency).

Ακολουθούν τα 11 αξιώματα:

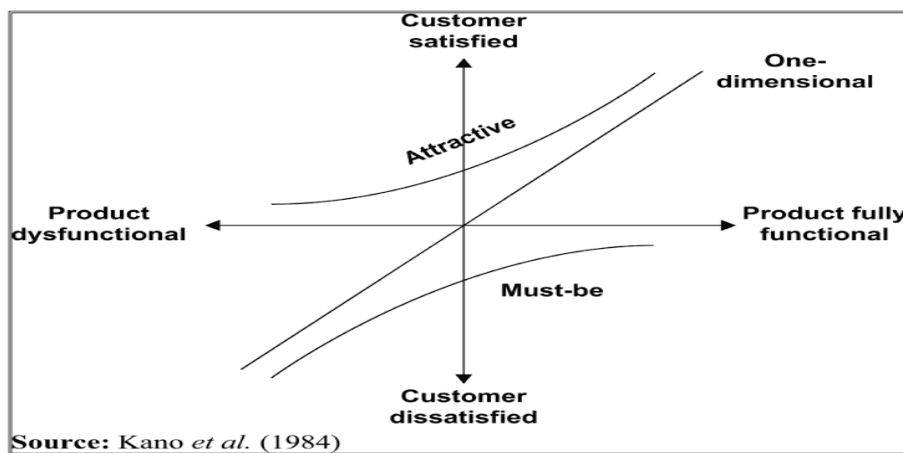
Καινοτομία, Προγραμματισμός, Ηγεσία με όραμα, Εστίαση στη μάθηση, Διοίκηση στην πράξη, Δημόσια Ευθύνη, Αυτομόρφωση, Εστίαση στα αποτελέσματα και στην προστιθέμενη αξία, Κινητικότητα, Αξιολόγηση, Μακροπρόθεσμα αποτελέσματα. Όταν τα παραπάνω συνδυάζονται, τότε προκύπτουν υψηλά συστήματά ποιότητας.

Τέλος, για την εφαρμογή ποιοτικών διαδικασιών, θα μπορούσε κάποιος να ακολουθήσει το μοντέλο του Kano, βάσει του οποίου οι ιδιότητες μιας υπηρεσίας ταξινομούνται σύμφωνα με την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη (Ζαβλανός,2003). Τέτοιες ανάγκες είναι οι βασικές (must be), οι μονοδιάστατες (one-dimensional), οι ελκυστικές (attractive) (Kano,1984).

Οι βασικές ανάγκες είναι αυτές που ο πελάτης θεωρεί δεδομένο ότι θα ικανοποιηθούν (π.χ. Για το σχολείο, η μετάδοση γνώσεων). Σε τέτοιου είδους ανάγκες η χαμηλή απόδοση επισείει υψηλή δυσαρέσκεια.

Στις μονοδιάστατες ανάγκες στόχος είναι η κάλυψη σοβαρών επιθυμιών των πελατών (για ένα σχολικό περιβάλλον, υψηλή επιθυμία αποτελεί η κοινωνικοποίηση των

παιδιών). Όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο ικανοποίησης, τόσο υψηλότερη είναι και η ικανοποίηση των πελατών. Στις ελκυστικές ανάγκες ανήκουν αυτές που ο πελάτης δεν αναμένει ότι θα συναντήσει σε συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία και όταν αυτό συμβαίνει, προκαλεί το θαυμασμό του και μπορεί να προσελκύσει και νέους πελάτες (σε ένα ελληνικό δημόσιο σχολείο, για παράδειγμα, θα ήταν δέλεαρ η εκμάθηση ενός μουσικού οργάνου ή η συστηματική ενασχόληση με κάποια αθλητική δραστηριότητα, π.χ. Κολύμπι). Η μη ικανοποίηση των ελκυστικών αναγκών, εξαιτίας του προαιρετικού χαρακτήρα τους, δεν προκαλεί τη δυσαρέσκεια του πελάτη. Σχηματικά το μοντέλο Kano δίνεται παρακάτω:



Σχήμα 21. Τα τρία επίπεδα ποιότητας του Kano

Πηγή: Kano et al. (1984) σε Wang, T.&Ji, P.(2010)

2.5. Προϋποθέσεις Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Όλα φυσικά τα παραπάνω μοντέλα ποιοτικών διαδικασιών μπορούν να εφαρμοστούν και έχουν αξία, εφόσον τηρούνται ορισμένες προϋποθέσεις, βάσει των οποίων οι υπεύθυνοι χαράσσουν τις ποιοτικές μεταβολές (L.Lezotte, 1992 - J. Johnson, 1993).

Αρχικά, απαραίτητη προϋπόθεση είναι να υφίσταται ένας σταθερός σκοπός, με συγκεκριμένο προγραμματισμό και σαφή στόχευση και πρωταρχικός σκοπός ενός ποιοτικού σχολείου είναι η διάχυση πληροφοριών με στόχο τη γνώση, βασιζόμενο καταρχάς στο αξίωμα ότι όλα τα παιδιά μπορούν να μάθουν, αφού ίδιον του ανθρώπου είναι η μάθηση. Χρειάζεται, δηλαδή, να υιοθετηθεί μια νέα φιλοσοφία κατά την οποία οι μαθητές είναι σε θέση να μάθουν, αν τους εξασφαλίσουμε σωστές συνθήκες διδασκαλίας (McLeod, Spencer, Hairston- 1992). Κατά πόσον βέβαια θα επιτευχθεί το αποτέλεσμα

της μάθησης δεν είναι σωστό να κρίνεται στο τέλος της σχολικής χρονιάς με μαζική αξιολόγηση (εξετάσεις), αλλά από την πρώτη στιγμή, ώστε να υπάρχει δυνατότητα παρέμβασης, για να είμαστε σίγουροι ότι οι μαθητές θα έχουν αποκτήσει τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες. Πολύ σημαντικό, βέβαια, ρόλο στη διδασκαλία και τη γνώση παίζει και το πρόσωπο που εφαρμόζει τέτοιες διαδικασίες. Συνεπώς, εξασφαλίζουμε σε ένα σχολείο την κατάλληλη υλικοτεχνική υποδομή και τον επαρκέστερο και όχι φθηνότερο εκπαιδευτικό, ώστε να επιτευχθεί ο στόχος ικανοποιώντας παράλληλα και τις επιθυμίες των πελατών.

Οι επιθυμίες βέβαια, των εκάστοτε πελατών δεν είναι στατικές, αλλά μεταβαλλόμενες υπακούοντας ταυτόχρονα στα ζητούμενα της κάθε εποχής. Άρα, το σχολείο οφείλει συνεχώς να επαναπροσδιορίζει τους στόχους του εντοπίζοντας όχι ατομικές αδυναμίες, αλλά ανεπάρκειες του γενικότερου συστήματος, ώστε να ανατροφοδοτείται και να εφαρμόζει νέες βελτιωμένες τακτικές.

Επιπλέον, η ανατροφοδότηση και ο επανασχεδιασμός δραστηριοτήτων απαιτούν καταρτισμένο και δια βίου εκπαιδευόμενο προσωπικό, ώστε να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή πώς θα λειτουργήσει αποφεύγοντας περιττές ή άστοχες κινήσεις. Σημαντικό ρόλο σε αυτό έχει η ηγεσία ενός σχολείου που δεν είναι πια φορέας παροχής εντολών, αλλά διασφαλίζει τόσο την κατάρτιση των υφισταμένων της, όσο και τη βελτίωση ολόκληρου του συστήματος έχοντας όραμα, σαφείς προϋποθέσεις και την ευθύνη να εξαλείψει το φόβο και τη διστακτικότητα απέναντι σε νέες πρωτοβουλίες και εκπαιδευτικές πρακτικές στο χώρο εργασίας.

Πέρα όμως από την εξάλειψη του φόβου σε ένα σχολείο, για να "δουλέψουν" ποιοτικές διαδικασίες, χρειάζεται να "γεφυρωθούν" και κάποια προσωπικά χάσματα μεταξύ των συναδέλφων, ώστε να επιτευχθούν συνθήκες συνεργασίας. Κάτι τέτοιο θα μπορούσε να επιτευχθεί με τη συγκέντρωση όλου του συλλόγου εκτός των στενών ορίων του σχολείου, σε ένα χαλαρότερο περιβάλλον με σκοπό την τόνωση των σχέσεων μεταξύ τους (Siu- Runyon k Heart 1992).

Για να εξαλειφθούν, ωστόσο οι ανταγωνιστικές συμπεριφορές, είναι αναγκαίο να μην υπάρχουν αριθμητικοί στόχοι και ποσοτικές μετρήσεις, ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να νιώθουν το ίδιο σημαντικοί στο σχολείο, αφού στα συστήματα ποιότητας είναι σημαντικές οι δράσεις όλων των εργαζομένων.

Επομένως, ένα σχολείο ποιότητας δεν αρκεί να διαθέτει απόλυτα εξειδικευμένο δυναμικό, αλλά και ευέλικτες πολυπράγμονες προσωπικότητες που θα μπορούν να εργάζονται ομαδικά, να συλλέγουν πληροφορίες, να οργανώνουν ή να οργανώνονται, να χαράσσουν σχέδια δράσης και να τα εφαρμόζουν.

Άρα, σπουδαίο ρόλο έχει εδώ και ο τρόπος αξιολόγησης των εκπαιδευτικών, οι περισσότεροι από τους οποίους αντιμετωπίζουν με καχυποψία τέτοιους μηχανισμούς που κατά καιρούς εξαγγέλλει το υπουργείο. Η καχυποψία αυτή μπορεί να μειωθεί, αν αλλάξει ολόκληρη η κουλτούρα του εκπαιδευτικού και αντιμετωπίσει την αξιολόγηση ως διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας της δουλειάς του που στηρίζεται σε κριτήρια που υπακούουν σε ένα επιστημονικό πρότυπο, στις τοπικές ανάγκες, στο ωρολόγιο πρόγραμμα και στη διδακτέα ύλη.

Τελικά, η ΔΟΠ μπορεί να εφαρμοστεί, αν ικανοποιούνται τόσο οι γνωστικές ανάγκες των μαθητών, όσο και οι διδακτικές ανάγκες των εκπαιδευτικών.

2.6. Αξιώματα διαδικασιών ποιότητας

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, για να εφαρμοστούν ποιοτικοί μηχανισμοί σε έναν οργανισμό, όπως είναι και το σχολείο, χρειάζεται να υπάρχουν κάποιες προϋποθέσεις, αλλά κρίνεται σκόπιμο να μεταβληθεί και ολόκληρη η κουλτούρα του σχολείου. Η φιλοσοφία, λοιπόν, ολόκληρου του σχολείου μπορεί να προσανατολιστεί σε ποιοτικότερες διαδικασίες με γνώμονα κάποια αξιώματα.

Ένα πρωταρχικής σημασίας αξίωμα είναι να αποκτήσει το σχολείο ανεξαρτησία κινήσεων και πρωτοβουλίας στη λήψη αποφάσεων, άρα χρειάζεται να λειτουργήσουν μηχανισμοί απεξάρτησης από την κεντρική εξουσία, που θα έχει όμως ρόλο υποστηρικτικό. Επίσης, είναι αναγκαία η σαφής στόχευση και βάσει αυτής ο επανασχεδιασμός του προγράμματος ολόκληρου του σχολείου, το οποίο θα αυτοαξιολογείται πια με σκοπό τη βελτίωση των ήδη υπάρχουσών πρακτικών. Σε όλο αυτό το πλαίσιο, βέβαια, θα δεσπόζει ο ρόλος του διευθυντή, ο οποίος δε θα είναι πια εντολέας- ελεγκτής, αλλά ηγέτης- οραματιστής που θα εμπνέει το προσωπικό του, θα διασφαλίζει τη θέση του και θα στηρίζει το έργο του.

Εκτός όμως από αυτές τις γενικές αρχές, υπάρχουν και ειδικότερα αξιώματα.

Πιο συγκεκριμένα, αναφορικά με το μαθητή και την ικανότητά του για πρόσληψη της γνώσης, χρειάζεται να συνυπολογιστούν και ατομικές παράμετροι, όπως για παράδειγμα, οι προσδοκίες των γονιών του και οι αξίες του, ο κύκλος των συμμαθητών του, η αυτοεκτίμησή του και ο βαθμός κατοχής προαπαιτούμενων γνώσεων για το κάθε μάθημα που θα διδαχθεί.

Σε ό,τι αφορά τώρα στην αποδοτικότητα του δασκάλου, αυτή σχετίζεται με την επάρκεια, την αποτελεσματικότητα και τον ενθουσιασμό του.

Η επάρκεια συνίσταται στο κατά πόσον ένας εκπαιδευτικός διαθέτει την απαιτούμενη παιδαγωγική γνώση, διδακτική εμπειρία και επιστημοσύνη, για να διδάξει ένα αντικείμενο αποτελεσματικά. Η αποτελεσματικότητά του είναι άμεσα συνυφασμένη με το βαθμό ανταπόκρισης στις απαιτήσεις, τις προσδοκίες και τα προσυμφωνηθέντα με τους μαθητές του. Τέλος, ο ενθουσιασμός του δασκάλου είναι πηγαίος, δηλαδή προκύπτει και μεταδίδεται στους μαθητές από την ίδια τη συμπεριφορά του, με την οποία καθιστά σαφές το ενδιαφέρον του για ένα συγκεκριμένο αντικείμενο και τις απαιτήσεις του από αυτούς.

Αναφορικά τώρα με την ύλη ενός μαθήματος, για να έχουμε αποτελέσματα, δηλαδή μάθηση, οφείλουμε να εφαρμόσουμε ρεαλιστικούς και ευέλικτους μηχανισμούς, που θα απορρίπτουν οτιδήποτε προσωρινό, περιττό και αφηρημένο (Edmonds, 1979) και θα συγκρατούν το διαχρονικό, αυτό που σχετίζεται με τα βιώματά τους, τις δεξιότητές τους και τις ανάγκες της εκάστοτε κοινωνίας (Glasser, 1990).

Τεράστια, τέλος, σημασία για ένα ποιοτικό σχολείο έχει το πλαίσιο - περιβάλλον μέσα στο οποίο αυτό διαμορφώνεται, δηλαδή να είναι εύρυθμο και ασφαλές, ευχάριστο, ευέλικτο, ώστε να αντεπεξέρχεται ξεχωριστά στις ανάγκες κάθε μαθητή (Mortimore, 1995).

2.7. Δείκτες για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Είναι γενικώς αποδεκτό ότι η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών έχει ως απόρροια την ικανοποίηση των πολιτών και την εξασφάλιση της εμπιστοσύνης τους. Άρα, η ΔΟΠ είναι μια φιλοσοφία που διαθέτει συγκεκριμένες επιστημονικές μεθόδους και εργαλεία και βασίζεται σε αρχές που εστιάζουν στο άτομο, αλλά και στην ομάδα. Οι δημόσιες, λοιπόν, υπηρεσίες-ως τέτοια λογίζεται και η εκπαίδευση- οφείλουν να λειτουργούν σε ένα τέτοιο

πλαίσιο που απαιτεί έμφαση σε τρεις κυρίως διαστάσεις, δηλαδή τον πυρήνα της υπηρεσίας, το εξωτερικό της περιβάλλον και τις σχέσεις που αναπτύσσονται. (Tanzi, 1999)

Οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα των υπηρεσιών είναι αρχικά οι νόμοι που πρέπει να μην είναι πολυάριθμοι, να είναι σαφείς και κατανοητοί, να μην αλληλοσυγκρούονται και να αυτοαναιρούνται (Tanzi, 1999).

Το ίδιο ισχύει και για τους κανονισμούς οι οποίοι θα πρέπει να συμβαδίζουν με τις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας.

Σε ό,τι αφορά τώρα στους δημόσιους οργανισμούς, όπως είναι και τα σχολεία-χρειάζεται να έχουν δυνατότητα αυτονομίας και ευελιξίας, ώστε η διοικούσα αρχή να λαμβάνει αποφάσεις και να λειτουργεί σύμφωνα με τις ανάγκες που ανακύπτουν.

Επιπλέον, πολύ σημαντικός παράγοντας είναι αυτός του ελέγχου και της ανατροφοδότησης, διότι, ενώ τα μέτρα που λαμβάνονται κάθε φορά με στόχο τις ποιοτικότερες διαδικασίες μπορεί να είναι πολλά και με ευγενή κίνητρα, εντούτοις αποδεικνύονται αναποτελεσματικά, αφού δεν υφίστανται μηχανισμοί ελέγχου και παρακολούθησης.

Για την αποτελεσματική, βέβαια, λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών, είναι αναγκαία η στελέχωσή τους από αξιόλογο και ικανό ανθρώπινο δυναμικό, που θα μπορεί να αντεπεξέλθει στο ρόλο που έχει αναλάβει. Το ίδιο ισχύει και για τα υψηλόβαθμα στελέχη που πρέπει να είναι άρτια καταρτισμένα και να διαθέτουν τις απαιτούμενες δεξιότητες.

Σπουδαίο ρόλο στη διασφάλιση ποιότητας παίζει και η συνεργασία και η συλλογική προσπάθεια μεταξύ φορέων και υπηρεσιών (Arcaro, J. S. (1995) ,ενώ κρίνεται αναγκαία η ανάπτυξη οράματος και αξιών που θα λειτουργούν ως "καθοδηγητές".

Παράλληλα, βέβαια, με την καθοδήγηση, σημαντική είναι και η ανάπτυξη ομάδων βελτίωσης, με στόχο τον εντοπισμό "αδύναμων" περιοχών, που χρήζουν δηλαδή βελτίωσης.

Οι αδύναμες αυτές περιοχές εντοπίζονται και με τη βοήθεια των "πελατών" οι οποίοι μπορεί να υποδείξουν "ασθενή σημεία", ώστε να ακολουθήσουν οι απαραίτητες βελτιώσεις. Κάτι τέτοιο θα μπορούσε να γίνει, λόγου χάρη, με την καθιέρωση ενός συστήματος διαχείρισης παραπόνων.

Για την επιτυχία βέβαια, ενός ποιοτικού σχεδίου δράσης θεωρείται απαραίτητη η συμμετοχή και εμπλοκή όλου του προσωπικού (Ζωγόπουλος, 2011) και η καθιέρωση αριστείων για την επιβράβευση τμημάτων ή συνεργατικών ομάδων, με σκοπό βέβαια, την καλύτερη συνεργασία και την ευγενή άμιλλα. Εξάλλου, τα μαθησιακά επιτεύγματα μεγιστοποιούνται, όταν δίνονται κίνητρα.

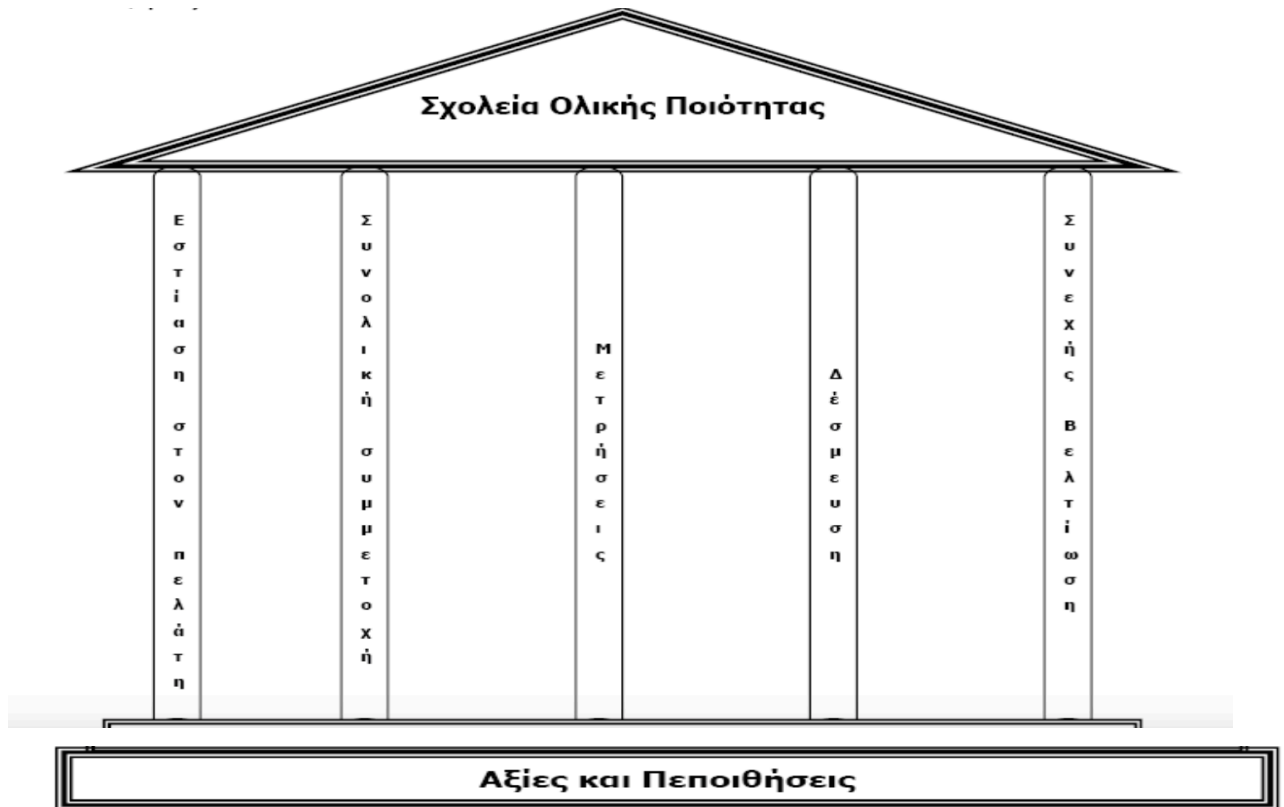
Επίσης, η ποιότητα, ειδικά σε ένα φορέα εκπαιδευτικό- επέρχεται σταδιακά και όχι με απλές τομές και σπασμωδικές βελτιώσεις, στοχεύει στην πρόληψη και όχι στην καταστολή, δεσμεύει όλους τους ανθρώπινους πόρους και προϋποθέτει κλίμα εμπιστοσύνης και σύμπνοιας. Επιπλέον, έχει άμεση συνάφεια με τις πελατειακές προσδοκίες.

Ειδικότερα, λοιπόν, η εκπαίδευση ως οργάνωση αποκτά πλεονέκτημα, όταν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της κοινωνίας, οι οποίες εξελίσσονται ραγδαία, όπως και οι κοινωνικοοικονομικές συνθήκες. Οι εκπαιδευτικοί στόχοι επομένως, πρέπει να συμβαδίζουν με τις κοινωνικοοικονομικές αλλαγές και η ικανοποίηση του πελάτη ξεκινά, για παράδειγμα, από τα απλά καθημερινά καθήκοντα του εκπαιδευτικού, τα οποία χρειάζεται να είναι υψηλής ποιότητας, άρα και το εκπαιδευτικό σύστημα να παράγει υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών.

Στη ΔΟΠ βέβαια, η υψηλή ποιότητα επιτυγχάνεται μέσω συνεχούς βελτίωσης με στόχο την αποφυγή και πρόληψη των λαθών και όχι με τη διόρθωσή τους. Έτσι, η βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού θα πρέπει να εστιάζει στις διαδικασίες που στηρίζουν τους στρατηγικούς στόχους που προέρχονται από το όραμα και την αποστολή του σχολείου, που στηρίζονται από τους απαραίτητους πόρους, ώστε να έχει ο οργανισμός υψηλή και σταθερή απόδοση. Meeter & Smith (1994).

Όλα τα παραπάνω βέβαια, προϋποθέτουν την πλήρη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού (Juran1981), το οποίο πρέπει να συνειδητοποιεί σε βάθος τις αξίες του αγαθού της μόρφωσης, την πολιτική και τους σκοπούς του οργανισμού και να διαθέτει τις απαραίτητες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες να εκτελέσει το σκοπό του. Για αυτό το λόγο, χρειάζεται διαρκής επικοινωνία μεταξύ στελεχών διοίκησης και εκπαιδευτικού προσωπικού και να ακολουθούνται υποστηρικτικές διαδικασίες είτε ατομικές (την ευθύνη φέρει ο εκπαιδευτικός του εκάστοτε γνωστικού αντικειμένου σε μια τάξη),

διαλειτουργικές κάθετες (συνεργασία εκπαιδευτικών ίδιων αντικειμένων σε μικρότερες και μεγαλύτερες τάξεις), επιχειρησιακές ή οριζόντιες (διαπερνούν όλο το μήκος και πλάτος του οργανισμού). Κύρια, επιπροσθέτως, διαδικασία που καθορίζει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι της διδασκαλίας και της μάθησης, αλλά και η ηγεσία, οι στόχοι και η αποδοχή τους από τους εκπαιδευτικούς. Στο παρακάτω σχήμα παρατίθεται η πυραμίδα ΔΟΠ στην εκπαίδευση.(Comenius, 2001)



Σχήμα 22: Η πυραμίδα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση (Πηγή: Comenius, 2001)

Η ΔΟΠ συνεπώς, απαιτεί έναν εντατικό προγραμματισμό, ανατροφοδότηση από όλα τα τμήματα αυτού, ανάλυση διαδικασιών λειτουργίας και ενίσχυση συμμετοχής και ενδυνάμωσης υπαλλήλων (Ζωγόπουλος, 2011).

Απαιτεί ταυτόχρονα, θετική στάση και δέσμευση απέναντι στη φιλοσοφία της ποιότητας, ώστε να φτάσουμε στα επιθυμητά- προκαθορισμένα επίπεδα παραγωγικότητας και επιτυχίας (Hyde, 1992).

Θέλοντας να ορίσουμε από μια άλλη πλευρά τι είναι ποιοτικό στην εκπαίδευση, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τις 14 βασικές αρχές του Deming, του πρωτεργάτη της

ΔΟΠ, που, όταν ακολουθούνται, επιτυγχάνουμε ποιοτικές διαδικασίες και είναι οι παρακάτω: (Arcaro, 1995)

1. Εμμονή στο στόχο, δηλαδή η διοίκηση του σχολικού οργανισμού δεσμεύεται έμπρακτα για τη διατήρηση των στόχων και για τη συνέχεια και συνέπεια στη διαδικασία βελτίωσης των υπηρεσιών και των μαθητών.
2. Υιοθέτηση της φιλοσοφίας. Τα σχολεία υποχρεούνται, για να γίνουν ανταγωνιστικά, να ακολουθήσουν τις επιταγές της σύγχρονης κοινωνίας. Για να συμβεί αυτό, κάθε μέλος του σχολείου θα πρέπει να είναι δεκτικό στις προκλήσεις της ποιότητας που είναι κυρίως η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.
3. Ανεξαρτητοποίηση από τον έλεγχο εξωγενών παραγόντων, αλλά και εσωτερικών, με σκοπό την προώθηση της δημιουργικότητας και του πειραματισμού των παιδιών με στόχο τη μάθηση και όχι την αξιολόγηση των επιδόσεων.
4. Κατοχύρωση νέων μεθόδων στη σχολική επιχειρηματικότητα, ώστε να υιοθετηθούν νέες πρακτικές, συνεργασία με γονείς και απόκτηση μαθησιακών εμπειριών που προωθούν την εκμάθηση χάρη στην αυτόνομη και καινοτόμο λήψη πρωτοβουλιών.
5. Συνεχής βελτίωση ποιότητας με σκοπό τη μείωση του κόστους, εφόσον υπάρχει συνεργασία με οργανισμούς χαμηλότερων βαθμίδων και γόνιμη ανταλλαγή ποιοτικών πρακτικών, ώστε να εφαρμόζονται αλλαγές και να μετρώνται τα αποτελέσματα. Αυτό βέβαια, επιτυγχάνεται με τη δημιουργία υγιούς περιβάλλοντος συνεργασίας και αλληλεπίδρασης.
6. Δια βίου εκπαίδευση. Εφόσον οι άνθρωποι επιδιώκουν την αλλαγή και την πρόοδο, χρειάζονται τα κατάλληλα "εργαλεία" που βοηθούν στη διαρκή υποκίνηση για αυτοβελτίωση. Συνεπώς, χρειάζεται πρακτική εκπαίδευση, διαρκής επαγγελματική ενδυνάμωση, εμπλουτισμός σε επιστημονικές και διδακτικές γνώσεις και διοικητικές πρωτοβουλίες για την ενθάρρυνση επιμορφωτικών δραστηριοτήτων του προσωπικού.
7. Αποτελεσματική ηγεσία, δηλαδή στελέχη διοικητικά επιφορτισμένα με μια αποστολή και αναπτύσσοντας ένα όραμα το οποίο θα εμπνεύσει όχι μόνο τους υφιστάμενους εκπαιδευτικούς, αλλά και τα παιδιά, τους γονείς και την ευρύτερη κοινωνία, ώστε να επιτευχθούν ποιοτικά αποτελέσματα.
8. Αποβολή του φόβου, ο οποίος κρίνεται σκόπιμο να εξαλειφθεί από τα σχολεία, ώστε να υπάρχει ένα περιβάλλον που θα ενθαρρύνει την ελεύθερη έκφραση και την

ανάληψη πρωτοβουλιών, θα αυξήσει τις επιδόσεις και θα εξασφαλίσει αμοιβαία εμπιστοσύνη.

9. Κατάργηση των διατμηματικών στεγανών, αφού όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξαρτήτως τομέα και ειδικότητας, οφείλουν να λειτουργούν ως ομάδα. Με αυτόν τον τρόπο, όλες οι πλευρές θα καρπώνονται κέρδη και οφέλη και θα εξαλείφεται ο ανταγωνισμός.
10. Ανάπτυξη κουλτούρας ποιότητας στην οποία οφείλουν να συμβάλλουν όλοι οι εμπλεκόμενοι.
11. Βελτίωση των διαδικασιών, η οποία σχετίζεται με την εξεύρεση λύσεων και τον έπαινο όσων συμβάλλουν στη βελτίωση.
12. Προώθηση συνεργατικότητας, ώστε οι εκπαιδευτικοί να προσεγγίσουν τους μαθητές τους και το αντίθετο, ώστε να υπάρξει ικανοποίηση τόσο για την εργασία, αλλά και την ποιότητα των εκροών της (Ζωγόπουλος, 2011).
13. Δέσμευση, δηλαδή εστίαση και εμμονή στους στόχους, ήτοι στην κουλτούρα ποιότητας και να ενθαρρύνει την αυτοβελτίωση και τη γενικότερη εκπαίδευση και καλλιέργεια των εργαζομένων.
14. Υπευθυνότητα, η οποία είναι προαπαιτούμενη έννοια για την επίτευξη ποιοτικών αποτελεσμάτων και οφείλουν όλοι οι επαγγελματίες να διαθέτουν.

2.8. Διαδικασίες αξιολόγησης- αυτοαξιολόγησης που οδηγούν στην ποιότητα

Εξετάζοντας από μια άλλη παράμετρο τις ποιοτικές διαδικασίες σε μια σχολική μονάδα, χρειάζεται να τονιστεί η σημασία αυτοαξιολογικών - αξιολογικών διαδικασιών στη βελτίωση της ποιότητας η οποία έχει άμεση συνάφεια και με την ηγεσία και με τους εργαζομένους, αλλά και με τους πελάτες και η ικανοποίηση όλων οδηγεί στην πρόοδο και σε επιτυχείς εξελίξεις.

Για να συμβεί όμως κάτι τέτοιο σε έναν οργανισμό, θα πρέπει να υπάρχουν κάποιες πληροφορίες για όλους τους εμπλεκόμενους, οι οποίες θα αξιολογούνται όχι για να ελέγχουν και να "κατακεραυνώνουν" τους εμπλεκόμενους, αλλά για να εντοπίζονται αδυναμίες, για να υπάρξει ενδυνάμωση και βελτίωση, για ανατροφοδότηση και ως αφορμή για νέες δράσεις ποιότητας.

Για παράδειγμα, ένας διευθυντής- ηγέτης επιβάλλεται να έχει άμεση εποπτεία των υφισταμένων του, δηλαδή να έχει γνώση περί της επιστημονικής τους κατάρτισης, της συμπεριφοράς τους εντός του οργανισμού, του χαρακτήρα τους, του βαθμού δέσμευσής τους στους στόχους του οργανισμού και την προσήλωσή τους σε αυτό, τις δυνατότητες εξέλιξής τους, το βαθμό ικανότητας προγραμματισμού και διαχείρισης έργων και χειρισμού καταστάσεων (Evans, 1995).

Από την άλλη πλευρά, επειδή η πρόοδος και η απόδοση ενός εργαζόμενου οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην ικανοποίηση που λαμβάνει στο χώρο εργασίας και στην αναγνώριση που εισπράττει από το περιβάλλον του και κυρίως από τον προϊστάμενό του, χρειάζεται και ο τελευταίος να μην αξιολογεί μόνο, αλλά και να αξιολογείται και να διερευνά σε τακτά διαστήματα τις απόψεις των εργαζομένων του περί του έργου και του προσώπου του, ώστε να επιφέρει συνεχείς βελτιώσεις στον τρόπο διοίκησης και συμπεριφοράς με σκοπό την ποιότητα. Άρα, ένας εκπαιδευτικός, "αξιολογούμενος" από τους μαθητές του και ένας διευθυντής από τους υφισταμένους του προς χάρη της αυτοβελτίωσής και των ποιοτικών διαδικασιών, οφείλουν να διερευνούν τακτικά τι γνώμη έχουν οι άλλοι για αυτούς σε θέματα όπως η κατάρτισή τους, η μεταδοτικότητα, η επάρκεια και η ποιότητα του υλικού τους, η καταλληλότητα των μεθόδων τους, η επάρκεια των χρόνων εκπαίδευσης, η ικανοποίηση των προσδοκιών τους, η εκπλήρωση των στόχων, το κύρος τους.

Τέλος, σημαντικό ρόλο στο να χαρακτηριστεί ένας οργανισμός ποιοτικός έχουν και οι πελάτες είτε είναι εσωτερικοί (π.χ. μαθητές) είτε εξωτερικοί (γονείς- κοινωνία). Συνεπώς, η γνώμη τους είναι πολύτιμη για θέματα, όπως ο βαθμός ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχονται, η σχέση ποιότητας-τιμής, το εύρος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, η ταχύτητα επικοινωνίας, η αντίληψη και κατανόηση των αναγκών, η συμπεριφορά των εργαζομένων, η ωφέλεια ενός προγράμματος σε σχέση με τις επιδιώξεις του, η ενημέρωση, η ποιότητα των εγγραφών, ο βαθμός ικανοποίησης των εκπαιδευτικών αναγκών, η ολοκλήρωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, σύμφωνα με τα χρονοδιαγράμματα.

2.9. Οι 16 δείκτες ποιότητας σύμφωνα με ευρωπαϊκούς θεσμούς

- Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (European Commission, 2000) έχοντας ως στόχο την εύρεση και προώθηση ποιοτικών πρακτικών μεταξύ των κρατών-μελών της Ευρώπης υποβάλλει έκθεση η οποία παρουσιάζει 16 δείκτες ποιότητας που αντιστοιχούν σε τέσσερις ευρύτερες κατηγορίες ή άξονες: α) επιδόσεις β) επιτυχία και μετάβαση γ) παρακολούθηση της σχολικής εκπαίδευσης και δ) πόροι και δομές. Λεπτομέρειες παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα.

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

Πίνακας 4: Οι δείκτες Ολικής Ποιότητας

Πηγή: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο

- Στο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Στοκχόλμης (2001) εγκρίνεται η έκθεση του Συμβουλίου Παιδείας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής που αποτελείται από τρία μέρη. Το πρώτο αναφέρεται στις εξελίξεις που επηρεάζουν το διεθνές και ευρωπαϊκό περιβάλλον, στο δεύτερο παρουσιάζονται οι στόχοι του "προγράμματος 2010" και στο τρίτο ο μελλοντικός ρόλος της εκπαίδευσης και κατάρτισης.
- Οι δείκτες του προγράμματος Εκπαίδευσης και Κατάρτισης 2010

Το πρόγραμμα Εκπαίδευσης και Κατάρτισης 2010 περιλαμβάνει τρεις στρατηγικούς στόχους, (Παιδαγωγικό Ινστιτούτο), που αναλύονται σε 13 επιμέρους δείκτες ως εξής:

1. *Βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης στην Ε.Ε.*
 - Βελτίωση της εκπαίδευσης και της κατάρτισης εκπαιδευτικών και εκπαιδευτών.
 - Ανάπτυξη δεξιοτήτων για την κοινωνία της γνώσης.
 - Εξασφάλιση της πρόσβασης στις Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών για όλους.
 - Αύξηση της προσέλευσης στις επιστημονικές και τεχνολογικές σπουδές.
 - Βέλτιστη χρήση των πόρων.
2. *Διευκόλυνση της πρόσβασης όλων στην εκπαίδευση και την κατάρτιση δια βίου.*
 - Ανοικτό περιβάλλον μάθησης.
 - Ελκυστικότερη μάθηση.
 - Υποστήριξη της ενεργοποίησης του πολίτη, της ισότητας των ευκαιριών και της κοινωνικής συνοχής
3. *Συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης ανοικτά στην ευρύτερη κοινωνία και στον κόσμο*
 - Ενίσχυση των δεσμών με τον κόσμο της εργασίας και της έρευνας.
 - Ανάπτυξη του επιχειρηματικού πνεύματος.
 - Βελτίωση της διδασκαλίας ξένων γλωσσών.
 - Αύξηση της κινητικότητας και των ανταλλαγών.
 - Ενίσχυση της ευρωπαϊκής συνεργασίας.

Πίνακας 5: Οι τρεις στρατηγικοί στόχοι (Παιδαγωγικό Ινστιτούτο)

Συναφής στρατηγικός στόχος	Κεντρικά θέματα	Δείκτες για τη μέτρηση προόδου
1. Βελτίωση της εκπαίδευσης και της κατάρτισης των εκπαιδευτικών	<ol style="list-style-type: none"> 1. Προσδιορισμός των δεξιοτήτων εκπαιδευτικών και εκπαιδευτών. 2. Επαρκής υποστήριξη μέσω της αρχικής κατάρτισης και της συνεχούς επιμόρφωσης. 3. Εξασφάλιση της επάρκειας εκπαιδευτών και έλεγχος των μακροπρόθεσμων αναγκών των κλάδων. 4. Προσέλκυση επαγγελματιών για εργασία ως εκπαιδευτικοί και εκπαιδευτές. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Έλλειψη/ πλεόνασμα εκπαιδευτικών και εκπαιδευτών στην αγορά εργασίας. 2. Εξέλιξη του αριθμού αιτούντων για προγράμματα επιμόρφωσης. 3. Ποσοστό εκπαιδευτικών και εκπαιδευτών που ακολουθούν συνεχή επαγγελματική επιμόρφωση.
2. Ανάπτυξη δεξιοτήτων για την κοινωνία της γνώσης	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ενσωμάτωση νέων και παραδοσιακών βασικών δεξιοτήτων στα Αναλυτικά Προγράμματα Σπουδών. 2. Εξάλειψη των διακρίσεων στη δυνατότητα απόκτησης δεξιοτήτων από όλα τα άτομα, ανεξάρτητα από κοινωνική ομάδα. 3. Προώθηση της επίσημης επικύρωσης βασικών δεξιοτήτων. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Άτομα που ολοκληρώνουν τη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση. 2. Συνεχής επιμόρφωση εκπαιδευτικών σε τομείς ανάγκης για νέες δεξιότητες. 3. Επίπεδα βασικών γνώσεων και μεθοδολογίας για την απόκτηση γνώσεων. 4. Ποσοστό επιμορφωθέντων ενηλίκων με εκπαίδευση κατώτερη του πρώτου κύκλου Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.
3. Εξασφάλιση της πρόσβασης όλων στις Τ.Π.Ε.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Παροχή επαρκούς εξοπλισμού και εκπαιδευτικού λογισμικού. 2. Ενθάρρυνση της βέλτιστης χρήσης καινοτόμων τεχνικών διδασκαλίας και 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ποσοστό διδασκόντων που έχουν καταρτισθεί στη χρήση Τ.Π.Ε. στο σχολείο. 2. Ποσοστό μαθητών και σπουδαστών που χρησιμοποιούν τις Τ.Π.Ε. στις σπουδές τους.

	μάθησης που βασίζονται στις Τ.Π.Ε.	3. Ποσοστό μαθημάτων που χρησιμοποιούν τις Τ.Π.Ε. στα ιδρύματα εκπαίδευσης και κατάρτισης.
4. Αύξηση της προσέλευσης στις σπουδές θετικών επιστημών και στην Τεχνολογία	<ol style="list-style-type: none"> 1. Αύξηση του ενδιαφέροντος για τα μαθηματικά, τις θετικές επιστήμες και την τεχνολογία από νεαρή ηλικία. 2. Δημιουργία κινήτρων για τους νέους, ώστε να αυξηθεί το ποσοστό όσων επιλέγουν σπουδές στους τομείς των μαθηματικών, των θετικών επιστημών και της τεχνολογίας. 3. Βελτίωση της ισόρροπης εκπροσώπησης ανδρών και γυναικών στις σπουδές των μαθηματικών, των θετικών επιστημών και της τεχνολογίας. 4. Εξασφάλιση επαρκούς αριθμού ειδικευμένων εκπαιδευτικών που διδάσκουν μαθήματα θετικών επιστημών και τεχνολογίας. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Αύξηση του αριθμού εισαγομένων σε σπουδές μαθηματικών, θετικών επιστημών και τεχνολογίας. 2. Αύξηση του αριθμού αποφοίτων από σχολές μαθηματικών, θετικών επιστημών και τεχνολογίας. 3. Αύξηση του αριθμού θετικών επιστημόνων και μηχανικών, ανά φύλο. 4. Αύξηση του αριθμού ειδικευμένων καθηγητών μαθηματικών, θετικών επιστημών και τεχνολογίας.
5. Βέλτιστη χρήση των πόρων	<ol style="list-style-type: none"> 1. Αύξηση της επένδυσης σε ανθρώπινο δυναμικό και δίκαιη κατανομή των διαθέσιμων μέσων. 2. Υποστήριξη της ανάπτυξης συμβατών συστημάτων βεβαίωσης της ποιότητας, με σεβασμό στην ποικιλομορφία των συστημάτων σε όλη την Ευρώπη. 3. Ανάπτυξη των δυνατοτήτων των εταιρικών σχέσεων μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. 	1. Αύξηση των κατά κεφαλήν επενδύσεων σε ανθρώπινο δυναμικό.

Πίνακας 6: Στρατηγικός στόχος 1- Βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης στην Ε.Ε.

Πηγή: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο

Συναφής στρατηγικός στόχος	Κεντρικά θέματα	Δείκτες για τη μέτρηση προόδου
1. Ανοικτό περιβάλλον μάθησης	<ol style="list-style-type: none"> 1. Διεύρυνση της πρόσβασης στη δια βίου μάθηση για όλο το φάσμα των διαθέσιμων δυνατοτήτων μάθησης. 2. Προγράμματα και συνθήκες εκπαίδευσης και κατάρτισης προσαρμοσμένες στις πραγματικές ανάγκες των ενηλίκων. 3. Εξασφάλιση των δυνατοτήτων πρόσβασης όλων στη μάθηση. 4. Προώθηση ευέλικτων μαθησιακών διόδων για όλους. 5. Προώθηση των δικτύων μεταξύ των ιδρυμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ποσοστό του πληθυσμού ηλικίας 25-64 ετών που συμμετέχει στην εκπαίδευση και την κατάρτιση.
2. Ελκυστικότερη μάθηση	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ενθάρρυνση των νέων, ώστε να παραμένουν στην εκπαίδευση ή την κατάρτιση μετά το τέλος της υποχρεωτικής εκπαίδευσης και να διευκολύνονται οι ενήλικες να συμμετέχουν στη μάθηση στη μετέπειτα ζωή τους. 2. Ανάπτυξη τρόπων για την επίσημη αναγνώριση άτυπης μαθησιακής εμπειρίας. 3. Εξεύρεση τρόπων για να καταστεί η μάθηση ελκυστικότερη τόσο εντός όσο και εκτός των επίσημων συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης. 4. Προαγωγή της νοοτροπίας για μάθηση και ευαισθητοποίηση ως προς τα κοινωνικά 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ποσοστό χρόνου εργασίας που δαπανούν οι εργαζόμενοι για μάθηση, ανά ηλικιακή ομάδα. 2. Συμμετοχή στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση. 3. Ποσοστό πληθυσμού ηλικίας 18-24 ετών με χαμηλότερη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση, που δεν φοιτούν στην εκπαίδευση ή στην επαγγελματική κατάρτιση.

	<p>επιχειρηματικού πνεύματος.</p> <p>2. Διευκόλυνση της απόκτησης δεξιοτήτων που χρειάζονται για τη σύσταση και τη διαχείριση μια επιχείρησης.</p>	<p>γνώση.</p> <p>2. Ποσοστό ιδρυμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης που παρέχουν συμβουλές και οδηγίες για την ίδρυση επιχειρήσεων.</p>
3. Βελτίωση της διδασκαλίας ξένων γλωσσών	<p>1. Συνειδητοποίηση της σημασίας και ενθάρρυνση της εκμάθησης περισσότερων γλωσσών πέραν της μητρικής.</p> <p>2. Προώθηση της χρήσης αποτελεσματικών μεθόδων διδασκαλίας και κατάρτισης στην εκμάθηση γλωσσών.</p>	<p>1. Ποσοστό μαθητών και σπουδαστών που κατέχουν δύο ξένες γλώσσες.</p> <p>2. Ποσοστό καθηγητών ξένων γλωσσών που συμμετέχουν σε προγράμματα κινητικότητας.</p>
4. Αύξηση της κινητικότητας και των ανταλλαγών	<p>1. Μείωση των εμποδίων και διεύρυνση της πρόσβασης στην κινητικότητα.</p> <p>2. Παρακολούθηση ποσοτικών και ποιοτικών στοιχείων της κινητικότητας σε όλη την Ευρώπη.</p> <p>3. Διευκόλυνση της επικύρωσης και αναγνώρισης των ικανοτήτων που αποκτώνται κατά τη διάρκεια των περιόδων κινητικότητας.</p> <p>4. Προαγωγή της παρουσίας, της ελκυστικότητας και της αναγνώρισης της ευρωπαϊκής εκπαίδευσης και κατάρτισης σε όλο τον κόσμο.</p>	<p>1. Ποσοστό σπουδαστών μιας χώρας που παρακολουθούν μέρος των σπουδών τους σε άλλη χώρα της Ε.Ε. ή σε τρίτη χώρα.</p> <p>2. Ποσοστό διδασκόντων, ερευνητών και επιστημόνων από άλλες χώρες της Ε.Ε. που απασχολούνται στα διάφορα εκπαιδευτικά επίπεδα.</p> <p>3. Αριθμός και κατανομή των σπουδαστών από την Ε.Ε. και από τις εκτός Ε.Ε. χώρες στην εκπαίδευση και στην κατάρτιση.</p>
5. Ενίσχυση της ευρωπαϊκής συνεργασίας	<p>1. Ενίσχυση των διαδικασιών αναγνώρισης των τίτλων σπουδών.</p> <p>2. Επίτευξη περισσότερης συμβατότητας στη βεβαίωση της ποιότητας και την πιστοποίηση.</p>	<p>1. Ποσοστό προπτυχιακών και μεταπτυχιακών σπουδαστών και ερευνητών που συνεχίζουν τις σπουδές τους σε άλλη χώρα της ΕΕ ή σε τρίτη χώρα.</p> <p>2. Ποσοστό αποφοίτων που λαμβάνουν κοινούς τίτλους</p>

	<p>3. Πληροφόρηση για τις δυνατότητες και τις δομές εκπαίδευσης και κατάρτισης.</p> <p>4. Προαγωγή της ευρωπαϊκής διάστασης της διδασκαλίας και της κατάρτισης.</p>	<p>σπουδών στην Ευρώπη.</p> <p>3. Ποσοστό σπουδαστών στο ECTS ή στο Europass ή που λαμβάνουν συμπληρωματικό δίπλωμα ή πιστοποιητικό.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Πίνακας 7: Στρατηγικός στόχος 2- Διευκόλυνση πρόσβασης στα συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης

Πηγή: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο

Οι παραπάνω δείκτες ποιότητας συμπληρώνονται από τους δείκτες μέτρησης που φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

Επίπεδα αναφοράς μέσων ευρωπαϊκών επιδόσεων	Δείκτες μέτρησης
1. Πρόωρη εγκατάλειψη του σχολείου.	Το μέσο ευρωπαϊκό ποσοστό των ατόμων που εγκαταλείπουν πρόωρα το σχολείο να είναι κατώτερο του 10%.
2. Αποφοίτοι Μαθηματικών, Θετικών Επιστημών και Τεχνολογικών Σπουδών.	Να μειωθεί τουλάχιστον στο ήμισυ το ποσοστό της διαφοράς εκπροσώπησης των δύο φύλων σε ό,τι αφορά στους αποφοίτους των Μαθηματικών, των Φυσικών Επιστημών και της Τεχνολογίας, κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να εξασφαλιστεί αύξηση κατά 15% του συνολικού αριθμού των αποφοίτων, σε σχέση με το 2000.
3. Ολοκλήρωση της ανώτερης βαθμίδας της Δευτεροβάθμιας	Ο μέσος όρος των ατόμων ηλικίας 25-64 ετών που έχουν ολοκληρώσει

Εκπαίδευσης.	τουλάχιστον την ανώτερη βαθμίδα της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, να φτάσει ή και να υπερβεί το ποσοστό του 80%.
4. Βασικές δεξιότητες.	Να μειωθεί τουλάχιστον κατά 20%, σε σύγκριση με το 2000, το ποσοστό των ατόμων ηλικίας 15 ετών με χαμηλή επίδοση στην αναγνωστική ικανότητα, στα Μαθηματικά και στις Θετικές Επιστήμες.
5. Συμμετοχή στη δια βίου μάθηση.	Να αυξηθεί σε ποσοστό 15% (και οπωσδήποτε σε καμιά χώρα το ποσοστό δεν πρέπει να είναι χαμηλότερο του 10%) η συμμετοχή του ενήλικου παραγωγικού πληθυσμού (25-64 ετών) στη δια βίου μάθηση.

Πίνακας 8: Δείκτες μέτρησης ποιότητας

Πηγή: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο

Παράλληλα, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή οργάνωσε τις παρακάτω ομάδες εργασίας για τη μελέτη και μέτρηση των επιμέρους στόχων:

15. Εκπαίδευση και Κατάρτιση Εκπαιδευτών και Εκπαιδευτικών

Η ομάδα αυτή προτείνει το νέο προφίλ του εκπαιδευτικού, σύμφωνα με το οποίο, ο τελευταίος καλείται να προωθήσει νέες μορφές και προϊόντα μάθησης αναμορφώνοντας τη διδακτική και μαθησιακή διαδικασία συνεργαζόμενος και με κοινωνικούς παράγοντες, ενσωματώνοντας τις νέες τεχνολογίες στη διδασκαλία και λειτουργώντας ως επιστήμονας- επαγγελματία. Άρα, χρειάζεται ο σύγχρονος εκπαιδευτικός δια βίου εκπαίδευση, επαγγελματική ανάπτυξη και θεσμοθέτηση ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας και πιστοποίησης.

2. Βασικές δεξιότητες

Αυτή η ομάδα εργασίας συστάθηκε το 2001 με σκοπό να ορίσει τις νέες δεξιότητες και τον τρόπο εισαγωγής τους στο νέο Πρόγραμμα Σπουδών, ώστε να αποτελούν για το άτομο εφόδια ες αεί. Πρόκειται, λοιπόν, για οχτώ δεξιότητες και είναι οι εξής: α) επικοινωνία στη μητρική γλώσσα, β) επικοινωνία σε ξένες γλώσσες, γ) αριθμητική και

δεξιότητες στα μαθηματικά, τις φυσικές επιστήμες και την τεχνολογία, δ) τεχνολογίες της πληροφορίας και της επικοινωνίας, ε) επιχειρηματικότητα, στ) διαπροσωπικές και κοινωνικές δεξιότητες, ζ) μαθαίνω πώς να μαθαίνω, η) γενική πολιτισμική ανάπτυξη.

3. Εκμάθηση ξένων γλωσσών

Η εκμάθηση ξένων γλωσσών είναι βασικός παράγοντας και επηρεάζει όλους τους στόχους των εκπαιδευτικών συστημάτων. Μπορεί να μετρηθεί με την ποιότητα της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών ξένων γλωσσών με το ποσοστό αυτών που μαθαίνουν ξένες γλώσσες και με την εκμάθηση γλωσσών σε νεαρή ηλικία.

4. Νέες Τεχνολογίες στην Εκπαίδευση και Κατάρτιση

Η ομάδα εργασίας σε αυτό το δείκτη υποστηρίζει ότι υπάρχει μεγάλη πρόοδος στην ανάπτυξη υποδομών και καταλήγει σε τέσσερις συστάσεις που μπορούν να έχουν μετρήσιμα αποτελέσματα, δηλαδή την ενσωμάτωση των ΤΠΕ σε μακροπρόθεσμους εκπαιδευτικούς στόχους, την εξασφάλιση υποστηρικτικών υπηρεσιών που θα επιμορφώνουν, θα εμπλέκουν και θα πιστοποιούν εκπαιδευτικούς στις ΤΠΕ, την ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών και την ενθάρρυνσή τους για την ενσωμάτωση των ΤΠΕ στις διδακτικές τους μεθόδους και τέλος την ανταλλαγή τέτοιων πρακτικών μεταξύ διαφορετικών σχολείων.

5. Μαθηματικά, Θετικές Επιστήμες και Τεχνολογία

Η ομάδα αυτή τονίζει την επιτακτική ανάγκη όλοι οι πολίτες να κατανοούν βασικές αρχές των παραπάνω μαθημάτων. Για να συμβεί αυτό, χρειάζεται τα μαθήματα αυτά να προσεγγίζονται και βιωματικά και να ακολουθούνται πιο ελκυστικές και αποτελεσματικές μέθοδοι.

6. Βέλτιστη αξιοποίηση πόρων

Η σύγχρονη σχετική ανεπάρκεια σε κρατικούς πόρους καθιστά επιτακτική την ανάγκη αποτελεσματικότερης χρήσης των ήδη υπαρχόντων και συνεισφορά του ιδιωτικού τομέα και των κοινωνικών εταίρων. Στο σημείο αυτό σημαντική θέση καταλαμβάνει η αποδοτικότητα (efficiency) και το αίσθημα του δικαίου (equity) (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2004)

7. Κινητικότητα των εκπαιδευτικών

Η ομάδα αυτή έχει ως στόχο την καλύτερη λειτουργία της ευρωπαϊκής αγοράς και για αυτό το λόγο συστήνει τη λήψη συγκεκριμένων μέτρων που διευκόλυναν την επαγγελματική και γεωγραφική κινητικότητα και την πληροφόρηση.

8. Ανοιχτή εκπαίδευση: ελκυστική μάθηση, σύνδεση με την επαγγελματική ζωή και την κοινωνία

Αυτή η ομάδα εργασίας παρουσίασε μια Έκθεση το 2003, σύμφωνα με την οποία, για να γίνει ελκυστικότερη η μάθηση και να ελαττωθούν τα ποσοστά πρόωρης εγκατάλειψης του σχολείου, απαιτείται η εφαρμογή εναλλακτικών παιδαγωγικών μεθόδων σε νέα περιβάλλοντα. Απαιτούνται, επίσης, νέα αναλυτικά προγράμματα, τα οποία δίνουν έμφαση στις ανάγκες του μαθητή και ενθαρρύνουν τη συνεργασία με νέους πρωταγωνιστές. Για αυτό το λόγο χρειάζεται ευελιξία στην τυπική εκπαίδευση, συνεργασία των εκπαιδευτικών φορέων και αξιολόγηση της μάθησης, η οποία θα λειτουργεί όχι ως εργαλείο ελέγχου, αλλά αποτίμηση των αποτελεσμάτων της.

9. Ενεργοί πολίτες και κοινωνική συνοχή

Στόχος αυτής της ομάδας ήταν η διευκόλυνση όλων των πολιτών, ώστε να έχουν πρόσβαση στην εκπαίδευση και κατάρτιση. Άρα, να παρέχονται ίσες ευκαιρίες μάθησης σε όλους τους πολίτες ανεξαρτήτως φύλου, κοινωνικής ομάδας, ηλικίας, οικονομικών δυνατοτήτων και γεωγραφικής περιοχής.

10. Πολιτικές και πρακτικές για τη δια βίου εκπαίδευση στον ευρωπαϊκό προσανατολισμό.

Η παροχή προσανατολισμού βοηθά τα άτομα να αναπτύξουν μια αποτελεσματική αυτοδιαχείριση της προσωπικής τους πορείας στη μάθηση και τη σταδιοδρομία και έτσι συμβάλλει και στην επίτευξη των στόχων της Ευρωπαϊκής Ένωσης σχετικά με την οικονομική ανάπτυξη, την αποτελεσματικότητα της αγοράς εργασίας, την εργασιακή και γεωγραφική κινητικότητα και να παίξει ζωτικό ρόλο στην προώθηση της κοινωνικής ένταξης, της κοινωνικής δικαιοσύνης, της ισότητας των φύλων και της ενεργού συμμετοχής των πολιτών στα κοινά. Άρα, τα αναλυτικά προγράμματα οφείλουν να προωθήσουν τεχνικές μαθησιακής αυτενέργειας και αυτόνομης μάθησης.

11. Ανεπίσημες και άτυπες μορφές μάθησης

Στο πλαίσιο της δια βίου μάθησης, ο προσδιορισμός και η επικύρωση των ανεπίσημων και άτυπων μορφών μάθησης έχει ως στόχο την προβολή και αποτίμηση του πλήρους φάσματος των προσόντων και ικανοτήτων ενός ατόμου, ασχέτως του τόπου ή του τρόπου με τον οποίο αποκτήθηκαν.

- Δείκτες ποιότητας και αποτελεσματικότητας με βάση το πρόγραμμα Pro-School

Το πρόγραμμα Pro -School είναι ένα πρόγραμμα Comenius που ξεκίνησε το Δεκέμβριο του 2008, με σκοπό την εφαρμογή μιας καινούριας μορφής διοίκησης με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας των σχολικών μονάδων της Ευρώπης. Συνεργάτες από έξι χώρες (Βέλγιο, Γαλλία, Ελλάδα, Ιταλία, Ρουμανία και Τουρκία) διεξήγαγαν αρχικά μια μελέτη περίπτωσης διερευνώντας τις γνώμες διευθυντών, εκπαιδευτικών και γονέων για την αποτελεσματικότητα και ποιότητα των σχολικών μονάδων.

Βάσει αυτής της έρευνας συγκροτήθηκαν κάποιοι δείκτες που μπορούν να ποσοτικοποιήσουν ή να μετρήσουν, τρόπον τινά, την ποιότητα των σχολικών μονάδων. Έτσι καταρτίστηκε ένα σύνολο 219 δεικτών που καταγράφεται σε 6 βασικές διαστάσεις που είναι οι ακόλουθες:

- Φυσικές συνθήκες
- Διαχείριση και σχεδιασμός
- Κοινωνική ζωή
- Οικονομικοί παράγοντες/ δημοσιονομικές πτυχές
- Σχέση με το περιβάλλον
- Εκπαίδευση και κατάρτιση

Οι δείκτες ομαδοποιούνται με βάση 23 υποκατηγορίες :

Διαστάσεις	Συνοπτικοί Δείκτες	Ν της σύνθεσης εθνικών δεικτών
Φυσικές συνθήκες	Υγιεινή, ασφάλεια και σύστημα ασφάλειας (πρότυπα υγιεινής, πολιτικές υγείας, ιατρική περίθαλψη, προφυλάξεις σε περίπτωση πυρκαγιάς ή φυσικών καταστροφών, προστασία νέων, ασφάλεια και σύστημα ασφάλειας στο εργασιακό περιβάλλον)	10
	Υποδομή, αίθουσες και εργαστήρια (επάρκεια του σχολείου όσον αφορά στις αίθουσες, τα κτήρια, τους χώρους άλλων δραστηριοτήτων, τις αίθουσες συνεδρίων, τα εργαστήρια και τους βοηθητικούς χώρους)	11
	ICT και το διαδίκτυο (επάρκεια ICT εξοπλισμού, δίκτυα υπολογιστών και σύνδεση στο διαδίκτυο, διαθεσιμότητα πρόσβασης στο διαδίκτυο για τους μαθητές και το προσωπικό)	3
	Τεκμηρίωση (ανάπτυξη και ενημέρωση των βιβλίων της βιβλιοθήκης, πηγές πληροφόρησης και τεκμηρίωσης)	3
Διοίκηση και σχεδιασμός	Σύστημα ποιότητας (ύπαρξη, δομή, περιεχόμενο και τυποποίηση των προβλεπόμενων εγγράφων και διαδικασιών, οργανόγραμμα, περιγραφές θέσεων εργασίας, διαχείριση δεδομένων και ποιοτικοί δείκτες)	7
	Αποδοτικότητα των επιχειρήσεων στο σχολείο (επάρκεια εκπαιδευτικού προσωπικού για όλους τους διδακτικούς κλάδους, διδακτική συνέχεια, μεταφορές και μετατοπίσεις, αριθμός των μαθητών σε σχέση με τον αριθμό του διδακτικού δυναμικού και των μελλοντικών μαθητών)	13
	Διδακτέα ύλη (σχολικές ώρες σε σχέση με τις ανάγκες της κοινωνίας, αριθμός και είδος εκπαιδευτικών ωρών)	5
	Εξωσχολική ύλη (πρόσθετα μαθήματα, εκτός του σχολικού χρόνου και του χώρου του σχολείου)	4
	Διαχείριση προσωπικού και ανθρώπινων πόρων (να πραγματοποιείται η διαχείριση προσλήψεων διδακτικού και μη-διδακτικού προσωπικού- επιλογή, φόρτος εργασίας, η χρήση, τα κίνητρα - ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου, των ικανοτήτων και δεξιοτήτων)	7
	Απουσίες καθηγητών και προσωπικού (ποσοστά απουσίας και σύντομες απουσίες)	3
	Κλίμα στο σχολείο (Δημιουργία ευχάριστου κλίματος ζωής και εκπαίδευσης στο σχολείο, να υπάρχει μέριμνα για την ευημερία του προσωπικού και των μαθητών, να παρατηρείται η ικανοποίηση των μαθητών, των οικογενειών τους, του προσωπικού και των υπόλοιπων ενδιαφερόμενων)	13

	Μορφή διοίκησης και συμμετοχική λήψη αποφάσεων (πληροφόρηση και συμμετοχή των μαθητών και των καθηγητών στη λήψη αποφάσεων, συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διοίκηση και στην ανάθεση αρμοδιοτήτων, μορφή ηγεσίας)	15
	Καθοδήγηση (διδασκαλία και καθοδήγηση για το προσωπικό, διδασκαλία και συμβουλευτικές υπηρεσίες για τους μαθητές)	4
Παιδεία και μάθηση	Εκπαιδευτικές δραστηριότητες (μορφές διδασκαλίας, χρήση υλικών και εργαλείων, έμφαση στη γενική εκπαίδευση ή την ειδικότητα, εργασία για το σπίτι)	9
	Σχολικά αποτελέσματα όσον αφορά στην έκβαση (διαγωνίσματα, επίπεδα επιδόσεων για τα βασικά θέματα – όπως Λογοτεχνία, Μαθηματικά, Επιστήμη, Αγωγή του Πολίτη - ποσοστά επιτυχίας κατά τη μετάβαση στην επόμενη τάξη και επανάληψη, ηλικιακή κανονικότητα, εγκατάλειψη του σχολείου, ποσοστά αποφοίτησης)	42
	Σχολικά αποτελέσματα όσον αφορά στα μετρήσιμα αποτελέσματα (μαθητική επιτυχία στα πανεπιστημιακά ιδρύματα και στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, απασχόληση των μαθητών/φοιτητών μερικά χρόνια μετά την αποφοίτησή τους, πρόσβαση στην αγορά εργασίας συμβατή με το αντικείμενο μελέτης)	
	Μαθητική συμπεριφορά σε σχέση με το μαθητικό ρόλο (επαρκής χρήση των εκπαιδευτικών εργαλείων και του εξοπλισμού, δέσμευση ως προς τα σχολικά καθήκοντα, πειθαρχική κατάσταση και λήψη διορθωτικών μέτρων, ποσοστό απουσιών, ενδυμασία)	17
Κοινωνική Ζωή	Συμμετοχή στην κοινωνική ζωή (κοινοτικές, αθλητικές, πολιτιστικές και περιβαλλοντολογικές δραστηριότητες, εορταστικές εκδηλώσεις, λέσχες)	14
Δημοσιο-οικονομικοί Παράγοντες	Αποτελεσματική χρήση του προϋπολογισμού (έλεγχος του προϋπολογισμού, ικανότητα έγκαιρου υπολογισμού των εξόδων, ικανότητα κάλυψης των εκπαιδευτικών στόχων χρησιμοποιώντας τους διαθέσιμους οικονομικούς πόρους, καταλληλότητα για το αναπτυξιακό έργο)	13
	Ικανότητα προσέλκυσης οικονομικών πόρων (εισφορές γονέων και άλλων φορέων, χρηματοδότηση προγραμμάτων, σχολικά δίκτυα, άλλες εισφορές)	6
Σχέσεις με το περιβάλλον	Γονική συμμετοχή (σύλλογοι γονέων-σχολείου, συνεργασία με την σχολική διοίκηση)	10
	Σχέσεις με την κοινότητα (σχέσεις με άλλα θεσμικά ιδρύματα/θεσμούς, προώθηση της εικόνας του σχολείου, σχέσεις με τα ΜΜΕ)	7
	Άλλες υπηρεσίες προσφοράς στην κοινότητα (ενήλικη εκπαίδευση και δια βίου μάθηση, δημόσια χρήση των σχολικών χώρων)	3

Πίνακας 9. Οι 6 δείκτες του προγράμματος Pro School (Πηγή: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο)

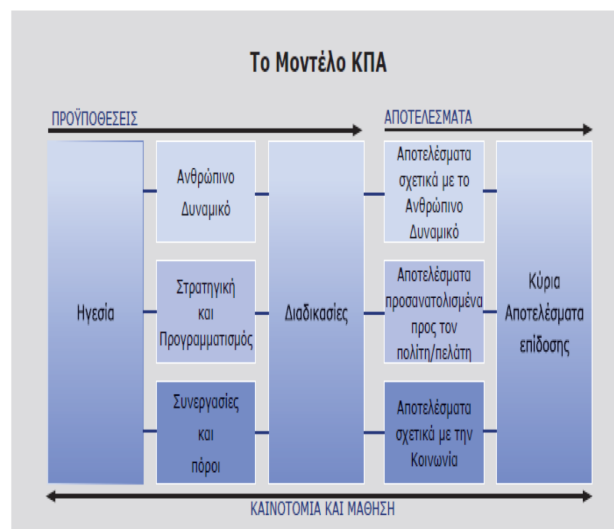
2.10. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)

Η ανάγκη για την καθιέρωση ενός κοινού πλαισίου αξιολόγησης για τις δημόσιες υπηρεσίες με στόχο την ποιότητα συζητήθηκε για πρώτη φορά το 1998. Η πρώτη πιλοτική έκδοση του ΚΠΑ παρουσιάστηκε το Μάιο του 2000 στη Λισαβόνα, στο πρώτο συνέδριο ποιότητας για τη δημόσια διοίκηση (Loffler k Elke 2002 p. 4-12), ενώ το 2006 στη Φιλανδία έγινε η τελευταία μέχρι σήμερα αναθεώρηση του ΚΠΑ στο τέταρτο συνέδριο ποιότητας που συμπεριελάμβανε την ανταλλαγή εμπειριών και καλών πρακτικών μεταξύ των δημοσίων διοικήσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Πασσάς, 2010).

Το ΚΠΑ είναι ένα εργαλείο ΔΟΠ εμπνευσμένο από το πρότυπο αριστείας EFQM και το πρότυπο του γερμανικού πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών Spexer, και βοηθά τις δημόσιες υπηρεσίες στη χρήση τεχνικών ΔΟΠ για τη βελτίωση της απόδοσής τους. Αποτελείται από 9 κριτήρια αξιολόγησης που διακρίνονται σε δύο βασικές ομάδες που έχουν μεταξύ τους σχέση αιτίου- αποτελέσματος.

Τα 5 πρώτα κριτήρια αποτελούν τις προϋποθέσεις (δομή και οργάνωση ενός οργανισμού) και τα υπόλοιπα 4 τα αποτελέσματα που αφορούν στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της δράσης της οργάνωσης. Η δομή του ΚΠΑ παρατίθεται στο σχήμα 23

Σχήμα 5: Η δομή του ΚΠΑ



Πηγή: ΚΠΑ, 2007, σελ. 8

Σχήμα 23. Η δομή του ΚΠΑ

Το κριτήριο 1, η ηγεσία είναι ο πρωταρχικός παράγοντας για τη επιτυχία ή αποτυχία ενός οργανισμού. Υποδεικνύει τον προσανατολισμό της οργάνωσης, παρέχει κίνητρα και υποστηρίζει το ανθρώπινο δυναμικό, αναπτύσσει, εφαρμόζει και ελέγχει το σύστημα διοίκησης, οπότε και τη βελτίωση της απόδοσης.

Το κριτήριο 2, η στρατηγική και ο προγραμματισμός αφορά στη γενική πορεία που ακολουθεί μια υπηρεσία για να ανταποκριθεί στην αποστολή της, ενώ ο προγραμματισμός καθορίζει τους μελλοντικούς στόχους επίτευξης, δηλαδή γεφυρώνει το χάσμα μεταξύ προκειμένης και επιθυμητής κατάστασης (Μπουραντάς, 2002).

Το κριτήριο 3 αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό μιας υπηρεσίας και στην αξιοποίηση του συνόλου των ικανοτήτων και της διάθεσης όλου του εργατικού δυναμικού μιας υπηρεσίας. Επιπλέον, το κριτήριο αυτό διερευνά την αριθμητική και γνωστική επάρκεια του προσωπικού και την ασφάλειά του, την επιμόρφωση και την επιβράβευση αυτού.

Το κριτήριο 4, οι εξωτερικές συνεργασίες και πόροι αφορά στο σχεδιασμό και τη διαχείριση εξωτερικών συνεργασιών και εσωτερικών πόρων (Πασσάς, 2010).

Το κριτήριο 5, η διοίκηση διαδικασιών και αλλαγών υπολογίζει το βαθμό που μια υπηρεσία αναπτύσσει καινοτόμες δράσεις και διαδικασίες που θα ικανοποιούν τους πελάτες της. Εδώ συνυπολογίζεται και η προστιθέμενη αξία για τον πελάτη και η ικανοποίησή του.

Το κριτήριο 6 καταγράφει τα αποτελέσματα μιας δημόσιας υπηρεσίας ως προς την ικανοποίηση των πελατών της με στόχο τη βελτίωση πρακτικών εξυπηρέτησης αυτών.

Το κριτήριο 7 αφορά στα αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό, δηλαδή τα κίνητρα που λαμβάνει, την ικανοποίηση και απόδοση αυτού. Η απόδοση βέβαια σχετίζεται και με τα ατομικά χαρακτηριστικά, προσωπικότητα, κατάρτιση, του κάθε εργαζομένου, καθώς, για να αποδώσει υψηλό έργο, θα πρέπει να έχει ευκαιρίες, προθυμία και υψηλή επιστημοσύνη.

Στο κριτήριο 8 καταγράφονται τα αποτελέσματα που σχετίζονται με την κοινωνία, δηλαδή κατά πόσον μια υπηρεσία καλύπτει τις ανάγκες και τις προσδοκίες του τοπικού, εθνικού, και παγκόσμιου στερεώματος.

Στο κριτήριο 9 καταγράφονται τα κύρια αποτελέσματα, εξωτερικά και εσωτερικά, δηλαδή όλα όσα προκύπτουν από όλα τα κριτήρια μαζί. Επιπλέον, μετρά την αποτελεσματικότητα, αλλά και αποδοτικότητα αυτής.

Κεφάλαιο 3: Οργανισμοί και συστήματα ποιότητας εφαρμοζόμενα στην εκπαίδευση σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο

3.1. Εισαγωγή

Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί, προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητά τους, εφάρμοσαν αρχικά τη φιλοσοφία του Deming στη διοικητική πλευρά του σχολικού συστήματος. Έπειτα, η φιλοσοφία αυτή και η αρχή της συνεχούς βελτίωσης διαπιστώθηκε ότι μπορούν να εφαρμοστούν και στη διαδικασία της μάθησης με εστίαση στα παρακάτω:

- Στο παραγόμενο προϊόν (μάθηση) και όχι στη διαδικασία που οδηγεί σε αυτό, δηλαδή σε διαδικασίες που ευνοούν την κατάκτηση της γνώσης και όχι τη διδασκαλία
- Την ποιότητα που επιβάλλεται να προηγείται της ποσότητας, αν και συμβαίνει το αντίθετο, αφού η τεράστια ύλη που οι εκπαιδευτικοί επιδιώκουν να ολοκληρώσουν, λειτουργεί σε βάρος της ποιότητας.
- Σε νέες πρωτοποριακές εκπαιδευτικές προσεγγίσεις, όπως η διαφοροποίηση της διδασκαλίας στην τάξη, η διαθεματική προσέγγιση της γνώσης, η συνεργατική και ενεργητική μάθηση.

Ειδικότερα, η διαδικασία της μάθησης βελτιώνεται, όταν καταρχάς υπάρχει άψογη συνεργασία μεταξύ ηγεσίας και εκπαιδευτικού δυναμικού και όταν ο πρώτος πυλώνας (ηγεσία) έχει εξαρχής φροντίσει για για την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης και έχει παρουσιάσει σαφή και ακριβή προσανατολισμό του σχολείου προς συγκεκριμένους στόχους, αποστολή και διδασκαλία. Με τη σειρά του, ο δεύτερος πυλώνας (εκπαιδευτικός) οφείλει να συνεργάζεται και να ανταλλάσσει πρακτικές με τους ομότιμους του και να διατηρεί συνεχή διάυλο επικοινωνίας με συμβουλευτικά δίκτυα.



Σχήμα 24. Η βελτίωση της διαδικασίας μάθησης

Με δεδομένη την παραπάνω διαδικασία μπορεί να καταρτιστεί

ένα γενικό σύστημα ποιοτικής βελτίωσης ενός σχολείου κατά το οποίο αρχικά γίνεται συλλογή των δεδομένων της λειτουργίας, ο απαραίτητος σχεδιασμός και συντονισμός, καθώς και η εμπλοκή του προσωπικού σε τέτοιες διαδικασίες. Έπειτα επισημαίνονται οι στόχοι και οι προτεραιότητες της σχολικής μονάδας με γνώμονα τα μαθησιακά αποτελέσματα και τέλος σχεδιάζονται οι διδακτικές προσεγγίσεις, οι προσδοκίες των μαθημάτων και οι μηχανισμοί αξιολόγησης.

3.2. Οργανισμοί και συστήματα ποιότητας σε παγκόσμιο επίπεδο.

3.2.1. Το σύστημα των κύκλων υποστήριξης

Ένα σύστημα ποιότητας που εφαρμόστηκε σε σχολεία των ΗΠΑ το 1983 με σκοπό την αναδιάρθρωσή τους πραγματεύεται η μελέτη των F. Newman και G. Wehlage (1995) εφαρμόζοντας τους κύκλους υποστήριξης (circles of supports). Βασικές προϋποθέσεις για την εφαρμογή αυτού του συστήματος ήταν ο θεσμός της αποκέντρωσης, η δυνατότητα επιλογής σχολείου και τα ευέλικτα ωρολόγια προγράμματα.

Σύμφωνα, λοιπόν με το σύστημα αυτό (Οικονόμου, 2010) στο επίκεντρο τοποθετούνται:

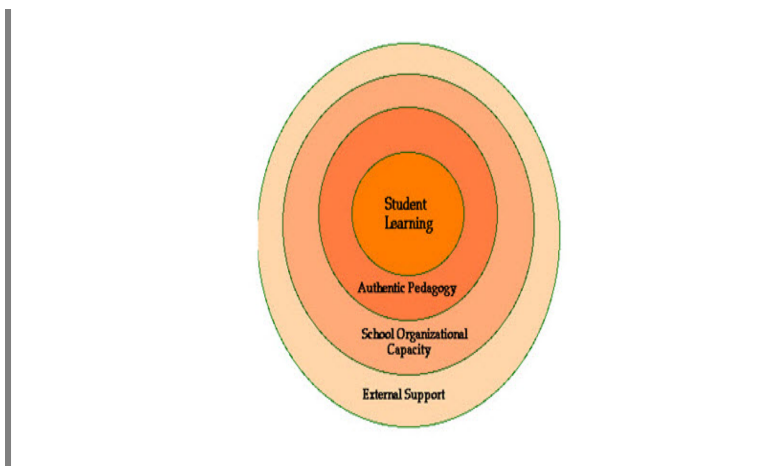
1) Η μάθηση των μαθητών (student learning): Έχοντας αυτόν το στόχο το συγκεκριμένο μοντέλο μάθησης διαμορφώνει το αναλυτικό του πρόγραμμα, τη διδασκαλία και την αξιολόγηση προς την ποιότητα.

2) Η αυθεντική παιδαγωγική (authentic pedagogy): Ακολουθούνται νέα πρότυπα διαδικασίας που ενισχύουν την ακαδημαϊκή μάθηση ανεξαρτήτου κοινωνικής προέλευσης των μαθητών και απαιτείται ανάπτυξη συλλογιστικής πορείας από τους μαθητές, βαθιά κατανόηση ενός διδακτικού αντικειμένου και εφαρμογή της γνώσης αυτής σε σημαντικά καθημερινά προβλήματα.

3) Η οργανωτική επάρκεια του σχολείου (school organizational capacity): Ο τομέας αυτός στηρίζεται σχεδόν αποκλειστικά στην αλληλοϋποστήριξη και αλληλεπίδραση του εκπαιδευτικού δυναμικού του σχολείου.

4) Η εξωτερική υποστήριξη (external support): Με τον όρο αυτό εννοείται η παροχή οικονομικής, τεχνικής και ψυχικής στήριξης των σχολείων από την πολιτεία, τις τοπικές αρχές και τους γονείς. Η στήριξη αυτή μπορεί να δοθεί μέσω τριών στρατηγικών, δηλαδή της καθιέρωσης προτύπων υψηλής ποιότητας μόρφωσης, της συνεχούς ανάπτυξης του προσωπικού και της αύξησης της αυτενέργειας του σχολείου.

Σχήμα 25. Οι κύκλοι υποστήριξης



Ενδεικτικές εφαρμογές αναδιάρθρωσης που καταγράφηκαν στις ΗΠΑ (Οικονόμου, 2010) είναι οι παρακάτω:

- Επιτόπια διαχείριση (site based management) και από κοινού λήψη αποφάσεων, σύμφωνα με την οποία οι σχολικοί οργανισμοί εξουσιοδοτούνται να επιλέξουν το προσωπικό, το Αναλυτικό Πρόγραμμα και τον προϋπολογισμό τους.
- Συστάθηκαν ομάδες αποτελούμενες από μαθητές και εκπαιδευτικούς επιφορτισμένες με το έργο της διδασκαλίας των μαθητών.
- Ορίστηκε η συμμετοχή των μαθητών σε ομάδες συμβουλευτικών διαδικασιών.
- Εφαρμογή της διδασκαλίας βασικών μαθημάτων σε ομάδες μαθητών με ανομοιογενή χαρακτηριστικά.
- Η εγγραφή στις σχολικές μονάδες γινόταν με γνώμονα τη γονεϊκή επιθυμία και όχι τα γεωγραφικά κριτήρια.

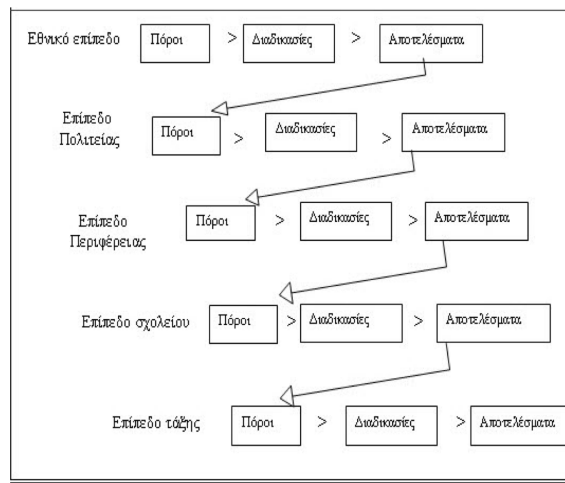
3.2.2. Το σύστημα των πολυεπίπεδων οργανισμών

Ένα άλλο σύστημα ποιότητας με σκοπό την αναμόρφωση των σχολικών οργανισμών εφαρμόστηκε στην Αυστραλία, όπου υπήρξε μεγάλη ανάγκη για οικονομική αποτελεσματικότητα και προσαρμογή στις απαιτήσεις της κυβέρνησης και του πληθυσμού. Σύμφωνα με αυτό το σύστημα, σπουδαίο ρόλο παίζουν οι δείκτες απόδοσης που βασίζονται στην αρχή ότι κάθε σύστημα λειτουργεί ως πελάτης, αλλά και ως παραγωγός υπηρεσιών που του παρέχουν τα υπόλοιπα τμήματα (Οικονόμου,2010). Οι δείκτες απόδοσης σε ένα εκπαιδευτικό σύστημα χρησιμοποιούνται ως προς τα εξής:

- Αξιολογούν την επίδραση των εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων
- Πληροφορούν αυτούς που χαράσσουν την εκπαιδευτική πολιτική με τις αποτελεσματικότερες πρακτικές βελτίωσης
- Εξηγούν τις αιτίες των αλλαγών
- Πληροφορούν για τη λήψη αποφάσεων και τη διοίκηση
- Εστιάζουν στην προσπάθεια
- Προσδιορίζουν αντικειμενικούς εκπαιδευτικούς σκοπούς
- Παρακολουθούν πρότυπα και τάσεις
- Προβλέπουν μελλοντικές αλλαγές

Επομένως, συναφώς με τη θεωρία των πολυεπίπεδων συστημικών οργανισμών, το σχολείο είναι ένα σύστημα θεσμικών επιπέδων που συνδέονται άρρηκτα μεταξύ τους, αφού οι εκροές του ενός λειτουργούν ως εισροές του άλλου, οπότε ο λαμβάνων αποφάσεις σε ένα επίπεδο είναι ταυτόχρονα πελάτης σε ένα άλλο και επίσης παράγει ταυτόχρονα μια υπηρεσία και σε ένα τρίτο επίπεδο του συστήματος. Στο σχήμα που ακολουθεί διακρίνεται χαρακτηριστικά η πολυεπίπεδη δομή του σχολείου ως συστήματος.

Σχήμα 26. Το σχολείο ως πολυεπίπεδο σύστημα (Cuttance, 1990)



Σε ένα τέτοιο πλαίσιο λοιπόν, οι πόροι και τα αποτελέσματα διαφέρουν από επίπεδο σε επίπεδο. Για παράδειγμα, η κυβέρνηση προσδιορίζει τους σχολικούς πόρους της εκπαίδευσης, όπως προσωπικό, διοικητικές δομές και κονδύλια. Άρα, οι διαφορές στην απόδοση και τις εκπαιδευτικές διαδικασίες μπορεί να οφείλονται στη διαφοροποίηση των πόρων μεταξύ σχολικών περιφερειών. Επιπλέον, η διαφοροποίηση στη σχέση πόρων και αποτελεσμάτων μεταξύ των σχολείων οφείλεται σε διαφορές με τους στόχους και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών βάσει των οποίων οι πόροι μετατρέπονται σε αποτελέσματα για κάθε σχολείο ξεχωριστά. Επίσης, μέσα σε κάθε σχολείο το αποτέλεσμα που αφορά στο αναλυτικό πρόγραμμα, σχετίζεται με τη δομή του για κάθε μάθημα, σύμφωνα με την οποία προσδιορίζεται και η κατανομή μαθητών και δασκάλων ανά τάξη.

Σε επίπεδο τάξης τώρα, το αποτέλεσμα είναι η ολοκλήρωση της ύλης που είναι συνυφασμένο με το περιεχόμενο, και το ρυθμό παράδοσης και την οργάνωση της διδασκαλίας.

Και η κάλυψη της ύλης βέβαια, σχετίζεται με τους διαθέσιμους πόρους και το επίπεδο των μαθητών. Συνεπώς, οι δείκτες απόδοσης οφείλουν να παρέχουν πληροφόρηση για τη σχέση μεταξύ πόρων, διαδικασιών και αποτελεσμάτων ανά επίπεδο, καθώς και για τη σύνδεση αποτελεσμάτων του κάθε επιπέδου και πόρων του επόμενου. Επιβάλλεται βέβαια η διαρκής παρακολούθηση της ποιότητας σε κάθε στάδιο της διαδικασίας, που

προϋποθέτει απλές διαδικασίες παρακολούθησης της ποιότητας και άμεσης λήψης δράσης, ώστε να προληφθούν καταστάσεις που προκαλούν μείωση της ποιότητας.

Σε ένα τέτοιο σύστημα χρειάζονται ξεκάθαροι στόχοι, μετρήσιμοι δείκτες ποιότητας αγαθών και υπηρεσιών για κάθε στάδιο της διαδικασίας (Οικονόμου, 2010) η οποία ακολουθεί τους παρακάτω τρόπους:

- Παρακολούθηση (monitoring): περιοδική συλλογή πληροφοριών σχετικά με μια τακτική
- Έλεγχος (audit): παρακολούθηση βάσει προτύπων ποιότητας
- Αναθεώρηση (review): δραστηριότητες αυτοαξιολόγησης στα σχολεία
- Αξιολόγηση (evaluation) προγραμμάτων και τακτικών.

Ένα τέτοιο πρόγραμμα εφαρμόστηκε σε τρία επίπεδα (κυβερνητικό, περιφερειακής διεύθυνσης και σχολικό) στην περιφέρεια εκπαίδευσης της Νότιας Αυστραλίας. Αναπτύχθηκαν 100 δείκτες προτύπων ποιότητας για τα σχολεία χωριζόμενοι σε 4 τομείς διδασκαλίας και μάθησης, διοίκησης και οργάνωσης, ήθους και κουλτούρας, ίσων ευκαιριών και κοινωνικής δικαιοσύνης.

Η αξιολόγηση που ακολουθεί δείχνει κατά πόσο ικανοποιούνται τα πρότυπα ποιότητας, όπως φαίνεται και παρακάτω.

Πίνακας 10.
δείκτες
προτύπων
ποιότητας
(Cuttance,
1990)

ΤΟΜΕΑΣ	ΠΕΡΙΟΧΗ	ΠΤΥΧΗ	ΤΙ ΜΑΣ ΔΕΙΧΝΕΙ Ο ΔΕΙΚΤΗΣ
Διδασκαλία και μάθηση	Αναλυτικό πρόγραμμα	Σχεδιασμός αναλυτικού προγράμματος	Σχεδιασμός που διασφαλίζει τη συνέπεια και συνέχεια στη μάθηση και διαδικασία σχεδιασμού που προϋποθέτει τη συμμετοχή των βασικών κοινωνικών εταίρων. Ενεργός συμμετοχή και σωστή αξιοποίηση του χρόνου κάθε μαθητή Έμφαση στην ομαδική εργασία και στη μάθηση έξω από τη τάξη
Διοίκηση και οργάνωση	Επικοινωνία & λήψη αποφάσεων	Λήψη αποφάσεων: Δομές και διαδικασίες	Από κοινού λήψη αποφάσεων που υποστηρίζεται από τη σχολική κοινότητα Σαφείς ρόλοι και διαδικασίες Πρόσβαση όλων των κοινωνικών εταίρων στις πληροφορίες Δημοσιοποίηση αποφάσεων και παρακολούθηση επακόλουθων δράσεων Συνεχής παρακολούθηση και προσαρμογή αποφάσεων και διαδικασιών όποτε χρειάζεται
Ήθος & κουλτούρα	Προσδοκίες και αποτελέσματα μάθησης	Υποστήριξη για Αριστεία και Δικαιοσύνη	Υποστηρικτικές δομές για επίτευξη υψηλών μαθητικών επιδόσεων Παροχή επαγγελματικού προσανατολισμού στους μαθητές Χρησιμοποίηση πόρων για υποστήριξη της μάθησης όλων των μαθητών
Ίσες ευκαιρίες & Κοινωνική Δικαιοσύνη	Αναλυτικό πρόγραμμα χωρίς αποκλεισμούς	Περιεχόμενο αναλυτικού προγράμματος	Το περιεχόμενο του αναλυτικού προγράμματος ανταποκρίνεται στις εμπειρίες, αξίες, και ανάγκες όλων: ανδρών, γυναικών, ανθρώπων με διαφορετική κουλτούρα, ατόμων με ειδικές ανάγκες Η ύλη των μαθημάτων δεν χρησιμοποιεί ρατσιστική και σεξιστική γλώσσα.

Το υπουργείο αναλαμβάνει την ανάπτυξη στρατηγικών για την εφαρμογή των κατάλληλων πολιτικών εντός τριετούς σχεδίου που αναθεωρείται κάθε χρόνο. Η κάθε περιφερειακή διεύθυνση από την πλευρά της αναπτύσσει σχέδια δράσης για την επίτευξη των προσδοκώμενων στόχων και δείκτες απόδοσης βάσει των οποίων προκύπτει η αξιολόγηση.

Σε επίπεδο σχολείου τώρα, ακολουθούνται οι εξής διαδικασίες:

- Σχέδια ανάπτυξης: δηλώνονται αντικειμενικοί σκοποί, στρατηγικές και αποτελέσματα σε βάθος τριών ετών
- Σχέδια δράσης ενός έτους για παρακολούθηση και αξιολόγηση αποτελεσμάτων
- Ετήσια εσωτερική ανασκόπηση προόδου
- Εξωτερική επισκόπηση της διαδικασίας σχεδιασμού, επίτευξη αντικειμενικών σκοπών σε σχέση με τη βελτίωση της επίδοσης των μαθητών. Επομένως, η συμφωνία μεταξύ των πρακτικών της ποιοτικής διοίκησης και της οργανωσιακής πλευράς των σχολείων είναι ένα ισχυρό εργαλείο διασφάλισης ποιότητας που ταυτόχρονα εξασφαλίζει τόσο την πληροφόρηση όσο και την υπευθυνότητα των εμπλεκομένων.

3.2.3. Σχολική αποτελεσματικότητα και βελτίωση στη Μ.Βρετανία

Στη Μ. Βρετανία οι αρχές, προκειμένου να βελτιώσουν τις διαδικασίες των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών, προχώρησαν στην ενοποίηση των εννοιών σχολικής αποτελεσματικότητας και σχολικής βελτίωσης υπό τους εξής παράγοντες (Οικονόμου, 2010):

- α) η επαγγελματική ηγεσία: Δίνεται έμφαση στην επιλογή του προσωπικού και στην ενεργό συμμετοχή του στη λήψη αποφάσεων, ενώ ο διευθυντής παρακολουθεί στενά το αναλυτικό πρόγραμμα και την πρόοδο των μαθητών του.
- β) το κοινό όραμα και οι κοινοί στόχοι που σχετίζονται με θέματα διδακτέας ύλης, πειθαρχίας, συνεργασίας και αξιών του σχολείου.
- γ) η διαμόρφωση ενός ελκυστικού περιβάλλοντος στο σχολείο.
- δ) η διδασκαλία υψηλής ποιότητας με εγκατάλειψη γραφειοκρατικών διαδικασιών προς όφελος του χρόνου μάθησης και κάλυψης της ύλης.

- ε) οι υψηλές προσδοκίες του δασκάλου για τους μαθητές του.
- στ) η θετική ενίσχυση μέσω της πειθαρχίας και της επιβράβευσης.
- ζ) η παρακολούθηση και αξιολόγηση της προόδου των μαθητών.
- η) η συνειδητοποίηση δικαιωμάτων και ευθυνών των μαθητών, που βελτιώνει την αυτοεκτίμησή τους και την ανάθεση θέσεων ευθύνης που βελτιώνει την ωριμότητά τους.
- θ) η προετοιμασία του μαθητή από το σπίτι και η ανάληψη ευθύνης από το μαθητή για τον τρόπο μελέτης.

Έπειτα προχώρησαν στην εφαρμογή τριών διαφορετικών προγραμμάτων:

- 1) Πρόγραμμα "Βελτιώνοντας την ποιότητα εκπαίδευσης για όλους". Πρόκειται για ένα πρόγραμμα του πανεπιστημίου Cambridge με τη συμμετοχή σαράντα σχολείων με στόχο τη σχολική βελτίωση μέσω της ενίσχυσης των εκπαιδευτικών και τη σύνδεση των τακτικών τους μέσα στην αίθουσα με το συνολικό σκοπό του σχολείου.
- 2) Πρόγραμμα βελτίωσης του Lewisham School, με στόχο τη βελτίωση μέσω τοπικών εργαστηρίων εθελοντικής συμμετοχής, όπου συμμετείχαν διευθυντές, υποδιευθυντές και εκπρόσωποι των ομάδων βελτίωσης των σχολείων με σκοπό την ανταλλαγή απόψεων και διεκπεραίωση εργασιών με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας στο σχολείο τους.
- 3) Πρόγραμμα "Τα σχολεία κάνουν τη διαφορά" με εφαρμογή σε δύο περιφέρειες του Λονδίνου με βασικές αρχές, από τη μια την ελκυστική μάθηση που αυξάνει το ενδιαφέρον των μαθητών και συνδυάζει τις ικανότητές τους κάνοντάς τους υπεύθυνα άτομα και από την άλλη τη συμμετοχή των γονέων και τη δέσμευση του προσωπικού στη διαδικασία ανάπτυξης του σχολείου.

Διαπιστώθηκε ότι μέσα από τα παραπάνω προγράμματα και με τη βοήθεια της δημιουργίας δικτύου βελτίωσης του σχολείου που δίνει τη δυνατότητα να διαμοιράζονται επιθυμητές πρακτικές για θέματα σχολικής βελτίωσης, η Μ. Βρετανία έχει σημειώσει μεγάλη πρόοδο προς την εδραίωση των σχολείων Ολικής Ποιότητας.

3.2.4. Η εφαρμογή της ΔΟΠ σε σχολείο της Αμερικής

Ο F. Schargel σύμφωνα με τον Οικονόμου, στη μελέτη του "why we need total quality management in education" καταγράφει την περίπτωση εφαρμογής της ΔΟΠ σε ένα σχολείο της Νέας Υόρκης που βρίσκεται σε μια υποβαθμισμένη περιοχή στο Μπρούκλιν

και αποτελείται κατά 75% από μαύρους μαθητές, 25% ισπανόφωνους και ταυτόχρονα από τους 1800 μαθητές του, το 25% είναι κορίτσια, ενώ πολλοί μαθητές προέρχονται από μονογονεϊκές ή φτωχές οικογένειες.

Τα προβλήματα που αντιμετώπιζε αυτό το σχολείο ήταν υψηλό ποσοστό διαρροής, ηλικιωμένοι δάσκαλοι, μαθητές με φτωχές δεξιότητες στη γλώσσα και τα μαθηματικά, έλλειψη παρακίνησης, χαμηλή αυτοεκτίμηση και ιστορικό αποτυχιών.

Η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ ξεκίνησε πιλοτικά το 1988, όταν ο Διευθυντής και ομάδα εκπαιδευτικών του σχολείου παρακολούθησαν πιλοτικά ένα σεμινάριο ποιοτικής εκπαίδευσης που οργάνωσε η National Westminster Bank.

Μετά την ολοκλήρωση του σεμιναρίου το σχολείο προσανατολίστηκε προς μια σαφή αποστολή που ήταν να προσφέρει ποιοτικά προγράμματα επαγγελματικής και τεχνικής εκπαίδευσης, ώστε να προετοιμάσει τους μαθητές του για τις σύγχρονες τεχνολογικές εξελίξεις, ώστε να επιδιώξουν τη συνέχιση των σπουδών τους στη μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση. Με αυτήν την αποστολή ο διευθυντής δέσμευσε όλο το προσωπικό καταρχάς στο μερίδιο συνευθύνης τους και τους ανάγκασε να αντιμετωπίσουν τη ΔΟΠ όχι ως μια μόδα της εποχής (Τσιότρας, 2002). Έπειτα, επιλέχτηκε ένας συντονιστής ποιότητας και συγκροτήθηκε μια ανάλογη επιτροπή, με συμμετοχή δασκάλων και μαθητών, με σκοπό τη σχεδίαση, παρακολούθηση, αξιολόγηση και υποστήριξη της διαδικασίας βελτίωσης ποιότητας.

Πρώτη παράμετρος για τη βελτίωση της ποιότητας ορίστηκε η ψυχολογία του προσωπικού. Κάθε μήνα θα επιβραβευόταν ένα μέλος του προσωπικού και αργότερα αυτό θα επεκτεινόταν και στους μαθητές.

Το 1991 άλλο ένα βήμα για την προώθηση της ΔΟΠ ήταν το benchmarking που έβαζε ως σημείο αναφοράς επιτυχημένες επιχειρήσεις, όπως η Colgate Palmolive, η Motorola, η Xerox που προσφέρθηκαν να μνήσουν το προσωπικό σε πρακτικές ΔΟΠ.

Η διαδικασία λοιπόν, της εφαρμογής της ΔΟΠ ακολούθησε τα παρακάτω στάδια:

- Το πρώτο ζητούμενο ήταν να εδραιωθεί η φιλοσοφία της ΔΟΠ μέσα στο σύλλογο του σχολείου. Οργανώθηκαν εργαστήρια εκπαίδευσης, όπου οι συμμετέχοντες εξοικειώθηκαν με τη φιλοσοφία, τα εργαλεία και τις τεχνικές που θα βοηθούσαν στην "παραγωγή του καλύτερου προϊόντος" και στην αποφυγή της αποτυχίας. Το προσωπικό επεσήμανε 23 τομείς που έχρηζαν παρεμβάσεων. Κάθε μέρα η οργανωτική επιτροπή

ξεχώριζε ένα τομέα και κατεύθυνε τις ενέργειες με τέτοιο τρόπο, ώστε να εξαλειφθούν οι ρίζες του προβλήματος.

- Ένα μεγάλο θέμα ήταν και η σχολική αποτυχία. Με τις τεχνικές ΔΟΠ το ποσοστό αποτυχίας μειώθηκε κατά 92%, δηλαδή από 151 μαθητές που είχαν αποτύχει στην τάξη τους τον Ιανουάριο του 1991, περιορίστηκαν σε 11 τον Ιούνιο του ίδιου χρόνου.
- Με το ίδιο σκεπτικό καθιερώθηκε και μια τάξη για την καθοδήγηση της βελτίωσης ποιότητας για τους μαθητές, που απαρτιζόταν από περίπου 30 μαθητές που συναντιούνταν μια φορά το μήνα με το διευθυντή και προσπαθούσαν να βρουν τρόπους βελτίωσης της συνολικής μαθητικής απόδοσης στο σχολείο.
- Επίσης, καθορίστηκαν και τακτικές συναντήσεις με τους γονείς με σκοπό τη συζήτηση θεμάτων που τους απασχολούν ή τους αφορούν. Η σημαντικότερη επιτυχία αυτού του προγράμματος ήταν η υπογραφή ενός συμφώνου συνεργασίας με τη Ricoh Corporation με αποτέλεσμα οι μαθητές του σχολείου να επισκευάζουν φωτοτυπικά μηχανήματα το Μάιο του 1994.

Οι σημαντικότερες μάλιστα αλλαγές που σημειώθηκαν τα τελευταία 3 χρόνια από τη στιγμή που εφαρμόστηκε η ΔΟΠ ήταν:

- Μείωση (μόλις 2,1%) του ποσοστού εγκατάλειψης των μαθητών
- Το 72% των αποφοίτων του Ιουνίου του 1993 συνέχισαν στο κολλέγιο
- Ενεργός συμμετοχή των μαθητών σε κοινωνικές και εξωσχολικές δραστηριότητες
- Αύξησαν τη συμμετοχή γονέων στην επιτροπή γονέων- δασκάλων στα 211 μέλη από 12 που ήταν 4 χρόνια πριν.
- Συμμετοχή δασκάλων σε συνεδρίες καταιγισμού ιδεών (brainstorming) χωρίς αμοιβή από όπου προάγεται η ομαδική εργασία
- Συναντήσεις δασκάλων διαφορετικών τμημάτων για καλύτερο συντονισμό αναλυτικών προγραμμάτων
- Το πρόγραμμα σπουδών της Α Γυμνασίου του σχολείου επανασχεδιάστηκε με στόχο κάθε πρωτοετής μαθητής να έχει ως μέντορά του έναν τελειόφοιτο για τις δέκα πρώτες εβδομάδες φοίτησης. Με αυτήν την πρωτοβουλία ο πρωτοετής είχε την καθοδήγηση του μεγαλύτερου, οπότε βελτιώνει τις γνώσεις και τις ικανότητές του, ενώ ο τελειόφοιτος ενίσχυε τις γνώσεις του και αποκτούσε και ηγετικές ικανότητες. Η

παραπάνω πρωτοβουλία είχε ως αποτέλεσμα τη βελτίωση των επιδόσεων, αλλά και του ποσοστού παρακολούθησης των μαθητών που συμμετείχαν στο πρόγραμμα (Τσιότρας, 2002).

- Αυξήθηκαν οι αιτήσεις εγγραφής στο σχολείο (10 αιτήσεις για μία θέση)
- Αυξήθηκαν οι επιχορηγήσεις για νέα προγράμματα
- Υπεγράφη μια συμφωνία με το Pratt Institute, το Polytechnic University και το Technical College της Νέας Υόρκης για την πραγματοποίηση ενός κοινού προγράμματος με το σχολείο, που επιτρέπει την παρακολούθηση από τους μαθητές του σχολείου των μαθημάτων του κολλεγίου ταυτόχρονα με τα μαθήματά της.
- Θέσπιση επιχειρηματικών συμβουλίων, όπου συνεργάζονται επιχειρηματίες με το διευθυντή και τους δασκάλους με στόχο την αναβάθμιση του προγράμματος σπουδών και τον εμπλουτισμό των επαγγελματικών προσόντων των μαθητών
- Εισαγωγή νέου αναλυτικού προγράμματος για τη μεγαλύτερη παρακίνηση των μαθητών

Το πιο σημαντικό όμως που αποκόμισε το σχολείο του Westinghouse από την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ ήταν η αναγνώριση των γονέων και των επιχειρήσεων για τη σημαντική δουλειά που γίνεται εκεί, αλλά και η δέσμευση που εξασφάλισε από το προσωπικό, τους μαθητές και τους γονείς για τη συνέχιση του προγράμματος και στο μέλλον.

Ένα άλλο παράδειγμα εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ σε σχολεία της Αμερικής είναι το ακόλουθο που προσπαθεί να καταδείξει πώς η συνεργασία μεταξύ των δασκάλων μπορεί να είναι καταλυτική για την ποιοτική εξέλιξη ενός σχολείου. (Gadja- Coliba, 2008)

Στο Vermont, λοιπόν των ΗΠΑ (Gadja και Coliba, 2007) εφαρμόστηκε ένα πλαίσιο βελτίωσης της συνεργασίας των δασκάλων (Teacher Collaboration Improvement Framework- TCIF) για το οποίο συνεργάστηκαν διευθυντές σχολείων, περιφερειακοί διευθυντές και το υπουργείο Παιδείας της πολιτείας Vermont τα τελευταία πέντε χρόνια και τα αποτελέσματα του βασίστηκαν σε δύο πρωτοβουλίες σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Στην πρώτη συμμετείχαν 11 σχολεία με 500 δασκάλους και 3700 μαθητές (High Schools on the move- HSQM)

Στη δεύτερη συμμετείχαν 8 σχολικές περιφέρειες με 350 δασκάλους και 22 σχολεία (Vermont HEC, 2006)

Τα έξι βήματα που ακολουθήθηκαν για το παραπάνω πλαίσιο είναι τα ακόλουθα:

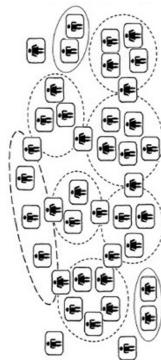
1. Αύξηση του γνωστικού πεδίου συνεργασίας

Οργανώθηκαν ομάδες δασκάλων, οι λεγόμενες κοινότητες πρακτικής που θέτουν ένα ζήτημα, ερευνούν τεχνικές, μοιράζονται γνώσεις και εμπειρίες με σκοπό τη βελτίωση της διδασκαλίας και της απόδοσης των μαθητών (Buynesse, Sparkman και Wesley, 2003).

Το παρακάτω σχήμα μας δίνει μια εικόνα για το πώς σχεδιάστηκαν οι κοινότητες πρακτικής και πώς συνεργάστηκαν οι δάσκαλοι

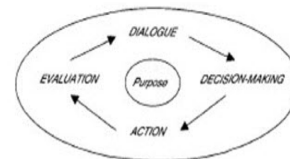
Σχήμα 27. οι κοινότητες πρακτικής

Διάγραμμα 7: Τα σχολεία ως κοινότητες πρακτικής (Gadja-Koliba, 2008)



Η συνεργασία των δασκάλων, ως κύκλος συνεχούς έρευνας, αποτυπώνεται στο Διάγραμμα 8.

Διάγραμμα 8: Η συνεργασία δασκάλων ως κύκλος έρευνας (Gadja-Koliba, 2008)



Σχήμα 28. η συνεργασία των δασκάλων (Gadja- Coliba, 2008)

2. Προσδιορισμός και καταγραφή των κοινοτήτων πρακτικής

Οι διευθυντές εντοπίζουν ποιους συνεργάζεται με ποιους και το αντίθετο και επαναπροσδιορίζουν τις ομάδες αν εντοπίσουν άδικη ή άνιση συμμετοχή.

3. Επαναπροσδιορίζονται οι ομάδες δασκάλων

Σε αυτήν τη διαδικασία δεν επιτρέπεται ένας εκπαιδευτικός να συμμετέχει σε περισσότερες από τρεις ομάδες, ενώ είναι απαραίτητη η συμμετοχή του σε τουλάχιστον μία.

4. Αξιολόγηση ποιοτικής συνεργασίας

Εδώ παρουσιάζονται τα κριτήρια ποιότητας σε κλίμακα από 1 ως 10 και ορίζονται οι επιθυμητές δεξιότητες και στάσεις που πρέπει να υιοθετηθούν από τους εκπαιδευτικούς (Goodlad et al., 2004).

Οι βασικές παράμετροι ποιότητας είναι οι ακόλουθες: ο διάλογος, η λήψη αποφάσεων, η δράση και η αξιολόγηση. Σε ό,τι αφορά στη λήψη αποφάσεων, αυτές διαμοιράζονται σε αποφάσεις κατανομής (σχετίζονται με τη διοίκηση, τον προϋπολογισμό και τον προγραμματισμό), αποφάσεις ασφαλείας

(θέματα εποπτείας της τάξης, πειθαρχία), σε οριακές αποφάσεις (συνδικαλιστικές δραστηριότητες) και αποφάσεις αξιολόγησης (απόδοση μαθητών- δασκάλων), αποφάσεις, διδασκαλίες (διδακτικές πρακτικές) (Bacharac, 1981).

Σε ό,τι αφορά στον τομέα δράσης, ο τρόπος εφαρμογής των ενεργειών θα σηματοδοτήσει αντίστοιχες εξελίξεις. Στον τομέα τέλος της αξιολόγησης γίνεται συστηματική συλλογή και ανάλυση ποσοτικών και ποιοτικών πληροφοριών και έτσι θα αξιολογούνται τα ποιοτικά αποτελέσματα (Dufour et al., 2005)

5. Διορθώσεις

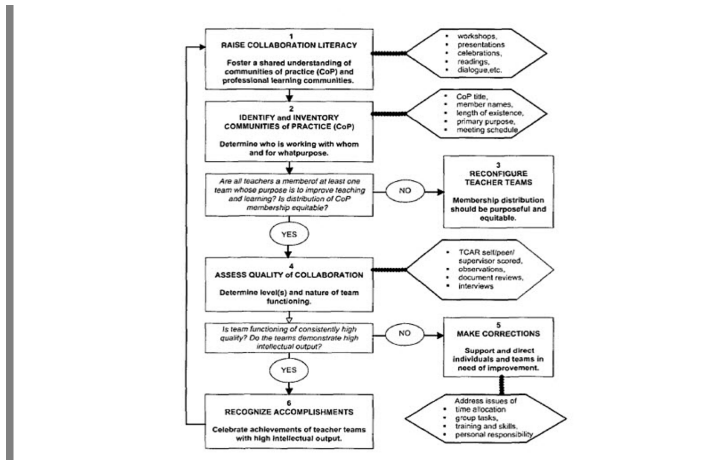
Αν κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης παρατηρηθούν διάφορες στρεβλώσεις, τότε προωθείται μια διαδικασία βελτίωσης συγκεκριμένων πρακτικών. Αν, για παράδειγμα, παρατηρηθεί χαμηλή βαθμολογία στην αξιολόγηση μαθητών, τότε μπορεί να ξεκινήσει ένα νέο πρόγραμμα που θα εστιάζει στην αξιολόγηση των μαθητών στην τάξη (Dekewits et Gowin, 1996).

6. Αναγνώριση επιτυχίας

Στο στάδιο αυτό η διεύθυνση του σχολείου εντοπίζει και επιβραβεύει τις υψηλές επιδόσεις των ομάδων πρακτικής. Για παράδειγμα, σε ένα δημόσιο σχολείο που

συμμετείχε στην πρωτοβουλία Tass (Teaching all secondary Students, 2006), το Caldwell Academy, οι βαθμολογίες των μαθητών στις New Standards Reference Exams (εξετάσεις) βελτιώνονταν συν τω χρόνω με αποτέλεσμα μετά από 4 χρόνια το ποσοστό εγκατάλειψης του σχολείου από τους μαθητές να πέσει στο 2,1%, το χαμηλότερο στην

πολιτεία. Στο παρακάτω σχήμα διαφαίνεται το πλαίσιο συνεργασίας των δασκάλων.



Σχήμα 29. Το πλαίσιο συνεργασίας των δασκάλων

Το σχολείο έλαβε δημόσιο έπαινο στο συνέδριο του προγράμματος Tass. Η επιβράβευση προάγει μια αίσθηση εκτίμησης της συνεργασίας και καλλιεργεί ένα όραμα για το τι μπορούν να επιτύχουν οι ομάδες δασκάλων σε ένα σχολείο.

Δύο ακόμα παραδείγματα εφαρμογής ΔΟΠ σε σχολεία της Αμερικής καταγράφει ο Γ. Τσιότρας (2002) στο βιβλίο του " Βελτίωση Ποιότητας".

Το πρώτο παράδειγμα αφορά σε ένα σχολείο στην Αλάσκα, στο γυμνάσιο του Mt. Edgcumbe στην περιοχή Sitka. Το πρόγραμμα ξεκίνησε το 1988 με στόχο την ποιοτική εξέλιξη του σχολείου.

Σε πρώτη φάση, οι 300 μαθητές του σχολείου εξοικειώνονται με τη φιλοσοφία, τους στόχους, τα εργαλεία και τις τεχνικές της ΔΟΠ. Τους ενημερώνουν για τη σημασία των γνωστικών αντικειμένων που διδάσκονται και συμμετέχουν σε ομαδικές διαθεματικές εργασίες. Οι μαθητές αξιολογούνται όχι με τυποποιημένες εξετάσεις, αλλά με συνεχείς διαδικασίες, ώστε να πληροφορούνται άμεσα τα πιθανά κενά που παρουσιάζουν κατά τη διάρκεια της χρονιάς και όχι στο τέλος, όπου η κατάσταση είναι μη αναστρέψιμη.

Η καινοτομία αυτού του σχολείου είναι ότι διαθέτει επιχείρηση παραγωγής καπνιστού σολομού, που διαχειρίζονται οι ίδιοι οι μαθητές και αποφέρει εισόδημα χιλιάδων δολαρίων κάθε χρόνο στις οικογένειές τους.

Τα αποτελέσματα από την εφαρμογή πρακτικών ΔΟΠ είναι ότι:

- Το 68% των αποφοίτων συνεχίζουν σε κολλέγια ή πανεπιστήμια
- Το ποσοστό εγκατάλειψης σπουδών κυμαίνεται από 0- 0,5%
- Το 92% των αποφοίτων επιθυμούν και τα δικά τους παιδιά να σπουδάσουν στο ίδιο σχολείο
- Το 75% των αποφοίτων πιστεύει ότι το σχολείο εργάστηκε θετικά ως προς την προετοιμασία του για τη δια βίου εκπαίδευση
- Τα ποσοστά χρήσης αλκοόλ και ναρκωτικών μειώθηκαν σημαντικά
- Αυξήθηκε η ικανοποίηση των γονέων.

Το δεύτερο παράδειγμα αφορά προγράμματα εφαρμογής ΔΟΠ σε σχολεία του Σικάγο με τη συνεργασία των επιχειρήσεων και του πανεπιστημίου Northwestern.

Οι γενικές αρχές του προγράμματος βασίστηκαν στα ακόλουθα:

Εστίαση στο μαθητή - πελάτη, λήψη αποφάσεων με βάση τα γεγονότα, ηγέτης-πρωτοπόρος- οραματιστής, συμμετοχή και συνευθύνη δασκάλων, μαθητών, γονέων, πολιτείας.

Στην αρχή, καθορίστηκε ένα συγκεκριμένο πρόβλημα του σχολείου, για παράδειγμα η αργοπορία προσέλευσης. Έπειτα συνελέγησαν στοιχεία με τα οποία θα διερευνούνταν οι αιτίες αργοπορίας μιας ομάδας 56 μαθητών. Στη συνέχεια, διαπιστώθηκε η βασική αιτία, που ήταν η καθυστέρηση των παιδιών σε ένα μαγαζί με ζαχαρωτά. Κατόπιν, απεστάλη μια επιστολή στον υπεύθυνο του καταστήματος, ώστε να μην πουλά ζαχαρωτά πριν την έναρξη των μαθημάτων. Ακολούθως, οι μαθητές κατέγραφαν στον πίνακα ανακοινώσεων τα επίπεδα αργοπορίας και τηρούνταν καλύτερα το αρχείο παρακολούθησης απουσιών και οι τακτικές συναντήσεις των καθηγητών για συζήτηση του θέματος. Το αποτέλεσμα ήταν οι απουσίες να μειωθούν κατά 35%.

Σε διαδικασίες ποιότητας σημαντική είναι και η συνεργασία πανεπιστημίων - σχολείων. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι, όπως αναφέρει ο Οικονόμου, (2010) η συνεργασία του πανεπιστημίου John M. Olin of Business του St. Louis με 7 δημόσια σχολεία της πόλης.

Η διαδικασία που ακολουθήθηκε ήταν η παρακάτω: Αρχικά, δημιουργήθηκε μια 3μελής ομάδα σε κάθε σχολείο αποτελούμενη από το διευθυντή, ένα δάσκαλο και ένα γονέα.

Στη συνέχεια, η κάθε ομάδα παρακολούθησε ένα πενθήμερο σεμινάριο για τις αρχές της ΔΟΠ στο πανεπιστήμιο.

Έπειτα, κάθε σχολείο υποδέχθηκε μια ομάδα συμβούλων για την υποστήριξη της ΔΟΠ που ήταν κυρίως φοιτητές εκπαιδευμένοι σε θέματα ΔΟΠ και αφιέρωσαν 4-5 ώρες εβδομαδιαίως βοηθώντας να εντοπιστούν προβλήματα ποιότητας.

Τέλος, κάθε 2μηνο γίνονταν συναντήσεις για την καθοδήγηση όσων συμμετείχαν στο πρόγραμμα TQS (total quality schools).

Αυτό που προέκυψε είναι ότι η ΔΟΠ συμβάλλει καταλυτικά στην αναγνώριση και επίλυση προβλημάτων ενός σχολείου με στόχο τη συνεχή παρέμβαση και βελτίωση.

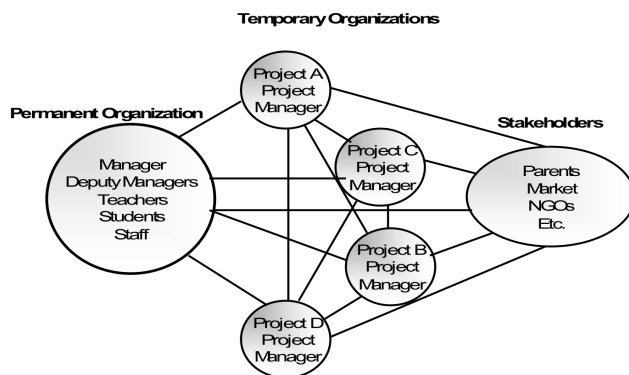
3.3. Η εφαρμογή συστημάτων ποιότητας σε σχολεία στην Ελλάδα

3.3.1. Η περίπτωση του Project Based School Management

Το Project Based School Management (Pro- School) είναι ένα πολυμερές πρόγραμμα Comenius που χρηματοδοτείται στο πλαίσιο του προγράμματος δια βίου μάθησης 2008-2010. Ο στόχος του προγράμματος είναι η ανάπτυξη μιας νέας μεθοδολογίας διοίκησης στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση με την υιοθέτηση της ποιοτικής μεθοδολογίας project-based management (διοίκηση μέσω στόχων). Παράλληλα, στόχος είναι και η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και ποιότητας των σχολείων, όπως απαιτείται από τη σύγχρονη κοινωνία (Bakay, Καρακατσάνη, 2010).

Οι βασικοί τομείς του προγράμματος είναι η έρευνα σχετικά με ποιοτικούς δείκτες του σχολείου και ο σχεδιασμός εκπαιδευτικού υλικού για την αναβάθμιση των δεξιοτήτων διοίκησης των στελεχών της εκπαίδευσης. Στο πρόγραμμα αυτό συμμετείχαν πέντε χώρες (Τουρκία, Βέλγιο, Τσεχία, Ελλάδα, Ιταλία και Ρουμανία).

Μέσα σε κάθε σχολείο υπάρχουν μόνιμες δομές απαραίτητες για την εκτέλεση των ζωτικών λειτουργιών του (διευθυντής, διοικητικό προσωπικό, δάσκαλοι), αλλά και προσωρινές που συνεργάζονται για την εκτέλεση ορισμένων καθηκόντων. Για την αντιμετώπιση των πολύπλοκων δομών του σχολείου, οι δομές αυτές θα πρέπει να συνεργάζονται όπως δείχνει το παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 30. Σχολική διοίκηση μέσω έργων

Εικόνα 2: Το Μοντέλο Σχολικής Διοίκησης μέσω έργων (Project-Based School Management)

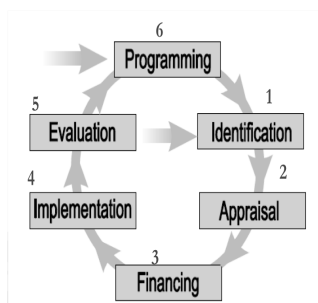
Πηγή: Ανάπτυξη μοντέλου M. Emin Bakay, προσαρμογή του μοντέλου Gareis & Huemann, 2000

Βάσει αυτού του προγράμματος καθορίστηκε ένα σύνολο 219 δεικτών που καταγράφεται σε έξι διαστάσεις:

- Φυσικές συνθήκες
- Διαχείριση και σχεδιασμός
- Κοινωνική ζωή
- Οικονομικοί παράγοντες
- Σχέση με το περιβάλλον
- Εκπαίδευση και κατάρτιση

Οι δείκτες ομαδοποιήθηκαν σε 23 υποκατηγορίες που καταγράφηκαν σε ένα ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε σε διευθυντές, εκπαιδευτικούς και γονείς.

Έπειτα, εντοπίστηκε ποια είναι τα βασικά θέματα που χρήζουν βελτιωτικών παρεμβάσεων σε κάθε χώρα και διαμορφώθηκε μια σειρά από στάδια για την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός έργου δράσης, γνωστή και ως ο Κύκλος Ζωής του Project (Project Lifecycle). Το 2002 η EuropeAid της Ευρωπαϊκής Επιτροπής ανέπτυξε ένα εγχειρίδιο για τη διοίκηση του Κύκλου Ζωής, του Έργου (Handbook for Project Cycle Management, E.E., 2002) που αποτελεί βασικό εργαλείο για την υλοποίηση των ευρωπαϊκών έργων και είναι το παρακάτω σχήμα.



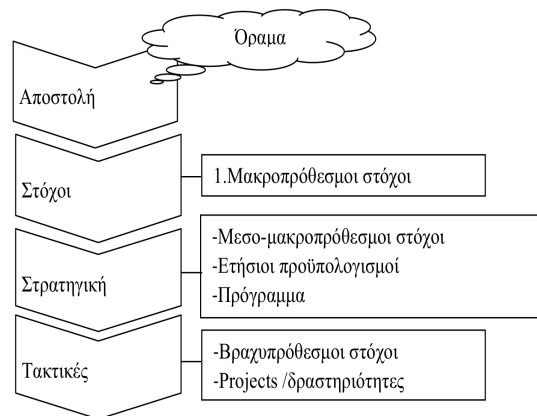
Εικόνα 2: Διαχείριση του Κύκλου Ζωής του Έργου
Πηγή: European Commission, 2002.

Σχήμα 31. Ο κύκλος ζωής του έργου

Ένα τέτοιο εργαλείο είναι απαραίτητο να εφαρμοστεί στα σχολεία, αφενός για την εκπλήρωση των στόχων της στρατηγικής διοίκησης των σχολείων (School Management Strategy) και αφετέρου για την προώθηση επιτυχών αποτελεσμάτων των εκπαιδευτικών διαδικασιών.

Σχήμα 31. Ο κύκλος ζωής του έργου

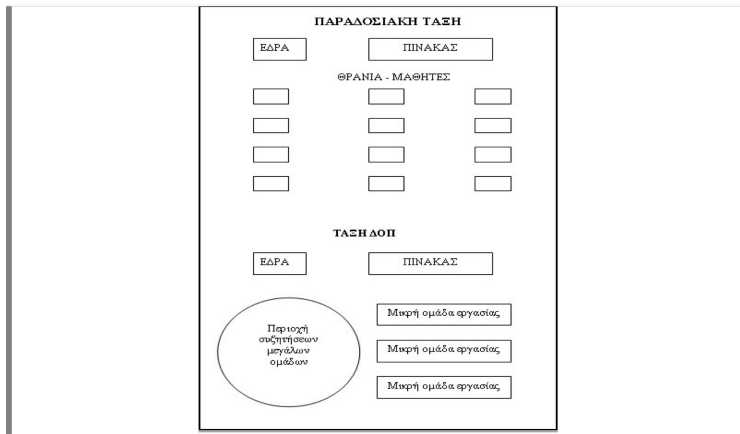
Στη συνέχεια και σύμφωνα με τα παραπάνω στάδια καταρτίζεται ένα σχέδιο δράσης για ένα συγκεκριμένο τομέα το οποίο ακολουθεί τις παρακάτω διαδικασίες σχεδιασμού, προκειμένου να επιτύχει το στόχο του.



Σχήμα 32. σχέδιο δράσης

Στην Ελλάδα, με φορέα το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου το πρόγραμμα Pro -School εφαρμόστηκε στα σχολεία της Δ.Ε. με στόχο να παρασχεθούν στους διευθυντές σχολείων γνώσεις σχετικά με θεωρίες αποτελεσματικής και ποιοτικής διοίκησης σχολικών μονάδων (Provata, k Tourgeli- Provata, 2010), ώστε αυτοί να είναι σε θέση να παρουσιάσουν ένα ολοκληρωμένο σχέδιο δράσης για τα σχολεία τους, που θα οδηγήσει σε ποιοτικά αποτελέσματα.

3.3.2. Το πρόγραμμα πιλοτικής εφαρμογής της ΔΟΠ στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση



Σχήμα 32. Σχηματική αναπαράσταση τάξης με τα 2 συστήματα διοίκησης

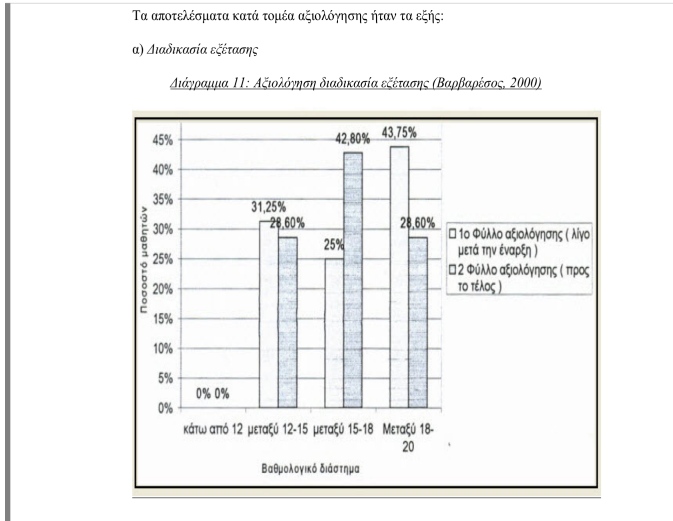
Στο πρόγραμμα αυτό συμμετείχαν 5 σχολεία της Ελλάδας σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας τη χρονιά 1999-2000. Ο φορέας της υλοποίησης ήταν το Ενιαίο Λύκειο Μουριών Κιλκίς και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα που συμμετείχαν ήταν το Γυμνάσιο Αντιμάχειας Κω, το 2ο Ενιαίο Λύκειο Κιλκίς, το 1ο Ενιαίο Λύκειο Έδεσσας και το 1ο ΤΕΙ Συκεών Θεσσαλονίκης. Το πρόγραμμα εξελίχτηκε σε δυο περιόδους.

Η πρώτη περιελάμβανε σεμινάρια από το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, ενώ η δεύτερη ήταν η πρακτική εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ και τα αποτελέσματα αυτής. Δόθηκε κυρίως έμφαση στην αυτενέργεια των μαθητών, στη δέσμευση των καθηγητών για εναλλαγή μεθόδων και συνεχή ροή πληροφοριών, στην αποβολή του φόβου για τις εξετάσεις και στην άρση του φόβου των καθηγητών για τις αξιολογικές μεθόδους. Επίσης, αναλύθηκαν θέματα αξιολόγησης και πειθαρχίας και θέματα εμπλοκής γονέων και εκπαιδευτικών στην εκπαιδευτική διαδικασία, καθώς και θέματα χωροταξίας της τάξης.

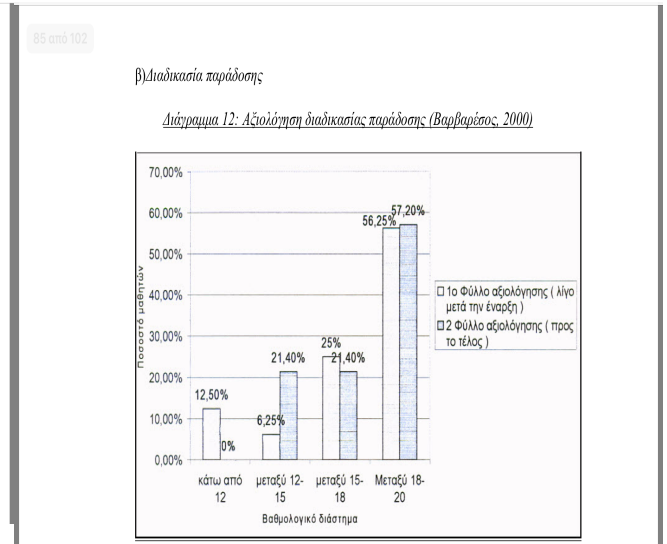
Η αξιολόγηση επεκτάθηκε πέρα από τα βασικά διαγωνίσματα με συνευθύνη και συναπόφαση κριτηρίων από τους μαθητές και η ίδια τακτική εφαρμόστηκε και στο θέμα της πειθαρχίας.

Οι καθηγητές ήταν διεκπεραιωτές και συντονιστές και άτομα με σημαντικές επικοινωνιακές ικανότητες και ζήλο για το λειτούργημά τους. Οι γονείς ήταν ισότιμοι συνέταίροι στη διαδικασία της εκπαίδευσης των παιδιών τους έχοντας συνεχή

επικοινωνία με τους καθηγητές και προάγοντας τις εκπαιδευτικές διαδικασίες. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι μαθητές αρχικά παρουσίασαν επιφυλακτικότητα ως προς το νέο τρόπο αξιολόγησης, κατόπιν σαφή αποδοχή της νέας μεθόδου διδασκαλίας, ενώ μηδενικό ποσοστό μαθητών έδωσαν πολύ χαμηλή βαθμολογία στη διαδικασία αυτή.



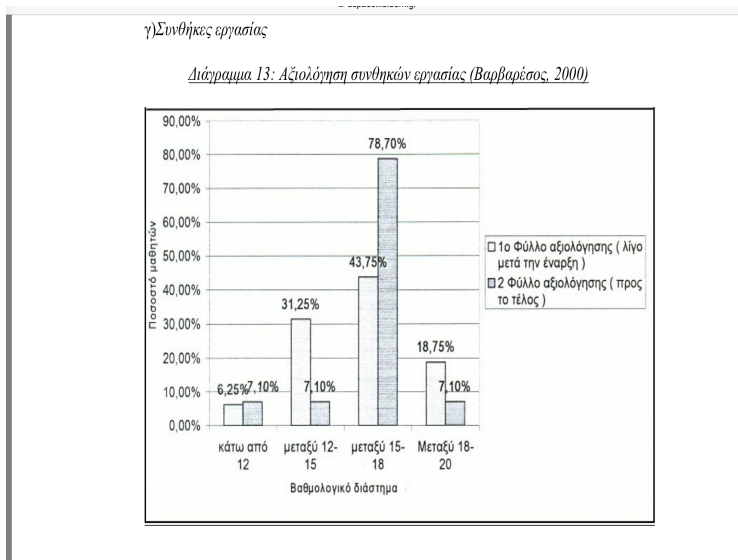
Εικόνα 1. Αποτελέσματα αξιολόγησης



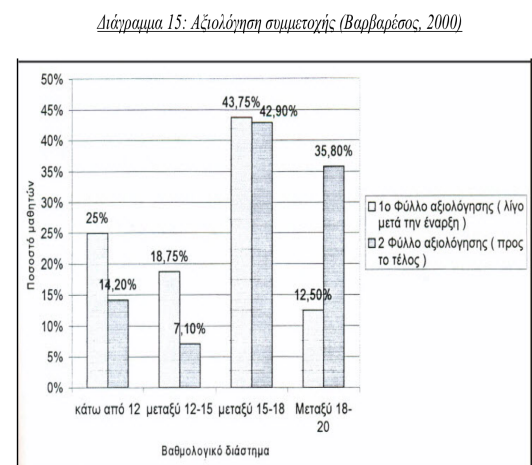
Εικόνα 2. Αποτελέσματα βαθμολογίας της διαδικασίας

Ωστόσο, επειδή μειώθηκε το ποσοστό των υψηλών βαθμολογιών φάνηκε ότι ο περιορισμένος χρόνος και τα φτωχά εποπτικά μέσα επέδρασαν αρνητικά. Παρόλα αυτά το πιο ενθουσιώδες αυτής της έρευνας ήταν το συντριπτικό ποσοστό συμμετοχής των μαθητών στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Εικόνα 3. Αποτελέσματα για συνθήκες εργασίας



Εικόνα 4. Αποτελέσματα συμμετοχής μαθητών στη διαδικασία



3.3.3. Το πρόγραμμα αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας

Το Υπουργείο Παιδείας αποφάσισε τη σχολική χρονιά 2010-2011 να εφαρμόσει το πρόγραμμα αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας σε επιλεγμένα σχολεία, σύμφωνα με το νόμο 3848/2010 για την "Αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού- καθιέρωση κανόνων αξιολόγησης και αξιοκρατίας στην εκπαίδευση".

Η αυτοαξιολόγηση οργανώνεται και παρακολουθείται από παράγοντες της σχολικής μονάδας και τα βασικά της πλεονεκτήματα είναι ότι βοηθά στον εύκολο εντοπισμό δυνατών και αδύναμων σημείων του σχολείου, διευκολύνει βελτιώσεις από τα καταγραφόμενα αποτελέσματα, λειτουργεί ως κίνητρο για την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου, πραγματοποιείται σε συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια, εξασφαλίζει τη θετική σύγκριση σχολείων και εκπαιδευτικών, ενισχύει τις σχέσεις εμπιστοσύνης και αμοιβαιότητας. Τη βασική ευθύνη για την εφαρμογή της εσωτερικής αξιολόγησης φέρει ο διευθυντής και ο σύλλογος διδασκόντων. Η διαδικασία καλύπτει 5 πεδία: Μέσα-πόροι-ανθρώπινο δυναμικό, οργάνωση και διοίκηση σχολείου, κλίμα και σχέσεις στο σχολείο, εκπαιδευτικές διαδικασίες, εκπαιδευτικά αποτελέσματα.

Η ολοκλήρωση αυτής της διαδικασίας απαιτεί δύο χρόνια με τέσσερα βασικά στάδια ενός τετραμήνου για το καθένα με επιμέρους στόχους. Στο πρώτο τετράμηνο καταγράφεται μια γενική εκτίμηση της εικόνας του σχολείου με ειδικά εργαλεία (ερωτηματολόγια, συνέντευξη, παρατήρηση) και γίνεται συλλογή δεδομένων και ερμηνεία αποτελεσμάτων.

Στο δεύτερο τετράμηνο οργανώνονται δράσεις με στόχους βελτίωσης ποιότητας, ήτοι ρεαλιστικοί στόχοι και αποτελέσματα, κριτήρια, στρατηγικές εφαρμογής σχεδίων δράσης, χρονοδιάγραμμα υλοποίησης, πόροι, διαδικασίες παρακολούθησης και αξιολόγησης του σχεδίου δράσης, υπεύθυνος του σχεδίου. Στο τρίτο και τέταρτο τετράμηνο υλοποιείται το σχέδιο δράσης και αξιολογείται. Στο τέλος κάθε χρόνου, αλλά και μετά την ολοκλήρωση της διετίας διαμορφώνεται η Έκθεση Αξιολόγησης Εκπαιδευτικού Έργου όπου παρουσιάζονται οι διαδικασίες και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, τα οποία αναρτώνται και στην ιστοσελίδα του σχολείου. Βάσει αυτών θα γίνονται προτάσεις στο Υπουργείο είτε για αλλαγές στην εκπαιδευτική πολιτική είτε για άμεσες διορθωτικές παρεμβάσεις σε υλικοτεχνικές υποδομές ή την παροχή ενδοσχολικής επιμόρφωσης.

3.3.4. Το πρότυπο ISO 9000:2000

Το σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO 9000 στοχεύει, όπως και η ΔΟΠ στην ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής και στην παραγωγή προϊόντων υψηλού και σταθερού επιπέδου. Η εφαρμογή ISO συντελεί στην κατανόηση της ποιότητας όχι ως μιας έννοιας που προκύπτει από το τελικό προϊόν, αλλά σχεδιάζεται, προγραμματίζεται και ελέγχεται σε όλες τις φάσεις μέχρι το τελικό προϊόν. Ο διεθνής οργανισμός πιστοποίησης (International Organization for Standardization, ISO) αποτελείται από φορείς 91 χωρών και διαθέτει 180 τεχνικές επιτροπές (Τσιότρας, 1995) και έχει θεσπίσει πάνω από 9100 πρότυπα για τη διασφάλιση της ποιότητας σε παγκόσμιο επίπεδο. Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 είναι γνωστά ως EN-ISO 9000 και έτσι αναφέρονται και στις κοινοτικές οδηγίες της E.E. και η υιοθέτησή τους αποτελεί προϋπόθεση για τις υπηρεσίες και τις συναλλαγές σε όλον τον κόσμο. Τα πέντε πρότυπα της σειράς ISO 9000 είναι τα εξής:

- Το ISO 9000 είναι αυτό που θέτει τις προδιαγραφές για ποιοτική διοίκηση και διασφάλιση της ποιότητας παρέχοντας οδηγίες για την επιλογή και χρήση του καταλληλότερου κάθε φορά μοντέλου. Περιλαμβάνει επίσης μια γενική εισαγωγή και βασική ορολογία του ISO 8402. Επίσης σε αυτό καθορίζονται οι βασικοί παράγοντες που διασφαλίζουν ποιοτικές διαδικασίες.
- Το ISO 9001 είναι ένα μοντέλο για τη διασφάλιση της ποιότητας στο σχεδιασμό, την παραγωγή, την εγκατάσταση και τις υπηρεσίες μέχρι το τελικό προϊόν. Διαθέτει τα βασικά άρθρα στα οποία χρειάζεται συμμόρφωση κυρίως από υπηρεσίες που δίνουν έμφαση στο σχεδιασμό και την απόδοση του προϊόντος (Τσιότρας, 1995).
- Το ISO 9002 ειδικεύεται κυρίως στην τελική επιθεώρηση και δοκιμή (Αρβανιτογιάννης, 1998). Οι περισσότερες πιστοποιημένες ελληνικές και διεθνείς επιχειρήσεις, κυρίως εστίασης, εφαρμόζουν το πρότυπο αυτό.
- Το ISO 9003 είναι συμπληρωματικό του 9002 και αφορά και αυτό στην τελική επιθεώρηση και δοκιμή.
- Το ISO 9004 χαράσσει τις κατευθύνσεις για ποιοτικές πρακτικές. Πρόκειται δηλαδή για έναν οδηγό διοίκησης και αξιολόγησης των παραγόντων που επηρεάζουν την ποιότητα ενός προϊόντος και αριθμούνται σε 90.

Οι υπηρεσίες όλων των οικονομικά ανεπτυγμένων κρατών έχουν υιοθετήσει τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 ως μέσο βελτίωσης της ποιότητας και ανταγωνιστικότητας των προϊόντων τους.

3.3.5. Ο ελληνικός οργανισμός τυποποίησης

Το 1933 ιδρύεται η Ελληνική Επιτροπή Προτυποποίησης (ΕΝΟ) από τη λέξη ενοποίηση που λειτουργεί ως εθνικός φορέας τυποποίησης ως το 1968, η οποία συντάσσει τα πρώτα δοκιμαστικά πρότυπα ποιότητας. Στα πλαίσια της ΕΝΟ δημιουργείται το ειδικό παγκόσμιο αρχείο προτύπων με συλλογές εθνικών και διεθνών προτύπων τυποποίησης. Το 1976 ιδρύεται ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ). Σύμφωνα με το νόμο 372/76 ο ΕΛΟΤ είναι ο μόνος εθνικός οργανισμός αρμόδιος για την έγκριση και διανομή των ελληνικών προτύπων. Ο ΕΛΟΤ αντιπροσωπεύοντας τους δημόσιους οργανισμούς, τη βιομηχανία και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα συμμετέχει στους διεθνείς οργανισμούς τυποποίησης ISO.

3.3.6. Η Α.Δ.Ι.Π. και ο θεσμός αριστείας στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Η Α.Δ.Ι.Π. αποτελεί μια αρχή για τη διασφάλιση και πιστοποίηση της ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (Α.Δ.Ι.Π). Ξεκίνησε τις λειτουργίες της το 2006 με σκοπό τη διασφάλιση της ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση και διοικείται από τον πρόεδρο και το συμβούλιο. Το συμβούλιο απαρτίζεται από 10 καθηγητές ΑΕΙ (6 πανεπιστημίων και 4 τεχνολογικών ιδρυμάτων), εκπρόσωπο των ερευνητικών κέντρων της χώρας και κοινό εκπρόσωπο του Τεχνικού, του Γεωτεχνικού και Οικονομικού Επιμελητηρίου Ελλάδας. Η Α.Δ.Ι.Π. είναι διοικητικά αυτόνομη, εποπτεύεται από τον υπουργό παιδείας και είναι υπεύθυνη σε κεντρικό επίπεδο για τη διασφάλιση της ποιότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Σκοπός της είναι η προώθηση στα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα των διαδικασιών της αξιολόγησης, η εποπτεία, ο συντονισμός και η υποστήριξή τους. Δεν αποτελεί ελεγκτικό ή παρεμβατικό μηχανισμό, αλλά επιδιώκει να διαμορφώσει και να εφαρμόσει ένα ενιαίο σύστημα διασφάλισης ποιότητας για τα επιτεύγματα και το έργο που επιτελεί η Τριτοβάθμια Εκπαίδευση. Επίσης, συγκεντρώνει και κωδικοποιεί τις πρακτικές εκείνες που θα οδηγήσουν την πολιτεία στην αποτελεσματική ενίσχυση της ανώτατης εκπαίδευσης της χώρας. Αυτές οι δράσεις αξιολόγησης εντάσσονται στο επιχειρησιακό πρόγραμμα "εκπαίδευση και δια βίου

μάθηση" του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ) 2007-2013 με τίτλο έργου "Ανάπτυξη Εθνικού Συστήματος Αξιολόγησης, διασφάλισης της ποιότητας της εκπαίδευσης και προώθηση της κοινωνικής ενσωμάτωσης στους άξονες προτεραιότητας 1-2-3- Οριζόντια Πράξη". Το έργο συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση μέσω του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου Ε.Κ.Τ) και από εθνικούς πόρους (πηγή : υπουργείο Παιδείας).

Ο θεσμός της αριστείας και η ανάδειξη καλών πρακτικών στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση θεσπίστηκε το 2010 από το υπουργείο παιδείας και θρησκευμάτων. Στόχος της δράσης αυτής είναι η αξιοποίηση της καινοτομίας και 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. Πρόκειται για μια πρωτοβουλία που ανοίγει το δρόμο σε ένα σχολείο που επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση, την αλλαγή, την πολυμορφία και διευκολύνει μηχανισμούς συνεχούς ανατροφοδότησης και υποστήριξης της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών. Οι καλές πρακτικές αναρτώνται στον ιστότοπο " Αριστεία και Καινοτομία " του Υ.ΠΑΙΘ. Θ. και χρησιμεύουν ως μια δεξαμενή άντλησης ιδεών για όλους τους ενδιαφερόμενους. Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του επιχειρησιακού προγράμματος "Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση" και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση και από εθνικούς πόρους.

Κεφάλαιο 4: ΔΟΠ και αποτελεσματικότητα στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα

4.1. Η ΔΟΠ και οι στόχοι της στην εκπαίδευση

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) είναι μια συστηματική προσέγγιση που υπολογίζει κάθε αλληλεπίδραση σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού, οπότε ενδιαφέρεται για την ολική αποτελεσματικότητα παρά για τα ατομικά επιτεύγματα. Έχει ως μοναδικό στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και τη συνεχή βελτίωση των επιχειρησιακών και παραγωγικών διαδικασιών του οργανισμού. Έτσι προχωρά στην ανίχνευση των αναγκών του πελάτη, στην αναζήτηση προδιαγραφών που πρέπει να πληροί η διαδικασία παραγωγής και το προϊόν και στην εξασφάλιση τεχνικών που ελέγχουν τη διαδικασία και το προϊόν, καθώς και την έγκαιρη παράδοσή του για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη.

Στα πλαίσια εφαρμογής της Δ.Ο.Π. εμπλέκονται όλοι οι εργαζόμενοι, από τον κατώτερο ως τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, ειδάλλως οποιαδήποτε προσπάθεια καταλήγει σε αποτυχία. Στην ιδανική της όμως εφαρμογή η Δ.Ο.Π. εγγυάται διαδικασίες χωρίς λάθη, οι οποίες παραδίδουν προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών, έγκαιρα και σε ανταγωνιστική τιμή. (Hradesky, 1995).

Τα μυστικά για την επιτυχημένη εφαρμογή της Δ.Ο.Π. είναι η αποτελεσματική εκπαίδευση, η συμμόρφωση με τις προσδοκίες των πελατών, η αποφυγή της ζημίας, η υπεροχή και η προστιθέμενη αξία ενός προϊόντος, η λήψη των αποφάσεων με βάση αντικειμενικά στοιχεία (Δερβιτσιώτη, 2001), η συστηματική εφαρμογή και εμπλοκή της ανώτερης διοίκησης (Harrington, 1987) και η δέσμευσή της για την τήρηση των αρχών και των στόχων της Δ.Ο.Π. (Hradesky, 1995).

Όλα τα παραπάνω όμως, προϋποθέτουν την αλλαγή κουλτούρας και νοοτροπίας στο μάνατζμεντ και σε όλα τα μέλη της επιχείρησης, την εξάλειψη του φόβου, την αντίληψη μιας κοινής πορείας και συνευθύνης και την ύπαρξη ενός χαρισματικού ηγέτη που θα οδηγήσει σε μια βιώσιμη, εναλλακτική λύση για κάθε οργανισμό.

Ο Deming, που διατύπωσε 14 βασικές αρχές για την εφαρμογή της ποιότητας στην οικονομία, εισήγαγε και τη χρήση της στατιστικής για τη βελτίωση της ποιότητας, αλλά και διέσπειρε τη νοοτροπία ότι όσο περισσότερο οικοδομεί κάποιος πάνω στην ποιότητα, τόσο λιγότερο κοστίζει αυτή (Walton Mary, 1986). Για το λόγο αυτό, η ποιότητα πρέπει

να επιδιώκεται όχι μόνο στις επιχειρήσεις, τη βιομηχανία και την οικονομία γενικότερα, αλλά και στην εκπαίδευση, καθώς η τελευταία, στη σύγχρονη εποχή είναι άμεσα συνυφασμένη με την οικονομία, αφού " η επένδυση στη μόρφωση αποδίδει τον καλύτερο τόκο", σύμφωνα με τον Βενιαμίν Φραγκλίνου, του οποίου η ρήση φαίνεται διαχρονική και εκπληκτικά επίκαιρη στον 21ο αιώνα που διανύουμε.

Αρχικά λοιπόν, η φιλοσοφία του Deming εφαρμόστηκε στο διοικητικό σύστημα του σχολείου, αργότερα όμως επεκτάθηκε και στην τάξη, καθώς και εκεί απαντώνται αρχές διοίκησης από την πλευρά των καθηγητών που προωθούν παράλληλα και τη μόρφωση των παιδιών. Με αφετηρία, συνεπώς, τα προαναφερθέντα σημεία του Deming για την ολική ποιότητα, ο Joseph Fields διατύπωσε αντίστοιχο αριθμό σημείων ειδικά για την ποιότητα στην εκπαίδευση. Στην κορωνίδα της φιλοσοφίας του δεσπόζει η αντίληψή του περί αλλαγής νοοτροπίας και προώθησης αλλαγών από την εκπαιδευτική ηγεσία πρωτίστως (Deming, 1986), καθώς ρυθμιστές των πραγμάτων στον 21ο αιώνα θα καθίστανται πλέον οι έχοντες πρόσβαση στις πληροφορίες και όσοι παράγουν τα καλύτερα προϊόντα και τις καλύτερες υπηρεσίες. Επομένως, στόχος του σχολείου θα πρέπει να είναι η συνεχής βελτίωση των μαθητών και της διδασκαλίας, προκειμένου αυτοί να ανταποκρίνονται στις προκλήσεις του διεθνούς ανταγωνισμού. Επιπλέον, χρειάζεται εκ θεμελίων οικοδόμηση της ποιότητας στην εκπαίδευση η οποία σίγουρα δεν προκύπτει από τη μαζική αξιολόγηση και τις επιδόσεις στα τεστ. Δηλαδή, η επίδοση ενός μαθητή κρίνεται απαραίτητο να ελέγχεται σε κάθε στάδιο της διαδικασίας μάθησης και όχι στο τέλος της σχολικής χρονιάς, αφού τότε δεν μπορεί να έχει βελτιωτική και ενισχυτική αξία, ενώ ταυτόχρονα δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα στο μαθητή. Εξάλλου, η μάθηση, μέσω της οποίας επιτυγχάνεται η ποιότητα, είναι μια συνεργατική προσπάθεια όπου συμμετέχουν από κοινού το υπουργείο με τα αναλυτικά προγράμματα, τα στελέχη εκπαίδευσης, οι τοπικοί φορείς και οι γονείς (Deming, 1986). Επίσης, η δημιουργία μιας μακροχρόνιας σχέσης εμπιστοσύνης ανάμεσα στο σχολείο και την κοινότητα προωθεί την ποιότητα, κατά τον Fields, αφού χωρίς την εμπιστοσύνη μπορεί να καταστεί αποτυχία ένα καλά σχεδιασμένο και λεπτομερές σύστημα διασφάλισης ποιότητας (Peterson, 1998). Παράλληλα, προϋπόθεση για την ποιότητα τίθεται η συνεχιζόμενη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου που θα συμβαδίζει κιάλας με την προσπάθεια μείωσης κάθε πιθανής αποτυχίας. Μακροπρόθεσμα, ο παραπάνω στόχος

αποδίδει ασφάλεια στο χώρο εργασίας, σεβασμό, αυξανόμενη προσωπική συνεισφορά, προστιθέμενη αξία και φήμη (Fields, 1993). Βασικός άξονας της φιλοσοφίας του Fields για την εκπαιδευτική ποιότητα είναι και η ανάπτυξη δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών πάνω στο αντικείμενο της δουλειάς τους, οπότε η διοίκηση του σχολείου οφείλει να διοργανώνει εκπαιδευτικά σεμινάρια για την εξοικείωση των νεοεισερχόμενων καθηγητών με τα σχολικά τους καθήκοντα και τις προσδοκίες του σχολείου, αλλά και των παλαιότερων με τους νέους ρόλους που καλούνται να υποστηρίξουν.

Για όλα αυτά βέβαια, κρίνεται απαραίτητη η παρουσία μιας ικανής και αποτελεσματικής ηγεσίας που θα απομακρύνει τα εμπόδια για την πρόοδο της εκπαιδευτικής διαδικασίας, που "θα μιλά"στις ψυχές των ανθρώπων και στις πράξεις τους , που θα επηρεάζει προς τη σωστή κατεύθυνση, που θα μεταδίδει το όραμα του σχολείου, θα ενθαρρύνει τη συμμετοχή και τη συνευθύνη στη λήψη αποφάσεων (Sallis, 1993). Για αυτό και οι ηγέτες καλό θα ήταν να προέρχονται μέσα από τους κόλπους του σχολείου παρά να διορίζονται από κάποια αρχή, διότι αυτοί γνωρίζουν τα συγκεκριμένα προβλήματα και έχουν τη γνώση και την ικανότητα να ηγηθούν.

Ο Fields κάνει λόγο και για απομάκρυνση του φόβου από τα σχολεία, καθώς αυτός εμποδίζει τη μέγιστη απόδοση των ανθρώπων, την ανάληψη πρωτοβουλιών και κινδύνου και την αναζήτηση νέων πληροφοριών για την επίλυση προβλημάτων, την παρρησία, την ανοιχτή επικοινωνία και προκαλεί αντίσταση στην αλλαγή και κρατά ερμητικά κλειστή τη σκέψη μπροστά στη νέα γνώση (Fields, 1993).

Χρειάζεται επιπροσθέτως, να καθιερωθεί η ομαδική εργασία που ευθύνεται για την αποτελεσματικότερη μάθηση, καθώς οι ομάδες δεν είναι απλά όμιλος ανθρώπων, μα έχουν προσανατολισμένους στόχους, διαθέτουν πολυδύναμη και πολύτροπη σκέψη, μειώνουν τις διαφωνίες στην εφαρμογή αποφάσεων και εστιάζουν την προσοχή τους στα προβλήματα και στην επίλυσή τους (Fields, 1993).

Συν τοις άλλοις, η ευσυνείδητη εργασία και η έννοια του καθήκοντος στη φιλοσοφία του Fields κατέχει περίοπτη θέση, καθώς όπου υπάρχουν στελέχη ευσυνείδητα και συνεπή, χωρίς τους ποσοτικούς στόχους της διοίκησης, παρατηρείται υψηλότερο επίπεδο απόδοσης των μαθητών και του σχολείου (Fields, 1993). Εξάλλου, οι άνθρωποι διαθέτουν απεριόριστες δυνατότητες, όταν συνεργάζονται, ενώ όταν υπάρχει ανταγωνισμός, δημιουργεί νικητές και χαμένους , δυσάρεστα συναισθήματα, παραίτηση ,

φθόνο. Γι' αυτό και ο Fields καταδικάζει και τη χρήση της βαθμολογίας ως κριτήριο αξιολόγησης των μαθητών, αφού καταστρέφει τη χαρά της μάθησης, προωθεί την αποστήθιση και τη βαθμοθηρία και δε σέβεται τις προσωπικές δυνατότητες κάθε παιδιού, επειδή καθένας έχει τη δυνατότητα συνεχούς αυτοβελτίωσης (Fields , 1993).

Ο Fields καταλήγει σημειώνοντας ότι η υιοθέτηση της αλλαγής στάσης και της νέας νοοτροπίας είναι υπόθεση και ευθύνη όλων όσων συμμετέχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία και μπορεί να έχει επιτυχή έκβαση, εφόσον τηρούνται τα επαναλαμβανόμενα στάδια ή κύκλοι του Deming στην εκπαιδευτική διαδικασία που είναι : Ο σχεδιασμός (Plan), η δράση (Do), ο έλεγχος(Check), και η βελτίωση (Act). Άρα , σύμφωνα με τα παραπάνω, για την επίλυση ενός προβλήματος, πρώτα προσδιορίζεται το πρόβλημα, κατόπιν ερευνάται και αναλύεται και έπειτα διορθώνεται.

4.2. Η ΔΟΠ και τα κριτήρια ποιότητας στο σύγχρονο σχολείο

Η σύγχρονη κοινωνία της πληροφορίας λοιπόν, διαμορφώνει νέα δεδομένα και στο χώρο των εκπαιδευτικών οργανισμών που καλούνται να ευθυγραμμιστούν με τις απαιτήσεις των καιρών και το άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον, ώστε να προετοιμάσουν πολίτες ενεργούς που θα μπορούν άμεσα να ενταχθούν στην αγορά εργασίας. Κατά συνέπεια, τα σύγχρονα εκπαιδευτικά προβλήματα απαιτούν συνθετότερες λύσεις, γεγονός που επιβάλλει άρδην αλλαγές καθιερωμένων αντιλήψεων και μεθόδων και εκσυγχρονισμό των παρωχημένων εκπαιδευτικών συστημάτων που θα προκύψουν μέσω της δημιουργίας ευέλικτων δομών και διαδικασιών συνεχούς ελέγχου (Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας, 2007) που θα αποβλέπουν στην ποιοτική εκπαίδευση. Και ποιοτική μπορεί να είναι, όταν προετοιμάζει και εφοδιάζει το άτομο με τα προσόντα εκείνα που θα τον βοηθήσουν να προσαρμόζεται δια βίου σε μια κοινωνία υψηλής μεταβλητότητας και ρευστότητας, να διαχειρίζεται την πληροφορία, να καινοτομεί, να παράγει και να συνεργάζεται (Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας, 2007). Γι' αυτό το λόγο χρειάζεται να διασφαλιστεί και η ποιότητα των προγραμμάτων σπουδών και των μεθόδων διδασκαλίας, η καταλληλότητα και η επάρκεια των διδασκόντων, η αξιοπιστία της υλικοτεχνικής υποδομής, ο έλεγχος των επιδόσεων των μαθητών, αλλά και η διοχέτευσή τους στην αγορά εργασίας (Μπρίνια, 2008). Η ΔΟΠ στοχεύει στη συνεχή βελτίωση με την αξιοποίηση του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την επίτευξη υψηλών εκπαιδευτικών υπηρεσιών (Φασούλης, 2001). Αποβλέπει στην εκπλήρωση των

προσδοκιών μαθητών και γονέων, στην ανάθεση ευθυνών στους μαθητές στην ομαδική εργασία, αλλά και στην εξατομικευμένη προσέγγιση κάθε μαθητή του οποίου η προσωπική προσπάθεια αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται και γι' αυτό του δημιουργεί αίσθημα ασφάλειας και ελευθερίας που συνεπικουρεί και προκαλεί τη δημιουργικότητα και τη λήψη πρωτοβουλιών με στόχο τη συνεχή βελτίωση ως αποτέλεσμα συνεργασίας καθηγητών και μαθητών (Ζαβλανός, 2003).

Ένας εκπαιδευτικός οργανισμός όμως, διαφοροποιείται από τους υπόλοιπους οργανισμούς (οικονομικούς και μη), διότι στην εκπαίδευση ο σκοπός, η αποτελεσματικότητα, ο πελάτης και το προϊόν είναι όροι ασαφείς. Επιπλέον, " το προϊόν που παρέχει η εκπαίδευση και περιλαμβάνει την παροχή γνώσεων, την ανάπτυξη δεξιοτήτων, τη μετάδοση ηθικών αξιών, την εξασφάλιση της σωματικής και πνευματικής ανάπτυξης των εκπαιδευόμενων και την κοινωνικοποίησή τους (Κουτούζης, 1999), δεν μπορεί να είναι χειροπιαστό και ασφαλώς μετρήσιμο", επειδή οι μαθητές είναι και εργαζόμενοι και πελάτες ταυτόχρονα (εργάζονται για την επίτευξη του σκοπού - επωφελούνται από τις υπηρεσίες του οργανισμού), αλλά και έμμεσα αποτελούν και προϊόντα, αφού είναι το αποτέλεσμα της προσπάθειας του οργανισμού (Πετράκης, 2005). Η ΔΟΠ λοιπόν, στα εκπαιδευτικά συστήματα, σύμφωνα με τον Τσιότρα (2002) θεωρεί τους μαθητές εργαζόμενους και προϊόντα ταυτόχρονα, καθώς κατά τη διαδικασία της μάθησης αποκτούν γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες. Επιπλέον, τα σχολεία θεωρούνται προμηθευτές, αφού διοχετεύουν μαθητές σε άλλες σχολικές μονάδες ή στην ανώτερη βαθμίδα. Σε ό,τι αφορά τώρα τις επιδόσεις των μαθητών, αν το επίπεδο είναι χαμηλό, τότε οι ευθύνες θα πρέπει να αναζητηθούν στην εκπαιδευτική διαδικασία και όχι στους μαθητές, αφού, σύμφωνα με τις αρχές της ΔΟΠ, η όποια διακύμανση στην παραγωγή οφείλεται στην παραγωγική διαδικασία. Οι εκπαιδευτικοί οφείλουν να δημιουργούν ένα τέτοιο μαθησιακό περιβάλλον που θα διευκολύνει την εκπαιδευτική διαδικασία. Άλλωστε, η ΔΟΠ επιδιώκει την ποιότητα μέσω του σχεδιασμού και οι εκπαιδευτικοί είναι αυτοί που διασφαλίζουν την ποιότητα σε περιβάλλον αυτονομίας και όχι υποταγής, δημιουργικότητας και συνεργασίας, με την προϋπόθεση βέβαια ότι θα αναζητήσουν τον αναστοχασμό στη συμπεριφορά τους και θα επανεξετάσουν τα κριτήρια αποδοτικότητάς τους με στόχο την ικανοποίηση των πελατών, των προμηθευτών και των μετόχων, δηλαδή κυρίως των μαθητών τους. Βασικός στόχος είναι

η εκπλήρωση των προσδοκιών των μαθητών και των γονέων τους. Ως προμηθευτές μπορούν να εκληφθούν οι διευθυντές των σχολείων και οι Διευθύνσεις και τα γραφεία εκπαίδευσης, καθώς όλοι αυτοί παρέχουν "διευκολύνσεις" για την εφαρμογή του εκπαιδευτικού έργου, ενώ κατά τη διαδικασία του ελέγχου και της ανατροφοδότησης, προμηθευτές είναι οι ίδιοι οι μαθητές. Σε ό,τι αφορά τώρα το ποιοτικό προϊόν, αυτό έχει άμεση σχέση με έναν καθημερινό επιχειρησιακό προγραμματισμό με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα και μετρήσιμους στόχους, συγκεκριμένες προθεσμίες, εργασίες και μετρήσιμους δείκτες που αφορούν την επίτευξη των στόχων (Montana, Charnov, 2002). Ο σχεδιασμός αυτός από την αρχή της σχολικής χρονιάς βασίζεται στον ενδεικτικό προγραμματισμό της διδακτέας ύλης και του ωρολογίου προγράμματος του υπουργείου και στη διαγνωστική αξιολόγηση (ανάγκες μαθητών) και είναι απόλυτα σημαντικός, καθώς "αν αποτύχουμε στο σχεδιασμό, σχεδιάζουμε την αποτυχία μας". Κατά συνέπεια, η ΔΟΠ θέτει ως στόχο στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων, ενώ η ποιότητα του προϊόντος διασφαλίζεται από τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής. Επιπλέον, επενδύει στη δημιουργικότητα του ανθρώπινου δυναμικού και ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλης της σχολικής κοινότητας στις διαδικασίες βελτίωσης. Ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της κοινωνίας και στις κοινωνικοοικονομικές αλλαγές, αναπτύσσοντας τις δεξιότητες των μαθητών και προετοιμάζοντάς τους, ώστε να γίνουν ενεργοί πολίτες στην παγκόσμια αγορά εργασίας, αξιοποιεί τις νέες τεχνολογίες και εισάγει καινοτομίες ακολουθώντας τις επιταγές του διεθνούς πλαισίου για την εκπαίδευση στον 21ο αιώνα. Επίσης, προωθεί την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και τους δίνει τη δυνατότητα να συμμετέχουν στο σχεδιασμό δράσης στη σχολική μονάδα και ταυτόχρονα τους δημιουργεί την αίσθηση της συλλογικής ευθύνης στην επιτυχία και αποτυχία. Τέλος, εστιάζει την προσοχή της στο σύνολο του εκπαιδευτικού οργανισμού, αντιμετωπίζοντας τη σχολική μονάδα ως σύστημα που θεωρείται μέρος ενός ευρύτερου συστήματος, όπου συμπεριλαμβάνονται η σύγχρονη εκπαιδευτική πραγματικότητα, η κατάσταση της αγοράς εργασίας και οι κοινωνικές και οικονομικές εξελίξεις σε τοπικό και εθνικό επίπεδο (James, 1998).

Φαίνεται λοιπόν, ότι η ποιοτική εκπαίδευση είναι αποτέλεσμα πολλών παραγόντων που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους (Cheng & Tam, 1997).

Συν τοις άλλοις, η ΔΟΠ μπορεί να εφαρμοστεί όχι μόνο στη διοίκηση σχολικών οργανισμών (Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, 2008), αλλά και μέσα στην τάξη με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας της διδασκαλίας (Ζαβλανός, 2003). Ωστόσο, στη Δ.Ε. η επιστημονική έρευνα εστιάζει κυρίως στη σχολική μονάδα που θέτει παιδαγωγικούς, εκπαιδευτικούς και διοικητικούς στόχους. Η διοίκησή της ορίζεται ως η συνεχής και δυναμική διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσω προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου όλων των συντελεστών της εκπαιδευτικής προσπάθειας (Κουτούζης, 1999), της οποίας αποδέκτες είναι όχι μόνο οι μαθητές, αλλά και η οικογένεια, οι μελλοντικοί εργοδότες, οι εργαζόμενοι, οι καταναλωτές, οι πολιτειακοί παράγοντες που δραστηριοποιούνται σε μια κοινωνία της γνώσης (Πετρίδου, 2005). Και η εκπαιδευτική προσπάθεια τυγχάνει ανταπόκρισης μόνο όταν μειώνει τις αδυναμίες του συστήματος μέσω του συνεχούς ελέγχου της πορείας των διαδικασιών. Επομένως, η ΔΟΠ στα σχολεία προσβλέπει στο να αποκτήσει η εκπαίδευση ανταγωνιστικότητα και η μεγάλη καινοτομία της είναι ότι προσθέτει αξία στις διαδικασίες, ώστε η μάθηση να είναι πραγματικά μια επένδυση μεγαλύτερη από τα χρήματα, τον κόπο και το χρόνο που δαπανήθηκαν για την απόκτησή της. Τα σχολεία που έχουν εφαρμόσει τις αρχές της ΔΟΠ χαρακτηρίζονται ως "σχολεία ποιότητας" (Ζαβλανός, 2003) και επιδιώκουν την τελειότητα μέσα βέβαια από μακροχρόνιες διαδικασίες που θα επιφέρουν συνεχείς βελτιώσεις αποτελεσμάτων. (πίνακας 11). Στα σχολεία ποιότητας, εκτός από την αλλαγή του ρόλου της διοίκησης, η οποία αναγνωρίζει, ανταμείβει και εμψυχώνει το προσωπικό της, επιβάλλονται αλλαγές και στο ρόλο των εκπαιδευτικών, των μαθητών και των γονέων. Ο εκπαιδευτικός δεν είναι πλέον η αυθεντία και η πηγή της γνώσης, μα ο συντονιστής της προσπάθειας και ο διευκολυντής (Πασιαρδής, 1993). Οι μαθητές δεν είναι πια άβουλοι και παθητικοί αποδέκτες της παρεχόμενης γνώσης, μα ενεργά μέλη στην εκπαιδευτική διαδικασία που παροτρύνονται στη διερεύνηση ιδεών, που ανακαλύπτουν τη γνώση και διαθέτουν κρίση και αφαιρετική ικανότητα. Οι γονείς από την πλευρά τους δεν είναι αμέτοχοι θεατές, μα ισότιμοι συνέταιροι με ρόλο ενεργό στη διαδικασία της εκπαίδευσης. Επομένως, κάθε σχολική μονάδα είναι ένα επιμέρους σύστημα του όλου εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας που βρίσκεται σε διαρκή αλληλεξάρτηση με άλλα συστήματα του εξωτερικού του περιβάλλοντος. Σε αυτό λοιπόν, το ανοιχτό σύστημα εισρέουν παραγωγικοί πόροι, που κατά τη διάρκεια λειτουργίας της

σχολικής μονάδας οι εισροές μετασχηματίζονται σε εκροές. Άρα, για την επίλυση των όποιων προβλημάτων λειτουργίας του σχολείου απαιτείται ορθολογική αξιοποίηση των υλικών και άυλων πόρων του για την επίτευξη των στόχων του. Έτσι, η λειτουργία κάθε σχολικής μονάδας κινείται στη λογική, σύμφωνα με τις αρχές της ΔΟΠ, της ελαχιστοποίησης του κόστους και της μεγιστοποίησης του οφέλους που μπορεί να επιτευχθεί μέσω του προγραμματισμού, για τον οποίον έχει ήδη γίνει λόγος παραπάνω εκτενώς. Ταυτόχρονα όμως, για να συμβεί αυτό, η δομή του σχολείου πρέπει να είναι απλή και ευέλικτη για την καίρια και αποτελεσματική αντιμετώπιση των όποιων αλλαγών και της επίτευξης των στόχων. Οι στόχοι τώρα, εσωτερικοί και εξωτερικοί, κρίνεται απαραίτητο να είναι μετρήσιμοι και βεβαιώσιμοι και να λαμβάνουν υπόψη τις πραγματικές δυνατότητες της συγκεκριμένης σχολικής μονάδας, το περιβάλλον και τις αδυναμίες της.

Βασική στόχευση του σχολείου, βέβαια, είναι η μετάδοση γνώσεων, ωστόσο κάτι τέτοιο στις μέρες μας αμφισβητείται, αφού οι πηγές γνώσεων είναι αμέτρητες και ποικίλες (Διαδίκτυο, Μ.Μ.Ε., κ.α.), με αποτέλεσμα ο θεσμός του σχολείου να πλήττεται και να απαξιώνεται (Κυπριανός, 2002). Συνεπώς, η ανάγκη αναδιάρθρωσης του σχολείου στο πλαίσιο των σύγχρονων κοινωνικοοικονομικών και τεχνολογικοπολιτισμικών αλλαγών, είναι αναμφισβήτητη, καθώς δίνει έμφαση στο τελικό προϊόν (Λαϊνός, 2000) και όχι στη διαδικασία που οδηγεί σε αυτό, οπότε παρατηρούνται φαινόμενα βαθμοθηρίας και αποστήθισης εις βάρος της ανάπτυξης της κριτικής σκέψης και της βιωματικής γνώσης με αποτέλεσμα η όποια αποκτηθείσα γνώση να γίνεται παρελθόν εντός ολίγου που αποβάλλεται από τη μνήμη. Άρα, βασικές αξίες και τυπικά χαρακτηριστικά ενός ποιοτικού σχολείου είναι να προσφέρει στους μαθητές του πρόσβαση και δυνατότητα άσκησης και εφαρμογής σε ένα σύνολο γνώσεων, που θα τους προετοιμάσουν να ζήσουν στη σύγχρονη περίπλοκη και ευμετάβλητη κοινωνία (Murray and Chapman, 2003). Επιπλέον, χρειάζεται να προωθεί τις αξίες της αριστείας και των υψηλών επιδιώξεων και να είναι δημοκρατικό, δίκαιο, και ισότιμο απέναντι στους μαθητές του. Συν τοις άλλοις, να εμφυσεί στους μαθητές το αίσθημα της αυτοπεποίθησης και της αξιοπρέπειας, καθώς και τις αξίες της προσωπικής αυτονομίας και της κοινωνικής προσφοράς. Τέλος, να τους προετοιμάζει, ώστε να ασχοληθούν με την πολιτιστική και οικονομική ανάπτυξη της κοινωνίας (Ζωγόπουλος, 2011).

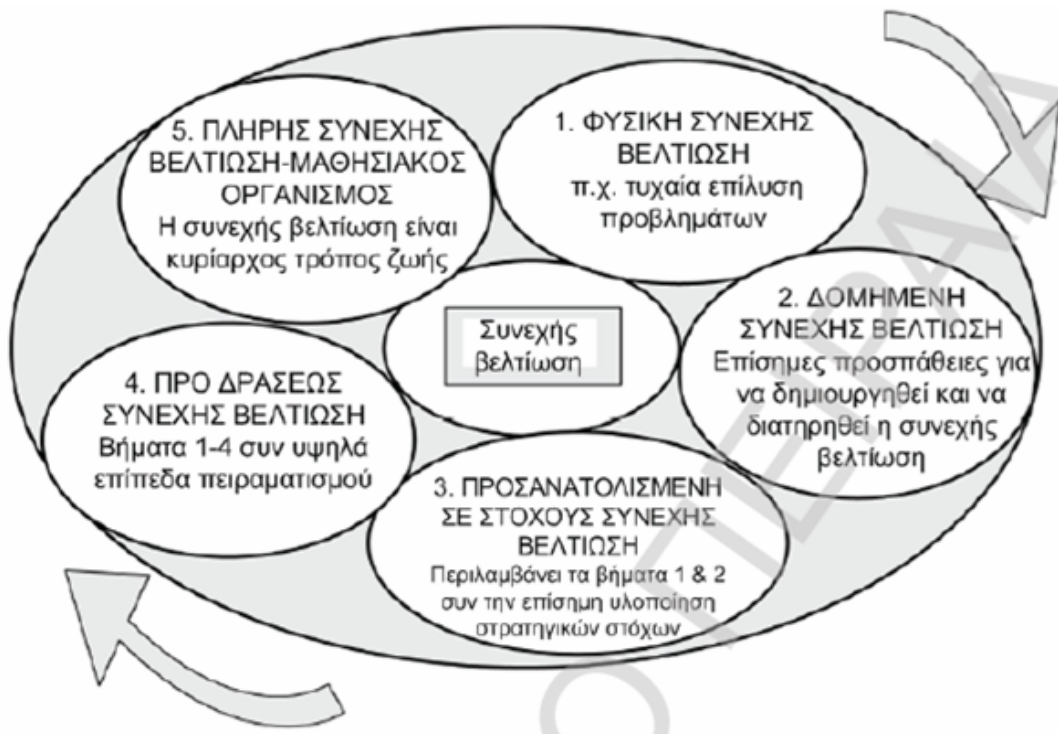
ΣΥΓΧΡΟΝΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΣΥΝΗΘΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ
Προσανατολισμός στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.	Προσανατολισμός στις εσωτερικές δυνατότητες του εκπαιδευτικού οργανισμού.
Προσανατολισμός στην πρόληψη των προβλημάτων	Προσανατολισμός στην αντιμετώπιση των προβλημάτων.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

Πίνακας 1. Χαρακτηριστικά εκπαιδευτικού οργανισμού ποιότητας (Πετρίδου,2005)

Οι σχολικές μονάδες Δ.Ε., για να είναι αποτελεσματικές, χρειάζεται να ικανοποιούν συγκεκριμένα παιδαγωγικά, οικονομικά και διοικητικά κριτήρια. Άρα, χρειάζεται μια οργάνωση και ένα τέτοιο σύστημα διοίκησης που να υπαγορεύει σαφή γνώση και εφαρμογή των κανόνων της διοικητικής επιστήμης, κατάλληλη συμπεριφορά και αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων στην εκάστοτε κοινωνική, οικονομική και πολιτισμική συγκυρία (Πετρίδου, 2000). Σύμφωνα με τις αρχές της ΔΟΠ, απαιτείται εκχώρηση αρμοδιοτήτων σε όλους για τη λήψη αποφάσεων στη σχολική μονάδα, τεχνική υποστήριξή της, προώθηση ευέλικτων διαδικασιών και αλλαγή της γραφειοκρατικής δομής, υπό την επίβλεψη όμως και καθοδήγηση μιας ηγεσίας που συντονίζει, εμπνέει και εμπνέει.

Πιο συγκεκριμένα, τα σπουδαιότερα κριτήρια που με ορθολογικό τρόπο βελτιώνουν τις λειτουργίες του σχολείου είναι ο Διευθυντής, ο σύλλογος διδασκόντων, ο συντονισμός της σχολικής ζωής, η διαμόρφωση του σχολικού προγράμματος, η αξιοποίηση των μέσων - πόρων, το διοικητικό, επιστημονικό και βοηθητικό προσωπικό, το σχολικό κλίμα, ο τρόπος επιβολής πειθαρχίας, η κουλτούρα, οι σχέσεις των εμπλεκομένων, η ποιότητα της διδασκαλίας και της μάθησης, η επικοινωνία, οι αμοιβές και η αναγνώριση, η αποτελεσματικότητα και η λειτουργικότητα και η υλοποίηση των στόχων (Ζωγόπουλος, 2011). Σύμφωνα με τη ΔΟΠ, μια σχολική μονάδα Δ.Ε. είναι μια αυτοδιοικούμενη επιχείρηση που λειτουργεί σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των πελατών της και που για αυτό συνεργάζονται και συμβάλλουν όλα ανεξαιρέτως τα ενδιαφερόμενα μέρη, ενώ η ηγεσία σχεδιάζει την ποιότητα και δεν επιθεωρεί, αντ' αυτού ενθαρρύνει την ομαδική εργασία και συνεργάζεται με όλα τα μέλη. Επίσης, συμβάλλει στην επίλυση των συγκρούσεων απομακρύνοντας τα εμπόδια και ενισχύοντας την επικοινωνία και τη συμπόρευση προς το κοινό όραμα. Και επειδή το σχολείο δεν είναι ένας αποστειρωμένος χώρος όπου συντελείται η μάθηση, αλλά αλληλεπιδρά με την κοινωνία, είναι απαραίτητη η παροχή άρτιας, σύγχρονης και ισόρροπης ποιοτικής και ποσοτικής παιδείας. Τα παραπάνω στοιχεία σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα μιας ανάλυσης των δυνάμεων - αδυναμιών του οργανισμού (swot analysis) βασιζόμενα στην αυτοαξιολόγηση και την ανάλυση του περιβάλλοντος θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν ως εισροές και αφορμή για ανατροφοδότηση στη στρατηγική διοίκησης (Bailey & Benuett, 1996). Επιπλέον, μια

σχολική μονάδα που λειτουργεί σύμφωνα με τις αρχές της ΔΟΠ, κρίνεται σκόπιμο να επιδεικνύει αφοσίωση στη διαρκή επιμόρφωση των εργαζομένων της, ώστε να αναπτύσσεται μια καινοτόμος επαγγελματική κουλτούρα με νέες παιδαγωγικές προσεγγίσεις και διδακτικές μεθόδους που θα οδηγήσουν στον επιθυμητό στόχο της μαθησιακής διαδικασίας. Ταυτόχρονα, χρειάζεται να ενθαρρύνει το διάλογο, την αμφισβήτηση και την ελεύθερη διακίνηση των ιδεών, έτσι ώστε να αξιοποιούνται αποτελεσματικά οι δεξιότητες, εμπειρίες και η επιστημονική γνώση των μελών της . Εν κατακλείδι, μια σύγχρονη και ευέλικτη σχολική μονάδα που ενστερνίζεται τις αρχές της ΔΟΠ διέπεται από τους κύκλους συνεχούς βελτίωσης που διακρίνονται στο παρακάτω σχήμα (Ζωγόπουλος, 2011).



Σχήμα 33.Οι κύκλοι συνεχούς βελτίωσης στη σχολική μονάδα (Murray, P. & Chapman, R. (2003). From continuous improvement to organizational learning: developmental theory. The Learning Organization, Vol.10, No.5, p.278.)

4.3: Ποιο είναι το αποτελεσματικό σχολείο;

Βασικός στόχος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η δημιουργία αποτελεσματικών - αποδοτικών σχολείων. Σύμφωνα με το Ζ΄ Παγκύπριο Εκπαιδευτικό Συνέδριο Διευθυντών Εκπαίδευσης και πολλούς άλλους ερευνητές (Walton, 1986, Deming, 1986, Harrington, 1987, Fields, 1993, Sallis, 1993, Hradesky, 1995, Σολομών, 1999, Δούκας, 1999, Kolter, 2000, Teddie & Reynolds, 2001, Δερβιτσιώτη, 2001, Φασούλης, 2001, Ζαβλανός, 2003, Μπρίνια, 2008) τα γνωρίσματα ενός αποτελεσματικού σχολείου είναι:

- Η εύκολη προσαρμογή του στις τοπικές συνθήκες, ώστε να ανταποκρίνεται στις ιδιαίτερες ανάγκες συγκεκριμένου μαθητικού πληθυσμού, που προϋποθέτει αυτονομία κινήσεων και εξειδικευμένο σχέδιο δράσης για κάθε σχολική μονάδα.
- Άσκηση ηγετικού ρόλου (έμπνευση σε κοινό όραμα) τόσο σε επίπεδο διεύθυνσης και εκπαιδευτικών στην τάξη, όσο και μαθητών μεταξύ τους .
- Σταθερότητα προσωπικού, ώστε να διασφαλίζεται η συνέπεια και συνέχεια των πράξεων, η ανατροφοδότηση και οι βελτιωτικές παρεμβάσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα.
- Η δομή και η οργάνωση του Αναλυτικού Προγράμματος και των διδακτικών μεθόδων με σκοπό να εκφράζουν τους στόχους και τις προσδοκίες του σχολείου, να είναι σαφείς, να προάγουν τις δεξιότητες των μαθητών και να έχουν αυστηρή δόμηση.
- Η ανάπτυξη του προσωπικού με εμπλοκή του σε ομαδική προσπάθεια, με επιδίωξη στόχων για επαγγελματική ανέλιξη, με ευκαιρίες ενδοϋπηρεσιακής επιμόρφωσης.
- Η μεγιστοποίηση του χρόνου μάθησης με πλήρη αξιοποίηση του διδακτικού χρόνου, με καλά οργανωμένα σχέδια μαθήματος, με ενασχόληση με παιδευτικής αξίας δραστηριότητες, με οπτικοακουστικά και εποπτικά μέσα, με εφαρμογή του ωρολογίου προγράμματος, έναρξη μαθημάτων χωρίς χρονοτριβή, με εξατομικευμένη διδασκαλία και αξιοποίηση της κατ' οίκον εργασίας και της σχολικής βιβλιοθήκης.
- Ευρεία αναγνώριση της σχολικής επιτυχίας, για να δημιουργούνται θετικά κίνητρα, να υπάρχει αναγνώριση προσπαθειών, να εξυψώνεται το ηθικό του σχολείου.

- Εμπλοκή και υποστήριξη των γονέων με σκοπό τη συνεργασία και την αποτελεσματική επικοινωνία με τους καθηγητές ώστε να προσφέρουν βοήθεια και στήριξη στο διδακτικό έργο.
- Συνεργασία, συντονισμός και συναδελφικές σχέσεις, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι με συλλογική προσπάθεια, να αξιοποιούνται τα μέσα που διαθέτει το σχολείο και να υπάρχει σωστή διαχείριση κρίσεων, αμοιβαία εμπιστοσύνη και αίσθηση συλλογικής ευθύνης .
- Αίσθηση της κοινότητας, διότι το καλό σχολικό κλίμα επηρεάζει τις επιδόσεις των μαθητών και βοηθά την αλληλοαποδοχή και την καλή λειτουργία του σχολείου.
- Οι σαφείς στόχοι, ώστε να καταβάλλονται στοχευμένες και υψηλού επιπέδου προσπάθειες και να μεγιστοποιείται ο χρόνος μάθησης .
- Οι κοινές προσδοκίες, για να υπάρχει συλλογικό όραμα με αξιολόγηση και ανατροφοδότηση.
- Η τάξη και η πειθαρχία ως βασικές προϋποθέσεις για τη δημιουργία ατμόσφαιρας που συντελεί στη μάθηση.

4.4: Οι ποιοτικοί δείκτες που οδηγούν σε αποτελεσματικό σχολείο

➤ Η ηγεσία

Ο διευθυντής ενός σχολείου είναι ο ηγέτης των εκπαιδευτικών που εργάζονται σε μια σχολική μονάδα και η θέση του επιβάλλει υπευθυνότητα, αποφασιστικότητα και ηγετικές ικανότητες. Συγκεκριμένα, οφείλει να καθοδηγεί, να διευθύνει και να επηρεάζει τους συναδέλφους του, ώστε αυτοί να εργάζονται με ζήλο και ενδιαφέρον για την επίτευξη των στόχων του σχολείου. Επιπλέον, χρειάζεται να μεταδίδει σε όλους τους συναδέλφους-υφισταμένους του το όραμά του για συνεχή ποιοτική βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου και να τους εμπνέει να εργάζονται προς αυτό το σκοπό. Παράλληλα, είναι απαραίτητο να διακρίνεται από δημοκρατικό πνεύμα, να παρέχει ευκαιρίες ανάδειξης όλων, αλλά και να εμπλέκει όλους τους υφισταμένους του ισάξια στη λήψη αποφάσεων που αφορούν τη λειτουργία και ανάπτυξη της σχολικής του μονάδας. Επιπροσθέτως, έχει καθήκον να δημιουργεί θετικό εργασιακό κλίμα ενισχύοντας κάθε καλή προσπάθεια, επιδεικνύοντας δίκαιη συμπεριφορά προς όλους και δείχνοντας εμπιστοσύνη στους συναδέλφους του και στα παιδιά (Πασιαρδής, 2004).

Εξάλλου, πρέπει να ενδιαφέρεται τόσο για τα σχολικά επιτεύγματα, όσο και για τις καλές ανθρώπινες σχέσεις. Επίσης, κρίνεται σκόπιμο να εισάγει καινοτομίες για τον εκσυγχρονισμό του σχολείου και να φροντίζει για τη συνεχή επιμόρφωση του προσωπικού πάνω στις εξελίξεις της διδακτικής και παιδαγωγικής επιστήμης. Συν τοις άλλοις, ένας διευθυντής σχολικής μονάδας είναι αναγκαίο να διαθέτει επαγγελματική ικανότητα (αποτέλεσμα διοικητικής πείρας και άριστης επιστημονικής κατάρτισης), αντιληπτική ικανότητα (παρατηρητικότητα, εντοπισμό αδυναμιών, ικανότητα διαχείρισης κρίσεων, διοικητική φαντασία), καθώς επίσης, να είναι αντικειμενικός, ανεκτικός, υπομονετικός, επικοινωνιακός, εξωστρεφής (Σαΐτης, 2000).

Χρειάζεται εξάλλου να διαθέτει συναισθηματική νοημοσύνη (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002), ήτοι αυτοεπίγνωση, αυτοπεποίθηση, και κοινωνική επίγνωση (αντίληψη της πραγματικότητας, άνοιγμα προς το εξωτερικό περιβάλλον και εξυπηρέτηση των αναγκών του. Πρέπει δηλαδή, να διαθέτει μια πολυτάλαντη προσωπικότητα με πολλούς ρόλους, όπως του οργανωτή, του επόπτη, του εκπαιδευτή, του συντονιστή, και του εκπροσώπου του σχολείου.

Τέλος, είναι ανάγκη να αποτελεί ο ίδιος παράδειγμα εργατικότητας, αποτελεσματικότητας, συνεργασίας και ανθρωπιάς, προκειμένου να τον σέβονται και να τον εκτιμούν όλοι. Συνεπώς, ο διευθυντής δεν είναι απλώς ένας διεκπεραιωτής των καθημερινών διοικητικών και γραμματειακών καθηκόντων μιας σχολικής μονάδας, αλλά ο ηγέτης μιας στρατηγικής βασισμένης σε συγκεκριμένο όραμα για ένα καλύτερο μέλλον και ο εμπνευστής όλων των υφισταμένων του προς αυτήν την κατεύθυνση (Θεοφιλίδης, 1994).

➤ Πολιτική και Στρατηγική

Κάθε εκπαιδευτικός οργανισμός παρουσιάζει τα δικά του χαρακτηριστικά, ανεξάρτητα από εκείνα των ατόμων ή των ομάδων που εργάζονται ή φοιτούν σ' αυτόν. Το κλίμα σε μια σχολική μονάδα μπορεί να αποπνέει αίσθηση έμπνευσης και αισιοδοξίας ή φθοράς και απογοήτευσης. Ο οργανισμός είναι δυνατόν να σέβεται και να στηρίζει το ανθρώπινο δυναμικό του ή να αδιαφορεί γι' αυτό. Ακόμη και το ίδιο το κτίριο που τον στεγάζει μπορεί να είναι καθαρό και ευπρεπισμένο ή βρώμικο και εγκαταλελειμμένο (Δημητρόπουλος, 1999).

Τα χαρακτηριστικά λοιπόν που διακρίνουν μία σχολική μονάδα και καθορίζουν την «ατμόσφαιρα» που επικρατεί μέσα σ' αυτή, συνθέτουν το κλίμα της μονάδας ή αλλιώς την «κουλτούρα» της και διαμορφώνουν τη στρατηγική της. Τα μέλη μιας σχολικής μονάδας (διευθυντής, εκπαιδευτικοί, μαθητές) με αυτά δένονται μεταξύ τους στενά, καθώς αποκτούν ταυτόχρονα και μια διαφορετική ταυτότητα από τα μέλη μιας άλλης σχολικής μονάδας. Η πολιτική και στρατηγική επομένως μιας σχολικής μονάδας αντανακλά το σχολικό κλίμα, και ασφαλώς επηρεάζει καθοριστικά την αποτελεσματικότητα του σχολείου.

Σε κάθε περίπτωση, η στρατηγική αυτή διαφαίνεται από την πρώτη κιόλας επίσκεψη στη μονάδα: αντανακλάται στην εικόνα που παρουσιάζει το κτίριο, στα πρόσωπα των δασκάλων, του διευθυντή, στα μάτια των μαθητών, στις πρώτες κουβέντες που θα ακούσει ο επισκέπτης από ένα διάλογο, στον τρόπο που θα τον υποδεχτούν .

Είναι οι στάσεις, οι απόψεις, οι αξίες και οι συμπεριφορές που επιδεικνύουν τα άτομα στη σχολική μονάδα όπου φοιτούν ή εργάζονται. Είναι ο συνδυασμός κάποιων εξωτερικών και εσωτερικών στοιχείων:

- Η εξωτερική διάσταση έχει να κάνει με την αισθητική, τις ανέσεις και τις παροχές του χώρου όπως, αίθουσες, εξοπλισμός, διακόσμηση, καθαριότητα, άνεση, το υλικό, δηλαδή, περιβάλλον.
- Η εσωτερική διάσταση, η οποία αποτελεί και τον πυρήνα, την ουσία της κουλτούρας, αφορά τις ανθρώπινες σχέσεις και τα συναισθήματα: την αίσθηση ικανοποίησης, την υπερηφάνεια για τη σχολική μονάδα, τους κοινούς στόχους.

Το πώς ακριβώς αντιλαμβάνεται η μονάδα τον «εαυτό της», διαμορφώνει αυτό που τελικά γίνεται η ίδια και αυτό που εκπροσωπεί για τις άλλες (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999 Everard & Morris, 1999).

Πώς όμως διαμορφώνεται η πολιτική ενός σχολείου και πώς εντέλει μπορεί να βελτιωθεί; Παράγοντες που προσδίδουν θετική εικόνα σ' ένα σχολείο είναι:

- οι διευθυντές που δημιουργούν θετικό κλίμα,
- εκπαιδευτικοί που νοιάζονται πραγματικά για τους μαθητές τους,
- η αίσθηση υπερηφάνειας για τις επιτυχίες του σχολείου,
- ο σεβασμός του διευθυντή προς τους καθηγητές ,
- η αίσθηση κοινότητας και

- η επιθυμία για βελτίωση (Χατζηπαντελή, 1999).

Αναμφισβήτητα, η στάση και η διάθεση των ατόμων που κινούνται μέσα σε μια σχολική μονάδα είναι συνυφασμένη με την πολιτική της. Προκειμένου ωστόσο, να είναι επιτυχής η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, πρέπει να αναλυθεί και να ληφθεί σοβαρά υπόψη η ταυτότητα του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο πραγματοποιούνται οι λειτουργίες της σχολικής μονάδας. Η ταυτότητα αυτή έχει την εξωτερική (υλική και αισθητική) και την εσωτερική (πνευματική και συναισθηματική) της διάσταση (Γιαννακάκη, 1997).

➤ **Ανθρώπινο δυναμικό**

Το επάγγελμα του εκπαιδευτικού γίνεται όλο και πιο σύνθετο (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2007) και η ποιότητα της διδασκαλίας θεωρείται " κρίσιμος δείκτης της ικανότητας της Ευρωπαϊκής Ένωσης να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της σε ένα παγκοσμιοποιημένο διεθνές περιβάλλον (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2007).

Αρχικά λοιπόν, απαιτείται τα στελέχη της εκπαίδευσης να αναβαθμίζουν την αρχική και ενδοϋπηρεσιακή τους κατάρτιση, ώστε οι γνώσεις και οι δεξιότητές τους να ανταποκρίνονται στις μεταβολές και τις προσδοκίες της κοινωνίας και των διαφόρων ομάδων τις οποίες εκπαιδεύουν και επιμορφώνουν (European Commission, 2001). Επιπλέον, οι εκπαιδευτικοί οφείλουν να συνεργάζονται με τους συναδέλφους τους, να διαχέουν τη γνώση και την πληροφορία αξιοποιώντας την τεχνολογία, να εργάζονται εντός της κοινωνίας και προς όφελός της, να είναι άψογα κατηρτισμένοι, να έχουν καλή συνεργασία με τους γονείς, τους μαθητές και την ευρύτερη κοινότητα (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2007). Να συμμετέχουν σε επιμορφωτικά σεμινάρια, να έχουν πρόσβαση σε πεπειραμένους αρμόδιους επαγγελματίες, να έχουν τη δυνατότητα και το χρόνο μελέτης για την απόκτηση περαιτέρω προσόντων, να ανταλλάσσουν καλές διδακτικές πρακτικές με συναδέλφους άλλων σχολείων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2007). Επίσης, να ενθαρρύνονται στην ανάληψη πρωτοβουλιών και στη διεκπεραίωσή τους με στόχο την αποτελεσματικότερη διδακτική διαδικασία .

Ταυτόχρονα, ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται και στο ζήτημα της πιστοποίησης των γνώσεων και των δεξιοτήτων που αποκτούνται πριν ή κατά τη διάρκεια του επαγγελματικού βίου των στελεχών της εκπαίδευσης. Η πιστοποίηση της επιμόρφωσης

συνδέεται στενά με τις διαδικασίες που αφορούν στην αξιολόγηση, τη διασφάλιση και τη βελτίωση της ποιότητας των επιμορφωτικών προγραμμάτων (Πρόγραμμα Εκπαίδευση και Κατάρτιση 2010) . Αποτελεί τον προσδιορισμό και την επικύρωση των ανεπίσημων και άτυπων μορφών μάθησης που έχει ως στόχο να προβάλλεται και να αποτιμάται το πλήρες φάσμα προσόντων και ικανοτήτων ενός ατόμου (Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2004).

Τέλος, στην επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στελεχών συγκαταλέγεται και έχει κυρίαρχο ρόλο η εξοικείωση και η χρήση των τεχνολογιών της πληροφορικής και επικοινωνίας, αφού αυτές αποτελούν σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει την πορεία, το περιεχόμενο και τις διαδικασίες των εκπαιδευτικών συστημάτων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 1995) και κάνει τη γνώση ανταγωνιστικότερη και δυναμικότερη.

➤ **Συνεργασίες και πόροι**

Σύμφωνα με τη θεωρία των συστημάτων το σχολείο ως υποσύστημα του ευρύτερου περιβάλλοντός του, από όπου εξασφαλίζει τις απαραίτητες εισροές (π.χ. ανθρώπινους και υλικούς πόρους) και αποδίδει τις εκροές (π.χ. εκπαιδευτικά αποτελέσματα), αναπτύσσει έντονη αλληλεπίδραση με το εξωτερικό του περιβάλλον, οπότε το τελευταίο είναι καθοριστικό για τη διαμόρφωση της οργανωτικής δομής και των διαδικασιών λειτουργίας και επιβίωσης του σχολείου.

Ως εξωτερικό, λοιπόν, περιβάλλον ορίζονται οι γονείς ή τα όργανα λαϊκής συμμετοχής που συνεργάζονται με το σχολείο, καθώς και οι κοινωνικές, πολιτικές, οικονομικές, πολιτισμικές ή άλλες δυνάμεις, όπως η τοπική κοινωνία, η τοπική αυτοδιοίκηση, κοινωνικοί και συνδικαλιστικοί φορείς, η κυβέρνηση, η αγορά, τα ΜΜΕ (Everard & Morris, 1999).

Άρα, το σχολείο είναι μεν ένας οργανισμός που οφείλει να αφουγκραστεί τις ανάγκες του εξωτερικού περιβάλλοντος και να αντεπεξέλθει σε αυτές, οφείλει δε να περιορίσει τις απειλές που προέρχονται από αυτό εξασφαλίζοντας τη σταθερότητα, την αυτονομία και την αποτελεσματικότητά του χρησιμοποιώντας εσωτερικές και εξωτερικές στρατηγικές . Ως εσωτερικές (Kast & Rosenzweig, 1985) ορίζονται ο προστατευτισμός (buffering: περιχαράκωση και προστασία της λειτουργίας του σχολείου άνευ εξωτερικών επιρροών) και η ρύθμιση της εσωτερικής λειτουργίας (διαμόρφωση κανόνων σύμφωνα με το ιδιαίτερο προφίλ κάθε σχολείου), ενώ εξωτερικές στρατηγικές θεωρούνται (Hoy &

Miskel,2007) η εγκαθίδρυση ευνοϊκών συνδέσεων (π.χ. η ανάπτυξη συνεργασιών με άλλα σχολεία και τοπικούς φορείς) και η προσπάθεια διαμόρφωσης στοιχείων στο περιβάλλον χάραξης της εκπαιδευτικής πολιτικής (άσκηση πίεσης στους φορείς λήψης αποφάσεων από σχολεία σε συνεργασία με ομάδες ενδιαφερομένων , π.χ. ένωση γονέων, ΓΣΕΕ).

Ο Mintzberg (1973) αποδίδει ιδιαίτερη σημασία και στο ρόλο του διευθυντή ως διαμεσολαβητή με το εξωτερικό περιβάλλον και πρεσβεύει ότι χρειάζεται να είναι ικανός ηγέτης που θα αναζητά, θα διαχειρίζεται, θα εκμεταλλεύεται και θα διαχέει πληροφορίες προερχόμενες από αυτό, θα εκπροσωπεί το σχολείο σε αυτό, θα είναι καινοτόμος και μεταρρυθμιστής, θα διαχειρίζεται επιτυχώς δυσλειτουργίες, πορίσματα και πόρους και θα έχει ενίοτε και το ρόλο του διαπραγματευτή.

Επομένως, θα πρέπει να αποφεύγεται η μονοδιάστατη και ακραία χρήση πρακτικών περιχαράκωσης και προστατευτισμού και να επιδιώκεται η συνεργασία με το εξωτερικό περιβάλλον, καθώς αυτό επηρεάζει την αποδοτικότητα του σχολείου (Everard Morris, 1999) και μπορεί να παρέχει θετικές επιρροές και ενισχύσεις.

Επιπλέον, η υλικοτεχνική υποδομή ενός σχολείου προσδίδει ποιότητα στο εκπαιδευτικό έργο. Η σχολική στέγη, ο εξοπλισμός στα εργαστήρια και σε οπτικοακουστικά μέσα, οι σχολικές βιβλιοθήκες και οι επαρκείς χώροι αύλησης και άθλησης θεωρούνται απαραίτητα για τη διεκπαεραίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας .

Με δεδομένη συνεπώς, τη σημασία της ποιοτικής εκπαίδευσης, επιβάλλεται η πολιτεία να συνδράμει με "γενναίες" χρηματοδοτήσεις τα σχολεία μιας και η εκπαίδευση είναι μια μελλοντική επένδυση για τη χώρα.

➤ Διαδικασίες

Ο εκπαιδευτικός προγραμματισμός αποτελεί την κυρίαρχη λειτουργία της διοίκησης, θέτει κατευθύνσεις και στόχους, λαμβάνει αποφάσεις μεταξύ εναλλακτικών λύσεων και στοχεύει στη συνεργασία των μελών του σχολείου, με σκοπό την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος χωρίς σπατάλη χρόνου. Ειδικότερα τώρα, σε επίπεδο τάξης και ως εκπαιδευτική διαδικασία που ακολουθεί μεμονωμένα κάθε εκπαιδευτικός, ο προγραμματισμός θεωρείται αναγκαίος, καθώς δημιουργεί αίσθημα ψυχολογικής ασφάλειας, βοηθά στην πρόβλεψη και την έγκαιρη πρόληψη των προβλημάτων, δίνει τη δυνατότητα έγκαιρης προετοιμασίας πληροφοριών και διδακτικού υλικού,

συμβάλλει στην εξοικονόμηση χρόνου και πνευματικής ενέργειας, καθιστά ευκολότερο τον αυτοέλεγχο του εκπαιδευτικού και αντικειμενικότερη την αξιολόγηση. Με όλα αυτά ο προγραμματισμός εξασφαλίζει στη διδασκαλία στέρεα παιδαγωγική και διδακτική υποδομή. Έτσι, με στέρεα βάση, η διδασκαλία διασφαλίζει την αξιοποίηση των διαθέσιμων μέσων, την ομαλή και απρόσκοπτη διεξαγωγή των διδακτικών και μαθησιακών δραστηριοτήτων, την προσαρμογή της διδασκαλίας στις ανάγκες και στις δυνατότητες όλων των μαθητών και, τέλος, την ολοκλήρωση της διδακτέας ύλης. Αποτέλεσμα δε της εξασφάλισης όλων αυτών των στοιχείων της διδασκαλίας είναι να μεγιστοποιείται και να ενεργοποιείται η συμμετοχή όλων των μαθητών και κατά συνέπεια να μεγιστοποιείται και η μάθηση. Γι' αυτό, είναι ιδιαίτερα σημαντικό από την αρχή της χρονιάς ο εκπαιδευτικός να ορίσει υψηλές, αλλά ρεαλιστικές, προσδοκίες και να προσπαθήσει να εμμένει με συνέπεια στην υλοποίησή τους, στο βαθμό, βέβαια που αυτό είναι εφικτό. Σπουδαίο ρόλο στη διαδικασία του προγραμματισμού έχει και η λειτουργία της ανατροφοδότησης.

➤ **Αποτελέσματα σχετικά με τους πελάτες**

Η αξιολόγηση αποσκοπεί στο να αναλάβουν τα σχολεία την ευθύνη των παραγόμενων αποτελεσμάτων τους και να βελτιωθούν περαιτέρω προς όφελός τους. Ταυτόχρονα, δίνει έναυσμα για διάλογο πάνω στους στόχους, τις προτεραιότητες και στα κριτήρια ποιότητας στο επίπεδο του σχολείου και της τάξης και συντελεί στην επίτευξη των στόχων μέσω της χρήσης κατάλληλων και εύχρηστων εργαλείων. Τέλος, σύμφωνα με τον Σολομών (1999), η (αυτο)αξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στην αναβάθμιση του σχολικού περιβάλλοντος ως βασικού συντελεστή μάθησης, στην ενίσχυση των σχέσεων αμοιβαιότητας και εμπιστοσύνης μεταξύ όλων των παραγόντων της σχολικής μονάδας, τη βελτίωση ή αλλαγή των διδακτικών - μαθησιακών πρακτικών και άρα τη βελτίωση των μαθησιακών επιτευγμάτων.

Κεφάλαιο 5: Εφαρμογή της ΔΟΠ στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση στην Ελλάδα

5.1.: Ποιοτικές πρακτικές στη ΔΕ στην Ελλάδα

Πριν 30 και 40 χρόνια η ποιότητα της εκπαίδευσης στην Ελλάδα συνδεόταν με πολύ συγκεκριμένους στόχους που καθορίζονταν από τα αυστηρώς δομημένα αναλυτικά προγράμματα της εποχής που εστίαζαν κυρίως στην ποσότητα της παρεχόμενης γνώσης και ελάχιστα στην ποιότητα και την εμπέδωση αυτής. Παράλληλα, η παρεχόμενη γνώση ήταν άμεσα συνυφασμένη με την τήρηση των αρχών λειτουργίας του σχολείου και την πιστή εφαρμογή τους και αυτή η διαδικασία θεωρούνταν ποιοτική (Ματθαίου, 2007). Έτσι, το χρίσμα του ποιοτικού και αποτελεσματικού σχολείου λάμβανε εκείνο που τηρούσε αυστηρά τους κανόνες συμπεριφοράς, διεκπεραίωσε με άκρα προσήλωση τις διαδικασίες (Δούκας, 1999) και ολοκλήρωνε το σύνολο της τεράστιας διδακτέας ύλης. Επίσης, ποιοτικό ήταν ένα σχολείο, όπου φοιτούσαν οι γόννοι των επιφανών οικογενειών μιας περιοχής και ήταν ονομαστό αποκλειστικά και μόνο από την επωνυμία του (Ματθαίου, 2007).

Σήμερα όμως, δεδομένων των κοινωνικών και οικονομικών ανακατατάξεων, οι προϋποθέσεις ενός ποιοτικού σχολείου έχουν αλλάξει. Γενικά, "καλό σχολείο" θεωρείται πια εκείνο που διοχετεύει ανεμπόδιστα και φιλελεύθερα γνώσεις και πληροφορίες, που χρησιμοποιεί βιωματικά τη γνώση, που την οικοδομεί, την πολλαπλασιάζει και τη διαχέει, που ετοιμάζει λειτουργικούς και ενεργούς πολίτες, που χρησιμοποιεί τα τεχνολογικά επιτεύγματα προσδίδοντας νέα πνοή και νόημα στη διδασκαλία, που παρουσιάζει εν τέλει αποτελέσματα και βελτιώνεται διαρκώς (Δούκας, 1999). Ποιοτικό λοιπόν, είναι ένα ευέλικτο, ανταγωνιστικό και επαρκές σχολείο που εκπληρώνει τους στόχους του, λειτουργεί όσο το δυνατόν, αυτόνομα και κάνει πράξη την εκπαιδευτική αποκέντρωση (Brauckmann & Pasiardis, 2008). Την ίδια στιγμή, προσαρμόζεται στις αλλαγές και στις νέες συνθήκες (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για το σχεδιασμό του αναπτυξιακού προγράμματος της χώρας με χρονικό ορίζοντα την περίοδο 2007-2013. Η πολιτική αναζήτηση μιας καλύτερης ποιότητας ζωής για το κοινωνικό σύνολο που εδράζεται στο τετράπτυχο ανάπτυξη - ανταγωνιστικότητα- εκπαίδευση- απασχόληση με βασική της προϋπόθεση την παιδεία, εκφράστηκε με το Εθνικό Πρόγραμμα

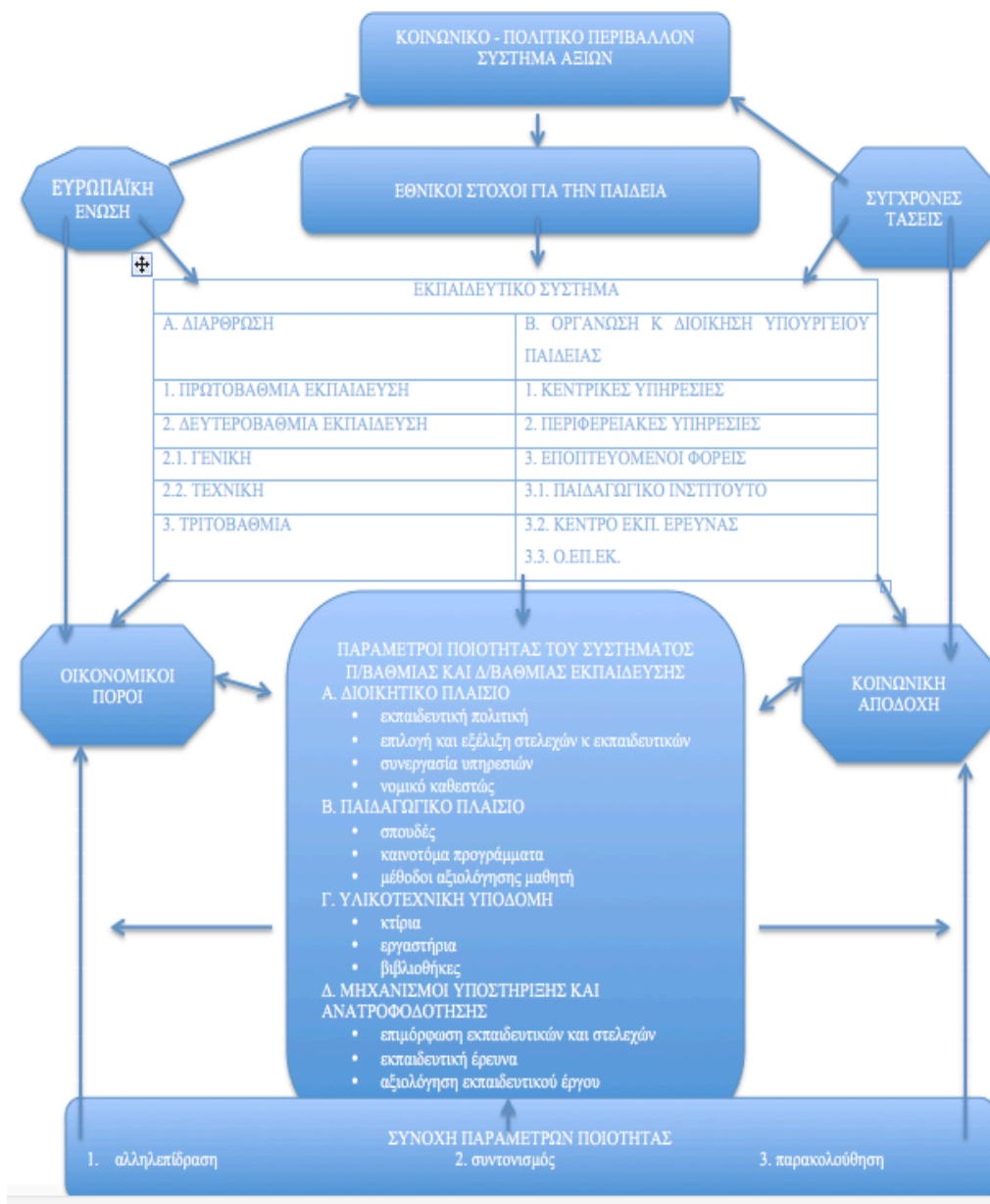
Μεταρρυθμίσεων 2005-2008 για την ανάπτυξη και την απασχόληση που υπέβαλε η ελληνική κυβέρνηση στην Ευρωπαϊκή Ένωση και μεταξύ άλλων προέβλεπε την ανάδειξη της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού συστήματος μέσω της αποκέντρωσης, της μείωσης της γραφειοκρατίας και της εφαρμογής της αξιολόγησης σε κάθε βαθμίδα εκπαίδευσης.

"Στα πλεονεκτήματα του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος (δείκτες ποιότητας) συγκαταλέγονται μεταξύ άλλων και τα υψηλά ποσοστά εισαγομένων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, καθώς και το υψηλό επιπέδου ανθρώπινο δυναμικό. Από την άλλη, φαινόμενα όπως, οι χαμηλές δημόσιες δαπάνες για την εκπαίδευση, η έλλειψη αξιολόγησης, το χαμηλό επίπεδο βασικών δεξιοτήτων (PISA, 2009), η περιορισμένη σύνδεση με την αγορά εργασίας, η χρονική καθυστέρηση στη χρήση και τη διδασκαλία των νέων τεχνολογιών, τα υψηλά ποσοστά πρόωρης εγκατάλειψης του σχολείου σε ορισμένες ομάδες πληθυσμού, το χαμηλό ποσοστό συμμετοχής στην προσχολική εκπαίδευση και η συρρίκνωση της τεχνοεπαγγελματικής εκπαίδευσης συγκαταριθμούνται στους μη ποιοτικούς δείκτες και στις αδυναμίες του εκπαιδευτικού μας συστήματος" (Βλάχος, 2008).

Στο συγκεκριμένο πλαίσιο αναφοράς, το Γμήμα Ποιότητας της Εκπαίδευσης του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου ξεκίνησε το 2005 ένα πρόγραμμα για τη "Διερεύνηση των Ποιοτικών Χαρακτηριστικών του Συστήματος Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης" που ολοκληρώθηκε το 2008 με τη δημοσιοποίηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων. Στο διάγραμμα που ακολουθεί αποτυπώνονται οι παράμετροι ποιότητας του εκπαιδευτικού συστήματος και η εξάρτηση των συγκεκριμένων παραμέτρων από τους οικονομικούς πόρους και την κοινωνική αποδοχή, ενώ συγχρόνως εμφανίζεται και η συνοχή τους, καθώς επισημαίνεται ότι οι παράμετροι δεν αποτελούν αυτόνομες μονάδες, αλλά διασυνδέονται και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, οπότε η ποιότητα της εκπαίδευσης συνδυάζει όλες τις παραμέτρους μεταξύ τους και με τους εξωτερικούς παράγοντες που τις επηρεάζουν.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΠΑΡΑΜΕΤΡΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΠΗΓΗ: Εκπαίδευση και ποιότητα στο ελληνικό σχολείο (πιστηφιστές δημοκρίτων Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ. II, Γ'Κ.Π.Σ., 2008)



Ένας κεντρικός πυλώνας ανάδειξης της ποιότητας στη Δ.Ε. στην Ελλάδα θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι είναι τα τελευταία χρόνια τα νέα αναλυτικά προγράμματα που εκφράζουν τους νέους στόχους της εκπαίδευσης και τα μέτρα της εκπαιδευτικής πολιτικής που εφαρμόζονται δεχόμενα επιρροές από το διεθνές πλαίσιο για την εκπαίδευση του 21ου αιώνα είτε από μελέτες του ΟΟΣΑ για την εκπαίδευση και τα πορίσματα διεθνών διαγωνισμών (π.χ. PISA), ακόμα και από εφαρμοζόμενες

εκπαιδευτικές πρακτικές στην Ευρώπη και τον κόσμο και σαφώς επηρεασμένα από τις διεθνείς κοινωνικοοικονομικές επιταγές. Σήμερα λοιπόν, η εκπαιδευτική πολιτική προωθεί στοχευμένα αναλυτικά προγράμματα που υποκαθιστούν τα παραδοσιακά, επονομάζονται *curricula* και στοχεύουν στη μετάδοση γνώσης βασισμένη σε συγκεκριμένους σκοπούς και στόχους. Βασίζονται κυρίως στο μοντέλο της επιτέλεσης και στηρίζονται στη διερευνητική και εποικοδομητική προσέγγιση της γνώσης (Βεΐκου, Σιγανού και Παπασταμούλη, 2007). Κατά αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται ποιοτικότερο εκπαιδευτικό έργο, άρα και καθολικά ποιοτική εκπαίδευση. Παράλληλα, στα νέα Α.Π. εντάσσονται καινοτόμες δράσεις, όπως η Αγωγή Υγείας, η επιχειρηματικότητα των νέων, η περιβαλλοντική εκπαίδευση, τα πολιτιστικά προγράμματα και ο ΣΕΠ που αναβαθμίζουν την ποιότητα της Δ.Ε. Άλλωστε, τα νέα σχολικά βιβλία που εισήχθησαν από το σχολικό έτος 2006-2007 γράφτηκαν με βάση το Διαθεματικό Ενιαίο Πλαίσιο Σπουδών (Δ.Ε.Π.Π.Σ.) σε μια προσπάθεια να δοθεί διέξοδος από τα στενά όρια του σχολικού προγράμματος και να καλλιεργηθεί η φαντασία και η δημιουργικότητα των μαθητών. Επίσης, αναπτύσσουν την προσωπικότητα, την αυτοπεποίθηση, την αυτοεκτίμηση και την υπευθυνότητα του μαθητή, ώστε να διαμορφώσει θετικές στάσεις και συμπεριφορές στη ζωή του. Την ίδια στιγμή, οι Συμβουλευτικοί Σταθμοί Νέων εφαρμόζουν προγράμματα ψυχοκοινωνικής κάλυψης των σχολικών μονάδων, επιμόρφωσης εκπαιδευτικών, οργάνωσης σεμιναρίων και ημερίδων και συμβουλευτικής γονέων που ευαισθητοποιούν την ευρύτερη κοινότητα και παρέχουν ποιότητα ζωής και εκπαίδευσης.

Παράλληλα, ενώ σε ό,τι αφορά τις διδακτικές μεθόδους εξακολουθούν να υφίστανται μοντέλα μετωπικής και δασκαλοκεντρικής διδασκαλίας (Περάκη, 2008), εντούτοις αναδεικνύονται και νέες εκσυγχρονισμένες μέθοδοι διδασκαλίας που προωθούν τις ΤΠΕ στην εκπαίδευση (Τζιμογιάννης, 2012), την ομαδικότητα και τη συνεργασία (Γερογιάννης και Μπούρας, 2007), τον κονστрукτιβισμό και την εννοιολογική μάθηση (Τζιμογιάννης, 1999), την κριτική σκέψη (Resnick, 1987) και την αντιμετώπιση των προβλημάτων της καθημερινότητας (Wegerif, 2002), προσανατολιζόμενες βέβαια πάντα στο μαθητή και τις ανάγκες του (Πασιαρδής, 2004). Επιπλέον, νέες μέθοδοι παρεμβατικής και διορθωτικής αξιολόγησης - portfolio- (Μπαγάκης, Macbeath, 2008) αποσαφηνίζουν την απόδοση των μεθόδων διδασκαλίας, καθώς ο μαθητής πλέον

ενισχύεται κιόλας, αν παρουσιάζει αδυναμίες με αντίστοιχα ενισχυτικά προγράμματα (Παπαχρήστου, 2006). Στο σημείο αυτό χρειάζεται να αναφερθεί ότι αλλάζει και ο προσανατολισμός της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών στο πλαίσιο της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου (Μαυρομάτης κ.α., 2007), αφού η διδασκαλία σχετίζεται με την επίτευξη των στόχων των μαθημάτων και την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου (Χαρίσης, 2007).

Επιπλέον, σύμφωνα με στοιχεία του Υπουργείου Παιδείας, Δια βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων (ΥΠΠΔΒΜΘ) οι τελευταίες επιμορφώσεις των εκπαιδευτικών θέτουν ως στόχο την ενημέρωσή τους σε σύγχρονους επιστημονικούς, παιδαγωγικούς, τεχνολογικούς, κοινωνικούς και πολιτικοοικονομικούς τομείς, καθώς και στην εξοικείωσή τους με νέα μεθοδολογικά εργαλεία που θα τους οδηγήσουν στην καλύτερη κατανόηση των εξελίξεων, σε αρτιότερη οργάνωση και αποτελεσματικότερη και άρα ποιοτική αναμόρφωση του εκπαιδευτικού τους έργου. Επίσης, στοχοθετούν την ενημέρωση σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης σχολικής μονάδας, διαχείρισης τάξης και κρίσεων και εξοικείωσης με τις νέες τεχνολογίες που προάγουν την ποιοτική εκπαίδευση. Στο ίδιο σκεπτικό υπάγεται και το πιστοποιητικό παιδαγωγικής και διδακτικής επάρκειας που οφείλουν να διαθέτουν όλοι όσοι προσδοκούν να διοριστούν ως λειτουργοί στη δημόσια εκπαίδευση.

Σε ό,τι αφορά την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα, ποιοτική προσέγγιση είναι αυτή που επιχειρήθηκε από το Τμήμα Αξιολόγησης του παιδαγωγικού ινστιτούτου στο πλαίσιο των έργων ΣΕΠΠΕ (Σολομών, 1999), όπου οι δείκτες ποιότητας περιγράφουν την κατάσταση και την πρόοδο του σχολείου και αναφέρονται σε τρεις θεματικές περιοχές, ήτοι α) τα δεδομένα (πόροι, Α.Π., βιβλία, προσωπικό), β) τις διαδικασίες (διοίκηση, κλίμα, μαθησιακή διαδικασία) και γ) τα αποτελέσματα (εκπαιδευτικά επιτεύγματα) (Σολομών, 1999).

Θα πρέπει, επίσης, να επισημανθεί η ελληνική δράση από το Πρόγραμμα "Ηγεσία για τη Μάθηση" (Carpe Vitam. Leadership for Learning), στη δεκαετία του 2000, το οποίο συνέδεε την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας με την ηγεσία που διευκολύνει τη μάθηση (Μπαγάκης, Δεμερτζή, Σταμάτης, 2007, Μπαγάκης, MacBeath, 2008). Πρόκειται για επικαιροποιημένο πρόγραμμα αυτοαξιολόγησης σχολικής μονάδας, όπως αυτό του Ιωσήφ Σολομών, που συντονίστηκε πάλι σε διεθνές επίπεδο από τον Καθηγητή

του Πανεπιστημίου του Cambridge, τον John MacBeath. Φορέας του ήταν το Πανεπιστήμιο Πατρών και το ΚΕΕ.

Είναι πρόγραμμα που έγινε αποδεκτό με μεγάλο ενθουσιασμό από την ελληνική εκπαιδευτική κοινότητα (έχουν γίνει σε χρόνο που δεν ξεπερνά τη διετία δεκάδες προσκεκλημένες παρουσιάσεις του προγράμματος αυτού σε σχολικές μονάδες του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, δήμους, νομαρχίες, ενώσεις γονέων, επιστημονικές και πολιτιστικές ενώσεις σε διαφορετικές πόλεις της Ελλάδας).

Επισημαίνεται, επίσης, η πραγματοποίηση του τριετούς Διεθνούς Προγράμματος για την Ηγεσία των Εκπαιδευτικών (International Teacher Leadership Project), το οποίο αποτελεί συνέχεια του προηγούμενου προγράμματος. Στο πρόγραμμα αυτό συμμετείχε ενεργά η Ελλάδα, το συντονισμό του προγράμματος είχε πάλι το Πανεπιστήμιο του Cambridge. Πρόκειται για πρόγραμμα ενεργοποίησης και αποτύπωσης της σχολικής μονάδας με την ενεργοποίηση πρωτοβουλιών ομάδων και δικτύων εκπαιδευτικών διαφορετικών σχολικών μονάδων πάλι στο πλαίσιο της αυτοαξιολόγησης σχολικής μονάδας. Φορέας του για την Ελλάδα ήταν το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

Εξάλλου, η παρουσία του marketing στη δημόσια Δ.Ε. επινοεί αλλαγές που ωφελούν την εικόνα του σχολείου και προωθούν την ποιότητα της εκπαίδευσης. Και επειδή οι στρατηγικές marketing αναλύουν, σχεδιάζουν, εφαρμόζουν και ελέγχουν επιμελώς ένα προϊόν, ώστε να παραδοθεί στους καταναλωτές του αναβαθμισμένο (Γούναρης, 2003) και αφού έχουν αποτελεσματικό χαρακτήρα και στις σχολικές υπηρεσίες (Kolter, 2000), θεωρούνται ένα σημαντικό εργαλείο για την ποιότητα της εκπαίδευσης (Τόκας, 2007) και κατέχουν στο σχολικό περιβάλλον ενεργή θέση (Πρακτικά Συνεδρίου Ιωαννίνων, 2007). Για αυτό το λόγο, στις πρόσφατες κρίσεις για τους διευθυντές των σχολικών μονάδων ελήφθη σοβαρά υπόψη ως κριτήριο επιλογής οι επαρκείς γνώσεις και η κατάρτισή τους σε γενικές αρχές διοίκησης και marketing (Κουλουμπαρίτση, Π.Ι.), αφού τα παραπάνω συνιστούν νευραλγικό τομέα για κάθε οργανισμό, προδιαγράφουν τη σχολική αποτελεσματικότητα (Teddle & Reynolds, 2001) και την αποδοτικότητα της σχολικής μονάδας (Fullan & Hargreaves, 1991).

Επίσης, κάποια στοιχεία για τη χρηματοδότηση της εκπαίδευσης τα τελευταία χρόνια είναι ενδεικτικά για την προσπάθεια ποιοτικών αποτελεσμάτων στην εκπαίδευση.

Σύμφωνα με το εθνικό στρατηγικό πλαίσιο αναφοράς (ΕΣΠΑ 2007-2013), οργανώνονται και υλοποιούνται καινοτόμα και αναπτυξιακά προγράμματα που χρηματοδοτούνται κατά 75% από την Ευρωπαϊκή Ένωση και 25% από εθνικούς πόρους. Πρόκειται για το επιχειρησιακό πρόγραμμα "Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση" που έχει ως βασικό στόχο την οργάνωση της εκπαίδευσης και δια βίου μάθησης κατά τρόπο ικανό να δίνει ενεργό συμμετοχή στην κοινωνία, να οδηγεί σε απρόσκοπτη ένταξη στην αγορά εργασίας και να καταπολεμά τη σχολική διαρροή. Παράλληλα, διαθέτει προγράμματα ενισχυτικής διδασκαλίας και όλα τα παραπάνω οδηγούν σε μια ποιοτικότερη εκπαίδευση. Συν τοις άλλοις, επιδιώκεται η ποιότητα τα τελευταία χρόνια στη Δ.Ε., με μέτρα που στοχεύουν στην αναβάθμιση του Λυκείου και την πρόσβαση στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, στην ενίσχυση της σημασίας της τεχνικής και επαγγελματικής εκπαίδευσης και στην έμφαση στο θέμα του επαγγελματικού προσανατολισμού(Δίκτυο Ευρυδίκη, η οργάνωση του εκπαιδευτικού συστήματος στην Ελλάδα, 2009-10). Σε ό,τι αφορά δε στον επαγγελματικό προσανατολισμό, δίδεται ιδιαίτερο βάρος στη διαμόρφωση ενός αξιόπιστου συστήματος που παρέχει πληροφόρηση και εξατομικευμένη υποστήριξη για τους μαθητές Δ.Ε. και συνοδεύει δια βίου το σύνολο των πολιτών. Προβάλλεται η αρχή "πρώτα ο μαθητής" στη διαμόρφωση του νέου ρόλου του σχολείου και προγραμματίζονται αλλαγές που αφορούν τα Α.Π., τις μεθόδους και τα εργαλεία διδασκαλίας, καθώς και στον τρόπο διοίκησης, όπως προαναφέρθηκε, αλλά και καθιερώνονται "Ζώνες Εκπαιδευτικής Προτεραιότητας" (ΖΕΠ) με στόχο να έχουν όλα τα παιδιά ίσες ευκαιρίες και ίδιες δυνατότητες πρόσβασης στο αγαθό της εκπαίδευσης. Επιπροσθέτως, προωθείται η ψηφιακή εποχή, ώστε οι μαθητές και των πιο απομακρυσμένων περιοχών να μπορούν να έχουν τις ίδιες ευκαιρίες και τα ίδια μέσα με τα παιδιά όλης της Ευρώπης.

Ακόμα, συγκροτείται, σύμφωνα με στοιχεία του δικτύου Ευρυδίκη για την Ελλάδα, το Εθνικό Πλαίσιο Επαγγελματικών Προσόντων που δίνει έμφαση στα αποτελέσματα των μαθησιακών δραστηριοτήτων που κατανέμονται σε 3 βασικές κατηγορίες: γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες. Εξάλλου, το νέο θεσμικό πλαίσιο της σύγχρονης δια βίου μάθησης διασφαλίζει την ποιότητα όλων των δομών και τη δυνατότητα διασύνδεσης και συνεργασίας τους, πιστοποιεί το τελικό μαθησιακό αποτέλεσμα και εκσυγχρονίζει το θεσμικό πλαίσιο στο Εθνικό Σύστημα Σύνδεσης της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και

Κατάρτισης με την απασχόληση (ΕΣΣΕΕΚΑ), ώστε να ανταποκρίνεται πλήρως στις απαιτήσεις της εποχής. Τέλος, το Εθνικό Κέντρο Πιστοποίησης (ΕΚΕΠΙΣ) αποκτά νέο διευρυμένο ρόλο.

5.2. Ιδιαιτερότητες του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος σχετικά με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

Όπως έχει αναφερθεί εκτενώς παραπάνω, η ΔΟΠ μπορεί να εφαρμοστεί στη διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων προσφέροντας μια νέα πνοή σε αυτές, βελτιώνοντας την ποιότητα και την αποτελεσματικότητά τους μέσα από τον προγραμματισμό της δράσης τους και την ικανοποίηση των αναγκών των " πελατών " τους. Ωστόσο, η διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων διαθέτει όλες τις αδυναμίες της δημόσιας διοίκησης (Σπανού, 1996), δηλαδή την πολυνομία, την υπέρμετρη γραφειοκρατία, τον υπερσυγκεντρωτισμό και τις αναχρονιστικές διοικητικές διαδικασίες που την καθιστούν δύσκαμπτη, πολυδάπανη και χρονοβόρα (Σαϊτή, 1995). Επιπλέον, οι υλικοτεχνικές ελλείψεις, η ανεπάρκεια οικονομικών κονδυλίων, η ελλιπής επιμόρφωση του διδακτικού προσωπικού και η έλλειψη κατάρτισης των στελεχών εκπαίδευσης σε θέματα σύγχρονου management δυσχεραίνουν την εφαρμογή της ΔΟΠ στα σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα.

Ειδικότερα, στην Ελλάδα η εκπαίδευση αποτελεί ένα πεδίο αλληπάλληλων νομοθετικών ρυθμίσεων και μεταρρυθμίσεων, χωρίς μακρόπνοο σχεδιασμό και μακροπρόθεσμους στόχους. Αντί αυτού, συχνά οι όποιες μεταρρυθμίσεις είναι αποτέλεσμα σπασμοδικών κινήσεων και εντυπωσιασμού της εκάστοτε κυβέρνησης που συνήθως μένουν μετέωρες και αναθεωρούνται άμα τη ανόδω της επόμενης, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει κοινή γραμμή και σχέδιο δράσης, οπότε οποιαδήποτε εξελικτική πορεία και πρόοδος να διακόπτεται και να συμπαρασύρει και την όποια σκέψη και προοπτική για ποιότητα. Χρειάζεται, λοιπόν, να διαμορφωθεί μια μακροπρόθεσμη εκπαιδευτική πολιτική που θα είναι απόρροια της ουσιαστικής συμμετοχής όλων των κοινωνικών εταίρων που επηρεάζονται από τις αλλαγές (κυβερνώντες, γονείς, μαθητές, φορείς επαγγελματικών οργανώσεων) και θα στηρίζεται στον ορθολογισμό, την ποιότητα, και κυρίως στην αποδοχή από τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας (Σαϊτής, 2000).

Επιπλέον, το μοντέλο των πολλαπλών ιεραρχικών επιπέδων (Υπουργός, Υφυπουργός, Γενικός Γραμματέας, Γενικός Διευθυντής, κ.ο.κ.) λειτουργεί μεν υποκινητικά για τους

εργαζόμενους ως κίνητρο απόδοσης, αλλά καθιστά το διοικητικό σύστημα χρονοβόρο, δύσκαμπτο και εν τέλει αναποτελεσματικό (Μπουραντάς, 1992).

Παράλληλα, παρά τις προσπάθειες αποκέντρωσης της εξουσίας τόσο σε επίπεδο νομού, όσο και σε επίπεδο περιφέρειας, το Υπουργείο Παιδείας παραμένει το μοναδικό επιτελικό κέντρο αποφάσεων και τα υπόλοιπα διοικητικά όργανα απλώς εφαρμόζουν την εκάστοτε πολιτική του χωρίς πραγματική εξουσία και άρα λόγο σε θέματα ποιοτικής εκπαίδευσης και αναβάθμισης της περιοχής τους. Κατά τον ίδιο τρόπο λειτουργούν και τα σχολικά όργανα διοίκησης, αφού υποχρεούνται να εφαρμόσουν τα προγραμματισθέντα άνωθεν, με ελάχιστα περιθώρια βελτιωτικών παρεμβάσεων στη λήψη αποφάσεων.

Επιπροσθέτως, η διαδικασία στελέχωσης των σχολείων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στη χώρα μας μοιάζει περισσότερο ως μια απλή διεκπεραιωτική κίνηση που απλώς αποσκοπεί στην κάλυψη κενών θέσεων παρά στη στόχευση μιας ποιοτικότερης εκπαίδευσης, αφού τα κενά καλύπτονται συνήθως την τελευταία στιγμή και ο εκπαιδευτικός καλείται ξαφνικά να διδάξει συχνά πολλά αντικείμενα και σε διαφορετικά σχολεία, με συνέπεια να μη θέτει υψηλούς στόχους, να βλέπει το επάγγελμά του ψυχρά, τυπικά και διεκπεραιωτικά, να μην αναπτύσσει κοινωνικές σχέσεις και δεσμούς με κανένα σύλλογο διδασκόντων, να μη διαθέτει εποπτεία του διδακτικού, αλλά και του ανθρώπινου μαθητικού υλικού του, να καταβάλλεται από σωματική και ψυχική κόπωση και να αντιμετωπίζει την εργασία του ως καταναγκαστικό έργο. Στο σημείο, βέβαια, αυτό οφείλουμε να αναγνωρίζουμε ότι ο τομέας της εκπαίδευσης παρουσιάζει κάποιες ιδιαιτερότητες και αστάθμητους παράγοντες που το υπουργείο, ως το κατεξοχήν επιτελικό κέντρο αποφάσεων, δε δύναται να προβλέψει ξαφνικά (κενές θέσεις από επαπειλούμενες εγκυμοσύνες, άδειες ασθενείας, κ.α.), ωστόσο για τις κενές θέσεις που είναι εκ των προτέρων γνωστό ότι παραμένουν κενές, καλό θα ήταν να προγραμματίζει εγκαίρως τις κινήσεις του και να καλύπτει τις ανάγκες των σχολικών μονάδων αρκετό διάστημα πριν, ώστε ο εκάστοτε εκπαιδευτικός να προλαβαίνει να εγκλιματίζεται τόσο στη σχολική μονάδα στην οποία θα ανήκει, αλλά και να προετοιμάζει επαρκώς και να προγραμματίζει το διδακτικό του έργο. Κατά το ίδιο σκεπτικό, "αγκάθι " στη σχολική διοίκηση αποτελεί και το σύστημα των μεταθέσεων και αποσπάσεων, αφού καταργεί την ενότητα και τη σύμπνοια του διδακτικού προσωπικού και παρακωλύει τη δημιουργία

πνεύματος συνεργασίας και αλληλεγγύης (Koontz, & O' Doonnell, 1984), καθώς και την επίτευξη ήρεμου παιδαγωγικού κλίματος. Η σταθερότητα, λοιπόν, του διδακτικού προσωπικού είναι ένα μεγάλο ζητούμενο για την εφαρμογή και επιδίωξη της ποιότητας σε μια σχολική μονάδα, καθώς η ποιότητα είναι ένα όραμα, ένας στόχος που οικοδομείται συν τω χρόνω.

Ένας άλλος πολύ σημαντικός παράγοντας που ευθύνεται για την έλλειψη ποιοτικών χαρακτηριστικών στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα είναι και αυτός της ηγεσίας, καθώς ο διευθυντής ευθύνεται όχι μόνο για την ομαλή λειτουργία του σχολείου και το συντονισμό της σχολικής ζωής, αλλά και την αναβάθμιση του σχολείου και της καλλιέργειας ενός ποιοτικού προφίλ και οράματος για το σχολείο το οποίο καλείται να εμφυσήσει και να μεταδώσει και στους συναδέλφους - υπαλλήλους του εκπαιδευτικούς. Ο διευθυντής όμως, σύμφωνα με το ισχύον συγκεντρωτικό σύστημα, δε διαθέτει πολλές διακριτικές ευχέρειες δράσης ή διστάζει να αναλάβει αποφασιστικές αρμοδιότητες. Εξάλλου, επωμίζεται ένα τόσο μεγάλο και σύνθετο έργο- επίβλεψη εκπαιδευτικών, φροντίδα μαθητών, επικοινωνία με εξωτερικό περιβάλλον, κτιριακή και υλικοτεχνική υποδομή του σχολείου, διοικητικά θέματα- ώστε πολλές φορές είναι πρακτικώς δύσκολο να ασχοληθεί με ποιοτικούς στόχους, που βέβαια θα έπρεπε να ήταν η κατεξοχήν ενασχόλησή του. Άλλωστε, πολλοί διευθυντές δεν είναι στοιχειωδώς κατηρτισμένοι πάνω σε θέματα σύγχρονης διοίκησης ούτε και τους παρέχονται κίνητρα υλικά και μη, για να επιδιώξουν μια σχετική κατάρτιση και επιμόρφωση (Σαϊτή, Χ., Φεγγάρη, Μ., Βούλγαρη, Δ., 1997).

Πέρα από τα διευθυντικά στελέχη, επιμόρφωση χρειάζονται και οι εκπαιδευτικοί, καθώς η ανάπτυξη των παιδαγωγικών επιστημών τα τελευταία χρόνια, οι σύγχρονες κοινωνικογνωστικές προσεγγίσεις και η αλματώδης ανάπτυξη της τεχνολογίας προκάλεσαν ριζικές αλλαγές στο διδακτικό και παιδαγωγικό τους έργο, με αποτέλεσμα να κρίνεται απαραίτητο να αναλάβουν νέους ρόλους και να εκπαιδεύονται διά βίου, ώστε να μπορούν να αντεπεξέλθουν στην εκπαιδευτική διαδικασία και να διατηρήσουν το κύρος τους απέναντι στους μαθητές τους (Ματθαίου, 1999). Ωστόσο, έχει τη δυνατότητα η ευρεία μάζα των εκπαιδευτικών να τύχει επιμόρφωσης και συνάμα λαμβάνει κίνητρα από την πολιτεία για να το πράξει; Η αλήθεια είναι ότι μόνο ένα ποσοστό 2% έχει τη δυνατότητα να συμμετέχει σε επιμορφωτικά προγράμματα (ΟΟΣΑ, 1995), ενώ οι

συνεχείς οικονομικές περικοπές (π.χ. κατάργηση επιδόματος εξωδιδασκτικής προετοιμασίας, κατάργηση εκπαιδευτικών αδειών) κάθε άλλο παρά ενθαρρύνουν την επιμόρφωση και την επαγγελματική ανέλιξη των εκπαιδευτικών .

Συν τοις άλλοις, διοικητικής υφής θέματα παρεμποδίζουν την εφαρμογή ποιοτικών στόχων στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα, ενώ η γραμματειακή υποστήριξη των σχολικών μονάδων καθιερώθηκε με το νόμο 576/1977, εντούτοις και ενόψει της οικονομικής κρίσης, σε πολλά σχολεία ανατίθεται στο διδακτικό προσωπικό, που παράλληλα με το διδακτικό και παιδαγωγικό του έργο επιφορτίζεται και με διοικητικά - γραμματειακά θέματα, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να αφιερωθεί απερίσπαστα στις απαιτήσεις της δουλειάς του. Επίσης, η κατανομή και η ανάθεση εξωδιδασκτικών εργασιών στους εκπαιδευτικούς δημιουργεί διενέξεις και εντάσεις ανάμεσα στα μέλη του συλλόγου και του διευθυντή, με αποτέλεσμα να διαρρηγνύεται το κλίμα ηρεμίας και συνεργασίας, να παρατηρούνται φαινόμενα μεροληψίας και ανταγωνισμοί και επομένως να "εξανεμίζεται" οποιαδήποτε προοπτική συνεργασίας και ομοψυχίας που είναι συντελεστής με βαρύνουσα σημασία για την επίτευξη ποιοτικών στόχων σε μια σχολική μονάδα.

Φυσικά, για να θεωρείται η ποιότητα επιτεύξιμος στόχος στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα, χρειάζεται και η κατάλληλη υλική υποστήριξη από την Πολιτεία. Αν λάβουμε όμως υπόψη μας ότι η Ελλάδα βρίσκεται στην τελευταία θέση στην Ευρωπαϊκή Ένωση των 15 στις δημόσιες δαπάνες για την παιδεία ως ποσοστό του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος, σύμφωνα με τα στοιχεία της Στατιστικής Υπηρεσίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης για το έτος 2002 (Δρεττάκη, Μανώλη, Καθημερινή της Κυριακής , 2005) και την έκθεση του Ο.Ε.С.Д. (2006) και συνυπολογίζοντας και την παρούσα χαλεπή, λόγω της οικονομικής κρίσης, περίοδο που διανύει η χώρα μας, γίνεται αντιληπτό πόσο δύσκολος μεν, αλλά όχι ακατόρθωτος στόχος είναι η ποιοτική εκπαίδευση.

Σοβαρό μερίδιο σε αυτήν κατέχει και η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών που μέχρι σήμερα δεν υφίσταται ως μια επίσημα θεσπισμένη διαδικασία. Ο σκοπός της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών, με βάση το άρθρο 5 του νόμου 2986/2002 αποβλέπει στην ενίσχυση της αυτογνωσίας τους σε σχέση με την επιστημονική τους ταυτότητα, την παιδαγωγική τους επάρκεια και τη διδακτική τους

δεινότητα. Εντούτοις, όταν η Πολιτεία, όπως προαναφέρθηκε, αποθαρρύνει κάποιες κινήσεις επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών και δε θεωρεί επένδυση την επιμόρφωσή τους, πώς οι εκπαιδευτικοί θα ανταποκριθούν στις απαιτήσεις ενός σύγχρονου αξιολογικού συστήματος; Και ενώ η αξιολόγηση είναι βέβαιη προϋπόθεση για μια ποιοτική εκπαίδευση, εντούτοις δεν είναι επιθυμητή, πολεμάται και είναι αμφίβολη η τελεσφόρησή της, καθώς συνδέεται με τη μονιμοποίηση, τη μισθολογική καθήλωση και την υπηρεσιακή εξέλιξη των εκπαιδευτικών, ενώ θα ήταν επιθυμητό να ενδυναμώνει το εκπαιδευτικό έργο και το κύρος του σώματος των εκπαιδευτικών. Αν συνέβαινε το τελευταίο, τότε θα είχε την υποστήριξη της εκπαιδευτικής κοινότητας, εφόσον η τελευταία θα είχε πεισθεί για την αντικειμενικότητα των κριτηρίων εφαρμογής και για τους στόχους της αξιολογικής διαδικασίας. Άλλωστε, στο σημείο αυτό και προσεγγίζοντας το θέμα της αξιολόγησης υπό το πρίσμα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και του πρωτεργάτη της Dr. W. Edward Deming, δεν είναι δυνατόν η σταδιοδρομία ενός εκπαιδευτικού να στηριχτεί στην προσωπική γνώμη του ανωτέρου του που μπορεί να εξαρτάται και από τις διαπροσωπικές τους σχέσεις και επομένως η εγκυρότητά της να μη διασφαλίζεται (Λογοθέτη, Ν., 1992). Γι' αυτό το λόγο ο Deming προτείνει την κατάργηση της ετήσιας βαθμολόγησης της αξίας, αφού είναι υποκειμενική, καταστρέφει την ομαδική δουλειά και δημιουργεί ανταγωνισμό και αρνητικά συναισθήματα (Λογοθέτη, 1992), ενώ για την ποιότητα χρειαζόμαστε τη συνεργασία (Deming, 1993).

Αντίστοιχη άποψη έχει ο Deming και για τη βαθμολογία των μαθητών και υποστηρίζει πως πρέπει να καταργηθεί, αφού καταστρέφει τη χαρά της μάθησης, της έμφυτης παρακίνησης, της συνεργασίας, της αξιοπρέπειας (Deming, 1993).

Τέλος, κρίνεται σκόπιμο να κατανοήσουν οι εκπαιδευτικοί ότι η ποιότητα της διδασκαλίας επιτυγχάνεται μέσω της συνεργασίας και του αλτρουισμού και όχι μόνο μέσω των μεμονωμένων ατομικών κινήσεων, ότι θα πρέπει να βρίσκονται σε διαρκή επαγρύπνηση και να παρακολουθούν τις εξελίξεις, να βελτιώνουν τις δεξιότητές τους, να διαλέγονται και να αφουγκράζονται τις ανάγκες της κοινωνίας, να αντιλαμβάνονται τα "τρωτά" του ισχύοντος εκπαιδευτικού μας συστήματος και να μην επαναπαύονται, αντιθέτως να προσπαθούν να διορθώσουν τα "κακώς κείμενα" και να εξυψώσουν το θεσμό του σχολείου θέτοντας μακροπρόθεσμους ποιοτικούς στόχους.

Κεφάλαιο 6ο: Ο σκοπός και η αναγκαιότητα της έρευνας

Η παρούσα έρευνα προσανατολίζεται και υπάγεται στο γνωστικό αντικείμενο της Διοίκησης Σχολικών Μονάδων μέσω της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) με στόχο την αποτελεσματικότητα. Το θέμα αυτό προέκυψε από το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια, οι σύγχρονες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες υπό τις οποίες διαβιούμε ωθούν προς σημαντικότερες αλλαγές στον τομέα της εκπαίδευσης με στόχο τη δημιουργία ποιοτικών και αποτελεσματικών σχολείων, για αυτό και η ποιότητα της εκπαίδευσης αποτελεί προτεραιότητα και ζητούμενο για τα εκπαιδευτικά συστήματα στο διεθνές, αλλά και στο εθνικό στερέωμα.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π) είναι μια νέα φιλοσοφία διοίκησης για τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης ως σύνολο και απαιτεί συμμετοχή όλων σε όλα (Δερβιτσιώτη, 1993). Είναι μια συστηματική προσέγγιση που υπολογίζει κάθε αλληλεπίδραση σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού, οπότε ενδιαφέρεται για την ολική αποτελεσματικότητα παρά για τα ατομικά επιτεύγματα. Έχει ως μοναδικό στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και τη συνεχή βελτίωση των επιχειρησιακών και παραγωγικών διαδικασιών του οργανισμού. Έτσι προχωρά στην ανίχνευση των αναγκών του πελάτη, στην αναζήτηση προδιαγραφών που πρέπει να πληροί η διαδικασία παραγωγής και το προϊόν και στην εξασφάλιση τεχνικών που ελέγχουν τη διαδικασία και το προϊόν, καθώς και την έγκαιρη παράδοσή του για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη .

Στα πλαίσια εφαρμογής της ΔΟΠ εμπλέκονται όλοι οι εργαζόμενοι, από τον κατώτερο ως τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, ειδικά οποιαδήποτε προσπάθεια καταλήγει σε αποτυχία.

Τα μυστικά για την επιτυχημένη εφαρμογή της ΔΟΠ είναι η αποτελεσματική εκπαίδευση, η συμμόρφωση με τις προσδοκίες των πελατών, η αποφυγή της ζημίας, η υπεροχή και η προστιθέμενη αξία ενός προϊόντος, η λήψη των αποφάσεων με βάση αντικειμενικά στοιχεία (Δερβιτσιώτη, 2001), η συστηματική εφαρμογή και εμπλοκή της ανώτερης διοίκησης (Harrington, 1987) και η δέσμευσή της για την τήρηση των αρχών

και των στόχων της ΔΟΠ (Hradesky, 1995).

Στη σύγχρονη εποχή η ΔΟΠ κατέχει εξέχουσα θέση στα μοντέλα διοίκησης και είναι μια καινοτομία του 20ου αιώνα με έμφαση, την τελευταία εικοσαετία, στη διοίκηση των δημόσιων υπηρεσιών (Μιχαλόπουλος, 2003), επειδή εστιάζει στις αδυναμίες τους και στην αντιμετώπιση των δυσλειτουργιών τους. Η εφαρμογή της συνέβαλε στην αποτελεσματική βελτίωση της βιομηχανικής παραγωγής, στην απομάκρυνση της διοικητικής εσωστρέφειας των δημόσιων υπηρεσιών και στη βελτίωσή τους, καθώς και στη σαφή στροφή τους προς τις ανάγκες των πολιτών.

Ειδικότερα, σε ένα σχολικό περιβάλλον, όπου εκπαιδεύονται παιδιά, η ποιότητα και το υψηλό επίπεδο είναι ο μεγάλος στόχος, καθώς όλα τα παιδιά είναι εκπαιδεύσιμα (Edmonds, 1979) και ο ρόλος του σχολείου θεωρείται κρίσιμος (Agnus 1993:334).

Επίσης, ο Hill (1995) υποστηρίζει ότι σημαντικό ρόλο παίζουν και οι αποτελεσματικοί εκπαιδευτικοί με συνέπεια στη διδασκαλία τους (Murphy 1992) και σαφή στόχευση (Nance 1991, Shoemaker k Fraser 1981), οι οποίοι με τις διδακτικές πρακτικές και την προσωπικότητά τους κατορθώνουν να εμπνεύσουν τους μαθητές τους έχοντας υψηλές προσδοκίες για αυτούς, οι οποίοι πρέπει να παρουσιάζουν πρόοδο των επιδόσεών τους σε ένα ευρύτερο πεδίο γνωστικών, συναισθηματικών και κοινωνικών στόχων (Charman, 1991:1).

Οι διδακτικές πρακτικές βέβαια, τέτοιων δασκάλων οφείλουν να σέβονται τη φυσιογνωμία κάθε σχολείου (Guthrie, 1990), να επιδιώκουν τη συνεργασία μεταξύ των μαθητών (Eisenlopf, 2009) και να επικροτούνται από αποτελεσματικούς διευθυντές, που παρακολουθούν την πρόοδο των μαθητών τους και είναι ορατοί από παντού (Andrews k Soder, 1987).

Στην Ευρώπη το 1988 καθιερώνεται από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Διοίκησης Ποιότητας EFQM (European Foundation for Quality Management) το βραβείο ποιότητας με στόχο την ανάπτυξη της ΔΟΠ εκεί. Η καθιέρωση αυτού του μοντέλου είχε ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη των βασικών αρχών της αριστείας και κατ' επέκταση του μοντέλου αριστείας EFQM (Τσιότρας, 2002).

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (European Commission, 2000) έχοντας ως στόχο την εύρεση και προώθηση ποιοτικών πρακτικών μεταξύ των κρατών- μελών της Ευρώπης υποβάλλει έκθεση η οποία παρουσιάζει 16 δείκτες ποιότητας που αντιστοιχούν σε τέσσερις

ευρύτερες κατηγορίες ή άξονες: α) επιδόσεις β) επιτυχία και μετάβαση γ) παρακολούθηση της σχολικής εκπαίδευσης και δ) πόροι και δομές.

Είναι γενικώς αποδεκτό βέβαια, ότι η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών έχει ως απόρροια την ικανοποίηση των πολιτών και την εξασφάλιση της εμπιστοσύνης τους. Άρα, η ΔΟΠ είναι μια φιλοσοφία που διαθέτει συγκεκριμένες επιστημονικές μεθόδους και εργαλεία και βασίζεται σε αρχές που εστιάζουν στο άτομο, αλλά και στην ομάδα. Οι δημόσιες, λοιπόν, υπηρεσίες- ως τέτοια λογίζεται και η εκπαίδευση- καλό θα ήταν να λειτουργούν σε ένα τέτοιο πλαίσιο που απαιτεί έμφαση σε τρεις κυρίως διαστάσεις, δηλαδή τον πυρήνα της υπηρεσίας, το εξωτερικό της περιβάλλον και τις σχέσεις που αναπτύσσονται. (Tanzi,1999).

Στη ΔΟΠ βέβαια, η υψηλή ποιότητα επιτυγχάνεται μέσω συνεχούς βελτίωσης με στόχο την αποφυγή και πρόληψη των λαθών και όχι με τη διόρθωσή τους. Έτσι, η βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού θα πρέπει να εστιάζει στις διαδικασίες που στηρίζουν τους στρατηγικούς στόχους που προέρχονται από το όραμα και την αποστολή του σχολείου, που στηρίζονται από τους απαραίτητους πόρους, ώστε να έχει ο οργανισμός υψηλή και σταθερή απόδοση, καθώς και επιτυχή αποτελέσματα (Meeter & Smith, 1994).

Αποτελεσματικά σχολεία καταρχάς, λοιπόν, είναι αυτά που διαθέτουν αποτελεσματική διοίκηση, άρα αποτελεσματικούς ηγέτες (Hopkins et al, 1994) και "αποτελεσματική ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των δράσεων μιας οργανωμένης ομάδας ατόμων, ώστε να εργαστούν πρόθυμα για την επίτευξη των ομαδικών στόχων (Koontz & O' Donell, 1982) και "η αποτελεσματική ηγεσία μεταβάλλει τον τρόπο που σκέπτονται οι άνθρωποι για το τι είναι επιθυμητό, δυνατό και αναγκαίο" (Zaleznick, 1977) και αλλού , "η ηγεσία αντιμετωπίζει τις αλλαγές του σύγχρονου κόσμου"(Kotter, 1988, Μπουραντάς, 2002). Ταυτόχρονα, σύμφωνα με το Σαϊτη (2000) , αρμοδιότητες , αλλά και θετικά χαρακτηριστικά ενός καλού διευθυντή- ηγέτη είναι η εκχώρηση εξουσίας και αρμοδιοτήτων στους υφισταμένους του, ώστε να επιτευχθεί η σταδιακή μύησή τους στη συνυπευθυνότητα στις αποφάσεις και ο συντονισμός των δυνάμεων, ώστε να επιτευχθεί η συνοχή και η ενότητα των στόχων. Επιπλέον, η επικοινωνία στο εσωτερικό του σχολείου, καθώς και η ανάπτυξη αμφίδρομης ροής πληροφοριών από το σχολείο προς το εξωτερικό περιβάλλον και αντίστροφα είναι προσόν ενός καλού διευθυντή που επιδιώκει

την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα στο σχολείο του. Έπειτα, σπουδαίο χάρισμα είναι και οι λεπτοί χειρισμοί για την επίλυση προβλημάτων, ώστε να καταλαγιάζουν τυχόν διαφωνίες του εκπαιδευτικού προσωπικού ή προστριβές με γονείς και η αξιοποίηση των διαφωνιών αυτών σε γόνιμες συζητήσεις και οπτικές (Everard & Morris, 1999).

Ακόμη, σημαντικό είναι για ένα διευθυντή – ηγέτη να παρακινεί τους υφισταμένους του και να τους εμπνέει προς ένα κοινό όραμα, ώστε πρόθυμα και εθελούσια οι τελευταίοι να εμπλέκονται στην επίτευξη των στόχων του σχολείου. Απαραίτητη όμως προϋπόθεση για να εμπνεύσει κανείς τους υφισταμένους του είναι ο ίδιος πρώτος από όλους να είναι φωτεινό παράδειγμα, με τις πράξεις του, να αφουγκράζεται τις ανάγκες των εργαζομένων, να ανταμείβει την προσπάθειά τους και την απόδοσή τους, να εμπλουτίζει τις διαδικασίες των εργασιών τους (μεταβίβαση σοβαρών αρμοδιοτήτων) και να τους κάνει κοινωνούς στη λήψη αποφάσεων, έχοντας προηγουμένως αποσαφηνίσει βέβαια, τους στόχους του σχολείου και τις προσδοκίες των εκπαιδευτικών. Και έχει διαπιστωθεί ότι η διατήρηση υψηλών προσδοκιών για τους μαθητές και το σχολείο είναι κορυφαίος παράγοντας αποτελεσματικότητας (Λαϊνάς, 2004, Λαμπρόπουλος, 2006).

Κοινός τόπος επομένως, στους παραπάνω ορισμούς, άρα και σημείο κοινής αποδοχής είναι ότι η αποτελεσματική ηγεσία σχετίζεται άμεσα με την άσκηση επιρροής και την ικανότητα επίδρασης στη συμπεριφορά των άλλων και πρόκειται για μια δύναμη που άτυπα και αλληλεπιδραστικά προκαλεί την εθελοντική συμμόρφωση στις επιταγές του ηγέτη ο οποίος αντλεί τη δύναμή του από προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως η επικοινωνιακή του δεινότητα, οι εξειδικευμένες γνώσεις, η εξουσία και το κύρος της θέσης του και τα παραπάνω διερευνώνται με το δείκτη 1(ηγεσία) του ερωτηματολογίου της παρούσας διατριβής.

Για τη σχολική μονάδα, επίσης, η αποτελεσματική διοίκηση επιδιώκει, σύμφωνα με τις αρχές της ΔΟΠ, τη διευκόλυνση της διεξαγωγής της εκπαιδευτικής διαδικασίας και τη μεγιστοποίηση της απόδοσης των παραγόντων που εμπλέκονται σε αυτήν. Σύμφωνα με τον Σαϊτή (2000), "η αποτελεσματική διοίκηση της εκπαίδευσης είναι ένα σύστημα δράσης που συνίσταται στην ορθολογική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων (ανθρώπινων και υλικών) για την πραγματοποίηση των στόχων που επιδιώκονται από

τους διάφορους τύπους εκπαιδευτικών οργανισμών", ενώ ο Bush (1986), θεωρεί ότι "είναι η διαδικασία συντονισμού των πόρων για παροχή εκπαίδευσης με αποτελεσματικό τρόπο". (Δείκτης 4- Συνεργασίες και Πόροι, Δείκτης 5- Διαδικασίες).

Επιπλέον, η ΔΟΠ ασπάζεται τις αρχές της συστημικής θεωρίας για μια αποτελεσματική διοίκηση στην εκπαίδευση, ήτοι κάθε σχολική μονάδα θεωρείται ως ένα επιμέρους σύστημα του ευρύτερου εκπαιδευτικού συστήματος που βρίσκεται σε διαρκή αλληλεξάρτηση με άλλα συστήματα και υπερσυστήματα του εξωτερικού του περιβάλλοντος (Πετρίδου,2000). (Δείκτης 1-Ηγεσία, Δείκτης 4- Συνεργασίες και Πόροι). Η πολυπλοκότητα των παραμέτρων που εμπλέκονται στον προσδιορισμό καθενός από τα στοιχεία του συστήματος και η ποικιλία των σχέσεων και των αλληλεξαρτήσεων προσδίδουν ιδιαίτερη πολυπλοκότητα στο σχολείο ως ανοιχτό σύστημα και καθιστούν δύσκολη την επίτευξη ισορροπίας , ποιοτικών αποτελεσμάτων, ανάπτυξης και ευελιξίας (Κατσαρός, 2008). Το σύστημα, για να διατηρήσει την ενότητα και την ακεραιότητά του οφείλει να εξισορροπήσει τις εξωτερικές πιέσεις που δέχεται με την εσωτερική διαφοροποίησή του που το βοηθά να προσαρμοστεί και να επιβιώσει, αλλά και να πετύχει τους συμφωνημένους σκοπούς του (Παπαναούμ, 1995).

Εξαιτίας λοιπόν, αυτών των ιδιαιτεροτήτων η δομή της σχολικής μονάδας χρειάζεται να είναι απλή και ευέλικτη, ώστε να αντιμετωπίζει καίρια όποιες αλλαγές λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον (Σαϊτής,2000) και σύμφωνα με τις αρχές της ΔΟΠ να διαθέτει προγραμματισμό, συντονισμό, αξία ηγεσία, στόχους, ικανά στελέχη, εξωστρέφεια, έλεγχο, διαδικασίες λήψης αποφάσεων και διαχείρισης κρίσεων (Κουτούζης, 1999, Καλογρίδου, 2005). Επιπλέον, σε ένα σχολείο όπου από τη μια έχουμε καταμερισμό εργασιών και από την άλλη τμηματοποίηση με επιμέρους καθήκοντα και στόχους, η εξισορρόπηση αυτών των δυνάμεων είναι καθήκον και αποτέλεσμα ενός καλού συντονισμού και καθώς το εκπαιδευτικό σύστημα είναι μια πολυσύνθετη υπηρεσία με ιδιαιτερότητες, η αναγκαιότητα του συντονισμού αυξάνεται και σε αυτό συνηγορεί και το εκτεταμένο σύστημα διοίκησης με το πολυδαίδαλο νομοθετικό πλαίσιο, αλλά και το πολυδύναμο, πολλαπλών ειδικοτήτων, διδακτικό προσωπικό. Χρειάζονται λοιπόν, οι κατάλληλοι μηχανισμοί που θα εξισορροπήσουν τις πολλαπλές και συχνά αντίρροπες δυνάμεις και τέτοιοι μηχανισμοί βασίζονται κατά τον Mintzberg (1979) α) στην αμοιβαία

προσαρμογή, β) στην άμεση εποπτεία που είναι έργο των προϊσταμένων, γ) την τυποποίηση των εργασιών με προσδιορισμό του τρόπου και του χρόνου τέλεσής τους, δ) την τυποποίηση των αποτελεσμάτων με την εκπλήρωση ξεκάθαρων και προδιαγεγραμμένων στόχων και ε) την τυποποίηση των ικανοτήτων και γνώσεων από όπου απορρέει ο συντονισμός έμμεσα μέσω του κοινού τους υπόβαθρου. Στο σημείο αυτό σημαντικό ρόλο μπορεί να παίξει ένα συνεργατικό πρότυπο διοίκησης σαν αυτό που προωθεί η ΔΟΠ για τη χάραξη κοινής κατεύθυνσης και συνοχής στο σχολείο. (Δείκτης 1- Ηγεσία, Δείκτης 2- Πολιτική και Στρατηγική, Δείκτης 4- Συνεργασίες και πόροι, Δείκτης 5 Διαδικασίες).

Συν τοις άλλοις, για την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας, δηλαδή τον επιτυχή μετασχηματισμό των εισροών σε εκροές με βάση τους καθορισμένους στόχους, σύμφωνα με τη ΔΟΠ, απαιτούνται ορθολογικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων, ώστε οι ενέργειες και τα προϊόντα της γνώσης να είναι αποδοτικά (Πετρίδου, 2000), δηλαδή να «υπακούουν» σε συγκεκριμένες προϋποθέσεις, όπως οι λαμβάνοντες τις αποφάσεις να έχουν υπόψη τους το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο, τις κοινωνικές και πολιτισμικές εξελίξεις, καθώς και την ανάγκη προσαρμογής της εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής του σχολείου στις ιδιαίτερες τοπικές συνθήκες. (Δείκτης 1-Ηγεσία, Δείκτης 3-Ανθρώπινο Δυναμικό).

Έπειτα, αποτελεσματική διοίκηση σε μια σχολική μονάδα θεωρείται αυτή που αφοουγκράζεται τις ανάγκες της κοινωνίας και αναπτύσσει σχέσεις με το εξωτερικό περιβάλλον. Έτσι αναπτύσσει σχέσεις σε διεθνές επίπεδο με εκπαιδευτικές μονάδες του εξωτερικού, αλλά και σε εθνικό και τοπικό επίπεδο με άλλα σχολικά περιβάλλοντα και τοπικούς φορείς. Και είναι πολλοί οι εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν ένα σχολικό περιβάλλον με σπουδαιότερους την αλματώδη πρόοδο της τεχνολογίας και της επιστήμης, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, το διαδίκτυο, την υλικοτεχνική υποδομή του σχολείου και τις αίθουσες διδασκαλίας, το μαθητικό και εκπαιδευτικό δυναμικό (Everard & Morris, 1999), (Μπρίνια, 2008, 2010). (Δείκτης 1- Ηγεσία, Δείκτης 4 Συνεργασίες- Πόροι).

Εξάλλου, για την επίτευξη ποιοτικού έργου, αλλά και την αποτελεσματική εξέλιξη μιας σχολικής μονάδας, είναι χρήσιμο, όπως πρεσβεύουν και οι αρχές της ΔΟΠ, να προσδιοριστεί ο πελάτης και να ικανοποιηθούν οι ανάγκες αυτού. Ως πελάτες

λαμβάνονται όλοι όσοι υπάρχουν, μαθητεύουν ή εργάζονται σε ένα σχολείο και προσπαθούν να αυξήσουν την απόδοση του μαθητή. Ειδικότερα, ο διευθυντής ικανοποιείται από την απόδοση του υφισταμένου του και την πρόοδο του σχολείου. Οι εκπαιδευτικοί ικανοποιούνται από την πρόοδο και την αναγνώριση των μαθητών και των γονέων αυτών, ενώ και οι μαθητές προσδοκούν τη γνώση και την πνευματική τους καλλιέργεια, την ανάπτυξη των προσωπικών και κοινωνικών τους δεξιοτήτων και συμμετέχουν στη μάθηση, ώστε να ανταποκριθούν στο σύγχρονο απαιτητικό και συνεχώς αναμορφούμενο κοινωνικό και εργασιακό περιβάλλον (Ζαβλανός, 1998).

Ωστόσο, η παραπάνω διάκριση εσωτερικού – εξωτερικού πελάτη δεν είναι σταθερή στο σχολικό σύστημα, αλλά διακρίνεται από ρευστότητα και αστάθεια, αφού, για παράδειγμα, ο καθηγητής, όταν διδάσκει, έχει το ρόλο του προμηθευτή και ο μαθητής το ρόλο του πελάτη. Όταν όμως ο μαθητής απευθύνεται στον καθηγητή, είναι ο πρώτος προμηθευτής και ο δεύτερος πελάτης (Fields, 1993). Πάντως, η επιτυχία του κάθε ατόμου, σύμφωνα και με τις αρχές της ΔΟΠ, εξαρτάται από την προσφορά του άλλου. Όσο πιο δυνατοί είναι οι δεσμοί, τόσο καλύτερη ποιότητα επιτυγχάνεται στην εκπαίδευση των μαθητών και στη διοίκηση του σχολείου. Αντιθέτως, αν οι δεσμοί είναι χαλαροί, οι αποκτηθείσες ικανότητες των μαθητών δεν θα είναι στο επιθυμητό επίπεδο και το αυτό και για τις διοικητικές διαδικασίες (Fields, 1993).

Επιπλέον, στόχος του αποτελεσματικού σχολείου, σύμφωνα με τον Fields (1993) θα πρέπει να είναι η συνεχής βελτίωση των μαθητών και της διδασκαλίας, προκειμένου αυτοί να ανταποκρίνονται στις προκλήσεις του διεθνούς ανταγωνισμού. Χρειάζεται οικοδόμηση της ποιότητας στην εκπαίδευση η οποία μάλλον δεν προκύπτει από τη μαζική αξιολόγηση και τις επιδόσεις στα τεστ. Δηλαδή, η επίδοση ενός μαθητή κρίνεται απαραίτητο να ελέγχεται σε κάθε στάδιο της διαδικασίας μάθησης και όχι μόνο στο τέλος της σχολικής χρονιάς, αφού τότε δεν μπορεί να έχει βελτιωτική και ενισχυτική αξία, ενώ ταυτόχρονα δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα στο μαθητή. Εξάλλου, η μάθηση, μέσω της οποίας επιτυγχάνεται η ποιότητα, είναι μια συνεργατική προσπάθεια όπου συμμετέχουν από κοινού το υπουργείο με τα αναλυτικά προγράμματα, τα στελέχη εκπαίδευσης, οι τοπικοί φορείς και οι γονείς (Deming, 1986). (Δείκτης 5 - Διαδικασίες, Δείκτης 3 - Ανθρώπινο Δυναμικό, Δείκτης 2 - Πολιτική και Στρατηγική, Δείκτης 1- Ηγεσία).

Επίσης, κρίνεται αναγκαίο τα στελέχη της εκπαίδευσης να αναβαθμίζουν την αρχική και ενδοϋπηρεσιακή τους κατάρτιση, ώστε οι γνώσεις και οι δεξιότητές τους να ανταποκρίνονται στις μεταβολές και τις προσδοκίες της κοινωνίας και των διαφόρων ομάδων τις οποίες εκπαιδεύουν και επιμορφώνουν (European Commission, 2001). Επιπλέον, οι εκπαιδευτικοί οφείλουν να συνεργάζονται με τους συναδέλφους τους, να διαχέουν τη γνώση και την πληροφορία αξιοποιώντας την τεχνολογία, να εργάζονται εντός της κοινωνίας και προς όφελός της, να είναι πολύ καλά κατηρτισμένοι, να έχουν καλή συνεργασία με τους γονείς, τους μαθητές και την ευρύτερη κοινότητα (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2007). Να συμμετέχουν σε επιμορφωτικά σεμινάρια, να έχουν πρόσβαση σε πεπειραμένους αρμόδιους επαγγελματίες, να έχουν τη δυνατότητα και το χρόνο μελέτης για την απόκτηση περαιτέρω προσόντων, να ανταλλάσσουν καλές διδακτικές πρακτικές με συναδέλφους άλλων σχολείων. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2007), (Δείκτης 3-Ανθρώπινο Δυναμικό).

Επίσης, η δημιουργία μιας μακροχρόνιας σχέσης εμπιστοσύνης ανάμεσα στο σχολείο και την κοινότητα προωθεί την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα της διοίκησης των σχολικών μονάδων, κατά τον Fields, αφού χωρίς την εμπιστοσύνη μπορεί να καταστεί αποτυχία ένα καλά σχεδιασμένο και λεπτομερές σύστημα διασφάλισης ποιότητας (Peterson, 1998). Μακροπρόθεσμα, ο παραπάνω στόχος αποδίδει ασφάλεια στο χώρο εργασίας, σεβασμό, αυξανόμενη προσωπική συνεισφορά, προστιθέμενη αξία και φήμη (Fields, 1993), (Δείκτης 2 - Πολιτική και Στρατηγική).

Αποτελεσματική μπορεί να είναι επίσης η διοίκηση του σχολείου, όταν καλλιεργεί μια κουλτούρα που προετοιμάζει και εφοδιάζει το άτομο με τα προσόντα εκείνα που θα τον βοηθήσουν να προσαρμόζεται δια βίου σε μια κοινωνία υψηλής μεταβλητότητας και ρευστότητας, να διαχειρίζεται την πληροφορία, να καινοτομεί, να παράγει και να συνεργάζεται (Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας, 2007). Γι' αυτό το λόγο χρειάζεται να διασφαλιστεί και η ποιότητα των προγραμμάτων σπουδών και των μεθόδων διδασκαλίας, η καταλληλότητα και η επάρκεια των διδασκόντων, η αξιοπιστία της υλικοτεχνικής υποδομής, ο έλεγχος των επιδόσεων των μαθητών, αλλά και η διοχέτευσή τους στην αγορά εργασίας (Μπρίνια, 2008). Η ΔΟΠ στοχεύει στη συνεχή βελτίωση με την αξιοποίηση του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την επίτευξη υψηλών

εκπαιδευτικών υπηρεσιών (Φασούλης, 2001). (Δείκτης 1- Ηγεσία, Δείκτης 3 - Ανθρώπινο Δυναμικό, Δείκτης 5- Διαδικασίες).

Για ένα ποιοτικό σχολείο βέβαια και για μια επιτυχημένη- αποτελεσματική διοίκηση είναι σημαντικό το ευνοϊκό κλίμα, αφού επηρεάζει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα μιας σχολικής μονάδας. Και ως ευνοϊκό λαμβάνεται, όταν υπάρχει αगाστή συνεργασία μεταξύ διευθυντή και διδακτικού προσωπικού, καλή επικοινωνία των διδασκόντων με τους μαθητές τους, ικανοποίηση των ατομικών αναγκών των εκπαιδευτικών και αποσαφηνισμένο πρόγραμμα δράσης.

Για να υπάρχει όμως ευνοϊκό κλίμα, χρειάζεται να τηρούνται ορισμένες προϋποθέσεις που οδηγούν προς αυτήν την κατεύθυνση . Οι παράγοντες επομένως, που επηρεάζουν θετικά το κλίμα του σχολείου είναι η παροχή ατομικής ευθύνης και ελευθερίας βούλησης στον εργαζόμενο (Payne& Pheysey, 1972) , η μικρή έκταση του σχολείου (George & Bishop, 1972), το εξωτερικό περιβάλλον και η συνεργασία με αυτό, οι ατομικές διαφορές των ανθρώπων (φύλο, ηλικία, φιλοδοξίες), η οργανωτική δομή και η ηγεσία του σχολείου. Ο Halpin (1966) παρατηρεί εύστοχα ότι σε κάποιο σχολείο μπορεί εκπαιδευτικοί και διευθυντής να συνεργάζονται αρμονικά και με ευχαρίστηση και αυτό να μεταδίδεται στα παιδιά και σε άλλο να υπάρχει κλίμα δυσαρέσκειας που επηρεάζει τη διάθεση των μαθητών και το έργο της διοίκησης. Το σχολικό κλίμα επομένως, δίνει την ιδιαιτερότητα του χαρακτήρα μιας σχολικής μονάδας , είναι η προσωπικότητα του σχολείου(Hoy & Miskel, 1987). Σχετίζεται άμεσα με τα άτομα που εμπλέκονται σε αυτό και "αποτελεί τη βάση για προβλέψεις εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων " (Sergiovanni& Starratt, 1998), (Δείκτης 1- Ηγεσία, Δείκτης 2 - Πολιτική και Στρατηγική)

Παράλληλα, σύμφωνα με τον Σολομών (1999), η αυτοαξιολόγηση/αξιολόγηση των σχολικών μονάδων είναι μια σημαντικότερη διαδικασία που μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματική διοίκηση ,άρα και στην αναβάθμιση του σχολικού περιβάλλοντος ως βασικού συντελεστή μάθησης, στην ενίσχυση των σχέσεων αμοιβαιότητας και εμπιστοσύνης μεταξύ όλων των παραγόντων της σχολικής μονάδας, τη βελτίωση ή αλλαγή των διδακτικών - μαθησιακών πρακτικών και άρα τη βελτίωση των μαθησιακών επιτευγμάτων. (Δείκτης 2- Πολιτική και Στρατηγική , Δείκτης 5- Διαδικασίες).

Επιπροσθέτως, η ΔΟΠ ως εργαλείο αποτελεσματικής διοίκησης στα σχολεία προσβλέπει στο να αποκτήσει η εκπαίδευση ανταγωνιστικότητα και η μεγάλη καινοτομία της είναι ότι προσθέτει αξία στις διαδικασίες, ώστε η μάθηση να είναι πραγματικά μια επένδυση μεγαλύτερη από τα χρήματα, τον κόπο και το χρόνο που δαπανήθηκαν για την απόκτησή της. Τα σχολεία που έχουν εφαρμόσει τις αρχές της ΔΟΠ χαρακτηρίζονται ως "σχολεία ποιότητας"(Ζαβλανός, 2003) και επιδιώκουν την τελειότητα μέσα βέβαια από μακροχρόνιες διαδικασίες που θα επιφέρουν συνεχείς βελτιώσεις αποτελεσμάτων.

Ο εκπαιδευτικός δεν είναι πλέον η αυθεντία και η πηγή της γνώσης, μα ο συντονιστής της προσπάθειας και ο διευκολυντής (Πασιαρδής, 1993). Οι μαθητές δεν είναι πια άβουλοι και παθητικοί αποδέκτες της παρεχόμενης γνώσης, μα ενεργά μέλη στην εκπαιδευτική διαδικασία που παροτρύνονται στη διερεύνηση ιδεών, που ανακαλύπτουν τη γνώση και διαθέτουν κρίση και αφαιρετική ικανότητα. Οι γονείς από την πλευρά τους δεν είναι αμέτοχοι θεατές, μα ισότιμοι συνέταιροι με ρόλο ενεργό στη διαδικασία της εκπαίδευσης. Οι στόχοι τώρα, εσωτερικοί και εξωτερικοί, κρίνεται απαραίτητο να είναι μετρήσιμοι και βεβαιώσιμοι και να λαμβάνουν υπόψη τις πραγματικές δυνατότητες της συγκεκριμένης σχολικής μονάδας, το περιβάλλον και τις αδυναμίες της. (Δείκτης 2- Πολιτική και Στρατηγική, Δείκτης 5- Διαδικασίες).

Βάσει ,συνεπώς, των παραπάνω αρχών της ΔΟΠ για αποτελεσματική διοίκηση με στόχο την ποιότητα, η τελευταία είναι καλό να επιδιώκεται όχι μόνο στις επιχειρήσεις, τη βιομηχανία και την οικονομία γενικότερα, αλλά και στην εκπαίδευση, καθώς αυτή στη σύγχρονη εποχή φαίνεται, μεταξύ άλλων, να είναι συνυφασμένη με την οικονομία. Ένας εκπαιδευτικός οργανισμός όμως, διαφοροποιείται από τους υπόλοιπους οργανισμούς (οικονομικούς και μη), διότι στην εκπαίδευση ο σκοπός, η αποτελεσματικότητα, ο πελάτης και το προϊόν είναι όροι ασαφείς και δεν είναι δόκιμο να οριστούν με τον τρόπο που ορίζονται στον τομέα της βιομηχανίας. Επιπλέον, "το προϊόν που παρέχει η εκπαίδευση και περιλαμβάνει την παροχή γνώσεων, την ανάπτυξη δεξιοτήτων, τη μετάδοση ηθικών αξιών, την εξασφάλιση της σωματικής και πνευματικής ανάπτυξης των εκπαιδευόμενων και την κοινωνικοποίησή τους (Κουτούζης, 1999), δεν μπορεί να είναι χειροπιαστό και ασφαλώς μετρήσιμο".

Οι παραπάνω ,επομένως ,αδυναμίες και ιδιαιτερότητες των εκπαιδευτικών οργανισμών επιβάλλουν περιορισμούς στην αξιοποίηση κάποιων θεωρητικών σχημάτων διοίκησης, ενώ ταυτόχρονα τροφοδοτούν μια αντίληψη περί χάσματος μεταξύ θεωρίας και πράξης στη διοίκηση της εκπαίδευσης (Bush, 2005). Κάτι τέτοιο υποστηρίζεται και για το εργαλείο της ΔΟΠ, ένα σύστημα διοίκησης καταρχάς με εφαρμογή σε χώρους και οργανισμούς εκτός εκπαίδευσης, που όμως οι αρχές του μπορούν να εφαρμοστούν κριτικά και με φειδώ με στόχο τα παραπάνω.

Αυτό επομένως που αναζητά η παρούσα διατριβή με τους δείκτες που τίθενται και διερευνώνται στο ερωτηματολόγιο είναι:

- Σε τι βαθμό ανταποκρίνονται οι συνθήκες των σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στη χώρα μας στους δείκτες που έχουν τεθεί οι οποίοι φανερώνουν στοιχεία που αποτελούν τα εχέγγυα για την ύπαρξη διαδικασιών ποιότητας;
- Κατά πόσο η εφαρμογή /τήρηση/προώθηση των δεικτών της ΔΟΠ σε μια σχολική μονάδα συναντά προσκόμματα, παρουσιάζει προβλήματα ή τι προοπτικές "ανοίγει"για περαιτέρω εφαρμογές και βελτιώσεις.

Η διερεύνηση των βασικών εννοιών και δεικτών της ΔΟΠ είναι ανάγκη επίσης να επιχειρηθεί μέσω της διατύπωσης ερευνητικών ερωτημάτων που σχετίζονται αφενός μεν με τη δυνατότητα των εκπαιδευτικών, αλλά και το ενδιαφέρον τους να επιμορφώνονται και να επιδιώκουν συνεχή κατάρτιση, που αποτελεί μια ποιοτική διαδικασία, και αφετέρου με την αξία και τη στόχευση των επιμορφωτικών αυτών προγραμμάτων. Επιπλέον, μπορεί να καταδειχθεί κατά πόσο εφαρμόζεται και υλοποιείται μακροπρόθεσμος και ευέλικτος προγραμματισμός που εγγυάται ποιοτικές διαδικασίες . Συν τοις άλλοις, αξίζει να διερευνηθεί, αν στις σχολικές μονάδες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης υπάρχει ευνοϊκό σχολικό κλίμα, πνεύμα συνεργασίας και ομαδικότητας , αλληλεγγύης και συνευθύνης ή απλά ο ρόλος των καθηγητών είναι διδακτικός-διεκπεραιωτικός και αν οι τελευταίοι συναισθάνονται το μερίδιο ευθύνης που τους αναλογεί ή αν περιορίζονται απλά και μόνο στο έργο τους, οχυρώνονται στην ατομικότητά τους και δεν τους αφορά καθόλου "η τύχη" και η εξέλιξη του χώρου

εργασίας τους . Επιπροσθέτως, σημαίνουσας αξίας είναι το ερώτημα που διερευνά πόσο καίριο ρόλο έχει η προσωπικότητα, η κατάρτιση και το όραμα του ηγέτη στη διαμόρφωση συνθηκών ποιότητας σε ένα σχολείο και κατά πόσο επιδιώκεται η αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον που ευθύνεται για ποιοτικές διεργασίες μέσα στο σχολείο και στη διαμόρφωση μελλοντικών ενεργών πολιτών .

Παράλληλα, η έρευνα αυτή επιδιώκει να διαπιστώσει κατά πόσο υφίσταται η στοιχειώδης υλικοτεχνική υποδομή και ασφάλεια στα σύγχρονα σχολεία που θα εξασφαλίσει το ενδιαφέρον και την ικανοποίηση των πελατών τους, την αποδοχή και την εμπιστοσύνη τους.

Επιπλέον, επιδίωξη της έρευνας είναι να διαπιστώσει κατά πόσο σημειώνονται και εφαρμόζονται μακροπρόθεσμοι στόχοι, αν καταγράφονται και αξιολογούνται τυχόν προβλήματα και αν επιδιώκονται λύσεις που θα οδηγήσουν σε βελτίωση και πρόοδο των διαδικασιών.

Τέλος, γίνεται προσπάθεια σκιαγράφησης του προφίλ των ερωτώμενων με τη συμπλήρωση στοιχείων που αφορούν ατομικά και υπηρεσιακά χαρακτηριστικά τους, με το σκεπτικό ότι το πλήθος των ερωτώμενων αποτελεί μικρογραφία του πλήθους του εκπαιδευτικού προσωπικού των σχολείων μέσης εκπαίδευσης.

Τα ευρήματα της έρευνας θα βοηθήσουν στην καταγραφή και επισήμανση της ύπαρξης ή απουσίας ποιοτικών χαρακτηριστικών στα σύγχρονα δημόσια σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Επιπλέον, τα συμπεράσματα αυτής θα ενισχύσουν την προσπάθεια κατάδειξης τυχόν αδυναμιών στους μηχανισμούς διοίκησης των σύγχρονων σχολικών μονάδων και θα αναδείξουν πρακτικές που μπορούν, αν υιοθετηθούν, να οδηγήσουν σε ποιοτικότερους μηχανισμούς λειτουργίας των σχολείων, άρα και σε αποτελεσματικότερο έργο αυτών. Είναι πολύ σημαντικό ,τέλος, να επισημανθεί ότι τα συμπεράσματα θα είναι διαθέσιμα, ώστε να ενισχυθεί η υιοθέτηση ποιοτικών πρακτικών, με σκοπό την ανανέωση και επιτυχία του ρόλου των σύγχρονων σχολείων.

Κεφάλαιο 7ο: Η Μεθοδολογία της έρευνας

7.1. Πληθυσμός- Δείγμα της έρευνας

Η έρευνα ασχολείται με τη διερεύνηση και ανάλυση της κατάστασης που επικρατεί στις 168 σχολικές μονάδες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Περιφέρειας Πελοποννήσου. Επελέγησαν ως δείγμα 20 σχολικές μονάδες δημόσιας δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Περιφέρειας Πελοποννήσου και συγκεκριμένα από την Κορινθία το 1ο και 3ο ΓΕΛ Κορίνθου, το ΓΕΛ Λουτρακίου και το ΓΕΛ Χιλιομοδίου, από τη Λακωνία το 3ο Γυμνάσιο Σπάρτης, το 1ο ΓΕΛ Σπάρτης, το Γυμνάσιο και το ΓΕΛ Αρεόπολης, από την Αργολίδα το Γυμνάσιο Δρεπάνου, το 1ο Γυμνάσιο Ναυπλίου, το ΓΕΛ Αγίας Τριάδας, και το 3ο Λύκειο Άργους, από την Αρκαδία το Γυμνάσιο και Λύκειο Λεβιδίου, το 3ο Γυμνάσιο και το 2ο Λύκειο Τρίπολης και από τη Μεσσηνία το Γυμνάσιο και Λύκειο Θουρίας, το 3ο Γυμνάσιο και 2ο Λύκειο Καλαμάτας.

Η μέθοδος της δειγματοληψίας που επιλέχθηκε είναι συνδυασμός στρωματοποιημένης (stratified) και κατά συστάδες (cluster) τεχνικών δειγματοληψίας. Πιο συγκεκριμένα, αρχικά χωρίζουμε τον πληθυσμό σε στρώματα με βάση τη γεωγραφική διασπορά. Σύμφωνα με τη θεωρία (Cochran, 2007) τα στρώματα πρέπει να είναι μεταξύ τους ανομοιογενή και για το λόγο αυτό επιλέχθηκαν αρχικά οι 5 νομοί της Περιφέρειας Πελοποννήσου και στη συνέχεια σε κάθε νομό επιλέξαμε μεταξύ αστικών και περιφερειακών σχολικών μονάδων. Το δεύτερο κριτήριο αφορούσε στην τεχνική δειγματοληψίας κατά συστάδες που αποτελεί τη βασική μεθοδολογική επιλογή σε δειγματοληψίες μεγάλων πληθυσμών. Στην εκπαίδευση, ως συστάδα θεωρούμε τη σχολική μονάδα όπου συνυπάρχει μεγάλος όγκος πληροφοριών τόσο από πλευράς εκπαιδευτικών όσο και μαθητών.

Το μέγεθος του δείγματος είναι 210 άτομα, (Cohen & Manion, 2000, σχετικά με το βέλτιστο μέγεθος δείγματος), (ενδεικτικά 10- 15 άτομα για κάθε σχολική μονάδα, ανάλογα και με το εκπαιδευτικό δυναμικό που υπηρετεί σε αυτή) και αφορά στο εκπαιδευτικό προσωπικό που υπηρετεί στις άνωθεν σχολικές μονάδες. Επελέγη δε το εκπαιδευτικό προσωπικό ως "πηγή" δείγματος της παρούσας έρευνας, μιας και σύμφωνα με τη συστημική θεωρία που υπάγεται στις αρχές της ΔΟΠ, οι εκπαιδευτικοί έχουν την ιδιαιτερότητα να αποτελούν συγχρόνως εισροές και εκροές του σχολικού συστήματος,

(Κατσαρός, 2008), ενώ είναι αυτοί που κατά βάση εφαρμόζουν τις πρακτικές εκείνες που κάνουν μια σχολική μονάδα ποιοτική ή το αντίθετο (Σολομών, 1999, Σαϊτής,2000).

7.2. Περιγραφή του ερωτηματολογίου της έρευνας

Με δεδομένους τους σκοπούς και τη στοχοθεσία της έρευνας, σε συνδυασμό και με τις δυνατότητες για την πραγματοποίησή της, επιχειρήθηκε μέσω της διανομής και συλλογής αυτοσχέδιων ερωτηματολογίων βασισμένων στη βιβλιογραφική επισκόπηση και στις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας, όπως αυτές διαμορφώνονται από τους θεμελιωτές της (Deming,1986, Fields, 1993), να διερευνηθεί η άποψη των εκπαιδευτικών για χαρακτηριστικά ποιότητας που εντοπίζονται σε μια σχολική μονάδα και αφορούν στην ηγεσία, στη στρατηγική, στο ανθρώπινο δυναμικό, στον εκπαιδευτικό προγραμματισμό, στους πόρους και την υλικοτεχνική υποδομή, στο σχολικό κλίμα, στο εξωτερικό περιβάλλον, και στη κουλτούρα της κάθε σχολικής μονάδας. Επίσης, διερευνήθηκε ο βαθμός στον οποίο πιστεύουν οι εκπαιδευτικοί ότι υπάρχουν σήμερα αυτά τα χαρακτηριστικά .

Τα ερωτηματολόγια, συνοδευόμενα από επιστολή- άδεια- έγκριση αιτούμενη από το Διευθυντή, διανεμήθηκαν και στις 20 σχολικές μονάδες και στη συνέχεια και μετά την επεξεργασία των συλλεγέντων δεδομένων προέκυψαν οι απαντήσεις των ερωτημάτων της έρευνας .

Τα ερωτήματα είναι κλειστού τύπου (ώστε να είναι ελέγξιμη η αξιοπιστία των απαντήσεων - δείκτης Cronbach- θα αναλυθεί παρακάτω) και σχεδιάστηκαν, ώστε να απαντηθούν ανώνυμα. Στην παρούσα εργασία επελέγη η ποσοτική έρευνα, αφενός για να μας εξασφαλίσει όσο το δυνατόν μεγαλύτερο βαθμό αντικειμενικότητας και αξιοπιστίας και αφετέρου, διότι η διανομή των ερωτηματολογίων είναι εύκολη και άμεση, καλύπτει μεγάλο πληθυσμό σε σχέση με άλλες μεθόδους, όλοι οι ερωτώμενοι απαντούν στις ίδιες ερωτήσεις και η ανάλυση και η επεξεργασία είναι απλούστερη από άλλες μεθόδους.

Η επεξεργασία των δεδομένων αρχικά προκάλεσε γενικά συμπεράσματα γύρω από το έμφυχο δυναμικό και τη φυσιογνωμία του σχολείου, κατόπιν όμως έγινε λεπτομερής ανάλυση των δεδομένων των ερωτηματολογίων που θα δώσουν τις απαντήσεις στους σκοπούς και στόχους της ερευνητικής εργασίας.

Ένα ζητούμενο ήταν η ανταπόκριση των εκπαιδευτικών, καθώς υπήρχε κίνδυνος

χαμηλής συμμετοχής, αυτό όμως είναι κάτι που ξεπεράστηκε, καθώς η πρόσβαση στο πεδίο διευκολύνθηκε, αφού ελήφθη μέριμνα για τις προβλεπόμενες διαδικασίες (άδεια έγκρισης, συγκατάθεση από το διευθυντή, ενημέρωση και συναίνεση συμμετεχόντων).

Η χαμηλή συμμετοχή ήταν ένας φόβος που είχε προκύψει από το φόρτο εργασίας των εκπαιδευτικών και από το γεγονός ότι συχνά καλούνται να απαντήσουν και να συμμετέχουν σε παντός είδους έρευνες .

Οι απαντήσεις ζητήθηκαν σε 4βάθμια κλίμακα (διαβαθμισμένη), κλίμακα Likert: 1. λίγο/καθόλου, 2. μέτρια, 3. αρκετά, 4. πολύ/ πάρα πολύ. Το ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από 2 μέρη. Το α' μέρος περιλαμβάνει 8 ερωτήσεις που οι 7 αφορούν ατομικά στοιχεία του ερωτώμενου (ηλικία, φύλο, χρόνια υπηρεσίας συνολικά και στην ίδια σχολική μονάδα ,η βαθμίδα υπηρεσίας, η ειδικότητα, το μορφωτικό επίπεδο) και η μία ορίζει την περιοχή του σχολείου (Νομό και τόπο), ενώ το β'μέρος περιλαμβάνει 79 ερωτήσεις καταναμημένες ως εξής: Οι 22 πρώτες διερευνούν το βαθμό που συμβάλλει η ηγεσία σε ποιοτικά χαρακτηριστικά, οι επόμενες 19 αφορούν τη στρατηγική που ακολουθείται σε μια σχολική μονάδα. Άλλες 19 σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό. Οι επόμενες 7 εξετάζουν θέματα που αφορούν σε συνεργασίες και πόρους, ενώ άλλες 12 ερωτήσεις αναφέρονται σε διαδικασίες που ακολουθούνται στις σχολικές μονάδες.

Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν με εθελοντική συμμετοχή και ανώνυμα, ώστε να διασφαλίζεται η προστασία των συμμετεχόντων στην έρευνα. Θεωρούνται κατάλληλα για την ομάδα-στόχο της έρευνας, με την έννοια ότι υποστηρίζεται πως δεν προκαλούν παρανοήσεις, δυσκολίες, ασάφειες, δεν παροτρύνουν στην υιοθέτηση παρεκκλιουσών συμπεριφορών, δεν προσβάλλουν την ανθρώπινη αξιοπρέπεια και είναι απαλλαγμένα από οποιοδήποτε στοιχείο διαφήμισης, όπως τουλάχιστον μαρτυρά μια ομάδα συμμετεχόντων εθελοντικά συναδέλφων- καθηγητών, που τους διανεμήθηκαν πιλοτικά και ανεπίσημα , σύμφωνα με τις οδηγίες του επιβλέποντος τη διατριβή καθηγητή, ώστε να διασφαλιστεί η εγκυρότητά τους και με στόχο την άρση οποιωνδήποτε δυσκολιών ή ασαφειών, σκοτεινών σημείων ή στοιχείων που θίγουν ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα (Gregory,2003), (Bell,2010:46),(Cohen et al,2007). Επιπλέον, το ερωτηματολόγιο εστάλη πιλοτικά σε έναν σχολικό σύμβουλο νομού της Περιφέρειας Πελοποννήσου, προκειμένου να έχουμε και τη δική του μαρτυρία για τα παραπάνω.

Το ερωτηματολόγιο υποβάλλεται στην τελική του μορφή στο παράρτημα της παρούσας διατριβής και βασίζεται στις αρχές του μοντέλου Αριστείας (E.F.Q.M), δηλαδή σε δείκτες που αφορούν στην ηγεσία, πολιτική και στρατηγική, ανθρώπινο δυναμικό, συνεργασίες και πόρους, διαδικασίες.

7.3. Η μεθοδολογία ανάλυσης των δεδομένων της έρευνας

Βάσει των προαναφερθέντων γίνεται σαφές ότι επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος της συλλογής δεδομένων, καθώς επιτρέπει τη σύνδεση δύο και πλέον χαρακτηριστικών για πληθώρα περιπτώσεων αναδεικνύοντας τις γενικές τάσεις του δείγματος. Επίσης, με αυτήν υπάρχει η δυνατότητα προσέγγισης μεγάλου μέρους πληθυσμού αυξάνοντας κατά συνέπεια, την αξιοπιστία και την εγκυρότητα της μέτρησης των αποτελεσμάτων. Εξάλλου, τα τελευταία διασφαλίζονται και από την ύπαρξη αποκλειστικά και μόνο αριθμών.

Τα δεδομένα που συνελέγησαν μέσω αυτοσχέδιων ερωτηματολογίων, κωδικοποιήθηκαν και καταγράφηκαν σε ηλεκτρονικά αρχεία. Η αρχική επεξεργασία τους πραγματοποιήθηκε με το λογισμικό SPSS (έκδοση 19) της SPSS Inc. (www.spss.com).

Πραγματοποιήθηκε ανάλυση και συσχετισμός ποιοτικών δεδομένων (X τετράγωνο, Chi-square tests), παραγοντική ανάλυση συχνοτήτων (Frequencies) και συσχετισμός ποσοτικών δεδομένων (δεικτών), καθώς επίσης αναλύσεις με θηκογράμματα. Αρχικά, διερευνήθηκαν οι συσχετίσεις μεταξύ όλων των ερωτήσεων, με βάση τον συντελεστή συσχέτισης Pearson (r) / Spearman και την στατιστική σημαντικότητα αυτού (significance). Για να δώσει η factor analysis αξιόπιστα αποτελέσματα, κάθε επιλεγείσα μεταβλητή θα πρέπει να συσχετίζεται με κάποιες άλλες, και η συσχέτιση αυτή θα πρέπει να είναι στατιστικά σημαντική (Sig. <0.05). Ταυτόχρονα, αναλύθηκαν τα δεδομένα με τη βοήθεια του λογισμικού Excel του πακέτου MS Office 2007 της εταιρείας Microsoft.

Επιπλέον, ελέγχθηκε η ύπαρξη κανονικότητας με το κριτήριο Kolmogorov-Smirnov και το κριτήριο one way anova. Όπου δεν υπήρχε κανονικότητα, εφαρμόστηκαν οι μη παραμετρικοί έλεγχοι Mann-Whitney και Kruskal-Wallis, ενώ έγινε και έλεγχος μέσω t-test για ανεξάρτητα δείγματα. Όπου το μέγεθος του δείγματος ήταν μικρότερο του 50 ο

έλεγχος έγινε με το κριτήριο Shapiro-Wilk (βλ. Andrew Mayers Introduction to statistics and SPSS in psychology, εκδόσεις Pearson, σελ. 49). Όπου τα μεγέθη των δειγμάτων στις ομάδες ήταν άνισα, έγινε post hoc ανάλυση με το κριτήριο Hochberg (βλ. Andrew Mayers Introduction to statistics and spss in psychology, εκδόσεις Pearson, σελ. 180). Επίσης, έγινε εξέταση της παραμέτρου που θεωρείται ως δείκτης αξιοπιστίας της μεθόδου.(Cronbach's α (alpha), ή δείκτης εσωτερικής συνέφειας (internal consistency coefficient)).

Θεωρητικά οι τιμές αυτού μπορεί να κυμαίνονται από το - άπειρο έως το 1.

Οι ενδεικτικές τιμές αξιοπιστίας κυμαίνονται από το 0.6 - 0.95 , όπου εκεί επισημαίνεται πολύ μεγάλη αξιοπιστία .

Στη συγκεκριμένη έρευνα που πραγματοποιήθηκε παρατηρήθηκαν τα παρακάτω ενδεικτικά αποτελέσματα σχετικά με το δείκτη Cronbach:

Συμπεράναμε ότι οι παράγοντες είναι αρκετά αξιόπιστοι, αφού $\alpha > 0,7$ όπως βλέπουμε στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 12. Αποτελέσματα σχετικά με τον δείκτη Cronbach

Δείκτες	Cronbach's Alpha
Ηγεσία	0,783
Πολιτική και Στρατηγική	0,808
Ανθρώπινο δυναμικό	0,798
Συνεργασίες και πόροι	0,719
Διαδικασίες	0,655

Η αξιοπιστία του παράγοντα Διαδικασίες είναι ικανοποιητική, αφού ο δείκτης α cronbach ισούται με 0,655 που είναι αρκετά κοντά στο 0,7.

7.4. Ζητήματα δεοντολογίας

Το να διανείμει κανείς ερωτηματολόγια στο χώρο της εργασίας του και σε παρεμφερείς χώρους (άλλες σχολικές μονάδες) και να απευθυνθεί σε άμεσα ή έμμεσα γνωστούς συναδέλφους θα μπορούσε να προκαλέσει πολύπλοκα θέματα. Ένα από αυτά θα ήταν η μη τήρηση των κανόνων δεοντολογίας που θα είχε ως απόρροια την πρόκληση ηθικών βλαβών για όλους τους συναδέλφους και επιπλοκές στο επαγγελματικό περιβάλλον των συμμετεχόντων. Επιπλέον, θα μπορούσε να δημιουργήσει ενδεχομένως εντάσεις ή συναισθήματα, όπως στρες και άγχος στους ερωτηθέντες, οδηγώντας τους να υιοθετήσουν πιο «ορθόδοξες» προσεγγίσεις σχετικά με τις απαντήσεις τους. Σχετικά τώρα, με πιθανά θέματα του ερωτηματολογίου ως ερευνητικής μεθόδου που έχουν να κάνουν με τη σωστή κατανόηση των ερωτήσεων, την αξιοπιστία των απαντήσεων και την τάση των ερωτώμενων να δίνουν απαντήσεις δεοντολογικού και εξιδανικευμένου περιεχομένου, στην παρούσα περίπτωση μετριάζονται, επειδή τα ερωτήματα απευθύνονται σε ένα μορφωτικά ανεπτυγμένο και ομοιογενή πληθυσμό (Javeau, 1996) ,υπάρχει οικειότητα με τη διεξάγουσα την έρευνα, καθώς είμαι και η ίδια μέλος της εκπαιδευτικής κοινότητας, οπότε ήταν μάλλον εύκολη η πρόσβαση στο πεδίο έρευνας, επιτυχής προσπάθεια προσέγγισης των εκπαιδευτικών και δημιουργίας κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας και άρση όποιων πιθανών ασαφειών, διότι επιδιώχθηκε προσεκτική διατύπωση των ερωτημάτων, προκειμένου να εκμηδενιστούν οι πιθανότητες αβεβαιοτήτων και παρανοήσεων.

Εξάλλου, η έρευνα πραγματοποιήθηκε, αφού πρωταρχικά εξασφαλίστηκε η άδεια του γνωμοδοτικού οργάνου (Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής) και έπειτα η συγκατάθεση από τους διευθυντές των επιλεγισών σχολικών μονάδων για τη διεξαγωγή της έρευνας καθώς και η σύμφωνη γνώμη των συναδέλφων - εκπαιδευτικών για τη συμμετοχή τους σε αυτήν με προσοχή στην "αναλογία κόστους- οφέλους" (Cohen & Manion, 2000) και εφόσον εξασφαλίστηκε η εθελούσια συναίνεση των εμπλεκομένων με σχετικές αρχικές ενημερώσεις και συζητήσεις.

Άλλωστε, το κύριο μέλημα πριν την έναρξη της διαδικασίας διανομής των ερωτηματολογίων ήταν να διαβεβαιωθούν οι συμμετέχοντες για την πρόθεση τήρησης της αρχής της εμπιστευτικότητας. Έτσι, σύμφωνα με τις υποδείξεις του

Gregory (2003) υπήρξαν εγγυήσεις για την εμπιστευτικότητα με την ανωνυμία όλων των δεδομένων που θα συγκεντρωθούν σε αυτήν την διαδικασία. Το ιδανικό της εμπιστευτικότητας είναι βαθιά συνδεδεμένο με το δικαίωμα σεβασμού της ιδιωτικής ζωής (Gregory, 2003). Επομένως, είναι σημαντικό να απελευθερωθούν οι ερωτηθέντες από οποιοδήποτε άγχος ή φόβο των ανεπιθύμητων ζητημάτων που μπορούν να προκύψουν κατά τη διάρκεια αυτής της έρευνας. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι έγινε σαφές εξαρχής ότι υπάρχει καθήκον όλη αυτή η διαδικασία να είναι εξασφαλισμένα απόρρητη. Ένα καθήκον, το οποίο ο Gregory (2003) αναγνωρίζει ως εξής: a 'stringent - moral - obligation' to do anything necessary to 'make confidentiality prevail' (: 49).

Επιπλέον, ό,τι οι Cohen et al (2007) αναγνωρίζουν ως την αρχή της «εν επιγνώσει συναινέσεως» (informed consent' :52), είναι μια θεμελιώδης αξία της έρευνας. Ακολούθως, δόθηκαν στους εκπαιδευτικούς προσεκτικές εξηγήσεις για το σκοπό της μελέτης, το ρόλο τους στον τομέα της έρευνας και τις μεθόδους έρευνας, και ερωτήθηκαν εάν είναι πρόθυμοι να συμμετάσχουν σε αυτήν την έρευνα σε εθελοντική βάση.

Εξάλλου, το να είναι κάποιος σαφής σχετικά με τα «συμφωνηθέντα θέματα της έρευνας» (Blaxter et al, 2001: 158 quoted in Bell, 2010: 46), και το πιο σημαντικό, "κάνοντας κοινωνούς σε τέτοιες συμφωνίες τους συμμετέχοντες" (Bell, 2010: 46), είναι ό,τι συνιστά την έννοια της ηθικής στην έρευνα. Θα πρέπει να τονιστεί ότι κατά τη διάρκεια αυτής της μελέτης, ακολουθήθηκαν αυστηρά επαγγελματικές διαδικασίες, δεν προκλήθηκε καμία ηθική βλάβη και κανένα παράπονο δεν εκφράστηκε από κάποιον συμμετέχοντα, δεδομένου ότι όλες οι υποχρεώσεις που έχουν αναληφθεί εκατέρωθεν αρχικά, τηρήθηκαν μέχρι το τέλος. Τέλος, τονίστηκε ότι κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της έρευνας είναι αναφαίρετο δικαίωμα του κάθε συμμετέχοντος- και είχε ενημερωθεί για αυτό εκ των προτέρων- να διακόψει τη συμμετοχή του σε αυτή, αν νιώσει την ανάγκη να το κάνει.

Κεφάλαιο 8ο: Επεξεργασία και αποτελέσματα της έρευνας

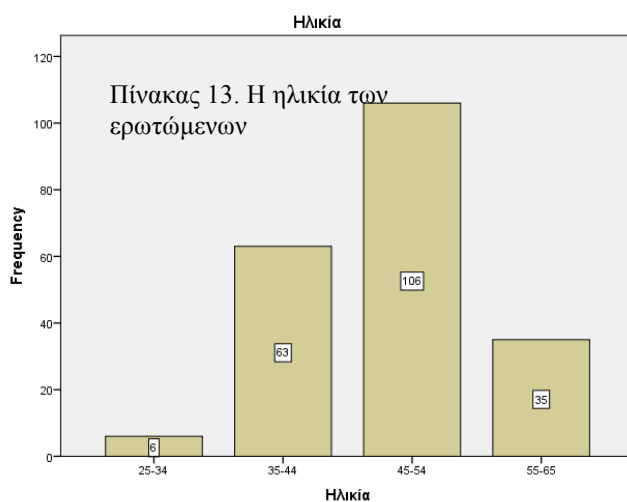
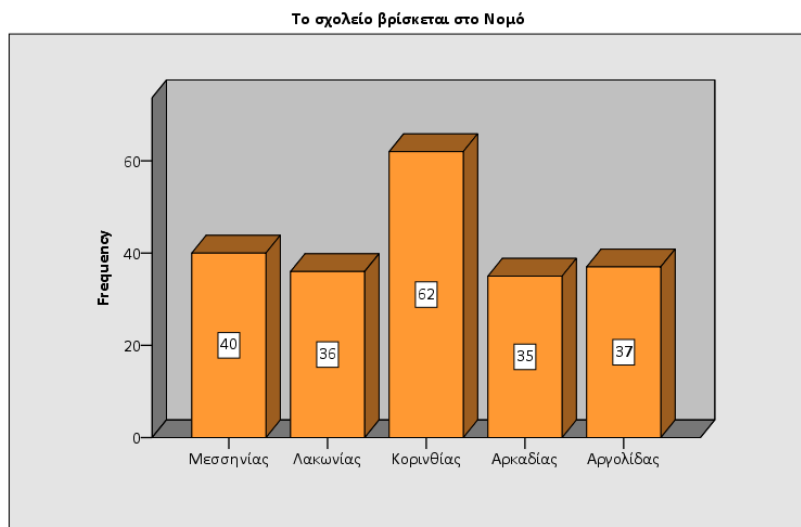
8.1. Το προφίλ των ερωτώμενων

Σύμφωνα με την έρευνα, τα ερωτηματολόγια απάντησαν 210 εκπαιδευτικοί. Από αυτούς οι 76 ήταν άνδρες και οι 134 γυναίκες. 74 εκπαιδευτικοί υπηρετούν σε γυμνάσιο και 136 σε λύκειο. Από το σύνολο μόνο 6 έχουν ηλικία ως 34 ετών, δηλαδή το 3%, 63 ως 44, 106 ως 54 και 35 ως 65 ετών. Παρατηρείται δηλαδή ότι οι καθηγητές των σχολικών μονάδων σε ένα ποσοστό 67% είναι 45 ετών και άνω.

Στην έρευνα ανταποκρίθηκαν 5 χημικοί, 23 φυσικοί, 8 γυμναστές, 74 φιλόλογοι, 2 γερμανικής γλώσσας, 13 αγγλικής, 7 γαλλικής, 1 φιλόλογος ειδικής αγωγής, 5 κοινωνιολόγοι, 11 θεολόγοι, 5 βιολόγοι, 1 τεχνολόγος, 11 πληροφορικής, 2 ηλεκτρολόγοι-μηχανικοί, 1 οικιακής οικονομίας, 3 πολιτικών επιστημών, 1 νομικός, 1 καλλιτεχνικών, 8 οικονομικών, 2 μουσικής και 26 μαθηματικοί.

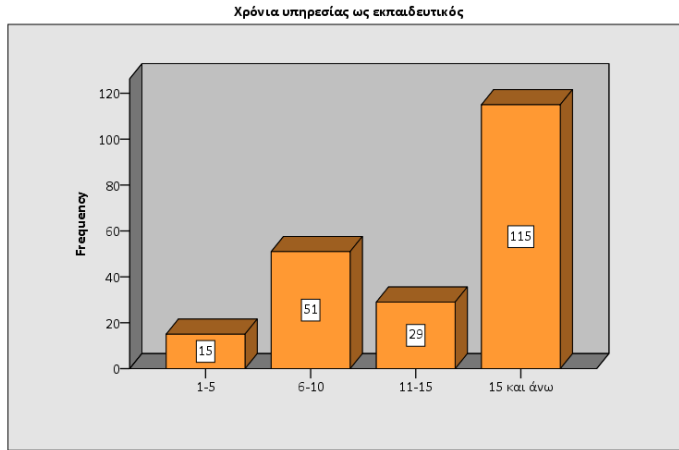
Από αυτούς 40 υπηρετούν σε σχολεία της Μεσσηνίας, 36 στη Λακωνία, 62 στην Κορινθία, 35 στην Αρκαδία και 37 στην Αργολίδα.

Πίνακας 14: τόπος υπηρεσίας εκπαιδευτικών



15 εκπαιδευτικοί υπηρετούν από 1- 5 χρόνια, 51 από 6- 10 χρόνια, 29 από 11- 15 χρόνια, ενώ 115 διαθέτουν πάνω από 15 χρόνια υπηρεσίας.

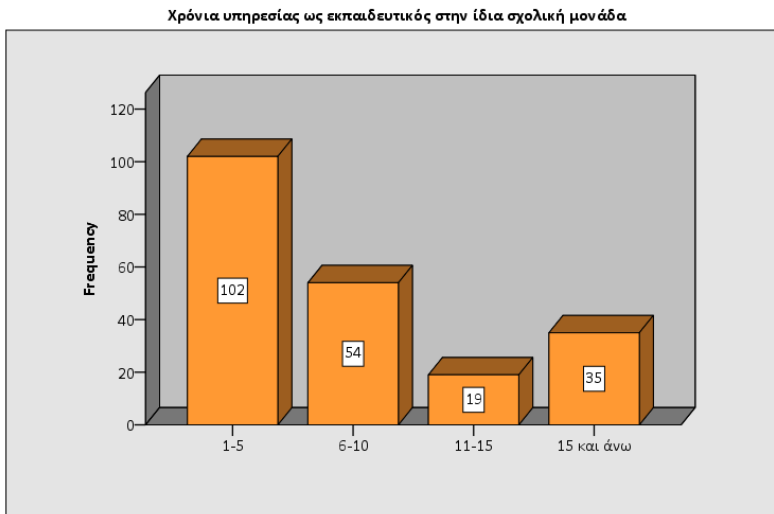
Πίνακας 15: χρόνια υπηρεσίας εκπαιδευτικών



Στην ίδια σχολική μονάδα 102 εκπαιδευτικοί υπηρετούν ως 5 χρόνια, 54 από 6-10 χρόνια, 19

ως 15 χρόνια, ενώ 35 πάνω από 15 χρόνια.

Πίνακας 16: χρόνια υπηρεσίας στο ίδιο σχολείο



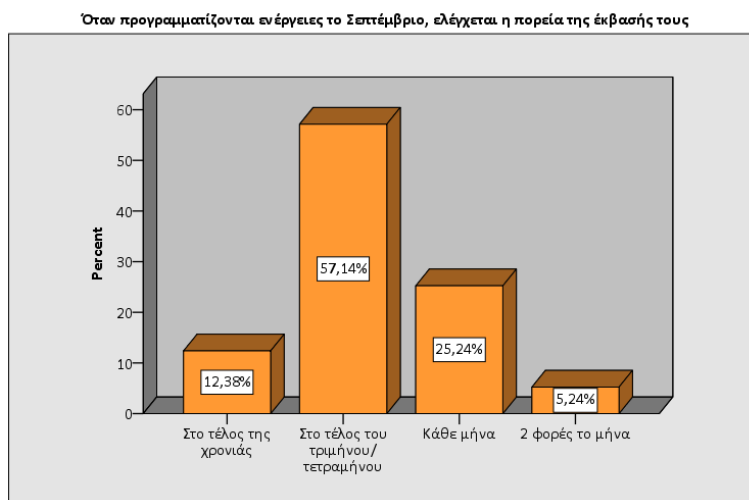
Τέλος, 21 εκπαιδευτικοί διαθέτουν και δεύτερο πτυχίο Α.Ε.Ι., 47 έχουν μεταπτυχιακό δίπλωμα, 5 διαθέτουν διδακτορικό, ενώ 29 έχουν κάνει και άλλες σπουδές.

8.2 Η παρουσία των

δεικτών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα επιλεγέντα σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της περιφέρειας Πελοποννήσου

Με γνώμονα τα αποτελέσματα της έρευνας, σε ό,τι αφορά το δείκτη ηγεσία καταδείχθηκαν τα ακόλουθα: Καταρχάς, σχετικά με τις συνεδρίες συλλόγου περί εκπαιδευτικών, παιδαγωγικών, διοικητικών θεμάτων, οι εκπαιδευτικοί με συντριπτικό ποσοστό 98% απάντησαν ότι αριθμούν παραπάνω από δύο.

Σχετικά με τον προγραμματισμό στην αρχή κάθε σχολικής χρονιάς, το 55% των ερωτηθέντων απαντά ότι έχει σαφή στόχευση με χαλαρά χρονοδιαγράμματα, ενώ το 36% σαφή στόχευση με αυστηρά χρονοδιαγράμματα. Η πορεία της έκβασης του προγραμματισμού για ένα ποσοστό 12% ελέγχεται μόνο στο τέλος της χρονιάς, ενώ περίπου το 60% απαντά ότι ο έλεγχος γίνεται στο τέλος κάθε τετραμήνου και το 30%

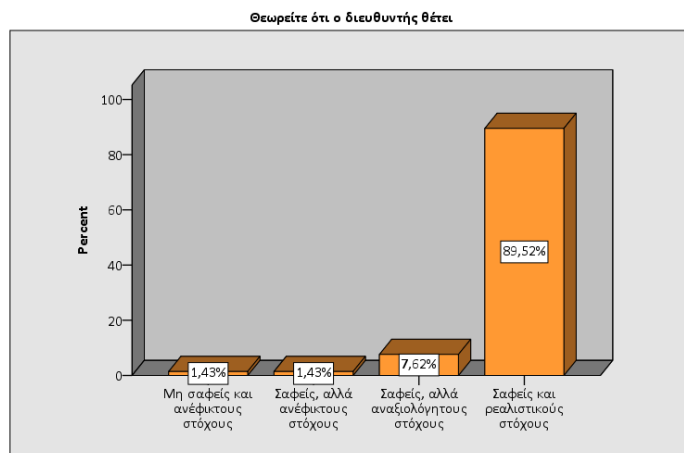


αποφαινεται ότι αυτό γίνεται σχεδόν κάθε μήνα.

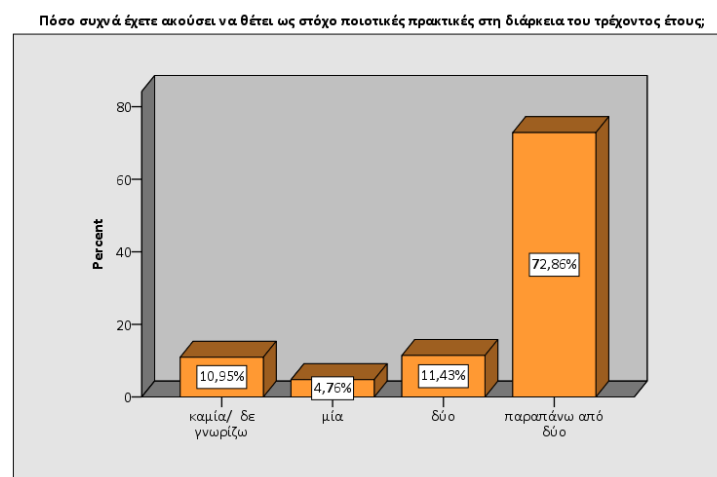
Πίνακας 17. έλεγχος πορείας προγραμματισμού

Αναφορικά τώρα με την ποιότητα των στόχων σε ποσοστό 90% οι εκπαιδευτικοί απαντούν ότι είναι σαφείς και ρεαλιστικοί και σε ποσοστό 73% απαντούν ότι οι διευθυντές της σχολικής μονάδας κάνουν συχνά λόγο για ποιοτικές πρακτικές.

Πίνακας 18. οι στόχοι της ηγεσίας



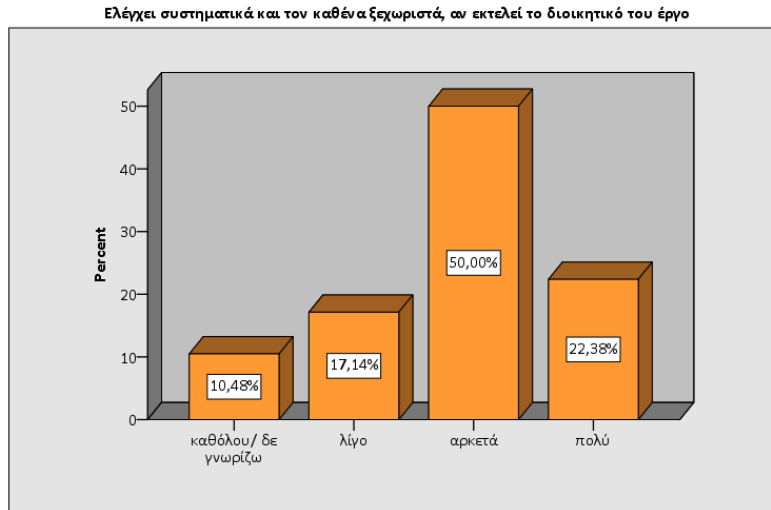
Πίνακας 19. στόχος οι ποιοτικές πρακτικές



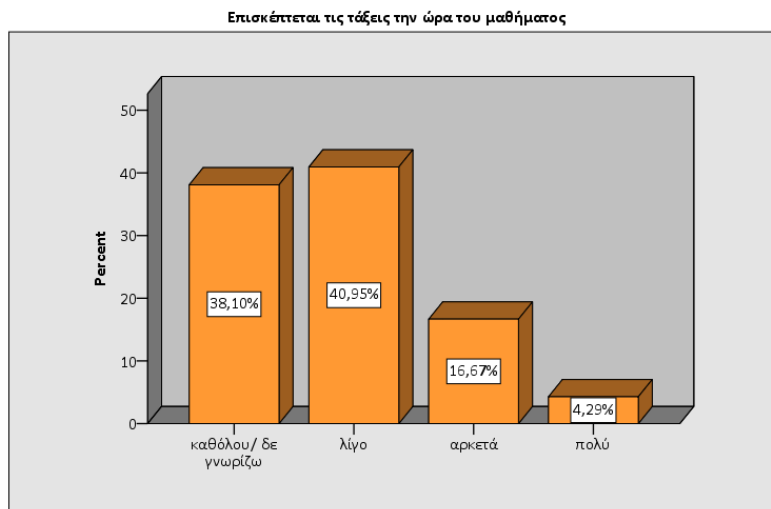
Επίσης, ένα ποσοστό 80% υποστηρίζει ότι ο διευθυντής είναι γνώστης της διοικητικής νομοθεσίας, υπάρχει βέβαια και ένα ποσοστό 20% που απαντά με αρκετά καλό σκορ.

Τώρα, για το αν ο διευθυντής ασκεί εξατομικευμένο έλεγχο για κάθε υφιστάμενό του, σε ποσοστό 30% οι ερωτώμενοι απαντούν αρνητικά, ενώ οι υπόλοιποι απαντούν θετικά. Περίπου με τον ίδιο τρόπο απαντούν οι εκπαιδευτικοί και ως προς τον συστηματικό έλεγχο των διοικητικών τους καθηκόντων.

Πίνακας 20. εποπτεία του διοικητικού έργου των υπαλλήλων



Παράλληλα, ο διευθυντής κατά την ώρα του μαθήματος σε ποσοστό 80% των ερωτηθέντων δε φαίνεται να επισκέπτεται τις τάξεις του και να έχει εποπτεία του παιδαγωγικού τους έργου.

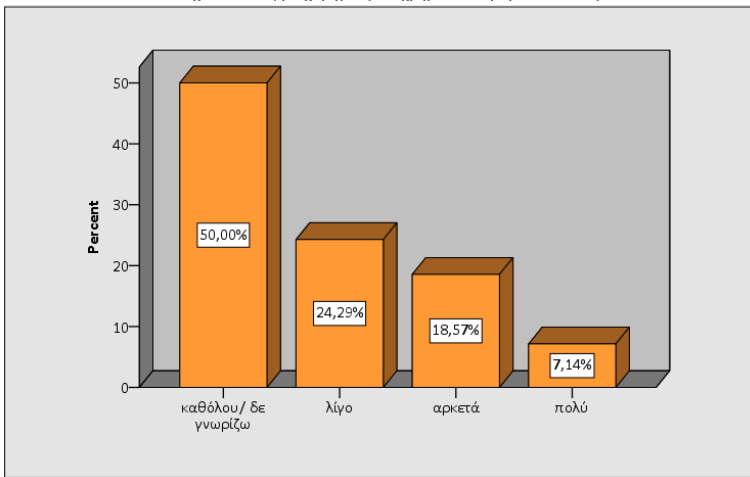


Πίνακας 21. εποπτεία του διδακτικού έργου

Σχετικά τώρα με το αν το σχολείο αναζητά ιδιώτες χορηγούς για χρηματοδότηση, 75% των ερωτηθέντων απαντούν αρνητικά, όπως αρνητικά απαντούν και 60% των ερωτηθέντων σχετικά με

τη συνεργασία του σχολείου με εξωτερικούς συνεργάτες.

Το σχολείο αναζητά χορηγούς και χρηματοδότηση από ιδιώτες



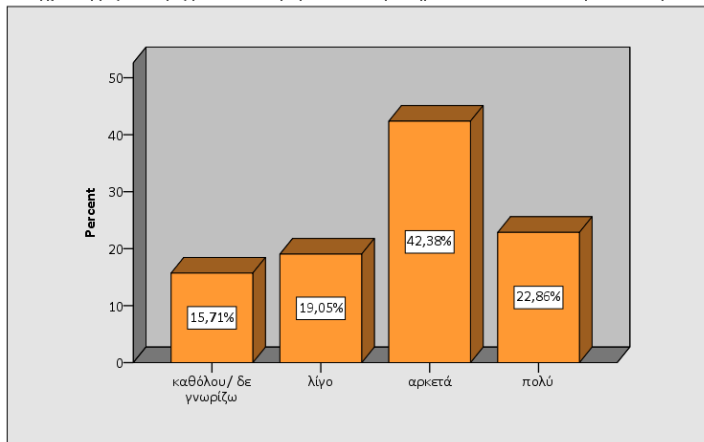
Πίνακας 22. εξασφάλιση πόρων από ιδιώτες

Αντίθετα, το 80% των ερωτηθέντων απαντά θετικά σχετικά με την εύκολη πρόσβασηκάθε ενδιαφερόμενου στο σχολείο.

Σχετικά τώρα με την ενεργό δράση του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων στο σχολείο, ένα 65% απαντά θετικά, ενώ ένα εξίσου σημαντικό ποσοστό της τάξεως του 35% απαντά αρνητικά, ενώ για την ύπαρξη εντύπου καταγραφής παραπόνων για μαθητές ένα μεγάλο ποσοστό, 82%, απαντά "όχι".

Πίνακας 23.συνευθύνη του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων

Υπάρχει ενεργός σύλλογος γονέων και κηδεμόνων που δραστηριοποιεί τα από κοινού με τα διοικητικά ...

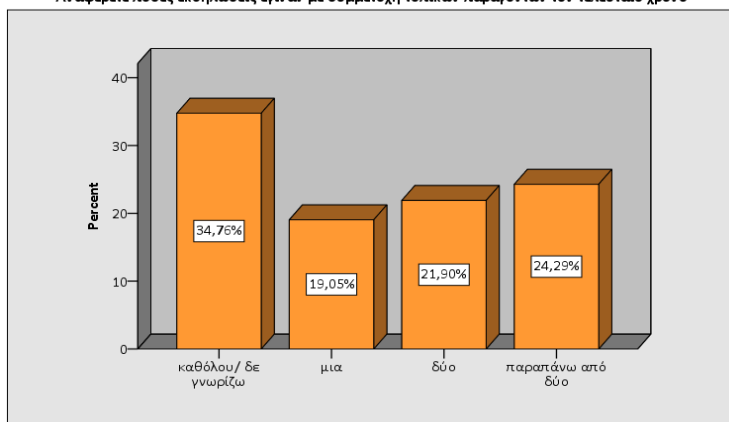


Αναφορικά τώρα με τις εκδηλώσεις που κάνει το σχολείο ετησίως με την αρωγή τοπικών παραγόντων, παραπάνω από τους μισούς ερωτηθέντες παραδέχονται ότι είναι σχεδόν ανύπαρκτες και το ίδιο συμβαίνει και αντίστροφα.

Δηλαδή, 60% των ερωτηθέντων απαντούν πως ούτε οι σχολικές εγκαταστάσεις

χρησιμοποιούνται για δραστηριότητες της τοπικής κοινωνίας.

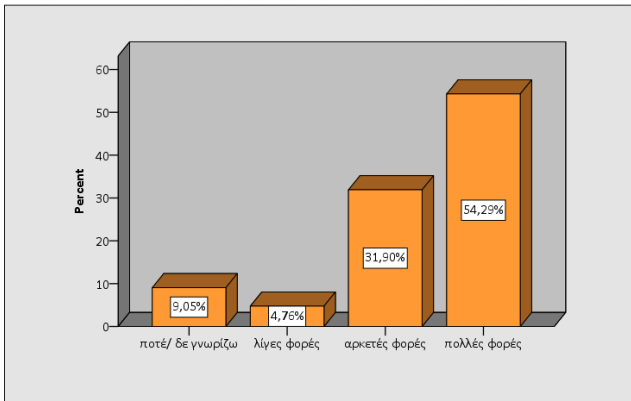
Αναφέρετε πόσες εκδηλώσεις έγιναν με συμμετοχή τοπικών παραγόντων τον τελευταίο χρόνο



Πίνακας 24.εκδηλώσεις με συμμετοχή τοπικών παραγόντων

Σε σχέση τώρα με τη διάθεση της ηγεσίας απέναντι σε εκπαιδευτικά σεμινάρια καταγράφεται πως σε ποσοστό 95% παρουσιάζεται θετική ως προς τη διευκόλυνση στη συμμετοχή αυτών, ενώ ακριβώς το ίδιο συμβαίνει και με την παρακίνηση για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα και ταυτόχρονα σε μεγάλο ποσοστό, 86%, επαινεί συχνά στο σύλλογο τους συμμετέχοντες σε εξωδιδακτικές δραστηριότητες.

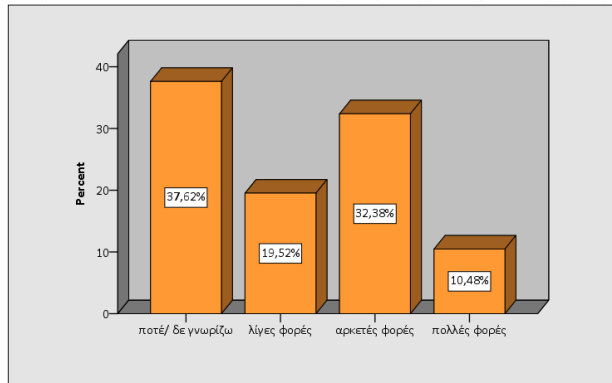
Η ηγεσία επαινεί στο σύλλογο τους συμμετέχοντες σε εξωδιδακτικές δραστηριότητες εκπαιδευτικούς



Πίνακας 25. αναγνώριση εξωδιδακτικού έργου εκπαιδευτικών

Ωστόσο, το ποσοστό των ερωτηθέντων που απαντά θετικά για το αν η διοίκηση παρέχει ώρες εντός ωραρίου για ενασχόληση με εξωδιδακτικές δραστηριότητες, μειώνεται στο 67%, ενώ στην

Η ηγεσία απαλλάσσει από κάποια επιπλέον καθήκοντα, όσους αναλαμβάνουν εξωδιδακτικές εργασίες



ερώτηση για το αν απαλλάσσονται από κάποια επιπλέον εξωδιδακτικά καθήκοντα όσοι αναλαμβάνουν εξωδιδακτικές δραστηριότητες, το ποσοστό όσων απαντούν θετικά μειώνεται αισθητά φτάνοντας στο 42%.

Πίνακας 26. επιβράβευση καθηγητών επιβαρυνμένων με εξωδιδακτικές δραστηριότητες

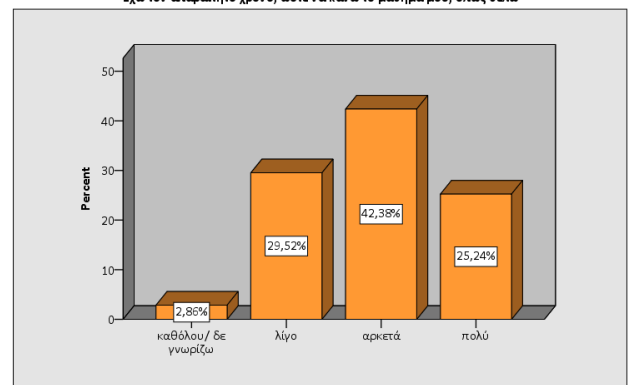
Σχετικά με το δείκτη της πολιτικής και στρατηγικής κατεδείχθησαν τα ακόλουθα:

Στον τομέα της καθαριότητας, της ασφάλειας και των προτύπων υγιεινής ένα πολύ μεγάλο ποσοστό, γύρω στο 88%, απαντά πως οι σχολικές μονάδες διαθέτουν καθαρά περιβάλλοντα και ασφαλείς εγκαταστάσεις.

Σχετικά με το κλίμα που υπάρχει μεταξύ των συναδέλφων, είναι αξιοσημείωτο πως 30% εξ αυτών δεν αναπτύσσουν κανενός είδους διαπροσωπική σχέση στην εργασία τους, ενώ

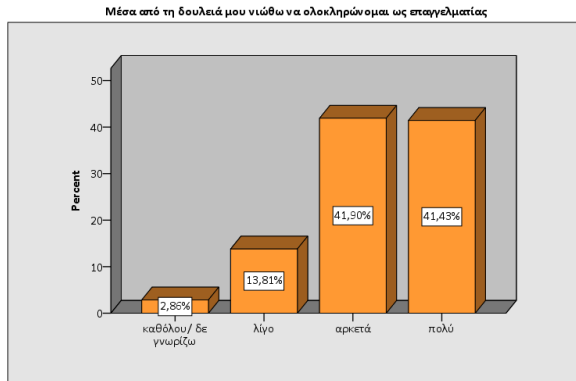
Πίνακας 27. η επάρκεια χρόνου για την επιτυχία της εκπαιδευτικής διαδικασίας

Έχω τον απαραίτητο χρόνο, ώστε να κάνω το μάθημά μου, όπως θέλω



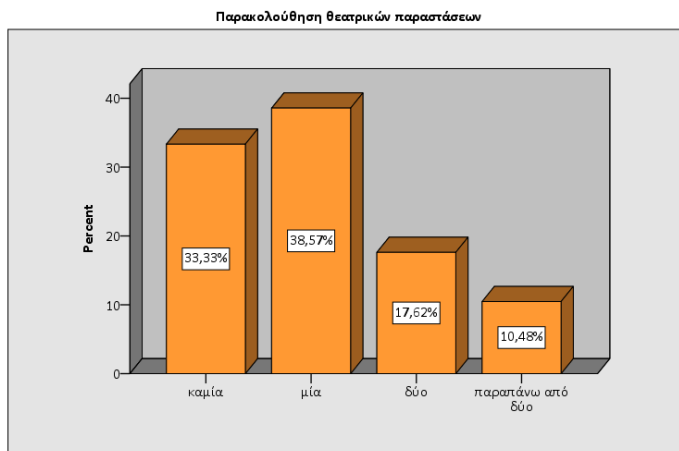
το 1/5 των ερωτηθέντων απαντά πως δε νιώθουν να ολοκληρώνονται ως επαγγελματίες και ένα 30% περίπου δηλώνουν πως ο χρόνος για την ολοκλήρωση του εκπαιδευτικού τους έργου δεν επαρκεί.

Πίνακας 28. η ικανοποίηση του εκπαιδευτικού ως επαγγελματία



Αναφορικά με τις εκπαιδευτικές εκδρομές οι μισοί εκπαιδευτικοί απαντούν πως συμμετέχουν σε μέχρι 2, ενώ ο αριθμός των παιδιών που λαμβάνουν μέρος σε διαγωνισμούς είναι μέχρι 5, σύμφωνα με το 40% των ερωτηθέντων. Δε συμβαίνει το ίδιο με τις

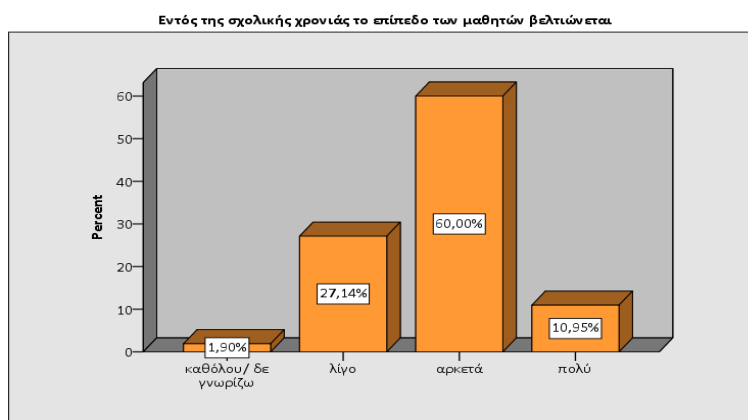
θεατρικές παραστάσεις και τα καλλιτεχνικά εξωσχολικά δρώμενα, αφού 70% των ερωτηθέντων αποκρίνεται πως τα σχολεία τους δε συμμετέχουν σε τέτοιου είδους δραστηριότητες.



Πίνακας 29. αριθμός θεατρικών παραστάσεων ετησίως

Επίσης, η πρόοδος των μαθητών εντός της σχολικής χρονιάς βελτιώνεται αρκετά για το 60% των εκπαιδευτικών, πολύ για το 10%, ενώ δυστυχώς καθόλου για το 30%.

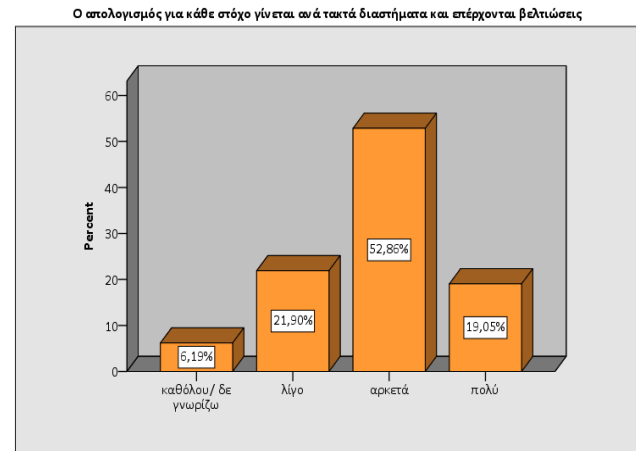
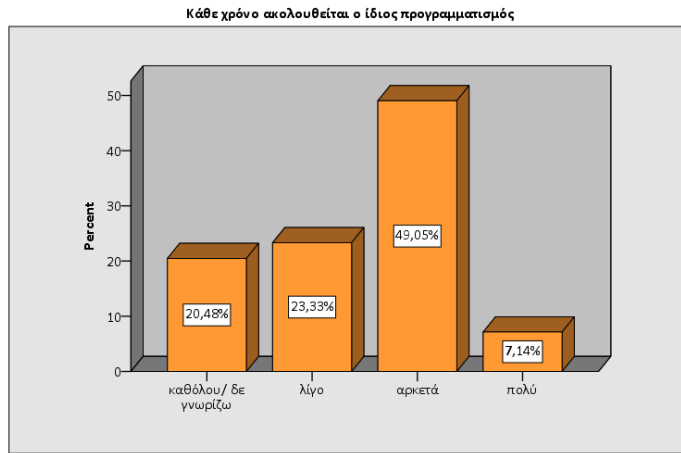
Πίνακας 30. σταδιακή βελτίωση μαθητών



Στον τομέα τώρα του ετήσιου προγραμματισμού της σχολικής μονάδας παρατηρήθηκαν τα εξής:

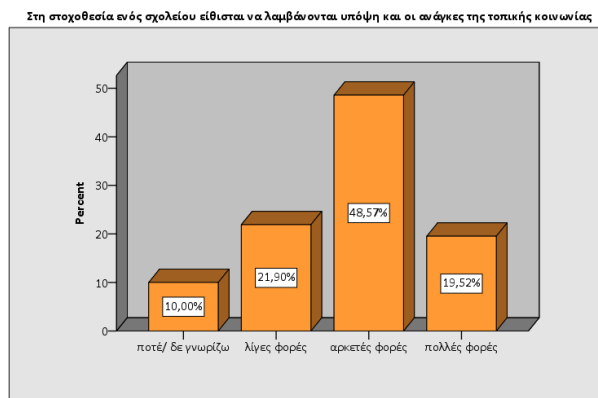
Καταρχάς, ένα ποσοστό 56% σημειώνει πως κάθε χρόνο ακολουθείται ο ίδιος προγραμματισμός και μάλιστα με την ίδια στοχοθεσία.

Πίνακας 31. ο ετήσιος προγραμματισμός



Πίνακας 32. απολογισμός στόχων

Αν η στοχοθεσία είναι δύσκολα επιτεύξιμη, 76% των εκπαιδευτικών απαντούν πως αναδιαμορφώνεται για να είναι επιτυχής, χρειάζεται όμως να σημειωθεί πως το 1/4 των ερωτηθέντων απαντά πως μένει ως έχει με ό,τι αυτό συνεπάγεται. Άλλωστε, το 1/3 των εκπαιδευτικών απαντά πως δεν παρακολουθείται η εξέλιξη της στοχοθεσίας στη διάρκεια της σχολικής χρονιάς και δεν επέρχονται βελτιώσεις και ταυτόχρονα θεωρεί πως δεν εφαρμόζεται ένα συγκεκριμένο σχέδιο γύρω από τον στρατηγικό σχεδιασμό του σχολείου, ενώ ταυτόχρονα δε λαμβάνονται υπόψη και οι ανάγκες της τοπικής κοινωνίας.

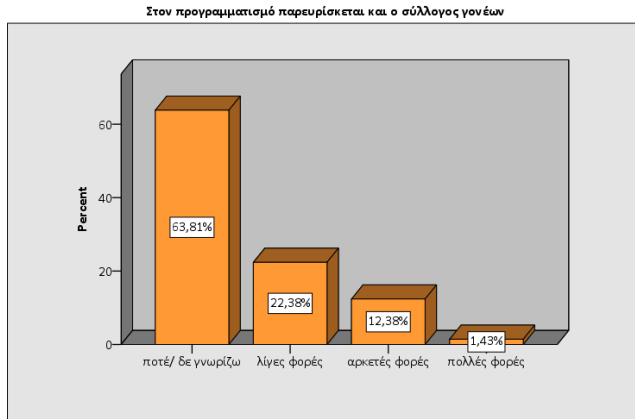


Πίνακας 33. οι ανάγκες της κοινωνίας στη στοχοθεσία του σχολείου

Βέβαια, σε ποσοστό 85% οι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι πριν την ανακοίνωση και εφαρμογή του προγραμματισμού γίνεται συλλογική συζήτηση και ενημέρωση.

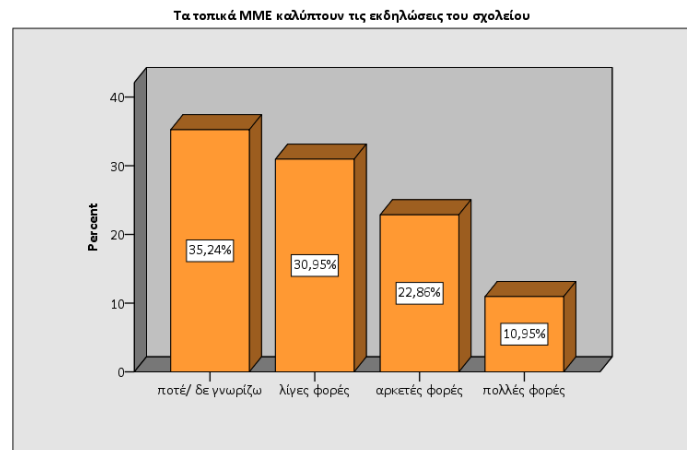
Επιπροσθέτως, οι ερωτώμενοι απαντούν σε ένα συντριπτικό ποσοστό 85% πως στον ετήσιο προγραμματισμό δεν παρευρίσκεται ο σύλλογος γονέων, ενώ αρνητικά απαντούν σε ποσοστό 65% σχετικά με την ανταπόκριση των τοπικών μέσων και κοινωνίας στις

εκδηλώσεις του σχολείου.



Πίνακας 34. συνευθύνη συλλόγου γονέων στον προγραμματισμό

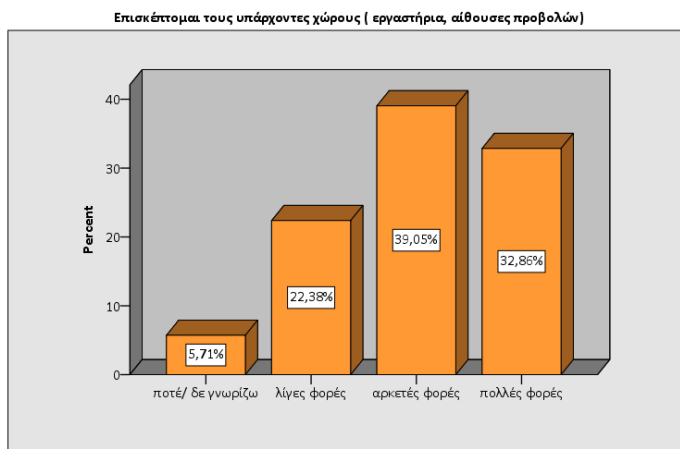
Πίνακας 35. παρουσία τοπικών ΜΜΕ στις εκδηλώσεις του σχολείου



Τέλος, η μεγάλη πλειοψηφία των εκπαιδευτικών, 80%, απαντά πως ο ετήσιος προγραμματισμός του σχολείου εφαρμόζεται πιστά, δεν είναι όμως και αμελητέο το 20% που υποστηρίζει το αντίθετο.

Σχετικά με τον δείκτη του ανθρώπινου δυναμικού η έρευνα αποκάλυψε τα παρακάτω: Το 30% των ερωτηθέντων παραδέχονται ότι δεν κάνουν χρήση των εγκαταστάσεων που παρέχουν βιωματικότερες γνώσεις στους μαθητές, όπως εργαστήρια, αίθουσες

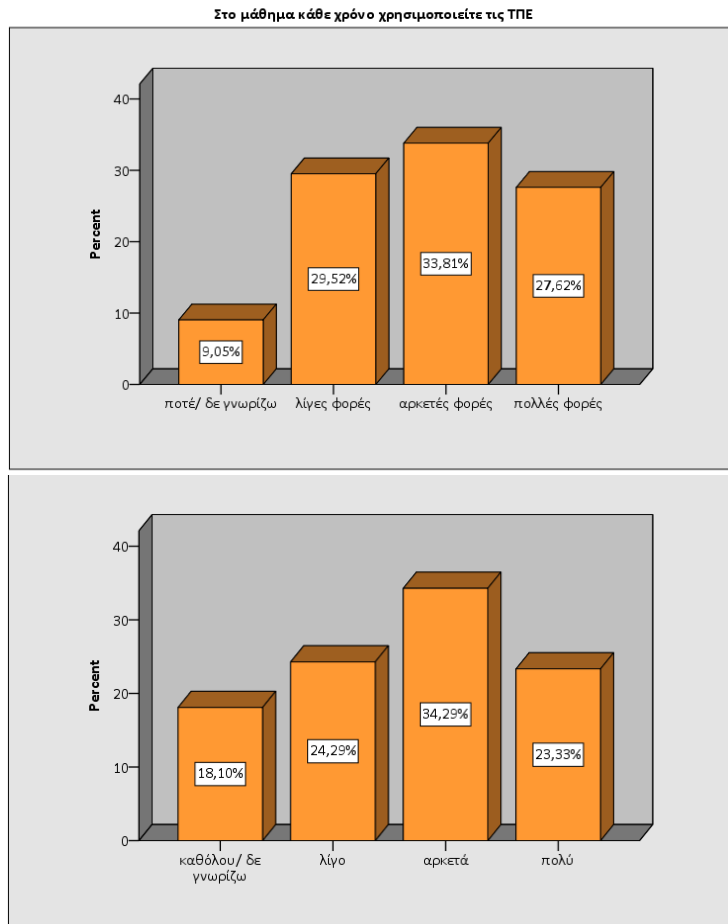
προβολών, εξάλλου ένα 40% σημειώνει πως στις σχολικές μονάδες δεν υπάρχει τέτοια επαρκής υποδομή.



Πίνακας 36. αξιοποίηση υποδομών

Αυτό το ποσοστό προφανώς σχετίζεται και με το γεγονός ότι το 40% των εκπαιδευτικών που ρωτήθηκαν δε χρησιμοποιούν τις νέες τεχνολογίες στο μάθημά τους.

Πίνακας 37. αξιοποίηση ΤΠΕ στο διδακτικό έργο

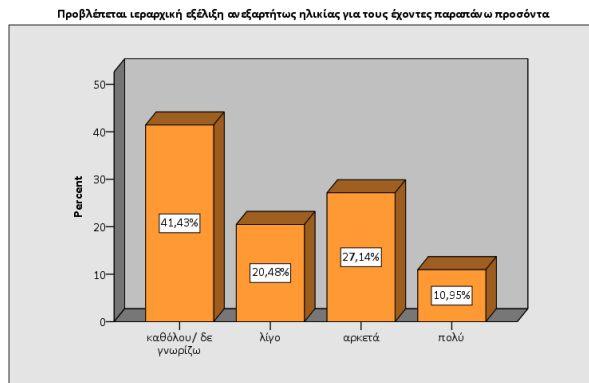


Άλλωστε, σε ποσοστό 45% οι συμμετέχοντες απαντούν πως η πρόσβαση στο διαδίκτυο σε όλους τους χώρους του σχολείου δεν είναι εφικτή και αυτό αποτελεί τροχοπέδη στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Πίνακας 38. επαρκείς υποδομές

Σε ό,τι αφορά τώρα κάποιες πτυχές του επαγγελματικού τους προφίλ, το 62% των εκπαιδευτικών καταγράφει πως οι έχοντες επιπλέον προσόντα(σεμινάρια, περαιτέρω σπουδές, ξένες γλώσσες, κ.α.) δεν εξελίσσονται ιεραρχικά ανεξαρτήτως ηλικίας και ίσως αυτό σχετίζεται και με το γεγονός πως 42% απαντούν πως δεν παρακολουθούν σχεδόν κανένα επιμορφωτικό σεμινάριο κάθε χρόνο.

Πίνακας 39. αξιοποίηση προσόντων εκπαιδευτικών

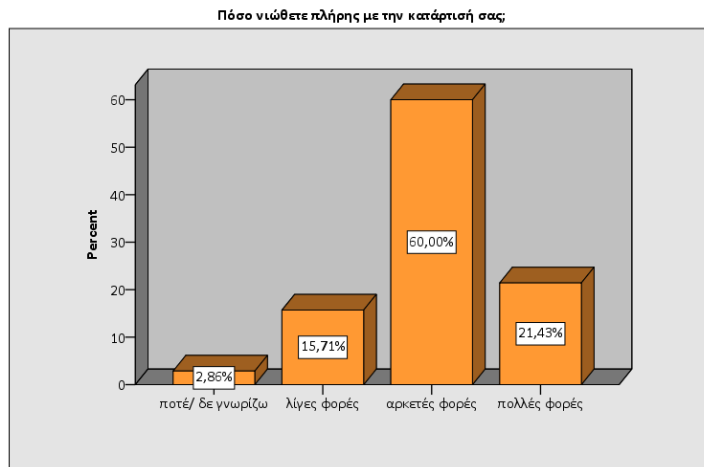


Επίσης, 55% των εκπαιδευτικών παραδέχονται ότι δεν δύνανται να διαχειριστούν δυσλεκτικά παιδιά και ακόμα

πιο πολλοί 60% δε γνωρίζουν να διαχειρίζονται "αποκλίνουσες περιπτώσεις" (παραδείγματα χάριν, υπερκινητικά παιδιά, με αυτισμό, και άλλες περιπτώσεις).

Συντριπτικό όμως είναι το ποσοστό των ερωτηθέντων 85% που θεωρούν ότι τα επιμορφωτικά σεμινάρια είναι απαραίτητα και αυτό μάλλον σχετίζεται και με το γεγονός ότι μόνο το 21% απαντούν ότι νιώθουν πλήρεις με την κατάρτισή τους, το 19% καθόλου, ενώ το 60% αρκετά.

Πίνακας 40. επαρκής κατάρτιση



Παρόλα αυτά, σε ποσοστό 47% οι εκπαιδευτικοί απαντούν πως στα σχολεία τους εξελίσσονται παραπάνω από δύο εξωδιδασκτικά προγράμματα, αλλά 65% από αυτούς απαντούν ότι δε συμμετέχουν σε πολυήμερες

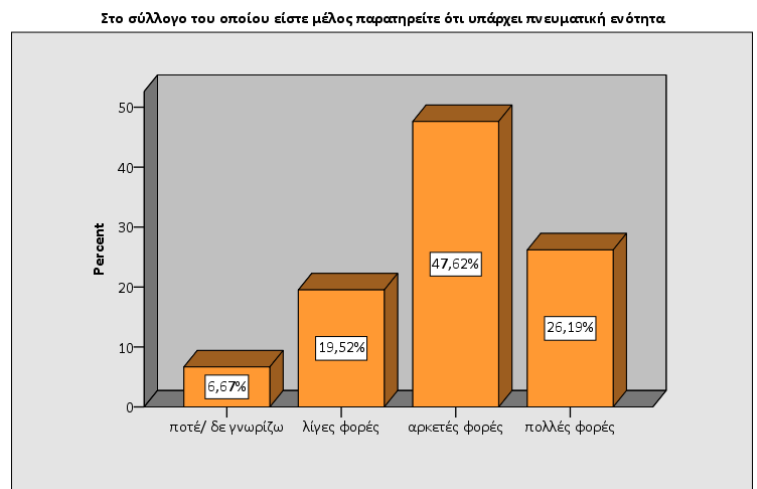
εκδρομές.

Αναφορικά με το κλίμα που επικρατεί μεταξύ συναδέλφων σε μια σχολική μονάδα παρατηρείται ότι το 66% που συμμετέχουν στην έρευνα απαντά ότι δε διοργανώνονται εξωσχολικές δραστηριότητες για το σύλλογο (για παράδειγμα συνεστιάσεις), ενώ όσες συναντήσεις, συμβούλια και σύλλογοι γίνονται κάθε χρόνο έχουν μόνο διεκπεραιωτικό χαρακτήρα απαντά το 72%. Πάντως ίδιο ποσοστό απαντά πως οι εκπαιδευτικοί διακρίνονται από πνευματική σύμπτωση, αλλά το 30% που απομένει και υποστηρίζει το αντίθετο δεν είναι μικρό.

Πίνακας 41. σχολικό κλίμα

Ωστόσο, ένα μεγάλο μέρος, 70% απαντούν ότι είναι ευχαριστημένοι από τη σχέση τους με τον διευθυντή τους.

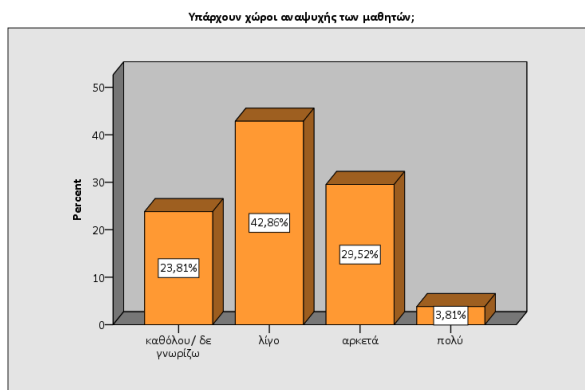
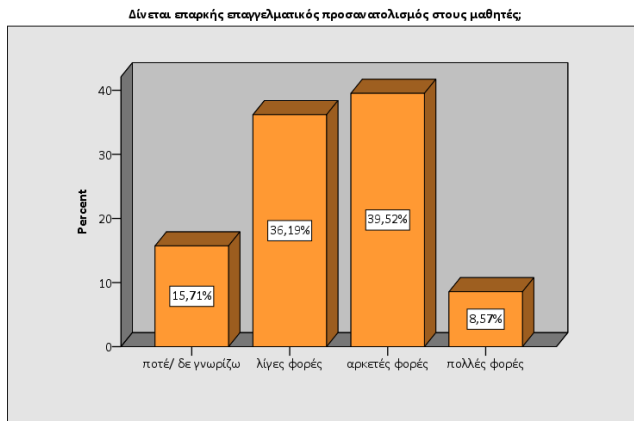
Αν τώρα στραφεί η έρευνα προς το ανθρώπινο δυναμικό που αποτελείται



και από τους μαθητές της σχολικής μονάδας , παρατηρούνται τα εξής: Οι μισοί εκπαιδευτικοί παραδέχονται πως το σχολείο δεν παρέχει σαφή επαγγελματικό προσανατολισμό στα παιδιά, ενώ ακόμα περισσότεροι σε ποσοστό 65% απαντούν ότι τα παιδιά δεν έχουν εντός της σχολικής μονάδας χώρους αναψυχής για τον ελεύθερο χρόνο τους, ενώ ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό 43%

καταγράφουν ότι οι μαθητές δε λαμβάνονται υπόψη στη λήψη αποφάσεων.

Πίνακας 42. ανταπόκριση σχολείου στις ανάγκες των μαθητών



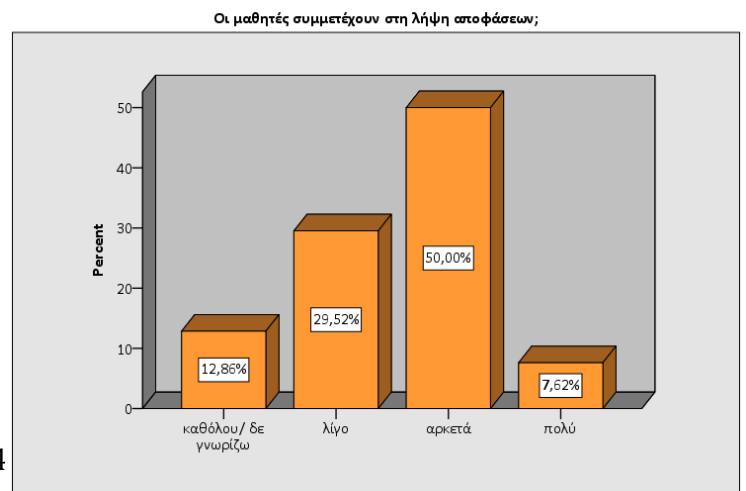
Πίνακας 43. χώροι αναψυχής για τους μαθητές

Αναφορικά με το δείκτη της συνεργασίας και πόρων τα ευρήματα αποκάλυψαν τα εξής: Το 60% των

ερωτηθέντων συμπληρώνει πως δεν υπάρχει επάρκεια πόρων και ότι τα οικονομικά κονδύλια της σχολικής επιτροπής δεν καλύπτουν τις ανάγκες των σχολικών μονάδων.

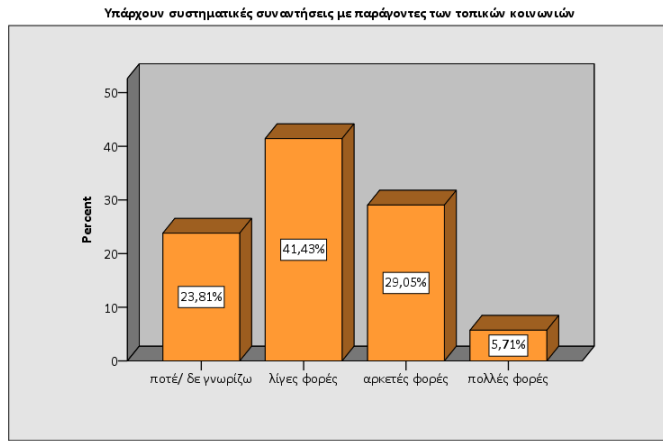
Πίνακας 44. συμμετοχή μαθητών στη λήψη αποφάσεων

Λίγο μεγαλύτερο ποσοστό, 65%, παραδέχεται ότι το σχολείο είναι σχετικά κλειστό στις τοπικές κοινωνίες με την έννοια ότι δεν υπάρχουν συστηματικές



συναντήσεις και από κοινού δράσεις με παράγοντες των τοπικών κοινωνιών.

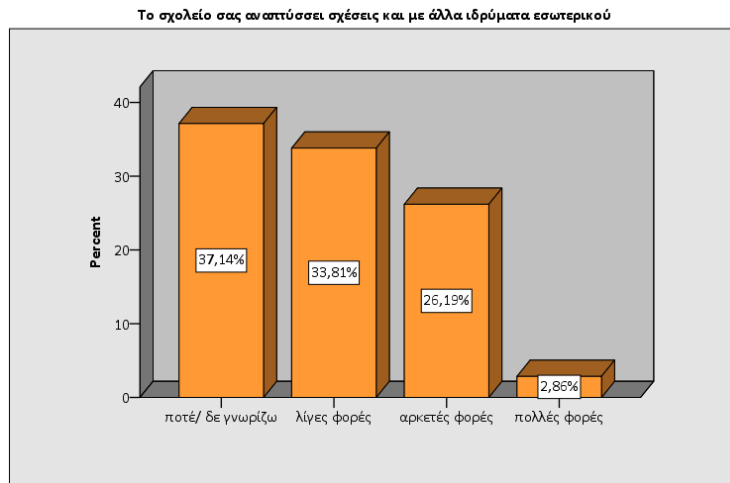
Πίνακας 45. "άνοιγμα" σχολείου στις τοπικές κοινωνίες



Αυτό όμως δε συμβαίνει μόνο με τις κοινωνίες, αλλά και με άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα, καθώς 70% των συμμετεχόντων απαντούν πως το σχολείο τους δεν αναπτύσσει σχέσεις με άλλα ιδρύματα του εσωτερικού, ενώ 85% παραδέχονται ότι δεν ανταλλάσσουν καλές

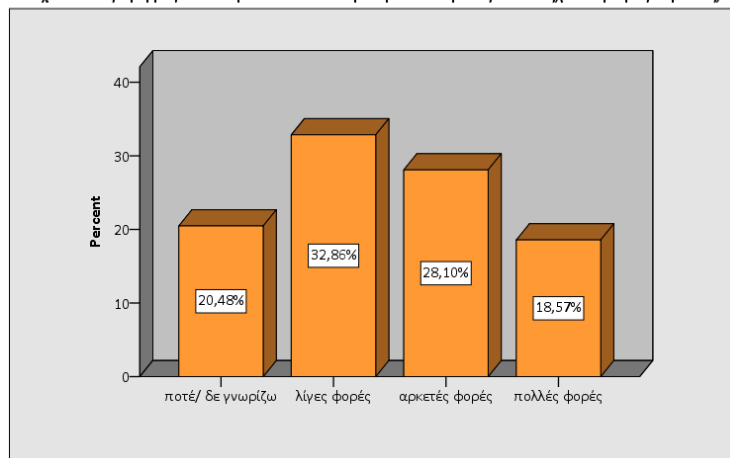
εκπαιδευτικές πρακτικές ούτε υπάρχει κάποιο επίπεδο συνεργασίας και με εκπαιδευτικά ιδρύματα στο εξωτερικό.

Πίνακας 46. ανταλλαγή πρακτικών με σχολεία εσωτερικού



Επιπλέον, 53% των ερωτηθέντων απαντούν πως η σχολική τους μονάδα δεν εφαρμόζει το θεσμό του εθελοντισμού για κοινοφελείς σκοπούς, όπως για παράδειγμα, καθαρισμός παραλίας, δενδροφύτευση, βοήθεια σε ευπαθείς ομάδες.

Το σχολείο σας εφαρμόζει το θεσμό του εθελοντισμού για κοινοφελείς σκοπούς(καθαρισμός παραλίας, ...

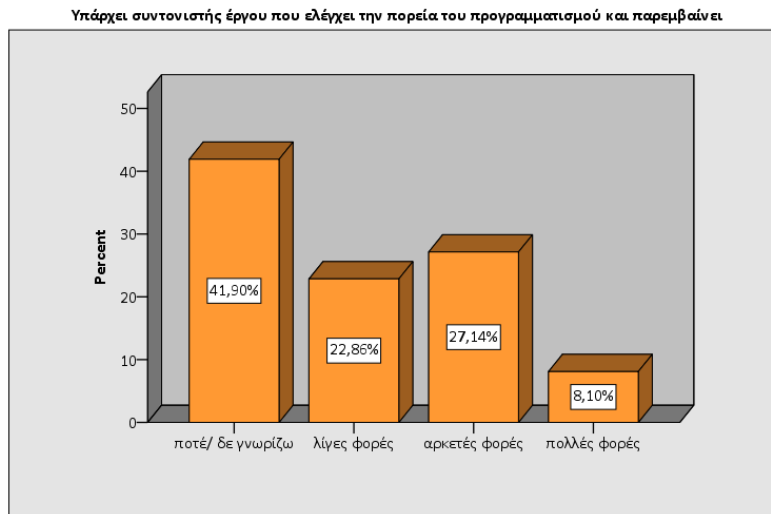


Πίνακας 47. προσφορά σχολείου στην κοινωνία

Παρατηρώντας τώρα κάποιος τα στοιχεία του δείκτη των διαδικασιών προκύπτουν τα ακόλουθα: Καταρχάς, προκειμένου να διεκπεραιωθεί ο ετήσιος

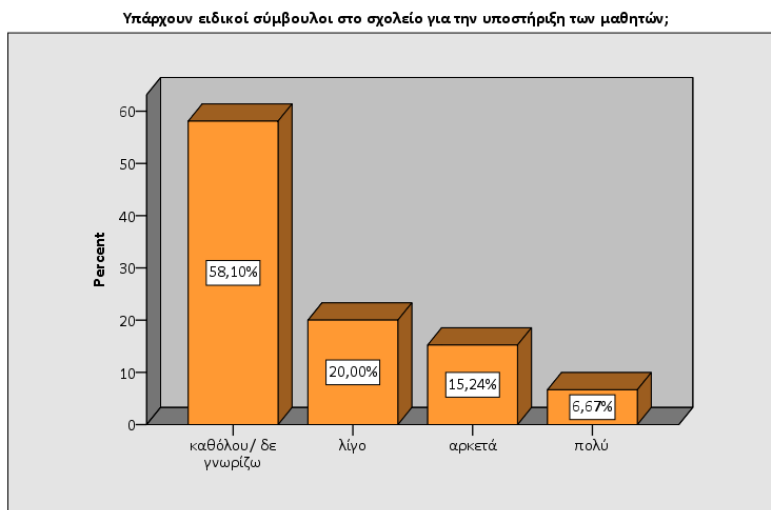
προγραμματισμός της σχολικής μονάδας οι καθηγητές σε ποσοστό 60% απαντούν ότι σχηματίζονται ομάδες δράσης, δεν είναι όμως και λίγοι αυτοί ,40% που υποστηρίζουν το αντίθετο. Το ίδιο ποσοστό που απάντησε θετικά για τις ομάδες δράσης αποφαίνεται επίσης θετικά και για τον ατομικό προγραμματισμό και το ίδιο συμβαίνει και με τις αρνητικές απαντήσεις. Σε ποσοστό όμως 65% οι εκπαιδευτικοί καταγράφουν ότι δεν υπάρχει ένας συντονιστής στη διάρκεια της σχολικής χρονιάς που ελέγχει την πορεία του προγραμματισμού και παρεμβαίνει με διορθωτικές κινήσεις.

Πίνακας 48. συντονισμός στην πορεία του προγραμματισμού



Σε ό,τι αφορά τη σύσταση του συλλόγου διδασκόντων, 65% των ερωτηθέντων απαντούν πως ένας μεγάλος αριθμός συναδέλφων παραμένει αμετάβλητος, παρόλα αυτά σε ποσοστό 80% οι εκπαιδευτικοί

σημειώνουν πως στη σχολική τους μονάδα δεν υπάρχουν ειδικοί σύμβουλοι για την υποστήριξη των μαθητών.

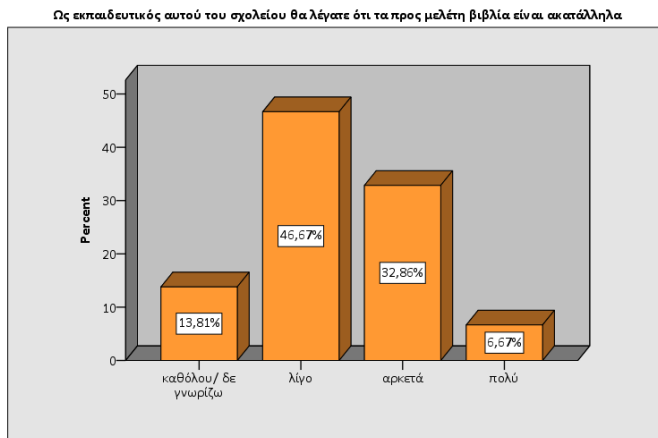


Πίνακας 49. σύμβουλοι για ψυχολογική υποστήριξη μαθητών

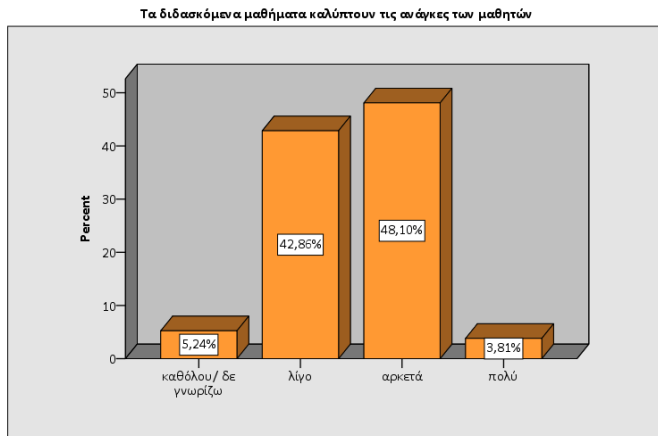
Σημαντικά είναι βέβαια και τα στοιχεία που αφορούν εν μέρει και τα αναλυτικά προγράμματα, αφού παρουσιάζουν δισταμένες απόψεις και

διχάζουν τους ερωτηθέντες. Συγκεκριμένα, το 40% των ερωτηθέντων θεωρεί τα σχολικά

εγχειρίδια πεπερασμένα και ακατάλληλα, ενώ οι μισοί εκπαιδευτικοί εκτιμούν πως τα αναλυτικά προγράμματα δεν καλύπτουν τις ανάγκες των μαθητών.

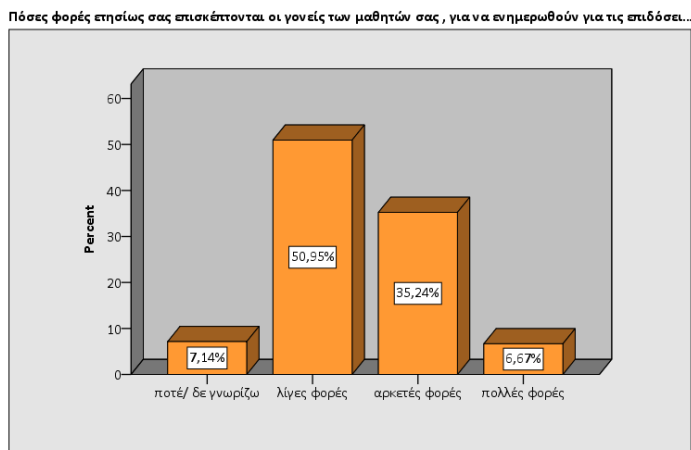


Πίνακας 50. η καταλληλότητα των βιβλίων



Πίνακας 51. τα διδακτικά αντικείμενα ανταποκρίνονται στις ανάγκες των μαθητών

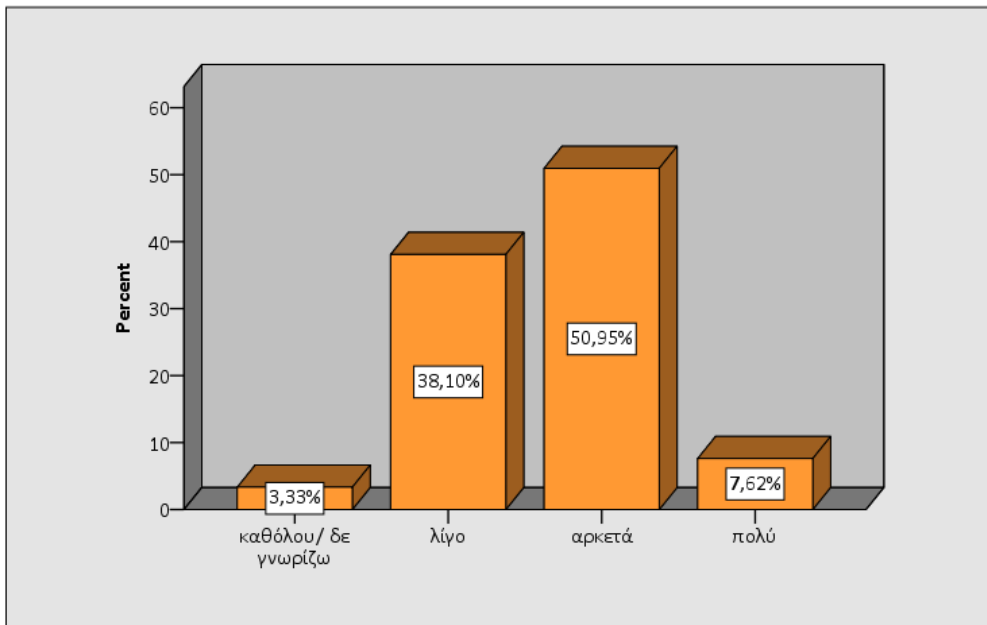
Εξάλλου, οι καθηγητές σε ποσοστό 42% παρατηρούν ότι οι μαθητές τους δεν παρακολουθούν την εκπαιδευτική διαδικασία με μεγάλο ενδιαφέρον, παρότι οι ίδιοι σε ποσοστό 90% εκτιμούν ότι διαθέτουν την ικανότητα να εμπνεύσουν τους μαθητές τους, είναι οικείοι απέναντί τους και τους αποκαλούν με τα μικρά τους ονόματα.



Πίνακας 53. συμμετοχή γονέων στη μορφωτική διαδικασία

Πίνακας 52. οι εκπαιδευτικοί ως πηγές έμπνευσης των μαθητών

Θα λέγατε γενικά ότι οι μαθητές σας κατά την ώρα διδασκαλίας παρακολουθούν με αμείωτο ενδιαφέρον τ...



Πολύ θετικές είναι και οι απαντήσεις για τους γονείς , επειδή οι εκπαιδευτικοί σε ποσοστό 90% θεωρούν ότι οι γονείς των μαθητών τους τους αντιμετωπίζουν με σεβασμό και διάθεση συνεργασίας, όμως το ποσοστό μειώνεται σημαντικά και αντιτίθεται στα παραπάνω, όταν πρόκειται για την ερώτηση που αφορά στις επισκέψεις των γονέων στα σχολεία. Δηλαδή ένας μεγάλος αριθμός, 60% επισημαίνει ότι οι γονείς επιδιώκουν ελάχιστες φορές να έρθουν στο σχολείο και να ενημερωθούν για τις επιδόσεις και τη συμπεριφορά των παιδιών τους.

8.3. Αλληλεξάρτηση των δεικτών της διοίκησης ολικής ποιότητας και οι συνέπειές της στις συγκεκριμένες σχολικές μονάδες

8.3.α. Δημιουργία υπερδεικτών (παράγοντες) και συσχέτιση αυτών

Αρχικά δημιουργήθηκαν τα σκορ των παραγόντων, αθροίζοντας τις απαντήσεις των επιμέρους ερωτήσεων σε κάθε παράγοντα. Έτσι δημιουργήθηκαν τα ακόλουθα σκορ.

Πίνακας 57. δημιουργία υπερδεικτών

Παράγοντας	Αριθμός ερωτημάτων
Σκορ ηγεσίας	22
Σκορ πολιτικής και στρατηγικής	19
Σκορ ανθρωπίνου δυναμικού	19
Σκορ συνεργασιών και πόρων	7
Σκορ διαδικασιών	12

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται περιγραφικά μέτρα της κατανομής των παραγόντων.

Πίνακας 58. περιγραφικά μέτρα κατανομής των 6 παραγόντων

Descriptive Statistics							
	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
sum_h Σκορ ηγεσίας	210	41,00	41,00	82,00	63,4524	8,18507	66,995
sum_ps Σκορ πολιτικής και στρατηγικής	210	44,00	26,00	70,00	52,7714	7,59597	57,699
sum_ad Σκορ ανθρωπίνου δυναμικού	210	53,00	19,00	72,00	50,2714	7,91206	62,601
sum_sp Σκορ συνεργασιών και πόρων	210	19,00	7,00	26,00	16,3190	3,68082	13,548
sum_d Σκορ διαδικασιών	210	32,00	12,00	44,00	31,2286	4,51633	20,397

Παράγοντες	Ελάχιστο δυνατό σκορ	Μέγιστο δυνατό σκορ	Μέσο σκορ απαντήσεων
Ηγεσίας	22	88	63.45
Πολιτικής και στρατηγικής	19	76	52.77
Ανθρωπίνου δυναμικού	19	76	50.27
Συνεργασιών και πόρων	7	28	16.32
Διαδικασιών	12	48	31.23



Παρατηρώντας το παραπάνω γράφημα και τον παραπάνω πίνακα, βλέπουμε ότι σε όλους τους παράγοντες το μέσο σκορ των απαντήσεων είναι πιο κοντά στο μέγιστο δυνατό σκορ των απαντήσεων.

➤ Συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων

Για να δούμε αν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων αρχικά ελέγχθηκε η ύπαρξη ή όχι κανονικότητας με το κριτήριο Kolmogorov-Smirnov. Τα αποτελέσματα τα βλέπουμε στους δύο παρακάτω πίνακες, όπου παρατηρούμε ότι δεχόμαστε την κανονικότητα σε όλους τους παράγοντες.

Πίνακας 59. συσχετίσεις μεταξύ παραγόντων

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test						
		sum_h	sum_ps	sum_ad	sum_sp Σκορ	sum_d Σκορ
		Σκορ	Σκορ	Σκορ	συνεργασιών	διαδικασιών
		ηγεσίας	πολιτικής	ανθρωπίνου	και πόρων	
		και στρατηγικής				
N		210	210	210	210	210
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	63,4524	52,7714	50,2714	16,3190	31,2286
	Std. Deviation	8,18507	7,59597	7,91206	3,68082	4,51633
Most Extreme Differences	Absolute	,074	,077	,048	,074	,089
	Positive	,035	,051	,044	,074	,070
	Negative	-,074	-,077	-,048	-,055	-,089
Kolmogorov-Smirnov Z		1,077	1,111	,694	1,076	1,295
Asymp. Sig. (2-tailed)		,197	,169	,721	,197	,070

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Παράγοντες	Αποτελέσματα Kolmogorov-Smirnov
Ηγεσίας	D(210)=1.077, p=0.197
Πολιτικής και στρατηγικής	D (210)=1.111, p=0.169
Ανθρωπίνου δυναμικού	D (210)=0.694, p=0.721
Συνεργασιών και πόρων	D (210)=1.076, p=0.197
Διαδικασιών	D (210)=1.295, p=0.070

Στη συνέχεια μελετήσαμε γραφικά την ύπαρξη ή όχι συσχέτισης μεταξύ των παραγόντων και φαίνεται να υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ των ανά δύο παραγόντων. Τα γραφήματα παρουσιάζονται στο output «συσχετίσεις υπερδεικτών».

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι τιμές των συντελεστών συσχέτισης του Pearson, όπου παρατηρείται μέτρια γραμμική συσχέτιση μεταξύ όλων των παραγόντων, οι οποίες είναι και στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο σημαντικότητας 1%.

Pearson Correlations

	Σκορ ηγεσίας	Σκορ πολιτικής και στρατηγικής	Σκορ ανθρωπίνου δυναμικού	Σκορ συνεργασιών και πόρων	Σκορ διαδικασιών
Σκορ πολιτικής και στρατηγικής	,598**	1			
Σκορ ανθρωπίνου δυναμικού	,524**	,667**	1		
Σκορ συνεργασιών και πόρων	,568**	,659**	,694**	1	
Σκορ διαδικασιών	,427**	,604**	,630**	,608**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

➤ **Επίδραση φύλου στους παράγοντες**

Στη συνέχεια μελετήθηκε η επίδραση του φύλου στους παράγοντες συγκρίνοντας μεταξύ αντρών γυναικών το μέσο σκορ κάθε παράγοντα και πήραμε τα παρακάτω αποτελέσματα.

Από τον έλεγχο Kolmogorov – Smirnov δεχόμαστε ότι τα σκορ των παραγόντων και στους άνδρες και στις γυναίκες προέρχονται από κανονική κατανομή.

Πίνακας 60. επίδραση φύλου στους παράγοντες

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test^a (Άνδρες)

	sum_h Σκορ ηγεσίας	sum_ps Σκορ πολιτικής και στρατηγικής	sum_ad Σκορ ανθρωπίνου δυναμικού	sum_sp Σκορ συνεργασιών και πόρων	sum_d Σκορ διαδικασιών
N	76	76	76	76	76
Normal Parameters ^{b,c}	Mean	62,9079	51,6053	49,0132	15,9474
	Std. Deviation	7,98528	8,18467	8,25670	3,39370
Most Extreme Differences	Absolute	,097	,093	,069	,125
	Positive	,073	,060	,061	,066
	Negative	-,097	-,093	-,069	-,125
Kolmogorov-Smirnov Z	,843	,813	,599	1,086	1,041
Asymp. Sig. (2-tailed)	,476	,522	,865	,189	,229

a. gender Φύλο = 1 άνδρας

b. Test distribution is Normal.

c. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test^a (Γυναίκες)						
		sum_h	sum_ps	sum_ad	sum_sp	sum_d
		Σκορ	Σκορ	Σκορ	Σκορ	Σκορ
		ηγεσίας	πολιτικής και	ανθρωπίνου δυναμικού	συνεργασιών και πόρων	διαδικασιών
		στρατηγικής				
N		134	134	134	134	134
Normal Parameters ^{b,c}	Mean	63,7612	53,4328	50,9851	16,5299	31,6716
	Std. Deviation	8,30995	7,18860	7,64925	3,83041	4,40570
Most Extreme Differences	Absolute	,074	,070	,068	,088	,089
	Positive	,041	,070	,068	,088	,082
	Negative	-,074	-,067	-,053	-,060	-,089
Kolmogorov-Smirnov Z		,861	,815	,784	1,019	1,026
Asymp. Sig. (2-tailed)		,449	,520	,570	,250	,243

a. gender Φύλο = 2 γυναίκα

b. Test distribution is Normal.

c. Calculated from data.

Τα αποτελέσματα συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα.

Παράγοντες	Αποτελέσματα Kolmogorov-Smirnov	
	Άντρες	Γυναίκες
Ηγεσίας	D (76)=0.843, p=0.476	D (134)=0.861, p=0.449
Πολιτικής και στρατηγικής	D (76)=0.813, p=0.522	D (134)=0.815, p=0.520
Ανθρωπίνου δυναμικού	D (76)=0.599, p=0.865	D (134)=0.784, p=0.570
Συνεργασιών και πόρων	D (76)=1.086, p=0.189	D (134)=1.019, p=0.250
Διαδικασιών	D (76)=1.041, p=0.229	D (134)=1.026, p=0.243

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων t-test για ανεξάρτητα δείγματα, όπου παρατηρούμε ότι το φύλο δεν επηρεάζει τα σκορ των παραγόντων.

Πίνακας 61. αποτελέσματα t-test για το φύλο

	Φύλο	Mean	Std. Error Mean	t-test
Σκορ ηγεσίας	1 άνδρας	62,9079	,91597	t(208)=-0.725, p=0.469
	2 γυναίκα	63,7612	,71787	
Σκορ πολιτικής και στρατηγικής	1 άνδρας	51,6053	,93885	t(208)=-1.683, p=0.094
	2 γυναίκα	53,4328	,62100	
Σκορ ανθρωπίνου δυναμικού	1 άνδρας	49,0132	,94711	t(208)=-1.744, p=0.083
	2 γυναίκα	50,9851	,66079	
Σκορ συνεργασιών και πόρων	1 άνδρας	15,9474	,38928	t(208)=-1.103, p=0.271
	2 γυναίκα	16,5299	,33090	
Σκορ διαδικασιών	1 άνδρας	30,4474	,53127	t(208)=-1.899, p=0.059
	2 γυναίκα	31,6716	,38059	

Επομένως με βεβαιότητα 95% μπορούμε να ισχυριστούμε ότι τα μέσα σκορ των παραγόντων στους άντρες και στις γυναίκες δεν διαφέρουν.

➤ Επίδραση βαθμίδας στους παράγοντες

Στη συνέχεια μελετήθηκε η επίδραση της βαθμίδας στους παράγοντες συγκρίνοντας μεταξύ καθηγητών γυμνασίου λυκείου το μέσο σκορ κάθε παράγοντα και πήραμε τα παρακάτω αποτελέσματα.

Από τον έλεγχο Kolmogorov – Smirnov δεχόμαστε ότι τα σκορ των παραγόντων σε γυμνάσιο και λύκειο προέρχονται από κανονική κατανομή. Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται τα αποτελέσματα.

Πίνακας 62. Η επίδραση της βαθμίδας στους παράγοντες

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test ^a (Γυμνάσιο)					
	sum_h	sum_ps	sum_ad	sum_sp	sum_d
	Σκορ	Σκορ	Σκορ	Σκορ	Σκορ
	ηγεσίας	πολιτικής και στρατηγικής	ανθρωπίνου δυναμικού	συνεργασιών και πόρων	διαδικασιών
N	74	74	74	74	74

Normal Parameters ^{b,c}	Mean	64,7973	53,7568	51,4730	17,0541	32,3649
	Std. Deviation	8,59114	7,57395	7,72334	3,84242	4,38107
Most Extreme Differences	Absolute	,102	,107	,097	,114	,091
	Positive	,051	,085	,097	,114	,085
	Negative	-,102	-,107	-,055	-,080	-,091
Kolmogorov-Smirnov Z		,878	,923	,837	,978	,787
Asymp. Sig. (2-tailed)		,423	,362	,485	,294	,566

a. Βαθμίδα Σχολική Βαθμίδα = 1 Γυμνάσιο

b. Test distribution is Normal.

c. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test^a (Λύκειο)

	sum_h	sum_ps	sum_ad	sum_sp	sum_d	
	Σκορ	Σκορ	Σκορ	Σκορ	Σκορ	
	ηγεσίας	πολιτικής και στρατηγικής	ανθρωπίνου δυναμικού	συνεργασιών και πόρων	διαδικασιών	
N	136	136	136	136	136	
Normal Parameters ^{b,c}	Mean	62,7206	52,2353	49,6176	15,9191	30,6103
	Std. Deviation	7,89157	7,58188	7,96479	3,54036	4,48400
Most Extreme Differences	Absolute	,072	,078	,068	,068	,093
	Positive	,032	,078	,068	,067	,077
	Negative	-,072	-,063	-,052	-,068	-,093
Kolmogorov-Smirnov Z		,837	,913	,792	,792	1,090
Asymp. Sig. (2-tailed)		,486	,375	,557	,557	,186

a. Βαθμίδα Σχολική Βαθμίδα = 2 Λύκειο

b. Test distribution is Normal.

c. Calculated from data.

Αποτελέσματα Kolmogorov-Smirnov

Παράγοντες

	Γυμνάσιο	Λύκειο
Ηγεσίας	D (74)=0.878, p=0.423	D (136)=0.8637p=0.486
Πολιτικής και στρατηγικής	D (74)=0.923, p=0.362	D (136)=0.913, p=0.375
Ανθρωπίνου δυναμικού	D (74)=0.837, p=0.485	D (136)=0.792, p=0.557
Συνεργασιών και πόρων	D (74)=0.978, p=0.294	D (136)=0.792, p=0.557
Διαδικασιών	D (74)=0.787, p=0.566	D (136)=1.090, p=0.186

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων t-test για ανεξάρτητα δείγματα, όπου παρατηρούμε ότι η σχολική βαθμίδα δεν επηρεάζει τους παράγοντες «Ηγεσία», «Πολιτική και Στρατηγική» και «Ανθρωπίνου δυναμικού» σε επίπεδο σημαντικότητας 5% , όμως επηρεάζει του παράγοντες «Συνεργασία και πόροι» και «Διαδικασίες». Δηλ. με βεβαιότητα 95% παρατηρούμε ότι στο Γυμνάσιο οι παράγοντες «Συνεργασία και πόροι» και «Διαδικασίες» έχουν υψηλότερο μέσο σκορ από ότι στο Λύκειο.

Πίνακας 63. αποτελέσματα t-test για τη βαθμίδα

	Σχολική Βαθμίδα	Mean	Std. Error Mean	t-test
Σκορ ηγεσίας	1 Γυμνάσιο	64,7973	,99870	t(208)=1.765, p=0.079
	2 Λύκειο	62,7206	,67670	
Σκορ πολιτικής και στρατηγικής	1 Γυμνάσιο	53,7568	,88045	t(208)=1.390, p=0.166
	2 Λύκειο	52,2353	,65014	
Σκορ ανθρωπίνου δυναμικού	1 Γυμνάσιο	51,4730	,89782	t(208)=1.630, p=0.105
	2 Λύκειο	49,6176	,68298	
Σκορ συνεργασιών και πόρων	1 Γυμνάσιο	17,0541	,44667	t(208)=2.153, p=0.032
	2 Λύκειο	15,9191	,30358	
Σκορ διαδικασιών	1 Γυμνάσιο	32,3649	,50929	t(208)=2.731, p=0.007
	2 Λύκειο	30,6103	,38450	

➤ Επίδραση ηλικίας στους παράγοντες

Η κατανομή συχνοτήτων και ποσοστών της μεταβλητής «ηλικίας» δίνονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 64. τα αποτελέσματα για την επίδραση της ηλικίας

age Ηλικία					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 25-34	6	2,9	2,9	2,9
	2 35-44	63	30,0	30,0	32,9
	3 45-54	106	50,5	50,5	83,3
	4 55-65	35	16,7	16,7	100,0
	Total	210	100,0	100,0	

Ο έλεγχος της κανονικότητας των παραγόντων σε κάθε επίπεδο της μεταβλητής «Ηλικίας» δίνει τα παρακάτω αποτελέσματα. Όπου το μέγεθος του δείγματος είναι μεγαλύτερο από 50 ο έλεγχος γίνεται με το κριτήριο Kolmogorov – Smirnov και όπου το μέγεθος του δείγματος είναι μικρότερο του 50 ο έλεγχος γίνεται με το κριτήριο Shapiro – Wilk.

Παράγοντες	Αποτελέσματα ελέγχων κανονικότητας «Ηλικία»	
	25-34	35-44
Ηγεσίας	W (6)=0.814, p=0.078	D (63)=0.108, p=0.065
Πολιτικής και στρατηγικής	W (6)=0.829, p=0.105	D (63)=0.158, p<0.001
Ανθρωπίνου δυναμικού	W (6)=0.938, p=0.644	D (63)=0.084, p=0.200
Συνεργασιών και πόρων	W (6)=0.910, p=0.439	D (63)=0.098, p=0.200
Διαδικασιών	W (6)=0.945, p=0.703	D (63)=0.125, p=0.016

Παράγοντες	Αποτελέσματα ελέγχων κανονικότητας «Ηλικία»	
	45-54	55-65
Ηγεσίας	D (106)=0.058, p=0.200	W (35)=0.980, p=0.771
Πολιτικής και στρατηγικής	D (106)=0.062, p=0.200	W (35)=0.974, p=0.559
Ανθρωπίνου δυναμικού	D (106)=0.077, p=0.144	W (35)=0.965, p=0.329
Συνεργασιών και πόρων	D (106)=0.065, p=0.200	W (35)=0.938, p=0.049
Διαδικασιών	D (106)=0.080, p=0.095	W (35)=0.965, p=0.329

Για να δούμε αν η ηλικία επηρεάζει τους παράγοντες θα τρέξουμε το μη παραμετρικό κριτήριο Kruskal wallis στους παράγοντες Πολιτικής και Στρατηγικής και Διαδικασιών, που η προϋπόθεση της κανονικότητας δε ικανοποιείται και το παραμετρικό κριτήριο one way anova στους παράγοντες Ηγεσίας, Ανθρωπίνου Δυναμικού και Συνεργασιών και πόρων που η προϋπόθεση της κανονικότητας ικανοποιείται. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παρουσιάζονται παρακάτω.

Πίνακας 65. αποτελέσματα Kruskal wallis

Test Statistics^{a,b}		
	sum_ps Σκορ πολιτικής και στρατηγικής	sum_d Σκορ διαδικασιών
Chi-Square	1,132	,496
df	3	3
Asymp. Sig.	,769	,920

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: age Ηλικία

Στον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι η ηλικία δεν επηρεάζει τους παράγοντες Πολιτικής και Στρατηγικής και Διαδικασιών, με βεβαιότητα 95%.

Στους ελέγχους one way anova δεχτήκαμε την προϋπόθεση των ίσων διακυμάνσεων με το στατιστικό κριτήριο levene και τα αποτελέσματα των ελέγχων παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 66. αποτελέσματα one way anova

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
sum_h Σκορ ηγεσίας	,129	3	206	,943
sum_ad Σκορ ανθρωπίνου δυναμικού	,059	3	206	,981
sum_sp Σκορ συνεργασιών και πόρων	1,208	3	206	,308

Τα αποτελέσματα της one way anova παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα, όπου παρατηρούμε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση της ηλικίας στους παράγοντες Ηγεσίας, Ανθρωπίνου δυναμικού και Συνεργασιών και πόρων.

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
sum_h Σκορ ηγεσίας	Between Groups	88,717	3	29,572	,438	,726

	Within Groups	13913,307	206	67,540		
	Total	14002,024	209			
sum_ad Σκορ ανθρωπίνου δυναμικού	Between Groups	118,323	3	39,441	,627	,599
	Within Groups	12965,205	206	62,938		
	Total	13083,529	209			
sum_sp Σκορ συνεργασιών και πόρων	Between Groups	2,181	3	,727	,053	,984
	Within Groups	2829,443	206	13,735		
	Total	2831,624	209			

➤ Επίδραση «Χρόνια υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός» στους παράγοντες

Ο έλεγχος της κανονικότητας των παραγόντων σε κάθε επίπεδο της μεταβλητής «Χρόνια υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός» δίνει τα παρακάτω αποτελέσματα. Όπου το μέγεθος του δείγματος είναι μεγαλύτερο από 50 ο έλεγχος γίνεται με το κριτήριο Kolmogorov – Smirnov και όπου το μέγεθος του δείγματος είναι μικρότερο του 50 ο έλεγχος γίνεται με το κριτήριο Shapiro – Wilk. (βλ. Andrew Mayers Introduction to statistics and spss in psychology εκδόσεις Pearson σελίδα 49.)

Πίνακας 67. αποτελέσματα για τα χρόνια υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός

Tests of Normality							
	γ6 Χρόνια υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
sum_h Σκορ ηγεσίας	1 1-5	,154	15	,200*	,946	15	,468
	2 6-10	,153	51	,005	,957	51	,065
	3 11-15	,165	29	,043	,926	29	,044
	4 15 και άνω	,061	115	,200*	,989	115	,448
sum_ps Σκορ πολιτικής και στρατηγικής	1 1-5	,105	15	,200*	,980	15	,966
	2 6-10	,132	51	,026	,963	51	,110
	3 11-15	,088	29	,200*	,975	29	,688
sum_ad Σκορ ανθρωπίνου δυναμικού	4 15 και άνω	,074	115	,177	,980	115	,083
	1 1-5	,136	15	,200*	,974	15	,912
	2 6-10	,107	51	,200*	,978	51	,448
sum_sp Σκορ συνεργασιών και πόρων	3 11-15	,161	29	,053	,946	29	,141
	4 15 και άνω	,071	115	,200*	,978	115	,055
	1 1-5	,134	15	,200*	,965	15	,777
	2 6-10	,093	51	,200*	,984	51	,703

	3 11-15	,124	29	,200*	,937	29	,082
	4 15 και άνω	,104	115	,004	,983	115	,140
	1 1-5	,141	15	,200*	,937	15	,341
	2 6-10	,095	51	,200*	,970	51	,224
sum_d Σκορ διαδικασιών	3 11-15	,096	29	,200*	,965	29	,439
	4 15 και άνω	,097	115	,010	,959	115	,001
	2 6-10	,179	51	,000	,923	51	,003
	3 11-15	,144	29	,126	,915	29	,023
	4 15 και άνω	,198	115	,000	,940	115	,000

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

a. Lilliefors Significance Correction

Τα παραπάνω αποτελέσματα συνοψίζονται στους παρακάτω πίνακες.

Παράγοντες	Αποτελέσματα ελέγχων κανονικότητας «Χρόνια υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός»	
	1 – 5	6 – 10
Ηγεσίας	W (15)=0.946, p=0.468	D (51)=0.153, p=0.005
Πολιτικής και στρατηγικής	W (15)=0.980, p=0.966	D (51)=0.132, p=0.026
Ανθρωπίνου δυναμικού	W (15)=0.974, p=0.912	D (51)=0.107, p=0.200
Συνεργασιών και πόρων	W (15)=0.965, p=0.777	D (51)=0.093, p=0.200
Διαδικασιών	W (15)=0.937, p=0.341	D (51)=0.095, p=0.200

Παράγοντες	Αποτελέσματα ελέγχων κανονικότητας «Χρόνια υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός»	
	11 – 15	15 και άνω
Ηγεσίας	W (29)=0.926, p=0.044	D (115)=0.061, p=0.200
Πολιτικής και στρατηγικής	W (29)=0.975, p=0.688	D (115)=0.074, p=0.177
Ανθρωπίνου δυναμικού	W (29)=0.946, p=0.141	D (115)=0.071, p=0.200
Συνεργασιών και πόρων	W (29)=0.937, p=0.082	D (115)=0.104, p=0.004
Διαδικασιών	W (29)=0.965, p=0.439	D (115)=0.097, p=0.010

Για να δούμε αν τα χρόνια υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός επηρεάζουν τους παράγοντες θα τρέξουμε το μη παραμετρικό κριτήριο Kruskal wallis σε αυτούς που η προϋπόθεσή της κανονικότητας δε ικανοποιείται και είναι όλοι οι παράγοντες εκτός από τον παράγοντα

«ανθρωπίνου δυναμικού». Στον τελευταίο θα τρέξουμε το παραμετρικό κριτήριο one way anova. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παρουσιάζονται παρακάτω.

Πίνακας 68. Αποτελέσματα σχετικά με τα χρόνια υπηρεσίας

Test Statistics^{a,b}				
	sum_h Σκορ ηγεσίας	sum_ps Σκορ πολιτικής και στρατηγικής	sum_sp Σκορ συνεργασιών και πόρων	sum_d Σκορ διαδικασιών
Chi-Square	,403	3,824	1,692	6,384
df	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,940	,281	,639	,094

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: y6 Χρόνια υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός

Στον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι τα χρόνια προϋπηρεσίας ως εκπαιδευτικός δεν έχουν στατιστικά σημαντική επίδραση στους παράγοντες.

Για τον παράγοντα «ανθρώπινο δυναμικό» κάναμε one way anova αφού δεχτήκαμε την κανονική κατανομή και τα αποτελέσματα της ανάλυσης παρουσιάζονται παρακάτω.

Πίνακας 69. αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό

Test of Homogeneity of Variances			
sum_ad Σκορ ανθρωπίνου δυναμικού			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,217	3	206	,884

Βλέπουμε στον παραπάνω πίνακα ότι η προϋπόθεση της anova των ίσων διακυμάνσεων ικανοποιείται.

ANOVA

sum_ad Σκορ ανθρωπίνου δυναμικού					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	153,227	3	51,076	,814	,488
Within Groups	12930,301	206	62,768		
Total	13083,529	209			

Από τον παραπάνω πίνακα βλέπουμε ότι τα χρόνια προϋπηρεσίας ως εκπαιδευτικός δεν επηρεάζουν ούτε τον παράγοντα «ανθρώπινο δυναμικό».

➤ **Επίδραση «Χρόνια υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός στην ίδια σχολική μονάδα» στους παράγοντες**

Ο έλεγχος της κανονικότητας των παραγόντων σε κάθε επίπεδο της μεταβλητής «Χρόνια υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός» δίνει τα παρακάτω αποτελέσματα

Πίνακας 70. αποτελέσματα σχετικά με τα χρόνια υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός στην ίδια σχολική μονάδα

		Tests of Normality						
		γ7 Χρόνια υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός στην ίδια σχολική μονάδα	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
			Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
sum_h Σκορ ηγεσίας	1 1-5		,066	102	,200*	,983	102	,210
	2 6-10		,128	54	,028	,964	54	,101
	3 11-15		,160	19	,200*	,915	19	,092
	4 15 και άνω		,088	35	,200*	,979	35	,720
sum_ps Σκορ πολιτικής και στρατηγικής	1 1-5		,123	102	,001	,969	102	,018
	2 6-10		,123	54	,039	,955	54	,043
	3 11-15		,124	19	,200*	,951	19	,417
	4 15 και άνω		,089	35	,200*	,987	35	,943
sum_ad Σκορ ανθρωπίνου δυναμικού	1 1-5		,052	102	,200*	,994	102	,945
	2 6-10		,115	54	,070	,931	54	,004
	3 11-15		,120	19	,200*	,939	19	,254
	4 15 και άνω		,127	35	,165	,951	35	,120
sum_sp Σκορ συνεργασιών και πόρων	1 1-5		,065	102	,200*	,989	102	,547
	2 6-10		,111	54	,094	,979	54	,474
	3 11-15		,182	19	,099	,945	19	,319
	4 15 και άνω		,132	35	,125	,947	35	,092
sum_d Σκορ διαδικασιών	1 1-5		,088	102	,052	,988	102	,505
	2 6-10		,133	54	,019	,893	54	,000
	3 11-15		,195	19	,054	,959	19	,545
	4 15 και άνω		,116	35	,200*	,978	35	,683

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

a. Lilliefors Significance Correction

Τα παραπάνω αποτελέσματα συνοψίζονται στους παρακάτω πίνακες.

Αποτελέσματα ελέγχων κανονικότητας
«Χρόνια υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός στην ίδια
μονάδα»

Παράγοντες

	1 – 5	6 – 10
Ηγεσίας	D (102)=0.066, p=0.200	D (54)=0.128, p=0.028
Πολιτικής και στρατηγικής	D (102)=0.123, p=0.001	D (54)=0.123, p=0.039
Ανθρωπίνου δυναμικού	D (102)=0.052, p=0.200	D (54)=0.115, p=0.070
Συνεργασιών και πόρων	D (102)=0.065, p=0.200	D (54)=0.111, p=0.094
Διαδικασιών	D (102)=0.088, p=0.052	D (54)=0.133, p=0.019

Αποτελέσματα ελέγχων κανονικότητας
«Χρόνια υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός στην ίδια
μονάδα»

Παράγοντες

	11 – 15	15 και
Ηγεσίας	W (19)=0.915, p=0.092	W (35)=0.979, p=0.720
Πολιτικής και στρατηγικής	W (19)=0.951, p=0.417	W (35)=0.987, p=0.943
Ανθρωπίνου δυναμικού	W (19)=0.939, p=0.254	W (35)=0.951, p=0.120
Συνεργασιών και πόρων	W (19)=0.945, p=0.319	W (35)=0.947, p=0.092
Διαδικασιών	W (19)=0.959, p=0.545	W (35)=0.978, p=0.683

Για να δούμε αν τα χρόνια υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός στην ίδια σχολική μονάδα επηρεάζουν τους παράγοντες θα τρέξουμε το μη παραμετρικό κριτήριο Kruskal wallis σε αυτούς που η προϋπόθεσή της κανονικότητας δε ικανοποιείται και είναι όλοι οι παράγοντες εκτός από τον παράγοντα «ανθρωπίνου δυναμικού» και «συνεργασιών και πόρων», όπου θα τρέξουμε το παραμετρικό κριτήριο one way anova. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παρουσιάζονται παρακάτω.

Πίνακας 71. αποτελέσματα ανάλυσης σχετικά με τα χρόνια υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός στην ίδια σχολική μονάδα

Test Statistics ^{a,b}			
	sum_h Σκορ ηγεσίας	sum_ps Σκορ πολιτικής και στρατηγικής	sum_d Σκορ διαδικασιών
Chi-Square	2,662	4,632	1,306
df	3	3	3

Asymp. Sig. .447 .201 .728

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: γ7 Χρόνια υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός στην ίδια σχολική μονάδα

Στον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι τα χρόνια προϋπηρεσίας ως εκπαιδευτικός στην ίδια σχολική μονάδα δεν έχουν στατιστικά σημαντική επίδραση σε κανέναν από τους παραπάνω παράγοντες.

Test of Homogeneity of Variances

sum_ad Σκορ ανθρώπινου δυναμικού

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,225	3	206	,879

Test of Homogeneity of Variances

sum_sp Σκορ συνεργασιών και πόρων

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,541	3	206	,057

Βλέπουμε στους παραπάνω πίνακες ότι η προϋπόθεση της ανόμια των ίσων διακυμάνσεων ικανοποιείται και στις δύο περιπτώσεις.

ANOVA

sum_ad Σκορ ανθρώπινου δυναμικού

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	145,465	3	48,488	,772	,511
Within Groups	12938,064	206	62,806		
Total	13083,529	209			

ANOVA

sum_sp Σκορ συνεργασιών και πόρων

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10,261	3	3,420	,250	,861
Within Groups	2821,363	206	13,696		
Total	2831,624	209			

Από τους παραπάνω πίνακες βλέπουμε ότι τα χρόνια προϋπηρεσίας ως εκπαιδευτικός στην ίδια σχολική μονάδα δεν επηρεάζουν ούτε τον παράγοντα «ανθρώπινο δυναμικό» ούτε τον παράγοντα «συνεργασίες και πόροι».

➤ Επίδραση «περιοχής» στους παράγοντες

Ο έλεγχος της κανονικότητας των παραγόντων σε κάθε επίπεδο της μεταβλητής «νομός» δίνει τα παρακάτω αποτελέσματα.

Πίνακας 72. έλεγχος κανονικότητας

		Tests of Normality						
		νομός Το σχολείο	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		βρίσκεται στο Νομό	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
sum_h Σκορ ηγεσίας	1 Μεσσηνίας		,149	40	,025	,968	40	,311
	2 Λακωνίας		,113	36	,200*	,950	36	,103
	3 Κορινθίας		,061	62	,200*	,990	62	,913
	4 Αρκαδίας		,103	35	,200*	,970	35	,442
	5 Αργολίδας		,147	37	,042	,945	37	,065
sum_ps Σκορ πολιτικής και στρατηγικής	1 Μεσσηνίας		,105	40	,200*	,946	40	,057
	2 Λακωνίας		,090	36	,200*	,970	36	,416
	3 Κορινθίας		,122	62	,022	,975	62	,239
	4 Αρκαδίας		,125	35	,186	,951	35	,118
	5 Αργολίδας		,080	37	,200*	,990	37	,985
sum_ad Σκορ ανθρώπινου δυναμικού	1 Μεσσηνίας		,169	40	,006	,923	40	,010
	2 Λακωνίας		,104	36	,200*	,968	36	,365
	3 Κορινθίας		,102	62	,175	,976	62	,270
	4 Αρκαδίας		,143	35	,068	,960	35	,232
	5 Αργολίδας		,129	37	,123	,947	37	,077
sum_sp Σκορ συνεργασιών και πόρων	1 Μεσσηνίας		,083	40	,200*	,983	40	,787
	2 Λακωνίας		,115	36	,200*	,982	36	,823
	3 Κορινθίας		,079	62	,200*	,981	62	,454
	4 Αρκαδίας		,143	35	,068	,951	35	,125
	5 Αργολίδας		,136	37	,082	,974	37	,540
sum_d Σκορ διαδικασιών	1 Μεσσηνίας		,206	40	,000	,817	40	,000
	2 Λακωνίας		,100	36	,200*	,948	36	,088
	3 Κορινθίας		,076	62	,200*	,983	62	,570
	4 Αρκαδίας		,101	35	,200*	,938	35	,048
	5 Αργολίδας		,127	37	,136	,965	37	,290

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

a. Lilliefors Significance Correction

Τα παραπάνω αποτελέσματα συνοψίζονται στους παρακάτω πίνακες.

Παράγοντες	Αποτελέσματα ελέγχων κανονικότητας «Νομός»	
	1 – 5	6 – 10
Ηγεσίας	W (40)=0.968, p=0.311	W (36)=0.950, p=0.103
Πολιτικής και στρατηγικής	W (40)=0.946, p=0.057	W (36)=0.970, p=0.416
Ανθρωπίνου δυναμικού	W (40)=0.923, p=0.010	W (36)=0.968, p=0.365
Συνεργασιών και πόρων	W (40)=0.983, p=0.787	W (36)=0.982, p=0.823
Διαδικασιών	W (40)=0.817, p<0.001	W (36)=0.948, p=0.088

Παράγοντες	Αποτελέσματα ελέγχων κανονικότητας «Νομός»	
	11 – 15	15 και
Ηγεσίας	D (62)=0.061, p=0.200	W (35)=0.970, p=0.442
Πολιτικής και στρατηγικής	D (62)=0.122, p=0.022	W (35)=0.951, p=0.118
Ανθρωπίνου δυναμικού	D (62)=0.102, p=0.175	W (35)=0.960, p=0.232
Συνεργασιών και πόρων	D (62)=0.079, p=0.200	W (35)=0.951, p=0.125
Διαδικασιών	D (62)=0.076, p=0.200	W (35)=0.938, p=0.048

Παράγοντες	Αποτελέσματα ελέγχων κανονικότητας «Νομός»	
	11 – 15	
Ηγεσίας	W (37)=0.945, p=0.065	
Πολιτικής και στρατηγικής	W (37)=0.990, p=0.985	
Ανθρωπίνου δυναμικού	W (37)=0.947, p=0.077	
Συνεργασιών και πόρων	W (37)=0.974, p=0.540	
Διαδικασιών	W (37)=0.965, p=0.290	

Στη συνέχεια εφαρμόζουμε το παραμετρικό κριτήριο one way anova στις περιπτώσεις των παραγόντων «Ηγεσία» και «Συνεργασία και πόρων» όπου η προϋπόθεση της

κανονικότητας ικανοποιείται. Επίσης ικανοποιείται και η προϋπόθεση των ίσων διακυμάνσεων που το κριτήριο Levene έδωσε τα παρακάτω αποτελέσματα:

Πίνακας 73. έλεγχος κανονικότητας

Test of Homogeneity of Variances

sum_h Σκορ ηγεσίας

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,130	4	205	,344

Test of Homogeneity of Variances

sum_sp Σκορ συνεργασιών και πόρων

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,290	4	205	,884

Εξετάζοντας την επίδραση των 5 διαφορετικών νομών (Μεσσηνίας, Λακωνίας, Κορινθίας, Αρκαδίας και Αργολίδας) στον παράγοντα «Ηγεσία», τα αποτελέσματα δεν δείχνουν στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ τους, με $F(4, 205)=1.100$, $p=0.358$, όπως βλέπουμε και στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 74. επίδραση του παράγοντα Ηγεσία στους 5 διαφορετικούς νομούς

ANOVA

sum_h Σκορ ηγεσίας

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	294,242	4	73,561	1,100	,358
Within Groups	13707,781	205	66,867		
Total	14002,024	209			

Αντίθετα εξετάζοντας την επίδραση των 5 διαφορετικών νομών (Μεσσηνίας, Λακωνίας, Κορινθίας, Αρκαδίας και Αργολίδας) στον παράγοντα «Συνεργασία και πόροι», από τους 210 καθηγητές που εισήχθησαν στο δείγμα οι 40 ήταν από το νομό Μεσσηνίας, οι 36 από τον νομό Λακωνίας, οι 62 από τον νομό Κορινθίας, οι 35 από το νομό Αρκαδίας και οι 37 από το νομό Αργολίδας. Πληροφορίες για τις μέσες τιμές, τα τυπικά σφάλματα και τα διαστήματα εμπιστοσύνης δίνονται στο παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 75. επίδραση του παράγοντα Συνεργασίες και πόροι στους 5 διαφορετικούς νομούς

Descriptives

sum_sp Σκορ συνεργασιών και πόρων								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					1 Μεσσηνίας	40		
2 Λακωνίας	36	15,8889	4,05518	,67586	14,5168	17,2610	7,00	26,00
3 Κορινθίας	62	15,4032	3,56881	,45324	14,4969	16,3095	8,00	25,00
4 Αρκαδίας	35	16,2571	3,25705	,55054	15,1383	17,3760	7,00	22,00
5 Αργολίδας	37	18,0270	3,29551	,54178	16,9283	19,1258	11,00	26,00
Total	210	16,3190	3,68082	,25400	15,8183	16,8198	7,00	26,00

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν στατιστικά σημαντική διαφορά των μέσων σκορς του παράγοντα «Συνεργασία και πόροι» με $F(4, 205)=3.271$, $p.=0.013$, όπως βλέπουμε στον παρακάτω πίνακα.

ANOVA

sum_sp Σκορ συνεργασιών και πόρων					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	169,890	4	42,473	3,271	,013
Within Groups	2661,734	205	12,984		
Total	2831,624	209			

Στη συνέχεια περισσότερη ανάλυση πραγματοποιήθηκε για να δούμε σε ποιους νομούς συγκεκριμένα υπάρχει η στατιστικά σημαντική διαφορά των μέσων σκορς. Έτσι έγιναν post hoc ανάλυση με το κριτήριο Hochberg αφού τα μεγέθη των δειγμάτων στις ομάδες είναι άνισα (βλ. Andrew Mayers Introduction to statistics and spss in psychology εκδόσεις Pearson σελίδα 180). Η ανάλυση έδειξε ότι μόνο μεταξύ του νομού Αργολίδας και Κορινθίας υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά του μέσου σκορ του παράγοντα «Συνεργασία και πόροι» με $p.=0.006$. Πιο συγκεκριμένα το μέσο σκορ του παράγοντα «Συνεργασία και πόροι» στο νομό Αργολίδας είναι κατά 2.624 μονάδες υψηλότερο από ότι στο νομό Κορινθίας. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παρουσιάζονται στο παρακάτω πίνακα.

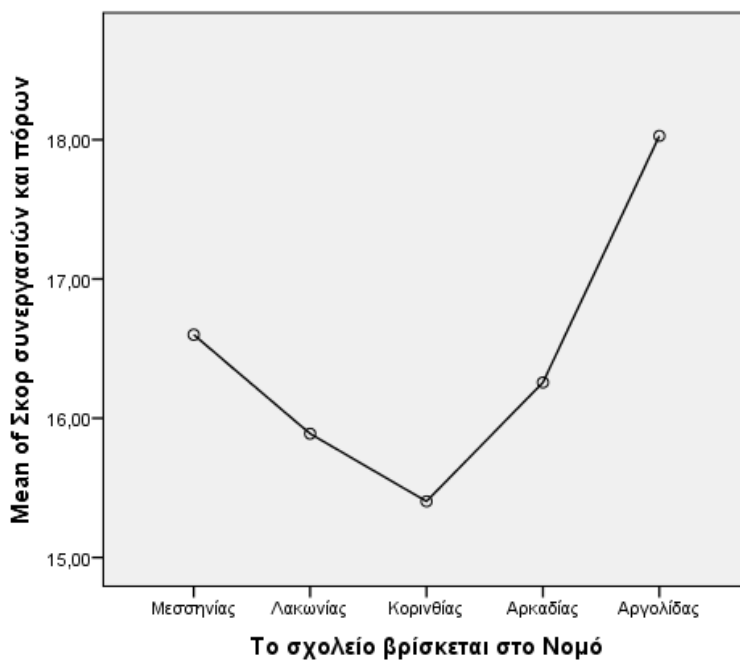
Πίνακας 76. Η διαφορά μεταξύ Αργολίδας- Κορινθίας

Multiple Comparisons

Dependent Variable: sum_sp Σκορ συνεργασιών και πόρων

	(I) νομός Το σχολείο βρίσκεται στο Νομό	(J) νομός Το σχολείο βρίσκεται στο Νομό	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Hochberg	1 Μεσσηνίας	2 Λακωνίας	,71111	,82781	,993	-1,6304	3,0527
		3 Κορινθίας	1,19677	,73077	,657	-,8703	3,2638
		4 Αρκαδίας	,34286	,83401	1,000	-2,0162	2,7020
		5 Αργολίδας	-1,42703	,82190	,579	-3,7519	,8978
	2 Λακωνίας	1 Μεσσηνίας	-,71111	,82781	,993	-3,0527	1,6304
		3 Κορινθίας	,48566	,75504	,999	-1,6501	2,6214
		4 Αρκαδίας	-,36825	,85536	1,000	-2,7877	2,0512
		5 Αργολίδας	-2,13814	,84356	,113	-4,5242	,2480
	3 Κορινθίας	1 Μεσσηνίας	-1,19677	,73077	,657	-3,2638	,8703
		2 Λακωνίας	-,48566	,75504	,999	-2,6214	1,6501
		4 Αρκαδίας	-,85392	,76184	,951	-3,0089	1,3010
		5 Αργολίδας	-2,62380*	,74856	,006	-4,7412	-,5064
4 Αρκαδίας	1 Μεσσηνίας	-,34286	,83401	1,000	-2,7020	2,0162	
	2 Λακωνίας	,36825	,85536	1,000	-2,0512	2,7877	
	3 Κορινθίας	,85392	,76184	,951	-1,3010	3,0089	
	5 Αργολίδας	-1,76988	,84964	,322	-4,1732	,6334	
5 Αργολίδας	1 Μεσσηνίας	1,42703	,82190	,579	-,8978	3,7519	
	2 Λακωνίας	2,13814	,84356	,113	-,2480	4,5242	
	3 Κορινθίας	2,62380*	,74856	,006	,5064	4,7412	
	4 Αρκαδίας	1,76988	,84964	,322	-,6334	4,1732	

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.



Για τους υπόλοιπους παράγοντες πραγματοποιήθηκε η μη παραμετρική ανάλυση Kruskal wallis, όπου παρατηρούμε ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές των μέσων σκορ ανά νομούς στους παράγοντες «Διαδικασίες» με $H(4)=12.056$, $p.=0.017$

Πίνακας 77. Η ανάλυση Kruskal wallis

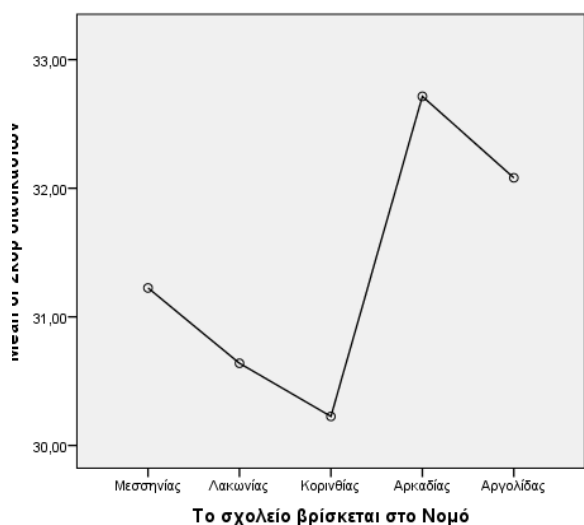
Test Statistics ^{a,b}			
	sum_ps Σκορ πολιτικής και στρατηγικής	sum_ad Σκορ ανθρωπίνου δυναμικού	sum_d Σκορ διαδικασιών
Chi-Square	6,616	3,568	12,056
df	4	4	4
Asymp. Sig.	,158	,468	,017

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: νομός Το σχολείο βρίσκεται στο Νομό

Προχωρώντας σε περισσότερη ανάλυση post hoc κοιτώντας όλες τις ανά δύο συγκρίσεις είτε με το μη παραμετρικό κριτήριο Mann Whitney, όταν η προϋπόθεση της κανονικότητας δεν ικανοποιείται ,όπως είδαμε παραπάνω είτε με t-test για ανεξάρτητα

δείγμα, όταν ικανοποιείται η προϋπόθεση της κανονικότητας και σε επίπεδο σημαντικότητας 0.5% ,αφού έχουμε 10 ανά δύο συγκρίσεις και για να μην αυξηθεί η πιθανότητα σφάλματος τύπου I ,δηλαδή να απορρίψουμε τη μηδενική υπόθεση από λάθος, βλέπουμε ότι η στατιστικά σημαντική διαφορά του μέσου σκορ του παράγοντα «Διαδικασίες» βρίσκεται μόνο μεταξύ των νομών Κορινθίας και Αρκαδίας, με $U(40,62)=756.5$, $p.=0.001$. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παρουσιάζονται στο (Output συσχετίσεις νομός υπερδεικτών).



Πίνακας 78. Η διαφορά στις διαδικασίες μεταξύ Κορινθίας- Αρκαδίας

8.3.β. Ειδικότερες παρατηρήσεις και συσχετίσεις μεμονωμένων παραγόντων

Προχωρώντας σε πιο λεπτομερείς και επιμέρους αναλύσεις προκύπτουν ενδεικτικά τα παρακάτω αποτελέσματα:

Σχετικά με την ηγεσία των σχολικών μονάδων προκύπτει ότι υπάρχει συσχέτιση του προγραμματισμού των ενεργειών με την εποπτεία της εργασίας του κάθε υπαλλήλου. Δηλαδή, όταν γίνεται ο ετήσιος προγραμματισμός των ενεργειών κάθε Σεπτέμβριο στη σχολική μονάδα, συνήθως επιτυγχάνει, όταν ο κάθε διευθυντής παρακολουθεί συχνά με ατομικές συναντήσεις την πορεία του έργου κάθε διδάσκοντα, όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 79. h3 Όταν προγραμματίζονται ενέργειες το Σεπτέμβριο, ελέγχεται η πορεία της έκβασής τους * h7 Επιδιώκει συναντήσεις με κάθε ένα υπάλληλο χωριστά

Crosstab

		h7 Επιδιώκει συναντήσεις με κάθε ένα υπάλληλο χωριστά					
		1 καθόλου/ δε		3 γνωρίζω 2 λίγο αρκετά 4 πολύ		Total	
h3 Όταν προγραμματίζονται ενέργειες το Σεπτέμβριο, ελέγχεται η πορεία της έκβασής τους	1 Στο τέλος της χρονιάς	Count	11	2	6	7	26
		% within h3 Όταν προγραμματίζονται ενέργειες το Σεπτέμβριο, ελέγχεται η πορεία της έκβασής τους	42,3%	7,7%	23,1%	26,9%	100,0%
		% within h7 Επιδιώκει συναντήσεις με κάθε ένα υπάλληλο χωριστά	27,5%	9,5%	7,6%	10,0%	12,4%
		% of Total	5,2%	1,0%	2,9%	3,3%	12,4%
2 Στο τέλος του τριμήνου/ τετραμήνου		Count	24	13	50	33	120
		% within h3 Όταν προγραμματίζονται ενέργειες το Σεπτέμβριο, ελέγχεται η πορεία της έκβασής τους	20,0%	10,8%	41,7%	27,5%	100,0%
		% within h7 Επιδιώκει συναντήσεις με κάθε ένα υπάλληλο χωριστά	60,0%	61,9%	63,3%	47,1%	57,1%
		% of Total	11,4%	6,2%	23,8%	15,7%	57,1%
3 Κάθε μήνα		Count	4	6	20	23	53

	% within h3 Όταν προγραμματίζονται ενέργειες το Σεπτέμβριο, ελέγχεται η πορεία της έκβασής τους	7,5%	11,3%	37,7%	43,4%	100,0%
	% within h7 Επιδιώκει συναντήσεις με κάθε ένα υπάλληλο χωριστά	10,0%	28,6%	25,3%	32,9%	25,2%
	% of Total	1,9%	2,9%	9,5%	11,0%	25,2%
4 2 φορές το μήνα	Count	1	0	3	7	11
	% within h3 Όταν προγραμματίζονται ενέργειες το Σεπτέμβριο, ελέγχεται η πορεία της έκβασής τους	9,1%	0,0%	27,3%	63,6%	100,0%
	% within h7 Επιδιώκει συναντήσεις με κάθε ένα υπάλληλο χωριστά	2,5%	0,0%	3,8%	10,0%	5,2%
	% of Total	0,5%	0,0%	1,4%	3,3%	5,2%
Total	Count	40	21	79	70	210
	% within h3 Όταν προγραμματίζονται ενέργειες το Σεπτέμβριο, ελέγχεται η πορεία της έκβασής τους	19,0%	10,0%	37,6%	33,3%	100,0%
	% within h7 Επιδιώκει συναντήσεις με κάθε ένα υπάλληλο χωριστά	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	19,0%	10,0%	37,6%	33,3%	100,0%

Επίσης, ισχυρή σχέση προκύπτει ανάμεσα στη στάση του διευθυντή απέναντι στα εκπαιδευτικά προγράμματα και στον αριθμό που υλοποιούνται σε κάθε σχολείο. Συγκεκριμένα, όσο πιο θετική είναι η στάση του και όσο πιο ισχυρή η παρακίνησή του προς αυτά, τόσο περισσότερα υλοποιούνται σε κάθε σχολική μονάδα. Στα εξωδιδασκτικά προγράμματα έρχεται να προστεθεί και η συμμετοχή σε ετήσιους διαγωνισμούς, όπου εκεί φαίνεται ότι, όταν η διεύθυνση δίνει κίνητρα στους υπαλλήλους (για παράδειγμα, απαλλαγή από κάποια διοικητικά καθήκοντα) τότε αυτοί αναλαμβάνουν την προετοιμασία και στηρίζουν τους μαθητές τους σε πανελλήνιους σχολικούς διαγωνισμούς.

Πίνακας 80. h22 Η ηγεσία απαλλάσσει από κάποια επιπλέον καθήκοντα, όσους αναλαμβάνουν εξωδιδασκτικές εργασίες * ps7 Αριθμός συμμετοχής παιδιών σε διαγωνισμούς Crosstabulation

			ps7 Αριθμός συμμετοχής παιδιών σε διαγωνισμούς				
			1 0	2 <= 5	3 ως 10	4 >10	Total
h22 Η ηγεσία	1 ποτέ/ δε	Count	10	32	19	18	79
απαλλάσσει από	γνωρίζω	% within h22 Η	12,7%	40,5%	24,1%	22,8%	100,0%
κάποια επιπλέον		ηγεσία απαλλάσσει					
καθήκοντα, όσους		από κάποια					
αναλαμβάνουν		επιπλέον					
εξωδιδασκτικές		καθήκοντα, όσους					
εργασίες		αναλαμβάνουν					
		εξωδιδασκτικές					
		εργασίες					
		% within ps7	76,9%	46,4%	28,4%	29,5%	37,6%
		Αριθμός					
		συμμετοχής					
		παιδιών σε					
		διαγωνισμούς					
		% of Total	4,8%	15,2%	9,0%	8,6%	37,6%
	2 λίγες φορές	Count	0	12	17	12	41

	% within h22 H	0,0%	29,3%	41,5%	29,3%	100,0%
	ηγεσία απαλλάσσει από κάποια επιπλέον καθήκοντα, όσους αναλαμβάνουν εξωδιδακτικές εργασίες					
	% within ps7	0,0%	17,4%	25,4%	19,7%	19,5%
	Αριθμός συμμετοχής παιδιών σε διαγωνισμούς					
	% of Total	0,0%	5,7%	8,1%	5,7%	19,5%
3 αρκετές φορές	Count	3	21	24	20	68
	% within h22 H	4,4%	30,9%	35,3%	29,4%	100,0%
	ηγεσία απαλλάσσει από κάποια επιπλέον καθήκοντα, όσους αναλαμβάνουν εξωδιδακτικές εργασίες					
	% within ps7	23,1%	30,4%	35,8%	32,8%	32,4%
	Αριθμός συμμετοχής παιδιών σε διαγωνισμούς					
	% of Total	1,4%	10,0%	11,4%	9,5%	32,4%
4 πολλές φορές	Count	0	4	7	11	22
	% within h22 H	0,0%	18,2%	31,8%	50,0%	100,0%
	ηγεσία απαλλάσσει από κάποια επιπλέον καθήκοντα, όσους αναλαμβάνουν εξωδιδακτικές εργασίες					

	% within ps7	0,0%	5,8%	10,4%	18,0%	10,5%
	Αριθμός συμμετοχής παιδιών σε διαγωνισμούς					
	% of Total	0,0%	1,9%	3,3%	5,2%	10,5%
Total	Count	13	69	67	61	210
	% within h22 H	6,2%	32,9%	31,9%	29,0%	100,0%
	ηγεσία απαλλάσσει από κάποια επιπλέον καθήκοντα, όσους αναλαμβάνουν εξωδιδασκτικές εργασίες					
	% within ps7	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Αριθμός συμμετοχής παιδιών σε διαγωνισμούς					
	% of Total	6,2%	32,9%	31,9%	29,0%	100,0%

Σχετικά με την στρατηγική μιας σχολικής μονάδας προκύπτει πως υπάρχει εξάρτηση ανάμεσα στο καθαρό περιβάλλον και στη συμμετοχή των μαθητών στη λήψη αποφάσεων. Δηλαδή, όταν οι μαθητές γίνονται συνυπεύθυνοι και συναποφασίζουν με τους καθηγητές τους για τον ευπρεπισμό και τη διατήρηση της καθαριότητας στο σχολείο τους, τόσες περισσότερες πιθανότητες έχει το σχολικό περιβάλλον να διατηρηθεί καθαρό. Αναφορικά με την πρόοδο των παιδιών που υπάγεται στη στρατηγική της σχολικής μονάδας, από την έρευνα απορρέει ότι αυτή σχετίζεται με τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας στη στοχοθεσία του σχολείου, με το αίσθημα ολοκλήρωσης του καθηγητή ως επαγγελματία, με την επίσκεψη σε χώρους για βιωματική μάθηση, με την ύπαρξη χώρων αναψυχής στο περιβάλλον του σχολείου, με το περιεχόμενο των διδασκόμενων μαθημάτων και με τον ατομικό προγραμματισμό του καθηγητή.

Πίνακας 81. ps9 Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται * ps4 Μέσα από τη δουλειά μου νιώθω να ολοκληρώνομαι ως επαγγελματίας

Crosstab

		ps4 Μέσα από τη δουλειά μου νιώθω να ολοκληρώνομαι ως επαγγελματίας					
			1 καθόλου/ δε γνωρίζω	2 λίγο	3 αρκετά	4 πολύ	Total
ps9 Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται	1 καθόλου/ δε γνωρίζω	Count	0	2	1	1	4
		% within ps9	0,0%	50,0%	25,0%	25,0%	100,0%
		Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					
		% within ps4	0,0%	6,9%	1,1%	1,1%	1,9%
		% of Total	0,0%	1,0%	0,5%	0,5%	1,9%
	2 λίγο	Count	5	14	24	14	57
		% within ps9	8,8%	24,6%	42,1%	24,6%	100,0%
		Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					
		% within ps4	83,3%	48,3%	27,3%	16,1%	27,1%
		Μέσα από τη δουλειά μου νιώθω να ολοκληρώνομαι ως επαγγελματίας					

	% of Total	2,4%	6,7%	11,4%	6,7%	27,1%
3 αρκετά	Count	0	12	59	55	126
	% within ps9	0,0%	9,5%	46,8%	43,7%	100,0%
	Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					
	% within ps4	0,0%	41,4%	67,0%	63,2%	60,0%
	Μέσα από τη δουλειά μου νιώθω να ολοκληρώνομαι ως επαγγελματίας					
	% of Total	0,0%	5,7%	28,1%	26,2%	60,0%
4 πολύ	Count	1	1	4	17	23
	% within ps9	4,3%	4,3%	17,4%	73,9%	100,0%
	Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					
	% within ps4	16,7%	3,4%	4,5%	19,5%	11,0%
	Μέσα από τη δουλειά μου νιώθω να ολοκληρώνομαι ως επαγγελματίας					
	% of Total	0,5%	0,5%	1,9%	8,1%	11,0%
Total	Count	6	29	88	87	210
	% within ps9	2,9%	13,8%	41,9%	41,4%	100,0%
	Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					

% within ps4	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Μέσα από τη δουλειά μου νιώθω να ολοκληρώνομαι ως επαγγελματίας					
% of Total	2,9%	13,8%	41,9%	41,4%	100,0%

Πίνακας 82. ps9 Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται * ad2 Επισκέπτομαι τους υπάρχοντες χώρους (εργαστήρια, αίθουσες προβολών)

Crosstab

		ad2 Επισκέπτομαι τους υπάρχοντες χώρους (εργαστήρια, αίθουσες προβολών)					
		1 ποτέ/ δε				Total	
		γνωρίζω	2 λίγες φορές	3 αρκετές φορές	4 πολλές φορές		
ps9 Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται	1 καθόλου/ δε γνωρίζω	Count	0	1	1	2	4
		% within ps9	0,0%	25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
		Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					
		% within ad2	0,0%	2,1%	1,2%	2,9%	1,9%
		Επισκέπτομαι τους υπάρχοντες χώρους (εργαστήρια, αίθουσες προβολών)					
		% of Total	0,0%	0,5%	0,5%	1,0%	1,9%
	2 λίγο	Count	7	15	25	10	57

	% within ps9	12,3%	26,3%	43,9%	17,5%	100,0%
	Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					
	% within ad2	58,3%	31,9%	30,5%	14,5%	27,1%
	Επισκέπτομαι τους υπάρχοντες χώρους (εργαστήρια, αίθουσες προβολών)					
	% of Total	3,3%	7,1%	11,9%	4,8%	27,1%
3 αρκετά	Count	4	28	50	44	126
	% within ps9	3,2%	22,2%	39,7%	34,9%	100,0%
	Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					
	% within ad2	33,3%	59,6%	61,0%	63,8%	60,0%
	Επισκέπτομαι τους υπάρχοντες χώρους (εργαστήρια, αίθουσες προβολών)					
	% of Total	1,9%	13,3%	23,8%	21,0%	60,0%
4 πολύ	Count	1	3	6	13	23
	% within ps9	4,3%	13,0%	26,1%	56,5%	100,0%
	Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					

	% within ad2	8,3%	6,4%	7,3%	18,8%	11,0%
	Επισκέπτομαι τους υπάρχοντες χώρους (εργαστήρια, αίθουσες προβολών)					
	% of Total	0,5%	1,4%	2,9%	6,2%	11,0%
Total	Count	12	47	82	69	210
	% within ps9	5,7%	22,4%	39,0%	32,9%	100,0%
	Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					
	% within ad2	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Επισκέπτομαι τους υπάρχοντες χώρους (εργαστήρια, αίθουσες προβολών)					
	% of Total	5,7%	22,4%	39,0%	32,9%	100,0%

Στην πολιτική της σχολικής μονάδας υπάγεται και το κλίμα που παρατηρείται σε αυτήν, οπότε ειδικότερα προκύπτει ότι όταν αναπτύσσονται διαπροσωπικές και φιλικές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων ενός σχολικού συλλόγου, τότε υπάρχει και πνευματική σύμπνοια. Επίσης, παρατηρείται θετική εξάρτηση ανάμεσα στο αίσθημα της ολοκλήρωσης των καθηγητών ως επαγγελματίες και στην ευελιξία χρόνου και ενεργειών ως προς το διδακτικό τους έργο. Επιπλέον, "το άνοιγμα" μιας σχολικής μονάδας στις απαιτήσεις της κοινωνίας σχετίζεται με τη συχνότητα συναντήσεων με παράγοντες των τοπικών κοινωνιών, αλλά και με πρωτοβουλίες των σχολικών μονάδων σε εθελοντικούς θεσμούς για κοινοφελείς σκοπούς.

Πίνακας 83. ps1 Στη δουλειά μου αναπτύσσω διαπροσωπικές σχέσεις * ad18 Στο σύλλογο του οποίου είστε μέλος παρατηρείτε ότι υπάρχει πνευματική ενότητα

Crosstab

		ad18 Στο σύλλογο του οποίου είστε μέλος παρατηρείτε ότι υπάρχει πνευματική ενότητα					
		1 ποτέ/ δε γνωρίζω	2 λίγες φορές	3 αρκετές φορές	4 πολλές φορές	Total	
ps1 Στη δουλειά μου αναπτύσσω διαπροσωπικές σχέσεις	1 ποτέ/ δε γνωρίζω	Count	2	4	9	4	19
		% within ps1 Στη δουλειά μου αναπτύσσω διαπροσωπικές σχέσεις	10,5%	21,1%	47,4%	21,1%	100,0%
		% within ad18 Στο σύλλογο του οποίου είστε μέλος παρατηρείτε ότι υπάρχει πνευματική ενότητα	14,3%	9,8%	9,0%	7,3%	9,0%
		% of Total	1,0%	1,9%	4,3%	1,9%	9,0%
2 λίγες φορές	2 λίγες φορές	Count	6	8	15	9	38
		% within ps1 Στη δουλειά μου αναπτύσσω διαπροσωπικές σχέσεις	15,8%	21,1%	39,5%	23,7%	100,0%
		% within ad18 Στο σύλλογο του οποίου είστε μέλος παρατηρείτε ότι υπάρχει πνευματική ενότητα	42,9%	19,5%	15,0%	16,4%	18,1%
		% of Total	2,9%	3,8%	7,1%	4,3%	18,1%

3 αρκετές φορές	Count	4	20	39	9	72
	% within ps1 Στη δουλειά μου αναπτύσσω διαπροσωπικές σχέσεις	5,6%	27,8%	54,2%	12,5%	100,0%
	% within ad18	28,6%	48,8%	39,0%	16,4%	34,3%
	Στο σύλλογο του οποίου είστε μέλος παρατηρείτε ότι υπάρχει πνευματική ενότητα					
	% of Total	1,9%	9,5%	18,6%	4,3%	34,3%
4 πολλές φορές	Count	2	9	37	33	81
	% within ps1 Στη δουλειά μου αναπτύσσω διαπροσωπικές σχέσεις	2,5%	11,1%	45,7%	40,7%	100,0%
	% within ad18	14,3%	22,0%	37,0%	60,0%	38,6%
	Στο σύλλογο του οποίου είστε μέλος παρατηρείτε ότι υπάρχει πνευματική ενότητα					
	% of Total	1,0%	4,3%	17,6%	15,7%	38,6%
Total	Count	14	41	100	55	210
	% within ps1 Στη δουλειά μου αναπτύσσω διαπροσωπικές σχέσεις	6,7%	19,5%	47,6%	26,2%	100,0%

% within ad18	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Στο σύλλογο του οποίου είστε μέλος παρατηρείτε ότι υπάρχει πνευματική ενότητα					
% of Total	6,7%	19,5%	47,6%	26,2%	100,0%

Αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό η λεπτομερέστερη έρευνα έδειξε ότι η ελλιπής συμμετοχή σε επιμορφωτικά σεμινάρια σχετίζεται με την αντίληψη για τη χρησιμότητα (υλική και πρακτική) αυτών και επίσης και με το γεγονός ότι δε σχετίζεται με την ιεραρχική εξέλιξη των υπαλλήλων και τις απολαβές τους.

Πίνακας 84. ad6 Πόσα επιμορφωτικά σεμινάρια παρακολουθείτε ετησίως; * ad9 Θεωρείτε χρήσιμα τα συναφή με το έργο σας σεμινάρια; **Crosstabulation**

		ad9 Θεωρείτε χρήσιμα τα συναφή με το έργο σας σεμινάρια;					
		1 καθόλου/ δε γνωρίζω				Total	
		2 λίγο	3 αρκετά	4 πολύ			
ad6 Πόσα	1 0	Count	3	3	9	10	25
επιμορφωτικά		% within ad6 Πόσα	12,0%	12,0%	36,0%	40,0%	100,0%
σεμινάρια		επιμορφωτικά					
παρακολουθείτε		σεμινάρια					
ετησίως;		παρακολουθείτε					
		ετησίως;					
		% within ad9	37,5%	12,0%	10,7%	10,8%	11,9%
		Θεωρείτε χρήσιμα					
		τα συναφή με το					
		έργο σας σεμινάρια;					
		% of Total	1,4%	1,4%	4,3%	4,8%	11,9%
	2 1	Count	3	11	29	19	62
		% within ad6 Πόσα	4,8%	17,7%	46,8%	30,6%	100,0%
		επιμορφωτικά					
		σεμινάρια					
		παρακολουθείτε					
		ετησίως;					

	% within ad9	37,5%	44,0%	34,5%	20,4%	29,5%
	Θεωρείτε χρήσιμα τα συναφή με το έργο σας σεμινάρια;					
	% of Total	1,4%	5,2%	13,8%	9,0%	29,5%
3 > 2	Count	1	6	28	23	58
	% within ad6 Πόσα επιμορφωτικά σεμινάρια παρακολουθείτε ετησίως;	1,7%	10,3%	48,3%	39,7%	100,0%
	% within ad9	12,5%	24,0%	33,3%	24,7%	27,6%
	Θεωρείτε χρήσιμα τα συναφή με το έργο σας σεμινάρια;					
	% of Total	0,5%	2,9%	13,3%	11,0%	27,6%
4 > 2	Count	1	5	18	41	65
	% within ad6 Πόσα επιμορφωτικά σεμινάρια παρακολουθείτε ετησίως;	1,5%	7,7%	27,7%	63,1%	100,0%
	% within ad9	12,5%	20,0%	21,4%	44,1%	31,0%
	Θεωρείτε χρήσιμα τα συναφή με το έργο σας σεμινάρια;					
	% of Total	0,5%	2,4%	8,6%	19,5%	31,0%
Total	Count	8	25	84	93	210
	% within ad6 Πόσα επιμορφωτικά σεμινάρια παρακολουθείτε ετησίως;	3,8%	11,9%	40,0%	44,3%	100,0%
	% within ad9	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Θεωρείτε χρήσιμα τα συναφή με το έργο σας σεμινάρια;					
	% of Total	3,8%	11,9%	40,0%	44,3%	100,0%

Σε σχέση με τους πόρους μιας σχολικής μονάδας τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν ότι εξαρτώνται από τις επαφές και τη συνεργασία με τοπικούς παράγοντες. Τέλος, στον τομέα των διαδικασιών προέκυψε ότι το ενδιαφέρον των μαθητών την ώρα του μαθήματος σχετίζεται ισχυρά με την κάλυψη των αναγκών τους μέσα από τα διδασκόμενα μαθήματα.

Πίνακας 85. d6 Τα διδασκόμενα μαθήματα καλύπτουν τις ανάγκες των μαθητών * d7 Θα λέγατε γενικά ότι οι μαθητές σας κατά την ώρα διδασκαλίας παρακολουθούν με αμείωτο ενδιαφέρον το μάθημα

		Crosstabulation					
		d7 Θα λέγατε γενικά ότι οι μαθητές σας κατά την ώρα διδασκαλίας παρακολουθούν με αμείωτο ενδιαφέρον το μάθημα					
		1 καθόλου/δε γνωρίζω					
		2 λίγο					
		3 αρκετά					
		4 πολύ					
		Total					
d6 Τα διδασκόμενα μαθήματα καλύπτουν τις ανάγκες των μαθητών	1 καθόλου/ δε γνωρίζω	Count	4	4	2	1	11
		% within d6 Τα διδασκόμενα μαθήματα καλύπτουν τις ανάγκες των μαθητών	36,4%	36,4%	18,2%	9,1%	100,0%
		% within d7 Θα λέγατε γενικά ότι οι μαθητές σας κατά την ώρα διδασκαλίας παρακολουθούν με αμείωτο ενδιαφέρον το μάθημα	57,1%	5,0%	1,9%	6,3%	5,2%
		% of Total	1,9%	1,9%	1,0%	0,5%	5,2%
	2 λίγο	Count	1	48	38	3	90

	% within d6 Τα διδασκόμενα μαθήματα καλύπτουν τις ανάγκες των μαθητών	1,1%	53,3%	42,2%	3,3%	100,0%
	% within d7 Θα λέγατε γενικά ότι οι μαθητές σας κατά την ώρα διδασκαλίας παρακολουθούν με αμείωτο ενδιαφέρον το μάθημα	14,3%	60,0%	35,5%	18,8%	42,9%
	% of Total	0,5%	22,9%	18,1%	1,4%	42,9%
3 αρκετά	Count	2	27	64	8	101
	% within d6 Τα διδασκόμενα μαθήματα καλύπτουν τις ανάγκες των μαθητών	2,0%	26,7%	63,4%	7,9%	100,0%
	% within d7 Θα λέγατε γενικά ότι οι μαθητές σας κατά την ώρα διδασκαλίας παρακολουθούν με αμείωτο ενδιαφέρον το μάθημα	28,6%	33,8%	59,8%	50,0%	48,1%
	% of Total	1,0%	12,9%	30,5%	3,8%	48,1%
4 πολύ	Count	0	1	3	4	8

	% within d6 Τα διδασκόμενα μαθήματα καλύπτουν τις ανάγκες των μαθητών	0,0%	12,5%	37,5%	50,0%	100,0%
	% within d7 Θα λέγατε γενικά ότι οι μαθητές σας κατά την ώρα διδασκαλίας παρακολουθούν με αμείωτο ενδιαφέρον το μάθημα	0,0%	1,3%	2,8%	25,0%	3,8%
	% of Total	0,0%	0,5%	1,4%	1,9%	3,8%
Total	Count	7	80	107	16	210
	% within d6 Τα διδασκόμενα μαθήματα καλύπτουν τις ανάγκες των μαθητών	3,3%	38,1%	51,0%	7,6%	100,0%
	% within d7 Θα λέγατε γενικά ότι οι μαθητές σας κατά την ώρα διδασκαλίας παρακολουθούν με αμείωτο ενδιαφέρον το μάθημα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	3,3%	38,1%	51,0%	7,6%	100,0%

Κεφάλαιο 9ο: Συμπεράσματα και προτάσεις που προκύπτουν από την έρευνα

9.1. Συμπεράσματα

Επισκοπώντας τη βιβλιογραφία για την εκπόνηση της παρούσας διατριβής καθίσταται σαφές ότι η ποιότητα στην εκπαίδευση εξαρτάται από μεγάλο πλήθος παραγόντων και συντελεστών. Πάντως, η βελτίωσή της είναι βασικός στόχος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, άρα και της Ελλάδας, η οποία μόνο την εικοσαετία 1982-2002 νομοθέτησε τουλάχιστον έντεκα ρυθμίσεις προς αυτήν την κατεύθυνση. Ωστόσο, οι κατά καιρούς νόμοι- πλαίσια και αλλαγές δεν εντάχθηκαν σε έναν σχεδιασμό μακροπρόθεσμου εκπαιδευτικού προσανατολισμού (Βλάχος, 2008) με κριτήριο συγκεκριμένους όρους ποιότητας και αποτελεσματικότητας. Αυτό και σε συνδυασμό με την απουσία ενός στοιχειώδους συστήματος αξιολόγησης και ανατροφοδότησης φαίνεται να οδηγεί στην άποψη ότι στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, υφίστανται αλλά μάλλον φαίνονται ανεπαρκείς οι διαδικασίες και οι μηχανισμοί ποιότητας.

Στο ερευνητικό μέρος της εν λόγω διατριβής διερευνήθηκε κυρίως ο βαθμός που ανταποκρίνονται οι συνθήκες των σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στη χώρα μας στους δείκτες που έχουν τεθεί (ηγεσία, στρατηγική, ανθρώπινο δυναμικό, πόροι, διαδικασίες) και οι οποίοι φανερώνουν στοιχεία που αποτελούν τα εχέγγυα για την ύπαρξη διαδικασιών ποιότητας. Επίσης, διερευνήθηκε κατά πόσο η εφαρμογή /τήρηση/προώθηση των δεικτών της ΔΟΠ σε μια σχολική μονάδα συναντά προσκόμματα, παρουσιάζει προβλήματα ή τι προοπτικές "ανοίγει" για περαιτέρω εφαρμογές και βελτιώσεις.

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν παρατηρώντας και ερμηνεύοντας κάποιος τα δεδομένα της έρευνας είναι τα ακόλουθα:

Αρχικά, για όλους τους δείκτες γενικά, κατά μέσο όρο, οι ερωτώμενοι απάντησαν θετικά, πράγμα το οποίο ερμηνεύεται ως μια θετική στάση ως προς την εφαρμογή ή την ισχύ μεθόδων ποιότητας. Υπάρχει επίσης συσχέτιση μεταξύ όλων των παραγόντων, που σημαίνει ότι όσο πιο ποιοτικά λειτουργεί ο ένας παράγοντας, τόσο ποιοτικότερα και αποτελεσματικά λειτουργούν και οι υπόλοιποι. Παρόλα αυτά διαπιστώνεται ότι η θετική ανταπόκριση και οι από ενστίκτου(intuition) ή κατά μόνας ποιοτικές ενέργειες δεν μπορούν να εγγυηθούν ένα εξ ολοκλήρου ποιοτικό αποτέλεσμα και ένα σύγχρονο αποτελεσματικό σχολείο. Το συμπέρασμα αυτό επιβεβαιώνει πολλά από τα

καταγεγραμμένα στη βιβλιογραφία, καθώς καταδεικνύεται καταρχάς ότι η εκπαίδευση διαθέτει όλες τις αδυναμίες της δημόσιας διοίκησης, όπως πολυνομία, συγκεντρωτισμό, γραφειοκρατία (Σπανού, 1996), (Μπακόπουλος, Λαβίδας, 2012) και σύμφωνα και με τα πορίσματα προγενέστερων ερευνών, για αυτά ευθύνεται σε μεγάλο βαθμό η υπέρμετρη γραφειοκρατία (Ιορδανίδης, 2002), που λειτουργεί ως τροχοπέδη αποδοτικών εξελίξεων σε κάθε δημόσια υπηρεσία, όπως και ο απόλυτος συγκεντρωτισμός στον τομέα της διοίκησης που αποστερεί από τη σύγχρονη σχολική μονάδα κάθε περιθώριο αυτονομίας και αυτοδιάθεσης (Σαΐτης, 2001).

Το φύλο, των ερωτώμενων έδειξε ότι δεν επηρεάζει τα σκόρ. Δηλαδή, οι άνδρες δεν απαντούν με διαφορετική νοοτροπία από τις γυναίκες.

Αναφορικά, τώρα, με τη σχολική βαθμίδα, δηλαδή αν οι συμμετέχοντες υπηρετούν σε γυμνάσια ή λύκεια, τα αποτελέσματα εμφανίζονται διαφορετικά. Δηλαδή, η σχολική βαθμίδα δεν επηρεάζει τις απαντήσεις που δόθηκαν στους δείκτες "ηγεσία", "πολιτική-στρατηγική" και "ανθρώπινο δυναμικό", όμως επηρεάζει τους δείκτες "συνεργασίες-πόροι" και "διαδικασίες". Οι καθηγητές του Γυμνασίου απαντούν με υψηλότερο σκορ στους δυο τελευταίους παράγοντες σε σχέση με τους καθηγητές λυκείου. Με άλλα λόγια, η έρευνα έδειξε ότι τα Γυμνάσια είναι πιο ευέλικτα και ανοιχτά σε συνεργασίες με κοινωνικούς φορείς και ιδρύματα, ενώ ως προς τις διαδικασίες η έρευνα έδειξε ότι οι καθηγητές των γυμνασίων νιώθουν πιο ευχάριστα στην εργασία τους, είναι πιο "δεμένοι" με τα παιδιά, συνεργάζονται αποτελεσματικότερα με τους γονείς και θεωρούν το διδακτικό τους έργο πιο ενδιαφέρον για τα παιδιά. Στις διαφορές αυτές φαίνεται να παίζει καταλυτικό ρόλο ο εξετασιοκεντρικός χαρακτήρας του λυκείου, που εξοντώνει το ανθρώπινο δυναμικό του και αφήνει ελάχιστα περιθώρια για αυτενέργεια, ευελιξία, συναισθηματισμούς και κοινωνικό προφίλ της σχολικής μονάδας.

Σχετικά με την ηλικία των ερωτηθέντων η έρευνα έδειξε ότι δεν επηρεάζει τις απαντήσεις τους. Δηλαδή, το σύνολο των συμμετεχόντων απαντά με τον ίδιο τρόπο, ανεξαρτήτως ηλικίας.

Αντίθετα, η συνολική προϋπηρεσία των εκπαιδευτικών φαίνεται να επηρεάζει τις απαντήσεις τους. Πιο συγκεκριμένα, τα δύο άκρα, δηλαδή όσοι διαθέτουν προϋπηρεσία ως πέντε χρόνια ή πάνω από δέκα πέντε παρουσιάζουν τις σημαντικότερες αποκλίσεις από τα μέσα σκορ. Αυτό μεταφράζεται μάλλον ως αδυναμία ή ισχυρή ικανότητα αυτών

των ομάδων να προσαρμόζονται ή όχι σε ποιοτικές διαδικασίες. Με άλλα λόγια, το νέο-άπειρο και το μεγαλύτερο-έμπειρο δυναμικό διαφέρουν από το σύνολο των εκπαιδευτικών είτε θετικά είτε αρνητικά ως προς την εφαρμογή ποιοτικών χαρακτηριστικών. Αυτό, βέβαια, συμβαίνει για τους εξής πιθανούς λόγους: Είτε επιτυγχάνουν, διότι οι νέοι διαθέτουν συνήθως ενθουσιασμό, όρεξη για δημιουργία, νεότητα και νέες διδακτικές πρακτικές και οι μεγαλύτεροι πείρα, βαθιά γνώση του γνωστικού αντικειμένου, οικειότητα, άρα και ευελιξία είτε αποτυγχάνουν, διότι οι νέοι είναι πιθανόν άπειροι, άτολμοι και ασταθείς και οι μεγαλύτεροι κουρασμένοι και δύσκαμπτοι ως προς την εφαρμογή σύνθετων και σύγχρονων διδακτικών πρακτικών. Παρόμοια συμπεράσματα προκύπτουν και από προγενέστερες έρευνες που δείχνουν ότι ένα μεγάλο μέρος των εκπαιδευτικών ακολουθεί αναχρονιστικές μεθόδους, αφού δεν παρέχονται κίνητρα σε αυτούς για κατάρτιση (Σαΐτη, Φεγγάρη, Βούλγαρη, 1997).

Αντίθετα, τα χρόνια προϋπηρεσίας στην ίδια σχολική μονάδα φαίνεται να μην επιδρούν στις απαντήσεις, γεγονός που καταδεικνύει ότι οι εκπαιδευτικοί προσαρμόζονται γρήγορα σε καινούριο επαγγελματικό περιβάλλον.

Σχετικά με τη συμμετοχή στην έρευνα, η μεγαλύτερη ανταπόκριση καταγράφηκε στην Κορινθία, ενώ η μικρότερη στην Αρκαδία. Σχετικά με τον δείκτη των συνεργασιών και πόρων τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η Αργολίδα είχε πολύ υψηλότερο σκορ, που σημαίνει ότι φαίνεται να έχει το μεγαλύτερο "άνοιγμα" στις τοπικές κοινωνίες και σε άλλα ιδρύματα.

Σε ό,τι αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό, τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την έρευνα είναι τα ακόλουθα:

Στον κλάδο των εκπαιδευτικών επικρατούν οι γυναίκες, ενώ μεγαλύτερη προθυμία να συμμετάσχουν στην έρευνα επέδειξαν οι καθηγητές λυκείου και οι φιλόλογοι. Πάνω από τους μισούς εκπαιδευτικούς (ποσοστό 67%) είναι άνω των 45 ετών, ενώ μόνο έξι είναι ως 34 ετών! Αυτό σημαίνει ότι ο κλάδος δεν ανανεώνεται, αφού οδεύει προς μια προοδευτική γήρανση, δε γίνονται προσλήψεις και ενδεχομένως, λόγω της μακράς αδιουριστίας να υπάρχει μια δυσκαμψία ως προς την εφαρμογή νέων διδακτικών πρακτικών και μια στασιμότητα, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω. Το εν λόγω συμπέρασμα συμφωνεί και με όσα μελετήθηκαν στη βιβλιογραφία, καθώς για την προαναφερθείσα δυσκαμψία μεγάλη ευθύνη αποδίδεται και στην κλειστή σκέψη και στο

δισταγμό της εκπαιδευτικής κοινότητας μπροστά στη νέα γνώση και καινοτομία. (Fields, 1993)

Ωστόσο, ανασκοπώντας κάποιος τη συναφή βιβλιογραφία με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως μηχανισμό ηγεσίας που στοχεύει στην αποτελεσματικότητα, είναι εύκολο να διαπιστώσει ότι ένας από τους βασικούς παράγοντες που οδηγούν σε αυτήν είναι οι καινοτόμες δράσεις και οι νέες μέθοδοι διδασκαλίας (Arcaro, 1995), που προάγονται με τη χρήση των νέων τεχνολογιών (Τζιμογιάννης, 2012).

Επιπλέον, σύμφωνα με την παρούσα έρευνα, πάνω από τους μισούς συμμετέχοντες (οι 115 από τους 210) θεωρούνται εμπειρότατοι διδακτικά, αφού έχουν πάνω από 15 χρόνια προϋπηρεσίας, ίσως όμως και κουρασμένοι, οπότε χάνουν σε μεταδοτικότητα ή περιορίζονται στο διεκπεραιωτικό χαρακτήρα του έργου τους. Αυτό προκύπτει και από τις έρευνες που μελετήθηκαν, αφού αναφορικά με το εκπαιδευτικό προσωπικό, φάνηκε πως αυτό διαθέτει υψηλές δεξιότητες και διάθεση για εφαρμογή πρακτικών ποιότητας (Χορέβα, Αγγελοπούλου, 2017), αλλά δεν υλοποιούνται αυτές, καθώς η επαγγελματική και προσωπική συμπεριφορά του δεν συνυφαίνεται με την αποτελεσματικότητα του σχολείου (Δαλάκα, 2011), αφού ο ρόλος των διδασκόντων συχνά παραμένει τυπικός.

Αυτό που προκαλεί αίσθηση, σύμφωνα με την παρούσα έρευνα, είναι πως οι μισοί συμμετέχοντες έχουν μόνο ως πέντε χρόνια προϋπηρεσίας στην ίδια σχολική μονάδα, που σημαίνει ότι ανά τακτά χρονικά διαστήματα αλλάζουν επαγγελματικό περιβάλλον, κάτι που δεν επηρεάζει, σύμφωνα με την έρευνα, το διδακτικό τους έργο, αλλά επηρεάζει το σχολικό κλίμα και τον παράγοντα της προστιθέμενης αξίας που επιδιώκει να θεμελιώσει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Δηλαδή οι συχνές μετακινήσεις των εκπαιδευτικών που οφείλονται στο υπάρχον σύστημα των μεταθέσεων και αποσπάσεων λειτουργούν ανασταλτικά στην αποτελεσματική λειτουργία των σχολείων, αφού καταργούν τη βασική διοικητική αρχή της "ενότητας του προσωπικού", προκειμένου να υπάρξει πνεύμα συνεργασίας και αλληλεγγύης. Αυτό συμφωνεί και με όσα καταγράφονται στη βιβλιογραφία μιας και για να επιτευχθεί η αποκαλούμενη προστιθέμενη αξία ως δείκτης ποιότητας (Deming, 2005, Fields, 1993) είναι απαραίτητο να υπάρχει σταθερό προσωπικό στη σχολική μονάδα (Kolter, 2000, Ζαβλανός, 2003) και δια βίου επιμορφούμενο(Καρακατσάνη, 2010). Επίσης, είναι άκρως σημαντικό το

προσωπικό να συνυπάρχει αρμονικά έχοντας εγκάρδιες σχέσεις (Sin-Runyon k Heart, 1992).

Επίσης, σημαντική φαίνεται να είναι και η κατάρτιση των εκπαιδευτικών σε σχέση με παλαιότερες δεκαετίες, καθώς 47 από τους συμμετέχοντες, περίπου δηλαδή το 1/4 διαθέτουν μεταπτυχιακές σπουδές και άλλοι 5 διδακτορικό τίτλο. Ωστόσο, παρατηρείται μια αδυναμία στο χειρισμό αποκλινουσών περιπτώσεων μαθητών, αφού πάνω από τους μισούς εκπαιδευτικούς δε δύνανται να διαχειρίζονται δυσλεκτικά παιδιά ούτε τέτοια με αποκλίνουσα συμπεριφορά , για αυτό και στη συντριπτική τους πλειοψηφία οι καθηγητές (85%) θεωρούν απαραίτητα τα επιμορφωτικά σεμινάρια, παρόλο που οι μισοί σχεδόν από αυτούς (42%) δε συμμετέχουν σε αυτά και το 1/5 νιώθουν επαγγελματικά ανεπαρκείς. Αυτό το οξύμωρο αποτέλεσμα προκύπτει και από το γεγονός ότι τα παραπάνω προσόντα δεν οδηγούν απαραίτητα σε ιεραρχική ανέλιξη, ανεξαρτήτου ηλικίας, οπότε παρατηρείται έλλειψη κινήτρων για συμμετοχή σε σεμινάρια. Παραπλήσια αποτελέσματα δείχνουν και άλλες έρευνες, δηλαδή συμφωνούν με το ότι δεν υπάρχει συνεχής βελτίωση για να είναι οι εκπαιδευτικοί αποτελεσματικοί και ανταγωνιστικοί (Δαλάκα, 2011) και ενώ επιθυμούν την επιμόρφωση(Μπακόπουλος, Λαβίδας ,2012), ωστόσο, παρουσιάζονται συντηρητικοί λόγω έλλειψης κινήτρων και αυτός ο συντηρητισμός οδηγεί στην κοινωνική αναπαραγωγή (Fischer,2003).

Στην έλλειψη αναγνώρισης, παρακίνησης, επαίνου και θετικής αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου οφείλεται και το γεγονός ότι πάνω από το 65% των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών δε συμμετέχουν σε πολυήμερες εκπαιδευτικές εκδρομές, ενώ γενικά δεν αναλαμβάνουν εξωδιδασκτικά προγράμματα και δρώμενα, καθώς και προετοιμασία των μαθητών τους σε μαθητικούς διαγωνισμούς. Αυτό συμβαίνει διότι δεν παρέχονται κίνητρα στους εκπαιδευτικούς να ασχοληθούν με εξωδιδασκτικές δράσεις, αφού δεν προβλέπεται γενικά η διευκόλυνσή τους για παραχώρηση ωρών εντός του ωραρίου τους και ενασχόληση με εξωδιδασκτικές δραστηριότητες ούτε απαλλάσσονται από άλλα ενδοσχολικά καθήκοντα, για παράδειγμα διοικητικά. Για το λόγο αυτό, γενικά παρατηρείται ελλιπής ενασχόληση με εξωδιδασκτικές δραστηριότητες.

Τέλος, είναι ευτύχημα ότι το 90% των συμμετεχόντων καθηγητών εκτιμούν ότι διαθέτουν την ικανότητα να εμπνεύσουν τους μαθητές τους, καθώς σχετικά με

βιβλιογραφικές αναφορές, χρειάζονται οι εκπαιδευτικοί που εμπνέουν με τη στάση τους, (Nance,1991) και διακρίνονται από ευσυνειδησία και αυτοσεβασμό (Fields, 1993, Murphy, 1992).

Αλλά το 1/3 επισημαίνουν ότι τροχοπέδη στην ολοκλήρωση του έργου τους στέκει η ανεπάρκεια του διδακτικού χρόνου και όχι μόνο αυτού μα και το πλήθος των γνωστικών αντικειμένων, γι' αυτό περιορίζουν το ρόλο τους σε διεκπεραιωτικές διαδικασίες.

Σχετικά με τον προγραμματισμό στις σχολικές μονάδες παρατηρείται γενικά ότι η κατανομή ευθύνης και εξουσίας ακολουθεί τη γραφειοκρατική οργάνωση, όπου η εξουσία πηγάζει από τον επικεφαλής του οργανισμού, τον Υπουργό Παιδείας, και απολήγει στην κατώτερη βαθμίδα ηγεσίας, τον διευθυντή σχολικής μονάδας και έτσι εξασφαλίζεται η ομοιομορφία στην εκπαιδευτική πολιτική και ο αποτελεσματικότερος έλεγχος στην άσκηση της διοίκησης, ταυτόχρονα όμως προκύπτει η εμφάνιση σοβαρών μειονεκτημάτων με κυρίαρχο εκείνο του «συγκεντρωτισμού» που αποστερεί κάθε δυνατότητα στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών από τα όργανα διοίκησης του σχολείου και τους εκπαιδευτικούς. Το τελευταίο συνάδει και με άλλες έρευνες που επισημαίνουν πως οι εκπαιδευτικοί θεωρούν τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων σημαντική (Μπακόπουλος, Λαβίδα, 2012), δηλαδή αναγνωρίζουν τη χρησιμότητα των αρχών της ΔΟΠ στην εκπαίδευση (Μανώλα, Τσαρούχας, 2009) και στηρίζουν την ομαδοσυνεργατική διαδικασία, εντοπίζεται όμως ένα κενό μεταξύ λόγων- πράξης, καθώς πρακτικά οι εκπαιδευτικοί δεν γίνονται κοινωνοί αυτής της προσπάθειας, αφού δεν υπάρχει σαφής στόχευση, δεν αναλαμβάνουν δέσμευση, άρα ούτε και συνευθύνη (Δαλάκα, 2011).

Αναφορικά με τον ετήσιο προγραμματισμό, παρατηρείται ακριβής στόχευση με χαλαρά χρονοδιαγράμματα, ενώ ο τυπικός έλεγχος του κάθε τετραμήνου και οι στόχοι είναι σαφείς και ρεαλιστικοί. Κάθε χρόνο όμως φαίνεται να ισχύει ο ίδιος προγραμματισμός και με την ίδια στοχοθεσία, δηλαδή δεν προκύπτει κάποια ανανέωση ή επαναπροσδιορισμός. Μάλιστα το 1/4 των ερωτηθέντων απαντά πως δεν υφίσταται και κάποια ευελιξία στην εφαρμογή του με αποτέλεσμα, αν προκύπτουν δυσκολίες ή ανακολουθίες να μην αντιμετωπίζονται, οπότε να μην σημειώνονται τα αναμενόμενα επιτυχή αποτελέσματα. Εξάλλου, στη διάρκεια της χρονιάς το 1/3 των συμμετεχόντων απαντά πως δεν υπάρχει έλεγχος για βελτιώσεις ούτε συγκεκριμένο σχέδιο γύρω από το

στρατηγικό σχεδιασμό του σχολείου ούτε λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες της τοπικής κοινωνίας. Άρα, πρόκειται για έναν τυπικό, μάλλον, προγραμματισμό χωρίς αξιολογικά στοιχεία, οριοθετημένο στα στενά πλαίσια της σχολικής μονάδας. Τα ίδια στοιχεία προκύπτουν και από συναφείς έρευνες, δηλαδή σχετικά με τον προγραμματισμό φαίνεται να υπάρχουν κοινοί σκοποί για συνεργασία και αποτελεσματικότητα (Bush,2005), αλλά παρατηρείται αστάθεια, ασάφεια στόχων και ελλιπής συμμετοχή στις αποφάσεις (Ζωγόπουλος, 2011, Juran, 1981). Την έλλειψη προσανατολισμού στα αποτελέσματα και τη σαφή στόχευση επισημαίνουν και άλλες έρευνες (Κολοζώφ, 2015), (Χορέβα, Αγγελοπούλου, 2017). Τον προγραμματισμό αυτόν πάντως, βάσει της τωρινής έρευνας, αποφασίζει από κοινού ο σύλλογος των διδασκόντων χωρίς τη συμμετοχή του συλλόγου γονέων και χωρίς, βέβαια, καμία ανταπόκριση από τα τοπικά μέσα και την κοινωνία. Αυτό όμως έρχεται σε αντίθεση με τη βιβλιογραφία, όπου καταγράφεται πως αποτελεσματικό λογίζεται το σχολείο που ανταποκρίνεται στις επιταγές της σύγχρονης κοινωνίας (Καρακατσάνη, 2010), ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών του (Μπρίνια, 2008, Ζαβλανός, 2003), εκμεταλλεύεται, αλλά και υπηρετεί το εξωτερικό του περιβάλλον (Hradesky,1995). Εξάλλου, η αποτελεσματικότητα ενός σχολείου, βάσει της ΔΟΠ εξαρτάται και από έναν αυστηρό προγραμματισμό (Μπουραντάς, 2002) για την τήρηση του οποίου συνεργάζονται και συμμετέχουν όλοι (Δερβιτσιώτη ,1993), επομένως δεσμεύονται από κοινού για την επίτευξη στόχων (Hyde,1992) και συνευθύνονται.

Σε σχέση τώρα με το προφίλ των διευθυντών προκύπτουν τα ακόλουθα συμπεράσματα από την παρούσα έρευνα: Καταρχάς, παρά τις νομοθετικές εγγυήσεις των ίσων ευκαιριών οι γυναίκες δεν συμμετέχουν αναλογικά στη διοίκηση της ελληνικής εκπαίδευσης. Από το ερευνητικό αποτέλεσμα (15 άνδρες διευθυντές - 5 γυναίκες) θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι η διοίκηση στο ελληνικό Γυμνάσιο και Λύκειο ασκείται από άνδρες.

Διαπιστώνεται, επίσης, ότι η πλειοψηφία της εκπαιδευτικής κοινότητας (διευθυντές/καθηγητές) παρουσιάζει έναν τύπο διευθυντή – διαχειριστή που δίνει έμφαση τόσο στην τήρηση των κανόνων και των διοικητικών ρυθμίσεων όσο και στον διαπροσωπικό τύπο διευθυντή που δίνει έμφαση στη δημιουργία καλού κλίματος με την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων και την ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών του προσωπικού.

Πάντως, σε γενικές γραμμές, οι διευθυντές των σχολικών μονάδων είναι αποδεκτοί και αγαπητοί στους υφισταμένους τους σε ποσοστό 70% και φαίνεται να είναι εξοικειωμένοι με ποιοτικές πρακτικές και γνωρίζουν πολύ καλά τη διοικητική νομοθεσία. Γενικά, ασκούν εξατομικευμένο έλεγχο για τα πειθαρχικά και διοικητικά καθήκοντα των υφισταμένων τους, ωστόσο δεν έχουν εποπτεία των τάξεων ούτε έχουν τη δυνατότητα να επιβλέπουν το διδακτικό έργο του προσωπικού τους. Επιπλέον, είναι πολύ θετικοί και παρακινούν τους υφισταμένους τους να συμμετέχουν σε σεμινάρια και να αναλαμβάνουν τη διεκπεραίωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Επιθυμούν δηλαδή, έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό και παράλληλα επιδιώκουν να πραγματοποιούνται εκπαιδευτικές δράσεις στις σχολικές τους μονάδες, για αυτό και επικροτούν τη συμμετοχή σε εξωδιδακτικές δραστηριότητες. Η ύπαρξη ενός ικανού διευθυντή, βέβαια, είναι κορυφαίος παράγοντας αποτελεσματικότητας καθώς ικανός είναι, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, ο διευθυντής που διαθέτει όχι μόνο δεξιότητες, αλλά και διοικητικές γνώσεις (Teddle & Reynolds, 2001), όραμα που μπορεί να εμπνεύσει τους υφισταμένους του (Arcaro, 1995), γνώση της σχολικής μονάδας ως σύστημα και εποπτεία αυτής (Wilson & Schmoker, 1992), (Evans, 1995), που ασκεί έλεγχο ως μέσο βελτίωσης και όχι φόβου, (Μπαγάκης, MacBeath, 2008) που υποστηρίζει την ομάδα, επαινεί και παρέχει κίνητρα (Arcaro, 1995).

Γενικά, πάντως, σύμφωνα με τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, οι διευθυντές είναι ικανά στελέχη και διαθέτουν κάποιες ηγετικές και διοικητικές ικανότητες, ωστόσο παρουσιάζουν κάποιες αδυναμίες ως προς την τήρηση ορισμένων διοικητικών διαδικασιών και εκπαιδευτικού προγραμματισμού, ενώ αδυνατούν να ελέγξουν επαρκώς την εκπαιδευτική διαδικασία και τα αποτελέσματα αυτής, καθώς και το παιδαγωγικό έργο των υφισταμένων τους. Αυτά καταδεικνύουν σε γενικές γραμμές και σχετικές έρευνες από όπου προκύπτει ότι η διοίκηση παρουσιάζει ελλείψεις και αδυναμίες (Ζαβλανός, 2003), γίνεται προσπάθεια όμως να είναι αποτελεσματική (Ανδρεαδάκης, 2010, Κατσαρός, 2008). Γενικά όμως τα καθήκοντα του ικανού διευθυντή περιορίζονται στην τήρηση των νόμων και της εσωτερικής τάξης, με ρόλο διεκπεραιωτικό χωρίς περιθώρια αυτονομίας (Δαλάκα, 2011). Οι διευθυντές, υποστηρίζουν οι έρευνες, δεν έχουν ειδίκευση στη διοίκηση (Ανδρεαδάκης, 2010), παρόλα αυτά γνωρίζουν κάποιους μηχανισμούς ποιότητας (Ξουρίδας, 2016). Ταυτόχρονα, στην ανάληψη διοικητικών

καθηκόντων το βασικότερο κριτήριο είναι οι κανόνες της ιεραρχίας (Δαλάκα, 2011) και όχι οι διοικητικές ικανότητες, για αυτό και το επίπεδο των διευθυντών αποκαλύπτεται μέτριο (Ξουρίδας, 2016).

Στην παρούσα διατριβή πάντως, τα αποτελέσματα σχετικά με τη γνώση διοικητικών πρακτικών αποκαλύπτονται πολύ θετικότερα σε σχέση με τις προηγούμενες έρευνες.

Τέλος, μεγάλο μειονέκτημα της σχολικής διοίκησης, με βάση την παρούσα διατριβή φαίνεται να αποτελεί το "άνοιγμα" και η συνεργασία με εξωτερικούς παράγοντες και φορείς της τοπικής κοινωνίας, καθώς δεν υπάρχει αρωγή και συμμετοχή των τοπικών παραγόντων στις εκδηλώσεις του σχολείου και από την άλλη παρατηρείται δυσκαμψία στη σχολική διοίκηση ως προς τις συστηματικές συναντήσεις και από κοινού δράσεις με κοινωνικούς φορείς στα πλαίσια, για παράδειγμα, προγραμμάτων εθελοντισμού και κοινωνικής αλληλεγγύης. Ταυτόχρονα, μπορεί το σχολείο να είναι τυπικά ανοιχτό και να εξασφαλίζει εύκολη πρόσβαση για κάθε ενδιαφερόμενο, όμως είναι ουσιαστικά κλειστό στις τοπικές κοινωνίες, όταν για παράδειγμα, θα μπορούσαν να διατεθούν οι σχολικές εγκαταστάσεις και πέραν του σχολικού ωραρίου σε κοινωνικές-πολιτιστικές δραστηριότητες, στα πλαίσια μιας αगाστής συνεργασίας και αυτό δεν υφίσταται.

Ίδια δυσκαμψία παρατηρείται και σε παλαιότερες έρευνες σχετικά με την ικανότητα επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης με το εξωτερικό περιβάλλον και την τοπική αγορά εργασίας (Κολοζώφ, 2015).

Η έλλειψη συνεργασίας σχολείου-κοινωνίας στην παρούσα έρευνα εξηγεί σε μεγάλο ποσοστό και την έλλειψη πόρων στις σχολικές μονάδες, καθώς, όπως είδαμε στις παραπάνω αναλύσεις, υπάρχει αναλογική εξάρτηση. Δηλαδή, τα χρήματα που εντέλλονται από το υπουργείο για κάθε σχολική μονάδα δεν επαρκούν για να καλύψουν τις ανάγκες της, σύμφωνα με τις απαντήσεις της πλειοψηφίας των ερωτηθέντων. Αν όμως ένα σχολείο ακολουθούσε μια καλή επικοινωνιακή πολιτική με παράγοντες της τοπικής κοινωνίας ακόμα και με ιδιώτες, ίσως θα κάλυπτε το χρηματοδοτικό κενό και μαζί και τις ανάγκες του. Η σπουδαιότητα της εξασφάλισης πόρων για μια σχολική μονάδα, πιστοποιείται και από τη βιβλιογραφία (Meeter k Smith, 1994), αλλά και από έρευνες που κατέδειξαν ότι για την έλλειψη ποιοτικών πρακτικών προκύπτουν ευθύνες και από την έλλειψη πόρων (Μανώλα, Τσαρούχας, 2009), (Χορέβα, Αγγελοπούλου, 2017).

Μάλλον όμως η πολιτική της εξασφάλισης κονδυλίων δείχνει να μην ακολουθείται, και το ίδιο, βέβαια, παρατηρείται και στη συνεργασία με εκπαιδευτικούς φορείς, καθώς φαίνεται να μην υφίστανται διάλογοι επικοινωνίας και με εκπαιδευτικά ιδρύματα εσωτερικού- εξωτερικού.

Ευτυχώς, η έρευνα έδειξε ότι οι σχέσεις του σχολείου με τους γονείς είναι πολύ καλύτερες θεωρητικά, αφού, σύμφωνα με τις απαντήσεις, οι εκπαιδευτικοί τονίζουν ότι οι σχέσεις με τους γονείς είναι πολύ καλές, ωστόσο πρακτικά, όταν οι γονείς χρειάζεται να παραστούν σε ενημερωτικές συναντήσεις, τότε παρουσιάζονται δυσκολίες. Γενικά, όμως ο σύλλογος γονέων δραστηριοποιείται και συνεργάζεται με το σχολείο σε ποσοστό 65%. Αυτό είναι πολύ σπουδαίο για την επίτευξη ποιότητας και πιστοποιείται και μέσω της βιβλιογραφίας που θεωρεί απαραίτητη την εμπλοκή και τη στήριξη των γονέων (Δούκας, 1999, Fields, 1993) στη σχολική μονάδα.

Στη συνέχεια, αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό που φοιτά στο σχολείο, τους μαθητές, συνάγονται τα ακόλουθα συμπεράσματα:

Καταρχάς, δεν υπάρχει κάποιο έντυπο καταγραφής παραπόνων- απόψεων, ώστε να γίνονται γνωστές ανώνυμα οι απόψεις τους και τα παράπονά τους, ώστε να ενθαρρύνεται η αυτενέργεια, αλλά και η συνευθύνη τους. Εξάλλου, σε ποσοστό 43% οι καθηγητές απαντούν ότι οι μαθητές δε λαμβάνονται υπόψη στη λήψη αποφάσεων.

Σχετικά με την πρόδοό τους παρατηρείται γενικά βελτίωση στη διάρκεια της χρονιάς, (30% των καθηγητών βέβαια, απαντούν πως δεν υπάρχει καμιά βελτίωση) μάλλον όμως επιφανειακή, που οφείλεται ωστόσο σε εξαναγκασμό λόγω ανταγωνιστικών κινήτρων και όχι σε μια εκούσια ευχάριστη διαδικασία, αφού τα παιδιά, βάσει της έρευνας, δε λαμβάνουν βιωματικές γνώσεις, έχουν πεπερασμένα σχολικά εγχειρίδια και δύσκαμπτα αναλυτικά προγράμματα που δεν καλύπτουν τις ανάγκες τους και επομένως δεν παρακολουθούν με μεγάλο ενδιαφέρον την εκπαιδευτική διαδικασία. Κάτι άλλο που δείχνει πως η πρόσληψη γνώσεων είναι κυρίως επιφανειακή διαδικασία, είναι η χαμηλή συμμετοχή σε πανελλήνιους μαθητικούς διαγωνισμούς είτε γιατί τα παιδιά δε βρίσκουν κάποιο κέρδος και χαρά σε αυτό ή δεν υπάρχουν τα κίνητρα που θα ενθαρρύνουν αυτά και τους καθηγητές τους. Σημαντικό επίσης είναι να αναφερθεί πως, βάσει της έρευνας, δεν παρέχεται στους μαθητές μέσα από το σχολείο σαφής επαγγελματικός προσανατολισμός, ενώ δυστυχώς δεν υπάρχουν και ειδικοί σύμβουλοι για την

ψυχολογική υποστήριξή τους και κυρίως δεν υπάρχει καμία μέριμνα για αποκλίνουσες περιπτώσεις είτε αυτές σχετίζονται με ακραίες συμπεριφορές είτε με μαθησιακές δυσκολίες.

Η έλλειψη ενδιαφέροντος σχετίζεται και με το γεγονός ότι η εκπαιδευτική διαδικασία δεν είναι ελκυστική, αφού δε βασίζεται σε νέες σύγχρονες μεθόδους. Μια σύγχρονη μέθοδος, για παράδειγμα, είναι η χρήση των νέων τεχνολογιών, που όμως το 40% των ερωτηθέντων απαντά ότι δεν τις υιοθετεί είτε διότι δεν υπάρχει επαρκής υποδομή στα εργαστήρια είτε γιατί στις σχολικές αίθουσες δεν είναι εφικτή η πρόσβαση στο διαδίκτυο. Η αποφυγή καινοτόμων δράσεων με τη χρήση των νέων τεχνολογιών παρατηρείται και στα πορίσματα άλλων ερευνών (Χορέβα, Αγγελοπούλου, 2017).

Επίσης, το σχολικό περιβάλλον δε θεωρείται ευχάριστο για τους μαθητές, αφού η έρευνα έδειξε ότι γενικά στα σχολεία δεν υπάρχουν χώροι αναψυχής, όμως το περιβάλλον είναι γενικά καθαρό και ασφαλές, παράγοντας που σύμφωνα με τη βιβλιογραφία και προγενέστερες έρευνες θεωρείται προαπαιτούμενο για ένα ποιοτικό αποτέλεσμα (Δημητρόπουλος, 1999).

Επιπλέον, σε σχέση με το κλίμα που διαμορφώνεται και επικρατεί στις σχολικές μονάδες στις οποίες διεξήχθη η έρευνα, παρατηρείται ότι γενικά οι εκπαιδευτικοί είναι ευχαριστημένοι με τον διευθυντή τους και του αναγνωρίζουν ηγετικές ικανότητες. Μάλιστα, παρατηρείται πνευματική σύμπνοια του συλλόγου διδασκόντων σε ένα πολύ μεγάλο ποσοστό (72%) που σημαίνει ότι μπορούν να συνεργαστούν αρμονικά για τις ανάγκες του σχολείου. Βέβαια, ένα ποσοστό 30% αναφέρει πως δεν αναπτύσσει διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους και γενικά η έρευνα έδειξε ότι δε διοργανώνονται εξωσχολικές δραστηριότητες για το σύλλογο, παρά μόνο συναντήσεις εντός σχολείου με διεκπεραιωτικό χαρακτήρα. Στις τυπικές κυρίως επαγγελματικές σχέσεις που έχουν οι εκπαιδευτικοί μεταξύ τους ίσως να οφείλεται και το γεγονός ότι ο σύλλογος διδασκόντων δεν είναι αμετάβλητος, συνεπώς είναι δύσκολη η άνθιση διαπροσωπικών- φιλικών σχέσεων και κατά συνέπεια, ίσως και αρμονικότερων συνεργασιών. Στη διαμόρφωση όμως θετικού κλίματος λειτουργεί ως τροχοπέδη και η αίσθηση που έχουν κάποιοι εκπαιδευτικοί ότι δεν ολοκληρώνονται ως επαγγελματίες μέσα από τη δουλειά τους, οπότε δε διαθέτουν υψηλές προσδοκίες ούτε για τους εαυτούς

τους ούτε για τους μαθητές τους. Στο ίδιο πόρισμα καταλήγουν και παλαιότερες έρευνες, που εμφανίζουν επιτακτική την ανάγκη για αλλαγή στη σχολική κουλτούρα (Μπακόπουλος, Λαβίδας, 2012), ενδεικτικά προτείνουν υψηλές προσδοκίες (Λαϊνάς, 2004), προληπτική δράση και εστίαση σε επίτευξη στόχων, στόχευση δηλαδή που οδηγεί σε ποιοτικά αποτελέσματα (Schein, 1985).

Κατά συνέπεια, σύμφωνα με τα πορίσματα της εν λόγω έρευνας υφίστανται μηχανισμοί ποιότητας και αποτελεσματικότητας στα σχολεία και μια κουλτούρα η οποία διαπνέεται από τα ιδεώδη των αρχών της ΔΟΠ που έχει ως στόχο ένα αποτελεσματικό σχολείο. Υπάρχει όμως μια σειρά παραγόντων είτε αστάθμητων (που δεν οφείλονται δηλαδή στη σχολική μονάδα, αλλά σε εξωγενή αίτια, για παράδειγμα το ευμετάβλητο της σύστασης του διδακτικού προσωπικού, ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας διοίκησης του υπουργείου, τα αναλυτικά προγράμματα) είτε ενδογενών (αδυναμία ή άρνηση των εκπαιδευτικών να ακολουθήσουν τις νέες πρακτικές, η τακτική αποφυγής ευθυνών στη σχολική ζωή, η ανεπάρκεια συνεργασίας με την αγορά εργασίας και τις τοπικές κοινωνίες, η έλλειψη αξιολόγησης) που προκαλούν μια διάσταση ανάμεσα στο σχεδιασμό και την εφαρμογή ποιοτικών πρακτικών, μεταξύ λόγων και έργων, θεωρίας - πράξης, οραματισμού και υλοποίησης αποτελεσματικών διαδικασιών, δηλαδή εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

9.2. Προτάσεις

Σύμφωνα με τις παραπάνω διαπιστώσεις η ποιότητα της εκπαίδευσης συνιστά μονόδρομο για την οικονομική και κοινωνική ευημερία των κρατών. Η επένδυση άρα, στην παιδεία πρέπει να ισοθεύσει ως η παραγωγικότερη ίσως εθνική επένδυση από την ελληνική πολιτεία.

Παρά το γεγονός ότι στην ελληνική δημόσια δευτεροβάθμια εκπαίδευση υπάρχουν μηχανισμοί ποιότητας, χρειάζεται συστηματικότερη επιμόρφωση και εξοικείωση με τέτοιου είδους πρακτικές, που θα αλλάξουν όλη τη φιλοσοφία του εκπαιδευτικού συστήματος το οποίο ποντάροντας στην ποιότητα, θα αποκομίσει μακροπρόθεσμα πολλαπλά οφέλη τόσο για τους αυριανούς του πολίτες όσο και για τις κοινωνίες που αυτοί θα εμπλουτίσουν.

Όσα λοιπόν, χαρακτηριστικά ποιότητας διαπιστώθηκαν στις σχολικές μονάδες φανερώνουν δείκτες της ποιότητάς τους και τα αποτελέσματα που προέκυψαν από κοινού με τα συμπεράσματα θα μπορούσαν να γίνουν η αφορμή για ανάπτυξη δράσεων βελτίωσης.

Η υιοθέτηση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ στη διαδικασία της διοίκησης μιας σχολικής μονάδας θα μπορούσε να συντελέσει ευεργετικά και να αλλάξει ριζικά προς ποιοτικότερες κατευθύνσεις τις διοικητικές, παιδαγωγικές - εκπαιδευτικές και λειτουργικές πρακτικές, υπό την προϋπόθεση βέβαια ότι αυτή αντιμετωπίζεται ως οργάνωση - σύστημα και συμμετέχουν όλοι οι εμπλεκόμενοι και εργάζονται προς αυτόν το σκοπό.

Συνεπώς, κάποιες από τις προτάσεις - ιδέες που θα μπορούσαν να υιοθετηθούν προσφέροντας στο άμεσο μέλλον αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα στις πάσης φύσεως διαδικασίες που συντελούνται στις σχολικές μονάδες είναι οι ακόλουθες:

Καταρχάς, η χάραξη της εκπαιδευτικής πολιτικής είναι άμεσα συνδεδεμένη με την μέτρηση των επιδόσεων από την υλοποίηση των στόχων και των σχεδίων της και γενικότερα με την αξιολόγηση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης και της διοίκησης των σχολείων. Η αξιολόγηση- αυτοαξιολόγηση όμως, δεν πρέπει να εκληφθεί ως μια επιβάρυνση, αλλά ως ένα αναπόσπαστο συστατικό της καθημερινότητας του

σχολείου και της εκπαιδευτικής διαχείρισης. Οπότε, πρέπει να δίνει έμφαση στο πόσο καλά λειτουργούν οι προαναφερόμενες διαδικασίες και όχι στην ατομική απόδοση των εκπαιδευτικών.

Η Πολιτεία οφείλει πρώτα να αφουγκραστεί τις ανάγκες του σύγχρονου κόσμου , αλλά και των τοπικών κοινωνιών, να μετατοπίσει προτεραιότητες από το πολυδαίδαλο κεντρικό σύστημα σε τοπικούς φορείς , να ενισχύσει τοπικές δράσεις και πρωτοβουλίες , να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για αυτόνομες λειτουργίες και πράξεις με γνώμονα την ανάπτυξη και εξασφάλιση όρων και συνθηκών ποιότητας στη λειτουργία των σχολείων, λαμβάνοντας υπόψη και τις όποιες ιδιαιτερότητες της εντοπιότητας. Επιπλέον, να μεταβιβαστούν ουσιαστικότερες αρμοδιότητες τόσο στους διευθυντές, ώστε να μπορούν να αναλαμβάνουν ευθύνες και να παίρνουν πρωτοβουλίες, όσο και στο σύλλογο διδασκόντων.

Χρειάζεται, επίσης, απλούστευση και κωδικοποίηση της εκπαιδευτικής νομοθεσίας για την αντιμετώπιση του φαινομένου της πολυνομίας, των νομοθετικών κενών και των ασαφειών, που δημιουργούν σύγχυση στα στελέχη της εκπαίδευσης για το τι ισχύει κάθε φορά.

Μείζον θέμα για την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού μας συστήματος αποδεικνύεται και η επιλογή των ηγετικών στελεχών, αφού οι διευθυντές των σχολικών μονάδων κατέχουν σημαντικότατο ρόλο για την ανάπτυξη και βελτίωση αυτών, συνεπώς επιβάλλεται να διαθέτουν πολύπλευρες ικανότητες για να μπορούν να διαχειριστούν μια σειρά από διαφορετικά θέματα (διοικητικά, οικονομικά, παιδαγωγικά, ηγετικά, ψυχολογικά, κοινωνικά). Οι σχολικοί ηγέτες, συνεπώς, για να ηγούνται αποτελεσματικά πρέπει να διαθέτουν ένα εύρος ικανοτήτων και προσόντων. Η απόκτηση των προσόντων και η ενίσχυση των ικανοτήτων μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα από εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία θα περιλαμβάνουν τη μελέτη θεωρητικών μοντέλων, την εκμάθηση ενός συνόλου τεχνικών γνώσεων, που θα εντοπίζονται σε οικονομικά θέματα, θέματα προσωπικού, συστήματα πληροφοριών και παιδαγωγικά θέματα. Ακόμη τα εκπαιδευτικά προγράμματα θα περιλαμβάνουν τη διδασκαλία μεθόδων για την ανάπτυξη των αντιληπτικών προσόντων, για την επίλυση των προβλημάτων, καθώς και μορφές

πρακτικής άσκησης, μελέτης περιπτώσεων, προσομοίωσης του ηγετικού ρόλου μέσα σε συνθήκες επίβλεψης. Οπότε, η πιστοποίηση και η επιλογή των ηγετικών στελεχών της εκπαίδευσης, επιβάλλεται να βασίζεται σε αντικειμενικά και όχι άλλου είδους κριτήρια (κομματικά, κοινωνικά) που θα στοχεύουν στην πρόοδο των σχολικών μονάδων και κατ' επέκταση του εκπαιδευτικού μας συστήματος.

Σχετικά με το θέμα της πρόσληψης του διδακτικού προσωπικού πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη το εξής ερώτημα : ποιον άραγε εκπαιδευτικό χρειάζεται το σημερινό σχολείο στην εποχή της ταχύτατης εξέλιξης της γνώσης και της διάδοσης της πληροφορίας; Η απάντηση είναι προφανής. Έναν εκπαιδευτικό με βαθιά γνώση του αντικειμένου του, με παιδαγωγική κατάρτιση και ευαισθησία, με κριτική στάση απέναντι στη γνώση, στο σχολείο και τις πολιτικοκοινωνικές εξελίξεις. Ένας τέτοιος εκπαιδευτικός δεν μπορεί σαφώς να επιλεγεί μέσα από γραπτές εξετάσεις βασισμένες σε ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής ή ανάπτυξης που βασίζονται σε στείρα αναπαραγωγή γνώσεων, πολλές φορές μάλιστα πολύ εξειδικευμένων (εξετάσεις ΑΣΕΠ) . Απαιτείται λοιπόν να πραγματοποιηθεί ένας συνολικός επανασχεδιασμός του όλου θεσμικού πλαισίου πρόσληψης των εκπαιδευτικών, που θα έχει ως αφετηρία την αναβάθμιση των βασικών σπουδών και των μεταπτυχιακών, την καθιέρωση της παιδαγωγικής κατάρτισης των υπό διορισμό εκπαιδευτικών και την αξιολόγηση των προσόντων.

Τεράστια αλλαγή χρειάζεται να συντελεστεί και στη βαθμίδα του Λυκείου, το οποίο από εκπαιδευτικό ίδρυμα τείνει να μετατραπεί σε μια βιομηχανία παραγωγής αποκλειστικά μελλοντικών φοιτητών ή αποφοίτων προικισμένων με απολυτήριους τίτλους που πολλές φορές δεν ανταποκρίνονται στις πραγματικές τους γνώσεις ή δεν έχουν αντίκρουσμα στην αγορά εργασίας. Το Λύκειο χρειάζεται να ισοσταθμίσει τον εξετασιοκεντρικό του χαρακτήρα με τον παιδαγωγικό του ρόλο ανταποκρινόμενο περισσότερο στις επιθυμίες γονέων και παιδιών, επιδιώκοντας την κάλυψη των αναγκών τους, αξιοποιώντας ταλέντα με δημιουργικές ασχολίες και αφουγκραζόμενο τις ανάγκες των σύγχρονων κοινωνιών και των πολιτών τους. Άρα, να δίνεται έμφαση όχι μόνο στο παραγόμενο προϊόν, αλλά στις διαδικασίες που οδηγούν σε αυτό. Το ζητούμενο δεν είναι μόνο ο "καλός βαθμός " και τα αποτελέσματα στις πανελλήνιες εξετάσεις, αλλά να υπάρξουν ουσιαστικές αλλαγές τόσο για τη βελτίωση της διαδικασίας διδασκαλίας - μάθησης , αλλά και της

διοίκησης και της οργάνωσης της σχολικής μονάδας.

Χρειάζεται, επομένως, άμεσα μείωση ή και κατάργηση παρωχημένων γνωστικών αντικειμένων και της διδακτέας ύλης και διεύρυνση των αναλυτικών προγραμμάτων με γνωστικά αντικείμενα συναφή με τις ανάγκες των σύγχρονων κοινωνιών. Παράλληλα, χρειάζεται να αλλάξουν και οι μέθοδοι διδασκαλίας, οι οποίες δεν μπορεί να μένουν καθηλωμένες στη δεκαετία του '80 βασιζόμενες στην αυθεντία του δασκάλου και στην πειθάρχηση μέσω εκφοβισμού και ποινών. Ο σύγχρονος μαθητής που ζει στον αιώνα της πληροφορίας και της κατάρρευσης των παραδοσιακών αξιών, για να παρακινηθεί και να συμμετέχει στη μάθηση, χρειάζεται έμπνευση, παράδειγμα, κίνητρα, αυτενέργεια. Πώς επιτυγχάνονται αυτά; Με έναν δάσκαλο καθοδηγητή, συμπαραστάτη και παιδαγωγό, με ακέραιο χαρακτήρα και πιστό στις αρχές του, με γνωστικά αντικείμενα που θα διευρύνουν τον γνωστικό και επαγγελματικό ορίζοντα του παιδιού και με μεθόδους που θα προκαλούν το ενδιαφέρον για συμμετοχή, απόδοση και τελικά επιτυχία. Χρειάζονται, λοιπόν, νέες μέθοδοι που θα χρησιμοποιούν τις νέες τεχνολογίες, για να προκαλούν τη συμμετοχή των παιδιών που έχουν έφεση σε αυτές, αλλαγή βιβλίων, σύγχρονα αντικείμενα και ώρες δημιουργικής απασχόλησης, π.χ. μουσική και χορός, ζωγραφική, θεατρικό εργαστήρι, κ.α.

Για όλα τα παραπάνω, είναι αναγκαία τα επιμορφωτικά σεμινάρια που για να τα παρακολουθήσουν ωστόσο οι εκπαιδευτικοί, θα πρέπει είτε να έχουν τον χαρακτήρα του υποχρεωτικού είτε να τους δοθούν κίνητρα, ηθικά κυρίως, όπως προσωρινή απαλλαγή καθηκόντων ή μοριοδότηση και ιεραρχική εξέλιξη. Στο θέμα της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών εννοείται ότι αυτή δεν πρέπει να εξαντλείται μόνο στη συμμετοχή σε κάποια επιμορφωτικά προγράμματα μικρής ή μεγάλης διάρκειας ή στις διάφορες ενημερώσεις των εκπαιδευτικών για θέματα εκπαιδευτικών αλλαγών, αλλά να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διαρκούς επαγγελματικής ανάπτυξής τους. Στο πλαίσιο αυτό, προτείνεται να πραγματοποιείται σε συνεργασία με τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα, να περιλαμβάνει ικανό αριθμό εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης κάθε χρόνο και να είναι καθολική και περιοδική.

Ταυτόχρονα με όλα αυτά ,απαραίτητο είναι και ένα σχολικό περιβάλλον ελκυστικό, με χώρους άθλησης, ψυχαγωγίας, ανάπαυσης, μελέτης και χώρους πρασίνου. Αυτό προϋποθέτει γενναία χρηματοδότηση, που η Πολιτεία λόγω της οικονομικής κρίσης που μαστίζει τη χώρα αδυνατεί να παραχωρήσει, ως εκ τούτου επιβάλλεται μια δυναμικότερη αναζήτηση χορηγών από τις τοπικές κοινωνίες. Άρα, επιτακτική κρίνεται η ανάγκη για εναργέστερο ρόλο του συλλόγου γονέων, καθώς και "άνοιγμα" και καλή συνεργασία της ηγεσίας του σχολείου με τοπικούς φορείς. Η συνεργασία αυτή, βέβαια, θα προκύψει αν ο διευθυντής της σχολικής μονάδας θέσει ως στόχο μια πραγματική εκστρατεία ενημέρωσης και κίνησης του ενδιαφέροντος όχι μόνο των γονέων αλλά και όλων των πολιτών μιας τοπικής κοινωνίας περί του ρόλου του σχολείου και της αξίας να συμπορεύονται και να συμπαρίστανται σε έναν τόπο όλοι οι κοινωνικοί, εκπαιδευτικοί, πολιτικοί και πολιτιστικοί φορείς, για παράδειγμα, εκκλησία, σχολεία, τοπική αυτοδιοίκηση, σύλλογοι.

Για το λόγο αυτό, κρίνεται σκόπιμη και η ανταλλαγή καλών πρακτικών με άλλα σχολεία, αλλά και η δυναμική παρουσία του σχολείου στα εκάστοτε κοινωνικά και πολιτιστικά δρώμενα ενός τόπου, για παράδειγμα, εθελοντικός καθαρισμός παραλίας, συμμετοχή σε τοπικές αθλητικές και πολιτιστικές δραστηριότητες, συγκέντρωση τροφίμων για ευπαθείς κοινωνικές ομάδες, κ.α.

Κορυφαίο ρόλο, βέβαια, σε ένα σύγχρονο ποιοτικό σχολείο παίζει η ηγεσία αυτού, δηλαδή ο εκάστοτε διευθυντής ο οποίος πέραν των όσων προαναφέρθηκαν και των διοικητικών γνώσεων και πείρας που αδιαμφισβήτητα πρέπει να διαθέτει, επιβάλλεται να διακρίνεται και για τις ηγετικές του ικανότητες. Δηλαδή, ο αποτελεσματικός διευθυντής οργανώνει και διοικεί, αναβαθμίζει το έργο της σχολικής μονάδας και συντονίζει μία ομάδα ανθρώπων. Αποτελεί το πρότυπο στο χώρο του σχολείου. Είναι εμψυχωτής των μαθητών, των γονέων και κυρίως των εκπαιδευτικών. Διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ όλων των εμπλεκομένων στη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Αυξάνει την αποτελεσματικότητα της διδασκαλίας και της μάθησης, επιδιώκοντας τη στενή συνεργασία όλων όσων εμπλέκονται στη διαδικασία αυτή.

Επειδή όμως ένας διευθυντής δεν μπορεί να είναι γνώστης όλων των αντικειμένων και επομένως δε δύναται να γνωρίζει κάθε φορά αν η διδασκαλία είναι αποτελεσματική, θα ήταν χρήσιμη η καθιέρωση επίσημη ή μη τριών θεσμών σε κάθε σχολική μονάδα:

1. ο θεσμός του μέντορα που θα εγκλιματίσει τους νέους εκπαιδευτικούς και του πολλαπλασιαστή- διευκολυντή που θα μνήσει τους παλιούς σε νέες διδακτικές πρακτικές
2. ο θεσμός του υπεύθυνου γνωστικών αντικειμένων, ο οποίος θα συντονίζει το διδακτικό έργο όλων των συναφών ειδικοτήτων εκπαιδευτικών και θα λογοδοτεί στη διεύθυνση
3. ο θεσμός του υπεύθυνου τμήματος, που υφίσταται, αλλά έχει μάλλον τυπικό και διεκπεραιωτικό χαρακτήρα και ο οποίος θα λογοδοτεί για παιδαγωγικά και πειθαρχικά ζητήματα

Επίσης, ο ηγέτης- διευθυντής επιδρά καταλυτικά στον προγραμματισμό του σχολείου, που για να είναι αποτελεσματικός, επιβάλλεται να είναι αυστηρός και ελεγχόμενος, ώστε να υπάρχουν περιθώρια επαναπροσδιορισμού στόχων, να είναι ουσιαστικός και με στοιχειώδη λογοδοσία. Να βλέπει το σχολείο ως ένα σύστημα και να κατανοεί ότι κάθε διαδικασία συντελείται μέσα σε ένα δίκτυο άλλων διαδικασιών. Να αντιλαμβάνεται έγκαιρα τη σχολική πραγματικότητα, δηλαδή, να προλαμβάνει τα προβλήματα του σχολείου και να διακρίνει τις ευκαιρίες. Να χειρίζεται κατάλληλα το εξωτερικό περιβάλλον (οικογένεια, Ο.Τ.Α. κ.λπ.), έτσι ώστε οι διάφοροι φορείς του να αισθάνονται μέρος του σχολείου και να συνεισφέρουν σ' αυτό, αλλά και για να προστατεύει το σχολείο από δυσμενείς εξωτερικές επιδράσεις. Πέρα από έναν καλό προγραμματισμό, επιβάλλεται και ο διευθυντής να είναι πολιτικά επιτήδειο άτομο, που μπορεί να αντιμετωπίζει πολλαπλές απαιτήσεις από το περιβάλλον κατά τέτοιο τρόπο, ώστε αφενός να είναι αποδεκτός και αφετέρου να εξασφαλίζει την απαιτούμενη εσωτερική αυτονομία όσον αφορά την υπεύθυνη λήψη αποφάσεων. Ταυτόχρονα, να αναλαμβάνει την ευθύνη, να χρησιμοποιεί την ισχύ της θέσης και να είναι ο κύριος φορέας αλλαγών.

Αναφορικά με το εκπαιδευτικό προσωπικό του σχολείου, ένας ικανός διευθυντής οφείλει να κατανέμει το διδακτικό και εξωδιδακτικό έργο του σχολείου μεταξύ των διδασκόντων, πρώτα σύμφωνα με τα προσόντα τους και ύστερα μέσα από δημοκρατική διαδικασία. Με αυτόν τον τρόπο, αναγνωρίζει, ανατροφοδοτεί και ενισχύει το προσωπικό οπότε, παρακινεί για την ανάληψη δημιουργικών πρωτοβουλιών και συμμετοχή σε σεμινάρια και διαγωνισμούς, υποστηρίζοντας κάθε καθηγητή ατομικά και κάνοντάς τον να αισθάνεται αξιόλογος. Τέλος, επιβάλλεται να αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς του, όχι προς επίπληξη, αλλά προς παραδειγματισμό, βελτίωση ή επιβράβευση, ενισχύοντάς τους ταυτόχρονα την αίσθηση της αυτονομίας.

Στους μαθητές του, από την άλλη μεριά, ένας εμπνευστής διευθυντής επιβάλλεται να καλλιεργεί το αίσθημα του «ανήκειν» στο σχολείο τους, για αυτό και χρειάζεται να να είναι δυναμικότερη η παρουσία των μαθητών στα σχολεία ως προς τη λήψη αποφάσεων με μεγαλύτερα περιθώρια αυτενέργειας, αλλά και συμμετοχής στην ευθύνη. Για το αίσθημα αυτό επιβάλλεται και μεγαλύτερο ενδιαφέρον από την Πολιτεία η οποία έμπρακτα θα πρέπει να αποδείξει ότι ενδιαφέρεται για την ενσωμάτωση όλων των μαθητών στα σχολεία. Για το λόγο αυτό, είναι απαραίτητη η θεσμοθέτηση συνεργασίας ειδικών εξωτερικών συμβούλων(ψυχολόγων- κοινωνικών λειτουργών) με τους εκπαιδευτικούς των σχολικών μονάδων, προκειμένου να ληφθεί μέριμνα και για μαθητές που αποκλίνουν από τα συνήθη δεδομένα είτε μαθησιακά είτε με τη συμπεριφορά τους.

Σημαντικός παράγοντας που θα συνεισφέρει στο να νιώσουν οι μαθητές ότι φοιτούν σε ένα σχολείο που εξυπηρετεί τις ανάγκες τους και νοιάζεται για αυτούς είναι και ο σχολικός επαγγελματικός προσανατολισμός που στις μέρες μας ως θεσμός είναι παραμελημένος, ενώ με τις σωστές βάσεις θα μπορούσε και επιβάλλεται να δώσει κατευθύνσεις στους μαθητές, ώστε να γνωρίσουν πλήθος επαγγελμάτων που αγνοούν και να επιλέξουν επάγγελμα πέρα από τα συνήθη στερεότυπα, με γνώμονα, τις επιθυμίες τους, τις κλίσεις τους και τη ζήτηση στην αγορά εργασίας.

Σχετικά με το σχολικό κλίμα, που είναι σπουδαίος, αλλά όχι τόσο προφανής παράγοντας ποιότητας και αποτελεσματικότητας , χρειάζεται, για να παραμένει αγαστό και πολιτισμένο, η διοίκηση και το ανθρώπινο δυναμικό μιας σχολικής μονάδας να αναπτύσσουν σχέσεις βασιζόμενες σε αρχές όπως η δικαιοσύνη, η κατανόηση, η επιείκεια, ο σεβασμός, η εκτίμηση, η ευελιξία, η συνεργατικότητα και το ενδιαφέρον, οι οποίες συντείνουν στην ανάπτυξη ισχυρών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ όλων των εμπλεκομένων στην εκπαιδευτική διαδικασία και στη λειτουργία του σχολείου γενικότερα , οπότε και σε αποτελεσματικότερες διαδικασίες. Προκειμένου, επίσης, να διασφαλιστεί η ενότητα του προσωπικού και η αποτελεσματικότερη λειτουργία της σχολικής μονάδας, προτείνεται για τις προσλήψεις και τις μεταθέσεις των εκπαιδευτικών η ορθολογικότερη τοποθέτηση αυτών με βάση τη σειρά προτίμησης , τα μόρια , αλλά και κοινωνικά - οικογενειακά κριτήρια, ώστε να μην είναι βραχύβια η παραμονή τους στην οργανική θέση.

Τέλος, στις αρμονικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και στην καλλιέργεια πνεύματος συνεργασίας θα μπορούσαν να συμβάλλουν και εξωσχολικές δραστηριότητες για το προσωπικό του σχολείου, όπως μια εκδρομή, μια συνεστίαση κ.α.



Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

- Bailey & Benuett (1996). The Realistic Model of Higher Education. Quality Progress, pp.77-79.
- Brinia, V. (2010). Male educational leadership in Greek primary schools. A theoretical framework based on experiences of male school leaders. *International Journal of Educational Management*, 25(2), 164-185.
- Burns, T., & Stalker G.M. (1961) Management and Innovation, London: Tavistock
- Bush, T. (2005). *Theories of Educational Leadership and Management*. London: Sage Pub.
- Chapman, J.D., Sackney, L.E. and Aspin, D.N. (1999). Internationalization in Educational Administration: Policy and Practice, Theory and Research. Edited by J. Murphy and K.S. Louis (Eds.), Handbook of Research on Educational
- Cheng, Y., Tam, W. (1997). Multi-models of quality in education. *Quality Assurance in Education*, v. 5, n.1, pp 22-31.
- Clegg, S., Hardy, C. & Nord, W. (eds) (1996). Handbook of organization Studies.
- Cohen, L., Manion, L. (2000). Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Council of E.U. & European Commission, (2002). Detailed workgroup for the implementation of 13 objectives. Barcelona
- Crosby, P. (1979). Quality is free NY: McGraw-Hill.
- Crosby, P.B. (1995). Quality Is Still Free: Making Quality Certain In Uncertain Times, Mc Graw- Hill.
- Dean, J. (1995). Managing the primary school . London: Routledge.
- Deming, W. E., (2002). «Out of the Crisis», The MIT Press, Cambridge

Massachusetts

- Deming, W.E. (1993). *The New Economics*. Cambridge: MIT Press
- European Commission (2004). Evaluation of Schools providing Compulsory Education in Europe. Brussels: Eurydice.
- European commission, (2002b). The key Competences in a Knowledge based Economy. A first step towards selection, definition and description. Brussels.
- European Commission, (2003b). Improving the Education of Teachers and Trainers. Progress Report, Working Group A, November 2003
- European Commission, (2003β). I.C.T. in Education and Training. Progress Report. Working Group C, November 2003
- European Commission, 2003e. Investing efficiently in education and training, an imperative for Europe.
- European Council (2000). Presidency Conclusions. Lisbon
- Everard, K., Morris, G. (1999). Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
- European Council,(2000). Presidency Conclusions. Lisbon
- European Council,(2001), Presidency Conclusions. Stockholm
- Fayol, H. (1916). Administration Industrielle et Generale.
- Feigenbaum, « Total Quality Control»(1992), McGraw-Hill
- Fields, Joseph (1993). «*Total Quality For Schools, a suggestion for American Education*». American Society For Quality
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity*, Cambridge: Polity
- Greenfield, T.B. (1978). The decline and fall of science in educational administration. In A. Westoby (Ed.) (1992) Culture and power in educational organizations. Milton Keynes: Open University Press.
- Hall, R. (1999). Organizations: structures, processes and outcomes. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall
- Handy, C.B.& Aitken, R. (1990), Understanding Schools as

Organizations. London:Penguin

- Harrington, H. J., (1987). *The Improvement Process*. Mc Graw-Hill.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1977). *Management of organizational behaviour: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.
- Herzberg, F. (1966). “*The Motivation - Hygiene Theory*’ Work and the Nature of Man”. Word Publishing Co.
- Hopkins, D. et al. (eds)(1994). *School improvement in an era of change*. London: Cassell.
- Hoy, W., and Miskel, G., (1996). “*Educational Administration*” (5th ed.) N.Y. Mc Graw- Hill.
- Hradesky, J.,(1995), *Total quality Management Handbook*, McCraw-Hill, New York
- James Paul, (1998), «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Κλειδάριθμος,Αθήνα
- Juran, J. M. (1981). *Management of Quality*. 4th ed, Juran Institute Wilton, CT
- Kast, F. & Rosenzweig, J. (Eds.) (1985). *The organisational management* . NY: McGraw Hill
- Kotter, J. (1988).*The leadership factor*. New York: FreePress
- Leithwood, J., Duke, D.L. (1999). A century’s quest to understand school leadership. J. Murphy and K.S.Louis, (Eds.), *Handbook of Research on Educational Administration: a project of the American Educational Research Association* pp. 45-72). San Francisco: Jossey - Bass London: Sage Publications.
- Macbeath, J. (2007). Ένα μαθησιακό ταξίδι. Στο: Γ. Μπαγάκης, Κ. Δεμερτζή, & Θ. Σταμάτης (Επιμ.), *Ένα σχολείο μαθαίνει* (σελ.11-15). Αθήνα: Λιβάνη.
- MacBeath, J., Meuret, D. and Schratz, M. (1997) *Quality Evaluation of School Education: Practical guide for self- evaluation*. European Commission.

- Martin-Castilla J. I. (2002). Possible Ethical Implications in the Deployment of the EFQM Excellence Model. *Journal of Business Ethics*, 39: 125-134.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization* . New York: The Viking Press.
- Mc Gregor, D., (1960). *“The Human Side of Enterprise”* Mc Graw Co., N.York.
- McClelland, D.C. & Boyatzis, R.E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67, 737-743
- Metzgar, M. (1994). Preparing schools for crisis management. In R.G. Stevenson, (ed.) *What will we do? Preparing a school community to cope with crises*. NY, Amityville: Baywood Publishing Company, Inc
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work* . NY: Harper and Row.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations* . New Jersey: Prentice Hall
- Morgan, C. and Murgatroyd, St., (1994). *«Total Quality Management in the public sector : an international perspective»*. Open University Press, London.
- Murray, P. & Chapman, R. (2003). From continuous improvement to organizational learning: developmental theory. *The Learning Organization*, Vol.10, No.5, p.278.
- OECD (2000). *“Financial and Human Resources Invested In Education”*
- OECD (2006)
- Ofsted (2008). *Δικτυακός τόπος του Office for Standards in Education, Children's Services Paris, General and Industrial Administration* , London: Pitman and sons.
- Peterson, R. (1998). Trust for Quality, *The TQM Magazine*, vol.10 Issue 6.
- Sallis, Edward (1996). *Total Quality Management In Education*. Kogan Page, second edition.
- Schein, E.H., (1985). *Organizational Culture and Leadership* . San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Sergiovanni, T. (1984). *Leadership and excellence in schooling*.

Educational Leadership, 41(5): 4-13.

- Spanbauer, Stanley J (1992). «*A Quality System for Education*». ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin
- Stawicki, M. (2000). What we need is a cultural change. Evaluation, ISO 9001:2000, the EFQM model and how to gain acceptance. Sinergie di ricerca. 9/2000.
- Stogdill, R.(1974). *Handbook of leadership*, N.Y. Free Press
- Vob, W., Zink, K. (2000). The new EFQM Excellence Model and its impact on higher Education Institutions. Sinergie di ricerca. 9/2000.
- Walton Mary. (1986). *The Deming Management Method*. Perigree Books, Putnam, New York.
- Weber, M. (1979). The Theory of social and Economic Organization. Oxford University Press
- Zaleznik, A., (1977). Managers and Leaders: are they different? Harvard Business Review ,55 : 67-78.

Ελληνόγλωσση

- Austin, G. (1998). «*Τα πορίσματα του διεθνούς συνεδρίου για τα αποτελεσματικά σχολεία*». (μετάφραση-προσαρμογή Χρ. Θεοφιλίδη), Λευκωσία: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
- Bell, J., (1997) Μεθοδολογικός σχεδιασμός Παιδαγωγικής και Κοινωνικής έρευνας . Αθήνα. Gutenberg.
- Chevallier, J. (1993) . Διοικητική Επιστήμη (μτφρ. Ανδρουλάκης, Β., Σουλανδρου, Β., επιμ. Σπανού Κ.) Αθήνα- Κομοτηνή : εκδ. Αντ. Σάκκουλα.
- Claude Javeau, (1996). «*Η έρευνα με ερωτηματολόγιο*», Μετ. Κατερίνα Τζαννόνε
- Dubrin A. J. (1998). «*Βασικές Αρχές Μάνατζμεντ*». Επιμέλεια Ν. Σαρρής , 4^η Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Ελλην.
- Everard, K. B. and Morris, G. (1999). «*Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*», μετ. Κίκιζας, Δ., Πάτρα, Ε.Α.Π.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A., (2002) ο νέος ηγέτης : Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών . Αθήνα : Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
- Gower (1997) «*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*». μετάφραση Νίκος Σαρρής,

έκδοση 2^η, Αθήνα, εκδόσεις Έλλην.

- Hargreaves, A. & Fullan, M. (1993). *Η εξέλιξη των Εκπαιδευτικών* (μτφρ. Π. Χατζηπαντελή). Αθήνα: Πατάκης.
- Koontz H., & O' Donnell C., (1982) Οργάνωση και Διοίκηση : Μια συστημική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών . Αθήνα : Παπαζήσης.
- MacBeath, J., Meuret, D., Schratz, M., Jacobsen, L. (2004). «Η αυτοαξιολόγηση στο Ευρωπαϊκό Σχολείο», μετ. Μ. Δεληγιάννη, εκδ. Μεταίχμιο.
- Montana, Patrick&Bruce, C, Charnov. (2000), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις: Κλειδάριθμος, Αθήνα
- Neave, G. (1998). *Οι εκπαιδευτικοί: Προοπτικές για το Εκπαιδευτικό Επάγγελμα στην Ευρώπη* (μτφρ. Μ. Δεληγιάννη). Αθήνα: Έκφραση.
- Αθανασούλα - Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά. Η παιδαγωγική της διοίκησης της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.
- Βέικου, Χ., Σιγανού, Α., Παπασταμούλη, Ε. (2007). Σύντομη επισκόπηση του παιδαγωγικού πλαισίου του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Επιθεώρηση εκπαιδευτικών θεμά- των, 13, 55-68.
- Βλάχος Δ., Το παιδαγωγικό ινστιτούτο και οι σύγχρονες απαιτήσεις από την εκπαίδευση, Δημερίδα: Εκπαίδευση και ποιότητα στο ελληνικό σχολείο , Ελληνική
- Γιαννακάκη, Π. (1997). *Ο Εκπαιδευτικός Διαμεσολαβητής*. Αθήνα: Βασδέκης.
- Δαλάκα Ευγενία(2011), Δημόσια Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διοίκηση της Δ.Ε. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, τμήμα Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, Θεσσαλονίκη
- Δερβιτσιώτη, Κ.Ν. ,(1993), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
- Δερβιτσιώτης, Κ. (2001). «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής

Ποιότητας». Αθήνα, 2^η έκδοση, Εκδ. Interbooks.

- Δημητρόπουλος, Ε. (1994), Εισαγωγή στη μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας, Εκδόσεις: Γρηγόρης, Αθήνα
- Δούκας, Χ., (1997). Εκπαιδευτική πολιτική και εξουσία. Εκδόσεις Γρηγόρης, Αθήνα
- Δούκας, Χ. (1999). Ποιότητα και Αξιολόγηση στην Εκπαίδευση - Συνοπτική Ερευνητική Επισκόπηση. Επιθεώρηση εκπαιδευτικών θεμάτων, 1, 172-186.
- Ε.ΣΥ.Π. (2006). Έκθεση Επιτροπής για τη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: <http://www.kpad.gr/text/nomothesia/esyp060706.htm> (20/9/2007).
- έκθεση του Ο.Ο.Σ.Α. (1995) για τη συνολική εξέταση του Ελληνικού Εκπαιδευτικού Συστήματος (από τους Kallen Kogan και Παπαδόπουλου), *ΥΠΕΠΘ*, Φεβρουάριος.
- Ζαβλανός, Μ. (2003). «*Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση*». Αθήνα, εκδ. Σταμούλη.
- Ζαβλανός, Μ., (1998). «*Μάνατζμεντ*». Αθήνα, εκδ. Έλλην.
- Ζωγόπουλος, Ε. (2011). Ανάλυση Παραγόντων και Κριτηρίων και Υλοποίηση Μοντέλου Βελτίωσης Ολικής Ποιότητας στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση. Αθήνα, Αυτοέκδοση.
- Η ποιότητα στην Εκπαίδευση, Έρευνα για την αξιολόγηση ποιοτικών χαρακτηριστικών του συστήματος πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα 2008
- Θεοφανίδης, Στ. (1998). «*Εγχειρίδιο αποτελεσματικής διοίκησης δημοσίων υποθέσεων*», Αθήνα, εκδόσεις Παπαζήση.
- Θεοφανίδης, Στ. (1999). «*Ποιος είναι ηγέτης, η ποιότητα της ηγεσίας*». Αθήνα, εκδ. Παπαζήση.
- Θεοφιλίδης, Χρ. (1994). «*Ορθολογιστική Οργάνωση και Διοίκηση*», Λευκωσία.
- Ιορδανίδης, Γ., (2002). «*Ο ρόλος του Προϊσταμένου Διεύθυνσης και Γραφείου Εκπαίδευσης στη Δ/θμια εκπαίδευση*» Θεσσαλονίκη, εκδ. Κυριακίδης.

- Κ.Ε.Ε. (2007). Έρευνες. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: <http://www.kee.gr/> (20/9/2007).
- Καλογρίδου, Ε. (2005). Εσωτερική πολιτική και αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού της εκπαιδευτικής μονάδας στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Διπλωματική εργασία. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Κανελλόπουλος, Χρ. (1990). «Αξιοποίηση Προσωπικού», Αθήνα.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας, Πανελλήνιο Εκπαιδευτικό Συνέδριο: «Η Ποιότητα του Εκπαιδευτικού Έργου από την αποτύπωση του Συστήματος στο Σχεδιασμό των Παρεμβάσεων, Αθήνα 2007
- Κολοζώφ, Χρήστος (2015) Η ηγεσία των εκπαιδευτικών μονάδων Δ.Ε.Ε. στο πλαίσιο της ΔΟΠ: Μια εμπειρική διερεύνηση του κριτηρίου "Ηγεσία" του Ε.Φ.Ο.Μ. Επιστημονικό εκπαιδευτικό περιοδικό "Εκπαιδευτικός Κύκλος" τόμος 3, τεύχος 1
- Κουλουμπαρίτση, Α.Χ., Αναστασάκη Α., Αργυρούδη Ειρ., Καλογεράκος, Ν., Παπαστεργιόπουλος,Χ. Τριανταφυλλόπουλος,Π., Τσιρίκος, Γ., (2007). Το Διοικητικό Πλαίσιο στην πρωτοβάθμια και στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών θεμάτων 13, 43-54
- Κουτούζης, Μ., Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Μαυρογιώργος, Γ., Χαλκιώτης, Δ. & Νιτσόπουλος, Β. (1999). Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων - Εκπαιδευτική διοίκηση και πολιτική. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.
- Κουτούζης, Μ., Χατζηευστρατίου, Ι. (1999). Αξιολόγηση στην Εκπαιδευτική Μονάδα. Στο Κόκκος, Α. (Επιμ.), Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων, τόμος Γ' (κεφάλαιο 1, σελ. 13-44).Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Κουτουζής, Μ.,(2003), Γενικές αρχές μανατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων. Πάτρα: Ε.Α.Π.
- Κουτουζής,Μ., Κόκκος Αλ(1999), Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική, Πάτρα: Ε.Α.Π.
- Κυπριανός, Π. (2002). Η Συντελούμενη Μείωση του Κοινωνικού Βάρους του Σχολείου και η θέση των Εκπαιδευτικών. Στο Μπαγάκης, Γ., (επιμ.)

«Ο Εκπαιδευτικός ως Ερευνητής», Αθήνα: Μεταίχμιο, σσ. 178-185.

- Λαϊνάς, Α. (2000) Διοίκηση και Προγραμματισμός σχολικών μονάδων : επιστημονικές προσεγγίσεις και ελληνική πραγματικότητα . Στο Ζ. Παπαναούμ (επιμ.) . Ο Προγραμματισμός του Εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα , Θεσσαλονίκη , Παιδαγωγικό Ινστιτούτο- Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης .
- Λαϊνάς, Α. (2004) Το έργο του Διευθυντή της σχολικής μονάδας και η συμβολή του στην αποτελεσματικότητα του σχολείου . Επιστημονική Επετηρίδα του Παιδαγωγικού Τμήματος Δ.Ε. του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων , τ. 17: 153-179
- Λαϊνάς, Θ. (1995). «Η Διοικητική Υποστήριξη των Σχολικών Μονάδων», *Διοικητική Ενημέρωση*, τ. 3, Σεπτέμβριος.
- Λαϊνάς, Θ., Διοίκηση της Εκπαίδευσης και αναλυτικά προγράμματα: Η θεσμοθέτηση της αποκέντρωσης και της ευρύτερης συμμετοχής, *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, τχ. 19, 1993
- Λογοθέτης, Ν., (1992). «Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας». Αθήνα, εκδόσεις Interbooks.
- Μανταράκης, Ν., Παπαδόπουλος, Ι., Τσίγκρος, Δ. (2008). Η αξιολόγηση ως εργαλείο οργάνωσης και δημοκρατικής διοίκησης ή το γιοφύρι της Άρτας. Πρακτικά Διεθνούς Συνεδρίου με θέμα «Νέο Εκπαιδευτικό Υλικό του ΥΠΕΠΘ - Αξιολόγηση και Διοίκηση Α /βάθμιας και Β /βάθμιας Εκπαίδευσης». Άρτα, 2008.
- Μανώλα Β., Τσαρούχας Π.,(2009) Εφαρμογή συστημάτων ΔΟΠ σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Μελέτη περίπτωσης στη Γραμματεία του Τμήματος Τυποποίησης και Διακίνησης προϊόντων του ΑΤΕΙΘ. Τμήμα Τυποποίησης και Διακίνησης Προϊόντων, Αλεξάνδρειο ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, παράρτημα Κατερίνης, Ελλάδα.
- Ματθαίου, Α. (2007). Ποιότητα στην εκπαίδευση. Ιδεολογικές ορίζουσες, εννοιολογήσεις και πολιτικές – Μια συγκριτική θεώρηση. *Επιθεώρηση εκπαιδευτικών θεμάτων*, 13, 10-32.
- Ματθαίου, Δ., (1999). «Αναβάθμιση της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης». Αθήνα, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Μιχαλόπουλος Ν. (2003). «Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management». Αθήνα, εκδ. Παπαζήση.
- Μπαγάκης, Γ., & MacBeath, J. (Επιμ.) (2008). *Η ηγεσία που διευκολύνει τη μάθηση*. Αθήνα: Λιβάνη.

- Μπαγάκης, Γ., Δεμερτζή, Κ., Σταμάτης, Θ. (2005). Το διεθνές πρόγραμμα «Carpe Vitam – Leadership for Learning» και η ελληνική συμμετοχή. Στο Μπαγάκης, Γ. (Επιμ.), Αυτοα-ξιολόγηση σχολικής μονάδας, σελ. 53-74. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Μπακόπουλος Ν., Λαβίδας Κ., (2012), Οι απόψεις των εκπαιδευτικών α΄ και β΄βάθμιας εκπαίδευσης του νομού Αχαΐας δημόσιας εκπαίδευσης για την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στην εκπαίδευση, Πάτρα
- Μουρίκη Μαρία (2016), Ηγεσία στην Εκπαίδευση Scientific Journal Articles Παιδαγωγικής και εκπαίδευσης , Vīrapharm, Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ. (1992). «*Management, Οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά*». Αθήνα, Εκδόσεις Team.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). «*Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*». Αθήνα, εκδόσεις Κριτική.
- Μπουραντάς, Δημ. και Παπαλεξανδρή, Ν. (1998). «*εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων*». Αθήνα, εκδ. Ευγ. Μπένου.
- Μπρίνια, Β. (2008). *Management εκπαιδευτικών μονάδων και εκπαίδευσης*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Μπρίνια, Β. (2010). *Μελέτες περιπτώσεων εκπαιδευτικών μονάδων*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Ξουρίδας Δημήτριος (2016) Διερεύνηση πρακτικών διοίκησης ολικής ποιότητας σε μονάδες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης . Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Αγροτικών Προϊόντων και Τροφίμων, Πανεπιστήμιο Πατρών.
- Π.Ι. (2008). Διημερίδα του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου με θέμα «Αξιολόγηση των Ποιοτικών Χα-ρακτηριστικών του Συστήματος Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης», Θεσσαλονίκη, 17-18 Απριλίου 2008.
- Παπαναούμ, Ζωή, (1995). «*Η διεύθυνση του σχολείου θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*» Θεσσαλονίκη, εκδ. Κυριακίδης.
- Πασιαρδής Π., (2001), Μοντέλα διοίκησης της εκπαίδευσης, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα
- Πασιαρδής Π., (2001), Το σχολικό κλίμα . Θεωρητική Ανάλυση και Εμπειρική Διερεύνηση των Βασικών Παραμέτρων του, Εκδόσεις

Τυποθητώ-Γ.Δαρδανός, Αθήνα.

- Πασιαρδής Π.,(2004), Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα
- Πασιαρδής, Π., (2004). «*Εκπαιδευτική Ηγεσία*». Αθήνα, εκδόσεις Μεταίχμιο.
- Πασιάς , Γ. (2006) Ευρωπαϊκή Ένωση και Εκπαίδευση : Θεσμικός λόγος και εκπαιδευτική πολιτική (1950- 1999) Αθήνα : Gutenberg
- Πετρίδου, Ε. (2002) «Διοίκηση Ποιότητας στην Εκπαίδευση», *Διοικητική Ενημέρωση*, Ιανουάριος, τ. 22
- Πρακτικά του Α΄ Εκπαιδευτικού Συνεδρίου Καθηγητών Μέσης Εκπαίδευσης (Αθήνα, 13,14,15 και 16 Μάη 1981), Αθήνα 1982.
- Ρέππα –Αθανασούλα, Α. (1999), Λήψη αποφάσεων στο χώρο της εκπαίδευσης, Πάτρα Ε.Α.Π.
- Ρεζ, Γ. (2007). «*Σχολική κουλτούρα*» και εκπαιδευτικός οργανισμός. Ανακτήθηκε 10 Αυγούστου 2010, από Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Χίου Ιστοσελίδα http://www.cpe.gr/periodiko/RES_2.pdf
- Ρεζ, Ι. (χ.χ.α.). Διαδικασίες λήψης αποφάσεων σε εκπαιδευτικό οργανισμό: Απολογισμός και επαναπροσδιορισμός. *Επιθεώρηση εκπαιδευτικών θεμάτων*, 10, 42-52
- Σαΐτης Χρ. (1997) «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας: μια νέα μεθοδολογία για τον εκσυγχρονισμό του συστήματος διοίκησης της εκπαίδευσης», *Διοικητική Ενημέρωση*, τ. 9 , Σεπτέμβριος.
- Σαΐτης, Χρ. (2000). «Γυναίκες εκπαιδευτικοί και σχολική διοίκηση στην Ελλάδα», *Τα Εκπαιδευτικά*, τ. 57-58.
- Σαΐτης, Χρ., (1997). «Σκέψεις για την ανάπτυξη ηγετικών στελεχών στην εκπαίδευση», *Δημόσιος Τομέας*, τ. 127.
- Σαΐτης, Χρ., (2000). «*Οργάνωση & Διοίκηση της Εκπαίδευσης*», Αθήνα, εκδόσεις Ατραπός.
- Σαΐτης, Χρ., Φέγγαρη, Μ., Βούλγαρης, Δ., (1997). «Επαναπροσδιορισμός του ρόλου της ηγεσίας στο σύγχρονο σχολείο», *Διοικητική Ενημέρωση*, τ.

7^ο Ιανουάριος.

- Σεβαστάκη, Ελ., (1998). «Ολική Ποιότητα και Οργανωσιακή Μάθηση», *Ποιότητα & εκπαίδευση*, Ιούλιος – Αύγουστος.
- Σολομών, Ι., Τσατσαρώνη, Ά., Κότσιρα, Α. (1999). Αξιολόγηση: Η Κοινωνική συγκρότηση των κειμένων. *Virtual School, The sciences of Education Online*, τόμος 1, τεύχος 4, Σεπτέμβριος 1999. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: www.auth.gr/virtualschool/1.4/TheoryResearch/SolomonEvaluation.html (05/04/2007).
- Σολομών, Ιωσήφ (1999), Πειραματικό Πρόγραμμα: «*Εσωτερική Αξιολόγηση & Προγραμματισμός του Εκπαιδευτικού Έργου στη Σχολική Μονάδα*». Αθήνα, ΕΠΕΑΕΚ, Τμήμα Αξιολόγησης, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Σπανού Κ. (1996) «*Το πρόβλημα της δημόσιας διοίκησης: Μια πρώτη προσέγγιση*». Αθήνα, Εκδ. IOBE.
- Στεφανάτος, Στ., (2000). «*Ολική Ποιότητα*», τόμος Β΄, Πάτρα, Ε. Α. Π.
- Τζιμογιάννης, Α., (2011) Μοντέλα ηλεκτρονικής μάθησης Τζώρτζη, Αθήνα, εκδ. Τυπωθήτω.
- Τσιοτρα, Γ.Δ.,(2002), Βελτίωση Ποιότητας, Εκδόσεις: Ε.Μπένου, Θεσσαλονίκη
- Υπ.Ε.Π.Θ. (2007). Δράσεις του Υπ.Ε.Π.Θ. για την Αναβάθμιση της Ποιότητας της Δημόσιας Εκπαίδευσης. Μάρτιος 2004 – Μάιος 2007. Αθήνα: Υπ.Ε.Π.Θ.
- Φασούλης, Κ., (2001) «*Η Ποιότητα στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εκπαίδευσης: Κριτική Προσέγγιση στο Σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας – Δ.Ο.Π.*», *Επιθεώρηση Επιστημονικών & Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, τ. 4.
- Χατζηπαντελή, Π. (1999). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Χορέβα Α., Αγγελοπούλου Ν., (2017), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας, Πάτρα
- Χυτήρης, Λ., (1997) «*Ο Ανθρώπινος Παράγοντας στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*», *Διοικητική Ενημέρωση*, τ. 8, Μάϊος.

Διαδικτυακοί Σύνδεσμοι

[Current Issues in Comparative Education](#)

[Current Issues in Education](#)

[Education Policy Analysis Archives](#)

[European Educational Research Journal](#)

[European Educational Researcher](#)

[International Electronic Journal for Leadership in Learning](#)

[International Journal of Education and the Arts](#)

[International Journal of Whole Schooling](#)

[International Studies in Sociology of Education](#)

[Journal for Critical Education Policy Studies](#)

[Policy Futures in Education](#)

Νόμοι – εγκύκλιοι

- Ν. 1566/85: «Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις».
- Υπ. απόφαση αριθμ. Φ. 350. 2/1/52091/6-5-1978 (ΦΕΚ 472 τ.Α΄).
- Υπ. απόφαση με αρ. ΔΙΠΑ/Φ.1/6787/6-4-2005 του Υπουργείου. Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης, Διεύθυνση Ποιότητας & Αποδοτικότητας, Τμήμα Τεκμηρίωσης & Καλύτερων Πρακτικών.
- Ν. 2986/13-2-2002,(ΦΕΚ. 24 τ. Α): «Οργάνωση των περιφερειακών υπηρεσιών της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας, αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών, επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις».
- Ν. 2525/97, (ΦΕΚ 188 τ.Α) «Ενιαίο Λύκειο, πρόσβαση στην Ανώτατη Εκπαίδευση, αξιολόγηση των εκπαιδευτικών & άλλες διατάξεις».
- Ν. 2817/2000, (ΦΕΚ 78 τ.Α) «Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης»
- Υπ. Απόφαση ΥΠΕΠΘ με αρ.Φ.12.1/545/85812/Γ1/2005 «Γενίκευση Εφαρμογής Προγράμματος Ευέλικτης Ζώνης στην Α/θμια Εκπ/ση».
- Ν. 2327/1995, (ΦΕΚ 156 τ.Α) «Ίδρυση Εθνικού Συμβουλίου Παιδείας», Π. Δ/γμα 326/96 «Κανονισμός λειτουργίας ολομέλειας ΕΣΥΠ».
- Υπ. Απόφαση με αρ.Β1/3 /96 «Καθορισμός αριθμού & ειδικών προσόντων μελών των τμημάτων, μονάδων και τομέων ΕΣΥΠ».
- Υπ. Απόφαση Φ.361.1/11/153/Δ1/1826/21-3-97, (ΦΕΚ 242, τ.Β) για διορισμούς εκπ/κών πρωτοβάθμιας & δευτεροβάθμιας εκπ/σης.

- Π.Δ/γμα 50/1996 «Μεταθέσεις και τοποθετήσεις των εκπ/κών της δημόσιας πρωτοβάθμιας & δευτεροβάθμιας εκπ/σης».
 - ο Π.Δ/γμα 25/7-2-2002, (ΦΕΚ 20 τ.Α) «Αναπροσδιορισμός των προσόντων και των κριτηρίων επιλογής των στελεχών της εκπαίδευσης και τροποποίηση της διαδικασίας επιλογής αυτών».
- Π.Δ/γμα 398/ 31-10-1995, (ΦΕΚ 223, τ. Α΄) «Καθορισμός προσόντων, κριτηρίων και διαδικασίας επιλογής των στελεχών της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης».
- Ν. 3467/21-6-2006, (ΦΕΚ 128 τ.Α) «Επιλογή στελεχών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ρύθμιση θεμάτων διοίκησης και εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις».
- Η υπ' αριθμ.7338/Γ2/25-01-2005 «έγκριση διεξαγωγής έρευνας του ΥΠΕΠΘ».
- Νόμος 1566/1985 Νόμος 2986/2002 Νόμος 1304/1982 Νόμος 2986/2002 Νόμος 2640/1998
- ΦΕΚ 1340/2002, Τεύχος Β΄. (2002). Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων των περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μμονάδων και Σ.Ε.Κ. και των συλλόγων διδασκόντων. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Παράρτημα

Άδεια διεξαγωγής έρευνας



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ
ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΠΟΥΔΩΝ
Π/ΘΜΙΑΣ ΚΑΙ Δ/ΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΠΟΥΔΩΝ, ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ
ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ Α'

Βαθμός Ασφαλείας:
Να διατηρηθεί μέχρι:
Βαθμ. Προτεραιότητας:

Αθήνα, 30-12-2015
Αρ. Πρωτ. 214260/Δ2

Ταχ. Δ/ση: Ανδρέα Παπανδρέου 37
Τ.Κ. – Πόλη: 15180 Μαρούσι
Ιστοσελίδα: www.minedu.gov.gr
Πληροφορίες: Αν. Πασχαλίδου
Τηλέφωνο: 210-3443422

ΠΡΟΣ:

• κ. Ιωάννα Καλογεράκη
20100 Γαλότα Ισθμού
• Διευθύνσεις Δ/θμιας Εκπ/σης
Κορινθίας, Λακωνίας,
Αργολίδας, Αρκαδίας και
Μεσσηνίας

ΘΕΜΑ: Έγκριση διεξαγωγής έρευνας

Απαντώντας σε σχετική αίτηση και μετά τη γνωμοδότηση του Ινστιτούτου Εκπαιδευτικής Πολιτικής (πράξη 59/2015 του Δ.Σ), σας γνωρίζουμε ότι **επιτρέπουμε** τη διεξαγωγή έρευνας από την **κ. Ιωάννα Καλογεράκη** κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους 2015-2016 με τις εξής προϋποθέσεις:

α) Πριν από την έναρξη της έρευνας να γίνει ενημέρωση Διευθυντή και του συλλόγου Διδασκόντων των σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, οι οποίες θα συμμετάσχουν στην έρευνα, σχετικά με τη διαδικασία διεξαγωγής της.

β) Η έρευνα να γίνει με τη σύμφωνη γνώμη τους.

γ) Οι εκπαιδευτικοί να συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια, **ανώνυμα** και εφόσον το επιθυμούν.

δ) Η συγκέντρωση και μελέτη των στοιχείων να γίνουν σύμφωνα με την αρχή προστασίας των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και δεν θα δημοσιοποιηθούν ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα.

Επισημαίνεται ότι η συμμετοχή στην έρευνα δεν είναι υποχρεωτική.

Η έρευνα έχει θέμα: «Διοίκηση Σχολικών Μονάδων μέσω της διοίκησης Ολικής Ποιότητας με στόχο την αποτελεσματικότητα»

και απευθύνεται στους εκπαιδευτικούς των σχολικών μονάδων του συνημμένου πίνακα.

Για την πραγματοποίηση της έρευνας θα πρέπει:

1. Οι επισκέψεις στα σχολεία να γίνουν μετά από συνεννόηση με τον Διευθυντή και σε συνεργασία με το σύλλογο καθηγητών των σχολείων, ώστε να μην παρεμποδίζεται η ομαλή διεξαγωγή των μαθημάτων.

2. Τα αποτελέσματα της έρευνας μετά την ολοκλήρωσή της να αποσταλούν στο Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής (Αν. Τσόχα 36, 11521 Αθήνα) σε ηλεκτρονική μορφή.

3. Οι Διευθυντές των Διευθύνσεων Δ/θμιας Εκπ/σης Κορινθίας, Λακωνίας, Αργολίδας, Αρκαδίας και Μεσσηνίας να ενημερώσουν σχετικά τους Διευθυντές των σχολείων αρμοδιότητάς τους, ώστε να διευκολύνουν την ενδιαφερόμενη στην πραγματοποίηση της έρευνας αυτής σύμφωνα με τα παραπάνω.

Ο ΓΕΝΙΚΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ

ΙΩΑΝΝΗΣ Δ. ΠΑΝΤΗΣ

Συνημ.: 1 σελ.

Εσωτ. Διανομή

- Γρ. Γενικού Γραμματέα
- Δ/ση Σπουδών, Προγρ/των & Οργάνωσης Δ.Ε. Τμ. Α



ΠΙΣΤΟ ΑΝΤΙΓΡΑΦΟ
από τη Διεύθυνση Ηλεκτρονικών - Δικτυακών
Υπηρεσιών
Τμήμα Πρωτοκόλλου, Αρχείων και Μέριμνας

ΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

Κατάσταση σχολείων με κωδικούς

2851050	3ο ΛΥΚΕΙΟ ΚΟΡΙΝΘΟΥ	ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ
2851010	1ο ΛΥΚΕΙΟ ΚΟΡΙΝΘΟΥ	ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ
2856010	ΗΜΕΡΗΣΙΟ ΓΕΝΙΚΟ ΛΥΚΕΙΟ ΛΟΥΤΡΑΚΙΟΥ	ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ
2859010	ΗΜΕΡΗΣΙΟ ΓΕΝΙΚΟ ΛΥΚΕΙΟ ΧΙΛΙΟΜΟΔΙΟΥ	ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ
3001030	3ο ΓΥΜΝΑΣΙΟ ΣΠΑΡΤΗΣ	ΛΑΚΩΝΙΑΣ
3051010	1ο ΓΕΝΙΚΟ ΛΥΚΕΙΟ ΣΠΑΡΤΗΣ	ΛΑΚΩΝΙΑΣ
3052010	ΓΕΝΙΚΟ ΛΥΚΕΙΟ ΑΡΕΟΠΟΛΗΣ ΛΑΚΩΝΙΑΣ	ΛΑΚΩΝΙΑΣ
3002010	ΓΥΜΝΑΣΙΟ ΑΡΕΟΠΟΛΗΣ	ΛΑΚΩΝΙΑΣ
201060	Γ/ΣΙΟ ΔΡΕΠΑΝΟΥ	ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ
201010	1ΟΝ Γ/ΣΙΟ ΝΑΥΠΛΙΟΥ	ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ
252040	ΛΥΚΕΙΟ ΑΓΙΑΣ ΤΡΙΑΔΟΣ	ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ
252009	3ο ΛΥΚΕΙΟ ΑΡΓΟΥΣ	ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ
355010	ΛΥΚΕΙΟ ΛΕΒΙΔΙΟΥ	ΑΡΚΑΔΙΑΣ
305010	Γ/ΣΙΟ ΛΕΒΙΔΙΟΥ	ΑΡΚΑΔΙΑΣ
301030	3οΝ Γ/ΣΙΟ ΤΡΙΠΟΛΗΣ	ΑΡΚΑΔΙΑΣ
351020	2οΝ ΛΥΚΕΙΟ ΤΡΙΠΟΛΗΣ	ΑΡΚΑΔΙΑΣ
3601070	Γ/ΣΙΟ ΘΟΥΡΙΑΣ	ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ
3651070	ΛΥΚΕΙΟ ΘΟΥΡΙΑΣ	ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ
3601030	3ΟΝ Γ/ΣΙΟ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ	ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ
3651020	2ΟΝ ΛΥΚΕΙΟ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ	ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ

Επιστολή έγκρισης διεξαγωγής της έρευνας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Κόρινθος, 16 / 02/ 2016

Αξιότιμε Κε Διευθυντά, Αγαπητοί Συνάδελφοι,

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος έρευνας που διεξάγεται στα πλαίσια εκπόνησης της διδακτορικής μου διατριβής στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου και ειδικότερα στο Τμήμα Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής με θέμα «Διοίκηση σχολικών μονάδων μέσω της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με στόχο την αποτελεσματικότητα» σε όλη την Περιφέρεια Πελοποννήσου, κατόπιν εγκρίσεως του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων.

Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων από εσάς (τους εκπαιδευτικούς-συναδέλφους της Σχολικής Μονάδας), θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμη, προκειμένου να καταγραφεί η γνώμη σας πάνω σε συγκεκριμένα θέματα, θεωρώντας ότι η γνώση και η εμπειρία σας αποτελούν ανεκτίμητη πηγή πληροφοριών.

Βεβαιώνεται ότι θα τηρηθεί πλήρης ανωνυμία στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, ενώ οι απαντήσεις είναι εμπιστευτικές και θα αξιοποιηθούν αποκλειστικά για επιστημονικούς σκοπούς. Για το λόγο αυτό, θα ήταν σκόπιμη η αυθόρμητη και ειλικρινής προσωπική σας άποψη για τα θέματα που τίγονται.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συμβολή σας σε αυτή μας την προσπάθεια.

ΥΓ: Η έγκριση διεξαγωγής της παρούσας έρευνας από το Υπουργείο Παιδείας επισυνάπτεται.

Με εκτίμηση,

Ιωάννα Καλογεράκη

Αθανάσιος Κατσής

Εκπαιδευτικός ΠΕ02

Καθηγητής - Πρόεδρος του Τμήματος- Επιβλέπων

Ερωτηματολόγιο

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

ΜΕΡΟΣ Α'

Συμπληρώστε Χ στο αντίστοιχο κουτάκι

1. Φύλο : άνδρας γυναίκα
2. Ηλικία: 25-34 35-44 45-54 55-65
3. Σχολείο: Γυμνάσιο Λύκειο
4. Ειδικότητα : (συμπληρώστε).....
5. Το σχολείο βρίσκεται στο Νομό (συμπληρώστε).....
6. Χρόνια υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός:
- 1-5 6-10 11-15 15 και άνω
7. Χρόνια υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός στην ίδια σχολική μονάδα:
- 1-5 6-10 11-15 15 και άνω
8. Πέραν των βασικών σπουδών, έχετε κάνει άλλες σπουδές;
- Άλλο πτυχίο Α.Ε.Ι Μεταπτυχιακές σπουδές
- Διδακτορικό Άλλες σπουδές

ΜΕΡΟΣ Β΄

Α/Α	1.ΗΓΕΣΙΑ				
1.	Πόσες φορές το χρόνο γίνονται συνεδρίες συλλόγου;	καμία/ δε γνωρίζω	μία	δύο	παραπάνω από δύο
2.	Στην αρχή κάθε σχολικής χρονιάς υπάρχει προγραμματισμός ενεργειών:	χωρίς στόχους και χρονοδιαγράμματα	με χαλαρή στόχευση	με σαφείς στόχους και χαλαρά χρονοδιαγράμματα	με σαφείς στόχους και αυστηρά χρονοδιαγράμματα
3.	Όταν προγραμματίζονται ενέργειες το Σεπτέμβριο, ελέγχεται η πορεία της έκβασής τους:	Στο τέλος της χρονιάς	Στο τέλος του τριμήνου/ τετραμήνου	Κάθε μήνα	2 φορές το μήνα
4.	Θεωρείτε ότι ο διευθυντής θέτει:	Μη σαφείς και ανέφικτους στόχους	Σαφείς, αλλά ανέφικτους στόχους	σαφείς , αλλά αναξιολόγητους στόχους	Σαφείς και ρεαλιστικούς στόχους
5.	Πόσο συχνά έχετε ακούσει να θέτει ως στόχο ποιοτικές πρακτικές στη διάρκεια του τρέχοντος έτους;	καμία/ δε γνωρίζω	μία	δύο	παραπάνω από δύο
6.	Ο διευθυντής γνωρίζει τις διοικητικές νομοθεσίες	καθόλου/ δε γνωρίζω	λίγο	αρκετά	πολύ
7.	Επιδιώκει συναντήσεις με κάθε ένα υπάλληλο χωριστά				

8.	Ελέγχει συστηματικά και τον καθένα ξεχωριστά, αν εκτελεί το διοικητικό του έργο	καθόλου/ δε γνωρίζω	λίγο	αρκετά	πολύ
9.	Επισκέπτεται τις τάξεις την ώρα του μαθήματος				
10.	Το σχολείο αναζητά χορηγούς και χρηματοδότηση από ιδιώτες				
11.	Το σχολείο ενθαρρύνει την εύκολη πρόσβαση σε κάθε ενδιαφερόμενο				
12.	Υπάρχει ενεργός σύλλογος γονέων και κηδεμόνων που δραστηριοποιείται από κοινού με τα διοικητικά όργανα του σχολείου;	καθόλου/ δε γνωρίζω	λίγο	αρκετά	πολύ
13.	Υπάρχει έντυπο καταγραφής παραπόνων για μαθητές;				
14.	Τον τρέχοντα χρόνο ήρθαν και μίλησαν στο σχολείο εξωτερικοί συνεργάτες για				

	διάφορα θέματα:				
15.	Αναφέρετε πόσες εκδηλώσεις έγιναν με συμμετοχή τοπικών παραγόντων τον τελευταίο χρόνο	καθόλου/ δε γνωρίζω	μία	δύο	παραπάνω από δύο
16.	Η πόρτα του γραφείου του διευθυντή είναι πάντα ανοιχτή:	ποτέ/ δε γνωρίζω	λίγες φορές	αρκετές φορές	πολλές φορές
17.	Οι σχολικές εγκαταστάσεις χρησιμοποιούνται και για δραστηριότητες της τοπικής κοινωνίας				
18.	Ο διευθυντής διευκολύνει τη συμμετοχή σε σεμινάρια				
19.	Ο διευθυντής παρακινεί για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα				
20.	Η ηγεσία παρέχει ώρες εντός ωραρίου για έξω διδακτικές δραστηριότητες				
21.	Η ηγεσία επαινεί στο σύλλογο τους συμμετέχοντες σε	ποτέ/ δε γνωρίζω	λίγες φορές	αρκετές φορές	πολλές φορές

	εξωδιδασκτικές δραστηριότητες εκπαιδευτικού				
22.	Η ηγεσία απαλλάσσει από κάποια επιπλέον καθήκοντα, όσους αναλαμβάνουν εξωδιδασκτικές εργασίες	ποτέ/ δε γνωρίζω	λίγες φορές	αρκετές φορές	πολλές φορές

A/A	2.ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ				
1.	Στη δουλειά μου αναπτύσσω διαπροσωπικές σχέσεις	ποτέ/ δε γνωρίζω	λίγες φορές	αρκετές φορές	πολλές φορές
2.	Στην εργασία μου υπάρχει καθαριότητα και ακολουθούνται συγκεκριμένα πρότυπα υγιεινής.	καθόλου/ δε γνωρίζω	λίγο	αρκετά	πολύ
3.	Στο σχολείο μου εφαρμόζονται μέτρα ασφαλείας για φυσικές καταστροφές				
4.	Μέσα από τη δουλειά μου νιώθω να ολοκληρώνομαι ως επαγγελματίας				
5.	Έχω τον απαραίτητο χρόνο, ώστε να κάνω το μάθημά μου, όπως θέλω				
6.	Πόσες εκπαιδευτικές	καμία	μία	δύο	παραπάνω από δύο

	εκδρομές πηγαίνετε συνήθως κάθε χρόνο;				
7.	Αριθμός συμμετοχής παιδιών σε διαγωνισμούς	0	≤ 5	ως 10	>10
8.	Παρακολούθηση θεατρικών παραστάσεων	καμία	μία	δύο	παραπάνω από δύο
9.	Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται	καθόλου/ δε γνωρίζω	λίγο	αρκετά	πολύ
10.	Κάθε χρόνο ακολουθείται ο ίδιος προγραμματισμός				
11.	Οι σκοποί και οι στόχοι του σχολείου είναι ίδιοι κάθε χρόνο				
12.	Αν ένας στόχος μοιάζει δύσκολο να επιτευχθεί διαμορφώνονται έτσι οι προσδοκίες ,ώστε να επιτευχθεί				
13.	Ο απολογισμός για κάθε στόχο γίνεται ανά τακτά διαστήματα και επέρχονται βελτιώσεις,				
14.	Η στοχοθεσία και στρατηγική του σχολείου διαμορφώνεται βάσει σχεδίου	ποτέ/ δε γνωρίζω	λίγες φορές	αρκετές φορές	πολλές φορές

15.	Στη στοχοθεσία ενός σχολείου είθισται να λαμβάνονται υπόψη και οι ανάγκες της τοπικής κοινωνίας	ποτέ/ δε γνωρίζω	λίγες φορές	αρκετές φορές	πολλές φορές
16.	Γίνεται συλλογική συζήτηση και ενημέρωση για τον προγραμματισμό				
17.	Στον προγραμματισμό παρευρίσκεται και ο σύλλογος γονέων				
18.	Ο ετήσιος προγραμματισμός εφαρμόζεται πιστά				
19.	Τα τοπικά ΜΜΕ καλύπτουν τις εκδηλώσεις του σχολείου				

A/A	3.ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ				
1.	Υπάρχει επάρκεια πόρων στο σχολείο	ποτέ/ δε γνωρίζω	λίγες φορές	αρκετές φορές	πολλές φορές
2.	Επισκέπτομαι τους υπάρχοντες χώρους (εργαστήρια, αίθουσες προβολών):				
3.	Υπάρχει επαρκής υποδομή;(εργαστήρια, γυμναστήριο, συνεδριακοί	καθόλου/ δε γνωρίζω	λίγο	αρκετά	πολύ

	χώροι)				
4.	Υπάρχει πρόσβαση στο διαδίκτυο σε όλους τους χώρους του σχολείου;				
5.	Προβλέπεται ιεραρχική εξέλιξη ανεξαρτήτως ηλικίας για τους έχοντες παραπάνω προσόντα				
6.	Πόσα επιμορφωτικά σεμινάρια παρακολουθείτε ετησίως;	0	1	2	>2
7.	Γνωρίζετε να διαχειρίζεστε δυσλεκτικά παιδιά ;	καθόλου/δε γνωρίζω	λίγο	αρκετά	πολύ
8.	Γνωρίζετε να διαχειρίζεστε "αποκλίνουσες περιπτώσεις" παιδιών (υπερκινητικά, με αυτισμό, κ.α.);				
9.	Θεωρείτε χρήσιμα τα συναφή με το έργο σας σεμινάρια;				
10.	Πόσο νιώθετε πλήρης με την κατάρτισή σας;	ποτέ/ δε γνωρίζω	λίγες φορές	αρκετές φορές	πολλές φορές

11.	Πόσα έξω διδακτικά προγράμματα υπάρχουν στο σχολείο;	0	1	2	>2
12.	Συνοδεύετε πολυήμερες εκδρομές;	ποτέ/ δε γνωρίζω	λίγες φορές	αρκετές φορές	πολλές φορές
13.	Διοργανώνονται ετησίως εξωσχολικές δραστηριότητες για το σύλλογο(π.χ. συνεστιάσεις);				
14.	Δίνεται επαρκής επαγγελματικός προσανατολισμός στους μαθητές ;				
15.	Υπάρχουν χώροι αναψυχής των μαθητών;	καθόλου/δε γνωρίζω	λίγο	αρκετά	πολύ
16.	Οι μαθητές συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων;				
17.	Τα συμβούλια που γίνονται στο σχολείο είναι όσα επιβάλλονται από τη νομοθεσία και έχουν διεκπεραιωτικό χαρακτήρα				
18.	Στο σύλλογο του οποίου είστε μέλος	ποτέ/ δε γνωρίζω	λίγες φορές	αρκετές φορές	πολλές φορές

	παρατηρείτε ότι υπάρχει πνευματική ενότητα				
19.	Είμαι ευχαριστημένος από τη σχέση μου με το διευθυντή μου	καθόλου/δε γνωρίζω	λίγο	αρκετά	πολύ

A.A	4. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ				
1.	Υπάρχουν συστηματικές συναντήσεις με παράγοντες των τοπικών κοινωνιών	ποτέ/ δε γνωρίζω	λίγες φορές	αρκετές φορές	πολλές φορές
2.	Το σχολείο σας αναπτύσσει σχέσεις και με άλλα ιδρύματα εσωτερικού				
3.	Το σχολείο σας αναπτύσσει σχέσεις και με άλλα ιδρύματα εξωτερικού				
4.	Το σχολείο σας εφαρμόζει το θεσμό του εθελοντισμού για κοινοφελείς σκοπούς;(καθαρισμός παραλίας, δενδροφύτευση, βοήθεια σε ευπαθείς ομάδες)				
5.	Τα οικονομικά κονδύλια της σχολικής επιτροπής καλύπτουν τις	ποτέ/ δε γνωρίζω	λίγες φορές	αρκετές φορές	πολλές φορές

	ανάγκες της σχολικής μονάδας				
6.	Στο μάθημα κάθε χρόνο χρησιμοποιείτε τις ΤΠΕ				
7.	Είστε ευχαριστημένοι από τον τρόπο που ενημερώνεστε για τα σχολικά θέματα;	καθόλου/δε γνωρίζω	λίγο	αρκετά	πολύ

A.A	5. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ				
1.	Κάθε χρόνο για την διεκπεραίωση του προγραμματισμού σχηματίζονται ομάδες δράσης	ποτέ/ δε γνωρίζω	λίγες φορές	αρκετές φορές	πολλές φορές
2.	Κάθε υπάλληλος υποχρεούται να κάνει ατομικό προγραμματισμό				
3.	Υπάρχει συντονιστής έργου που ελέγχει την πορεία του προγραμματισμού και παρεμβαίνει				
4.	Τι ποσοστό καθηγητών στο σχολείο είναι αμετάβλητο ετησίως;	καθόλου/δε γνωρίζω	λίγο	αρκετά	πολύ
5.	Ως εκπαιδευτικός	καθόλου/δε	λίγο	αρκετά	πολύ

	αυτού του σχολείου θα λέγατε ότι τα προς μελέτη βιβλία είναι ακατάλληλα	γνωρίζω			
6.	Τα διδασκόμενα μαθήματα καλύπτουν τις ανάγκες των μαθητών				
7.	Θα λέγατε γενικά ότι οι μαθητές σας κατά την ώρα διδασκαλίας παρακολουθούν με αμείωτο ενδιαφέρον το μάθημα				
8.	Υπάρχουν ειδικοί σύμβουλοι στο σχολείο για την υποστήριξη των μαθητών;				
9.	Θεωρείτε ότι οι γονείς σας αντιμετωπίζουν με σεβασμό και διάθεση συνεργασίας	ποτέ/ δε γνωρίζω	λίγες φορές	αρκετές φορές	πολλές φορές
10.	Πόσες φορές ετησίως σας επισκέπτονται οι γονείς των μαθητών σας , για να ενημερωθούν για τις επιδόσεις των παιδιών τους;				
11.	Θεωρείτε ότι είστε ικανός να εμπνεύσετε τους μαθητές σας;	καθόλου/δε γνωρίζω	λίγο	αρκετά	πολύ

12.	Γνωρίζετε τους μαθητές σας με τα μικρά τους ονόματα;				
-----	------------------------------------------------------	--	--	--	--

Ευχαριστούμε για τη συνεργασία !

Αποτελέσματα ανάλυσης

Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	210	100,0
	Excluded a	0	,0
	Total	210	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,783	22

h1 Πόσες φορές το χρόνο γίνονται συνεδρίες συλλόγου;	59,48	66,787	,039	,785
h2 Στην αρχή κάθε σχολικής χρονιάς υπάρχει προγραμματισμός ενεργειών	60,19	64,506	,207	,781
h3 Όταν προγραμματίζονται ενέργειες το Σεπτέμβριο, ελέγχεται η πορεία της έκβασής τους	61,22	64,105	,201	,782
h4 Θεωρείτε ότι ο διευθυντής θέτει	59,60	64,423	,296	,778
h5 Πόσο συχνά έχετε ακούσει να θέτει ως στόχο ποιοτικές πρακτικές στη διάρκεια του τρέχοντος έτους;	59,99	60,622	,344	,775
h6 Ο διευθυντής γνωρίζει τις διοικητικές νομοθεσίες	59,69	63,987	,383	,776
h7 Επιδιώκει συναντήσεις με κάθε ένα υπάλληλο χωριστά	60,60	57,944	,476	,765
h8 Ελέγχει συστηματικά και τον καθένα ξεχωριστά, αν εκτελεί το διοικητικό του έργο	60,61	61,426	,342	,775
h9 Επισκέπεται τις τάξεις την ώρα του μαθήματος	61,58	64,580	,127	,787
h10 Το σχολείο αναζητά χορηγούς και χρηματοδότηση από ιδιώτες	61,62	61,001	,332	,775

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
h11 Το σχολείο ενθαρρύνει την εύκολη πρόσβαση σε κάθε ενδιαφερόμενο	60,27	59,912	,411	,770
h12 Υπάρχει ενεργός σύλλογος γονέων και κηδεμόνων που δραστηριοποιείται από κοινού με τα διοικητικά όργανα του σχολείου;	60,73	61,003	,325	,776
h13 Υπάρχει έντυπο καταγραφής παραπόνων για μαθητές;	62,08	62,352	,289	,778
h14 Τον τρέχοντα χρόνο ήρθαν και μίλησαν στο σχολείο εξωτερικοί συνεργάτες για διάφορα θέματα	61,19	59,504	,435	,769
h15 Αναφέρετε πόσες εκδηλώσεις έγιναν με συμμετοχή τοπικών παραγόντων τον τελευταίο χρόνο	61,10	58,804	,371	,774
h16 Η πόρτα του γραφείου του διευθυντή είναι πάντα ανοιχτή	59,58	65,461	,187	,782
h17 Οι σχολικές εγκαταστάσεις χρησιμοποιούνται και για δραστηριότητες της τοπικής κοινωνίας	61,19	59,504	,342	,776

h18 Ο διευθυντής διευκολύνει τη συμμετοχή σε σεμινάρια	59,79	61,432	,462	,770
h19 Ο διευθυντής παρακινεί για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα	59,88	59,889	,565	,764

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
h20 Η ηγεσία παρέχει ώρες εντός ωραρίου για έξω διδακτικές δραστηριότητες	60,70	59,696	,347	,775
h21 Η ηγεσία επαινεί στο σύλλογο τους συμμετέχοντες σε εξωδιδακτικές δραστηριότητες εκπαιδευτικούς	60,14	58,608	,531	,763
h22 Η ηγεσία απαλλάσσει από κάποια επιπλέον καθήκοντα, όσους αναλαμβάνουν εξωδιδακτικές εργασίες	61,30	61,262	,282	,779

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
63,45	66,995	8,185	22

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	210	100,0
	Excluded a	0	,0
	Total	210	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,808	19

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
rs1 Στη δουλειά μου αναπτύσσω διαπροσωπικές σχέσεις	49,75	54,075	,190	,812
rs2 Στην εργασία μου υπάρχει καθαριότητα και ακολουθούνται συγκεκριμένα πρότυπα υγιεινής.	49,46	52,288	,449	,797
rs3 Στο σχολείο μου εφαρμόζονται μέτρα ασφαλείας για φυσικές καταστροφές	49,54	52,250	,446	,797
rs4 Μέσα από τη δουλειά μου νιώθω να ολοκληρώνομαι ως επαγγελματίας	49,55	50,842	,555	,790
rs5 Έχω τον απαραίτητο χρόνο, ώστε να κάνω το μάθημά μου, όπως θέλω	49,87	52,065	,426	,797
rs6 Πόσες εκπαιδευτικές εκδρομές πηγαίνετε συνήθως κάθε χρόνο;	49,47	53,437	,285	,805
rs7 Αριθμός συμμετοχής παιδιών σε διαγωνισμούς	49,93	53,259	,268	,807
rs8 Παρακολούθηση θεατρικών παραστάσεων	50,72	52,193	,328	,804
rs9 Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται	49,97	53,492	,400	,800

rs10 Κάθε χρόνο ακολουθείται ο ίδιος προγραμματισμός	50,34	53,394	,268	,807
rs11 Οι σκοποί και οι στόχοι του σχολείου είναι ίδιοι κάθε χρόνο	50,28	53,571	,246	,808
Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
rs12 Αν ένας στόχος μοιάζει δύσκολο να επιτευχθεί διαμορφώνονται έτσι οι προσδοκίες ,ώστε να επιτευχθεί	49,87	51,242	,475	,794
rs13 Ο απολογισμός για κάθε στόχο γίνεται ανά τακτά διαστήματα και επέρχονται βελτιώσεις	49,92	50,626	,567	,790
rs14 Η στοχοθεσία και στρατηγική του σχολείου διαμορφώνεται βάσει σχεδίου	49,91	50,959	,475	,794
rs15 Στη στοχοθεσία ενός σχολείου είθισται να λαμβάνονται υπόψη και οι ανάγκες της τοπικής κοινωνίας	50,00	50,732	,497	,793
rs16 Γίνεται συλλογική συζήτηση και ενημέρωση για τον προγραμματισμό	49,46	51,341	,520	,792
rs17 Στον προγραμματισμό παρευρίσκεται και ο σύλλογος γονέων	51,26	53,158	,354	,801

rs18 Ο ετήσιος προγραμματισμός εφαρμόζεται πιστά	49,90	52,119	,478	,795
rs19 Τα τοπικά MME καλύπτουν τις εκδηλώσεις του σχολείου	50,68	53,349	,227	,811

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
52,77	57,699	7,596	19

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	210	100,0
	Excluded a	0	,0
	Total	210	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,798	19

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ad1 Υπάρχει επάρκεια πόρων στο σχολείο	47,98	56,038	,427	,785
ad2 Επισκέπτομαι τους υπάρχοντες χώρους (εργαστήρια, αίθουσες προβολών)	47,28	55,543	,475	,782
ad3 Υπάρχει επαρκής υποδομή:(εργαστήρια, γυμναστήριο, συνεδριακού χώροι)	47,58	56,139	,455	,784

ad4 Υπάρχει πρόσβαση στο διαδίκτυο σε όλους τους χώρους του σχολείου;	47,64	55,513	,391	,788
ad5 Προβλέπεται ιεραρχική εξέλιξη ανεξαρτήτως ηλικίας για τους έχοντες παραπάνω προσόντα	48,20	56,962	,282	,796
ad6 Πόσα επιμορφωτικά σεμινάρια παρακολουθείτε ετησίως;	47,50	55,256	,417	,786
ad7 Γνωρίζετε να διαχειρίζεστε δυσλεκτικά παιδιά;	47,87	57,634	,333	,791
ad8 Γνωρίζετε να διαχειρίζεστε "αποκλίνουσες περιπτώσεις" παιδιών (υπερκινητικά, με αυτισμό, κ.α.);	47,94	57,044	,380	,788
ad9 Θεωρείτε χρήσιμα τα συναφή με το έργο σας σεμινάρια;	47,02	58,042	,316	,792
ad10 Πόσο νιώθετε πλήρης με την κατάρτισή σας;	47,27	58,581	,330	,791
Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ad11 Πόσα έξω διδακτικά προγράμματα υπάρχουν στο σχολείο;	47,29	55,143	,361	,791
ad12 Συνοδεύετε πολυήμερες εκδρομές;	48,13	56,652	,295	,795

ad13 Διοργανώνονται ετησίως εξωσχολικές δραστηριότητες για το σύλλογο(π.χ. συνεστιάσεις);	48,01	55,775	,449	,784
ad14 Δίνεται επαρκής επαγγελματικός προσανατολισμός στους μαθητές;	47,86	56,971	,380	,788
ad15 Υπάρχουν χώροι αναψυχής των μαθητών;	48,14	56,177	,468	,783
ad16 Οι μαθητές συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων;	47,75	57,156	,389	,788
ad17 Τα συμβούλια που γίνονται στο σχολείο είναι όσα επιβάλλονται από τη νομοθεσία και έχουν διεκπεραιωτικό χαρακτήρα	47,42	59,489	,187	,799
ad18 Στο σύλλογο του οποίου είστε μέλος παρατηρείτε ότι υπάρχει πνευματική ενότητα	47,34	55,890	,471	,783
ad19 Είμαι ευχαριστημένος από τη σχέση μου με το διευθυντή μου	46,67	59,486	,273	,794

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
50,27	62,601	7,912	19

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	210	100,0
	Excluded a	0	,0
	Total	210	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,719	7

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16,32	13,548	3,681	7

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
sp1 Υπάρχουν συστηματικές συναντήσεις με παράγοντες των τοπικών κοινωνιών	14,15	9,967	,527	,662
sp2 Το σχολείο σας αναπτύσσει σχέσεις και με άλλα ιδρύματα εσωτερικού	14,37	9,747	,565	,652
sp3 Το σχολείο σας αναπτύσσει σχέσεις και με άλλα ιδρύματα εξωτερικού	14,70	11,285	,311	,713
sp4 Το σχολείο σας εφαρμόζει το θεσμό του εθελοντισμού για κοινοφειλεις σκοπούς: (καθαρισμός παραλίας, δένδροφύτευση, βοήθεια σε ευπαθείς ομάδες)	13,87	9,634	,457	,681
sp5 Τα οικονομικά κονδύλια της σχολικής επιτροπής καλύπτουν τις ανάγκες της σχολικής μονάδας	14,19	11,118	,318	,713
sp6 Στο μάθημα κάθε χρόνο χρησιμοποιείτε τις ΤΠΕ	13,52	10,461	,357	,707
sp7 Είστε ευχαριστημένοι από τον τρόπο που ενημερώνεστε για τα σχολικά θέματα;	13,12	10,727	,511	,673

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	210	100,0
	Excluded a	0	,0
	Total	210	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,655	12

d1 Κάθε χρόνο για την διεκπεραίωση του προγραμματισμού σχηματίζονται ομάδες δράσης	28,65	16,132	,470	,600
d2 Κάθε υπάλληλος υποχρεούται να κάνει ατομικό προγραμματισμό	28,44	16,104	,389	,616
d3 Υπάρχει συντονιστής έργου που ελέγχει την πορεία του προγραμματισμού και παρεμβαίνει	29,21	16,600	,338	,627
d4 Τι ποσοστό καθηγητών στο σχολείο είναι αμετάβλητο ετησίως;	28,61	17,788	,224	,649
d5 Ως εκπαιδευτικός αυτού του σχολείου θα λέγατε ότι τα προς μελέτη βιβλία είναι ακατάλληλα	28,90	20,182	-,058	,690
d6 Τα διδασκόμενα μαθήματα καλύπτουν τις ανάγκες των μαθητών	28,72	18,555	,249	,642
d7 Θα λέγατε γενικά ότι οι μαθητές σας κατά την ώρα διδασκαλίας παρακολουθούν με αμείωτο ενδιαφέρον το μάθημα	28,60	17,868	,364	,626
d8 Υπάρχουν ειδικοί σύμβουλοι στο σχολείο για την υποστήριξη των μαθητών;	29,52	17,074	,304	,634

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
d9 Θεωρείτε ότι οι γονείς σας αντιμετωπίζουν με σεβασμό και διάθεση συνεργασίας	28,22	17,371	,445	,614
d10 Πόσες φορές ετησίως σας επισκέπτονται οι γονείς των μαθητών σας , για να ενημερωθούν για τις επιδόσεις των παιδιών τους;	28,81	17,606	,375	,623
d11 Θεωρείτε ότι είστε ικανός να εμπνεύσετε τους μαθητές σας;	28,20	18,397	,259	,641
d12 Γνωρίζετε τους μαθητές σας με τα μικρά τους ονόματα;	27,60	18,451	,249	,642

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
31,23	20,397	4,516	12

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	210	100,0
	Excluded a	0	,0
	Total	210	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,081	3

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1 Πόσοι μαθητές σας συνολικά επανεξετάζονται το Σεπτέμβριο:	4,20	1,239	,100	-,154 ^a

a2 Ποσοστό μαθητών που εισέρχονται στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	3,32	1,893	-,085	,383
a3 Πόσοι μαθητές εγκαταλείπουν τη φοίτησή τους ετησίως:	4,66	1,882	,149	-,136 ^a

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
6,09	2,576	1,605	3

Μετρήθηκε η αξιοπιστία του κάθε παράγοντα στο δείγμα, με τον δείκτη α cronbach όπου συμπεράναμε ότι οι 4 πρώτοι παράγοντες είναι αρκετά αξιόπιστοι, αφού $\alpha > 0,7$ όπως βλέπουμε στους παρακάτω πίνακες:

Ηγεσία:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.783	22

Διαδικασίες:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.655	12

Πολιτική και στρατηγική:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.808	19

Ανθρώπινο δυναμικό:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.798	19

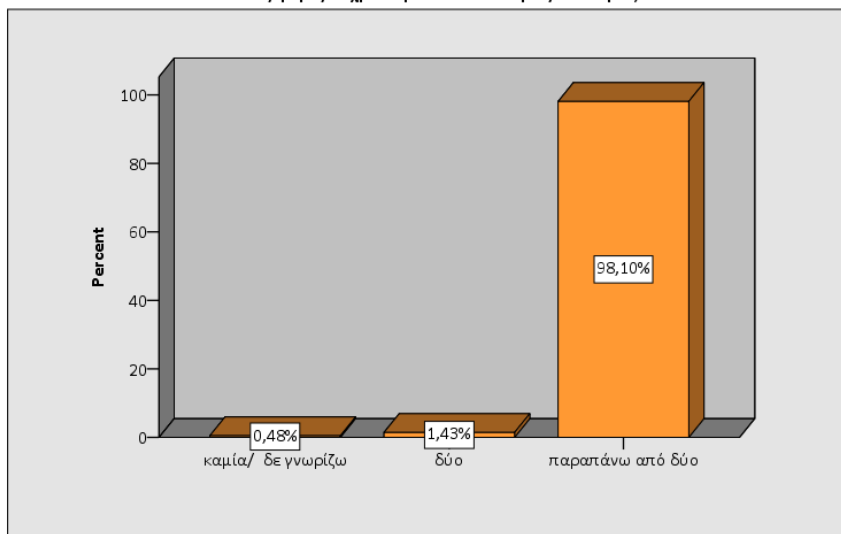
Συνεργασίες και πόροι:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.719	7

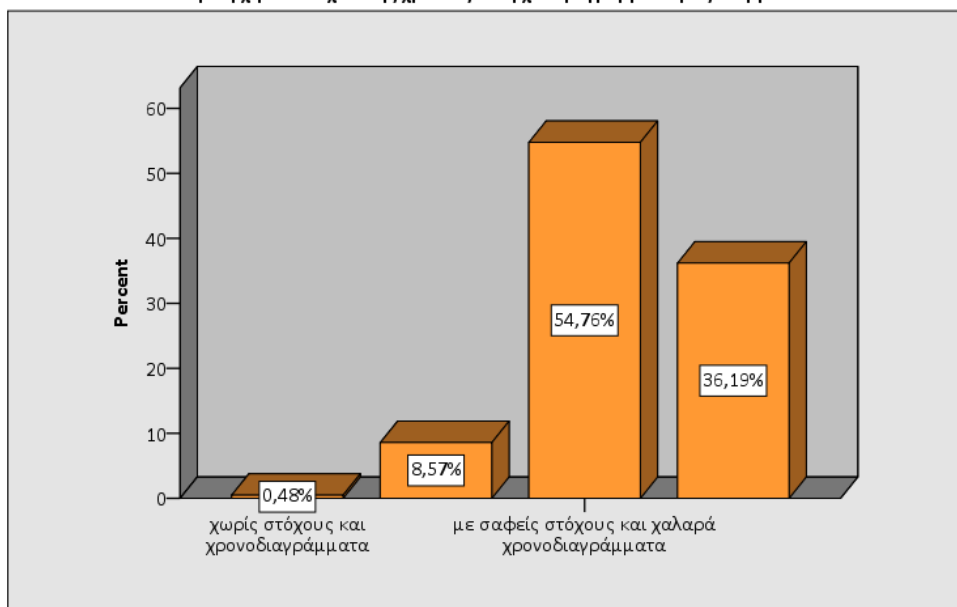
Η αξιοπιστία του παράγοντα **Διαδικασίες** είναι ικανοποιητική, αφού ο δείκτης α cronbach ισούται με 0,655 που είναι αρκετά κοντά στο 0,7.

Αναλύσεις συχνοτήτων

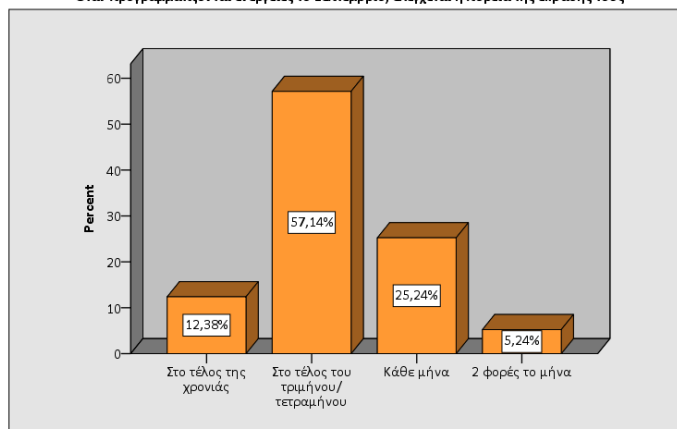
Πόσες φορές το χρόνο γίνονται συνεδρίες συλλόγου;



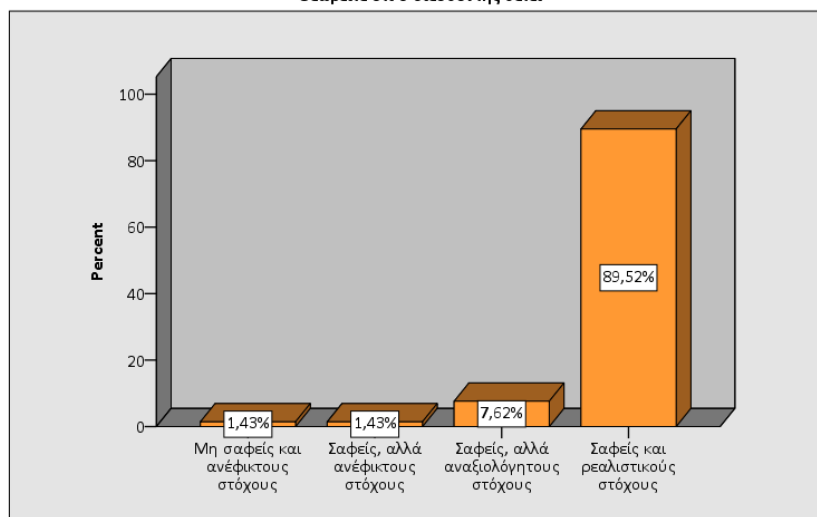
Στην αρχή κάθε σχολικής χρονιάς υπάρχει προγραμματισμός ενεργειών



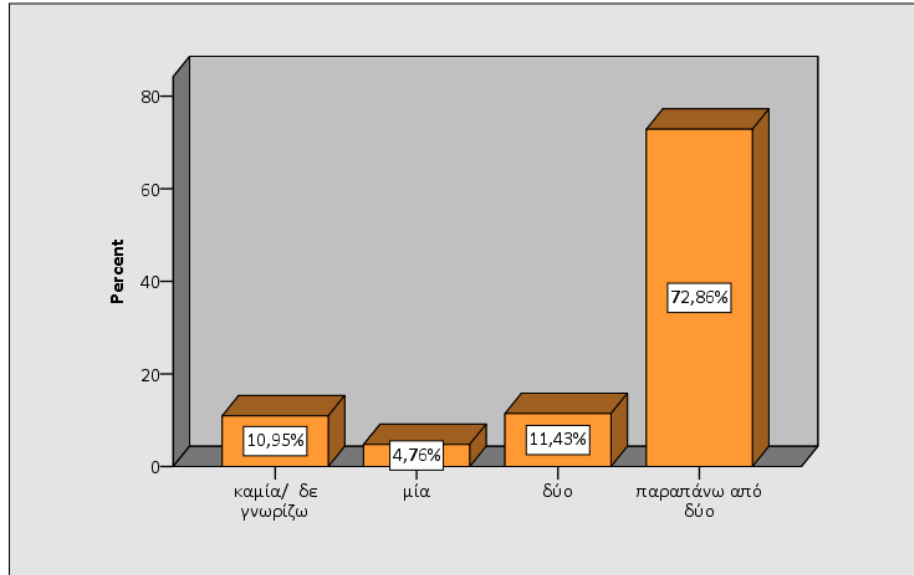
Όταν προγραμματίζονται ενέργειες το Σεπτέμβριο, ελέγχεται η πορεία της έκβασής τους



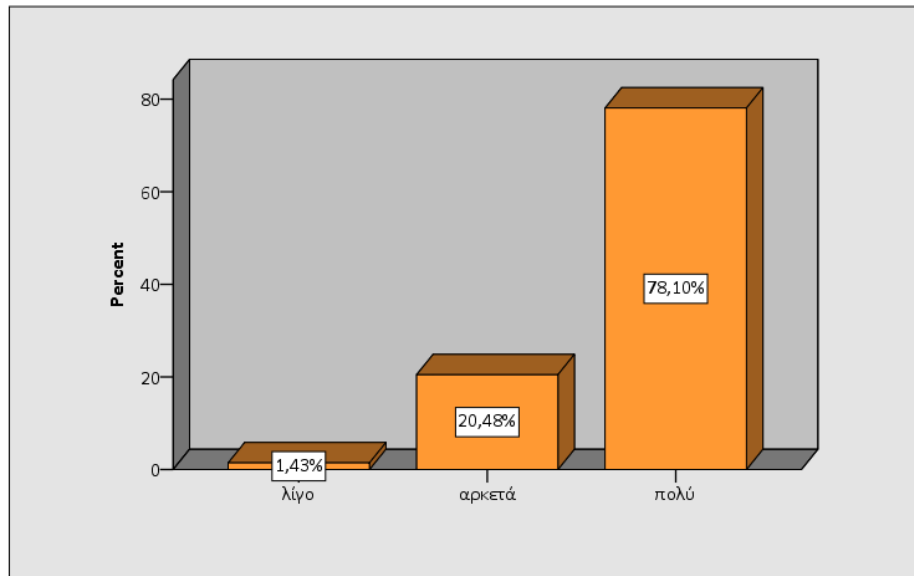
Θεωρείτε ότι ο διευθυντής θέτει



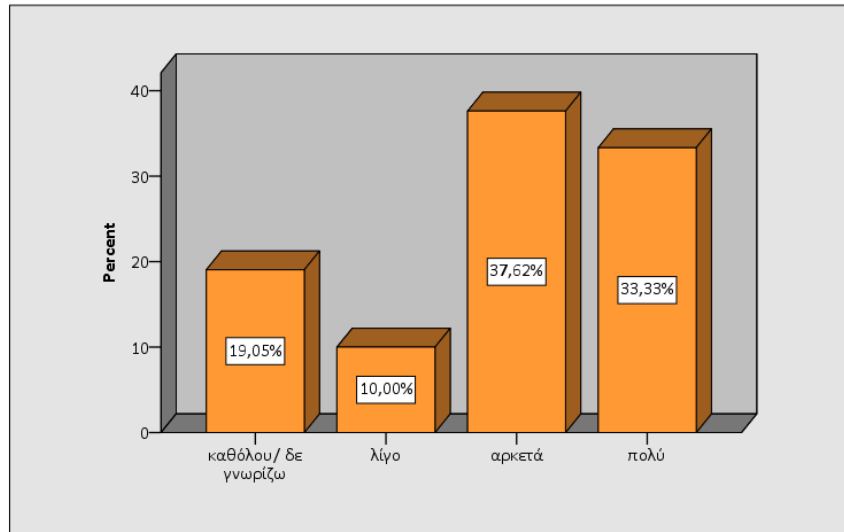
Πόσο συχνά έχετε ακούσει να θέτει ως στόχο ποιοτικές πρακτικές στη διάρκεια του τρέχοντος έτους;



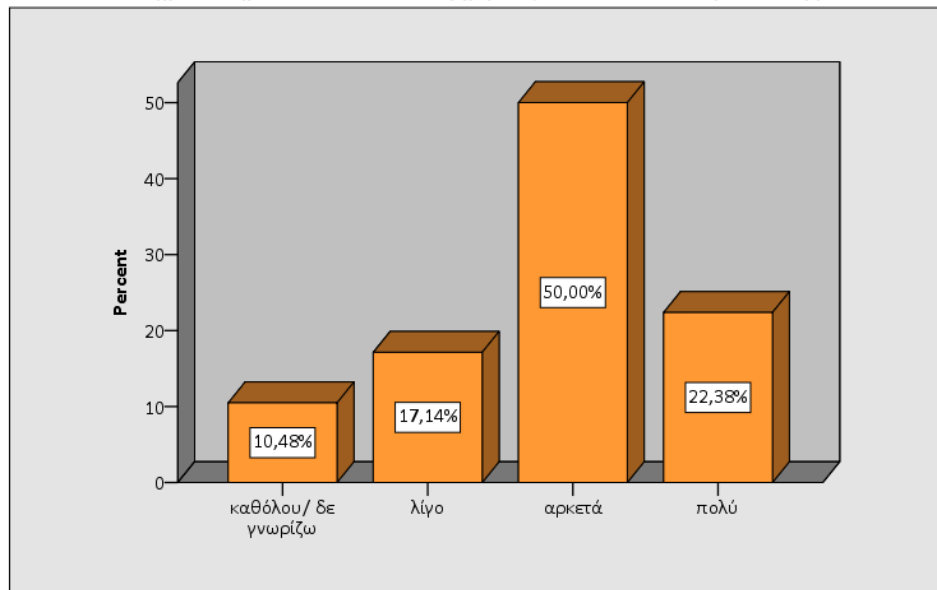
Ο διευθυντής γνωρίζει τις διοικητικές νομοθεσίες



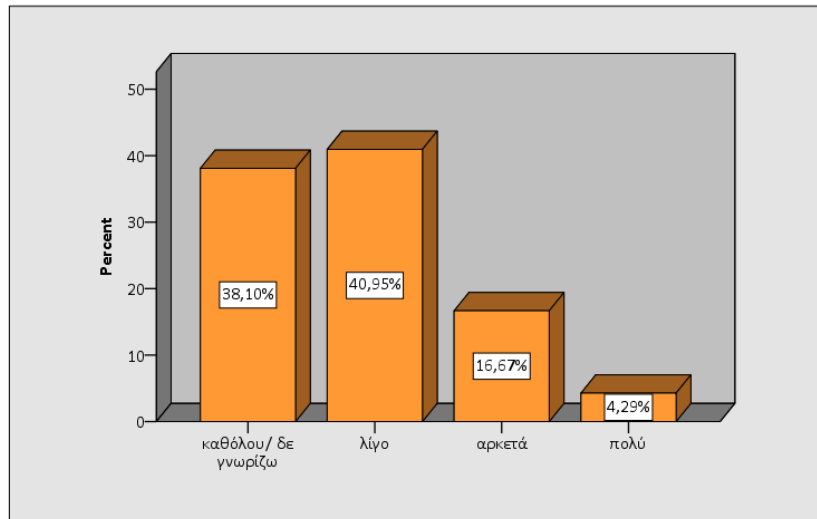
Ειδικώνει συναντήσεις με κάθε ένα υπάλληλο χωριστά



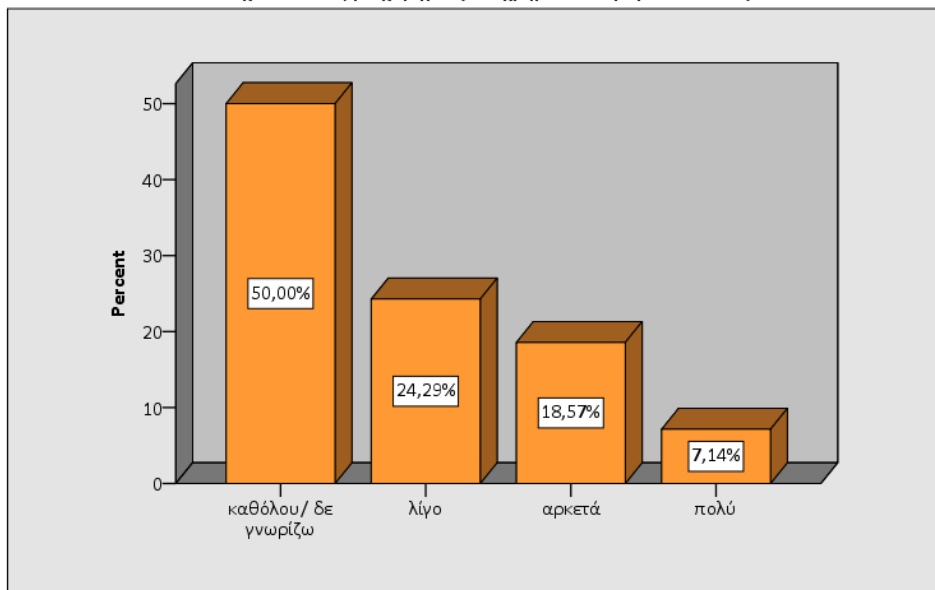
Ελέγχει συστηματικά και τον καθένα ξεχωριστά, αν εκτελεί το διοικητικό του έργο



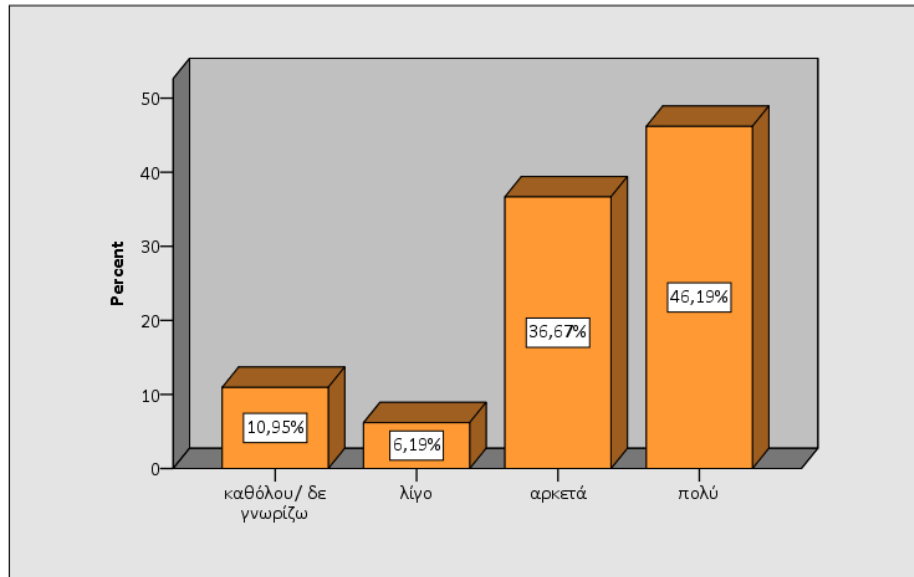
Επισκέπτεται τις τάξεις την ώρα του μαθήματος



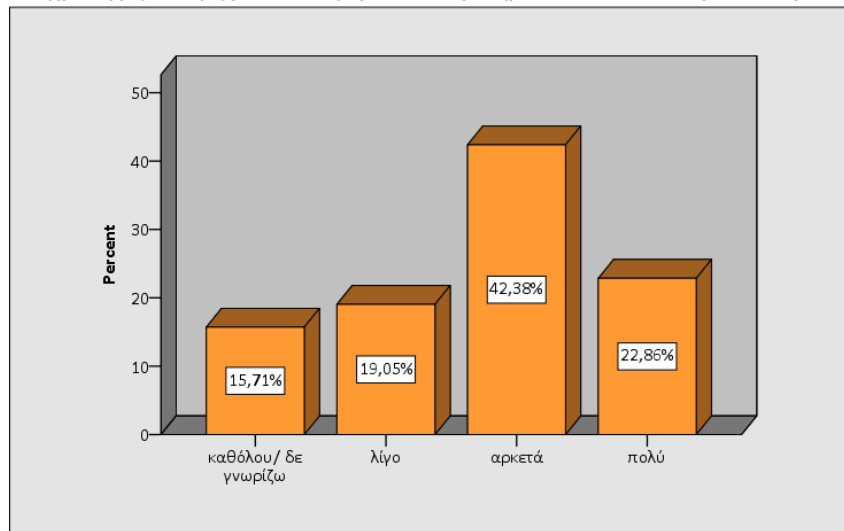
Το σχολείο αναζητά χορηγούς και χρηματοδότηση από ιδιώτες



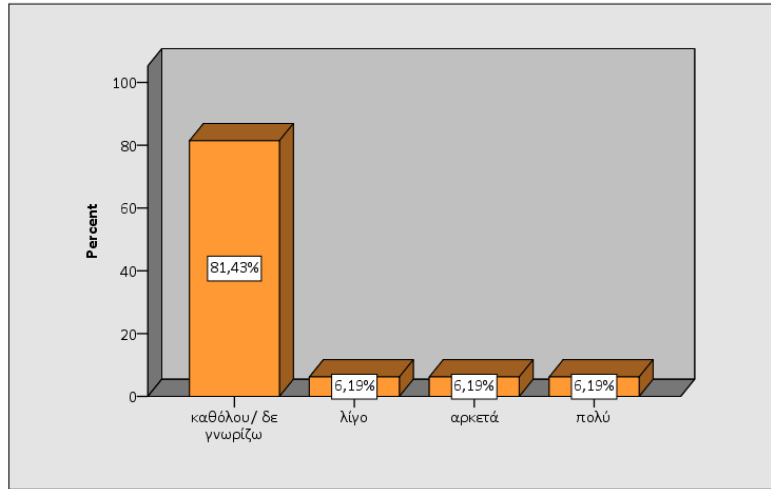
Το σχολείο ενθαρρύνει την εύκολη πρόσβαση σε κάθε ενδιαφερόμενο



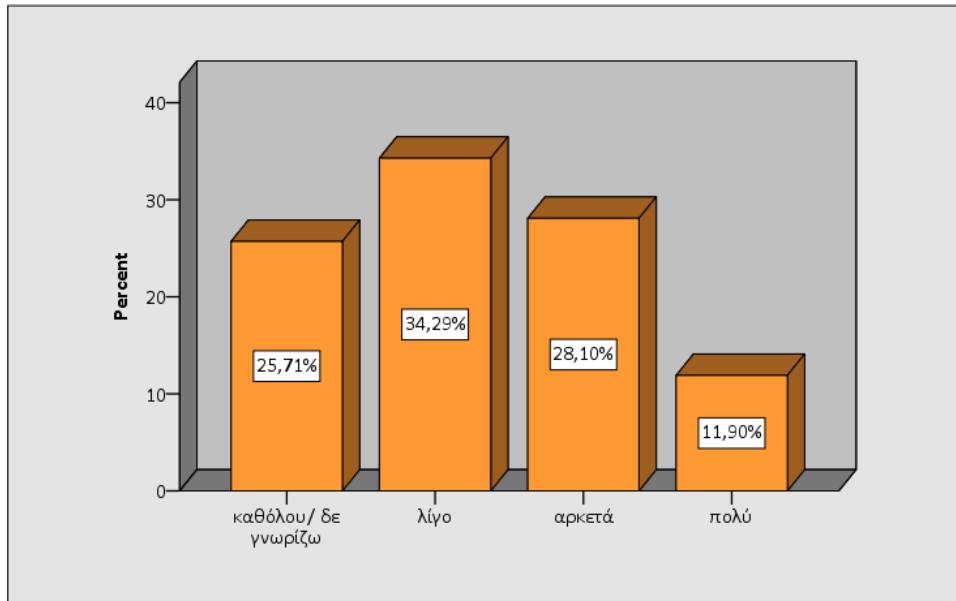
Υπάρχει ενεργός σύλλογος γονέων και κηδεμόνων που δραστηριοποιείται από κοινού με τα διοικητικά ...



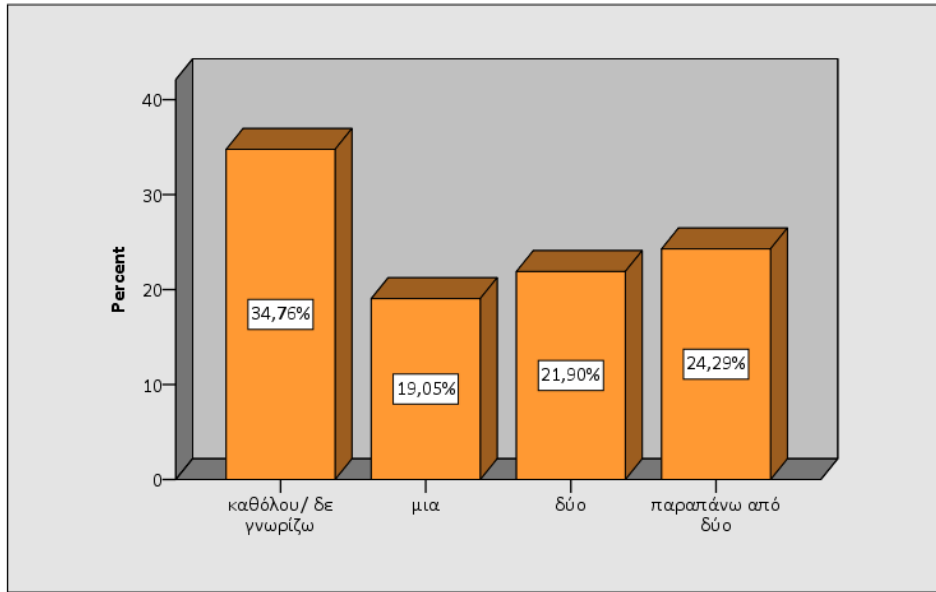
Υπάρχει έντυπο καταγραφής παραπόνων για μαθητές;



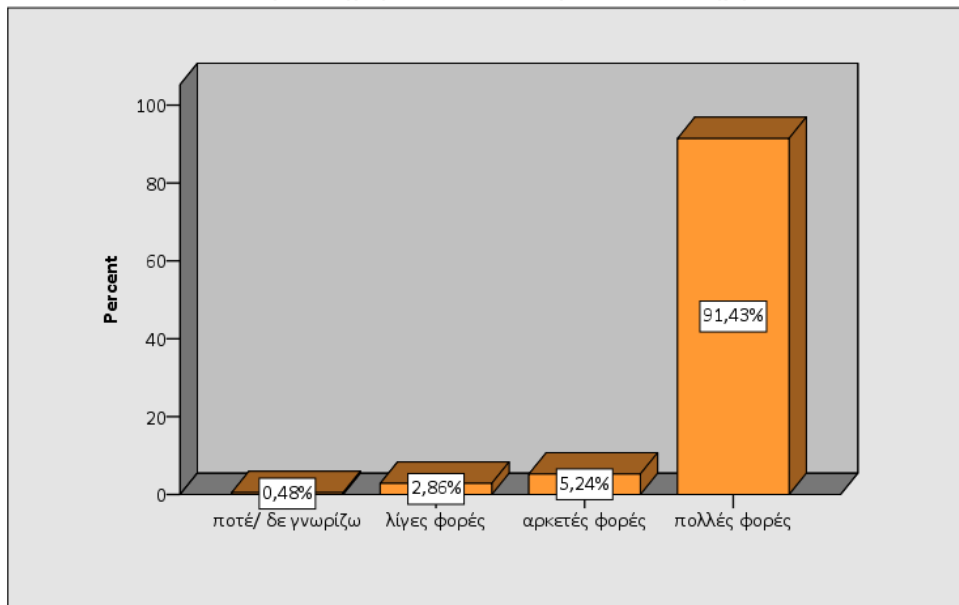
Τον τρέχοντα χρόνο ήρθαν και μίλησαν στο σχολείο εξωτερικοί συνεργάτες για διάφορα θέματα



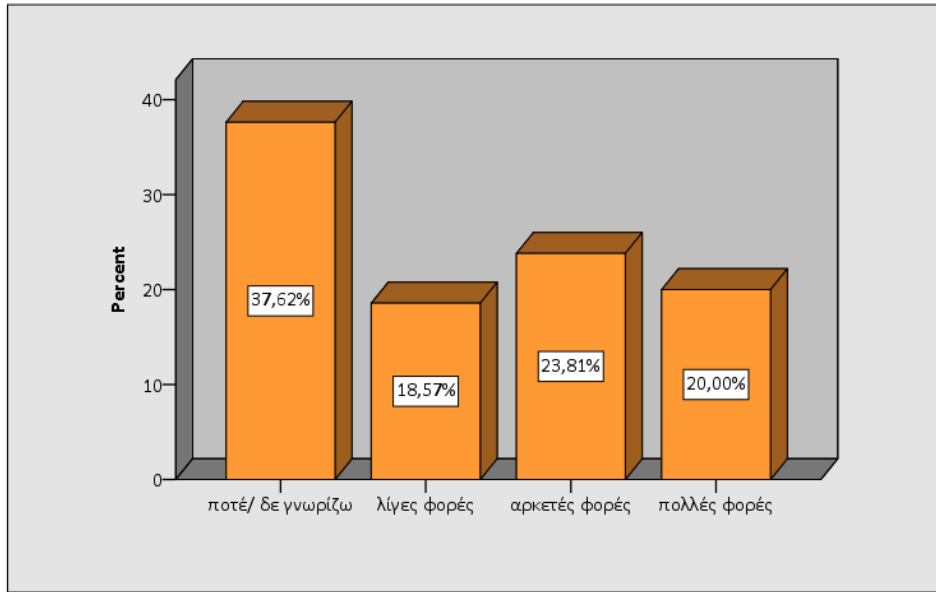
Αναφέρετε πόσες εκδηλώσεις έγιναν με συμμετοχή τοπικών παραγόντων τον τελευταίο χρόνο



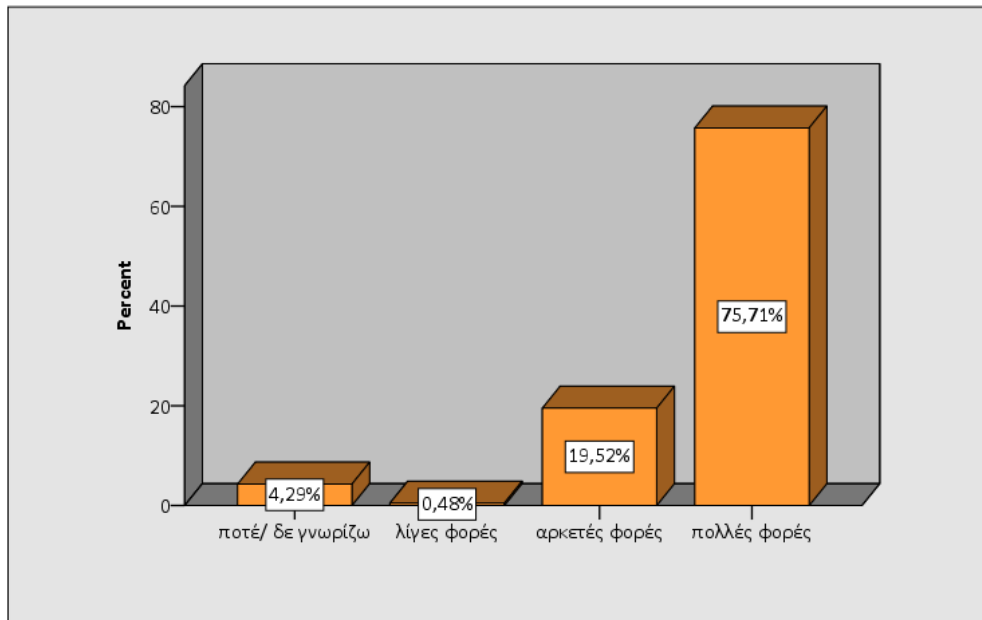
Η πόρτα του γραφείου του διευθυντή είναι πάντα ανοιχτή



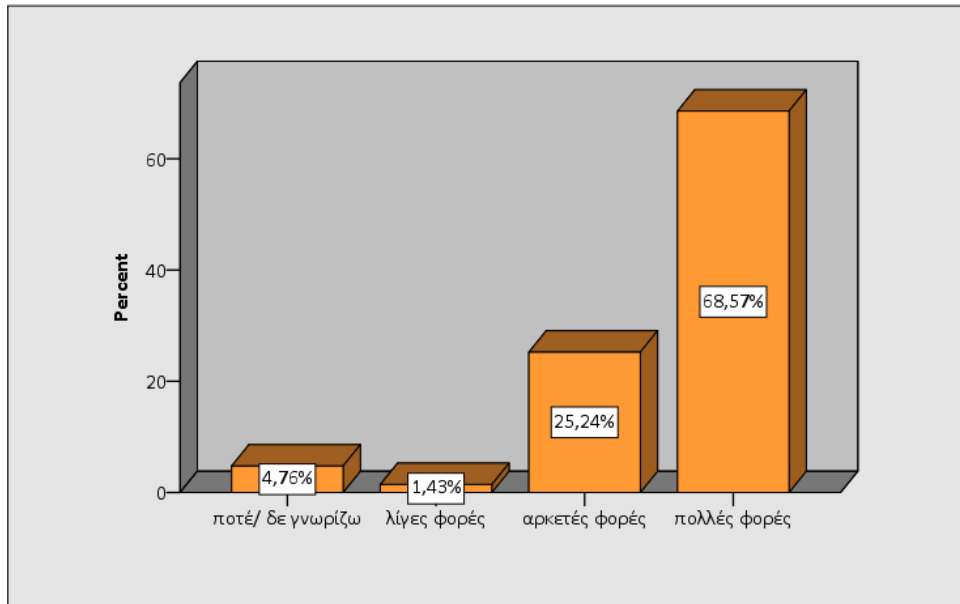
Οι σχολικές εγκαταστάσεις χρησιμοποιούνται και για δραστηριότητες της τοπικής κοινωνίας



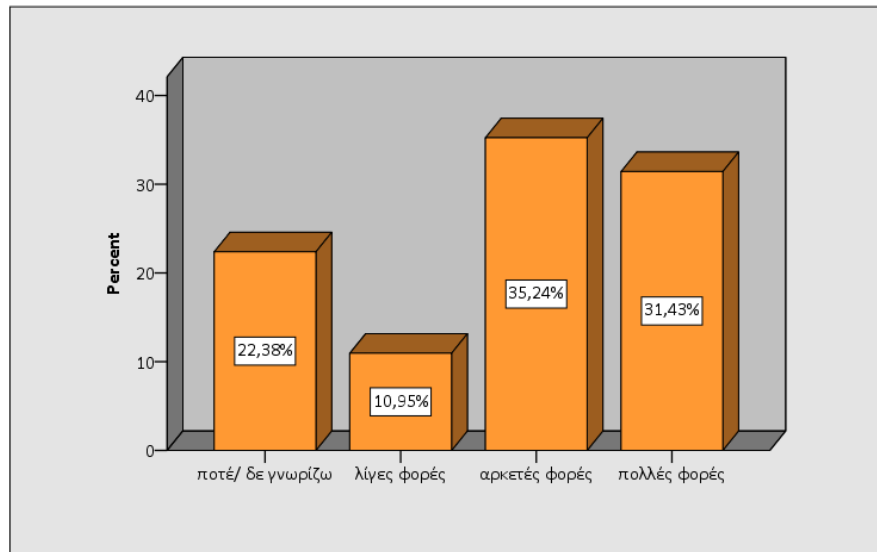
Ο διευθυντής διευκολύνει τη συμμετοχή σε σεμινάρια



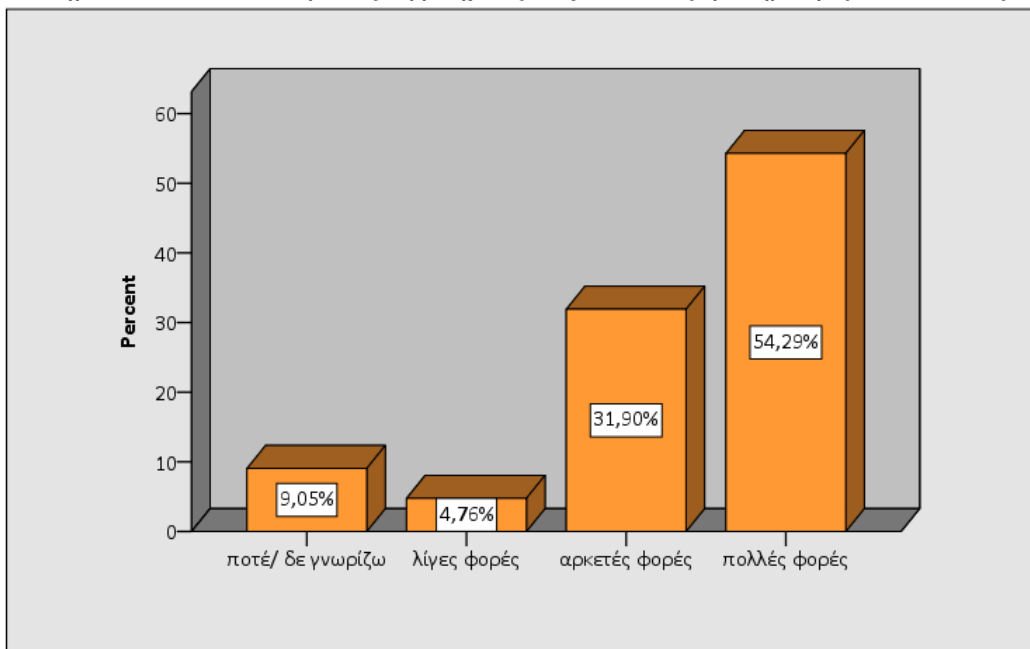
Ο διευθυντής παρακινεί για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα



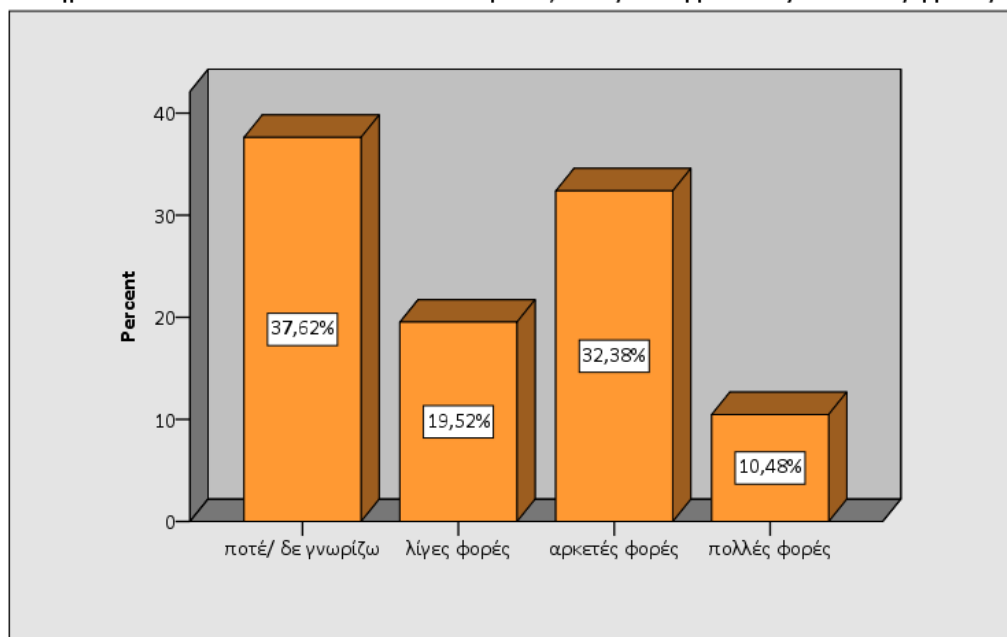
Η ηγεσία παρέχει ώρες εντός ωραρίου για έξω διδακτικές δραστηριότητες



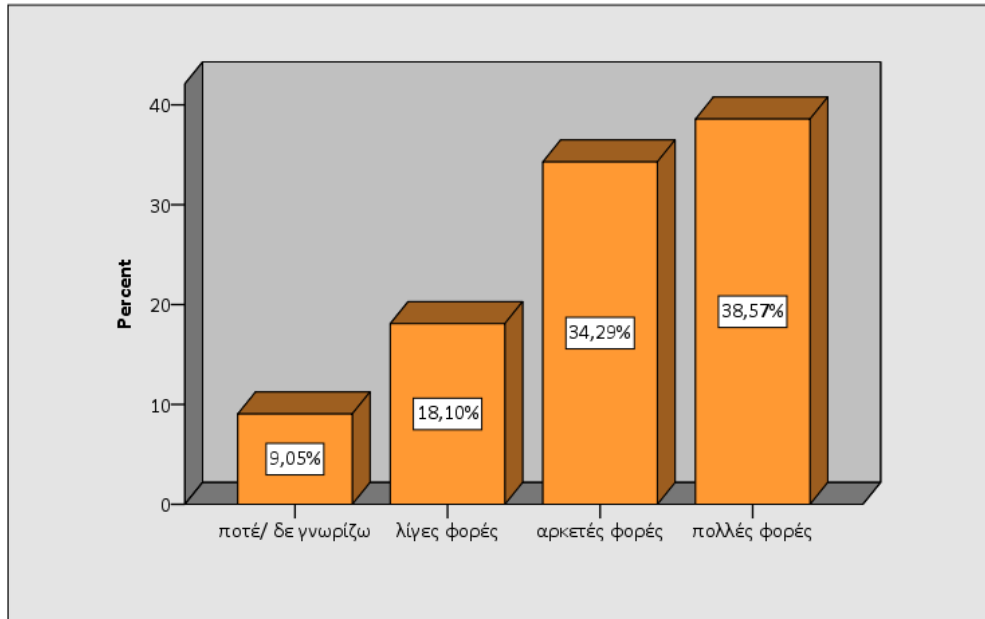
Η ηγεσία επαινεί στο σύλλογο τους συμμετέχοντες σε εξωδιδακτικές δραστηριότητες εκπαιδευτικούς



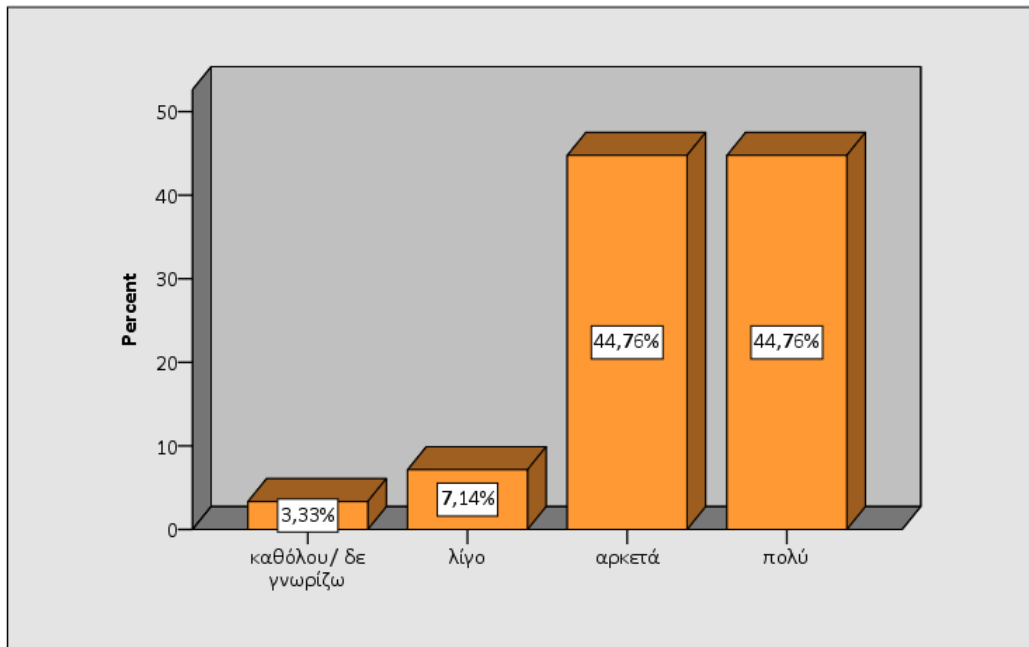
Η ηγεσία απαλλάσσει από κάποια επιπλέον καθήκοντα, όσους αναλαμβάνουν εξωδιδακτικές εργασίες



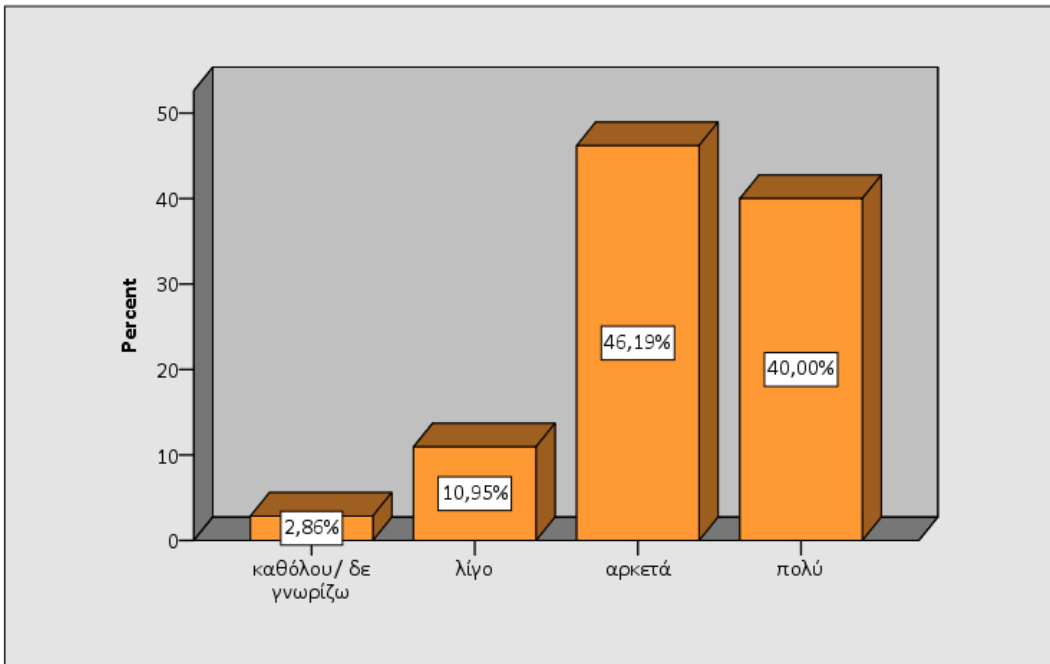
Στη δουλειά μου αναπτύσσω διαπροσωπικές σχέσεις



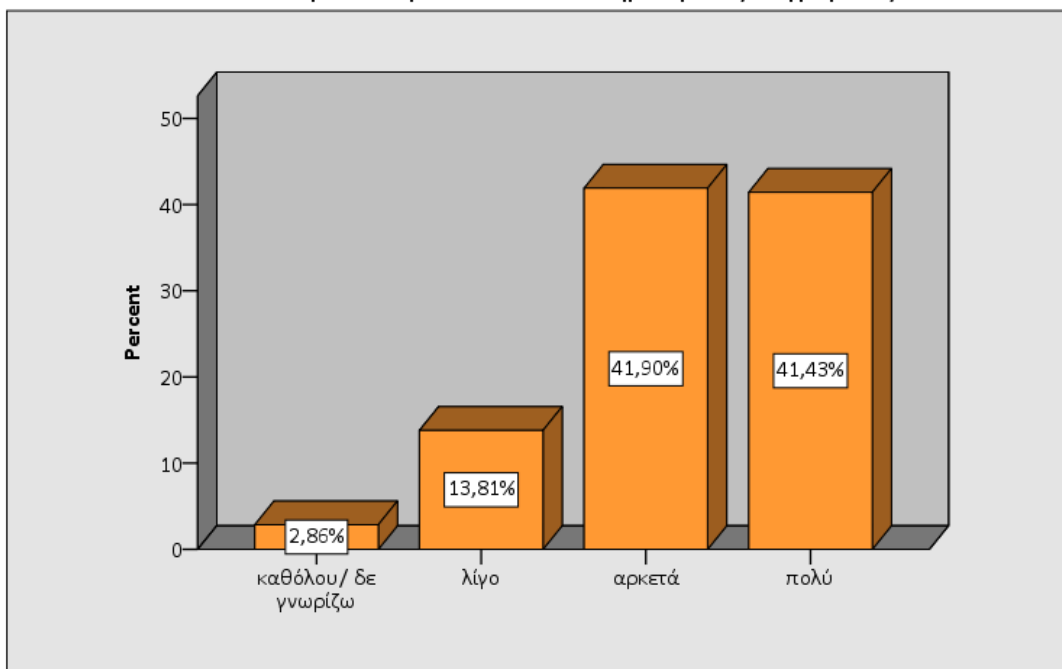
Στην εργασία μου υπάρχει καθαριότητα και ακολουθούνται συγκεκριμένα πρότυπα υγιεινής.



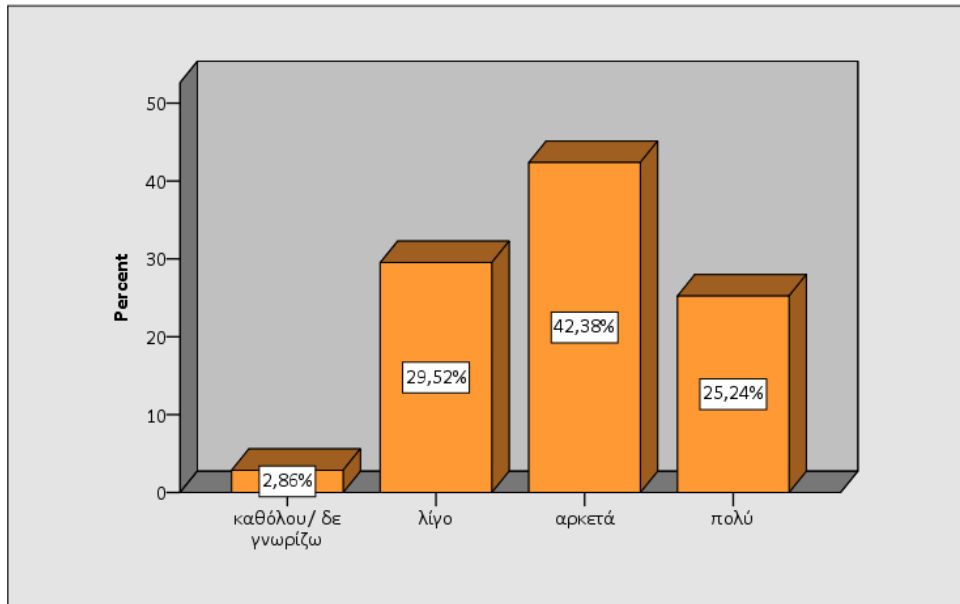
Στο σχολείο μου εφαρμόζονται μέτρα ασφαλείας για φυσικές καταστροφές



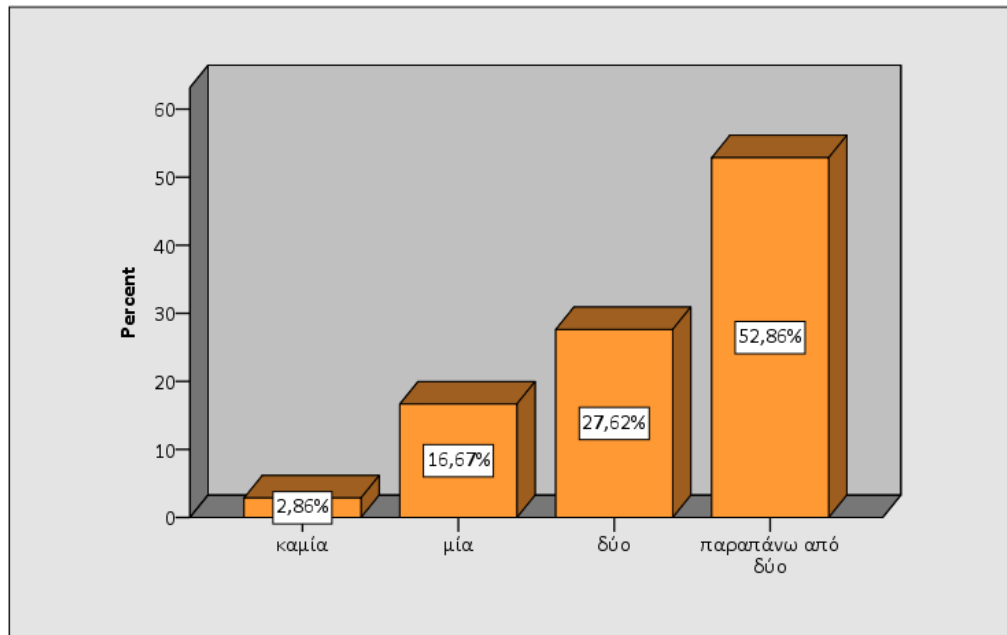
Μέσα από τη δουλειά μου νιώθω να ολοκληρώνομαι ως επαγγελματίας



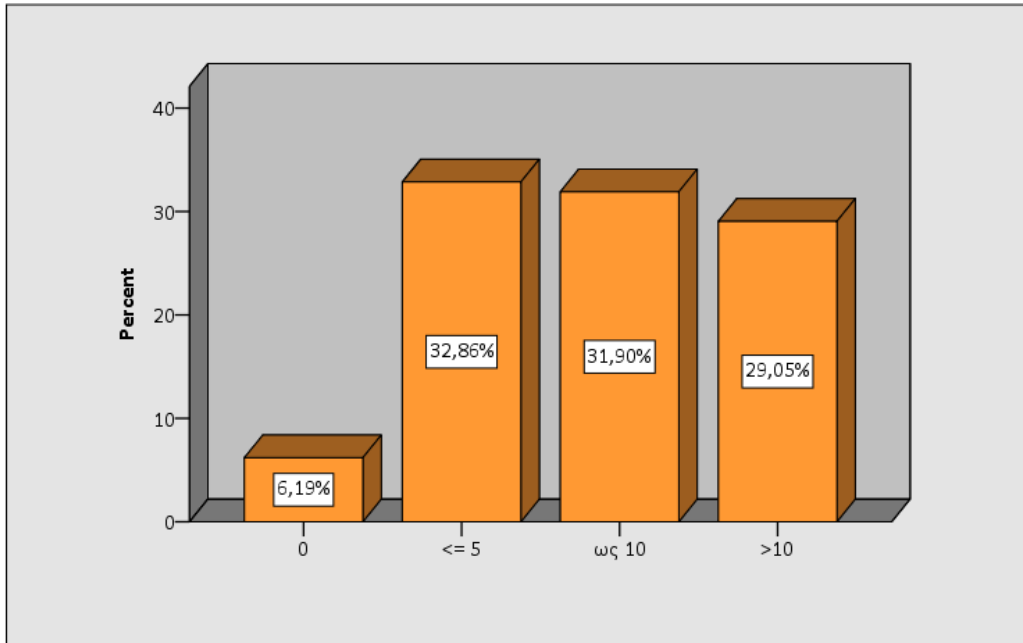
Έχω τον απαραίτητο χρόνο, ώστε να κάνω το μάθημά μου, όπως θέλω



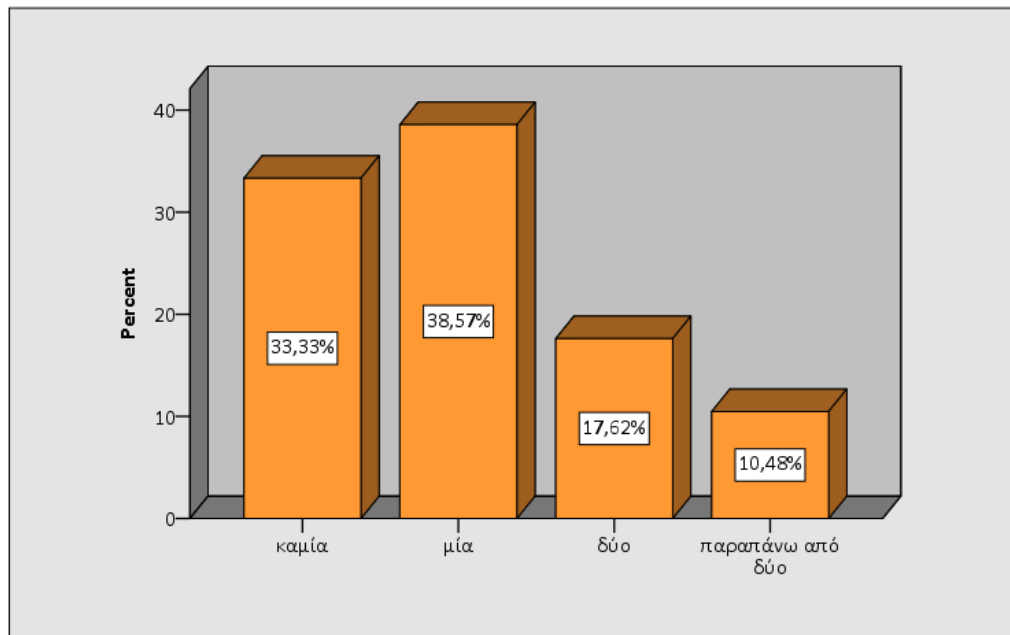
Πόσες εκπαιδευτικές εκδρομές πηγαίνετε συνήθως κάθε χρόνο;



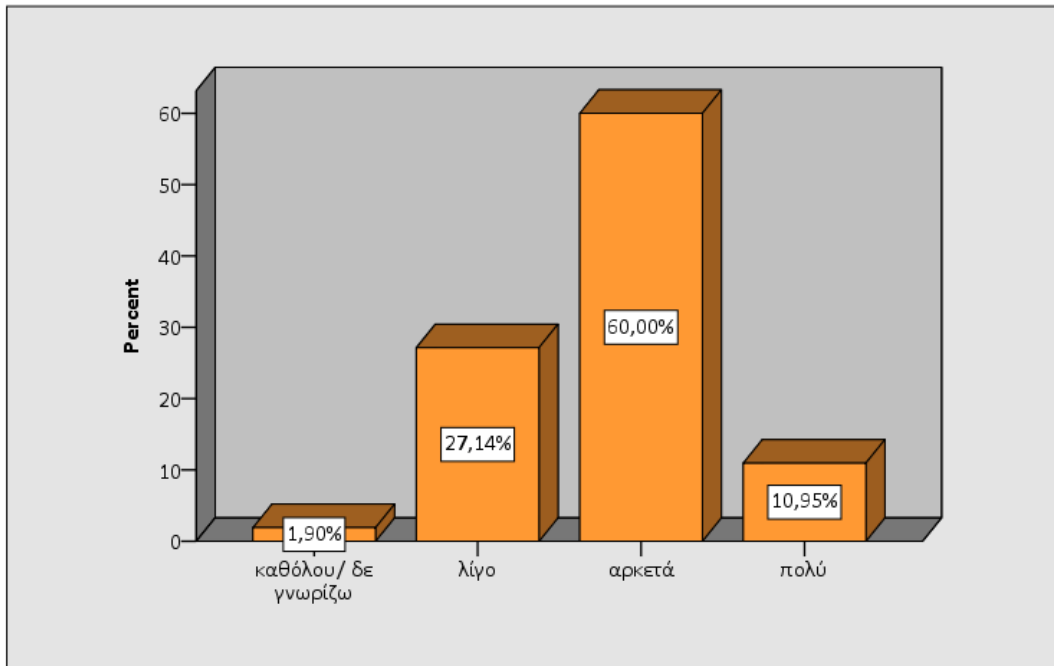
Αριθμός συμμετοχής παιδιών σε διαγωνισμούς



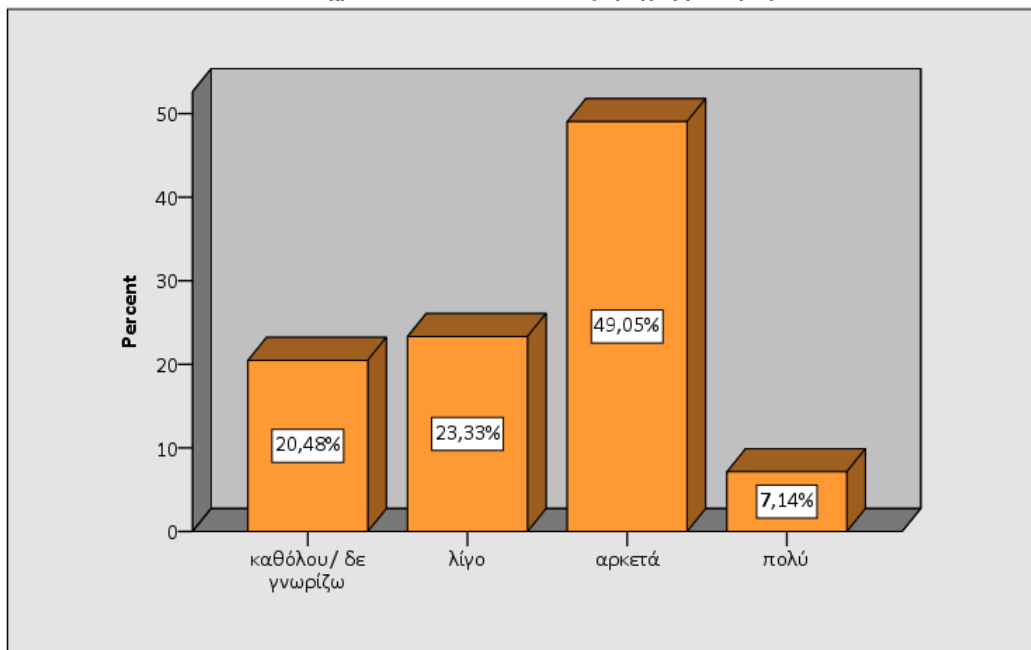
Παρακολούθηση θεατρικών παραστάσεων



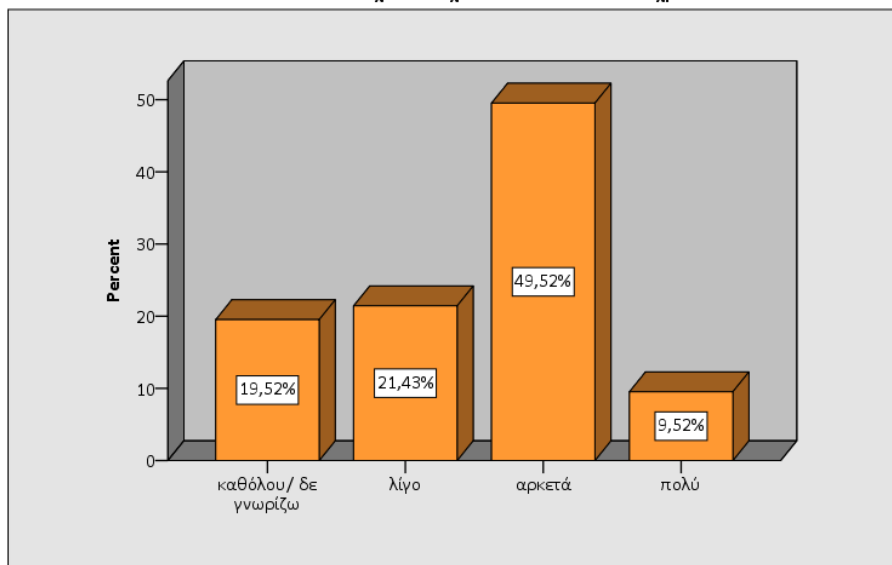
Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται



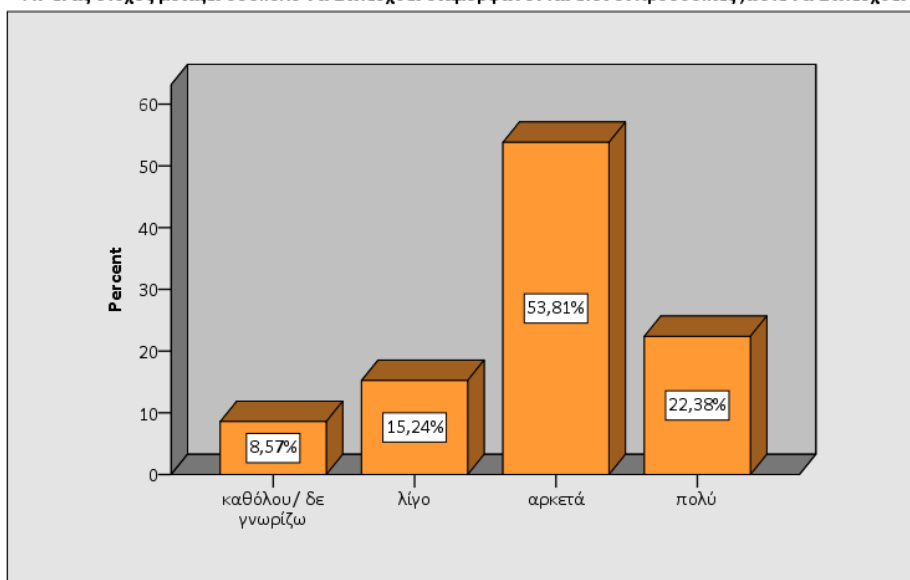
Κάθε χρόνο ακολουθείται ο ίδιος προγραμματισμός



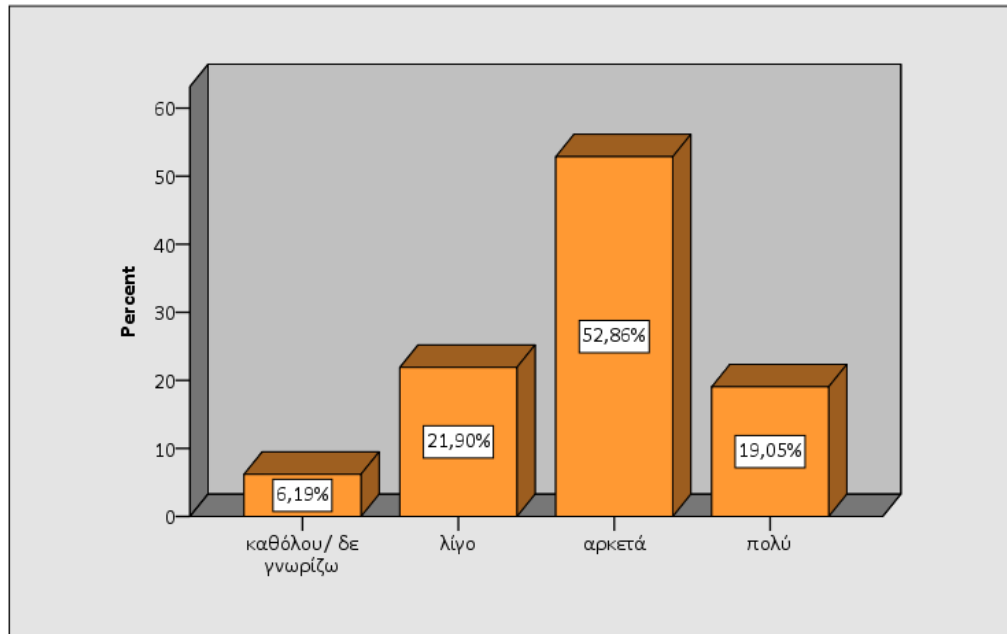
Οι σκοποί και οι στόχοι του σχολείου είναι ίδιοι κάθε χρόνο



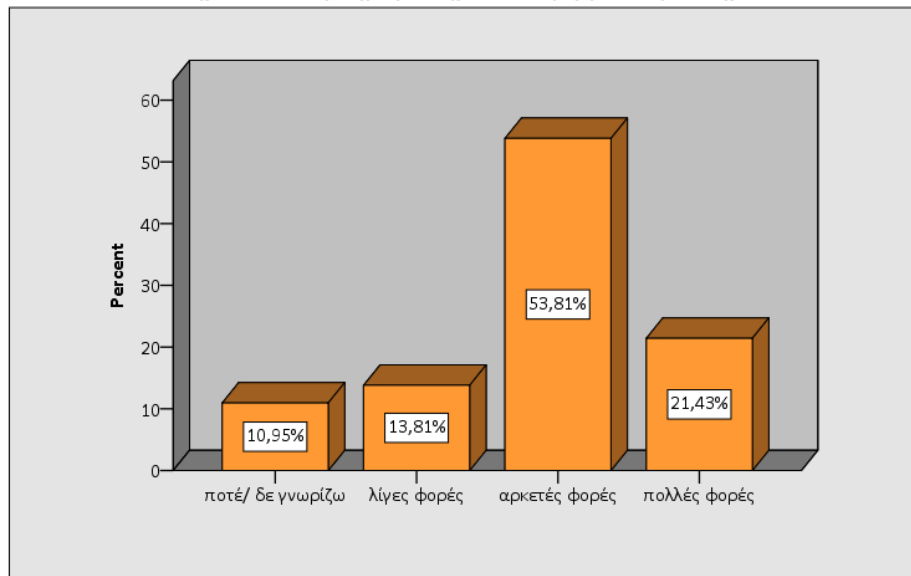
Αν ένας στόχος μοιάζει δύσκολο να επιτευχθεί διαμορφώνονται έτσι οι προσδοκίες, ώστε να επιτευχθεί



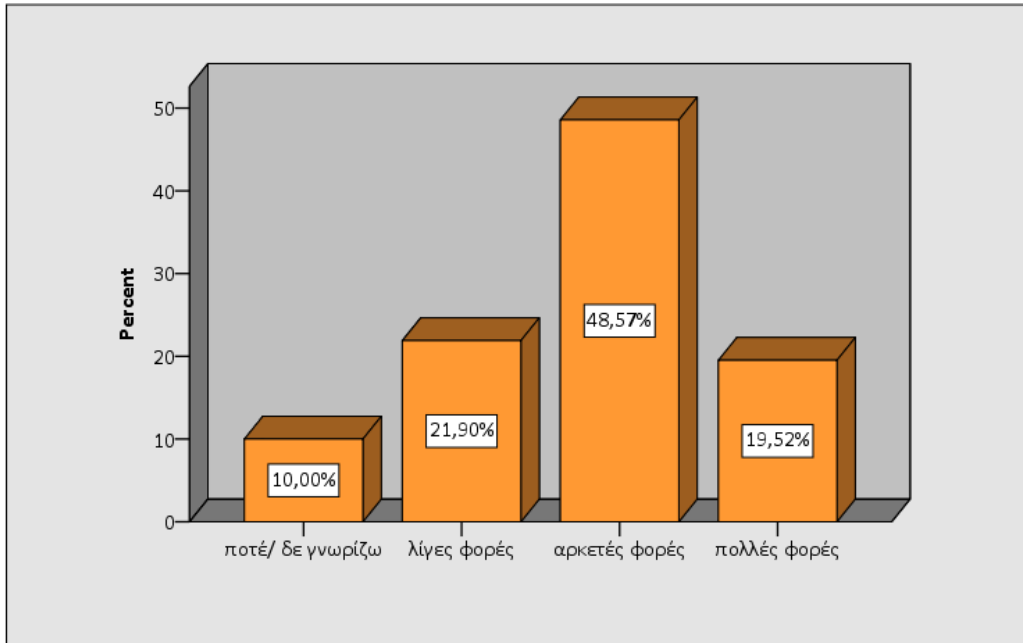
Ο απολογισμός για κάθε στόχο γίνεται ανά τακτά διαστήματα και επέρχονται βελτιώσεις



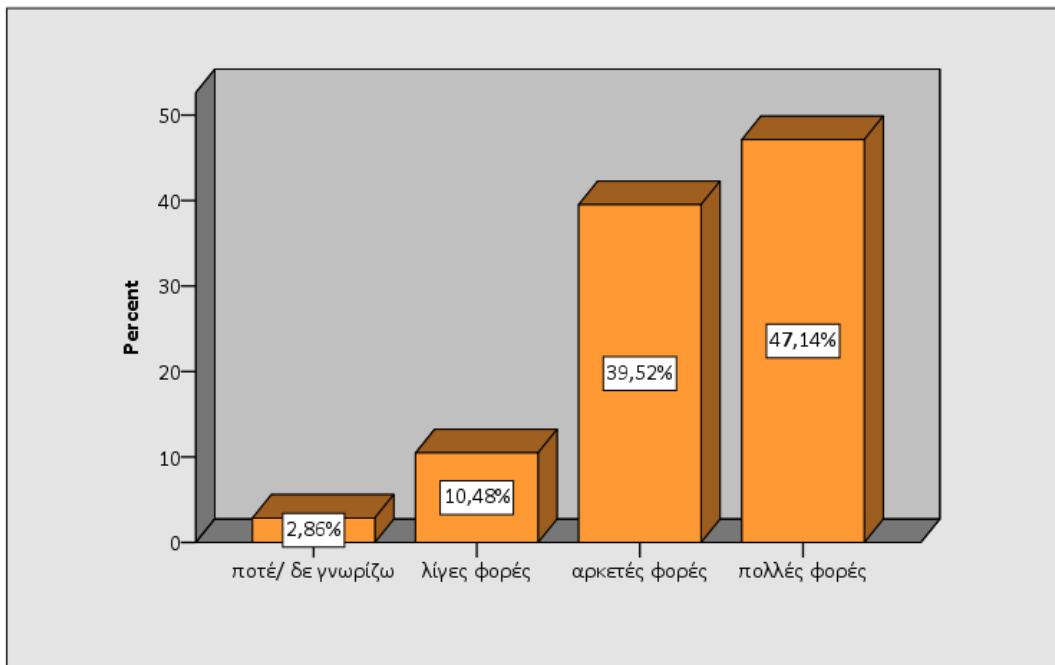
Η στοχοθεσία και στρατηγική του σχολείου διαμορφώνεται βάσει σχεδίου



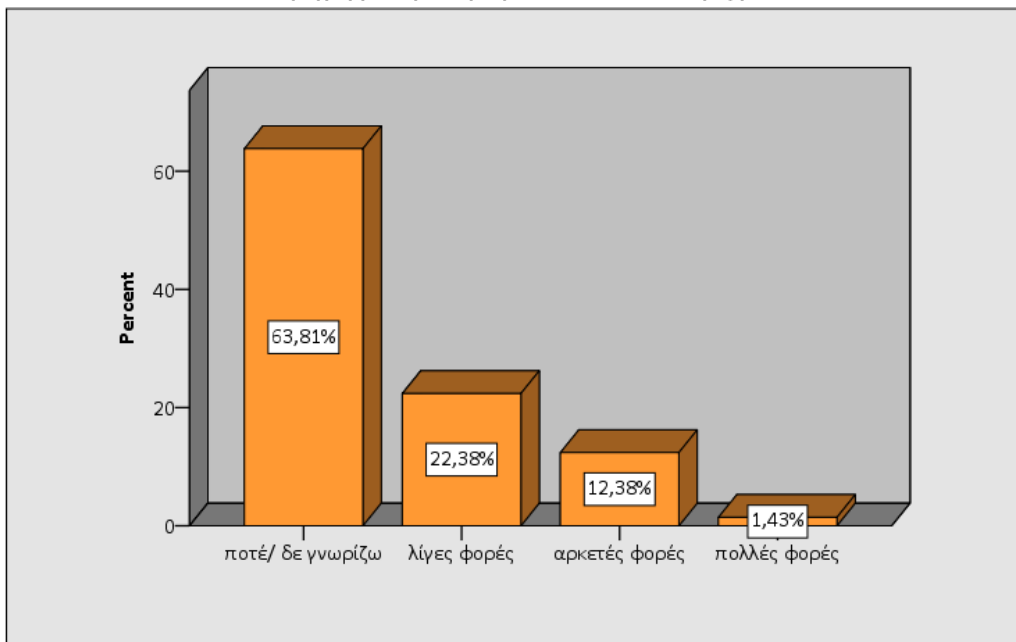
Στη στοχοθεσία ενός σχολείου είθισται να λαμβάνονται υπόψη και οι ανάγκες της τοπικής κοινωνίας



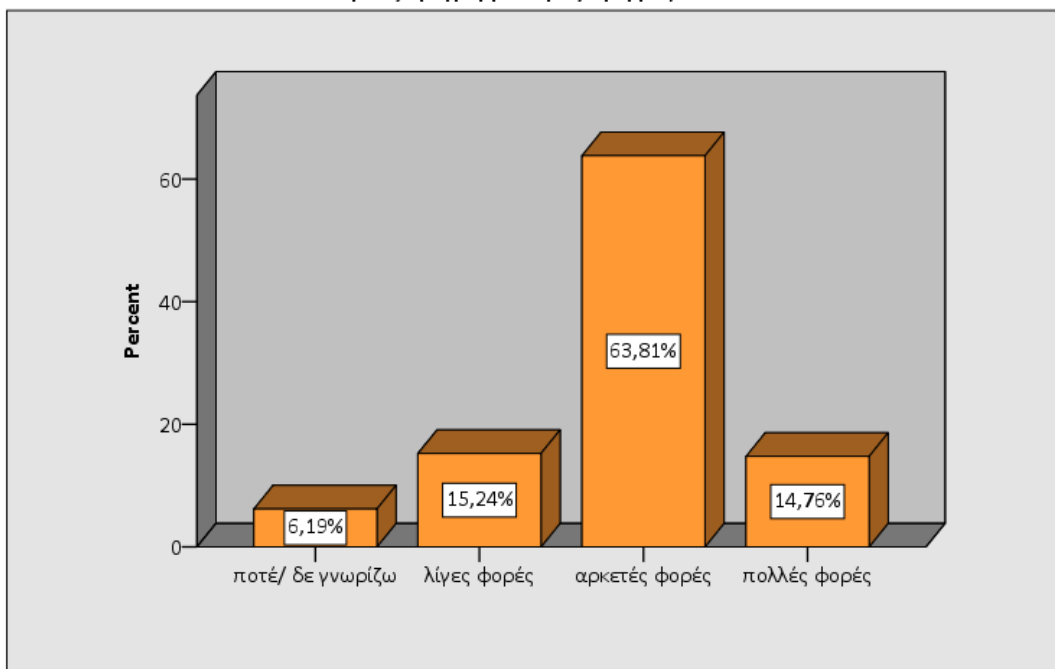
Γίνεται συλλογική συζήτηση και ενημέρωση για τον προγραμματισμό



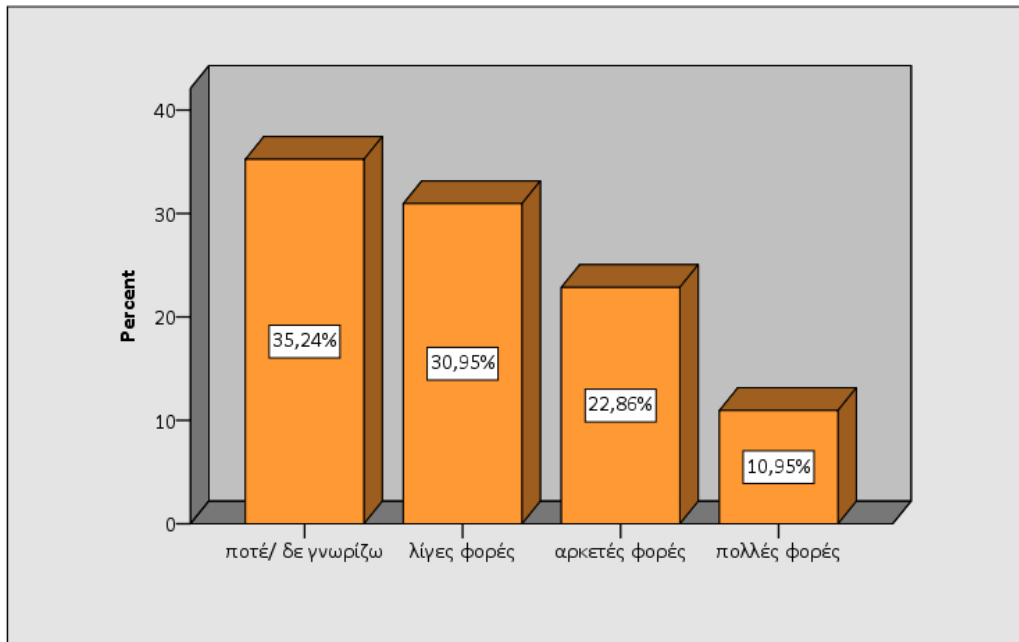
Στον προγραμματισμό παρευρίσκεται και ο σύλλογος γονέων



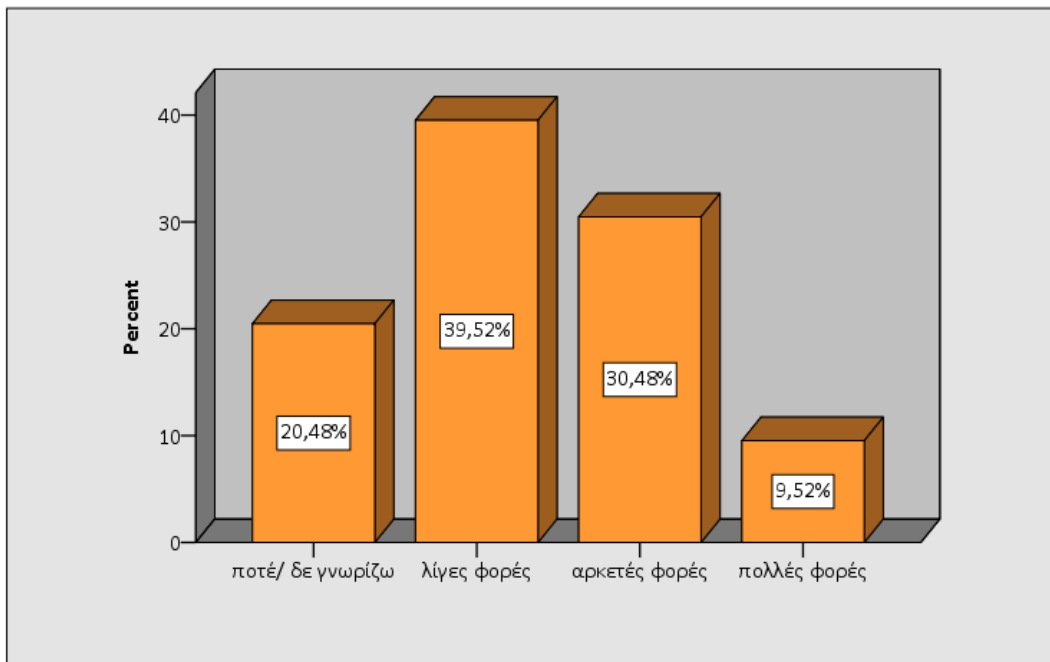
Ο ετήσιος προγραμματισμός εφαρμόζεται πιστά



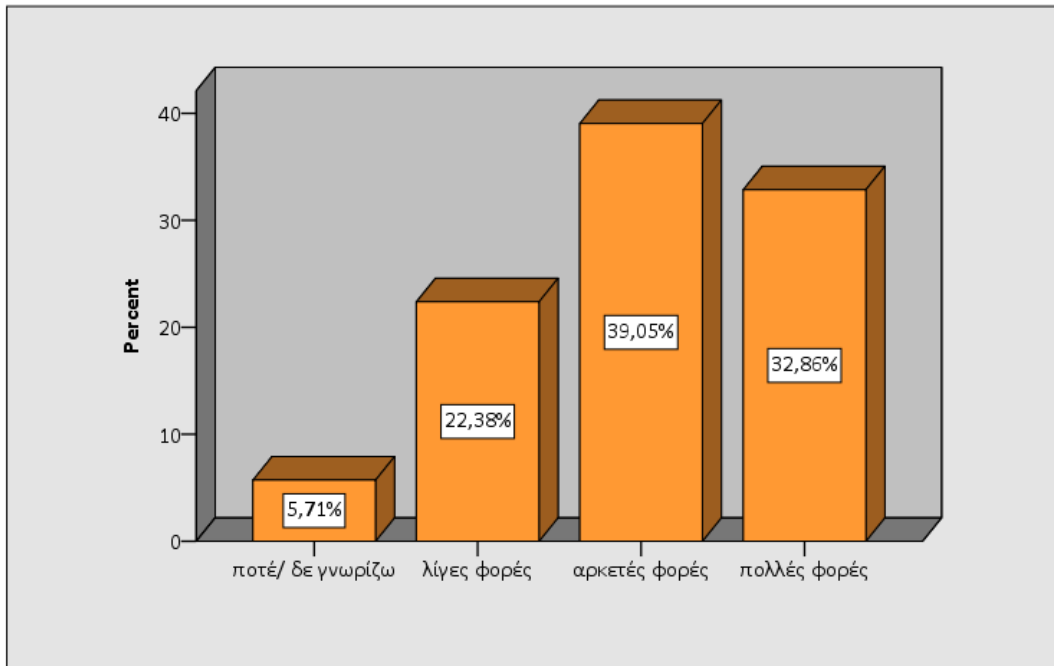
Τα τοπικά ΜΜΕ καλύπτουν τις εκδηλώσεις του σχολείου



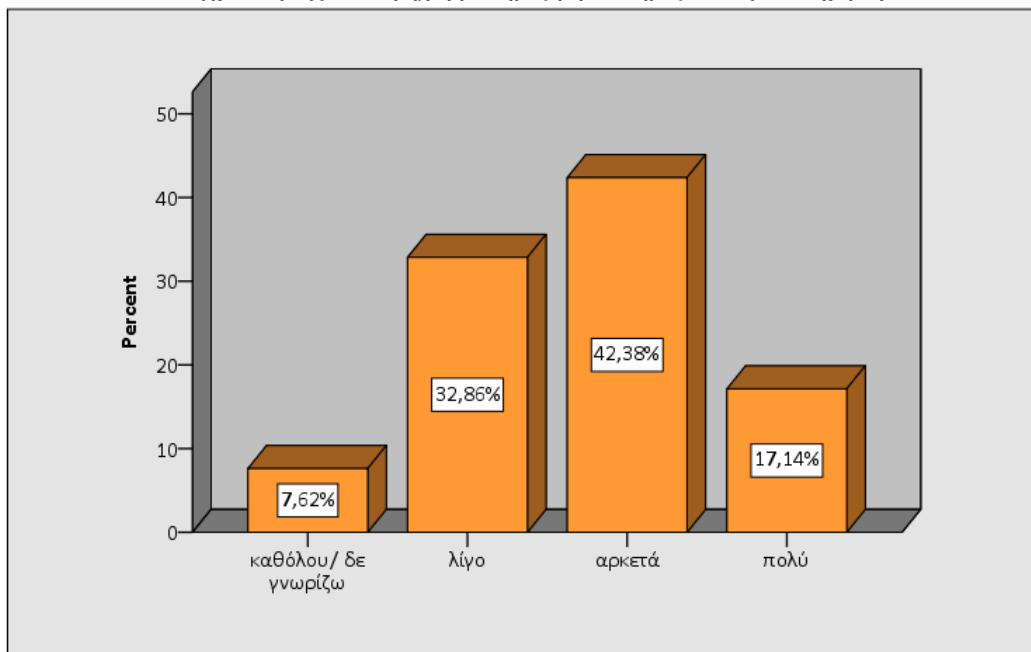
Υπάρχει επάρκεια πόρων στο σχολείο



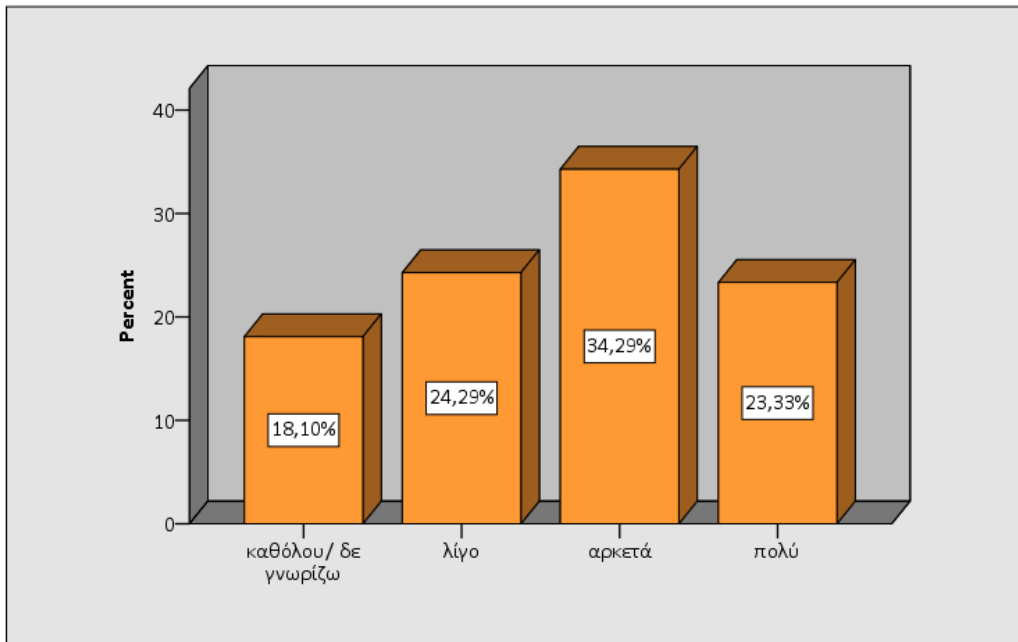
Επισκέπτομαι τους υπάρχοντες χώρους (εργαστήρια, αίθουσες προβολών)



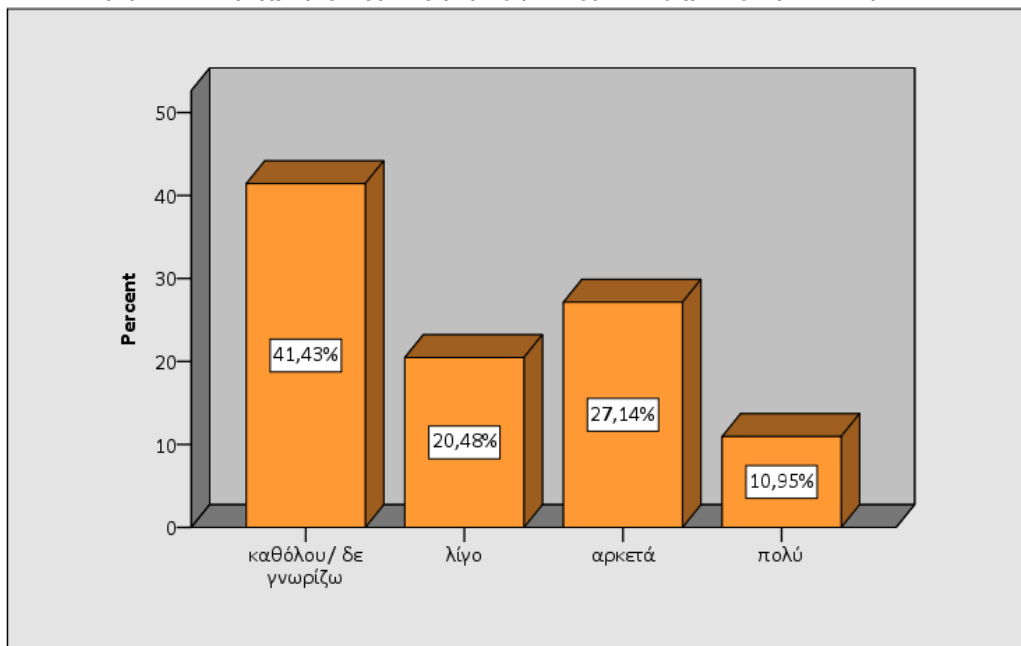
Υπάρχει επαρκής υποδομή;(εργαστήρια, γυμναστήριο, συνεδριακού χώροι)



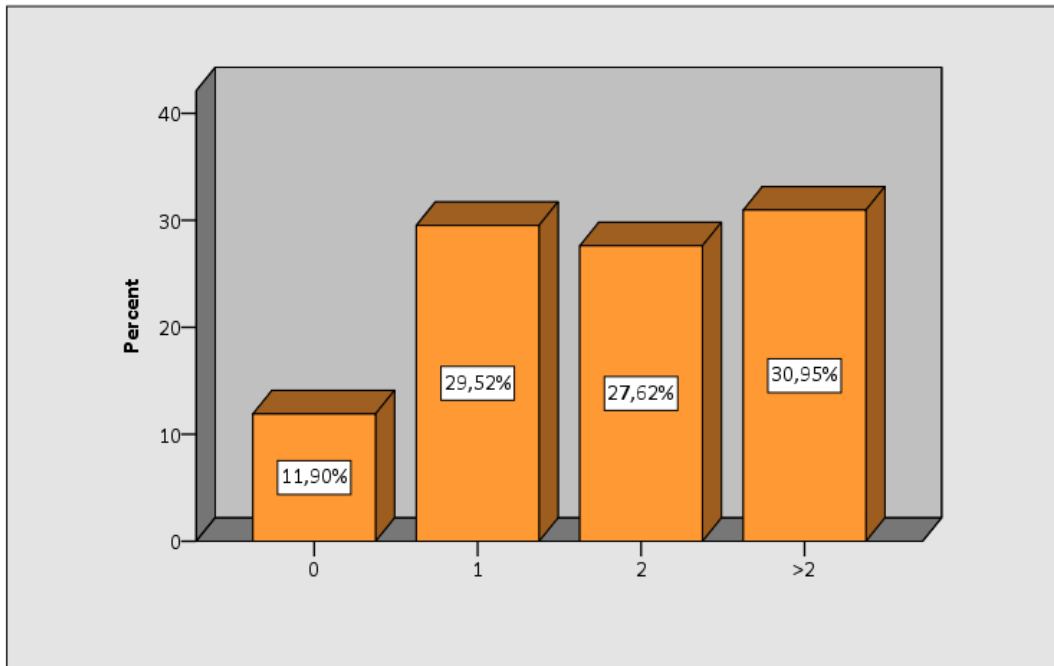
Υπάρχει πρόσβαση στο διαδίκτυο σε όλους τους χώρους του σχολείου;



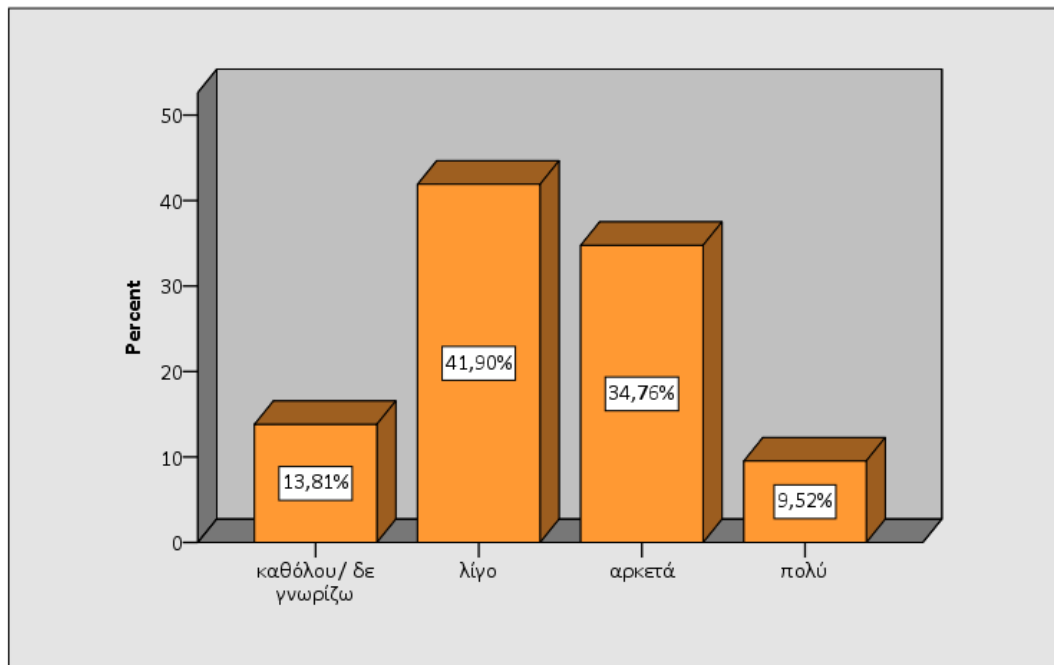
Προβλέπεται ιεραρχική εξέλιξη ανεξαρτήτως ηλικίας για τους έχοντες παραπάνω προσόντα



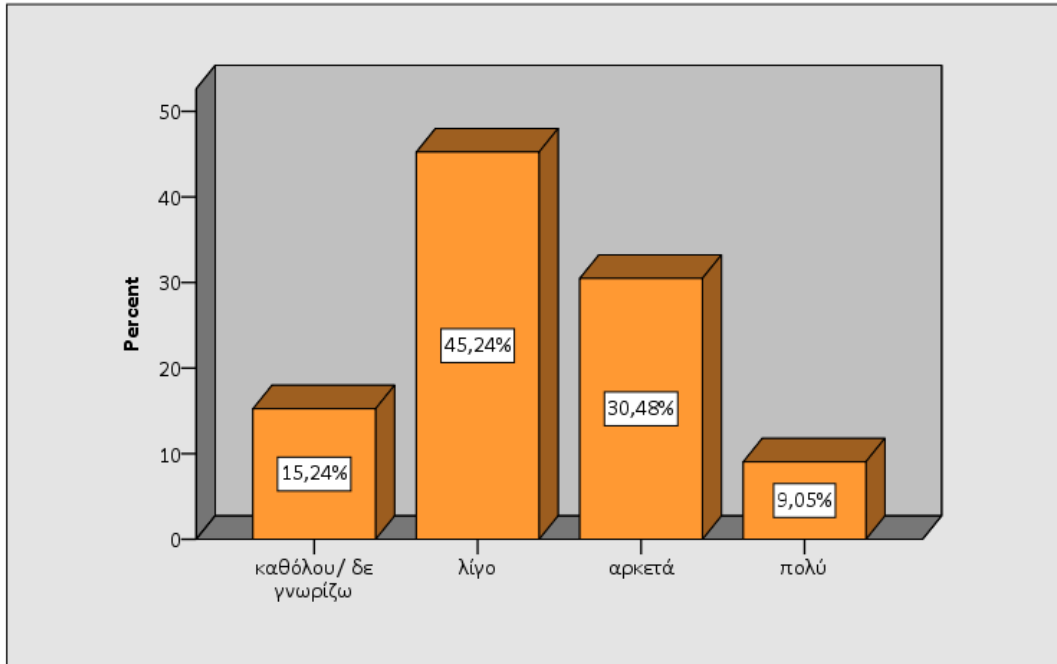
Πόσα επιμορφωτικά σεμινάρια παρακολουθείτε ετησίως;



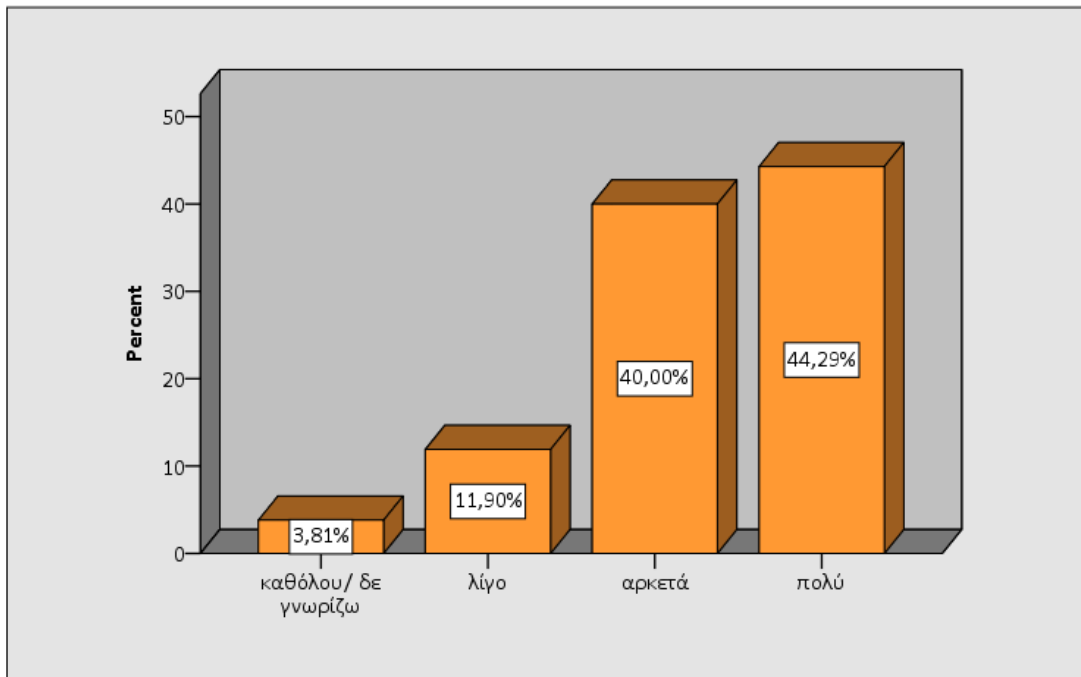
Γνωρίζετε να διαχειρίζεστε δυσλεκτικά παιδιά;



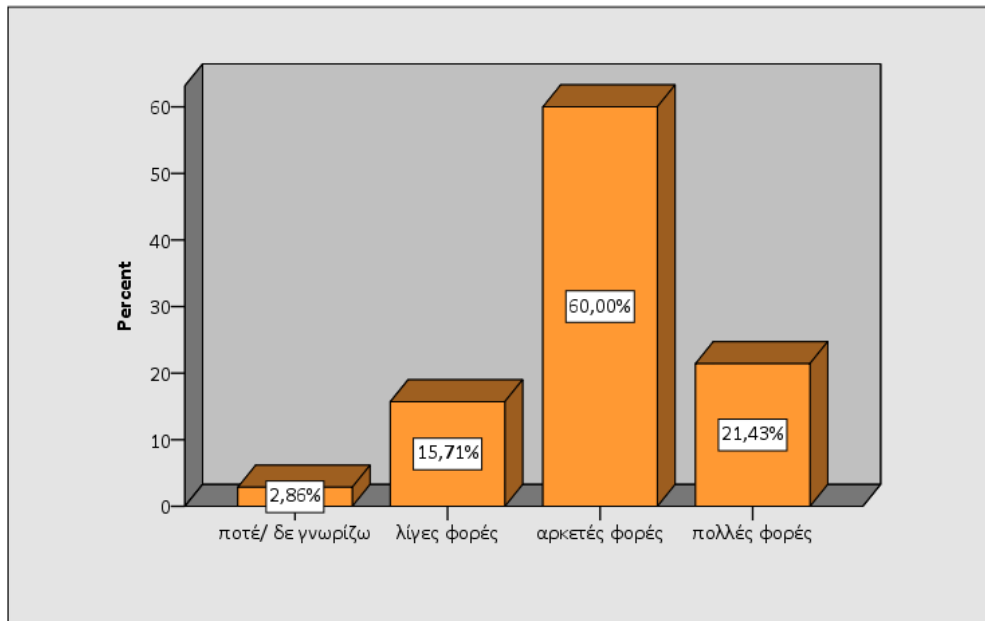
Γνωρίζετε να διαχειρίζεστε "αποκλίνουσες περιπτώσεις" παιδιών (υπερκινητικά, με αυτισμό, κ.α.);



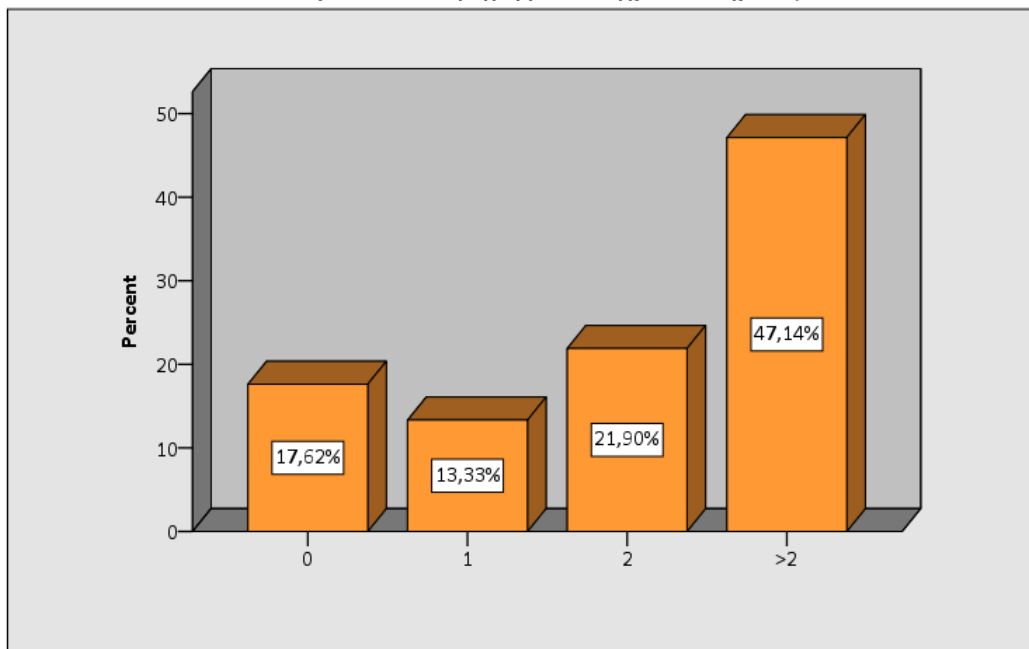
Θεωρείτε χρήσιμα τα συνάφη με το έργο σας σεμινάρια;



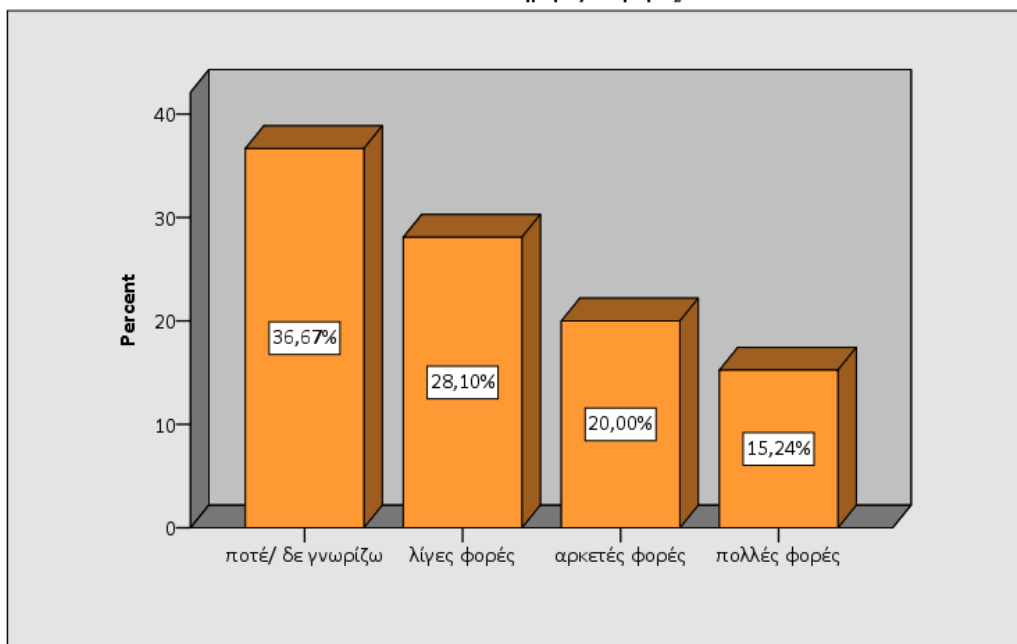
Πόσο νιώθετε πλήρης με την κατάρτισή σας;



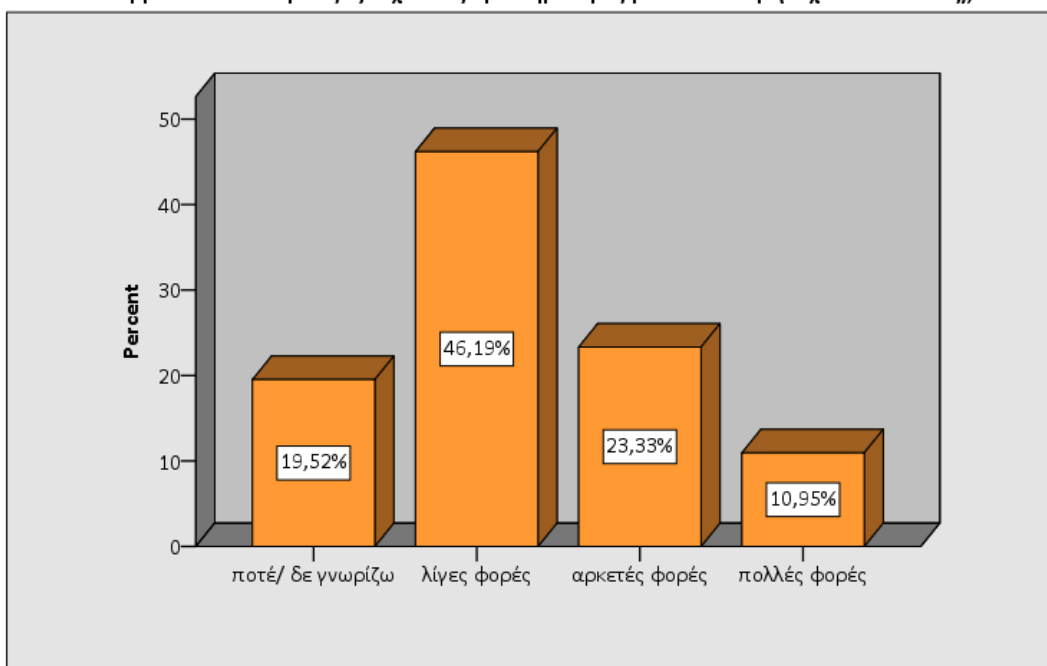
Πόσα έξω διδακτικά προγράμματα υπάρχουν στο σχολείο;



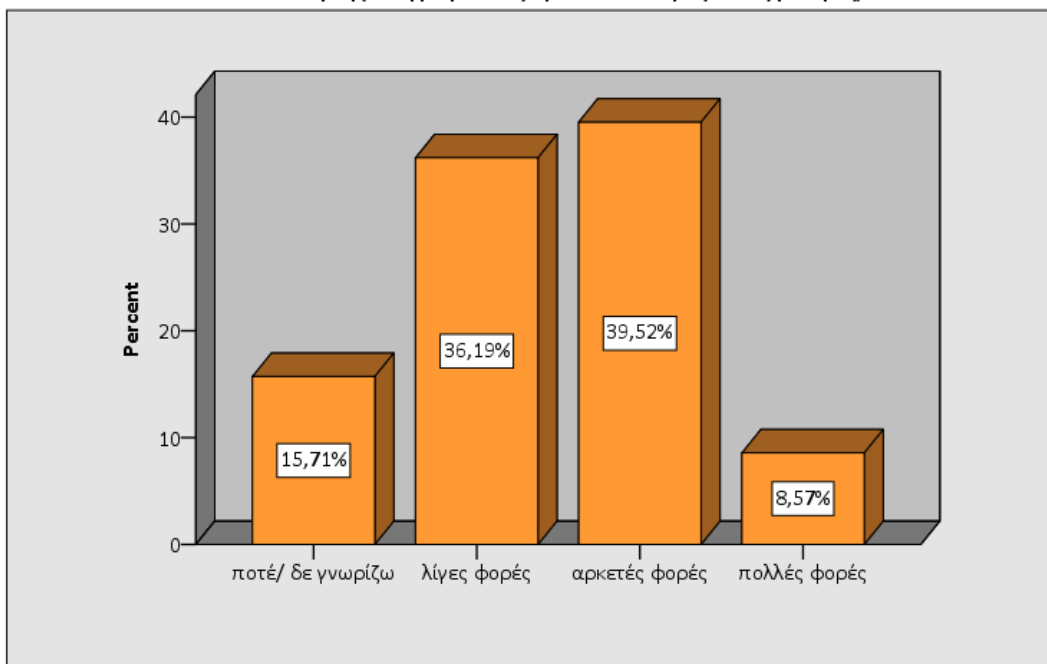
Συνοδεύετε πολυήμερες εκδρομές;



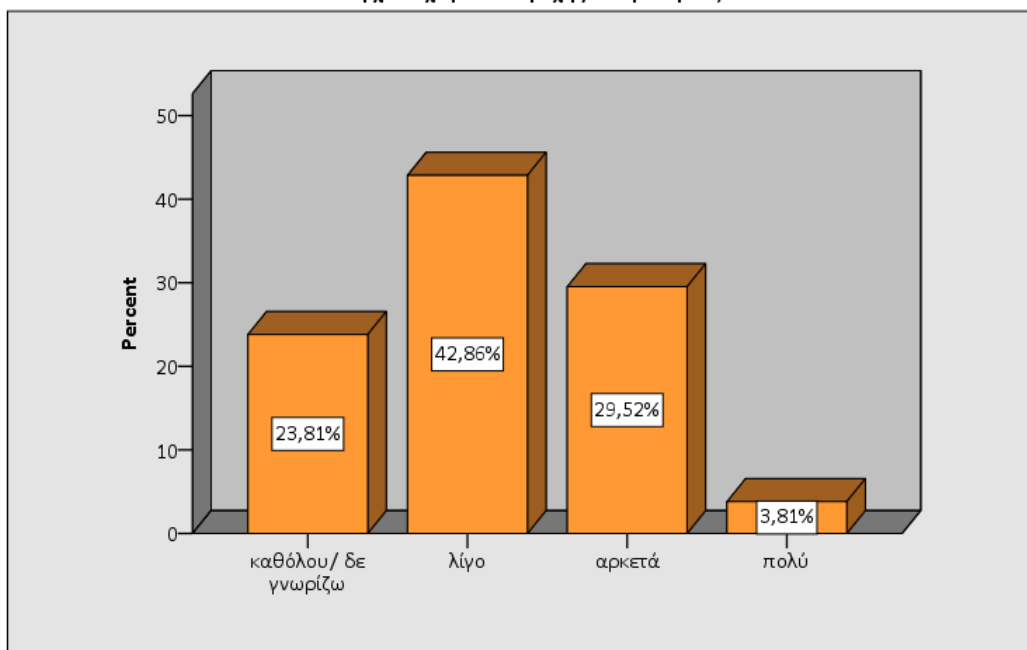
Διοργανώνονται ετησίως εξωσχολικές δραστηριότητες για το σύλλογο(π.χ. συνεστιάσεις);



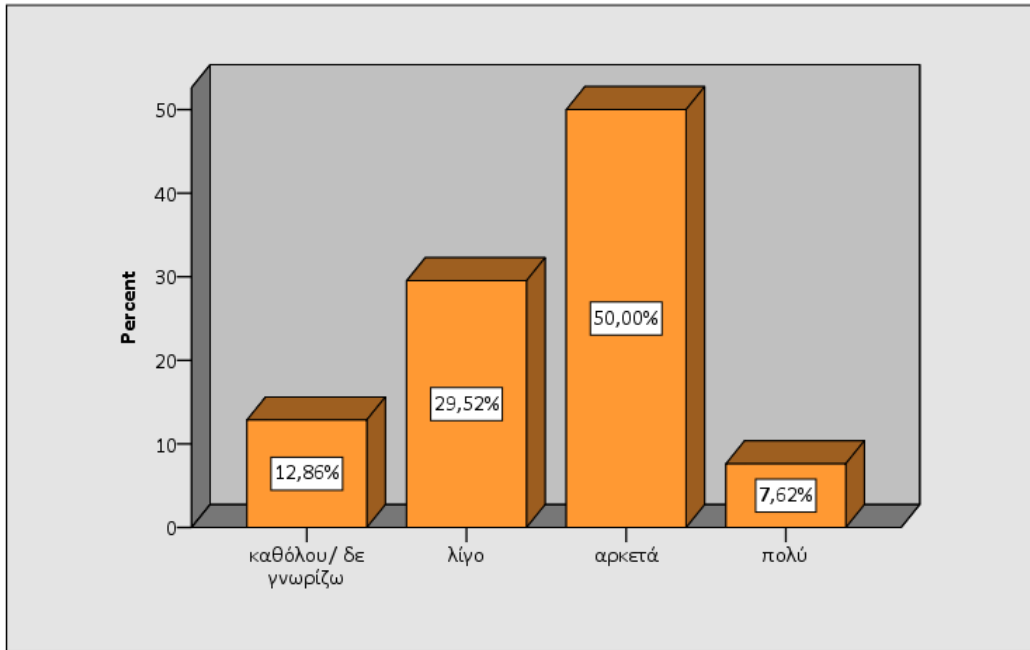
Δίνεται επαρκής επαγγελματικός προσανατολισμός στους μαθητές;



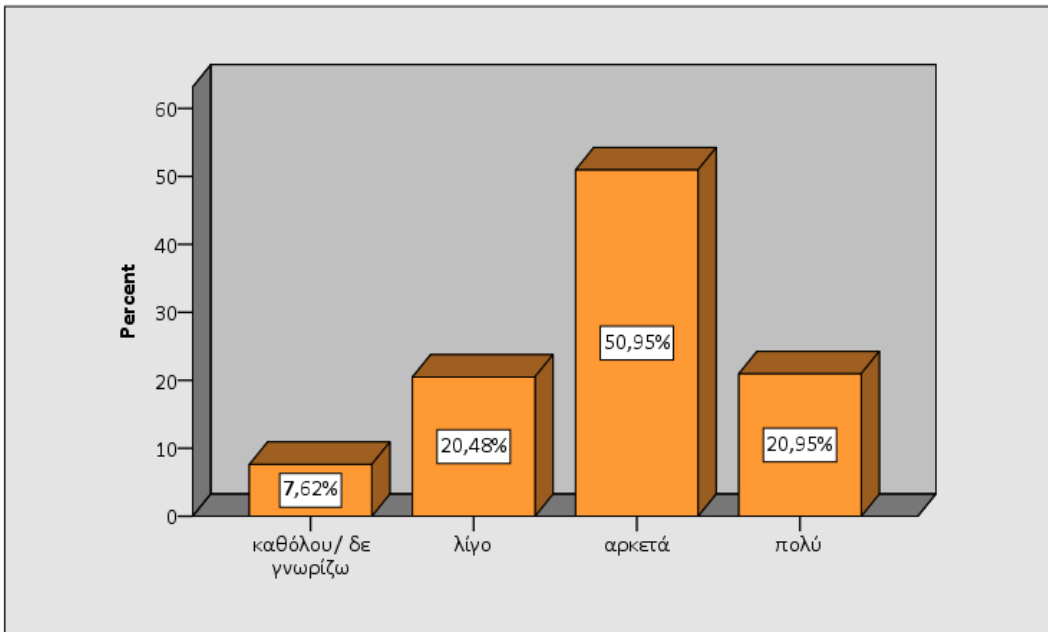
Υπάρχουν χώροι αναψυχής των μαθητών;



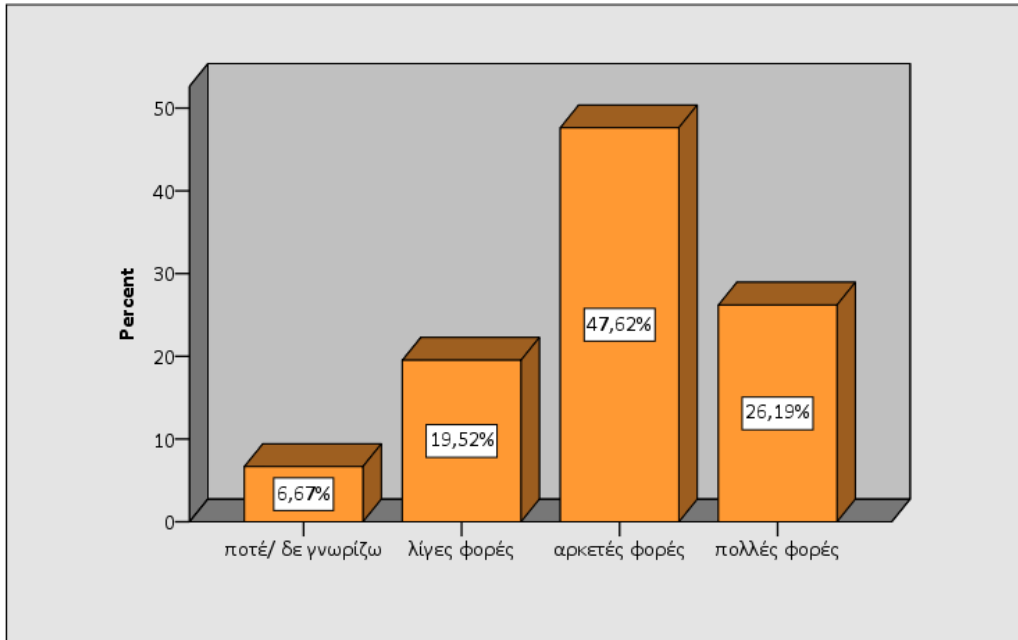
Οι μαθητές συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων;



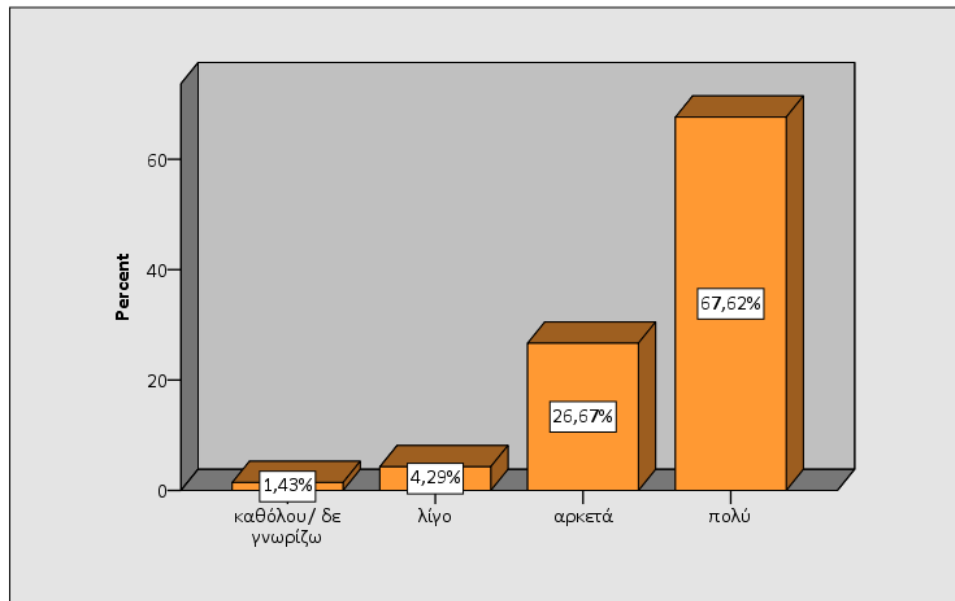
Τα συμβούλια που γίνονται στο σχολείο είναι όσα επιβάλλονται από τη νομοθεσία και έχουν διεκπεραιωτικό χαρακτήρα



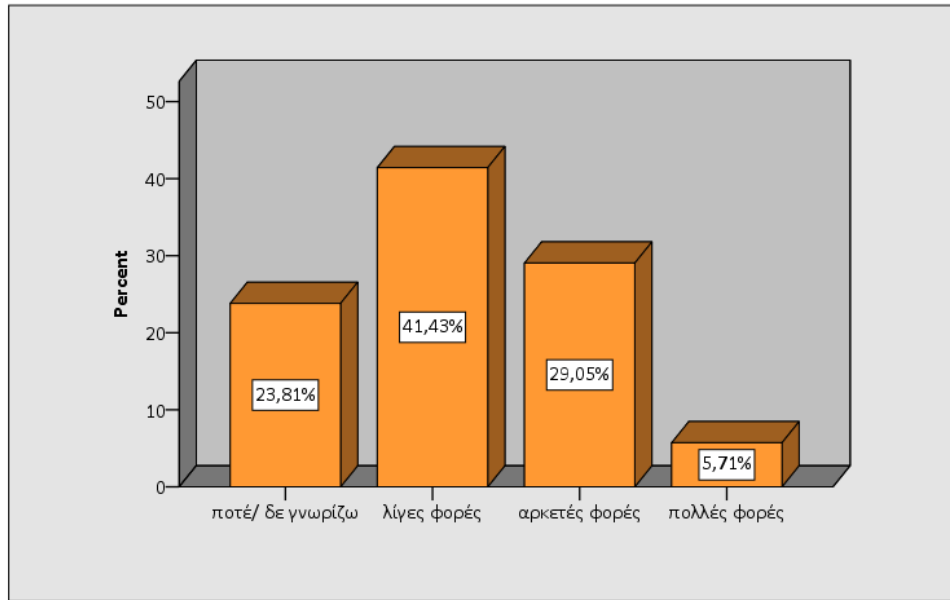
Στο σύλλογο του οποίου είστε μέλος παρατηρείτε ότι υπάρχει πνευματική ενότητα



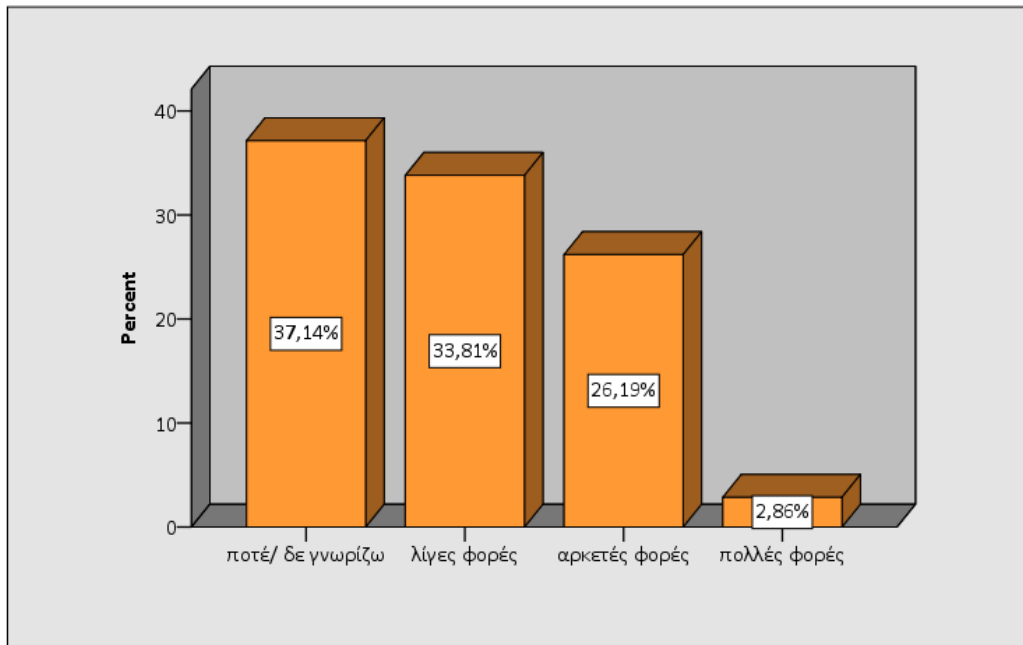
Είμαι ευχαριστημένος από τη σχέση μου με το διευθυντή μου



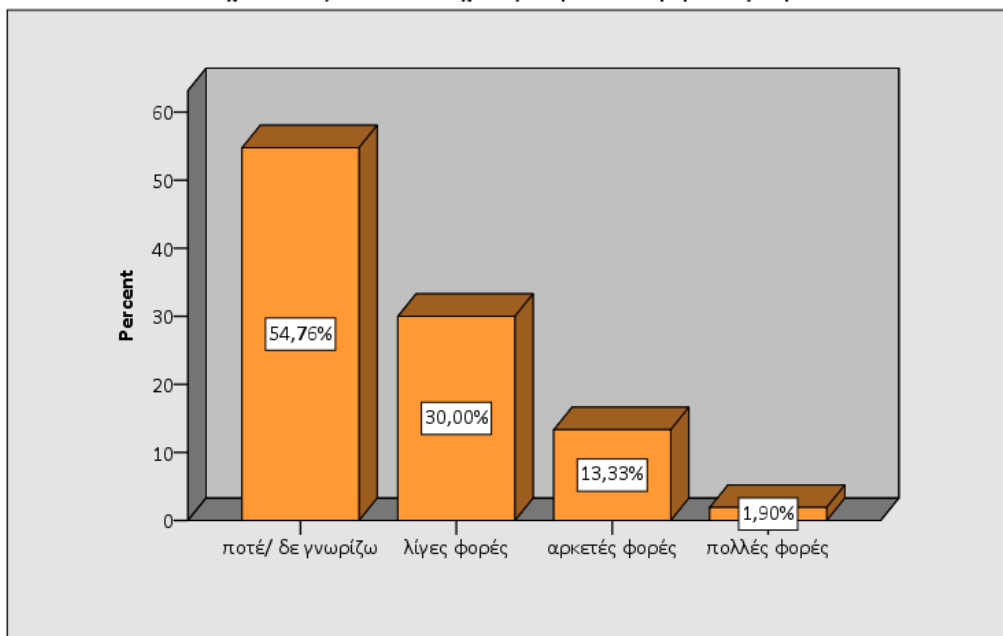
Υπάρχουν συστηματικές συναυτήσεις με παράγοντες των τοπικών κοινωνιών



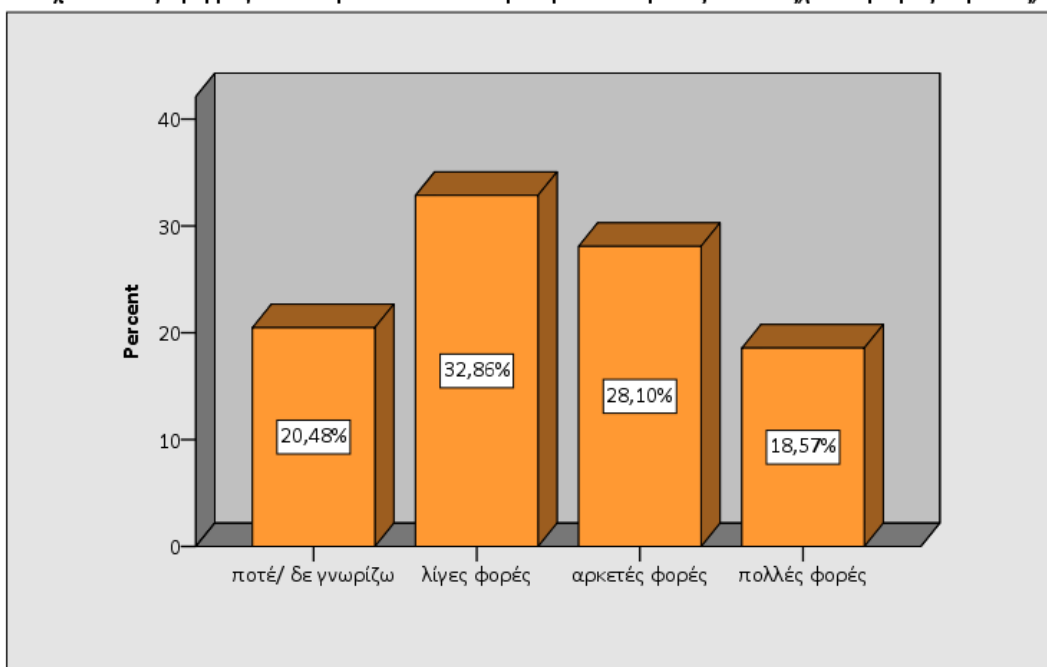
Το σχολείο σας αναπτύσσει σχέσεις και με άλλα ιδρύματα εσωτερικού



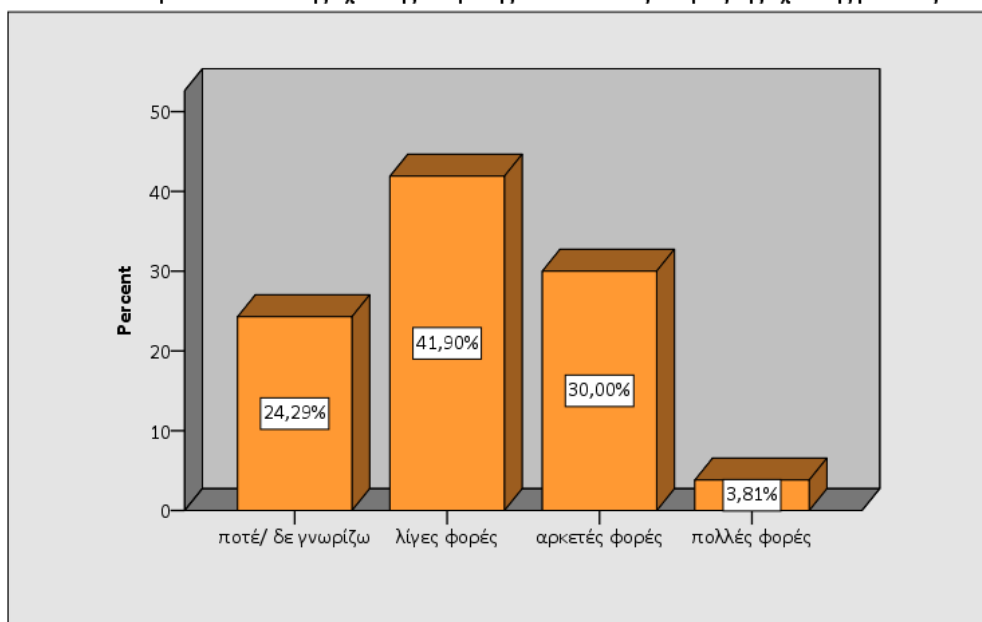
Το σχολείο σας αναπτύσσει σχέσεις και με άλλα ιδρύματα εξωτερικού



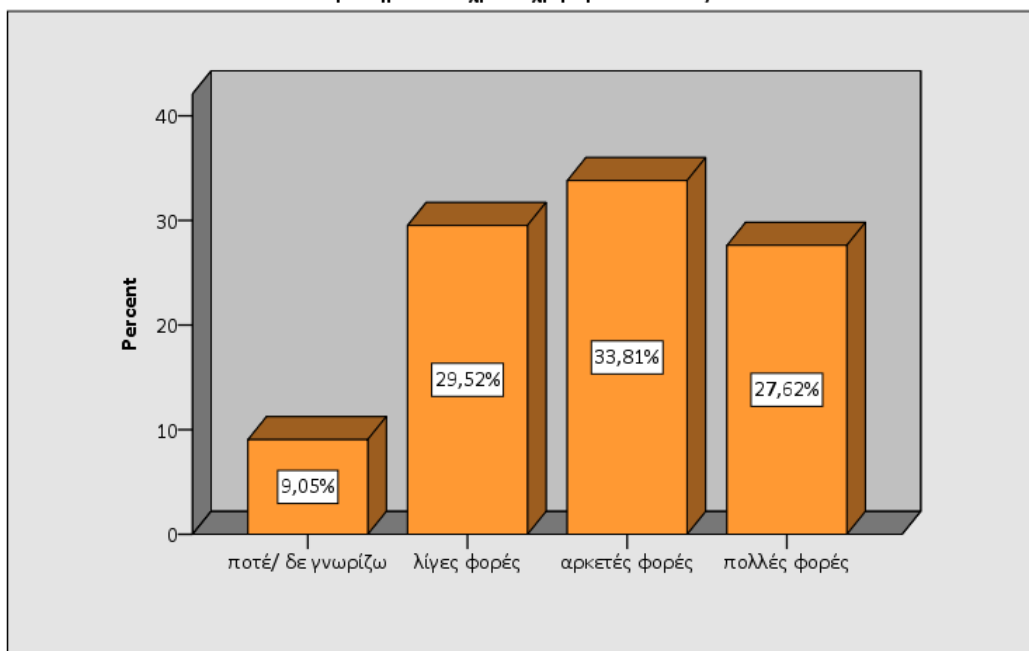
Το σχολείο σας εφαρμόζει το θεσμό του εθελοντισμού για κοινωφελείς σκοπούς; (καθαρισμός παραλίας, ...)



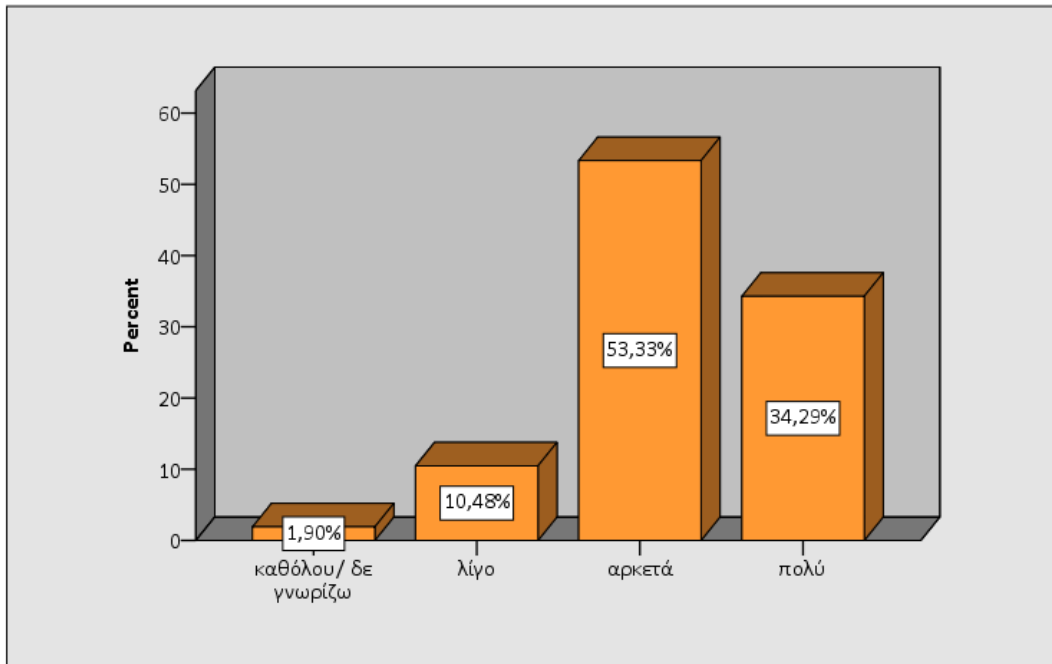
Τα οικονομικά κονδύλια της σχολικής επιτροπής καλύπτουν τις ανάγκες της σχολικής μονάδας



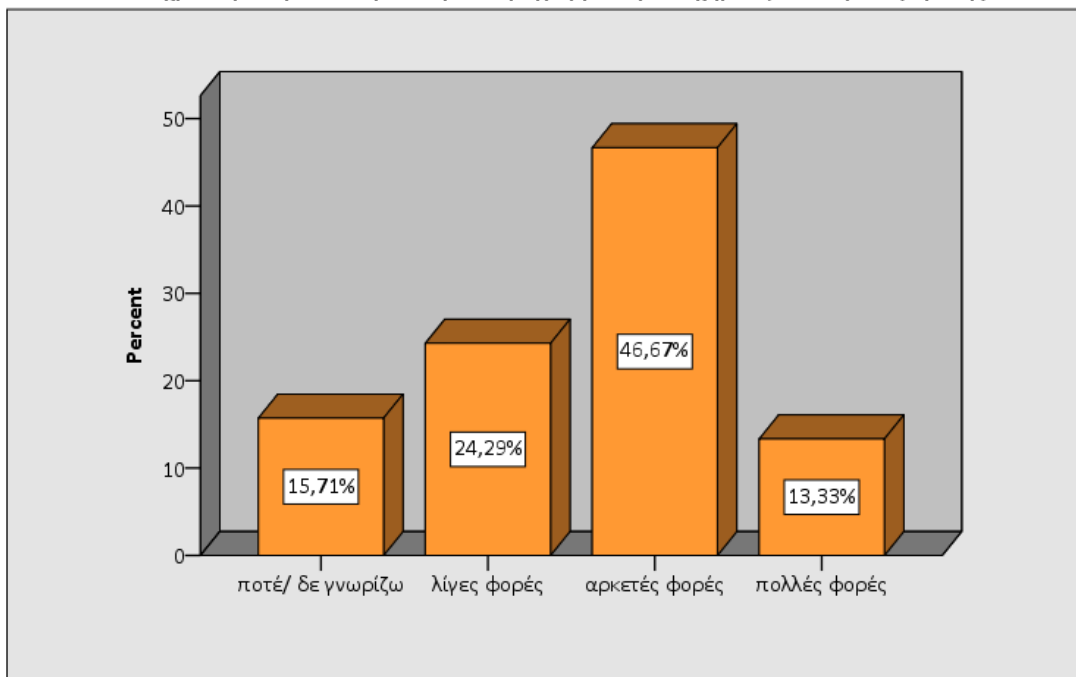
Στο μάθημα κάθε χρόνο χρησιμοποιείτε τις ΤΠΕ



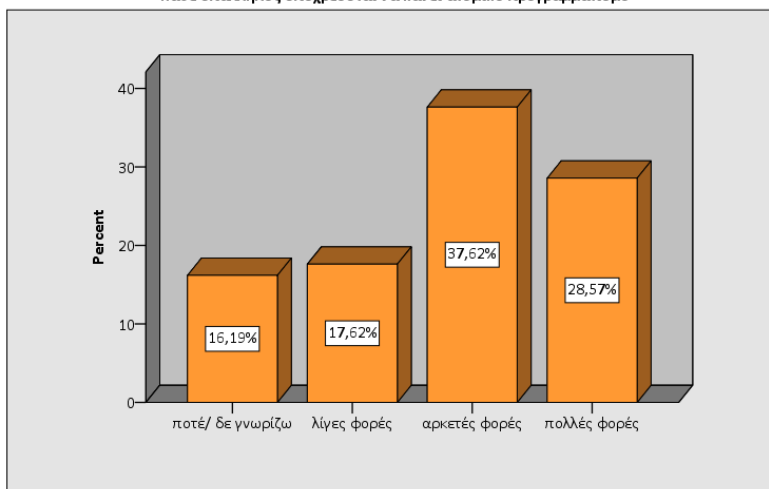
Είστε ευχαριστημένοι από τον τρόπο που ενημερώνεστε για τα σχολικά θέματα;



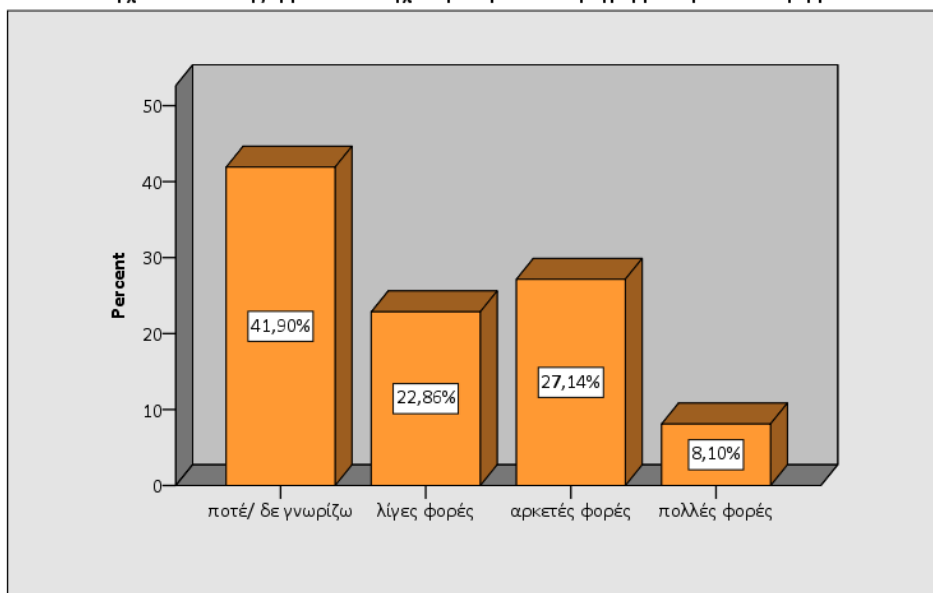
Κάθε χρόνο για την διεκπεραίωση του προγραμματισμού σχηματίζονται ομάδες δράσης



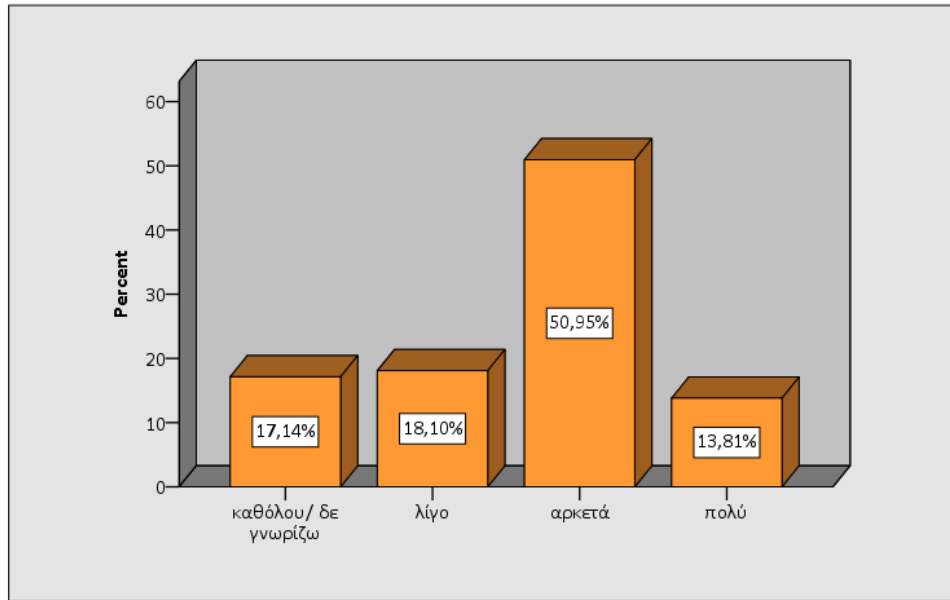
Κάθε υπάλληλος υποχρεούται να κάνει ατομικό προγραμματισμό



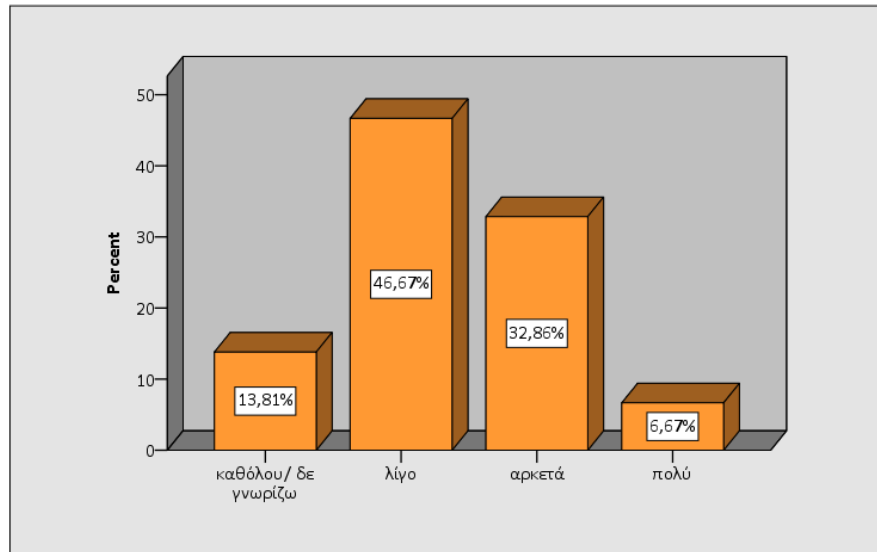
Υπάρχει συντονιστής έργου που ελέγχει την πορεία του προγραμματισμού και παρεμβαίνει



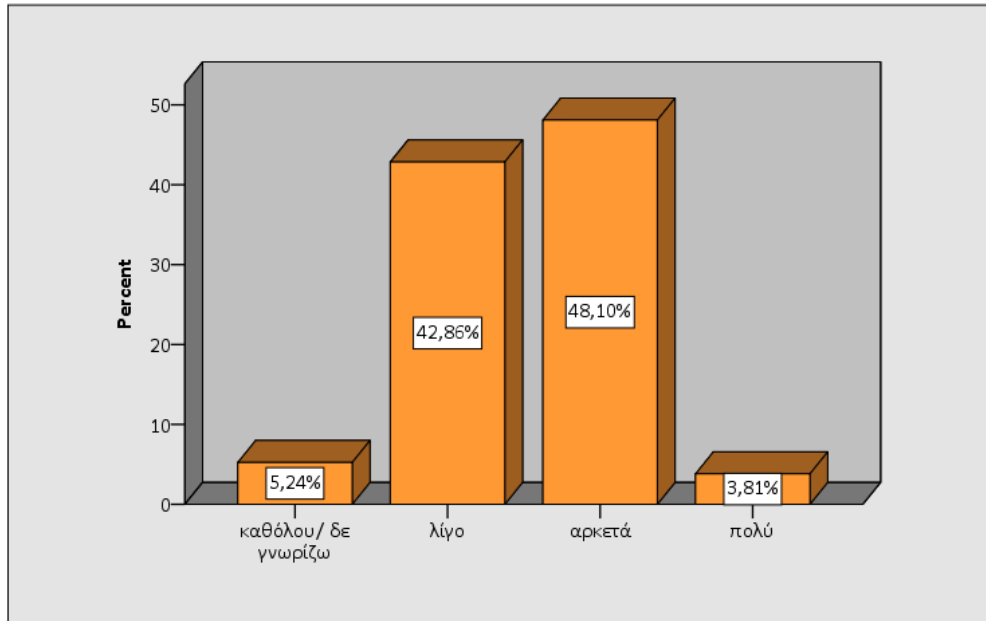
Τι ποσοστό καθηγητών στο σχολείο είναι αμετάβλητο ετησίως;



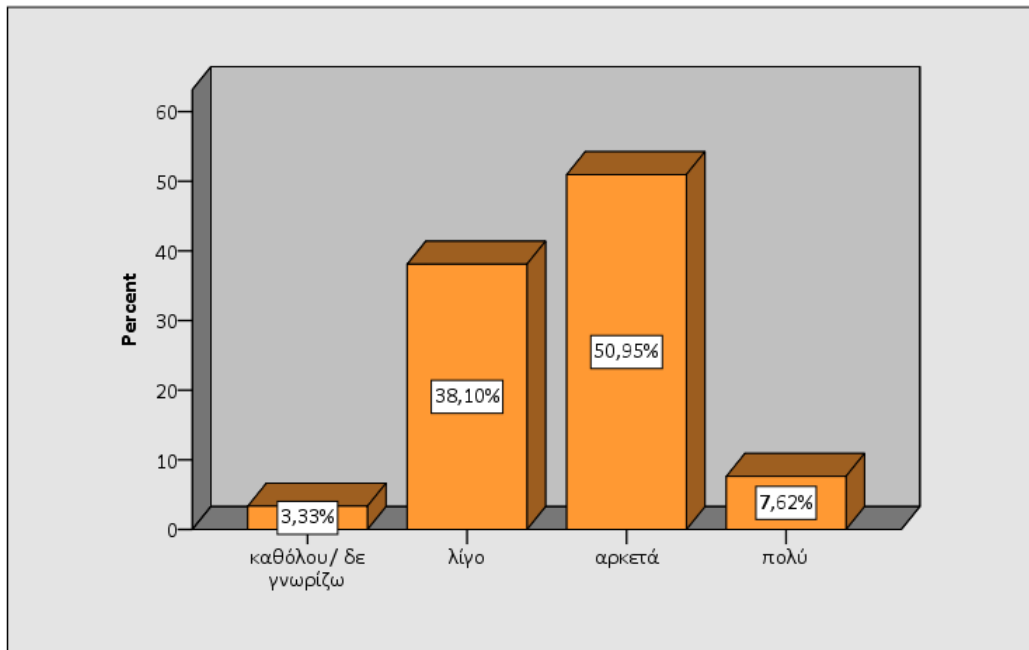
Ως εκπαιδευτικός αυτού του σχολείου θα λέγατε ότι τα προς μελέτη βιβλία είναι ακατάλληλα



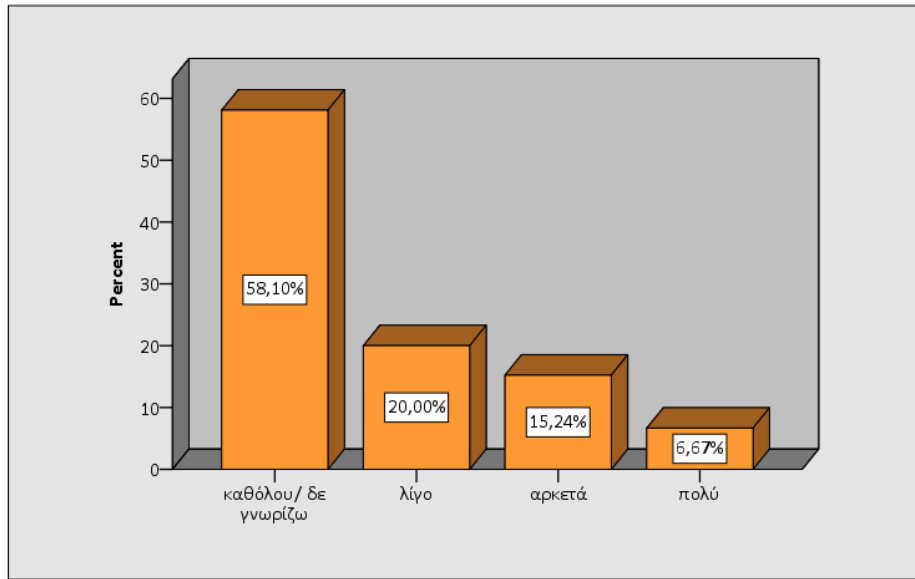
Τα διδασκόμενα μαθήματα καλύπτουν τις ανάγκες των μαθητών



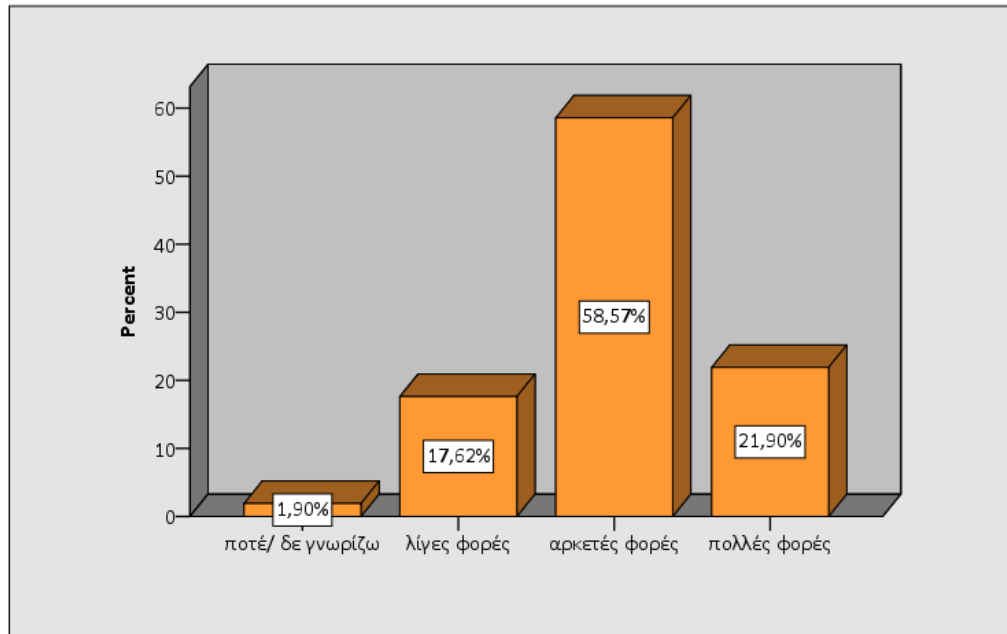
Θα λέγατε γενικά ότι οι μαθητές σας κατά την ώρα διδασκαλίας παρακολουθούν με αμείωτο ενδιαφέρον τ...



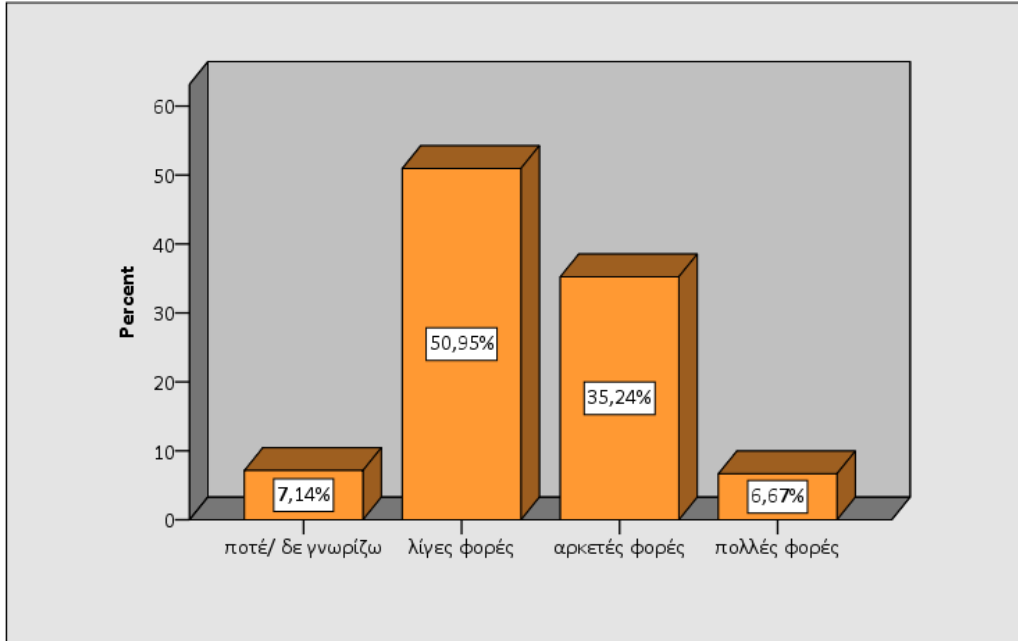
Υπάρχουν ειδικοί σύμβουλοι στο σχολείο για την υποστήριξη των μαθητών;



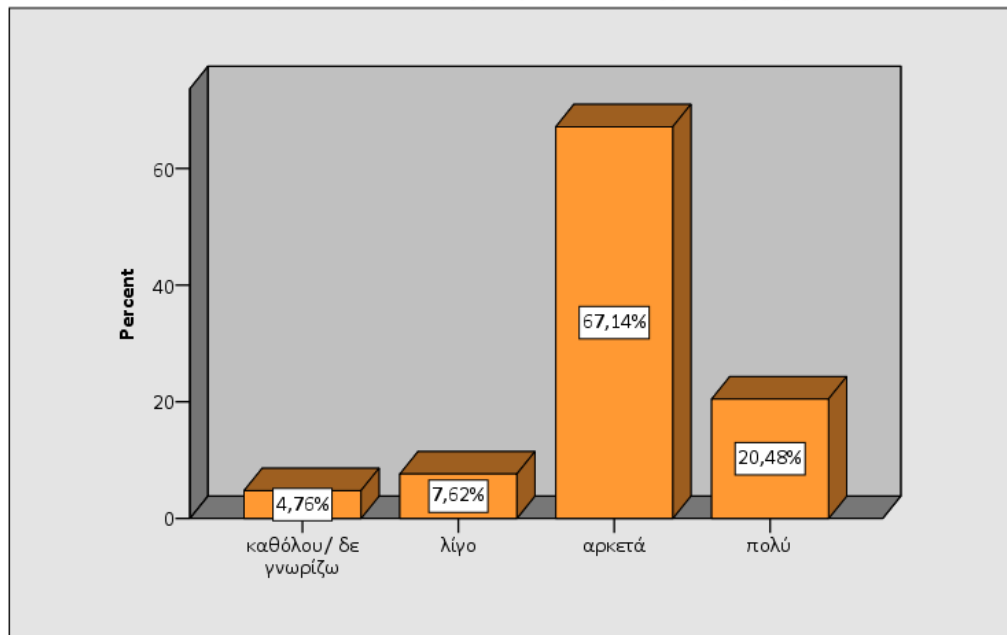
Θεωρείτε ότι οι γονείς σας αντιμετωπίζουν με σεβασμό και διάθεση συνεργασίας



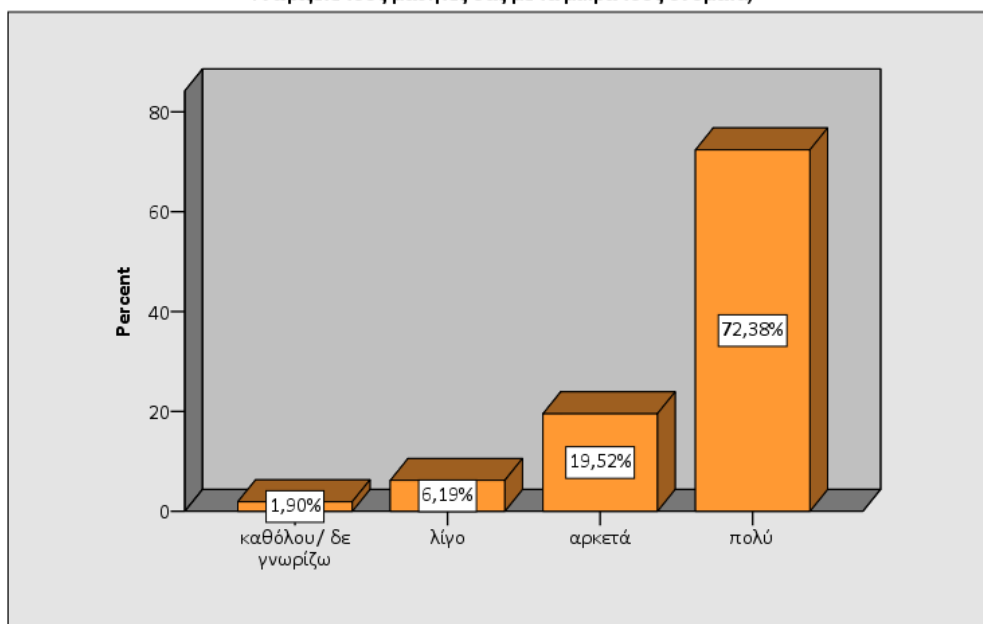
Πόσες φορές ετησίως σας επισκέπτονται οι γονείς των μαθητών σας , για να ενημερωθούν για τις επιδόσει...



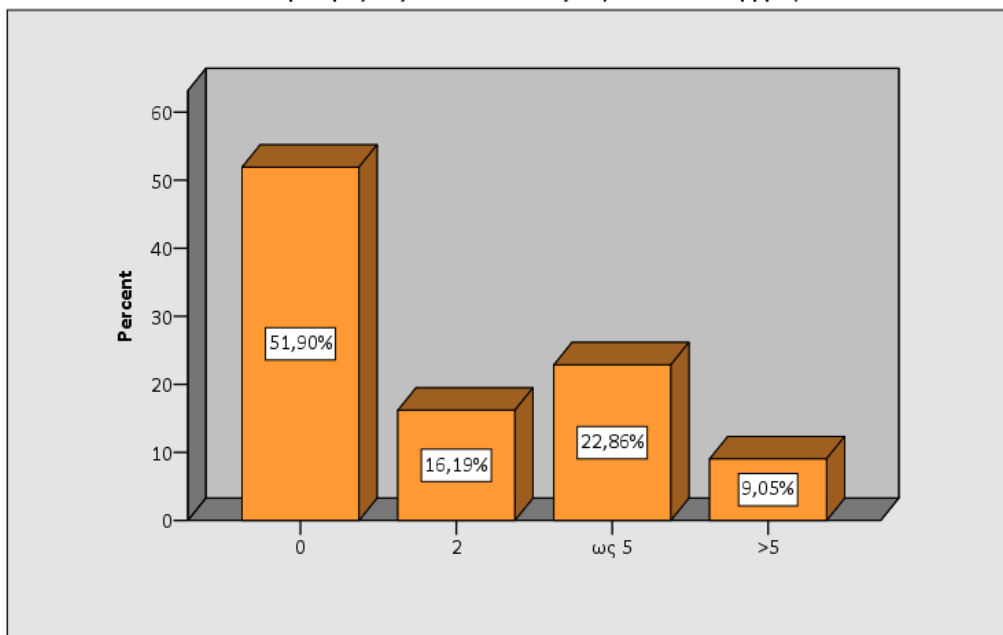
Θεωρείτε ότι είστε ικανός να εμπνεύσετε τους μαθητές σας;



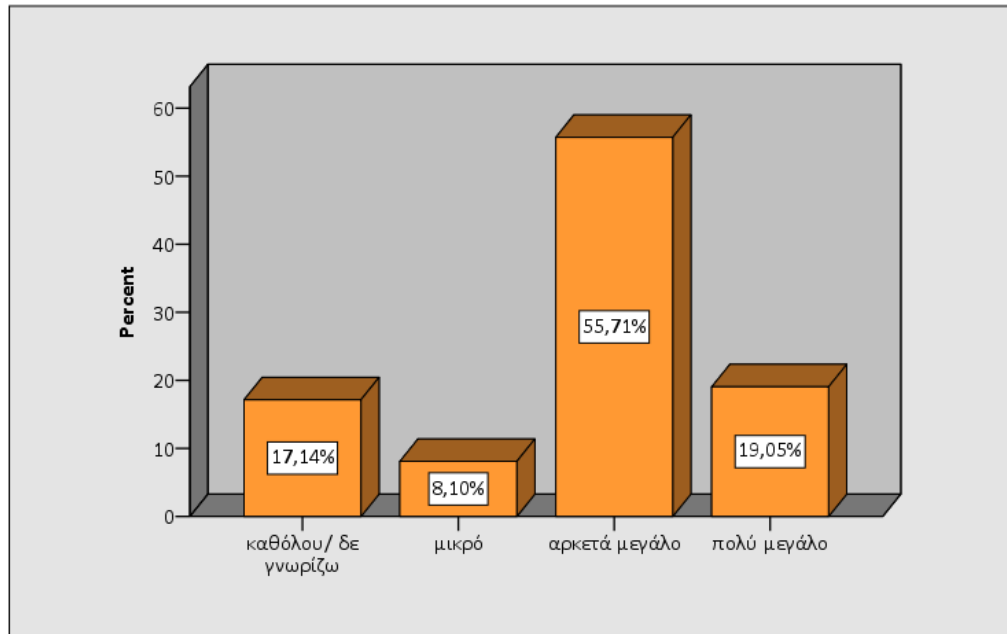
Γνωρίζετε τους μαθητές σας με τα μικρά τους ονόματα;



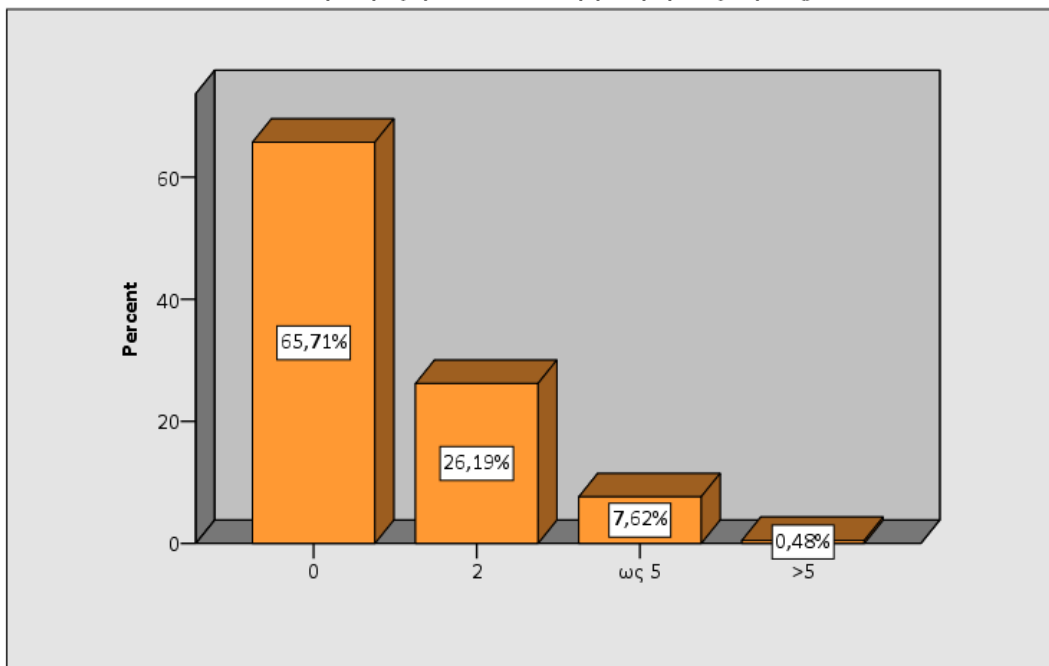
Πόσοι μαθητές σας συνολικά επανεξετάζονται το Σεπτέμβριο;

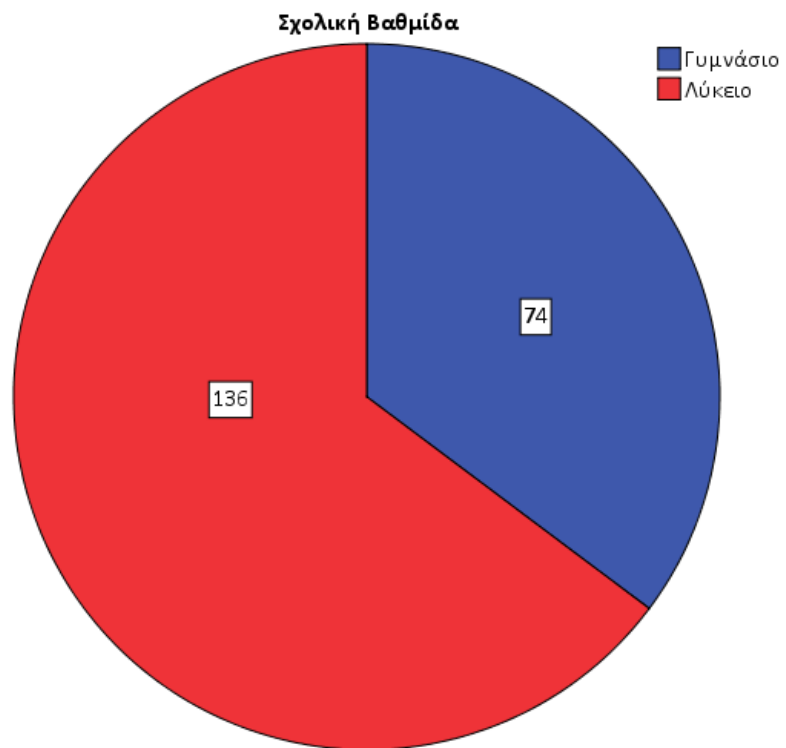
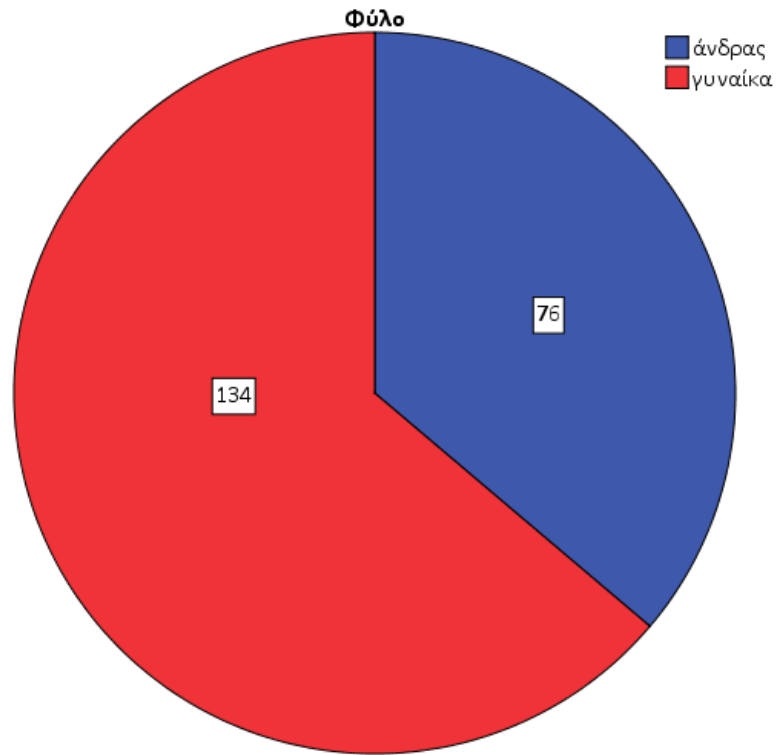


Ποσοστό μαθητών που εισέρχονται στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση

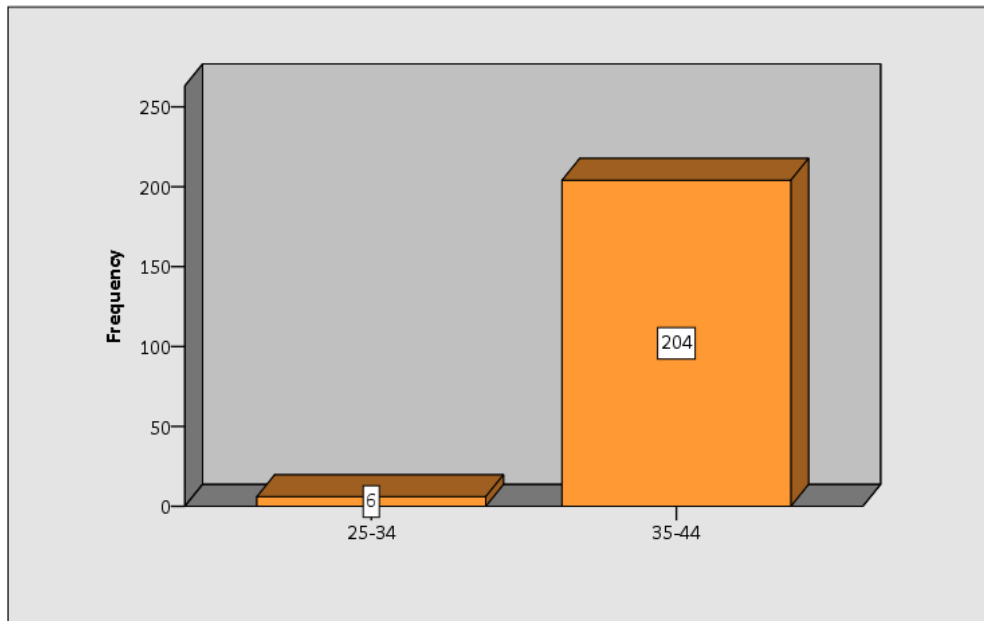


Πόσοι μαθητές εγκαταλείπουν τη φοίτησή τους ετησίως;





Ηλικία



school Σχολείο

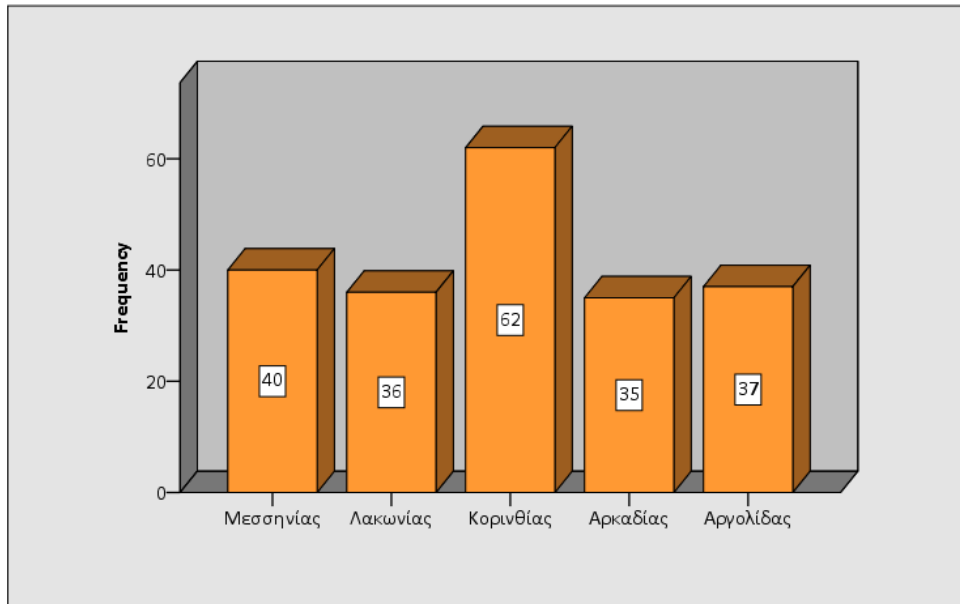
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 Γυμνάσιο Λεβιδίου	4	1,9	1,9	1,9
2 Γυμνάσιο Θουρίας	5	2,4	2,4	4,3
3 Γυμνάσιο Δρεπάνου	9	4,3	4,3	8,6
4 Γυμνάσιο Αρεόπολης	6	2,9	2,9	11,4
5 ΓΕΛ Χιλομιδίου	10	4,8	4,8	16,2
6 ΓΕΛ Λουτρακίου	22	10,5	10,5	26,7
7 ΓΕΛ Λεβιδίου	8	3,8	3,8	30,5
Valid 8 ΓΕΛ Θουρίας	4	1,9	1,9	32,4
9 ΓΕΛ Αρεόπολης	6	2,9	2,9	35,2
10 ΓΕΛ Αγ. Τριάδας	9	4,3	4,3	39,5
11 3ο Λύκειο Άργους	10	4,8	4,8	44,3
12 3ο Γυμνάσιο Σπάρτης	8	3,8	3,8	48,1
13 3ο ΓΕΛ Κορινθίας	9	4,3	4,3	52,4
14 3ο Γυμνάσιο Τρίπολης	16	7,6	7,6	60,0
15 3ο Γυμνάσιο Καλαμάτας	15	7,1	7,1	67,1

16 2ο Λύκειο Τρίπολης	7	3,3	3,3	70,5
17 2ο Λύκειο Καλαμάτας	16	7,6	7,6	78,1
18 1ο ΓΕΛ Σπάρτης	16	7,6	7,6	85,7
19 1ο ΓΕΛ Κορινθίας	21	10,0	10,0	95,7
20 1ο Γυμνάσιο Ναυπλίου	9	4,3	4,3	100,0
Total	210	100,0	100,0	

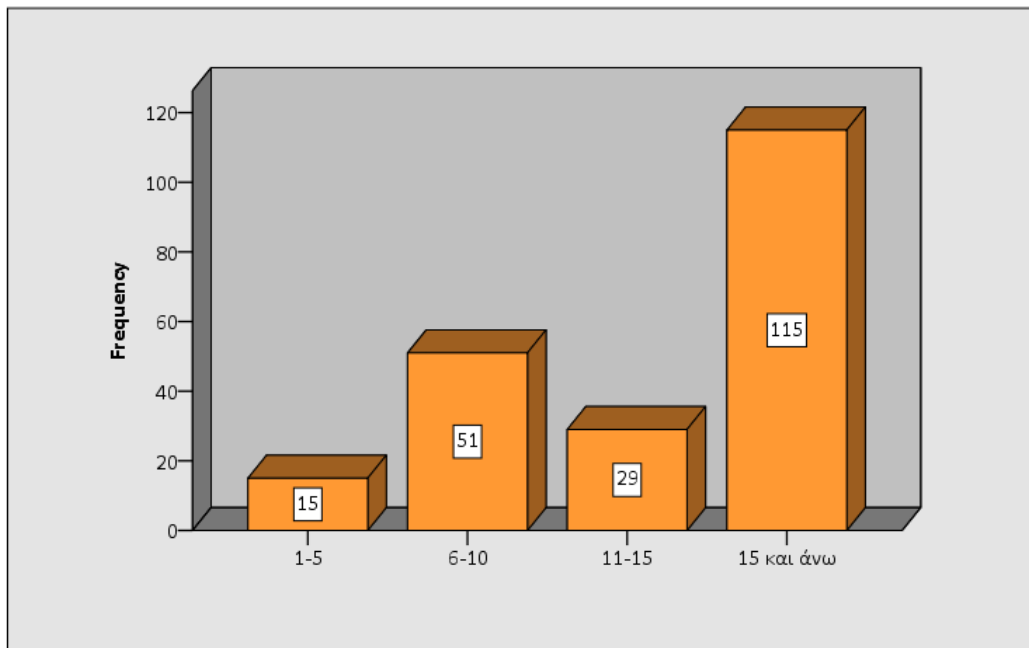
ειδικότητα Ειδικότητα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 χημικός	5	2,4	2,4	2,4
2 φυσικός	23	11,0	11,0	13,3
3 φυσικής αγωγής	8	3,8	3,8	17,1
4 φιλόλογος	74	35,2	35,2	52,4
5 Τεχνολόγος	1	,5	,5	52,9
6 πληροφορικής	11	5,2	5,2	58,1
7 ΠΕ17	2	1,0	1,0	59,0
8 ΠΕ15 Οικιακής οικονομίας	1	,5	,5	59,5
9 ΠΕ13 Πολιτικών Επιστημών	3	1,4	1,4	61,0
10 ΠΕ13 Νομικός	1	,5	,5	61,4
Valid 11 ΠΕ08 Εικαστικής αγωγής	1	,5	,5	61,9
12 ΠΕ07 Γερμανικής	2	1,0	1,0	62,9
13 ΠΕ06 Αγγλικής	13	6,2	6,2	69,0
14 ΠΕ05 Γαλλικών	7	3,3	3,3	72,4
15 ΠΕ02.50 Φιλολόγος ειδικής αγωγής	1	,5	,5	72,9
16 οικονομολόγος	8	3,8	3,8	76,7
17 μουσικής	2	1,0	1,0	77,6
18 μαθηματικός	26	12,4	12,4	90,0
19 κοινωνιολόγος	5	2,4	2,4	92,4
20 θεολόγος	11	5,2	5,2	97,6
21 βιολόγος	5	2,4	2,4	100,0
Total	210	100,0	100,0	

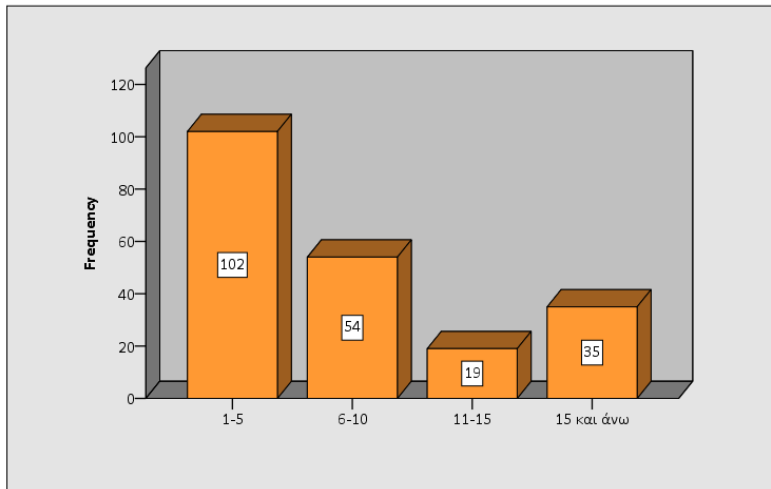
Το σχολείο βρίσκεται στο Νομό



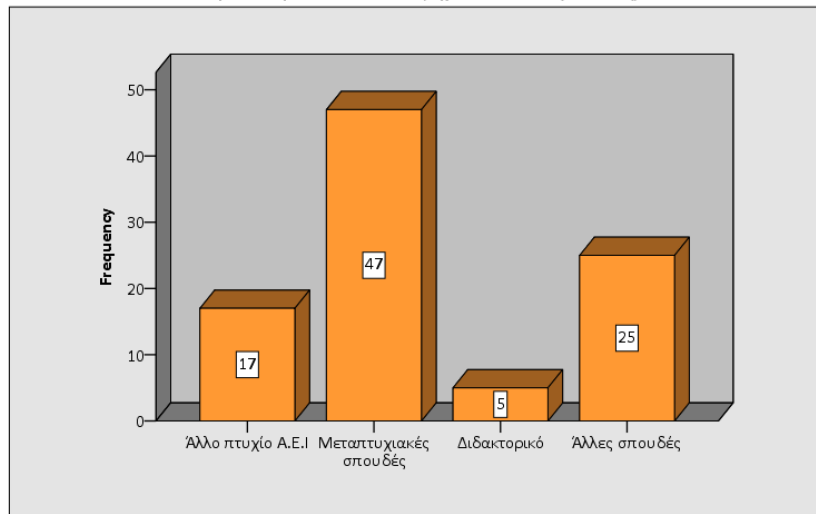
Χρόνια υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός



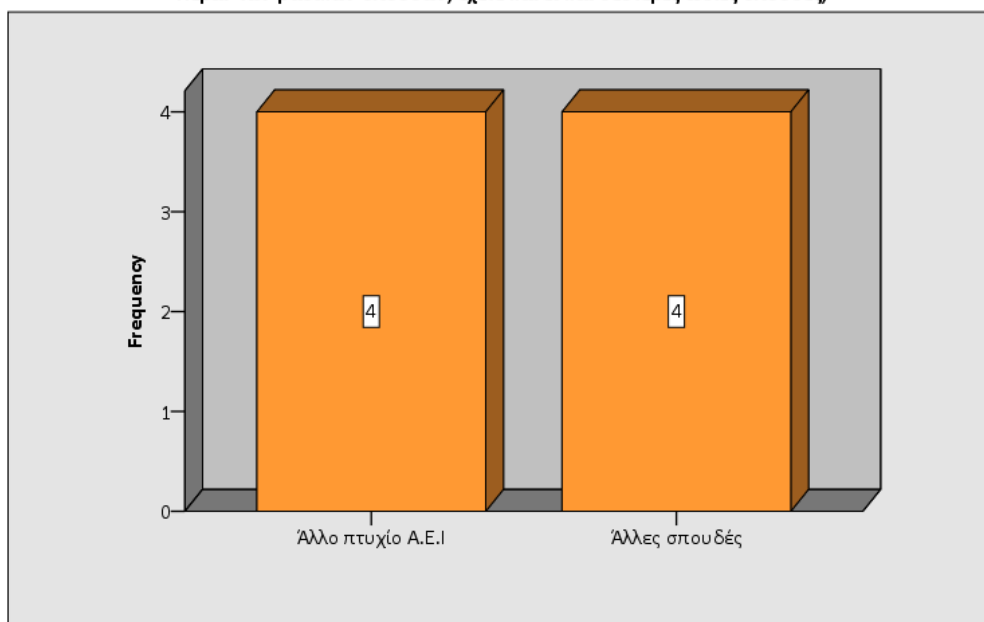
Χρόνια υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός στην ίδια σχολική μονάδα



Πέραν των βασικών σπουδών, έχετε κάνει άλλες σπουδές;



Πέραν των βασικών σπουδών, έχετε κάνει και δεύτερες άλλες σπουδές;



ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

➔ Δημιουργία υπερδεικτών (παράγοντες)

Αρχικά δημιουργήθηκαν τα σκορ των 6 παραγόντων, αθροίζοντας τις απαντήσεις των επιμέρους ερωτήσεων σε κάθε παράγοντα. Έτσι δημιουργήθηκαν τα ακόλουθα σκορ.

Παράγοντας	Αριθμός ερωτημάτων
Σκορ ηγεσίας	22
Σκορ πολιτικής και στρατηγικής	19
Σκορ ανθρωπίνου δυναμικού	19
Σκορ συνεργασιών και πόρων	7
Σκορ διαδικασιών	12

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται περιγραφικά μέτρα της κατανομής των 6 παραγόντων.

Descriptive Statistics							
	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
sum_h Σκορ ηγεσίας	210	41,00	41,00	82,00	63,4524	8,18507	66,995
sum_ps Σκορ πολιτικής και στρατηγικής	210	44,00	26,00	70,00	52,7714	7,59597	57,699

sum_ad Σκορ ανθρωπίνου δυναμικού	210	53,00	19,00	72,00	50,2714	7,91206	62,601
sum_sp Σκορ συνεργασιών και πόρων	210	19,00	7,00	26,00	16,3190	3,68082	13,548
sum_d Σκορ διαδικασιών	210	32,00	12,00	44,00	31,2286	4,51633	20,397
Valid N (listwise)	210						

Παράγοντες	Ελάχιστο δυνατό σκορ	Μέγιστο δυνατό σκορ	Μέσο σκορ απαντήσεων
Ηγεσίας	22	88	63.45
Πολιτικής και στρατηγικής	19	76	52.77
Ανθρωπίνου δυναμικού	19	76	50.27
Συνεργασιών και πόρων	7	28	16.32
Διαδικασιών	12	48	31.23



Παρατηρώντας το παραπάνω γράφημα και τον παραπάνω πίνακα, βλέπουμε ότι σε όλους τους παράγοντες το μέσο σκορ των απαντήσεων είναι πιο κοντά μέγιστο δυνατό σκορ των απαντήσεων.

Συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων

Για να δούμε αν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων αρχικά ελέγχθηκε η ύπαρξη ή όχι κανονικότητας με το κριτήριο Kolmogorov-smirnov. Τα αποτελέσματα τα βλέπουμε στους δύο παρακάτω πίνακες, όπου παρατηρούμε ότι δεχόμαστε την κανονικότητα σε όλους τους παράγοντες εκτός από τον παράγοντα «αποτελέσματα σχετικά με τους πελάτες».

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test							
		sum_h	sum_ps	sum_ad	sum_sp Σκορ	sum_d Σκορ	
		Σκορ	Σκορ	Σκορ	συνεργασιών	διαδικασιών	
		ηγεσίας	πολιτικής	ανθρωπίνου	και πόρων		
			και	δυναμικού			
			στρατηγικής				
N		210	210	210	210	210	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	63,4524	52,7714	50,2714	16,3190	31,2286	
	Std. Deviation	8,18507	7,59597	7,91206	3,68082	4,51633	
Most Extreme Differences	Absolute	,074	,077	,048	,074	,089	
	Positive	,035	,051	,044	,074	,070	
	Negative	-,074	-,077	-,048	-,055	-,089	
Kolmogorov-Smirnov Z		1,077	1,111	,694	1,076	1,295	
Asymp. Sig. (2-tailed)		,197	,169	,721	,197	,070	

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Παράγοντες	Αποτελέσματα Kolmogorov-Smirnov
Ηγεσίας	D(210)=1.077, p=0.197
Πολιτικής και στρατηγικής	D (210)=1.111, p=0.169
Ανθρωπίνου δυναμικού	D (210)=0.694, p=0.721
Συνεργασιών και πόρων	D (210)=1.076, p=0.197
Διαδικασιών	D (210)=1.295, p=0.070

Στη συνέχεια μελετήσαμε γραφικά την ύπαρξη ή όχι συσχέτισης μεταξύ των παραγόντων και φαίνεται να υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ των ανά δύο παραγόντων εκτός από τον παράγοντα «αποτελέσματα σχετικά με τους πελάτες», το οποίο το αναμέναμε αφού ο συγκεκριμένος παράγοντας προκύπτει από 3 μόνο ερωτήσεις και έχει 4 μόνο τιμές. Τα γραφήματα παρουσιάζονται στο output «συσχετίσεις υπερδεικτών».

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι τιμές των συντελεστών συσχέτισης του Pearson, όπου παρατηρείται μέτρια γραμμική συσχέτιση μεταξύ όλων των παραγόντων, οι οποίες είναι και στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο σημαντικότητας 1%.

Pearson Correlations					
	Σκορ ηγεσίας	Σκορ πολιτικής και στρατηγικής	Σκορ ανθρωπίνου δυναμικού	Σκορ συνεργασιών και πόρων	Σκορ διαδικασιών
Σκορ πολιτικής και στρατηγικής	,598**	1			
Σκορ ανθρωπίνου δυναμικού	,524**	,667**	1		
Σκορ συνεργασιών και πόρων	,568**	,659**	,694**	1	
Σκορ διαδικασιών	,427**	,604**	,630**	,608**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

➤ Επίδραση φύλου στους παράγοντες

Στη συνέχεια μελετήθηκε η επίδραση του φύλου στους παράγοντες συγκρίνοντας μεταξύ αντρών γυναικών το μέσο σκορ κάθε παράγοντα και πήραμε τα παρακάτω αποτελέσματα.

Από τον έλεγχο Kolmogorov – Smirnov δεχόμαστε ότι τα σκορ των παραγόντων και στους άνδρες και στις γυναίκες προέρχονται από κανονική κατανομή.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test ^a (Ανδρες)						
		sum_h	sum_ps	sum_ad	sum_sp	sum_d
		Σκορ ηγεσίας	Σκορ πολιτικής και στρατηγικής	Σκορ ανθρωπίνου δυναμικού	Σκορ συνεργασιών και πόρων	Σκορ διαδικασιών
N		76	76	76	76	76
Normal Parameters ^{b,c}	Mean	62,9079	51,6053	49,0132	15,9474	30,4474
	Std. Deviation	7,98528	8,18467	8,25670	3,39370	4,63147
Most Extreme Differences	Absolute	,097	,093	,069	,125	,119
	Positive	,073	,060	,061	,066	,058
	Negative	-,097	-,093	-,069	-,125	-,119
Kolmogorov-Smirnov Z		,843	,813	,599	1,086	1,041
Asymp. Sig. (2-tailed)		,476	,522	,865	,189	,229

- a. gender Φύλο = 1 άνδρας
 b. Test distribution is Normal.
 c. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test^a (Γυναίκες)						
		sum_h	sum_ps	sum_ad	sum_sp	sum_d
		Σκορ	Σκορ	Σκορ	Σκορ	Σκορ
		ηγεσίας	πολιτικής και στρατηγικής	ανθρωπίνου δυναμικού	συνεργασιών και πόρων	διαδικασιών
N		134	134	134	134	134
Normal Parameters ^{b,c}	Mean	63,7612	53,4328	50,9851	16,5299	31,6716
	Std. Deviation	8,30995	7,18860	7,64925	3,83041	4,40570
Most Extreme Differences	Absolute	,074	,070	,068	,088	,089
	Positive	,041	,070	,068	,088	,082
	Negative	-,074	-,067	-,053	-,060	-,089
Kolmogorov-Smirnov Z		,861	,815	,784	1,019	1,026
Asymp. Sig. (2-tailed)		,449	,520	,570	,250	,243

- a. gender Φύλο = 2 γυναίκα
 b. Test distribution is Normal.
 c. Calculated from data.

Τα αποτελέσματα συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα.

Παράγοντες	Αποτελέσματα Kolmogorov-Smirnov	
	Άντρες	Γυναίκες
Ηγεσίας	D (76)=0.843, p=0.476	D (134)=0.861, p=0.449
Πολιτικής και στρατηγικής	D (76)=0.813, p=0.522	D (134)=0.815, p=0.520
Ανθρωπίνου δυναμικού	D (76)=0.599, p=0.865	D (134)=0.784, p=0.570
Συνεργασιών και πόρων	D (76)=1.086, p=0.189	D (134)=1.019, p=0.250
Διαδικασιών	D (76)=1.041, p=0.229	D (134)=1.026, p=0.243

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων t-test για ανεξάρτητα δείγματα, όπου παρατηρούμε ότι το φύλο δεν επηρεάζει τα σκορ των παραγόντων.

Φύλο	Mean	Std. Error Mean	t-test
------	------	-----------------	--------

Σκορ ηγεσίας	1 άνδρας	62,9079	,91597	t(208)=-0.725, p=0.469
	2 γυναίκα	63,7612	,71787	
Σκορ πολιτικής και στρατηγικής	1 άνδρας	51,6053	,93885	t(208)=-1.683, p=0.094
	2 γυναίκα	53,4328	,62100	
Σκορ ανθρωπίνου δυναμικού	1 άνδρας	49,0132	,94711	t(208)=-1.744, p=0.083
	2 γυναίκα	50,9851	,66079	
Σκορ συνεργασιών και πόρων	1 άνδρας	15,9474	,38928	t(208)=-1.103, p=0.271
	2 γυναίκα	16,5299	,33090	
Σκορ διαδικασιών	1 άνδρας	30,4474	,53127	t(208)=-1.899, p=0.059
	2 γυναίκα	31,6716	,38059	

Test Statistics^a

	sum_a Σκορ αποτελεσμάτων σχετικά με τους πελάτες.
Mann-Whitney U	4822,500
Wilcoxon W	7748,500
Z	-,653
Asymp. Sig. (2-tailed)	,514

a. Grouping Variable: gender Φύλο

➤ Επίδραση βαθμίδας στους παράγοντες

Στη συνέχεια μελετήθηκε η επίδραση της βαθμίδας στους παράγοντες συγκρίνοντας μεταξύ καθηγητών γυμνασίου λυκείου το μέσο σκορ κάθε παράγοντα και πήραμε τα παρακάτω αποτελέσματα.

Από τον έλεγχο Kolmogorov – Smirnov δεχόμαστε ότι τα σκορ των παραγόντων σε γυμνάσιο και λύκειο προέρχονται από κανονική κατανομή. Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται τα αποτελέσματα.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test^a (Γυμνάσιο)

		sum_h	sum_ps	sum_ad	sum_sp	sum_d
		Σκορ	Σκορ	Σκορ	Σκορ	Σκορ
		ηγεσίας	πολιτικής και	ανθρωπίνου δυναμικού	συνεργασιών και πόρων	διαδικασιών
		στρατηγικής				
N		74	74	74	74	74
Normal Parameters ^{b,c}	Mean	64,7973	53,7568	51,4730	17,0541	32,3649
	Std. Deviation	8,59114	7,57395	7,72334	3,84242	4,38107
Most Extreme Differences	Absolute	,102	,107	,097	,114	,091
	Positive	,051	,085	,097	,114	,085
	Negative	-,102	-,107	-,055	-,080	-,091
Kolmogorov-Smirnov Z		,878	,923	,837	,978	,787
Asymp. Sig. (2-tailed)		,423	,362	,485	,294	,566

a. Βαθμίδα Σχολική Βαθμίδα = 1 Γυμνάσιο

b. Test distribution is Normal.

c. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test^a (Λύκειο)

		sum_h	sum_ps	sum_ad	sum_sp	sum_d
		Σκορ	Σκορ	Σκορ	Σκορ	Σκορ
		ηγεσίας	πολιτικής και	ανθρωπίνου δυναμικού	συνεργασιών και πόρων	διαδικασιών
		στρατηγικής				
N		136	136	136	136	136
Normal Parameters ^{b,c}	Mean	62,7206	52,2353	49,6176	15,9191	30,6103
	Std. Deviation	7,89157	7,58188	7,96479	3,54036	4,48400
Most Extreme Differences	Absolute	,072	,078	,068	,068	,093
	Positive	,032	,078	,068	,067	,077
	Negative	-,072	-,063	-,052	-,068	-,093
Kolmogorov-Smirnov Z		,837	,913	,792	,792	1,090
Asymp. Sig. (2-tailed)		,486	,375	,557	,557	,186

a. Βαθμίδα Σχολική Βαθμίδα = 2 Λύκειο

b. Test distribution is Normal.

c. Calculated from data.

Παράγοντες	Αποτελέσματα Kolmogorov-Smirnov	
	Γυμνάσιο	Λύκειο
Ηγεσίας	D (74)=0.878, p=0.423	D (136)=0.8637p=0.486
Πολιτικής και στρατηγικής	D (74)=0.923, p=0.362	D (136)=0.913, p=0.375
Ανθρωπίνου δυναμικού	D (74)=0.837, p=0.485	D (136)=0.792, p=0.557
Συνεργασιών και πόρων	D (74)=0.978, p=0.294	D (136)=0.792, p=0.557
Διαδικασιών	D (74)=0.787, p=0.566	D (136)=1.090, p=0.186

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων t-test για ανεξάρτητα δείγματα, όπου παρατηρούμε ότι η σχολική βαθμίδα δεν επηρεάζει τους παραγόντες «Ηγεσία», «Πολιτική και Στρατηγική» και «Ανθρωπίνου δυναμικού» σε επίπεδο σημαντικότητας 5% , όμως επηρεάζει του παράγοντες «Συνεργασία και πόροι» και «Διαδικασίες». Δηλ. με βεβαιότητα 95% παρατηρούμε ότι στο Γυμνάσιο οι παράγοντες «Συνεργασία και πόροι» και «Διαδικασίες» έχουν υψηλότερο μέσο σκορ από ότι στο Λύκειο.

	Σχολική Βαθμίδα	Mean	Std. Error Mean	t-test
Σκορ ηγεσίας	1 Γυμνάσιο	64,7973	,99870	t(208)=1.765, p=0.079
	2 Λύκειο	62,7206	,67670	
Σκορ πολιτικής και στρατηγικής	1 Γυμνάσιο	53,7568	,88045	t(208)=1.390, p=0.166
	2 Λύκειο	52,2353	,65014	
Σκορ ανθρωπίνου δυναμικού	1 Γυμνάσιο	51,4730	,89782	t(208)=1.630, p=0.105
	2 Λύκειο	49,6176	,68298	
Σκορ συνεργασιών και πόρων	1 Γυμνάσιο	17,0541	,44667	t(208)=2.153, p=0.032
	2 Λύκειο	15,9191	,30358	
Σκορ διαδικασιών	1 Γυμνάσιο	32,3649	,50929	t(208)=2.731, p=0.007
	2 Λύκειο	30,6103	,38450	

➤ Επίδραση ηλικίας στους παράγοντες

age Ηλικία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	25-34	6	2,9	2,9
Valid 2	35-44	204	97,1	100,0
Total		210	100,0	

Στον παραπάνω πίνακα βλέπουμε ότι η ηλικία του δείγματος είναι από 25 έως 44 ετών και μόνο 6 άτομα είναι ηλικίας 25 έως 34 ετών τα υπόλοιπα 204 είναι όλα ηλικίας 35 έως 44 ετών.

➔ Επίδραση «Χρόνια υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός» στους παράγοντες

Ο έλεγχος της κανονικότητας των παραγόντων σε κάθε επίπεδο της μεταβλητής «Χρόνια υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός» δίνει τα παρακάτω αποτελέσματα. Όπου το μέγεθος του δείγματος είναι μεγαλύτερο από 50 ο έλεγχος γίνεται με το κριτήριο Kolmogorov – Smirnov και όπου το μέγεθος του δείγματος είναι μικρότερο του 50 ο έλεγχος γίνεται με το κριτήριο Shapiro – Wilk. (βλ. Andrew Mayers Introduction to statistics and spss in psychology εκδόσεις Pearson σελίδα 49.)

Tests of Normality							
	γ6 Χρόνια υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
sum_h Σκορ ηγεσίας	1 1-5	,154	15	,200*	,946	15	,468
	2 6-10	,153	51	,005	,957	51	,065
	3 11-15	,165	29	,043	,926	29	,044
	4 15 και άνω	,061	115	,200*	,989	115	,448
sum_ps Σκορ πολιτικής και στρατηγικής	1 1-5	,105	15	,200*	,980	15	,966
	2 6-10	,132	51	,026	,963	51	,110
	3 11-15	,088	29	,200*	,975	29	,688
	4 15 και άνω	,074	115	,177	,980	115	,083
sum_ad Σκορ ανθρωπίνου δυναμικού	1 1-5	,136	15	,200*	,974	15	,912
	2 6-10	,107	51	,200*	,978	51	,448
	3 11-15	,161	29	,053	,946	29	,141
	4 15 και άνω	,071	115	,200*	,978	115	,055
sum_sp Σκορ συνεργασιών και πόρων	1 1-5	,134	15	,200*	,965	15	,777
	2 6-10	,093	51	,200*	,984	51	,703
	3 11-15	,124	29	,200*	,937	29	,082
	4 15 και άνω	,104	115	,004	,983	115	,140
sum_d Σκορ διαδικασιών	1 1-5	,141	15	,200*	,937	15	,341
	2 6-10	,095	51	,200*	,970	51	,224
	3 11-15	,096	29	,200*	,965	29	,439
	4 15 και άνω	,097	115	,010	,959	115	,001
	2 6-10	,179	51	,000	,923	51	,003
	3 11-15	,144	29	,126	,915	29	,023
	4 15 και άνω	,198	115	,000	,940	115	,000

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

a. Lilliefors Significance Correction

Τα παραπάνω αποτελέσματα συνοψίζονται στους παρακάτω πίνακες.

Παράγοντες	Αποτελέσματα ελέγχων κανονικότητας «Χρόνια υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός»	
	1 – 5	6 – 10
Ηγεσίας	W (15)=0.946, p=0.468	D (51)=0.153, p=0.005
Πολιτικής και στρατηγικής	W (15)=0.980, p=0.966	D (51)=0.132, p=0.026
Ανθρωπίνου δυναμικού	W (15)=0.974, p=0.912	D (51)=0.107, p=0.200
Συνεργασιών και πόρων	W (15)=0.965, p=0.777	D (51)=0.093, p=0.200
Διαδικασιών	W (15)=0.937, p=0.341	D (51)=0.095, p=0.200

Παράγοντες	Αποτελέσματα ελέγχων κανονικότητας «Χρόνια υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός»	
	11 – 15	15 και
Ηγεσίας	W (29)=0.926, p=0.044	D (115)=0.061, p=0.200
Πολιτικής και στρατηγικής	W (29)=0.975, p=0.688	D (115)=0.074, p=0.177
Ανθρωπίνου δυναμικού	W (29)=0.946, p=0.141	D (115)=0.071, p=0.200
Συνεργασιών και πόρων	W (29)=0.937, p=0.082	D (115)=0.104, p=0.004
Διαδικασιών	W (29)=0.965, p=0.439	D (115)=0.097, p=0.010

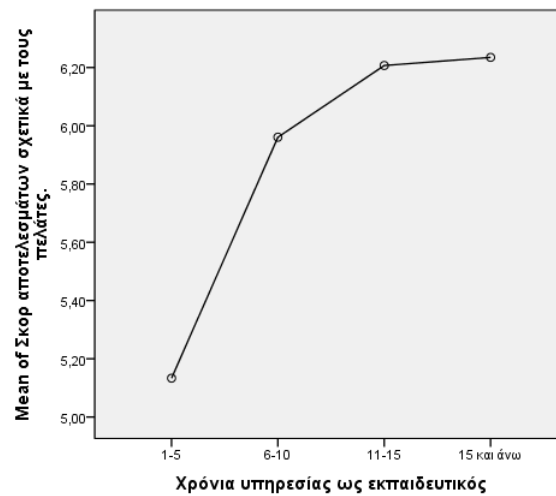
Για να δούμε αν τα χρόνια υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός επηρεάζει τους παράγοντες θα τρέξουμε το μη παραμετρικό κριτήριο Kruskal wallis σε αυτούς που η προϋπόθεσή της κανονικότητας δε ικανοποιείται και είναι όλοι οι παράγοντες εκτός από τον παράγοντα «ανθρωπίνου δυναμικού». Στον τελευταίο θα τρέξουμε το παραμετρικό κριτήριο one way anova. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παρουσιάζονται παρακάτω.

Test Statistics ^{a,b}				
	sum_h Σκορ ηγεσίας	sum_ps Σκορ πολιτικής και στρατηγικής	sum_sp Σκορ συνεργασιών και πόρων	sum_d Σκορ διαδικασιών
Chi-Square	,403	3,824	1,692	6,384

df	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,940	,281	,639	,094

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: γ6 Χρόνια υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός



Για τον παράγοντα «ανθρώπινο δυναμικό» κάναμε one way anova αφού δεχτήκαμε την κανονική κατανομή και τα αποτελέσματα της ανάλυσης παρουσιάζονται παρακάτω.

Test of Homogeneity of Variances

sum ad Σκορ ανθρώπινου δυναμικού			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,217	3	206	,884

Βλέπουμε στον παραπάνω πίνακα ότι η προϋπόθεση της anova των ίσων διακυμάνσεων ικανοποιείται.

ANOVA

sum ad Σκορ ανθρώπινου δυναμικού					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	153,227	3	51,076	,814	,488
Within Groups	12930,301	206	62,768		

Από τον παραπάνω πίνακα βλέπουμε ότι τα χρόνια προϋπηρεσίας ως εκπαιδευτικός δεν επηρεάζουν ούτε τον παράγοντα «ανθρώπινο δυναμικό»

☞ Επίδραση «Χρόνια υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός στην ίδια σχολική μονάδα» στους παράγοντες

Ο έλεγχος της κανονικότητας των παραγόντων σε κάθε επίπεδο της μεταβλητής «Χρόνια υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός» δίνει τα παρακάτω αποτελέσματα.

Tests of Normality							
	γ7 Χρόνια υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός στην ίδια σχολική μονάδα	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
sum_h Σκορ ηγεσίας	1 1-5	,066	102	,200*	,983	102	,210
	2 6-10	,128	54	,028	,964	54	,101
	3 11-15	,160	19	,200*	,915	19	,092
	4 15 και άνω	,088	35	,200*	,979	35	,720
sum_ps Σκορ πολιτικής και στρατηγικής	1 1-5	,123	102	,001	,969	102	,018
	2 6-10	,123	54	,039	,955	54	,043
	3 11-15	,124	19	,200*	,951	19	,417
sum_ad Σκορ ανθρώπινου δυναμικού	4 15 και άνω	,089	35	,200*	,987	35	,943
	1 1-5	,052	102	,200*	,994	102	,945
	2 6-10	,115	54	,070	,931	54	,004
sum_sp Σκορ συνεργασιών και πόρων	3 11-15	,120	19	,200*	,939	19	,254
	4 15 και άνω	,127	35	,165	,951	35	,120
	1 1-5	,065	102	,200*	,989	102	,547
	2 6-10	,111	54	,094	,979	54	,474
sum_d Σκορ διαδικασιών	3 11-15	,182	19	,099	,945	19	,319
	4 15 και άνω	,132	35	,125	,947	35	,092
	1 1-5	,088	102	,052	,988	102	,505
	2 6-10	,133	54	,019	,893	54	,000
	3 11-15	,195	19	,054	,959	19	,545
	4 15 και άνω	,116	35	,200*	,978	35	,683
	2 6-10	,155	54	,002	,954	54	,036
	3 11-15	,171	19	,144	,950	19	,398
	4 15 και άνω	,256	35	,000	,895	35	,003

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

a. Lilliefors Significance Correction

Τα παραπάνω αποτελέσματα συνοψίζονται στους παρακάτω πίνακες.

Παράγοντες	Αποτελέσματα ελέγχων κανονικότητας «Χρόνια υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός στην ίδια μονάδα»	
	1 – 5	6 – 10
Ηγεσίας	D (102)=0.066, p=0.200	D (54)=0.128, p=0.028
Πολιτικής και στρατηγικής	D (102)=0.123, p=0.001	D (54)=0.123, p=0.039
Ανθρωπίνου δυναμικού	D (102)=0.052, p=0.200	D (54)=0.115, p=0.070
Συνεργασιών και πόρων	D (102)=0.065, p=0.200	D (54)=0.111, p=0.094
Διαδικασιών	D (102)=0.088, p=0.052	D (54)=0.133, p=0.019

Παράγοντες	Αποτελέσματα ελέγχων κανονικότητας «Χρόνια υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός στην ίδια μονάδα»	
	11 – 15	15 και
Ηγεσίας	W (19)=0.915, p=0.092	W (35)=0.979, p=0.720
Πολιτικής και στρατηγικής	W (19)=0.951, p=0.417	W (35)=0.987, p=0.943
Ανθρωπίνου δυναμικού	W (19)=0.939, p=0.254	W (35)=0.951, p=0.120
Συνεργασιών και πόρων	W (19)=0.945, p=0.319	W (35)=0.947, p=0.092
Διαδικασιών	W (19)=0.959, p=0.545	W (35)=0.978, p=0.683

Για να δούμε αν τα χρόνια υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός στην ίδια σχολική μονάδα επηρεάζει τους παράγοντες θα τρέξουμε το μη παραμετρικό κριτήριο Kruskal wallis σε αυτούς που η προϋπόθεσή της κανονικότητας δε ικανοποιείται και είναι όλοι οι παράγοντες εκτός από τον παράγοντα «ανθρωπίνου δυναμικού» και «συνεργασιών και πόρων», όπου θα τρέξουμε το παραμετρικό κριτήριο one way anova. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παρουσιάζονται παρακάτω.

Test Statistics^{a,b}				
	sum_h Σκορ ηγεσίας	sum_ps Σκορ πολιτικής και στρατηγικής	sum_d Σκορ διαδικασιών	sum_a Σκορ αποτελεσμάτων σχετικά με τους πελάτες.
Chi-Square	2,662	4,632	1,306	5,222
df	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,447	,201	,728	,156

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: y7 Χρόνια υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός στην ίδια σχολική μονάδα

Στον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι τα χρόνια προϋπηρεσίας ως εκπαιδευτικός στην ίδια σχολική μονάδα δεν έχουν στατιστικά σημαντική επίδραση σε κανέναν από τους παραπάνω παράγοντες.

Test of Homogeneity of Variances

sum_ad Σκορ ανθρώπινου δυναμικού				
Levene Statistic	df1	df2	Sig.	
,225	3	206	,879	

Test of Homogeneity of Variances

sum_sp Σκορ συνεργασιών και πόρων				
Levene Statistic	df1	df2	Sig.	
2,541	3	206	,057	

Βλέπουμε στους παραπάνω πίνακες ότι η προϋπόθεση της απουσία των ίσων διακυμάνσεων ικανοποιείται και στις δύο περιπτώσεις.

ANOVA

sum_ad Σκορ ανθρώπινου δυναμικού					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	145,465	3	48,488	,772	,511
Within Groups	12938,064	206	62,806		
Total	13083,529	209			

ANOVA

sum_sp Σκορ συνεργασιών και πόρων					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10,261	3	3,420	,250	,861
Within Groups	2821,363	206	13,696		
Total	2831,624	209			

Από τους παραπάνω πίνακες βλέπουμε ότι τα χρόνια προϋπηρεσίας ως εκπαιδευτικός στην ίδια σχολική μονάδα δεν επηρεάζουν ούτε τον παράγοντα «ανθρώπινο δυναμικό» ούτε τον παράγοντα «συνεργασίες και πόροι».

➤ Επίδραση «περιοχής» στους παράγοντες

Ο έλεγχος της κανονικότητας των παραγόντων σε κάθε επίπεδο της μεταβλητής «νομός» δίνει τα παρακάτω αποτελέσματα.

Tests of Normality							
	νομός Το σχολείο βρίσκεται στο Νομό	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
sum_h Σκορ ηγεσίας	1 Μεσσηνίας	,149	40	,025	,968	40	,311
	2 Λακωνίας	,113	36	,200*	,950	36	,103
	3 Κορινθίας	,061	62	,200*	,990	62	,913
	4 Αρκαδίας	,103	35	,200*	,970	35	,442
	5 Αργολίδας	,147	37	,042	,945	37	,065
sum_ps Σκορ πολιτικής και στρατηγικής	1 Μεσσηνίας	,105	40	,200*	,946	40	,057
	2 Λακωνίας	,090	36	,200*	,970	36	,416
	3 Κορινθίας	,122	62	,022	,975	62	,239
	4 Αρκαδίας	,125	35	,186	,951	35	,118
	5 Αργολίδας	,080	37	,200*	,990	37	,985
sum_ad Σκορ ανθρώπινου δυναμικού	1 Μεσσηνίας	,169	40	,006	,923	40	,010
	2 Λακωνίας	,104	36	,200*	,968	36	,365
	3 Κορινθίας	,102	62	,175	,976	62	,270
	4 Αρκαδίας	,143	35	,068	,960	35	,232
	5 Αργολίδας	,129	37	,123	,947	37	,077
sum_sp Σκορ συνεργασιών και πόρων	1 Μεσσηνίας	,083	40	,200*	,983	40	,787
	2 Λακωνίας	,115	36	,200*	,982	36	,823
	3 Κορινθίας	,079	62	,200*	,981	62	,454
	4 Αρκαδίας	,143	35	,068	,951	35	,125

	5 Αργολίδας	,136	37	,082	,974	37	,540
	1 Μεσσηνίας	,206	40	,000	,817	40	,000
	2 Λακωνίας	,100	36	,200*	,948	36	,088
	3 Κορινθίας	,076	62	,200*	,983	62	,570
	4 Αρκαδίας	,101	35	,200*	,938	35	,048
sum_d	5 Αργολίδας	,127	37	,136	,965	37	,290
Σκορ	2 Λακωνίας	,199	36	,001	,896	36	,003
διαδικασιών	3 Κορινθίας	,184	62	,000	,942	62	,006
	4 Αρκαδίας	,172	35	,011	,934	35	,037
	5 Αργολίδας	,189	37	,002	,928	37	,019

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

a. Lilliefors Significance Correction

Τα παραπάνω αποτελέσματα συνοψίζονται στους παρακάτω πίνακες.

Παράγοντες	Αποτελέσματα ελέγχων κανονικότητας «Νομός»	
	1 – 5	6 – 10
Ηγεσίας	W (40)=0.968, p=0.311	W (36)=0.950, p=0.103
Πολιτικής και στρατηγικής	W (40)=0.946, p=0.057	W (36)=0.970, p=0.416
Ανθρωπίνου δυναμικού	W (40)=0.923, p=0.010	W (36)=0.968, p=0.365
Συνεργασιών και πόρων	W (40)=0.983, p=0.787	W (36)=0.982, p=0.823
Διαδικασιών	W (40)=0.817, p<0.001	W (36)=0.948, p=0.088

Παράγοντες	Αποτελέσματα ελέγχων κανονικότητας «Νομός»	
	11 – 15	15 και
Ηγεσίας	D (62)=0.061, p=0.200	W (35)=0.970, p=0.442
Πολιτικής και στρατηγικής	D (62)=0.122, p=0.022	W (35)=0.951, p=0.118
Ανθρωπίνου δυναμικού	D (62)=0.102, p=0.175	W (35)=0.960, p=0.232
Συνεργασιών και πόρων	D (62)=0.079, p=0.200	W (35)=0.951, p=0.125
Διαδικασιών	D (62)=0.076, p=0.200	W (35)=0.938, p=0.048

Παράγοντες	Αποτελέσματα ελέγχων κανονικότητας «Νομός»
	11 – 15
Ηγεσίας	W (37)=0.945, p=0.065
Πολιτικής και στρατηγικής	W (37)=0.990, p=0.985
Ανθρωπίνου δυναμικού	W (37)=0.947, p=0.077
Συνεργασιών και πόρων	W (37)=0.974, p=0.540
Διαδικασιών	W (37)=0.965, p=0.290

Στη συνέχεια εφαρμόζουμε το παραμετρικό κριτήριο one way anova στις περιπτώσεις των παραγόντων «Ηγεσία» και «Συνεργασία και πόρων» όπου η προϋπόθεση της κανονικότητας ικανοποιείται. Επίσης ικανοποιείται και η προϋπόθεση των ίσων διακυμάνσεων που το κριτήριο levene έδωσε τα παρακάτω αποτελέσματα:

Test of Homogeneity of Variances

sum_h Σκορ ηγεσίας			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,130	4	205	,344

Test of Homogeneity of Variances

sum_sp Σκορ συνεργασιών και πόρων			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,290	4	205	,884

Εξετάζοντας την επίδραση των 5 διαφορετικών νομών (Μεσσηνίας, Λακωνίας, Κορινθίας, Αρκαδίας και Αργολίδας) στον παράγοντα «Ηγεσία», τα αποτελέσματα δεν δείχνουν στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ τους, με $F(4, 205)=1.100$, $p.=0.358$, όπως βλέπουμε και στον παρακάτω πίνακα.

ANOVA

sum_h Σκορ ηγεσίας					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	294,242	4	73,561	1,100	,358
Within Groups	13707,781	205	66,867		
Total	14002,024	209			

Αντίθετα εξετάζοντας την επίδραση των 5 διαφορετικών νομών (Μεσσηνίας, Λακωνίας, Κορινθίας, Αρκαδίας και Αργολίδας) στον παράγοντα «Συνεργασία και πόροι», από τους 210 καθηγητές που εισήχθησαν στο δείγμα οι 40 ήταν από το νομό Μεσσηνίας, οι 36 από τον νομό Λακωνίας, οι 62 από τον νομό Κορινθίας, οι 35 από το νομό Αρκαδίας και οι 37 από το νομό Αργολίδας. Πληροφορίες για τις μέσες τιμές, τα τυπικά σφάλματα και τα διαστήματα εμπιστοσύνης δίνονται στο παρακάτω πίνακα.

Descriptives

sum_sp Σκορ συνεργασιών και πόρων								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					1 Μεσσηνίας	40		
2 Λακωνίας	36	15,8889	4,05518	,67586	14,5168	17,2610	7,00	26,00
3 Κορινθίας	62	15,4032	3,56881	,45324	14,4969	16,3095	8,00	25,00
4 Αρκαδίας	35	16,2571	3,25705	,55054	15,1383	17,3760	7,00	22,00
5 Αργολίδας	37	18,0270	3,29551	,54178	16,9283	19,1258	11,00	26,00
Total	210	16,3190	3,68082	,25400	15,8183	16,8198	7,00	26,00

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν στατιστικά σημαντική διαφορά των μέσων σκορς του παράγοντα «Συνεργασία και πόροι» με $F(4, 205)=3.271$, $p=.013$, όπως βλέπουμε στον παρακάτω πίνακα.

ANOVA

sum_sp Σκορ συνεργασιών και πόρων					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	169,890	4	42,473	3,271	,013
Within Groups	2661,734	205	12,984		
Total	2831,624	209			

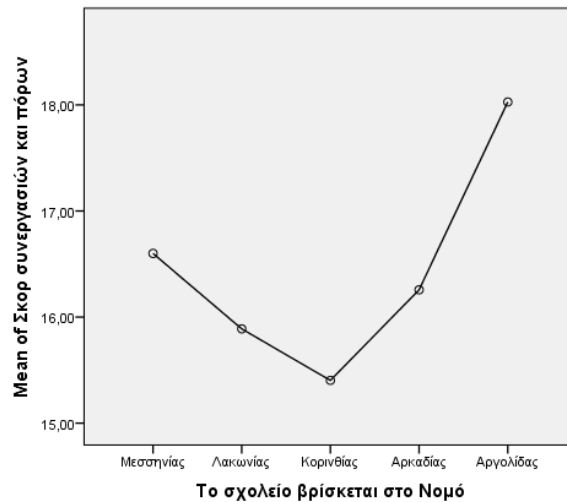
Στη συνέχεια περισσότερη ανάλυση πραγματοποιήθηκε για να δούμε σε ποιους νομούς συγκεκριμένα υπάρχει η στατιστικά σημαντική διαφορά των μέσων σκορς. Έτσι έγιναν post hoc ανάλυση με το κριτήριο Hochberg αφού τα μεγέθη των δειγμάτων στις ομάδες είναι άνισα (βλ. Andrew Mayers Introduction to statistics and spss in psychology εκδόσεις Pearson σελίδα 180). Η ανάλυση έδειξε ότι μόνο μεταξύ του νομού Αργολίδας και Κορινθίας υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά του μέσου σκορ του παράγοντα «Συνεργασία και πόροι» με $p=.0006$. Πιο συγκεκριμένα το μέσο σκορ του παράγοντα «Συνεργασία και πόροι» στο νομό Αργολίδας είναι κατά 2.624 μονάδες υψηλότερο από ότι στο νομό Κορινθίας. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παρουσιάζονται στο παρακάτω πίνακα.

Multiple Comparisons

Dependent Variable: sum_sp Σκορ συνεργασιών και πόρων

	(I) νομός Το σχολείο βρίσκεται στο Νομό	(J) νομός Το σχολείο βρίσκεται στο Νομό	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Hochberg	1 Μεσσηνίας	2 Λακωνίας	,71111	,82781	,993	-1,6304	3,0527
		3 Κορινθίας	1,19677	,73077	,657	-,8703	3,2638
		4 Αρκαδίας	,34286	,83401	1,000	-2,0162	2,7020
		5 Αργολίδας	-1,42703	,82190	,579	-3,7519	,8978
	2 Λακωνίας	1 Μεσσηνίας	-,71111	,82781	,993	-3,0527	1,6304
		3 Κορινθίας	,48566	,75504	,999	-1,6501	2,6214
		4 Αρκαδίας	-,36825	,85536	1,000	-2,7877	2,0512
		5 Αργολίδας	-2,13814	,84356	,113	-4,5242	,2480
	3 Κορινθίας	1 Μεσσηνίας	-1,19677	,73077	,657	-3,2638	,8703
		2 Λακωνίας	-,48566	,75504	,999	-2,6214	1,6501
		4 Αρκαδίας	-,85392	,76184	,951	-3,0089	1,3010
		5 Αργολίδας	-2,62380*	,74856	,006	-4,7412	-,5064
	4 Αρκαδίας	1 Μεσσηνίας	-,34286	,83401	1,000	-2,7020	2,0162
		2 Λακωνίας	,36825	,85536	1,000	-2,0512	2,7877
		3 Κορινθίας	,85392	,76184	,951	-1,3010	3,0089
		5 Αργολίδας	-1,76988	,84964	,322	-4,1732	,6334
	5 Αργολίδας	1 Μεσσηνίας	1,42703	,82190	,579	-,8978	3,7519
		2 Λακωνίας	2,13814	,84356	,113	-,2480	4,5242
		3 Κορινθίας	2,62380*	,74856	,006	,5064	4,7412
		4 Αρκαδίας	1,76988	,84964	,322	-,6334	4,1732

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.



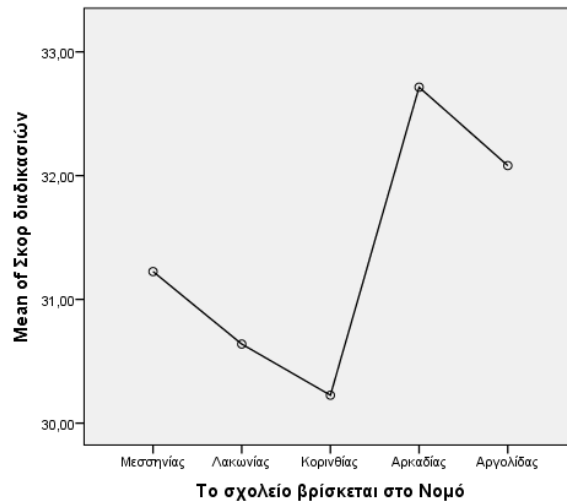
Για τους υπόλοιπους παράγοντες πραγματοποιήθηκε η μη παραμετρική ανάλυση Kruskal wallis, όπου παρατηρούμε ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές των μέσων σκορ ανά νομούς στους παράγοντες «Διαδικασίες» με $H(4)=12.056$, $p.=0.017$

Test Statistics ^{a,b}			
	sum_ps Σκορ πολιτικής και στρατηγικής	sum_ad Σκορ ανθρωπίνου δυναμικού	sum_d Σκορ διαδικασιών
Chi-Square	6,616	3,568	12,056
df	4	4	4
Asymp. Sig.	,158	,468	,017

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: νομός Το σχολείο βρίσκεται στο Νομό

Προχωρώντας σε περισσότερη ανάλυση post hoc κοιτώντας όλες τις ανά δύο συγκρίσεις είτε με το μη παραμετρικό κριτήριο Mann Whitney όταν η προϋπόθεση της κανονικότητας δεν ικανοποιείται όπως είδαμε παραπάνω είτε με t-test για ανεξάρτητα δείγμα όταν ικανοποιείται η προϋπόθεση της κανονικότητας και σε επίπεδο σημαντικότητας 0.5% αφού έχουμε 10 ανά δύο συγκρίσεις και για να μην αυξηθεί η πιθανότητα σφάλματος τύπου I δηλ. να απορρίψουμε τη μηδενική υπόθεση από λάθος βλέπουμε ότι η στατιστικά σημαντική διαφορά του μέσου σκορ του παράγοντα «Διαδικασίες» βρίσκεται μόνο μεταξύ των νομών Κορινθίας και Αρκαδίας, με $U(40,62)=756.5$, $p.=0.001$.



☞ Συσχετίσεις μεμονωμένων ερωτήσεων χωριστά.

h3 Όταν προγραμματίζονται ενέργειες το Σεπτέμβριο, ελέγχεται η πορεία της έκβασής τους * h7 Επιδιώκει συναντήσεις με κάθε ένα υπάλληλο χωριστά

		Crosstab					
		h7 Επιδιώκει συναντήσεις με κάθε ένα υπάλληλο χωριστά					
		1 καθόλου/δε γνωρίζω				3	
		2 λίγο	αρκετά	4 πολύ	Total		
h3 Όταν	1 Στο τέλος της	Count	11	2	6	7	26

προγραμματίζονται ενέργειες το Σεπτέμβριο, ελέγχεται η πορεία της έκβασής τους	χρονιάς	% within h3 Όταν προγραμματίζονται ενέργειες το Σεπτέμβριο, ελέγχεται η πορεία της έκβασής τους	42,3%	7,7%	23,1%	26,9%	100,0%	
		% within h7	27,5%	9,5%	7,6%	10,0%	12,4%	
		Επιδιώκει συναντήσεις με κάθε ένα υπάλληλο χωριστά	% of Total	5,2%	1,0%	2,9%	3,3%	12,4%
2 Στο τέλος του τριμήνου/ τετραμήνου	Count		24	13	50	33	120	
		% within h3 Όταν προγραμματίζονται ενέργειες το Σεπτέμβριο, ελέγχεται η πορεία της έκβασής τους	20,0%	10,8%	41,7%	27,5%	100,0%	
		% within h7	60,0%	61,9%	63,3%	47,1%	57,1%	
		Επιδιώκει συναντήσεις με κάθε ένα υπάλληλο χωριστά	% of Total	11,4%	6,2%	23,8%	15,7%	57,1%
3 Κάθε μήνα	Count		4	6	20	23	53	
		% within h3 Όταν προγραμματίζονται ενέργειες το Σεπτέμβριο, ελέγχεται η πορεία της έκβασής τους	7,5%	11,3%	37,7%	43,4%	100,0%	
		% within h7	10,0%	28,6%	25,3%	32,9%	25,2%	
		Επιδιώκει συναντήσεις με κάθε ένα υπάλληλο χωριστά	% of Total	1,9%	2,9%	9,5%	11,0%	25,2%

4 2 φορές το μήνα	Count	1	0	3	7	11
	% within h3 Όταν προγραμματίζονται ενέργειες το Σεπτέμβριο, ελέγχεται η πορεία της έκβασής τους	9,1%	0,0%	27,3%	63,6%	100,0%
	% within h7	2,5%	0,0%	3,8%	10,0%	5,2%
	% of Total	0,5%	0,0%	1,4%	3,3%	5,2%
	Total	Count	40	21	79	70
	% within h3 Όταν προγραμματίζονται ενέργειες το Σεπτέμβριο, ελέγχεται η πορεία της έκβασής τους	19,0%	10,0%	37,6%	33,3%	100,0%
	% within h7	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	19,0%	10,0%	37,6%	33,3%	100,0%
	Count	40	21	79	70	210
	% within h3 Όταν προγραμματίζονται ενέργειες το Σεπτέμβριο, ελέγχεται η πορεία της έκβασής τους	19,0%	10,0%	37,6%	33,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,592 ^a	9	,010
Likelihood Ratio	21,584	9	,010
Linear-by-Linear Association	14,209	1	,000
N of Valid Cases	210		

a. 6 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,10.

Οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες μεταξύ τους με $p = 0.01$. (Όμως πάνω από 20% των κελιών έχουν αναμενόμενη τιμή μικρότερη από 5, δεν ικανοποιείται μια βασική προϋπόθεση του ελέγχου)

h3 Όταν προγραμματίζονται ενέργειες το Σεπτέμβριο, ελέγχεται η πορεία της έκβασής τους * d3 Υπάρχει συντονιστής έργου που ελέγχει την πορεία του προγραμματισμού και παρεμβαίνει

		Crosstab						
		d3 Υπάρχει συντονιστής έργου που ελέγχει την πορεία του προγραμματισμού και παρεμβαίνει						
		1 ποτέ/δε γνωρίζω		3 αρκετές φορές	4 πολλές φορές	Total		
h3 Όταν προγραμματίζονται ενέργειες το Σεπτέμβριο, ελέγχεται η πορεία της έκβασής τους	1 Στο τέλος της χρονιάς	Count	15	3	5	3	26	
		% within h3 Όταν προγραμματίζονται ενέργειες το Σεπτέμβριο, ελέγχεται η πορεία της έκβασής τους	57,7%	11,5%	19,2%	11,5%	100,0%	
		% within d3 Υπάρχει συντονιστής έργου που ελέγχει την πορεία του προγραμματισμού και παρεμβαίνει	17,0%	6,3%	8,8%	17,6%	12,4%	
		% of Total	7,1%	1,4%	2,4%	1,4%	12,4%	
2 Στο τέλος του τριμήνου/ τετραμήνου		Count	57	28	30	5	120	
		% within h3 Όταν προγραμματίζονται ενέργειες το Σεπτέμβριο, ελέγχεται η πορεία της έκβασής τους	47,5%	23,3%	25,0%	4,2%	100,0%	
		% within d3 Υπάρχει συντονιστής έργου που ελέγχει την πορεία του προγραμματισμού και παρεμβαίνει	17,0%	6,3%	8,8%	17,6%	12,4%	

	% within d3	64,8%	58,3%	52,6%	29,4%	57,1%
	Υπάρχει συντονιστής έργου που ελέγχει την πορεία του προγραμματισμού και παρεμβαίνει					
	% of Total	27,1%	13,3%	14,3%	2,4%	57,1%
3 Κάθε μήνα	Count	13	14	18	8	53
	% within h3 Όταν προγραμματίζονται ενέργειες το Σεπτέμβριο, ελέγχεται η πορεία της έκβασής τους	24,5%	26,4%	34,0%	15,1%	100,0%
	% within d3	14,8%	29,2%	31,6%	47,1%	25,2%
	Υπάρχει συντονιστής έργου που ελέγχει την πορεία του προγραμματισμού και παρεμβαίνει					
	% of Total	6,2%	6,7%	8,6%	3,8%	25,2%
4 2 φορές το μήνα	Count	3	3	4	1	11
	% within h3 Όταν προγραμματίζονται ενέργειες το Σεπτέμβριο, ελέγχεται η πορεία της έκβασής τους	27,3%	27,3%	36,4%	9,1%	100,0%
	% within d3	3,4%	6,3%	7,0%	5,9%	5,2%
	Υπάρχει συντονιστής έργου που ελέγχει την πορεία του προγραμματισμού και παρεμβαίνει					
	% of Total	1,4%	1,4%	1,9%	0,5%	5,2%
Total	Count	88	48	57	17	210

% within h3 Όταν προγραμματίζονται ενέργειες το Σεπτέμβριο, ελέγχεται η πορεία της έκβασής τους	41,9%	22,9%	27,1%	8,1%	100,0%
% within d3 Υπάρχει συντονιστής έργου που ελέγχει την πορεία του προγραμματισμού και παρεμβαίνει	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
% of Total	41,9%	22,9%	27,1%	8,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	16,625 ^a	9	,055
Likelihood Ratio	17,255	9	,045
Linear-by-Linear Association	8,076	1	,004
N of Valid Cases	210		

a. 6 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,89.

Οι δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους με $p = 0.055$. (Όμως πάνω από 20% των κελιών έχουν αναμενόμενη τιμή μικρότερη από 5, δεν ικανοποιείται μια βασική προϋπόθεση του ελέγχου)

h10 Το σχολείο αναζητά χορηγούς και χρηματοδότηση από ιδιώτες *
h15 Αναφέρετε πόσες εκδηλώσεις έγιναν με συμμετοχή τοπικών παραγόντων τον τελευταίο χρόνο

Crosstab

		h15 Αναφέρετε πόσες εκδηλώσεις έγιναν με συμμετοχή τοπικών παραγόντων τον τελευταίο χρόνο						
			1 καθόλου/ δε γνωρίζω			4 παραπάνω από δύο		Total
			2 μια	3 δύο				
h10 Το σχολείο αναζητά χορηγούς και χρηματοδότηση από ιδιώτες	1 καθόλου/ δε γνωρίζω	Count	44	16	22	23	105	
		% within h10 Το σχολείο αναζητά χορηγούς και χρηματοδότηση από ιδιώτες	41,9%	15,2%	21,0%	21,9%	100,0%	
		% within h15 Αναφέρετε πόσες εκδηλώσεις έγιναν με συμμετοχή τοπικών παραγόντων τον τελευταίο χρόνο	60,3%	40,0%	47,8%	45,1%	50,0%	
		% of Total	21,0%	7,6%	10,5%	11,0%	50,0%	
	2 λίγο	Count	18	9	10	14	51	
		% within h10 Το σχολείο αναζητά χορηγούς και χρηματοδότηση από ιδιώτες	35,3%	17,6%	19,6%	27,5%	100,0%	

	% within h15	24,7%	22,5%	21,7%	27,5%	24,3%
	Αναφέρετε πόσες εκδηλώσεις έγιναν με συμμετοχή τοπικών παραγόντων τον τελευταίο χρόνο					
	% of Total	8,6%	4,3%	4,8%	6,7%	24,3%
3 αρκετά	Count	9	10	12	8	39
	% within h10 To σχολείο αναζητά χορηγούς και χρηματοδότηση από ιδιώτες	23,1%	25,6%	30,8%	20,5%	100,0%
	% within h15	12,3%	25,0%	26,1%	15,7%	18,6%
	Αναφέρετε πόσες εκδηλώσεις έγιναν με συμμετοχή τοπικών παραγόντων τον τελευταίο χρόνο					
	% of Total	4,3%	4,8%	5,7%	3,8%	18,6%
4 πολύ	Count	2	5	2	6	15
	% within h10 To σχολείο αναζητά χορηγούς και χρηματοδότηση από ιδιώτες	13,3%	33,3%	13,3%	40,0%	100,0%

	% within h15	2,7%	12,5%	4,3%	11,8%	7,1%
	Αναφέρετε πόσες εκδηλώσεις έγιναν με συμμετοχή τοπικών παραγόντων τον τελευταίο χρόνο					
	% of Total	1,0%	2,4%	1,0%	2,9%	7,1%
Total	Count	73	40	46	51	210
	% within h10 Το σχολείο αναζητά χορηγούς και χρηματοδότηση από ιδιώτες	34,8%	19,0%	21,9%	24,3%	100,0%
	% within h15	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Αναφέρετε πόσες εκδηλώσεις έγιναν με συμμετοχή τοπικών παραγόντων τον τελευταίο χρόνο					
	% of Total	34,8%	19,0%	21,9%	24,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	12,686 ^a	9	,177
Likelihood Ratio	12,779	9	,173
Linear-by-Linear Association	3,620	1	,057
N of Valid Cases	210		

a. 3 cells (18,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,86.

Οι δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους με $p = 0.177$.

h10 Το σχολείο αναζητά χορηγούς και χρηματοδότηση από ιδιώτες *
h17 Οι σχολικές εγκαταστάσεις χρησιμοποιούνται και για δραστηριότητες της τοπικής κοινωνίας

Crosstab

		h17 Οι σχολικές εγκαταστάσεις χρησιμοποιούνται και για δραστηριότητες της τοπικής κοινωνίας					
		1 ποτέ/ δε					
		2 λίγες φορές	3 αρκετές φορές	4 πολλές φορές	Total		
h10 Το σχολείο αναζητά χορηγούς και χρηματοδότηση από ιδιώτες	1 καθόλου/ δε γνωρίζω	Count	48	15	21	21	105
		% within h10 Το σχολείο αναζητά χορηγούς και χρηματοδότηση από ιδιώτες	45,7%	14,3%	20,0%	20,0%	100,0%
		% within h17 Οι σχολικές εγκαταστάσεις χρησιμοποιούν ται και για δραστηριότητες της τοπικής κοινωνίας	60,8%	38,5%	42,0%	50,0%	50,0%
		% of Total	22,9%	7,1%	10,0%	10,0%	50,0%
	2 λίγο	Count	16	9	18	8	51
		% within h10 Το σχολείο αναζητά χορηγούς και χρηματοδότηση από ιδιώτες	31,4%	17,6%	35,3%	15,7%	100,0%

	% within h17 Οι σχολικές εγκαταστάσεις χρησιμοποιούν ται και για δραστηριότητες της τοπικής κοινωνίας	20,3%	23,1%	36,0%	19,0%	24,3%
	% of Total	7,6%	4,3%	8,6%	3,8%	24,3%
3 αρκετά	Count	8	12	9	10	39
	% within h10 Το σχολείο αναζητά χορηγούς και χρηματοδότηση από ιδιώτες	20,5%	30,8%	23,1%	25,6%	100,0%
	% within h17 Οι σχολικές εγκαταστάσεις χρησιμοποιούν ται και για δραστηριότητες της τοπικής κοινωνίας	10,1%	30,8%	18,0%	23,8%	18,6%
	% of Total	3,8%	5,7%	4,3%	4,8%	18,6%
4 πολύ	Count	7	3	2	3	15
	% within h10 Το σχολείο αναζητά χορηγούς και χρηματοδότηση από ιδιώτες	46,7%	20,0%	13,3%	20,0%	100,0%
	% within h17 Οι σχολικές εγκαταστάσεις χρησιμοποιούν ται και για δραστηριότητες της τοπικής κοινωνίας	8,9%	7,7%	4,0%	7,1%	7,1%
	% of Total	3,3%	1,4%	1,0%	1,4%	7,1%

Total	Count	79	39	50	42	210
	% within h10 Το σχολείο αναζητά χορηγούς και χρηματοδότηση από ιδιώτες	37,6%	18,6%	23,8%	20,0%	100,0%
	% within h17 Οι σχολικές εγκαταστάσεις χρησιμοποιούνται και για δραστηριότητες της τοπικής κοινωνίας	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	37,6%	18,6%	23,8%	20,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,182 ^a	9	,086
Likelihood Ratio	15,034	9	,090
Linear-by-Linear Association	1,136	1	,287
N of Valid Cases	210		

a. 3 cells (18,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,79.

Οι δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους με $p = 0.086$.

h12 Υπάρχει ενεργός σύλλογος γονέων και κηδεμόνων που δραστηριοποιείται από κοινού με τα διοικητικά όργανα του σχολείου; * h15 Αναφέρετε πόσες εκδηλώσεις έγιναν με συμμετοχή τοπικών παραγόντων τον τελευταίο χρόνο Crosstabulation

		h15 Αναφέρετε πόσες εκδηλώσεις έγιναν με συμμετοχή τοπικών παραγόντων τον τελευταίο χρόνο					
		1				4	
		καθόλου/				παραπάνω	
		δε				από δύο	
		γνωρίζω	2 μια	3 δύο			Total
h12 Υπάρχει	1	Count	16	4	8	5	33
ενεργός σύλλογος	καθόλου/	% within h12	48,5%	12,1%	24,2%	15,2%	100,0%
γονέων και	δε	Υπάρχει ενεργός					
κηδεμόνων που	γνωρίζω	σύλλογος γονέων					
δραστηριοποιείται		και κηδεμόνων που					
από κοινού με τα		δραστηριοποιείται					
διοικητικά όργανα		από κοινού με τα					
του σχολείου;		διοικητικά όργανα					
		του σχολείου;					
		% within h15	21,9%	10,0%	17,4%	9,8%	15,7%
		Αναφέρετε πόσες					
		εκδηλώσεις έγιναν					
		με συμμετοχή					
		τοπικών					
		παραγόντων τον					
		τελευταίο χρόνο					
		% of Total	7,6%	1,9%	3,8%	2,4%	15,7%
	2 λίγο	Count	15	7	10	8	40
		% within h12	37,5%	17,5%	25,0%	20,0%	100,0%
		Υπάρχει ενεργός					
		σύλλογος γονέων					
		και κηδεμόνων που					
		δραστηριοποιείται					
		από κοινού με τα					
		διοικητικά όργανα					
		του σχολείου;					

	% within h15	20,5%	17,5%	21,7%	15,7%	19,0%
	Αναφέρετε πόσες εκδηλώσεις έγιναν με συμμετοχή τοπικών παραγόντων τον τελευταίο χρόνο					
	% of Total	7,1%	3,3%	4,8%	3,8%	19,0%
3 αρκετά	Count	33	21	15	20	89
	% within h12	37,1%	23,6%	16,9%	22,5%	100,0%
	Υπάρχει ενεργός σύλλογος γονέων και κηδεμόνων που δραστηριοποιείται από κοινού με τα διοικητικά όργανα του σχολείου;					
	% within h15	45,2%	52,5%	32,6%	39,2%	42,4%
	Αναφέρετε πόσες εκδηλώσεις έγιναν με συμμετοχή τοπικών παραγόντων τον τελευταίο χρόνο					
	% of Total	15,7%	10,0%	7,1%	9,5%	42,4%
4 πολύ	Count	9	8	13	18	48
	% within h12	18,8%	16,7%	27,1%	37,5%	100,0%
	Υπάρχει ενεργός σύλλογος γονέων και κηδεμόνων που δραστηριοποιείται από κοινού με τα διοικητικά όργανα του σχολείου;					

	% within h15	12,3%	20,0%	28,3%	35,3%	22,9%
	Αναφέρετε πόσες εκδηλώσεις έγιναν με συμμετοχή τοπικών παραγόντων τον τελευταίο χρόνο					
	% of Total	4,3%	3,8%	6,2%	8,6%	22,9%
Total	Count	73	40	46	51	210
	% within h12	34,8%	19,0%	21,9%	24,3%	100,0%
	Υπάρχει ενεργός σύλλογος γονέων και κηδεμόνων που δραστηριοποιείται από κοινού με τα διοικητικά όργανα του σχολείου;					
	% within h15	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Αναφέρετε πόσες εκδηλώσεις έγιναν με συμμετοχή τοπικών παραγόντων τον τελευταίο χρόνο					
	% of Total	34,8%	19,0%	21,9%	24,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,432 ^a	9	,108
Likelihood Ratio	14,753	9	,098
Linear-by-Linear Association	7,229	1	,007
N of Valid Cases	210		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,29.

Οι δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους με $p = 0.108$.

h13 Υπάρχει έντυπο καταγραφής παραπόνων για μαθητές; * d7 Θα λέγατε γενικά ότι οι μαθητές σας κατά την ώρα διδασκαλίας παρακολουθούν με αμείωτο ενδιαφέρον το μάθημα Crosstabulation

		d7 Θα λέγατε γενικά ότι οι μαθητές σας κατά την ώρα διδασκαλίας παρακολουθούν με αμείωτο ενδιαφέρον το μάθημα					
		1	2	3	4	Total	
		καθόλου/	λίγο	αρκετά	πολύ		
		δε					
		γνωρίζω					
h13 Υπάρχει έντυπο καταγραφής παραπόνων για μαθητές;	1 καθόλου/ δε γνωρίζω	Count	7	67	85	12	171
		% within h13	4,1%	39,2%	49,7%	7,0%	100,0%
		Υπάρχει έντυπο καταγραφής παραπόνων για μαθητές;					
		% within d7 Θα λέγατε γενικά ότι οι μαθητές σας κατά την ώρα διδασκαλίας παρακολουθούν με αμείωτο ενδιαφέρον το μάθημα	100,0%	83,8%	79,4%	75,0%	81,4%
		% of Total	3,3%	31,9%	40,5%	5,7%	81,4%
	2 λίγο	Count	0	4	9	0	13
		% within h13	0,0%	30,8%	69,2%	0,0%	100,0%
		Υπάρχει έντυπο καταγραφής παραπόνων για μαθητές;					

	% within d7 Θα λέγατε γενικά ότι οι μαθητές σας κατά την ώρα διδασκαλίας παρακολουθούν με αμείωτο ενδιαφέρον το μάθημα	0,0%	5,0%	8,4%	0,0%	6,2%
	% of Total	0,0%	1,9%	4,3%	0,0%	6,2%
3 αρκετά	Count	0	4	6	3	13
	% within h13 Υπάρχει έντυπο καταγραφής παραπόνων για μαθητές;	0,0%	30,8%	46,2%	23,1%	100,0%
	% within d7 Θα λέγατε γενικά ότι οι μαθητές σας κατά την ώρα διδασκαλίας παρακολουθούν με αμείωτο ενδιαφέρον το μάθημα	0,0%	5,0%	5,6%	18,8%	6,2%
	% of Total	0,0%	1,9%	2,9%	1,4%	6,2%
4 πολύ	Count	0	5	7	1	13
	% within h13 Υπάρχει έντυπο καταγραφής παραπόνων για μαθητές;	0,0%	38,5%	53,8%	7,7%	100,0%

	% within d7 Θα λέγατε γενικά ότι οι μαθητές σας κατά την ώρα διδασκαλίας παρακολουθούν με αμείωτο ενδιαφέρον το μάθημα	0,0%	6,3%	6,5%	6,3%	6,2%
	% of Total	0,0%	2,4%	3,3%	0,5%	6,2%
Total	Count	7	80	107	16	210
	% within h13 Υπάρχει έντυπο καταγραφής παραπόνων για μαθητές;	3,3%	38,1%	51,0%	7,6%	100,0%
	% within d7 Θα λέγατε γενικά ότι οι μαθητές σας κατά την ώρα διδασκαλίας παρακολουθούν με αμείωτο ενδιαφέρον το μάθημα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	3,3%	38,1%	51,0%	7,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	8,150 ^a	9	,519
Likelihood Ratio	8,916	9	,445
Linear-by-Linear Association	1,730	1	,188
N of Valid Cases	210		

a. 9 cells (56,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,43.

Οι δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους με $p = 0.519$. (Όμως πάνω από 20% των κελιών έχουν αναμενόμενη τιμή μικρότερη από 5, δεν ικανοποιείται μια βασική προϋπόθεση του ελέγχου)

h19 Ο διευθυντής παρακινεί για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα * ad11 Πόσα έξω διδακτικά προγράμματα υπάρχουν στο σχολείο; Crosstabulation

			ad11 Πόσα έξω διδακτικά προγράμματα υπάρχουν στο σχολείο;				
			1 0	2 1	3 2	4 >2	Total
h19 Ο διευθυντής παρακινεί για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα	1 ποτέ/ δε γνωρίζω	Count	7	1	1	1	10
		% within h19 Ο διευθυντής παρακινεί για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα	70,0%	10,0%	10,0%	10,0%	100,0%
		% within ad11 Πόσα έξω διδακτικά προγράμματα υπάρχουν στο σχολείο;	18,9%	3,6%	2,2%	1,0%	4,8%
		% of Total	3,3%	0,5%	0,5%	0,5%	4,8%
2 λίγες φορές		Count	1	0	2	0	3
		% within h19 Ο διευθυντής παρακινεί για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα	33,3%	0,0%	66,7%	0,0%	100,0%
		% within ad11 Πόσα έξω διδακτικά προγράμματα υπάρχουν στο σχολείο;	2,7%	0,0%	4,3%	0,0%	1,4%
		% of Total	0,5%	0,0%	1,0%	0,0%	1,4%
3 αρκετές		Count	14	7	12	20	53

	φορές	% within h19 O διευθυντής παρακινεί για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα	26,4%	13,2%	22,6%	37,7%	100,0%
		% within ad11 Πόσα έξω διδασκικά προγράμματα υπάρχουν στο σχολείο;	37,8%	25,0%	26,1%	20,2%	25,2%
		% of Total	6,7%	3,3%	5,7%	9,5%	25,2%
4 πολλές	φορές	Count	15	20	31	78	144
		% within h19 O διευθυντής παρακινεί για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα	10,4%	13,9%	21,5%	54,2%	100,0%
		% within ad11 Πόσα έξω διδασκικά προγράμματα υπάρχουν στο σχολείο;	40,5%	71,4%	67,4%	78,8%	68,6%
		% of Total	7,1%	9,5%	14,8%	37,1%	68,6%
Total		Count	37	28	46	99	210
		% within h19 O διευθυντής παρακινεί για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα	17,6%	13,3%	21,9%	47,1%	100,0%

% within ad11	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Πόσα έξω διδασκικά προγράμματα υπάρχουν στο σχολείο;					
% of Total	17,6%	13,3%	21,9%	47,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	33,334 ^a	9	,000
Likelihood Ratio	29,348	9	,001
Linear-by-Linear Association	23,122	1	,000
N of Valid Cases	210		

a. 8 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.

Οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες μεταξύ τους με $p < 0.001$. (Όμως πάνω από 20% των κελιών έχουν αναμενόμενη τιμή μικρότερη από 5, δεν ικανοποιείται μια βασική προϋπόθεση του ελέγχου)

h22 Η ηγεσία απαλλάσσει από κάποια επιπλέον καθήκοντα, όσους αναλαμβάνουν εξωδιδακτικές εργασίες * ps7 Αριθμός συμμετοχής παιδιών σε διαγωνισμούς Crosstabulation

			ps7 Αριθμός συμμετοχής παιδιών σε διαγωνισμούς				
			1 0	2 <= 5	3 ως 10	4 >10	Total
h22 Η ηγεσία	1 ποτέ/ δε	Count	10	32	19	18	79
απαλλάσσει από	γνωρίζω	% within h22 Η	12,7%	40,5%	24,1%	22,8%	100,0%
κάποια επιπλέον		ηγεσία απαλλάσσει					
καθήκοντα, όσους		από κάποια					
αναλαμβάνουν		επιπλέον					
εξωδιδακτικές		καθήκοντα, όσους					
εργασίες		αναλαμβάνουν					
		εξωδιδακτικές					
		εργασίες					
		% within ps7	76,9%	46,4%	28,4%	29,5%	37,6%
		Αριθμός					
		συμμετοχής					
		παιδιών σε					
		διαγωνισμούς					
		% of Total	4,8%	15,2%	9,0%	8,6%	37,6%
	2 λίγες φορές	Count	0	12	17	12	41
		% within h22 Η	0,0%	29,3%	41,5%	29,3%	100,0%
		ηγεσία απαλλάσσει					
		από κάποια					
		επιπλέον					
		καθήκοντα, όσους					
		αναλαμβάνουν					
		εξωδιδακτικές					
		εργασίες					
		% within ps7	0,0%	17,4%	25,4%	19,7%	19,5%
		Αριθμός					
		συμμετοχής					
		παιδιών σε					
		διαγωνισμούς					
		% of Total	0,0%	5,7%	8,1%	5,7%	19,5%
	3 αρκετές	Count	3	21	24	20	68

	φορές	% within h22 H ηγεσία απαλλάσσει από κάποια επιπλέον καθήκοντα, όσους αναλαμβάνουν εξωδιδακτικές εργασίες	4,4%	30,9%	35,3%	29,4%	100,0%
		% within ps7 Αριθμός συμμετοχής παιδιών σε διαγωνισμούς	23,1%	30,4%	35,8%	32,8%	32,4%
		% of Total	1,4%	10,0%	11,4%	9,5%	32,4%
4 πολλές	φορές	Count	0	4	7	11	22
		% within h22 H ηγεσία απαλλάσσει από κάποια επιπλέον καθήκοντα, όσους αναλαμβάνουν εξωδιδακτικές εργασίες	0,0%	18,2%	31,8%	50,0%	100,0%
		% within ps7 Αριθμός συμμετοχής παιδιών σε διαγωνισμούς	0,0%	5,8%	10,4%	18,0%	10,5%
		% of Total	0,0%	1,9%	3,3%	5,2%	10,5%
Total		Count	13	69	67	61	210
		% within h22 H ηγεσία απαλλάσσει από κάποια επιπλέον καθήκοντα, όσους αναλαμβάνουν εξωδιδακτικές εργασίες	6,2%	32,9%	31,9%	29,0%	100,0%

% within ps7	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Αριθμός συμμετοχής παιδιών σε διαγωνισμούς					
% of Total	6,2%	32,9%	31,9%	29,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,018 ^a	9	,018
Likelihood Ratio	22,420	9	,008
Linear-by-Linear Association	11,066	1	,001
N of Valid Cases	210		

a. 4 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,36.

Οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες μεταξύ τους με $p = 0.018$. (Όμως πάνω από 20% των κελιών έχουν αναμενόμενη τιμή μικρότερη από 5, δεν ικανοποιείται μια βασική προϋπόθεση του ελέγχου)

ps2 Στην εργασία μου υπάρχει καθαριότητα και ακολουθούνται συγκεκριμένα πρότυπα υγιεινής. *

ad16 Οι μαθητές συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων; Crosstabulation

		ad16 Οι μαθητές συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων;					
		1 καθόλου/ δε γνωρίζω	2 λίγο	3 αρκετά	4 πολύ	Total	
ps2 Στην εργασία	1 καθόλου/ δε	Count	3	3	1	0	7

μου υπάρχει καθαριότητα και ακολουθούνται συγκεκριμένα πρότυπα υγιεινής.	γνωρίζω	% within ps2 Στην εργασία μου υπάρχει καθαριότητα και ακολουθούνται συγκεκριμένα πρότυπα υγιεινής.	42,9%	42,9%	14,3%	0,0%	100,0%
		% within ad16 Οι μαθητές συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων;	11,1%	4,8%	1,0%	0,0%	3,3%
		% of Total	1,4%	1,4%	0,5%	0,0%	3,3%
		Count	5	7	3	0	15
2 λίγο		% within ps2 Στην εργασία μου υπάρχει καθαριότητα και ακολουθούνται συγκεκριμένα πρότυπα υγιεινής.	33,3%	46,7%	20,0%	0,0%	100,0%
		% within ad16 Οι μαθητές συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων;	18,5%	11,3%	2,9%	0,0%	7,1%
		% of Total	2,4%	3,3%	1,4%	0,0%	7,1%
		Count	9	32	50	3	94
3 αρκετά		% within ps2 Στην εργασία μου υπάρχει καθαριότητα και ακολουθούνται συγκεκριμένα πρότυπα υγιεινής.	9,6%	34,0%	53,2%	3,2%	100,0%
		% within ad16 Οι μαθητές συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων;	33,3%	51,6%	47,6%	18,8%	44,8%
		% of Total	4,3%	15,2%	23,8%	1,4%	44,8%
		Count	9	32	50	3	94

4 πολύ	Count	10	20	51	13	94
	% within ps2 Στην εργασία μου υπάρχει καθαριότητα και ακολουθούνται συγκεκριμένα πρότυπα υγιεινής.	10,6%	21,3%	54,3%	13,8%	100,0%
	% within ad16 Οι μαθητές συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων;	37,0%	32,3%	48,6%	81,3%	44,8%
	% of Total	4,8%	9,5%	24,3%	6,2%	44,8%
	Total	Count	27	62	105	16
Total	% within ps2 Στην εργασία μου υπάρχει καθαριότητα και ακολουθούνται συγκεκριμένα πρότυπα υγιεινής.	12,9%	29,5%	50,0%	7,6%	100,0%
	% within ad16 Οι μαθητές συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων;	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	12,9%	29,5%	50,0%	7,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,541 ^a	9	,001
Likelihood Ratio	29,107	9	,001
Linear-by-Linear Association	19,606	1	,000
N of Valid Cases	210		

a. 7 cells (43,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,53.

Οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες μεταξύ τους με $p = 0.001$. (Όμως πάνω από 20% των κελιών έχουν αναμενόμενη τιμή μικρότερη από 5, δεν ικανοποιείται μια βασική προϋπόθεση του ελέγχου)

ps9 Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται * ps10 Κάθε χρόνο ακολουθείται ο ίδιος προγραμματισμός

Crosstab

		ps10 Κάθε χρόνο ακολουθείται ο ίδιος προγραμματισμός					
		1 καθόλου/ δε γνωρίζω				3	
		2 λίγο	αρκετά	4 πολύ	Total		
ps9 Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται	1 καθόλου/ δε γνωρίζω	Count	1	0	2	1	4
		% within ps9 Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται	25,0%	0,0%	50,0%	25,0%	100,0%
		% within ps10 Κάθε χρόνο ακολουθείται ο ίδιος προγραμματισμός	2,3%	0,0%	1,9%	6,7%	1,9%
		% of Total	0,5%	0,0%	1,0%	0,5%	1,9%
2 λίγο		Count	14	13	27	3	57
		% within ps9 Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται	24,6%	22,8%	47,4%	5,3%	100,0%
		% within ps10 Κάθε χρόνο ακολουθείται ο ίδιος προγραμματισμός	32,6%	26,5%	26,2%	20,0%	27,1%
		% of Total	6,7%	6,2%	12,9%	1,4%	27,1%
3 αρκετά	Count	22	32	62	10	126	

	% within ps9 Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται	17,5%	25,4%	49,2%	7,9%	100,0%
	% within ps10 Κάθε χρόνο ακολουθείται ο ίδιος προγραμματισμός	51,2%	65,3%	60,2%	66,7%	60,0%
	% of Total	10,5%	15,2%	29,5%	4,8%	60,0%
4 πολύ	Count	6	4	12	1	23
	% within ps9 Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται	26,1%	17,4%	52,2%	4,3%	100,0%
	% within ps10 Κάθε χρόνο ακολουθείται ο ίδιος προγραμματισμός	14,0%	8,2%	11,7%	6,7%	11,0%
	% of Total	2,9%	1,9%	5,7%	0,5%	11,0%
Total	Count	43	49	103	15	210
	% within ps9 Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται	20,5%	23,3%	49,0%	7,1%	100,0%
	% within ps10 Κάθε χρόνο ακολουθείται ο ίδιος προγραμματισμός	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	20,5%	23,3%	49,0%	7,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,446 ^a	9	,794
Likelihood Ratio	5,734	9	,766
Linear-by-Linear Association	,014	1	,905
N of Valid Cases	210		

a. 7 cells (43,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

Οι δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους με $p = 0.794$. (Όμως πάνω από 20% των κελιών έχουν αναμενόμενη τιμή μικρότερη από 5, δεν ικανοποιείται μια βασική προϋπόθεση του ελέγχου)

ps9 Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται * ps15 Στη στοχοθεσία ενός σχολείου είθισται να λαμβάνονται υπόψη και οι ανάγκες της τοπικής κοινωνίας

		Crosstab					
		ps15 Στη στοχοθεσία ενός σχολείου είθισται να λαμβάνονται υπόψη και οι ανάγκες της τοπικής κοινωνίας					
		1 ποτέ/ δε					
		2 λίγες 3 αρκετές 4 πολλές					
		γνωρίζω φορές φορές φορές					Total
ps9 Εντός της	1 καθόλου/ δε	Count	0	1	2	1	4
σχολικής χρονιάς	γνωρίζω	% within ps9	0,0%	25,0%	50,0%	25,0%	100,0%
το επίπεδο των		Εντός της					
μαθητών		σχολικής χρονιάς					
βελτιώνεται		το επίπεδο των					
		μαθητών					
		βελτιώνεται					
		% within ps15	0,0%	2,2%	2,0%	2,4%	1,9%
		Στη στοχοθεσία					
		ενός σχολείου					
		είθισται να					
		λαμβάνονται					
		υπόψη και οι					
		ανάγκες της					
		τοπικής					
		κοινωνίας					
		% of Total	0,0%	0,5%	1,0%	0,5%	1,9%
	2 λίγο	Count	8	18	28	3	57

	% within ps9	14,0%	31,6%	49,1%	5,3%	100,0%
	Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					
	% within ps15	38,1%	39,1%	27,5%	7,3%	27,1%
	Στη στοχοθεσία ενός σχολείου είθισται να λαμβάνονται υπόψη και οι ανάγκες της τοπικής κοινωνίας					
	% of Total	3,8%	8,6%	13,3%	1,4%	27,1%
3 αρκετά	Count	11	25	63	27	126
	% within ps9	8,7%	19,8%	50,0%	21,4%	100,0%
	Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					
	% within ps15	52,4%	54,3%	61,8%	65,9%	60,0%
	Στη στοχοθεσία ενός σχολείου είθισται να λαμβάνονται υπόψη και οι ανάγκες της τοπικής κοινωνίας					
	% of Total	5,2%	11,9%	30,0%	12,9%	60,0%
4 πολύ	Count	2	2	9	10	23

	% within ps9	8,7%	8,7%	39,1%	43,5%	100,0%
	Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					
	% within ps15	9,5%	4,3%	8,8%	24,4%	11,0%
	Στη στοχοθεσία ενός σχολείου είθισται να λαμβάνονται υπόψη και οι ανάγκες της τοπικής κοινωνίας					
	% of Total	1,0%	1,0%	4,3%	4,8%	11,0%
Total	Count	21	46	102	41	210
	% within ps9	10,0%	21,9%	48,6%	19,5%	100,0%
	Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					
	% within ps15	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Στη στοχοθεσία ενός σχολείου είθισται να λαμβάνονται υπόψη και οι ανάγκες της τοπικής κοινωνίας					
	% of Total	10,0%	21,9%	48,6%	19,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	19,573 ^a	9	,021
Likelihood Ratio	20,846	9	,013
Linear-by-Linear Association	9,743	1	,002
N of Valid Cases	210		

a. 6 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.

Οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες μεταξύ τους με $p = 0.021$. (Όμως πάνω από 20% των κελιών έχουν αναμενόμενη τιμή μικρότερη από 5, δεν ικανοποιείται μια βασική προϋπόθεση του ελέγχου)

rs9 Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται * rs4 Μέσα από τη δουλειά μου νιώθω να ολοκληρώνομαι ως επαγγελματίας

Crosstab

		rs4 Μέσα από τη δουλειά μου νιώθω να ολοκληρώνομαι ως επαγγελματίας					
			1 καθόλου/ δε γνωρίζω	2 λίγο	3 αρκετά	4 πολύ	Total
rs9 Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται	1 καθόλου/ δε γνωρίζω	Count	0	2	1	1	4
		% within rs9	0,0%	50,0%	25,0%	25,0%	100,0%
		Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					

	% within ps4	0,0%	6,9%	1,1%	1,1%	1,9%
	Μέσα από τη δουλειά μου νιώθω να ολοκληρώνομαι ως επαγγελματίας					
	% of Total	0,0%	1,0%	0,5%	0,5%	1,9%
2 λίγο	Count	5	14	24	14	57
	% within ps9	8,8%	24,6%	42,1%	24,6%	100,0%
	Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					
	% within ps4	83,3%	48,3%	27,3%	16,1%	27,1%
	Μέσα από τη δουλειά μου νιώθω να ολοκληρώνομαι ως επαγγελματίας					
	% of Total	2,4%	6,7%	11,4%	6,7%	27,1%
3 αρκετά	Count	0	12	59	55	126
	% within ps9	0,0%	9,5%	46,8%	43,7%	100,0%
	Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					
	% within ps4	0,0%	41,4%	67,0%	63,2%	60,0%
	Μέσα από τη δουλειά μου νιώθω να ολοκληρώνομαι ως επαγγελματίας					
	% of Total	0,0%	5,7%	28,1%	26,2%	60,0%
4 πολύ	Count	1	1	4	17	23

	% within ps9	4,3%	4,3%	17,4%	73,9%	100,0%
	Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					
	% within ps4	16,7%	3,4%	4,5%	19,5%	11,0%
	Μέσα από τη δουλειά μου νιώθω να ολοκληρώνομαι ως επαγγελματίας					
	% of Total	0,5%	0,5%	1,9%	8,1%	11,0%
Total	Count	6	29	88	87	210
	% within ps9	2,9%	13,8%	41,9%	41,4%	100,0%
	Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					
	% within ps4	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Μέσα από τη δουλειά μου νιώθω να ολοκληρώνομαι ως επαγγελματίας					
	% of Total	2,9%	13,8%	41,9%	41,4%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	37,088 ^a	9	,000
Likelihood Ratio	37,142	9	,000
Linear-by-Linear Association	22,753	1	,000

a. 8 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.

Οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες μεταξύ τους με $p < 0.001$. (Όμως πάνω από 20% των κελιών έχουν αναμενόμενη τιμή μικρότερη από 5, δεν ικανοποιείται μια βασική προϋπόθεση του ελέγχου)

rs9 Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται * rs6 Πόσες εκπαιδευτικές εκδρομές πηγαίνετε συνήθως κάθε χρόνο;

		Crosstab					
		rs6 Πόσες εκπαιδευτικές εκδρομές πηγαίνετε συνήθως κάθε χρόνο;					
		4 παραπάνω					
		1 καμία	2 μία	3 δύο	από δύο	Total	
rs9 Εντός της	1 καθόλου/ δε	Count	0	1	0	3	4
σχολικής	γνωρίζω	% within rs9	0,0%	25,0%	0,0%	75,0%	100,0%
χρονιάς το		Εντός της					
επίπεδο των		σχολικής					
μαθητών		χρονιάς το					
βελτιώνεται		επίπεδο των					
		μαθητών					
		βελτιώνεται					
		% within rs6	0,0%	2,9%	0,0%	2,7%	1,9%
		Πόσες					
		εκπαιδευτικές					
		εκδρομές					
		πηγαίνετε					
		συνήθως κάθε					
		χρόνο;					
		% of Total	0,0%	0,5%	0,0%	1,4%	1,9%
	2 λίγο	Count	2	16	17	22	57

	% within ps9	3,5%	28,1%	29,8%	38,6%	100,0%
	Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					
	% within ps6	33,3%	45,7%	29,3%	19,8%	27,1%
	Πόσες εκπαιδευτικές εκδρομές πηγαίνετε συνήθως κάθε χρόνο;					
	% of Total	1,0%	7,6%	8,1%	10,5%	27,1%
3 αρκετά	Count	3	16	38	69	126
	% within ps9	2,4%	12,7%	30,2%	54,8%	100,0%
	Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					
	% within ps6	50,0%	45,7%	65,5%	62,2%	60,0%
	Πόσες εκπαιδευτικές εκδρομές πηγαίνετε συνήθως κάθε χρόνο;					
	% of Total	1,4%	7,6%	18,1%	32,9%	60,0%
4 πολύ	Count	1	2	3	17	23
	% within ps9	4,3%	8,7%	13,0%	73,9%	100,0%
	Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					

	% within ps6	16,7%	5,7%	5,2%	15,3%	11,0%
	Πόσες εκπαιδευτικές εκδρομές πηγαίνετε συνήθως κάθε χρόνο;					
	% of Total	0,5%	1,0%	1,4%	8,1%	11,0%
Total	Count	6	35	58	111	210
	% within ps9	2,9%	16,7%	27,6%	52,9%	100,0%
	Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					
	% within ps6	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Πόσες εκπαιδευτικές εκδρομές πηγαίνετε συνήθως κάθε χρόνο;					
	% of Total	2,9%	16,7%	27,6%	52,9%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	15,008 ^a	9	,091
Likelihood Ratio	16,102	9	,065
Linear-by-Linear Association	6,215	1	,013
N of Valid Cases	210		

a. 8 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.

Οι δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους με $p = 0.091$. (Όμως πάνω από 20% των κελιών έχουν αναμενόμενη τιμή μικρότερη από 5, δεν ικανοποιείται μια βασική προϋπόθεση του ελέγχου)

ps9 Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται * ad2 Επισκέπτομαι τους υπάρχοντες χώρους (εργαστήρια, αίθουσες προβολών)

		Crosstab						
		ad2 Επισκέπτομαι τους υπάρχοντες χώρους (εργαστήρια, αίθουσες προβολών)						
		1 ποτέ/ δε						
		γνωρίζω	2 λίγες φορές	3 αρκετές φορές	4 πολλές φορές	Total		
ps9 Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται	1 καθόλου/ δε γνωρίζω	Count	0	1	1	2	4	
		% within ps9	0,0%	25,0%	25,0%	50,0%	100,0%	
		Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται	% within ad2	0,0%	2,1%	1,2%	2,9%	1,9%
		Επισκέπτομαι τους υπάρχοντες χώρους (εργαστήρια, αίθουσες προβολών)	% of Total	0,0%	0,5%	0,5%	1,0%	1,9%
2 λίγο		Count	7	15	25	10	57	
		% within ps9	12,3%	26,3%	43,9%	17,5%	100,0%	
		Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται						

	% within ad2	58,3%	31,9%	30,5%	14,5%	27,1%
	Επισκέπτομαι τους υπάρχοντες χώρους (εργαστήρια, αίθουσες προβολών)					
	% of Total	3,3%	7,1%	11,9%	4,8%	27,1%
3 αρκετά	Count	4	28	50	44	126
	% within ps9	3,2%	22,2%	39,7%	34,9%	100,0%
	Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					
	% within ad2	33,3%	59,6%	61,0%	63,8%	60,0%
	Επισκέπτομαι τους υπάρχοντες χώρους (εργαστήρια, αίθουσες προβολών)					
	% of Total	1,9%	13,3%	23,8%	21,0%	60,0%
4 πολύ	Count	1	3	6	13	23
	% within ps9	4,3%	13,0%	26,1%	56,5%	100,0%
	Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					
	% within ad2	8,3%	6,4%	7,3%	18,8%	11,0%
	Επισκέπτομαι τους υπάρχοντες χώρους (εργαστήρια, αίθουσες προβολών)					
	% of Total	0,5%	1,4%	2,9%	6,2%	11,0%
Total	Count	12	47	82	69	210

% within ps9	5,7%	22,4%	39,0%	32,9%	100,0%
Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					
% within ad2	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Επισκέπτομαι τους υπάρχοντες χώρους (εργαστήρια, αίθουσες προβολών)					
% of Total	5,7%	22,4%	39,0%	32,9%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	17,383 ^a	9	,043
Likelihood Ratio	17,189	9	,046
Linear-by-Linear Association	8,805	1	,003
N of Valid Cases	210		

a. 6 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,23.

Οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες μεταξύ τους με $p = 0.043$. (Όμως πάνω από 20% των κελιών έχουν αναμενόμενη τιμή μικρότερη από 5, δεν ικανοποιείται μια βασική προϋπόθεση του ελέγχου)

ps9 Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται * ad15 Υπάρχουν χώροι αναψυχής των μαθητών;

Crosstab

ad15 Υπάρχουν χώροι αναψυχής των μαθητών;	Total
----------------------------------------------	-------

		1 καθόλου/ δε					3	
		γνωρίζω	2 λίγο	αρκετά	4 πολύ			
ps9 Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται	1 καθόλου/ δε	Count	2	0	2	0	4	
	γνωρίζω	% within ps9	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	100,0%	
		Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται						
		% within ad15	4,0%	0,0%	3,2%	0,0%	1,9%	
		Υπάρχουν χώροι αναψυχής των μαθητών; % of Total	1,0%	0,0%	1,0%	0,0%	1,9%	
2 λίγο		Count	13	35	8	1	57	
		% within ps9	22,8%	61,4%	14,0%	1,8%	100,0%	
		Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται						
		% within ad15	26,0%	38,9%	12,9%	12,5%	27,1%	
		Υπάρχουν χώροι αναψυχής των μαθητών; % of Total	6,2%	16,7%	3,8%	0,5%	27,1%	
3 αρκετά		Count	31	45	44	6	126	
		% within ps9	24,6%	35,7%	34,9%	4,8%	100,0%	
		Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται						

	% within ad15	62,0%	50,0%	71,0%	75,0%	60,0%
	Υπάρχουν χώροι αναψυχής των μαθητών;					
	% of Total	14,8%	21,4%	21,0%	2,9%	60,0%
4 πολύ	Count	4	10	8	1	23
	% within ps9	17,4%	43,5%	34,8%	4,3%	100,0%
	Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					
	% within ad15	8,0%	11,1%	12,9%	12,5%	11,0%
	Υπάρχουν χώροι αναψυχής των μαθητών;					
	% of Total	1,9%	4,8%	3,8%	0,5%	11,0%
Total	Count	50	90	62	8	210
	% within ps9	23,8%	42,9%	29,5%	3,8%	100,0%
	Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					
	% within ad15	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Υπάρχουν χώροι αναψυχής των μαθητών;					
	% of Total	23,8%	42,9%	29,5%	3,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	17,159 ^a	9	,046
Likelihood Ratio	19,416	9	,022
Linear-by-Linear Association	3,626	1	,057

a. 7 cells (43,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,15.

Οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες μεταξύ τους με $p = 0.046$. (Όμως πάνω από 20% των κελιών έχουν αναμενόμενη τιμή μικρότερη από 5, δεν ικανοποιείται μια βασική προϋπόθεση του ελέγχου)

ps9 Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται * sr6 Στο μάθημα κάθε χρόνο χρησιμοποιείτε τις ΤΠΕ

		Crosstab					
		sr6 Στο μάθημα κάθε χρόνο χρησιμοποιείτε τις ΤΠΕ					
		1 ποτέ/ δε					
		2 λίγες φορές	3 αρκετές φορές	4 πολλές φορές	Total		
		γνωρίζω	γνωρίζω	γνωρίζω	γνωρίζω		
ps9 Εντός της	1 καθόλου/ δε	Count	2	1	1	0	4
σχολικής χρονιάς	γνωρίζω	% within ps9	50,0%	25,0%	25,0%	0,0%	100,0%
το επίπεδο των		Εντός της					
μαθητών		σχολικής χρονιάς					
βελτιώνεται		το επίπεδο των					
		μαθητών					
		βελτιώνεται					
		% within sr6 Στο	10,5%	1,6%	1,4%	0,0%	1,9%
		μάθημα κάθε					
		χρόνο					
		χρησιμοποιείτε					
		τις ΤΠΕ					
		% of Total	1,0%	0,5%	0,5%	0,0%	1,9%
	2 λίγο	Count	6	22	17	12	57
		% within ps9	10,5%	38,6%	29,8%	21,1%	100,0%
		Εντός της					
		σχολικής χρονιάς					
		το επίπεδο των					
		μαθητών					
		βελτιώνεται					

	% within sp6 Στο μάθημα κάθε χρόνο χρησιμοποιείτε τις ΤΠΕ	31,6%	35,5%	23,9%	20,7%	27,1%
	% of Total	2,9%	10,5%	8,1%	5,7%	27,1%
3 αρκετά	Count	9	33	45	39	126
	% within ps9	7,1%	26,2%	35,7%	31,0%	100,0%
	Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					
	% within sp6 Στο μάθημα κάθε χρόνο χρησιμοποιείτε τις ΤΠΕ	47,4%	53,2%	63,4%	67,2%	60,0%
	% of Total	4,3%	15,7%	21,4%	18,6%	60,0%
4 πολύ	Count	2	6	8	7	23
	% within ps9	8,7%	26,1%	34,8%	30,4%	100,0%
	Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					
	% within sp6 Στο μάθημα κάθε χρόνο χρησιμοποιείτε τις ΤΠΕ	10,5%	9,7%	11,3%	12,1%	11,0%
	% of Total	1,0%	2,9%	3,8%	3,3%	11,0%
Total	Count	19	62	71	58	210

% within ps9	9,0%	29,5%	33,8%	27,6%	100,0%
Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					
% within sp6 Στο μάθημα κάθε χρόνο χρησιμοποιείτε τις ΤΠΕ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
% of Total	9,0%	29,5%	33,8%	27,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	13,313 ^a	9	,149
Likelihood Ratio	10,557	9	,307
Linear-by-Linear Association	5,397	1	,020
N of Valid Cases	210		

a. 5 cells (31,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,36.

Οι δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους με $p = 0.149$. (Όμως πάνω από 20% των κελιών έχουν αναμενόμενη τιμή μικρότερη από 5, δεν ικανοποιείται μια βασική προϋπόθεση του ελέγχου)

ps9 Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται * d6 Τα διδασκόμενα μαθήματα καλύπτουν τις ανάγκες των μαθητών

Crosstab

d6 Τα διδασκόμενα μαθήματα καλύπτουν	
τις ανάγκες των μαθητών	Total

		1 καθόλου/ δε					
		γνωρίζω	2 λίγο	3 αρκετά	4 πολύ		
ps9 Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται	1 καθόλου/ δε γνωρίζω	Count	0	2	1	1	4
		% within ps9	0,0%	50,0%	25,0%	25,0%	100,0%
		Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					
		% within d6 Τα διδασκόμενα μαθήματα καλύπτουν τις ανάγκες των μαθητών	0,0%	2,2%	1,0%	12,5%	1,9%
		% of Total	0,0%	1,0%	0,5%	0,5%	1,9%
2 λίγο		Count	5	30	22	0	57
		% within ps9	8,8%	52,6%	38,6%	0,0%	100,0%
		Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					
		% within d6 Τα διδασκόμενα μαθήματα καλύπτουν τις ανάγκες των μαθητών	45,5%	33,3%	21,8%	0,0%	27,1%
		% of Total	2,4%	14,3%	10,5%	0,0%	27,1%
3 αρκετά		Count	6	51	66	3	126
		% within ps9	4,8%	40,5%	52,4%	2,4%	100,0%
		Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					

	% within d6 Τα διδασκόμενα μαθήματα καλύπτουν τις ανάγκες των μαθητών	54,5%	56,7%	65,3%	37,5%	60,0%
	% of Total	2,9%	24,3%	31,4%	1,4%	60,0%
4 πολύ	Count	0	7	12	4	23
	% within ps9	0,0%	30,4%	52,2%	17,4%	100,0%
	Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					
	% within d6 Τα διδασκόμενα μαθήματα καλύπτουν τις ανάγκες των μαθητών	0,0%	7,8%	11,9%	50,0%	11,0%
	% of Total	0,0%	3,3%	5,7%	1,9%	11,0%
Total	Count	11	90	101	8	210
	% within ps9	5,2%	42,9%	48,1%	3,8%	100,0%
	Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					
	% within d6 Τα διδασκόμενα μαθήματα καλύπτουν τις ανάγκες των μαθητών	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	5,2%	42,9%	48,1%	3,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	25,913 ^a	9	,002
Likelihood Ratio	21,655	9	,010
Linear-by-Linear Association	8,733	1	,003
N of Valid Cases	210		

a. 9 cells (56,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,15.

Οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες μεταξύ τους με $p = 0.002$. (Όμως πάνω από 20% των κελιών έχουν αναμενόμενη τιμή μικρότερη από 5, δεν ικανοποιείται μια βασική προϋπόθεση του ελέγχου)

ps9 Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται * d11 Θεωρείτε ότι είστε ικανός να εμπνεύσετε τους μαθητές σας;

Crosstab

		d11 Θεωρείτε ότι είστε ικανός να εμπνεύσετε τους μαθητές σας;					
		1 καθόλου/ δε γνωρίζω					Total
ps9 Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται	1 καθόλου/ δε γνωρίζω	Count	2 λίγο	3 αρκετά	4 πολύ		
		0	1	2	1	4	
	% within ps9	0,0%	25,0%	50,0%	25,0%	100,0%	
	Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται	% within d11	0,0%	6,3%	1,4%	2,3%	1,9%
	Θεωρείτε ότι είστε ικανός να εμπνεύσετε τους μαθητές σας;						

	% of Total	0,0%	0,5%	1,0%	0,5%	1,9%
2 λίγο	Count	2	8	39	8	57
	% within ps9	3,5%	14,0%	68,4%	14,0%	100,0%
	Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					
	% within d11	20,0%	50,0%	27,7%	18,6%	27,1%
	Θεωρείτε ότι είστε ικανός να εμπνεύσετε τους μαθητές σας;					
	% of Total	1,0%	3,8%	18,6%	3,8%	27,1%
3 αρκετά	Count	6	4	88	28	126
	% within ps9	4,8%	3,2%	69,8%	22,2%	100,0%
	Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					
	% within d11	60,0%	25,0%	62,4%	65,1%	60,0%
	Θεωρείτε ότι είστε ικανός να εμπνεύσετε τους μαθητές σας;					
	% of Total	2,9%	1,9%	41,9%	13,3%	60,0%
4 πολύ	Count	2	3	12	6	23
	% within ps9	8,7%	13,0%	52,2%	26,1%	100,0%
	Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					

	% within d11	20,0%	18,8%	8,5%	14,0%	11,0%
	Θεωρείτε ότι είστε ικανός να εμπνεύσετε τους μαθητές σας;					
	% of Total	1,0%	1,4%	5,7%	2,9%	11,0%
Total	Count	10	16	141	43	210
	% within ps9	4,8%	7,6%	67,1%	20,5%	100,0%
	Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					
	% within d11	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Θεωρείτε ότι είστε ικανός να εμπνεύσετε τους μαθητές σας;					
	% of Total	4,8%	7,6%	67,1%	20,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	12,776 ^a	9	,173
Likelihood Ratio	12,578	9	,183
Linear-by-Linear Association	,468	1	,494
N of Valid Cases	210		

a. 9 cells (56,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,19.

Οι δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους με $p = 0.173$. (Όμως πάνω από 20% των κελιών έχουν αναμενόμενη τιμή μικρότερη από 5, δεν ικανοποιείται μια βασική προϋπόθεση του ελέγχου.

ps9 Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται * d2 Κάθε υπάλληλος υποχρεούται να κάνει ατομικό προγραμματισμό

Crosstab

		d2 Κάθε υπάλληλος υποχρεούται να κάνει ατομικό προγραμματισμό					
		1 ποτέ/δε					
		δε γνωρίζω	2 λίγες φορές	3 αρκετές φορές	4 πολλές φορές	Total	
ps9 Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται	1 καθόλου/ δε γνωρίζω	Count	1	0	3	0	4
		% within ps9	25,0%	0,0%	75,0%	0,0%	100,0%
		Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					
		% within d2 Κάθε υπάλληλος υποχρεούται να κάνει ατομικό προγραμματισμό	2,9%	0,0%	3,8%	0,0%	1,9%
		% of Total	0,5%	0,0%	1,4%	0,0%	1,9%
2 λίγο		Count	14	14	23	6	57
		% within ps9	24,6%	24,6%	40,4%	10,5%	100,0%
		Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					
		% within d2 Κάθε υπάλληλος υποχρεούται να κάνει ατομικό προγραμματισμό	41,2%	37,8%	29,1%	10,0%	27,1%
		% of Total	6,7%	6,7%	11,0%	2,9%	27,1%
3 αρκετά		Count	16	20	47	43	126

	% within ps9	12,7%	15,9%	37,3%	34,1%	100,0%
	Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					
	% within d2 Κάθε υπάλληλος υποχρεούται να κάνει ατομικό προγραμματισμό	47,1%	54,1%	59,5%	71,7%	60,0%
	% of Total	7,6%	9,5%	22,4%	20,5%	60,0%
4 πολύ	Count	3	3	6	11	23
	% within ps9	13,0%	13,0%	26,1%	47,8%	100,0%
	Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					
	% within d2 Κάθε υπάλληλος υποχρεούται να κάνει ατομικό προγραμματισμό	8,8%	8,1%	7,6%	18,3%	11,0%
	% of Total	1,4%	1,4%	2,9%	5,2%	11,0%
Total	Count	34	37	79	60	210
	% within ps9	16,2%	17,6%	37,6%	28,6%	100,0%
	Εντός της σχολικής χρονιάς το επίπεδο των μαθητών βελτιώνεται					
	% within d2 Κάθε υπάλληλος υποχρεούται να κάνει ατομικό προγραμματισμό	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	16,2%	17,6%	37,6%	28,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	20,904 ^a	9	,013
Likelihood Ratio	23,597	9	,005
Linear-by-Linear Association	11,632	1	,001
N of Valid Cases	210		

a. 6 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,65.

Οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες μεταξύ τους με $p = 0.013$. (Όμως πάνω από 20% των κελιών έχουν αναμενόμενη τιμή μικρότερη από 5, δεν ικανοποιείται μια βασική προϋπόθεση του ελέγχου)

ps1 Στη δουλειά μου αναπτύσσω διαπροσωπικές σχέσεις * ad13 Διοργανώνονται ετησίως εξωσχολικές δραστηριότητες για το σύλλογο(π.χ. συνεστιάσεις);

Crosstab

		ad13 Διοργανώνονται ετησίως εξωσχολικές δραστηριότητες για το σύλλογο(π.χ. συνεστιάσεις);					
		1 ποτέ/ δε					
		γνωρίζω	2 λίγες φορές	3 αρκετές φορές	4 πολλές φορές	Total	
ps1 Στη δουλειά μου αναπτύσσω διαπροσωπικές σχέσεις	1 ποτέ/ δε γνωρίζω	Count 6	7	5	1	19	
		% within ps1 Στη δουλειά μου αναπτύσσω διαπροσωπικές σχέσεις	31,6%	36,8%	26,3%	5,3%	100,0%

	% within ad13	14,6%	7,2%	10,2%	4,3%	9,0%
	Διοργανώνονται ετησίως εξωσχολικές δραστηριότητες για το σύλλογο(π.χ. συνεστιάσεις);					
	% of Total	2,9%	3,3%	2,4%	0,5%	9,0%
2 λίγες φορές	Count	10	16	9	3	38
	% within ps1 Στη δουλειά μου αναπτύσσω διαπροσωπικές σχέσεις	26,3%	42,1%	23,7%	7,9%	100,0%
	% within ad13	24,4%	16,5%	18,4%	13,0%	18,1%
	Διοργανώνονται ετησίως εξωσχολικές δραστηριότητες για το σύλλογο(π.χ. συνεστιάσεις);					
	% of Total	4,8%	7,6%	4,3%	1,4%	18,1%
3 αρκετές φορές	Count	13	36	18	5	72
	% within ps1 Στη δουλειά μου αναπτύσσω διαπροσωπικές σχέσεις	18,1%	50,0%	25,0%	6,9%	100,0%
	% within ad13	31,7%	37,1%	36,7%	21,7%	34,3%
	Διοργανώνονται ετησίως εξωσχολικές δραστηριότητες για το σύλλογο(π.χ. συνεστιάσεις);					
	% of Total	6,2%	17,1%	8,6%	2,4%	34,3%

4 πολλές φορές	Count	12	38	17	14	81
	% within ps1 Στη δουλειά μου αναπτύσσω διαπροσωπικές σχέσεις	14,8%	46,9%	21,0%	17,3%	100,0%
	% within ad13	29,3%	39,2%	34,7%	60,9%	38,6%
	Διοργανώνονται ετησίως εξωσχολικές δραστηριότητες για το σύλλογο(π.χ. συνεστιάσεις);					
	% of Total	5,7%	18,1%	8,1%	6,7%	38,6%
Total	Count	41	97	49	23	210
	% within ps1 Στη δουλειά μου αναπτύσσω διαπροσωπικές σχέσεις	19,5%	46,2%	23,3%	11,0%	100,0%
	% within ad13	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Διοργανώνονται ετησίως εξωσχολικές δραστηριότητες για το σύλλογο(π.χ. συνεστιάσεις);					
	% of Total	19,5%	46,2%	23,3%	11,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,302 ^a	9	,410
Likelihood Ratio	8,983	9	,439
Linear-by-Linear Association	3,896	1	,048

a. 4 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,08.

Οι δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους με $p = 0.410$. (Όμως πάνω από 20% των κελιών έχουν αναμενόμενη τιμή μικρότερη από 5, δεν ικανοποιείται μια βασική προϋπόθεση του ελέγχου)

rs1 Στη δουλειά μου αναπτύσσω διαπροσωπικές σχέσεις * ad18 Στο σύλλογο του οποίου είστε μέλος παρατηρείτε ότι υπάρχει πνευματική ενότητα

Crosstab

		ad18 Στο σύλλογο του οποίου είστε μέλος παρατηρείτε ότι υπάρχει πνευματική ενότητα					
		1 ποτέ/ δε γνωρίζω	2 λίγες φορές	3 αρκετές φορές	4 πολλές φορές	Total	
rs1 Στη δουλειά μου αναπτύσσω διαπροσωπικές σχέσεις	1 ποτέ/ δε γνωρίζω	Count	2	4	9	4	19
		% within rs1 Στη δουλειά μου αναπτύσσω διαπροσωπικές σχέσεις	10,5%	21,1%	47,4%	21,1%	100,0%
		% within ad18 Στο σύλλογο του οποίου είστε μέλος παρατηρείτε ότι υπάρχει πνευματική ενότητα	14,3%	9,8%	9,0%	7,3%	9,0%
		% of Total	1,0%	1,9%	4,3%	1,9%	9,0%
	2 λίγες	Count	6	8	15	9	38

φορές	% within ps1 Στη δουλειά μου αναπτύσσω διαπροσωπικές σχέσεις	15,8%	21,1%	39,5%	23,7%	100,0%
	% within ad18	42,9%	19,5%	15,0%	16,4%	18,1%
	Στο σύλλογο του οποίου είστε μέλος παρατηρείτε ότι υπάρχει πνευματική ενότητα					
	% of Total	2,9%	3,8%	7,1%	4,3%	18,1%
3 αρκετές φορές	Count	4	20	39	9	72
φορές	% within ps1 Στη δουλειά μου αναπτύσσω διαπροσωπικές σχέσεις	5,6%	27,8%	54,2%	12,5%	100,0%
	% within ad18	28,6%	48,8%	39,0%	16,4%	34,3%
	Στο σύλλογο του οποίου είστε μέλος παρατηρείτε ότι υπάρχει πνευματική ενότητα					
	% of Total	1,9%	9,5%	18,6%	4,3%	34,3%
4 πολλές φορές	Count	2	9	37	33	81
φορές	% within ps1 Στη δουλειά μου αναπτύσσω διαπροσωπικές σχέσεις	2,5%	11,1%	45,7%	40,7%	100,0%

	% within ad18	14,3%	22,0%	37,0%	60,0%	38,6%
	Στο σύλλογο του οποίου είστε μέλος παρατηρείτε ότι υπάρχει πνευματική ενότητα					
	% of Total	1,0%	4,3%	17,6%	15,7%	38,6%
Total	Count	14	41	100	55	210
	% within ps1 Στη δουλειά μου αναπτύσσω διαπροσωπικές σχέσεις	6,7%	19,5%	47,6%	26,2%	100,0%
	% within ad18	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Στο σύλλογο του οποίου είστε μέλος παρατηρείτε ότι υπάρχει πνευματική ενότητα					
	% of Total	6,7%	19,5%	47,6%	26,2%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	26,184 ^a	9	,002
Likelihood Ratio	26,047	9	,002
Linear-by-Linear Association	10,983	1	,001
N of Valid Cases	210		

a. 5 cells (31,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,27.

Οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες μεταξύ τους με $p = 0.002$. (Όμως πάνω από 20% των κελιών έχουν αναμενόμενη τιμή μικρότερη από 5, δεν ικανοποιείται μια βασική προϋπόθεση του ελέγχου)

ps4 Μέσα από τη δουλειά μου νιώθω να ολοκληρώνομαι ως επαγγελματίας * ps5 Έχω τον απαραίτητο χρόνο, ώστε να κάνω το μάθημά μου, όπως θέλω

		Crosstab						
		ps5 Έχω τον απαραίτητο χρόνο, ώστε να κάνω το μάθημά μου, όπως θέλω						
		1 καθόλου/δε						
		γνωρίζω	2 λίγο	3 αρκετά	4 πολύ	Total		
ps4 Μέσα από τη δουλειά μου νιώθω να ολοκληρώνομαι ως επαγγελματίας	1 καθόλου/ δε	Count	2	2	1	1	6	
	γνωρίζω	% within ps4	33,3%	33,3%	16,7%	16,7%	100,0%	
		Μέσα από τη δουλειά μου νιώθω να ολοκληρώνομαι ως επαγγελματίας	% within ps5	33,3%	3,2%	1,1%	1,9%	2,9%
		Έχω τον απαραίτητο χρόνο, ώστε να κάνω το μάθημά μου, όπως θέλω	% of Total	1,0%	1,0%	0,5%	0,5%	2,9%
	2 λίγο	Count	0	21	7	1	29	
		% within ps4	0,0%	72,4%	24,1%	3,4%	100,0%	
		Μέσα από τη δουλειά μου νιώθω να ολοκληρώνομαι ως επαγγελματίας						

	% within ps5	0,0%	33,9%	7,9%	1,9%	13,8%
	Έχω τον απαραίτητο χρόνο, ώστε να κάνω το μάθημά μου, όπως θέλω					
	% of Total	0,0%	10,0%	3,3%	0,5%	13,8%
3 αρκετά	Count	0	34	46	8	88
	% within ps4	0,0%	38,6%	52,3%	9,1%	100,0%
	Μέσα από τη δουλειά μου νιώθω να ολοκληρώνομαι ως επαγγελματίας					
	% within ps5	0,0%	54,8%	51,7%	15,1%	41,9%
	Έχω τον απαραίτητο χρόνο, ώστε να κάνω το μάθημά μου, όπως θέλω					
	% of Total	0,0%	16,2%	21,9%	3,8%	41,9%
4 πολύ	Count	4	5	35	43	87
	% within ps4	4,6%	5,7%	40,2%	49,4%	100,0%
	Μέσα από τη δουλειά μου νιώθω να ολοκληρώνομαι ως επαγγελματίας					
	% within ps5	66,7%	8,1%	39,3%	81,1%	41,4%
	Έχω τον απαραίτητο χρόνο, ώστε να κάνω το μάθημά μου, όπως θέλω					
	% of Total	1,9%	2,4%	16,7%	20,5%	41,4%
Total	Count	6	62	89	53	210

% within ps4	2,9%	29,5%	42,4%	25,2%	100,0%
Μέσα από τη δουλειά μου νιώθω να ολοκληρώνομαι ως επαγγελματίας					
% within ps5	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Έχω τον απαραίτητο χρόνο, ώστε να κάνω το μάθημά μου, όπως θέλω					
% of Total	2,9%	29,5%	42,4%	25,2%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	101,231 ^a	9	,000
Likelihood Ratio	96,286	9	,000
Linear-by-Linear Association	49,036	1	,000
N of Valid Cases	210		

a. 7 cells (43,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,17.

Οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες μεταξύ τους με $p < 0.001$. (Όμως πάνω από 20% των κελιών έχουν αναμενόμενη τιμή μικρότερη από 5, δεν ικανοποιείται μια βασική προϋπόθεση του ελέγχου)

ps4 Μέσα από τη δουλειά μου νιώθω να ολοκληρώνομαι ως επαγγελματίας * ad5 Προβλέπεται ιεραρχική εξέλιξη ανεξαρτήτως ηλικίας για τους έχοντες παραπάνω προσόντα

Crosstab

ad5 Προβλέπεται ιεραρχική εξέλιξη ανεξαρτήτως ηλικίας για τους έχοντες παραπάνω προσόντα	Total
------------------------------------------------------------------------------------------	-------

		1 καθόλου/ δε					
		γνωρίζω	2 λίγο	3 αρκετά	4 πολύ		
ps4 Μέσα από τη δουλειά μου νιώθω να ολοκληρώνομαι ως επαγγελματίας	1 καθόλου/ δε γνωρίζω	Count	4	2	0	0	6
		% within ps4	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	100,0%
		Μέσα από τη δουλειά μου νιώθω να ολοκληρώνομαι ως επαγγελματίας					
		% within ad5	4,6%	4,7%	0,0%	0,0%	2,9%
		Προβλέπεται ιεραρχική εξέλιξη ανεξαρτήτως ηλικίας για τους έχοντες παραπάνω προσόντα					
	% of Total	1,9%	1,0%	0,0%	0,0%	2,9%	
2 λίγο		Count	15	8	6	0	29
		% within ps4	51,7%	27,6%	20,7%	0,0%	100,0%
		Μέσα από τη δουλειά μου νιώθω να ολοκληρώνομαι ως επαγγελματίας					
		% within ad5	17,2%	18,6%	10,5%	0,0%	13,8%
		Προβλέπεται ιεραρχική εξέλιξη ανεξαρτήτως ηλικίας για τους έχοντες παραπάνω προσόντα					
	% of Total	7,1%	3,8%	2,9%	0,0%	13,8%	
3 αρκετά		Count	33	19	29	7	88

	% within ps4	37,5%	21,6%	33,0%	8,0%	100,0%
	Μέσα από τη δουλειά μου νιώθω να ολοκληρώνομαι ως επαγγελματίας					
	% within ad5	37,9%	44,2%	50,9%	30,4%	41,9%
	Προβλέπεται ιεραρχική εξέλιξη ανεξαρτήτως ηλικίας για τους έχοντες παραπάνω προσόντα					
	% of Total	15,7%	9,0%	13,8%	3,3%	41,9%
4 πολύ	Count	35	14	22	16	87
	% within ps4	40,2%	16,1%	25,3%	18,4%	100,0%
	Μέσα από τη δουλειά μου νιώθω να ολοκληρώνομαι ως επαγγελματίας					
	% within ad5	40,2%	32,6%	38,6%	69,6%	41,4%
	Προβλέπεται ιεραρχική εξέλιξη ανεξαρτήτως ηλικίας για τους έχοντες παραπάνω προσόντα					
	% of Total	16,7%	6,7%	10,5%	7,6%	41,4%
Total	Count	87	43	57	23	210

% within ps4	41,4%	20,5%	27,1%	11,0%	100,0%
Μέσα από τη δουλειά μου νιώθω να ολοκληρώνομαι ως επαγγελματίας					
% within ad5	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Προβλέπεται ιεραρχική εξέλιξη ανεξαρτήτως ηλικίας για τους έχοντες παραπάνω προσόντα					
% of Total	41,4%	20,5%	27,1%	11,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,322 ^a	9	,060
Likelihood Ratio	20,807	9	,014
Linear-by-Linear Association	7,235	1	,007
N of Valid Cases	210		

a. 5 cells (31,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,66.

Οι δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους με $p = 0.060$. (Όμως πάνω από 20% των κελιών έχουν αναμενόμενη τιμή μικρότερη από 5, δεν ικανοποιείται μια βασική προϋπόθεση του ελέγχου)

ps15 Στη στοχοθεσία ενός σχολείου είθισται να λαμβάνονται υπόψη και οι ανάγκες της τοπικής κοινωνίας * sp1 Υπάρχουν συστηματικές συναντήσεις με παράγοντες των τοπικών κοινωνιών

Crosstab

		sp1 Υπάρχουν συστηματικές συναντήσεις με παράγοντες των τοπικών κοινωνιών					
		1 ποτέ/ δε					
		2 λίγες φορές	3 αρκετές φορές	4 πολλές φορές	Total		
1 ποτέ/ δε	γνωρίζω	γνωρίζω	γνωρίζω	γνωρίζω	γνωρίζω	γνωρίζω	
ps15 Στη	1 ποτέ/ δε	Count	12	6	3	0	21
στοχοθεσία ενός	γνωρίζω	% within ps15	57,1%	28,6%	14,3%	0,0%	100,0%
σχολείου είθισται		Στη στοχοθεσία					
να λαμβάνονται		ενός σχολείου					
υπόψη και οι		είθισται να					
ανάγκες της		λαμβάνονται					
τοπικής		υπόψη και οι					
κοινωνίας		ανάγκες της					
		τοπικής					
		κοινωνίας					
		% within sp1	24,0%	6,9%	4,9%	0,0%	10,0%
		Υπάρχουν					
		συστηματικές					
		συναντήσεις με					
		παράγοντες των					
		τοπικών					
		κοινωνιών					
		% of Total	5,7%	2,9%	1,4%	0,0%	10,0%
2 λίγες		Count	15	24	6	1	46
φορές		% within ps15	32,6%	52,2%	13,0%	2,2%	100,0%
		Στη στοχοθεσία					
		ενός σχολείου					
		είθισται να					
		λαμβάνονται					
		υπόψη και οι					
		ανάγκες της					
		τοπικής					
		κοινωνίας					

	% within sp1	30,0%	27,6%	9,8%	8,3%	21,9%
	Υπάρχουν συστηματικές συναντήσεις με παράγοντες των τοπικών κοινωνιών					
	% of Total	7,1%	11,4%	2,9%	0,5%	21,9%
3 αρκετές φορές	Count	20	49	29	4	102
	% within ps15	19,6%	48,0%	28,4%	3,9%	100,0%
	Στη στοχοθεσία ενός σχολείου είθισται να λαμβάνονται υπόψη και οι ανάγκες της τοπικής κοινωνίας					
	% within sp1	40,0%	56,3%	47,5%	33,3%	48,6%
	Υπάρχουν συστηματικές συναντήσεις με παράγοντες των τοπικών κοινωνιών					
	% of Total	9,5%	23,3%	13,8%	1,9%	48,6%
4 πολλές φορές	Count	3	8	23	7	41
	% within ps15	7,3%	19,5%	56,1%	17,1%	100,0%
	Στη στοχοθεσία ενός σχολείου είθισται να λαμβάνονται υπόψη και οι ανάγκες της τοπικής κοινωνίας					

	% within sp1	6,0%	9,2%	37,7%	58,3%	19,5%
	Υπάρχουν συστηματικές συναντήσεις με παράγοντες των τοπικών κοινωνιών					
	% of Total	1,4%	3,8%	11,0%	3,3%	19,5%
Total	Count	50	87	61	12	210
	% within ps15	23,8%	41,4%	29,0%	5,7%	100,0%
	Στη στοχοθεσία ενός σχολείου είθισται να λαμβάνονται υπόψη και οι ανάγκες της τοπικής κοινωνίας					
	% within sp1	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Υπάρχουν συστηματικές συναντήσεις με παράγοντες των τοπικών κοινωνιών					
	% of Total	23,8%	41,4%	29,0%	5,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	52,698 ^a	9	,000
Likelihood Ratio	50,217	9	,000
Linear-by-Linear Association	37,979	1	,000
N of Valid Cases	210		

a. 3 cells (18,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,20.

Οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες μεταξύ τους με $p < 0.001$.

rs15 Στη στοχοθεσία ενός σχολείου είθισται να λαμβάνονται υπόψη και οι ανάγκες της τοπικής κοινωνίας * sr4 Το σχολείο σας εφαρμόζει το θεσμό του εθελοντισμού για κοινοφελείς σκοπούς;(καθαρισμός παραλίας, δένδροφύτευση, βοήθεια σε ευπαθείς ομάδες)

		Crosstab					
		sr4 Το σχολείο σας εφαρμόζει το θεσμό του εθελοντισμού για κοινοφελείς σκοπούς;(καθαρισμός παραλίας, δένδροφύτευση, βοήθεια σε ευπαθείς ομάδες)					
		1 ποτέ/δε					
		2 λίγες 3 αρκετές 4 πολλές					
		γνωρίζω φορές φορές φορές					Total
rs15 Στη	1 ποτέ/ δε	Count	10	5	3	3	21
στοχοθεσία ενός	γνωρίζω	% within rs15	47,6%	23,8%	14,3%	14,3%	100,0%
σχολείου είθισται		Στη στοχοθεσία					
να λαμβάνονται		ενός σχολείου					
υπόψη και οι		είθισται να					
ανάγκες της		λαμβάνονται					
τοπικής		υπόψη και οι					
κοινωνίας		ανάγκες της					
		τοπικής					
		κοινωνίας					
		% within sr4 Το	23,3%	7,2%	5,1%	7,7%	10,0%
		σχολείο σας					
		εφαρμόζει το					
		θεσμό του					
		εθελοντισμού για					
		κοινοφελείς					
		σκοπούς;(
		καθαρισμός					
		παραλίας,					
		δένδροφύτευση,					
		βοήθεια σε					
		ευπαθείς ομάδες)					

	% of Total	4,8%	2,4%	1,4%	1,4%	10,0%
2 λίγες φορές	Count	17	14	12	3	46
	% within ps15	37,0%	30,4%	26,1%	6,5%	100,0%
	Στη στοχοθεσία ενός σχολείου είθισται να λαμβάνονται υπόψη και οι ανάγκες της τοπικής κοινωνίας					
	% within sp4 Το σχολείο σας εφαρμόζει το θεσμό του εθελοντισμού για κοινοφελείς σκοπούς;(καθαρισμός παραλίας, δενδροφύτευση, βοήθεια σε ευπαθείς ομάδες)	39,5%	20,3%	20,3%	7,7%	21,9%
	% of Total	8,1%	6,7%	5,7%	1,4%	21,9%
3 αρκετές φορές	Count	14	39	32	17	102
	% within ps15	13,7%	38,2%	31,4%	16,7%	100,0%
	Στη στοχοθεσία ενός σχολείου είθισται να λαμβάνονται υπόψη και οι ανάγκες της τοπικής κοινωνίας					

	% within sp4 To σχολείο σας εφαρμόζει το θεσμό του εθελοντισμού για κοινοφελείς σκοπούς;(καθαρισμός παραλίας, δενδροφύτευση, βοήθεια σε ευπαθείς ομάδες)	32,6%	56,5%	54,2%	43,6%	48,6%
	% of Total	6,7%	18,6%	15,2%	8,1%	48,6%
4 πολλές φορές	Count	2	11	12	16	41
	% within ps15 Στη στοχοθεσία ενός σχολείου είθισται να λαμβάνονται υπόψη και οι ανάγκες της τοπικής κοινωνίας	4,9%	26,8%	29,3%	39,0%	100,0%
	% within sp4 To σχολείο σας εφαρμόζει το θεσμό του εθελοντισμού για κοινοφελείς σκοπούς;(καθαρισμός παραλίας, δενδροφύτευση, βοήθεια σε ευπαθείς ομάδες)	4,7%	15,9%	20,3%	41,0%	19,5%
	% of Total	1,0%	5,2%	5,7%	7,6%	19,5%
Total	Count	43	69	59	39	210

% within ps15	20,5%	32,9%	28,1%	18,6%	100,0%
Στη στοχοθεσία ενός σχολείου είθισται να λαμβάνονται υπόψη και οι ανάγκες της τοπικής κοινωνίας					
% within sp4 To	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
σχολείο σας εφαρμόζει το θεσμό του εθελοντισμού για κοινοφελείς σκοπούς;(καθαρισμός παραλίας, δενδροφύτευση, βοήθεια σε ευπαθείς ομάδες)					
% of Total	20,5%	32,9%	28,1%	18,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	37,896 ^a	9	,000
Likelihood Ratio	36,452	9	,000
Linear-by-Linear Association	24,734	1	,000
N of Valid Cases	210		

a. 2 cells (12,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,90.

Οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες μεταξύ τους με $p < 0.001$.

ps19 Τα τοπικά MME καλύπτουν τις εκδηλώσεις του σχολείου * ad1 Υπάρχει επάρκεια πόρων στο σχολείο Crosstabulation

		ad1 Υπάρχει επάρκεια πόρων στο σχολείο					
			1 ποτέ/ δε γνωρίζω	2 λίγες φορές	3 αρκετές φορές	4 πολλές φορές	Total
ps19 Τα τοπικά MME καλύπτουν τις εκδηλώσεις του σχολείου	1 ποτέ/ δε γνωρίζω	Count	17	26	24	7	74
		% within ps19 Τα τοπικά MME καλύπτουν τις εκδηλώσεις του σχολείου	23,0%	35,1%	32,4%	9,5%	100,0%
		% within ad1 Υπάρχει επάρκεια πόρων στο σχολείο	39,5%	31,3%	37,5%	35,0%	35,2%
		% of Total	8,1%	12,4%	11,4%	3,3%	35,2%
2 λίγες φορές		Count	10	31	17	7	65
		% within ps19 Τα τοπικά MME καλύπτουν τις εκδηλώσεις του σχολείου	15,4%	47,7%	26,2%	10,8%	100,0%
		% within ad1 Υπάρχει επάρκεια πόρων στο σχολείο	23,3%	37,3%	26,6%	35,0%	31,0%
		% of Total	4,8%	14,8%	8,1%	3,3%	31,0%
3 αρκετές φορές		Count	11	17	17	3	48
		% within ps19 Τα τοπικά MME καλύπτουν τις εκδηλώσεις του σχολείου	22,9%	35,4%	35,4%	6,3%	100,0%
		% within ad1 Υπάρχει επάρκεια πόρων στο σχολείο	25,6%	20,5%	26,6%	15,0%	22,9%
		% of Total	5,2%	8,1%	8,1%	1,4%	22,9%

4 πολλές φορές	Count	5	9	6	3	23
	% within ps19 Τα τοπικά MME καλύπτουν τις εκδηλώσεις του σχολείου	21,7%	39,1%	26,1%	13,0%	100,0%
	% within ad1 Υπάρχει επάρκεια πόρων στο σχολείο	11,6%	10,8%	9,4%	15,0%	11,0%
	% of Total	2,4%	4,3%	2,9%	1,4%	11,0%
	Total	Count	43	83	64	20
	% within ps19 Τα τοπικά MME καλύπτουν τις εκδηλώσεις του σχολείου	20,5%	39,5%	30,5%	9,5%	100,0%
	% within ad1 Υπάρχει επάρκεια πόρων στο σχολείο	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	20,5%	39,5%	30,5%	9,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,836 ^a	9	,848
Likelihood Ratio	4,900	9	,843
Linear-by-Linear Association	,004	1	,951
N of Valid Cases	210		

a. 3 cells (18,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,19.

Οι δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους με $p = 0.848$

ad1 Υπάρχει επάρκεια πόρων στο σχολείο * sp1 Υπάρχουν συστηματικές συναντήσεις με παράγοντες των τοπικών κοινωνιών Crosstabulation

		sp1 Υπάρχουν συστηματικές συναντήσεις με παράγοντες των τοπικών κοινωνιών					
		1 ποτέ/					
		δε γνωρίζω	2 λίγες φορές	3 αρκετές φορές	4 πολλές φορές	Total	
ad1 Υπάρχει επάρκεια πόρων στο σχολείο	1 ποτέ/ δε γνωρίζω	Count	21	13	7	2	43
		% within ad1	48,8%	30,2%	16,3%	4,7%	100,0%
		% within sp1	42,0%	14,9%	11,5%	16,7%	20,5%
		% of Total	10,0%	6,2%	3,3%	1,0%	20,5%
2 λίγες φορές		Count	12	45	23	3	83
		% within ad1	14,5%	54,2%	27,7%	3,6%	100,0%
		% within sp1	24,0%	51,7%	37,7%	25,0%	39,5%
		% of Total	5,7%	21,4%	11,0%	1,4%	39,5%
3 αρκετές		Count	15	21	26	2	64

	φορές	% within ad1	23,4%	32,8%	40,6%	3,1%	100,0%
		Υπάρχει					
		επάρκεια πόρων					
		στο σχολείο					
		% within sp1	30,0%	24,1%	42,6%	16,7%	30,5%
		Υπάρχουν					
		συστηματικές					
		συναντήσεις με					
		παράγοντες των					
		τοπικών					
		κοινωνιών					
		% of Total	7,1%	10,0%	12,4%	1,0%	30,5%
4 πολλές	φορές	Count	2	8	5	5	20
		% within ad1	10,0%	40,0%	25,0%	25,0%	100,0%
		Υπάρχει					
		επάρκεια πόρων					
		στο σχολείο					
		% within sp1	4,0%	9,2%	8,2%	41,7%	9,5%
		Υπάρχουν					
		συστηματικές					
		συναντήσεις με					
		παράγοντες των					
		τοπικών					
		κοινωνιών					
		% of Total	1,0%	3,8%	2,4%	2,4%	9,5%
Total		Count	50	87	61	12	210
		% within ad1	23,8%	41,4%	29,0%	5,7%	100,0%
		Υπάρχει					
		επάρκεια πόρων					
		στο σχολείο					
		% within sp1	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Υπάρχουν					
		συστηματικές					
		συναντήσεις με					
		παράγοντες των					
		τοπικών					
		κοινωνιών					
		% of Total	23,8%	41,4%	29,0%	5,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	41,726 ^a	9	,000
Likelihood Ratio	34,367	9	,000
Linear-by-Linear Association	13,440	1	,000
N of Valid Cases	210		

a. 5 cells (31,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,14.

Οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες μεταξύ τους με $p < 0.001$. (Όμως πάνω από 20% των κελιών έχουν αναμενόμενη τιμή μικρότερη από 5, δεν ικανοποιείται μια βασική προϋπόθεση του ελέγχου)

ad5 Προβλέπεται ιεραρχική εξέλιξη ανεξαρτήτως ηλικίας για τους έχοντες παραπάνω προσόντα * ad6 Πόσα επιμορφωτικά σεμινάρια παρακολουθείτε ετησίως;

Crosstab

			ad6 Πόσα επιμορφωτικά σεμινάρια παρακολουθείτε ετησίως;				
			1 0	2 1	3 2	4 >2	Total
ad5 Προβλέπεται	1 καθόλου/ δε	Count	15	24	22	26	87
ιεραρχική εξέλιξη	γνωρίζω	% within ad5	17,2%	27,6%	25,3%	29,9%	100,0%
ανεξαρτήτως		Προβλέπεται					
ηλικίας για τους		ιεραρχική εξέλιξη					
έχοντες		ανεξαρτήτως					
παραπάνω		ηλικίας για τους					
προσόντα		έχοντες					
		παραπάνω					
		προσόντα					

	% within ad6	60,0%	38,7%	37,9%	40,0%	41,4%
	Πόσα επιμορφωτικά σεμινάρια παρακολουθείτε ετησίως;					
	% of Total	7,1%	11,4%	10,5%	12,4%	41,4%
2 λίγο	Count	3	18	9	13	43
	% within ad5	7,0%	41,9%	20,9%	30,2%	100,0%
	Προβλέπεται ιεραρχική εξέλιξη ανεξαρτήτως ηλικίας για τους έχοντες παραπάνω προσόντα					
	% within ad6	12,0%	29,0%	15,5%	20,0%	20,5%
	Πόσα επιμορφωτικά σεμινάρια παρακολουθείτε ετησίως;					
	% of Total	1,4%	8,6%	4,3%	6,2%	20,5%
3 αρκετά	Count	5	15	21	16	57
	% within ad5	8,8%	26,3%	36,8%	28,1%	100,0%
	Προβλέπεται ιεραρχική εξέλιξη ανεξαρτήτως ηλικίας για τους έχοντες παραπάνω προσόντα					
	% within ad6	20,0%	24,2%	36,2%	24,6%	27,1%
	Πόσα επιμορφωτικά σεμινάρια παρακολουθείτε ετησίως;					
	% of Total	2,4%	7,1%	10,0%	7,6%	27,1%

4 πολύ	Count	2	5	6	10	23	
	% within ad5	8,7%	21,7%	26,1%	43,5%	100,0%	
	Προβλέπεται ιεραρχική εξέλιξη ανεξαρτήτως ηλικίας για τους έχοντες παραπάνω προσόντα						
	% within ad6	8,0%	8,1%	10,3%	15,4%	11,0%	
	Πόσα επιμορφωτικά σεμινάρια παρακολουθείτε ετησίως;						
	% of Total	1,0%	2,4%	2,9%	4,8%	11,0%	
	Total	Count	25	62	58	65	210
	% within ad5	11,9%	29,5%	27,6%	31,0%	100,0%	
	Προβλέπεται ιεραρχική εξέλιξη ανεξαρτήτως ηλικίας για τους έχοντες παραπάνω προσόντα						
	% within ad6	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Πόσα επιμορφωτικά σεμινάρια παρακολουθείτε ετησίως;							
% of Total	11,9%	29,5%	27,6%	31,0%	100,0%		

Chi-Square Tests

Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
-------	----	------------------------------------------

Pearson Chi-Square	10,626 ^a	9	,302
Likelihood Ratio	10,170	9	,337
Linear-by-Linear Association	2,485	1	,115
N of Valid Cases	210		

a. 1 cells (6,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,74.

Οι δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους με $p = 0.302$.

ad5 Προβλέπεται ιεραρχική εξέλιξη ανεξαρτήτως ηλικίας για τους έχοντες παραπάνω προσόντα * ad9 Θεωρείτε χρήσιμα τα συναφή με το έργο σας σεμινάρια;

		Crosstab					
		ad9 Θεωρείτε χρήσιμα τα συναφή με το έργο σας σεμινάρια;					
		1 καθόλου/ δε				3	
		γνωρίζω	2 λίγο	αρκετά	4 πολύ	Total	
ad5 Προβλέπεται	1 καθόλου/ δε	Count	6	8	32	41	87
ιεραρχική εξέλιξη	γνωρίζω	% within ad5	6,9%	9,2%	36,8%	47,1%	100,0%
ανεξαρτήτως		Προβλέπεται					
ηλικίας για τους		ιεραρχική εξέλιξη					
έχοντες		ανεξαρτήτως					
παραπάνω		ηλικίας για τους					
προσόντα		έχοντες					
		παραπάνω					
		προσόντα					
		% within ad9	75,0%	32,0%	38,1%	44,1%	41,4%
		Θεωρείτε χρήσιμα					
		τα συναφή με το					
		έργο σας					
		σεμινάρια;					
		% of Total	2,9%	3,8%	15,2%	19,5%	41,4%
	2 λίγο	Count	1	7	18	17	43

	% within ad5	2,3%	16,3%	41,9%	39,5%	100,0%
	Προβλέπεται ιεραρχική εξέλιξη ανεξαρτήτως ηλικίας για τους έχοντες παραπάνω προσόντα					
	% within ad9	12,5%	28,0%	21,4%	18,3%	20,5%
	Θεωρείτε χρήσιμα τα συναφή με το έργο σας σεμινάρια;					
	% of Total	0,5%	3,3%	8,6%	8,1%	20,5%
3 αρκετά	Count	1	8	26	22	57
	% within ad5	1,8%	14,0%	45,6%	38,6%	100,0%
	Προβλέπεται ιεραρχική εξέλιξη ανεξαρτήτως ηλικίας για τους έχοντες παραπάνω προσόντα					
	% within ad9	12,5%	32,0%	31,0%	23,7%	27,1%
	Θεωρείτε χρήσιμα τα συναφή με το έργο σας σεμινάρια;					
	% of Total	0,5%	3,8%	12,4%	10,5%	27,1%
4 πολύ	Count	0	2	8	13	23
	% within ad5	0,0%	8,7%	34,8%	56,5%	100,0%
	Προβλέπεται ιεραρχική εξέλιξη ανεξαρτήτως ηλικίας για τους έχοντες παραπάνω προσόντα					

	% within ad9	0,0%	8,0%	9,5%	14,0%	11,0%
	Θεωρείτε χρήσιμα τα συναφή με το έργο σας σεμινάρια;					
	% of Total	0,0%	1,0%	3,8%	6,2%	11,0%
Total	Count	8	25	84	93	210
	% within ad5	3,8%	11,9%	40,0%	44,3%	100,0%
	Προβλέπεται ιεραρχική εξέλιξη ανεξαρτήτως ηλικίας για τους έχοντες παραπάνω προσόντα					
	% within ad9	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Θεωρείτε χρήσιμα τα συναφή με το έργο σας σεμινάρια;					
	% of Total	3,8%	11,9%	40,0%	44,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	8,017 ^a	9	,532
Likelihood Ratio	8,606	9	,474
Linear-by-Linear Association	,530	1	,466
N of Valid Cases	210		

a. 5 cells (31,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,88.

Οι δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους με $p = 0.532$. (Όμως πάνω από 20% των κελιών έχουν αναμενόμενη τιμή μικρότερη από 5, δεν ικανοποιείται μια βασική προϋπόθεση του ελέγχου.

ad5 Προβλέπεται ιεραρχική εξέλιξη ανεξαρτήτως ηλικίας για τους έχοντες παραπάνω προσόντα * ad19 Είμαι ευχαριστημένος από τη σχέση μου με το διευθυντή μου

Crosstab

		ad19 Είμαι ευχαριστημένος από τη σχέση μου με το διευθυντή μου						
		1 καθόλου/ δε						
		γνωρίζω	2 λίγο	3 αρκετά	4 πολύ	Total		
ad5 Προβλέπεται ιεραρχική εξέλιξη ανεξαρτήτως ηλικίας για τους έχοντες παραπάνω προσόντα	1 καθόλου/ δε	Count	2	5	24	56	87	
	γνωρίζω	% within ad5	2,3%	5,7%	27,6%	64,4%	100,0%	
		Προβλέπεται ιεραρχική εξέλιξη ανεξαρτήτως ηλικίας για τους έχοντες παραπάνω προσόντα	% within ad19	66,7%	55,6%	42,9%	39,4%	41,4%
		Είμαι ευχαριστημένος από τη σχέση μου με το διευθυντή μου	% of Total	1,0%	2,4%	11,4%	26,7%	41,4%
	2 λίγο	Count	0	2	12	29	43	
		% within ad5	0,0%	4,7%	27,9%	67,4%	100,0%	
		Προβλέπεται ιεραρχική εξέλιξη ανεξαρτήτως ηλικίας για τους έχοντες παραπάνω προσόντα						

	% within ad19	0,0%	22,2%	21,4%	20,4%	20,5%
	Είμαι ευχαριστημένος από τη σχέση μου με το διευθυντή μου					
	% of Total	0,0%	1,0%	5,7%	13,8%	20,5%
3 αρκετά	Count	1	1	18	37	57
	% within ad5	1,8%	1,8%	31,6%	64,9%	100,0%
	Προβλέπεται ιεραρχική εξέλιξη ανεξαρτήτως ηλικίας για τους έχοντες παραπάνω προσόντα					
	% within ad19	33,3%	11,1%	32,1%	26,1%	27,1%
	Είμαι ευχαριστημένος από τη σχέση μου με το διευθυντή μου					
	% of Total	0,5%	0,5%	8,6%	17,6%	27,1%
4 πολύ	Count	0	1	2	20	23
	% within ad5	0,0%	4,3%	8,7%	87,0%	100,0%
	Προβλέπεται ιεραρχική εξέλιξη ανεξαρτήτως ηλικίας για τους έχοντες παραπάνω προσόντα					
	% within ad19	0,0%	11,1%	3,6%	14,1%	11,0%
	Είμαι ευχαριστημένος από τη σχέση μου με το διευθυντή μου					
	% of Total	0,0%	0,5%	1,0%	9,5%	11,0%

Total	Count	3	9	56	142	210
	% within ad5	1,4%	4,3%	26,7%	67,6%	100,0%
Προβλέπεται ιεραρχική εξέλιξη ανεξαρτήτως ηλικίας για τους έχοντες παραπάνω προσόντα						
	% within ad19	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Είμαι ευχαριστημένος από τη σχέση μου με το διευθυντή μου						
	% of Total	1,4%	4,3%	26,7%	67,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	7,569 ^a	9	,578
Likelihood Ratio	9,507	9	,392
Linear-by-Linear Association	2,425	1	,119
N of Valid Cases	210		

a. 8 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,33.

Οι δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους με $p = 0.578$. (Όμως πάνω από 20% των κελιών έχουν αναμενόμενη τιμή μικρότερη από 5, δεν ικανοποιείται μια βασική προϋπόθεση του ελέγχου)

ad6 Πόσα επιμορφωτικά σεμινάρια παρακολουθείτε ετησίως; * ad9 Θεωρείτε χρήσιμα τα συναφή με το έργο σας σεμινάρια; Crosstabulation

		ad9 Θεωρείτε χρήσιμα τα συναφή με το έργο σας σεμινάρια;					
		1 καθόλου/δε γνωρίζω				Total	
		2 λίγο	3 αρκετά	4 πολύ			
ad6 Πόσα	1 0	Count	3	3	9	10	25
επιμορφωτικά σεμινάρια παρακολουθείτε ετησίως;		% within ad6 Πόσα επιμορφωτικά σεμινάρια παρακολουθείτε ετησίως;	12,0%	12,0%	36,0%	40,0%	100,0%
		% within ad9 Θεωρείτε χρήσιμα τα συναφή με το έργο σας σεμινάρια;	37,5%	12,0%	10,7%	10,8%	11,9%
		% of Total	1,4%	1,4%	4,3%	4,8%	11,9%
	2 1	Count	3	11	29	19	62
		% within ad6 Πόσα επιμορφωτικά σεμινάρια παρακολουθείτε ετησίως;	4,8%	17,7%	46,8%	30,6%	100,0%
		% within ad9 Θεωρείτε χρήσιμα τα συναφή με το έργο σας σεμινάρια;	37,5%	44,0%	34,5%	20,4%	29,5%
		% of Total	1,4%	5,2%	13,8%	9,0%	29,5%
	3 2	Count	1	6	28	23	58
		% within ad6 Πόσα επιμορφωτικά σεμινάρια παρακολουθείτε ετησίως;	1,7%	10,3%	48,3%	39,7%	100,0%
		% within ad9 Θεωρείτε χρήσιμα τα συναφή με το έργο σας σεμινάρια;	12,5%	24,0%	33,3%	24,7%	27,6%

	% of Total	0,5%	2,9%	13,3%	11,0%	27,6%
4 >2	Count	1	5	18	41	65
	% within ad6 Πόσα επιμορφωτικά σεμινάρια παρακολουθείτε ετησίως;	1,5%	7,7%	27,7%	63,1%	100,0%
	% within ad9 Θεωρείτε χρήσιμα τα συναφή με το έργο σας σεμινάρια;	12,5%	20,0%	21,4%	44,1%	31,0%
	% of Total	0,5%	2,4%	8,6%	19,5%	31,0%
Total	Count	8	25	84	93	210
	% within ad6 Πόσα επιμορφωτικά σεμινάρια παρακολουθείτε ετησίως;	3,8%	11,9%	40,0%	44,3%	100,0%
	% within ad9 Θεωρείτε χρήσιμα τα συναφή με το έργο σας σεμινάρια;	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	3,8%	11,9%	40,0%	44,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,417 ^a	9	,011
Likelihood Ratio	20,060	9	,018
Linear-by-Linear Association	12,207	1	,000
N of Valid Cases	210		

a. 5 cells (31,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,95.

Οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες μεταξύ τους με $p = 0.011$. (Όμως πάνω από 20% των κελιών έχουν αναμενόμενη τιμή μικρότερη από 5, δεν ικανοποιείται μια βασική προϋπόθεση του ελέγχου)

d6 Τα διδασκόμενα μαθήματα καλύπτουν τις ανάγκες των μαθητών * d7 Θα λέγατε γενικά ότι οι μαθητές σας κατά την ώρα διδασκαλίας παρακολουθούν με αμείωτο ενδιαφέρον το μάθημα

Crosstabulation

		d7 Θα λέγατε γενικά ότι οι μαθητές σας κατά την ώρα διδασκαλίας παρακολουθούν με αμείωτο ενδιαφέρον το μάθημα					
		1 καθόλου/δε					
		γνωρίζω	2 λίγο	3 αρκετά	4 πολύ	Total	
d6 Τα διδασκόμενα μαθήματα καλύπτουν τις ανάγκες των μαθητών	1 καθόλου/ δε	Count	4	4	2	1	11
	γνωρίζω	% within d6 Τα διδασκόμενα μαθήματα καλύπτουν τις ανάγκες των μαθητών	36,4%	36,4%	18,2%	9,1%	100,0%
		% within d7 Θα λέγατε γενικά ότι οι μαθητές σας κατά την ώρα διδασκαλίας παρακολουθούν με αμείωτο ενδιαφέρον το μάθημα	57,1%	5,0%	1,9%	6,3%	5,2%
		% of Total	1,9%	1,9%	1,0%	0,5%	5,2%
	2 λίγο	Count	1	48	38	3	90
		% within d6 Τα διδασκόμενα μαθήματα καλύπτουν τις ανάγκες των μαθητών	1,1%	53,3%	42,2%	3,3%	100,0%

	% within d7 Θα λέγατε γενικά ότι οι μαθητές σας κατά την ώρα διδασκαλίας παρακολουθούν με αμείωτο ενδιαφέρον το μάθημα	14,3%	60,0%	35,5%	18,8%	42,9%
	% of Total	0,5%	22,9%	18,1%	1,4%	42,9%
3 αρκετά	Count	2	27	64	8	101
	% within d6 Τα διδασκόμενα μαθήματα καλύπτουν τις ανάγκες των μαθητών	2,0%	26,7%	63,4%	7,9%	100,0%
	% within d7 Θα λέγατε γενικά ότι οι μαθητές σας κατά την ώρα διδασκαλίας παρακολουθούν με αμείωτο ενδιαφέρον το μάθημα	28,6%	33,8%	59,8%	50,0%	48,1%
	% of Total	1,0%	12,9%	30,5%	3,8%	48,1%
4 πολύ	Count	0	1	3	4	8
	% within d6 Τα διδασκόμενα μαθήματα καλύπτουν τις ανάγκες των μαθητών	0,0%	12,5%	37,5%	50,0%	100,0%

	% within d7 Θα λέγατε γενικά ότι οι μαθητές σας κατά την ώρα διδασκαλίας παρακολουθούν με αμείωτο ενδιαφέρον το μάθημα	0,0%	1,3%	2,8%	25,0%	3,8%
	% of Total	0,0%	0,5%	1,4%	1,9%	3,8%
Total	Count	7	80	107	16	210
	% within d6 Τα διδασκόμενα μαθήματα καλύπτουν τις ανάγκες των μαθητών	3,3%	38,1%	51,0%	7,6%	100,0%
	% within d7 Θα λέγατε γενικά ότι οι μαθητές σας κατά την ώρα διδασκαλίας παρακολουθούν με αμείωτο ενδιαφέρον το μάθημα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	3,3%	38,1%	51,0%	7,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	76,527 ^a	9	,000
Likelihood Ratio	44,140	9	,000
Linear-by-Linear Association	27,065	1	,000
N of Valid Cases	210		

a. 9 cells (56,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,27.

Οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες μεταξύ τους με $p < 0.001$. (Όμως πάνω από 20% των κελιών έχουν αναμενόμενη τιμή μικρότερη από 5, δεν ικανοποιείται μια βασική προϋπόθεση του ελέγχου)