

**ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΣΧΟΛΕΙΑ
ΤΗΣ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ
ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΕΦQM ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ
ΛΑΚΩΝΙΑΣ**

Της Δήμητρας Λινάρδου

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται στο καθηγητικό σώμα για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του Παν/μίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση «Μάνατζμεντ Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων»

Σπάρτη

2021

Εγκεκριμένο από την Εξεταστική επιτροπή:

Επιβλέπων: Αθανάσιος Κριεμάδης, Καθηγητής

2^ο Μέλος: Ιωάννης Δουβής,, Καθηγητής

3^ο Μέλος: Άννα Κουρτεσοπούλου, Διδάκτωρ

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 18 (Λόγοι και διαδικασία διαγραφής από το ΠΜΣ) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας (ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία: 27/06/2021

Η Δηλούσα

Λινάρδου Δήμητρα

Copyright © Δήμητρα Λινάρδου, 2021

Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights deserved

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Δήμητρα Λινάρδου: Εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα σχολεία της Α/μιας Εκπαίδευσης με βάση το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας EFQM στην περιφέρεια Λακωνίας

(Με την επίβλεψη του κ. Αθανάσιου Κριεμάδη, Καθηγητή)

Η παρούσα εργασία έχει ως αντικείμενο την ‘Εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα σχολεία της Α/μιας Εκπαίδευσης με βάση το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας EFQM στην περιφέρεια Λακωνίας’. Κύριος στόχος ήταν να διερευνηθεί σε ποιον βαθμό είναι δυνατή η εφαρμογή ενός μοντέλου Διοικητικής Αριστείας, συγκεκριμένα του EFQM, και σε ποιον βαθμό έχει καλλιεργηθεί η φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. στην Ελληνική πρωτοβάθμια εκπαίδευση, μέσα από τη μελέτη περίπτωσης του νομού Λακωνίας. Το πρώτο μέρος της είναι θεωρητικό και γίνεται μέσα από βιβλιογραφική ανασκόπηση. Αρχικά προσδιορίζονται εννοιολογικά η έννοια «ποιότητα» και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Μελετώνται η ιστορική εξέλιξη, οι βασικές αρχές, οι διαδικασίες και τα πλεονεκτήματα της Δ.Ο.Π. Στη συνέχεια γίνεται παρουσίαση των Διεθνών Βραβείων και Προτύπων Ποιότητας, όπως τα βραβεία Deming, Baldrige MBNQA, EQA, BEA, ISO και αναλύεται το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας EFQM. Το θεωρητικό μέρος ολοκληρώνεται με την προσαρμογή των αρχών της Δ.Ο.Π. και του Μοντέλου EFQM στην εκπαίδευση. Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζεται το ερευνητικό κομμάτι. Επεξηγείται η αναγκαιότητα της έρευνας και τίθενται ο στόχος και τα ερευνητικά ερωτήματα. Παρουσιάζεται η μεθοδολογία της, το ερευνητικό της εργαλείο, και τα αποτελέσματα της, όπως προέκυψαν από τη στατιστική ανάλυση. Από αυτήν προκύπτουν και τα συμπεράσματα, τα οποία δηλώνουν ότι σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας EFQM, στην περιοχή της Λακωνίας και συγκεκριμένα στα σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης δεν έχει ακόμα επικρατήσει μία κουλτούρα ποιότητας, αλλά ούτε και είναι αδύνατον στο άμεσο μέλλον να συμβεί κάτι τέτοιο, καθώς στα περισσότερα σημεία το σκορ επίτευξης ήταν στο μέσο της κλίμακας αξιολόγησης. Με βάση αυτό δηλώνονται στο τέλος οι περιορισμοί της παρούσας και οι προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

Λέξεις – κλειδιά: *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας, EFQM, Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση*

ABSTRACT

Dimitra Linardou: Implementation of Total Quality Management in the schools of Primary Education based on the European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model in the region of Laconia.

(With the supervision of Dr. Thanos Kriemadis, Associate Professor)

The present work has as its object the “Application of Total Quality Management in primary school based on the European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model in the region of Laconia” (GR). The main goal was to investigate what extent is possible to apply a model of Management Excellence, specifically the EFQM, and to what extent the philosophy of TQM has been cultivated in Greek primary education, through the case study of Laconia area. The first part is theoretical and is based on literature review. Initially, the concept of "quality" and Total Quality Management are defined conceptually. The historical development, the basic principles, the procedures, and the advantages of the TQM are studied. Subsequently, the International TQM Awards and Quality Standards are presented -such as the Deming awards, the Baldrige MBNQA, the EQA, the BEA, the ISO awards- and the European Model of Management Excellence EFQM is analyzed. The theoretical part is completed with the adaptation of the principles of TQM and the EFQM Model in education. The second part presents the research part. The necessity of the research is explained, and the goal and the research questions are asked. It presents its methodology, its research tool, and its results, as they emerged from the statistical analysis. Based on the latter, the conclusions are drawn, which state that according to the European Model of Administrative Excellence EFQM, in the region of Laconia and specifically in primary schools, a culture of quality has not yet prevailed, but it is not impossible to prevail soon. This is because in most places the achievement score was in the middle of the rating scale. Based on this, the limitations of the present and the proposals for future research are stated at the end.

Keywords: *Total Quality Management, European Model of Administrative Excellence, EFQM, Primary Education*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	ii
ABSTRACT	iii
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	iv
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ	vii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ	vii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Δ.Ο.Π. ΚΑΙ ΑΡΙΣΤΕΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	8
Η αναγκαιότητα της έρευνας	9
Στόχος της έρευνας.....	9
Ερευνητικά ερωτήματα	9
Περιορισμοί	10
Δομή της Έρευνας.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	11
Η έννοια της Ποιότητας	11
Ιστορική Αναδρομή της ΔΟΠ	14
Βασικές Αρχές της ΔΟΠ	17
Αντικειμενικοί Σκοποί της Δ.Ο.Π.	19
Διαδικασίες της Δ.Ο.Π.	21
Πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση του μοντέλου Δ.Ο.Π.	21
Διεθνή Βραβεία και Πρότυπα Ποιότητας.....	22
Βραβείο Deming	22
Βραβείο Baldrige MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award)	24
Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας – European Quality Award (EQA).....	25
Αυστραλιανό Βραβείο Ποιότητας (Australian Quality Award – Business Excellence Australia - BEA) ...	26
Πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας – ISO	26
Άλλα βραβεία και πρότυπα	27
Το Μοντέλο Αριστείας EFQM	27
Ιστορία και στόχοι του EFQM	27
1 ^η συνιστώσα του EFQM - Θεμελιώδεις Αρχές Αριστείας	28
2 ^η συνιστώσα του EFQM - Το Μοντέλο Αριστείας EFQM	29

3 ^η συνιστώσα του EFQM - Η λογική RADAR	30
ΔΟΠ και εκπαίδευση	32
Προσαρμογή στο Εκπαιδευτικό Σύστημα των 14 σημείων Deming	33
Βασικοί πυλώνες Δ.Ο.Π. στο εκπαιδευτικό σύστημα	38
Το Μοντέλο EFQM στην εκπαίδευση	40
Θεσμοί και διερεύνηση της Ποιότητας στον Ευρωπαϊκό και Ελλαδικό χώρο.....	40
Δείκτες Ποιότητας για την Εκπαίδευση στην Ευρώπη.....	41
Προσαρμογή του EFQM στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση – (Προϋποθέσεις κι αποτελέσματα).....	42
Συνολική αποτίμηση βιβλιογραφικής επισκόπησης.....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	51
Μεθοδολογία της έρευνας.....	51
Το δείγμα της έρευνας	51
Το ερευνητικό εργαλείο	52
Ανάλυση των Στατιστικών δεδομένων.....	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	56
Περιγραφικά στατιστικά.....	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ	57
Προϋποθέσεις.....	57
Ηγεσία.....	57
Πολιτική και Στρατηγική.....	58
Ανθρώπινοι πόροι.....	58
Πόροι και συνεργασίες.....	58
Διαδικασίες.....	59
Αποτελέσματα	59
Ικανοποίηση “πελατών”	59
Ικανοποίηση εργαζομένων.....	59
Επιδράσεις στο κοινωνικό σύνολο	59
Αποδοτικότητα των Βασικών Λειτουργιών	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	60
Συμπεράσματα	60
Προτάσεις	61
Βιβλιογραφικές Αναφορές	64
Βιβλιογραφικές Αναφορές Ελλήνων Συγγραφέων	64

Διεθνείς Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	68
Βιβλιογραφικές Αναφορές Ιστοτόπων	69
<i>Ελληνικοί Ιστότοποι</i>	69
Διεθνείς Ιστότοποι.....	70
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι : Ερωτηματολόγιο έρευνας.....	70

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

- Εικόνα 1. Ο Κύκλος PDSA ή κύκλος του Deming (Σελίδα 15)
- Εικόνα 2. Το σπινάλι του Juran (Σελίδα 16)
- Εικόνα 3. Τα 14 σημεία του Deming (Σελίδα 34)
- Εικόνα 4. Το EFQM στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση (Σελίδα 49)

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

Α.ΔΙ.Π.Π.Δ.Ε. : «Αρχή Διασφάλισης της Ποιότητας στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση»

Δ.Ο.Π. : Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

ΕΛ.Ο.Τ. :Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης

Κ.Π.Α : Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Caf Resource Center)

BEA: Business Excellence Australia

EFQM: European Foundation for Quality Management -Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας

MBNQA: Malcolm Baldrige National Quality Award)

N.A.S.A.: National Aeronautics and Space Administration

RADAR : **R**esults, **A**pproach, **D**eployment, **A**ssessment & **R**efinement (Αποτελέσματα, Προσέγγιση, Ανάπτυξη, Αξιολόγηση και Βελτιστοποίηση – Τελειοποίηση)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Δ.Ο.Π. ΚΑΙ ΑΡΙΣΤΕΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.

Ο διάλογος αναφορικά με τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και την προέκταση της έξω από τον χώρο των επιχειρήσεων έχει εγείρει προβληματισμούς τόσο στην επιστημονική κοινότητα όσο και στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Από τα τέλη του προηγούμενου αιώνα η έννοια της ‘Ποιότητας’ έχει εμφανιστεί δυναμικά στον χώρο των επιχειρήσεων και στην Ελλάδα, αλλά μόλις τα τελευταία χρόνια αρχίζει να απασχολεί τους οργανισμούς και να γίνεται αντιληπτό ότι η κουλτούρα της Δ.Ο.Π. είναι απόλυτα συμβατή με τις εκπαιδευτικές δομές.

Αυτή ακριβώς η συμβατότητα Ποιότητας – Εκπαίδευσης οδήγησε και στη σύλληψη του ερευνητικού αυτού θέματος. Σκοπός της παρούσης είναι να αναζητήσει σε ποιον βαθμό έχει επιτευχθεί η οριζόμενη από τον νόμο και προτεινόμενη από την Ευρωπαϊκή Ένωση ‘Ποιότητα’ στην εκπαίδευση. Φυσικά, ο όρος «ποιότητα» δε σχετίζεται με τις όποιες ατομικές δεξιότητες, προθέσεις ή πρωτοβουλίες ούτε με την εντύπωση που δημιουργεί μία Σχολική Μονάδα στους άλλους.

Πολλές φορές οι γονείς αγωνιούν για το σχολείο φοίτησης των παιδιών τους και αναζητούν πληροφορίες (σε φίλους – γνωστούς – συγγενείς – διαδίκτυο) ώστε να μάθουν αν «είναι καλό». Το ίδιο και για τον δάσκαλο – δασκάλα, τον διευθυντή – διευθύντρια, τον εκπαιδευτικό ειδικότητας και όποιον άλλον μετέχει στην εκπαιδευτική διαδικασία, ανοίγοντας έτσι έναν ατέρμονο κύκλο αναζητήσεων ο οποίος δεν οδηγεί φυσικά παρά σε ένα αδιέξοδο, καθώς η απάντηση στο τι ή ποιος είναι ο ‘αγαθός’ παιδαγωγός και του ‘Τι εστί αγαθόν’ δεν έχει ακόμα απαντηθεί κι ας έχει αποτελέσει σημείο τριβής από την εποχή του Πλάτωνα και του μαθητή του του Αριστοτέλη.

Όσο δύσκολο – και καθ’ όλα υποκειμενικό- είναι να οριστεί το ‘καλό’ σχολείο, τόσο απλό είναι πλέον, χάρη στην Δ.Ο.Π. και τα εργαλεία της να δημιουργηθούν οι πυλώνες επί των οποίων οι εκπαιδευτικές μονάδες θα διακρίνονται από ποιότητα και επομένως δε θα κρίνονται κατά το δοκούν. Φυσικά προκειμένου να μπορέσει το Ελληνικό Σχολείο να ανταποκριθεί στη σύγχρονη πραγματικότητα απαιτείται ένας ευρύτερος στρατηγικός σχεδιασμός σε επίπεδο κράτους.

Η αναγκαιότητα της έρευνας

Η παρούσα έρευνα κρίνεται αναγκαία, καθώς τα τελευταία χρόνια έχει αποδειχθεί ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί αναγκαιότητα για τον χώρο της εκπαίδευσης. Κρίνεται απαραίτητο, επομένως, η όσο το δυνατόν ταχύτερη και σε μεγαλύτερο χωρικό εύρος αναζήτηση της ποιότητας στα σχολεία της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης . Η ερευνήτρια ως επιστήμων παιδαγωγός (ΠΕ70) υπηρετεί σε Σχολική Μονάδα της Περιφέρειας της Λακωνίας, όπου και διεξήγαγε την έρευνα. Μέσα από τις απόψεις των εκπαιδευτικών διερευνάται η εφαρμογή των αρχών της Δ.Ο.Π. στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση στην περιφέρεια Λακωνίας και το πλέγμα των μελετών που ασχολούνται με τη Δ.Ο.Π. στην εκπαίδευση εμπλουτίζεται. Μέσω της καταγραφής των αποτελεσμάτων και τη διερεύνησή τους φιλοδοξεί να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο για όλους τους εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία φορείς, όπως και για τους άλλους ερευνητές.

Στόχος της έρευνας

Κύριος στόχος της παρούσας έρευνας είναι να παρουσιάσει την κατάσταση που επικρατεί στα σχολεία της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της περιοχής διεξαγωγής της έρευνας, να χρησιμοποιήσει το μοντέλο EFQM προκειμένου να διαπιστωθούν ο τρόπος διοίκησης των σχολικών μονάδων, τα προβλήματα αλλά και οι δυνατότητες που υπάρχουν για τους εκπαιδευτικούς και να δώσει ταυτόχρονα μια κατεύθυνση προς την παροχή ποιοτικότερων εκπαιδευτικών υπηρεσιών, αλλά και μέσω του ερωτηματολογίου να δημιουργήσει ένα διαρκές εργαλείο ελέγχου που μπορεί να αξιοποιηθεί κατά τη διάρκεια του στρατηγικού σχεδιασμού των μονάδων.

Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στην αρχή της έρευνας ήταν τα ακόλουθα:

- 1) Σε ποιόν βαθμό εφαρμόζονται οι παράγοντες που αφορούν τις Προϋποθέσεις Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και Αριστείας (Ηγεσία, Πολιτική και Στρατηγική, Ανθρώπινοι πόροι, Πόροι και συνεργασίες, Διαδικασίες) στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, σύμφωνα με τα καθοριζόμενα από το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας EFQM κριτήρια;
- 2) Σε ποιόν βαθμό εφαρμόζονται οι παράγοντες που αφορούν τα Αποτελέσματα Δ.Ο.Π. και Αριστείας (Ικανοποίηση «πελατών», Ικανοποίηση εργαζομένων, Επιδράσεις στο κοινωνικό σύνολο, Αποδοτικότητα των βασικών λειτουργιών) στην Πρωτοβάθμια

Εκπαίδευση, σύμφωνα με τα καθοριζόμενα από το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας EFQM κριτήρια;

Περιορισμοί

Όπως κάθε έρευνα, έτσι και η παρούσα είχε να αντιμετωπίσει μία σειρά από περιορισμούς. Αρχικά τον περιορισμό που επέβαλαν οι επικρατούσες συνθήκες λόγω της πανδημίας και των μέτρων προστασίας από τον Covid-19. Υποχρεωτικά, λοιπόν, τα πάντα έπρεπε να γίνουν μέσω διαδικτύου, καθώς η φυσική επαφή δεν επιτρεπόταν. Αυτό είχε συνέπειες στον τρόπο επιλογής του δείγματος. Επιπλέον οι ίδιες ερωτήσεις σε άλλες συνθήκες θα μπορούσαν να λάβουν διαφορετικές απαντήσεις. Ένας άλλος περιορισμός προκύπτει από το γεγονός ότι αφορούσε αποκλειστικά την περιοχή της Λακωνίας. Ο τοπικός περιορισμός, σε συνδυασμό με την αναλογικότητα και την ποιότητα του δείγματος, δεν επιτρέπει την γενίκευση των αποτελεσμάτων. Όπως ήδη αναφέρθηκε, από τη στιγμή που το δείγμα δεν επιλέχθηκε τυχαία, αλλά οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί επέλεξαν να μετάσχουν στην έρευνα, είναι πιθανό να έχουν προσωπικά κίνητρα που τους ώθησαν στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου (π.χ. ο διευθυντής μίας σχολικής μονάδας που θα ήθελε να παρουσιάσει το σχολείο στο οποίο υπηρετεί ως 'άριστο'). Τέλος, όπως συμβαίνει συνήθως στα ερωτηματολόγια με απαντήσεις της κλίμακας Likert, όπου δεν υπάρχει περιγραφική απάντηση, είναι καθαρά υποκειμενικό τι θεωρείται λίγο, μέτρια ή πολύ κλπ.

Δομή της Έρευνας

Η έρευνα αυτή, αφού πρώτα σε θεωρητικό επίπεδο αναλύει την έννοια της Δ.Ο.Π. εξετάζοντας την πορεία της στον χρόνο, χρησιμοποιώντας το εξετάζει τον συσχετισμό εννέα δεικτών. Οι δείκτες αυτοί καθορίστηκαν βάσει του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Διοικητικής Αριστείας, του EFQM. Διακρίνονται σε προϋποθέσεις και αποτελέσματα. Οι προϋποθέσεις είναι η Ηγεσία, η Πολιτική και η Στρατηγική, οι Ανθρώπινοι πόροι, οι Πόροι και οι Συνεργασίες και οι Διαδικασίες. Τα αποτελέσματα μετρούν την Ικανοποίηση των Πελατών, την Ικανοποίηση των Εργαζομένων, τις Επιδράσεις στο Κοινωνικό Σύνολο και τέλος την Αποδοτικότητα των Βασικών Λειτουργιών.

Βάσει αυτών των αρχών του EFQM δημιουργήθηκε και το ερωτηματολόγιο, εργαλείο για το παρόν της έρευνας αυτής και το μέλλον των νέων ερευνητών, το οποίο συμπληρώθηκε

από εκπαιδευτικούς του Νομού Λακωνίας, στον οποίον τα δεκατρία (13) τελευταία έτη υπηρετεί και η ερευνήτρια και παράλληλα εδρεύει και το «Τμήμα Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού» του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα του οποίου είναι και το Π.Μ.Σ. «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων», στα πλαίσια του οποίου εκπονείται κι η παρούσα εργασία.

Τα αποτελέσματα της έρευνας αποδεικνύουν ότι αν και ο ευρύτερος στρατηγικός σχεδιασμός είναι προσανατολισμένος στην ποιότητα και η πλειονότητα εκπαιδευτικών και διοικητικών στελεχών επιθυμεί την ένταξη της κουλτούρας ποιότητας στο Σχολείο, υπάρχει ακόμη χώρος για βελτιώσεις.

Συνολικά η ανασκόπηση των δεδομένων συμβάλλει στη μελλοντική ενημέρωση όσων ενδιαφέρονται για τη Διαχείριση Ολικής Ποιότητας, ειδικά στον χώρο της εκπαίδευσης και μέσα από την παρουσίαση των μοντέλων Ολικής Ποιότητας σε διεθνή κλίμακα αναδεικνύει τη σπουδαιότητα της ανάληψης πρωτοβουλιών, προκειμένου η Ελλάδα να ενδύσει με ποιότητα την 'φύσει' ή μάλλον 'γένει' «ποιοτική» παιδεία της. Μέσα από την ποσοτική έρευνα δημιουργήθηκε ένα σημαντικό επιστημονικό εργαλείο και παρουσιάστηκε η παρούσα κατάσταση σε μία ιδιαίτερη, ελέω Covid- 19, εποχή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Η έννοια της Ποιότητας

Η έννοια της Ποιότητας είναι μονίμως εξελισσόμενη και όπως φαίνεται και μέσα από την μελέτη της βιβλιογραφίας και την καταγραφή των σχετιζόμενων απόψεων, τις περισσότερες φορές έκαστος των ενδιαφερομένων την προσεγγίζει διαφορετικά. Υπάρχει, επομένως μία πολλαπλότητα, η οποία, όμως, καθιστά ακόμη πιο ενδιαφέρουσα την εξεύρεση ενός ορισμού.

Στην Ελλάδα η έννοια της ποιότητας άρχισε να διερευνάται μόλις στην τελευταία δεκαετία του 20^{ου} αιώνα. Ο πρώτος ολοκληρωμένος ορισμός ευρισκόμενος στην ελληνική βιβλιογραφία είναι αυτός που δίδεται από τον Τσιότρα (1995). Σύμφωνα με αυτόν η ποιότητα συγκροτείται από *τα χαρακτηριστικά εκείνα κάθε προϊόντος ή κάθε υπηρεσίας που ικανοποιούν πλήρως ή ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη, εκείνα τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν δεδομένες προδιαγραφές, όπως, το σύνολο των στοιχείων της παραγωγής, της κατασκευής, της εμπορίας και της συντήρησης, μέσω των οποίων ένα προϊόν ή μια υπηρεσία εναρμονίζεται με τις απαιτήσεις του πελάτη, ο βαθμός στον οποίο ένα συγκεκριμένο προϊόν ή μια υπηρεσία συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές του σχεδίου του. Μάλιστα, αυτό*

περιλαμβάνει και τον πιο σύγχρονο, ευέλικτο, αποτελεσματικό και ενδεδειγμένο τρόπο διοίκησης μιας επιχείρησης. Μάλιστα, αυτή περιλαμβάνει και τη σωστή εκτέλεση μιας ενέργειας, μιας διαδικασίας ή μιας επεξεργασίας. Η πραγματική αναλογία ανάμεσα στην τιμή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και η ουσιαστική αξία αυτών για τον πελάτη. (Τσιότρας, 1995, σελ. 13).

Ο Μπουραντάς το 2002 γράφει πως «Η ποιότητα εκφράζει τον βαθμό κατά τον οποίο ένα προϊόν ή υπηρεσία ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές στις οποίες πρέπει να ταιριάζει με βάση το σχεδιασμό του». Σύμφωνα με τον διατυπωμένο από τον Ζαβλάνο το 2003 ορισμό «είναι ό,τι παρέχει ικανοποίηση στον πελάτη», ενώ πιο πρόσφατα, το 2014, ο Κέφης ορίζει την ποιότητα ως την «ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών του πελάτη την πρώτη φορά και όλες τις επόμενες φορές». Βασική φυσικά προϋπόθεση αυτού είναι η καθ' όλα έρρυθμη συνεργασία μεταξύ οργανισμού και εργαζομένων, οι οποίοι και αποτελούν τον καθοριστικό παράγοντα στην επιτυχία ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης .

Το 2014 ο Βολοτόπουλος ορίζει ως 'ποιότητα' «το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, τα οποία καθορίζει ο κατασκευαστής-προμηθευτής και τα οποία κρίνει ο πελάτης-αποδέκτης ως προς το εάν ικανοποιούν τις απαιτήσεις και τις ανάγκες του» (Βολοτόπουλος, 2014).

Όλα τα παραπάνω συνοψίζονται σε μεγάλο βαθμό και πάλι από τον Τσιότρα (2016), ο οποίος συνθέτει τους πρότερους ορισμούς και οδηγείται στο συμπέρασμα ότι ποιότητα είναι ο πλέον σύγχρονος, ο ενδεδειγμένος, αλλά ταυτόχρονα ευέλικτος και φυσικά αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης μιας επιχείρησης. Παράλληλα είναι η καταλληλότητα για χρήση, αλλά εμπεριέχει και «κάθε δραστηριότητα που ικανοποιεί δεδομένες ή συναγόμενες ανάγκες και απαιτήσεις του πελάτη». Ακόμη από την πλευρά του οργανισμού - επιχείρησης είναι 'το να το κάνεις σωστά την πρώτη φορά και κάθε φορά', βάσει του ορισμού του Μπουραντά, κι από την πλευρά του πελάτη 'το να πληρώνεις γι' αυτό που πραγματικά παίρνεις' (Τσιότρας, 2016) .

Φυσικά όλες οι προαναφερθείσες απόπειρες ορισμού της 'ποιότητας' έχουν ως έδαφος τις προϋπάρχουσες προσεγγίσεις της παγκόσμιας βιβλιογραφίας. Το British Standards Institution (B.S.I.) ορίζει την ποιότητα ως «το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας, οι οποίες βασίζονται στη δυνατότητά της να ικανοποιήσει συγκεκριμένες εκφρασμένες ή λανθάνουσες ανάγκες» (BSI, 1983 στο Βαρβαρέσος, Σ. & Σωτηριάδης, Μ., 2003).

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Organization for Standardization), με βάση το πρότυπο 8402 (ISO 8402), θέτει τον ακόλουθο ορισμό: «Ποιότητα είναι το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που συμβάλουν στην ικανότητά του να ικανοποιεί εκφρασμένες ή υπονοούμενες ανάγκες» (ISO, 1986 στο Βολοτόπουλος, 2014).

Ο Garvin, ήδη από το 1988, έχει υποστηρίξει ότι υπάρχουν πέντε βάσεις για τον ορισμό της ποιότητας. Αυτές επιγραμματικά είναι οι ακόλουθες: το υπερβατικό στοιχείο, το προϊόν, ο χρήστης, η κατασκευή, η αξία. Κάθε μία από αυτές είναι διακριτή και πιθανά η ύπαρξη της δύναται να αποκλείει κάποιαν άλλη, είναι δηλαδή, εν μέρει, αλληλο-αποκλειόμενες.

Αναλυτικότερα, ο Garvin (1988) αναφερόμενος στο υπερβατικό στοιχείο, ουσιαστικά επισημαίνει την υποκειμενικότητα της ποιότητας, η οποία δεν ορίζεται, αλλά προσδιορίζεται με βασικό γνώμονα την εμπειρία. Κατά την υπερβατική οπτική (Transcendental View) η ποιότητα συνδέεται περισσότερο με τις παραστάσεις που ο ίδιος ο καταναλωτής έχει σχηματίσει στο παρελθόν για ένα προϊόν. Η διαμορφωμένη άποψη, όταν επιβεβαιώνεται εμπειρικά μέσω της αγοράς και της χρήσης, ενισχύεται. Αντίθετα, όταν αλλάζει η άποψη για την ποιότητα, χάνεται και η εμπειρικά θεμελιωμένη αντίληψη για το ίδιο το προϊόν. Αξίζει, πάντως να σημειωθεί ότι αυτού του είδους η ποιότητα δε φαίνεται να συνδέεται με τη μαζική παραγωγή.

Με βάση το προϊόν, αντίθετα, η ποιότητα είναι μία απόλυτα μετρήσιμη μεταβλητή. Έτσι οποιαδήποτε μεταβολή στην ποιότητα σχετίζεται με μεταβολή στη σύσταση. Η ποσοτική διαφοροποίηση ενός συστατικού ή η ως προς τις ιδιότητες μετατροπή του προϊόντος αντανακλούν στην ποιότητα του. Το πλεονέκτημα της οπτικής αυτής είναι ότι οδηγεί σε πιο αντικειμενική κρίση. Όμως έχει αποδειχθεί ότι πολλά προϊόντα υψηλής ποιότητας ή μάλλον υψηλών ποιοτικών προδιαγραφών έχουν εντελώς διαφορετικά χαρακτηριστικά.

Ο ορισμός της ποιότητας με βάση τον χρήστη σχετίζεται άμεσα με τις επιθυμίες και τις ανάγκες του κάθε ατόμου. Με δεδομένο ότι αυτές διαφέρουν σε κάθε άτομο, η ποιότητα καθορίζεται αποκλειστικά από τον πελάτη – καταναλωτή. Πρόκειται για μία καθαρά υποκειμενική προσέγγιση, αφού ως αγαθά με υψηλότερη ποιότητα εκλαμβάνονται αυτά που ικανοποιούν τις εκάστοτε ατομικές προτιμήσεις.

Από την άλλη, όταν η ποιότητα βασίζεται στην κατασκευή κυρίαρχο στοιχείο είναι οι σχεδιαστικές προδιαγραφές. Ποιοτικό θεωρείται το προϊόν, εφ' όσον δεν αποκλίνει από τις βασικές προδιαγραφές του. Υπάρχει ένα σχεδιασμένο πρότυπο και όσο πιο πιστό σε αυτό είναι

το παραγόμενο προϊόν, τόσο περισσότερο επιτυγχάνεται η υψηλή ποιότητα. Η όποια απόκλιση δεν καθιστά μη ποιοτικό ή λιγότερο ποιοτικό το τελικό προϊόν, αλλά θεωρείται ότι δεν ανταποκρίνεται στον αρχικό σχεδιασμό. Ένας τομέας όπου χρησιμοποιείται ως βάση ποιοτικού ελέγχου η κατασκευή είναι και αυτός της εκπαίδευσης, δηλαδή του αντικείμενου της παρούσης ερευνητικής εργασίας.

Πέμπτη – και τελευταία- κατά τον Garvin βάση ορισμού της ποιότητας είναι η αξία. Σύμφωνα με αυτή η ποιότητα αποτελεί συνάρτηση της προσωπικής αντίληψης του πελάτη για το κόστος του παρεχομένου προϊόντος. Είναι η κοινή σε όλους αντίληψη ότι υπάρχει άμεση συνάρτηση τιμής – ποιότητας. Αυτό δε σημαίνει ότι όσο πιο ακριβό είναι ένα προϊόν τόσο πιο ποιοτικό είναι, αλλά ότι αντίθετα είναι ποιοτικό όταν προσφέρει ποιότητα αντίστοιχη της αξίας του. Στην ουσία η συγκεκριμένη βάση αποπειράται να συγκλίνει τις υποκειμενικές με τις αντικειμενικές οπτικές.

Στο έργο του ‘Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge’ ο καθηγητής του Harvard διατύπωσε τη θέση ότι ποιότητα είναι η ικανοποίηση των πελατών κι όχι απλά η προφύλαξη τους από δυσάρεστες καταστάσεις· εν ολίγοις είναι ικανότητα να ανταποκριθεί ο οργανισμός – επιχείρηση στις αναμενόμενες επιθυμίες του πελάτη (Garvin, 1988).

Αντίστοιχα στην Ελλάδα ο Αντζουλιάκος (2009) εντοπίζει τις Διαστάσεις της ποιότητας «*βάσει των οποίων ο καταναλωτής αξιολογεί τα προϊόντα*». Οι διαστάσεις αυτές «*καθορίζουν την τελική ποιότητα ενός προϊόντος και σχετίζονται με την ποιότητα του σχεδιασμού και τη διαδικασία παραγωγής του προϊόντος*» (Αντζουλιάκος, Δ., 2009, σελ. 2). Οι οκτώ πιο σημαντικές διαστάσεις είναι η απόδοση, η αξιοπιστία, η διάρκεια, η αισθητική, η δυνατότητα επισκευής, ή φήμη της επιχείρησης και η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές.

Ιστορική Αναδρομή της ΔΟΠ

Η αναζήτηση φυσικά του τι εστί ποιότητα βρίσκεται πολύ πιο νωρίς, στις απαρχές του 20^{ου} αιώνα. Μέσα από αυτήν την αναζήτηση δημιουργήθηκε κι αυτό που σήμερα ονομάζεται Διαχείριση Ολικής Ποιότητας, δηλαδή «*ένας τρόπος οργάνωσης και εμπλοκής του συνόλου της επιχείρησης, κάθε τμήμα, κάθε δραστηριότητα ή λειτουργία, κάθε μεμονωμένο άτομο σε κάθε επίπεδο*» (Oakland, 1989 στο Βαρβαρέσος, Σ. & Σωτηριάδης, Μ. ,2003).

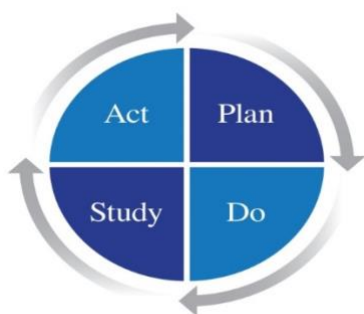
Ο Shewhart, Αμερικανός φυσικός, μηχανικός και στατιστικός, το 1924 παρατήρησε ότι η ποιότητα των προϊόντων είναι μετρήσιμη και επομένως ικανή να βελτιωθεί· εισάγει διαγράμματα ελέγχου σε μία τεχνική αναφορά στην AT & T Bell, για την οποία εργάζεται.

(Αντζουλάκος, 2009) Μαζί με τον Deming δημιούργησαν στατιστικές μεθόδους μέτρησης και ανάπτυξης του ελέγχου ποιότητας, οι οποίες με τη σειράς τους κατέστησαν τον τελευταίο να θεωρείται από πολλούς ως ‘πατέρας’ της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Ο Deming, διαπίστωσε πως, εφ’ όσον λάμβανε την αντίστοιχη εκπαίδευση, κάθε ένας από τους εργαζομένους μπορούσε να τηρεί χάρτες ελέγχου για την εργασία του· με αυτόν τον τρόπο ήταν δυνατόν να ελέγχει την ποιότητα των αντικειμένων, τα οποία οδηγούνταν στη γραμμή παραγωγής. Ήταν υποστηρικτής της επιμόρφωσης των εργαζομένων, θεωρώντας ότι μέσω αυτής θα καθίσταντο ικανοί αποτελεσματικής διαχείρισης της εργασίας τους κι επομένως θα βελτιώναν την ποιότητα της εργασίας τους, της παραγωγικής διαδικασίας και του τελικού παραγομένου προϊόντος (Beckford, 2002). Άλλωστε η μείωση της μεταβλητότητας αποτελούσε πυρήνα της φιλοσοφίας του και πίστευε ότι ο ρόλος των υπαλλήλων ήταν με έμφαση στο κομμάτι του ελέγχου ήταν ιδιαίτερα σημαντικός.

Στόχος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η συνεχής βελτίωση στην ποιότητα εκτέλεσης όλων των διεργασιών, προϊόντων και υπηρεσιών, σε μια επιχείρηση. Αυτό επιτυγχάνεται με τέσσερα βήματα τα οποία επαναλαμβάνονται το ένα μετά το άλλο και όταν ολοκληρωθεί το τελευταίο βήμα η διαδικασία ξεκινά πάλι από την αρχή. Τα βήματα αυτά φαίνονται στον ακόλουθο τροχό του Deming.

Ο Deming έχοντας ως στόχο τη διαρκή βελτίωση στην ποιότητα εκτέλεσης όλων των διεργασιών, προϊόντων και υπηρεσιών, που είναι άλλωστε ο βασικός στόχος της Δ.Ο.Π., σε μια επιχείρηση, δημιούργησε, για την ακρίβεια τροποποίησε μια αρχική πρόταση¹ του Shewhart, τον κύκλο PDSA (Σχήμα 1.) από τα αρχική των ρημάτων Plan – Do – Study & Act, δηλαδή Σχεδίασε (τους στόχους) – Κάνε (το σχέδιο πράξη) - Μελέτησε (τα αποτελέσματα της εφαρμογής του σχεδίου) και Ενέργησε (ώστε να εξαλειφθούν τα προβλήματα και να σχεδιάσεις το μέλλον). Όπως είναι λογικό, ο κύκλος PDSA έγινε ευρύτερα γνωστός ως κύκλος του Deming, αν και ο ίδιος συνήθιζε να τον αποκαλεί κύκλο του Shewhart, αποδίδοντας φόρο τιμής στον καθηγητή και συνεργάτη του. Επίσης συναντάται και ως κύκλος PDCA, όπου τη θέση του Study (Μελέτησε) καταλαμβάνει το Check (Ελεγξε).



¹ Ο Shew

Σχήμα 1. Ο Κύκλος PDSA ή κύκλος του Deming

πηγή: <https://deming.org/explore/pdsa>

- Plan Check Act (Σχεδίασε –Ελεγξε – Δράσε)

Όσο απλό κι αν φαίνεται το παραπάνω σχήμα αποδείχθηκε ιδιαίτερα χρήσιμο, καθώς εκφράζει την αλληλουχία των απαιτούμενων ενεργειών για τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας, μίας συνεχούς διαδικασίας, αφού 'πάντα υπάρχει καλύτερο'. Ο Deming θεωρείται ότι συνέβαλε ιδιαίτερα στην παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας στην Ιαπωνία, όπου και ήταν ιδιαίτερα δημοφιλής.

Ο δεύτερος αμερικανός ακαδημαϊκός που διέπρεψε στην Ιαπωνία ήταν ο Juran. Αυτός ορίζει ως ποιοτικό προϊόν αυτό που είναι κατάλληλο για χρήση και δεν έχει ελαττώματα (Juran, J., 1988). Συμφωνεί απόλυτα με τον Deming στο ότι η επιχείρηση είναι η κυρίως υπεύθυνη για τη βελτίωση της ποιότητας κι όχι το εργατικό δυναμικό. Θεωρεί ότι το μεγαλύτερο βάρος πρέπει να δίνεται από την επιχείρηση στις απόψεις των πελατών κι αυτό απεικονίζεται στο σπирάλ του Juran (Σχήμα 2). Σε αυτό φαίνεται η διαρκώς επαναλαμβανόμενη κυκλική διαδικασία Πελάτες - > Βελτίωση Προϊόντος -> Ανάλυση για βελτίωση -> Διεργασίες -> Μάρκετινγκ -> επιπλέον Βελτιώσεις Προϊόντος -> Πελάτες και πάλι από την αρχή



Σχήμα 2. Το σπирάλ του Juran.

https://orion2020.org/archivo/calidad/1a/calidad_gurues.pdf

Ο τρίτος θεωρητικός της Δ.Ο.Π. είναι ο Philip Crosby. Για αυτόν δεν είναι η επιθεώρηση αυτή που εξασφαλίζει την ποιότητα και -σε αντίθεση με τους Deming και Juran- υποβιβάζει τη σπουδαιότητα του Στατιστικού Ελέγχου Ποιότητας, κρίνει ως σπατάλη τις διαδικασίες επιθεώρησης και προκρίνει το πρόγραμμα Zero Defects, δηλαδή 'Μηδέν Ελαττωματικά'.

Θεωρεί δηλαδή απαράδεκτη την αποδοχή ελαττωματικών προϊόντων και πιστεύει ότι οι εργαζόμενοι είναι φέρουν την ευθύνη εξ αρχής για να διεκπεραιώσουν την ανατεθειμένη από την επιχείρηση σε αυτούς εργασία (Αντζουλάκος, 2009).

Πάντως και οι τρεις θεωρητικοί συμφωνούν ότι η βελτίωση της ποιότητας δεν επιτυγχάνεται μέσω της επιθεωρήσεως, ότι είναι ιδιαίτερα σημαντικός ο ρόλος της διεύθυνσης στη δημιουργία κουλτούρας προσανατολισμένης στην ποιότητα και στην επένδυση για επιμόρφωση και τέλος ότι η ποιότητα απαιτεί τη συμμετοχή ολόκληρου του οργανισμού και δέσμευση σε βάθος χρόνου. (Αντζουλάκος, 2009).

Οι Deming, Juran και Crosby μαζί με τους Feigenbaum, ο οποίος ουσιαστικά όρισε τη Δ.Ο.Π. ως τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να διοικείται μία επιχείρηση/ ένας οργανισμός και τον Ιάπωνα Ishikawa, ευρετής και υποστηρικτής του διαγράμματος «Fishbone» ή γνωστού και ως διαγράμματος αιτίας και αποτελέσματος, αποκαλούνται πολλάκις ως Γκουρού της Ποιότητας (Quality Gurus).

Βασικές Αρχές της ΔΟΠ

Όπως γίνεται φανερό, οι πολλές διαφορετικές απόψεις και οι διαφορετικοί ορισμοί που αναφέρθηκαν στις προηγούμενες υποενότητες, καθιστούν τη Δ.Ο.Π. ως μία μορφή διοίκησης που είναι σημαντική, καθώς διακρίνεται από ανθρωποκεντρισμό και επομένως έχει ιδιαίτερη σημασία για κάθε παραγόμενο προϊόν, είτε υλικό, είτε πολύ περισσότερο μη υλικό, όπως στην περίπτωση της εκπαίδευσης. Επομένως κάθε οργανισμός ή επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει τη Δ.Ο.Π. λαμβάνοντας υπόψη τις δικές του ιδιαιτερότητες. Κάτι τέτοιο, όμως, απαιτεί την ύπαρξη κοινών σημείων. Τέτοιο σημείο είναι οι βασικές αρχές που διέπουν τη Δ.Ο.Π. και αντιπροσωπεύουν τον τρόπο διοίκησης που αποσκοπεί στην άριστη απόδοση ενός οργανισμού ή επιχείρησης..

Οι τρεις βασικές αρχές της Δ.Ο.Π., κατά τους Evans και Lindsay, είναι οι ακόλουθες:

- Εστίαση στον πελάτη: Αποσκοπεί στην εκπλήρωση ή ακόμη και την υπέρβαση των προσδοκιών του. Αυτός που κρίνει την ποιότητα είναι ο πελάτης. Κάθε παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία σχεδιάζεται και παράγεται βάσει του τρόπου με τον οποίο ικανοποιείται ο τελικός αποδέκτης. Το σύνολο των στρατηγικών αποφάσεων ουσιαστικά καθορίζεται από τους ίδιους τους πελάτες. Εν ολίγοις, η επιχείρηση αφογκράζεται τις καινούριες ανάγκες ή και επιθυμίες των πελατών και υπολογίζει πώς

θα τις ικανοποιήσει. Η προσπάθεια διασφάλισης της ποιότητας προϋποθέτει ότι εσωτερικοί² και εξωτερικοί πελάτες είναι εξ ίσου σημαντικοί.

- Συμμετοχή και ομαδική εργασία: Εξίσου βασική αρχή είναι η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Αυτός που κάνει μία εργασία είναι κι αυτός που την κατανοεί καλύτερα είναι φυσικό επόμενο να είναι και σε θέση να εντοπίσει με ποιόν τρόπο δύναται να βελτιωθεί το τελικώς παραγόμενο αγαθό, ως προς το κομμάτι της παραγωγής του οποίου ο ίσιος φέρει την ευθύνη. Πολύ σημαντικό ρόλο, βέβαια, σε αυτήν την περίπτωση έχει η εκπαίδευση των εργαζομένων και η διαρκής επιμόρφωση τους, αλλά και η ανταμοιβή τους, όταν οι προτάσεις που κάνουν οδηγούν πράγματι σε βελτίωση.

Η ομαδική εργασία συμβάλλει στην εμπλοκή όλων των εργαζομένων και βοηθά σε μείζονα βαθμό στην επίλυση προβλημάτων που συχνά προκύπτουν, ιδίως μεταξύ διαφορετικών τμημάτων. Εστιάζοντας στη σχέση προμηθευτή – πελάτη, συντελεί στην εξομάλυνση πιθανών διαφορών. Μάλιστα πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν να δημιουργούν ομάδες από εργαζομένους διαφορετικών τμημάτων. Έτσι επιτυγχάνεται μία βελτίωση της ποιότητας, καθώς ακόμη κι αν όλα τα τμήματα κι οι τομείς ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης λειτουργούν άρτια, τίποτα δε βεβαιώνει ότι το παραγόμενο προϊόν θα είναι υψηλής ποιότητας. Απαιτείται η ομαδική ‘οριζόντια’ συνεργασία, προκειμένου να επιτευχθεί το βέλτιστο αποτέλεσμα.

- Διαρκής βελτίωση και μάθηση. Όπως αναφέρθηκε και πρωτύτερα η Δ.Ο.Π. προϋποθέτει την ασταμάτητη αναζήτηση βελτίωσης. Όλες οι θεωρήσεις έχουν ένα κυκλικό σχήμα. Μονίμως, λοιπόν, οφείλουν να γίνονται μικρές και σταδιακές βελτιώσεις, χωρίς να αποκλείονται, όταν απαιτείται ή κρίνεται ορθό, οι μεγάλες και αιφνίδιες. Οι βελτιώσεις μπορεί να σχετίζονται με νέα ή βελτιωμένα προϊόντα· μπορεί να αποσκοπούν στο ‘Zero Defects’ (Μηδέν ελαττωματικά) του Crosby ή να σχετίζονται με τη θέματα παραγωγικότητας ή χρήσης των πόρων· εν γένει μπορεί να αφορούν οποιοδήποτε στάδιο από την σχεδίαση μέχρι και την υποστήριξη του πελάτη μετά την απόκτηση του προϊόντος.

² Η Μπουραντά (2007) ορίζει ως εσωτερικό πελάτη «Κάθε εργαζόμενος/τμήμα που λαμβάνει προϊόντα ή υπηρεσίες από προμηθευτές εντός της επιχείρησης».
<https://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/20714#page/88/mode/2up>

Η μάθηση είναι, ίσως, το κυριότερο στοιχείο. Μέσω της ανατροφοδότησης (feedback) η ίδια η επιχείρηση μαθαίνει τι πρέπει να κάνει. Στην προηγούμενη υποενότητα της παρούσης έγινε αναφορά στις θεμελιώδεις απόψεις των θεωρητικών της ποιότητας. Η λογική του PDSA (Plan - Do - Study - Act) του Deming (Βλ. Εικ. 1) , καθώς και η σπείρα του Juron (Βλ. Εικ. 2), φανερώζουν αυτό ακριβώς. Τα πάντα ξεκινούν από τον πελάτη και επανέρχονται σε αυτόν. Μέσα από την αποτίμηση της ανατροφοδότησης η επιχείρηση – οργανισμός μαθαίνει να επαναπροσδιορίζει ό,τι είναι απαραίτητο προκειμένου να συνεχίσει να εξασφαλίζει υψηλή ποιότητα. Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν δικαίωμα και υποχρέωση να επιμορφώνονται. Εάν οι επιχειρήσεις αποσκοπούν , ως οφείλουν, στην εξάλειψη των προβλημάτων ή στην άμεση επίλυση τους, όταν αυτά, όπως είναι φυσικό προκύπτουν, δεν έχουν παρά να αξιοποιήσουν στον μέγιστο βαθμό το εργαλείο της μάθησης . (Evans και Lindsay, 2008, σσ.119-123).

Στις παραπάνω βασικές αρχές σίγουρα πρέπει να προστεθεί η

- Δέσμευση της διοίκησης όπως προσδιορίζεται από τους Δερβιτσιώτη και Λαγοδήμο (2000). Η διοίκηση είναι πολύ σημαντικό να δεσμεύεται σε κάθε περίπτωση για την ποιότητα και έμπρακτα καθοδηγεί και ενθαρρύνει το προσωπικό να υιοθετήσει τις αρχές της Δ.Ο.Π.

Οι ίδιοι μάλιστα, χωρίς ουσιαστικά να διαφοροποιούνται ποιοτικά, αυξάνουν σε επτά τον αριθμό των βασικών αρχών. Η κατηγοριοποίησή τους παρατίθεται επιγραμματικά:

- Η ποιότητα έχει την πρώτη προτεραιότητα και χρειάζεται συνεχή βελτίωση.
- Εστίαση στις απαιτήσεις του πελάτη.
- Πρόληψη της κακής ποιότητας.
- Διοίκηση στηριζόμενη σε αντικειμενικά στοιχεία.
- Συνολική και συστηματική συμμετοχή εργαζομένων.
- Μικτές διαλειτουργικές ομάδες.
- Δέσμευση της διοίκησης (Δερβιτσιώτης και Λαγοδήμος, 2000 στο

Διαχείριση Ποιότητας, 2014)

Αντικειμενικοί Σκοποί της Δ.Ο.Π.

Υπάρχει μία σύγκλιση απόψεων πως πέντε είναι οι βασικοί σκοποί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που αντανακλούν τις ανωτέρω παρατιθέμενες βασικές της αρχές. Αυτοί είναι οι εξής:

1. Αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη – Διαρκής βελτίωση της ποιότητας αγαθών και υπηρεσιών.

Προκειμένου μία επιχείρηση να αναπτυχθεί και διατηρηθεί, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ικανοποίηση των πελατών από τα παρεχόμενα σε αυτούς προϊόντα ή υπηρεσίες και την εξυπηρέτηση. Η υποστήριξη του προϊόντος και μετά την απόκτηση του έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα σημαντική. Η συνεχής βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη είναι απαραίτητος κανόνας της Δ.Ο.Π.

2. Διασφάλιση αποτελεσματικότητας της επιχείρησης αναλογικά με το κόστος λειτουργίας.

Η πρόληψη και η αποφυγή λαθών στην παραγωγή ελαττωματικών προϊόντων αποτελεί βασική αρχή, όπως έχει ήδη αναφερθεί. Αυτή η πρόληψη μειώνει τις δαπάνες, καθώς δεν υπάρχει περιττό κόστος. Ακόμη, η πρόβλεψη των πωλήσεων και η άμεση εξυπηρέτηση πελατών βοηθούν να μη δημιουργείται ανάγκη μεγάλων αποθεμάτων.

3. Καινοτομία και ευελιξία

Μία επιχείρηση προκειμένου να εξασφαλίσει την υψηλή ποιότητα οφείλει να προσαρμόζεται άμεσα στις νέες τάσεις και απαιτήσεις. Η προώθηση νέων ιδεών και η προσαρμογή στις όποιες εξελίξεις θεωρούνται απαραίτητα χαρακτηριστικά της επιχείρησης που ακολουθεί τη Δ.Ο.Π. Η επιτυχημένη επιχείρηση δημιουργεί τις τάσεις και χαράσσει τις εξελίξεις, αφουγκράζεται τις ανάγκες και τις επιθυμίες και τις πραγματοποιεί.

4. Βελτίωση αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού.

Στη Δ.Ο.Π. το ανθρώπινο δυναμικό είναι η ίδια η επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι βελτιώνονται μέσα από τη διαρκή τους επιμόρφωση, αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, αλλά και με τη διοίκηση, ανταμείβονται για την προσφορά τους, συναισθάνονται το όραμα της ηγεσίας για ποιότητα (Βλ. 'Δέσμευση' κεφ. 1.2.2 της παρούσης). Η εμπειρία, οι γνώσεις, η κρίση και η δημιουργικότητα των εργαζομένων συμβάλλουν στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης

5. Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών.

Άμεση απόρροια των δύο άμεσα προαναφερόμενων σκοπών της Δ.Ο.Π. είναι η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, η μέριμνα για επικαιροποίηση εξοπλισμού ή ακόμη και λογισμικών. Ένας οργανισμός ή μία επιχείρηση που αποσκοπεί στην ποιότητα και θέλει να χαράσσει τις εξελίξεις και παράλληλα μεριμνά για τη διαρκή επιμόρφωση του ανθρώπινου

δυναμικού του / της, δεν μπορεί παρά να φροντίζει να χρησιμοποιεί τα πλέον σύγχρονα και κατ' επέκταση πρόσφορα μέσα.

Διαδικασίες της Δ.Ο.Π.

Ένας οργανισμός – επιχείρηση που ακολουθεί τη Δ.Ο.Π. είθισται να ακολουθεί μία σειρά από τυποποιημένες διαδικασίες προκειμένου να επιτευχθεί η ύψιστη ποιότητα. Επιγραμματικά τα βήματα κάθε τέτοιου οργανισμού – επιχειρήσεως είναι τα ακόλουθα.

A. Σχεδιασμός ποιότητας

- Καθορισμός στόχων ποιότητας των προϊόντων/υπηρεσιών.
- Προσδιορισμός πελατών, αναγκών και απαιτήσεων τους.
- Προσδιορισμός χαρακτηριστικών των προϊόντων/υπηρεσιών.
- Προσδιορισμός χαρακτηριστικών της παραγωγικής διαδικασίας.
- Καθορισμός διαδικασιών ελέγχου ποιότητας.

B. Έλεγχος της ποιότητας

- Επιλογή αντικειμένου ελέγχου.
- Διατύπωση στόχων ποιότητας.
- Μέτρηση αποτελεσμάτων.
- Ανάλυση αιτιών των αποκλίσεων.
- Λήψη μέτρων για διορθωτικές ενέργειες.

Γ. Βελτίωση της ποιότητας

- Διαπίστωση ανάγκης βελτίωσης της ποιότητας.
- Προσδιορισμός σχεδίου και οργάνωση ομάδων βελτίωσης ποιότητας.
- Διάγνωση αιτιών.
- Καθορισμός αποτελεσματικής θεραπείας.
- Διασφάλιση της ποιότητας.

Πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση του μοντέλου Δ.Ο.Π.

Η ίδια η πραγματικότητα έχει αποδείξει ότι η αναζήτηση της ποιότητας από μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό είναι επωφελής τόσο για τη ίδια, όσο και για το ευρύτερο επιχειρηματικό – κοινωνικό σύνολο. Η αλήθεια είναι ότι -ιδίως στις ανεπτυγμένες τεχνολογικά, βιομηχανικά και επομένως και επιχειρηματικά χώρες- ο όρος TQM παύει να αποτελεί κάτι άξιο

προσοχής ή διερεύνησης, καθώς πλέον είναι σχεδόν δεδομένο ότι χωρίς υψηλή ποιότητα, κάτι που μόνο η Δ.Ο.Π. μπορεί να εξασφαλίσει, οι επιχειρήσεις δύσκολα επιβιώνουν.

Σύμφωνα λοιπόν με τα στοιχεία που συγκέντρωσε η Συντυχάκη το 2010 υπάρχουν πολλοί λόγοι για να υιοθετήσει τη Δ.Ο.Π. ένας οργανισμός ή μία επιχείρηση. Πρώτα από όλα παρέχεται η δυνατότητα ανάπτυξης, μακροχρόνιας επιβίωσης και ευημερίας. Με τη Δ.Ο.Π. βελτιώνεται η ανταγωνιστικότητα, αλλά και η ποιότητα των προϊόντων. Οι πωλήσεις και συνεπακόλουθα τα έσοδα – κέρδη για την επιχείρηση αυξάνονται, όπως και η παραγωγικότητα. Πολλές φορές, όταν ο κλάδος δραστηριοποίησης το επιτρέπει, αυξάνεται και το μερίδιο στην αγορά. Παράλληλα η μείωση των ελαττωματικών σημαίνει μείωση κόστους παραγωγής και ελέγχου και επομένως αύξηση κερδών. Η ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας επιχείρησης που ακολουθεί το μοντέλο Δ.Ο.Π. είναι φυσικό να προσελκύει νέους πελάτες, αφού αφήνει ικανοποιημένους τους υπάρχοντες και φυσικά προσφέρει ευχαρίστηση στο σύνολο των εργαζομένων σε αυτήν (Συντυχάκη, 2010).

Με δεδομένο ότι οι εκπαιδευτικές και διοικητικές υπηρεσίες στη χώρα μας οφείλουν να βαδίσουν σε αυτόν τον δρόμο, αποτελεί ζητούμενο να διερευνηθούν περαιτέρω οι θεμελιώδεις αυτές αρχές της Δ.Ο.Π. στις υπηρεσίες εκπαίδευσης και διοίκησης, προκειμένου να υπάρχει μία συνεχής βελτίωση.

Διεθνή Βραβεία και Πρότυπα Ποιότητας

Στα προηγούμενα υποκεφάλαια παρουσιάστηκαν ορισμένα από τα σημαντικότερα μοντέλα στη θεμελίωση της Δ.Ο.Π. Κατέστη, όμως, σαφές ότι η ποιότητα δεν είναι ούτε μονοδιάστατη, ούτε απόλυτη και φυσικά δεν είναι στατική· διαρκώς αλλάζει, διαμορφώνεται και φυσικά ελέγχεται. Προκειμένου αυτός ο έλεγχος να είναι εφικτός δημιουργήθηκαν, υιοθετήθηκαν και διαδόθηκαν διάφορα εθνικά και διεθνή βραβεία και πρότυπα ποιότητας, τα κυριότερα από τα οποία και παρουσιάζονται εν συνεχεία.

Βραβείο Deming

Όπως προαναφέρθηκε ο Deming, ο κατά πολλούς φερόμενος ως ‘πατέρας’ της Δ.Ο.Π., συνέβαλε ιδιαίτερα στην παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας στην Ιαπωνία, όπου και ήταν ιδιαίτερα δημοφιλής. Λογικό, επομένως, οι Ιάπωνες να ονομάσουν προς τιμήν του βραβείο Deming το εθνικό βραβείο ποιότητας της Ιαπωνίας, το οποίο θέσπισε η Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών (JUSE) το 1951.

Το βραβείο Deming ασχολείται κυρίως με την παραγωγική διαδικασία, τις προϊόντικές προδιαγραφές και την επιτυχία στους στατιστικούς τεχνικούς ελέγχους. Αντίθετα οι ανθρώπινοι πόροι, η ικανοποίηση του πελάτη και η εικόνα της επιχείρησης στην κοινωνία, δε συμπεριλαμβάνονταν στα βασικά κριτήρια. (ΕΣΣΕΕ,2014)

Συγκεκριμένα οι δέκα βασικές κατηγορίες ελέγχου ήταν:

1. Πολιτικές Εταιρίας –οργανισμού
2. Οργάνωση και διοίκηση
3. Επιμόρφωση και διάδοση της
4. Συλλογή πληροφοριών, επικοινωνία και χρήση τους
5. Ανάλυση στοιχείων
6. Τυποποίηση
7. Έλεγχος διοίκησης
8. Διασφάλιση της ποιότητας
9. Αποτελέσματα
10. Σχέδια για το μέλλον.

Όμως, από το 2018 και την αναθεώρηση που έγινε, προκειμένου να είναι πιο σαφής η κατηγοριοποίηση και να ενταχθούν και τα κριτήρια που η σύγχρονη Δ.Ο.Π. απαιτεί, η JUSE διαχώρισε τρεις βασικές κατηγορίες και τα αντίστοιχα κριτήρια αξιολόγησης. Αυτές είναι οι ακόλουθες:

1. Καθορισμός επιχειρηματικών στόχων και στρατηγικών και ηγεσία της ανώτατης διοίκησης που περιλαμβάνει:

- ⇒ Καθορισμό προληπτικών επιχειρηματικών στόχων και στρατηγικών
- ⇒ Τον ρόλο της ανώτατης διοίκησης και την εκπλήρωσή τους.

2. Κατάλληλη χρήση και εφαρμογή της Δ.Ο.Π για την υλοποίηση επιχειρηματικών στόχων και στρατηγικών. Οι τομείς που ελέγχονται είναι:

- ⇒ Ανάπτυξη οργανωμένων στόχων, επιχειρηματικών και στρατηγικών

- ⇒ Δημιουργία νέων αξιών βασισμένων στην κατανόηση των αναγκών των πελατών και της κοινωνίας. Τεχνολογική και επιχειρηματική καινοτομία
- ⇒ Βελτίωση στη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών ή / και της διαδικασίας εργασίας
- ⇒ Δημιουργία και λειτουργία διαλειτουργικών συστημάτων διαχείρισης, αναφορικά με τις παράδοση, κόστος, ποιότητα, ποσότητα, ασφάλεια, περιβάλλον κ.ο.κ.. σε ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα.
- ⇒ Συλλογή και ανάλυση πληροφοριών.
- ⇒ Συσσώρευση γνώσεων και αξιοποίηση αυτών
- ⇒ Ενεργητική αξιοποίηση και Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωτικής ικανότητας
- ⇒ Πρωτοβουλίες για την κοινωνική ευθύνη του οργανισμού.

3. Επιδράσεις της Δ.Ο.Π.

- ⇒ Επιδράσεις σχετικά με τους επιχειρηματικούς στόχους και τις στρατηγικές μέσω της χρήσης και της εφαρμογής του TQM
- ⇒ Εξαιρετικές δραστηριότητες TQM και απόκτηση οργανωτικών ικανοτήτων.

(πηγή: https://www.juse.or.jp/deming_en/challenge/03.html)

Βραβείο Baldrige MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award)

Ενώ ο Αμερικάνος Deming έδωσε το όνομα του στα Ιαπωνικά βραβεία ποιότητας το 1951, το Κογκρέσο ονομάτισε το αντίστοιχο εθνικό βραβείο ποιότητας των Η.Π.Α., το 1987, από τον Malcolm Baldrige. Ο Malcolm Baldrige ήταν Γραμματέας Εμπορίου κατά την Προεδρία του Ronald Reagan και συγκεκριμένα στο διάστημα 1981 – 1987.

Σε αντίθεση με το βραβείο Deming η ικανοποίηση του πελάτη κατέχει εξέχοντα ρόλο.

Οι οργανισμοί που υποβάλλουν αίτηση για το MBNQA κρίνονται από ανεξάρτητο εξεταστικό συμβούλιο. Οι παραλήπτες του βραβείου επιλέγονται με βάση τα επιτεύγματα και τη βελτίωση σε επτά τομείς, γνωστούς και ως Κριτήρια Baldrige για την Αριστεία Απόδοσης:

1. Ηγεσία: Διοικητική ηγεσία και Κοινωνική ευθύνη. Εξετάζει πώς η ανώτερη διοίκηση καθοδηγεί τον οργανισμό και πώς κινείται ο οργανισμός μέσα στην κοινότητα.
2. Στρατηγική: Διαμόρφωση και ανάπτυξη. Πώς ο οργανισμός δημιουργεί και σχεδιάζει να εφαρμόσει στρατηγικές κατευθύνσεις.
3. Πελάτες: Γνώση, κατανόηση, ανάπτυξη σχέσεων και ικανοποίηση του πελάτη. Πώς ο οργανισμός χτίζει και διατηρεί ισχυρές, διαρκείς σχέσεις με τους πελάτες.
4. Μέτρηση, ανάλυση και διαχείριση γνώσεων: Πώς ο οργανισμός χρησιμοποιεί δεδομένα για να υποστηρίξει βασικές διαδικασίες και να διαχειριστεί την απόδοση.
5. Ανθρώπινο δυναμικό: Σύστημα εργασίας – Εκπαίδευση και επιμόρφωση εργατικού δυναμικού - Ικανοποίηση εργαζομένων. Πώς ο οργανισμός ενδυναμώνει και εμπλέκει το εργατικό δυναμικό του.
6. Λειτουργίες: Πώς ο οργανισμός σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει βασικές διαδικασίες προϊόντων και υπηρεσιών, επιχειρησιακές και υποστήριξης.
7. Αποτελέσματα: Πώς αποδίδει ο οργανισμός όσον αφορά την ικανοποίηση των πελατών, τα οικονομικά, τους ανθρώπινους πόρους, την απόδοση των προμηθευτών και των συνεργατών, τις λειτουργίες, τη διοίκηση και την κοινωνική ευθύνη και πώς συγκρίνεται ο οργανισμός με τους ανταγωνιστές του. (πηγή: <https://asq.org/quality-resources/malcolm-baldrige-national-quality-award> και Ψωμάς, 2013)

Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας – European Quality Award (EQA)

Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EQA) ονομαζόταν έτσι μέχρι και το 2016. Έκτοτε έχει αντικατασταθεί από το μοντέλο EFQM το οποίο και αναπτύσσεται διεξοδικά στο επόμενο κεφάλαιο. Κρίθηκε, όμως, αναγκαίο να γίνει αναφορά καθώς στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα κυριότερα εθνικά και διεθνή βραβεία και πρότυπα ποιότητας.

Η ανάγκη για ένα Ευρωπαϊκό πρότυπο ποιότητας, αντίστοιχου με το Ιαπωνικό και αυτό των Η.Π.Α., οδήγησε το 1991 τον EFQM, σε συνεργασία με την Ε.Ε. στην καθιέρωση του Ευρωπαϊκού Επάθλου Ποιότητας για επιχειρήσεις, βάσει ορισμένων κριτηρίων. Θεσπίστηκε και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EQA), το οποίο δίνει έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό (Συμεωνίδου Κ., 2015).

Αυστραλιανό Βραβείο Ποιότητας (Australian Quality Award – Business Excellence Australia - BEA)

Την ίδια χρονική περίοδο με την καθιέρωση του MBNQA και του EQA, το 1988 αποσκοπώντας στη βελτίωση των υπηρεσιών και στη δημιουργία ενός συνόλου αποτελούμενου από αρχές ποιότητας και βέλτιστες πρακτικές (Τσιμπουράκη Ε, 2016). Σήμερα είναι γνωστό ως BEA και τα επτά σημεία ελέγχου, τα οποία δε διαφέρουν ιδιαίτερα από αυτά του βραβείου Baldrige είναι, όπως τα παραθέτει ο Ψωμάς (2013):

1. *Ηγεσία*
2. *Στρατηγική, πολιτική και σχεδιασμός*
3. *Πληροφορίες και ανάλυση*
4. *Ανθρώπινο δυναμικό*
5. *Προσανατολισμός στον πελάτη*
6. *Ποιότητα διεργασιών, προϊόντων και υπηρεσιών*
7. *Απόδοση επιχείρησης.* (Ψωμάς, 2013).

Πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας – ISO

Ο Διεθνής Οργανισμός τυποποίησης (International Organization for Standardization) συγκροτήθηκε το 1947 με μέλη από 25 χώρες. Το ISO αποφασίστηκε να είναι σε παγκόσμια κλίμακα το όνομα του οργανισμού και των προϊόντων του, καθώς όπως αναφέρεται στην ιστοσελίδα του οργανισμού, επειδή θα είχε διαφορετικά ακρωνύμια σε διαφορετικές γλώσσες αποφασίστηκε από τους ιδρυτές του να του δώσουν τη σύντομη μορφή ISO, προερχόμενο από το ελληνικό 'ίσος'.

Βέβαια, τα πρώτα συστήματα διασφάλισης ποιότητας στον Ευρωπαϊκό χώρο είναι τα Βρετανικά BS 4891 (1972) και το BS 5750 (1979), ενώ στις Η.Π.Α. ήδη από το 1963 η NASA είχε το πρότυπο MIL-Q-9858. Όμως τα πρώτα διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα ποιότητας, προφανώς απαραίτητα στην παγκοσμιοποιημένη αγορά είναι τα ISO 9000.

Με τα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας εξασφαλίζεται ότι οι προδιαγραφές που θέτει ο πελάτης και το τελικό προϊόν ταυτίζονται. Στην Ελλάδα η πιστοποίηση πολλές φορές είναι απαιτούμενη σε κάποιες περιπτώσεις, ανάλογα με τον κλάδο δραστηριοποίησης και τη σχέση με

τον δημόσιο τομέα κάθε επιχείρησης – οργανισμού και φυσικά την κείμενη νομοθεσία. Ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛ.Ο.Τ.) είναι υπεύθυνος για την τήρηση των προτύπων, τεχνικών προδιαγραφών, κωδίκων πρακτικής και κανονισμών.

Οι Θεμελιώδεις Αρχές Τυποποίησης στην χώρα μας είναι έξι και αναγράφονται, όπως μεταφέρονται αυτολεξεί στην παρούσα, στην ιστοσελίδα του ΕΛΟΤ:

1. Ικανοποίηση αναγκών.
2. Συναίνεση.
3. Αντικειμενικότητα.
4. Σύγχρονη τεχνολογία..
5. Ελληνική Γλώσσα.
6. Εθελοντικός χαρακτήρας(Πηγή:http://www.elot.gr/118_ELL_HTML.aspx)

Άλλα βραβεία και πρότυπα

Όπως προαναφέρθηκε και κατέστη φανερό η παγκοσμιοποίηση, όχι μόνο της οικονομίας και των επιχειρήσεων, αλλά και των οργανισμών και των φορέων, ακόμη και της Διοίκησης, απαιτεί οι αρχές της Δ.Ο.Π. να εφαρμόζονται κι όταν αυτό συμβαίνει να επιβραβεύονται. Κυρίως ωφελημένος από αυτό είναι ο τελικός αποδέκτης του προϊόντος, ο καταναλωτής. Καθώς, όμως, ελέγχεται ολόκληρη η παραγωγική διαδικασία, επιχειρήσεις - οργανισμοί και ανθρώπινο δυναμικό ωφελούνται επίσης τα μέγιστα.

Έτσι όπως αναπτύχθηκε σε εθνικό επίπεδο πολλές ανεπτυγμένες χώρες έχουν θεσπίσει βραβεία ποιότητας και αριστείας. Εκτός από την πρωτοπόρο Ιαπωνία, τις Η.Π.Α., την Ε.Ε. και την Αυστραλία που ήδη αναφέρθηκαν, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα βραβεία ποιότητας του Καναδά (CQA), της Βραζιλίας (BNQA), της Ταϊβάν (TNQA), της Ινδίας (Rajiv Gandhi NQA), της Ρωσίας (RNQA), της Σουηδίας (SQA) και επί συνόλω των ηγέτιδων εμπορικά και επιχειρηματικά χωρών. Καθώς, όμως, δε διαφοροποιούνται στην ουσία από τα ήδη αναπτυχθέντα, κρίθηκε ορθότερο να υπάρξει αυτή η ειδική μνεία.

Το Μοντέλο Αριστείας EFQM

Ιστορία και στόχοι του EFQM

Όπως αναπτύχθηκε στο προηγούμενο υποκεφάλαιο υπάρχουν παγκοσμίως πολλά μοντέλα και πρότυπα Δ.Ο.Π. Όμως το Μοντέλο Αριστείας EFQM έχει τέτοια δομή που το καθιστά πολύ σημαντικό εργαλείο, καθώς αντιμετωπίζει ολιστικά τον οργανισμό – επιχείρηση

και παράλληλα μπορεί να χρησιμοποιηθεί με άλλα εργαλεία. Βασικός του στόχος είναι η ανάπτυξη της βιώσιμης επιχειρηματικής αριστείας.

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διαχείριση της Ποιότητας δημιουργήθηκε το 1988 από 14 ευρωπαϊκές εταιρίες, από τις μεγαλύτερες στην ήπειρο. Κύριος στόχος ήταν η παροχή εφοδίων σε ευρωπαϊκές επιχειρήσεις ώστε να γίνουν ανταγωνιστικές ή/και κυρίαρχες, έναντι των Αμερικανικών και Ασιατικών εταιριών που διαρκώς επεκτείνονταν. Βασική προϋπόθεση βέβαια ήταν οι επιχειρήσεις να ενστερνιστούν τις αρχές της Δ.Ο.Π., να επιδιώκουν τη διαρκή βελτίωση και να αποσκοπούν στην αριστεία.

Σήμερα σε κάθε χώρα της Ε.Ε. υπάρχει εθνικός εκπρόσωπος του EFQM. Στην Ελλάδα ο επίσημος εκπρόσωπος του είναι η Ελληνική Εταιρία Διοικήσεως Επιχειρήσεων, η ΕΕΔΕ. Το EFQM αποσκοπεί στην αναγνώριση, προώθηση και καθοδήγηση προς την διαρκή επιτυχία, μέσω των τριών συνιστωσών που το συνθέτουν και παρατίθενται ακολούθως.

1^η συνιστώσα του EFQM - Θεμελιώδεις Αρχές Αριστείας

Είναι η βάση του Μοντέλου Αριστείας EFQM και μπορούν να εφαρμοστούν σε όλους ανεξαιρέτως τους οργανισμούς. Συνοψίζονται σε οκτώ βασικές αρχές:

- 1. Πρόσθετη αξία για τους Πελάτες :** Οι ανάγκες, επιθυμίες και προσδοκίες των πελατών βρίσκονται στο επίκεντρο των άριστων οργανισμών και επιχειρήσεων, οι οποίοι αποσκοπούν πάντα στην επίτευξη προστιθέμενης αξίας στα προϊόντα - υπηρεσίες προς όφελος των πελατών.
- 2. Δημιουργία βιώσιμου μέλλοντος :** Η βιώσιμη ανάπτυξη, η αειφορία, η θετική επίδραση στο περιβάλλον, μαζί με την βελτίωση των οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών συνθηκών στον τομέα δραστηριοποίησης της είναι βασική υποχρέωση κάθε επιχείρησης – οργανισμού.
- 3. Ανάπτυξη Οργανωτικής Ικανότητας:** Αποτελεσματική διαχείριση αλλαγών εντός και εκτός των ορίων της επιχείρησης.
- 4. Αξιοποίηση Δημιουργικότητας & Καινοτομίας:** Η συνεχής βελτίωση και η συστηματική επιδίωξη της καινοτομίας δημιουργούν υψηλά επίπεδα επιδόσεων και αυξημένη αξία. Ακόμη καλλιεργείται και αυξάνεται η δημιουργικότητα όλων των εμπλεκομένων.

5. Ηγεσία με Όραμα, Έμπνευση & Ακεραιότητα : Η ηγεσία είναι σημαντικό να έχει όραμα, να διαμορφώνει το μέλλον και να λειτουργεί ως αξιακό πρότυπο.

6. Ευελιξία στη Διαχείριση: Αμεσότητα και αποτελεσματικότητα έναντι ευκαιριών και απειλών.

7. Αξιοποίηση ταλέντου του ανθρώπινου δυναμικού: Να δίνεται η δυνατότητα στο ανθρώπινο δυναμικό να αξιοποιεί τα ταλέντα του και να δημιουργείται κατ' αυτόν τον τρόπο η κατάλληλη κουλτούρα προκειμένου να επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί και οι ατομικοί στόχοι.

8. Διατήρηση εξαιρετικών αποτελεσμάτων: Όγδοη και τελευταία βασική αρχή είναι η διατήρηση των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνει ένας οργανισμός – επιχείρηση. Είναι πολύ σημαντικό στοιχείο που εξασφαλίζει τη βιωσιμότητα και την μακροπρόθεσμη ικανοποίηση των αναγκών όλων των εμπλεκομένων (EFQM,2013)

2^η συνιστώσα του EFQM - Το Μοντέλο Αριστείας EFQM

Τα κριτήρια στα οποία εστιάζει το συγκεκριμένο μοντέλο, κατ' αντιστοιχία των βραβείων Deming, Baldrige (MBNQA) και του Αυστραλιανού BEA τα οποία παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, συνοψίζονται σε εννέα κύριες κατηγορίες και είναι τα ακόλουθα:

1. Ηγεσία : Η ηγεσία οφείλει να είναι ευέλικτη, διορατική, αποφασιστική, να λειτουργεί ως πρότυπο αξιών, δεοντολογίας και να εμπνέει εμπιστοσύνη. Το μέλλον διαμορφώνεται από την ηγεσία ή οποία είναι ικανή να προβλέπει, να εκτιμά σωστά και να αντιδρά έγκαιρα.

2. Στρατηγική: *Πολιτικές, σχέδια, στόχοι και διαδικασίες αναπτύσσονται και εξελίσσονται για να διαμορφώσουν τη στρατηγική.* Αυτή οφείλει να εστιάζει προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

3. Άνθρωποι: Το ανθρώπινο δυναμικό είναι αυτό που κινεί έναν οργανισμό, μία επιχείρηση. Επομένως είναι απαραίτητη η δημιουργία μίας κουλτούρας ωφέλιμης για την πρόοδο για και του οργανισμού – επιχείρησης και του κάθε μέλους – ατόμου χωριστά. Έννοιες όπως η δικαιοσύνη, η ισότητα, η αξιοκρατία, η έννοια, η επικοινωνία, η αναγνώριση και η ανταμοιβή δύνανται να λειτουργήσουν ως κινητήριοι μοχλοί για το ανθρώπινο δυναμικό, προς όφελος όλων.

4. Συνεργασίες & Πόροι: Η διαχείριση εξωτερικών συνεργατών, προμηθευτών και εσωτερικών πόρων, προκειμένου να διασφαλιστεί η αποτελεσματική διαχείριση του περιβαλλοντικού και κοινωνικού αντίκτυπου τους.

5. Διαδικασίες, Προϊόντα & Υπηρεσίες: Σχεδιασμός, διαχείριση και βελτίωση διαδικασιών, υπηρεσιών και προϊόντων για δημιουργία προστιθέμενης αξίας υπέρ των πελατών και των λοιπών εμπλεκομένων.

6. Αποτελέσματα για τους Πελάτες: Επιδίωξη εξαιρετικών αποτελεσμάτων και διατήρηση τους, προκειμένου όχι μόνο να ικανοποιηθούν οι πελάτες, αλλά να υπάρξει, ει δυνατόν, υπέρβαση των προσδοκιών τους.

7. Αποτελέσματα για τους ανθρώπους : Επιδίωξη εξαιρετικών αποτελεσμάτων και διατήρηση τους, προκειμένου όχι μόνο να είναι ικανοποιημένο το ανθρώπινο δυναμικό, αλλά να υπάρξει, ει δυνατόν, υπέρβαση των προσδοκιών του.

8. Αποτελέσματα για την Κοινωνία: Επιδίωξη εξαιρετικών αποτελεσμάτων και διατήρηση τους, προκειμένου όχι μόνο να είναι ικανοποιημένα τα ενδιαφερόμενα μέρη στα κοινωνικά πλαίσια, αλλά να υπάρξει, ει δυνατόν, υπέρβαση των προσδοκιών τους.

9. Επιχειρηματικά Αποτελέσματα: Επιδίωξη εξαιρετικών αποτελεσμάτων και διατήρηση τους, προκειμένου όχι μόνο να επιτευχθεί ικανοποίηση των επιχειρηματικών ενδιαφερόμενων μερών τους, αλλά να υπάρξει, ει δυνατόν, υπέρβαση των προσδοκιών τους. (EFQM,2013)

3^η συνιστώσα του EFQM - Η λογική RADAR

Όπως αναφέρει ο EFQM (2013) η λογική *RADAR* είναι ένα δυναμικό πλαίσιο αξιολόγησης και ισχυρό εργαλείο διαχείρισης που παρέχει μια δομημένη προσέγγιση για τη διερεύνηση της απόδοσης ενός οργανισμού - επιχείρησης. Το RADAR είναι αρκτικόλεξο από τις λέξεις **Results, Approach, Deployment, Assessment & Refinement**. Στα Ελληνικά θα τα μεταφράζαμε ως Αποτελέσματα, Προσέγγιση, Ανάπτυξη, Αξιολόγηση και Βελτιστοποίηση - Τελειοποίηση.

Ακολουθώντας τη λογική RADAR ένας οργανισμός – μία επιχείρηση πρέπει να επιτυγχάνει:

- **Results:** Προσδιορισμό των επιδιωκόμενων Αποτελέσματος (**Results**) βάσει της στρατηγικής του.
- **Approach:** Προγραμματισμό και ανάπτυξη ενός συνόλου τεκμηριωμένων Προσεγγίσεων (**Approach**) προς επίτευξη των απαιτούμενων Αποτελεσμάτων, και ως προς το παρόν, αλλά και ως προς το μέλλον.
- **Deployment:** Ανάπτυξη (**Deployment**) των προσεγγίσεων με συστηματικό τρόπο προς εξασφάλιση της υλοποίησής τους.
- **Assessment & Refinement:** Αξιολόγηση και Τελειοποίηση των προϋποθέσεων, που αναπτύσσονται βάσει της παρακολούθησης και ανάλυσης των αποτελεσμάτων που επιτεύχθηκαν και της συνεχούς μάθησης (EFQM, 2013).

Ο συνδυασμός των θεμελιωδών αρχών αριστείας, του Μοντέλου EFQM και της λογικής RADAR, είναι πολύ σημαντική γιατί, όπως αναφέρθηκε και στην αρχή του υποκεφαλαίου, είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθεί από οργανισμούς και επιχειρήσεις ανεξάρτητα από το μέγεθος τους και τον τομέα δραστηριοποίησής τους. Η σύγκριση βάσει των τριών αυτών παραμέτρων είναι ικανή να οδηγήσει σε επαρκή αποτελέσματα, προκειμένου να προβεί ένας οργανισμός ή μία επιχείρηση σε ενέργειες προς όφελος της βιωσιμότητάς τους και φυσικά προς την αριστεία τους. *Ακόμη «διασφαλίζεται ότι όλες οι εφαρμοσμένες πρακτικές διαχείρισης που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός/επιχείρηση διαμορφώνουν ένα συνεκτικό σύνολο που βελτιώνεται διαρκώς και εξυπηρετεί τη στρατηγική του οργανισμού/επιχείρησης» (EFQM,2013).*

Από όλα τα παραπάνω προκύπτει ότι το Μοντέλο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Ποιοτικής Διοίκησης – EFQM ενδείκνυται να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο προκειμένου να επιτευχθεί η συνεχής βελτίωση της ποιότητας των Εκπαιδευτικών και Διοικητικών υπηρεσιών. Αυτό συμβαίνει, καθώς στηρίζεται σε έναν συνδυασμό ικανό να συμβάλει στην αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης, στον συνδυασμό πρωτοβουλιών και την αποτροπή επικαλύψεων, μέσω του εντοπισμού πιθανών κενών. Τα εργαλεία που χρησιμοποιεί το EFQM είναι σε μεγάλο βαθμό προσαρμοσμένα στη σημερινή πραγματικότητα – επιχειρηματική και μη- και δεν έχουν στο επίκεντρο τους το βιομηχανικά παραγόμενο προϊόν. Με βάση αυτά τα δεδομένα, στο επόμενο κεφάλαιο επιχειρείται να γίνει η προσαρμογή του Μοντέλου Αριστείας EFQM στη σημερινή Ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα και να διερευνηθούν οι δυνατότητες συνεχούς βελτίωσης και επίτευξης αριστείας.

ΔΟΠ και εκπαίδευση

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερο η φιλοσοφία της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας δεν περιορίζεται στον βιομηχανικό και επιχειρηματικό χώρο, αλλά εφαρμόζεται σε ευρεία κλίμακα στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών. Αντίστοιχα από τη δεκαετία του '70 έχει ξεκινήσει η συζήτηση για την ανάγκη να ληφθούν τα αναγκαία μέτρα προκειμένου να υπάρξει διασφάλιση της ποιότητας και στην παρεχόμενη εκπαίδευση (Κριεμάδης & Θωμοπούλου, 2012), καθώς «η εκπαίδευση ως διαδικασία βασίζεται σε ένα κοινώς αποδεκτό αξιακό σύστημα που συνιστά εν ολίγοις την ίδια την ηθική υπόσταση της κοινωνίας και ως εκ τούτου η ποιότητα δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να απομονωθεί» (Berry, 1997 στο Κριεμάδης & Θωμοπούλου, 2012 σελ. 71). Ακόμη ο Ζαβλανός (2003) παρατηρεί ότι οι ίδιες αρχές που διέπουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις επιχειρήσεις, καθώς και ο ίδιος τρόπος εφαρμογής αυτών των αρχών, εντοπίζονται και στην οργάνωση και λειτουργία ενός εκπαιδευτικού οργανισμού. Αν και η εκπαιδευτική κοινότητα φαίνεται να μην αποδέχεται με θέρμη την έννοια 'πελάτης' στον χώρο της εκπαίδευσης, σύμφωνα με τους Leckey & Neville (2001) αναγνωρίζονται ως πελάτες οι μαθητές, άμεσοι αποδέκτες του προϊόντος της εκπαίδευσης που παρέχει η σχολική μονάδα, οι γονείς, καθώς αυτοί άμεσα ή έμμεσα (φόροι) χρηματοδοτούν τη σχολική μονάδα, οι μελλοντικοί εργοδότες, οι οποίοι θα επανδρώσουν τις επιχειρήσεις τους με ανθρώπους έχοντες εκπαίδευση αντίστοιχη της ποιότητας της σχολικής μονάδας και η κοινωνία συνολικά καθώς σε μεγάλο βαθμό στηρίζεται στο προϊόν της εκπαίδευσης (Χαλκίδου, 2017). Στην πραγματικότητα, όμως, όροι που στις επιχειρήσεις ή και σε άλλους οργανισμούς είναι ξεκάθαροι, όταν αναφερόμαστε σε μία εκπαιδευτική διαδικασία είναι δυσδιάκριτο ποιος είναι ο πελάτης ή ποιο αποτελεί το τελικό προϊόν (Δάρρα, 2005).

Προσπαθώντας να διευκρινιστούν στον βαθμό που είναι εφικτό αυτές οι σχέσεις, φαίνεται ότι η σχέση του Διευθυντή της σχολικής μονάδας με τον εκπαιδευτικό είναι μια σχέση προμηθευτή – εσωτερικού πελάτη· οι γονείς επίσης έχουν ρόλο προμηθευτή τόσο προς τους μαθητές, όσο και προς τους εκπαιδευτικούς, εσωτερικοί πελάτες και οι δύο. Η ίδια σχέση προμηθευτή – εσωτερικού πελάτη υπάρχει και στο ζεύγος εκπαιδευτικός – μαθητής (Μπρίνια, 2008 στο Ραντίτσα, 2016). Από την άλλη, αυτή η αντίληψη που θεωρεί τον εκπαιδευόμενο ως πελάτη σε όλες τις ως άνω αναφερθείσες περιπτώσεις, βρίσκει αντίλογο καθώς ο μαθητής είναι σε κάθε περίπτωση άμεσος συμμετοχος στο σύνολο της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Ιωακειμίδου, Αϊδινόπουλος, Λιοναράκης, 2019).

Με δεδομένο ότι ούτως ή άλλως «η προσέγγιση και το περιεχόμενο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας διαμορφώνεται-καθορίζεται ανάλογα με τις ανάγκες-χαρακτηριστικά του οργανισμού στον οποίο αναφέρεται» (Κορωνιός, Κριεμάδης, Γκάτση, Μανουσαρίδου & Μπεκιάρης, 2017, σελ. 4) γίνεται αντιληπτό ότι οι διαδικασίες ΔΟΠ πρέπει να εστιάζουν στην ποιότητα της μαθησιακής εμπειρίας. Απαιτούνται «εξατομικευμένες και διαφοροποιημένες μαθησιακές διαδικασίες» που θα συμβάλλουν ουσιαστικά στην ουσιαστική βελτίωση της ποιότητας στην εκπαίδευση (Sallis, 2002, σ. 30 στο Ιωακειμίδου, Αϊδινόπουλος, Λιοναράκης, 2019, σ. 213).

Προκειμένου να καταστεί ευκολότερη η εφαρμογή της φιλοσοφίας της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση, παραδοσιακά βασικές αρχές της Δ.Ο.Π. προσαρμόστηκαν στα δεδομένα της εκπαίδευσης. Εδώ φυσικά είναι ιδιαίτερα σημαντικό να σημειωθεί ότι σε αντίθεση με την παγκοσμιοποιημένη οικονομία η εκπαίδευση εξακολουθεί να είναι διαφοροποιημένη ανά χώρες ή ακόμη και ανά περιοχές, όταν πρόκειται για ομόσπονδα κράτη. Επομένως η όλη απόπειρα προσαρμογής αυτών των αρχών είναι επί γενικών αρχών, ώστε να έχουν ισχύ σε διαφορετικές χώρες, κουλτούρες, βαθμίδες εκπαίδευσης ή ακόμη και σε κατά τόπους σχολικές μονάδες.

Προσαρμογή στο Εκπαιδευτικό Σύστημα των 14 σημείων Deming

Το 1986 ο Deming διατύπωσε 14 σημεία, βάσει των οποίων είναι δυνατόν να εφαρμοστεί η Δ.Ο.Π. σε κάθε είδους οργανισμό, προκειμένου να αλλάξει, να βελτιωθεί και να αυξήσει την παραγωγή αν πρόκειται για εταιρία – βιομηχανική μονάδα ή να παράσχει αποτελεσματικές υπηρεσίες, αν πρόκειται για οργανισμό (Deming, 1986, 2002). Τα 14 αυτά σημεία (βλ. Εικ. 3) συνοψίζονται ως εξής:

1. Δημιουργία σταθερού σκοπού προς βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών.
2. Υιοθεσία της νέας φιλοσοφίας.
3. Τερματισμός της εξάρτησής από τον έλεγχο για την επίτευξη ποιότητας.
4. Ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους.
5. Διαρκής βελτίωση και για πάντα, κάθε διαδικασίας σχεδιασμού, παραγωγής και εξυπηρέτησης.
6. Καθιέρωση διαρκούς εκπαίδευσης, εντός του οργανισμού – εταιρίας.
7. Υιοθεσία της αποτελεσματικής ηγεσίας.
8. Απομάκρυνση κάθε φόβου (αποτυχίας κλπ).
9. Κατάργηση των εμποδίων μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού.

10. Εξάλειψη συνθημάτων, προτρεπτικών και θετόντων στόχους, προς το ανθρώπινο δυναμικό.

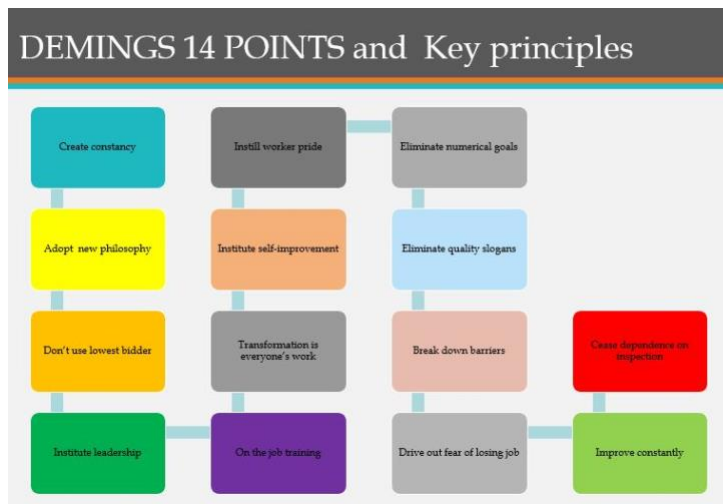
11. Εξάλειψη αριθμητικών ποσοτώσεων για το ανθρώπινο δυναμικό και αριθμητικών στόχων για τη διαχείριση.

12. Τόνωση της υπερηφάνειας του ανθρώπινου δυναμικού και της αγάπης προς την δουλειά τους και εξάλειψη της αριθμητικής αξιολόγησης.

13. Δημιουργία ενός δυναμικού προγράμματος εκπαίδευσης και αυτόβελτίωσης για όλους.

14. Συμμετοχή όλων στην ολοκλήρωση του μετασχηματισμού της εταιρίας - οργανισμού (Deming, 1986, σ. 23-24).

Εικόνα 3 - Τα 14 σημεία του Deming.



(Πηγή: <https://www.instituteforstrategicimprovement.com/blog/-leadership>)

Το 1996 ο Paul Terry διαπίστωσε ότι πολλά μοντέλα που βασίζονται στο σχολείο έχουν αποτύχει επειδή αφιερώθηκε πολύ λίγος χρόνος στην ανάπτυξη του φιλοσοφικού πλαισίου της Δ.Ο.Π. πριν από την εφαρμογή τους. Έτσι, θεωρώντας πως η αποστολή, οι στόχοι και τα αναμενόμενα αποτελέσματα ενός στρατηγικού σχεδιασμού σχολικού συστήματος απαιτούν τη συμμετοχή της διοίκησης, των εκπαιδευτικών, των γονέων και των μαθητών, αλλά και όλων των άλλων «πελατών», δηλαδή των επιχειρήσεων, της τοπικής κοινωνίας και της πολιτικής ηγεσίας, προσαρμόσε τα 14 σημεία του Deming στην αποστολή της σχολικής μονάδας και στους στόχους του εκπαιδευτικού συστήματος.

Τα 14 αυτά σημεία κατά τον Terry (1996) είναι τα ακόλουθα:

1. Δημιουργία σταθερού σκοπού. Όλοι οι πόροι στοχεύουν στην ανάπτυξη των μαθητών. Όλα τα προγράμματα μελετώνται από όλους τους ενδιαφερόμενους για να κατανοούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Πολλές φορές απαιτείται να αλλάξουν βραχυπρόθεσμες στρατηγικές για την επίτευξη στόχων μακροπρόθεσμου εύρους. Τα σχολεία θα πρέπει να αφιερώνουν χρόνο στο μέλλον χρησιμοποιώντας τη μακροπρόθεσμη αντίληψη, τον προγραμματισμό με όραμα και την ανάληψη αποστολών.

2. Υιοθεσία της νέας φιλοσοφίας. Αυτή η φιλοσοφία είναι ένας μετασχηματισμός σε έναν νέο τρόπο σκέψης και σχεδιασμού για τη μάθηση των μαθητών. Όλοι οι μαθητές έχουν τη δυνατότητα πρόσβασης σε υψηλού επιπέδου μόρφωση υπό τις σωστές συνθήκες διδασκαλίας και μάθησης. Η ποιότητα πρέπει να γίνει η βασική αρχή στην εκπαίδευση. Δεν επιτρέπεται η παροχή εκπαίδευσης χαμηλής ποιότητας στους μαθητές, με τη χρήση μη ποιοτικών μαθησιακών υλικών, με την παιδαγωγική και γνωστική ανεπάρκεια των δασκάλων τους, με κακή εξυπηρέτηση – συνεργασία με τους γονείς και κηδεμόνες και με μη ειδικά καταρτισμένη διοίκηση. Η απαλοιφή αυτών των κοινών, αλλά ανεπιθύμητων και επιζήμιων για την εκπαιδευτική διαδικασία παραγόντων, απαιτεί έναν πλήρη μετασχηματισμό της φιλοσοφίας διαχείρισης.

3. Τερματισμός της εξάρτησης από τον έλεγχο για την επίτευξη ποιότητας. Τερματισμός των μαζικών τελικών εξετάσεων. Η έμφαση δίνεται στην πρόληψη της αποτυχίας των μαθητών μέσω συνεχούς βελτίωσης. Η αξιολόγηση της προόδου των μαθητών αποτελεί μία καθημερινή πρακτική που αποσκοπεί στη διαρκή βελτίωση και αυτό-αξιολόγηση μαθητών και δασκάλων.

4. Ελαχιστοποίηση της ανάγκης για επίβλεψη σε μαζική βάση, ενσωματώνοντας πρώτα την ποιότητα στη διαδικασία της διδασκαλίας. Η αριστεία δεν είναι σχετιζόμενη μόνο με την αριθμητική βαθμολογία. Η επένδυση στην ποιότητα περιλαμβάνει όλα τα τμήματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Τερματισμός στην πρακτική της ανάθεσης σε εκδότες του παρεχόμενου εκπαιδευτικού υλικού μόνο με βάση την τιμή. Οι εκδότες να συμμετέχουν ενεργά μέσω μακροπρόθεσμων δεσμεύσεων με τα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Μακροπρόθεσμα, η υψηλή ποιότητα παράγει χαμηλότερο κόστος.

5. Διαρκής βελτίωση και για πάντα, κάθε συστήματος. Υπάρχει δυνατότητα βελτίωσης σε κάθε βήμα που λαμβάνεται για τη δημιουργία ή την αναβάθμιση σχολικών προγραμμάτων ή υπηρεσιών. Τα σχολεία πρέπει να καινοτομούν συνεχώς έτσι ώστε να ανακαλύπτονται οι καλύτερες εκπαιδευτικές διαδικασίες.

6. Καθιέρωση διαρκούς επιμόρφωσης. Οι σχολικές περιφερειακές διοικήσεις πρέπει να παρέχουν σε όλους τους υπαλλήλους τη δυνατότητα συμμετοχής τους ή ανέλιξης τους στην ηγεσία, στις μετρήσεις, στις αναλύσεις και στην παροχή εργαλειοθήκης προς την επίλυση προβλημάτων. Ακόμη να προτρέπουν σε αυτο-αξιολόγηση και να προσφέρουν διαρκή επιμόρφωση, αλλά και να δίνουν κίνητρα για ατομική επιμόρφωση κατ' επιλογή.

7. Υιοθεσία της αποτελεσματικής ηγεσίας. Αυτή οφείλει να οδηγεί στη σωστή κατεύθυνση. Έμφαση δίνεται στην ποιότητα του συνολικού προγράμματος παρά στις ατομικές συμπεριφορές. Πρέπει να δημιουργηθούν και να διατηρηθούν νέες σχέσεις μεταξύ διεύθυνσης και εκπαιδευτικών και εκπαιδευτικών και μαθητών. Οι νέοι ρόλοι θα βοηθήσουν τους δασκάλους και τους μαθητές να κάνουν την καλύτερη δυνατή δουλειά.

8. Απομάκρυνση κάθε φόβου (αποτυχίας κλπ). Το σχολείο έχει δεσμευτεί να ανοικοδομήσει και να καλλιεργήσει ένα περιβάλλον στο οποίο η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός μπορούν να εφαρμοστούν σε όσα λέγονται, ακούγονται, διαβάζονται και γράφονται. Ο φόβος και το άγχος εμφανίζονται σε όλα τα επίπεδα των περισσότερων σχολείων. Αυτά τα συναισθήματα προκύπτουν από τις προσπάθειες της εκπαιδευτικής ηγεσίας να επιταχύνει την απόδοση από εκπαιδευτικούς και διευθυντές με τη χρήση αριθμητικών στόχων, κατάταξης, κινήτρων. Με την απαλοιφή από τα σχολεία αυτών των τεχνικών διαχείρισης παλαιού τύπου, ο φόβος θα μειωθεί σημαντικά. Ένα από τα πιο επικίνδυνα σημεία είναι η αξιολόγηση της απόδοσης των εκπαιδευτικών επειδή υπονομεύει την ομαδική εργασία. Από όλες τις στρατηγικές Deming που μελετήθηκαν από τον Bradley (1993) στις Η.Π.Α. αυτή είναι η μόνη που δεν μπορούσε να εφαρμοστεί πλήρως από τα σχολεία με δική τους πρωτοβουλία.

9. Κατάργηση των εμποδίων μεταξύ των τμημάτων του σχολικού οργανισμού. Το σχολείο ενθαρρύνει τη μη απειλητική, αμφίδρομη επικοινωνία για ποιοτικά αποτελέσματα μεταξύ όλων των επιπέδων του οργανισμού. Πάρα πολλοί άνθρωποι κατηγορούν για τις αποτυχίες της εκπαίδευσης τους εκπαιδευτικούς. Το

τελευταίο πράγμα που οι εκπαιδευτικοί πρέπει να ακούσουν είναι η ίδια κατηγορία ανικανότητας από τους προϊσταμένους τους. Αυτό που πραγματικά χρειάζονται οι δάσκαλοι είναι συμμάχους για να τους υπερασπιστούν και να τους κάνουν να νιώσουν ότι αποτελούν σημαντικό μέρος της ομάδας συνολικής διαχείρισης. Αυτό επιτυγχάνεται με την επίλυση των προβλημάτων μέσω της ομαδικής εργασίας που συνδυάζει τις προσπάθειες ανθρώπων από διαφορετικά τμήματα του σχολείου. Πρέπει να πραγματοποιηθούν εναλλαγές προσωπικού μεταξύ κτηρίων (εφόσον είναι πέραν του ενός ή ακόμα και μερών του κτηρίου) και τμημάτων, ώστε οι άνθρωποι να μπορούν να μάθουν για τα προβλήματα που έχουν οι άλλοι. Το σχολικό σύστημα πρέπει να έχει κοινούς στόχους και τα μέλη του πρέπει να λειτουργούν ομαδικά για την επίλυση προβλημάτων, τη χάραξη πολιτικών και τη χαρτογράφηση νέων κατευθύνσεων.

10. Εξάλειψη συνθημάτων, προτρεπτικών και θετόντων στόχους, προς το ανθρώπινο δυναμικό. Οι άνθρωποι πόροι του σχολείου πρέπει πάντα να προσπαθούν να βελτιώνονται. Οι δάσκαλοι αντιλαμβάνονται τα συνθήματα ως ένδειξη ότι η διαχείριση όχι μόνο δεν κατανοεί τα προβλήματά τους, αλλά δεν ενδιαφέρεται αρκετά για να τα ανακαλύψει.

11. Εξάλειψη αριθμητικών στόχων και ποσοτώσεων. Οι στόχοι βασίζονται στην ατομική πρόοδο των μαθητών. Οι εκπαιδευτικοί εμπλέκονται πιο ενεργά στον εντοπισμό προβλημάτων, στο σχεδιασμό προγραμμάτων, στον στρατηγικό σχεδιασμό, στον προϋπολογισμό και στην επιλογή υλικού.

12. Τόνωση της υπερηφάνειας του ανθρώπινου δυναμικού και της αγάπης προς την δουλειά τους. Η ηγεσία της εκπαίδευσης μέσω ενός ανθρωποκεντρικού στρατηγικού σχεδιασμού μπορεί να επιτύχει την πλήρη αξιοποίηση του ορθά καταρτισμένου και διαρκώς επιμορφούμενου προσωπικού του, ώστε να αξιοποιήσει και να καλλιεργήσει περεταίρω την ούτως ή άλλως υπαρκτή αγάπη του ανθρώπινου δυναμικού προς την δουλειά του.

13. Προώθηση της εκπαίδευσης και της αυτο-βελτίωσης. Απαιτείται μια ολοκληρωμένη κατανόηση του παρελθόντος, η δυνατότητα αξιολόγησης των γεγονότων που οδήγησαν στο παρόν και η ικανότητα πρόβλεψης μελλοντικών αναγκών. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αποκτούν συνεχώς νέες γνώσεις, δεξιότητες και μεθόδους.

14. Συμμετοχή όλων στην ολοκλήρωση του μετασχηματισμού του σχολείου. Η εκπαιδευτική ηγεσία πρέπει να στραφεί προς τους επαγγελματίες που είναι προσανατολισμένοι στην πρόληψη προβλημάτων. Όλοι όσοι μετέχουν στο εκπαιδευτικό σύστημα είναι υπεύθυνοι για τη βοήθεια για την πραγματοποίηση του μετασχηματισμού. Η πιο συχνή αιτία αποτυχίας σε κάθε προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας είναι η έλλειψη συμμετοχής εκ μέρους της διοίκησης και των λοιπών ενδιαμέσων μερών (McLeod, Spencer, and Hairston, 1992, σελ. 36-37; Bradley, 1993 στο Terry, 1996 σελ. 5-6).

Βασικοί πυλώνες Δ.Ο.Π. στο εκπαιδευτικό σύστημα

Από τα 14 αυτά σημεία αυτά προκύπτει πως ανεξάρτητα με τις όποιες διαφοροποιήσεις στον τομέα της εκπαίδευσης είναι δυνατόν να ακολουθηθούν βασικοί κανόνες που να αποσκοπούν στην βελτιστοποίηση των υπηρεσιών και όχι μόνο. Οι Ιωακειμίδου, Αϊδινόπουλος, & Λιοναράκης (2019) εντοπίζουν ότι σύμφωνα με τους Daniel & Kanwar (2006), Houston (2007), Sallis (2002) και τον Φασούλη (2001) υπάρχουν τρεις βασικοί άξονες – αρχές που ταυτίζονται σε επιχειρήσεις – οργανισμούς και εκπαίδευση. Αυτοί είναι:

- Εστίαση στις ανάγκες της κοινωνίας : Αφορά την «ανταπόκριση του εκπαιδευτικού συστήματος στις ανάγκες της κοινωνίας που αλλάζουν». Απαιτείται η ύπαρξη ενός σύγχρονου διαρκώς αναπροσαρμοζόμενου, δυναμικού, ποιοτικού σχολείου το οποίο είναι ικανό να διαβλέπει τις κοινωνικές αλλαγές και να συμβαδίζει με αυτές.
- Διαρκής βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχονται, όπως και των διαδικασιών που ακολουθούνται: Το εκπαιδευτικό σύστημα οφείλει να αντιλαμβάνεται άμεσα τις όποιες ατέλειες και να προβαίνει στη διόρθωσή τους.
- Ολοκληρωτική συμμετοχή ανθρώπινου δυναμικού: Όλοι οι εμπλεκόμενοι, χωρίς καμία εξαίρεση, οφείλουν να δεσμεύονται για την επίτευξη της διασφάλισης ποιότητας. Και τη βελτίωση όλων των μερών του εκπαιδευτικού συστήματος. (Ιωακειμίδου, Αϊδινόπουλος, & Λιοναράκης, 2019, σελ. 213)

Η Δάρρα (2005 στο ο.π. 214) συγκεντρώνει τα οφέλη της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση στην αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων, και ειδικά στη βελτίωση της εικόνας τους προς τους άλλους, αλλά και της αυτο-εικόνας, στην οργάνωση, στη διοίκηση και στην εσωτερική επικοινωνία, στην αύξηση του

επαγγελματισμού και της ποιότητας των εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Σε κάθε περίπτωση πρόκειται ξεκάθαρα για μία ολιστική προσέγγιση στην οποία μετέχει το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού και δίνεται έμφαση στην πρόληψη (Ζαβλανός, 2003).

Σύμφωνα με τον Τσιότρα (2002), η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας εφαρμόζεται στην εκπαίδευση σε τρία επίπεδα:

- 1ο Επίπεδο: Επίπεδο διοίκησης και διαδικασιών. Βελτιστοποιούνται τα αποτελέσματα και επιτυγχάνεται μείωση των εξόδων.
- 2ο Επίπεδο: Επίπεδο διδασκαλίας αρχών της Δ.Ο.Π.. Αφορά την υιοθέτηση της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από τους μαθητές. Αποσκοπεί στη βελτιστοποίηση της ποιότητας που οι ίδιοι είναι αποδέκτες.
- 3ο Επίπεδο: Επίπεδο εκπαιδευτικής διαδικασίας. Όλοι οι εμπλεκόμενοι στην εκπαιδευτική διαδικασία μετέχουν ενεργά στη διαδικασία της μάθησης. Βελτιστοποιείται το σύνολο της διαδικασίας.

Οι Κριεμάδης & Θωμοπούλου (2012) αναφέρουν τους κατά τον Bonstingl (1992) “Τέσσερις κίονες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας» όπως απαντώνται στον Mehrota (2009), οι οποίοι είναι ιδιαίτερα σημαντικοί για την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. στην εκπαίδευση. Αυτοί είναι οι ακόλουθοι (Κριεμάδης & Θωμοπούλου, 2012, σελ 123 – 126):

1^η Αρχή: *Σχέσεις Συνεργασίας και Σύμπνοιας*. Εστίαση στο ανθρώπινο δυναμικό της σχολικής μονάδας. Προτεραιότητα δίνεται στη δημιουργία «ομαδικού πνεύματος και κουλτούρας συνεργασίας». Στην 1^η αυτή αρχή θεμελιώνεται η εκπαιδευτική -και εν γένει κοινωνική- ευημερία των μαθητών σε βάθος χρόνου.

2^η Αρχή: *Συνεχής Βελτίωση και Αυτο-Αξιολόγηση*. Μέσω της βελτίωσης όλων των εμπλεκόμενων μερών στην εκπαιδευτική διαδικασία γίνεται πασιφανές ότι κάθε ένα από αυτά ωφελείται. Η εξατομικευμένη μάθηση, η κάλυψη των ατομικών αναγκών και η καλλιέργεια της δημιουργικής και κριτικής σκέψης στηρίζονται σε αυτόν τον 2^ο πυλώνα.

3^η Αρχή: *Σύστημα Αλληλένδετων διαδικασιών*. Μέσα από τις αλληλένδετες διαδικασίες, όπως αναπτύχθηκαν στο κεφ. 1.2.1. της παρούσας με τον «Κύκλο του Deming», δημιουργείται μία «δικλείδα ασφαλείας» για την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

4^η Αρχή: *Ηγεσία*. Τα ανώτερα στελέχη της εκπαίδευσης, όπως είναι οι Σχολικοί Σύμβουλοι, οι Προϊστάμενοι των κατά τόπους Διευθύνσεων και οι Διευθυντές των Σχολικών

Μονάδων, οφείλουν να εξοικειωθούν με την έννοια της «Ηγεσίας» όπως αυτή ορίζεται από τη Δ.Ο.Π., προκειμένου να ανταποκριθούν στον εκπαιδευτικό σχεδιασμό και να επιτύχουν και την αυτό- βελτίωση τους μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, όπως αναφέρει κι ο Φασούλης (2009 στο Κριεμάδης & Θωμοπούλου, 2012).

Μέσα από τις πολλαπλές αυτές προσεγγίσεις γίνεται αντιληπτό ότι οι περισσότεροι ερευνητές, στην Ελλάδα και το εξωτερικό, αντιμετωπίζουν τις τελευταίες δεκαετίες τη Διαχείριση Ολικής Ποιότητας όχι ως μία φιλοσοφία χρήσιμη για την εκπαίδευση, αλλά ως μία ουσιαστική πραγματικότητα ή ακόμη περισσότερο ως μία ανάγκη για το σημερινό σχολείο. Ο χώρος της εκπαίδευσης δεν επιτρέπεται να είναι ακόλουθος των εξελίξεων, αλλά αντίθετα οφείλει πρώτος να δέχεται τα μηνύματα και τις απαιτήσεις της εποχής, να προσαρμόζεται στις κοινωνικές εξελίξεις και να προσανατολίζεται στο μέλλον, που ο ίδιος σε πολύ μεγάλο βαθμό χαράζει. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ικανή να παρέχει στον χώρο της εκπαίδευσης, τόσο σε επίπεδο σχεδιασμού και οργάνωσης, όσο και σε επίπεδο καθημερινής λειτουργίας την εργαλειοθήκη προκειμένου αυτός να ανταποκριθεί στις ανάγκες του παρόντος και τις προκλήσεις του μέλλοντος.

Το Μοντέλο EFQM στην εκπαίδευση

Θεσμοί και διερεύνηση της Ποιότητας στον Ευρωπαϊκό και Ελλαδικό χώρο

Η Διασφάλιση της Ποιότητας στην Εκπαίδευση αποτελεί έναν από τους πρωταρχικούς πυλώνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ήδη από το 1980 έχει συσταθεί Το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Πληροφόρησης για τα εκπαιδευτικά συστήματα και τις πολιτικές στην Ευρώπη», με την ονομασία «Ευρυδίκη» (<https://www.minedu.gov.gr/euridiki>). Ο τέως Επίτροπος Παιδείας, Νεολαίας, Πολιτισμού και Αθλητισμού, από το 2014 έως το 2020, ο Tibor Navracsics, προλογίζοντας την έκθεση του δικτύου 'Ευρυδίκη' με θέμα «Η Διασφάλιση της Ποιότητας στην Εκπαίδευση - Πολιτικές και Προσεγγίσεις για την Αξιολόγηση των Σχολείων στην Ευρώπη», αναφέρει σχετικά πως *«η βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης σε όλη την ΕΕ αποτελεί έναν από τους βασικούς στόχους του Ευρωπαϊκού Στρατηγικού Πλαισίου για την Εκπαίδευση και την Κατάρτιση (Ε.Κ. 2020). Η εκπαίδευση υψηλής ποιότητας είναι ζωτικής σημασίας για την απασχολησιμότητα, την κοινωνική συνοχή, και τη γενικότερη οικονομική και κοινωνική επιτυχία της Ευρώπης. Η ποιότητα αυτή ωστόσο θα πρέπει να ελέγχεται συνεχώς και να*

βελτιώνεται, κάτι που απαιτεί αποτελεσματικά συστήματα διασφάλισης της ποιότητας που θα καλύπτουν όλα τα επίπεδα εκπαίδευσης» (Ευρωπαϊκή Επιτροπή/ΕΑΚΕΑ/Ευρυδική, 2015, σελ.3).

Στην Ελλάδα από το 2013 συστάθηκε η «Αρχή Διασφάλισης της Ποιότητας στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση» (Α.ΔΙ.Π.Π.Δ.Ε.). Πρόκειται για ανεξάρτητη διοικητική αρχή εποπτευόμενη από τον Υπουργό Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων. Βάσει των αναγραφόμενων στην ιστοσελίδα της (<http://www.adippde.gr>) «αποστολή της Α.ΔΙ.Π.Π.Δ.Ε. είναι η διασφάλιση υψηλής ποιότητας στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση. Στο πλαίσιο της αποστολής της, η Α.ΔΙ.Π.Π.Δ.Ε., αξιολογεί την ποιότητα του εκπαιδευτικού συστήματος και υποστηρίζει το Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων στη βελτίωση του σχεδιασμού της εθνικής στρατηγικής για την Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση» .

Οι Βλάχος και Βέικου, ήδη από το 2008 στην έρευνα τους «για την αξιολόγηση ποιοτικών χαρακτηριστικών του συστήματος πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης» διαπιστώνουν ότι το εκπαιδευτικό σύστημα απαιτείται να αποκεντρωθεί και να αναμορφωθεί. Απαραίτητοι όροι για αυτήν την αναμόρφωση είναι η «δημιουργία ενός ανοικτού και ελκυστικού μαθησιακού περιβάλλοντος στα πλαίσια των ίσων ευκαιριών και της κοινωνικής αλληλεπίδρασης, η επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό και η υιοθέτηση νέων εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων και πρακτικών που θα ενσωματωθούν στα Αναλυτικά Προγράμματα Σπουδών προκειμένου να δημιουργηθεί μια νέα νοοτροπία μάθησης ώστε οι εκπαιδευόμενοι να ευαισθητοποιηθούν για τα κοινωνικά και οικονομικά πλεονεκτήματα της γνώσης.» (Βλάχου – Πλέσιας, χ.χ., σελ. 1)

Από τα παραπάνω προκύπτει και το κύριο ζητούμενο της παρούσας έρευνας, δηλαδή σε ποιον βαθμό είναι δυνατόν το Ελληνικό σχολείο να ακολουθήσει το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας ως προς τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Προκειμένου να καταστεί εφικτή η έρευνα αυτή όμως, έστω και αν αφορά μόνο την πρωτοβάθμια εκπαίδευση και την Περιφερειακή Διεύθυνση Λακωνίας, κρίνεται απαραίτητη μία προσαρμογή του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Διοικητικής Αριστείας – EFQM στην εκπαιδευτική πραγματικότητα, προκειμένου να υπάρξει και ορθότερη αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της.

Δείκτες Ποιότητας για την Εκπαίδευση στην Ευρώπη

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει θέσει ως προκλήσεις τα ζητήματα των πόρων, της κοινωνικής ένταξης και των στοιχείων - της συγκρισιμότητας. Ως σημαντικότερη πρόκληση, όμως, θεωρεί τη δυνατότητα παροχής σχολικής εκπαίδευσης υψηλού επιπέδου σε όλους. Με

βάση αυτές τις προκλήσεις δημιούργησε μία σειρά δεκαέξι (16) δεικτών προκειμένου να είναι δυνατή η βελτίωση στους επιμέρους τομείς και η πρόοδος στην αντιμετώπιση των τεθειμένων προκλήσεων.

➤ **ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ:** περιλαμβάνει τους τομείς των μαθηματικών, των αναγνωστικών ικανοτήτων, των θετικών επιστημών, των τεχνολογιών της πληροφορίας και της επικοινωνίας (ΤΠΕ), των ξένων γλωσσών, των ικανοτήτων μάθησης και της αγωγής του πολίτη.

➤ **ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΚΑΙ ΜΕΤΑΒΑΣΗ:** ικανότητα ολοκλήρωσης των σπουδών, έλεγχος ποσοστού σχολικής διαρροής, ποσοστού ολοκλήρωσης του λυκείου (β κύκλο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης) και ποσοστό πρόσβασης στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.

➤ **ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ:** αφορά την αξιολόγηση και την οργάνωση της σχολικής εκπαίδευσης καθώς και την αξιολόγηση της συμμετοχής των γονέων

➤ **ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΔΟΜΕΣ:** εκπαιδευτικές δαπάνες ανά μαθητή, εκπαίδευση και κατάρτιση των εκπαιδευτικών, ποσοστά συμμετοχής στην προσχολική εκπαίδευση και αριθμός μαθητών ανά ηλεκτρονικό υπολογιστή (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=LEGISSUM%3Ac11063>).

Προσαρμογή του EFQM στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση – (Προϋποθέσεις κι αποτελέσματα)

Στο προηγούμενο υποκεφάλαιο μελετήθηκε βιβλιογραφικά η προσαρμογή βασικών αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση. Στο παρόν υποκεφάλαιο γίνεται λόγος για την επικρατούσα τάση στην Ευρωπαϊκή Ένωση, και συνεπακόλουθα στην Ελλάδα, να επιτευχθεί η όσο το δυνατόν υψηλότερη ποιότητα και να διασφαλιστεί η συνέχεια της. Κρίνεται, συνεπώς, απαραίτητο να διερευνηθεί σε ποιον βαθμό το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας προσαρμόζεται στην εκπαίδευση, και ειδικά στην Πρωτοβάθμια, η οποία αποτελεί και το αντικείμενο της παρούσας.

Στην Ελλάδα η προσαρμογή αυτή έχει ήδη μελετηθεί και δημοσιευθεί από το 2017 στη μελέτη «*Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση: Η Προσέγγιση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Αριστείας (EFQM) στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση*» που συνέγραψαν οι Κορωνιός, Κριεμάδης, Γκάτση, Μανουσαρίδου & Μπεκιάρης. Οι ερευνητές του Πανεπιστημίου

Πελοποννήσου αντιστοίχισαν τις προϋποθέσεις (Ηγεσία, Πολιτική και Στρατηγική, Ανθρώπινοι πόροι, Πόροι και συνεργασίες, Διαδικασίες) και τα αποτελέσματα (Ικανοποίηση πελατών, Ικανοποίηση εργαζομένων, Επιδράσεις στο κοινωνικό σύνολο, Αποδοτικότητα των βασικών λειτουργιών), όπως αναπτύσσεται παρακάτω:

ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ

1. Ηγεσία

Αν και η λέξη ‘Ηγεσία’ φαίνεται να μην έχει απολύτως την ίδια έννοια στο εκπαιδευτικό περιβάλλον, με αυτήν του επιχειρηματικού χώρου, αυτό δε μειώνει καθόλου την ανάγκη για ηγεσία. Η διασφάλιση της Ποιότητας στον τομέα της Εκπαίδευσης εξασφαλίζεται μόνο όταν η ηγεσία έχει αφενός τη βούληση να συν-δημιουργήσει με τους λοιπούς εμπλεκόμενους μία ‘Αρίστη’ σχολική μονάδα και αφετέρου τη γνώση των αρχών της Δ.Ο.Π. Στην ‘Ηγεσία’ συμπεριλαμβάνονται «*οι δραστηριότητες των διευθυντών των σχολικών μονάδων που έχουν δεσμευτεί για την πιστή εφαρμογή των αρχών-αξιών της ΔΟΠ, στην καθοδήγηση και στη μετάδοση των αξιών αυτών*» (Κορωνιός, Κριεμάδης, Γκάτση, Μανουσαρίδου & Μπεκιάρης, 2017, σελ. 6).

2. Πολιτική και Στρατηγική του σχολείου:

Με αυτό το κριτήριο του EFQM εξετάζονται το όραμα, η αποστολή και η φιλοσοφία του σχολείου, όπως καθορίζονται από αυτό. Αναλυτικότερα εξετάζεται ο τρόπος και ο βαθμός ενσωμάτωσης των βασικών αρχών της ΔΟΠ, προκειμένου να επιτευχθεί η δημιουργία κουλτούρας διοικητικής αριστείας.

Συγκεκριμένα εξετάζονται τα ακόλουθα:

Αποστολή του σχολείου:

1. Κατοχή πρώτης θέσης στις προτιμήσεις των μαθητών.
2. Αύξηση των επιδόσεων των μαθητών του.
3. Συνεχής βελτίωση της ποιότητας διδασκαλίας και της μάθησης, προκειμένου να επιτυγχάνεται η προαναφερθείσα αύξηση των επιδόσεων.
4. Ενίσχυση της αυτοεκτίμησης των μαθητών του.

Όραμα:

1. Οι μαθητές να «*συνειδητοποιήσουν τις δυνατότητές τους*».

2. Το Αναλυτικό Πρόγραμμα να είναι διευρυμένο, ισορροπημένο, και να διαφοροποιείται από τα προηγούμενα προγράμματα, αφήνοντας στην άκρη τη συνήθη “δασκαλοκεντρική” προσέγγιση.

3. Για ένα σχολείο – πρόκληση, όπου οι μαθητές αντιλαμβάνονται τον υποστηρικτικό του χαρακτήρα και τη σύνδεση του με την ποιότητα σε κάθε μία από τις διαδικασίες.

4. «*Η δημιουργία ενός πολιτισμένου ιδρύματος*».

Αξίες:

- Φιλομάθεια: Προτροπή και ενθάρρυνση για μάθηση.
- Εργατικότητα: Όρεξη για σκληρή δουλειά.
- Αυτοπειθαρχία.
- Διακριτικότητα: Όλες οι πράξεις που είναι δυνατόν να επηρεάσουν τους άλλους πρέπει να γίνονται με σεβασμό και διακριτικότητα.
- Σεβασμός στη διαφορετικότητα και στα Δικαιώματα όλων.

Ένα σχολείο με σαφή προσανατολισμό στην ποιότητα, με πίστη στο όραμα και τις αξίες, που αναφέρθηκαν, και σαφή αποστολή είναι ικανό να εκπληρώσει με επιτυχία τις δράσεις και τις διαδικασίες του. Όταν μάλιστα προκαθορίζονται από κοινού και από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη οι στρατηγικές και πολιτικές με τις οποίες θα πορευθεί η σχολική μονάδα, είναι δυνατόν - προκειμένου να βοηθηθεί η εκπαιδευτική διαδικασία- να συμφωνηθεί ένα ετήσιο πλάνο και να εκπονηθεί ένα «Ετήσιο Σχέδιο Ανάπτυξης της Σχολικής Μονάδας». Αυτό επαναπροσδιορίζεται ετήσια και αποτελεί βασικό μέρος του Στρατηγικού Σχεδιασμού. (Κορωνιός, Κριεμάδης, Γκάτση, Μανουσαρίδου & Μπεκιάρης, 2017, σελ. 7).

3. Ανθρώπινο Δυναμικό

Το κριτήριο αυτό σχετίζεται με την ανάπτυξη, την οργάνωση και τη διοίκηση του, εμπλεκόμενου στη λειτουργία του σχολείου, ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάπτυξη και η σωστή αξιοποίηση του αποτελούν τα βασικά ζητούμενα. Ιδιαίτερο βάρος δίνεται στις εξής προϋποθέσεις ανάπτυξης:

Αποτελεσματική στελέχωση : Τα στελέχη καταλαμβάνουν τη θέση τους βάσει αντικειμενικών κριτηρίων και με κύριο γνώμονα τα εφόδια, την κατανόηση της κουλτούρας ποιότητας και τη δυνατότητα εφαρμογής Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο σχολείο.

Εξειδίκευση : Οι ανθρώπινοι πόροι της Σχολικής μονάδας πρέπει να έχουν όσο το δυνατόν εξειδικευμένη γνώση ως προς το αντικείμενο ευθύνης τους. Η γνωστική επάρκεια δεν εξασφαλίζει σε καμία περίπτωση την ικανότητα του κάθε μέρους του προσωπικού να μπορεί να ανταπεξέλθει σε κάθε φύσεως καθήκοντα. Όταν ο σχεδιασμός έχει γίνει έτσι ώστε ο κατάλληλος ανθρώπινος πόρος να κατέχει τον αντίστοιχο ρόλο τότε η ποιότητα είναι πιθανότερο να επιτευχθεί. Αντίθετα, όπως γίνεται για παράδειγμα σε χαρακτηριστικές περιπτώσεις όπου ανατίθενται διδακτικές ώρες σε καθηγητές – δασκάλους σε αντικείμενα εκτός του γνωστικού τους αντικειμένου, είναι δύσκολο να επιτευχθεί η επιδιωκόμενη ποιότητα, ακόμη κι αν ο ανθρώπινος πόρος υπερβάλει των δυνατοτήτων του.

Συνεχής Ανάπτυξη : Η διεύρυνση των γνώσεων μέσω της διαρκούς επιμόρφωσης αποτελεί την πλέον βασική προϋπόθεση προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της σχολικής μονάδας. Μέσα από εκπαιδευτικά – επιμορφωτικά προγράμματα η ίδια η μονάδα μεριμνά ώστε το σύνολο του προσωπικού να είναι διαρκώς σε θέση να ανταποκριθεί στις όποιες αλλαγές και εξελίξεις, είτε πρόκειται για μικρές αλλαγές στην καθημερινότητα της σχολικής μονάδας (π.χ. κάλυψη διδακτικών ωρών), είτε αλλαγές, όπως π.χ. η εκπόνηση ενός νέου Αναλυτικού Προγράμματος. Προκειμένου να διασφαλιστεί η ανάπτυξη θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα επίσημο πλαίσιο αξιολόγησης - αυτό-αξιολόγησης και ετερο-αξιολόγησης- σε τακτική βάση.

4. Πόροι του σχολείου

Το κριτήριο αξιολογεί την ορθολογική διαχείριση των πόρων του σχολείου. Επίσης εξετάζει τη συνεργασία με τους γονείς, τα νηπιαγωγεία και με τους λοιπούς «προμηθευτές» της σχολικής μονάδας, όπως είναι οι εκδοτικοί οργανισμοί των σχολικών βιβλίων, οι προμηθευτές των εποπτικών μέσων διδασκαλίας και άλλων υλικών. Οι σχέσεις συνεργασίας οφείλουν να συμβαδίζουν με τους στόχους και τις αξίες του σχολείου. Ακόμη σχετίζονται άμεσα με τη

διαχείριση των φυσικών πόρων του σχολείου. Ένα μείζον ζήτημα για τη διοίκηση είναι παγιωμένα ο προγραμματισμός και η διαχείριση των οικονομικών και εν γένει των υλικών πόρων (κτήρια, εξοπλισμός, υλικά). Η διατήρηση και η αξιοποίηση των περιουσιακών στοιχείων της σχολικής μονάδας εξασφαλίζουν τη δυνατότητα να χαραχθεί μία στρατηγική με προσανατολισμό στην Ποιότητα. Οι πραγματοποιούμενες δαπάνες πάντα αποσκοπούν στην εκπλήρωση του οράματος του.

5. Διαδικασίες του σχολείου

Σύμφωνα με τη μελέτη του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου που δημοσίευσαν οι Κορωνιός, Κριεμάδης, Γκάτση, Μανουσαρίδου & Μπεκιάρης (2017) με το κριτήριο αυτό «εξετάζεται αν βελτιώνονται οι διαδικασίες λειτουργίας και ανάπτυξης δραστηριοτήτων καθώς και αν εισάγονται καινοτόμες υπηρεσίες, λαμβάνοντας υπόψη τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος της σχολικής μονάδας. Το συγκεκριμένο κριτήριο αφορά επίσης την ανάγκη για τον έλεγχο των διαδικασιών και της αποτελεσματικότητάς τους, όπως και την εφαρμογή τυχών διορθωτικών αλλαγών» (ο.π.σελ.8) Όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (διοίκηση σχολείου, σύλλογος διδασκόντων, γονείς, μαθητές, τοπική κοινωνία και τοπική διοίκηση) συμμετέχουν ενεργά για να καθοριστούν οι κρίσιμες διαδικασίες και να εξασφαλίσει η πλήρης ικανοποίησή τους. Στην ίδια μελέτη γίνεται αναφορά στα παραδείγματα που παραθέτουν οι Κριεμάδης & Θωμοπούλου (2012) και αφορούν την ανάπτυξη διαδικασιών που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας. Αυτά είναι τα ακόλουθα:

- *Ανάπτυξη της αυτοπεποίθησής και της αυτοεκτίμησής των μαθητών και του προσωπικού.*
- *Ανάπτυξη κοινωνικής, φυσικής και συναισθηματικής υγείας των μαθητών και του προσωπικού.*
- *Παρακολούθηση της ηθικής και πνευματικής ανάπτυξης των μαθητών και του προσωπικού.*

Οι διαδικασίες αυτές μπορούν να επιτευχθούν μέσα από διάφορες ενέργειες όπως:

- *Σαββατοκύριακα μελέτης,*
- *Ομάδες εργασίας για το σπίτι,*
- *Καθορισμό του τι κάνει ένας «καλός δάσκαλος» και τι περιέχει ένα «καλό μάθημα»,*

- *Έμφαση στη δημιουργία και ενδυνάμωση της ομάδας,*
- *Συγκριτική αξιολόγηση των διαδικασιών απέναντι σε άλλους εκπαιδευτικούς οργανισμούς,*

Μηχανισμοί αναγνώρισης και ανταμοιβής του ανθρώπινου δυναμικού (δάσκαλων) για τα τυχόν επιτεύγματα του.(Κριεμάδης & Θωμοπούλου, 2012 στο Κορωνιός, Κριεμάδης, Γκάτση, Μανουσαρίδου & Μπεκιάρης, 2017, σελ. 9).

Τα πέντε (5) πρώτα κριτήρια αφορούν τις προϋποθέσεις που πρέπει να πληροί ένα Δημοτικό Σχολείο προκειμένου να είναι επιτευκτική η δημιουργία μίας κουλτούρας προσανατολισμένης στην Ποιότητα και κατ' επέκταση σύμφωνη με τις κατευθύνσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης, πάντα με βάση το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Αριστείας. Τα επόμενα 4 κριτήρια ελέγχουν τα αποτελέσματα.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

6. *Ικανοποίηση των Αποδεκτών-Πελατών του σχολείου*

Ήδη πρωτότερα αναπτύχθηκε ότι για μία μονάδα εκπαίδευσης ο όρος πελάτες είναι κάπως ασαφής και είτε περιορίζεται στο ελάχιστο (π.χ. μαθητές) είτε, όπως και η παρούσα έρευνα αποδέχεται, θεωρεί ως πελάτες ένα ευρύτερο δίκτυο το οποίο ξεκινά από τους μαθητές και τους γονείς τους και σταδιακά διευρύνεται στις τοπικές επιχειρήσεις και κοινωνία και εν συνεχεία στη ακόμα πιο διευρυμένη κοινωνία και το κράτος. Σε κάθε περίπτωση πρωτογενείς αποδέκτες-πελάτες θεωρούνται οι άμεσα εμπλεκόμενοι μαθητές και γονείς. Ως δείκτες μέτρησης για την ικανοποίηση των αποδεκτών ορίζονται από τους Κριεμάδη & Θωμοπούλου (2012) οι ακόλουθοι:

- *Δείκτες μέτρησης της αντίληψης (καταγραφή παράπονων, επικοινωνία, ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, λειτουργικότητα, εξυπηρέτηση, συμπεριφορά εργαζομένων).*
- *Δείκτες ελέγχου επίδοσης του σχολείου (παρακολούθηση- κατανόηση- πρόβλεψη- βελτίωση της οργανωσιακής επίδοσης).*

Ως εργαλείο μέτρησης των παραπάνω δεικτών θα μπορούσε να δημιουργηθεί ένα, ανά έτος προσαρμοζόμενο, ερβηματολόγιο που θα συμπληρώνεται από γονείς, μαθητές και εμπλεκόμενα μέρη της τοπικής κοινωνίας, ανά περίπτωση.

7. Ικανοποίηση των Στελεχών του σχολείου

Κατ' αντιστοιχία με το προηγούμενο κριτήριο, εδώ εξετάζεται η ικανοποίηση των εργαζομένων από τις αποφάσεις της διοίκησης. Μέσα από τη μελέτη των απόψεων του ανθρώπινου δυναμικού ανατροφοδοτείται η στρατηγική του σχολείου και προσδιορίζεται η πορεία που πρέπει να ακολουθηθεί στη συνέχεια. Οι Κριεμάδης & Θωμοπούλου (2012) διακρίνουν δύο κατηγορίες δεικτών μέτρησης. Δείκτες μέτρησης σχετικά με τις αντιλήψεις του ανθρώπινου δυναμικού για την υπηρεσία τους στο σχολείο και δείκτες ελέγχου της επίδοσης του σχολείου. Οι δύο αυτές υποκατηγορίες συνεισφέρουν στην αξιολόγηση του βαθμού ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς εν μέρει ο δεύτερος δείκτης λειτουργεί ως 'δείκτης ελέγχου' των αποτελεσμάτων του πρώτου. Ακολούθως παρατίθενται αναλυτικά οι δύο αυτοί δείκτες και οι τομείς στους οποίους κάθε ένας επικεντρώνεται:

- **Δείκτες μέτρησης σχετικά με τις αντιλήψεις του ανθρώπινου δυναμικού για την υπηρεσία τους στο σχολείο.** Αρχικά εξετάζεται η κατηγορία των κινήτρων, σχετικά με τη μελλοντική εξέλιξη της καριέρας τους, με την ηγεσία- διοίκηση καθώς και με την εκπαίδευση και ανάπτυξη. Επιπλέον εξετάζεται η κατηγορία της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού από συνθήκες εργασίας, από τις παρεχόμενες υπηρεσίες και διευκολύνσεις, τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας, την εξασφάλιση επαγγελματικής σταθερότητας, τις αμοιβές και τα οφέλη, καθώς και τις συναδελφικές σχέσεις.
- **Δείκτες ελέγχου της επίδοσης του σχολείου.** Τα στελέχη χρησιμοποιούν εσωτερικούς δείκτες για την παρακολούθηση, την κατανόηση, την πρόβλεψη και τη βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι συγκεκριμένοι δείκτες μετρούν μεταβλητές τεσσάρων κατηγοριών: την επίτευξη αποτελεσμάτων (παραγωγικότητα, ποσοστά επίτευξης των στόχων), την υποκίνηση και τη συμμετοχή (προτάσεις για τη βελτίωση της ποιότητας που παραδίδεται στην Ηγεσία-Διοίκηση του σχολείου, συμμετοχή σε προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης), την ικανοποίηση του προσωπικού (παράπονα, αφοσίωση στα εργασιακά καθήκοντα) και τέλος τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τα στελέχη της σχολικής μονάδας (την ταχύτητα ανταπόκρισής σε αιτήματα, την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων). (Κριεμάδης & Θωμοπούλου, 2012 στο Κορωνιός, Κριεμάδης, Γκάτση, Μανουσαρίδου & Μπεκιάρης, 2017, σελ. 10).

8. *Επιδράσεις στο κοινωνικό σύνολο*

Το κριτήριο αυτό εξετάζει την επίδραση των δραστηριοτήτων της σχολικής μονάδας στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον. Έτσι διερευνώνται οι συνεργασίες με τα νηπιαγωγεία και άλλα σχολεία της περιοχής, η συμμετοχή του σχολείου στα κοινωνικά δρώμενα και στις πολιτιστικές εκδηλώσεις, η συνεργασία με τις τοπικές αρχές σε σχετικές εκπαιδευτικές δραστηριότητες, η προσφορά εθελοντικής εργασίας, η συμμετοχή σε οργανωμένες αθλητικές δραστηριότητες και ευρύτερα σε εκδηλώσεις και δραστηριότητες ελεύθερου χρόνου που λαμβάνουν χώρο στην περιοχή ή / και αφορούν την τοπική κοινωνία.

9. *Αποδοτικότητα των κυρίων-βασικών λειτουργιών*

Μέσα από ποσοτικές και ποιοτικές μετρήσεις που πραγματοποιούνται από τη σχολική μονάδα ελέγχονται στοχευμένα αποτελέσματα ως προς τα σημεία - κλειδιά για τον καθορισμό της πολιτικής του. Σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Διοικητικής Αριστείας (EFQM) τα αποτελέσματα είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με τις μεθόδους που ακολουθεί το σχολείο. Βασικό στοιχείο ελέγχου της αποδοτικότητας αποτελεί η σύγκριση με τους προκαθορισμένους από την αρχή στόχους, βάσει του προγράμματος. Έτσι εντοπίζονται τα σημεία όπου απαιτούνται παρεμβάσεις και τροποποιήσεις προς διόρθωση και είναι εφικτή η αναπροσαρμογή, ώστε να επιτευχθεί η διατήρηση της 'Αριστείας'.

Στην εικόνα που ακολουθεί παρουσιάζεται η προσαρμογή του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Διοικητικής Αριστείας (EFQM) στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, όπως αναπτύχθηκε στο παρόν υποκεφάλαιο.



Εικόνα 4. Το EFQM στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση (πηγή): Κορωνιός, Κριεμάδης, Γκάτση, Μανουσαρίδου και Μπεκιάρης. (2017). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση: Η Προσέγγιση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Αριστείας (EFQM) στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. Σελίδα 6)

Συνολική αποτίμηση βιβλιογραφικής επισκόπησης.

Στο σημείο αυτό ολοκληρώνεται το θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας. Μέσα από την αναδίφηση στη βιβλιογραφία, έντυπη και ηλεκτρονική, θεμελιώθηκε επαρκώς σε θεωρητικό επίπεδο η ανάγκη εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση. Αφού πρώτα παρουσιάστηκαν τα κυρίαρχα μοντέλα σε διεθνές επίπεδο, φάνηκε να προκρίνεται το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας (EFQM) ως το πλέον σύγχρονο, σύμφωνο με το θεσμικό και παιδαγωγικό πλαίσιο και εν γένει κατάλληλο για να εφαρμοστεί στην Ελληνική πρωτοβάθμια εκπαίδευση, ως εργαλείο επίτευξης της επιδιωκόμενης «Αριστείας». Στο ερευνητικό μέρος, το οποίο ακολουθεί, παρουσιάζεται η έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε εκπαιδευτικούς της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στον Νομό Λακωνίας με τη χρήση ερωτηματολογίου προσαρμοσμένου στο EFQM.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Μεθοδολογία της έρευνας

Για την παρούσα έρευνα επιλέχθηκε η ποσοτική μεθοδολογία. Με βάση τα δεδομένα που παραθέτει η Παπαγεωργίου (χ.χ) και στηρίζονται στους Babbie (2011), Bryman, A. (2004), Κυριαζή (1999), Κατσίλλη(2006), Martin (2008), Mertens (2009), Robson (2007) και de Vaus (1993) κρίθηκε ως κατάλληλη καθώς μέσω αντικειμενικής μέτρησης και αριθμητικής ανάλυσης επεδίωξε να οδηγηθεί σε αντικειμενικά συμπεράσματα, ως προς την ύπαρξη φιλοσοφίας Δ.Ο.Π. στα δημοτικά σχολεία του Νομού Λακωνίας. Επίσης επελέγη να είναι δειγματοληπτική, να συλλεχθούν δηλαδή τα δεδομένα μέσω κλειστών ερωτηματολογίων.

Επειδή «στην επιστημονική ποσοτική έρευνα ο στόχος είναι η γενίκευση δηλαδή η περιγραφή μιας ή περισσότερων μεταβλητών του πληθυσμού καθώς και η εξήγηση των σχέσεων μεταξύ μεταβλητών του πληθυσμού, χρειάζεται να συγκεντρωθούν και να αναλυθούν πληροφορίες για τις διάφορες μεταβλητές του πληθυσμού». Καθώς «η συγκέντρωση πληροφοριών είναι μια δύσκολη, χρονοβόρα, ακριβή και μερικές φορές αδύνατη διαδικασία» (Παπαγεωργίου, χ.χ.σελ.7) οι πληροφορίες συλλέχθηκαν από ένα δείγμα του πληθυσμού και με βάση τα δεδομένα διεξήχθησαν οι αναλύσεις. Η στατιστική επεξεργασία και η ανάλυση των δεδομένων έγινε μέσα από το λογισμικό των λογιστικών φύλλων του Microsoft Excel.

Το δείγμα της έρευνας

Ως δείγμα για τη διεξαγωγή της έρευνας επιλέχθηκαν εκπαιδευτικοί που εργάζονται σε δομές Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στον Νομό Λακωνίας. Ειδικότερα, το δείγμα περιλαμβάνει συνολικά 100 εκπαιδευτικούς, εκ των οποίων οι 23 είναι άντρες και οι 77 γυναίκες. Το ερωτηματολόγιο αναρτήθηκε στην ιστοσελίδα και το δωμάτιο συζήτησης (forum) των υπηρετούντων στη Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Λακωνίας μαζί με τη σχετική ενημέρωση για τον σκοπό της έρευνας και τον διεξάγοντα φορέα. Παράλληλα διευκρινιζόταν ότι σε κάθε περίπτωση ισχύουν όλοι οι προβλεπόμενοι από τον νόμο και την ακαδημαϊκή δεοντολογία κανόνες προστασίας των προσωπικών δεδομένων. Στο δείγμα συμπεριλαμβάνονται εκπαιδευτικοί που εργάζονται σε Δημοτικά σχολεία και νηπιαγωγεία, ανεξάρτητα από ειδικότητα. Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε από την ερευνήτρια ήταν η μέθοδος διαθέσιμου δείγματος και αναφέρεται όταν το δείγμα προκύπτει από άτομα που δέχονται να συμμετάσχουν στην έρευνα και κρίνεται ιδιαίτερα χρήσιμο σε έρευνες, όπως η παρούσα, όπου χρησιμοποιείται ένα νέο ερωτηματολόγιο· ακόμη κρίνεται κατάλληλο δείγμα καθώς διερευνάται

συγκεκριμένα η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση της περιφέρειας Λακωνίας (Κορρές, 2013).

Το ερευνητικό εργαλείο

Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο προκειμένου να συλλεχθούν τα απαραίτητα ποσοτικά δεδομένα. Το ερωτηματολόγιο επιλέχθηκε καθώς σύμφωνα με τους Λαγουμιντζή, Βλαχόπουλο & Κουτσογιάννη (2015, σελ.) τα κυριότερα πλεονεκτήματα των ερωτηματολογίων είναι τα εξής:

- *είναι οικονομικότερα*
- *μπορούν να αποσταλούν σε μεγάλο αριθμό ανθρώπων*
- *είναι εύκολη η δημιουργία και η χρήση τους*
- *οι ερωτώμενοι μπορούν να εκφραστούν ελεύθερα (έλλειψη άμεσης επικοινωνίας),*
- *οι τρόποι ανάλυσης του υλικού είναι τυποποιημένοι*
- *ο ερευνητής δεν μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις και*
- *είναι η λιγότερο χρονοβόρα μέθοδος.*

Το ερωτηματολόγιο (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι) που δημιουργήθηκε για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας περιλαμβάνει 57 ερωτήσεις κλειστού τύπου σε 5-βάθμια κλίμακα Likert (1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5 = Εξαιρετικά), οι οποίες προέκυψαν από τους εξής 9 δείκτες που βασίζονται στο Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας και ελέγχουν τις προϋποθέσεις και τα αποτελέσματα: Ηγεσία, Πολιτική και Στρατηγική, Ανθρώπινοι πόροι, Πόροι και συνεργασίες, Διαδικασίες (προϋποθέσεις) και Ικανοποίηση πελατών, Ικανοποίηση εργαζομένων, Επιδράσεις στο κοινωνικό σύνολο, Αποδοτικότητα των βασικών λειτουργιών (αποτελέσματα).

Κατά τη συγγραφή – δημιουργία του ερωτηματολογίου ελήφθησαν υπόψιν όλες οι οριζόμενες από το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α - Caf Resource Center) παράμετροι, όπως ορίζονται από το «Εγχειρίδιο ΚΠΑ: Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης 2013 -βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτο-αξιολόγησης» και τον «Οδηγό Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης 2013» (<https://www.ypes.gr/koino-plaisio-axiologisis-kpa-egcheiridio-kai-odigos-efarmogis>).

Όπως αναγράφεται στην ιστοσελίδα του Υπουργείου εσωτερικών: «Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ), αποτελεί το ευρωπαϊκό εργαλείο διαχείρισης ποιότητας που αναπτύχθηκε από το έτος 2000 ειδικά για τη δημόσια διοίκηση, αποτελεί ένα απλό, οικονομικό και εύχρηστο εργαλείο που παρέχει τη δυνατότητα στις Δημόσιες Οργανώσεις να χρησιμοποιήσουν τεχνικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ώστε να βελτιώσουν την διοικητική τους ικανότητα και τις παρεχόμενες προς πολίτες και επιχειρήσεις υπηρεσίες» (πηγή: <https://www.ypes.gr/koino-plaisio-axiologisis-kpa-egcheiridio-kai-odigos-efarmogis>).

Πριν τις 57 ερωτήσεις περιλαμβάνονταν οι απαραίτητες για την επεξεργασία του δείγματος ερωτήσεις (φύλο - ειδικότητα – χρόνια υπηρεσίας).

Ανάλυση των Στατιστικών δεδομένων

Μετά τη λήψη των ερωτηματολογίων από τους συμμετέχοντες στην έρευνα ταξινομήθηκαν οι απαντήσεις τους στους εννέα άξονες του EFQM. Στη συνέχεια με τη χρήση του λογισμικού υπολογιστικών φύλλων του Microsoft Excel εξήχθησαν τα ερευνητικά αποτελέσματα.

Ακολουθούν οι πίνακες που αφορούν το πλήθος των απαντήσεων και δηλώνουν την αντιστοίχιση τους σε άξονες, καθώς επίσης και τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την ομαδοποίηση τους και ο μέσος όρος ανά κατηγορία, πάντα στην πενταβάθμια κλίμακα Likert.

	1	2	3	4	5	
1	8	21	45	20	6	Ηγεσία
2	5	21	35	29	10	Ηγεσία
3	4	32	41	17	6	Ηγεσία
4	4	21	41	28	6	Πολιτική & Στρατηγική
5	6	25	37	31	1	Πολιτική & Στρατηγική
6	4	11	38	26	21	Ανθρώπινοι Πόροι
7	10	16	41	22	11	Ανθρώπινοι Πόροι
8	5	23	40	22	10	Ηγεσία
9	9	17	45	24	5	Πολιτική & Στρατηγική
10	11	23	40	22	4	Ανθρώπινοι Πόροι
11	8	15	42	27	8	Ανθρώπινοι Πόροι
12	9	27	40	18	6	Πολιτική & Στρατηγική
13	18	31	38	12	1	Διαδικασίες προϊόντα και υπηρεσίες

14	6	32	33	28	1	Πολιτική & Στρατηγική
15	9	29	42	17	3	Πόροι και συνεργασίες
16	7	14	41	31	7	Ανθρώπινοι Πόροι
17	12	25	42	21	0	Ανθρώπινοι Πόροι
18	13	35	35	16	1	Διαδικασίες προϊόντα και υπηρεσίες
19	8	19	36	25	12	Διαδικασίες προϊόντα και υπηρεσίες
20	11	21	35	26	7	Διαδικασίες προϊόντα και υπηρεσίες
21	7	24	43	22	4	Διαδικασίες προϊόντα και υπηρεσίες
22	17	27	36	16	4	Πόροι και συνεργασίες
23	16	33	32	15	4	Πόροι και συνεργασίες
24	5	12	40	31	12	Πόροι και συνεργασίες
25	8	22	34	24	12	Πόροι και συνεργασίες
26	7	21	39	17	16	Πόροι και συνεργασίες
27	8	24	38	17	13	Πόροι και συνεργασίες
28	6	22	41	25	6	Διαδικασίες προϊόντα και υπηρεσίες
29	8	22	35	26	9	Πόροι και συνεργασίες
30	5	21	33	28	13	Πόροι και συνεργασίες
31	6	22	30	31	11	Πόροι και συνεργασίες
32	7	23	39	26	5	Ικανοποίηση Εργαζομένων
33	21	38	33	6	2	Διαδικασίες προϊόντα και υπηρεσίες
34	14	30	41	12	3	Διαδικασίες προϊόντα και υπηρεσίες
35	24	27	40	7	2	Ικανοποίηση πελατών
36	10	23	52	14	1	Ικανοποίηση πελατών
37	11	23	38	23	5	Ικανοποίηση πελατών
38	8	29	32	24	7	Ικανοποίηση πελατών
39	22	29	32	15	2	Ικανοποίηση πελατών
40	17	31	35	15	2	Διαδικασίες προϊόντα και υπηρεσίες
41	13	29	39	15	4	Ικανοποίηση πελατών
42	8	26	33	25	8	Ικανοποίηση πελατών
43	16	24	42	14	4	Ικανοποίηση Εργαζομένων
44	3	21	44	24	8	Επιδράσεις στο κοινωνικό σύνολο
45	18	34	30	10	8	Ικανοποίηση Εργαζομένων
46	27	28	37	8	0	Ικανοποίηση Εργαζομένων
47	20	25	40	13	2	Ικανοποίηση Εργαζομένων
48	5	15	39	29	12	Επιδράσεις στο κοινωνικό σύνολο
49	7	24	44	20	5	Επιδράσεις στο κοινωνικό σύνολο
50	22	27	35	15	1	Επιδράσεις στο κοινωνικό σύνολο

51	9	20	41	23	7	Επιδράσεις στο κοινωνικό σύνολο
52	4	23	42	23	8	Αποδοτικότητα των βασικών λειτουργιών
53	9	24	44	21	2	Αποδοτικότητα των βασικών λειτουργιών
54	1	18	41	29	11	Αποδοτικότητα των βασικών λειτουργιών
55	8	15	45	23	9	Αποδοτικότητα των βασικών λειτουργιών
56	6	20	48	18	8	Αποδοτικότητα των βασικών λειτουργιών
57	5	15	50	20	10	Αποδοτικότητα των βασικών λειτουργιών

Ομαδοποίηση:

	1	2	3	4	5
Ηγεσία	22	97	161	88	32
Πολιτική & Στρατηγική	34	122	196	129	19
Ανθρώπινοι Πόροι	52	104	244	149	51
Πόροι και συνεργασίες	89	233	359	222	97
Διαδικασίες προϊόντα και υπηρεσίες	115	251	337	159	38
Ικανοποίηση πελατών	96	186	266	123	29
Ικανοποίηση Εργαζομένων	88	134	188	71	19
Επιδράσεις στο κοινωνικό σύνολο	46	107	203	111	33
Αποδοτικότητα των βασικών λειτουργιών	33	115	270	134	48

M.O. Likert

Ηγεσία	3,03
Πολιτική & Στρατηγική	2,95
Ανθρώπινοι Πόροι	3,07
Πόροι και συνεργασίες	3,01
Διαδικασίες προϊόντα και υπηρεσίες	2,73
Ικανοποίηση πελατών	2,72
Ικανοποίηση Εργαζομένων	2,60
Επιδράσεις στο κοινωνικό σύνολο	2,96
Αποδοτικότητα των βασικών λειτουργιών	3,08

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Περιγραφικά στατιστικά

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται μία περιγραφική παρουσίαση των στατιστικών δεδομένων που προέκυψαν από τις απαντήσεις του δείγματος. Το δείγμα αποτελείται στα $\frac{3}{4}$ περίπου από γυναίκες, κάτι μάλλον αναμενόμενο, καθώς στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση ανάλογο είναι και το ποσοστό των εκπαιδευτικών. Επομένως οι συμμετέχοντες στην έρευνα τυχαία φαίνεται να αποτελούν αντιπροσωπευτικό δείγμα ως προς το φύλο. Όπως ήταν αναμενόμενο οι συμμετέχοντες ανήκουν συντριπτικά στο ηλικιακό εύρος 31 – 60 το οποίο και στελεχώνει κυρίως την εκπαίδευση. Άμεσα συνδεδεμένα με την ηλικία είναι και τα χρόνια υπηρεσίας. Ένα ποσοστό 16% των συμμετεχόντων υπηρετεί σε Νηπιαγωγείο. Να σημειωθεί ότι το Νηπιαγωγείο αν και μετέχει στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση αποτελεί διαφορετική Σχολική Μονάδα από το Δημοτικό, ακόμη και αν συστεγάζεται. Το Νηπιαγωγείο και το Δημοτικό έχουν μία σχέση πελάτη προμηθευτή που έχει ως εξής: Το Δημοτικό είναι πελάτης του Νηπιαγωγείου και το Νηπιαγωγείο προμηθευτής του Δημοτικού, καθώς τα παιδιά από το Νήπιο μεταβαίνουν στο Δημοτικό.

Ως προς την αποστολή της μονάδας και τον βαθμό στον οποίο αυτή έχει καθοριστεί, το σκορ 3,08 δηλώνει ότι η αποστολή της μονάδας έχει καθοριστεί σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό. Επίσης οι περισσότεροι των ερωτηθέντων απαντούν ότι ως προς το πλαίσιο αξιών και συμπεριφοράς του προσωπικού η ηγεσία σε ελάχιστες περιπτώσεις δε δείχνει την απαιτούμενη προσοχή.

Ο προσανατολισμός των Σχολικών Μονάδων αποσκοπεί σε αρκετά μεγάλο βαθμό στην ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών. Καθοριστικός σε εξαιρετικά μεγάλο ποσοστό κρίνεται ο ρόλος των Τ.Π.Ε. για τον έλεγχο και την παρακολούθηση της λειτουργίας από την διοίκηση της Σχολικής Μονάδας. Βέβαια αν και η διοίκηση φαίνεται να προωθεί την καινοτομία, αλλά και να διστάζει ταυτόχρονα. Ενώ η καινοτομία αποτελεί σημαντικό δείκτη ποιότητας, η απάντηση που δόθηκε κατά κόρον είναι το Μέτρια, ενώ το ‘πολύ’ υπερτερεί του ‘Μέτρια’, αποτέλεσμα που δείχνει τη βούληση τουλάχιστον για την εισαγωγή καινοτομιών. Ως προς τη χρήση των νέων τεχνολογιών αναδεικνύει ότι οι Σχολικές Μονάδες ως προς τις νέες τεχνολογίες και στον τομέα της πληροφόρησης φαίνεται να ανταποκρίνονται σε ιδιαίτερα ικανοποιητικό βαθμό.

Άλλο σημείο άξιο αναφοράς είναι ότι οι διοικήσεις δεν αναπτύσσουν με ιδιαίτερη επιτυχία ένα σύστημα διοίκησης διαδικασιών που να λαμβάνει υπόψη το στρατηγικό σχεδιασμό τους, καθώς τα $\frac{3}{4}$ των συμμετεχόντων δεν έδωσαν βαθμό πάνω από 3 – Μέτρια. Φαίνεται, όμως, πως ηγεσία και άνθρωποι πόροι συνεργάζονται σε πολύ ικανοποιητικό βαθμό. Επίσης η άποψη πως οι δράσεις και οι προσπάθειες των στελεχών υποστηρίζονται, αναγνωρίζονται και επιβραβεύονται αρκετά βρίσκει θετική απόκριση. Από την άλλη βέβαια οι ερωτήσεις 22 και 24 – 30 δείχνουν συσσώρευση απαντήσεων στο 3 – Μέτρια. Επομένως δε φαίνεται να επιτυγχάνεται σε ικανοποιητικό βαθμό ούτε η προϋπόθεση των Πόρων και των Συνεργασιών.

Φυσικά προκύπτουν και κάποια ιδιαίτερα αρνητικά δεδομένα, όπως ότι οι όποιες “Ποιοτικές” δράσεις – ενέργειες δεν αποτελούν προϊόν Οργάνωσης και Στρατηγικού Σχεδιασμού, αλλά είναι μάλλον τυχαίες και από τη βούληση είτε της Ηγεσίας είτε των Ανθρωπίνων Πόρων για ένα Ποιοτικό Σχολείο. Επίσης φανερώνεται απροθυμία των σχολικών μονάδων να δεχθεί προτάσεις ή παράπονα των πολιτών. Πολύ αρνητικά αποτελέσματα δίνονται και αναφορικά με την αξιοποίηση και την ανατροφοδότηση των εκπαιδευτικών.

Τέλος, οι ίδιοι οι λειτουργοί των Σχολικών Μονάδων οι οποίοι στις πλείστες των ερωτήσεων μέσω των απαντήσεων τους φάνηκαν να την αξιολογούν από μέτρια έως επαρκή, κρίνοντας τη δημόσια εικόνα της την χαρακτηρίζουν από αρκετά ικανοποιητική έως απόλυτα ικανοποιητική (βαθμολογίες 3 – 5).

Από την παρουσίαση των ανά ερώτηση αποτελεσμάτων είναι εμφανές ότι σε όλους τους τομείς τα σχολεία της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Λακωνίας σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό ανταποκρίνονται στις αρχές της Δ.Ο.Π. Ταυτόχρονα, όμως, διαφαίνεται πως αυτό είναι αποτέλεσμα όχι Στρατηγικής, αλλά ατομικών πρωτοβουλιών κυρίως. Αναλυτικότερα, όμως τα αποτελέσματα και η συζήτηση που προκύπτει από αυτά παρουσιάζονται στο επόμενο κεφάλαιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Τα αποτελέσματα μπορούν να οδηγήσουν σε χρήσιμα συμπεράσματα ως προς την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση στην Περιφέρεια Λακωνίας. Παράλληλα με την παρουσίαση των αποτελεσμάτων σχολιάζονται και τα συμπεράσματα που προκύπτουν. Χρησιμοποιώντας το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας EFQM, τα αποτελέσματα - συμπεράσματα ταξινομούνται ως προϋποθέσεις και αποτελέσματα στους 9 παρακάτω τομείς:

Προϋποθέσεις

Ηγεσία

Η ηγεσία στη Σχολική Μονάδα φαίνεται να ταυτίζεται με το πρόσωπο το οποίο ασκεί τη διεύθυνση και τα στελέχη Διοίκησης έξω από αυτήν. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας, όπως και τα στελέχη που ασκούν διοίκηση εκτός αυτής (Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Λακωνίας για παράδειγμα) βάσει των απαντήσεων, δε φαίνεται να έχουν ιδιαίτερα σημαντική επίδραση στις ερευνώμενες διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Το συμπέρασμα αυτό

προκύπτει από το γεγονός πως σε καμία από τις σχετιζόμενες με την ‘Ηγεσία’ ερωτήσεις δεν υπήρξαν ακραίες τάσεις και η απάντηση που κυριάρχησε ήταν το «μέτρια» σε καίρια θέματα όπως τον προσδιορισμό της αποστολής της διοίκησης και το όραμα της, τον καθορισμό στρατηγικών στόχων, τον προσδιορισμού πλάνου αξιών και στόχευσης στις ανάγκες των εμπλεκόμενων στη λειτουργία της. Σε παρεμφερή συμπεράσματα οδηγούν και οι απαντήσεις σχετικά με την κατανομή των καθηκόντων από πλευρά ηγεσίας, την στόχευση σε καινοτόμες δράσεις και πρωτοβουλίες(3,03).

Πολιτική και Στρατηγική

Ο στρατηγικός σχεδιασμός κατά πολλούς αποτελεί το βασικότερο κομμάτι στο να επιτευχθεί η επιδιωκόμενη ‘Ποιότητα σε έναν οργανισμό. Στα Δημοτικά Σχολεία και τα Νηπιαγωγεία της Λακωνίας, βάσει των ερευνητικών δεδομένων, ο σχεδιασμός αυτός φαίνεται να υστερεί σχετικά, καθώς ο Μ.Ο. των απαντήσεων στις σχετικές με την Πολιτική και τη Στρατηγική των Σχολικών Μονάδων κυμάνθηκε στο 2,95.

Ανθρώπινοι πόροι

Οι ανθρώπινοι πόροι, ειδικά στην εκπαίδευση, αποτελούν τον πυλώνα πάνω στον οποίο στηρίζεται η καθημερινή λειτουργία της Σχολικής Μονάδας. Αν και οι συμμετέχοντες στην έρευνα ανήκαν συντριπτικά σε αυτό το κομμάτι δε φάνηκε καμία διαφοροποιητική τάση. Οι εκπαιδευτικοί φαίνεται να ενδιαφέρονται για καινοτόμες δράσεις και επιθυμούν τη βελτιστοποίηση του έργου τους, φανερώουν μία ιδιαίτερα θετική στάση ως προς τη χρήση νέων μεθόδων διδασκαλίας, αλλά δε φαίνεται να είναι ικανοποιημένοι από τις δυνατότητες επιμόρφωσης που τους προσφέρονται (3,07).

Πόροι και συνεργασίες

Ως προς τους Πόρους και τις Συνεργασίες τα πορίσματα που προκύπτουν είναι μάλλον αποθαρρυντικά. Ο Μ.Ο. βρίσκεται στο 3,01 αν και στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται και ερωτήματα σχετικά με τη χρήση των ΤΠΕ και των νέων τεχνολογιών (ερ.24 & ερ.31) τα οποία έλαβαν ιδιαίτερα υψηλή βαθμολογικά απάντηση. Σημαντικό ρόλο σε αυτήν την απόκλιση πιθανά να κατέχει το γεγονός ότι η περίοδος διεξαγωγής της έρευνας πραγματοποιήθηκε κατά την έξαρση της υγειονομικής κρίσης στην χώρα μας κατά το σχολικό έτος 2020 – 2021 το οποίο χαρακτηρίστηκε από τον μεγάλο βαθμό εφαρμογής του προγράμματος τηλεκπαίδευσης.

Διαδικασίες

Ως προς τις διαδικασίες, φαίνεται ότι μέθοδοι μέτρησης, παρακολούθησης και αξιολόγησης της απόδοσης, εκπαιδευτικές δραστηριότητες και προϋποθέσεις για την υποβολή και προώθηση εισηγήσεων, πρωτοβουλιών και προτάσεων των υπαλλήλων δεν ξεπερνούν τη μέση απόδοση. Παρατηρείται διάσταση ως προς τους στόχους της Σχολικής Μονάδας και εν γένει δεν αξιολογούνται επαρκώς ούτε και αναθεωρούνται οι διαδικασίες βάσει της αποδοτικότητάς τους(2,73).

Αποτελέσματα

Ικανοποίηση “πελατών”

Τα αποτελέσματα για τους «πελάτες», μαθητές- γονείς- πολίτες- τοπική κοινωνία, δεν αποκλίνουν ιδιαίτερα από τον μέσο όρο των προϋποθέσεων. Έτσι φαίνεται πως οι πολίτες δεν έχουν ιδιαίτερο λόγο στον σχεδιασμό και τη βελτίωση της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών, αν και κατανοούν επαρκώς τη νομοθεσία που διέπει τη λειτουργία της Σχολικής Μονάδας. Η χρήση ηλεκτρονικών μέσων επικοινωνίας της Σχολικής Μονάδας με τους συναλλασσόμενους πολίτες φαίνεται να παγιώνεται, αλλά αντίθετα δεν υπάρχει αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης παραπόνων των πολιτών, για τυχόν δυσλειτουργίες της Σχολικής Μονάδας(2,72).

Ικανοποίηση εργαζομένων

Ως προς τις προϋποθέσεις οι ανθρώπινοι πόροι φάνηκαν να μην έχουν αποκτήσει τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και να μην είναι σε μεγάλο βαθμό μέτοχοι της κουλτούρας ποιότητας. Αντιστοίχως και στα αποτελέσματα, οι άνθρωποι – οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί - φαίνεται να μην αισθάνονται πως οι πόροι που παρέχονται από τη Σχολική Μονάδα συντελούν στην υλοποίηση των στόχων της και στην ικανοποίηση των υπαλλήλων της. Ιδιαίτερα χαμηλή είναι η απόδοση των Σχολικών Μονάδων της περιοχής στα θέματα της αξιολόγησης ανάπτυξης δεξιοτήτων βάσει δεικτών(2,60).

Επιδράσεις στο κοινωνικό σύνολο

Τα αποτελέσματα των Σχολικών Μονάδων στο Κοινωνικό σύνολο δεν είναι ικανοποιητικά. Δεδομένου ότι οι Σχολικές Μονάδες είναι αυτές που θεωρητικά πρωτοστατούν

σε δράσεις για την προστασία του περιβάλλοντος (ανακύκλωση, προσπάθειες εξοικονόμησης ενέργειας, χρήση εναλλακτικών πηγών ενέργειας, διαχείριση αποβλήτων, συμμόρφωση σε περιβαλλοντικές προδιαγραφές, κ.τ.λ.) και για την αντιμετώπιση των προβλημάτων ευπαθών ομάδων πληθυσμού (είτε ως χώροι, είτε ως φορείς επικοινωνίας με την τοπική κοινωνία δράσεων προς τις ομάδες αυτές, είτε ως ενεργούσες οι ίδιες τέτοιου περιεχομένου εθελοντικές δράσεις) φαίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί δε θεωρούν ότι τα αποτελέσματα για την κοινωνία είναι ικανοποιητικά(2,96).

Αποδοτικότητα των Βασικών Λειτουργιών

Τα επιχειρησιακά αποτελέσματα σε ένα σχολείο είναι δύσκολο να μετρηθούν, καθώς πολλές φορές εμφανίζονται μακροπρόθεσμα. Στην παρούσα έρευνα, πάντως, οι εκπαιδευτικοί, αν και δεν έδωσαν ιδιαίτερα μεγάλες βαθμολογίες στις περισσότερες των ερωτήσεων, σε αυτές που αφορούν την αποδοτικότητα φάνηκαν περισσότερο θετικοί. Το 3,08 υπήρξε και ο υψηλότερος των 9 δεικτών. Φαίνεται, λοιπόν, πως κρίνεται αρκετά αποτελεσματική η λειτουργία των Σχολικών Μονάδων. Η επίτευξη στόχων, η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες, η δημιουργία συνεργασιών με άλλες Σχολικές Μονάδες, ιδιώτες και κοινωνικούς φορείς, απέσπασαν θετικότερη βαθμολογία. Επίσης πέτυχαν αρκετά υψηλό σκορ, αναλογικά με τις προηγούμενες πάντα ερωτήσεις -που αφορούσαν τόσο τις προϋποθέσεις, όσο και τα αποτελέσματα – οι ερωτήσεις που σχετίζονταν με τη διαχείριση των πόρων της Σχολικής Μονάδας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συμπεράσματα

Όπως προκύπτει μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, την ανάλυση των στατιστικών δεδομένων και τα αποτελέσματα της έρευνας, το Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα πληροί ως προς το θεσμικό πλαίσιο όλες τις προϋποθέσεις για να αναπτύξει φιλοσοφία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και να διεκδικήσει Βραβεία σε Διεθνές επίπεδο. Η μετάβαση, όμως, από το θεωρητικό – θεσμικό πεδίο στην καθημερινότητα των Σχολικών Μονάδων

δεικνύει ότι υπάρχουν ακόμα πολλά περιθώρια βελτίωσης και στις εννέα επί μέρους παραμέτρους του Μοντέλου Αριστείας του EFQM.

Φυσικά η παρούσα αποτελεί μελέτη περίπτωσης της περιφέρειας Λακωνίας και η γενίκευση αποτελεί μέγα επιστημονικό σφάλμα, αλλά αν τα προκύπτοντα ερευνητικά αποτελέσματα της ποσοτικής αυτής έρευνας συνδυαστούν με την εμπειρική γνώση, προκύπτει αβίαστα το συμπέρασμα ότι τόσο από την πλευρά της ηγεσίας, όσο και από την πλευρά του ανθρωπίνου δυναμικού και όλων των εμπλεκομένων πλευρών υπάρχει η βούληση για εφαρμογή της Δ.Ο.Π. στα σχολεία και η κουλτούρα ποιότητας φαίνεται να κερδίζει έδαφος. Παράλληλα, όμως, φαίνεται να απουσιάζει η απαιτούμενη τεχνογνωσία προς αυτήν την κατεύθυνση. Έρευνες, όπως η παρούσα, καλούνται να καταγράψουν την παρούσα κατάσταση και να δημιουργήσουν το έδαφος, ώστε να καλλιεργηθεί ακόμη περισσότερο η κουλτούρα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και ταυτόχρονα να δημιουργήσουν χρήσιμα εργαλεία για την τεχνογνωσία της.

Προτάσεις

Από τα παραπάνω δεδομένα προκύπτουν μία σειρά από συμπεράσματα· αυτά με τη σειρά τους αποτελούν το έναυσμα προκειμένου να διατυπωθούν προτάσεις, αναφορικά με τρόπους που θα συμβάλουν στην ανάπτυξη της Δ.Ο.Π. στα σχολεία της περιοχής, σύμφωνα πάντα με τους άξονες του EFQM.

Ο προσανατολισμός της ηγεσίας είναι ορθότερο να εστιάζει στον σεβασμό και όχι στη δημοφιλία. Σύμφωνα με τον Matthew X. Joseph, διευθυντή προγράμματος σπουδών, διδασκαλίας και αξιολόγησης στα δημόσια σχολεία του Leicester στη Μασαχουσέτη των Ηνωμένων Πολιτειών, μία ορθή τακτική είναι οι αποφάσεις που λαμβάνονται να μην αποσκοπούν στο να ευχαριστήσουν το ανθρώπινο δυναμικό, αλλά να επικεντρώνεται η διαδικασία λήψης αποφάσεων στις ανάγκες των μαθητών, καθώς τα περισσότερα στελέχη θα δεχτούν μη δημοφιλείς αποφάσεις, εάν αποσκοπούν στο όφελος των μαθητών και ειδικά όταν αυτή η συλλογιστική κοινοποιείται. Ιδιαίτερα σημαντικός είναι ο καθορισμός σαφών στόχων οι οποίοι, όταν δεν συναποφασίζονται με το εκπαιδευτικό προσωπικό, γνωστοποιούνται και αιτιολογείται η συλλογιστική που οδήγησε σε αυτούς. Έτσι άπαντες κατανοούν τους ρόλους τους στην επίτευξη αυτών των κοινών στόχων.

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας και την αποδοχή που φάνηκε να υπάρχει στις Τ.Π.Ε. θα μπορούσε να δημιουργηθεί και να αξιοποιηθεί ένα λογισμικό, βάσει του οποίου θα καθορίζονταν οι στόχοι και μέσω αυτού όλοι οι εμπλεκόμενοι θα μπορούσαν να ελέγχουν, είτε μέσω αυτό-αξιολόγησης είτε μέσω αντικειμενικής από το πρόγραμμα αξιολόγησης την επίδοσή τους. Αυτό θα ωφελούσε και την αλληλεπίδραση μεταξύ όλων των εμπλεκομένων. Ηγεσία, εκπαιδευτικοί, μαθητές και γονείς και ίσως και κάποιοι ‘εξωτερικοί πελάτες’, όπως τοπικοί θεσμικοί παράγοντες θα είναι σε θέση να συναισθανθούν και να αντιληφθούν τις ανησυχίες ο ένας του άλλου. Η δημιουργία μιας κουλτούρας με προτεραιότητα στους ανθρώπους και την αλληλοκατανόηση αποτελεί αδιαμφισβήτητο μέρος μίας ευρύτερης κουλτούρας ολικής ποιότητας.

Άλλωστε οι σχέσεις ειλικρίνειας και εμπιστοσύνης στηρίζονται στην αλληλοκατανόηση και στην ορθή αξιολόγηση. Μέσα από τακτικά επικοινωνιακά σχόλια οι αξιολογήσεις τόσο μεταξύ των ανθρωπίνων πόρων, όσο και αυτή προς τους μαθητές λειτουργούν ως ένα εργαλείο ικανό να συμβάλλει στη βελτιστοποίηση της απόδοσης της Σχολικής Μονάδας. Ο έπαινος και η επιβράβευση οικοδομούν την εμπιστοσύνη μεταξύ των μερών. Αντίθετα κάθε φύσεως αρνητικά σχόλια δεν επιφέρουν κανένα όφελος και δεν έχουν ουδεμία χρησιμότητα στην επίτευξη ποιότητας.

Ο όλος ετήσιος – αλλά και ο μακροπρόθεσμος- προγραμματισμός μπορεί να ελέγχεται και να αξιολογείται και μέσω συναντήσεων. Οι συχνές, όμως, συσκέψεις χωρίς ουσιαστικό αντικείμενο οδηγούν σε απογοήτευση ή και εκνευρισμό. Αντίθετα εφόσον οι συναντήσεις εξετάζουν συγκεκριμένα αποτελέσματα και ανατροφοδοτούν τις πληροφορίες αποτελούν ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο. Επιπλέον – και σε συνέχεια των προηγούμενων προτάσεων- θα μπορούσαν να διεξάγονται μέσω ψηφιακών μέσων ή ακόμη και ασύγχρονα, ώστε όλοι οι συμμετέχοντες να είναι πλέον πρόθυμοι να μετάσχουν.

Η διαρκής αξιολόγηση και ο επαναπροσδιορισμός της στρατηγικής είναι ικανά να συμβάλλουν όχι μόνο στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί στην αρχή του σχολικού έτους, αλλά ακόμη περισσότερο να βελτιώσουν το κλίμα μεταξύ όλων των εμπλεκομένων μερών, καθώς η ειλικρίνεια και η σαφήνεια ακόμα κι αν στο πρώτο άκουσμα ‘δυσάρεστούν’ πάντα οδηγούν στη δημιουργία κλίματος ασφάλειας και σταθερότητας.

Οι όποιες ενστάσεις που προβάλλονται σχετικά με τη Δ.Ο.Π. στα σχολεία και αφορούν το κατά πόσο ένα «τεχνοκρατικό» μοντέλο έχει θέση σε έναν χώρο μάθησης, δημιουργίας και κοινωνικής αφομοίωσης, όπως είναι το σχολείο, δε φαίνεται να έχουν τόπο. Αντίθετα, μέσα από την επιδίωξη της ποιότητας και της αριστείας, τα μαθητοκεντρικά παιδαγωγικά μοντέλα, όπως αυτό του Rogers, ή ακόμη περισσότερο του Maslow, που αναφέρεται στην ανάπτυξη της αυτοεκτίμησης, γίνεται ευκολότερο να προσαρμοστούν στη σημερινή πραγματικότητα. Το ίδιο ισχύει και για τις παιδαγωγικές θεωρίες κοινωνικού πλαισίου, όπως αυτές του Freire, αλλά και των Lave και Wenger που δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στα αποτελέσματα της διαδικασίας της μάθησης, ως προς την ικανότητα του εκπαιδευόμενου να μετάσχει ενεργά στο κοινωνικό πλαίσιο (Πασιαρδής, Π. & Πασιαρδή, Γ., 2006· Ματσαγγούρας, Η., 2009· Κριεμάδης, Θ, & Θωμοπούλου, Ι. 2012· Κουτούζης, Μ. 2012).

Η υιοθέτηση της φιλοσοφίας Δ.Ο.Π. και η επιδίωξη αριστείας αποτελούν για έναν εκπαιδευτικό οργανισμό θεμελιώδη αλλαγή στον τρόπο με τον όλοι οι εμπλεκόμενοι σκέφτονται. Το ίδιο ισχύει και για την εκτέλεση των καθημερινών εργασιών. Η αφομοίωση του νέου μοντέλου απαιτεί χρόνο και βούληση. Το μοντέλο EFQM μπορεί να αρχίσει να λειτουργεί παράλληλα και υποστηρικτικά για τις οποίες άλλες ποιοτικές βελτιώσεις και πρωτοβουλίες ελέγχου και σταδιακά να ενταχθεί στην καθημερινότητα της μονάδας.

Τέλος το ίδιο το Μοντέλο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Διοίκησης Ποιότητας προτείνει το μοντέλο R.A.D.A.R. βάσει του οποίου σε βάθος χρόνου η σχολική μονάδα θα μπορεί να ελέγχει τις επιδόσεις της και να επαναπροσδιορίζει την πορεία της. Ο διαρκής έλεγχος των αποτελεσμάτων, αλλά ο ετήσιος απολογισμός, θα οδηγήσουν στη σωστή προσέγγιση ως προς τον προγραμματισμό και την αναπτυξιακή στρατηγική του σχολείου.

Εν ολίγοις, σαφώς προκαθορισμένοι στόχοι, όραμα, συμμετοχή, αξιολόγηση και επιβράβευση των εκπαιδευτικών, βάσει αντικειμενικών κριτηρίων και η χρησιμοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών στη διοίκηση, στην εποπτεία και στο σύνολο της καθημερινότητας του σχολείου αποτελούν βασικούς πυλώνες για ένα ποιοτικά άριστο σχολείο. Η δημιουργία κλίματος συνεργασίας όλων των εμπλεκόμενων μερών, οι διακριτοί ρόλοι, η ορθή χρήση των πόρων, η 'εξωστρέφεια' του σχολείου προς τους πολίτες και την κοινωνία και η συμμετοχή του σε περιβαλλοντικές, πολιτιστικές και κοινωνικές δράσεις το καθιστούν σύγχρονο και αποδοτικό, σε κάθε επίπεδο.

Η παρούσα έρευνα συμβάλλει στο διοικητικό και οργανωτικό μέρος της εκπαίδευσης, καθώς μέσα και από τη βιβλιογραφική επισκόπηση και τα πορίσματα της έρευνας αποδεικνύει την ανάγκη για την καλλιέργεια της κουλτούρας της Δ.Ο.Π. στην εκπαίδευση. Ακόμη, και με δεδομένο ότι το EFQM κρίνεται ως το πλέον κατάλληλο μοντέλο για την εκπαίδευση, προτείνεται να διεξαχθούν κι άλλες παρόμοιες έρευνες σε άλλες περιφέρειες της χώρας, προκειμένου να αποτελέσουν εργαλεία σύγκρισης, προκειμένου να υπάρξει μια ευκρινής εικόνα για την Δ.Ο.Π. στην Ελληνική Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. Τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα, και κυρίως το ερωτηματολόγιο, αποτελούν μέσα με τα οποία οι ερευνητές του - προσεχούς- μέλλοντος μπορούν να οδηγηθούν σε νέα πορίσματα και να συνεισφέρουν ακόμη περισσότερο στην καλλιέργεια κουλτούρας Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Ελληνική Εκπαίδευση.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Βιβλιογραφικές Αναφορές Ελλήνων Συγγραφέων

- Αντζουλάκος Δ., (2009). Σημειώσεις παραδόσεων Στατιστικός Έλεγχος Ποιότητας Β΄ Έκδοση (Α΄ Έκδοση - 2007) , Πανεπιστήμιο Πειραιά , Πειραιάς

- Βαρβαρέσος Σ. & Σωτηριάδης Μ., (2003). “Διοίκηση Ποιότητας στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις”, JOURNAL: APXEION OIKONOMIKΗΣ ΙΣΤΟΡΙΑΣ, 2003, Τόμος XV, No 1
- Βλάχος, Δ. & Βέικου, Χ. (2008). Η Ποιότητα στην Εκπαίδευση_ Έρευνα για την αξιολόγηση ποιοτικών χαρακτηριστικών του συστήματος πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.pdf. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Βλάχου, Β. & Πλέσιας, Γ. (χ.χ.) – Το μοντέλο Αριστείας EFQM στην Εκπαίδευση.
- Βολοτόπουλος Μ. (2014), Τι είναι Τελικά ‘Ποιότητα’; Ανακτήθηκε στις 12/09/2020 από τη διεύθυνση: <https://prosperity.com.gr/arthra/ti-einai-poioteta>
- Δάρρα, Μ. (2005). Εννοιολογικές θεωρήσεις, ιδεολογικό πλαίσιο και θεσμικές προσεγγίσεις της ποιότητας στην εκπαίδευση. Μια συγκριτική μελέτη. Διδακτορική διατριβή. Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, ΠΤΔΕ Αθήνας. Ανακτήθηκε στις 12/10/2020 από τη διεύθυνση: <http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/21239>
- Δερβιτσιώτης Κ., Λαγοδήμος Α. (2000). Εκπαιδευτικό CD-ROM Π.Μ.Σ. στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Πανεπιστήμιο Πειραιά.
- Δρακόπουλος, Σ (Επιστημονικός Υπεύθυνος). Διαχείριση Ποιότητας. ΕΣΕΕ, Αθήνα.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή/EACEA/Ευρυδίκη (2015). Η Διασφάλιση της Ποιότητας στην Εκπαίδευση: Πολιτικές και Προσεγγίσεις για την Αξιολόγηση των Σχολείων στην Ευρώπη. Έκθεση Δικτύου Ευρυδίκη. Λουξεμβούργο: Γραφείο Δημοσιεύσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Ζαβλανός, Μ. (2003). Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- Ιωακειμίδου, Αϊδινόπουλος, & Λιοναράκης (2019). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Ανοικτή εξ Αποστάσεως Τριτοβάθμια Εκπαίδευση: τάσεις και προοπτικές. Διεθνές Συνέδριο για την Ανοικτή & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση, 10, 211-225. Ανακτήθηκε στις 05/03/2021 από τη διεύθυνση: <https://eproceedings.epublishing.ekt.gr/index.php/openedu/article/view/2456>
- Κατσίλης, Γ. (2006) Επαγωγική Στατιστική. Αθήνα: εκδόσεις Gutenberg.
- Κέφης Β. (2014), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδ. Κριτική, Αθηνά (Β ΕΚΔ)
- Κορωνιός, Κριεμάδης, Γκάτση, Μανουσαρίδου & Μπεκιάρης. (2017). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση: Η Προσέγγιση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου

Αριστείας (EFQM) στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. Ανακτήθηκε στις 08/05/2021 από τη διεύθυνση:

https://www.researchgate.net/publication/316895501_E_Dioikese_Olikes_Poiotetas_sten_ekpaideuse_E_Prosengise_tou_Europaikou_Montelou_Aristeias_EFQM_sten_Protobathmia_Ekpaideuse

- Κουτούζης, Μ. (2012). Διοίκηση – Ηγεσία – Αποτελεσματικότητα: αναζητώντας πεδίο εφαρμογής στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Ε.Α.Π. Πάτρα
- Κριεμάδης, Θ, & Θωμοπούλου, Ι. (2012). Διοίκηση σχολικών μονάδων με έμφαση στην ποιότητα. Αθήνα : Οικονομική βιβλιοθήκη.
- Κυριαζή, Ν. (1999) Η Κοινωνιολογική Έρευνα: Κριτική Επισκόπηση των Μεθόδων και των Τεχνικών. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Λαγουμιντζής, Γ., Βλαχόπουλος, Γ., Κουτσογιάννης, Κ. (2015) Μέθοδοι Συλλογής Δεδομένων. [Κεφάλαιο Συγγράμματος]. Στο Λαγουμιντζής, Γ., Βλαχόπουλος, Γ., Κουτσογιάννης, Κ. 2015. Μεθοδολογία της έρευνας στις επιστήμες υγείας. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. κεφ 4. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/5360>
- Ματσαγγούρας, Η., (2009), Εισαγωγή στις Επιστήμες της Παιδαγωγικής: Εναλλακτικές Προσεγγίσεις, Διδακτικές Προεκτάσεις, Gutenberg, Αθήνα.
- Μπουραντά Αθανασία, (2007). “Διοίκηση ολικής ποιότητας σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών: διερεύνηση της σχέσης ικανοποίησης εσωτερικών και εξωτερικών πελατών”. Διπλωματική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιά, Πειραιάς. Ανακτήθηκε στις 12/09/2020 από τη διεύθυνση : <https://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/20714#page/1/mode/2up>
- Μπουραντάς Δ. (2002), Μάνατζμεντ, εκδ. Μπένος, Αθήνα
- Μπρίνια, Β.(2008) Management Εκπαιδευτικών Μονάδων και Εκπαίδευσης. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη
- Ντρίμερης, Γ., (2020). « ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΙΠ) ΣΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΣΧΟΛΕΙΑ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ» . <http://www.scientific-journal-articles.org/greek/free-online-journals/education/education-articles/ntrimeris-georgios/implementation-of-total-quality-management-tqm-in-greek-public-primary-and-secondary-education-ntrimeris-georgios.htm>

- Παπαγεωργίου, Γιώτα. (χ.χ). Ποσοτική έρευνα. Πανεπιστημιακές σημειώσεις. Τμήμα Κοινωνιολογίας πανεπιστημίου κρήτης. Ανακτήθηκε στις 08-05-2021 από τη διεύθυνση : http://sociology.soc.uoc.gr/pegasoc/wp-content/uploads/2014/10/%CE%95_%CE%B1_%CE%A0%CE%B1%CF%80%CE%B1%CE%B3%CE%B5%CF%89%CF%81%CE%B3%CE%AF%CE%BF%CF%85.pdf
- Πασιαρδής, Π. & Πασιαρδή, Γ., (2006), «Αποτελεσματικά Σχολεία: Πραγματικότητα ή Ουτοπία». Τυπωθήτω, Αθήνα.
- Ραντίτσα, Μ., (2016). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση. Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.
- Στο Χαλκίδου, Δ., (2017). «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) και η Εφαρμογή της στη δευτεροβάθμια Εκπαίδευση. Μ.Δ.Ε. Πανεπιστήμιο Νεάπολης Πάφου. Κύπρος.
- Συμεωνίδου Κ., 2015. «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση. Μελέτη περίπτωσης: Η προσέγγιση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Αριστείας (EFQM) στον ΕΛΚΕ του ΑΠΘ». Διπλωματική εργασία. Θεσσαλονίκη.
- Συντυχάκη Χ. (2010), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως εργαλείο ανάπτυξης». Πτυχιακή εργασία. Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης, Ηράκλειο.
- Τσιμπουράκη Ελένη, 2016. «Το κόστος ποιότητας Εσωτερικών και Εξωτερικών Αστοχιών σε Μικρομεσαίες – Μεταποιητικές Επιχειρήσεις». Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Πατρών. Αγρίνιο.
- Τσιότρας Γ. (1995), Βελτίωση Ποιότητας, εκδ. Μπένου, Αθήνα.
- Τσιότρας, Γ., (2016), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Broken Hill Publishers. Λευκωσία.
- Φασούλης, Κ., Κουτρομάνος, Γ., & Φασούλης, Β. (2012). Η ανάπτυξη κουλτούρας ποιότητας ως παράγοντας διασφάλισης της ποιότητας στον Ευρωπαϊκό Χώρο Ανώτατης Εκπαίδευσης. Στο Α. Τριλιανός, Γ. Κουτρομάνος, & Ν. Αλεξόπουλος (Επιμ.), Πανελλήνιο Συνέδριο με Διεθνή Συμμετοχή «Η Ποιότητα στην Εκπαίδευση: Τάσεις και Προοπτικές», 11-13 Μαΐου (Τόμ. Β΄, σσ. 31-40). Αθήνα: ΕΚΠΑ, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης
- Ψωμάς Ευάγγελος (2013). «Ο δρόμος προς την Ολική Ποιότητα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας ISO 9000 και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας». Πανεπιστήμιο Πατρών. Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Αγροτικών Προϊόντων και Τροφίμων. Αγρίνιο.

Διεθνείς Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Babbie E. (2011) Εισαγωγή στην Κοινωνική Έρευνα. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Beckford, J. (2002), Quality (2nd edition), *Psychology Press*
- Berry, G. (1997), "Leadership and the development of quality culture in schools", *International Journal of Educational Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 52-64. Στο Κριεμάδης, Θ, & Θωμοπούλου, Ι. (2012). σ. 71.
- Bradley, L. H. (1993). *Total Quality Management for Schools*. Lancaster, PA: Technomic Publishing.
- British Standards Institute, BSI 4778 (1983), *BSI Handbook 22*, London: HMSO.
- Bryman, A. (2004) *Social Research Methods* (second edition). Oxford University Press.
- Crosby, P. (1979), *Quality is free*, New York: McGraw-Hill.
- Daniel, J. & Kanwar, A. (2006). *Quality assurance for open, distance and eLearning: Issues for developing countries*. World Bank Joint Client-Staff Learning Seminar on Quality Assurance in Tertiary Education (18-20 June 2006). Ανακτήθηκε από τη διεύθυνση: <http://www.col.org/resources/speeches/2006presentations/Pages/2006>
- Deming, W. Edwards (1986), *Out of the Crisis*, MIT Press: Cambridge Mass.
- Deming, W. Edwards, *Out of the Crisis*, 14 Points, pages 23-24, © 2000 Massachusetts Institute of Technology, by permission of The MIT Press.
- Evans J. & Lindsay W. (2008), *The Management and Control of Quality*, The Southwestern: Mason USA.
- Feigenbaum A.V. (1983), *Total Quality Control*, 3rd rev. ed., McGraw-Hill, New York. Ανακτήθηκε από τη διεύθυνση: https://www.researchgate.net/publication/260845775_Total_Quality_Control
- Garvin, D.A. (1988) *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. The Free Press, New York.
- Houston, D. (2007). *TQM and Higher Education: A Critical Systems Perspective on Fitness for Purpose*. *Quality in Higher Education*, 13(1), 3-17. Ανακτήθηκε από τη διεύθυνση: from <https://www-tandfonlinecom.proxy.eap.gr/doi/pdf/10.1080/1353832070127267>
- International Organization for Standardization <https://www.iso.org/home.html>

- Ishikawa K. (1989), Introduction to Quality Control, JUSE Press, Tokyo. Ανακτήθηκε από τη διεύθυνση:
https://www.researchgate.net/publication/248423314_What_is_Total_Quality_Control
- Juran J.M. (1988), Juran on Planning for Quality, The Free Press: New York.
- Leckey, Janet & Neill, Neville. (2001). Quantifying Quality: The importance of student feedback. Quality in Higher Education. 7. 19-32. 10.1080/13538320120045058.
- Martin, O. (2008) Η Ανάλυση Ποσοτικών Δεδομένων. Αθήνα: εκδόσεις Τόπος.
- McLeod, W. B., Spencer, B. A., Hairston, L. T. (1992). Toward A System of Total Quality Management: Applying the Deming Approach to the Education Setting. ERS Spectrum.10. 34-41.
- Mertens, D. M. (2009) Έρευνα και Αξιολόγηση στην Εκπαίδευση και την Ψυχολογία. Μεταίχμιο. Αθήνα.
- Oakland, J.S. (1989), Total Quality Management, Oxford: Butterworth-Heinemann
- Robson, C. (2007) Η Έρευνα του Πραγματικού Κόσμου. Gutenberg. Αθήνα.
- Sallis, E. (2005) Total Quality Management in Education (Third Edition). London: Kogan Ανακτήθηκε στις 05-03-2021 από τη διεύθυνση
[http://repository.embuni.ac.ke/bitstream/handle/123456789/1274/\[Edward_Sallis\]_Total_Quality_Management_in_Education\(BookSee.org\).pdf](http://repository.embuni.ac.ke/bitstream/handle/123456789/1274/[Edward_Sallis]_Total_Quality_Management_in_Education(BookSee.org).pdf)
- Terry, Paul, (1996). Using Total Quality Management Principles to Implement School-Based Management.
- de Vaus, D.A. (1993) Surveys in Social Research, (3 ed.). UCL Press. 9.London.U.K.

Βιβλιογραφικές Αναφορές Ιστοτόπων

Ελληνικοί Ιστότοποι

<http://www.adippde.gr>

<http://www.elot.gr>

<https://www.efqm.gr/>

<https://www.minedu.gov.gr/euridik>

<https://www.ypes.gr/koino-plaisio-axiologisis-kpa-egcheiridio-kai-odigos-efarmogis>

Διεθνείς Ιστότοποι

<https://deming.org>

<https://asq.org/quality-resources/malcolm-baldrige-national-quality-award>

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=LEGISSUM%3Ac11063>

https://orion2020.org/archivo/calidad/1a/calidad_gurues.pdf

<https://www.excellence.ca/en/knowledge-centre/products-and-tools/canadian-framework-for-business-excellence2>.

<https://www.instituteforstrategicimprovement.com>

https://www.juse.or.jp/deming_en/challenge/03.html

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι : Ερωτηματολόγιο έρευνας

1	Σε ποιο βαθμό η διοίκηση της Σχολικής Μονάδας έχει προσδιορίσει: (α) την αποστολή της (ποιοι είναι οι στόχοι μας) , (β) το όραμά της (που θέλουμε να πάμε), (γ) τους μακροπρόθεσμους (ή στρατηγικούς) στόχους και την εξειδίκευσή τους σε
---	--

	ετήσιους (ή επιχειρησιακούς) στόχους με τη συμμετοχή του διδακτικού προσωπικού της και των άλλων εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία της;
2	Σε ποιο βαθμό η διοίκηση της Σχολικής Μονάδας έχει καθορίσει πλαίσιο αξιών και συμπεριφοράς του προσωπικού;
3	Σε ποιο βαθμό η διοίκηση της Σχολικής Μονάδας αναπτύσσει ένα σύστημα διοίκησης διαδικασιών που να λαμβάνει υπόψη το στρατηγικό σχεδιασμό της , καθώς και τις ανάγκες των εμπλεκόμενων στη λειτουργία της;
4	Σε ποιο βαθμό η δραστηριότητα της Σχολικής Μονάδας, είναι προσανατολισμένη στο να ικανοποιεί τις προσδοκίες και τις ανάγκες των προσώπων ή φορέων, που εξυπηρετούνται από αυτήν;
5	Σε ποιο βαθμό οι Τεχνολογίες Πληροφορικής & Επικοινωνιών συμβάλλουν στην άσκηση του εποπτικού ρόλου ή και στη βελτίωση των δυνατοτήτων ελέγχου και παρακολούθησης της λειτουργίας από την διοίκηση της Σχολικής Μονάδας;;
6	Σε ποιο βαθμό ενημερώνεται το προσωπικό για σημαντικά θέματα που απασχολούν την Σχολική Μονάδα;
7	Σε ποιο βαθμό υποστηρίζεται, αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται τόσο η ατομική όσο και η ομαδική δράση, καθώς και οι προσπάθειες των υπαλλήλων, για την πραγματοποίηση των στόχων της Σχολικής Μονάδας;
8	Σε ποιο βαθμό η διοίκηση της Σχολικής Μονάδας ενθαρρύνει και δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για την κατανομή καθηκόντων και την εκχώρηση αρμοδιοτήτων και ευθυνών προς τους υπαλλήλους;
9	Σε ποιο βαθμό η διοίκηση της Σχολικής Μονάδας δημιουργεί τις συνθήκες και ενθαρρύνει τις προτάσεις για βελτίωση διοικητικών διαδικασιών και την εισαγωγή καινοτομίας;
10	Σε ποιο βαθμό παρακολουθούν οι υπάλληλοι επιμορφωτικές δράσεις για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της Σχολικής Μονάδας;
11	Με ποιο βαθμό επάρκειας αντιμετωπίζονται από την διοίκηση της Σχολικής Μονάδας , οι ατομικές ανάγκες των υπαλλήλων;
12	Σε ποιο βαθμό συγκεντρώνονται και αναλύονται συστηματικά πληροφορίες για τις ανάγκες και προσδοκίες των εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία της Σχολικής Μονάδας;
13	Σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται συστηματικά μέθοδοι μέτρησης, παρακολούθησης και αξιολόγησης της απόδοσης σε όλα τα επίπεδα της Σχολικής Μονάδας;
14	Σε ποιο βαθμό οι μακροπρόθεσμοι (ή στρατηγικοί) και οι ετήσιοι (ή επιχειρησιακοί) στόχοι υλοποιούνται με συστηματικό σχεδιασμό και ανάθεση ευθυνών και καθηκόντων στους αρμόδιους υπαλλήλους;
15	Σε ποιο βαθμό παρακολουθούνται συστηματικά οι ανάγκες για αλλαγή και προσαρμογή στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος (οικονομικό περιβάλλον, κοινωνικό περιβάλλον, τεχνολογικό περιβάλλον, νομικό περιβάλλον, κλπ), και σχεδιάζονται οι ανάλογες δράσεις;
16	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζονται ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας στην Σχολική Μονάδα ;
17	Σε ποιο βαθμό επιδιώκεται η διαμόρφωση σύγχρονων προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης των υπαλλήλων της Σχολικής Μονάδας με βάση τις υπάρχουσες και μελλοντικές υπηρεσιακές και ατομικές ανάγκες του προσωπικού;
18	Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες των υπαλλήλων σε

	σχέση με το κόστος αλλά και το όφελος που προκύπτει;
19	Σε ποιο βαθμό επικρατεί στην Σχολική Μονάδα κλίμα ανοικτής επικοινωνίας και διαλόγου καθώς και ενθάρρυνσης της ομαδικής εργασίας;
20	Σε ποιο βαθμό δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την υποβολή και προώθηση εισηγήσεων, πρωτοβουλιών , προτάσεων των υπαλλήλων;
21	Σε ποιο βαθμό οι στόχοι της Σχολικής Μονάδας και οι δείκτες μέτρησής τους, προσδιορίζονται με συμφωνία μεταξύ προϊσταμένων – υφισταμένων;
22	Προωθείται η δημιουργία εξειδικευμένων συνεργασιών με άλλους Δημόσιους Φορείς;
23	Σε ποιο βαθμό η Σχολική Μονάδα είναι ανοικτή σε προτάσεις ή παράπονα των πολιτών και δημιουργεί τους κατάλληλους μηχανισμούς (ερωτηματολόγια, έρευνες κοινού, συμβουλευτικά όργανα με συμμετοχή πολιτών κτλ) για τη διαχείρισή τους;
24	Σε ποιο βαθμό υπάρχει οργανωμένη πολιτική ενημέρωσης- πληροφόρησης των μαθητών και των γονέων τους;
25	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η διαφανής διοικητική δραστηριότητα της Σχολικής Μονάδας
26	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η διαφανής οικονομική διαχείριση, στο πλαίσιο της λειτουργίας της Σχολικής Μονάδας;
27	Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η αποδοτική διαχείριση των οικονομικών πόρων της Σχολικής Μονάδας;
28	Σε ποιο βαθμό οι αποφάσεις που ενέχουν κόστος αναλύονται στη λογική κόστους-οφέλους;
29	Σε ποιο βαθμό λειτουργεί αποτελεσματικά εσωτερικός μηχανισμός επικοινωνίας, για να εξασφαλίζεται η πρόσβαση των υπαλλήλων στη διοικητική γνώση που είναι απαραίτητη για την εκτέλεση των καθηκόντων τους;
30	Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται οι σύγχρονες τεχνολογίες στην καθημερινή λειτουργία; (π.χ. πρόσβαση σε Βάσεις Δεδομένων, εξ αποστάσεως εκπαίδευση κτλ)
31	Σε ποιο βαθμό η Σχολική Μονάδα επικοινωνεί με άλλους Δημόσιους και Ιδιωτικούς φορείς με τη χρήση σύγχρονων τεχνολογιών; (π.χ. διαδίκτυο, ασύρματα δίκτυα, εσωτερικό δίκτυο κτλ)
32	Σε ποιο βαθμό η χρήση και η συντήρηση των εγκαταστάσεων, του τεχνικού εξοπλισμού, των ενεργειακών πόρων της Σχολικής Μονάδας είναι αποδοτική, αποτελεσματική και συντελεί στην υλοποίηση των στόχων της και στην ικανοποίηση των υπαλλήλων της;
33	Σε ποιο βαθμό υπάρχουν δείκτες μέτρησης για την παρακολούθηση, αξιολόγηση, και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διοικητικών διαδικασιών της Σχολικής Μονάδας;
34	Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται και αναθεωρούνται οι διαδικασίες βάσει της αποδοτικότητάς τους;
35	Σε ποιο βαθμό συμμετέχουν οι πολίτες στο σχεδιασμό και τη βελτίωση της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών;
36	Σε ποιο βαθμό η νομοθεσία που διέπει τη λειτουργία της Σχολικής Μονάδας, είναι κατανοητή και σαφής στους πολίτες που συναλλάσσονται με αυτήν;
37	Σε ποιο βαθμό διατίθεται η κατάλληλη και αξιόπιστη πληροφόρηση με στόχο την εξυπηρέτηση και υποβοήθηση των πολιτών;
38	Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται ηλεκτρονικά μέσα επικοινωνίας της Σχολικής Μονάδας, με τους πολίτες που συναλλάσσονται με αυτήν;

39	Σε ποιο βαθμό υπάρχει και λειτουργεί αποτελεσματικά, σύστημα διαχείρισης παραπόνων των πολιτών, για τυχόν δυσλειτουργίες της Σχολικής Μονάδας;
40	Σε ποιο βαθμό η Σχολική Μονάδα αξιοποιεί καλές πρακτικές (μεθόδους, διαδικασίες) άλλων φορέων (σε εθνικό και διεθνές επίπεδο) με σκοπό τη βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών – λειτουργιών της;
41	Σε ποιο βαθμό μετράται η ικανοποίηση των πολιτών σε σχέση με τη συνολική δραστηριότητα της Σχολικής Μονάδας;
42	Σε ποιο βαθμό κρίνονται ως ποιοτικές, επίκαιρες και έγκυρες οι πληροφορίες που παρέχει η Σχολική Μονάδα (με κάθε διαθέσιμο μέσο) στους πολίτες, για διοικητικές υποθέσεις τους;
43	Σε ποιο βαθμό μετράται η ικανοποίηση των υπαλλήλων από τη συνολική πολιτική και στρατηγική της Διοίκησης της Σχολικής Μονάδας;
44	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητικές τις σχέσεις της Σχολικής Μονάδας με τους πολίτες και τους κοινωνικούς φορείς με τους οποίους έχει επαφές;
45	Σε ποιο βαθμό το προσωπικό υποβάλλει παράπονα για υπηρεσιακά θέματα;
46	Σε ποιο βαθμό η απόδοση του προσωπικού μετριέται με τη χρήση δεικτών μέτρησης της απόδοσης;
47	Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται συστηματικά τομείς όπως η ανάπτυξη δεξιοτήτων;
48	Σε ποιο βαθμό κρίνετε τη δημόσια εικόνα της Σχολικής Μονάδας ως θετική;
49	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική τη λειτουργία της Σχολικής Μονάδας, για την προστασία του περιβάλλοντος; (ανακύκλωση, προσπάθειες εξοικονόμησης ενέργειας, χρήση εναλλακτικών πηγών ενέργειας, διαχείριση αποβλήτων, συμμόρφωση σε περιβαλλοντικές προδιαγραφές, κ.τ.λ.).
50	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική τη δημοσιογραφική κάλυψη των δραστηριοτήτων της Σχολικής Μονάδας από τα Μ.Μ.Ε.;
51	Σε ποιο βαθμό κρίνονται ως ικανοποιητικές οι προσπάθειες που καταβάλλει η Σχολική Μονάδα για την αντιμετώπιση των προβλημάτων ευπαθών ομάδων πληθυσμού;
52	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως αποτελεσματική τη λειτουργία της Σχολικής Μονάδας, δηλαδή σε ποιο βαθμό επιτυγχάνει τους στόχους που έχουν τεθεί;
53	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι βελτιώνεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία μετρήσεων;
54	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποδοτική τη λειτουργία της Σχολικής Μονάδας; (επίτευξη στόχων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος).
55	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποτελεσματική τη δημιουργία συνεργασιών της Σχολικής Μονάδας με τρίτους (άλλες Σχολικές Μονάδες, ιδιώτες, κοινωνικούς φορείς);
56	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι εκτελείται επιτυχώς ο προϋπολογισμός της Σχολικής Μονάδας;
57	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποτελεσματική τη διαχείριση των πόρων της Σχολικής Μονάδας;