

**«Η εφαρμογή προγραμμάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην
Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση – Η περίπτωση του
Dell Primary School και του Pen y Dre Highschool.»**

Του Δημήτρη Τότσικα

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται
στο καθηγητικό σώμα για την μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων
απόκτησης του μεταπτυχιακού τίτλου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος
«Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος
Οργάνωσης και Διαχείρισης του Παν/μίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση
«Μάρκετινγκ Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων».

Σπάρτη
2012

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

1ος Επιβλέπων: Αθανάσιος Κριεμάδης, Αναπλ. Καθηγητής

2ος Επιβλέπων: Ουρανία Βρόντου, Λέκτορας

3ος Επιβλέπων: Ιωάννης Δουβής, Αναπλ. Καθηγητής

ΠΕΡΙΛΗΨΗ:

Δημήτρης Τότσικας: Η εφαρμογή προγραμμάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση - Η περίπτωση του Dell Primary School και του Pen y Dre Highschool.

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

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένας νέος τρόπος διοίκησης, εμπνευσμένος από το χώρο της βιομηχανίας, που τα τελευταία χρόνια έχει αποδειχτεί ιδιαίτερα αποτελεσματικός και στον τομέα της εκπαίδευσης. Βασίζεται σε αρχές, όπως η συνεχής βελτίωση και η προώθηση της γνώσης, που είναι θεμελιώδεις στην εκπαίδευση. τις τελευταίες δεκαετίες, πολλά είναι τα εκπαιδευτικά ιδρύματα σε όλο τον κόσμο που έχουν εισαγάγει κάποιο εργαλείο ποιότητας στις διαδικασίες που ακολουθούν. Τα πεδία, στα οποία η Δ.Ο.Π. έχει εφαρμοστεί, ασκώντας καθοριστική επίδραση, είναι η ανάπτυξη του αναλυτικού προγράμματος διδασκαλίας, η διαδικασία της διδασκαλίας και της μάθησης μέσα στην τάξη και η καθημερινή λειτουργία του σχολείου σε όλες τις εκφάνσεις της. Τα αποτελέσματα της Δ.Ο.Π., όπου οι αρχές της εφαρμόστηκαν με συνέπεια, ήταν ιδιαίτερα ενθαρρυντικά για τα σχολεία, το προσωπικό και τους μαθητές. Στην Ελλάδα, αξιολογες πρωτοβουλίες για την εισαγωγή εργαλείων Δ.Ο.Π. έχουν λάβει ορισμένα εκπαιδευτικά ιδρύματα, ιδιωτικά ως επί το πλείστον, ακολουθώντας τις αρχές του EFQM, του ISO 9001 και άλλων εργαλείων. Το Dell Primary School και το Pen y Dre, που παρουσιάζονται αναλυτικά, αποτελούν απτά παραδείγματα για το πώς μπορεί να εφαρμοστεί η Δ.Ο.Π. σε ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αντίστοιχα, καθώς και το πόσο καθοριστική αποδεικνύεται για τη λειτουργία του.

Λέξεις κλειδιά: εργαλείο ποιότητας, βραβεία ποιότητας, σχολεία ποιότητας, συνεχής βελτίωση, αξιολόγηση.

ABSTRACT:

Dimitris Totsikas: The application of Total Quality Management programs in Primary and Secondary Schools – The case of the Dell Primary School and the Pen y Dre Highschool.

Total Quality Management is a new way of management, inspired by the area of industry, which during the latest years has been proved especially effective in the education sector too. It's based on principles like the continuous improvement and the promotion of knowledge, which are fundamental in education. In the last decades, many of the educational institutes worldwide have introduced a quality tool in the procedures they follow. The fields in which TQM has been applied, having fundamental impact, is the development of a curriculum, the process of teaching and learning within the classroom and the school's daily function in all its sides. TQM results, where its principles have been applied correctly, were specifically encouraging for schools, staff and students. In Greece, worth-mentioning initiatives for the introduction of TQM tools have been received by certain educational institutes, mostly private, following the principles of EFQM, ISO 9001 and other tools. The Dell Primary School and the Pen y Dre, that are being presented in detail, consist existing examples of how TQM can be applied on a primary or a secondary school in each case, while also how defining its function is proved to be.

Key-words: quality tools, quality awards, quality schools, continuous improvement, evaluation.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ:.....	2
ABSTRACT:.....	3
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	4
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ:.....	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ:.....	9
Θεωρητικό υπόβαθρο:.....	9
Διατύπωση Προβλήματος:.....	9
Σκοπός της έρευνας:.....	10
Σημασία/χρησιμότητα έρευνας:.....	10
Λειτουργικοί Ορισμοί:.....	11
Προϋποθέσεις & περιορισμοί:.....	11
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ:.....	12
Εισαγωγή:.....	12
Η Δ.Ο.Π. (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) ένας νέος τρόπος διοίκησης:.....	12
Η πυραμίδα της Δ.Ο.Π.....	12
Ο κύκλος του Deming.....	12
Εστιάζοντας στον πελάτη και στον εργαζόμενο:.....	13
Εστιάζοντας στα γεγονότα:.....	14
Συνεχής βελτίωση:.....	14
Καθολική συμμετοχή.....	15
Οι 4 πυλώνες της ΔΟΠ:.....	16
Τα 14 σημεία του Deming για την εκπαίδευση.....	17
Δ.Ο.Π. και η μετάβαση στα σχολεία:.....	22
Η μεταφορά της Δ.Ο.Π. από τη βιομηχανία στην εκπαίδευση:.....	23
Σχεδιασμός και υλοποίηση ενός «σχολείου ποιότητας».....	25

Τα πλεονεκτήματα της Δ.Ο.Π. στα σχολεία:	26
Προβλήματα της Δ.Ο.Π. στα σχολεία:.....	26
Δυσκολία εφαρμογής της ΔΟΠ στην εκπαίδευση	26
Αμφισβήτηση της αποτελεσματικότητας της ΔΟΠ.....	27
Ηγεσία:	29
Έννοια και περιεχόμενο της ηγεσίας:	29
Εκπαιδευτική ηγεσία και ποιότητα:.....	29
Εργαλεία ποιότητας:	31
ISO:	31
Μοντέλο EFQM.....	33
Άλλα εργαλεία ποιότητας:	35
Προσεγγίσεις ποιότητας στην εκπαίδευση.....	36
Βραβεία Ποιότητας:	38
Το Βραβείο Deming	38
Το βραβείο Baldrige	39
Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας	39
Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης (Κ.Π.Α.)	40
Η ανάπτυξη ενός τέλειου νηπιαγωγείου:	40
Η Δ.Ο.Π. ανά τον κόσμο:	42
Ηνωμένο Βασίλειο:.....	42
Φινλανδία:.....	45
ΗΠΑ:.....	47
Ελλάδα:.....	52
Αυστραλία:	62
Νέα Ζηλανδία:.....	62
Αυστρία:	63
Ουγγαρία:.....	63

Εσθονία:	64
Τσεχία:	65
Γερμανία:	67
Λετονία:	67
Λιθουανία:	68
Πολωνία:	69
Ρωσία:	71
Ουκρανία:	72
Λευκορωσία:	73
Ισραήλ:	74
Κένυα:	74
Χονγκ-κονγκ:	75
Η Δ.Ο.Π. στο Dell Primary School:	77
Επισκόπηση:	77
Η πρόκληση:	77
Παρούσα οργάνωση:	78
Σχολικές επιθεωρήσεις:	78
Φιλοσοφία και στόχοι του σχολείου:	78
Το πλάνο ανάπτυξης του σχολείου:	79
Διακρίσεις για την ποιότητα:	81
Η περίπτωση του Pen y Dre:	84
Ηγεσία, πολιτική και στρατηγική:	84
Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού:	86
Πόροι:	86
Διαδικασίες:	87
Εξυπηρέτηση πελατών:	89
Ικανοποίηση προσωπικού:	89

Αντίκτυπος στην κοινωνία:.....	89
Επιχειρησιακά αποτελέσματα:	89
Συμπεράσματα από την αξιολόγηση του Βραβείου Ποιότητας της Ουαλίας:	90
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ:	92
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ:	96
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:	97

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ:

Σχήμα 1. Το μοντέλο ηγεσίας PDCA.....	13
Σχήμα 2. Το πλάνο ανάπτυξης του Dell Primary School.....	82

ΕΙΣΑΓΩΓΗ:

Θεωρητικό υπόβαθρο:

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί για τα παγκόσμια δεδομένα μια νέα προσέγγιση στην επιστημονική σκέψη και πρακτική του μάνατζμεντ, η οποία έχει εφαρμογές και στη διοίκηση της εκπαίδευσης. Από τα τέλη του 20ού αιώνα, η εκπαίδευση έχει γίνει αντικείμενο μελέτης για πολλές θεωρίες, μοντέλα και μεθόδους που αναπτύχθηκαν στο οικονομικό πεδίο. Ειδικοί της καινοτομίας και της ανάπτυξης των σχολείων εμπνεύστηκαν από τον κόσμο της οικονομίας με σκοπό να εμπλουτίσουν τα αναμορφωτικά σχέδιά τους. Την ίδια στιγμή, άλλοι, που ειδικεύονταν στα πεδία της ανάλυσης και της ανάπτυξης των οργανισμών, έχουν καταστεί πλέον συχνά σημεία αναφοράς στον εκπαιδευτικό τομέα (Abernot & Konidari, 2006).

Στο πλαίσιο αυτής της φιλοσοφίας, η σχολική μονάδα αποτελεί ένα ολόκληρο κοινωνικό σύστημα, στο εσωτερικό του οποίου αναπτύσσονται σχέσεις αμφίδρομες ανάμεσα στα μέλη που το αποτελούν (διευθυντές, εκπαιδευτικούς, μαθητές, βοηθητικό προσωπικό σχολείου, γονείς, τοπική κοινωνία). Η ικανοποίηση των αναγκών όλων των μελών της σχολικής κοινότητας και ο στρατηγικός σχεδιασμός των δράσεων του εκάστοτε εκπαιδευτικού οργανισμού συνδέονται άμεσα με τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητάς του.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση αναφέρεται, επίσης, στη διασφάλιση της ποιότητας των Προγραμμάτων Σπουδών, των μεθόδων διδασκαλίας και της χρήσης Νέων Τεχνολογιών, στην παρακολούθηση των επιτευγμάτων των μαθητών και την εξεύρεση ευκαιριών απασχόλησης, στην καταλληλότητα και διαθεσιμότητα των διδασκόντων, στην επάρκεια και αξιοπιστία της υλικοτεχνικής υποδομής.

Η δυνατότητα εφαρμογής των θεωριών της Δ.Ο.Π. στον εκπαιδευτικό τομέα έχει ελκύσει το ενδιαφέρον πολλών θεωρητικών και πρακτικών στις τελευταίες δεκαετίες. Ήδη έχουν αναφερθεί πολλές περιπτώσεις επιτυχημένης υλοποίησης της Δ.Ο.Π. σε εκπαιδευτικά ιδρύματα ή οργανισμούς.

Σύμφωνα με τον Stanfield (2007), «είναι ξεκάθαρο ότι τα σχολεία, ίσως περισσότερο από κάθε άλλο οργανισμό, εξαρτώνται απόλυτα από τη γνώση, η οποία αποτελεί για αυτά το πρωταρχικό μέσο παραγωγής έργου». Αυτό σημαίνει ότι θα μπορούσαν να ωφεληθούν ιδιαίτερα από την εισαγωγή εργαλείων ποιότητας.

Διατύπωση Προβλήματος:

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει εφαρμοστεί στην εκπαίδευση τα τελευταία χρόνια σε πολλές χώρες του κόσμου, δίνοντας αισιόδοξα και ελπιδοφόρα μηνύματα και συμβάλλοντας στην ανάπτυξη της εκπαίδευσης των χωρών αυτών. Ακόμα και χώρες που θεωρούνται υποανάπτυκτες, όπως η Εσθονία ή η Κένυα, έχουν κάνει σημαντικά βήματα προς την κατεύθυνση της ανάπτυξης της ποιότητας της

εκπαίδευσης, εισάγοντας εργαλεία διοίκησης ολικής ποιότητας και θεσμοθετώντας όρους αξιολόγησης των σχολείων τους.

Παρόλα αυτά, στην Ελλάδα ελάχιστα βήματα έχουν γίνει προς την κατεύθυνση αυτή και μάλιστα εντελώς αποσπασματικά. Ενώ τα δημόσια σχολεία της χώρας μοιάζουν να είναι εντελώς αποκομμένα από το όραμα της ποιότητας της εκπαίδευσης, μονάχα ορισμένα ιδιωτικά σχολεία έχουν υλοποιήσει κάποιο πρόγραμμα διοίκησης ολικής ποιότητας, με εξαιρετικά μάλιστα αποτελέσματα.

Σκοπός της έρευνας:

Η μελέτη αυτή είχε ως στόχο να αναδείξει τα οφέλη της εφαρμογής προγραμμάτων ΔΟΠ στα σχολεία και τη σημασία που έχουν για τη βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

Με την ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, εξετάστηκαν θεωρητικά τα πλεονεκτήματα που δίνει στα σχολεία η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και εντοπίστηκαν τα προβλήματα που ανακύπτουν στα σχολεία που επιχειρούν την εφαρμογή της.

Ειδικότερα, ο ερευνητής έχει εστιάσει σε δυο παραδείγματα εφαρμογής ΔΟΠ: το ένα σε σχολείο πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Αγγλίας, το **Dell Primary School** (Rowlands, 1998), και το άλλο σε σχολείο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Ουαλίας, το **Pen y Dre** (Thornett & Viggiani, 1996).

Μέσα από τη μελέτη περιπτώσεων από χώρες που έχουν συμπεριλάβει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εθνική στρατηγική τους για την εκπαίδευση, αλλά και μέσα από τη μελέτη μεμονωμένων περιπτώσεων σχολείων που υλοποιούν προγράμματα ποιότητας, διερευνήθηκαν οι προσπάθειες που έχουν γίνει σε όλο τον κόσμο προκειμένου να εισαχθεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση. Προέκυψαν έτσι πρακτικά παραδείγματα τέτοιων εφαρμογών, τα οποία μπορούν να ενεργήσουν ως πλοηγός για την αναμόρφωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, μέσα από νέες προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας των ελληνικών σχολείων.

Σημασία/χρησιμότητα έρευνας:

Στην υπάρχουσα βιβλιογραφία μπορεί να βρει κανείς παραδείγματα εφαρμογών ΔΟΠ σε σχολεία ή σε εκπαιδευτικά συστήματα σε μεμονωμένες χώρες, ωστόσο δεν υπάρχουν συγκεντρωμένα στοιχεία και συνολικές θεωρήσεις για κάθε χώρα σε εθνικό επίπεδο αλλά ούτε και σε επίπεδο ηπείρων. Σε ό,τι αφορά το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, δεν έχει μελετηθεί επαρκώς το θέμα της εφαρμογής μοντέλων ΔΟΠ στην εκπαίδευση και δεν υπάρχουν συγκεκριμένα παραδείγματα και στοιχεία. Υπάρχουν μόνο κάποιες προκαταρκτικές έρευνες για την ποιότητα στην εκπαίδευση που έγιναν σε επίπεδο σχολείου ή νομού. Η διατύπωση και η ανάλυση των αποτελεσμάτων της εφαρμογής προγραμμάτων ΔΟΠ στα σχολεία διαφόρων χωρών του κόσμου, όπως καταγράφεται σε αυτή τη μελέτη, δίνει απτά παραδείγματα, πρακτικές συμβουλές και, ας ελπίσουμε, το έναυσμα στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα να υιοθετήσει τις αρχές της ΔΟΠ ως μοχλό ανάπτυξης, εκσυγχρονισμού και συνεχούς βελτίωσης των ελληνικών σχολείων.

Λειτουργικοί Ορισμοί:

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) ξεκίνησε να εφαρμόζεται στην πράξη από το 1949, από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων οι οποίοι είχαν άμεσο στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Το εν λόγω εγχείρημα επιχειρήθηκε και στις ΗΠΑ, με χρονική καθυστέρηση 30 περίπου χρόνων και συγκεκριμένα στη δεκαετία του 1980, με κύριο εκφραστή τον Deming. Αργότερα, άρχισε να εφαρμόζεται και στην Ευρώπη. Όπως εύστοχα παρατηρούν οι Dahlgaard, Kanji και Kristensen (1995), «**Ολική**» καλείται γιατί προτείνει την εμπλοκή όλων των συντελεστών της επιχείρησης και ιδιαίτερα των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία και «**Ποιότητα**», γιατί θέτει στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος της επιχείρησης, όχι το κέρδος με τη στενή έννοια του όρου, αλλά την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών, σεβόμενη ως εκ τούτου τον πελάτη.

Στην προσπάθεια να οριστεί η «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» χρησιμοποιώντας την ακόλουθη ιεραρχία όρων ποιότητας:

- «**Ποιότητα**» σημαίνει να ικανοποιείς συνεχώς τις προσδοκίες των πελατών σου.
- «**Ολική ποιότητα**» σημαίνει να επιτυγχάνεις ποιότητα με χαμηλό κόστος.
- «**Διοίκηση ολικής ποιότητας**» σημαίνει να επιτυγχάνεις ολική ποιότητα μέσω της συμμετοχής όλων (εργοδότη – εργαζομένου – πελάτη).

Με βάση τους παραπάνω ορισμούς, αν θέλαμε να δώσουμε ένα γενικό ορισμό για τη Δ.Ο.Π., θα λέγαμε ότι είναι: «μια εκπαιδευτική κουλτούρα, η οποία χαρακτηρίζεται από την αυξημένη ικανοποίηση του πελάτη, μέσω συνεχούς βελτίωσης, στην οποία συμμετέχουν ενεργά όλοι οι εργαζόμενοι και οι πελάτες» (Dahlgaard, Kanji & Kristensen, 1995).

Προϋποθέσεις & περιορισμοί:

Με δεδομένο ότι κατέστη ανέφικτο να βρει ο ερευνητής πρόσβαση σε εξακριβωμένα αριθμητικά στοιχεία, για παράδειγμα πόσα εκπαιδευτικά ιδρύματα έχουν υλοποιήσει το ISO 9000 σε κάθε χώρα, η παρούσα ανασκόπηση απέστηκε στο να παρουσιάσει γενικότερα αποτελέσματα και συγκεκριμένα παραδείγματα εφαρμογών ΔΟΠ σε σχολεία.

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ:

Εισαγωγή:

Μέσα από την ανασκόπηση των βιβλιογραφικών πηγών, διερευνώνται οι προσπάθειες που έχουν γίνει σε διάφορες χώρες του κόσμου προκειμένου να εισαχθεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στα σχολεία και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα όλων των βαθμίδων. Προκύπτουν έτσι πρακτικά παραδείγματα τέτοιων εφαρμογών, τα οποία μπορούν να δώσουν την τεχνογνωσία για την αναμόρφωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, μέσα από τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των ελληνικών σχολείων.

Η Δ.Ο.Π. (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) ένας νέος τρόπος διοίκησης:

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) έκανε την εμφάνιση της μετά τον Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο, λόγω της οικονομικής κρίσης. Η εφαρμογή της ΔΟΠ έδωσε ώθηση πρώτα στην Ιαπωνική οικονομία τη δεκαετία του '60 και μετά στην Αμερικάνικη τη δεκαετία του '80, με κύριο εκφραστή τον **Deming**, βοηθώντας τις επιχειρήσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να κυριαρχήσουν στην αγορά με ποιοτικά προϊόντα.

Η πυραμίδα της Δ.Ο.Π.: (Dahlgaard, 1995)

- 1) Η αφοσίωση της διοίκησης (ηγεσία)
- 2) Εστιάζοντας στον πελάτη και στον εργαζόμενο
- 3) Εστιάζοντας στα γεγονότα
- 4) Συνεχής βελτίωση (Kaizen)
- 5) Καθολική συμμετοχή

Ο κύκλος του Deming: (Dahlgaard, 1995)

Ο κύκλος του Deming ή κύκλος του Shewhart αποτελείται από μια σειρά ενεργειών, που είναι αναγκαίες για κάθε συστηματική προσέγγιση στη διαδικασία βελτίωσης οποιουδήποτε συστήματος. Τα επαναλαμβανόμενα στάδια στον κύκλο Deming είναι τα εξής: ο σχεδιασμός (Plan), η δράση (Do), ο έλεγχος (Check- Study) και η βελτίωση (Act). Έτσι με βάση τα προαναφερόμενα στάδια του κύκλου, πρώτα θα γίνει ο προσδιορισμός του προβλήματος, η έρευνα και ανάλυση του προβλήματος με παράλληλη λήψη διορθωτικών μέτρων.

Η βελτίωση της ποιότητας θα είναι συνεχής και αποτελεσματική μόνο αν αρχίζει με ένα καλό σχέδιο (plan-P). Ύστερα από έναν καλό σχεδιασμό θα πρέπει να

υλοποιηθούν οι απαραίτητες ενέργειες ώστε να πραγματοποιηθεί το σχέδιο (do-D). Τα αποτελέσματα αυτών των ενεργειών θα πρέπει στη συνέχεια να ελεγχθούν (check-C) και σε αυτή τη φάση είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τα αίτια που προκάλεσαν αυτά τα αποτελέσματα και έτσι να βγάλουμε χρήσιμα συμπεράσματα. Αφού κατανοήσουμε τα αποτελέσματα του ελέγχου, έχουμε πλέον τη δυνατότητα να ενεργήσουμε (act-A) έτσι ώστε να βελτιώσουμε τις διαδικασίες.

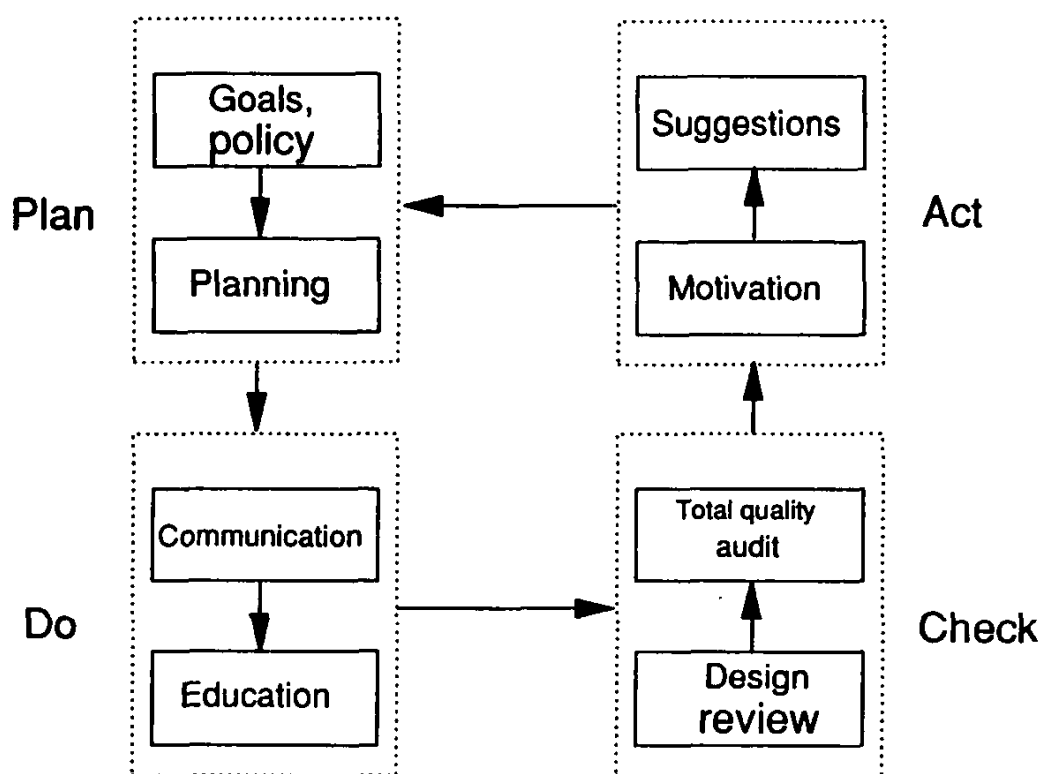


Figure 2. A PDCA leadership model.

Σχήμα 1. Το μοντέλο ηγεσίας PDCA. (Dahlgaard, 1995)

Εστιάζοντας στον πελάτη και στον εργαζόμενο:

Οι ανάγκες των πελατών πρέπει να είναι η κινητήριος δύναμη της επιχείρησης. Η εστίαση στον πελάτη έχει να κάνει με το πρόβλημα του καθορισμού των διαφόρων ειδών του πελάτη και τις προσδοκίες του κάθε είδους. Οι πελάτες χωρίζονται σε εσωτερικούς και εξωτερικούς. Οι εξωτερικοί πελάτες ενός εκπαιδευτικού φορέα είναι οι μαθητές, η κοινωνία και οι διάφοροι οργανισμοί που θα φιλοξενήσουν τους μαθητές μετά την αποφοίτησή τους από τον εν λόγω φορέα. Οι εσωτερικοί πελάτες είναι οι μαθητές και οι εργαζόμενοι. Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι οι μαθητές συγκαταλέγονται και στους εξωτερικούς και στους εσωτερικούς πελάτες, ανάλογα με το ρόλο που έχουν σε κάθε περίπτωση.

Στην περίπτωση ενός σχολείου, ο πρώτος που συγκαταλέγεται στη λίστα των πελατών είναι ο μαθητής, καθώς αποτελεί τον άμεσο αποδέκτη του εκπαιδευτικού έργου. Οι μαθητές θα προτιμούσαν μια διαδικασία όπου θα μπορούν οι ίδιοι να θέτουν μακροπρόθεσμους στόχους και το ίδρυμα να τους περιγράφει το πρόγραμμα που απαιτείται για να υλοποιηθούν οι στόχοι αυτοί.

Είναι σημαντικό για τους μαθητές να συνειδητοποιήσουν ότι είναι ταυτόχρονα πελάτες αλλά και προμηθευτές του εκπαιδευτικού συστήματος. Για το λόγο αυτό, οι μαθητές δεν μπορούν να αποδώσουν την ευθύνη για την εκπαίδευσή τους αποκλειστικά στους καθηγητές. Οφείλουν να αναλάβουν το μερίδιο ευθύνης που τους αναλογεί. Η θεωρία της «συμπαραγωγής» είναι βασισμένη στην αντίληψη ότι το πρόσωπο που παρέχει την υπηρεσία και ο επόμενος κατά σειρά πελάτης που δέχεται την υπηρεσία μοιράζονται από κοινού την ευθύνη για την ποιότητα και το αποτέλεσμα αυτής της υπηρεσίας. Εξ ορισμού, λοιπόν, η συμπαραγωγή απαιτεί την εμπλοκή των καθηγητών, των μαθητών και των γονέων. Πάντως, οι μαθητές μπορούν επίσης να υπαχθούν και στην κατηγορία των «προϊόντων» του εκπαιδευτικού ιδρύματος.

Εφόσον εργαζόμενοι και μαθητές είναι σημαντικά μέρη της εκπαιδευτικής διαδικασίας, τότε η συνεχής βελτίωση της ποιότητας μπορεί να επιτευχθεί μόνο αν το εκπαιδευτικό ίδρυμα έχει καλούς, αφοσιωμένους και ικανοποιημένους καθηγητές και μαθητές.

Για να παράγουν και να παραδώσουν έργο ποιότητας, οι καθηγητές και οι μαθητές πρέπει να γνωρίζουν ποιες προσδοκίες έχουν από αυτούς οι εσωτερικοί και εξωτερικοί πελάτες του ιδρύματος. Μόνο όταν έχουν αυτές τις πληροφορίες, θα μπορέσουν να ξεκινήσουν τις διαδικασίες βελτίωσης, που είναι το πρώτο βήμα για να αποκτήσει το ίδρυμά τους Δ.Ο.Π.

Εστιάζοντας στα γεγονότα:

Για να υπάρξει υψηλή εποπτεία της πορείας ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος προς τη Δ.Ο.Π., είναι αναγκαίο να γίνουν αρχικά κάποιες μετρήσεις και να επαναλαμβάνονται τακτικά. Οι μετρήσεις αυτές περιλαμβάνουν τρεις κύριες κατηγορίες:

- 1) Ικανοποίηση του εξωτερικού πελάτη
- 2) Ικανοποίηση του εσωτερικού πελάτη
- 3) Έλεγχος ποιότητας (άλλες μετρήσεις ποιότητας των εσωτερικών διεργασιών του ιδρύματος)

Συνεχής βελτίωση:

Σε κάθε περίπτωση μπορεί να βρεθεί τρόπος για να πετύχουμε καλύτερη ποιότητα χωρίς να αυξήσουμε το κόστος. Ασφαλώς, η βελτίωση της ποιότητας αφορά τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον του εκπαιδευτικού οργανισμού. Ο κύριος σκοπός της βελτίωσης της ποιότητας στο εσωτερικό του οργανισμού είναι η απλοποίηση των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό του (για παράδειγμα να προλαμβάνει τα ελαττώματα και τα προβλήματα των εσωτερικών διαδικασιών, πράγμα που μακροπρόθεσμα θα μειώσει το κόστος). Η βελτίωση της ποιότητας στο εξωτερικό επίπεδο έχει ως στόχο να αυξήσει την ικανοποίηση των

εξωτερικών πελατών. Αυτό επιτυγχάνεται με την εισαγωγή νέων θεμάτων προς διδασκαλία και με την υιοθέτηση νέων μεθόδων διδασκαλίας, έτσι ώστε μια νέα κουλτούρα ποιότητας να ενσωματωθεί στους μαθητές.

Το προϊόν της εκπαίδευσης δεν είναι καθόλου «προϊόν». Είναι μια ατέρμονη διαδικασία εκπαίδευσης. Αυτό αποδεικνύεται από το γεγονός ότι ο μαθητής κερδίζει από την εκπαίδευση:

- 1) Γνώσεις για το πώς θα συνεχίσει να μαθαίνει και να αναπτύσσεται για την υπόλοιπη ζωή του
- 2) Ικανότητες για να συνεχίσει να αναπτύσσεται
- 3) Λογική, η οποία θα τον οδηγήσει στη δια βίου μάθηση
- 4) Ισχυρή θέληση για να συνεχίσει να μαθαίνει και να αναπτύσσεται.

Μια αποτελεσματική στρατηγική μάθησης θα πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής:

- 1) Κατανόηση του πώς και γιατί οι άνθρωποι μαθαίνουν
- 2) Παροχή ενός υγιούς μαθησιακού περιβάλλοντος
- 3) Καθορισμό των ιδιαίτερων εκπαιδευτικών αναγκών
- 4) Προετοιμασία ενός μαθησιακού σχεδίου με θεμιτά αντικείμενα
- 5) Παροχή ευκαιριών μάθησης
- 6) Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων μάθησης.

Καθολική συμμετογή

Για να συμμετέχουν όλοι σε μια προσπάθεια αναβάθμισης της ποιότητας ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, είναι αναγκαίο να εκπαιδευτούν και να κινητοποιηθούν η διοίκηση, οι εργαζόμενοι και οι μαθητές. Τα μέλη της διοίκησης του οργανισμού θα πρέπει να συμμετέχουν σε όσες περισσότερες εκπαιδευτικές δραστηριότητες είναι εφικτό. Κάτι τέτοιο θα επηρεάσει θετικά και θα αποτελέσει από παράδειγμα για όλους τους εμπλεκόμενους στον εν λόγω οργανισμό. Έτσι, οι διευθυντές των τμημάτων θα μπορούν να αξιώνουν απαιτήσεις από τους κατώτερους διευθυντές, οι οποίοι με τη σειρά τους θα έχουν απαιτήσεις από τους υφισταμένους τους και ούτω καθεξής. Μια τροποποιημένη εκδοχή του έβδομου σημείου του Deming από το σχέδιό του για την υλοποίηση της Δ.Ο.Π. θα είναι φυσική συνέπεια της ανάπτυξης της στρατηγικής ποιότητας: η διοίκηση πρέπει να διασφαλίσει ότι κάθε εργαζόμενος στο εκπαιδευτικό ίδρυμα συμμετέχει ενεργά σε μια ομάδα (ομαδική δουλειά, ο κύκλος της ποιότητας).

Για να επιτευχθεί το όραμα της Δ.Ο.Π. σε έναν οργανισμό, συμπεριλαμβανομένων και των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, η διοίκηση πρέπει να επενδύσει στην εκπαίδευση όλων των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα, ώστε να είναι ικανοί να:

- 1) Αναγνωρίζουν προβλήματα και παραλείψεις
- 2) Εντοπίζουν τις αιτίες αυτών των προβλημάτων
- 3) Προλαμβάνουν τα προβλήματα
- 4) Κάνουν γόνιμο απολογισμό. (Dahlgard, 1995)

Οι 4 πυλώνες της ΔΟΠ:

Ο Johnson (1993) ανέλυσε τους τέσσερεις παράγοντες πάνω στους οποίους στηρίχθηκε η ΔΟΠ:

α) Η γνώση και κατανόηση των συστημάτων:

Ενώ οι παραδοσιακές προσεγγίσεις διοίκησης έβλεπαν τα συστήματα σαν μηχανιστική διασύνδεση επιμέρους στοιχείων, η ΔΟΠ βλέπει το σύστημα ως ένα ζωντανό οργανισμό, όπου όλα τα επιμέρους τμήματα λειτουργούν μαζί και μπορούν να καλύψει το καθένα της αδυναμίες του άλλου.

β) Η ψυχολογία:

Η ικανότητα του κάθε οργανισμού να επιτύχει υψηλότερα επίπεδα ποιότητας εξαρτάται από τη προθυμία των εργαζομένων να δουλέψουν σε υψηλό επίπεδο, που σημαίνει ότι χρειάζονται παρακίνηση. Ο Taylor υποστήριζε ότι η παρακίνηση μπορεί να επιβληθεί απ' έξω μέσω των κατάλληλων ανταμοιβών και τιμωριών, που όμως δεν οδηγούσε σε ποιοτικά αποτελέσματα.

Η υπεροχή στην ποιότητα δεν μπορεί να επιβληθεί ακόμα και από τους πιο ισχυρούς ηγέτες. Μπορεί να προέλθει μόνο από την εσωτερική παρακίνηση, που όπως έλεγε ο Deming «*συνδέεται με την ανάγκη για εκτίμηση και αυτοσεβασμό*».

γ) Η γνώση:

Όπως έλεγε και ο Brown, ένας από τους πιο εύκολους τρόπους να μάθεις πως λειτουργεί το σύστημα είναι να κάνεις ερωτήσεις. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα που περιγράφεται από τους Wilson και Schmoker (1992), δύο εκπαιδευτές που έμαθαν για τη ΔΟΠ εργαζόμενοι στη Toyota στο εργοστάσιο του Georgetown στο Kentucky.

Αναφερόμενοι στον πρόεδρο της Toyota of America, Fujio Ko, λένε ότι «ο ρόλος του είναι να *μαθαίνει ακούγοντας* τις προσεκτικές παρατηρήσεις των εργαζομένων. Ξοδεύει 4 ώρες κάθε μέρα γυρνώντας ανάμεσα στις θέσεις εργασίας και ακούγοντας τα προβλήματα των εργαζομένων, χωρίς όμως να τους κριτικάρει. Οι εργαζόμενοι παρατηρούν πόσο λίγο μιλάει ενώ ακούει πολύ. Αυτό όμως δεν τον κάνει λιγότερο αποτελεσματικό στο να επικοινωνήσει το μήνυμα ότι η βελτίωση είναι σημαντική και βέβαια οι εργαζόμενοι ξέρουν ότι θα επιστρέψει για να ελέγξει την πρόοδο που έγινε».

δ) Η στατιστική:

Η αξιολόγηση με τη χρήση στατιστικών εργαλείων αποτελεί τη βάση για τη λήψη κάθε απόφασης και επίλυσης προβλήματος, ώστε να βελτιώσουμε τη ποιότητα. Για να μπορέσουμε να ελέγξουμε την αποτελεσματικότητα των ιδεών βελτίωσης της ποιότητας των εκπαιδευτικών υπηρεσιών, πρέπει να βασιστούμε στην αριθμητική ανάλυση που μας προσφέρει η συλλογή στατιστικών στοιχείων.

Αυτό δε σημαίνει ωστόσο ότι θα χρησιμοποιήσουμε τους αριθμούς αυτούς για την εξωτερική παρακίνηση των εργαζομένων, με τη θέσπιση στόχων. Αντίθετα, σε έναν οργανισμό που αναζητά την ποιότητα οι αριθμοί χρησιμοποιούνται όχι για να επαινέσουν ή τιμωρήσουν τους εργαζόμενους, αλλά για να περιγράψουν τη λειτουργία του οργανισμού, θεωρώντας ότι το σύστημα και όχι το άτομο καθορίζει την ποιότητα της απόδοσης.

Τα 14 σημεία του Deming για την εκπαίδευση: (Δαλάκα, 2011)

Η φιλοσοφία του Deming έχει τη μεγαλύτερη επίδραση στο μάνατζμεντ, για αυτό και ο ίδιος θεωρείται ένας από τους πενήντα επαναστάτες σοφούς της ανθρωπότητας. Ο Deming σηματοδότησε το πέρασμα από τα παραδοσιακά μάνατζμεντ στο σύγχρονο. Οι έννοιές του έχουν διαμορφώσει τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αυτό το σύστημα διαμορφώνεται στα 14 σημεία του Deming. Ο Deming πιστεύει ότι τα άτομα αποτελούν την κινητήρια δύναμη για τη βελτίωση του συστήματος και ότι το μάνατζμεντ είναι υπεύθυνο για κάθε αποτυχία η οποία συντελείται στο σύστημα. Το μεγαλύτερο ποσοστό των προβλημάτων που αντιμετωπίζει το σύστημα οφείλεται στον τρόπο διοίκησης του οργανισμού και μόνο ένα μικρό ποσοστό οφείλεται στο προσωπικό του. Θεωρεί ότι η ποιότητα χρειάζεται παντού στις επιχειρήσεις, στους οργανισμούς, στην εκπαίδευση και γενικότερα στη ζωή. Στην αρχή η φιλοσοφία του Deming εφαρμόστηκε στη διοίκηση του σχολικού συστήματος. Αργότερα έγινε γνωστό ότι η φιλοσοφία του μπορεί να εφαρμοστεί και στην τάξη. Αυτό γιατί η τάξη είναι επίσης ένας χώρος που ασκείται διοίκηση από τον καθηγητή. Οι δάσκαλοι ή καθηγητές δεν έχουν μόνο την ευθύνη να διοικήσουν την τάξη αλλά και να προωθήσουν τη μάθηση.

1. Συνέχεια και συνέπεια στην προσπάθεια της βελτίωσης των μαθητών και της διδασκαλίας με στόχο να παράγουμε αποφοίτους οι οποίοι να ανταγωνίζονται τη διεθνή αγορά.

Το σχολείο πρέπει να βοηθάει τους μαθητές να μεγιστοποιούν τις δυνατότητές τους μέσω της συνεχούς βελτίωσης τόσο του έργου του δασκάλου όσο και των μαθητών. Τα σχολεία πρέπει να κοιτάζουν μπροστά, τα σημερινά προβλήματα άλλα και τα προβλήματα που πρόκειται να αντιμετωπίσουν στο μέλλον. Για να αντιμετωπίσει το σχολείο τα σημερινά άλλα και τα αυριανά προβλήματα πρέπει να βελτιώσει όλες τις διαδικασίες του. Η λύση των προβλημάτων απαιτεί να δοθεί προσοχή στην ποιότητα των αποφοίτων, καθώς επίσης και σε άλλα σημεία που αφορούν στη λειτουργία του σχολείου, όπως για παράδειγμα τον προϋπολογισμό, το προσωπικό, τα αναλυτικά προγράμματα και τη διδασκαλία.

2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας από την διοίκηση.

Είμαστε σε μια νέα εποχή. Η διοίκηση του σχολείου πρέπει να αναλάβει την υπευθυνότητα για τις αλλαγές και να δεσμευτεί για την αποδοχή του νέου τρόπου σκέψης. Στην νέα εποχή θα επιβιώσουν οι οργανισμοί οι οποίοι θα παράγουν τα καλύτερα προϊόντα και θα διαθέτουν τις καλύτερες και τις πιο αξιόπιστες πληροφορίες. Οι διευθυντές του σχολείου πρέπει να υιοθετήσουν και να υποστηρίξουν την νέα κουλτούρα της συνεχούς βελτίωσης στη μάθηση, μέσω της ενδυνάμωσης της ομάδας δασκάλου-μαθητή.

3. Ανεξαρτητοποίηση από την απλή χρησιμοποίηση του τεστ για την επίτευξη της ποιότητας. Η ποιότητα πρέπει να είναι ενσωματωμένη στους μαθητές από την αρχή.

Η εμμονή στην αξιολόγηση της προόδου του μαθητή με βάση τα τεστ, ως κύριο μέσο στο τέλος της σχολικής χρονιάς, είναι χαμένη υπόθεση χωρίς αξιοπιστία.

Είναι πολύ αργά να αξιολογούμε την πρόοδο του μαθητή στο τέλος του μαθήματος. Δε βελτιώνουμε την απόδοση του. Ο σωστός τρόπος είναι να γίνεται σε κάθε σημείο της διαδικασίας διδασκαλίας-μάθησης. Τεστ και άλλοι δείκτες της μάθησης του μαθητή πρέπει να χρησιμοποιούνται ως διαγνωστικά εργαλεία σε όλη τη διαδικασία της μάθησης.

Η μάθηση φαίνεται καλύτερα από τις επιδόσεις των μαθητών και την ικανότητα να εφαρμόζουν τις γνώσεις και τις ικανότητες σε πραγματικές καταστάσεις. Τα αναλυτικά προγράμματα και το σύστημα παράδοσης πρέπει να επιτρέπει στους μαθητές ως άτομα να διερευνούν, να αποκτούν και να απαιτούν πληροφορίες μέσα στο σχολείο. Η ποιότητα των μαθητών αρχίζει από το σπίτι και συνεχίζεται με την οργάνωση του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος του σχολείου. Για το λόγο αυτό απαιτείται συνεργασία όλων των φορέων. Οι μαθητές χρειάζονται υποστήριξη από το εξωτερικό περιβάλλον.

4.Ελαχιστοποίηση του κόστους.

Οι καθηγητές των ανωτέρων τάξεων πρέπει να συνεργάζονται με τους καθηγητές των κατωτέρων τάξεων, για να κατανοήσουν αυτά που περιμένουν στην τάξη τους. Ο σκοπός δεν είναι μόνο να αναπτύξουν στους μαθητές τις δεξιότητες που απαιτούνται για να επιζήσουν στο μέλλον, αλλά για να ελαττώσουν τις αποτυχίες και να αυξήσουν στους μαθητές τη διάρκεια χρησιμοποίησής τους.

Να δημιουργηθεί μεταξύ των ατόμων μέσα στο σχολείο σχέση εμπιστοσύνης καθώς επίσης και μεταξύ του σχολείου και της κοινότητας. Πρέπει να αναγνωρισθεί και να επιβραβευθεί ο ρόλος του καθενός ως προμηθευτή και πελάτη. Να υπάρχει συνεργασία όπου είναι δυνατόν, με στόχο τη μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων των μαθητών, των δασκάλων, των καθηγητών και των διευθυντών.

Η ποιότητα του σχολείου συνδέεται με την ποιότητα όλων των παραγόντων εισόδου οι οποίοι επηρεάζουν το σχολείο. Ο εκπαιδευτικός στηρίζεται σε πολλούς γονείς, οι οποίοι είναι προμηθευτές του σχολείου. Οι γονείς και όλοι οι άλλοι πρέπει να αντιληφθούν ότι το σχολείο δεν μπορεί να τα κάνει όλα. Με άλλα λόγια δεν μπορεί ο δάσκαλος να είναι πατέρας, ψυχολόγος και κοινωνιολόγος.

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

Οι διευθυντές των σχολείων πρέπει να δημιουργήσουν και να συντηρήσουν ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο να ενδυναμώνονται οι δάσκαλοι και καθηγητές με στόχο να επιτύχουν μια συνεχή πρόοδο στην ποιότητα της μάθησης και της προσωπικής τους ανάπτυξης. Συνεχής βελτίωση με τη συμμετοχή όλων (kaizen). Για τους Ιάπωνες η ποιότητα ανταμείβει. Ανταμείβει με την ωφέλεια την οποία παρέχει στην εργασία, με το σεβασμό, με την αύξηση της προσωπικής συνεισφοράς, με την ικανοποίηση των μαθητών και με την μακροπρόθεσμη φήμη. Στα σχολεία η φιλοσοφία του Kaizen αρχίζει άνωθεν και διοχετεύεται παντού στον οργανισμό. Η εκπαίδευση θα βελτιωθεί, όταν αρχίσουμε να ρωτάμε πώς μπορούμε αυτό να το κάνουμε καλύτερα.

6.Καθιέρωση της πρακτικής άσκησης στην εργασία.

Οι διευθυντές της εκπαίδευσης πρέπει να οργανώσουν προγράμματα εκπαίδευσης για τους νέους υπαλλήλους, οι οποίοι δεν είναι εξοικειωμένοι με την κουλτούρα και τις προσδοκίες του σχολείου. Αποτελεσματικά εκπαιδευτικά

προγράμματα είναι αυτά που διδάσκουν στους νέους καθηγητές πώς να διατυπώνουν σκοπούς, πώς να διδάσκουν αποτελεσματικά και πώς να αξιολογούν αποτελεσματικά την ποιότητα της εργασίας τους, πώς να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί και πώς να αξιολογούν την εργασία τους.

Οι εκπαιδευτικοί πρέπει να οργανώνουν προγράμματα στα οποία οι μαθητές να μαθαίνουν πώς να διατυπώνουν σκοπούς μάθησης, πώς να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί στην εργασία του σχολείου και πώς να αξιολογούν την ποιότητα της δικής τους εργασίας. Τέλος όλοι πρέπει να μάθουν να χρησιμοποιούν τα εργαλεία ποιότητας και τους τρόπους επίλυσης των προβλημάτων.

7.Αποτελεσματική Ηγεσία.

Η ηγεσία του σχολείου πρέπει να συνεργάζεται με τους δασκάλους, καθηγητές, τους γονείς, τους μαθητές και τα μέλη της κοινότητας. Ο ρόλος τους είναι αυτός του ενγυμναστή και του μέντορα. Ηγεσία σημαίνει υποστήριξη, βοήθεια και όχι απειλές και τιμωρία. Οι ηγέτες επηρεάζουν τα άτομα προς τη σωστή κατεύθυνση, προς το όραμα. Ο ηγέτης μπορεί να προέλθει από μια ομάδα. Το άτομο το οποίο βλέπει το πρόβλημα και έχει τη γνώση και την ικανότητα να ηγηθεί, μπορεί εύκολα να γίνει ηγέτης.

8. Απομάκρυνση του φόβου.

Το όγδοο σημείο του Deming αναφέρεται στην απομάκρυνση του φόβου από το σχολείο, διότι εμποδίζει τη μέγιστη δυνατή απόδοση των ανθρώπων, την ελεύθερη έκφραση των ιδεών τους, την ανάληψη ρίσκου, την αναζήτηση νέων πληροφοριών καθώς και την επίλυση των προβλημάτων. Ο Deming προκαλεί τους εκπαιδευτικούς να δημιουργήσουν σχολικά περιβάλλοντα, στα οποία οι δυνατές σχέσεις του αμοιβαίου σεβασμού και της εμπιστοσύνης να παίρνουν τη θέση του φόβου, της υποψίας και της διάσπασης. Σύμφωνα με τους ψυχολόγους, ο φόβος προκαλεί αντίσταση στην αλλαγή, εμποδίζει την ανοιχτή επικοινωνία και κρατά κλειστή τη σκέψη μπροστά στη νέα γνώση. Το μέλλον μας εξαρτάται από την υποστήριξη των ατομικών προσπαθειών.

9.Κατάργηση των εμποδίων μεταξύ διαφορετικών τμημάτων. Δάσκαλοι, Καθηγητές, Διευθυντές, Γονείς και μαθητές πρέπει να εργάζονται ομαδικά, ώστε να μπορούν να προβλέπουν τα προβλήματα και να δημιουργούν ένα αποτελεσματικό περιβάλλον μάθησης.

Δεν πρέπει να υπάρχουν εμπόδια μεταξύ των τμημάτων του σχολείου. Τα άτομα πρέπει να δουλεύουν ομαδικά. Η απόδοση των δασκάλων ή των καθηγητών και των μαθητών αυξάνεται, όταν βλέπουν τους εαυτούς ως συνέταιροι στην πρόοδο και όταν τα διάφορα τμήματα αξιοποιούν τα ταλέντα για να δημιουργούν περισσότερες ευκαιρίες για μάθηση και ανακάλυψη. Η ομαδική εργασία είναι σπουδαία λειτουργία στο σύγχρονο μάνατζμεντ και ιδιαίτερα στην ανάπτυξη της ποιότητας.

10.Κατάργηση των συναισθηματικών στόχων οι οποίοι ζητούν νέα επίπεδα απόδοσης των μαθητών, χωρίς να παρέχουν καλύτερες μεθόδους.

Σήμερα οι μαθητές βομβαρδίζονται συνεχώς από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης με διάφορα συνθήματα και πληροφορίες. Αυτά δημιουργούν προβλήματα στην ισορροπία των μαθητών και στη λειτουργία του σχολείου. Το μήνυμα το οποίο πρέπει να περάσουν οι εκπαιδευτικοί στα σχολεία είναι ότι οι μαθητές πρέπει να σκέφτονται κατά 100%. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να προτρέπουμε

τους μαθητές να κάνουν ότι καλύτερο μπορούν, ώστε να ικανοποιήσουν όλες τις δυνατότητες και τις ικανότητές τους. Με άλλα λόγια να προσπαθούν συνεχώς να αυξάνουν τις αποδόσεις τους.

Η εμπειρία έδειξε ότι, όταν τους στόχους διατυπώνει η ομάδα, συνήθως η απόδοση του μαθητή και του σχολείου γενικότερα υπερβαίνει το επίπεδο απόδοσης το οποίο θέτει το μάνατζμεντ. Σήμερα είναι γνωστό ότι τα περισσότερα από το 80% των προβλημάτων τα οποία εμφανίζονται στον οργανισμό κατά την επίτευξη της ποιότητας οφείλονται στις διαδικασίες λειτουργίας του. Στην εκπαίδευση, αυτό σημαίνει ότι η επιτυχία του σχολείου εξαρτάται περισσότερο από το σχεδιασμό του συστήματος παρά από τη διδασκαλία. Στη χώρα μας, η υπευθυνότητα βρίσκεται απευθείας στο Υπουργείο Παιδείας, στους συμβούλους και τους διευθυντές, οι οποίοι σχεδιάζουν και ελέγχουν τις στρατηγικές και τις πολιτικές.

Ο Deming λέει ότι τα άτομα θα πρέπει να διατυπώνουν τους δικούς τους σκοπούς και κατευθύνσεις. Γι' αυτό οι σκοποί της εκπαίδευσης θα πρέπει να κατευθύνονται από κάτω προς τα πάνω. Τα άτομα που είναι κοντά στο πρόβλημα πρέπει να έχουν τις πληροφορίες για λύσουν το πρόβλημα. Το να διευθύνεις τους άλλους είναι ένας παλιός τρόπος σκέψης, το να βοηθάς όμως άτομα να διοικήσουν τον εαυτό τους είναι επιτακτική σημερινή ανάγκη.

11. Κατάργηση ποσοτικών στόχων και προτύπων εργασίας τα οποία δυσχεραίνουν την επίτευξη της ποιότητας.

Στη θέση τους είναι προτιμότερη η εμπνευσμένη ηγεσία και η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών εργασίας. Στις επιχειρήσεις οι ποσοτικοί στόχοι χρησιμοποιούνται για την αύξηση του κέρδους και την παροχή κινήτρων στους υπαλλήλους, ενώ στα σχολεία η χρησιμοποίηση των ποσοτικών στόχων γίνεται χωρίς κίνητρα για τους δασκάλους και τους μαθητές.

Η χρήση των αριθμών μπορεί να είναι αποτελεσματική στην περίπτωση που επιδιώκουμε τη μείωση του κόστους ή όταν θέλουμε να είμαστε περισσότερο δίκαιοι και αντικειμενικοί στους μαθητές. Εργασίες που δίνουν έμφαση σε αριθμητικά ή σε γράμματα σύμβολα γνώσης, συχνά δεν αντιπροσωπεύουν την ποιότητα της προόδου των μαθητών και την πραγματική επίδοσή τους. Ο βαθμός μπορεί να αποδειχθεί μη παραγωγικός μακροπρόθεσμα. Ποιά είναι όμως η πραγματική τους επίδραση στο επίπεδο της μάθησης και της διδασκαλίας; Δεν θα πρέπει να αποτελούν τον προορισμό της εκπαίδευσης, αλλά μόνο τις λευκές γραμμές του δρόμου.

12. Οι μαθητές πρέπει να επιβραβεύονται εσωτερικά και να βελτιώνονται συνεχώς, ώστε να αισθάνονται υπερήφανοι για την εργασία τους.

Πρέπει να εξαλείψουμε τα εμπόδια τα οποία δεν αφήνουν τα άτομα να αισθάνονται υπερήφανοι για την εργασία τους. Πρέπει να διατυπώσουμε κριτήρια υψηλής ποιότητας για τους μαθητές και να τους βοηθήσουμε να τα εκπληρώσουν. Στη βιομηχανία τα άτομα πληρώνονται περισσότερο, αρκεί να εκπληρώσουν τον ποσοτικό στόχο παραγωγής. Στην εκπαίδευση, όμως, ο καλός ή ο κακός εκπαιδευτικός πληρώνεται το ίδιο. Ο Deming πιστεύει ότι ο βαθμός εμποδίζει τη σωστή απόδοση του μαθητή. Σύμφωνα με τη δική του φιλοσοφία, δεν είναι θέμα το τι έμαθε ο μαθητής, αλλά τι μπορεί να κάνει με αυτά που έμαθε. Πιστεύει ότι πρέπει να πιέσουμε τους μαθητές να αποδώσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους στην απόκτηση της γνώσης. Αν θα αποδώσουν ή όχι, δε το γνωρίζουμε. Ο Deming πιστεύει ότι ο μαθητής θα κάνει το καλύτερο που είναι ικανός να κάνει, σύμφωνα

βέβαια με τους προσωπικούς του στόχους, τους οποίους έχει ο ίδιος θέσει μέσα στο σύστημα που εργάζεται.

Καθηγητές και μαθητές αναγνωρίζουν την αξία της αξιολόγησης ως ένα μέσο για να πάρει ένας μαθητής για παράδειγμα το (Α). Η αξιολόγηση είναι ευκαιρία για αναγνώριση ή αμοιβή. Υπάρχει όμως πάντοτε μια υποκειμενικότητα στη διαδικασία της αξιολόγησης. Η βαθμολογία προωθεί την αναγνώριση όχι όμως και την τελειότητα. Τα άτομα κάνουν τόση εργασία όση χρειάζονται για να πάρουν τον αναμενόμενο βαθμό.

13. Ενθάρρυνση της συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης για κάθε εργαζόμενο.

Ο κάθε εργαζόμενος πρέπει να μελετά, να μαθαίνει και να βελτιώνεται. Οι γνώσεις και οι δεξιότητες κάθε ατόμου μπορεί να επηρεάσουν τις σκέψεις και την πρόοδο των άλλων καθώς επίσης και ολόκληρο τον οργανισμό. Στην εκπαιδευτική βελτίωση συνεισφέρουν όλα τα άτομα. Άλλωστε, χωρίς νέες σκέψεις η εκπαίδευση δε θα προχωρήσει. Δεν έχουμε έλλειψη ατόμων χωρίς γνώση, αλλά έλλειψη ατόμων που θέλουν να μάθουν, που θέλουν να κάνουν κάτι καλύτερα.

14. Συμμετοχή όλων των ατόμων, γονέων, μαθητών, διευθυντών για την υλοποίηση των παραπάνω σημείων της φιλοσοφίας.

Όλα τα άτομα πρέπει να εργαστούν προς τη νέα αυτή κατεύθυνση. Η διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος πρέπει να ενσωματώσει στη λειτουργία του τα 14 σημεία της φιλοσοφίας του Deming. Το πιστεύω του είναι μέσα σε κάθε οργανισμό, τα άτομα είναι η σπουδαιότερη πηγή. Κάθε πηγή έχει όμως αξία αν χρησιμοποιήσουμε όλες τις δυνατότητες και αυτό πρέπει να κάνουμε στο σχολείο.

Δ.Ο.Π. και η μετάβαση στα σχολεία:

Αν η οικονομία της αγοράς έχει αποδειχθεί αποτελεσματική στο να ενθαρρύνει τη μάθηση, την προσαρμογή και την ανανέωση, τότε η σημερινή πρόκληση είναι το να σχεδιάσουμε εταιρείες, οι οποίες μπορούν να μιμηθούν αυτά τα χαρακτηριστικά της αγοράς (Stanfield, 2007).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί για τα παγκόσμια δεδομένα μια νέα προσέγγιση στην επιστημονική σκέψη και πρακτική του management, η οποία έχει εφαρμογές και στη διοίκηση της εκπαίδευσης. Στο πλαίσιο αυτής της φιλοσοφίας, η σχολική μονάδα αποτελεί ένα ολόκληρο κοινωνικό σύστημα, στο εσωτερικό του οποίου αναπτύσσονται σχέσεις αμφίδρομες ανάμεσα στα μέλη που το αποτελούν (διευθυντές, εκπαιδευτικούς, μαθητές, βοηθητικό προσωπικό σχολείου, γονείς, τοπική κοινωνία). Η ικανοποίηση των αναγκών όλων των μελών της σχολικής κοινότητας και ο στρατηγικός σχεδιασμός των δράσεων του εκάστοτε εκπαιδευτικού οργανισμού συνδέονται άμεσα με τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητάς του.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αναγνωρίζει ότι για να είναι ένας οργανισμός αληθινά αποδοτικός, κάθε τμήμα του πρέπει να έχει ομαλή συνεργασία με τα υπόλοιπα, επειδή κάθε άτομο και δραστηριότητα επηρεάζει και επηρεάζεται από άλλα. Η φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. εδράζεται δηλαδή στην παραδοχή ότι στα συστήματα τα διάφορα τμήματα αλληλεπιδρούν.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση αναφέρεται, επίσης, στη διασφάλιση της ποιότητας των Προγραμμάτων Σπουδών, των μεθόδων διδασκαλίας και της χρήσης Νέων Τεχνολογιών, στην παρακολούθηση των επιτευγμάτων των μαθητών και την εξεύρεση ευκαιριών απασχόλησης, στην καταλληλότητα και διαθεσιμότητα των διδασκόντων, στην επάρκεια και αξιοπιστία της υλικοτεχνικής υποδομής.

Ιστορική αναδρομή:

Από τα τέλη του 20ού αιώνα, η εκπαίδευση έχει γίνει αντικείμενο μελέτης για πολλές θεωρίες, μοντέλα και μεθόδους που αναπτύχθηκαν στο οικονομικό πεδίο. Σύμφωνα με τους ερευνητές Abernot και Konidari (2006), ειδικοί της καινοτομίας και της ανάπτυξης των σχολείων εμπνεύστηκαν από τον κόσμο της οικονομίας με σκοπό να εμπλουτίσουν τα αναμορφωτικά σχέδιά τους. Την ίδια στιγμή, άλλοι, που ειδικεύονταν στα πεδία της ανάλυσης και της ανάπτυξης των οργανισμών, έχουν καταστεί πλέον συχνά σημεία αναφοράς στον εκπαιδευτικό τομέα.

Η συζήτηση για την ποιότητα στην εκπαίδευση έχει αρχίσει σε διεθνείς οργανισμούς (Ο.Ο.Α.Σ.Α., Διεθνής Τράπεζα, Unesco) αλλά και σε μεμονωμένα κράτη (όπως οι Η.Π.Α, η Μ. Βρετανία και η Γαλλία) πολύ νωρίτερα από την Ευρωπαϊκή Ένωση, ήδη από τη δεκαετία του '70. Τι σημαίνει όμως καλό σχολείο και καλή εκπαίδευση; Σύμφωνα με τους πιο έγκριτους μελετητές της σύγχρονης ευρωπαϊκής εκπαίδευσης, η εκπαίδευση καθίσταται λιγότερο τομέας της κοινωνικής πολιτικής και περισσότερο της οικονομικής πολιτικής. Η παιδεία παρουσιάζεται ως το εγχείρημα του μέλλοντος και οι νέοι στόχοι της (παραγωγή δεξιοτήτων, κατάρτιση, αναβάθμιση σπουδών, ποιότητα, ανταγωνιστικότητα και λογοδοσία) δανείζονται την ορολογία από τη σφαίρα του χώρου της οικονομίας. Ταυτόχρονα ενισχύεται το ενδιαφέρον και η διεκδίκηση αυξημένου ρόλου παρεμβατικότητας στα εκπαιδευτικά πράγματα από τα κοινοτικά θεσμικά όργανα (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Συμβούλιο της Ευρώπης, και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, Συμβούλιο Υπουργών

Παιδείας). Ως απάντηση στις προκλήσεις αυτές και σύμφωνα με τη θεώρηση του ανθρώπινου δυναμικού ως κύριου πόρου της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η εκπαίδευση και κυρίως η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών συστημάτων προβάλλεται ως αποφασιστικός μοχλός ανάπτυξης. Η έκτακτη σύνοδος του Ευρωπαϊκού συμβουλίου της Λισαβόνας σηματοδοτεί τη φάση κατά την οποία η Ευρωπαϊκή Ένωση θέτει ως στόχο «να γίνει η ανταγωνιστικότερη και δυναμικότερη οικονομία της γνώσης ανά την υφήλιο, ικανή για βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη, με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και με μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή». Η ποιότητα στην εκπαίδευση αποτελεί τον καταλύτη για την ανάπτυξη μιας συνολικότερης εκπαιδευτικής πολιτικής, αλλά ταυτόχρονα εκλαμβάνεται ως υποτομέας της ευρωπαϊκής οικονομικής πολιτικής (Abernot & Konidari 2006).

Η έννοια της Διοίκησης «Ολικής Ποιότητας» στην εκπαίδευση θεωρείται ως μια φιλοσοφία, ένα σύνολο αρχών που αποτελούν τη βάση της συνεχούς βελτίωσης και περιλαμβάνει την εφαρμογή ποιοτικών μεθόδων με τη χρησιμοποίηση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό τις αποτελεσματικότερες ή ποιοτικά ανώτερες παρεχόμενες υπηρεσίες. Η «Ολική Ποιότητα» δεν περιλαμβάνει μόνο το αποτέλεσμα, αλλά συγχρόνως περιλαμβάνει και την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και την ποιότητα των διαδικασιών στην εκπαίδευση. Άλλωστε, το κεντρικό θέμα της Δ.Ο.Π., η συνεχής βελτίωση, είναι θεμελιώδες για την εκπαίδευση.

Η δυνατότητα εφαρμογής των θεωριών της Δ.Ο.Π. στον εκπαιδευτικό τομέα έχει ελκύσει το ενδιαφέρον πολλών θεωρητικών και πρακτικών στις τελευταίες δεκαετίες. Ήδη έχουν αναφερθεί πολλές περιπτώσεις επιτυχημένης υλοποίησης της Δ.Ο.Π. σε εκπαιδευτικά ιδρύματα ή οργανισμούς. Ορισμένες από τις περιπτώσεις αυτές αναφέρονται στην εφαρμογή της μεθοδολογίας της Δ.Ο.Π. στην ανάπτυξη ενός αναλυτικού προγράμματος διδασκαλίας, ενώ άλλες εστιάζουν στην επίδραση που ασκεί η Δ.Ο.Π. στη διαδικασία της διδασκαλίας και της μάθησης. Λιγότερο συχνά, παρατηρούνται προσπάθειες που αναφέρουν το πώς η Δ.Ο.Π. άλλαξε τον τρόπο της καθημερινής λειτουργίας ενός σχολείου. Το απόσταγμα της εμπειρίας από όλες αυτές τις προσπάθειες είναι ότι όλα πρέπει να γίνουν σωστά από την αρχή. Ο σχεδιασμός ποιότητας αποτελεί έννοια-κλειδί ώστε να αποφευχθούν τα λάθη, να μεγιστοποιηθεί η ικανοποίηση των πελατών και να αυξηθούν τα κέρδη.

Η μεταφορά της Δ.Ο.Π. από τη βιομηχανία στην εκπαίδευση:

Η εκπαίδευση αναγνωρίζεται ότι έχει ανάγκη να αναζητήσει τις πηγές της ποιότητας και να την παραδώσει στους μαθητές. Οι πηγές της ποιότητας στην εκπαίδευση περιλαμβάνουν, σε έναν αρμονικό συνδυασμό, καλοσυντηρημένα κτίρια, καταρτισμένους καθηγητές, υψηλές ηθικές αξίες, εξαιρετικά αποτελέσματα εξετάσεων, εξειδίκευση, υποστήριξη γονέων, σύνδεση με την επιχειρηματική και τοπική κοινότητα, αφθονία πόρων, εφαρμογή της τελευταίας λέξης της τεχνολογίας, ισχυρή ηγεσία, ενδιαφέρον για τους μαθητές και ένα ισορροπημένο αναλυτικό πρόγραμμα. Οι προηγμένες χώρες έχουν προωθήσει αδιαλείπτως την υλοποίηση εκπαιδευτικών αλλαγών για να βελτιώσουν την εκπαιδευτική ποιότητα. Οι αλλαγές αυτές περιελάμβαναν καινοτόμα αναλυτικά προγράμματα βασισμένα σε κάθε σχολείο ξεχωριστά, με νέες διδακτικές προσεγγίσεις και δραστηριότητες, σχέδια βελτίωσης του σχολείου, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων από διευθυντές, καθηγητές, γονείς και μαθητές, αλλαγή στον τρόπο διοίκησης του σχολείου και ανάπτυξη του ISO 9000.

Μια τέτοια κίνηση άρχισε να κερδίζει έδαφος κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 στις ΗΠΑ και στο Ηνωμένο Βασίλειο. Το 1988, ψηφίστηκε η Πράξη Αναμόρφωσης της Εκπαίδευσης (Education Reform Act) στη Μεγάλη Βρετανία, για να καθοδηγήσει και να αποτυπώσει την αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας μέσω δεικτών απόδοσης που μετρούσαν τη σχολική ποιότητα. Στη συνέχεια, τα σχολεία στράφηκαν προς τη ΔΟΠ, ως έναν τρόπο βελτίωσης των προτύπων τους για αποτελεσματικότητα, για να ανταποκριθούν με αυτόν τον τρόπο στις απαιτήσεις των πελατών τους. Αν και η δέσμευση για βελτίωση της ποιότητας στην εκπαίδευση (1988 Education Reform Act) έγινε γενικά αποδεκτή από τα σχολεία, ωστόσο ελλοχεύει ο κίνδυνος να ερμηνευτούν τα θέματα ποιότητας σε μια υπεραπλουστευμένη και αυστηρά ποσοτικοποιημένη διάσταση. Πολλές βιομηχανίες επιλέγουν να αξιολογηθούν για τις επιλογές τους με βάση εθνικά πρότυπα. Τα σχολεία επίσης σε πολλές χώρες αρχίζουν να αποτιμώνται με βάση εθνικά πρότυπα, παρότι δεν έχουν το δικαίωμα της επιλογής. Το Εθνικό Αναλυτικό Πρόγραμμα περιγράφει καθορισμένους στόχους αποτίμησης. Ωστόσο, το να αποτελούν τα αποτελέσματα των εξετάσεων και οι βαθμολογικοί πίνακες τα βασικά κριτήρια για την αποτίμηση της ποιότητας ενός σχολείου, αυτό αποτελεί αφέλεια. Μια απλοϊκή αποτίμηση με βάση την κατάταξη σε έναν βαθμολογικό πίνακα παρέχει μόνο μια πρώιμη βάση για να αναλύσουμε την απόδοση του σχολείου. Τέτοιες συγκρίσεις αγνοούν την κοινωνική σύνθεση και τους γεωγραφικούς τομείς, όπως επίσης και το θέμα της προσθήκης αξίας στη δυνατότητα μόρφωσης. Αυτές οι αριθμητικές μετρήσεις δεν έχουν τίποτα να πουν για τις μεθόδους διδασκαλίας, τη βελτίωση των προτύπων και, κατά συνέπεια, την ποιότητα ενός σχολείου (Garbutt, 1996).

Από την άλλη, η εγκατάσταση και λειτουργία ενός συστήματος διασφάλισης της ποιότητας θα πρέπει να αντιμετωπιστεί ως μέσο για τη βελτίωση των πράξεων, την ανάπτυξη μιας κουλτούρας ποιότητας και την ενδυνάμωση του προσωπικού. Για παράδειγμα, το ISO 9000, ακόμα κι αν υιοθετηθεί, θα πρέπει να αποτελέσει το αρχικό σημείο της βελτίωσης της ποιότητας, δηλαδή ένα ελάχιστο προαπαιτούμενο, το πρώτο σκαλί, ένα ισχυρό μέσο υποστήριξης και παροχής πληροφοριών για την ολική ποιότητα.

Μια πιλοτική έρευνα που αναφέρεται από τον Garbutt (1996) έγινε στο Calderdale Junior School και είχε ως στόχο να ανιχνεύσει τη στάση του σχολείου ως προς την ποιότητα. Το εν λόγω σχολείο αριθμεί 190 μαθητές ηλικίας 7-11 ετών, έξι δασκάλους και έναν επικεφαλής που δε διδάσκει. Στο σχολείο, το προσωπικό είδε την ποιότητα σαν «μια αναζήτηση για να γίνουν τα πράγματα καλύτερα», έναν τρόπο να μεγιστοποιηθεί η δυναμική του σχολείου σε όλα τα πεδία, ώστε να φτάσει σε ένα επίπεδο υπεροχής. Η ποιότητα ήταν φανερή σε όλες τις τακτικές του σχολείου, στις οποίες συνεισέφεραν άπαντες, και οι οποίες διασφάλιζαν υψηλά πρότυπα, πρόοδο και συνοχή. Όλοι έπρεπε να έχουν ξεκάθαρους στόχους, έτσι ώστε να γνωρίζει ο καθένας τι να περιμένει από τον άλλο. Αυτό ήταν ιδιαίτερα σημαντικό. Η επικοινωνία και οι σχέσεις ποιότητας θεωρήθηκαν ιδιαίτερες σημαντικές στο σχολείο. Γενικά, ποιοτικό σχολείο αποτελεί αυτό στο οποίο όλοι είναι «περήφανοι» για το σχολείο και τη δουλειά τους. Δουλεύοντας μαζί, το προσωπικό συμφώνησε ότι το σχολείο τους είχε αποκτήσει τη συνήθεια να βελτιώνεται συνεχώς. Οι στόχοι του σχολείου αποτέλεσαν τις κατευθυντήριες γραμμές και, ως εκ τούτου, δεν καθορίστηκαν αριθμητικά. Όροι, όπως «παρέχω, αναπτύσσω, ενθαρρύνω, βοηθάω, διασφαλίζω, εκπαιδεύω, καθιστώ ικανό και δίνω έμφαση», θεωρήθηκαν πολύ σημαντικοί για μια τέτοια προσέγγιση. Οι μετρήσεις, η καταγραφή και η ανάλυση αποδείχτηκαν αναγκαία μέσα για την ποιότητα και τα ακαδημαϊκά κριτήρια. Η αποτίμηση του προσωπικού γενικά

θεωρήθηκε ως μια αξιόλογη διαδικασία για να ενθαρρύνει τους δασκάλους να εξετάζουν τη δική τους απόδοση, σε μια υποστηρικτική ατμόσφαιρα. Το προσωπικό δέχτηκε με ευχαρίστηση μια επιπλέον ευκαιρία να συζητήσει διάφορα θέματα με τους συναδέλφους.

Τα σχολεία πρέπει να υιοθετήσουν μια προσέγγιση Δ.Ο.Π., η οποία αδιαλείπτως προσπαθεί να βελτιώνει την αποτελεσματική χρήση των πόρων, να μεγιστοποιεί τις ευκαιρίες για τους μαθητές, να αναπτύσσει το προσωπικό και να εκπληρώνει τις ανάγκες της κοινότητας.

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Abernot και Konidari (2006), Έλληνες όσο και ξένοι μελετητές συγκλίνουν σε έντεκα πλέον σημαντικούς παράγοντες που οδηγούν στην ολική ποιότητα και κατ' επέκταση στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Αυτοί είναι:

- η χαρισματική εκπαιδευτική ηγεσία.
- οι υψηλές προσδοκίες και η συμπεριφορά των εκπαιδευτικών.
- η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών.
- οι μέθοδοι διδασκαλίας.
- το σχολικό κλίμα-σχολική κουλτούρα.
- η κατάλληλη υλικοτεχνική υποδομή.
- τα κατάλληλα Αναλυτικά Προγράμματα.
- η μέτρηση και η αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών.
- η συνεργασία και η ενεργός συμμετοχή των γονέων και της κοινότητας στο έργο του σχολείου.
- το αποκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα.
- η οικονομική αυτοτέλεια της σχολικής μονάδας.

Τα συστατικά των αποτελεσματικών σχολείων είναι: ομαδική διοίκηση μέσα στην τάξη, υψηλές προσδοκίες, θετικά πρότυπα δασκάλου, ανατροφοδότηση στην απόδοση των μαθητών, προσήλωση στις σχολικές αξίες, πλήρης αποδοχή των σχολικών κανόνων από τους μαθητές (Levin, 1994).

Είναι ξεκάθαρο ότι τα σχολεία, ίσως περισσότερο από κάθε άλλο οργανισμό, εξαρτώνται απόλυτα από τη γνώση, η οποία αποτελεί για αυτά το πρωταρχικό μέσο παραγωγής έργου. Αυτό σημαίνει ότι θα μπορούσαν να ωφεληθούν ιδιαίτερα από την εισαγωγή εργαλείων ποιότητας (Stanfield, 2007).

Σχεδιασμός και υλοποίηση ενός «σχολείου ποιότητας»

Γενικά, στα σχολεία η προσοχή εστιάζεται κυρίως στα αποτελέσματα. Σε ένα όμως «σχολείο ποιότητας» που εφαρμόζει τις αρχές τις ΔΟΠ επιδιώκουμε την πραγματοποίηση διαδικασιών υψηλής ποιότητας μέσα στο σύστημα. Η γνώση, η οποία αποκτάται από τη θεωρία αποτελεί τη βάση για πρόβλεψη, η οποία οδηγεί στη βελτίωση του συστήματος, ενώ οι αριθμοί είναι το χρήσιμο εργαλείο για την απόκτηση αυτής της γνώσης.

«Σχολεία ποιότητας» είναι τα σχολεία τα οποία εφαρμόζουν τις αρχές της ολικής ποιότητας και διακρίνονται για την προσπάθεια την οποία κάνουν για να φθάσει η απόδοση τους στην τελειότητα. Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας παρέχει σε έναν οργανισμό τα μέσα, με τη βοήθεια των οποίων αναλύονται τα δεδομένα, κατανοούνται τα μέρη του συστήματος, κατανοείται αυτό το οποίο το σύστημα μπορεί να κάνει και τέλος διαπιστώνονται οι αιτίες που δημιουργούν την αποτυχία λειτουργίας του σχολείου (Berry, 1997).

Τα πλεονεκτήματα της Δ.Ο.Π. στα σχολεία:

Ο Berry (1997) αναφέρει στην έρευνά του τα παρακάτω θεωρητικά πλεονεκτήματα της εφαρμογής των αρχών της Δ.Ο.Π. στα σχολεία:

- Εκπαιδευτική συμβατότητα. Η διαδικασία Δ.Ο.Π. δίνει αξία στους ανθρώπους και στα επιτεύγματά τους και, ως εκ τούτου, οφείλει να είναι συμβατή με τις προϋποθέσεις ανάπτυξης της εκπαιδευτικής διαδικασίας.
- Αρχές δικαίου. Η Δ.Ο.Π. απαιτεί την εκπαίδευση ολόκληρου του προσωπικού, μια φιλοσοφία που είναι συμβατή με τις αρχές του σχολείου ως θεσμού.
- Ηθικά συγκρίσιμη. Η Δ.Ο.Π. είναι βασισμένη σε πανανθρώπινες αξίες, όπως η υπευθυνότητα, η αφοσίωση και η πίστη.
- Συμβατή με τις υπάρχουσες οργανωτικές δομές. Η Δ.Ο.Π. δε συνηγορεί απαραίτητα δομικές αλλαγές στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς ή στα εκπαιδευτικά συστήματα όπου εφαρμόζεται.
- Μακροπρόθεσμη αφοσίωση στη βελτίωση. Η Δ.Ο.Π. είναι μια μακροπρόθεσμη προσέγγιση της βελτίωσης της ποιότητας που βασίζεται στην οργανωτική αυτοπραγμάτωση.

Στην πράξη τώρα, τα αποτελέσματα της εφαρμογής εργαλείων Δ.Ο.Π. σε σχολεία που έχουν γίνει ως τις μέρες μας, είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικά. Όλα αυτά, σε συνδυασμό με τα παραπάνω πλεονεκτήματα, οδήγησαν στην ανάπτυξη μιας σειράς πρωτοβουλιών προς την κατεύθυνση της Δ.Ο.Π. σε αρκετά εκπαιδευτικά συστήματα ανά τον κόσμο, όπως επίσης και στην ανάπτυξη μιας βιβλιογραφίας βασισμένης στην διοίκηση ποιότητας στην εκπαίδευση.

Προβλήματα της Δ.Ο.Π. στα σχολεία:

Δυσκολία εφαρμογής της ΔΟΠ στην εκπαίδευση

Ένα αρχικό ζήτημα είναι η έλλειψη της αποδοχής ότι υπάρχει ανάγκη αλλαγής. Αν το όραμα της διοίκησης είναι συμβατό με τη φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. και υπάρχει ισχυρή ηγεσία, τότε η Δ.Ο.Π. μπορεί να αποβεί ένα αξιόπιστο εργαλείο. Αν όμως η Δ.Ο.Π. έχει υιοθετηθεί σαν μια γρήγορη θεραπεία, χωρίς γνήσια και εγκάρδια υποστήριξη από τη διοίκηση, είναι φυσιολογικό να βγει εκτός μόδας όταν παρουσιαστεί κάτι καινούριο και εντυπωσιακό στο άκουσμα. Αφού αναγνωριστεί η ισχυρή ανάγκη για αλλαγή, θα εξαρτηθεί πλέον από τις επιλογές των στελεχών της διοίκησης.

Ένα θεμελιώδες πρόβλημα δημιουργείται όταν τα σχολεία προσπαθούν να εισαγάγουν Δ.Ο.Π., κάτι που απαιτεί την απαραίτητη μετάβαση από παραγωγό σε επιχείρηση με έμφαση στον πελάτη (Stanfield, 2007).

Η βασική δυσκολία που προκύπτει στην προσπάθεια εφαρμογής της ΔΟΠ στην εκπαίδευση είναι η απαίτηση από άτομα που έχουν εκπαιδευτεί, επιλεγεί, εργαστεί και αξιολογηθεί μέσα σε ένα παλιό σύστημα αξιών και απαιτήσεων να αλλάξουν νοοτροπία και να λειτουργήσουν διαφορετικά (Tsiotras & Gotzamani, 2002). Ο φόβος του διαφορετικού προκαλεί αντίσταση στην αλλαγή, εμποδίζει την ανοιχτή επικοινωνία και κρατά κλειστή τη σκέψη μπροστά στη νέα γνώση. Επίσης, ως τροχοπέδη στην εφαρμογή καινοτόμων προσεγγίσεων λειτουργεί η κυριαρχία

στον χώρο της εκπαίδευσης ξεπερασμένων και στερεότυπων αντιλήψεων. Εκτός αυτού, σαφείς δυσκολίες παρουσιάζει η προσπάθεια μεταφοράς της βιομηχανικής κουλτούρας στην εκπαίδευση. Τα σχολεία είναι οργανισμοί πιο ελαστικοί στον καθορισμό των ρόλων και η αναγνώριση του συστήματος ποιότητας ενός σχολείου ίσως αποβεί δυσκολότερο εγχείρημα.

Αμφισβήτηση της αποτελεσματικότητας της ΔΟΠ

Η μελέτη των σχολείων πρέπει να ξεφύγει από τις παραδοσιακές αναλύσεις των σχολείων ως οργανισμών *πετυχημένων / αποτυχημένων, αποτελεσματικών / αναποτελεσματικών*, αφού τα σχολεία είναι οργανισμοί πολύπλοκοι με πολλές διαδικασίες, και διαφορετικές πολιτικές. Η εφαρμογή της ΔΟΠ μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο στη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ ανώτερης ηγεσίας και μεσαίων στελεχών, όσον αφορά τη λήψη των αποφάσεων, αλλά από την άλλη είναι πιθανό να επιτείνει τον ανταγωνισμό και τον κατακερματισμό, λόγω των επαίνων, ανταμοιβών αλλά και των κατηγοριών μεταξύ ατόμων και ομάδων.

Η ΔΟΠ βοηθάει τους δασκάλους να προσανατολιστούν προς τον πελάτη, που είναι οι γονείς και μαθητές, και «*βάζει για τα καλά τους υπαλλήλους στη λογική της αγοράς*» (Gewirtz *at al.*,1995). Από την άλλη, όμως, αυξάνει την πίεση στους δασκάλους, προκαλώντας μεγαλύτερο άγχος, ενώ με την εφαρμογή της πολύς χρόνος ξοδεύεται στη διασφάλιση της σωστής βαθμολόγησης των μαθητών, της συμπλήρωσης των αναφορών και της ενημέρωσης των αρχείων. Η ΔΟΠ αντιπροσωπεύει μία προσέγγιση στο σχολείο μεθοδική και καινοτόμο, αλλά φαίνεται να υπάρχει ένα σοβαρό χάσμα ανάμεσα στο βαθμό υιοθέτησης της ΔΟΠ και στα κόστη και την προσπάθεια που αφιερώνονται σε αυτή. Στο σχεδιασμό ανάπτυξης ενός σχολείου μέσω ΔΟΠ διαφαίνονται οι εντάσεις που δημιουργούνται μεταξύ της ανθρωπιστικής και της τεχνικής προσέγγισης του σχολείου. Έτσι η ανθρωπιστική προσέγγιση δίνει έμφαση στο σχολείο ίσων ευκαιριών, ενώ η τεχνική σε ένα σύνολο προτεραιοτήτων απόδοσης και συμπεριφοράς που σχετίζονται με τη φήμη, την εικόνα και τη θέση του σχολείου στην αγορά.

Ένα θέμα που μπορεί να προκαλέσει ανησυχία είναι η αυτονομία των καθηγητών. Για να υλοποιηθεί σωστά η Δ.Ο.Π., θα πρέπει τουλάχιστον να αναγνωριστεί η ατομικότητα στο σώμα των καθηγητών. Άλλο επιχείρημα εναντίον της χρησιμότητας της Δ.Ο.Π. είναι το ότι, ενώ μπορεί να βελτιώσει τις υπάρχουσες διαδικασίες, δεν μπορεί ωστόσο να προκαλέσει ριζικές αλλαγές. Ο μόνος τρόπος να πετύχουμε ριζικές αλλαγές είναι μέσω της εμπνευσμένης ηγεσίας. Αυτή η άποψη ασφαλώς είναι συμβατή με το πνεύμα της Δ.Ο.Π. Παρόλα αυτά, ένα τέτοιο επιχείρημα φαίνεται να έχει θεμελιωθεί μέσα σε έναν οργανισμό που είναι παγιδευμένος στο φόβο. Αν ο φόβος ξεπεραστεί, τότε το επιχείρημα δε θα είναι πια έγκυρο (Crawford & Shutler, 1999).

Όπου η Δ.Ο.Π. έχει εφαρμοστεί σε εκπαιδευτικά ιδρύματα, είναι στα αρχικά της στάδια, άρα έχει μόλις αρχίσει να παίρνει τη βασική της μορφή. Διευθυντές πολλών τέτοιων ιδρυμάτων νιώθουν επίσης ότι η υλοποίηση ενός τέτοιου προγράμματος είναι ένα μεγάλο ρίσκο και μόνο ιδρύματα που έχουν την ευχέρεια να χάσουν, μπορούν να αναλάβουν την ευθύνη της υλοποίησης της Δ.Ο.Π.

Σύμφωνα με τους Crawford και Shutler (1999), χωρίς επιτυχημένα πρότυπα σε ακαδημαϊκό επίπεδο και συνεχή υποστήριξη στη βιομηχανία, ίσως αποδειχθεί πολύ δύσκολο να παραμείνει κανείς μακροπρόθεσμα αφοσιωμένος στο αρχικό όραμα

της Δ.Ο.Π. Η μακροπρόθεσμη υποστήριξη μπορεί να στηριχθεί στην ισχυρή ηγεσία, η οποία αποτελεί ένα ζωτικής σημασίας συστατικό του συστήματος της Δ.Ο.Π..

Ηγεσία:

Έννοια και περιεχόμενο της ηγεσίας:

Στην πορεία εξέλιξης της διοικητικής σκέψης και πρακτικής διατυπώθηκαν ποικίλες και ενδιαφέρουσες θεωρητικές κατασκευές για τα θέματα της ηγεσίας (leadership) και της διοίκησης (management).

Η αποτελεσματική λειτουργία των διαφόρων κοινωνικών οργανώσεων βρίσκεται σε απόλυτη εξάρτηση από την ποιότητα της ηγεσίας τους, καθόσον καθορίζει τη συμπεριφορά και το βαθμό χρησιμοποίησης της δυναμικότητας των εργαζομένων. Αρκετοί μελετητές θεωρούν την ηγεσία ως ένα στοιχείο-κλειδί στην κατανόηση και τη βελτίωση των οργανώσεων, όπως τα σχολεία, διότι υποστηρίζουν ότι οι ηγέτες διαμορφώνουν την οργανωτική αποτελεσματικότητα των ανωτέρω οργανώσεων.

Υπάρχουν τρεις διαφορετικούς τρόποι άσκησης της ηγεσίας, που έχουν προκύψει από τη μακρόχρονη επιστημονική έρευνα: Οι τρόποι άσκησης της ηγεσίας είναι η αυταρχική ηγεσία, σύμφωνα με την οποία επιδιώκεται η τυφλή υπακοή των υφισταμένων στον προϊστάμενο, ο οποίος αποφασίζει από μόνος του, καθορίζει τις ενέργειες των μελών του, χρησιμοποιεί το φόβο ως κίνητρο και δεν δικαιολογεί το περιεχόμενο των εντολών του. Η δημοκρατική ή συμμετοχική ηγεσία, που στηρίζεται στα μέλη της και αξιοποιεί τις ιδέες των μελών της κατά τρόπο συμβουλευτικό. Από τη σχετική βιβλιογραφία προκύπτουν τρεις συσχετιζόμενοι τύποι συμμετοχικών ηγετών. Οι συμβουλευτικοί, οι οποίοι λαμβάνουν υπόψη τους υφισταμένους τους πριν αποφασίσουν, οι συναινετικοί, των οποίων οι αποφάσεις στηρίζονται στη συναίνεση των μελών τους και οι δημοκρατικοί, οι οποίοι λαμβάνουν τις αποφάσεις τους κατόπιν ψηφοφορίας. Τρίτος τρόπος άσκησης της ηγεσίας αποτελεί η χαλαρή ή εξουσιοδοτική ηγεσία, όπου ο ηγέτης μεταβιβάζει την εξουσία και τον έλεγχο στα μέλη της ομάδας του και ως μοντέλο ηγεσίας έχει απόλυτη εφαρμογή σε διάφορες ομάδες επιστημόνων και εργαστήρια ερευνών (Berry, 1997).

Εκπαιδευτική ηγεσία και ποιότητα:

Η ηγεσία αποτελεί βασικό συστατικό στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, οι ηγέτες πρέπει να έχουν όραμα και να είναι ικανοί να το μεταδώσουν μέσα από ξεκάθαρες πολιτικές και συγκεκριμένους στόχους στα μέλη του οργανισμού τους. Η Δ.Ο.Π. διαθέτει ενδείξεις για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων μάθησης των μαθητών καθώς και για τη μεγιστοποίηση της δυναμικής του σχολείου στο να υποστηρίξει τη μάθηση των σπουδαστών του. Η ολική ποιότητα αποτελεί πάθος και τρόπο ζωής για εκείνους τους οργανισμούς, που εφαρμόζουν τις αρχές της. Το ερώτημα είναι πώς θα δημιουργηθεί το πάθος και η υπερηφάνεια, που κρίνονται απαραίτητες στη δημιουργία ποιοτικής επανάστασης στην εκπαίδευση. Η ηγεσία είναι ανάγκη να αναλάβει ένα θεμελιώδη ρόλο στην ανάπτυξη των συστημάτων οργάνωσης για να μπορέσει να παράγει και να διατηρεί την αλλαγή κουλτούρας στα σχολεία. Η ανάπτυξη μιας κουλτούρας ποιότητας στα σχολεία απαιτεί από τους ηγέτες των σχολείων να αποκτήσουν γνώση, κατανόηση και αφοσίωση στη φιλοσοφία της

ποιότητας ως μέσο για τη βελτίωση του σχολείου καθώς και να ειδικευθούν στις διαδικασίες και τις τεχνικές διοίκησης της ποιότητας. Μόνο με αυτόν τον τρόπο θα επιτύχουν να καθιερώσουν τα συστήματα οργανωσιακής ποιότητας (Berry, 1997).

Η σημασία της ηγεσίας στη διαδικασία μετασχηματισμού του οργανισμού σε οργανισμό ολικής ποιότητας δεν μπορεί να υποτιμάται, διότι χωρίς ηγεσία σ' όλα τα επίπεδα του σχολείου η διαδικασία βελτίωσης δεν μπορεί να συνεχιστεί. Η δέσμευση στην ποιότητα πρέπει να αποτελεί πρωταρχικό καθήκον κάθε ηγέτη. Έχει υπολογιστεί ότι το 80% των προσπαθειών εφαρμογής των αρχών της ολικής ποιότητας απέτυχε κατά τα δύο πρώτα χρόνια, εξαιτίας της έλλειψης δέσμευσης των στελεχών της ανώτερης διοίκησης (Berry, 1997).

Η επιτυχία της ολικής ποιότητας στο χώρο της εκπαίδευσης απαιτεί δυνατή και αποφασιστική ηγεσία. Η άσκηση του ηγετικού ρόλου θεωρείται ένας από τους βασικούς συντελεστές του αποτελεσματικού σχολείου. Είναι πλέον αποδεδειγμένο ότι η ηγεσία είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την ανάπτυξη των οργανισμών ποιότητας.

Εργαλεία ποιότητας:

ISO:

Το ISO 9000 αποτελεί πλέον μια δημοφιλή επιλογή για εκπαιδευτικά ιδρύματα που στρέφονται προς τη διοίκηση ποιότητας. Σύμφωνα με τους ερευνητές Passmore και Thonhauser (2006), μέχρι το 1995 μόνο τέσσερα σχολεία σε ολόκληρο τον κόσμο είχαν κερδίσει επικύρωση από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO). Ωστόσο, στα τέλη της δεκαετίας του 1990 παρατηρείται μεγάλη κινητικότητα από πολλά εκπαιδευτικά ιδρύματα για να υιοθετήσουν κάποιο σύστημα διοίκησης ποιότητας. Δυστυχώς, δεν υπάρχουν επίσημα στατιστικά στοιχεία για τον αριθμό των σχολείων που έχουν αναπτύξει τέτοιες πρωτοβουλίες, ωστόσο μια πληθώρα εκπαιδευτικών ιδρυμάτων στον Καναδά, τη Σιγκαπούρη, τις ΗΠΑ, την Ελβετία και την Αυστραλία έχουν αρχίσει να υλοποιούν το ISO 9000. Η κίνηση αυτή της υλοποίησης του ISO 9000 ξεκίνησε αρχικά στο Ηνωμένο Βασίλειο, στη συνέχεια ακολούθησαν και άλλες ευρωπαϊκές χώρες και ύστερα πέρασε και στις ΗΠΑ και στις ασιατικές χώρες. Προσφάτως, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα δέχτηκαν έντονες πιέσεις για να υιοθετήσουν και να βελτιώσουν το ISO 9000, ένα σύστημα διοίκησης ποιότητας που ήταν προσαρμοσμένο στις ανάγκες της αγοράς. Οι πιέσεις αυτές ήταν αποτέλεσμα της αλλαγής του παγκοσμίου οικονομικού και όχι μόνο περιβάλλοντος και της μείωσης των πόρων χρηματοδότησης καθώς και της φιλοδοξίας των εκπαιδευτικών να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις της βιομηχανίας με το να αποτελέσουν ένα ικανότερο και ποιοτικότερο εργατικό σώμα. Επιπροσθέτως, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα αντιμετώπισαν πρόβλημα οικονομικής σταθερότητας, δεχόμενοι πιέσεις τόσο από το κράτος και τις τράπεζες, όσο και από τους υπόλοιπους υποστηρικτές τους.

Το ISO 9000 βρίσκεται σε στάδιο υλοποίησης στις περισσότερες χώρες του κόσμου. Για παράδειγμα, το ISO 9000 υλοποιούν ιδιωτικά σχολεία στην Ταϊλάνδη (2001), στο Ινστιτούτο Τεχνολογίας – Technion στο Ισραήλ (1999), σε ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα και σε ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης στην Τουρκία (2002), σε δημοτικά σχολεία, πανεπιστήμια και κολλέγια μετεκπαίδευσης στη Μεγάλη Βρετανία (1996), σε επαγγελματικά σχολεία στις ΗΠΑ (2004) και επίσης στο εκπαιδευτικό σύστημα του Χονγκ-Κονγκ (2002). Πάντως, καθώς το ISO 9000 προτάθηκε αρχικά σαν σύστημα ποιότητας για τη βιομηχανία κατασκευών, η μετάβασή του στην εκπαίδευση κάθε άλλο παρά εύκολη υπόθεση έχει αποβεί. Οι πληροφορίες που συνοδεύουν το σύστημα αυτό στην εκπαίδευση είναι τόσο πολυάριθμες, αμφισβητούμενες και συγκεχυμένες, ώστε τα εκπαιδευτικά ιδρύματα που επιχειρούν να ικανοποιήσουν τα πρότυπά του συναντούν συνεχώς δυσκολίες σε κάθε επίπεδο και σε κάθε χώρα. Η Εφαρμογή των Προτύπων του ISO 9000 στην Εκπαίδευση: ερμηνεία και οδηγίες από μια Ευρωπαϊκή οπτική (*Application of ISO 9000 Standards to Education and Training: interpretation and guidelines in a European perspective*) προσφέρει μια πιο εκτεταμένη και εις βάθος θεώρηση των προτύπων του ISO 9000 και των επιπτώσεων που επιφέρει στα σχολεία και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Οι οδηγίες αυτές είναι βασισμένες σε έρευνες που έχουν γίνει το 1995 σε κάποιες Ευρωπαϊκές χώρες (Μεγάλη Βρετανία, Γαλλία, Γερμανία, Βέλγιο, Ολλανδία και Δανία) από το Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης (Passmore & Thonhauser, 2006).

Επί του παρόντος, οι τελευταίες εξελίξεις στο θέμα της προσαρμογής του ISO 9000 στην εκπαίδευση λαμβάνουν χώρα στο κύριο σώμα του ISO. Ο κεντρικός

οργανισμός υποστηρίζει την ανάπτυξη της Δεύτερης Συμφωνίας Διεθνούς Εργαστηρίου: Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας, Οδηγίες για την Εφαρμογή του ISO 9001: 2000 στην Εκπαίδευση (*International Workshop Agreement 2: Quality Management Systems Guidelines for the Application of ISO 9001: 2000 in Education*). Οι οδηγίες αυτές βρίσκονται σε αρχικό στάδιο, αλλά εκδόθηκαν το Νοέμβριο του 2003 ως μια Συμφωνία Διεθνούς Εργαστηρίου (IWA). Το αντικείμενο της IWA είναι να παρέχει κατευθυντήριες γραμμές για να βοηθάει τους οργανισμούς που παρέχουν εκπαιδευτικά προϊόντα να υλοποιούν ένα αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης ποιότητας που θα ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του ISO 9001: 2000 και να βοηθάει τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς να συσχετίζουν τις επιταγές των προτύπων του ISO με τις πρακτικές εκπαίδευσης που χρησιμοποιούν. Επιπροσθέτως, οι οδηγίες της IWA περιέχουν γλωσσική υποστήριξη για τα πρότυπα του ISO 9000 σε όλα τα επίπεδα της εκπαίδευσης και παρέχουν ορισμούς για να βοηθήσουν τα εκπαιδευτικά ιδρύματα να αναγνωρίσουν τους πελάτες τους, τις απαιτήσεις των πελατών τους και τη διαδικασία που θα τα οδηγήσει στην ποιότητα. Σύμφωνα με τα στοιχεία που προκύπτουν από την έρευνα των Passmore και Thonhauser, (2006), υπολογίζεται ότι το κόστος της υλοποίησης του ISO 9000 είναι \$15,000 στα δίδακτρα για την εγγραφή και \$10,000 το χρόνο για έναν ετήσιο έλεγχο.

Η έρευνα των Coetsee, Mosoge, Swanepoel και van der Westhuizen, (2005) επίσης καταδεικνύει την αναγκαιότητα να αναπτυχθούν ειδικές στρατηγικές διοίκησης για την αναγνώριση μιας αποτελεσματικής οργανωτικής κουλτούρας σε όλα τα σχολεία και ιδιαίτερα στα σχολεία που έχουν χαμηλή απόδοση. Επίσης επισημαίνει η διατήρηση της αποτελεσματικής κουλτούρας σε σχολεία που έχουν μέση ή και υψηλή απόδοση. Με αυτόν τον τρόπο, τα σχολεία με αναποτελεσματική οργανωτική κουλτούρα μπορούν να αναπτύξουν στρατηγικές και σχέδια δράσης που θα είναι συνεπή προς τη δική τους συγκρότηση, την τοποθεσία και τις ανάγκες τους.

Ο Lagrosen (1999) παρουσιάζει στην έρευνά του ένα σχέδιο ποιότητας που ξεκίνησε σε τέσσερα σχολεία στην κοινότητα Täby, βόρεια της Στοκχόλμης, το 1992. Προηγουμένως είχαν συγκροτήσει μια σχολική περιφέρεια. Παρόλο που αυτή η περιφέρεια καταργήθηκε, τα σχολεία εξακολουθούν να συνεργάζονται με διάφορους τρόπους. Το σχέδιο ποιότητας ξεκίνησε αρχικά με δική τους πρωτοβουλία, ωστόσο αργότερα δέχθηκαν υποστήριξη και ενθάρρυνση από το Σουηδικό Ινστιτούτο για την Ποιότητα (Swedish Institute for Quality - SIQ). Αποφάσισαν να χρησιμοποιήσουν το μοντέλο που είχε αναπτύξει το SIQ για τα Σουηδικά Αριστεία Ποιότητας (Swedish Quality Award). Βασισμένο στα αμερικανικής προέλευσης Malcolm Baldrige κριτήρια, το μοντέλο αυτό στη συνέχεια αποτέλεσε τη βάση για την ανάπτυξη ενός αριστείου ποιότητας για σχολεία, την ευθύνη του οποίου ανέλαβε ο Σουηδικός Σύνδεσμος Τοπικών Αρχών (Swedish Association of Local Authorities). Επίσης, συνεργάστηκαν με ένα τμήμα της IBM, της πρώτης νικήτριας εταιρίας των Σουηδικών Αριστείων Ποιότητας.

Το καλοκαίρι του 1993 πραγματοποιήθηκε ένα διήμερο σεμινάριο για τη διοίκηση του σχολείου και το φθινόπωρο ένα τριήμερο σεμινάριο για όλο το προσωπικό. Εισηγητές των μαθημάτων ήταν κυρίως εκπαιδευτές από την IBM. Τα τέσσερα σχολεία συμμετείχαν ακόμα στην ανάπτυξη και τη δοκιμή του βραβείου ποιότητας για σχολεία. Έκτοτε έγιναν πολλές προσπάθειες να ενσωματωθεί το μοντέλο ποιότητας στις καθημερινές δραστηριότητες των σχολείων. Το χειμώνα του 1995-96 η τελική μορφή του σχεδίου είχε ολοκληρωθεί και τέθηκε σε λειτουργία. Οι εργαζόμενοι απέκτησαν συναίσθηση του σκοπού των δραστηριοτήτων τους και ανέπτυξαν μια ευρύτερη εικόνα για τους μαθητές. Αυτό κατ' επέκταση οδήγησε σε

μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη δουλειά τους. Καλύτερη επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα. Αυτό αφορά τόσο την εξωτερική επικοινωνία με τους μαθητές και τους γονείς, όσο και την εσωτερική επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού καθώς και μεταξύ διαφορετικών ομάδων εργαζομένων. Αυξήθηκε η συμμετοχή του προσωπικού και, σε κάποιο βαθμό, των γονέων και των μαθητών στο σχεδιασμό και τη διοίκηση των σχολικών λειτουργιών. Ο καθορισμός των διαδικασιών στις δραστηριότητες και διορισμός υπευθύνων για κάθε διαδικασία οδήγησε στο γεγονός ότι περισσότεροι άνθρωποι ασχολούνταν πλέον με διοικητικά θέματα. Η οργάνωση των δράσεων και η διανομή των ευθυνών διευκολύνθηκε και οι συνεδριάσεις έγιναν πιο χρήσιμες. Βελτιώθηκε αισθητά η ηγεσία από τη διοίκηση. Οι επικεφαλής των τμημάτων απέκτησαν την ικανότητα να κατανέμουν σωστά τις ευθύνες, να υποστηρίζουν και να καθοδηγούν τους υφισταμένους τους. Οι αξιολογήσεις έγιναν πιο αποτελεσματικές και περιεκτικές. Καλύπτουν ένα ευρύτερο φάσμα δραστηριοτήτων από ό,τι νωρίτερα και γίνονται πλέον με εποικοδομητικό τρόπο, έτσι ώστε να υποστηρίζουν τους ανθρώπους και όχι να πληγώνουν τα αισθήματά τους (Lagrosen, 1999).

Αναφέρονται όμως και ορισμένες αρνητικές επιπτώσεις. Αφορούν κυρίως τον αυξημένο φόρτο εργασίας καθώς και μια αίσθηση ανασφάλειας που οφείλεται στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα. Επιπροσθέτως, γίνεται συζήτηση για τις δυσκολίες που πρέπει να ξεπεραστούν κατά τη διάρκεια του σχεδίου. Οι πιο σημαντικές από αυτές είναι η έλλειψη υποστήριξης από τις τοπικές σχολικές αρχές, οι δυσκολίες στο να εμπλακεί ολόκληρο το προσωπικό στο σχέδιο και η ορολογία του σχεδίου, η οποία είναι δύσκολο να γίνει αντιληπτή και να συσχετιστεί με τις δραστηριότητες του σχολείου (Lagrosen, 1999).

Το τελικό συμπέρασμα είναι ότι τα αποτελέσματα της χρήσης της Δ.Ο.Π. στα σχολεία θα είναι κατά κύριο λόγο θετικά και, ως εκ τούτου, η Δ.Ο.Π. προτείνεται ως μοντέλο λειτουργίας για ένα σχολείο. Είναι πιθανό η χρήση τέτοιων μοντέλων σε σχολεία να εμπλουτίσει όχι μόνο τα σχολεία, αλλά και τα ίδια τα μοντέλα, με το να υπαγορεύσει μια αμφίδρομη διαδικασία μάθησης μεταξύ σχολείων και βιομηχανίας. Η σπουδαιότερη συμβουλή είναι να δοθεί έμφαση στη συμμετοχή.

Μοντέλο EFQM

Ευρωπαϊκό εργαλείο αποτίμησης της ποιότητας για σχολεία:

Η πρόσφατη ανάπτυξη στην Ευρωπαϊκή Ένωση οδηγεί σε συστήματα και φιλοσοφίες που βελτιώνουν την ποιότητα της εκπαίδευσης και επίσης κάνουν τα εκπαιδευτικά συστήματα πιο διαφανή και συγκρίσιμα μεταξύ τους. Ένα πρόγραμμα του Comenius, με την ονομασία «Quality in Schools (QiS)», υπό την καθοδήγηση του Δρ. Cervai, επιχείρησε να αναπτύξει ένα γενικό πρότυπο για την ποιότητα στην Ευρώπη, παρακολουθώντας ένα μεγάλο δείγμα από διάφορους φορείς που εμπλέκονται στην εκπαίδευση σε επτά χώρες. Τα πρότυπα του ISO 9004 (2000), όπως επίσης και το «Συμβούλιο για την Επικύρωση της Ανώτατης Εκπαίδευσης (2007)» (Council for Higher Education Accreditation) και οι οδηγίες του «Εθνικού Προγράμματος Ποιότητας Malcolm Baldrige (2007)» και τα Ευρωπαϊκά βραβεία ποιότητας European Foundation for Quality Management EFQM (2007) είναι χρήσιμα εργαλεία ποιότητας που έχουν υιοθετηθεί από πολλά εκπαιδευτικά ιδρύματα όλων των βαθμίδων σε πολλές χώρες παγκοσμίως (Cervai, Kekale & Pecar, 2009).

Πολύ λίγες χώρες έχουν κάτι που θα μπορούσε να θεωρηθεί «εθνικό πρότυπο» για τα σχολεία. Οι περισσότερες χώρες-μέλη βασίζονται ακόμα στο θεσμό των υποκειμενικών σχολικών επιθεωρήσεων. Κάποια σχολικά συστήματα (όπως αυτό της Δανίας και κάποιων περιοχών της Γερμανίας) προτείνουν να αξιολογούνται τα σχολεία με βάση τα κριτήρια ποιότητας του EFQM (EFQM, 2007), κάτι που έχει καταστεί ευρέως (αλλά όχι ομόφωνα) αποδεκτό ως πλαίσιο εργασίας για Δ.Ο.Π. Στη Φινλανδία υπάρχουν κριτήρια για τα επαγγελματικά σχολεία, σύμφωνα με τα οποία τα πέντε καλύτερα σχολεία με βάση τα αποτελέσματα λαμβάνουν επιπλέον χρηματοδότηση. Το γεγονός που παραμένει είναι ότι οι περισσότεροι σχολικοί οργανισμοί δε θα επιχειρήσουν ποτέ να φτάσουν στα ανώτερα επίπεδα της κλίμακας του EFQM. Κι αυτό διότι δεν είναι αυτή η αποστολή τους. Κύριο μέλημα ενός σχολείου είναι σαφώς να προάγει τη μάθηση και να δημιουργήσει καλούς μελλοντικούς πολίτες. Η ποιότητα σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να αποτελέσει αυτοσκοπό για ένα σχολείο, παρά μόνο μια φιλοσοφία, μια συνήθεια που θα οδηγήσει στη συνεχή βελτίωση και πρόοδο. Τα αποτελέσματα αυτής της εργασίας έδειξαν ότι το EFQM, το CAF και τα Baldrige κριτήρια δεν αποτελούν τα μόνα πιθανά μοντέλα αξιολόγησης της ποιότητας. Πράγματι, θα ήταν χρήσιμο για κάποιους τομείς ειδικά της δημόσιας διοίκησης να κατασκευάσουν ένα δικό τους μοντέλο, αντί να χρησιμοποιούν αυτούσια αυτά που προήλθαν από τη βιομηχανία. Το EFQM σύστημα είναι χρήσιμο, διότι διδάσκει ότι τα αντικείμενα ποιότητας μπορούν να θεωρηθούν ως καλά πρότυπα για τα στοιχεία του συστήματος. Το μειονέκτημά του είναι ότι η γλώσσα του και οι προτεραιότητες που παρουσιάζει δεν ενθαρρύνουν τα σχολεία να το χρησιμοποιήσουν (Cervai, Kekale & Pecar, 2009).

Στην Ευρώπη καθιερώθηκε, το 1988, το βραβείο ποιότητας από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Διοίκησης Ποιότητας EFQM (European Foundation for Quality Management), με βασικό σκοπό την ανάπτυξη της ΔΟΠ στην Ευρώπη και με τρόπο που να εναρμονίζεται με τις αξίες των Ευρωπαίων. Η συνεργασία του EFQM με ομοειδείς οργανισμούς ευρωπαϊκών κρατών είχε ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη των Βασικών Αρχών της Αριστείας, καθώς και του μοντέλου Αριστείας EFQM. Όσον αφορά την εκπαίδευση, έγιναν διάφορες προσπάθειες από εκπαιδευτικούς οργανισμούς, κυρίως τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, για να προσαρμόσουν το πρότυπο EFQM στη πραγματικότητα της εκπαίδευσης, με πιο ολοκληρωμένη αυτή του βρετανικού πανεπιστημίου Sheffield Hallam University, που οι βασικές του κατευθύνσεις μπορούν να ενσωματωθούν και στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Σαρόγλου, 2005).

Η συνιστώμενη στρατηγική από τον EFQM για τη βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού είναι η **διαδικασία αυτοαξιολόγησης**, ως μίας συστηματικής επιθεώρησης των δραστηριοτήτων και αποτελεσμάτων ενός οργανισμού, που επιτρέπει στον οργανισμό να διακρίνει τα δυνατά σημεία του και τις περιοχές όπου υπάρχουν δυνατότητες βελτίωσης. Στη συνέχεια προωθούνται σχέδια βελτίωσης και ελέγχεται συνεχώς η πρόοδος τους. Καθοριστικοί παράγοντες ανάπτυξης ενός συστήματος ΔΟΠ είναι η ανάπτυξη διαδικασιών στους τομείς της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, της πολιτικής και στρατηγικής, και των πόρων του οργανισμού, κάτω από την καθοδήγηση της ηγεσίας του. Έτσι επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα που είναι: η ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών (τελικών χρηστών), των εσωτερικών πελατών (εργαζομένων) και οι θετικές επιπτώσεις στην κοινωνία (Tsiotras & Gotzamani, 2002).

Το μοντέλο EFQM χρησιμοποιεί κάποιους τομείς αυτοαξιολόγησης, οι οποίοι και χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες διαδικασιών:

- την ανάπτυξη (σχεδιασμό) της εκπαίδευσης
- την εκτέλεση της εκπαίδευσης
- και τις διαδικασίες υποστήριξης-ελέγχου

Το μοντέλο είναι ανθρωποκεντρικό και βασίζεται στη Καινοτομία και Μάθηση, που βοηθούν στη βελτίωση των προϋποθέσεων-κριτηρίων οργάνωσης, που με τη σειρά τους οδηγούν στη βελτίωση των αποτελεσμάτων. Το βραβείο EFQM αναγνωρίζει ότι η ικανοποίηση των πελατών μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών, μέσω της οποίας μπορούν ν' απελευθερωθούν τα ιδιαίτερα χαρίσματα των ανθρώπων που με τη σειρά τους οδηγούν στη βελτίωση του οργανισμού. Είναι αυτονόητο ότι η βελτίωση της απόδοσης επιτυγχάνεται μόνο με τη καθολική συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων στη διαδικασία που πρέπει να βελτιωθεί. Το μοντέλο EFQM βασίζεται σε 9 κριτήρια. Για να γίνει σωστή χρήση του μοντέλου, πρέπει πρώτα να ξεκαθαρίσουμε σε ποιους τομείς του εκπαιδευτικού οργανισμού είμαστε έτοιμοι να προχωρήσουμε σε αλλαγή και βελτίωση. Μπορεί, για παράδειγμα, να γίνει εστίαση του ενδιαφέροντος σ' ένα κριτήριο, όπως η ηγεσία. Μπορεί επίσης να εστιάσουμε στα αποτελέσματα ή στις διαδικασίες. Σε μια τέτοια περίπτωση είναι απαραίτητο ν' αναλυθεί και ο εκπαιδευτικός οργανισμός σε επιμέρους τμήματα, στα οποία θα μπορούσε να εφαρμοστεί ολόκληρο ή μέρος του μοντέλου. Για παράδειγμα θα μπορούσε να γίνει εφαρμογή σε όλο τον εκπαιδευτικό οργανισμό ή μόνο στο τμήμα διοίκησης (Tsiotras & Gotzamani, 2002).

Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι το μοντέλο αριστείας EFQM, αποτελεί μία βάση για ν' αναπτυχθεί η λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού, που θα εστιάζει στη συνεχή βελτίωση, και θα ισορροπεί μεταξύ των αναγκών όλων των πελατών του οργανισμού και της απόδοσής του σε όλη την κλίμακα των λειτουργιών του.

Άλλα εργαλεία ποιότητας:

Κάθε οργανισμός που επιθυμεί να εφαρμόσει τις αρχές της ΔΟΠ μπορεί να δημιουργήσει ένα δικό του πρότυπο αναφοράς προσαρμοσμένο στις δικές του ανάγκες. Για να καλύψουν την ανάγκη τέτοιων πλαισίων στήριξης των επιχειρήσεων, οι γκουρού της ΔΟΠ πρότειναν διάφορα υποδείγματα τέτοιων προτύπων που βασίστηκαν είτε στην αμερικάνικη είτε στην ιαπωνική σκέψη. Το σημαντικότερο όλων είναι το βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige. (Tsiotras & Gotzamani, 2002)

Το μοντέλο quality marketing model του Murgatroyd για τη διαδικασία της διοίκησης της ποιότητας στα σχολεία βασίζεται σε μια φιλοσοφία ανταγωνισμού, η οποία βλέπει κάθε σχολείο να ανταγωνίζεται όλα τα υπόλοιπα σε μια ανοιχτή αγορά για μαθητές και πόρους (Berry, 1997).

Το quality learning model για τη διαδικασία διοίκησης της ποιότητας στα σχολεία επικεντρώνεται στη σχέση μεταξύ του μαθητή και του δασκάλου κατά την εκπαιδευτική διαδικασία. Στο μοντέλο αυτό οι μαθητές ενθαρρύνονται για να δεχθούν την ευθύνη της ποιότητας της εργασίας τους, με το δάσκαλο να διασφαλίζει ότι οι συναισθηματικές, φυσικές και ψυχολογικές συνθήκες μάθησης είναι στα επιθυμητά επίπεδα. Η ποιότητα εξισώνεται με τη συνεχή βελτίωση των αποτελεσμάτων μάθησης και με την ικανότητα των μαθητών να αναλαμβάνουν την ευθύνη για αυτή τη βελτίωση (Berry, 1997).

Σ' αυτό το σημείο θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμα **δύο εργαλεία:**

- το QFD (Quality Function Deployment), δηλ. «Λειτουργία ανάπτυξης ποιότητας»

- το SPC (Statistical Process Control), δηλ. «Έλεγχος Στατιστικής διαδικασίας».

Το **QFD** είναι ένα σύνολο εργαλείων που αποβλέπουν στο λεπτομερή έλεγχο των καθημερινών δραστηριοτήτων με βάση τις ανάγκες των πελατών. Δημιουργήθηκε στις αρχές του '80, και αποτέλεσε εργαλείο-κλειδί τόσο για τις διαδικασίες βελτίωσης των οργανισμών καθώς και για την ανάπτυξη του μοντέλου ΚΑΙΖΕΝ. Περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

1) Καταγραφή της διαδρομής του πελάτη με βάση κάποια χαρακτηριστικά.

Παράδειγμα:

Σ' ένα σχολείο:

- καταγράφουμε τα 6 βασικά στοιχεία που επηρεάζουν την απόδοση του μαθητή
- τα βαθμολογούμε με βάση τη σημασία που έχουν για τους μαθητές
- τα καταγράφουμε σε πίνακα.

2) Καταγράφουμε όλες τις λειτουργίες του σχολείου που συνδέονται με την παροχή των 6 παραπάνω στοιχείων και τις τοποθετούμε στη πρώτη οριζόντια σειρά του πίνακα.

3) Τα δύο προηγούμενα βήματα δημιουργούν μία σύνθετη μήτρα προδιαγραφών μαθητή (student requirements) και οργανωτικών λειτουργιών (operating requirements), που αποτελεί τη βάση για περαιτέρω ανάλυση (Οικονόμου, 2010).

Στην ουσία το εργαλείο του QFD αποτελεί μια βάση για ν' ακούσουμε τη φωνή των βασικών κοινωνικών εταίρων, δηλ. των μαθητών, ώστε όλες οι λειτουργίες του σχολείου να εξετάζονται με κριτήριο αυτές τις ανάγκες.

Το **SPC** (Statistical Process Control) έχει πιο μεγάλη ιστορία από το QFD. Δημιουργήθηκε τη δεκαετία του '30 και είναι μία σειρά στατιστικών εργαλείων που αποσκοπούν στη παρακολούθηση λειτουργιών μέσα σε μία υπηρεσία ή βιομηχανική επιχείρηση. Περιλαμβάνουν: α) Διαγράμματα αιτίας-αποτελέσματος, β) Διαγράμματα ροής, γ) Διαγράμματα Pareto, δ) Διαγράμματα τάσης, ε) Ιστογράμματα, στ) Πίνακες ελέγχου, με στοιχεία διατηρησιμότητας και συμμόρφωσης με προδιαγραφές, και ζ) Διαγράμματα διασποράς. Η συστηματική ανάλυση λειτουργιών ποιότητας και διαδικασιών προϋποθέτει τη χρήση μεθόδων συλλογής δεδομένων.

Τα κύρια πλεονεκτήματα των εργαλείων QFD, και SPC, σύμφωνα με τον Οικονόμου (2010), είναι:

- εξάλειψη της σπατάλης και επικάλυψης
- μείωση του χρόνου που δαπανάται
- ταχύτερη περιστροφή μεταξύ αρχής και τέλους ενός προγράμματος
- πιο αποτελεσματική χρήση των πόρων που σπανίζουν
- συστηματική διαχείριση κόστους.

Προσεγγίσεις ποιότητας στην εκπαίδευση

Στηριζόμενοι στην εμπειρία από την εφαρμογή πολιτικών βελτίωσης στην εκπαίδευση στο Hong Kong, οι Cheng και Yau, (2011) ανέπτυξαν επτά μοντέλα εκπαίδευσης που αντιπροσωπεύουν διαφορετικές προσεγγίσεις της ποιότητας στην εκπαίδευση. Ως εκ τούτου, η ποιότητα εκπαίδευσης είναι μία πολυδιάστατη έννοια, που δεν μπορεί ν' αξιολογηθεί μ' ένα μόνο δείκτη, ενώ και οι προσδοκίες διαφόρων παραγόντων της εκπαίδευσης μπορεί να διαφέρουν ή και να συγκρούονται. Για την αξιολόγηση της ποιότητας εκπαίδευσης, λοιπόν, μπορεί να χρησιμοποιηθούν

διαφορετικοί δείκτες, που αντανakλούν διαφορετικά ενδιαφέροντα και προσδοκίες μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών, καθώς και διαφορετικές στρατηγικές διοίκησης ολικής ποιότητας κάτω από διαφορετικές συνθήκες.

Ας δούμε λίγο πιο αναλυτικά τα 7 μοντέλα εκπαίδευσης:

1) *Μοντέλο στόχου και προδιαγραφών*: θεωρεί ότι ένας εκπαιδευτικός οργανισμός είναι πετυχημένος αν οι δεδηλωμένοι στόχοι έχουν επιτευχθεί ή συμμορφωθεί προς τις προδιαγραφές που καταγράφονται στον οργανωτικό σχεδιασμό. Χρησιμοποιεί ως ποιοτικούς δείκτες τις ακαδημαϊκές επιτυχίες των μαθητών, το ποσοστό παρακολούθησης, το ποσοστό εγκατάλειψης, τον αριθμό αποφοίτων που εγγράφονται στο Πανεπιστήμιο, τα προσόντα του εκπαιδευτικού προσωπικού, και είναι χρήσιμο ως μοντέλο εφόσον έχει ξεκάθαρους στόχους και προδιαγραφές.

2) *Μοντέλο πόρων-εισροών*: εδώ η ποιότητα εκπαίδευσης θεωρείται ως το φυσικό αποτέλεσμα ποιοτικών πόρων και εισροών για το εκπαιδευτικό ίδρυμα. Ποιοτικοί δείκτες που χρησιμοποιεί είναι: η εισαγωγή μαθητών υψηλού επιπέδου, επιλογή προσωπικού υψηλής ποιότητας, καλύτερες εγκαταστάσεις και εξοπλισμός και μεγαλύτερη οικονομική υποστήριξη από τις αρχές, τους γονείς και χορηγούς. Το μοντέλο αυτό θεωρεί ότι οι μαθητές χαμηλού κοινωνικοοικονομικού επιπέδου μπορεί να εμποδίσουν την εκπαιδευτική διαδικασία.

3) *Μοντέλο διαδικασίας*: η ποιότητα εκπαίδευσης αντιμετωπίζεται ως μία στρωτή και υγιής εσωτερική διαδικασία που δίνει στο προσωπικό τη δυνατότητα να ασκεί το διδακτικό του έργο αποτελεσματικά, και στους μαθητές να μαθαίνουν εύκολα και σωστά. Βασικές πρακτικές του είναι η ηγεσία, τα κανάλια επικοινωνίας, η συμμετοχή, ο συντονισμός, η προσαρμοστικότητα, ο σχεδιασμός, η λήψη αποφάσεων, οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, οι μέθοδοι διδασκαλίας, η διαχείριση της σχολικής τάξης, οι στρατηγικές μάθησης και οι μαθησιακές εμπειρίες.

4) *Μοντέλο ικανοποίησης*: θεωρεί ως βασικό κριτήριο ποιότητας μιας σχολικής μονάδας την ικανοποίηση των απαιτήσεων των στρατηγικών κοινωνικών εταίρων, που εφόσον είναι συμβατές μεταξύ τους μπορούν να χρησιμεύσουν για τη μελέτη της βελτίωσης της ποιότητας του σχολείου. Βασικοί δείκτες ποιότητας του μοντέλου είναι: η ικανοποίηση των μαθητών, δασκάλων, γονέων, διευθυντών.

5) *Μοντέλο νομιμοποίησης*: θεωρεί πως ένα σχολείο σήμερα θα πρέπει ν' αναλαμβάνει εκπαιδευτικά προγράμματα που συμμορφώνονται με τις ηθικές αρχές της κοινότητας, και να προάγει τη δημόσια εικόνα του με συμμετοχή σε διαγωνισμούς, και την οργάνωση εκθέσεων όπου θα προβάλλονται οι εργασίες των μαθητών, και διατηρώντας καλές σχέσεις με τους ηγέτες της τοπικής κοινότητας. Υπό το πρίσμα αυτού του μοντέλου τα εκπαιδευτικά ιδρύματα είναι υψηλής ποιότητας αν μπορούν να επιβιώσουν σ' ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου για παράδειγμα, οι γονείς έχουν τη δυνατότητα να επιλέγουν το σχολείο, και τα σχολεία να παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, δίνοντας μεγάλη προσοχή στις δημόσιες σχέσεις και το μάρκετινγκ.

6) *Μοντέλο απουσίας προβλημάτων*: είναι το παλαιότερο μοντέλο και θεωρεί πως αν απουσιάζουν τα προβλήματα, οι δυσκολίες και δυσλειτουργίες σ' ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα τότε αυτό είναι υψηλής ποιότητας και ικανοποιεί τους εκπαιδευτικούς του στόχους. Χρήσιμο κυρίως για καινούργια εκπαιδευτικά ιδρύματα που ενδιαφέρονται

να ξεπεράσουν εμπόδια σε βασικές σχολικές λειτουργίες από το να επιδιώξουν αριστεία ποιότητας.

7) *Μοντέλο οργανωσιακής μάθησης*: θεωρεί ότι η ποιότητα εκπαίδευσης είναι μία δυναμική έννοια που προϋποθέτει συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα, των πρακτικών και των αποτελεσμάτων σ' ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα. Χρήσιμο για σχολεία που επιζητούν τη μεταρρύθμιση.

Βραβεία Ποιότητας:

Τα ISO είναι σύνολο κανόνων και προδιαγραφών, που στοχεύουν στην εξασφάλιση ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών με την εγκαθίδρυση της γραπτής αποτύπωσης των διαδικασιών. Ενώ με τα ISO δημιουργήθηκαν οι προϋποθέσεις για την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, οι πιστοποιήσεις αντίθετα μέσω ISO δεν συνδέθηκαν με την ύπαρξη απόδοσης και ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες, για το λόγο αυτό καθιερώθηκαν τα γνωστά βραβεία ποιότητας. Τα διεθνή και εθνικά βραβεία ποιότητας καθιερώθηκαν για να προωθήσουν την ιδέα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Από τα πιο γνωστά βραβεία είναι το βραβείο Deming (Deming Application Prize), το βραβείο Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award) και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award).

Το Βραβείο Deming

Όπως αναφέρει ο Δερβιτσιώτης (2001), το βραβείο αυτό καθιερώθηκε για πρώτη φορά το 1950 στην Ιαπωνία από την Ένωση Ιαπόνων Επιστημόνων και Μηχανικών (Union of Japanese Scientists and Engineers) προς τιμήν του Αμερικανού στατιστικολόγου W. Edward Deming, ο οποίος θεωρείται «πατέρας» της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Το βραβείο απονέμεται σε ιδιωτικές και δημόσιες επιχειρήσεις, καθώς και σε επιχειρήσεις του εξωτερικού. Στην Ιαπωνία απονέμονται κάθε χρόνο δύο είδη βραβείων Deming. Το πρώτο βραβείο απονέμεται σ' εκείνη την επιχείρηση που θα παρουσιάσει την καλύτερη έρευνα ή εφαρμογή στατιστικού ελέγχου ποιότητας και το δεύτερο βραβείο απονέμεται στις επιχειρήσεις με τις καλύτερες επιδόσεις σε δείκτες ανταγωνιστικότητας. Το βραβείο Deming αξιολογεί τις λειτουργίες μιας επιχείρησης με βάση τα παρακάτω δέκα κριτήρια:

- Επιχειρησιακή πολιτική
- Οργάνωση και διοίκηση
- Εκπαίδευση
- Πληροφόρηση (συλλογή, επεξεργασία και διάχυση πληροφοριών, που αφορούν την ποιότητα)
- Ανάλυση στοιχείων
- Τυποποίηση
- Έλεγχος διασφάλισης ποιότητας
- Διασφάλιση ποιότητας
- Αποτελέσματα
- Επιχειρησιακός σχεδιασμός.

Πρέπει να σημειωθεί ότι το βραβείο Deming επικεντρώνεται στην επιτυχή εφαρμογή των τεχνικών του στατιστικού ελέγχου και αγνοεί τη σημαντικότητα της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων, της ικανοποίησης του πελάτη καθώς και των συνεπειών λειτουργίας μιας επιχείρησης στην κοινωνία (Δαλάκα, 2011).

Το βραβείο Baldrige

Το βραβείο Baldrige καθιερώθηκε το 1987 στις Η.Π.Α προς τιμήν του τότε υπουργού Εμπορίου Malcolm Baldrige, αξιοποιώντας πολλά από τα θετικά στοιχεία του βραβείου Deming, επέφερε σειρά σημαντικών αλλαγών στα κριτήρια αξιολόγησης. Υπεύθυνο για το βραβείο Baldrige είναι το Ινστιτούτο Προτύπων και Τεχνολογίας (National Institute of Standards and Technology) των Η.Π.Α, το οποίο υπάγεται στο Υπουργείο Εμπορίου. Η αξιολόγηση του βραβείου Baldrige γίνεται με βάση ένα σύνολο από επτά κριτήρια με προκαθορισμένες βαρύτητες ή σταθμιστές. Κάθε κατηγορία κριτηρίων έχει διαφορετικό συντελεστή βαρύτητας και όλες μαζί αθροίζονται σ' ένα σύνολο χιλίων (1000) μορίων. Τα κριτήρια αξιολόγησης είναι τα εξής:

- Ηγεσία
- Ανάλυση πληροφοριών
- Στρατηγικός σχεδιασμός της ποιότητας
- Ανάπτυξη και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού
- Διοίκηση των διαδικασιών ποιότητας
- Ποιοτικά και λειτουργικά αποτελέσματα
- Εστίαση στον πελάτη και ικανοποίησή του (Δερβιτσιώτης, 2001).

Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας

Η μεγάλη αναβάθμιση που παρατηρήθηκε στη σημασία της ποιότητας στην Ιαπωνία και στις Η.Π.Α, λόγω των βραβείων ποιότητας έγινε γρήγορα αισθητή και στην Ευρωπαϊκή Ένωση με αποτέλεσμα την ίδρυση του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (European Foundation for Quality Management). Το 1991 ο οργανισμός αυτός σε συνεργασία με τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Ποιότητας (European Organization for Quality) και την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθιέρωσε δύο βραβεία το Ευρωπαϊκό Έπαθλο Ποιότητας (European Quality Prize) και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award). Το βραβείο European Quality Award απονέμεται ετησίως από το 1992 και μέχρι το 1994 απευθυνόταν σε μεγάλες και μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ενώ από το 1996 θεσπίστηκε για οργανισμούς και υπηρεσίες του δημοσίου τομέα (Δερβιτσιώτης, 2001).

Τα κριτήρια αξιολόγησης του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας είναι τα εξής:

- Ηγεσία
- Πολιτική – Στρατηγική
- Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού
- Πόροι
- Διαδικασίες
- Ικανοποίηση του πελάτη
- Ικανοποίηση του προσωπικού
- Επίδραση στην κοινωνία
- Οικονομικά αποτελέσματα.

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας αποδέχεται την ηγεσία ως το πρώτο από άποψη προτεραιότητας, κριτήριο ποιότητας για ένα οργανισμό. Το σκεπτικό αυτής της επιλογής στηρίζεται στο αν η ηγεσία δεν επιθυμεί με ειλικρίνεια τη μεταστροφή του οργανισμού προς τον πελάτη, τότε καμία ενέργεια δεν μπορεί να αποδώσει αποτελέσματα και το όλο εγχείρημα παραμένει στάσιμο.

Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης (Κ.Π.Α.)

Η Ευρωπαϊκή Ένωση από το 1998 στα πλαίσια της άτυπης συνόδου των υπουργών δημόσιας διοίκησης στο Λονδίνο, έθεσε τις βάσεις για τη διαμόρφωση ενός Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Common Assessment Framework). Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης αποτελεί ένα μέσο αυτο-αξιολόγησης των δημοσίων υπηρεσιών, που διαμορφώθηκε από την Ομάδα Καινοτόμων Δημόσιων Υπηρεσιών (Innovation Public Services Group) που λειτουργεί στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και στην οποία συμμετέχει και η χώρα μας. Στη χώρα μας έχει εφαρμοστεί πιλοτικά με θετικά αποτελέσματα από το 2000 σε πέντε δημόσιες υπηρεσίες, αντιπροσωπευτικές του φάσματος των διαφόρων βαθμίδων της δημόσιας διοίκησης, όπως σε ΟΤΑ, Νοσοκομείο και δημόσια υπηρεσία. Το Κ.Π.Α. συνιστά ένα απλό, εύχρηστο και οικονομικό μέσο αυτο-αξιολόγησης των επιδόσεων των δημοσίων υπηρεσιών, που υιοθετεί τις τεχνικές της διοίκησης ποιότητας στο χώρο της δημόσιας διοίκησης (Δαλάκα, 2011).

Η ανάπτυξη ενός τέλειου νηπιαγωγείου:

Πολλές χώρες έχουν δώσει ιδιαίτερη προσοχή στο νηπιαγωγείο, καθώς σε αυτό το επίπεδο καθορίζονται οι περισσότερες στάσεις και συμπεριφορές του ατόμου (συμπεριλαμβανομένης και της στάσης του παιδιού απέναντι στο σχολείο). Τα νηπιαγωγεία, ως ένα βαθμό, βρίσκονται σε καλύτερη θέση από ό,τι άλλες σχολικές βαθμίδες για να υιοθετήσουν πολλές από τις αρχές της Δ.Ο.Π., αφού τείνουν να έχουν μεγαλύτερο έλεγχο πάνω στο προσωπικό τους και στο σχολικό περιβάλλον. Σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες έχουν εφαρμοστεί τα τελευταία χρόνια μεταρρυθμίσεις με κύριο σκοπό την ενδυνάμωση της αυτονομίας των σχολείων καθώς και την εισαγωγή νέων εκπαιδευτικών πρακτικών. Έτσι, τα παιδιά αντλούν έμπνευση ώστε να αναπτύξουν από κοινού κοινωνικές και ακαδημαϊκές αρμοδιότητες, δίνοντας αξία στις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των τοπικών κοινοτήτων. Τα εργαλεία ποιότητας QFD (quality function deployment) και CE (concept engineering) αποτελούν μεθοδολογίες σχεδιασμού της ποιότητας που μπορούν να αποβούν ιδιαίτερα χρήσιμοι, αν εφαρμοστούν στην εκπαίδευση και στα σχολεία. Η χρήση τέτοιων τεχνικών μπορεί να οδηγήσει σε ένα νέο νηπιαγωγείο, το οποίο θα συνδυάζει την προσχολική αγωγή, προσανατολισμένη στην ανάπτυξη των παιδιών και την προετοιμασία τους για την επόμενη σχολική βαθμίδα, και την ανάπτυξη των κοινωνικών χαρακτηριστικών (Moura e Sa & Saraiva, 2001).

Η πλειοψηφία των γονέων, των παιδιών και των εκπαιδευτών, πέρα από προφανείς διαφοροποιήσεις, αναζητούν μια ανοιχτή ατμόσφαιρα που ενθαρρύνει τη χαρά της μάθησης, χωρίς να απορρίπτουν μια ελάχιστη μα απαιτούμενη πειθαρχία. Η απάντηση του σχολείου σε πολλές σαν κι αυτές τις προσδοκίες των πελατών του μπορεί να βρεθεί στην εφαρμογή ενός ενοποιημένου μοντέλου διοίκησης,

βασισμένου στα κριτήρια EFQM. Η χρήση ενός τέτοιου εργαλείου έχει ως κύριο όφελος το ότι καθιστά τα σχολεία υπεύθυνα να αναπτύξουν ένα στρατηγικό σχέδιο και να μοιραστούν το όραμά τους με όλους τους φορείς (Moura e Sa & Saraiva, 2001).

Η Δ.Ο.Π. ανά τον κόσμο:

Ηνωμένο Βασίλειο:

Στα τέλη της δεκαετίας του 1980 και στις αρχές της επόμενης, του 1990, άρχισαν να παρατηρούνται σε χώρες όπως η Αγγλία και οι Η.Π.Α. νέες πολιτικές που υποστήριζαν πιο αποτελεσματικές ποιοτικές μετρήσεις στην εκπαίδευση και μάλιστα καθοδηγούμενες από την αγορά. Στη Μεγάλη Βρετανία οι πολιτικές αυτές υποστηρίχθηκαν από την Πρωθυπουργό της χώρας Thatcher και ενδυναμώθηκαν με την Εκπαιδευτική Πράξη Αναμόρφωσης (Education Reform Act) του 1988. Η πράξη αυτή έδινε το δικαίωμα σε αντιπροσώπους από το χώρο της βιομηχανίας και των επιχειρήσεων να συμμετέχουν σε επιτροπές για το εθνικό αναλυτικό πρόγραμμα ή σε κυβερνητικά σώματα που αφορούσαν την εκπαίδευση. Επίσης, έθετε πλέον τα σχολεία σε ένα σύστημα αγοράς, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να ανταγωνίζονται για την εξεύρεση μαθητών και πόρων. Το γεγονός αυτό οδήγησε πολλά «φτωχά» σχολεία σε κλείσιμο και ευνόησε την ανάπτυξη μεγάλων σχολικών συγκροτημάτων, δίνοντας παράλληλα περισσότερο έλεγχο της κατάστασης στους γονείς των μαθητών. Επιπλέον, η ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων να υπηρετήσουν την οικονομία περισσότερο αποτελεσματικά και να λάβουν υπόψη τις οικονομικές απαιτήσεις της χώρας είχε ήδη γίνει ξεκάθαρη στη Λευκή Χάρτα του 1987 (1987 UK White Paper). Η Εκπαιδευτική Πράξη του 1992 (Education Act) εισήγαγε μια νέα φιλόδοξη πολιτική επιθεώρησης κάθε δημοτικού σχολείου και γυμνασίου στην Αγγλία κάθε τέσσερα χρόνια. Το πρόγραμμα αυτό, που οργάνωσε το νεόδημο OFSTED, ήταν ένα αυστηρό σύστημα εξωτερικών επιθεωρήσεων, όπου γίνονταν μετρήσεις επί των αποτελεσμάτων μάθησης και επί των διαδικασιών του κάθε σχολείου και στη συνέχεια υποδείξεις για την καλύτερη λειτουργία τους. Ύστερα από κάθε επιθεώρηση, κάθε σχολείο όφειλε να παράγει ένα σχέδιο δράσης, που θα καταδείκνυε τις διαδικασίες με τις οποίες σκόπευε να υλοποιήσει τις υποδείξεις που προέκυψαν από την επιθεώρηση. Τέτοια σχέδια δράσης αποκτούσαν ιδιαίτερη βαρύτητα στα σχολεία που είχαν κριθεί από τους επιθεωρητές ως «αποτυγχάνοντα» και τα οποία στη συνέχεια θα δέχονταν μια σειρά από τακτικές επιθεωρήσεις για να επιδείξουν τις προσπάθειές τους. Οι επιθεωρήσεις των γυμνασίων ξεκίνησαν το Σεπτέμβριο του 1993, ενώ των δημοτικών σχολείων το Σεπτέμβριο του 1994 (Nikki & Vulliamy, 1997).

Η Αγγλία, το 1993 αναθέωσε το Εθνικό Αναλυτικό της Πρόγραμμα, το οποίο εισήχθη για πρώτη φορά το 1988. Οι πολλές αντιδράσεις κυρίως της ένωσης των διδασκόντων αποτέλεσαν ένα σημαντικό μοχλό πίεσης για τις αλλαγές που ακολούθησαν. Οι δάσκαλοι διαμαρτύρονταν για τον αυξημένο φόρτο εργασίας που συνεπαγόταν η διενέργεια γραπτών εξετάσεων για την αξιολόγηση των μαθητών σε εθνικό επίπεδο. Οι αντιδράσεις αυτές οδήγησαν την τότε κυβέρνηση να αναθέσει στον Sir Ronald Dearing να διεξαγάγει μια έρευνα για τη διαχειριστικότητα του Εθνικού Αναλυτικού Προγράμματος και των διαδικασιών αξιολόγησης που το συνόδευαν, τον Ιούλιο και το Δεκέμβριο του 1993. Η έρευνα αυτή απέδωσε καρπούς, καθώς προέκυψαν δυο αναφορές, οι οποίες αποτέλεσαν στη συνέχεια τη βάση για τη σύνταξη ενός εξορθολογισμένου Εθνικού Αναλυτικού Προγράμματος με αναθεωρημένες διαδικασίες αξιολόγησης. Κατά πρώτον, η εισαγωγή της Τοπικής Διοίκησης των Σχολείων (Local Management of Schools – LMS) αποτέλεσε την

αντιπροσώπευση της Τοπικής Αρχής Εκπαίδευσης (Local education authority – LEA) στα σχολεία. Επιπλέον, οι διοικητές των αρχών αυτών επωμίσθηκαν τη χρηματοοικονομική διοίκηση των σχολείων, συμπεριλαμβανομένων και θεμάτων στελέχωσης των σχολείων. Κατά δεύτερον, η ελευθερία επιλογής σχολείου σχεδιάστηκε για να ενθαρρύνει ένα μοντέλο ανταγωνιστικότητας μεταξύ των σχολείων, με τους γονείς να μπορούν πλέον να επιλέξουν όποιο σχολείο ήθελαν για τα παιδιά τους, αντί να είναι υποχρεωμένοι να τα στείλουν στο σχολείο της γειτονιάς, όπως μέχρι πρότινος ίσχυε. Ο συνδυασμός αυτός της οικονομικής αντιπροσωπείας και των μηχανισμών ελεύθερης επιλογής αγοράς οδήγησε σε αξιοσημείωτες αλλαγές της σχολικής αγοράς, ιδίως δε στο ρόλο που καλούνταν να παίξουν πλέον οι διευθυντές των δημοτικών σχολείων, το να προσθέσουν δηλαδή αρχές διοίκησης επιχειρήσεων στον τρόπο ηγεσίας του σχολείου (Nikki & Vulliamy, 1997).

Η ύπαρξη των εθνικών εξετάσεων και η καταγραφή και δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων τους σε πίνακες ανά σχολείο αποτέλεσε ένα σημαντικό μέρος της προσπάθειας της τότε κυβέρνησης να βελτιώσει τα πρότυπα των σχολείων και να τα καταστήσει πλήρως ορατά στους γονείς ως καταναλωτές. Η Αγγλία έχει ενεργοποιηθεί ιδιαίτερα με τα πρότυπα του ISO 9000, δημιουργώντας πρακτορεία που προβάλλουν τη γνώση των προτύπων και ενθαρρύνουν όλους τους οργανισμούς να τα ακολουθήσουν. Το British Standards Institute – BSI, που περιλαμβάνει όλα τα μέλη του ISO στη Μεγάλη Βρετανία, αποτελεί πλέον το μεγαλύτερο ινστιτούτο καταγραφής συστημάτων διοίκησης στον κόσμο, με σχεδόν 23,000 μέλη, το οποίο διεξάγει διαρκώς έρευνες, δημοσιεύει και προβάλλει πληροφορίες για το ISO 9000. Σύμφωνα με τον Stanfield (2007), τα πρώτα εκπαιδευτικά ιδρύματα που πιστοποιήθηκαν στο ISO 9000 βρίσκονταν στην Αγγλία. Μέχρι σήμερα, 49 εκπαιδευτικά ιδρύματα έχουν ενταχθεί στο ISO 9000 στις Η.Π.Α. και 27 στην Αγγλία. Ωστόσο, ένας σημαντικός αριθμός εκπαιδευτικών ιδρυμάτων έχουν εθελουσίως τερματίσει τη χρήση των προτύπων του ISO 9000, λόγω του υψηλού κόστους και της αλλαγής στον τρόπο ηγεσίας. Επισήμως έχουν καταγραφεί 21 τέτοιες περιπτώσεις στις Η.Π.Α. και 19 στην Αγγλία. Πρέπει να σημειωθεί εξάλλου και το γεγονός ότι το 90% των σχολείων στη Βρετανία παραμένουν εθνικοποιημένα, πράγμα που σημαίνει πως η κυβέρνηση (ο παραγωγός) και όχι οι γονείς (ο πελάτης) θα είναι πάντα ο βασιλιάς (Stanfield, 2007).

Σύμφωνα με τους Passmore και Thonhauser (2006), η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων που υλοποιούν το ISO 9000 και στις δυο χώρες έχει αφομοιώσει εξ ολοκλήρου τα πρότυπά του (73% στην Αγγλία και 95% στις Η.Π.Α.). Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί κάθε χώρας έχουν επιλέξει να υλοποιήσουν τα πρότυπα του ISO 9000 για παρόμοιους λόγους, για να έχουν στη διάθεσή τους ένα αξιόπιστο εργαλείο αγοράς ή για να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα του σχολείου. Ο μέσος όρος του χρόνου που χρειάζεται ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα της Αγγλίας για να καταγραφεί στο ISO 9000 είναι 16.91 μήνες.

Στην Αγγλία, υπήρχαν στα σχολεία ήδη πριν το ISO 9000 διαφορετικές ανεπίσημες πρακτικές διοίκησης της ποιότητας. Αυτές συνήθως περιγράφονταν με όρους, όπως: «το δικό μας σύστημα τεκμηρίωσης» ή μια πρακτική διοίκησης της ποιότητας «βασισμένη στα κριτήρια της κρατικής επιθεώρησης».

Παράγοντες που διαμορφώνουν τη θετική εικόνα των Βρετανικών σχολείων:

- α) η επαγγελματική ηγεσία: με έμφαση στην επιλογή του προσωπικού και στην ενεργό συμμετοχή του στη λήψη αποφάσεων, όπως και το ενδιαφέρον του Διευθυντή στη παρακολούθηση του αναλυτικού προγράμματος και της προόδου των μαθητών.
- β) το κοινό όραμα και οι κοινοί στόχοι, με έμφαση στις αξίες του σχολείου, το αναλυτικό πρόγραμμα, θέματα πειθαρχίας, και τη συνεργασία.
- γ) η διαμόρφωση ενός ελκυστικού περιβάλλοντος στο σχολείο
- δ) η διδασκαλία υψηλής ποιότητας, με εγκατάλειψη γραφειοκρατικών διαδικασιών υπέρ του χρόνου μάθησης, κάλυψη της ύλης, και επιτυχή αποτελέσματα στις εξετάσεις
- ε) οι υψηλές προσδοκίες του δασκάλου για τους μαθητές του
- στ) η θετική ενίσχυση, μέσω της πειθαρχίας, και της επιβράβευσης
- ζ) η παρακολούθηση και αξιολόγηση προόδου μαθητών
- η) η συνειδητοποίηση δικαιωμάτων και ευθυνών των μαθητών, που βελτιώνει την αυτοεκτίμηση τους, και την ανάθεση θέσεων ευθύνης που βελτιώνει την ωριμότητα τους
- θ) η προετοιμασία του μαθήματος από το σπίτι με δομημένο τρόπο, και η ανάληψη ευθύνης από τον μαθητή για τον τρόπο με τον οποίο θα δουλέψει (Halpin, Power, & Whitty, 1997).

Προγράμματα ενοποίησης σχολικής αποτελεσματικότητας και σχολικής βελτίωσης:

- 1) Πρόγραμμα «Βελτιώνοντας την ποιότητα Εκπαίδευσης για όλους»: πρόγραμμα του Πανεπιστημίου του Cambridge, και συμμετοχή 40 σχολείων, που αποσκοπούσε στη σχολική βελτίωση μέσω της ενδυνάμωσης των δασκάλων και τη σύνδεση των πρακτικών της τάξης με το συνολικό σκοπό του σχολείου.
- 2) Πρόγραμμα βελτίωσης του *Lewisham school*, με στόχο τη βελτίωση μέσω τοπικών εργαστηρίων εθελοντικής συμμετοχής όπου συμμετείχαν Διευθυντές, Υποδιευθυντές και κοινωνικοί εταίροι, της δημιουργίας ομάδων σχολείων που εστιάζουν στη βελτίωση, της εργασίας με εθελοντικές ομάδες δασκάλων και διευθυντών.
- 3) Πρόγραμμα «Τα σχολεία κάνουν τη διαφορά», που εφαρμόστηκε σε 2 περιφέρειες του Λονδίνου, με βασικές αρχές: την ελκυστική μάθηση που ανεβάζει το ενδιαφέρον των μαθητών, αναγνωρίζει τις ικανότητες τους, και τους κάνει υπεύθυνους για τη συμπεριφορά τους, ενώ ζωτική είναι η συμμετοχή των γονέων, και βέβαια η δέσμευση του προσωπικού του σχολείου στη διαδικασία ανάπτυξης του σχολείου (Halpin, Power, & Whitty, 1997).

Μέσα απ' αυτά τα προγράμματα και με τη δημιουργία του Δικτύου βελτίωσης του σχολείου που δίνει τη δυνατότητα στους εκπαιδευτές να μοιραστούν εμπειρίες και ιδέες για θέματα σχολικής βελτίωσης, η Μ. Βρετανία έχει σημειώσει μεγάλη πρόοδο στην κατεύθυνση της εδραίωσης του Σχολείου Ολικής Ποιότητας. Η πλέον σύγχρονη φιλοσοφία διοίκησης μιλάει για ευέλικτες δομές, οι οποίες βασίζονται σε περισσότερο ολιστική, συνεργατική και μη ιεραρχική ηγεσία. Είναι χαρακτηριστικό το ότι τέτοια ποιοτικά στοιχεία έχουν αναγνωριστεί κατά κόρον σε γυναικείες οργανωτικές πρακτικές. Αυτός είναι άλλωστε και ο λόγος που έχει ωθήσει κάποιους ερευνητές να υποστηρίζουν ότι στο μέλλον οι γυναίκες θα είναι οι πλέον αρμόδιες για τη διοίκηση ενός σχολείου. Ωστόσο, την ίδια στιγμή, η επιχειρηματική διάσταση της «μοναχικής πορείας» που ενδείκνυται σε κάποιες μορφές διοίκησης των σχολείων,

μάλλον δίνει έμφαση παραδοσιακά σε αρσενικά γνωρίσματα (Halpin, Power, & Whitty, 1997).

Φινλανδία:

Στη Σκανδιναβική αυτή χώρα παρατηρείται τα τελευταία χρόνια μια αποστροφή από το παλιό σύστημα των εξωτερικών εθνικών επιθεωρήσεων των σχολείων. Η έμφαση δίνεται πλέον στην αυτό-αξιολόγηση που καλείται να κάνει επαναλαμβανόμενα το κάθε σχολείο της χώρας. Σε κάποια θέματα, όπως η αντιπροσώπευση του οικονομικού προϋπολογισμού στα σχολεία, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα της Φινλανδίας ίσως αρχίσουν να ακολουθούν το μονοπάτι μιας νέας μορφής διοίκησης, η οποία ήδη σε άλλες χώρες ασκεί προφανή επιρροή στην κουλτούρα των δημοτικών σχολείων. Παρατηρείται τάση για αναλυτικά προγράμματα με βάση το κάθε σχολείο. Η φινλανδική νομοθεσία το 1994 αποσυναρμολόγησε το εθνικό αναλυτικό πρόγραμμα που ίσχυε για πάνω από είκοσι χρόνια και ενθάρρυνε τα σχολεία να αναπτύξουν αναλυτικά προγράμματα που θα ανταποκρίνονταν στις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας και του κάθε μαθητή ξεχωριστά. Το Εθνικό Συμβούλιο Εκπαίδευσης της Φινλανδίας (National Board of Education) ενέκρινε νέα κατευθυντήριες οδηγίες, για να υλοποιηθούν από το Σεπτέμβριο του 1994, απαιτώντας από τα σχολεία να μετακινηθούν από κεντρικά επιβεβλημένα αναλυτικά προγράμματα σε προγράμματα σπουδών που θα διαμόρφωνε το κάθε σχολείο για τον εαυτό του, με βάση τις ιδιαίτερες ανάγκες του και συνοδευόμενο από περισσότερο ενεργητικές μεθόδους μάθησης και παιδαγωγικής (Nikki & Vulliamy, 1997).

Ένα ενδιαφέρον στοιχείο είναι ότι μόνο το 0,5% των σχολείων της Φινλανδίας είναι ιδιωτικά. Το Υπουργείο Παιδείας της χώρας είναι υπεύθυνο για την υλοποίηση της εκπαιδευτικής πολιτικής σε εθνικό επίπεδο. Βοηθητικό ρόλο σε αυτό έχει το Εθνικό Συμβούλιο Εκπαίδευσης, το οποίο είναι ένα πρακτορείο ειδικών, υπαγόμενο στο Υπουργείο, υπεύθυνο για την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών στόχων, του περιεχομένου και των μεθόδων που χρησιμοποιούνται στο εκπαιδευτικό σύστημα. Καταρτίζει και εγκρίνει τις εθνικές οδηγίες για το αναλυτικό πρόγραμμα στα σχολεία, αλλά και στον τομέα μετά την υποχρεωτική εκπαίδευση, όπως στα λύκεια, τα επαγγελματικά σχολεία και τα σχολεία ενηλίκων. Επίσης, συνεισφέρει στην αξιολόγηση του εθνικού συστήματος εκπαίδευσης. Τη διοίκηση των σχολείων έχουν αναλάβει οι δήμοι, οι οποίοι είναι αυτοδιοικούμενοι και κατέχουν το δικαίωμα να επιβάλουν φόρους. Κάθε ένας δήμος έχει ένα σχολικό συμβούλιο, αποτελούμενο από 7 έως 12 εκλεγμένα μέλη, τα οποία επιβλέπουν τη διοίκηση και το αναλυτικό πρόγραμμα των σχολείων που βρίσκονται στην επικράτειά τους. Υπάρχει μεγάλος αριθμός πολύ μικρών δήμων. Επιπλέον, το 1995, από τους 455 συνολικά δήμους της χώρας, το 76% είχε λιγότερους από 10,000 κατοίκους και μόλις το 1.3% πάνω από 100,000. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με μια αξιοσημείωτη περικοπή του διοικητικού προσωπικού των δήμων στη δεκαετία του 1990, έδωσαν την εντύπωση

ότι οι δήμοι δεν μπορούσαν πια να διατηρήσουν ένα σύστημα διοίκησης και παιδαγωγικής υποστήριξης για τα σχολεία τους (Nikki & Vulliamy, 1997).

Όπως αναφέρουν οι ερευνητές Nikki και Vulliamy (1997), οι Αρχές της Σχολικής Πράξης του 1970 (Comprehensive School Act) αποτέλεσαν την απαρχή ενός εθνικού αναλυτικού προγράμματος, το οποίο υιοθετήθηκε σταδιακά μέσα σε έξι χρόνια, εκκινώντας για πολιτικούς λόγους από το βόρειο τμήμα της χώρας το 1972 και τελειώνοντας στο νότο το 1977. Το νέο αυτό εθνικό αναλυτικό πρόγραμμα ήταν βασισμένο σε δυο προγενέστερες αναφορές που είχε συγγράψει μια επιτροπή αναλυτικού προγράμματος σε μια περίοδο άνω των τριών ετών. Η πρώτη αναφορά περιείχε γενικές κατευθυντήριες γραμμές για το αναλυτικό πρόγραμμα, ενώ η δεύτερη είχε ειδικές λεπτομέρειες για το περιεχόμενο του προγράμματος. Όταν υλοποιήθηκε, σύντομα έγινε φανερό ότι οι προϋποθέσεις του νέου αναλυτικού προγράμματος ήταν μη ρεαλιστικές. Ήταν ιδιαίτερα εκτενές και κατακερματισμένο. Μια Πράξη Διοίκησης Τοπικών Σχολείων το 1983 (Local School Administration Act) ανέθεσε το έργο των σχολικών επιτροπών στους δήμους και τους ενθάρρυνε να σχεδιάσουν αναλυτικά προγράμματα με βάση τις τοπικές ανάγκες και ιδιαιτερότητες, παραβλέποντας τις οδηγίες του ισχύοντος εθνικού αναλυτικού προγράμματος. Πρόσφατα έχουν γίνει τροποποιήσεις στην Πράξη του 1983, που αφορούν στη δυνατότητα λήψης αποφάσεων και στο χρηματοοικονομικό έλεγχο από τους δήμους.

Για να βοηθήσει στην επίτευξη μεγαλύτερης τοπικής ελαστικότητας του αναλυτικού προγράμματος, το Εθνικό Συμβούλιο Εκπαίδευσης επινόησε ένα σχήμα για «σχολεία-ενυδρεία» τοποθετημένα διάσπαρτα στη χώρα. Το σχέδιο αυτό άρχισε να εφαρμόζεται το 1992. Τα σχολεία-ενυδρεία ενθαρρύνονταν να περνούν από τα στάδια της διασαφήνισης των αξιών και των στόχων τους, της επινόησης νέων αναλυτικών προγραμμάτων, της παρακολούθησης των όσων υλοποιούσαν, μέσω της επινόησης στρατηγικών αυτό-αξιολόγησης των σχολείων, και επικοινωνώντας τα αποτελέσματα στα υπόλοιπα σχολεία της περιοχής με τη μορφή ένθετων μαθημάτων. Η διαδικασία αυτή κορυφώθηκε το 1994, κατά τη δημοσίευση ενός νέου πλαισίου αναλυτικού προγράμματος για τα σχολεία (Framework Curriculum for the Comprehensive School) από το Εθνικό Συμβούλιο της Εκπαίδευσης. Το πλαίσιο αυτό ενσωμάτωσε μια αναθεωρημένη κατανομή των ωρών μαθήματος του 1993 κατά αντικείμενο διδασκαλίας και διατύπωσε συγκεκριμένες οδηγίες τόσο για την ανάπτυξη του αναλυτικού προγράμματος όσο και για την οργάνωση και τη διοίκηση των σχολείων. Έμφαση δόθηκε στο γεγονός ότι πλέον τα σχολεία ανέπτυσαν τα δικά τους αναλυτικά προγράμματα και μάλιστα ενέπλεκαν και τους καθηγητές και τους γονείς στη διαδικασία αυτή της σύνταξης των προγραμμάτων. Ωστόσο, στο νέο πλαίσιο υπήρχαν και άλλες πολύ σημαντικές καινοτομίες: ένα σύνολο προσεγγίσεων για σχέδια μαθήματος σε παιδιά δημοτικού σχολείου, η ανάγκη για μια πολιτική καταγραφής της αποστολής του σχολείου και μια πίεση για τον κοινό σχεδιασμό του αναλυτικού προγράμματος από τους δασκάλους και για την ανάγκη για τα σχολεία να εμπλακούν σε διαδικασίες αυτό-αξιολόγησης. Όλα αυτά ήταν απόρροια της παρακολούθησης των αναγκών μιας ραγδαία εξελισσόμενης κοινωνίας, η οποία απαιτούσε περισσότερο ελαστικές προσεγγίσεις για τη διδασκαλία και τη μάθηση, όπου το σπουδαιότερο ήταν οι ικανότητες προς απόκτηση και όχι τόσο οι πραγματικές γνώσεις καθαυτές. Σε μια τέτοια προσέγγιση, επίσης, το σχολείο ορίζεται ως ένα «κέντρο εκπαίδευσης», σε στενή επαφή με ομάδες ενδιαφέροντος από τις τοπικές κοινότητες (Nikki & Vulliamy, 1997).

Με το παλιό σύστημα, οι πάροχοι της εκπαίδευσης λάμβαναν κρατικές επιχορηγήσεις ώστε να αντισταθμίσουν τα έξοδα που είχαν πραγματοποιήσει, με το

κράτος να πληρώνει συνήθως μεταξύ του μισού και των τριών τετάρτων της πραγματικής δαπάνης και τους δήμους να πληρώνουν τα υπόλοιπα. Ένα νέο σύστημα κρατικών επιχορηγήσεων, το οποίο τέθηκε σε ισχύ το 1993, παρείχε στους δήμους περισσότερες ελευθερίες από ό, τι νωρίτερα στο να οργανώσουν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα για το οποίο ήταν υπεύθυνοι. Υπό το νέο χρηματοοικονομικό σύστημα, οι κρατικές επιχορηγήσεις βασίζονται πλέον σε υπολογισμένες μονάδες κόστους ανά μαθητή και οι δήμοι είναι πλέον ελεύθεροι να χρησιμοποιήσουν τα χρήματα για την οργάνωση της εκπαίδευσης που επαφίεται σε αυτούς. Σε πολλούς δήμους τα περισσότερα από αυτά τα χρήματα παραδόθηκαν σε μεμονωμένα σχολεία, ορίζοντας τους διευθυντές των σχολείων αυτών ως υπεύθυνους για τη διοίκηση των οικονομικών του σχολείου τους. Στις αρχές της δεκαετίας του 1990 η παγκόσμια οικονομία ήταν ιδιαίτερα διαταραγμένη από τις πολιτικές και οικονομικές αλλαγές στην Ανατολική Ευρώπη και την επακόλουθη κατάρρευση της άλλοτε επικερδούς σοβιετικής αγοράς. Ένας συνδυασμός πιέσεων για πτώση των τιμών της αγοράς και η μεταφορά της δύναμης από εθνικό σε τοπικό επίπεδο φαίνεται να οδήγησε στην εξασθένιση των συστημάτων υποστήριξης των υποδομών της εκπαίδευσης και σε αξιοσημείωτες διαφορές στην τοπική στήριξη, ανάλογα με το σχετικό μέγεθος και τη δυναμική του κάθε δήμου. Υπήρξαν αυξημένες πιέσεις προς μια επιχειρηματικού τύπου λύση για τη διοίκηση της εκπαίδευσης. Εξαιτίας του υψηλού επιπέδου του συστήματος εκπαίδευσης των δασκάλων στη Φινλανδία, η επάρκεια των καθηγητών και η ικανότητά τους να εκπληρώνουν τους στόχους του αναλυτικού προγράμματος θεωρείται εγγυημένη. Ο θεσμός της επιθεώρησης, της καθοδήγησης και των ελεγκτικών επισκέψεων έχουν σχεδόν εξ ολοκλήρου εγκαταλειφθεί. Από την άλλη ωστόσο, το νέο Πλαίσιο Αναλυτικού Προγράμματος για τα Επαγγελματικά Σχολεία (National Board of Education, 1994a) τάσσεται υπέρ μιας διαδικασίας αυτό-αξιολόγησης από τα σχολεία, ώστε να συμπεριληφθούν στη διαδικασία αυτή οι γνώμες των καθηγητών και των γονέων. Εξάλλου, τα τελευταία χρόνια ολοένα και αυξάνονται οι πιέσεις για την επιβολή ορίων ευθύνης στο πόσο αποτελεσματικά ξοδεύονται τα χρήματα που δίνονται στα σχολεία και κατά πόσο υλοποιείται η επιθυμητή αναμόρφωση των σχολείων σύμφωνα με τα εθνικά πρότυπα (Nikki & Vulliamy, 1997).

Στο φινλανδικό εκπαιδευτικό σύστημα παρατηρείται ένα συνεχώς αυξανόμενο ενδιαφέρον για διάφορες μορφές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας –που τώρα πλέον ονομάζεται «Συνεχής Βελτίωση της Ποιότητας»- και είναι πιθανό η τάση αυτή να εξαπλωθεί σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης, καθώς οι προηγούμενες στρατηγικές διοίκησης της ποιότητας αδυνατούν να προσαρμοστούν σε ιδέες όπως η αυτό-αξιολόγηση.

ΗΠΑ:

Οι πολιτικές που καθοδηγούνται από τους όρους της αγοράς και συνδέουν την εκπαίδευση με την οικονομία υποστηρίχθηκαν ιδιαίτερα στις ΗΠΑ από τον Πρόεδρο Reagan. Αυτά τα ιδανικά συνεχίστηκαν να υποστηρίζονται και κατά τις μετέπειτα διοικήσεις από Bush και Clinton ως το "Goals 2000: America 2000: an education strategy" και το "No Child Left Behind Act" του 2002. Αυτές οι πολιτικές προβάλλουν περισσότερο την επιλογή του σχολείου και την εταιρική ανάμειξη στα σχολεία και δημιουργήθηκαν με τον υποκειμενικό σκοπό να βελτιώσουν το

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της χώρας στις διεθνείς αγορές. Στις ΗΠΑ, πριν από την έλευση του ISO 9000, υπήρχε στα εκπαιδευτικά ιδρύματα μια διαφορετική ή μια άγραφη πρακτική διοίκησης της ποιότητας. Η πρακτική αυτή συνήθως περιελάμβανε ένα άτυπο σύνολο κανόνων. Όλα τα εκπαιδευτικά ιδρύματα των ΗΠΑ χρησιμοποίησαν εξωτερική βοήθεια για να υλοποιήσουν το ISO 9000, αντλώντας πληροφορίες και τεχνογνωσία από εξωτερικούς συμβούλους ή εταιρίες παροχής σχετικής εκπαίδευσης. Σε κάποιες περιπτώσεις, η εξωτερική βοήθεια προήλθε από το Υπουργείο Παιδείας (state Department of Education). Ο μέσος χρόνος που απαιτείται προκειμένου ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα στις ΗΠΑ να καταγραφεί στο ISO 9000 ήταν 16.47 μήνες. Το ISO 9000 είναι το πιο δημοφιλές εργαλείο ποιότητας στα US Career and Technical Centers και στα English general further education colleges (Passmore & Thonhauser, 2006).

Σε αντίθεση με το Βρετανικό Ινστιτούτο Προτύπων (British Standards Institution – BSI), το Αμερικανικό Ινστιτούτο Εθνικών Προτύπων (American National Standards Institute – ANSI) έχει περίπου 2000 μέλη και γενικά αποτελεί μάλλον μια συγκεχυμένη και ασυνάρτητη ομοσπονδία, η οποία βρίσκεται υπό φανερή πίεση τόσο από διεθνείς πηγές όσο και από τα ίδια τα μέλη της, ώστε να γίνει αντάξια με τα άλλα εθνικά σώματα. Στις ΗΠΑ, η αξιολόγηση για τα πρώτα αποτελέσματα της Chicago School Reform Act του 1988 περιγράφει αρκετές μείζονες αλλαγές ρόλων που πραγματοποιούνται από διευθυντές στο αναδομημένο σύστημα. Η πιο χαρακτηριστική από αυτές τις αλλαγές είναι αναμφισβήτητα ότι οι διευθυντές των σχολείων είναι πλέον υπεύθυνοι για τις διοικητικές επιτροπές και για τα τοπικά σχολικά συμβούλια. Καλούνται, λοιπόν, οι διευθυντές να προσαρμοστούν σε μια συνεχώς αυξανόμενη έμφαση στις οικονομικές εκτιμήσεις που πρέπει να κάνουν, ενώ από την άλλη να είναι λιγότερο απορροφημένοι σε σχέση με το παρελθόν με τους ρόλους της ηγεσίας που αφορούν τη διδασκαλία και τη μάθηση (Halpin, Power, & Whitty, 1997). Στα αποτελέσματα της αξιολόγησης συμπεριλαμβάνονται και η ισχυρή ηγεσία από τη διεύθυνση, η έμφαση στην ικανότητα εμπέδωσης των βασικών δεξιοτήτων και γνώσεων, καθώς επίσης και ένα καθαρό και τακτοποιημένο σχολικό περιβάλλον (Levin, 1994).

Το πρώτο βήμα, σύμφωνα με τον Levin, είναι να αναγνωρίσουν τα σχολεία ότι έχουν πελάτες – χρήστες, όπως συμβαίνει με άλλες δημόσιες υπηρεσίες Τοπική Αυτοδιοίκηση, Νοσοκομεία και ιδιωτικές επιχειρήσεις. Στη συνέχεια να προσδιορίσουν τις ανάγκες των μαθητών – πελατών, όχι μόνο εκείνων των φανερών, αλλά και τις προσδοκίες που αναμένουν οι μαθητές από το σχολείο, αφού συζητήσουν πρώτα μαζί τους και λάβουν σοβαρά υπόψη τις προτάσεις τους.

Ο Levin δίνει μεγάλη προσοχή στην συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) την οποία ορίζει «ως μια συνεχή διαδικασία μετρήσεων για προϊόντα, υπηρεσίες και διοικητικές πρακτικές, για την πραγματοποίηση συγκρίσεων με τους καλύτερους ανταγωνιστές ή με επιχειρήσεις με ηγετική θέση στον κλάδο τους» και προτείνει ότι τα σχολεία μπορούν επίσης να χρησιμοποιήσουν την τεχνική του benchmarking. Έτσι ομάδες από ένα σχολείο μπορούν να επισκεφθούν άλλα σχολικά περιβάλλοντα, τα οποία επιλέγονται ως σημεία αναφοράς για επιδιωκόμενες συγκρίσεις στα προγράμματα σπουδών, τη χρήση της τεχνολογίας κ.α. με σκοπό να βελτιώσουν και να ξεπεράσουν τα standards της δικής τους απόδοσης. Ένα από τα τολμηρά εγχειρήματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η τοποθέτηση «πολύ προωθημένων στόχων» όχι μόνο για τα σχολεία αλλά και για κάθε υπηρεσία του δημόσιου τομέα. Η απάντηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε αυτή την

επιχειρηματολογία θα μπορούσε να είναι, ότι χωρίς να θέσεις ένα τέτοιο προωθημένο στόχο, ποτέ δεν θα μάθεις, αν και κατά πόσο μπορεί αυτός ο στόχος να επιτευχθεί.

Πρέπει να σημειωθεί ότι πρωταρχική προσέγγιση κατά την εισαγωγή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε έναν οργανισμό, αποτελεί η αποτύπωση των διαδικασιών και η μέτρηση των προσδοκιών του πελάτη – χρήστη, για τις οποίες ο προσδιορισμός τους κρίνεται ιδιαίτερα δύσκολος.

Ας δούμε μερικά παραδείγματα εφαρμογής ΔΟΠ σε σχολεία των ΗΠΑ, όπως τα παρουσιάζει στην έρευνά του ο Οικονόμου (2010) :

Εφαρμογή ΔΟΠ σε σχολείο στην Αλάσκα

Αφορά την εφαρμογή ενός προγράμματος ποιότητας στο Γυμνάσιο του Mt. Edgcumbe στην περιοχή Sitka της Αλάσκα. Το πρόγραμμα ξεκίνησε το 1988, με την πεποίθηση των υπευθύνων του σχολείου ότι ένα ποιοτικό πρόγραμμα εκπαίδευσης είναι η καρδιά ενός ποιοτικού σχολείου.

Για την εδραίωση του προγράμματος ποιότητας, οι 300 μαθητές του σχολείου διδάσκονται τη φιλοσοφία της ΔΟΠ, καθώς και τεχνικές και εργαλεία της, εκπαιδευτικές θεωρίες και ψυχολογία. Γίνεται ενημέρωση για τη σημασία των αντικείμενων τα οποία διδάσκονται, ενώ συμμετέχουν σε ομαδικές εργασίες που συνδυάζουν περισσότερο από ένα διδακτικά αντικείμενα.

Στην αξιολόγηση των μαθητών, αποφεύγονται οι τυποποιημένες εξετάσεις και προτιμάται η συνεχής αξιολόγηση, και έτσι οι μαθητές πληροφορούνται άμεσα τα κενά που τυχόν παρουσιάζουν και όχι στο τέλος της χρονιάς που δεν μπορούν να κάνουν τίποτα για αυτά.

Χαρακτηριστική καινοτομία του σχολείου είναι η επιχείρηση παραγωγής καπνιστού σολομού, που διαχειρίζονται οι ίδιοι οι μαθητές και αποφέρει εισόδημα χιλιάδων δολαρίων κάθε χρόνο στις οικογένειες τους.

Τα αποτελέσματα εφαρμογής της ΔΟΠ είναι ιδιαίτερα αξιόλογα:

- 68% των αποφοίτων του Γυμνασίου συνεχίζουν σε κολέγια ή Πανεπιστήμια (μ.ο. επαρχιακών σχολείων: 5%)
- το ποσοστό εγκατάλειψης σπουδών κυμαίνεται από 0-0,5%.
- το 92% των αποφοίτων επιθυμούν τα δικά τους παιδιά να φοιτήσουν στο Mt. Edgcumbe, αναφέροντας ως βασικό λόγο επιλογής την ακαδημαϊκή σταδιοδρομία
- το 75% των αποφοίτων πιστεύει ότι το σχολείο έκανε καλή δουλειά προετοιμάζοντας τους για τη δια βίου εκπαίδευση
- τα ποσοστά χρήσης αλκοόλ και ναρκωτικών μειώθηκαν σημαντικά
- αυξήθηκε η ικανοποίηση των γονέων.

Σχολεία Ολικής Ποιότητας (Total Quality Schools) (Οικονόμου, 2010)

Πρόκειται για την εφαρμογή προγράμματος ΔΟΠ σε σχολεία του Σικάγο των ΗΠΑ με τη συνεργασία επιχειρήσεων και του Πανεπιστημίου Northwestern.

Οι γενικές αρχές του προγράμματος είναι οι εξής:

- εστίαση στον μαθητή, που αντιμετωπίζεται ως πελάτης
- η λήψη αποφάσεων πρέπει να βασίζεται σε γεγονότα
- η διοίκηση πρέπει να ηγείται της προσπάθειας
- η ΔΟΠ απαιτεί συμμετοχή όλων, δηλαδή δασκάλων, μαθητών, γονέων, υπολοίπου προσωπικού σχολείου και πολιτών.

Τα βήματα που ακολούθησε η διαδικασία εφαρμογής είναι τα εξής:

- καθορισμός ενός συγκεκριμένου προβλήματος που απασχολεί το σχολείο, όπως για παράδειγμα η αργοπορία στη προσέλευση των μαθητών ενός Δημοτικού σχολείου.

- συλλογή στοιχείων και διερεύνηση αιτίων αργοπορίας ομάδας 56 μαθητών.
- διαπίστωση βασικής αιτίας που ήταν η καθυστέρηση των παιδιών σε ένα μαγαζί με ζαχαρωτά.
- αποστολή επιστολής στον υπεύθυνο του καταστήματος, ώστε να μην πουλά ζαχαρωτά πριν την έναρξη των μαθημάτων.
- οι μαθητές κατέγραφαν στον πίνακα ανακοινώσεων τα επίπεδα αργοπορίας με τη μορφή χάρτη.
- καλύτερη τήρηση αρχείου παρακολούθησης απουσιών και τακτικές συναντήσεις καθηγητών για συζήτηση του θέματος.
- Αποτέλεσμα: μείωση απουσιών κατά 35%.

Στα πλαίσια των Σχολείων Ολικής Ποιότητας (TQS) σημαντική είναι και η συνεργασία Πανεπιστημίων-Σχολείων, με χαρακτηριστικό παράδειγμα τη συνεργασία του Πανεπιστημίου John M. Olin of Business του St. Louis, που ξεκίνησε την εφαρμογή του TQS σε συνεργασία με 7 δημόσια σχολεία της πόλης.

Βασικά βήματα της διαδικασίας που ακολουθήθηκαν:

- δημιουργία ομάδας σε κάθε σχολείο, αποτελούμενης από τον Διευθυντή του σχολείου, έναν δάσκαλο, και έναν γονιό.
- η κάθε ομάδα παρακολούθησε ένα σεμινάριο 5 ημερών στο Πανεπιστήμιο, για τις βασικές αρχές και πρακτικές της ΔΟΠ.
- κάθε σχολείο υποδέχθηκε μία ομάδα συμβούλων για την υποστήριξη της ΔΟΠ. Οι σύμβουλοι –φοιτητές εκπαιδευμένοι σε θέματα ΔΟΠ- αφιέρωσαν 4-5 ώρες την εβδομάδα, βοηθώντας το σχολείο να αναγνωρίσει προβλήματα ποιότητας.
- κάθε δύο μήνες γίνονται συναντήσεις για υποστήριξη και εκπαίδευση όλων των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα TQS (Οικονόμου, 2010).

Το συμπέρασμα από την εμπειρία των σχολείων αυτών, είναι ότι, η ΔΟΠ συμβάλλει στην αναγνώριση και επίλυση προβλημάτων του σχολείου, με άωτερο στόχο τη συνεχή βελτίωση.

Η εφαρμογή της ΔΟΠ σ' ένα υποβαθμισμένο σχολείο της Ν. Υόρκης: (Οικονόμου, 2010)

Το συγκεκριμένο σχολείο βρίσκεται σε μία υποβαθμισμένη συνοικία στο Brooklyn της Ν. Υόρκης και αποτελείται κατά 75% από μαύρους μαθητές, 23% Ισπανόφωνους, ενώ από τους 1800 μαθητές του το 25% είναι κορίτσια, και πολλοί μαθητές προέρχονται από μονογονεϊκές ή φτωχές οικογένειες.

Το σχολείο αντιμετώπιζε τα τυπικά προβλήματα πολλών υποβαθμισμένων σχολείων: υψηλό ποσοστό εγκατάλειψης σπουδών, ηλικιωμένους δασκάλους, μαθητές που εισέρχονται με φτωχές δεξιότητες γλώσσας και μαθηματικών, έλλειψη παρακίνησης, χαμηλή αυτοεκτίμηση και ιστορικό αποτυχιών.

Η εφαρμογή της ΔΟΠ ξεκίνησε πιλοτικά το 1988 με την παρακολούθηση από τον Διευθυντή και ομάδα δασκάλων ενός σεμιναρίου ποιοτικής εκπαίδευσης που διεξήγαγε η National Westminster Bank, και ολοκληρώθηκε με την υπογραφή μιας **δήλωσης αποστολής** του σχολείου, όπου τονιζόταν πως «ο σκοπός του σχολείου είναι να προσφέρει ποιοτικά προγράμματα επαγγελματικής, και τεχνικής εκπαίδευσης που θα μεγιστοποιήσουν τις δυνατότητες των μαθητών στη σύγχρονη τεχνολογικά εξελισσόμενη κοινωνία, και να τους ετοιμάσει ώστε να επιδιώξουν τη συνέχιση σπουδών στη μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση και ν' αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις ενός ραγδαία εξελισσόμενου κόσμου». Με την παραπάνω δήλωση αποστολής του σχολείου, ο Διευθυντής κατάφερε να ξεπεράσει τον σκεπτικισμό του προσωπικού, που θεώρησε

ότι «η ΔΟΠ θα είναι άλλη μία μόδα της εποχής, που σύντομα θα περάσει» (Τσιότρας, 2002)

Στη συνέχεια επιλέχθηκε ένας *συντονιστής ποιότητας*, και συγκροτήθηκε μία *επιτροπή ποιότητας*, με συμμετοχή δασκάλων και μαθητών, για τη σχεδίαση, παρακολούθηση, αξιολόγηση και υποστήριξη της διαδικασίας βελτίωσης ποιότητας. Ως πρώτος τομέας για βελτίωση τέθηκε το *ηθικό του προσωπικού*. Αποφασίστηκε να επιβραβεύεται κάθε μήνα ένα μέλος του προσωπικού ποιότητας, ενώ στη συνέχεια η επιβράβευση αυτή επεκτάθηκε και στους μαθητές.

Τον Ιανουάριο του 1991, στα πλαίσια της προώθησης της ολικής ποιότητας εισήχθη το **benchmarking**, βάζοντας ως σημείο αναφοράς πετυχημένες επιχειρήσεις όπως η Colgate-Palmolive, η IBM, η Marriot Corporation, η Motorola, και η Xerox, που προσφέρθηκαν να εκπαιδεύσουν το προσωπικό σε τεχνικές ΔΟΠ.

Η διαδικασία εφαρμογής της ΔΟΠ ακολούθησε τα εξής βήματα:

- Το πρώτο βήμα ήταν να εδραιωθούν τα θεμέλια της ΔΟΠ μέσα στο σύλλογο καθηγητών. Οργανώθηκαν *εργαστήρια εκπαίδευσης*, στα οποία οι συμμετέχοντες εξοικειώθηκαν με τη φιλοσοφία, τις δράσεις, τα εργαλεία και τις τεχνικές που θα τους βοηθούσαν να πετύχουν ένα καλύτερο προϊόν και να μειώσουν την αποτυχία. Το προσωπικό εντόπισε 23 τομείς που θα έπρεπε να ασχοληθεί. Κάθε μήνα η οργανωτική επιτροπή εστίαζε σε ένα τουλάχιστον προβληματικό τομέα και κατεύθυνε τις ενέργειες ώστε να εξαλειφθούν οι ρίζες του προβλήματος, βελτιώνοντας έτσι την ατμόσφαιρα στο σχολείο.
- Ένα σημαντικό πρόβλημα ήταν και η σχολική αποτυχία – τον Ιανουάριο του 1991 διαπιστώθηκε ότι 151 μαθητές είχαν αποτύχει στη τάξη τους. Με τη χρήση των τεχνικών ΔΟΠ, επιτεύχθηκε η μείωση του ποσοστού αποτυχίας κατά 92%, από 151 σε 11 μαθητές τον Ιούνιο του 1991.
- Επίσης καθιερώθηκε μία *τάξη καθοδήγησης βελτίωσης ποιότητας* για τους μαθητές, αποτελούμενη από 25-30 μαθητές, που είχε συνάντηση μία φορά τον μήνα με τον Διευθυντή και προσπαθούσε να βρει τρόπους βελτίωσης της συνολικής μαθητικής απόδοσης στο σχολείο.
- Αναγνωρίζοντας τους γονείς ως έναν από τους εσωτερικούς πελάτες, καθορίστηκαν τακτικές συναντήσεις γονέων με τους δασκάλους, στις οποίες συζητούσαν θέματα που τους απασχολούν.

Οι άνθρωποι της IBM εντυπωσιάστηκαν από αυτά που είδαν σε μία επίσκεψη τους στο σχολείο και οργάνωσαν ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης ποιότητας, στο οποίο συμμετείχαν γονείς και μαθητές. Ίσως η σημαντικότερη επιτυχία ήταν η υπογραφή ενός συμφώνου συνεργασίας με την Ricoh Corporation, που είχε ως αποτέλεσμα οι μαθητές του σχολείου να αρχίσουν να επισκευάζουν φωτοτυπικά μηχανήματα τον Μάιο του 1994.

Σημαντικές αλλαγές που διαπιστώθηκαν τα τελευταία 3 χρόνια από την στιγμή της εφαρμογής της ΔΟΠ:

- μειώθηκε στο ελάχιστο (2,1%) το ποσοστό εγκατάλειψης των μαθητών.
- το 72% των αποφοίτων τον Ιούνιο του 1993 συνέχισε στο κολέγιο.
- ενεργός συμμετοχή των μαθητών σε κοινωνικές δραστηριότητες (βοήθεια ηλικιωμένων ατόμων) και σε εξωσχολικές δραστηριότητες (clubs σκάκι, κομπιούτερ, μαθηματικά).
- αύξηση συμμετοχής γονέων στην επιτροπή γονέων-δασκάλων στα 211 μέλη από 12 που ήταν 4 χρόνια πριν.

- συμμετοχή δασκάλων άνευ αμοιβής στις συνεδρίες brainstorming, δηλαδή συναντήσεις όπου ο κάθε συμμετέχων δίνει τις δικές του ιδέες για ένα θέμα και μέσα από τον καταγισμό ιδεών προάγεται η ομαδική εργασία.
- συναντήσεις δασκάλων διαφορετικών τμημάτων για καλύτερο συντονισμό αναλυτικών προγραμμάτων.
- το πρόγραμμα σπουδών της 9ης τάξης (Α΄ τάξη Γυμνασίου) επανασχεδιάστηκε. Κάθε πρωτοετής μαθητής αποκτά ως μέντορα έναν τελειόφοιτο μαθητή, για τις 10 πρώτες εβδομάδες φοίτησης του, οπότε μέσα από την καθοδήγηση από το μεγαλύτερο μαθητή βελτιώνει τις γνώσεις και τις ικανότητες του, ενώ και ο τελειόφοιτος μαθητής ενισχύει τις γνώσεις του και αποκτά ηγετικές ικανότητες. Αποτέλεσμα η βελτίωση των επιδόσεων αλλά και του ποσοστού παρακολούθησης των μαθητών που συμμετείχαν στο πρόγραμμα. (Τσιότρας, 2002)
- αύξηση αιτήσεων εγγραφής στο σχολείο (10 αιτήσεις για μία θέση).
- αύξηση επιχορηγήσεων στο σχολείο για δημιουργία νέων προγραμμάτων.
- συμφωνία με το Pratt Institute, το Polytechnic University, και το Technical College της Νέας Υόρκης να «τρέξουν» ένα κοινό πρόγραμμα με το σχολείο, που επιτρέπει στους μαθητές του σχολείου να παρακολουθούν μαθήματα στο Κολλέγιο παράλληλα με τα μαθήματα τους.
- θέσπιση επιχειρηματικών συμβουλίων, όπου συνεργάζονται επιχειρηματίες με τον Διευθυντή και τους δασκάλους για την αναβάθμιση του προγράμματος σπουδών και τον εμπλουτισμό των επαγγελματικών προσόντων των μαθητών.
- εισαγωγή νέου αναλυτικού προγράμματος για μεγαλύτερη παρακίνηση των μαθητών. Το σημαντικότερο από την εφαρμογή της ΔΟΠ στο Γυμνάσιο του Westinghouse, είναι η αναγνώριση των γονέων και των επιχειρήσεων για τη σημαντική δουλειά που έχει γίνει και η δέσμευση, τόσο των δασκάλων και του προσωπικού, όσο και των μαθητών και των γονέων, για τη συνέχιση του προγράμματος ολικής ποιότητας και στο μέλλον (Οικονόμου, 2010).

Ελλάδα:

Στη χώρα μας τα ζητήματα της ποιότητας και αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου αποτέλεσαν στόχους της εκπαιδευτικής πολιτικής, από τα τέλη της δεκαετίας του '90, με σειρά νομοθετικών πρωτοβουλιών και στα πλαίσια μεταρρυθμίσεων που επιχειρήθηκαν, χωρίς όμως ουσιαστικά αποτελέσματα, αφού ο θεσμός της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου παραμένει ανενεργός. Εν συνεχεία παρουσιάζονται κάποιες περιπτώσεις πιλοτικής εφαρμογής της ΔΟΠ στα ελληνικά σχολεία.

Πιλοτική εφαρμογή ΔΟΠ στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα προγράμματος εφαρμογής ποιότητας είναι και το «*πρόγραμμα Πιλοτικής Εφαρμογής της ΔΟΠ στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση*», στο οποίο συμμετείχαν 5 σχολεία της ελληνικής περιφέρειας σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, τη σχολική χρονιά 1999-2000.

Παρ' όλα τα στενά χρονικά πλαίσια που αναπτύχθηκε και εφαρμόστηκε, και σε πείσμα των αντικειμενικών δυσκολιών, λόγω έλλειψης των κατάλληλων υποδομών και του εξειδικευμένου προσωπικού, το πιλοτικό πρόγραμμα εφαρμογής της ΔΟΠ στέφθηκε, σε γενικές γραμμές, με επιτυχία.

Πρόγραμμα αυτοαξιολόγησης σχολικής μονάδας

Τη σχολική χρονιά 2010-2011, το Υπουργείο Παιδείας Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων αποφάσισε την διευρυμένη πιλοτική εφαρμογή του προγράμματος Αυτοαξιολόγησης της Σχολικής Μονάδας, σε επιλεγμένα σχολεία, στα πλαίσια του Νόμου 3848/2010 για την «Αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού-καθιέρωση κανόνων αξιολόγησης και αξιοκρατίας στην εκπαίδευση».

Η αυτοαξιολόγηση ή συλλογική εσωτερική αξιολόγηση ακολουθεί διαδικασίες που σχεδιάζονται, οργανώνονται και παρακολουθούνται από παράγοντες της Σχολικής Μονάδας. Η αυτοαξιολόγηση, που εφαρμόζεται τα τελευταία χρόνια σε όλες σχεδόν τις ευρωπαϊκές χώρες, διαφέρει από την εξωτερική αξιολόγηση, αφού πραγματοποιείται από τους εκπαιδευτικούς του ίδιου του σχολείου, ανιχνεύοντας από μέσα τις εκπαιδευτικές πρακτικές και συμβάλλοντας στην εισαγωγή καινοτομιών και τη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου.

Το βασικό πλαίσιο της αυτοαξιολόγησης προβλέπει ότι το έργο θα εφαρμοστεί αρχικά σε ορισμένο αριθμό σχολείων. Ο κάθε Σχολικός Σύμβουλος Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, θα επιλέξει έως 2 Σχολικές Μονάδες και θα έχει την ευθύνη παρακολούθησης της υλοποίησης του έργου της αυτοαξιολόγησης σ' αυτές, παρεμβαίνοντας συμβουλευτικά όποτε χρειάζεται.

Στα πλαίσια του προγράμματος προβλέπεται η δημιουργία του **Παρατηρητηρίου Αξιολόγησης**, που θα παρακολουθεί τις εξελίξεις σε θέματα αξιολόγησης σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, και θα παρέχει την αναγκαία υποστήριξη των Σχολικών Συμβούλων, των Διευθυντών και εκπαιδευτικών στα θέματα της Αυτοαξιολόγησης.

Η εφαρμογή του προγράμματος Αυτοαξιολόγησης, που ξεκίνησε τη σχολική χρονιά 2010-2011 στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση στην Ελλάδα, βρίσκεται στη σωστή κατεύθυνση, αφού στηρίζεται στις αρχές του προτύπου EFQM, και θα συμβάλλει στην αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού, αλλά και της παρεχόμενης μάθησης στους μαθητές.

Το παράδειγμα της Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Δράμας: Εκπαίδευση και κατάρτιση εκπαιδευτικών:

Προκειμένου να επιτευχθεί και να διασφαλιστεί η ποιότητα της εκπαίδευσης, εισάγεται και ενισχύεται η αρχή της συνεχούς επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών καθώς και όλων όσων εμπλέκονται στην εκπαίδευση και τη διοίκηση της εκπαίδευσης. Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών έχει θεωρηθεί απαραίτητο χαρακτηριστικό ενός «σχολείου ποιότητας» (Αλτιντζής & Μουρατίδου, 2011). «Σχολεία ποιότητας» είναι τα σχολεία τα οποία εφαρμόζουν τις αρχές της ολικής ποιότητας και διακρίνονται για την προσπάθειά τους να φθάσει η απόδοσή τους στην τελειότητα. Η συνεχής επιμόρφωση των εκπαιδευτικών αποτελεί στρατηγική της ΔΟΠ, διότι η επιμόρφωση καθιστά τον εκπαιδευτικό συνεχώς προετοιμασμένο να αντιμετωπίζει μελλοντικές προκλήσεις και εξελίξεις. Για την ανάπτυξη του νέου προφίλ του εκπαιδευτικού, είναι απαραίτητη η προώθηση της δια βίου μάθησης. Ο κάθε εκπαιδευτικός πρέπει να μελετά, να μαθαίνει και να βελτιώνεται. Οι γνώσεις και οι δεξιότητες του κάθε ατόμου μπορεί να επηρεάσουν τις σκέψεις και την πρόοδο των

άλλων καθώς επίσης και όλο το σύστημα της εκπαίδευσης. Στην εκπαιδευτική βελτίωση συνεισφέρουν όλα τα άτομα και χωρίς τις νέες σκέψεις τους η εκπαίδευση δεν μπορεί να προχωρήσει.

Κατά το σχολικό έτος 2010-2011 τέθηκε σε λειτουργία στη Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Δράμας η Πλατφόρμα Ασύγχρονης Τηλεκπαίδευσης «e-learning ΔΔΕ Δράμας» με στόχο να παρέχει συνεχή και συστηματική υποστήριξη και επιμόρφωση στους εκπαιδευτικούς και στους γονείς και κηδεμόνες των μαθητών της Περιφερειακής Ενότητας Δράμας και όχι μόνο, ανεξάρτητα από τους περιοριστικούς παράγοντες του χώρου και του χρόνου. Επίσης, η ΔΔΕ Δράμας, σε συνεργασία με άλλες Διευθύνσεις Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και με την υποστήριξη του ΙΤΥΕ, διοργάνωσε εξαμηνιαίο σεμινάριο με θέμα «Αξιοποίηση τεχνικών ασύγχρονης και εξ αποστάσεως διδασκαλίας μέσα από το περιβάλλον ηλεκτρονικής μάθησης Moodle», το οποίο επαναλήφθηκε και τη σχολική χρονιά 2011-2012 (Κιουλάνης,, Χαρπαντίδου & Τραχανοπουλου, 2011).

Προαγωγή της έρευνας και της καινοτομίας:

Σύμφωνα με τους ερευνητές Κιουλάνη, Χαρπαντίδου και Τραχανοπουλου (2011), τέσσερις έρευνες έγιναν κατά την σχολική χρονιά 2010-2011, οι οποίες αποτέλεσαν ανάδραση για τις προσδοκίες και το βαθμό ικανοποίησης των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν και αποτέλεσαν μία συλλογή πληροφοριών για τις προτιμήσεις των εκπαιδευτικών σε θεματικές ενότητες, έτσι ώστε να υλοποιηθούν νέα σεμινάρια.

Δύο καινοτόμα προγράμματα εφαρμόστηκαν κατά το σχολικό έτος 2010-2011 στα σχολεία της Δράμας με πολύ μεγάλη επιτυχία :

A. Το πρόγραμμα «*Αλλάζω το σχολείο μου*», το οποίο βασίστηκε στο γεγονός ότι το περιβάλλον του σχολείου ως χώρος επιδρά στις διεργασίες μάθησης, απόκτησης δεξιοτήτων, συμπεριφοράς και ωρίμανσης των μαθητών μας και μπορεί να αποτελεί ένα εργαλείο στα χέρια των εκπαιδευτικών διευκολύνοντας εκπαιδευτικές δράσεις στην αυλή του σχολείου, στους εσωτερικούς χώρους συνάθροισης και στις τάξεις.

B. Το πρόγραμμα «*Ενυαισθητοποιούμαι για το σχολείο μου*», το οποίο ξεκίνησε με τη δημιουργία μιας Ομάδας Συνεργασίας Εκπαιδευτικών (ένας/μία εκπαιδευτικός από κάθε σχολείο), με στόχο την ανίχνευση και την ανάλυση ιδιαίτερων προβλημάτων των μαθητών/τριών του σχολείου τους (μαθησιακών, οικογενειακών, κοινωνικών), την ανταλλαγή ιδεών, την ανάπτυξη και την αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων τις οποίες θα προτείνουν στα σχολεία τους με σκοπό την βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

Εγκαθίδρυση ανοιχτού συστήματος επικοινωνίας

Από τον Οκτώβριο του 2010 τέθηκε σε λειτουργία η ιστοσελίδα της ΔΔΕ Δράμας, η οποία ενημερώνεται πλήρως καθημερινά και δίνει τη δυνατότητα στους καθηγητές της Περιφερειακής Ενότητας Δράμας να ενημερώνονται για ότι νέο συμβαίνει και τους ενδιαφέρει. Κατά την έναρξη του σχολικού έτους 2011-2012, εγκαθιδρύθηκε σύστημα άμεσης επικοινωνίας των διευθυντών των σχολικών μονάδων της Περιφερειακής Ενότητας Δράμας στην πλατφόρμα ασύγχρονης τηλεκπαίδευσης, από όπου οι διευθυντές μπορούν να επικοινωνούν μεταξύ τους να ανταλλάσσουν απόψεις και να ενημερώνονται (Κιουλάνης,, Χαρπαντίδου & Τραχανοπουλου, 2011).

Εγκαθίδρυση ανοιχτού συστήματος επιμόρφωσης στελεχών της εκπαίδευσης:

Το e-management είναι ένα περιβάλλον ηλεκτρονικής μάθησης με σκοπό την επιμόρφωση των Στελεχών της Εκπαίδευσης σε θέματα Διοίκησης της Εκπαίδευσης, την ανταλλαγή απόψεων και την αλληλεπίδραση των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών. Η ενότητα αποτελείται από θεματικές κατηγορίες που αφορούν: το θεωρητικό πλαίσιο της διοίκησης της εκπαίδευσης, την οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης, τον σχεδιασμό και προγραμματισμό του εκπαιδευτικού έργου, την διοίκηση ολικής ποιότητας και την πολιτική της ΕΕ για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (Κιουλάνης,, Χαρπαντίδου & Τραχανοπουλου, 2011).

Οργανωτική και διοικητική διάρθρωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος: (Αλτιντζής & Μουρατίδου, 2011).

Η ελληνική εκπαίδευση παρέχεται κυρίως α) στην πρωτοβάθμια που περιλαμβάνει την προσχολική αγωγή και τη δημοτική εκπαίδευση β) στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση που περιλαμβάνει δύο κύκλους, τον πρώτο κύκλο που περιλαμβάνει το γυμνάσιο και το δεύτερο κύκλο στον οποίο ανήκουν οι διάφοροι κύκλοι λυκείων γ) στην τριτοβάθμια που ανήκουν τα Α.Ε.Ι και τα Τ.Ε.Ι. και δ) στους οργανισμούς συνεχιζόμενης κατάρτισης και δια βίου εκπαίδευσης.

Το σχολείο ή η εκπαιδευτική μονάδα είναι η βασική μονάδα του εκπαιδευτικού συστήματος που διέπεται από ίδιους σκοπούς, έχει καθορισμένο σκοπό και ενιαία διοίκηση, δέχεται μαθητές με προκαθορισμένες προϋποθέσεις για προκαθορισμένο χρόνο σπουδών και τέλος χορηγεί απολυτήριο, πιστοποιητικό, πτυχίο, δίπλωμα. Οι εκπαιδευτικές μονάδες είναι οι βασικές οργανωτικές μονάδες του εκπαιδευτικού συστήματος, που ανήκουν σε μια βαθμίδα με έναν κύκλο σπουδών και χορηγεί τίτλο σπουδών.

Η κάθε εκπαιδευτική μονάδα έχει δική της αυτοτελή διοίκηση (διευθυντής-υποδιευθυντής- σύλλογο διδασκόντων), δική του σχολική επιτροπή για τα οικονομικά θέματα, ιδιαίτερα βιβλία για τους μαθητές, τη βαθμολογία και τις απουσίες και το βιβλίο αλληλογραφίας.

Σε εθνικό επίπεδο ο Υπουργός Παιδείας, ως υπέρτατο όργανο της ιεραρχικής πυραμίδας, έχει πέρα από τις γενικές αρμοδιότητες μια σειρά από αποφασιστικές αρμοδιότητες, που αναφέρονται σε θέματα σπουδών, προσωπικού, διοικητικών υποθέσεων, διοικητικών και οικονομικών υποθέσεων.

Τη βούληση των επιστημών της αγωγής την εκφράζει το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, έργο του οποίου είναι η μελέτη, ανάπτυξη, καθορισμός και η παροχή οδηγιών και κατευθύνσεων σε θέματα πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, η έρευνα, η κατάρτιση και η υποβολή προτάσεων για τη χάραξη εκπαιδευτικών κατευθύνσεων.

Στα πλαίσια της πολιτικής για την αποκέντρωση της εκπαίδευσης, η διοίκηση ασκείται σε επίπεδο Περιφέρειας από τις Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης και σε επίπεδο Νομαρχίας από τις Διευθύνσεις και τα Γραφεία Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, από τα Περιφερειακά Υπηρεσιακά Συμβούλια και τις Επιτροπές Παιδείας. Η διοίκηση και ο έλεγχος λειτουργίας των εκπαιδευτικών μονάδων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ανήκουν στις Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης οποίες υπάγονται απευθείας στον Υπουργό Παιδείας.

Σε τοπικό επίπεδο λειτουργούν επιτροπές και συμβούλια, όπως είναι οι Δημοτικές και Κοινοτικές Επιτροπές Παιδείας, η Σχολική επιτροπή και το Σχολικό

Συμβούλιο, που συνδέεται με τη λειτουργία του σχολείου και αποτελούν όργανα λαϊκής συμμετοχής. Παρά τις όποιες καλές προθέσεις του νομοθέτη, για άσκηση κοινωνικού ελέγχου και δημοκρατικής διοίκησης στα σχολεία της χώρας⁸⁶, τα συλλογικά αυτά όργανα δεν έχουν καμιά διαμορφωτική δυνατότητα στη διοικητική πράξη γιατί η έλλειψη αποφασιστικών αρμοδιοτήτων τα περιορίζει σε εισηγητικό ρόλο. Εξάιρεση αποτελεί η σχολική επιτροπή, η οποία έχει αποφασιστικές ιδιότητες στη διαχείριση των πιστώσεων που διατίθενται για τη λειτουργία των σχολικών μονάδων.

Ο Διευθυντής διοικεί το σχολείο, είναι περισσότερο διεκπεραιωτής και εκτελεστής κάποιων εργασιών, αναθέτει στη αρχή της σχολικής χρονιάς τις εργασίες και τις υπευθυνότητες που θα έχει ο κάθε καθηγητής, εκτός της διδασκαλίας των μαθημάτων. Για παράδειγμα αναθέτει τη μισθοδοσία και τα οικονομικά, τη μηχανογράφηση, την τήρηση πρακτικού συνεδριάσεων, την τήρηση πρωτοκόλλου σε κάποιους καθηγητές. Επίσης εφόσον αναθέσει τις εργασίες που πρέπει να διεκπεραιωθούν, φροντίζει να παρακολουθεί αν όλες οι εργασίες εκτελούνται σωστά και στα προβλεπόμενα όρια.

Αδυναμίες και Δυνατότητες Ελληνικού Εκπαιδευτικού Συστήματος στην Εφαρμογή της Δ.Ο.Π.:

Το εκπαιδευτικό μας σύστημα ακόμη και σήμερα παραμένει συγκεντρωτικό και γραφειοκρατικό. Αδυνατεί να αντιμετωπίσει τις ανάγκες που δημιουργούνται από τις ιδιαιτερότητες κάθε περιφέρειας της χώρας. Ο εκπαιδευτικός σχεδιασμός στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από σπασμοδικότητα και αποσπασματικότητα. Οι αποφάσεις που αφορούν έμμεσα ή άμεσα όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας επιβάλλονται άνωθεν, χωρίς να συμμετέχουν στη λήψη τους οι άμεσα ενδιαφερόμενοι. Η αξιολόγηση χρησιμοποιείται μόνο ως εργαλείο για την υπηρεσιακή εξέλιξη των στελεχών της. Η ελλιπής επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και η αντίδραση τους σε κάθε τι καινούργιο αποτελεί τροχοπέδη για την εισαγωγή εκπαιδευτικών καινοτομιών ή μεταρρυθμίσεων (Αλτιντζής & Μουρατίδου, 2011).

Οι στρατηγικοί στόχοι για την εκπαίδευση συγκεκριμενοποιούνται για την προγραμματική περίοδο 2007-20013 στο πλαίσιο των Στρατηγικών Στόχων που τίθενται από το επιχειρησιακό πρόγραμμα «Εκπαίδευση και δια βίου μάθηση» του Υ.Π.Ε.Π.Θ. Σύμφωνα με το εν λόγω πρόγραμμα οι Σ.Σ. που πρέπει να επιτευχθούν είναι:

Α) Αναβάθμιση της ποιότητας της εκπαίδευσης και η προώθηση της κοινωνικής ενσωμάτωσης.

Β) Η αναβάθμιση των συστημάτων αρχικής επαγγελματικής κατάρτισης και επαγγελματικής εκπαίδευσης με την αγορά εργασίας. Αναθεώρηση του τρόπου δόμησης και συνάρθρωσης των ειδικοτήτων και των Προγραμμάτων Σπουδών, καθορισμός των επαγγελματικών δικαιωμάτων, η θέσπιση ενός συστήματος αναγνώρισης για την τυπική μόρφωση.

Γ) Η ενίσχυση της δια βίου μάθησης. Ο συγκεκριμένος στόχος επικεντρώνεται στα δια βίου μάθηση των ενηλίκων(25-64 ετών).

Δ) Η ενίσχυση του ανθρώπινου κεφαλαίου για την προαγωγή της έρευνας και της καινοτομίας. Ο συγκεκριμένος στόχος εστιάζει στην ενίσχυση της έρευνας και της τεχνολογικής ανάπτυξης στην Ελλάδα με φορείς υλοποίησης τα Ανώτατα Τεχνολογικά Ιδρύματα και τη Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας (Αλτιντζής & Μουρατίδου, 2011).

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι μεμονωμένες προσπάθειες που έχουν καταβάλει ορισμένα ιδιωτικά σχολεία της χώρας μας προς την κατεύθυνση της ποιότητας στην εκπαίδευση:

Εκπαιδευτήρια Ζηρίδη: (<http://www.ziridis.gr>)

Τα Εκπαιδευτήρια Νέα Γενιά Ζηρίδη είναι ο μοναδικός Εκπαιδευτικός Οργανισμός στην Ελλάδα που για δεύτερη φορά λαμβάνει διάκριση για τη «Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία» (Committed to Excellence) από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Ποιότητα στη Διοίκηση (European Foundation for Quality Management).

Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM (EFQM Excellence Model) είναι ένα πολλαπλό μοντέλο μέτρησης της απόδοσης, το οποίο οι οργανισμοί χρησιμοποιούν για να μετρήσουν τα δυνατά και αδύνατα τους σημεία σε όλους τους τομείς μιας επιχείρησης, από την κουλτούρα της επιχείρησης και τις σχέσεις των εργαζομένων μέχρι την ικανοποίηση των πελατών και την προσφορά της επιχείρησης στην κοινωνία.

Το σχολείο το 2008 ανανεώνει την πιστοποίησή του κατά ISO 9001 και κατά ISO 14001. Μία από τις βασικές διαδικασίες του ISO 9001 είναι η έρευνα που πραγματοποιείται σε ετήσια βάση στους γονείς και τους μαθητές του σχολείου, με το Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης, με σκοπό το σχεδιασμό και την υλοποίηση βελτιωτικών ενεργειών σε όλους τους τομείς δραστηριότητας του σχολείου. Τα θέματα που συγκεντρώνονται, κατηγοριοποιούνται, αξιολογούνται και λαμβάνονται υπόψη στον προγραμματισμό κάθε σχολικής χρονιάς. Επίσης, συμμετέχει ενεργά σε προγράμματα ανακύκλωσης και διαχείρισης αποβλήτων με σκοπό την προστασία του περιβάλλοντος.

Εκπαιδευτήρια Κωστέα-Γείτονα: (<http://www.cgs.gr>)

Η δια βίου εκπαίδευση είναι στόχος για όλους όσους ανήκουν στη μαθητική μας κοινότητα. Στο πλαίσιο αυτό συνεργαζόμαστε με διεθνείς εκπαιδευτικούς οργανισμούς IB (International Baccalaureate), HGSE (Harvard Graduate School of Education), ECIS (European Council of International Schools), Comenius (Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα Κατάρτισης Προσωπικού) για την εκπαίδευση του προσωπικού των εκπαιδευτηρίων, αλλά και για την επιμόρφωση εκπαιδευτικών άλλων σχολείων της χώρας μας.

Ελληνική Εκπαιδευτική Εταιρεία:

Η μη κερδοσκοπική εταιρεία αστικής ευθύνης με την επωνυμία «ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ» συστάθηκε και ιδρύθηκε από εκπαιδευτικούς και στελέχη της πρωτοβάθμιας, δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, με στόχο την προαγωγή της εκπαίδευσης στην χώρα μας, μέσα από την ανάπτυξη νέων εκπαιδευτικών δράσεων και συνεργασιών. Η έδρα της βρίσκεται στην Παλλήνη

Αττικής.

Σκοποί της ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ είναι:

- Η προαγωγή της διδακτικής μεθοδολογίας σε όλα τα γνωστικά πεδία που συνθέτουν τη σύγχρονη μορφή και τη φιλοσοφία γενικότερα της εκπαίδευσης.
- Η διερεύνηση νέων πεδίων και καινοτόμων εργαλείων διδακτικής και διοίκησης της εκπαίδευσης.
- Η μελέτη, υποστήριξη και προαγωγή των επαγγελματικών και επιστημονικών συμφερόντων των εκπαιδευτικών.
- Η αναβάθμιση της ποιότητας της παρεχόμενων υπηρεσιών εκπαίδευσης με βάση τη μαθητοκεντρική φιλοσοφία.
- Η εκπροσώπηση, συνεργασία και επικοινωνία των μελών της Εταιρείας με την Πολιτεία, την Ευρωπαϊκή Ένωση, άλλες ενώσεις - φορείς - εκπαιδευτικά ιδρύματα και γενικότερα με τη διεθνή κοινότητα.

Τα μέσα για την επίτευξη των σκοπών της ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ είναι:

- Επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε όλα τα επίπεδα εκπαίδευσης και της διαβίου εκπαίδευσης αυτών.
- Διαρκής επιμόρφωση των λοιπών επιστημόνων και του προσωπικού που συμμετέχουν σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες και γενικότερα στη μετάδοση θεωρητικών, εμπειρικών και βιωματικών γνώσεων στους μαθητές.
- Διοργάνωση επιστημονικών εκδηλώσεων κάθε φύσεως όπως π.χ. Διαλέξεων, Συνεδρίων ή Διεθνών Επιστημονικών Εκδηλώσεων.
- Διοργάνωση εκπαιδευτικών ταξιδιών στην Ελλάδα και το εξωτερικό καθώς και αποστολή με δαπάνες της εταιρείας των εκπροσώπων της σε συνέδρια και λοιπές επιστημονικές εκδηλώσεις
- Δημοσίευση εργασιών και κειμένων τα οποία άπτονται των θεματικών της εκπαίδευσης και της διοίκησης της εκπαίδευσης
- Παραγωγή και έκδοση περιοδικού καθώς και έντυπου και ηλεκτρονικού υλικού.
- Ενίσχυση της έρευνας σε εκπαιδευτικά θέματα.

- Οικονομική ενίσχυση εκπαιδευτικών για παρακολούθηση εκπαιδευτικών εκδηλώσεων, συνεδρίων κτλ.
- Ηθική επιβράβευση και οικονομική ενίσχυση άριστων ή αναξιοπαθούντων μαθητών με τη χορήγηση υποτροφιών.
- Διασφάλιση υψηλού επιπέδου εκπαιδευτικών υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο.
- Ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των πολιτών σε θέματα και προβλήματα που αντιμετωπίζει η εκπαιδευτική κοινότητα.

Εκπαιδευτήρια Δούκα: (<http://www.doukas.gr>)

Τα Εκπαιδευτήρια Δούκα είναι ένας πολυδιάστατος εκπαιδευτικός Οργανισμός που αξιοποιεί την παράδοση και επιδιώκει την πρόοδο και την πρωτοπορία στον χώρο της εκπαίδευσης. Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας, ο εκσυγχρονισμός των παρεχόμενων υπηρεσιών και η ικανοποίηση των αναγκών των μαθητών, των γονέων, του προσωπικού και της ευρύτερης κοινωνίας είναι διαρκής επιδίωξη του εκπαιδευτικού μας Οργανισμού.

Με προσανατολισμό τις αρχές του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (E.F.Q.M.), το Γραφείο Ποιότητας, από τα μέσα του 2007, λειτουργεί ως τομέας παρακολούθησης, συστηματικής διερεύνησης και αξιολόγησης διοικητικών και εκπαιδευτικών πτυχών της λειτουργίας του Οργανισμού. Η «Ομάδα Ποιότητας», η οποία αποτελεί οργανικό στοιχείο του Γραφείου Ποιότητας, συνεργάζεται με όλες τις ομάδες του προσωπικού του σχολείου, διαμορφώνει προτάσεις βελτίωσης και σχεδιάζει διαδικασίες και συστήματα που εξυπηρετούν την αποτελεσματικότερη λειτουργία του οργανισμού.

Ο χαρακτήρας του Γραφείου Ποιότητας:

- Αναπτύσσει και διευκολύνει την επίτευξη του οράματος και του σκοπού του Οργανισμού.
- Διαμορφώνει και προτείνει οργανωτικές αξίες, λειτουργίες και συστήματα διοίκησης που συνεισφέρουν στην επίτευξη καλύτερης λειτουργίας και αποτελεσματικότητα.
- Είναι γνωμοδοτικό όργανο, με αντιπροσωπευτική σύνθεση από όλα τα επίπεδα του Οργανισμού και αναφέρεται στη Γενική Διεύθυνση.

Ο γενικός στόχος του Γραφείου Ποιότητας είναι να επιζητά τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και της ανταγωνιστικότητας του Οργανισμού σε όλα τα επίπεδα δραστηριότητάς του και η δημιουργία προστιθέμενης αξίας από τις παραγόμενες υπηρεσίες του Οργανισμού. Οι ειδικότερες επιδιώξεις του Γραφείου Ποιότητας είναι να:

- Παρακολουθεί την εφαρμογή του σκοπού και του οράματος του Οργανισμού και αναπτύσσει μια στρατηγική επικεντρωμένη στους συμμετόχους του (πελάτες, ανθρώπινο δυναμικό, κοινωνία, περιβάλλον).
- Επιδιώκει να συμπορεύονται οι αρχές και οι πρακτικές οργάνωσης και λειτουργίας του Οργανισμού με τους δείκτες ποιότητας του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (E.F.Q.M.).
- Διαμορφώνει ένα πλαίσιο αναζητήσεων, σχεδιασμών και συνεργασιών υπαγωγής της διοικητικής και εκπαιδευτικής φιλοσοφίας του οργανισμού στις πρακτικές του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (E.F.Q.M.).
- Σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες του Οργανισμού, προκειμένου να παράγεται προστιθέμενη αξία από τη λειτουργία του «σχολείου του μέλλοντος».
- Πραγματοποιεί περιοδικές έρευνες και μετρήσεις, εντοπίζει αδύνατα σημεία ή τομείς βελτίωσης και προτείνει συγκεκριμένες λύσεις.
- Θέτει στόχους ποιότητας, παρακολουθεί τις απαιτήσεις και την ικανοποίηση των πελατών και υλοποιεί κύκλους συνεχούς βελτίωσης

Ιστορικό:

Από την ίδρυσή τους το 1917, με συνεχείς ποιοτικές αναβαθμίσεις, τα Εκπαιδευτήρια Δούκα προσφέρουν ένα πολυδιάστατο εκπαιδευτικό πρόγραμμα στους 2000 περίπου μαθητές που φοιτούν ετησίως από το Νηπιαγωγείο μέχρι το Λύκειο και το I.B. Το πρόγραμμα αυτό υποστηρίζεται από μια πολυομαδική οργάνωση των στελεχών του (Ομάδα Ποιότητας, Ομάδα «Σχολείο του Μέλλοντος», Ομάδα Εκπαιδευτικού Υλικού, Διαβαθμιακή Ομάδα Προγραμματισμού, Ομάδα «Στάση Ζωής», Επικοινωνιακή Ομάδα, Ομάδα «Λιγότερο Διάβασμα στο Σπίτι»). Παράλληλα, λειτουργούν πιστοποιημένα τμήματα Ξένων Γλωσσών (ESOL, EAQUALS), Πληροφορικής (κέντρο ECDL), G.C.E., I.B., Αθλητικός Σύλλογος, Σύλλογος Αποφοίτων, το Πολιτιστικό και Αθλητικό Κέντρο Δαΐς και διάφορες ομάδες και υποστηρικτικές υπηρεσίες που στηρίζουν το έργο του Οργανισμού και υλοποιούν τους στόχους του.

Στο πλαίσιο της προσπάθειας του Οργανισμού να βελτιώνεται συνεχώς, στις αρχές του 2006, κρίθηκε απαραίτητη η σύσταση Ομάδας Ερευνών. Κύριο μέλημα της ομάδας ήταν η διερεύνηση περιοχών που χρήζουν βελτίωσης στον εκπαιδευτικό σχεδιασμό και την ευρύτερη λειτουργία του Οργανισμού. Η συστηματική αυτή διερεύνηση οδήγησε το 2007 στη δημιουργία της Ομάδας Ποιότητας ως συνέχεια της προσπάθειας της Ομάδας Ερευνών.

Δέσμευση για την Επιχειρηματική Αριστεία - Committed to Excellence» (2008):

Το European Foundation for Quality Management είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός, με πολλά μέλη, που ιδρύθηκε το 1988 από μεγάλες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις. Είναι ένα σύστημα διοίκησης το οποίο βοηθά πολλούς Οργανισμούς σε όλη την Ευρώπη να γίνουν καλύτεροι. Σημαντικό στοιχείο του E.F.Q.M. είναι ότι ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να αποκτούν σαφή άποψη των

δυνατοτήτων τους και να εντοπίζουν περιοχές προς βελτίωση.

Με τη συμμετοχή των εκπαιδευτηρίων στο πρόγραμμα:

- Επιλεχθήκαν τρία έργα βελτίωσης, με βάση την αυτοαξιολόγηση του Οργανισμού μας.
- Αναπτύχθηκαν ομάδες εργασίας που σχεδίασαν, υλοποίησαν και φρόντισαν για την πλήρη εφαρμογή των νέων συστημάτων.
- Εκπαιδεύτηκαν τα ανώτερα στελέχη του Οργανισμού σε θέματα διοίκησης με υιοθέτηση των αρχών του E.F.Q.M., καθώς και συνεργάτες σε θέματα αξιολόγησης προσωπικού και διαχείρισης παραπόνων.
- Τυποποιήθηκαν διαδικασίες που εξυπηρετούν την αποτελεσματικότερη λειτουργία του Οργανισμού.

Στις 14 Μαΐου 2008 επιβραβεύτηκε η συλλογική προσπάθεια που κατέβαλε ο Οργανισμός με την ευρωπαϊκή διάκριση «E.F.Q.M. - Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία». Αυτή ήταν μόνο η αρχή της δέσμευσης για συστηματική αναζήτηση νέων τρόπων βελτίωσης των υπηρεσιών του, που απευθύνονται στους συνεργάτες του, στους μαθητές, στους γονείς τους και στην ευρύτερη κοινωνία.

Ως συνέχεια της επιβράβευσης, στις 22 Οκτωβρίου 2009, απονεμήθηκε στον οργανισμό τιμητικά το πιστοποιητικό επιχειρηματικής αριστείας «Υιοθέτηση των Αρχών της Επιχειρηματικής Αριστείας» κατά την τελετή απονομής Εθνικών Πιστοποιήσεων Επιχειρηματικής Αριστείας (ΕΕΔΕ) «ΑΙΕΝ ΑΡΙΣΤΕΥΕΙΝ». Με την τιμητική αυτή διάκριση ο οργανισμός κλείνει επιτυχημένα τον κύκλο του πρώτου επιπέδου διάκρισης “Committed to Excellence” του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Ποιότητας E.F.Q.M.

Εκπαιδευτήρια Αυγουλέα-Λιναρδάτου: (<http://www.avgouleaschool.gr>)

Πρότυπο ποιότητας & εταιρικής οργάνωσης:

Το οργανωτικό σχήμα και η ποιότητα των διαδικασιών ενός εκπαιδευτικού οργανισμού επηρεάζουν καθοριστικά την πορεία του και παίζουν πρωτεύοντα ρόλο στην αποτελεσματική άσκηση κι επιτυχή εφαρμογή της ακολουθούμενης εκπαιδευτικής πολιτικής.

Αναγνωρίζοντας αυτή την πραγματικότητα, το σχολείο ολοκλήρωσε στις 31.01.2006 την πιστοποίηση του οργανωτικού σχήματος καθώς και όλων των υπηρεσιών και διαδικασιών του με πρότυπο ποιότητας ISO 9001:2000. Το σχολείο συγκαταλέγεται πλέον μεταξύ των λίγων εκπαιδευτικών μονάδων που έχουν πιστοποιηθεί με το παραπάνω πρότυπο. Στις 31.01.2009 προχώρησε στην εφαρμογή και πιστοποίηση του σχολείου με βάση το αναθεωρημένο πρότυπο ποιότητας **ISO 9001:2008**.

Η τριετής εφαρμογή του προτύπου ποιότητας έχει οδηγήσει σε ουσιαστική βελτίωση των υπηρεσιών του και του εκπαιδευτικού του έργου προς όφελος των μαθητών και των γονιών τους.

Αυστραλία:

Διαχείριση ποιότητας στη Περιφέρεια Εκπαίδευσης της Ν. Αυστραλίας

Η αποτελεσματικότητα του συστήματος παρακολουθείται σε τρία επίπεδα, δηλαδή σε επίπεδο Κυβερνητικό-Πολιτειακό, σε επίπεδο Περιφερειακής Διεύθυνσης και σε επίπεδο σχολείου. Έχουν αναπτυχθεί 100 δείκτες προτύπων ποιότητας για τα σχολεία που χωρίζονται σε 4 τομείς:

- διδασκαλία και μάθηση
- διοίκηση και οργάνωση
- ήθος και κουλτούρα
- ίσες ευκαιρίες και κοινωνική δικαιοσύνη (Halpin, Power, & Whitty, 1997).

Η αξιολόγηση που γίνεται δείχνει κατά πόσο ικανοποιούνται τα πρότυπα ποιότητας. Το Υπουργείο αναλαμβάνει την ανάπτυξη στρατηγικών για την εφαρμογή των κατάλληλων πολιτικών με βάση 3ετές σχέδιο που αναθεωρείται κάθε χρόνο. Η κάθε Περιφερειακή Διεύθυνση αναπτύσσει σχέδια δράσης για την επίτευξη των στόχων που τίθενται, και δείκτες απόδοσης με βάση τους οποίους αξιολογούνται.

Σε επίπεδο σχολείου έχουμε τις εξής διαδικασίες:

- σχέδια ανάπτυξης: δήλωση αντικειμενικών σκοπών, στρατηγικών και αποτελεσμάτων – χρονικός ορίζοντας 3 ετών.
- σχέδια δράσης 1 έτους για παρακολούθηση και αξιολόγηση αποτελεσμάτων
- ετήσια εσωτερική ανασκόπηση προόδου
- εξωτερική επισκόπηση της διαδικασίας σχεδιασμού, επίτευξης αντικειμενικών σκοπών σε σχέση με τη βελτίωση της επίδοσης των μαθητών (Halpin, Power, & Whitty, 1997).

Στην Βικτώρια της Αυστραλίας οι έρευνες για τα σχολεία του μέλλοντος διαπίστωσαν ότι από κοινού δάσκαλοι και διευθυντές κατέγραψαν αλλαγές στη φύση των διευθυντικών καθηκόντων μακριά από τη διδασκαλία και τη μάθηση.

Συμπερασματικά θα λέγαμε πως η σύγκλιση των προσεγγίσεων της εταιρικής ποιότητας και της οργανωσιακής πλευράς των σχολικών συστημάτων, αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο διασφάλισης ποιότητας, στο οποίο ιδιαίτερη είναι η σημασία των δεικτών απόδοσης τόσο για την πληροφόρηση σχετικά με την ανάπτυξη όσο και για την υπευθυνότητα.

Νέα Ζηλανδία:

Στη Νέα Ζηλανδία, οι Halpin, Power και Whitty (1997) βρήκαν ότι το επίπεδο της ικανοποίησης των καθηγητών από τη δουλειά τους ήταν στο κατώτερο σημείο σε σχέση με τους άλλους δυο τομείς που είναι πλέον υπεύθυνοι για τα σχολεία (τους διευθυντές και τους επιτρόπους). Ιδιαίτερα σημαντικό φαίνεται να είναι το αυξημένο διοικητικό φορτίο στους δασκάλους και ο αρνητικός αντίκτυπός του στη ζωή των δασκάλων εκτός σχολείου. Μια σειρά από ερωτηματολόγια που δόθηκαν σε διευθυντές, επιτρόπους και δασκάλους σε ένα εθνικό δείγμα δημοτικών και γυμνασίων, εντόπισε ότι η αναμόρφωση των Σχολείων του Αύριο είχε μετατοπίσει τις διοικητικές και οικονομικές ευθύνες από το Υπουργείο Παιδείας και τα Εκπαιδευτικά Συμβούλια προς το προσωπικό και τους επιτρόπους των σχολείων. Ως εκ τούτου, οι δάσκαλοι της Νέας Ζηλανδίας παρουσίασαν υψηλά επίπεδα άγχους, φθίνουσα πορεία

στην ικανοποίηση που τους προσδίδει το επάγγελμά τους καθώς και μια επιθυμία να το εγκαταλείψουν, ακόμα κι όταν συνειδητοποιούσαν ότι οι πρόσφατες αλλαγές τους απέφεραν σημαντικά οικονομικά κέρδη. Σε αυτό συνηγορεί και η αύξηση των ωρών εργασίας και η εντατικοποίηση της εργασίας των δασκάλων που παρατηρείται επίσης εκείνη την περίοδο.

Αυστρία:

Μια τοπική αρχή εκπαίδευσης στην Αυστρία προβάλλει τη ΔΟΠ σε όλους τους τύπους πρωτοβάθμιας, δευτεροβάθμιας και επαγγελματικής εκπαίδευσης. Ποιες είναι οι προσδοκίες αυτής της αρχής; Η σχέση μεταξύ των διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών πρέπει να ενδυναμωθεί, ο σχηματισμός των ξεχωριστών πολιτικών και στρατηγικών για κάθε σχολείο θα αυξήσει το επίπεδο ταύτισης του προσωπικού και θα αλλάξει την υπάρχουσα κουλτούρα, όπου οι ευθύνες είναι καθορισμένες και ο ενθουσιασμός περισσότερο εκτιμάται παρά αποφεύγεται. Σαν αποτέλεσμα της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης, όχι μόνο θα καθοριστούν οι βασικές περιοχές βελτίωσης του σχολείου, αλλά θα εξηγηθούν και οι αρχές και η ουσία της φιλοσοφίας της ΔΟΠ και θα διδαχθούν με παραδείγματα στα παιδιά, που αποτελούν το μεγαλύτερο και πιο ελπιδοφόρο κεφάλαιο για το μέλλον. Ασφαλώς αυτή η διαδικασία έχει σπουδαίο αντίκτυπο σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη: η τελειότητα στην εκπαίδευση έχει και πολιτική διάσταση (Jäger, 1996).

Με το ξεκίνημα της σχολικής χρονιάς, το Σεπτέμβριο του 1995, σε διαφορετικού τύπου σχολεία άρχισαν κάποιες ομάδες να συγκεντρώνουν πληροφορίες και στοιχεία, ώστε να δημιουργήσουν μια εμπειριστατωμένη γραπτή αναφορά. Οι πρώτες αυτοαξιολογήσεις σχεδιάστηκαν για την άνοιξη του 1996. Επιπροσθέτως, ανάλογες πρωτοβουλίες ξεκίνησαν σε αρκετά πανεπιστήμια στην Αυστρία. Διαλέξεις για τη ΔΟΠ και τη χρήση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ενσωματώθηκαν στα μαθήματα, έτσι ώστε να προβληθεί η επίγνωση των σπουδαστών και να εξαπλωθεί η γνώση των μεθόδων και των τεχνικών. Ελπίδα και μακροπρόθεσμος στόχος των κινήσεων αυτών είναι οι σπουδαστές να μπορέσουν να μεταφέρουν τη φιλοσοφία της ΔΟΠ για την επιχειρηματική αριστεία στις αυστριακές επιχειρήσεις. Πρόσφατα, μάλιστα, στο Πανεπιστήμιο Οικονομίας και Διοίκησης Επιχειρήσεων της Βιέννης ξεκίνησε ένα ερευνητικό πρόγραμμα για τη διοίκηση ποιότητας, το οποίο ενδιαφέρεται να καταγράψει κυρίως την ποιότητα και το στρατηγική σχεδιασμό για την ποιότητα στο εν λόγω ίδρυμα. Επίσης, στο πρόγραμμα αυτό θα ερευνηθεί και θα εξεταστεί ο αντίκτυπος της διοίκησης ποιότητας και σε άλλους συναφείς με την εκπαίδευση τομείς, εξίσου σημαντικούς για την οικονομία της Αυστρίας (όπως τον τουρισμό και το περιβάλλον) (Jäger, 1996).

Ουγγαρία:

Τα δέκα τελευταία χρόνια έχουν αφήσει ανοιχτά πίσω τους πολλά ερωτηματικά σε θέματα, όπως η απεικόνιση, η αξιολόγηση και ο έλεγχος των πράξεων στα εκπαιδευτικά ιδρύματα ή οι εγγυήσεις και η ανάπτυξη της ποιότητας. Στο δεύτερο μισό της δεκαετίας του '90, η επέκταση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων διδασκαλίας ξεκίνησε ως συνέπεια της εισαγωγής του «Εθνικού Αναλυτικού Προγράμματος» και του «Βασικού Παιδαγωγικού Προγράμματος για το Νηπιαγωγεία». Ταυτόχρονα με την υλοποίηση αυτών των προγραμμάτων, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα της χώρας έπρεπε να συγκεντρωθούν στο δύσκολο έργο της αξιολόγησης των απαιτήσεων των τοπικών κοινοτήτων και στον καθορισμό του πελατολογίου για τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους. Σε κάθε εκπαιδευτικό ίδρυμα δημιουργήθηκε μια επαγγελματική κοινότητα, η οποία αναλάμβανε να οδηγήσει το ίδρυμα στο μέλλον μέσα από τη συνεχή βελτίωση (Klujber & Hány, 2001).

Το πρόγραμμα COMENIUS 2000 αποτέλεσε μια προσπάθεια βελτίωσης της διοίκησης της εκπαίδευσης στη χώρα αυτή. Έχοντας σαφώς μακροπρόθεσμο χαρακτήρα, σκόπευε ειδικότερα στην καθιέρωση ενός νέου καθαρού συστήματος, που θα βελτιώνει τη δημόσια εκπαίδευση. Βασικές προϋποθέσεις για τη βελτίωση αυτή ήταν η μετρήσιμη αποδοτικότητα του νέου συστήματος στην Ουγγαρία, μαζί με τη σταδιακή εισαγωγή της χρηματοδότησης της ποιότητας. Τα οφέλη του προγράμματος αυτού, η βελτίωση δηλαδή της αποδοτικότητας και της ποιότητας στη λειτουργία των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων της χώρας, είναι, αν μη τι άλλο, αναμενόμενα. Βέβαια, αυτό θα εξαρτηθεί από τη λειτουργία των εκπαιδευτικών φορέων τοπικά και εθνικά, αλλά και από τις αντιδράσεις των συντηρητικών κοινωνιών. Ξεκινώντας το πρόγραμμα COMENIUS 2000, πρέπει να καθοριστούν πρώτα από όλα τα οράματα για το ίδρυμα συνολικά αλλά και για κάθε τομέα και επίπεδο του εκπαιδευτικού οργανισμού ξεχωριστά. Να προσδιοριστεί δηλαδή πού θα θέλαμε να φτάσουμε σε καθέναν από τους τομείς αυτούς σε δέκα έως δεκαπέντε χρόνια. Το όλο σύστημα του COMENIUS 2000 βρίσκεται υπό την καθοδήγηση του κράτους. Το αναλυτικό πρόγραμμα περιγράφεται στους εκπαιδευτικούς νόμους. Επίσης, υπάρχει και λειτουργεί ένα εθνικό σύστημα αξιολόγησης. Τέλος, συνεχώς αυξάνεται η βοήθεια από το κράτος με τη μορφή οικονομικών επιχορηγήσεων και ο προσανατολισμός προς την ποιότητα. Τα συστήματα ποιότητας για ειδικούς τομείς δίνουν μεγάλες ευκαιρίες στους χρήστες του προγράμματος, παρέχοντάς τους όλες τις πληροφορίες για τις διαδικασίες που θα οδηγήσουν στην ικανοποίηση των πελατών τους (Klujber & Hány, 2001).

Εσθονία:

Η κοινωνία ανέκαθεν αναζητούσε τρόπους για να διασφαλίσει, να υποστηρίξει και να αναπτύξει την ποιότητα της εκπαίδευσης. Ενώ, όμως, στο παρελθόν δινόταν έμφαση στον έλεγχο της ποιότητας με βάση εξωτερικά κριτήρια και αποτελέσματα επιθεωρήσεων, σήμερα ολοένα ενισχύεται η παραδοχή ότι αυτή η προσέγγιση είναι ανεπαρκής. Σύμφωνα με τις σύγχρονες τάσεις σε άλλους τομείς των επιχειρήσεων και της αγοράς, προωθούνται λιγότερο τιμωρητικές και περισσότερο παρακινητικές προσεγγίσεις για την εφαρμογή της ποιότητας. Η συμμετοχική αυτοαξιολόγηση καταδεικνύεται σήμερα από πολλούς ειδικούς ως ένας πιο αποτελεσματικός τρόπος διασφάλισης της ποιότητας από ότι η εξωτερική

αξιολόγηση. Από την άλλη, όμως, οι δυο αυτές προσεγγίσεις μπορούν να αλληλοσυμπληρωθούν για ακόμα καλύτερο αποτέλεσμα. Η διασφάλιση της ποιότητας σε αυτά τα πλαίσια απαιτεί χρόνο, πόρους και αφοσίωση, όπως επίσης και υποστήριξη από τις αρμόδιες αρχές. Χρειάζονται ακόμα πρακτικές οδηγίες και συστηματική εκπαίδευση. The “Tool for Quality Assurance of Education for Democratic Citizenship in Schools” που δημοσίευσαν το 2005 η UNESCO, το «Συμβούλιο της Ευρώπης» και το «Centre for Educational Policy Studies» (Ljubljana), αποσκοπεί στο να παρέχει καθοδήγηση για όσα σχολεία επιχειρούν να ακολουθήσουν το μονοπάτι της ποιότητας. Το εργαλείο αυτό είναι σχεδιασμένο για να δίνει λύσεις στις ανάγκες όλων αυτών που είναι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη πρακτικών ποιότητας σε σχολεία. Εκτός από το απαιτούμενο εννοιολογικό υπόβαθρο, παρέχει και πλούσιο υλικό με συγκεκριμένα παραδείγματα, τα οποία δείχνουν πώς μπορεί να διασφαλιστεί η ποιότητα της εκπαίδευσης και η δημιουργία δημοκρατικών πολιτών. Το εργαλείο αυτό αναπτύχθηκε στη χώρα ως αποτέλεσμα ανάλυσης των ανάλογων εμπειριών των χωρών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και πραγματοποιήθηκε μέσω της προσαρμογής δυτικοευρωπαϊκών τεχνικών στο γενικό πλαίσιο (Abs, 2009).

Η πρώτη απόπειρα εισαγωγής σχεδίων ποιότητας και αριστείας στο εκπαιδευτικό σύστημα της Εσθονίας έγινε το 1998, με ένα προκαταρκτικό σχέδιο ‘Conceptual Model of Quality Management for Estonian Schools’, το οποίο οδήγησε στο Quality School Project of ‘Estonian Schools with Distinction’, που εισήγαγε πιλοτικά το Open Estonia Foundation, από το 1998 έως το 2000, σε 40 σχολεία. Το 2002, το Συμβούλιο Εκπαίδευσης της πρωτεύουσας Ταλίν καθιέρωσε για πρώτη φορά το «Βραβείο Ποιότητας για τα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα του Ταλίν». Το εν λόγω μοντέλο αποτελούσε την προσαρμογή του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM), με μια απλουστευμένη δομή, το οποίο μεταφράστηκε στη «γλώσσα της εκπαίδευσης». Από το 2002 ως το 2010, το 93% των σχολείων του Ταλίν και το 32% των νηπιαγωγείων έλαβαν μέρος σε αυτόν το διαγωνισμό. Το 2003 ένα πιλοτικό πρόγραμμα βραβείου ποιότητας για Ιδρύματα Επαγγελματικής Εκπαίδευσης (Quality Award for Vocational Educational Institutions - VET) τέθηκε σε εφαρμογή από το Υπουργείο Παιδείας και Επιστήμης (Ministry of Science and Education) και από το «Ίδρυμα για την Αναμόρφωση της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης στην Εσθονία» (Foundation for the Reform of Vocational Education in Estonia). Τον Ιούνιο του 2006 υπήρξε μια αλλαγή στη νομοθεσία σε ό, τι αφορούσε το σύστημα εσωτερικής αξιολόγησης και συμβουλευτικής για τους βρεφονηπιακούς σταθμούς, τα γυμνάσια και τα ιδρύματα επαγγελματικής εκπαίδευσης. Το νέο σύστημα βασίστηκε σε αρχές αριστείας και σε κριτήρια που προήλθαν από το EFQM (Tammara, 2010).

Γσεγία:

Η αναμόρφωση της δημόσιας διοίκησης έγινε το 2000, με σκοπό την αποκέντρωση του εκπαιδευτικού συστήματος, με κύριους άξονες την ενίσχυση της αυτονομίας των σχολείων, την εισαγωγή νέων μορφών συμμετοχής στη διοίκηση των σχολείων και την προβολή νέων προσεγγίσεων συνεταιρισμού και ηγεσίας. Ένας από τους σπουδαιότερους αντικειμενικούς σκοπούς ήταν πλέον η δημιουργία μιας νόμιμης βάσης για μεγαλύτερη συμμετοχή των μαθητών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

και γενικότερα στη ζωή του σχολείου και της τοπικής κοινότητας. Τα σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας διεύθυνσης καθώς και οι σχολικές εγκαταστάσεις αξιολογούνται σε συστηματική βάση από την Επιθεώρηση Τσέχικων Σχολείων (Czech School Inspectorate - *Česká školní inspekce*), τοπικές σχολικές επιθεωρήσεις και άλλες διοικητικές αρχές και σώματα (το Υπουργείο Παιδείας, Νεολαίας και Αθλητισμού και άλλα συμβούλια σχολικών και εκπαιδευτικών εγκαταστάσεων). Ο έλεγχος των οικονομικών και της διοίκησης του προσωπικού στα σχολεία της Τσεχίας διεξάγεται από το Τμήμα Εσωτερικού Λογιστικού Ελέγχου του Υπουργείου Παιδείας, Νεολαίας και Αθλητισμού. Η σχολική αξιολόγηση στη Δημοκρατία της Τσεχίας μπορεί να πάρει τη μορφή της εξωτερικής ή και της εσωτερικής αξιολόγησης των σχολείων και των σχολικών εγκαταστάσεων. Η εξωτερική αξιολόγηση παρέχεται από την Επιθεώρηση Τσέχικων Σχολείων (Czech School Inspectorate), αξιωματούχους του Υπουργείου Παιδείας, Νεολαίας και Αθλητισμού καθώς και από τοπικά εκπαιδευτικά τμήματα. Η εσωτερική αξιολόγηση ενός σχολείου γίνεται με την ευθύνη των διευθυντών του σχολείου. Έτσι, στο επίπεδο του σχολείου, τα σχολικά συμβούλια και άλλα αυτοδιοικητικά όργανα (όπως για παράδειγμα το σχολικό κοινοβούλιο ή οι αντιπρόσωποι του συμβουλίου σχολικής χρηματοδότησης) ασκούν δημόσιο έλεγχο στη λειτουργία του κάθε σχολείου (Abs, 2009).

- Τα περισσότερα σχολεία έχουν μόλις αρχίσει να δημιουργούν συστήματα αξιολόγησης το καθένα για λογαριασμό του. Λίγα μόνο σχολεία έχουν αναπτύξει ένα σύστημα με δείκτες ποιότητας ή έχουν υιοθετήσει κάποιο από τα υπάρχοντα συστήματα ποιότητας.
- Μόλις το ένα τρίτο των διευθυντών των σχολείων είναι ενήμεροι για τη σπουδαιότητα και τις δυνατότητες της σχολικής αυτοαξιολόγησης και υπολογίζουν τα αποτελέσματά της ως θετική ανατροφοδότηση στην πορεία του ιδρύματος για επίτευξη των εκπαιδευτικών σκοπών του, εξόντωση πιθανών ελαττωμάτων και μειονεκτημάτων, σχεδιασμό μιας στρατηγικής βελτίωσης.
- Τα δυο τρίτα περίπου των διευθυντών των σχολείων χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και της αυτοαξιολόγησης για να καθιερώσουν τις προτεραιότητες μιας στρατηγικής βελτίωσης, να λάβουν τα αναγκαία μέτρα ώστε να υπερκεράσουν πιθανά προβλήματα και αδυναμίες και να επιβλέπουν στο εξής τις διορθώσεις και τις λύσεις που θα δίνονται σε τυχόντα λάθη.
- Σε πολλά σχολεία η αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών στρατηγικών δεν αναλύεται με απώτερο σκοπό να τεθούν εκπαιδευτικοί στόχοι. Για πολλά σχολεία η τήρηση των προϋποθέσεων του αναλυτικού προγράμματος αποτελεί ένα ζήτημα σχετικά μικρής σημασίας.
- Τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης στα περισσότερα σχολεία παρουσιάζονται και συζητούνται με το διδακτικό προσωπικό, ωστόσο δε λαμβάνονται πάντοτε συστηματικά ρυθμιστικά μέτρα που οδηγούν στη βελτίωση της ποιότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Abs, 2009).

Καθώς η αξιολόγηση και τα συστήματα αξιολόγησης της ποιότητας στη Δημοκρατία της Τσεχίας παραμένουν ένα νέο και εν πολλοίς ανεξερεύνητο ακόμα ζήτημα για το εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας, στο άμεσο μέλλον προβλέπεται ότι θα αλλάξει η υπάρχουσα κατάσταση. Στο εξής αναμένονται αυξημένες εμπειρίες θετικής υλοποίησης συστημάτων αξιολόγησης από τα σχολεία και τους διάφορους ενδιαφερόμενους, με καθημερινές πρακτικές και δοκιμασμένες διαδικασίες σχολικής αξιολόγησης και αυτοαξιολόγησης, όπως η SWOT ανάλυση, η STEP ανάλυση, το marketing audit, το μοντέλο αριστείας της ΔΟΠ, το EFQM, η Q-analysis και η χρήση διαφόρων ερωτηματολογίων για γονείς, μαθητές και άλλους ενδιαφερόμενους.

Γερμανία:

Είναι γεγονός ότι, την τελευταία εικοσαετία, τα θέματα της σχολικής ποιότητας, της σχολικής ανάπτυξης και της εσωτερικής και εξωτερικής αξιολόγησης καθίστανται ολοένα και πιο σημαντικά για τα σχολεία στα διάφορα κρατίδια της Γερμανίας. Κάθε κρατίδιο (*Land*) έχει το δικό του διοικητικό μηχανισμό και διεξάγει νομική και ακαδημαϊκή επίβλεψη, όπως επίσης και επίβλεψη του προσωπικού. Στις περισσότερες περιπτώσεις οι διοικήσεις είναι δομημένες σε ένα σύστημα δυο ταχυτήτων, με το Κρατικό Υπουργείο Παιδείας να έχει τον πρώτο λόγο και κατώτερες αρχές επίβλεψης (*Schulamt*) σε δεύτερο ρόλο. Επιπροσθέτως, σε κάθε κρατίδιο υπάρχει τουλάχιστον ένα ίδρυμα, που συνήθως ονομάζεται Κρατικό Ίδρυμα (*Landesinstitut*), το οποίο εκπληρώνει αρκετά εκτελεστικά καθήκοντα στον τομέα της υποστήριξης. Τα καθήκοντα αυτά είναι ιδιαίτερα σημαντικά για τα υπόλοιπα σχολεία του κράτους και ποικίλουν ως προς το είδος τους από τη μετεκπαίδευση των δασκάλων ως το σχεδιασμό και την ανάπτυξη εργαλείων και θεμάτων προς διδασκαλία και ως τη διασφάλιση της ποιότητας και της σχολικής ανάπτυξης (Abs, 2009).

Η Μόνιμη Συνδιάσκεψη των Υπουργών Παιδείας και Πολιτιστικών Θεμάτων των κρατιδίων έφθασε τον Οκτώβριο του 1997 στο συμπέρασμα ότι η διασφάλιση της ποιότητας και οι διαδικασίες της βελτίωσης αποτελούσαν ζητήματα ειδικού ενδιαφέροντος. Το συμπέρασμα αυτό προκάλεσε τη συμμετοχή της χώρας στο πρόγραμμα PISA 2000. Ωστόσο, αυτά τα θέματα κατάφεραν να προσελκύσουν την προσοχή του ευρύτερου κοινού αμέσως μετά τη δημοσίευση των πρώτων αποτελεσμάτων του PISA, το 2001. Σε πολλά κρατίδια τέτοιες προσπάθειες περιλαμβάνουν την καθιέρωση πλαισίων εργασίας για την ποιότητα, τα οποία καθορίζουν τα κριτήρια αλλά και τους δείκτες που αφορούν διάφορες πλευρές της καλής ποιότητας ενός σχολείου. Αυτά τα πλαίσια είναι σχεδιασμένα ώστε να υπηρετούν ένα διπλό σκοπό: αφενός να δίνουν προσανατολισμό στα σχολεία για το δικό τους διαμορφωτικό έργο και αφετέρου να προσφέρουν τη βάση για εξωτερικές σχολικές επιθεωρήσεις που παρέχουν ποιοτικές και ποσοτικές πληροφορίες στις διοικήσεις και στα ίδια τα σχολεία, τις οποίες μπορούν να χρησιμοποιήσουν στις διαδικασίες διαμόρφωσης που ακολουθούν. Οι εξωτερικές αυτές επιθεωρήσεις γίνονται από ειδικές υπηρεσίες ποιότητας ή σώματα επιθεωρητών, τα οποία έχουν πολλά ονόματα και έχουν ιδρυματοποιηθεί με διάφορους τρόπους σε κάθε κρατίδιο (Abs, 2009).

Λετονία:

Το χρονοδιάγραμμα των σταδίων ποιότητας στην ανάπτυξη του εκπαιδευτικού συστήματος της Λετονίας είναι το εξής:

- 1991-1995: ανακατεύθυνση του συστήματος προς ένα νέο σύστημα που αρμόζει σε μια ανεξάρτητη πλέον χώρα.
- 1995-2000: ανάπτυξη ενός πιο συνεκτικού συστήματος νομοθεσίας ως προς τα εκπαιδευτικά θέματα.

2001 κι εξής: το σύστημα της εκπαίδευσης έφθασε σε ένα άλλο επίπεδο ανάπτυξης, ώστε να διασφαλιστεί η ποιότητα και ο εκδημοκρατισμός της εκπαίδευσης, σε συνεργασία με τους πολιτικούς, τις μη κυβερνητικές οργανώσεις και τους υπόλοιπους ενδιαφερόμενους (Abs, 2009).

Ο Νόμος για την Εκπαίδευση (1998, revised 2001) και ο Νόμος για την Ολοκληρωμένη Εκπαίδευση (1999, revised 2002) περιγράφουν την κύρια διαδικασία της εκπαιδευτικής αναμόρφωσης προς τη δημοκρατικοποίηση (Νόμος για τη Γενική Εκπαίδευση, 1999), η οποία περιγράφεται λεπτομερώς στα έγγραφα του Υπουργείου Παιδείας και Επιστημών, που καθορίζουν:

- Την αποκέντρωση της εκπαίδευσης, με την παροχή στα σχολεία του δικαιώματος να διαλέξουν το δρόμο που επιθυμούν για να φθάσουν στους επιθυμητούς στόχους στους.
- Την αυτονομία των σχολείων στην επιλογή ή τη δημιουργία προγραμμάτων και εγχειριδίων, για να απαντήσουν στις ανάγκες των μαθητών και να διασφαλίσουν την ποιότητα των ακαδημαϊκών δυνατοτήτων και κατορθωμάτων τους.
- Διασφάλιση της ποιότητας και διαχείριση του βελτιωμένου συστήματος, με τον έλεγχο από την εσωτερική αξιολόγηση ή την αυτοαξιολόγηση, αλλά και με την εξωτερική αξιολόγηση και τη διαπίστευση.
- Αναπτυξιακό σχεδιασμό βασισμένο στην έρευνα, την αυτοαξιολόγηση, την εξωτερική αξιολόγηση και τις συζητήσεις με τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων.
- Συνεργασία και συνεταιρισμό μεταξύ των σχολείων, ώστε να διασφαλιστεί η ποιότητα της εκπαίδευσης και η επιτυχία των μαθητών.

Στα πλαίσια των ερευνών που διεξάγονται για την αναμόρφωση της εκπαίδευσης στη Λετονία, δημιουργήθηκε ένα νέο εργαλείο για τη διασφάλιση της ποιότητας και τον αναπτυξιακό σχεδιασμό. Το εν λόγω εργαλείο έχει ήδη εισαχθεί στα σχολεία της χώρας και έχει συμπεριληφθεί στα κριτήρια σχολικής επιθεώρησης. Τα πρακτικά αποτελέσματα που παρουσίασε η χρήση του εργαλείου μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη ρητή ενσωμάτωση του EDC. Ακόμα, το εργαλείο αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μοντέλο για το σχεδιασμό και την επίλυση μεθοδολογικών προβλημάτων σε όλο το φάσμα της εκπαίδευσης (Abs, 2009).

Λιθουανία:

Ο Νόμος για την Εκπαίδευση, που δημοσιεύθηκε στο Βίλνιους τον Ιούνιο του 1991 (και αναθεωρήθηκε το 1998 και το 2003) καθορίζει τις θεμελιώδεις αρχές της δομής, της λειτουργίας και της διοίκησης του εκπαιδευτικού συστήματος. Στα πλαίσια της προετοιμασίας της χώρας για την ένταξή της στην Ευρωπαϊκή Ένωση και για να βασιστεί η εκπαιδευτική αναμόρφωση στην εκπαιδευτική πείρα της δημοκρατικής Λιθουανίας και της Ευρώπης, οι αρχές της λιθουανικής εκπαίδευσης περιγράφονταν σε γενικά πλαίσια, συμπληρώνοντας τέσσερις συγκεκριμένους σκοπούς: τον ανθρωπισμό, τη δημοκρατία, τον πατριωτισμό και την ανανέωση (*General Concept of Education in Lithuania*, 1994: 10-11). Τον Ιανουάριο του 2001, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο ενέκρινε τις συστάσεις του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου που αφορούσαν τη συνεργασία στην αξιολόγηση της ποιότητας της εκπαίδευσης (Abs, 2009).

Στα λιθουανικά σχολεία, προς το παρόν, η αξιολόγηση που ασκείται είναι εσωτερική και εξωτερική. Τα δυο είδη ελέγχου αυτά οφείλουν να αλληλοσυμπληρώνονται. Πάντως, δε φαίνεται να υπάρχει η απαιτούμενη ισορροπία μεταξύ τους, καθώς ο θεσμός της εσωτερικής αξιολόγησης εφαρμόστηκε αργότερα και σε περιορισμένη κλίμακα στα σχολεία της χώρας. Σήμερα, έχουν αναγνωριστεί τέσσερις τύποι κρατικών σχεδίων, τα οποία πρέπει να αξιολογηθούν από εσωτερικών και εξωτερικών λογιστικών ελέγχων:

- Μακροπρόθεσμες στρατηγικές (οράματα). Το τρέχον όραμα ορίζεται στα αναλυτικά έγγραφα του Κοινοβουλίου της Δημοκρατίας της Λιθουανίας που εμπεριέχονται στην Εθνική Στρατηγική για την Παιδεία για τα έτη 2003-2012.
- Μεσοπρόθεσμα στρατηγικά σχέδια δράσεων. Τα σχέδια αυτά αποτελούν τη βάση για τον ετήσιο κρατικό προϋπολογισμό και καθορίζουν τις ανάγκες της εκπαίδευσης, συμπεριλαμβάνοντας τα αναγκαία επιδόματα για τις μεταρρυθμίσεις.
- Ετήσιο πλάνο εργασίας. Αυτό μπορεί να γίνει κατανοητό ως μια μορφή αντιπροσώπευσης των ευθυνών σε όλες τις δομές της εκπαίδευσης.
- Πραγματοποίηση των μεσοπρόθεσμων προγραμμάτων και σχεδίων που δημιουργήθηκαν προηγουμένως (Abs, 2009).

Πολωνία:

Κατά το δεύτερο μισό του 2007, ο κυβερνητικός συνασπισμός κατέρρευσε, εκλέχθηκε νέο κοινοβούλιο και σχηματίστηκε μια νέα κυβέρνηση. Το παρόν Υπουργείο Παιδείας θεωρεί τη διασφάλιση της ποιότητας και την εκπαίδευση για δημοκρατική ιθαγένεια ως τη ραχοκοκαλιά του εκπαιδευτικού συστήματος. Οι διευθυντές, οι καθηγητές, οι μαθητές, οι γονείς και η κοινή γνώμη σε γενικές γραμμές δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στα αποτελέσματα των εξωτερικών εξετάσεων από ό, τι στη διαδικασία εκδημοκρατισμού και διασφάλισης της ποιότητας που ακολουθεί το σχολείο. Τον τελευταίο καιρό, ο τομέας της εκπαίδευσης έχει βρεθεί σε εντελώς νέες συνθήκες. Το Υπουργείο Παιδείας της χώρας δήλωσε την επιθυμία του να απομακρυνθεί από το όραμα ενός αυτόνομου, ανοιχτού και ανεκτικού σχολείου και ανακοίνωσε τα σχέδιά του για το Πρόγραμμα των 4Ps (*prestiz, patriotyzm, porzadek and prawda*) – η αίγλη του διδασκαλικού επαγγέλματος, η ευταξία, ο πατριωτισμός και η αλήθεια. Ο Υπουργός Παιδείας διεμήνυσε ότι προτιμούσε να αυξηθεί ο έλεγχος από μια κεντρική αρχή. Προσφάτως, πέρασε μια νέα νομοθεσία, σύμφωνα με την οποία η αυτοαξιολόγηση από τα σχολεία και η εντός των τειχών διασφάλιση της ποιότητας πρέπει να περιοριστούν, ενώ ο εξωτερικός έλεγχος από τα τοπικά διοικητικά σώματα (*Kuratoria Oświaty*) και κάτω από την δικαιοδοσία του Υπουργείου πρέπει να ενδυναμωθεί. Το 2004, μια οδηγία κατήργησε ουσιαστικά τον όρο «επιθεώρηση» και χρησιμοποιούσε αντί αυτού τον όρο «μέτρηση της ποιότητας της σχολικής απόδοσης». Τότε θεσπίστηκε ότι για να αναπτυχθεί το εκπαιδευτικό σύστημα και ειδικά για να βοηθηθεί η ποιοτική ανάπτυξη των σχολείων και των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, για να υποστηριχθεί η ανάπτυξη των μαθητών και η επαγγελματική σταδιοδρομία των καθηγητών, θα πρέπει οι αρχές που είναι επιφορτισμένες με την επίβλεψη των σχολείων να:

- διεξάγουν συστηματικές και σχεδιασμένες αξιολογήσεις της ποιότητας της απόδοσης των σχολείων και άλλων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.

- αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες στήριξης των σχολείων στις προσπάθειές τους για βελτίωση της απόδοσής τους.
- διασφαλίζουν ότι τα σχολεία συμπορεύονται με την ισχύουσα νομοθεσία.
- υποστηρίζουν τους καθηγητές και τους διευθυντές των σχολείων στην προσπάθειά τους να φθάσουν τα πρότυπα απόδοσης ποιότητας.
- υποστηρίζουν τα σχολεία και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα στον καθορισμό της κατεύθυνσης της ποιοτικής τους ανάπτυξης.
- δίνουν στα σχολεία πρόσβαση σε πληροφορίες που αφορούν τις αλλαγές της νομοθεσίας που σχετίζεται με τη λειτουργία τους (Abs, 2009).
- Από το 2004 έως το Δεκέμβριο του 2006, δυο είδη διαδικασιών αξιολόγησης της ποιότητας έχουν χρησιμοποιηθεί στα πολωνικά σχολεία: η εξωτερική επιθεώρηση, μέσω του συστήματος υπουργικής απεικόνισης, καθώς και η εντός των τειχών αξιολόγηση ή αυτοαξιολόγηση, η οποία διεξάγεται από το ίδιο το σχολείο και συντονίζεται από τον διευθυντή. Η κατάσταση αυτή άλλαξε το Δεκέμβριο του 2006, όταν ο Υπουργός εισήγαγε το νέο νόμο για την παιδαγωγική επιθεώρηση, εξοντώνοντας στην ουσία την προηγούμενη διαδικασία. Τα προβλήματα του ελέγχου της ποιότητας στην εκπαίδευση παρουσιάστηκαν με ιδιαίτερη έμφαση στο έγγραφο με τίτλο «Επιχειρησιακό Πρόγραμμα: Ανθρώπινο Κεφάλαιο», το οποίο έγινε αποδεκτό από την πολωνική κυβέρνηση σαν τμήμα της εθνικής στρατηγικής ανάπτυξης για τα έτη 2007-2013. Τα στοιχεία που παρουσιάζονται στο έγγραφο αυτό έχουν αποτελέσει τη βάση για νέες διαδικασίες και εργαλεία ποιότητας που αναμένεται να εφαρμοστούν στα σχολεία της χώρας, ώστε να καταστεί πιο αποτελεσματική η διοίκηση και η οικονομική διαχείριση των σχολείων. Υπάρχουν επίσης αρκετές οργανώσεις εκτός του κρατικού συστήματος επιθεώρησης, που διεξάγουν αξιολογήσεις, στις οποίες τα σχολεία μπορούν να συμμετέχουν εθελοντικά. Οι αξιολογήσεις αυτές, συνήθως εσωτερικές, αλλά συχνά υποστηριζόμενες και από μια εξωτερική αξιολόγηση, αποτελούν τμήμα ενός ευρύτερου συστήματος διασφάλισης της ποιότητας. Επίσης, προβάλλουν ως μια από τις προϋποθέσεις για την κατάκτηση της επάρκειας και πιστοποίησης στην ποιότητα (Abs, 2009).

Υπάρχουν αρκετά άλλα συστήματα διασφάλισης της ποιότητας στη χώρα. Τα πιο γνωστά είναι τα εξής:

- Σχολεία Μάθησης (Learning Schools): ένα πρόγραμμα που διεξάγεται υπό την κηδεμονία του Κέντρου για την Εκπαίδευση των Πολιτών (Centre for Citizenship Education - CCE) και του Ιδρύματος για την Ελευθερία Πολωνίας-Αμερικής (Polish-American Freedom Foundation).
- Σχολεία Ποιότητας: πιστοποιητικό που απονέμεται από το ιδιωτικό κέντρο εκπαίδευσης EKO-TUR στα σχολεία που επιτυγχάνουν τα επιθυμητά πρότυπα σε τρεις τομείς:
 - την εκπαίδευση,
 - τη διδασκαλία και τη μάθηση,
 - τη διοίκηση.
- ISO 9001:2000: πιστοποίηση από των Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης – ISO.
- Health Promoting School: ένα δίκτυο από «υγιή» σχολεία, που συντονίζει το Μεθοδολογικό Κέντρο Ψυχολογικής και Εκπαιδευτικής Υποστήριξης (Methodological Centre for Psychological and Educational Support).
- Πολωνικά Καλά Σχολεία Τώρα (Polish Good School Now): ένα σύστημα πιστοποίησης για ιδιωτικά σχολεία που είναι μέλη του Civic Educational Association.

- Interkl@sa: μια εγγύηση ποιότητας που δίνεται στα σχολεία που μπορούν να αποδείξουν ότι είναι εγγεγραμμένα στην ICT.
- Πράσινη Πιστοποίηση (Green Certificate): απονέμεται από το Κέντρο Οικολογικής Εκπαίδευσης (ΕΚΟ-ΟΚΟ) σε νηπιαγωγεία και σχολεία που είναι φιλικά προς το περιβάλλον.
- European Label: μια ευρωπαϊκή πιστοποίηση για σχολεία που εισάγουν καινοτόμες μεθόδους γλωσσικής εκπαίδευσης σε μια ευρωπαϊκή διάσταση (Abs, 2009).

Ρωσία:

- Σύμφωνα με τον ισχύοντα Νόμο για την Εκπαίδευση που ψηφίστηκε το 1992, το ρωσικό εκπαιδευτικό σύστημα έχει αποκεντρωθεί σε ό,τι αφορά τη λήψη των αποφάσεων και τη χρηματοδότηση. Ο νόμος αυτός παρέχει μεγάλη αυτονομία στα σχολεία. Τα βασικά έγγραφα που ρυθμίζουν τη λειτουργία και τη δομή του κάθε σχολείου περιλαμβάνουν τα πρότυπα εκπαίδευσης (το ελάχιστο περιεχόμενο του εκπαιδευτικού έργου που πρέπει να διδαχθεί στην τάξη και τις προϋποθέσεις για τις επιτυχίες των μαθητών) και το πρόγραμμα σπουδών. Οι πόροι για τη χρηματοδότηση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων της χώρας καθορίζονται από τη νομική και οργανωτική μορφή τους: κρατικά ιδρύματα (που ανήκουν σε μια κοινότητα ή σε ένα διαμέρισμα) και μη κρατικά (ιδιωτικά και θρησκευτικά). Περίπου το 99% από όλα τα δημοτικά, βασικά και δευτεροβάθμια σχολεία στη Ρωσία είναι δημόσια-κοινοτικά (60 771 από το σύνολο των 61 497 κατά το σχολικό έτος 2005/06), πράγμα που σημαίνει ότι ο κοινοτικός προϋπολογισμός αποτελεί την κύρια πηγή χρηματοδότησης, με πολλές αποφάσεις να λαμβάνονται σε τοπικό επίπεδο. Από το 2000 η Ρωσική Κυβέρνηση έχει ξεκινήσει να αναπτύσσει ένα νέο εκπαιδευτικό αναμορφωτικό πρόγραμμα με κύριες κατευθύνσεις: τον εκμοντερνισμό της δομής και του περιεχομένου της γενικής εκπαίδευσης, την αύξηση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης, την παροχή ίσων ευκαιριών πρόσβασης στην εκπαίδευση, την ανάπτυξη αποτελεσματικών μηχανισμών για τη διαβίβαση των κοινωνικών απαιτήσεων στο εκπαιδευτικό σύστημα και τη διεύρυνση της δημόσιας συμμετοχής στη διοίκηση της εκπαίδευσης. Την πορεία προς την κατεύθυνση αυτή βεβαιώνει η κύρια μορφή κρατικού και δημοσίου ελέγχου της ποιότητας της εκπαίδευσης στα σχολεία. Ο στόχος της βεβαίωσης αυτής, σύμφωνα με τον Εκπαιδευτικό Νόμο, ως εξωτερική αξιολόγηση, είναι να εγγυηθεί ότι το περιεχόμενο, το επίπεδο και η ποιότητα των επιτευγμάτων των μαθητών σε ένα σχολείο αντιστοιχούν στα κρατικά πρότυπα για την εκπαίδευση (Abs, 2009).

Η σχολική αξιολόγηση περιλαμβάνει ένα πολύ σημαντικό μέρος στη διασφάλιση της ποιότητας της χώρας. Η προβολή της ποιότητας της εκπαίδευσης βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην καταγραφή δεδομένων εισόδου, όπως τα προσόντα των καθηγητών, στον καθορισμό των αποτελεσμάτων που είναι σε εκκρεμότητα. Έτσι, η ποιότητα δεν έχει τόσο να κάνει με την απεικόνιση μέσω όρων βαθμολογίας και τη συσχέτιση ποσοτικών μεταβλητών. Από το 1991 η Ρωσία έχει λάβει μέρος σε σπουδαίες παγκόσμιας κλίμακας προσπάθειες απεικόνισης της ποιότητας, όπως TIMSS (1995, 1999, 2003, 2007), CIVED (1999), PIRLS (2001, 2006), PISA (2000, 2003, 2006) και SITES (1999, 2006). Το 2005, εγκρίθηκε η Πράξη για το Ομοσπονδιακό Πρόγραμμα Ανάπτυξης της Εκπαίδευσης (Act on the Federal

Programme on Education Development, 2006-10). Σύμφωνα με το πρόγραμμα αυτό, ένα στρατηγικό έργο αποτελεί η ανάπτυξη ενός εθνικού συστήματος για την αξιολόγηση της ποιότητας της εκπαίδευσης σε όλα τα επίπεδα της εκπαίδευσης, με στόχο την προώθηση της διασφάλισης της ποιότητας και την εξασφάλιση των ίσων ευκαιριών πρόσβασης στην εκπαίδευση (Abs, 2009).

Ουκρανία:

- Από την ανεξαρτητοποίησή της και ύστερα, η Ουκρανία κατάφερε να αξιοποιήσει ορισμένα από τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα στην προσπάθεια για αριστεία στην εκπαίδευση. Η τρέχουσα φάση της εκπαιδευτικής αναμόρφωσης έχει προχωρήσει πρόσφατα στη σύσταση μιας διαδικασίας, που περιλαμβάνει επανακαθορισμένες αρχές και προτεραιότητες για ολόκληρο τον τομέα της εκπαίδευσης. Η συνάφεια και η βελτιωμένη πορεία του μαθητή από το προνήπιο μέχρι και την τριτοβάθμια εκπαίδευση αποτελούν στοιχεία-κλειδιά του Εθνικού Δόγματος για την Ανάπτυξη της Εκπαίδευσης στην Ουκρανία (National Doctrine of Development of Education in Ukraine), το οποίο καθοδηγεί τη διαδικασία αναμόρφωσης της εκπαίδευσης. Τα σπουδαιότερα θέματα για τον τομέα αυτόν μπορούν να αθροιστούν στην εισαγωγή μιας αποκεντρωμένης προσέγγισης, δια βίου μάθησης, εξασφάλισης ίσων ευκαιριών πρόσβασης στην ποιοτική εκπαίδευση και ολοκλήρωσης μέσα στο Ευρωπαϊκό εκπαιδευτικό σύστημα. Ο εκμοντερνισμός του αναλυτικού προγράμματος είναι ακόμα ένας από τους σημαντικότερους στόχους της όλης διαδικασίας αναμόρφωσης της εκπαίδευσης στην Ουκρανία. Το MES αναλαμβάνει μια διαδεδομένη αναμόρφωση της βασικής και ανώτερης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, υποστηριζόμενη από ένα σχέδιο τετραετούς διάρκειας (από το 2005 έως το 2009) και αξίας 86.5 εκατομμυρίων δολαρίων, που ονομάζεται «Παγκόσμια Τράπεζα Ίσης Πρόσβασης στην Ποιοτική Εκπαίδευση» (Bank Equal Access to Quality Education - EAQE). Το σχέδιο αυτό αποτελεί την πρώτη από τις τρεις φάσεις ενός προγράμματος αναμόρφωσης του εκπαιδευτικού τομέα, δεκαετούς διάρκειας (ως το 2015) και αξίας τριακοσίων εκατομμυρίων δολαρίων. Το εν λόγω σχέδιο υποστηρίζει την αναθεώρηση και βελτίωση των νέων αναλυτικών προγραμμάτων της χώρας, την πιλοτική εφαρμογή τους στα σχολεία, την υλοποίηση, την παρακολούθηση και την αξιολόγησή τους, αν καταστεί αναγκαίο. Κατά τη διάρκεια της φάσης του EAQE, η πρόθεση είναι να αναπτυχθεί ένα συνεκτικό πλαίσιο εργασιών για το εθνικό αναλυτικό πρόγραμμα και, μεταξύ άλλων, να αναθεωρηθεί, βελτιωθεί, συζητηθεί και ολοκληρωθεί η διδακτέα ύλη (Abs, 2009).

Η ποιότητα της εκπαίδευσης έχει διακηρυχθεί ότι είναι μια εθνική προτεραιότητα, προϋπόθεση για την ασφάλεια του κράτους και εγγύηση για την προσκόλληση στους διεθνείς κανονισμούς και τις απαιτήσεις της υλοποίησης των δικαιωμάτων του πολίτη σε ό,τι αφορά την εκπαίδευση. Η ποιότητα της εκπαίδευσης μετριέται από διαδικασίες παρακολούθησης – ένα σύστημα που περιέχει τη συλλογή, την επεξεργασία, την ανάλυση και την επέκταση των πληροφοριών που αφορούν την ανίχνευση και την πρόβλεψη της ανάπτυξης των εκπαιδευτικών θεμάτων. Ταυτόχρονα με την πιστοποίηση των καθιερωμένων θεμάτων της γενικής εκπαίδευσης, οι διευθυντές τους είναι επίσης πιστοποιημένοι. Ο διευθυντής ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος θεωρείται μη πιστοποιημένος, αν το επίπεδο της δραστηριότητας του εκπαιδευτικού ιδρύματος που διευθύνει είναι χαμηλό. Σε γενικές

γραμμές, ούτε οι επιτροπές ειδικών αλλά ούτε και οι διοικήσεις των σχολείων έχουν εξειδικευμένο υλικό για να διεξάγουν αξιολογήσεις. Αυτή τη στιγμή, το πρόγραμμα και η πρόβλεψη της διαδικασίας των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων είναι ανεπαρκές. Οι διευθυντές των σχολείων και οι υπάλληλοι των τοπικών σχολικών διευθύνσεων πρέπει να αναπτύξουν ειδικές διαδικασίες και μεθόδους πιστοποίησης και παρακολούθησης, ικανές να υλοποιηθούν με βάση πάντοτε την πλήρως δοκιμασμένη τεχνολογία, την τεχνική υποστήριξη και το λογισμικό (Abs, 2009).

Λευκορωσία:

- Η Λευκορωσία διαθέτει ένα σε μεγάλο βαθμό συγκεντρωτικό σύστημα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Το Υπουργείο Παιδείας διεξάγει την κρατική πολιτική στην εκπαίδευση και έχει αναλάβει όλη την ευθύνη για τη διατήρηση και την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών καθιερωμένων στη χώρα. Σε τοπικό επίπεδο, το σύστημα διοικείται από τοπικά συμβούλια εκπαίδευσης. Στη χώρα υπάρχει ένα σύστημα εξωτερικής αξιολόγησης, όπως επίσης και ένα εσωτερικό σύστημα αξιολόγησης της ποιότητας που διεξάγεται από τα ίδια τα σχολεία. Η σχολική αξιολόγηση υποτίθεται ότι αποτελεί το σημαντικότερο τμήμα των κρατικών κανονισμών για τα σχολεία. Το σύστημα αυτό της σχολικής αξιολόγησης είναι πολύ καλά οργανωμένο, ωστόσο είναι περισσότερο συνδεδεμένο με τον έλεγχο της ποιότητας παρά με τη διασφάλισή της. Αν ένα ιδιωτικό εκπαιδευτικό ίδρυμα θέλει να λειτουργήσει στη Λευκορωσία, είναι υποχρεωμένο να ακολουθήσει όλες τις κρατικές νόρμες για τον έλεγχο της ποιότητας. Σύμφωνα με την κρατική πολιτική στα εκπαιδευτικά ζητήματα, το κύριο θέμα του συστήματος αξιολόγησης είναι το Τμήμα Ελέγχου της Ποιότητας της Εκπαίδευσης (Department for the Control of Quality of Education), το οποίο δημιουργήθηκε μέσα στο Υπουργείο Παιδείας της χώρας. Σε αυτή τη δομή υπάρχει ένα τμήμα που είναι υπεύθυνο για τον έλεγχο των σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Abs, 2009).

Ο σημαντικότερος τύπος αξιολόγησης ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος είναι η διαπίστευση, η οποία δίνεται σε κάθε νέο εκπαιδευτικό ίδρυμα που δημιουργείται. Μέσα στα πλαίσια της εξωτερικής αξιολόγησης που διεξάγεται από αντιπροσώπους του κράτους, η αξιολόγηση της ποιότητας οφείλει να αφορά και τα επιτεύγματα των μαθητών. Αυτή η αξιολόγηση παίρνει τη μορφή του ελέγχου της ποιότητας. Τέτοιοι μηχανισμοί ελέγχου προβλέπονται κατ' αποκλειστικότητα από το Υπουργείο Παιδείας. Οι καθηγητές δεν είναι ελεύθεροι να επιλέξουν τα κριτήρια της αξιολόγησης, αφού αυτά καθορίζονται από τους κανονισμούς της πολιτείας. Τα γενικότερα θέματα που έχουν να κάνουν με τον κρατικό έλεγχο της αξιολόγησης της εκπαίδευσης έχουν καθοριστεί από το Νόμο για τη Γενική και τη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Law on General and Secondary Education), που ψηφίστηκε στις 14 Ιουνίου του 2006. Σύμφωνα με το νόμο αυτόν, μια από τις προϋποθέσεις της κρατικής πολιτικής για τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση είναι η παροχή της ποιότητας της βασικής και δευτεροβάθμιας γενικής εκπαίδευσης (Abs, 2009).

Ισραήλ:

Τα οικονομικά του εκπαιδευτικού συστήματος είναι μια περίπλοκη υπόθεση. Τα περισσότερα γυμνάσια και όλα τα λύκεια είναι ιδιοκτησία των δήμων και, ως εκ τούτου, χρηματοδοτούνται από τους δήμους. Οι μισθοί των καθηγητών, οι εξωσχολικές δραστηριότητες και η συντήρηση καλύπτονται από το ταμείο του δήμου και όχι από το Υπουργείο Παιδείας. Το Υπουργείο είναι υπεύθυνο μόνο για το αναλυτικό πρόγραμμα. Επιπροσθέτως, αν και τα δίδακτρα του σχολείου είναι παράνομα σε ορισμένες περιοχές, μπορεί ωστόσο να συσταθεί μια νομική οντότητα που αποκαλείται «ένωση γονέων», η οποία θα συγκεντρώσει τις εισφορές των γονέων και θα τις παραδώσει ύστερα στο σχολείο. Η αξιολόγηση των μαθητών στο Ισραήλ αφορά κυρίως την αξιολόγηση των επιτευγμάτων, που ορίζονται με όρους παραγωγής, και γίνεται μέσω εξετάσεων εγγραφής που διεξάγει το Υπουργείο Παιδείας. Επίσης, το Ισραήλ συμμετέχει σε διεθνείς δοκιμασίες αξιολόγησης, όπως το PISA και το TIMSS (Abs, 2009).

Κένυα:

Στο Master Plan της Κένυα για την Εκπαίδευση (Kenya Education Master Plan for Education and Training 1997-2010) ο όρος «ποιότητα» δε σημαίνει μόνο την επιτυχία των μαθητών στις εξετάσεις ή μια απλή πιστοποίηση, αλλά συνεπάγεται την ανάπτυξη του ανεξάρτητου, αναλυτικού και δημιουργικού δυναμικού του κάθε σχολείου ξεχωριστά. Επίσης περιλαμβάνει την κριτική φαντασία, καθώς και πνευματικές και ηθικές αξίες. Ακόμα, περιγράφει σταθμισμένα κριτήρια αξιολόγησης. Ο πιο καθοριστικός παράγοντας για την ποιότητα στην εκπαίδευση είναι το περιεχόμενο του αναλυτικού προγράμματος, το σχετικό εκπαιδευτικό υλικό και ο εξοπλισμός, οι φυσικές εγκαταστάσεις, το ευνοϊκό για μάθηση περιβάλλον, η ποιότητα του διδακτικού σώματος και η αξιολόγηση και παρακολούθηση των μαθησιακών επιτευγμάτων. Η ΔΟΠ στα σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Κένυα έχει εισαχθεί, σύμφωνα με το Education Master Plan 1997-2010, στους τομείς του ανθρώπινου δυναμικού, του αναλυτικού προγράμματος και των οικονομικών πόρων. Σε ό,τι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, το σχέδιο προβλέπει ότι, για να ενσωματωθεί η ΔΟΠ στα σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, είναι απαραίτητο να έχουν τα σχολεία αυτά ένα καταρτισμένο και κινητοποιημένο διδακτικό προσωπικό, ικανό να κατανοήσει τις ανάγκες των μαθητών και του αναλυτικού προγράμματος. Εκτός αυτού, τα σχολεία στην Κένυα θα πρέπει να διευθύνονται από καθηγητές που έχουν εντρυφήσει στο μάνατζμεντ και που είναι οι κατάλληλοι για να υλοποιήσουν με επιτυχία το αναλυτικό πρόγραμμα, να διοικήσουν σωστά και να διαχειριστούν αποδοτικά το σχολείο τους. Πάντως, το σχέδιο επισημαίνει ότι πολλοί διευθυντές σχολείων δεν έχουν εκπαιδευθεί επαρκώς στη διοίκηση και τη διαχείριση και, ως εκ τούτου, αποδεικνύονται αναποτελεσματικοί και μη αξιόπιστοι. Το σχέδιο, επίσης, καταδεικνύει τους όρους και τις συνθήκες που οδήγησαν στο χαμηλό ηθικό των εργαζομένων στα σχολεία. Κάποιοι καθηγητές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που εργάζονται σε απομακρυσμένες περιοχές αντιμετωπίζουν ελλείψεις σε βασικές ανάγκες, όπως η στέγαση, η πρόσβαση σε πόσιμο νερό και σε νοσοκομειακές εγκαταστάσεις. Τέλος, το σύστημα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης έχει αμαυρωθεί από

το νεποτισμό που κυριαρχεί στο διδασκαλικό επάγγελμα και από τις κατηγορίες πολλών δασκάλων για διαφθορά (Ngware, Odebero & Wamukuru, 2006).

Η ΔΟΠ επηρεάζει εξίσου και το αναλυτικό πρόγραμμα. Η πίεση των εξετάσεων και της κατάταξης των σχολείων με βάση την απόδοση ευθύνονται σε μεγάλο βαθμό για την έλλειψη βάθους και ποιότητας στη μαθησιακή διαδικασία. Υπό αυτές τις συνθήκες, είναι λογικό οι καθηγητές και οι μαθητές να επικεντρώνονται περισσότερο σε χρησιμοθηρικές πρακτικές, όπου η επιτυχία του μαθητή στις εξετάσεις και η καλή θέση κατάταξης του σχολείου αποτελούν αυτοσκοπό. Έχει παρατηρηθεί, λοιπόν, σε πολλά σχολεία της χώρας η τάση για συμβιβασμό της ποιότητας της εκπαίδευσης στα σχολεία που ακολουθούν διαδικασίες επικεντρωμένες στις εξετάσεις. Η ΔΟΠ στα σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αντανακλάται επίσης στους οικονομικούς και άλλους πόρους του κάθε σχολείου. Η ποιότητα και η επάρκεια πόρων, όπως οι φυσικές εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός και το διδακτικό υλικό, έχουν άμεσο αντίκτυπο στην ποιότητα, καθώς καθορίζουν ουσιαστικά το πόσο αποτελεσματικά υλοποιείται το αναλυτικό πρόγραμμα. Σύμφωνα με την πλειοψηφία των δασκάλων (54%), οι διευθυντές των σχολείων παρέχουν την ενδεδειγμένη ηγεσία που οδηγεί στη συνεχή βελτίωση του εκπαιδευτικού ιδρύματος, ενώ το 36% έχει αντίθετη άποψη. Στα σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Κένυα υπάρχει σημαντικός αριθμός από σχολικές διοικήσεις, οι οποίες έχουν ενδυναμώσει τους υπαλλήλους τους και έχουν έτσι οδηγήσει την παροχή υπηρεσιών σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Επιπλέον, τέτοια σχολεία απολαμβάνουν το προνόμιο να χρησιμοποιούν ολόκληρο το διαθέσιμο ανθρώπινο κεφάλαιό τους χωρίς προβλήματα. Οι απόψεις των εκπαιδευτικών για το στρατηγικό σχεδιασμό ποιότητας στα σχολεία (strategic quality planning - SQP) δείχνουν ότι οι περισσότεροι από αυτούς (το 47%) είναι της γνώμης ότι η μεγάλη πλειοψηφία των σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης δεν είναι αφοσιωμένα στο στρατηγικό σχεδιασμό ποιότητας. Το 43% των ερωτηθέντων δασκάλων πιστεύει ότι τα σχολεία προωθούν τα συστατικά της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων. Αυτό αποτελεί απόδειξη ότι τα σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Κένυα νοιάζονται για τα ενδιαφέροντα των υπαλλήλων τους και τα αντιμετωπίζουν ως ένα σημαντικό παράγοντα για ένα αποτελεσματικό σχολείο. Το προεδρείο της BoG παίζει έναν πολύ σημαντικό ρόλο, καθώς συνδέει το σχολείο με την κοινότητα. Για το σκοπό αυτό προωθεί πρακτικές της ΔΟΠ στα σχολεία της κάθε κοινότητας και παρέχει την απαραίτητη ηγεσία. Επίσης, ο ρόλος των διευθυντών στην παροχή ηγεσίας που προβάλλει τη φιλοσοφία της ΔΟΠ είναι ιδιαίτερα σημαντικός (Ngware, Odebero & Wamukuru, 2006).

Υπάρχει ανάγκη για το σύστημα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Κένυα να αξιολογεί τα αποτελέσματα της κάθε διεργασίας που πηγάζει από το προσωπικό του κάθε σχολείου, έτσι ώστε να αυξηθεί η ποιότητα και η συμμετοχή των διδασκόντων στις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων και σε άλλες λειτουργίες του σχολείου. Για το λόγο αυτό, είναι σημαντικό για το σύστημα να ευαισθητοποιήσει τους σχολικούς διευθυντές στο θέμα της σημασίας της στρατηγικής διοίκησης ποιότητας στην εκπαίδευση.

Χονγκ-κονγκ:

Η πολιτική αναδόμησης των σχολείων στις αρχές της δεκαετίας του 1990 στο Χονγκ Κονγκ ήταν παρόμοια με αυτήν που χρησιμοποιήθηκε στη Μεγάλη Βρετανία,

στις ΗΠΑ και ειδικά στην Αυστραλία. Τα δυο κυριότερα συστατικά της πολιτικής αυτής ήταν η πρωτοβουλία διοίκησης των σχολείων (school management initiative-SMI) και η εκπαίδευση σε σχολεία ποιότητας (quality school education), ως συστηματικές και συντονισμένες διοικητικές προσπάθειες, με σκοπό την αναμόρφωση των θεμάτων διαχείρισης, διοίκησης και σχολικής διεύθυνσης στο εκπαιδευτικό σύστημα του Χονγκ Κονγκ. Το SMI επιχείρησε να ενθαρρύνει τη θετική συμμετοχή των καθηγητών και των αντιπροσώπων των γονέων στη Σχολική Επιτροπή (School Board Committee). Η εκπαίδευση σε σχολεία ποιότητας (quality school education) σκόπευε να φθάσει στην επίτευξη αρκετά υψηλών εκπαιδευτικών προτύπων και να διατηρεί τον κυβερνητικό έλεγχο στον ελάχιστο δυνατό βαθμό. Επίσης, προσπαθούσε να κατευθύνει θέματα εκπαιδευτικής ποιότητας, όπως η ποιότητα των καθηγητών και οι πολιτικές του σχολείου στα ακαδημαϊκά επιτεύγματα των μαθητών. Η κυβέρνηση του Χονγκ Κονγκ εστίασε την εκπαιδευτική πολιτική της στη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης και πρότεινε το 1989 μια γενική αλλαγή του δημόσιου τομέα, που προέβλεπε την αναμόρφωση των σχολείων σε ό,τι αφορούσε τα οικονομικά, τη στρατηγική διοίκησης και τις διαδικασίες διοίκησης. Λίγο αργότερα, το 1991, το τμήμα εκπαίδευσης και ανθρώπινου δυναμικού δημοσίευσε ένα έγγραφο με το όνομα SMI: θέτοντας τις βάσεις για την ποιότητα στα σχολεία του Χονγκ Κονγκ. Το εν λόγω έγγραφο υποστηρίζει την αναδόμηση των σχολείων της χώρας σύμφωνα με ένα μοντέλο σχολικής αποτελεσματικότητας, το οποίο επιβάλλει τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της σχολικής διοίκησης και την επίτευξη καλύτερης ποιότητας της εκπαίδευσης σε όλο το φάσμα του συστήματος. Το SMI του Χονγκ Κονγκ είναι ισοδύναμο με την τοπική διοίκηση των σχολείων της Μεγάλης Βρετανίας, τη διοίκηση με βάση το σχολείο (school-based management - SBM) των ΗΠΑ και τη σχολική αυτοδιοίκηση της Αυστραλίας (Cheng & Yau, 2011).

Η Δ.Ο.Π. στο Dell Primary School:

Το πρώτο σχολείο που εξετάζεται από τον ερευνητή είναι το δημοτικό σχολείο του Dell, σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας που διεξήγαγε ο Rowlands (1998). Το σχολείο αυτό είναι σήμερα το μεγαλύτερο δημοτικό σχολείο στη νέα επαρχία Monmouthshire Unitary Authority. Φροντίζει για τις ανάγκες παιδιών από τεσσάρων έως έντεκα ετών, πολλά από τα οποία έχουν προηγουμένως φοιτήσει σε κρατικούς ή ιδιωτικούς βρεφονηπιακούς σταθμούς. Άνοιξε τις πύλες του το 1989 και είδε τον αριθμό των μαθητών του να αυξάνεται σταδιακά από 180 σε 400, μέσα σε 8 χρόνια, διαγράφοντας μια εκπληκτικά ανοδική τροχιά για δημοτικό σχολείο.

Το σχολείο διαμορφώνει και διαχειρίζεται το δικό του προϋπολογισμό, σύμφωνα πάντοτε με τον αριθμό των μαθητών του και την κατανομή τους ανά ηλικία. Η διοίκηση του Dell είχε συνειδητοποιήσει πλήρως ότι υπήρχε μεγάλη ανομοιομορφία στη διαδικασία της επιθεώρησης. Παρότι η αυτοαξιολόγηση αποτελεί γενικά μια πολύ σωστή πρακτική, το σχολείο βίωνε την απόλυτη απομόνωση για τα επόμενα πέντε χρόνια, μέχρι δηλαδή την επόμενη επιθεώρηση. Επίσης, καθώς οι έρευνες απέδειξαν ότι η ηγεσία και η διοίκηση έχουν το μεγαλύτερο αντίκτυπο στα πρότυπα του σχολείου, φάνηκε καλή ιδέα η υποβολή των πρακτικών και των πολιτικών του σχολείου σε σχετικά εξωτερικά πρότυπα.

Επισκόπηση:

Χτισμένο σε μια ευχάριστη και περίοπτη τοποθεσία, δίπλα στον ποταμό Wye και το κάστρο του Chepstow, το δημοτικό σχολείο του Dell άνοιξε τις πύλες του για να δεχθεί τους πρώτους μαθητές του τον Ιανουάριο του 1989. Οι εγκαταστάσεις του είναι αρτιότατες και η θέση του στην εξοχή εξασφαλίζει απόλυτη ησυχία και φέρνει τους μαθητές πιο κοντά στη φύση. Αρχικά, είχε 8 τάξεις και συνολική χωρητικότητα 240 μαθητών. Γρήγορα, όμως, μέχρι το 1998 και έχοντας χτίσει καινούριες πτέρυγες, είχε ξεπεράσει τους 395 μαθητές. Το σχολείο αντλεί μαθητές από το Chepstow και τα κοντινά χωριά. Οι γονείς των μαθητών του εργάζονται στην πόλη του Chepstow ή σε άλλες κοντινές πόλεις, όπως το Bristol ή το Cardiff. Το Dell Primary School είναι σήμερα το μεγαλύτερο δημοτικό σχολείο της επαρχίας Monmouthshire και βρίσκεται υπό τον έλεγχο των τοπικών εκπαιδευτικών αρχών (Local Education Authority - LEA). Είναι ένα δημόσιο σχολείο πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, που φιλοξενεί παιδιά 4 έως 11 ετών.

Η πρόκληση:

Μια από τις πρώτες προκλήσεις που αντιμετώπισε το σχολείο ήταν να θέσει εν ενεργεία εκείνες τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις πρακτικές που θα ανταποκρίνονταν στις φιλοδοξίες των γονέων των μαθητών τους. Οι συγκρίσεις με τις αξίες, τα ήθη και τα εκπαιδευτικά πρότυπα των προηγούμενων σχολείων ήταν αναπόφευκτες. Οι αλλαγές στην εκπαιδευτική νομοθεσία που έπρεπε να λάβει υπόψη του το σχολείο στο ξεκίνημά του ήταν άλλη μια σοβαρή πρόκληση: η εισαγωγή και αναθεώρηση του Εθνικού Αναλυτικού Προγράμματος, τα τεστ και οι αναφορές αξιολόγησης, η ανάθεση της οικονομικής διαχείρισης στα ίδια τα σχολεία, ο προσανατολισμός στις ανάγκες των πελατών (μαθητών και γονέων), οι εθνικοί

πίνακες απόδοσης, οι επιθεωρήσεις κάθε 5 χρόνια, η ενσωμάτωση των μαθητών με ειδικές ανάγκες στα συμβατικά σχολεία, τα διοικητικά συμβούλια, η αξιολόγηση, η νέα τεχνολογία και άλλα. Επιπροσθέτως, το σχολείο, εκτός από αυτές τις απαιτήσεις που αφορούσαν όλα τα σχολεία της χώρας, είχε να αντιμετωπίσει και τη δυσκολία στο να στηθεί ένα ολοκαίνουριο σχολείο και να ενσωματωθούν σε αυτό μαθητές και προσωπικό από διαφορετικά σχολεία. Προτεραιότητα ήταν να καθιερωθεί και να υποστηριχθεί μια φιλοσοφία, ένα σύνολο στόχων και ένα κλίμα οργάνωσης, ώστε να υπερνικηθούν τα εμπόδια που αντιμετώπιζαν οι μαθητές και το προσωπικό.

Παρούσα οργάνωση:

Ο διευθυντής του σχολείου κατέχει τη θέση αυτή από καταβολής του ιδρύματος, το 1989. Το προσωπικό αποτελείται από 12 δασκάλους πλήρους ωραρίου, δυο υπεύθυνους υποστήριξης, πέντε βοηθούς δασκάλου, δυο ειδικούς παιδαγωγούς (για τα παιδιά με ειδικές ανάγκες), δυο γραμματείς, εννέα επιβλέποντες για την ώρα του φαγητού και έναν επιστάτη. Κάθε εβδομάδα επισκέπτονται το σχολείο πέντε δάσκαλοι περιπατητικής μουσικής και μια καθηγήτρια της γλώσσας της Ουαλίας. Το σχολείο ακόμα συντηρεί προσωπικό που ασχολείται με την εστίαση των μαθητών και με την καθαριότητα. Από τις τοπικές εκπαιδευτικές αρχές καλύπτονται οι υπηρεσίες συμβουλευτικής ψυχολογίας, ειδικών αναγκών, κυβερνητικής υποστήριξης και χρηματοοικονομικής διοίκησης. Το σχολείο διαθέτει το δικό του διοικητικό συμβούλιο και επίσης απολαμβάνει την υποστήριξη των γονέων μέσα από το Σύλλογο Φίλων του Σχολείου (Friends of The Dell School Association). Το ίδιο το σχολείο είναι υπεύθυνο για τον ετήσιο προϋπολογισμό του. Το ευρύτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον του περιλαμβάνει εφτά νηπιαγωγεία και δημοτικά σχολεία σε ακτίνα μόλις τριών μιλίων. Το σχολείο του Dell βρίσκεται σε στενή επαφή με τα υπόλοιπα δημόσια σχολεία, καθώς συμμετέχει σε τακτικές συναντήσεις και σε ομάδες εργασίας. Τα τελευταία χρόνια έχει να επιδείξει μια αξιοσημείωτη βελτίωση των εγκαταστάσεων, καθώς και της συνέχειας και περαιτέρω εξέλιξης της διδακτέας ύλης.

Σχολικές επιθεωρήσεις:

Τα σχολεία της Αγγλίας και της Ουαλίας έχουν πλέον τη δυνατότητα να αντικαταστήσουν το παλιό σύστημα επιθεωρήσεων που γίνονταν κάθε πέντε χρόνια με ένα νέο, το οποίο περιλαμβάνει αυστηρό εξωτερικό λογιστικό έλεγχο για όλες τις πτυχές της εκπαίδευσης που παρέχεται στους μαθητές. Άλλωστε, η διοίκηση του Dell ήταν πεπεισμένη ότι υπήρχε μεγάλο κενό από τη μια επιθεώρηση μέχρι την επόμενη, κάτι που οδηγούσε τα σχολεία στη στασιμότητα και την απομόνωση. Επίσης, καθώς τα ευρήματα των ερευνητών έδειχναν ξεκάθαρα ότι η εμπνευσμένη ηγεσία και η σωστή διοίκηση οδηγούσαν σε καλύτερα αποτελέσματα σε όλους τους τομείς, η υποβολή των πολιτικών και των πρακτικών του σχολείου σε σχετικά εξωτερικά πρότυπα φάνηκε να είναι ένα αξιόλογο εγχείρημα.

Φιλοσοφία και στόχοι του σχολείου:

Σύμφωνα με τη φιλοσοφία του σχολείου, κάθε παιδί θα πρέπει να εκπληρώσει στο μέγιστο βαθμό τις φιλοδοξίες και τις δυνατότητές του. Το όραμα αυτό

μετουσιώνεται σε ένα σύνολο στόχων που σχετίζονται με την προώθηση της πνευματικής, πολιτισμικής, ηθικής, φυσικής και διανοητικής ανάπτυξης του παιδιού. Είναι, λοιπόν, απαραίτητο να δημιουργηθεί ένα εκπαιδευτικό περιβάλλον, όπου οι δάσκαλοι και το βοηθητικό προσωπικό, οι διευθυντές, οι σύμβουλοι και οι γονείς να μπορούν να συνεργαστούν για την επίτευξη αυτών των στόχων. Η φιλοσοφία αυτή αποτυπώθηκε στο εγχειρίδιο του προσωπικού, σύμφωνα με το οποίο ένα καλό σχολείο δέχεται καλοπροαίρετα τη γνώμη των γονέων, των παιδιών, των τοπικών αρχόντων και άλλων εξωτερικών συμβούλων, διότι εκτιμά ότι η οποιαδήποτε κριτική τους θα ωφελήσει τελικά το σχολείο. Στα πέντε πρώτα χρόνια οι τοπικοί άρχοντες συμφωνούσαν στην πολιτική συνεργασίας, η οποία βοήθησε στη διασφάλιση της ενότητας στην πορεία του σχολείου για υλοποίηση των στόχων του. Στα πλαίσια της πολιτικής αυτής, οι άρχοντες ενθαρρύνθηκαν να παρακολουθήσουν μια τυπική μέρα στο σχολείο, ώστε να διαπιστώσουν ιδίοις όμμασι τα προβλήματα που προκύπτουν και τη σπουδαιότητα της συλλογικής λήψης των αποφάσεων για την καταπολέμησή τους. Το γεγονός αυτό σηματοδότησε την αρχή μιας ευρείας και συνειδητής συνεργασίας μεταξύ σχολείου και τοπικής αυτοδιοίκησης. Κατ' επέκταση, το σχολείο αυτόματα σχεδόν δέχτηκε την πρόκληση να αναπτύξει σχέσεις συνεργασίας με τους γονείς των μαθητών, θέτοντας τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις τους σε προτεραιότητα.

Ίσως το αναγκαίο υπόβαθρο για τη συνεχή θέληση για βελτίωση ήταν η διαρκής διαβεβαίωση, σε κάθε ευκαιρία, του «για ποιο λόγο υπάρχει αυτό το σχολείο», μια επαναδιάρθρωση στόχων, έτσι ώστε η φιλοσοφία του να είναι ένα σχολείο μέριμνας και του να εκτιμάς όλους όσους δουλεύουν σε αυτό ή για αυτό, να είναι ξεκάθαρη στο μυαλό όλων, ανεξαρτήτως ρόλου. Η έμφαση που δόθηκε στα πέντε πρώτα χρόνια λειτουργίας του σχολείου ήταν στη διασφάλιση της συνοχής των πρακτικών που ακολουθούνταν, όπως για παράδειγμα το ότι κάθε παιδί θα ελάμβανε ίσα δικαιώματα με όλα τα υπόλοιπα.

Ο καλός σχεδιασμός της ποιότητας οδηγεί στην καλή και ποιοτική μαθησιακή εμπειρία. Αυτό έδειχνε να αντανακλάται στην πολιτική της ανάπτυξης του προσωπικού. Η περιγραφή των καθηκόντων του συντονιστή του αναλυτικού προγράμματος και του ανώτερου διοικητή διευρύνθηκε μέσω της εισαγωγής διευκρινιστικών οδηγιών για κάθε θέση, οι οποίες μεταξύ άλλων έθεταν ετήσιους στόχους για τον καθένα. Οι περαιτέρω ρόλοι επίσης διευρύνθηκαν μέσω μιας πολιτικής ανάπτυξης του προσωπικού που παρείχε ευκαιρίες ώστε να βλέπει ο κάθε εργαζόμενος τη δουλειά των συναδέλφων του σε κάθε ειδικό αντικείμενο, να προεδρεύει στις συναντήσεις για την κατάρτιση του αναλυτικού προγράμματος και να δίνει την ευχέρεια της αξιολόγησης του αποτελέσματος της εντός υπηρεσίας εκπαίδευσης μέσα στην τάξη.

Το πλάνο ανάπτυξης του σχολείου:

Το πλάνο ανάπτυξης παρέχει στο σχολείο την ευκαιρία να αναθεωρήσει και να βελτιώσει όλες τις πτυχές της σχολικής ζωής, με έναν ευέλικτο και συστηματικό τρόπο. Αρχικά, ρυθμίζει τις προτεραιότητες των απαραίτητων αλλαγών σε έναν κύκλο που διαρκεί τρία χρόνια. Όλα τα θέματα που σχετίζονται με τη βελτίωση του σχολείου κατανέμονται σε τέσσερις κατηγορίες: το αναλυτικό πρόγραμμα, το προσωπικό, το περιβάλλον και η κοινότητα.

Ο πίνακας 1, που ακολουθεί, παρουσιάζει όλα τα είδη των εισροών που εισπράττει το σχολείο από διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη σε μια ακαδημαϊκή χρονιά. Παρατηρούμε ότι τα στοιχεία που συλλέγει το σχολείο, προκειμένου να οριοθετήσει

και να θέσει προτεραιότητες στους στόχους του, προέρχονται από πολλούς φορείς που επηρεάζουν έμμεσα ή άμεσα το σχολείο. Οι τοπικές εκπαιδευτικές αρχές (Local Education Authority - LEA) παρέχουν στο σχολείο κυρίως συμβουλευτικές και υποστηρικτικές υπηρεσίες, όπως η συμβουλευτική ψυχολογία ή τα προγράμματα IN-Service Training για την περαιτέρω εκπαίδευση του προσωπικού. Οι τοπικοί άρχοντες καταγράφουν τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων κάθε σχολείου και παρέχουν οδηγίες για γονείς και για εργαζομένους, ενώ παράλληλα προβάλλουν την πολιτική της συνεργασίας στο σχολείο. Το εκπαιδευτικό και υποστηρικτικό προσωπικό φροντίζει για τη συνεχή επιμόρφωση και ανάπτυξη των δυνατοτήτων του, συμπληρώνει ερωτηματολόγια για τις ανάγκες του, δίνει δείγματα της δουλειάς του και συμμετέχει στην εσωτερική αξιολόγηση των διαδικασιών του σχολείου.

Ο σχολικός επιθεωρητής εκ μέρους της Βασίλισσας (Her Majesty's Inspector - HMI) δημοσιεύει τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την επιθεώρηση, τα οποία αξιοποιούνται ύστερα για δράσεις θεραπείας και βελτίωσης των διαδικασιών του σχολείου. Το Γραφείο Εκπαίδευσης της Ουαλίας (Welsh Office) παρέχει δεδομένα που προκύπτουν από διάφορες συγκριτικές μετρήσεις και ενημερώνει το σχολείο για νέες εγκυκλίους που το αφορούν.

Το σχολείο, επίσης, συμβουλευέται τις δημοσιεύσεις εκείνες που αναφέρονται σε πολιτικές ή πρακτικές διοίκησης και σε άλλους επιμέρους τομείς. Σημεία αναφοράς για τις ενέργειες του σχολείου αποτελούν τα εθνικά πρότυπα του Κέντρου Ποιότητας της Ουαλίας (Wales Quality Center), το αντίστοιχο ίδρυμα για όλο το Ηνωμένο Βασίλειο (U.K. Quality Center) και η πιστοποίηση του WJEC. Οι γονείς των μαθητών συνεισφέρουν μέσα από τη δράση του Συλλόγου Φίλων του Σχολείου Dell, με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίου αξιολόγησης του σχολείου κάθε χρόνο και με τη συμμετοχή τους στις διάφορες εκδηλώσεις του σχολείου. Οι μαθητές συμπληρώνουν ερωτηματολόγια και συζητούν με τους δασκάλους τους, κάνοντας έτσι γνωστές τις ανάγκες τους και το επίπεδο ικανοποίησής τους. Η ευρύτερη κοινότητα που περιβάλλει το σχολείο του Dell βρίσκει διάφορες αφορμές για να συνδέει το Dell με τα υπόλοιπα σχολεία της περιοχής, ωθώντας τα σε κοινές δράσεις, παρέχει συμβουλευτική βοήθεια σε μαθητές-γονείς-καθηγητές και προσπαθεί να συνδέσει την εκπαίδευση με τη βιομηχανία στην περιοχή.

Μια σειρά από συναντήσεις του προσωπικού και αναλύσεις στοιχείων που προέκυψαν από ερωτηματολόγια, παρέχει την ευκαιρία της σύνθεσης ενός πλάνου τριετούς διάρκειας, όπου δίνονται κατά σειρά προτεραιότητας οι στόχοι του σχολείου. Ο Πίνακας 2 παρουσιάζει τους επιμέρους στόχους του σχολείου Dell για τα έτη 1997-2000. Τα επίπεδα προτεραιότητας κυμαίνονται από «αναπόφευκτο», «σημαντικό», «αναγκαίο» ως και «επιθυμητό». Οι επιμέρους στόχοι του Dell ομαδοποιούνται με βάση τέσσερις βασικές κατηγορίες, που είναι το Αναλυτικό Πρόγραμμα, το περιβάλλον, το προσωπικό και η ευρύτερη κοινότητα. Στην κατηγορία του Αναλυτικού Προγράμματος κατατάσσονται η σχεδίαση ενός πλάνου ενεργειών για την επίτευξη γενικών και ειδικών στόχων, η εξεύρεση πόρων ανάπτυξης, η αξιολόγηση με βάση κριτήρια επιτυχίας και η εκτίμηση της αποτελεσματικότητας των δαπανών.

Όσον αφορά το περιβάλλον του σχολείου, στόχος είναι η συνεχής βελτίωση και ανανέωση των κτιριακών εγκαταστάσεων και των προαυλίων χώρων, έτσι ώστε να διασφαλίζεται και να προάγεται η υγεία, η ευεξία και η ασφάλεια των μαθητών και του προσωπικού. Για το προσωπικό ειδικότερα υπάρχει συγκεκριμένη πολιτική ανάπτυξης, η οποία εμπεριέχει λεπτομερή περιγραφή της κάθε θέσης εργασίας, καθορισμένες απαιτήσεις και αξιολόγηση. Τέλος, ως προς την τοπική κοινότητα,

επιχειρείται η συνεργασία του σχολείου με άλλα νηπιαγωγεία και δημοτικά σχολεία της περιοχής, με γονείς και συμβούλους εκπαίδευσης καθώς και η σύνδεση του σχολείου με τις τοπικές βιομηχανικές μονάδες.

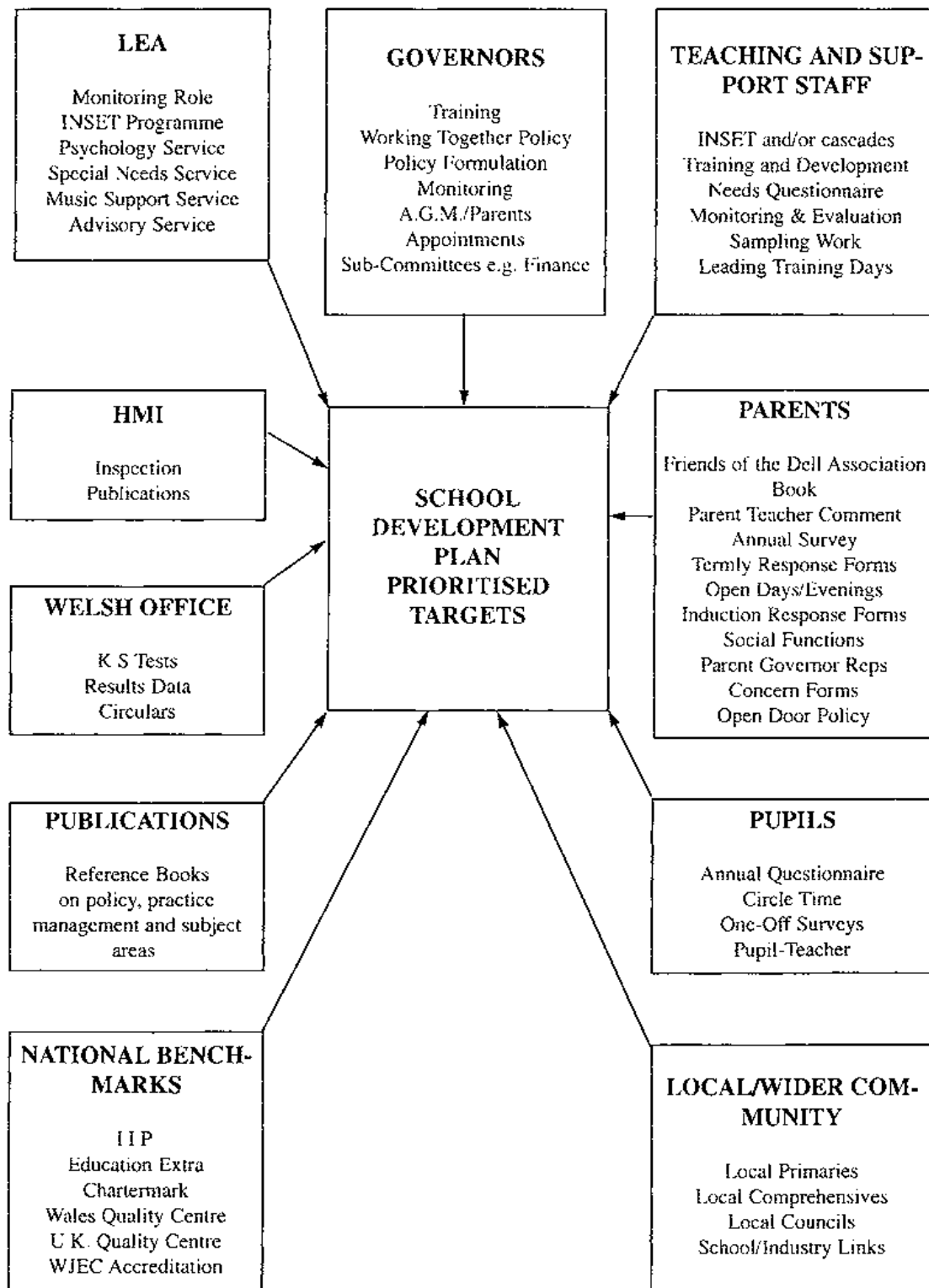
Προτού εισαχθεί το καινούριο πλάνο ανάπτυξης του σχολείου, αξιολογείται η επιτυχία του προηγούμενου πλάνου, σύμφωνα με τα κριτήρια που έχουν συμφωνηθεί εξαρχής και που περιλαμβάνουν τους παραπάνω στόχους.

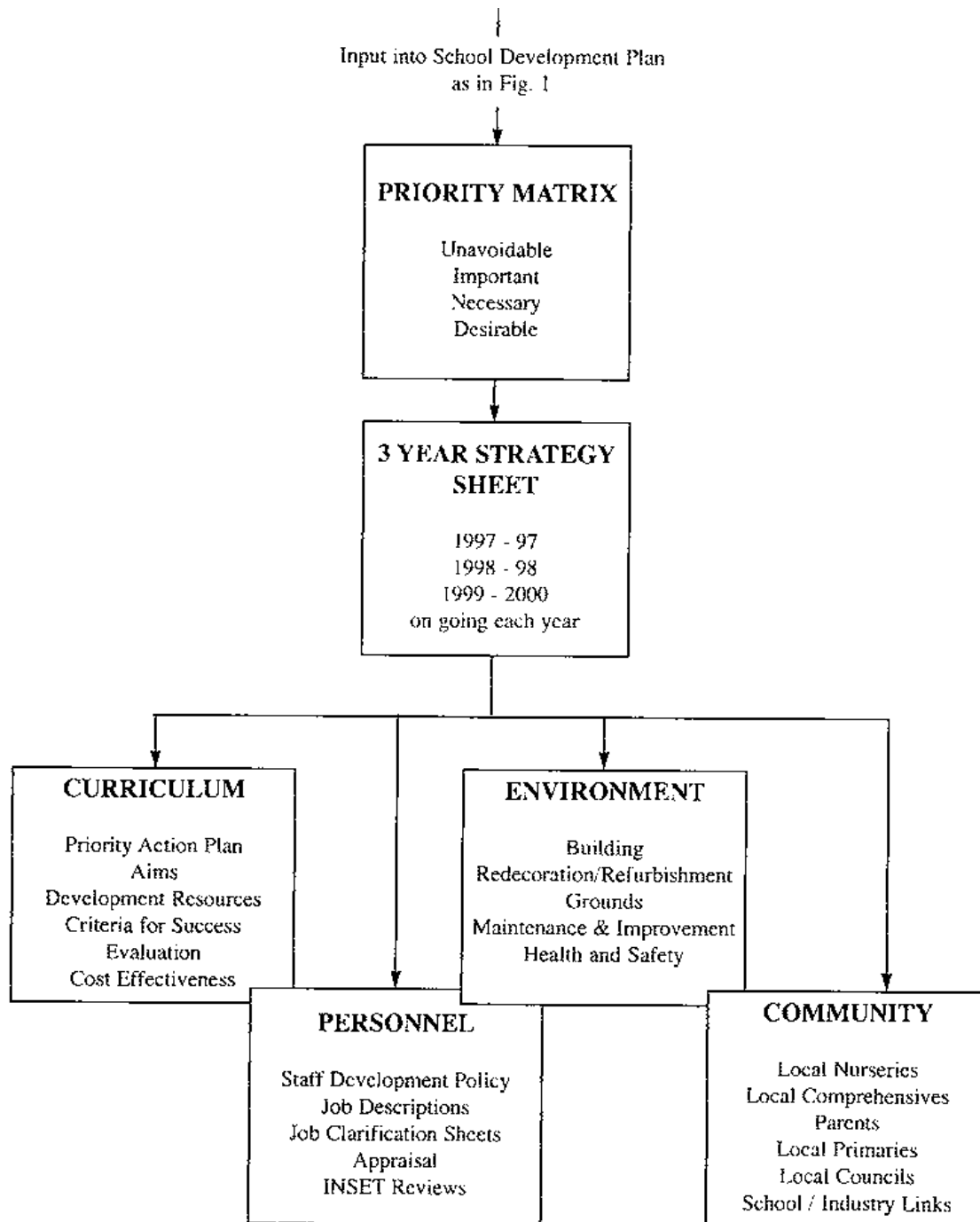
Διακρίσεις για την ποιότητα:

Ύστερα από την προτροπή των γονέων, το σχολείο του Dell υπέβαλε υποψηφιότητα για τα εννέα κριτήρια του κρατικού βραβείου Charter Mark για οργανισμούς δημοσίου τομέα. Το 1995, μετά και την επίσκεψη ειδικού αξιολογητή στο σχολείο, το Dell έγινε και παραμένει ως και σήμερα το μοναδικό σχολείο στην Ουαλία που κατέχει το βραβείο αυτό. Σύμφωνα με την αναφορά των κριτών, το σχολείο έχει πλέον διασφαλίσει την πορεία του προς τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του, καθιερώνοντας δράσεις και διαδικασίες, όπως ο κύκλος της διαβούλευσης με τους πελάτες, η ανάλυση των θέσεων τους, η ενσωμάτωση των θέσεων αυτών στη διαδικασία αναθεώρησης και βελτίωσης των υπηρεσιών και η επανάληψη αυτού του κύκλου ως μέρος της διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης.

Το 1996, ύστερα από εξωτερική αξιολόγηση, το Dell έγινε το πρώτο σχολείο στο Monmouthshire που κέρδισε το βραβείο «Investor in People Award». Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι είχε εισαγάγει ξεχωριστά εγχειρίδια για όλο το βοηθητικό προσωπικό και είχε ακόμα σχεδιάσει ένα πρόγραμμα ανάλυσης των εκπαιδευτικών αναγκών, εκπαίδευσης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης αυτής. Η διαδικασία της υποβολής, της αξιολόγησης και της ανατροφοδότησης θεωρήθηκε ως ένα ιδανικό μοντέλο για να συνεχίσει το σχολείο να γίνεται ολοένα και καλύτερο στο μέλλον. Οι υπάρχουσες πολιτικές και πρακτικές αρκούσαν ώστε το σχολείο να κερδίσει το Βραβείο του Τομέα Εκπαίδευσης στην Ουαλία το 1996 και το 1997 (Wales Education Sector Award). Το 1997, επίσης, ο διευθυντής του σχολείου βραβεύτηκε ως το Πρόσωπο Ποιότητας της χρονιάς (the Quality Person of the Year).

Το Dell προτάθηκε για τα βραβεία ποιότητας της Μεγάλης Βρετανίας το 1997. Αν και το σχολείο διατηρεί το προνόμιο του να είναι ο πρώτος οργανισμός του δημοσίου τομέα στη Μεγάλη Βρετανία που κερδίζει μια τόσο σημαντική διάκριση, δεν αντιμετωπίζει το θέμα της ποιότητας σαν μια ευχάριστη πανηγυρική εκδήλωση. Η αφοσίωσή του στην ποιότητα είναι δεδομένη. Η θέσπιση προτύπων με βάση εξωτερικά πρότυπα θα συνεχίσει κανονικά. Η πιο σημαντική αναγνώριση ήρθε από το ίδιο το σχολείο, καθώς συνειδητοποίησαν όλοι μέσα σε αυτό τη σπουδαιότητα της εφαρμογής των αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας σε ένα δημοτικό σχολείο. Η αναφορά ανατροφοδότησης που ελήφθη το Δεκέμβριο του 1997 θεωρήθηκε ως ένα σημαντικό εφαλτήριο για μελλοντική προσπάθεια και βελτίωση στα επόμενα χρόνια.





Σχήμα 2. Το πλάνο ανάπτυξης του Dell Primary School (Rowlands, 1998).

Η περίπτωση του Pen y Dre:

Το 1996, οι Thornett και Viggiani παρουσιάζουν στην έρευνά τους για την ποιότητα στην εκπαίδευση, την περίπτωση του Pen y Dre, ενός σχολείου δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Ουαλίας που έχει εισαγάγει το EFQM στις διαδικασίες του και έχει να καταδείξει σπουδαία αποτελέσματα τα τελευταία χρόνια.

Το Pen y Dre είναι ένα σχολείο που βρίσκεται σε μια πολύ υποβαθμισμένη περιοχή της Ουαλίας. Ωστόσο είναι χτισμένο σε μια ιδιαίτερα προνομιούχο τοποθεσία, ψηλά στην κορυφή ενός λόφου που φιλοξενεί την πόλη Merthyr Tydfil, προσφέροντας μια ανεπανάληπτη θέα της υπαίθρου του όρους Brecon Beacons. Η περίοπτη αυτή θέση του σχολείου έδωσε και το όνομά του, που σημαίνει «στην κορυφή της πόλης». Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, το σχολείο αντιμετώπιζε πληθώρα προβλημάτων, όπως αδυναμίες των μαθητών στην ανάγνωση και τη γραφή από τα προηγούμενα σχολεία που φοίτησαν, ελλείψεις σε εγκαταστάσεις και εξοπλισμό, βανδαλισμούς, χαμηλό βιοτικό επίπεδο στην περιοχή και μόλις 40% των παιδιών να δικαιούνται δωρεάν σχολικά γεύματα. Για τους λόγους αυτούς ήταν ευνόητο ότι το σχολείο υπέφερε από χαμηλή αυτοεκτίμηση και φτωχά αποτελέσματα.

Αυτή ήταν η κατάσταση που αντιμετώπισε ο John Williams, όταν έγινε διευθυντής του σχολείου το 1993. Η δέσμευσή του και η πίστη του στη διοίκηση ολικής ποιότητας οφειλόταν στο προγενέστερο πέρασμά του από την εταιρία Rank Xerox, όπου είχε την ευκαιρία να ζήσει εκ των έσω ένα πρόγραμμα «Ηγεσίας μέσω της Ποιότητας». Η εμπειρία αυτή τον έπεισε ότι η ποιότητα είναι κάτι μετρήσιμο και ότι η γλώσσα της βιομηχανίας και των επιχειρήσεων μπορεί να εφαρμοστεί στα σχολεία, αν μεταφραστεί στην κατάλληλη «διάλεκτο».

Τα τελευταία χρόνια η εκπαίδευση έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές σε ό,τι αφορά την κουλτούρα της. Ενώ οι βιομηχανίες αρχίζουν να μοιάζουν με τα σχολεία, καθώς δίνουν βάση στη συνεχή επιμόρφωση των εργαζομένων, τα σχολεία από την άλλη ασπάζονται σιγά-σιγά την κουλτούρα των βιομηχανιών, δίνοντας έμφαση στην ανάγκη για αυστηρότερο καθορισμό, παρακολούθηση και αξιολόγηση των διαδικασιών που ακολουθούν. Με λίγα λόγια, τα σχολεία πλέον ενδιαφέρονται περισσότερο από ποτέ άλλοτε για τα αποτελέσματα των διαδικασιών τους. Ακολουθώντας αυτές τις υποδείξεις και έχοντας ως ηγέτη τον John Williams, η διοικητική ομάδα του Pen y Dre ανέλαβε τη δέσμευση να κάνει δραματικές αλλαγές προς βελτίωση όλων των διαδικασιών του σχολείου, μέσω μιας προσέγγισης της διοίκησης ολικής ποιότητας. Το πρόγραμμα «Raising Achievement» αναπτύχθηκε με τον αποκλειστικό σκοπό να διπλασιαστούν τα αποτελέσματα των μαθητών στις εξετάσεις μέσα στα επόμενα δυο χρόνια. Ο στόχος αυτός ξεπεράστηκε γρήγορα, το καλοκαίρι του 1995, καθώς και άλλα εξίσου εντυπωσιακά αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν σχετικά με το σχολείο, με αποκορύφωμα τη διάκριση και την πρώτη θέση στα Βραβεία Ποιότητας για την Εκπαίδευση της Ουαλίας, το 1995, σε μια εντυπωσιακή εκδήλωση με χορηγό την εταιρία Sony.

Εφαρμογή του μοντέλου EFQM στο σχολείο Pen y Dre

Ηγεσία, πολιτική και στρατηγική:

Καθώς η γλώσσα της βιομηχανίας δεν ταιριάζει απόλυτα με το περιβάλλον της εκπαίδευσης, είναι ευνόητο ότι πολλοί από τους μηχανισμούς και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούν οι δυο κλάδοι έχουν θεμελιώδεις ομοιότητες. Ανεξαρτήτως περιβάλλοντος, η ανάγκη για ηγεσία σε συνδυασμό με μια ξεκάθαρη πολιτική και τους απαραίτητους μηχανισμούς για να εφαρμοστεί η πολιτική αυτή είναι κάτι αδιαμφισβήτητο. Το Pen y Dre, όπως όλες οι επιχειρήσεις, έχει πελάτες, προμηθευτές και ανταγωνιστές. Το σχολείο αντιμετωπίζει ως πρωτογενείς πελάτες του τους γονείς των μαθητών του, τις τοπικές επιχειρήσεις και τα τοπικά νοικοκυριά. Οι μαθητές του επίσης μπορεί να θεωρηθούν ως πελάτες που έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν τη θέση τους στην εκπαίδευση. πρωτογενείς προμηθευτές του σχολείου είναι επίσης οι γονείς, τα δημοτικά σχολεία της περιοχής και άλλοι προμηθευτές βιβλίων, εξοπλισμού ή άλλων υλικών. Το Pen y Dre, ακόμα, αντιμετωπίζει σοβαρό ανταγωνισμό από αρκετά άλλα σχολεία που διεκδικούν μαθητές από την ίδια περιοχή. Μέσα σε ένα τέτοιο περιβάλλον, το εν λόγω σχολείο έχει ξεκαθαρίσει την Αποστολή του, το Όραμά του και τις Αξίες του:

Αποστολή:

- Να έχει στην πρώτη θέση τα παιδιά.
- Να αυξήσει τα επιτεύγματα όλων των παιδιών του.
- Να βελτιώνει συνεχώς την ποιότητα της διδασκαλίας και της μάθησης, έτσι ώστε να αυξάνεται η απόδοση των μαθητών.
- Να ενισχύσει την αυτοεκτίμηση των μαθητών του.

Όραμα:

- Όλοι οι μαθητές να συνειδητοποιήσουν τις δυνατότητές τους.
- Ένα αναλυτικό πρόγραμμα ευρύ, ισορροπημένο, σχετικό και διαφοροποιημένο.
- Ένα σχολείο που αποτελεί πρόκληση για τους μαθητές, που τους υποστηρίζει και που είναι συνδεδεμένο με την ποιότητα σε όλες τις διαδικασίες του.
- Η δημιουργία ενός πολιτισμένου και πολιτιστικού ιδρύματος.

Αξίες:

- Η ενθάρρυνση της φιλομάθειας.
- Η σκληρή δουλειά.
- Η δέσμευση του να λες πάντα την αλήθεια.
- Η τήρηση όλων των υποσχέσεων.
- Ο σεβασμός των δικαιωμάτων και της ιδιοκτησίας των άλλων.
- Η διακριτικότητα σε όλες τις πράξεις που επηρεάζουν τους άλλους.
- Η βοήθεια σε όσους δε στάθηκαν τόσο τυχεροί όσο εμείς.
- Η ανάληψη προσωπικής ευθύνης από τον καθένα για τις πράξεις του.
- Η αυτοπειθαρχία.

Η δήλωση της αποστολής, του οράματος και των αξιών του σχολείου μπορούμε να πούμε ότι δεν έχει τίποτε να ζηλέψει από τις αντίστοιχες πολλών επιχειρήσεων σε άλλους κλάδους της αγοράς και της βιομηχανίας. Επιπλέον, τα δεδομένα αυτά αποτελούν τη θεμέλιο λίθο για όλες τις δράσεις του σχολείου και διέπουν όλες τις διαδικασίες που ακολουθεί, μέσω μιας σειράς μηχανισμών. Μέσα από την ηγεσία της διοικητικής ομάδας, αναπτύσσονται στρατηγικές, οι οποίες επικεντρώνονται στους τρόπους αύξησης των αποτελεσμάτων του σχολείου.

Για κάθε στρατηγική, οι στόχοι έχουν τεθεί και ανήκουν στο «Πλάνο Ανάπτυξης του Σχολείου» (*School Development Plan*). Το κόστος των διάφορων μορφών στρατηγικής που ακολουθούνται εμπεριέχεται στον προϋπολογισμό του σχολείου και υποστηρίζεται από πολιτικές, διαδικασίες και πρακτικές, σύμφωνα με ό,τι προβλέπει το «Εγχειρίδιο του Σχολείου» (*School Handbook*). Για παράδειγμα, η Στρατηγική για την Ποιότητα της Διδασκαλίας και της Μάθησης υποστηρίζεται από εσωτερικούς ελέγχους, ορισμούς του «καλού μαθήματος» και του «καλού καθηγητή», κανόνες συμπεριφοράς και πολιτικές ηθικής και πνευματικής ανάπτυξης, συμπεριλαμβανομένου και του προγράμματος «Θετικής Πειθαρχίας» (*Positive Discipline*).

Το «Πλάνο Ανάπτυξης του Σχολείου» καταστρώνεται κάθε χρόνο μέσα από μια καθαρή διαδικασία σχεδιασμού και γνωστοποιείται σε όλα τα μέρη του οργανισμού. Στη συνέχεια, επικοινωνείται σε όλους τους ενδιαφερόμενους μέσω κάποιων μηχανισμών, όπως το σχολικό περιοδικό “*Pen y Dre Horizons*” και το έγγραφο “*Pen y Dre Partnership Document*”, που αναφέρει το πώς όλα τα μέρη, συμπεριλαμβανομένων του σχολείου και των γονέων, μπορούν να βοηθήσουν στην εκπαιδευτική διαδικασία. Μέσα από τους μηχανισμούς αυτούς και πολλούς άλλους ακόμα, η ποιότητα εισχωρεί στον οργανισμό και φτάνει από άκρη σε άκρη μέσα του. Άλλωστε, η ποιότητα δεν είναι μια επιπρόσθετη λειτουργία για μια επιχείρηση, παρά ο ακρογωνιαίος λίθος στον τρόπο που το σχολείο λειτουργεί.

Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού:

Πολλοί από τους μηχανισμούς που χρησιμοποιεί το σχολείο για να διαχειριστεί και να διοικήσει τους ανθρώπους που εμπλέκονται στις διαδικασίες του, έχουν προέλθει από τον ευρύτερο χώρο της βιομηχανίας. Η αποτελεσματική στελέχωση, η εξειδίκευση και η συνεχής ανάπτυξη του προσωπικού αποτελούν ουσιώδεις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη του σχολείου και την εκπλήρωση της αποστολής του. Όλα τα μέλη του προσωπικού συμμετέχουν σε ένα πρόγραμμα επίσημης αξιολόγησης, που προβλέπει ατομικές συναντήσεις σε μηνιαία βάση, έτσι ώστε να διατηρείται η επικοινωνία και η ενημέρωση του κάθε εργαζόμενου για σημαντικά θέματα του σχολείου. Η αποτελεσματική επικοινωνία στο σχολείο επιτυγχάνεται μέσω μιας σειράς μηχανισμών, οι οποίοι περιλαμβάνουν:

- Τυπικές συναντήσεις.
 - Τακτική περιπλάνηση του διευθυντή σε όλους τους χώρους του σχολείου.
 - Καθημερινά ενημερωτικά δελτία.
 - Έκδοση του περιοδικού *Pen y Dre Horizons*.
 - Ο «Σύλλογος των Εργαζομένων», σε συνδυασμό με τη διαδικασία αξιολόγησης και τις ατομικές συναντήσεις που αναφέρθηκαν προηγουμένως.
- Το σχολείο είναι αφοσιωμένο στο να κερδίζει κάθε χρόνο το βραβείο “*Investors in People*”.

Πόροι:

Το σχολείο καταφέρνει να συγκεντρώνει τους απαιτούμενους οικονομικούς πόρους με τους εξής τρόπους:

1. Ο τρόπος με τον οποίο οι στρατηγικές του σχολείου διαμορφώνουν τα έξοδα επικεντρώνεται στην παροχή προτεραιότητας στους πόρους που αποβλέπουν στην εκπλήρωση της αποστολής και του οράματος του σχολείου.
2. Η αποφασιστικότητα του σχολείου στο να κερδίζει επιπλέον χρηματοδότηση για το πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας που ακολουθεί. Πράγματι, τα τελευταία χρόνια το Pen y Dre έχει κερδίσει πάνω από £300,000 για ειδικούς σκοπούς, σαν υποστήριξη του προγράμματος "Raising Achievement" που ακολουθεί.
3. Η αποφασιστικότητα στο να δίνει αξία στα χρήματα που ξοδεύονται σε κάθε περίπτωση, μέσα από την ανάπτυξη συμφωνιών υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης με τις τοπικές αρχές. Με τον τρόπο αυτό, το σχολείο κατορθώνει να εξοικονομεί κάθε χρόνο έκπτωση 10-20% σε πολλά αγαθά και υπηρεσίες. Ένα χαρακτηριστικό τέτοιο παράδειγμα είναι το γεγονός ότι το σχολείο μείωσε τις δαπάνες του για καύσιμα στο 50%, μέσα από διαπραγματεύσεις και συμφωνίες με εναλλακτικούς προμηθευτές.

Οι πηγές πληροφόρησης που είναι διαθέσιμες για το σχολείο προέρχονται τόσο από την εσωτερική όσο και από την εξωτερική παρακολούθηση της απόδοσής του και θα μπορούσαν να αποτελέσουν παράδειγμα για πολλές βιομηχανίες. Εκτός από το παραδοσιακό κυβερνητικό σύστημα παρακολούθησης, το σχολείο έχει πάρει πολλές πρωτοβουλίες για να αναπτύξει έγκυρη πληροφόρηση για τη διοίκηση – συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης ερωτηματολογίων που απευθύνονται στο προσωπικό, τους γονείς και τις τοπικές επιχειρήσεις.

Η διαχείριση των φυσικών πόρων του σχολείου είναι ένα ακόμα ζήτημα που ενδιαφέρει ιδιαίτερα τη διοίκηση. Μια καινοτόμα διαδικασία προσφορών έχει αναπτυχθεί. Όπου είναι δυνατό, λαμβάνονται προληπτικά μέτρα, όπως για παράδειγμα η κατασκευή νέας περιφράξης για να μειωθούν οι βανδαλισμοί και να αποφευχθούν οι δαπάνες επισκευής.

Το σχολείο έχει αναπτύξει ιδιαίτερα τη χρήση της τεχνολογίας, για να βοηθήσει στη διοίκηση του σχολείου και στην ανάπτυξη του αναλυτικού προγράμματος διδασκαλίας. Άλλωστε, στην περιοχή αυτή της Ουαλίας, η γνώση της τεχνολογίας και των ηλεκτρονικών υπολογιστών έχει αναδειχθεί σε παράγοντα ζωτικής σημασίας για τη μετέπειτα επαγγελματική αποκατάσταση των μαθητών. Πρόσφατα, διορίστηκε στο σχολείο ένας υπεύθυνος της εταιρίας IT (Information Technology).

Διαδικασίες:

Παρότι ο ορισμός των διαδικασιών είναι λιγότερο προφανής σε ένα σχολείο από ότι σε μια βιομηχανία, το Pen y Dre έχει παρόλα αυτά καθορίσει, τεκμηριώσει και παρουσιάσει τις κρίσιμες διαδικασίες με την ενεργό συμμετοχή πολλών ενδιαφερόμενων μερών, μεταξύ των οποίων το προσωπικό, γονείς, τοπικοί κυβερνήτες και τοπικές επιχειρήσεις.

Πολλές διαδικασίες και μέθοδοι έχουν αναπτυχθεί σε αρκετούς τομείς για να βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων του σχολείου:

- Ανάπτυξη ικανοτήτων σε ειδικά θέματα και γνώσεων πιστοποιημένων από εξετάσεις.

- Ανάπτυξη ικανοτήτων και γνώσεων σε γενικά θέματα μετά από εξετάσεις.
- Βοήθεια στη μετάβαση από το σχολείο στην αγορά εργασίας.
- Ανάπτυξη της αυτοπεποίθησης και της αυτοεκτίμησης των μαθητών.
- Ανάπτυξη της αυτοπεποίθησης και της αυτοεκτίμησης του προσωπικού.
- Προβολή των ενδιαφερόντων και του ενθουσιασμού, ώστε να κινητοποιηθούν οι μαθητές να χρησιμοποιούν αποδοτικότερα τον ελεύθερό τους χρόνο.
- Ανάπτυξη κοινωνικής, φυσικής και συναισθηματικής υγείας των μαθητών.
- Ανάπτυξη κοινωνικής, φυσικής και συναισθηματικής υγείας του προσωπικού.
- Παρακολούθηση της ηθικής και πνευματικής ανάπτυξης των μαθητών.
- Παρακολούθηση της ηθικής και πνευματικής ανάπτυξης του προσωπικού.

Αυτές οι διαδικασίες υποστηρίζονται από δραστηριότητες που περιλαμβάνουν:

- Σαββατοκύριακα μελέτης,
- Ομάδες εργασίας για το σπίτι,
- Το “Breakfast Club” για παιδιά 11-14 ετών,
- Συνδέσμους δημοτικών σχολείων,
- Την ανάπτυξη του «Προγράμματος Θετικής Πειθαρχίας» - ενός προγράμματος που υποστηρίζει την εφαρμογή των σχολικών αξιών, ανταμείβει την καλή συμπεριφορά των παιδιών και επισύρει κυρώσεις για τη μη αποδεκτή συμπεριφορά,
- Καθορισμό του τι κάνει ένας «καλός δάσκαλος» και τι περιέχει ένα «καλό μάθημα»,
- Χρήση και τακτική αναθεώρηση των σχεδίων δράσης για τους μαθητές,
- Σύνδεση της εκπαίδευσης με την επαγγελματική εκπαίδευση,
- Έμφαση στη δημιουργία και ενδυνάμωση της ομάδας,
- Συγκριτική αξιολόγηση των διαδικασιών απέναντι σε άλλους οργανισμούς,
- Τον εορτασμό της επιτυχίας σύμφωνα με τους μηχανισμούς ανταμοιβής και την πίστη στις δυνατότητες των μαθητών.

Έχουν αναπτυχθεί πολλά νέα είδη ανταμοιβής για να υποστηρίξουν το πρόγραμμα αυτό, τόσο μέσα στο ίδιο το σχολείο όσο και με τη μορφή εξωτερικής βοήθειας από τις τοπικές επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, δημιουργήθηκε μια ειδική «πιστωτική κάρτα» που παρέχει εκπτώσεις σε διάφορα καταστήματα της περιοχής.

Πολλές μέθοδοι χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση της απόδοσης αυτών των δραστηριοτήτων, συνεπικουρούμενες από τη χρήση εσωτερικών λογιστικών ελέγχων και αναθεωρήσεων που διεξάγονται σύμφωνα με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα. Οι όποιες αλλαγές στις διαδικασίες ακολουθούν αυστηρές κατευθυντήριες γραμμές. Όπου μια διαδικασία εμπλέκει κάποια διοικητική ομάδα, αυτή αναλαμβάνει να πραγματοποιήσει τις απαιτούμενες αλλαγές.

Πάντως, όπου οι διαδικασίες επηρεάζουν περισσότερες από μια ομάδες, οι αλλαγές υπόκεινται σε ελέγχους που περιλαμβάνουν πιλοτικές δοκιμές σε κατάλληλο περιβάλλον, συζήτηση και επικοινωνία, με τα τελικά συμπεράσματα να ενσωματώνονται στο Εγχειρίδιο του Σχολείου και τις εκπαιδευτικές ανάγκες που παρουσιάζονται να εντάσσονται στο πρόγραμμα ανάπτυξης του προσωπικού. Όπου είναι δυνατόν, οι αλλαγές επί των διαδικασιών αξιολογούνται τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά.

Ωστόσο, όλες αυτές οι προσπάθειες θα πέσουν στο κενό, αν το σχολείο δεν παρουσιάσει βελτιωμένα αποτελέσματα και νούμερα. Το Pen y Dre το έχει καταφέρει αυτό, δηλαδή τη βελτίωση των αποτελεσμάτων του σε όλα τα επίπεδα, μέσω του μοντέλου EFQM.

Εξυπηρέτηση πελατών:

Το Pen y Dre έχει δημιουργήσει ερωτηματολόγια για τους κύριους πελάτες του: τους γονείς, τις τοπικές επιχειρήσεις και το προσωπικό. Σε κάθε περίπτωση τα «χαρακτηριστικά του καλού σχολείου» έχουν καθοριστεί για κάθε ομάδα πελατών και ένα δείγμα από κάθε κατηγορία έχει αξιολογήσει την απόδοση του σχολείου σε σχέση με τα χαρακτηριστικά αυτά. Για παράδειγμα, το χαρακτηριστικό-κλειδί για τους γονείς ήταν ότι το σχολείο θα έπρεπε να «αναζητήσει τρόπους για να μεγιστοποιήσει τις δυνατότητες του κάθε μαθητή». Αντίστοιχα, για τις τοπικές επιχειρήσεις το σημαντικότερο ήταν ότι το σχολείο πρέπει να «διασφαλίζει ότι οι μαθητές κατέχουν τις ικανότητες και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που απαιτούνται για τη μεταφορά τους από το σχολείο στην αγορά εργασίας».

Σε κάθε ερωτηματολόγιο το Pen y Dre απέδειξε ότι έχει υψηλή απόδοση σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων του. Πάντως, τα ερωτηματολόγια δεν μπορούν εύκολα να δείξουν τις τάσεις που ενυπάρχουν για την απόδοση κάθε τομέα του σχολείου. Ωστόσο, αναμφισβήτητα παρέχουν την αναγκαία εστίαση του σχολικού ιδρύματος στη συνεχή βελτίωση.

Ικανοποίηση προσωπικού:

Δυο ερωτηματολόγια που ερευνούν τη γνώμη του προσωπικού έχουν δημιουργηθεί στο Pen y Dre, από το 1993 ως το 1995, κατά τη διάρκεια μιας κρίσιμης περιόδου που το σχολείο προσπαθούσε να δουλέψει προς την κατεύθυνση και σύμφωνα με τις επιταγές του “Investors in People”. Παρότι κατά κάποιον τρόπο είναι περιορισμένα και αυστηρά εστιασμένα στο βραβείο των επενδυτών, τα ερωτηματολόγια αυτά έχουν αποτυπώσει μια ευρεία βελτίωση της επίγνωσης και της γενικής γνώμης του προσωπικού για τη σχολική κοινότητα. Επιπροσθέτως, ο βαθμός του χαμένου χρόνου για το σχολείο είναι πλέον πάνω από το μέσο όρο για τα σχολεία της χώρας, ενώ τα λάθη του προσωπικού έχουν μειωθεί αισθητά.

Αντίκτυπος στην κοινωνία:

Το σχολείο έχει σημαντικό αντίκτυπο στην τοπική κοινότητα. Εντυπωσιακό είναι το στοιχείο ότι οι μικροκλοπές και τα μικρά αδικήματα στην ευρύτερη περιοχή έχουν μειωθεί 33% τα τελευταία δυο χρόνια. Και για να γίνει αντιληπτή η προσφορά του σχολείου στο γεγονός αυτό, θα πρέπει να εκτιμηθεί ότι το 50% αυτών των περιπτώσεων μικροεγκληματικότητας διαπράττεται από παιδιά κάτω των 16 ετών, στα οποία η επίδραση του σχολείου είναι καταλυτική.

Επιχειρησιακά αποτελέσματα:

Πάνω από όλα, το σχολείο έχει να επιδείξει θετική και δραματική βελτίωση στα επιχειρησιακά αποτελέσματά του – πρωτίστως στα αποτελέσματα των εξετάσεων. Υπερέβη τους στόχους του για καλύτερη βαθμολογία στο GCSE σε όλα

τα τμήματά του, φθάνοντας και ξεπερνώντας τους μέσους όρους των σχολείων της Ουαλίας.

Πέρα από τα αποτελέσματα των εξετάσεων, το Pen y Dre έχει αναμφισβήτητα επιτύχει να αυξήσει το σεβασμό που εμπνέει στην τοπική κοινότητα. Ως εκ τούτου, η αυτοεκτίμηση και ο αυτοσεβασμός των μαθητών αυξάνεται συνεχώς και μεταφέρεται και έξω από τις πύλες του σχολείου, στη ζωή τους, κάτι ιδιαίτερα σημαντικό για την κοινωνία. Ακόμα, τα αποτελέσματα συνδέονται άρρηκτα με τις προσεγγίσεις που έχει ακολουθήσει το σχολείο. Το γεγονός αυτό μόνο αισιόδοξο θα μπορούσε να θεωρηθεί, καθώς η συνέχιση της καλής δουλειάς που κάνει το Pen y Dre προοιωνίζει τις πιο ευνοϊκές προοπτικές για ένα ισχυρό σχολείο του μέλλοντος.

Συμπεράσματα από την αξιολόγηση του Βραβείου Ποιότητας της Ουαλίας:

Η διαδικασία της αξιολόγησης για το Βραβείο Ποιότητας της Ουαλίας έχει αναμφίβολα προσφέρει πολλά ως ανταμοιβή στο σχολείο και ιδιαίτερα στην ομάδα που επωμίζεται το δύσκολο έργο της αξιολόγησης των διαδικασιών του. Το σχολείο πλέον έχει εντοπίσει αρκετά σημεία που χρήζουν βελτίωσης, όπως προέκυψε από εσωτερικές και εξωτερικές αναλύσεις. Ειδικότερα, η εμπειρία της συμμετοχής του Pen y Dre σε έναν τόσο σπουδαίο διαγωνισμό έφερε τα εξής κέρδη:

- Στη διαδικασία της αξιολόγησης του σχολείου συζητήθηκε ευρέως το θέμα των συστατικών που πρέπει να έχει ένα «ποιοτικό σχολείο». Η απλή παρουσίαση των αποτελεσμάτων των εξετάσεων σε πίνακες έδωσε τη θέση της σε διαδικασίες που εστιάζουν στις προϋποθέσεις των εργαλείων ποιότητας.
- Η εφαρμογή του EFQM στο σχολείο παρουσίασε πολλές ομοιότητες μεταξύ βιομηχανίας και εκπαίδευσης. Είναι βέβαιο ότι τα σχολεία έχουν πολλά πράγματα να μάθουν από το χώρο της βιομηχανίας, όπως επίσης και οι βιομηχανίες μπορούν να πάρουν μαθήματα από τις διαδικασίες που ακολουθούν τα σχολεία.
- Είναι σημαντικό η ποιότητα να αντιπροσωπεύει έναν «τρόπο ζωής» και να ενσωματώνεται σε μια καθημερινή βάση, αντί να σημαίνει «ένα ακόμα πράγμα» που πρέπει να κάνουμε. Κάτι τέτοιο σύντομα θα επέβαλε έναν κυνισμό στους ανθρώπους ενός οργανισμού.
- Αναδείχτηκε η σπουδαιότητα της ηγεσίας και η δυσκολία της επίτευξης αποτελεσματικής συμμετοχικής διοίκησης, διατηρώντας τη σωστή ισορροπία μεταξύ προσωπικής απόφασης και ομοφωνίας.

Η επιτυχία στα Βραβεία Ποιότητας για την Εκπαίδευση της Ουαλίας το Νοέμβριο του 1995 αποτέλεσε ένα σημαντικό ορόσημο για το σχολείο αυτό στην πορεία του για συνεχή βελτίωση, ενισχύοντας την απρόσκοπτη χρήση της ποιότητας σε κάθε δραστηριότητα του σχολείου. Η ανώτερη ομάδα διοίκησης στο Pen y Dre δεσμεύτηκε να κάνει δραματικές βελτιώσεις σε ό,τι αφορούσε το σχολείο, μέσω μιας προσέγγισης της διοίκησης ολικής ποιότητας. Επιπροσθέτως, αναπτύχθηκε και το πρόγραμμα «Αύξησης Επιτευγμάτων» (Raising Achievement).

Το Pen y Dre απέδειξε ότι η ολική ποιότητα προσφέρει έναν τρόπο για να αντιμετωπιστούν οι πιέσεις που ασκεί η εκάστοτε κοινωνία στο σχολείο για καλύτερα αποτελέσματα μάθησης. Το σχολείο έχει επίσης ξεκάθαρα καταδείξει πώς ένα σχολείο μπορεί να χρησιμοποιήσει το μοντέλο EFQM για να συγκρίνει τον εαυτό του

με άλλους οργανισμούς από οποιονδήποτε τομέα των επιχειρήσεων. Η διαφορετική προσέγγιση του σχολείου σε πολλά θέματα έχει ξεκάθαρα συνεισφέρει στη δραματική του βελτίωση κατά τα τελευταία δυο χρόνια. Η αίτηση για τα Βραβεία Ποιότητας της Ουαλίας αποτέλεσε απλώς μια ακόμα καινοτομία που αποδείκνυε την επιτυχία της ηγεσίας και έδωσε πολύτιμες εμπειρίες τόσο στο σχολείο όσο και στην ομάδα αξιολόγησης.

Από τη νίκη στο διαγωνισμό και ύστερα, το σχολείο έχει προωθήσει τις σχέσεις του με τις τοπικές βιομηχανίες, προσεγγίζοντας εταιρείες, όπως Hoover, Hitachi, Ford, Sony, αλλά και μικρότερες φίρμες. Εκτός αυτού, η Royal Mail έχει προσφέρει υποστήριξη για περαιτέρω εκπαίδευση, αποδεικνύοντας ότι η βελτίωση της ποιότητας είναι ένα ατέρμονο ταξίδι και όχι ένας προορισμός.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ:

Η οικονομία της κάθε χώρας είναι, ιδιαίτερα σήμερα, δεμένη με την επιτυχία του εκπαιδευτικού συστήματος. Η φιλοσοφία της ΔΟΠ, με τα διάφορα μοντέλα της, έχει σαφώς γίνει αποδεκτή σε όλο τον κόσμο σχεδόν, ως προαπαιτούμενο και εχέγγυο για την ανάπτυξη του νευραλγικού τομέα της εκπαίδευσης. Ολοένα και περισσότερες χώρες εισάγουν αρχές ΔΟΠ στο εκπαιδευτικό τους σύστημα, κυνηγώντας το στόχο της συνεχούς βελτίωσης και του εκσυγχρονισμού της εκπαίδευσης και καθιερώνοντας τη συνεχή επιμόρφωση των εκπαιδευτικών. Άλλωστε, καμία χώρα δεν πρόκειται να πετύχει στον 21^ο αιώνα χωρίς τεχνολογικά καταρτισμένο εργατικό δυναμικό. «Στον 21ο αιώνα η εκπαίδευση και οι δεξιότητες του εργατικού δυναμικού θ' αποτελέσουν το κυρίαρχο ανταγωνιστικό όπλο» (Lester Thurow, 1992).

Η φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. δεν αποτελεί πανάκεια για την ανάπτυξη ποιοτικών σχολείων και σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να θεωρηθεί ως το μοναδικό μέσο για να επιτύχει ένα σχολείο ή σχολικό σύστημα τη βελτίωση της ποιότητάς του. Η δίκαιη και εμπνευσμένη ηγεσία από τους διευθυντές των σχολείων, η ευσυνειδησία και η εργατικότητα των εκπαιδευτικών, καθώς και η σωστή ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης του κάθε σχολείου, αποτελούν ένα τείχος προστασίας που θα διασφαλίσει την πορεία προς την ποιότητα και την επιτυχία.

Το αυξημένο ενδιαφέρον για τη Δ.Ο.Π. σχετικά με την εκπαίδευση γενικότερα, βασίζεται στην παραδοχή ότι τα εκπαιδευτικά ιδρύματα αποτελούν κατά κύριο λόγο οργανισμούς που παρέχουν υπηρεσίες, οι οποίοι εστιάζουν σε τομείς όπως η ποιότητα, η διανομή, η ασφάλεια, το κόστος, η οργανωτική ευθύνη, οι υποδομές, οι εξωτερικές σχέσεις, η προστασία του πελάτη και η συμμόρφωση.

Σε σχέση με τα σχολεία, έμφαση για τη Δ.Ο.Π. θα μπορούσε να δοθεί στην αλλαγή των μεθόδων διδασκαλίας, του αναλυτικού προγράμματος, των διαδικασιών οργάνωσης και διοίκησης, έτσι ώστε τα εκπαιδευτικά ιδρύματα να υπηρετούν τους μαθητές, τους γονείς και τις επιταγές της κοινωνίας.

Διαφορετικές ερμηνείες της Δ.Ο.Π. μπορεί να οδηγήσουν σε ριζικά διαφορετικές εκπαιδευτικές διαδικασίες και αποτελέσματα. Για παράδειγμα, οι δάσκαλοι που επιχειρούν να υλοποιήσουν το μοντέλο του Crosby (zero-defect) θα αρκεστούν απλώς στο να καταφέρνουν καλύτερα αποτελέσματα στις εξετάσεις, χωρίς να εστιάζουν στο περιεχόμενο της ύλης που διδάχθηκε. Αντίθετα, οι υποστηρικτές του μοντέλου του Deming θα εστιάσουν σε έναν ατέρμονο κύκλο βελτίωσης της διδασκαλίας και της μάθησης και θα υποβαθμίσουν τη σημασία των τελικών εξετάσεων.

Η επιτυχημένη υλοποίηση του μοντέλου του Deming για τη Δ.Ο.Π. στα σχολεία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα προγράμματα εκπαίδευσης των καθηγητών και, κατά συνέπεια, των μαθητών. Τέτοια προγράμματα θα δείξουν στους εκπαιδευτικούς πώς να θέτουν στόχους, πώς να διδάσκουν αποτελεσματικά και πώς να αποτιμήσουν την ποιότητα της δουλειάς τους με τους μαθητές. Οι μαθητές, με τη σειρά τους, θα διδαχθούν πώς να θέτουν μαθησιακούς στόχους, πώς να είναι πιο αποτελεσματικοί στις εργασίες τους και πώς να αποτιμούν την ποιότητα της δουλειάς τους.

Αν και η διαδικασία της Δ.Ο.Π. μοιάζει να είναι σχετική με τη διαδικασία βελτίωσης του σχολείου, υπάρχει μια σειρά ζητημάτων που προκύπτουν σε σχέση με

τη Δ.Ο.Π. ως φιλοσοφία για τη βελτίωση της ποιότητας στα σχολεία. Τα ζητήματα αυτά είναι ικανά να θέσουν εμπόδια στη διαδικασία των επιχειρούμενων αλλαγών.

Η έμφαση στην οργανωτική κουλτούρα, θεμελιώδης αρχή της φιλοσοφίας της Δ.Ο.Π., είναι μια προσέγγιση της βελτίωσης της ποιότητας καινούρια για τα σχολεία ως οργανισμούς. Υπάρχει περίπτωση, λοιπόν, αυτή η έμφαση να προκαλέσει έλλειψη αξιοπιστίας στους καθηγητές, οι οποίοι είναι περισσότερο επικεντρωμένοι στην πρακτικότητα της μαθησιακής διαδικασίας. Ο σύνδεσμος μεταξύ της Δ.Ο.Π. και των βελτιωμένων αποτελεσμάτων μάθησης ίσως να μην είναι φανερός, εφόσον βέβαια όντως υπάρχει.

Οι δυσκολίες στη στατιστική ανάλυση της Δ.Ο.Π. επιβάλλει η πληροφόρηση για τη λύση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων να γίνεται μέσω της χρήσης στατιστικών τεχνικών.

Η Δ.Ο.Π. βασίζεται σε μια εσωτερική γραμμική σχέση μεταξύ πελάτη και προμηθευτή, η οποία απαιτεί το κάθε πρόσωπο μέσα στον οργανισμό να είναι και πελάτης σε άλλα μέλη του οργανισμού, αλλά ταυτόχρονα και προμηθευτής υπηρεσιών σε άλλο τμήμα του προσωπικού. Αυτή η σχέση πελάτη-προμηθευτή ίσως δεν είναι η κατάλληλη έννοια για να περιγράψει την ισχυρή συναισθηματική και μακροπρόθεσμη σχέση που αναπτύσσουν οι καθηγητές με τους μαθητές τους, τους συναδέλφους τους και με τους γονείς των μαθητών, λόγω του επαγγελματικού τους ρόλου.

Όπως η Δ.Ο.Π. επιβάλλει, η έννοια της ποιότητας βασίζεται στον πελάτη, καθώς η εκπλήρωση των αναγκών του πελάτη αποτελεί τον απόλυτο ορισμό της ποιότητας. Αυτή η διάσταση της ποιότητας ίσως είναι μη ρεαλιστική, αν συσχετιστεί με το περιβάλλον των σχολείων, που επικεντρώνεται σε αξίες και ιδανικά.

Σε ό,τι αφορά την οργάνωση και λειτουργία του ελληνικού συστήματος διοίκησης της εκπαίδευσης, διαπιστώνεται μια παντελής έλλειψη του στοιχείου της ορθολογικής οργάνωσης, σύμφωνα με το οποίο η επίτευξη της μεγαλύτερης δυνατής ωφέλειας μιας οργάνωσης στηρίζεται στην αξιοποίηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού και των διαθέσιμων υλικών πόρων. Άμεση συνέπεια αυτού είναι ο διοικητικός μηχανισμός της εκπαίδευσης να χαρακτηρίζεται δύσκαμπτος, πολύπλοκος και αναποτελεσματικός. Τα αίτια των αδυναμιών της εκπαιδευτικής διοίκησης μπορούν να αναζητηθούν στην ύπαρξη του υπερβολικού συγκεντρωτισμού, την πολυνομία και το νομικισμό.

Η ύπαρξη πολλών επιπέδων διοίκησης επιμηκύνει το χρόνο λήψης των αποφάσεων και κατά προέκταση την επίλυση των εκπαιδευτικών προβλημάτων, λόγω των πολλών εγκρίσεων που απαιτούνται και δημιουργεί δυσχέρειες στην επικοινωνία μεταξύ των ιεραρχικών επιπέδων του οργανισμού, καθώς η ροή των μηνυμάτων δεν είναι μόνο χρονοβόρα και δαπανηρή διαδικασία, αλλά και ανακριβής διότι εμφανίζονται πολλές παρανοήσεις και παρερμηνείες μέχρι τον τελικό προορισμό του μηνύματος.

Τα θεσμοθετημένα όργανα διοίκησης της σχολικής μονάδας, όπως ο διευθυντής, ο υποδιευθυντής, ο σύλλογος διδασκόντων και η σχολική επιτροπή στερούνται διακριτικής ευχέρειας και περιορίζονται μόνο σε αυστηρά εκτελεστικές αρμοδιότητες με ελάχιστα περιθώρια διοικητικής – οικονομικής αυτοτέλειας και αυτονομίας. Η αποτελεσματικότητα των οργανώσεων εξαρτάται κατά βάση από τον τρόπο άσκησης της διοίκησής τους και, δεδομένου ότι συχνά το σχολείο έχει παραλληλιστεί με οργανώσεις, όπως μια κυβερνητική οργάνωση ή ένα νοσοκομείο, επειδή συνδυάζει επαγγελματικά και γραφειοκρατικά στοιχεία, δεν θα πρέπει να

παραβλέπουμε τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του σχολείου ως θεσμού που τα κάνει να διαφέρουν στις δομικές τους ιδιότητες από τις άλλες οργανώσεις.

Η σημασία του ρόλου της ηγεσίας για την αποτελεσματικότητα και τη βελτίωση του σχολείου έγκειται στο γεγονός ότι η ηγεσία εμπλέκεται τόσο στη δομική όσο και στην πολιτισμική διάσταση του σχολείου. Μιλώντας για πολιτισμική διάσταση εννοούμε τη διαμόρφωση κουλτούρας που στηρίζεται σε διάχυτες δραστηριότητες, οι οποίες απορρέουν από τις εκπαιδευτικές πεποιθήσεις του ηγέτη και μεταβιβάζονται μέσα από δράσεις συμβολικής μορφής παρά από προσδιορισμένα καθήκοντα.

Από την εκτεθείσα ανάλυση στο σύστημα διοίκησης της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης συνάγεται το συμπέρασμα ότι η κατανομή της εξουσίας και ευθύνης ακολουθεί την πυραμιδική – γραφειοκρατική οργάνωση. Η διάρθρωση αυτή στηρίζεται στη γνωστή διοικητική αρχή της «ιεραρχικής κλίμακας» του Fayol σύμφωνα με την οποία η εξουσία πηγάζει από τον επικεφαλής του οργανισμού, τον Υπουργό Παιδείας και απολήγει στην κατώτερη βαθμίδα ηγεσίας τον διευθυντή σχολικής μονάδας. Ακόμη το σύστημα διοίκησης της ελληνικής εκπαίδευσης διακρίνεται για τον «υπουργοκεντρικό» χαρακτήρα του διότι όλες σχεδόν οι αποφάσεις για σημαντικά και ασήμαντα ζητήματα εκπορεύονται από την κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας.

Εάν το ζητούμενο στην εκπαίδευση είναι η βελτίωση της ποιότητας σε κάθε επίπεδο και βαθμίδα, τότε το σύστημα της εκπαιδευτικής διοίκησης χρήζει αλλαγών. Αυτό δε σημαίνει επαναδόμηση όλου του εκπαιδευτικού συστήματος, αφού κάτι τέτοιο θα σήμαινε ανατροπή των εργασιακών εκπαιδευτικών σχέσεων και διοίκηση με τις παλιές μεθόδους ενός μικρότερου συστήματος που θα συνέχιζε να μην αποδίδει. Εκείνο που χρειάζεται είναι ένας διαφορετικός τρόπος ηγεσίας και διοίκησης.

Η ΔΟΠ μπορεί να βοηθήσει προς αυτή την κατεύθυνση ουσιαστικά. Η ΔΟΠ αφορά την ατομική και ομαδική δέσμευση, αναγνώριση και ανταμοιβή για την αγώνα των εκπαιδευτικών για την προσπάθεια βελτίωσης της εκπαίδευσης. Αν οι δομές της εκπαίδευσης και κατ' επέκταση η κοινωνία κατανοήσουν τα οφέλη της ΔΟΠ, αυτή η αξιοσημείωτη πρωτοβουλία θα μπορούσε να συνεισφέρει περισσότερο στην κατεύθυνση δημιουργίας καλύτερων εκπαιδευτικών, μαθητών, ερευνητών της γνώσης δια βίου και συνολικά αποδοτικότερων σχολείων.

Υπάρχει πραγματική ανάγκη για μαζικά εκπαιδευτικά προγράμματα για να βοηθήσουν τη διοίκηση των ιδρυμάτων, τους μαθητές και τους εργαζόμενους με τη γνώση και την κινητοποίηση που απαιτείται ώστε να επιτευχθεί η διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας.

Το Pen y Dre, όπως και το Dell Primary School έχουν προστεθεί στον κατάλογο των επιχειρήσεων και ειδικότερα των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων που απέδειξαν ότι αρκετές μέθοδοι που προήλθαν από τον τομέα της βιομηχανίας μπορούν να εφαρμοστούν με την ίδια επιτυχία σε εκπαιδευτικά περιβάλλοντα. Τα ευρήματα και το απόσταγμα της εμπειρίας που αποκόμισε το κάθε σχολείο εφαρμόζοντας αρχές της ΔΟΠ παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον και αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση όχι μόνο για άλλα σχολεία, αλλά και για επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε άλλους τομείς της βιομηχανίας ή της αγοράς.

Ελπίζουμε ότι αυτή η μελέτη θα κινήσει το ενδιαφέρον όσων πιστεύουν ότι τα ελληνικά σχολεία μπορούν να υιοθετήσουν τη φιλοσοφία Ολικής Ποιότητας σε πείσμα της δύσκολης οικονομικής συγκυρίας, και θα εδραιώσει την πεποίθηση ότι η βελτίωση της μάθησης μπορεί να αποτελέσει εφαλτήριο για την οικονομική

ανάπτυξη, αλλά και το ξεπέραςμα της ηθικής και κοινωνικής κρίσης που βιώνουμε τα τελευταία χρόνια.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ:

Η παρούσα μελέτη είχε ως στόχο να αποτελέσει μια βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος της εφαρμογής προγραμμάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση. Αρχικά, ο ερευνητής παρουσίασε τις απόψεις των ειδικών σε θέματα ποιότητας και ανέλυσε τον τρόπο με τον οποίο οι αρχές της ΔΟΠ μπορούν να υλοποιηθούν στον τομέα της εκπαίδευσης, εστιάζοντας και στα εμπόδια που συχνά ανακύπτουν κατά την εφαρμογή μιας τέτοιας προσπάθειας. Στη συνέχεια, κατέγραψε τις προσπάθειες που έχουν γίνει σε διάφορες χώρες του κόσμου (σε κάθε μια χωριστά) για να εισαχθούν μοντέλα και πρότυπα ΔΟΠ στο εκπαιδευτικό σύστημά τους. Ανάμεσα στις πολλές χώρες που έχουν κινηθεί προς την κατεύθυνση της ποιότητας στην εκπαίδευση, διερευνήθηκαν οι προσπάθειες –μεμονωμένες ή συλλογικές- που έχουν γίνει και στην Ελλάδα προς την κατεύθυνση της εισαγωγής των αρχών της ΔΟΠ στα ελληνικά σχολεία. Τέλος, ο ερευνητής έχει εστιάσει και έχει αναλύσει διεξοδικά δυο παραδείγματα εφαρμογής ΔΟΠ: το ένα σε σχολείο πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Αγγλίας, το **Dell Primary School** (Rowlands, 1998), και το άλλο σε σχολείο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Ουαλίας, το **Pen y Dre** (Thornett & Viggiani, 1996).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία:

Abernot Y. & Konidari V., (2006) From TQM to learning organization: Another way for quality management in educational institutions, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23 (1), 8-26.

Abs H. J., (February 2009) *Introducing quality assurance of education for democratic citizenship in schools: Comparative study of 10 countries*. Council of Europe, Strasbourg, Belgium.

Berry G., (1997) Leadership and the development of quality culture in schools, *International Journal of Educational Management*, 11 (2), 52–64.

Cervai S., Kekale T. & Pecar Z., (2009) Developing a European quality assessment tool for schools, *The TQM Magazine*, 21 (3), 284-296.

Cheng A. L. F. & Yau H. K., (2011) Principals' and teachers' perceptions of quality management in Hong Kong primary schools, *Quality Assurance in Education*, 19 (2), 170-186.

Coetsee L. D., Mosoge M. J., Swanepoel L. H. & van der Westhuizen P. C., (2005) Organizational Culture and Academic Achievement in Secondary Schools. *Education and Urban Society*. 38 (89).

Crawford L. & Shutler P., (1999) Total quality management in education: problems and issues for the classroom teacher, *The International Journal of Educational Management*, 13 (2), 67-72.

Dahlgaard J., Kanji G. & Kristensen K. (1995) Total quality management and education, *Total Quality Management & Business Excellence*, 6 (5), 445 - 456.

Garbutt S., (1996) The transfer of TQM from industry to education, *Education + Training*, 38 (7), 16–22.

Halpin D., Power S., & Whitty G., (December 1997) Managing the state and the market: 'new' education management in five countries, *British journal of educational studies*, 45 (4), 342–362.

Jäger J., (1996) Promoting TQM through national quality awards – the Austrian experience, *Managing Service Quality*, 6 (2), 17–21.

Karsten S., Voncken E. & Voorthuis M., (2000) Dutch primary schools and the concept of the learning organization, *The Learning Organization*, 7 (3), 145-155.

Klefsjo B. & Svensson M., (2006) TQM-based self-assessment in the education sector: Experiences from a Swedish upper secondary school project, *Quality Assurance in Education*, 14 (4), 299-323.

Klujber D. & Hary A., (May 5, 2001) *The state of quality management in education in Hungary*. Department of Industrial Management and Business Economics. Budapest University of Technology and Economics, Budapest, Hungary.

Kumar A. & Motwani J., (1997) The need for implementing total quality management in education, *International Journal of Educational Management*, 11 (3), 131-135.

Lagrosen S., (1999) TQM goes to school: an effective way of improving school quality, *The TQM Magazine*, 11 (5), 328 – 332.

Levin H., (1994) *Raising educational productivity*, Stanford University, Revision of July 1994.

Lloyd-Reason L., Muller K. & Wall S., (2002) Innovation and education policy in SMEs: a Czech perspective, *Education + Training*, 44 (8/9), 378-387.

Marangoz M., Ozalici M., Paksoy H. M. & Paksoy S., (18 April 2011) TQM perception in Turkey: A comparison of industries, *African Journal of Business Management*, 5 (8), 3188-3198.

Moura e Sa P. & Saraiva P., (2001) The development of an ideal kindergarten through concept engineering/quality function deployment, *Total Quality Management*, 12 (3), 365-372.

Ngware M. W., Odebero S. O & Wamukuru D. K., (2006) Total quality management in secondary schools in Kenya: extent of practice, *Quality Assurance in Education*, 14 (4), 339-362.

Nikki M. L., & Vulliamy G., (1997) The Comparative Context for Educational Reform in England and Finland, paper presented at *the British Educational Research Association symposium on 'A Comparative Analysis of Curriculum Change in English and Finnish Primary Schools: the 'York-Finnish Project'*.

Passmore D. & Thonhauser T., (2006) ISO 9000 in Education: a comparison between the United States and England, *Research in Comparative & International Education*, 1 (2).

Rowlands K., (1998): Total quality management at The Dell Primary School, *Total Quality Management*, 9 (4), 203-209.

Stanfield J., (2007) Market-based management in education, The Author. *Journal compilation Institute of Economic Affairs 2007*.

Tammaru, T., (22-24 April 2010) Excellence models and national quality promotion in Estonia. Paper presented at: *The 7th International DAAAM Baltic Conference "INDUSTRIAL ENGINEERING*, Tallinn, Estonia.

Thornett T. & Viggiani R., (1996) Quality in education: creating a learning society: the Pen y Dre experience, *The TQM Magazine*, 8 (4) 29–35.

Tsiotras G. & Gotzamani K., (2002) The true motives behind ISO 9000 certification: Their effect on the overall certification benefits and long term contribution towards TQM, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19 (2), 151 – 169.

Ελληνική βιβλιογραφία:

Ρούση Γ., (2007) *Η Ολική Ποιότητα στη διοίκηση της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*. Διδακτορική Διατριβή. Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών. Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης.

Δαλάκα Ε., (2011) *Δημόσια Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και διοίκηση της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών. Διατμηματικό πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών «Δημόσια Διοίκηση Ολικής Ποιότητας».

Οικονόμου Ν. Κ., (2010) *Πλαίσιο αξιολόγησης της ποιότητας στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα: προοπτικές και εμπόδια*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών. Διατμηματικό πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων.

Δερβιτσιώτης, Κ. (2001). «*Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*», σελ. 509-515, Αθήνα, Εκδ. Interbooks.

Κιουλάνης, Σ., Χαρπαντίδου, Ζ., Τραχανοπούλου Θ., (Μάιος 2011). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Μια νέα προσέγγιση στη Διοίκηση των Εκπαιδευτικών Οργανισμών: Το παράδειγμα της Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Δράμας. *6ο Πανελλήνιο Συνέδριο των Εκπαιδευτικών για τις ΤΠΕ «Αξιοποίηση των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας στη Διδακτική Πράξη*», Σύρος, Ελλάδα.

Αλτιντζής Π., Μουρατίδου Ν., (Ιανουάριος 2011). Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Ελληνική Σχολική Πραγματικότητα. *3ο Εκπαιδευτικό συνέδριο της Ένωσης Ελλήνων Φυσικών, Θεματική ενότητα: «Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*», Ερέτρια Εύβοιας, Ελλάδα.