

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ:
ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΩΝ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΚΑΙ
ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΑ
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΛΥΚΕΙΑ

ΟΝΟΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ
ΜΑΝΔΑΛΗ ΑΝΔΡΙΑΝΝΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΔΡ. ΙΟΡΔΑΝΙΔΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΒΟΛΟΣ 2015

Η Μανδάλη Ανδριάννα,
γνωρίζοντας τις συνέπειες της
λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα
εργασία με
τίτλο «Διερεύνηση των απαιτούμενων συνθηκών και προϋποθέσεων για την
επιτυχή εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα Τεχνολογικά
Επαγγελματικά Λύκεια» αποτελεί προϊόν
αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι
πηγές που έχω χρησιμοποιήσει έχουν δηλωθεί
κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές
και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω
χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή / και πηγές
άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα
στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και
η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα
των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη
περιγραφή.

Ο/Η ΔΗΛΩΝ/-ΟΥΣΑ

Πίνακας περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ABSTRACT	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	8
1.1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	9
1.1.1. ΔΕΚΑΕΤΙΑ ΤΟΥ '20.....	9
1.1.2. ΔΕΚΑΕΤΙΑ ΤΟΥ '30.....	9
1.1.3. ΔΕΚΑΕΤΙΑ ΤΟΥ '40.....	9
1.1.4. ΔΕΚΑΕΤΙΑ ΤΟΥ '50.....	10
1.1.5. ΔΕΚΑΕΤΙΑ ΤΟΥ '60.....	10
1.1.6. ΔΕΚΑΕΤΙΑ ΤΟΥ '70.....	11
1.1.7. ΔΕΚΑΕΤΙΑ ΤΟΥ '80.....	11
1.1.8. ΔΕΚΑΕΤΙΑ ΤΟΥ '90 έως σήμερα	11
1.2. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	12
1.2.1. ΗΓΕΣΙΑ	13
1.2.2. ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ.....	14
1.2.3. ΠΕΛΑΤΕΣ.....	17
1.2.4. ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ.....	18
1.2.5. ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑ & ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	21
2.1. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ Γ/ΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	22
2.2. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ Β/ΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	23
2.3. ΤΑ 14 ΣΗΜΕΙΑ ΤΟΥ DEMING ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	25
2.4. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : Η ΕΡΕΥΝΑ.....	30
3.1. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	30
3.2. ΕΙΔΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ - ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ - ΕΡΓΑΛΕΙΑ.....	31
3.3. ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ - ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ	31
3.4. ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ - ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	34
3.5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	35
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	44
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	48
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	54

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ένας μεγάλος αριθμός ερευνών και άρθρων έχουν δημοσιευθεί πάνω στο θέμα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και συγκεκριμένα γύρω από το χώρο της εκπαίδευσης. Η παρούσα εργασία καταπιάνεται τη Δευτεροβάθμια Τεχνική και Επαγγελματική Εκπαίδευση, η οποία ενώ θα έπρεπε να βρίσκεται στο επίκεντρο των τεχνικών, οικονομικών και κοινωνικών εξελίξεων στην ελληνική κοινωνία, εξελίχθηκε σε έναν υποβαθμισμένο εκπαιδευτικό θεσμό. Σε επίπεδο σχολικής μονάδας οι εκπαιδευτικές αστοχίες θα μπορούσαν να διορθωθούν εφαρμόζοντας τις τεχνικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Στόχος της εργασίας είναι να ανιχνευθούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τις αρχές της ΔΟΠ, κατά πόσο αυτές εφαρμόζονται στα σχολεία τους, έτσι ώστε να διερευνηθούν οι συνθήκες και οι προϋποθέσεις για την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ.

Για αυτό το σκοπό ένα ερωτηματολόγιο συντάχθηκε και μοιράστηκε σε 118 εκπαιδευτικούς 10 Επαγγελματικών Λυκείων του Ν. Λάρισας. Τα δεδομένα αναλύθηκαν σε ποσοστά και καταγράφονται σε πίνακες και γραφήματα.

Τα βασικότερα ευρήματα της έρευνας αποκάλυψαν πως αν οι Διευθυντές των Τεχνικών και Επαγγελματικών Λυκείων εφαρμόσουν τις αρχές και πρακτικές της ΔΟΠ, η ποιότητα της εκπαίδευσης θα βελτιωθεί. Η ΔΟΠ, ως πρακτική προσέγγιση της συνεχούς βελτίωσης, μπορεί να συμβάλλει στην αναβάθμιση της Τεχνικής Εκπαίδευσης συνεισφέροντας στη δημιουργία ποιοτικού ανθρώπινου δυναμικού.

ABSTRACT

In the last twenty years, a very large number of papers and articles have been published, regarding the subject of Total Quality Management in Education. This paper addresses the subject of TQM in Secondary Technical and Vocational Education, which, while it should exist in the heart of the technical, economic and social developments of the Greek society, instead it has evolved in a low level educational institution. At the level of a school unit, the educational misses could be corrected by applying the practices of TQM

The aim of this study is to detect the opinions and view of teachers on the principles of TQM and whether they apply at their schools, so as to investigate the circumstances and conditions for the successful implementation of TQM.

For this purpose a questionnaire was prepared and distributed to 118 teachers of 10 Vocational school in the municipality of Larissa. The data were analyzed and recorded in percentages, tables and graphs.

The main findings of the survey revealed that if the Directors of Technical and Vocational schools apply the principles and practices of TQM, the quality of education will improve. TQM as a practical approach to continuous improvement can contribute to the upgrading of Technical Education, contributing to the creation of quality human resources.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Δευτεροβάθμια Τεχνική Εκπαίδευση η οποία σήμερα επιτελείται στα Επαγγελματικά Λύκεια, αποτελεί την εκπαίδευση αυτή που προσφέρει στους μαθητές δεξιότητες, ικανότητες, πληροφόρηση και εμπειρία σε συγκεκριμένες ειδικότητες για την άμεση άσκηση ενός επαγγέλματος ή τέχνης. Παράλληλα όμως, παρέχει και στοιχεία γενικής παιδείας για την γενικότερη καλλιέργεια και ανάπτυξη μιας υγιούς, πνευματικής και ηθικής προσωπικότητας, η οποία θα είναι ικανή να προσαρμόζεται στο ολοένα μεταβαλλόμενο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον.

Έτσι, το Επαγγελματικό Λύκειο προετοιμάζει τους μαθητές για την άμεση προσαρμογή τους στην αγορά εργασίας, ενώ παράλληλα στη χώρα μας, δίνεται στους μαθητές η ευκαιρία για εισαγωγή στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Η Τεχνική Εκπαίδευση εκτιμάται ως ένα δίκτυ ασφαλείας για τους νέους, μειώνοντας την πιθανότητά τους στην ανεργία, ενώ παράλληλα οι απόφοιτοι προσλαμβάνονται ως εξειδικευμένοι εργάτες. Αυτό παρατηρείται κυρίως στα εκπαιδευτικά συστήματα των χωρών που η Τεχνική Εκπαίδευση είναι ειδική παρά γενική (Shavit & Müller, 2000).

Η σύγχρονη ελληνική και διεθνής πραγματικότητα χαρακτηρίζεται από την οικονομική κρίση η οποία ολοένα και αυξάνεται και οδηγεί σε διεύρυνση των κοινωνικοοικονομικών ανισοτήτων. Η βαθιά ύφεση, η αύξηση της ανεργίας και της φτώχειας οδηγούν προς μια κοινωνική οπισθοδρόμηση η οποία με τη σειρά της, ενδεχομένως, να αναδειξεί φαινόμενα όπως εγκατάλειψη σπουδών, αύξηση σχολικής διαρροής και παραβατική συμπεριφορά. Παράλληλα, οι σύγχρονες τεχνολογικές προκλήσεις και οι δυνάμεις της αγοράς οι οποίες στοχεύουν στην παραγωγή προϊόντων και στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, καθιστούν επιτακτική την ανάγκη για αλλαγές και αναθεωρήσεις στο χώρο της εκπαίδευσης (McGaw, 1997).

Η Δευτεροβάθμια Τεχνική Εκπαίδευση μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο, προσφέροντας την απαιτούμενη τεχνολογική γνώση για την προσαρμογή στις τωρινές και μελλοντικές παραγωγικές ανάγκες και την ανάπτυξη της οικονομίας στη σύγχρονη κοινωνία και πρέπει να ενισχυθεί. Οι δεξιότητες που καλλιεργούνται συντελούν στη μείωση της ανεργίας, την ανάκαμψη της οικονομίας, και τη βιώσιμη ανάπτυξη κάθε χώρας. Κατά συνέπεια, η προσοχή της πολιτικής στην τεχνική επαγγελματική εκπαίδευση αυξάνεται παγκοσμίως. Η UNESCO προωθεί την παγκόσμια συζήτηση για την ενίσχυση της Τεχνικής Εκπαίδευσης για την ανάπτυξη δίκαιων και βιώσιμων κοινωνιών (Unesco, 2014).

Δεδομένου ότι στο ιδιαίτερο πλαίσιο της σχολικής μονάδας πραγματοποιείται και διαμορφώνεται η ποιότητα του εκπαιδευτικού και έχοντας υπόψη ότι η σχολική μονάδα αποτελεί υποσύστημα του εκπαιδευτικού συστήματος, κρίνεται ως απαραίτητη επιλογή η ολιστική - συστημική προσέγγιση.

Μια τέτοια προσέγγιση αποτελεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Η ΔΟΠ θεωρείται ως μια φιλοσοφία στην επιστήμη της Διοίκησης, ενώ παράλληλα ως ένα

ολοκληρωμένο διοικητικό σύστημα προσφέρει καθοδηγούμενες αρχές για τη συνεχή βελτίωση ενός οργανισμού. Η ολιστική προσέγγιση της ΔΟΠ ενσωματώνει τεχνικές management, τεχνικά εργαλεία και διεργασίες βελτίωσης της ποιότητας, καθώς και σωστή επικοινωνία και διαμόρφωση σχέσεων μέσα σε έναν οργανισμό (Besterfield, Besterfield - Michina, Besterfield, & Besterfield - Sacre, 2003, p. 1). Το ζήτημα της ποιότητας θεωρείται πρωταρχικό μέλημα της ευρωπαϊκής επιτροπής για την εκπαίδευση και για τα κράτη μέλη αποτελεί έναν από τους κυριότερους στρατηγικούς στόχους για τη διασφάλιση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης (Education Reform Initiative of South Eastern Europe, 2008). Καθώς η σχολική διοίκηση σχετίζεται με την ανάγκη διευκόλυνσης της επίτευξης των εκπαιδευτικών στόχων του εκάστοτε εκπαιδευτικού συστήματος (Knezevich, 1975), η εφαρμογή της ΔΟΠ θα βελτιώσει συνολικά τον προγραμματισμό, την οργάνωση, το συντονισμό και τον έλεγχο της σχολικής μονάδας. Κάθε οργανισμός όπως η σχολική μονάδα αποτελείται από διαδικασίες και οι βελτιώσεις που πραγματοποιούνται στην ποιότητα των διαδικασιών αυτών καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Magwaza, 2007).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ορίζεται ως μια φιλοσοφία και ένα σύνολο αρχών και συνθηκών που αντιπροσωπεύουν έναν οργανισμό που στηρίζεται στη συνεχή βελτίωση, με στόχο τη διατήρησή του σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Στο στυλ αυτό διοίκησης ενσωματώνονται τεχνικές διοίκησης, βελτιωτικές διαδικασίες και τεχνικά εργαλεία υπό το πρίσμα της συγκεκριμένης προσέγγισης (Besterfield, Besterfield - Michina, Besterfield, & Besterfield - Sacre, 2003, p. 1).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι συνυφασμένη με τη συνεχή βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, με τη συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού, από τα υψηλά κλιμάκια που απαιτείται ο στρατηγικός σχεδιασμός και η λήψη αποφάσεων, μέχρι την λεπτομερή εκτέλεση των εργασιών στη γραμμή παραγωγής (Μπινιώρης, 2009, σ. 42). Αυτό σημαίνει πως για την εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού η υιοθέτηση του συστήματος θεωρείται δεδομένη για όλες τις λειτουργίες του οργανισμού.

Δύο από τις σημαντικότερες απαιτήσεις που καλείται να απαντήσει ένα σύστημα ποιότητας είναι η ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών (εξωτερικών) από τις προσφερόμενες υπηρεσίες αλλά και η ικανοποίηση των αναγκών του οργανισμού. Η ΔΟΠ εξασφαλίζει τους στόχους αυτούς μέσω κατάλληλων οργανωτικών δομών, σωστής κατανομής ευθυνών, δημιουργίας κατάλληλων διαδικασιών και σωστής διαχείρισης των διαθέσιμων πόρων (υλικών και ανθρώπινων) (Μπινιώρης, 2009, σ. 88).

Στη ΔΟΠ υπάρχει η πεποίθηση ότι τα λάθη μπορούν να προληφθούν. Αυτό οδηγεί στη βελτίωση των αποτελεσμάτων σε όλες τις πτυχές της εργασίας, ως αποτέλεσμα της συνεχούς βελτίωσης των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και των διαδικασιών. Βασική αρχή της ΔΟΠ αποτελεί ότι τα λάθη μπορεί να γίνονται από τους ανθρώπους, αλλά τα περισσότερα από αυτά προκύπτουν από το ίδιο το σύστημα και τις διαδικασίες που ακολουθούνται. Αυτό σημαίνει ότι η κύρια αιτία των λαθών μπορεί να εντοπισθεί και να εξαλειφθεί αλλάζοντας το σύστημα και τις όποιες διαδικασίες (Repčić, 2005, p. 6).

Η ΔΟΠ αντιπροσωπεύει μια οργανωσιακή κουλτούρα, δημιουργώντας το κατάλληλο περιβάλλον μέσω της συλλογικής εργασίας, χαρακτηρίζοντάς το από εμπιστοσύνη και αλληλοσεβασμό. Προσεγγίζει τις διαδικασίες ενός οργανισμού με συστηματικό και οργανωμένο τρόπο, εφαρμόζοντας τεχνικές βελτίωσης της ποιότητας (Vlašić, Vale, & Puhar, 2009).

1.1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1.1. ΔΕΚΑΕΤΙΑ ΤΟΥ '20

Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα η τεχνολογική πρόοδος καλπάζει. Η βιομηχανοποίηση οδήγησε στην ανάπτυξη μεγάλων παραγωγικών μονάδων όπου, όμως, δεν μπορούσαν να ελέγχονται και να επιβλέπονται αποτελεσματικά οι παραγωγικές διαδικασίες. Η ανάγκη αυτή οδήγησε δύο μεγάλες αμερικάνικες εταιρείες, την Western Electric και την American Bell Telephone Company να δημιουργήσουν το 1924 ένα κέντρο που θα μελετά τις διαδικασίες ποιότητας. Το κέντρο αυτό ονομάστηκε Inspection Engineering Department of Western Electric's Bell Telephone Laboratories (IED). Μέχρι τότε η βιομηχανική ποιότητα περιοριζόταν στην επιθεώρηση των τελικών προϊόντων και την απομάκρυνση όσων ήταν ελαττωματικών (Μπινιώρης, 2009).

1.1.2. ΔΕΚΑΕΤΙΑ ΤΟΥ '30

Ο W.A. Shewhart, μέλος του IED, τόνισε πρώτος πως η στατιστική θεωρία μπορεί να εξυπηρετήσει τις σύγχρονες ανάγκες της βιομηχανίας. Μέσα από το έργο του Economic of Quality of Manufactured Product που εκδόθηκε το 1931, αναλύει μέσω μιας πλήρους και λεπτομερούς έκθεσης τις κύριες αρχές του ποιοτικού ελέγχου, ανάγοντάς τον σε θεμελιωτή του ποιοτικού ελέγχου (American Society for Quality, 2015).

1.1.3. ΔΕΚΑΕΤΙΑ ΤΟΥ '40

Κατά τη διάρκεια του Β Παγκοσμίου Πολέμου, στην Αμερική, η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού από τις βιομηχανίες, οδηγεί σε παραγωγή προϊόντων χαμηλής ποιότητας. Τότε ο έλεγχος ποιότητας θεωρείται σωτήρια μέθοδος. Ο Dr. E. Deming και ο W. A. Shewhart καλούνται να παραδώσουν μαθήματα στατιστικού ελέγχου ποιότητας και διαγράμματα ελέγχου. Έτσι, το Αμερικάνικο Υπουργείο Αμύνης επιβάλλει στους προμηθευτές του Αμερικάνικου Στρατού, μέσα από εγχειρίδια ποιότητας, να πιστοποιούνται ποιοτικά όλες οι προμήθειες. Με τον τρόπο αυτό δημιουργούνται και τα πρώτα κέντρα Πιστοποίησης Ποιότητας.

Παρόλο που η έννοια της Διοίκησης ολικής ποιότητας επινοήθηκε στις ΗΠΑ, πρώτη φορά εφαρμόστηκε στην Ιαπωνία. Η κυβέρνηση της Ιαπωνίας σε συνεργασία με την Ένωση Επιστημόνων Μηχανικών προσέλαβε τον θεωρητικό της ποιότητας Dr. E. Deming ώστε να μπορέσει, μέσω της διδασχής και της εφαρμογής των μεθόδων του, να ανασυνταχθεί μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο και να βελτιώσει την ποιότητα των προϊόντων της.

Ο λόγος για τον οποίο η φιλοσοφία του Deming δεν υιοθετήθηκε από τις ΗΠΑ, έγκειται στην πεποίθηση ότι η ποιότητα αφορά κάποιους εξειδικευμένους κλάδους με εφαρμογή σε μικρής κλίμακας παραγωγή προϊόντων. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με τον κύριο στόχο των εταιριών των ΗΠΑ που λόγω του αποτελέσματος του δευτέρου παγκοσμίου πολέμου κυριαρχούσαν στην παγκόσμια αγορά με συνέπεια να μην εστιάζουν στην ποιότητα.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία αποτελούν το περιβάλλον που υποδέχτηκε τις νέες ιδέες και πρακτικές του Dr. E. Deming.

1.1.4.ΔΕΚΑΕΤΙΑ ΤΟΥ '50

Στις ΗΠΑ τη δεκαετία του '50 η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας περιορίζεται μόνο στην καταγραφή προτύπων για τη διαδικασία συντήρησης και φύλαξης των προϊόντων. Θα πρέπει να σημειωθεί πως η έννοια της συντήρησης των προϊόντων εισάγεται για πρώτη φορά στα χρονικά το 1954 και δίνει την ανάλογη υπεροχή στην Αμερική απέναντι στον υπόλοιπο κόσμο (Μπινιώρας, 2009, p. 27).

Παράλληλα, στην Ευρώπη αρκετά κράτη δείχνουν ενδιαφέρον για τις στατιστικές μεθόδους ελέγχου της ποιότητας ενώ παράλληλα οι επιστήμονες ενδιαφέρονται και για την μαθηματική τεκμηρίωση των θεωριών και μελετών γύρω από το θέμα της ποιότητας, προωθώντας με τον τρόπο αυτό το γνωστικό πεδίο σχετικά με αυτή. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Αγγλία όπου το 1952 εκδίδεται το περιοδικό «Εφαρμοσμένη Στατιστική» από τη Βασιλική Στατιστική Κοινότητα. Θα πρέπει όμως να σημειωθεί πως ο στατιστικός ποιοτικός έλεγχος παραμένει εστιασμένος στη διόρθωση ή απόρριψη των παραγόμενων προϊόντων και δεν ήταν πριν τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο που στρέφει το ενδιαφέρον σταδιακά και στην παραγωγική διαδικασία (Burril & Ledolter, 1999, p. 25).

1.1.5.ΔΕΚΑΕΤΙΑ ΤΟΥ '60

Τη δεκαετία του '60 λόγω της ψυχροπολεμικής κατάστασης και της ραγδαίας εξέλιξης του Ρωσικού διαστημικού προγράμματος, οι ΗΠΑ ιδρύουν τη NASA προσλαμβάνοντας την ελίτ των επιστημόνων από κάθε κλάδο. Η NASA μπροστά στο μεγαλεπήβολο στόχο της κατάκτησης του διαστήματος εφαρμόζει πρακτικές ποιότητας και εισάγει για πρώτη φορά επίσημα τον όρο «Χωρίς Ελαττώματα» στο πλαίσιο της αναζήτησης υλικών και εξαρτημάτων για τους εξοπλισμούς των διαστημικών προγραμμάτων.

Ένας ακόμα όρος που εμφανίζεται στις ΗΠΑ τη δεκαετία του '60 είναι ο «Έλεγχος Ολικής Ποιότητας». Τον αναφέρει ο Feigenbaum, το 1961, και τονίζει τη συμμετοχικότητα της διοίκησης και των εργαζομένων για τη δέσμευση στη βελτίωση της ποιότητας. Στο πρώτο παγκόσμιο συνέδριο για τον έλεγχο ποιότητας που πραγματοποιήθηκε στο Τόκιο, για πρώτη φορά παρουσιάστηκε επίσημα σε παρουσίαση από τον Feigenbaum ο όρος «Ολική Ποιότητα» και αναφερόταν σε θέματα οργάνωσης, σχεδιασμού και διοίκησης (Department Of Trade and Industry).

Παράλληλα, η πρωτοπόρος στον τομέα της ποιότητας εκείνη την εποχή, Ιαπωνία, εφαρμόζει την έννοια των κύκλων ποιότητας. Αυτή η έννοια είναι ένα μέρος του συμμετοχικού κλίματος μιας οργάνωσης. Ένας κύκλος ποιότητας συγκροτείται από μία ομάδα εργαζομένων, συνήθως μικρή σε μέγεθος και αρκετά ευέλικτη, ώστε να διαπιστώνει να αναλύει και να αποφασίζει άμεσα για την επίλυση θεμάτων που αφορούν αποκλειστικά την ίδια την ομάδα και την εργασία της. Παράδειγμα τέτοιων θεμάτων είναι η ποιότητα του προϊόντος με το οποίο ασχολείται η ομάδα ή η ποιότητα της υπηρεσίας που η ομάδα προσφέρει. Η προσπάθεια αυτή υποστηρίζεται θερμά και

από την Ιαπωνική Ένωση Μηχανικών και Επιστημόνων, JUSE (Japanese Union of Scientists and engineers) (Αναγνωστέλης, 1990, σ. 24). Το 1966, στη Στοκχόλμη, πραγματοποιήθηκε το συνέδριο του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Ποιότητας, όπου για πρώτη φορά συζητήθηκε η Ιαπωνική ανάπτυξη για την ποιότητα εκτός των συνόρων της Ιαπωνίας. Ο Dr J.M. Juran, ως επίτιμος καλεσμένος έκανε την εξής προγνωστική δήλωση, ότι «Ο τρόπος που οι Ιάπωνες δουλεύουν τώρα πάνω στην ποιότητα θα τους οδηγήσει να αποτελούν πρότυπο σε είκοσι χρόνια από τώρα», μεταφέροντας έτσι την έκκλησή του από την εφαρμογή των Κύκλων Ποιότητας στις επιχειρήσεις (Stephens, 2005, p. 67).

1.1.6.ΔΕΚΑΕΤΙΑ ΤΟΥ '70

Αυτή τη δεκαετία αναγνωρίζεται διεθνώς η μέθοδος του διαγράμματος Ψαροκόκαλο ή Αίτιο – Αποτέλεσμα. Αυτή η μέθοδος διδάσκεται από το 1943 στο πανεπιστήμιο του Τόκιο από τον Ishikawa. Το διάγραμμα αυτό εντοπίζει πολλές πιθανές αιτίες ενός φαινομένου ή ενός προβλήματος ποιότητας. Σε επιχειρήσεις ή οργανισμούς χρησιμοποιείται κατά τη διάρκεια συνεδριών για την επίλυση προβλημάτων όπου και καταγράφονται οι διάφορες απόψεις. Το κύριο πλεονέκτημα του διαγράμματος είναι η οπτική απεικόνιση των προτάσεων ή λύσεων ενός προβλήματος, που έχει ως αποτέλεσμα να μην χάνεται χρόνος στην επίλυση λάθους προβλήματος (The Mind Mapping Software Blog, 2013).

1.1.7.ΔΕΚΑΕΤΙΑ ΤΟΥ '80

Η δεκαετία του '80 ανέδειξε τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις παγκοσμίως. Συγκεκριμένα στις 24 Ιουλίου του 1980, προβλήθηκε από το αμερικάνικο κανάλι NBC ένα ντοκιμαντέρ με τίτλο «Αφού η Ιαπωνία μπορεί, εμείς γιατί δεν μπορούμε;». Στην εκπομπή αυτή ο «πατέρας» της ποιότητας αλλά άγνωστος μέχρι τότε στην Αμερική, Edwards Deming, τόνισε πως δίδαξε στους Ιάπωνες όχι πώς να δουλέψουν σκληρότερα, αλλά πώς να δουλέψουν πιο έξυπνα. Η εκπομπή αυτή αποτέλεσε το λάκτισμα για τη παγκόσμια διάδοση της ΔΟΠ ως νέας αποτελεσματικής διοίκησης για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Μέσα στη δεκαετία σημαντικά βιβλία για την ποιότητα όπως το “Quality is free” του Philip Crosby και “What is Total Quality Control?” του Ishikawa, γίνονται best sellers. Πλέον οι Αμερικάνικες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται την υπεροχή της ιαπωνικής ποιότητας και συνειδητοποιούν ότι η ποιότητα αποτελεί αποτέλεσμα της εύρυθμης συνολικής λειτουργίας μιας επιχείρησης όπου οι άνθρωποι, οι διαδικασίες, οι τεχνολογίες και η διοίκηση συνεργάζονται άρτια (Burril & Ledolter, 1999, p. 31). Ενώ οι αμερικάνικες επιχειρήσεις δεν είχαν ιδέα αλλά ούτε και την αποφασιστικότητα να αλλάξουν τον τρόπο διοίκησης, έτσι ώστε να βελτιωθούν (Robert B. Austenfeld, 2001, p. 22).

1.1.8.ΔΕΚΑΕΤΙΑ ΤΟΥ '90 έως σήμερα

Τη δεκαετία του '90 και έπειτα η φιλοσοφία της ΔΟΠ θεωρείται από τις περισσότερες βιομηχανίες και οργανισμούς στον κόσμο ως ένα σύστημα διοίκησης που αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για όποιον θέλει να διατηρηθεί και να υπερισχύσει στον παγκόσμιο οικονομικό ανταγωνισμό. Από τα μέσα της δεκαετίας του '80 και έπειτα η εφαρμογή της ΔΟΠ περνάει από τους οργανισμούς παροχής αγαθών στους

οργανισμούς παροχής υπηρεσιών. Νοσοκομεία, κέντρα υγείας, πανεπιστήμια, σχολεία, ΜΚΟ αρχίζουν και λαμβάνουν υπόψη, είτε τη φιλοσοφία της ΔΟΠ ή χρησιμοποιούν αρχές και εργαλεία που βελτιώνουν την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Ερευνητές έχουν ασχοληθεί παγκοσμίως με τη σύγκριση πρακτικών και αρχών ποιότητας σε βιομηχανίες και οργανισμούς παροχής υπηρεσιών καταδεικνύοντας το ενδιαφέρον για την εφαρμοσιμότητα της ΔΟΠ σε όλους τους οργανισμούς ανεξαιρέτως (Talib & Rahman, 2012). Επίσης στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης και διαχείρισης, κυβερνήσεις άρχισαν να ενθαρρύνουν την υιοθέτηση διαφόρων ποιοτικών προσεγγίσεων, προσπαθώντας να ανταποκριθούν σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον που συχνά οι μόνες σταθερές είναι η αλλαγή, η αβεβαιότητα και η πολυπλοκότητα (Stringham, 2004).

Στις μέρες μας, επιχειρήσεις και οργανισμοί, ιδιωτικοί ή δημόσιοι, χρησιμοποιούν ευρέως διάφορες προσεγγίσεις της έννοιας της ποιότητας και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και εύστοχα ο Connor (1997) τις έχει κατατάξει σε πέντε κατηγορίες:

1. Η προσέγγιση με στοιχεία της ΔΟΠ. Οι οργανισμοί εδώ χρησιμοποιούν συγκεκριμένες μεθόδους και εργαλεία της ΔΟΠ, όπως ομάδες ποιότητας και διεργασίες στατιστικού ελέγχου, που τυπικά αυτό σημαίνει πως απουσιάζει πλήρως η φιλοσοφία της ΔΟΠ.
2. Η προσέγγιση των γκουρού. Οι οργανισμοί ακολουθούν πλήρως τις διδαχές ενός μεγάλου γκουρού της ΔΟΠ. Για παράδειγμα, τα 14 σημεία του Deming, ακολουθούνται και εφαρμόζονται επακριβώς σε κάποιον οργανισμό.
3. Η προσέγγιση με οργανωτικό πρότυπο. Εδώ τα μέλη των οργανισμών έχουν ως σημείο αναφοράς έναν άλλο οργανισμό που έχει χαρακτηριστεί για την επιτυχία του στην ποιότητα.
4. Η προσέγγιση του ιαπωνικού μοντέλου. Οι οργανισμοί εδώ, εξετάζουν και προσπαθούν να μιμηθούν τις στρατηγικές υλοποίησης και τεχνικές που χρησιμοποιούν οι ιαπωνικές βιομηχανίες που έχουν αναγνωριστεί παγκοσμίως για την υψηλή ποιότητά τους.
5. Η προσέγγιση με τα κριτήρια βραβείου. Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν κριτήρια αξιολόγησης από αναγνωρισμένα βραβεία ποιότητας που δίνονται παγκοσμίως. Αυτά είναι: το Deming Prize (Ιαπωνία), το βραβείο Malcolm Baldrige National Quality Award (Αμερική) και το European Quality Award (Ευρώπη).

1.2. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια συνεχής διαδικασία διαχείρισης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, όπου η συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητη για τη διατήρηση και βελτίωση του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας (Κέφης, 2005, σ. 42).

Για να εφαρμοστεί η Ολική Ποιότητα, κρίνεται απαραίτητη η αποδοχή συγκεκριμένων βασικών αρχών, από τη διοίκηση και τους εργαζομένους στις επιχειρήσεις ή

οργανισμούς. Στις περισσότερες μελέτες και βιβλιογραφικές αναφορές οι παράγοντες αυτοί αναφέρονται και περιγράφονται ως «στοιχεία-κλειδιά», «πρακτικές», «τεχνικές», «διαδικασίες» και «βασικές αρχές» (Ahasanul Haque, 2013, p. 36).

Οι βασικές αρχές τις ΔΟΠ εστιάζονται σε τρεις πυλώνες ενός συστήματος είτε αυτό είναι επιχείρηση είτε οργανισμός. Αυτοί οι πυλώνες είναι η ηγεσία, οι εργαζόμενοι και οι πελάτες και έχουν ως κοινό παρονομαστή τις φιλοσοφίες της αυτοαξιολόγησης και τη συνεχούς βελτίωσης. Αναλυτικότερα έχουν ως εξής:

1.2.1. ΗΓΕΣΙΑ

Η ΔΟΠ απαιτεί ριζικές αλλαγές στην κουλτούρα ενός οργανισμού. Καθήκον της Γενικής Διεύθυνσης ή του Διευθυντή είναι η πλήρης κατανόηση των αρχών της ΔΟΠ και η δέσμευσή τους στην τήρηση αυτών (Magwaza, 2007, p. 23). Η εμπειρία έχει δείξει πως οι επιτυχίες ή αποτυχίες κατά την εφαρμογή της ΔΟΠ στις επιχειρήσεις ή οργανισμούς, ξεκινούν από τη δέσμευση της Διοίκησης στις αρχές της (Harris & Navaratnam, 1992). Ενώ σύμφωνα με τον Juran (1989), οι επιχειρήσεις που κατάφεραν να επιτύχουν στην εφαρμογή της ΔΟΠ, ήταν αυτές που είχαν ισχυρή ηγεσία. Επίσης, αποτελεί υποχρέωση της Ανώτερης Διεύθυνσης να μεταδώσει σε όλους τους εργαζομένους τα μηνύματα της ΔΟΠ, για να τους εμπλέξει με αυτόν τον τρόπο εκούσια στην όλη διαδικασία της αλλαγής. Η δέσμευση της Ανώτερης Διοίκησης δεν πρέπει να περιορίζεται στα πρώτα στάδια εφαρμογής της ΔΟΠ. Αντίθετα, η μακροπρόθεσμη δέσμευση στην αλλαγή είναι απαραίτητη για την επιτυχία. Χωρίς τη συντονισμένη και βαθιά αφοσίωση στις αρχές και πρακτικές της ΔΟΠ, που θα πρέπει να γίνουν μέρος της κουλτούρας ενός οργανισμού, η όλη προσπάθεια οδεύει στην αποτυχία (Bonstingl, 1992).

Ο ρόλος του Διευθυντή ή της Ανώτερης Διοίκησης ενός οργανισμού, είναι να αναθέτει την ευθύνη και την εποπτεία στα χαμηλότερα επίπεδα των εργαζομένων, έτσι ώστε να είναι σε θέση να λύνουν προβλήματα και να παίρνουν αποφάσεις. Γι' αυτό και τα μεσαία στελέχη παίζουν ιδιαίτερο ρόλο για τη διασφάλιση της εξάπλωσης των αρχών και της έννοιας της ΔΟΠ σε όλον τον οργανισμό (Oakland, 2003). Συνεπώς η ανώτερη διοίκηση διασφαλίζει μέσω των μεσαίων στελεχών να προωθούνται πρωτοβουλίες και να διαμορφώνονται πολιτικές, οι οποίες να ευθυγραμμίζονται με τις αρχές της ποιότητας του οργανισμού (Besterfield, Besterfield - Michina, Besterfield, & Besterfield - Sacre, 2003, p. 31).

Πρέπει ωστόσο να επισημανθεί πως η υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε έναν οργανισμό δεν αποτελεί σημαντική αιτία για την συμμετοχή των εργαζομένων. Οι άνθρωποι γενικότερα τείνουν να ακολουθήσουν έναν ηγέτη, παρά ένα όραμα. Αν ο ηγέτης είναι αρεστός στους εργαζομένους και εμπνέει εμπιστοσύνη, τότε οι εργαζόμενοι θα προσπαθήσουν να συμφιλωθούν με το όραμα του ηγέτη και να συμμετέχουν σε όποια αλλαγή. Συνεπώς, είναι ιδιαίτερα σημαντικό πως ο Διευθυντής-Ηγέτης ενός οργανισμού, θα πρέπει να διέπεται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και ικανότητες, και να έχει επιδείξει ηθική συμπεριφορά και καλές συνήθειες μέσα στον οργανισμό (Besterfield, Besterfield - Michina, Besterfield, & Besterfield - Sacre, 2003).

Ο Deming, επιμένει πως ο διευθυντής μιας επιχείρησης θα πρέπει να συμπεριφέρεται ως ηγέτης και όχι ως απλός διαχειριστής. Διάφορες εμπειρικές έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί και σημαντικοί ερευνητές έχουν αναφερθεί στα ποιοτικά χαρακτηριστικά του ηγέτη (Sallis, 1996, p. 78, Kasongo & Moono, 2010). Ο Deming διαφοροποιείται και θεωρεί πως οι σύγχρονες δεξιότητες και ικανότητες του ηγέτη θα πρέπει να στηρίζονται στη θεωρία του «Συστήματος της βαθιάς γνώσης» (System of profound knowledge). Τέσσερα χαρακτηριστικά απαρτίζουν τη θεωρία του Deming και αυτά είναι:

- Ο κάθε ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει την απαραίτητη γνώση για το σύστημα. Ως σύστημα ορίζεται ένα δίκτυο αλληλεξαρτώμενων συστατικών που συνεργάζονται για να ολοκληρώσουν κάποιο σκοπό. Ο σκοπός αυτός πρέπει να δηλώνεται από την ανώτερη διοίκηση, γιατί χωρίς στόχο δεν υπάρχει σύστημα. Ο Deming αναφέρει ως χαρακτηριστικό παράδειγμα συστήματος μια ορχήστρα, η οποία δεν χρειάζεται να έχει τους καλύτερους οργανοπαίχτες, αλλά η συνεργασία μεταξύ τους είναι αυτή που θα αποδώσει το μέγιστο αποτέλεσμα.
- Ο ηγέτης θα πρέπει να έχει μερική γνώση της θεωρίας της διακύμανσης. Ο Deming τονίζει πως πρέπει να δίνεται έμφαση στην κατανόηση της διάκρισης μεταξύ των κοινών και ειδικών αιτιών των μεταβολών που συμβαίνουν μέσα σε ένα σύστημα. Τα περισσότερα προβλήματα ή μεταβολές μέσα σε έναν οργανισμό οφείλονται κατά 94% σε κοινά αίτια που ανήκουν στο σύστημα και στη διοίκηση, ενώ ένα 6% των προβλημάτων ανήκει σε σπάνιες και ειδικές αιτίες.
- Ο ηγέτης θα πρέπει να έχει γνώσεις διοίκησης. Η εμπειρία και οι μελέτες περιπτώσεων δεν μπορούν να στηρίξουν ορθά καμία πρόβλεψη. Χωρίς το θεωρητικό υπόβαθρο κανένας ηγέτης δεν θα μπορέσει να διαχειριστεί τους υπαλλήλους του, να κατανοήσει την εργασία τους και να εκτιμήσει την κατάλληλη εκπαίδευσή τους.
- Τέλος σημαντικό στοιχείο του ηγέτη θα πρέπει να είναι οι γνώσεις του πάνω σε θέματα ψυχολογίας. Η ψυχολογία βοηθά στην κατανόηση των ανθρώπων, στην κατανόηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των ανθρώπων και των συνθηκών που επικρατούν. Μόνο έτσι ο ηγέτης θα μπορέσει να δημιουργήσει σχέσεις εμπιστοσύνης και αλληλοϋποστήριξης για να αναδυθεί η περηφάνεια, η αξιοπρέπεια και η χαρά για δουλειά που αποτελούν τα εσωτερικά κίνητρα του κάθε ανθρώπου (Leonard, 2012).

1.2.2.ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

Ο δεύτερος μεγάλος πυλώνας της ΔΟΠ, περιλαμβάνει τους εργαζόμενους σε μια επιχείρηση ή οργανισμό. Οι εργαζόμενοι αποτελούν την πεμπτουσία του οργανισμού, διότι με τη συμμετοχή τους και με την αξιοποίηση των ικανοτήτων τους πραγματοποιείται ο στόχος του οργανισμού. Η ενίσχυση της ομαδικής εργασίας, η σωστή ενδυνάμωση του προσωπικού καθώς και η κατάλληλη εκπαίδευσή του,

δημιουργούν τις καλύτερες προϋποθέσεις σε έναν οργανισμό για να κάνουν τους ανθρώπους να θέλουν να μείνουν στην εργασία τους (Matlhape, Lessing, 2002).

ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η οργανωτική κουλτούρα ενός οργανισμού που πρόκειται να μετατραπεί σύμφωνα με τις αξίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, στηρίζεται στη δέσμευση της ανώτερης Διοίκησης για ενδυνάμωση των εργαζομένων. Το σκεπτικό επί του οποίου αναπτύσσεται η ενδυνάμωση των εργαζομένων, αποτελεί μια ψυχολογική διαδικασία που καλλιεργεί την εμπιστοσύνη ανάμεσα στα μέλη ενός οργανισμού πιστεύοντας στις δημιουργικές ενέργειες των ανθρώπων και τους ενθαρρύνει να παίρνουν αποφάσεις και να λύνουν προβλήματα (Martin, 1993, p. 85). Όλοι οι εργαζόμενοι για να παράγουν ποιότητα στην επιχείρηση/οργανισμό χρειάζονται αναγνώριση και ενθάρρυνση για τις προσπάθειές του. Συνεπώς ως κίνητρο για να κάνει κάποιος σωστά τη δουλειά του, εκτός από το κατάλληλο στυλ ηγεσίας, χρειάζεται και μια ατμόσφαιρα που να διέπεται από την ενίσχυση της αυτοεκτίμησης και την καλλιέργεια της αυτοδιάθεσης των ανθρώπων (Sallis, 1996, σ. 30).

Αρκετά από τα 14 σημεία του Deming έχουν σχεδιαστεί για την ενδυνάμωση των εργαζομένων. Ο Deming συστήνει να αφαιρεθούν όλα τα εμπόδια που μειώνουν την περηφάνια των εργαζομένων για την εργασία τους. Τονίζει πως λίγα μπορούν να συμβούν αν η ανώτερη Διοίκηση φανεί να μην επιθυμεί ή θεωρηθεί ανίκανη να λάβει δράση για συνεχή βελτίωση των διαδικασιών (Dale, 2003, σ. 190). Η ΔΟΠ αντιπροσωπεύει τη μετατροπή από την παραδοσιακή διοίκηση που οι αποφάσεις λαμβάνονται από πάνω (top-down decision making) σε μια φιλοσοφία διοίκησης που οι επίπεδες δομές του οργανισμού και η συμμετοχική κουλτούρα επιτρέπουν την ανάθεση έργων στους εργαζομένους και στηρίζεται στη δέσμευσή τους.

Οι τρεις βασικές προϋποθέσεις που πρέπει να ισχύουν για τη δημιουργία κλίματος οργανισμού που στηρίζει την ενδυνάμωση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό είναι:

- Ο καθένας να αντιληφθεί ξεκάθαρα την ανάγκη για αλλαγή. Οι άνθρωποι φοβούνται τις αλλαγές και για αυτό η σωστή επικοινωνία μέσα σε έναν οργανισμό για την ανάγκη για αλλαγή αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας.
- Το σύστημα ολόκληρο πρέπει να αλλάξει προς το νέο πρότυπο. Ο καθένας ξεχωριστά αλλά και οι ομάδες που υπάρχουν μέσα σε έναν οργανισμό θα πρέπει να γνωρίζουν πως η ελευθέρια της δράσης είτε αυτή είναι επιτυχής είτε όχι, είναι η στάση που ενισχύεται διαρκώς.
- Ο οργανισμός θα πρέπει να παρέχει διαρκή ενημέρωση, εκπαίδευση και ενίσχυση των ικανοτήτων των εργαζομένων. Η απαίτηση από τους ανθρώπους να αλλάξουν τις εργασιακές τους συνήθειες, χωρίς να τους παρέχονται τα σωστά εργαλεία για αλλαγή, το μόνο που θα επιφέρει είναι η αύξηση της αντίστασης στη διαδικασία αλλαγής (Besterfield, Besterfield - Michina, Besterfield, & Besterfield - Sacre, 2003, p. 97).

ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ

Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας μέσω της ομαδικότητας αποτελεί ένα άλλο αξίωμα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν τη ΔΟΠ αναγνωρίζουν τα οφέλη της δημιουργίας ομάδων σε όλα τα επίπεδα, όπως τη βελτίωση της επικοινωνίας, την ενίσχυση της εμπιστοσύνης και της αυτοεκτίμησης των ατόμων (Ρούση, 2007, σ. 41).

Η ομαδική εργασία καλείται να αντικαταστήσει την ιεραρχική μορφή διοίκησης. Έρευνες έχουν δείξει πως στις επιχειρήσεις/οργανισμούς οι άνθρωποι που βρίσκονται πιο κοντά σε κάθε πρόβλημα ή όποια κατάσταση, είναι αυτοί που θα πάρουν την πιο κατάλληλη απόφαση για τη λύση ή βελτίωση αντίστοιχα (Magwaza, 2007, p. 38). Συνεπώς θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ η εκπαίδευση και η απόκτηση ικανότητας επίλυσης προβλημάτων μέσα σε ομάδες εργασίας (Ρούση, 2007, σ. 41).

Η ομαδικότητα προωθεί τις διαπροσωπικές σχέσεις και ως αποτέλεσμα αναπτύσσεται η δημιουργικότητα και η καινοτομία, ενώ οι συμφωνίες ανάμεσα στα άτομα πραγματοποιούνται σε ένα μη απειλητικό περιβάλλον (Magwaza, 2007, p. 38).

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ

Για τη βελτίωση της ποιότητας, ο παράγοντας «εκπαίδευση» θεωρείται για μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, σημαντική επένδυση. Σκοπός της εκπαίδευσης των εργαζομένων είναι να βελτιώσει την υπάρχουσα εμπειρία τους και να αυξήσει την ικανότητά τους ως εργαζομένων. Η ποιότητα του εκπαιδευτικού συστήματος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις μορφωτικές δυνατότητες και ικανότητες των εκπαιδευτικών. Εύστοχα έχει διατυπωθεί πως η εκπαίδευση ανοίγει τις πόρτες στον εκσυγχρονισμό και ο δάσκαλος είναι αυτός που κρατάει τα κλειδιά (Bua & Joan Nike, 2013, p. 2).

Η κατάρτιση ως διαδικασία καθοδήγησης εγγυάται την αύξηση της ποιότητας των προϊόντων ή παρεχόμενων υπηρεσιών, βελτιώνει την αποδοτικότητα ολόκληρου του οργανισμού ή των διαφόρων τμημάτων, κάνει εν τέλει έναν οργανισμό επιτυχημένο, βιώσιμο και ανταγωνιστικό (Gower Publishing, 1997, σ. 607).

Η εκπαίδευση ως εργαλείο επίτευξης της ποιότητας της εργασίας μπορεί έμμεσα να αυξήσει τη συμμετοχικότητα των εργαζομένων στον οργανισμό (Zakuan και συν., 2012, σ. 11). Επίσης, προωθείται η παραγωγικότητα και η αφοσίωση του εργατικού δυναμικού ενώ ταυτόχρονα αναπτύσσεται η προσαρμοστικότητα τους στις νέες αυξανόμενες ανάγκες του επιχειρηματικού κόσμου (Γεροχρίστου, 2012). Η ανάγκη για περισσότερη εκπαίδευση και επιμόρφωση, αποτελεί μέρος του συστήματος ποιότητας ενός οργανισμού όπου οι εργαζόμενοι θα πρέπει να κατανοήσουν πως η απόκτηση δεξιοτήτων, ικανοτήτων και συμπεριφορών είναι ανταποκρίνεται στη φιλοσοφία διαρκούς βελτίωσης (Magwaza, 2007, p. 37). Για έναν οργανισμό που παρέχει εκπαίδευση και προγράμματα επιμόρφωσης στους εργαζομένους του, ενισχύεται το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα προσφέροντας ευκαιρίες ανάπτυξης και διατήρησης κατάλληλων δεξιοτήτων. Η επένδυση αυτή θα πρέπει να αποτελεί μέρος της στρατηγικής κάθε οργανισμού για το μέλλον. Η επιλογή των κατάλληλων και

αποτελεσματικών προγραμμάτων επιμόρφωσης για τον κάθε εργαζόμενο θα βοηθήσει, εν τέλει, τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του (Al-Tarawneh, 2011, σ. 2).

1.2.3. ΠΕΛΑΤΕΣ

Ο πελάτης, στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, αποτελεί σημείο αναφοράς για το σχεδιασμό της ποιότητας προϊόντων ή υπηρεσιών. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της ΔΟΠ, ο πελάτης θα πρέπει να τοποθετηθεί στο κέντρο. Η εστίαση στον πελάτη αποτελεί μέρος της διαδικασίας που οδηγεί στη συνεχή βελτίωση ενός οργανισμού, που με τη σειρά του έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση του πελάτη (Μπινιώρης, 2009, p. 99). Η ανώτερη Διοίκηση οφείλει να αναγνωρίσει ότι η επιβίωση του οργανισμού ή της επιχείρησης στηρίζεται πρωτίστως στον πελάτη και στην ικανοποίησή του. Έτσι η οργάνωση μιας επιχείρησης-οργανισμού θα πρέπει να εστιάσει στην κάλυψη των αναγκών των πελατών αλλά και να ξεπερνά τις προσδοκίες τους (Gower Publishing, 1997, σ. 65). Για το λόγο αυτό η φιλοσοφία της ΔΟΠ ενέχει τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και των συναλλαγών, με προσανατολισμό στη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας (Gower Publishing, 1997, σ. 71).

Οι πελάτες ταξινομούνται σε διάφορες κατηγορίες, που η κάθε μία έχει διαφορετικές απαιτήσεις από το προϊόν ή την προσφερόμενη υπηρεσία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Η κατηγοριοποίηση των πελατών και η αναγνώριση των αναγκών τους με διαφορετικές προσεγγίσεις αποτελεί αντικείμενο μελέτης για την υιοθέτηση και εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Οι τρεις γενικότερες κατηγορίες πελατών για όλους τους οργανισμούς που είναι προσανατολισμένοι στην ποιότητα είναι:

Εξωτερικοί πελάτες: Περιλαμβάνει τους τελικούς καταναλωτές – χρήστες του προϊόντος/υπηρεσίας, οι οποίοι δεν αποτελούν μέρος της επιχείρησης/οργανισμού αλλά επηρεάζονται από το προσφερόμενο αγαθό.

Εσωτερικοί πελάτες: Περιλαμβάνει όλους τους εμπλεκόμενους σε μια επιχείρηση/οργανισμό, δηλ. όλα τα στελέχη της Διοίκησης και το εργατικό δυναμικό, που συμμετέχουν στη διαδικασία για το τελικό προϊόν ή την υποστήριξη και εξυπηρέτηση του πελάτη (Λιαρμαρκόπουλος, 2007, p. 112).

Το τρίτο είδος πελάτη αποτελεί η κοινωνία: Περιλαμβάνει όλους τους ανθρώπους που δεν είναι εσωτερικοί/εξωτερικοί πελάτες, αλλά επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα από το προϊόν ή την υπηρεσία. Παλαιότερα μικρή σημασία δινόταν από τις επιχειρήσεις στις επιπτώσεις στην κοινωνία του προσφερόμενου αγαθού. Σήμερα υπάρχουν ακόμη και νόμοι ή κανονισμοί για την πρόληψη ζημιών ή και προστασίας της ευρύτερης κοινωνίας (Burril & Ledolter, 1999, p. 74).

Ικανοποίηση του πελάτη

Το κέντρο της εκπαιδευτικής τεχνολογίας του πανεπιστημίου της Φλόριντα όρισε την ικανοποίηση των πελατών ως τη κατάσταση στην οποία οι ανάγκες, τα θέλω και οι

προσδοκίες των πελατών καθ' όλη τη διάρκεια ζωής των υπηρεσιών πληρούνται ή υπερβαίνονται, έχοντας ως αποτέλεσμα την πίστη και την καλή συμπεριφορά των ατόμων απέναντι στις υπηρεσίες αυτές (Salisbury, 1996, σ.118). Η ΔΟΠ αποτελεί ένα σύστημα διοίκησης που εστιάζει στην ικανοποίηση των πελατών μέσω της συνεχούς βελτίωσης. Η σχετικά νέα φιλοσοφία βοήθησε στην αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων και οργανισμών. Αυτό αποτέλεσε απόρροια της νέας πτυχής που επέφερε η ΔΟΠ, την εστίαση στον πελάτη και ιδιαίτερα την ικανοποίηση των αναγκών του. Για την επίτευξη αυτού του επιπέδου η επιχείρηση/οργανισμός πρέπει να εξετάζει συνεχώς το σύστημα ποιότητας για να είναι σε θέση να ελέγχει αν ανταποκρίνεται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και προσδοκίες των πελατών (Besterfield, Besterfield - Michina, Besterfield, & Besterfield - Sacre, 2003, p. 56).

Πολλοί ερευνητές και συγγραφείς τονίζουν τη σημαντικότητα στην εστίαση στον πελάτη, την αφοσίωση των πελατών και την ικανοποίηση του πελάτη ως γίνεσθαι (Δαμουλιάνου, 2014). Θέτουν επίσης την ανάγκη, η ΔΟΠ να επαναπροσδιοριστεί, ενδυναμώνοντας την εστίαση στον πελάτη και την ικανοποίησή του ως νέα στρατηγική των επιχειρήσεων και οργανισμών. Νέες μέθοδοι και στατιστικά εργαλεία, που αποτελούν στρατηγικά μέσα για τη διασφάλιση της ποιότητας υιοθετούνται από τις σύγχρονες επιχειρηματικές μονάδες (Κέφης, 2005, p. 127). Τα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας, η διαδικασία QFD (Quality Function Deployment), ο Πειραματικός Σχεδιασμός κ.α., αποτελούν υποδείγματα που στόχο έχουν την αναγνώριση και την ερμηνεία των αναγκών του πελάτη, την προτεραιοποίηση των αναγκών του και εν τέλει την αύξηση της ικανοποίησής του (Μπινιώρης, 2009, p. 106).

Προς αυτήν την κατεύθυνση στρέφονται πολλοί μελετητές. Για παράδειγμα, ο Chien και οι συνεργάτες του (Chien, Su, & Su, 2002) διαμορφώνουν την άποψη πως για μια επιχείρηση που προσπαθεί να εφαρμόσει τη ΔΟΠ, η ικανοποίηση των πελατών είναι ο πιο σημαντικός στόχος που πρέπει να πετύχει. Υποστηρίζουν πως το επίπεδο που επιτυγχάνεται της ικανοποίησης των πελατών είναι ανάλογο των πρακτικών της ΔΟΠ που υιοθετούνται σε μια επιχείρηση και επηρεάζει την απόδοσή της. Ο Kaynak (2002) υποστηρίζει πως πρέπει να πραγματοποιηθούν περισσότερες έρευνες για τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στη ΔΟΠ και στην ικανοποίηση των πελατών. Συνεπώς, η ΔΟΠ αποτελεί έναν καταλυτικό παράγοντα για όσες επιχειρήσεις ή οργανισμούς επιθυμούν να ενδυναμώσουν την εστίασή τους στον πελάτη και την απόδοσή τους.

1.2.4. ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Σύμφωνα με τον Deming κανένας άνθρωπος δεν πρέπει να αξιολογεί έναν άλλο άνθρωπο. Αυτό που μπορεί να αξιολογηθεί είναι το εφαρμοζόμενο σύστημα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Οι Deming και Juran διατείνονται πως το 85% των σφαλμάτων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού οφείλεται στο σύστημα που καθορίζεται από τη διοίκηση και άρα η διοίκηση είναι αυτή που μπορεί να αλλάξει το σύστημα (Gower Publishing, 1997, p. 531).

Ο Deming στην τρίτη του αρχή αναφέρει να σταματήσει η εξάρτηση από την επιθεώρηση για να επιτύχεις την ποιότητα. Ο έλεγχος αντικαθίσταται από την ενδυνάμωση και την ενίσχυση της αυτοεκτίμησης του προσωπικού. Οι άνθρωποι παράγουν ποιότητα και για αυτό απαιτούνται δύο πράγματα. Πρώτον, να υπάρχει το κατάλληλο περιβάλλον που διακατέχεται από συστήματα και διαδικασίες απλές και εφαρμόσιμες και όχι δυσνόητες και παραπλανητικές. Δεύτερον, οι άνθρωποι, ως το βασικότερο στοιχείο της φιλοσοφίας της ΔΟΠ, για να παράγει ποιοτική εργασία θα πρέπει να αναγνωρίζεται και να ενθαρρύνεται από την ανώτερη διοίκηση-ηγεσία (Sallis, 1996, p. 30).

Ο Crosby και Taguchi εστιάζουν ιδιαίτερα στην έγκαιρη αντιμετώπιση προβλημάτων, επενδύοντας στον κατάλληλο προσχεδιασμό της ποιότητας, αποφεύγοντας έτσι την εξάρτηση από την τελική επιθεώρηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Έτσι, στις σύγχρονες επιχειρήσεις εφαρμόζονται τα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας, που αποτελούν συστήματα αυτοαξιολόγησης και ανά τακτά χρονικά διαστήματα ελέγχουν και μειώνουν τα ελαττωματικά προϊόντα, ελαχιστοποιούν το λειτουργικό κόστος, βελτιώνουν την αξιοπιστία και φήμη της επιχείρησης και εν τέλει το τελικό προϊόν ή υπηρεσία θα είναι σύμφωνη με τις προδιαγραφές που θέτει ο πελάτης, ικανοποιώντας έτσι τις ανάγκες του (Κέφης, 2005, p. 125).

Γενικότερα, τα στελέχη της ΔΟΠ δεν δίνουν εντολές και δεν επιβλέπουν την υλοποίησή τους. Αντίθετα οι μέθοδοι που ακολουθούνται είναι η καθοδήγηση, η παρακίνηση – υποκίνηση και το σωστό παράδειγμα που μεταφέρουν τα υψηλά διοικητικά στελέχη στους υφισταμένους τους δείχνοντας αφοσίωση στη συνεχή βελτίωση για την ποιότητα (Κέφης, 2005, p. 49).

1.2.5.ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ

Σε κάθε οργανισμό που εφαρμόζει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, τα πάντα και οι πάντες υπόκεινται σε συνεχή βελτίωση. Η διαδικασία της βελτίωσης πρέπει να συντελείται σε καθημερινή βάση και θα πρέπει να είναι ενσωματωμένη με άλλες οργανωτικές διεργασίες και στρατηγικούς σχεδιασμούς μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τον Deming μόνο οι εταιρείες που είναι συνεπής ως προς τον στόχο της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας, της παραγωγικότητας και των υπηρεσιών, είναι αυτές που θα επιβιώσουν (Kasongo & Moono, 2010, p. 34)

Θα πρέπει, επίσης, να τονιστεί ότι ο όρος της συνεχούς βελτίωσης έχει ευρεία αποδοχή, γιατί στερείται αρνητικών συναισθημάτων που επιφέρουν, πχ. οι λέξεις «έλεγχος» ή «διοίκηση». Έτσι, διάφορα συνδικάτα, επαγγελματίες, φορείς παροχής υγειονομικής περίθαλψης, ακαδημαϊκοί και άλλες ομάδες, έχουν υιοθετήσει τον όρο της Συνεχούς Βελτίωσης ως το όνομα για τις προσπάθειες της βελτίωσης την ποιότητας (Burrill & Ledolter, 1999, p. 470)

Διάφορες τεχνικές και εργαλεία είναι ευρέως γνωστά και χρησιμοποιούνται για τη συνεχή ποιοτική βελτίωση των οργανισμών. Ανάμεσα σε αυτά είναι: η ιαπωνική

προσέγγιση KAIZEN, το διάγραμμα Ψαροκόκκαλο του Ishikawa, ο κύκλος του Deming (plan-do-check-act), το διάγραμμα Matrix, διάγραμμα Pareto, το Benchmarking κ.α

Επίσης, σύγχρονες μέθοδοι συνεχούς βελτίωσης όπως η Έξι Σίγμα και η Ευέλικτη Παραγωγή, δίνουν έμφαση στην συνεργασία των υπαλλήλων και στην ομαδική εργασία, στις συνεχείς μετρήσεις και τη συστηματοποίηση των διαδικασιών και στην ελαχιστοποίηση των μεταβολών, των ελαττωμάτων και των αριθμών επανάληψης των κύκλων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑ & ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η φιλοσοφία της ΔΟΠ πηγάζει από τον κόσμο των επιχειρήσεων, της αύξησης της παραγωγικότητας και της κερδοφορίας. Οι Deming, Juran και Crosby ανέπτυξαν τις προσεγγίσεις τους για τη ποιοτική διαχείριση δουλεύοντας σε εταιρείες και βιομηχανίες. Παρόλα αυτά ο Deming ήταν πεπεισμένος πως το νέο στυλ διοίκησης ταιριάζει απόλυτα και σε όλους τους οργανισμούς κοινωνικών υπηρεσιών. Πράγματι, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει εφαρμοστεί με μεγάλη επιτυχία σε ιδιωτικές ή δημόσιες υπηρεσίες παροχής υπηρεσιών όπως νοσοκομεία, δημόσιες υπηρεσίες και εκπαιδευτικά ιδρύματα (Martin, 1993, p. 18). Ο William Glasser (1990, p.6), ο οποίος στα βιβλία του υποστηρίζει πως τα σχολεία πρέπει να μετατραπούν σε πιο ανθρωπιστικά μέρη, επιμένει πως η βιομηχανική αναλογία εργαζομένων και managers από τη μία και σπουδαστών και διευθυντών από την άλλη είναι ακριβής και κατάλληλη.

Επίσης πολλοί εκπαιδευτικοί είναι αυτοί που πιστεύουν πως οι αρχές του Deming προσαρμόζονται στην εκπαιδευτική κοινότητα. Ένας από αυτούς ο John Jay Bonstingl σε άρθρο του με τίτλο “The Quality Revolution in Education” εκθέτει τους τέσσερις πυλώνες που θεωρεί ο ίδιος πως συνδέονται άμεσα με την εκπαιδευτικές διαδικασίες (Bonstingl, 1992).

Αυτοί είναι:

- Ο κάθε οργανισμός θα πρέπει να εστιάζει κυρίως στους προμηθευτές και πελάτες του. Υπό αυτό το πρίσμα ο δάσκαλος και το σχολείο είναι οι προμηθευτές των αποτελεσματικών εκπαιδευτικών εργαλείων, του περιβάλλοντος και του συστήματος για το μαθητή και ο μαθητής είναι ο βασικός πελάτης του σχολείου.
- Ο καθένας μέσα σε έναν οργανισμό πρέπει να αφοσιωθεί προσωπικά και συνολικά στη συνεχή βελτίωση. Στη φιλοσοφία της ΔΟΠ για την εκπαίδευση η βαθμολόγηση της απόδοσης των μαθητών θα πρέπει να καταργηθεί. Ο μαθητής και οι εκπαιδευτικοί δίνουν έμφαση στον βαθμό, χωρίς κανείς τους να ενδιαφέρεται για την πραγματική ανάπτυξη και ωρίμανση του μαθητή και χωρίς να καλλιεργούνται οι πραγματικές δυνατότητες και ικανότητες των μαθητών. Η πραγματική αξιολόγηση θα πρέπει να αφορά στη συνεχή βελτίωση του μαθητή καθ’ όλη τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς.
- Το σχολείο αποτελεί ένα σύστημα και η εργασία εκεί μέσα αποτελεί μια συνεχή διεργασία. Τα συστήματα αποτελούνται από διεργασίες, η βελτίωση αυτών των συστημάτων καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό και το τελικό αποτέλεσμα και προϊόν. Συνεπώς ο μαθητής και ο εκπαιδευτικός δεν ευθύνονται για λάθη του συστήματος.
- Η επιτυχία της ΔΟΠ είναι ευθύνη της Ανώτερης Διοίκησης ή του Διευθυντή. Στους σχολικούς οργανισμούς, ο Διευθυντής είναι υπεύθυνος να δημιουργήσει το κατάλληλο περιβάλλον για την ανάπτυξη των δυνατοτήτων των μαθητών που θα αναβλύσει από τη συνεχή βελτίωση της συνεργασίας μαθητών-καθηγητών.

Παρακάτω παρουσιάζεται η εφαρμογή της ΔΟΠ στις διάφορες βαθμίδες της εκπαίδευσης καθώς και οι βασικές αρχές που υιοθετούνται από τις περισσότερες εκπαιδευτικές κοινότητες παγκοσμίως.

2.1. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ Γ/ΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η φιλοσοφία της ΔΟΠ πηγάζει από τον κόσμο των επιχειρήσεων, της αύξησης της παραγωγικότητας και της κερδοφορίας. Οι Deming, Juran και Crosby ανέπτυξαν τις προσεγγίσεις τους για τη ποιοτική διαχείριση δουλεύοντας σε εταιρείες και βιομηχανίες. Παρόλα αυτά ο Deming ήταν πεπεισμένος πως το νέο στυλ διοίκησης ταιριάζει απόλυτα και σε όλους τους οργανισμούς κοινωνικών υπηρεσιών. Θα πρέπει επίσης να ληφθεί υπόψη, πως παράγοντες όπως η κοινωνία, η κουλτούρα και το περιβάλλον, επηρεάζουν άμεσα και τη λειτουργία κάθε οργανισμού. Υποστηρίζεται πως οι κοινωνικές αξίες και οι αντιλήψεις αλλάζουν στη σύγχρονη εποχή με αποτέλεσμα να εμφανίζονται νέα μοντέλα διοίκησης και διαχείρισης (Zayed, 1994).

Η επιτυχία σε εθνικό και διεθνή ανταγωνισμό, που οφείλεται στην παγκοσμιοποίηση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πόσο προσαρμοστικά είναι τα εκπαιδευτικά ιδρύματα στις νέες συνθήκες και απαιτήσεις. Οι εφαρμογές των νέων τεχνικών διαχείρισης των επιχειρήσεων υιοθετούνται από τα δημόσια και ιδιωτικά εκπαιδευτικά Ινστιτούτα ως σύγχρονες εφαρμογές που θα διατηρήσουν και θα αναπτύξουν την ανταγωνιστική τους δύναμη (Gülen & Dundar, n.d).

Ως νέα προσέγγιση της διοίκησης, η ΔΟΠ μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία στον τομέα της εκπαίδευσης που εστιάζει κυρίως στην ικανοποίηση του πελάτη, γι' αυτό και οι πρώτοι που υιοθέτησαν το στυλ διοίκησης ήταν τριτοβάθμια ιδρύματα, κυρίως στην Ευρώπη (Munoz, 1999). Η ανάμιξη του επαγγελματισμού για υψηλές ακαδημαϊκές και επαγγελματικές προδιαγραφές με τις εφαρμογές της ΔΟΠ, στα εκπαιδευτικά ιδρύματα, έχει γίνει μια συνεχής διαδικασία που οδηγεί στην επιτυχία (Sallis, 1996, p. 34).

Έρευνες και μελέτες έχουν πραγματοποιηθεί προκειμένου να αναγνωριστούν οι δυνατότητες σύγκλισης της ΔΟΠ με τον χώρο της εκπαίδευσης. Έτσι, έχει βρεθεί πως σημαντικοί εκπαιδευτικοί παράγοντες ευθυγραμμίζονται πλήρως με τις αρχές την ΔΟΠ και επομένως αυξάνουν τις πιθανότητες επιτυχίας της εφαρμογής της στα εκπαιδευτικά ιδρύματα (Ahasanul Haque, 2013, p. 4). Άλλωστε, και ο ίδιος ο Deming, ισχυρίστηκε το δεσμό που υπάρχει ανάμεσα στις αρχές διαχείρισης της ποιότητας και της εκπαίδευσης, λέγοντας «...η βελτίωση της εκπαίδευσης, καθώς και η διαχείριση της εκπαίδευσης, απαιτούν την εφαρμογή των ίδιων αρχών που χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση της οποιασδήποτε διαδικασίας, είτε στον τομέα των κατασκευών είτε στην παροχή υπηρεσιών» (Deming, 1994, σ. 6).

Στην Μ. Βρετανία, που η ανώτερη εκπαίδευση αποτελεί επιχειρηματικό δείκτη ανάπτυξης για τη χώρα, η ΔΟΠ εισήλθε στα Ανώτερα Ιδρύματά της και οι διαπιστώσεις αποτελούν σημαντικό στοιχείο μελέτης (Καζιάνης, 2007, σ. 15). Οι αρχές της ΔΟΠ ως καθοριστικού παράγοντα διεθνούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εφαρμόζονται μέσα από το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM) στα μεγαλύτερα

πανεπιστήμια της Ευρώπης και σε μεγάλες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις. Το μοντέλο αυτό αποτελεί ένα εργαλείο στρατηγικής διοίκησης με ολοκληρωμένο οδηγό αυτοαξιολόγησης και συνεχούς βελτίωσης (Κέφης, 2005, σ. 57). Τη συνιστώμενη αυτή στρατηγική αυτοαξιολόγησης εφαρμόζει εξ ολοκλήρου το βρετανικό Πανεπιστήμιο Sheffield Hallam University, που οι βασικές του κατευθύνσεις μπορούν να ενσωματωθούν και στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Οικονόμου, 2010) Το αντίστοιχο μοντέλο στην Αμερική αποτελεί το Malcolm Baldrige.

Στην Ελλάδα με τον Ν. 3374/2005 θεσμοθετείται πλέον η διασφάλιση της ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση. Μέχρι τώρα όμως κανένα εκπαιδευτικό ίδρυμα δεν δύναται να ισχυριστεί ότι προσφέρει υπηρεσίες οι οποίες παράγονται και υλοποιούνται στα πλαίσια των αρχών της ΔΟΠ. Ο παραπάνω θεσμός αναθέτει την ευθύνη της αξιολόγησης του έργου των ιδρυμάτων στα ίδια τα ιδρύματα μέσω της αυτοαξιολόγησης. Τα βασικά σημεία του Νόμου 3374 που αφορούν στο σύστημα διασφάλισης της ποιότητας είναι:

- Οι διαδικασίες διασφάλισης της ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση,
- Τα κριτήρια και οι δείκτες ποιότητας της Ανώτατης Εκπαίδευσης,
- Η σύσταση της αρχής διασφάλισης ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση.

2.2. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ Β/ΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Εκπαιδευτικοί οργανισμοί της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε όλον τον κόσμο, στην προσπάθειά τους να αναδιαρθρώσουν εκ νέου τις διαδικασίες τους, τα συστήματα αλληλεπίδρασης των ανθρώπων, τους στόχους τους, τα μακροχρόνια οράματά τους και τις στρατηγικές τους, χρησιμοποιούν εργαλεία και τη γενικότερη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Στην Αμερική τα δημόσια σχολεία αγωνιούν για τον κίνδυνο ιδιωτικοποίησής τους και επιζητούν ριζικές συστημικές αλλαγές προκειμένου να βγάλουν ικανούς αποφοίτους που θα συνεισφέρουν στην οικονομία της χώρας. Η οικονομία της χώρας είναι άμεσα συνδεδεμένη με τη δημόσια παιδεία. Παρ' όλα αυτά οι προϋπολογισμοί για τη δημόσια παιδεία ολοένα και συρρικνώνονται. Ο τρόπος επανόδου του δημόσιου σχολείου προτείνεται να έχει άμεση σχέση με τις ανάγκες της αγοράς. Τα σχολεία θα πρέπει να γίνουν μαθητοκεντρικά όπως ακριβώς και οι μεγάλες επιχειρήσεις που εστιάζουν στον πελάτη. Αυτό σημαίνει πως πρέπει να δείξουν τρόπους στους μαθητές να συμμετέχουν ενεργά στη δική τους μάθηση. Οι δεξιότητες που πρέπει να καλλιεργηθούν είναι η συνεργατικότητα, η ομαδική εργασία ανάμεσα σε άτομα διαφορετικής κουλτούρας, η διερεύνηση προβλημάτων και η ανάλυση καταστάσεων. Τα κριτήρια του βραβείου Malcolm Baldrige Quality Award μπορούν να ενισχύσουν τη στροφή που κρίνεται αναγκαία για τα σχολεία ποιότητας (Schargel, 1995).

Υπάρχουν πολλά παραδείγματα σχολείων που οι υπεύθυνοί τους πίστεψαν πως ένα ποιοτικό πρόγραμμα εκπαίδευσης είναι ο πυρήνας του ποιοτικού σχολείου. Μερικά παραδείγματα είναι:

Πρωτοπόρο σχολείο αποτέλεσε το γυμνάσιο Edgcumbe στο Sitka, στην Αλάσκα. Τα παιδιά του σχολείου διδάχτηκαν τη φιλοσοφία της ΔΟΠ, τα εργαλεία και τις τεχνικές που θα χρησιμοποιήσουν. Δημιουργήθηκαν ομάδες εργασίας από διάφορα επιστημονικά πεδία. Η αξιολόγηση των μαθητών αποτελούσε συνεχή διαδικασία και όχι μία φορά τον χρόνο όπως στα περισσότερα σχολεία. Για να μάθουν οι μαθητές και τους πραγματικούς νόμους της αγοράς, δημιούργησαν επιχείρηση παραγωγής καπνιστού σολομού με τα έσοδα να τα εκμεταλλεύονται οι μαθητές και οι γονείς τους. Τα αποτελέσματα της εφαρμογής της ΔΟΠ είναι αξιόλογα (Οικονόμου, 2010):

- Το 68% των μαθητών συνεχίζουν σε ανώτατα ιδρύματα
- Το ποσοστό εγκατάλειψης του σχολείου κυμαίνεται έως 0,5%
- Το 92% των αποφοίτων θέλουν τα παιδιά τους να φοιτήσουν στο ίδιο σχολείο
- Το 75% των μαθητών πιστεύει ότι έμαθαν πράγματα που θα τους χρησιμεύουν δια βίου
- Μειώθηκε η χρήση αλκοόλ και ναρκωτικών
- Αυξήθηκε η ικανοποίηση των γονέων

Στο Σικάγο, επίσης, σχολείο που εφαρμόσε τη ΔΟΠ, συνεργάστηκε με τοπικές επιχειρήσεις και με το Πανεπιστήμιο του Northwestern. Οι αρχές που έπρεπε να ακολουθηθούν ήταν:

- Εστίαση στο μαθητή
- Λήψη αποφάσεων με βάση τα γεγονότα
- Η διοίκηση πρέπει να δεσμευτεί για την προσπάθεια
- Η συμμετοχή όλων ήταν απαραίτητη, δηλ. δασκάλων, μαθητών, γονέων, υπόλοιπο προσωπικό και πολίτες.

Τα συμπεράσματα από το σχολείο αυτό, αλλά και άλλα αντίστοιχα που είχαν συνεργασίες με πανεπιστήμια, είναι ότι με την εφαρμογή της ΔΟΠ αναγνωρίστηκαν και επιλύθηκαν προβλήματα ποιότητας που απασχολούσαν τα εν λόγω σχολεία.

Στο Central Park East School, στο Ανατολικό Harlem, οι βαθμοί είναι άγνωστοι. Σε ένα πολύ δύσκολο περιβάλλον, η κουλτούρα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συντελείται με τα παρακάτω. Οι μαθητές κάνουν εργασίες, γίνεται περιγραφική αξιολόγηση των εργασιών, γίνεται παρουσίαση της μαθησιακής προόδου των μαθητών και όλα αυτά με μια ισχυρή διοικητική ηγεσία που έχει διατυπώσει ξεκάθαρα το όραμα του σχολείου.

Επίσης, στα σχολεία της κομητείας του Madison, με την υποστήριξη του Γενικού Διοικητικού Συμβουλίου για την Εκπαίδευση, αποφασίστηκε να υιοθετηθεί το σύστημα διοίκησης της ΔΟΠ. Θέλοντας να δώσουν προστιθέμενη αξία υψηλής ποιότητας στα σχολεία και να ικανοποιήσουν όλους τους πελάτες της εκπαίδευσης, παρέχουν προγράμματα και υπηρεσίες από το τροποποιημένο μοντέλο του E. Deming για την ΔΟΠ. Επίσης πήραν κομμάτια από το σύστημα ποιότητας του Eastman Kodak Quality Management Process και επιλεγμένα εργαλεία από τις θεωρίες του management. Η θεωρία όπου στηρίζεται η όλη εφαρμογή, οι στόχοι που επιτυγχάνονται

και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται είναι διαθέσιμα στο διαδίκτυο από το 2003 (Madison County School System, 2003).

2.3. ΤΑ 14 ΣΗΜΕΙΑ ΤΟΥ DEMING ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Εξετάζοντας κανείς, την εκπαιδευτική βιβλιογραφία για τη χρησιμότητα της ΔΟΠ ως ένα σύστημα διοίκησης της ποιότητας στα σχολεία, θα παρατηρήσει πως δύο είναι τα «σχήματα» που ξεχωρίζουν. Από τη μια υπάρχει ο φιλοσοφικός προσανατολισμός της συνεχούς βελτίωσης και από την άλλη, ένα σύνολο εργαλείων και τεχνικών για την εφαρμογή της διοίκησης της ποιότητας.

Αν και από μόνα τους δεν μπορούν να καλύψουν τη φιλοσοφία της ΔΟΠ, τα 14 σημεία του Deming, για τη σχολική διοίκηση, προσφέρουν την καλύτερη εισαγωγή για τη μελέτη της ΔΟΠ ως πρόκληση που μπορεί να καλύψει τις νέες εκπαιδευτικές ανάγκες. Αυτά είναι τα εξής:

1. Ο στόχος για τη συνεχή βελτίωση των μαθητών και των υπηρεσιών του σχολείου θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από συνέπεια. Τα σχολεία σήμερα θα πρέπει να δώσουν μεγάλη προσοχή στην ποιότητα των παρεχόμενων εκπαιδευτικών συνθηκών, μέσω της καθημερινής βελτίωσης των διαδικασιών.
2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας. Η διοίκηση του σχολείου θα πρέπει να είναι σε εγρήγορση για κάθε αλλαγή που συμβαίνει. Είναι γεγονός πως ότι ήταν δεδομένο πριν λίγα χρόνια, σήμερα παύει να ισχύει. Η διοίκηση και οι εκπαιδευτικοί οφείλουν να προσαρμόζονται στις νέες αλλαγές, για να προετοιμάσουν σωστά τους μαθητές που θα αποτελούν τους αυριανούς ρυθμιστές των πραγμάτων (Ρούσση, 2007).
3. Κατάργηση της εξάρτησης από τα τεστ για την επίτευξη της ποιότητας. Η οικοδόμηση της ποιότητας δεν συντελείται στα τετράμηνα ή στο τέλος της σχολικής χρονιάς, με τη βαθμολογία των μαθητών. Η βελτίωση της ποιότητας της διδασκαλίας και την απόδοσης του μαθητή πραγματοποιείται μέσα στη τάξη και στο σχολικό περιβάλλον. Ο σχεδιασμός της ποιότητας στη σχολική μονάδα θα πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες όλων των εμπλεκομένων, παράλληλα με τη βελτίωση των διαδικασιών μάθησης.
4. Ελαχιστοποίηση του κόστους. Ο όρος του κόστους στην εκπαίδευση έχει να κάνει με τη δημιουργία σωστών σχέσεων και συνεργασιών. Στην εκπαιδευτική κοινότητα θα πρέπει να υπάρχει συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών της κάθε σχολικής μονάδας ξεχωριστά για να μοιράζονται τα δεδομένα των αποδόσεων των μαθητών. Επίσης θα πρέπει να υπάρχει συνεργασία από βαθμίδα σε βαθμίδα (δημοτικό-γυμνάσιο-λύκειο-πανεπιστήμιο) για να ξέρει ο καθένας το συνολικό επίπεδο απόδοσης. Τέλος, θα πρέπει να δημιουργηθούν σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ των εκπαιδευτικών με τους γονείς αλλά και με την κάθε τοπική κοινωνία για ένα ποιοτικότερο εκπαιδευτικό έργο (Ρούσση, 2007).
5. Συνεχής βελτίωση του συστήματος της εκπαίδευσης και της μάθησης για τη βελτίωση της ποιότητας και της αποδοτικότητας των μαθητών. Η σχολική

- μονάδα που η διοίκησή της δεσμεύεται στον αναστοχασμό των εκπαιδευτικών διαδικασιών της είναι αυτή που θα βελτιώνει την ποιότητά της.
6. Προώθηση της δημιουργικής και διαδραστικής διδασκαλίας και μάθησης. Εδώ τονίζεται ιδιαίτερα η εμπλοκή του μαθητή στην εκπαιδευτική διαδικασία αλλά και η χρήση σύγχρονων εποπτικών μέσων στο εκπαιδευτικό έργο. Η αρχή αυτή αναδεικνύει ιδιαίτερα την τεχνική εκπαίδευση. Τα τεχνικά σχολεία τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό χαρακτηρίζονται από τα εργαστηριακά τους μαθήματα, που ο μαθητής έχει ενεργό ρόλο στη μάθηση, ενώ ταυτόχρονα αξιολογεί την αποδοτικότητά του.
 7. Αποτελεσματική ηγεσία. Το σχολείο αποτελεί έναν πολύπλοκο οργανισμό που η κύρια αδυναμία του είναι η μεταβλητότητά του ως προς τους στόχους και τις αξίες του. Καθοριστικό ρόλο παίζει ο ηγέτης που έχει την υποχρέωση να διασφαλίσει ότι τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας έχουν κοινή αίσθηση του στόχου, της αποστολής και των βασικών αρχών της εκπαίδευσης (Lezotte, 2001).
 8. Απομάκρυνση του φόβου. Κανείς δεν μπορεί να εστιάσει σωστά στη δουλειά του αν ζει με τον φόβο των συνεπειών της ενδεχόμενης αποτυχίας. Η μονιμότητα, για παράδειγμα, των εκπαιδευτικών προσφέρει μια ασφάλεια στη ζωή τους αφαιρώντας έτσι την υποψία της απόλυσης. Καθώς επίσης και η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου θα πρέπει να έχει τη μορφή της ενθάρρυνσης και της ενίσχυσής του διασφαλίζοντας ότι με τον τρόπο αυτό θα καλυφθούν κατάλληλα οι εκπαιδευτικοί στόχοι.
 9. Κατάργηση των εμποδίων ανάμεσα στη διοίκηση, τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς. Οι άνθρωποι στην εκπαίδευση θα πρέπει να δουλεύουν ως ομάδα για να μπορέσουν να εργαστούν για την πρόβλεψη των προβλημάτων και την ενίσχυση της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Σε κάθε σχολική μονάδα θα πρέπει να προωθούνται στρατηγικές συνεργασίας μεταξύ διαφόρων ομάδων ή ατόμων. Για παράδειγμα, σε ένα τεχνικό λύκειο που υπάρχουν διάφορες ειδικότητες θα πρέπει να καθιερώνονται διεπιστημονικά projects, όπου μαθητές διαφορετικών τομέων θα συνεργάζονται για ένα κοινό έργο. Οι εμπειρίες, οι γνώσεις μπορούν να μοιραστούν, η συνεργασία και η επικοινωνία καλλιεργείται και έτσι η μάθηση αποκτά ποιοτικότερα χαρακτηριστικά.
 10. Κατάργηση συνθημάτων και παροτρύνσεων επίτευξης μη ρεαλιστικών στόχων. Πολλοί στόχοι με τη μορφή προκήρυξης, που δηλώνονται από το Υπουργείο, ή από την ανώτερη διοίκηση μιας σχολικής μονάδας, μπορεί να ακούγονται επιθυμητοί αλλά είναι μη ρεαλιστικοί. Καθιστούν υπεύθυνους τους εκπαιδευτικούς για το αποτέλεσμα μιας απόφασης άδικης και μη πραγματοποιήσιμης. Μακροπρόθεσμα αυτό, οδηγεί σε μεγάλη απογοήτευση και επιταχύνει την επαγγελματική εξουθένωση (Hughey, 2000).
 11. Κατάργηση ποσοτώσεων και προτύπων εργασίας για εκπαιδευτικούς και μαθητές. Οι ποσοτώσεις αναφέρονται μόνο στις επιχειρήσεις που τους ενδιαφέρει το κέρδος. Στην εκπαίδευση, η κατάλληλη ηγεσία και η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών μπορούν να προσφέρουν ποιοτική διδασκαλία και μάθηση.

12. Αφαίρεση των εμποδίων που στερούν από μαθητές και εκπαιδευτικούς την υπερηφάνεια και τη χαρά της εργασίας. Ιδιαίτερα για τη βαθμολόγηση των μαθητών ο Deming υπήρξε πολύ επικριτικός. Σύμφωνα με τον Deming, οι ετήσιες αξιολογήσεις, οι βαθμοί, και οι κατατάξεις των ανθρώπων καταστρέφουν τα εσωτερικά κίνητρα και την ομαδική εργασία. Στο σχολείο οι μαθητές χάνουν την εσωτερική τους ανάγκη για πραγματική μάθηση και εστιάζουν στο κυνήγι του βαθμού σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα όπως είναι τα τετράμηνα ή το σχολικό έτος (Martin, 2001).
13. Ενθάρρυνση της συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης. Ιδιαίτερα για τους εκπαιδευτικούς η ανάγκη για επιμόρφωση είναι επιτακτική, με τις συνεχόμενες τεχνολογικές, κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές της σύγχρονης εποχής. Ο εκπαιδευτικός οφείλει από μόνος του να αυτοβελτιώνεται και να επιμορφώνεται με την παράλληλη στήριξη της ηγεσίας της σχολικής μονάδας.
14. Ο μετασχηματισμός για την υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας είναι υπόθεση όλων των εμπλεκομένων σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό, δηλ. των διευθυντών, των εκπαιδευτικών, των μαθητών και των γονέων. Όλοι θα πρέπει να κατανοήσουν τους στόχους και τους σκοπούς της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και πως αυτοί μεταφράζονται σε συγκεκριμένες πράξεις. Η καθολική υποστήριξη όλων θα εξασφαλίσει την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ στη σχολική μονάδα.

2.4. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η επαγγελματική εκπαίδευση οφείλει να επιλύσει τις αναρίθμητες δυσκολίες (οικονομικές, διοικητικές και άλλες), πάντοτε με έμφαση συγκριτικά με τη γενική εκπαίδευση, καθώς και να αντιμετωπίσει τα οξυμένα προβλήματα που αντιμετωπίζει, κυρίως η ίδια η Τ.Ε.Ε., όπως είναι η έντονη σχολική αποτυχία και η αυξημένη σχολική διαρροή, αλλά και η υψηλών απαιτήσεων αλλά σχεδόν ανεπαρκής επιμόρφωση των εκπαιδευτικών της από την πλευρά της πολιτείας.

Οφείλει να αξιοποιήσει όλα τα μέτρα που αποσκοπούν στον εκσυγχρονισμό και την ανανέωση ολόκληρου του φάσματος της εκπαίδευσης, Γενικής και Τεχνικής Επαγγελματικής και στην αναβάθμιση της ποιότητας της (στην υλικοτεχνική υποδομή, στους εργαστηριακούς χώρους και τους εξοπλισμούς, στην εφαρμογή νέων τεχνολογιών, στη δοκιμή νέων διδακτικών προσεγγίσεων κ.α.). Στα σημεία αυτά, η Τ.Ε.Ε. παρουσιάζεται πιο υποβαθμισμένη, εδώ και πολλές δεκαετίες.

Μια άλλη απειλή για την επαγγελματική εκπαίδευση είναι η κοινωνική της απαξίωση που υπάρχει στην Ελλάδα (αντίθετα με ότι συμβαίνει στην υπόλοιπη Ευρώπη), και η διαχρονική απροθυμία των πολιτικών ηγεσιών να ασχοληθούν σοβαρά με αυτή. Η Γερμανία έγινε μια ισχυρή βιομηχανική χώρα γιατί ενδυναμώθηκαν τα τεχνικά σχολεία που έβγαζαν ειδικευμένους εργαζόμενους. Αν οι εκάστοτε υπουργοί παιδείας

αντιλαμβάνονται το σημαντικό ρόλο της επαγγελματικής εκπαίδευσης στην κοινωνία, στο όλο εκπαιδευτικό σύστημα, και τη συμβολή της στην ανάπτυξη και την οικονομία της χώρας τότε δεν θα την άφηναν να υποτιμηθεί.

Οφείλει να συνεργαστεί εποικοδομητικά με θεσμούς (όπως πρακτικής άσκησης, μαθητείας, περεταίρω εξειδίκευσης και επανεπίδευσης) άλλων υπουργείων και δημόσιων φορέων, χωρίς να μετατοπίσει την ευθύνη της εκπαίδευσης και της πεμπτουσίας της εκπαίδευσης σε εξω-εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες.

Όλα τα παραπάνω δημιουργούν ένα κουβάρι από απαιτήσεις, όπου πολλές φορές η μια αντιστρατεύεται την άλλη, των οποίων οι επιπτώσεις μπορεί να είναι σοβαρές αν δεν προ μελετηθούν με σύνεση και συνέπεια. Πόσο μάλλον όταν στις εγγενείς αυτές δυσκολίες προστίθενται και τα νέα δεδομένα στην αγορά εργασίας που επιβάλλουν πρόσθετη μέριμνα, ώστε ο αυριανός εργαζόμενος να είναι εφοδιασμένος με εκείνα τα εφόδια που θα του επιτρέπουν να απεγκλωβίζεται από τις επιλογές των δεκαέξι του χρόνων και να αλλάζει επαγγελματική δραστηριότητα όταν, στις δύσκολες φάσεις που περνάει η ανθρωπότητα, τον απειλήσει η ανεργία (Ιακωβίδης, 1998).

Η Τεχνική Επαγγελματική Εκπαίδευση αποτελεί έναν από τους σπουδαιότερους παράγοντες της οικονομίας. Βρίσκεται στο επίκεντρο της κοινωνικής διάρθρωσης και εξέλιξης, εξασφαλίζει εκπαιδευτικές νόρμες στην εκπαιδευτική πολιτική και αποτελεί τον αναπτυξιακό πυρήνα της οικονομίας και πολιτικής. Για τους λόγους αυτούς, για την βελτίωση της Τεχνικής εκπαίδευσης απαιτείται ένας ποιοτικός σχεδιασμός που θα προσδώσει αποτελεσματικότητα, αυτονομία, και ένα διαχειρίσιμο εκπαιδευτικό περιβάλλον.

Στη Σλοβακία, επειδή δεν υπάρχει καμία σύνθετη και συστηματική προσέγγιση, η οποία να αξιολογήσει αντικειμενικά το επίπεδο της ποιότητας της επαγγελματικής εκπαίδευσης, μελετήθηκε και σχεδιάστηκε ένα μοντέλο αξιολόγησης με ποιοτικούς δείκτες. Θεωρούν ότι η κοινωνία πρέπει να ενημερωθεί για τους δείκτες αυτούς για να μπορούν να περιγράψουν την ποιότητα της κάθε εκπαιδευτικής μονάδας ή εκπαιδευτικής δραστηριότητας. Πιστεύεται πως ο καθένας έχει δικαίωμα να γνωρίζει που παρέχεται η καλύτερη εκπαίδευση και για ποιο λόγο και κάτι τέτοιο θεωρείται πολύ σημαντικό από οτιδήποτε σχετικό και απαιτείται (Kadnar, Hrmo, 2011).

Στην Αμερική, η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών είναι ζωτικής σημασίας για το εκπαιδευτικό σύστημα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το Τεχνικό Λύκειο της Νέας Υόρκης, George Westinghouse, που συνειδητοποίησε τα θετικά αποτελέσματα που θα είχε η εφαρμογή ενός προγράμματος ολικής ποιότητας. Ένα πραγματικά δύσκολο σχολείο, με ετερόκλητους μαθητές από μονογονεϊκές οικογένειες και χαμηλά εισοδήματα, αποφάσισε να υιοθετήσει τη φιλοσοφία της ΔΟΠ. Με διατμηματικές συναντήσεις, ομαδικές εργασίες και πιλοτικά προγράμματα κατάφεραν στο σχολείο αυτό να επιτύχουν αξιοσημείωτα αποτελέσματα όπως: το ποσοστό πρόωρης εγκατάλειψης του σχολείου μειώθηκε, οι μαθητές εμπλέκονται περισσότερο στα μαθήματα, το ηθικό των εκπαιδευτικών ανέβηκε ενώ

παράλληλα άρχισαν να συμμετέχουν σε συνεδρίες μετά το τέλος του σχολικού ωραρίου χωρίς πληρωμή (Lankard, 1992).

Αν και παλιότερες έρευνες έδειχναν πως οι ολοκληρωμένες προσπάθειες εφαρμογής της ΔΟΠ πραγματοποιούνταν είτε σε μικρά κολέγια είτε σε ιδιωτικά σχολεία (Seymour & Collett, 1991), η εφαρμογή στο Τεχνικό Λύκειο της Νέας Υόρκης, καταδεικνύει περίτρανα πως η εφαρμογή της ΔΟΠ όχι μόνο έφερε θεαματικές βελτιώσεις αλλά πλέον κρίνεται και απαραίτητη.

Κλείνοντας το κεφάλαιο αυτό, παραθέτουμε στοιχεία της έρευνας που εδώ και 20 χρόνια διαπιστώθηκαν, μετά από την αξιολόγηση της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση, από τους Hebert, Dellana και Bass (1995). Η έρευνα αναφέρει πως υπάρχουν τέσσερις τομείς που μπορεί να εφαρμοστεί η ΔΟΠ στην τεχνική επαγγελματική εκπαίδευση και αυτοί είναι:

- Η χρήση της ΔΟΠ για τη βελτίωση της σχολικής λειτουργίας και των διοικητικών αρμοδιοτήτων.
- Η δεύτερη εναλλακτική αφορά την ενσωμάτωση της ΔΟΠ στη διδακτέα ύλη.
- Η τρίτη εφαρμογή θα ήταν να χρησιμοποιηθεί η ΔΟΠ ως μέθοδος διδασκαλίας και τέλος
- η ΔΟΠ θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για τη διαχείριση ερευνητικών εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Η ΕΡΕΥΝΑ

3.1. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Σήμερα που η κοινωνία μας αλλάζει με τάχιστους ρυθμούς επιβάλλεται να γίνονται συνεχώς και γρήγορα διορθωτικές κινήσεις στο εκπαιδευτικό σύστημα. Αυτές πρέπει να έχουν ως στόχο τη βελτίωσή του, ώστε να καθίσταται σύγχρονο και ανταγωνιστικό με γνώμονα την ικανοποίηση των πραγματικών αναγκών της κοινωνίας και των συντελεστών της, αλλά και τον συνεχή εκσυγχρονισμό του.

Ένας από τους βασικούς πυλώνες του εκπαιδευτικού συστήματος στην Ελλάδα είναι η τεχνική δευτεροβάθμια εκπαίδευση, η οποία έχει υποστεί μεγάλη συρρίκνωση τα τελευταία χρόνια. Αυτή η συρρίκνωση μπορεί να ανατραπεί μόνο με ουσιαστικές παρεμβάσεις, οι οποίες δεν πρέπει να έχουν εφαρμογή μόνο κεντρικά, δηλαδή στο Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων, αλλά και περιφερειακά στις ίδιες τις σχολικές μονάδες.

Τα εκπαιδευτικά συγκροτήματα, δηλαδή τα σχολεία της τεχνικής εκπαίδευσης, για να οδηγηθούν σε μία προσέγγιση προσανατολισμένη στις ανάγκες της κοινωνίας και του μαθητή, οφείλουν να μεταβάλλουν τις εκπαιδευτικές τους διαδικασίες και τον τρόπο που διοικούνται. Αυτό θα συμβάλει σε μια ουσιαστική ποιοτική αναβάθμιση, ικανή να ανατρέψει την περεταίρω συρρίκνωσή τους.

Η ποιοτική αναβάθμιση του σχολείου τεχνικής εκπαίδευσης, είναι δυνατό να επιτευχθεί μέσω της εφαρμογής της φιλοσοφίας και των αρχών της «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας». Μια φιλοσοφία διοίκησης εστιασμένη στον παράγοντα άνθρωπο, στην ομαδική προσπάθεια, τη στατιστική ανάλυση, τον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό και τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών.

Είναι λίγες έως ελάχιστες οι περιπτώσεις εφαρμογής της ΔΟΠ στη δευτεροβάθμια τεχνική εκπαίδευση. Θεωρητικά αυτό δημιουργεί εύφορο έδαφος για ευρεία εφαρμογή των αρχών της με στόχο τη συνεχή βελτίωση της δευτεροβάθμιας τεχνικής εκπαίδευσης και εν τέλει την αναβάθμιση του ρόλου της στην Ελληνική Εκπαίδευση και κατά συνέπεια στην ελληνική κοινωνία.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει αν στα τεχνικά λύκεια του νομού Λάρισας, οι συνθήκες που επικρατούν σήμερα, ευνοούν την επιτυχή εφαρμογή του μοντέλου ΔΟΠ.

Συγκεκριμένα, η έρευνα επιχειρεί να απαντήσει σε δύο ερωτήματα:

1. Κατά πόσο οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών που υπηρετούν στα τεχνικά λύκεια του νομού Λάρισας για τη λειτουργία του σχολείου τους, συνάδουν με τις αρχές της ΔΟΠ;
2. Κατά πόσο, αυτή τη στιγμή, εφαρμόζονται οι αρχές της ΔΟΠ στη λειτουργία των σχολικών μονάδων των τεχνικών λυκείων του νομού Λάρισας;

Οι απαντήσεις θα βασιστούν στη γνώμη των εκπαιδευτικών που υπηρετούν στα τεχνικά λύκεια του νομού Λάρισας.

3.2. ΕΙΔΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ - ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ – ΕΡΓΑΛΕΙΑ

Η έρευνα επιχειρεί να περιγράψει τις συνθήκες που επικρατούν αυτή τη στιγμή στα τεχνικά λύκεια του νομού Λάρισας, σε σχέση με τις αρχές του μοντέλου ΔΟΠ. Ο στόχος της έρευνας, έτσι όπως τίθεται μέσα από τα ερευνητικά ερωτήματα, κατατάσσει την έρευνά μας στις έρευνες τύπου επισκόπησης.

Ο πληθυσμός της έρευνας είναι οι εκπαιδευτικοί που υπηρετούν στα τεχνικά λύκεια του νομού Λάρισας. Αναζητήσαμε και βρήκαμε ότι στα εν λόγω σχολεία υπηρετούν συνολικά 205 εκπαιδευτικοί. Συνυπολογίζοντας τους παράγοντες «χρόνος και δυνατότητα πρόσβασης», εκτιμήσαμε ότι είναι δύσκολο να καταγράψουμε τις απόψεις και των 205 εκπαιδευτικών. Έτσι, αποφασίσαμε να συλλέξουμε πληροφορίες από ένα δείγμα του πληθυσμού και μέσω της επεξεργασίας των δεδομένων να γενικεύσουμε τα αποτελέσματα για ολόκληρο των πληθυσμό. Η διαδικασία αυτή επιβάλλει η μεθοδολογία της έρευνας να είναι η ποσοτική ανάλυση των δεδομένων.

Το εργαλείο που χρησιμοποιήσαμε είναι ένα δομημένο ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από δύο τμήματα (βλέπε παράρτημα). Το τμήμα Α περιέχει ερωτήσεις που αφορούν προσωπικές πληροφορίες του εκπαιδευτικού: ηλικία, φύλο, χρόνια προϋπηρεσίας, που βρίσκεται το σχολείο που υπηρετεί και αν έχει κάνει άλλες σπουδές πέραν των βασικών.

Το τμήμα Β αποτελείται από τρία μέρη. Το 1^ο μέρος περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 7.1 έως 7.12, με τις οποίες στοχεύουμε να ανιχνεύσουμε τις πεποιθήσεις των εκπαιδευτικών ως προς τις βασικές αρχές του μοντέλου ΔΟΠ, δηλαδή, να εξετάσουμε κατά πόσο συμφωνούν οι εκπαιδευτικοί με την εφαρμογή του μοντέλου ΔΟΠ στα σχολεία τους.

Το 2^ο μέρος περιέχει τις ερωτήσεις 8.1 έως 8.8, με τις οποίες θέλουμε να εξετάσουμε κατά πόσο τα σχολεία των εκπαιδευτικών λειτουργούν σύμφωνα με τις αρχές του μοντέλου ΔΟΠ.

Το 3^ο μέρος περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 9.1 έως 9.5, τις οποίες θα αντιπαραβάλλουμε με τις ερωτήσεις του 2^{ου} μέρους για να εξετάσουμε αν υπάρχει διαφορά στο κατά πόσο λειτουργούν τα σχολεία των εκπαιδευτικών σύμφωνα με τις αρχές του μοντέλου ΔΟΠ, με το κατά πόσο σημαντικές θεωρούνται για το κάθε σχολείο οι αρχές αυτές.

3.3. ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ - ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ

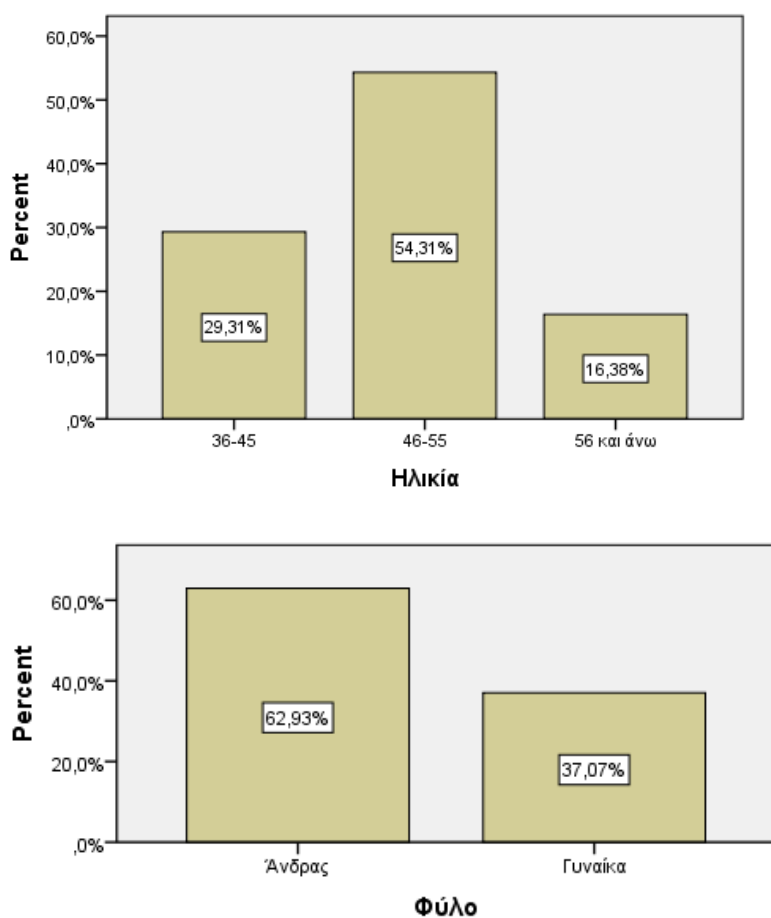
Η έρευνα διεξήχθη τον μήνα Απρίλιο του 2015. Ο πληθυσμός της έρευνας είναι οι 205 εκπαιδευτικοί που υπηρετούν στα 10 τεχνικά λύκεια του νομού Λάρισας.

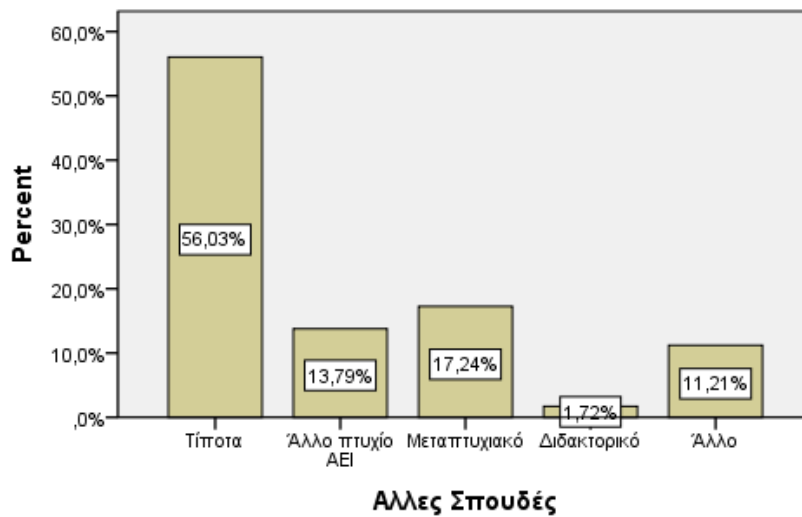
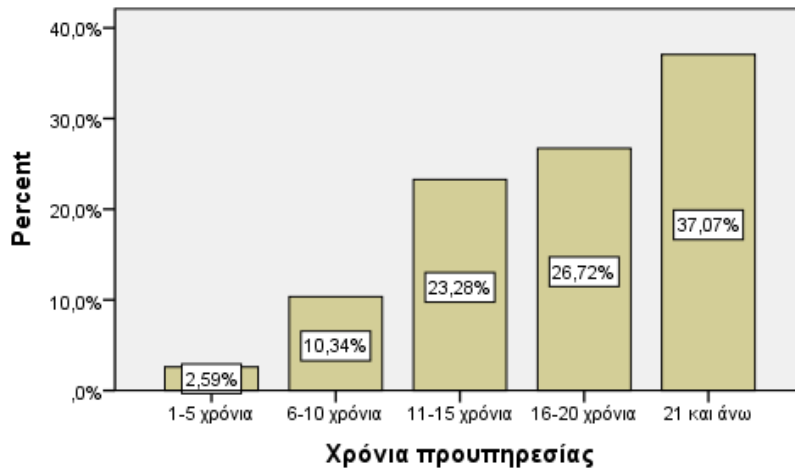
Εκτιμούμε ότι για τη γενίκευση των αποτελεσμάτων, ένα ικανοποιητικό σφάλμα δεν πρέπει να υπερβαίνει το 2% με πιθανότητα 99%. Για να το επιτύχουμε απαιτείται το μέγεθος του δείγματος να είναι περίπου 115. Επιλέξαμε ως μέθοδο δειγματοληψίας την τυχαία δειγματοληψία. Συγκεκριμένα, από τους 205 εκπαιδευτικούς που υπηρετούν στα 10 ΕΠΑΛ του νομού Λάρισας, επιλέξαμε με κλήρωση, ένα δείγμα 118

εκπαιδευτικών, στους οποίους δώσαμε εμείς οι ίδιοι, χέρι με χέρι τα ερωτηματολόγια, ζητώντας τους να τα συμπληρώσουν. Μας τα επέστρεψαν συμπληρωμένα οι 116, οι 2 αρνήθηκαν να τα συμπληρώσουν. Ορισμένοι από τους 116 δεν απάντησαν σε όλες τις ερωτήσεις του τμήματος Β. Σε καμία όμως ερώτηση του ερωτηματολογίου οι απαντήσεις δεν ήταν λιγότερες από 111, δηλαδή, σε καμία ερώτηση το ποσοστό των χαμένων απαντήσεων δεν υπερέβη το 6%.

Στα διαγράμματα του πίνακα 1 βλέπουμε την κατανομή των 116 συμμετεχόντων εκπαιδευτικών, ως προς τα χαρακτηριστικά: «ηλικία», «φύλο», «χρόνια προϋπηρεσίας», «που βρίσκεται το σχολείο» και «άλλες σπουδές πέραν των βασικών».

Πίνακας 1. Κατανομή των 116 συμμετεχόντων εκπαιδευτικών





Γνωρίζουμε ότι η κατανομή ολόκληρου του πληθυσμού, ως προς τα χαρακτηριστικά: «φύλο» και «που βρίσκεται το σχολείο» είναι περίπου η ίδια με την κατανομή του δείγματος. Δεν γνωρίζουμε όμως την κατανομή για τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά και γι' αυτό, αποφασίσαμε να κάνουμε το χ^2 test και για τα πέντε χαρακτηριστικά. Στον πίνακα 2 φαίνονται τα αποτελέσματα του χ^2 test. Επειδή η τιμή για κάθε χαρακτηριστικό είναι μεγαλύτερη από την κρίσιμη που αντιστοιχεί στους συγκεκριμένους βαθμούς ελευθερίας, σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0.05$, απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση: *οι συχνότητες διαφέρουν μεταξύ τους*. Έτσι, ενισχύεται η υπόθεση ότι η κατανομή ολόκληρου του πληθυσμού και ως προς τα πέντε χαρακτηριστικά, είναι περίπου ίδια με την κατανομή του δείγματος, αυξάνοντας το επίπεδο εγκυρότητας της έρευνας.

Πίνακας 2. Αποτελέσματα του χ^2 test

Test Statistics					
	Ηλικία	Φύλο	Χρόνια προϋπηρεσίας	Το σχολείο βρίσκεται σε	Άλλες Σπουδές
Chi-Square	25,879 ^a	7,759 ^b	43,138 ^c	11,172 ^b	101,845 ^c
df	2	1	4	1	4
Asymp. Sig.	,000	,005	,000	,001	,000

3.4. ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ – ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

Για τη μέτρηση των μεταβλητών χρησιμοποιήσαμε διατακτική κλίμακα. Συγκεκριμένα, για τις ερωτήσεις 7.1 έως 7.12 χρησιμοποιήσαμε διατακτική τεσσάρων σημείων (1: διαφωνώ απόλυτα, 2: διαφωνώ, 3: συμφωνώ, 4: συμφωνώ απόλυτα), για τις ερωτήσεις 8.1 έως 8.8 χρησιμοποιήσαμε διατακτική τριών σημείων (1: λειτουργούν πλήρως, 2: λειτουργούν μερικώς, 3: δεν λειτουργούν καθόλου), ενώ για τις ερωτήσεις 9.1 έως 9.5 διατακτική, επίσης, τριών σημείων (1: πολύ σημαντικό, 2: λίγο σημαντικό, 3: καθόλου σημαντικό).

Για να έχουμε μεγαλύτερη στατιστική δύναμη, πρόθεσή μας ήταν να θεωρήσουμε την κλίμακα ισοδιαστημική. Ελέγξαμε την αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής των μεταβλητών μέσω του δείκτη Cronbach's Alpha και τα αποτελέσματα φαίνονται στον πίνακα 3. Ο 1^{ος} έλεγχος αφορά τις ερωτήσεις 7.1 έως 7.12, ο 2^{ος} τις ερωτήσεις 8.1 έως 8.8 και ο 3^{ος} τις ερωτήσεις 9.1 έως 9.5. Επειδή οι τιμές του δείκτη στους τρεις ελέγχους είναι 0,851, 0,858 και 0,809, όλες μεγαλύτερες από 0,7, μας επιτρέπεται να θεωρήσουμε και τις τρεις κλίμακες ως ισοδιαστημικές.

Πίνακας 3. Αποτελέσματα αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,851	12

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,858	8

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,809	5

3.5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Με τις ερωτήσεις 7.1 έως 7.12 θέλουμε να ελέγξουμε κατά πόσο οι πεποιθήσεις των εκπαιδευτικών συμφωνούν με τις αρχές του μοντέλου ΔΟΠ.

Χωρίσαμε τις 12 ερωτήσεις σε 6 ομάδες, έτσι ώστε οι ερωτήσεις κάθε ομάδας να αντιστοιχούν σε μια διαφορετική αρχή του μοντέλου ΔΟΠ:

- Οι 7.1, 7.2, 7.3, 7.5 αντιστοιχούν στην αρχή: **ηγεσία**. Για να συμφωνούν με τη ΔΟΠ πρέπει οι απαντήσεις να τείνουν στο 4.
- Οι 7.10, 7.11 αντιστοιχούν στην αρχή: **εστίαση στον μαθητή**. Για να συμφωνούν με τη ΔΟΠ πρέπει οι απαντήσεις να τείνουν στο 4.
- Οι 7.4, 7.6 αντιστοιχούν στην αρχή: **ομαδικότητα**. Για να συμφωνούν με τη ΔΟΠ πρέπει οι απαντήσεις να τείνουν επίσης στο 4.
- Οι 7.7, 7.12 αντιστοιχούν στην αρχή: **ενδυνάμωση**. Για να συμφωνούν με τη ΔΟΠ πρέπει οι απαντήσεις να τείνουν στο 4.
- Η 7.8 αντιστοιχεί στην **αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας**. Για να συμφωνεί με τη ΔΟΠ πρέπει οι απαντήσεις να τείνουν στο 4.
- Η 7.9 αντιστοιχεί στην **αξιολόγηση των καθηγητών**. Για να συμφωνεί με τη ΔΟΠ πρέπει οι απαντήσεις να τείνουν στο 1.

Αρχικά, υπολογίσαμε, μέσω του δείκτη συσχέτισης Pearson's, τις συνάφειες των ερωτήσεων κάθε ομάδας και τα αποτελέσματα έδειξαν ότι σε κάθε ομάδα υπάρχει στατιστικώς σημαντική συνάφεια μεταξύ όλων των ερωτήσεων (πίνακας 4). Αυτό ενισχύει την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων που θα εκθέσουμε αμέσως μετά.

Πίνακας 4. Αποτελέσματα για τον δείκτη συσχέτισης Pearson's

		Correlations			
		VAR_7_1	VAR_7_2	VAR_7_3	VAR_7_5
VAR_7_1	Pearson Correlation	1	,735**	,404**	,323**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	115	114	115	114
VAR_7_2	Pearson Correlation	,735**	1	,417**	,342**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	114	114	114	113
VAR_7_3	Pearson Correlation	,404**	,417**	1	,414**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	115	114	116	115
VAR_7_5	Pearson Correlation	,323**	,342**	,414**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	114	113	115	115

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

		Correlations	
		VAR_7_10	VAR_7_11
VAR_7_10	Pearson Correlation	1	,593**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	114	114
VAR_7_11	Pearson Correlation	,593**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	114	114

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

		Correlations	
		VAR_7_4	VAR_7_6
VAR_7_4	Pearson Correlation	1	,341**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	116	116
VAR_7_6	Pearson Correlation	,341**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	116	116

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

		VAR_7_7	VAR_7_12
VAR_7_7	Pearson Correlation	1	,304**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	116	114
VAR_7_12	Pearson Correlation	,304**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	114	114

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

Η μέση τιμή και την τυπική απόκλιση των ερωτήσεων κάθε ομάδας φαίνονται στον πίνακα 5.

Πίνακας 5. Μέση τιμή και τυπική απόκλιση των ερωτήσεων 7.1 έως 7.12

	N	Mean	Std. Deviation
VAR_7_1	115	3,53	,626
VAR_7_2	114	3,44	,666
VAR_7_3	116	3,62	,599
VAR_7_5	115	3,78	,474

	N	Mean	Std. Deviation
VAR_7_10	114	3,54	,597
VAR_7_11	114	3,54	,582

	N	Mean	Std. Deviation
VAR_7_4	116	3,56	,564
VAR_7_6	116	3,28	,657

	N	Mean	Std. Deviation
VAR_7_7	116	3,43	,725
VAR_7_12	114	3,58	,608

	N	Mean	Std. Deviation
VAR_7_8	116	2,93	,958

	N	Mean	Std. Deviation
VAR_7_9	113	2,45	,982

Παρατηρούμε ότι οι μέσες τιμές των ερωτήσεων που αφορούν την 1^η ομάδα είναι κοντά στο 4 (από 3,44 έως 3,78). Άρα, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι **οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό με την αρχή της ΔΟΠ: ηγεσία.**

Το ίδιο συμβαίνει και για τις αρχές: εστίαση στον μαθητή, ομαδικότητα και ενδυνάμωση (οι μέσες τιμές των ερωτήσεων της 2^{ης}, 3^{ης} και 4^{ης} ομάδας είναι κι αυτές κοντά στο 4).

Για την αυτοαξιολόγηση (5^η ομάδα) παρατηρούμε ότι ο μέσος είναι 2,93, αρκετά κάτω από την τιμή 4, με τυπική απόκλιση 0,958, αρκετά μεγάλη. Αυτό δείχνει ότι **οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για την αυτοαξιολόγηση δεν συμφωνούν αρκετά με τη σχετική αρχή της ΔΟΠ** και, επίσης, ότι οι αντιλήψεις τους δεν είναι ομοιογενείς. Μεγαλύτερη ασυμφωνία παρατηρούμε να συμβαίνει με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών (6^η ομάδα). Ο μέσος είναι 2,45 κατά πολύ μεγαλύτερος από την τιμή 1 και με αρκετά μεγάλη τυπική απόκλιση (0,982). Άρα, **οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για την αξιολόγηση δεν συμφωνούν με τη σχετική αρχή της ΔΟΠ** και δεν είναι ομοιογενείς.

Στη συνέχεια, εστίασαμε στο εάν οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών στις ερωτήσεις 7.8 και 7.9 διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά ανάλογα με την ηλικία, το φύλο, τα χρόνια προϋπηρεσίας, με το αν το σχολείο που υπηρετούν βρίσκεται σε αγροτική ή αστική περιοχή και με το αν έχουν κάνει άλλες σπουδές πέραν των βασικών.

Η ανάλυση έδειξε ότι αυτό συμβαίνει σε μία περίπτωση. Συγκεκριμένα, στην ερώτηση 7.8, η διαφορά που εμφανίζεται στις μέσες τιμές των απαντήσεων των εκπαιδευτικών ανάλογα με το αν το σχολείο που υπηρετούν βρίσκεται σε αγροτική ή αστική περιοχή, είναι στατιστικώς σημαντική. Τα αποτελέσματα που βλέπουμε στον πίνακα 6 δείχνουν ότι οι αντιλήψεις των καθηγητών, όσον αφορά την αυτοαξιολόγηση, με βάση το κριτήριο: που βρίσκεται το σχολείο που υπηρετούν, διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά και ως προς τη μέση τιμή αλλά και ως προς την τυπική απόκλιση. Αυτό ερμηνεύεται ως εξής: **Οι εκπαιδευτικοί που υπηρετούν σε σχολείο αγροτικής περιοχής είναι περισσότερο σύμφωνοι με τη διεξαγωγή αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας από ότι αυτοί που υπηρετούν σε σχολείο αστικής περιοχής** και, επίσης, οι απαντήσεις των πρώτων είναι πιο ομοιογενείς από τις απαντήσεις των δεύτερων.

Πίνακας 6. Η ερώτηση 7.8 ως προς το χαρακτηριστικό: «που βρίσκεται το σχολείο»

Group Statistics					
	Το σχολείο βρίσκεται σε	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR_7_8	Αγροτική περιοχή	40	3,18	,747	,118
	Αστική περιοχή	76	2,80	1,033	,118

Independent Samples Test										
		Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Interval of the	
									Lower	Upper
VAR_7_8	Equal variances assumed	4,281	,041	2,017	114	,046	,372	,185	,007	,738
	Equal variances not assumed			2,225	102,825	,028	,372	,167	,040	,704

Με τις ερωτήσεις 8.1 έως 8.8 θέλουμε να ελέγξουμε κατά πόσο η λειτουργία των σχολείων αυτή τη στιγμή συμφωνεί με τις αρχές της ΔΟΠ. Τις χωρίσαμε επίσης σε ομάδες με βάση ποια αρχή της ΔΟΠ αφορούν:

- Η 8.1 αφορά την αρχή: **ηγεσία**. Για να συμφωνεί με τη σχετική αρχή της ΔΟΠ πρέπει οι απαντήσεις να τείνουν στο 1.
- Οι 8.5, 8.6 αφορούν την αρχή: **εστίαση στον μαθητή**. Για να συμφωνούν με τη ΔΟΠ πρέπει οι απαντήσεις να τείνουν στο 1.
- Οι 8.2, 8.4, 8.8 αφορούν την αρχή: **ομαδικότητα**. Για να συμφωνούν με τη σχετική αρχή της ΔΟΠ πρέπει οι απαντήσεις να τείνουν επίσης στο 1.
- Οι 8.3, 8.7 αφορούν την αρχή: **ενδυνάμωση**. Για να συμφωνούν με τη σχετική αρχή της ΔΟΠ πρέπει οι απαντήσεις να τείνουν στο 1.

Εδώ, δεν έχει νόημα να ελέγξουμε τη συνάφεια των απαντήσεων, διότι οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί υπηρετούν σε διαφορετικά σχολεία.

Η μέση τιμή και την τυπική απόκλιση των 8 ερωτήσεων φαίνονται στον πίνακα 7.

Πίνακας 7. Μέση τιμή και τυπική απόκλιση των ερωτήσεων 8.1 έως 8.8

	N	Mean	Std. Deviation
VAR_8_1	113	1,90	,654

	N	Mean	Std. Deviation
VAR_8_5	111	2,11	,652
VAR_8_6	112	1,89	,591

	N	Mean	Std. Deviation
VAR_8_2	112	1,74	,694
VAR_8_4	111	1,62	,589
VAR_8_8	112	1,81	,623

	N	Mean	Std. Deviation
VAR_8_3	111	1,82	,703
VAR_8_7	111	1,50	,631

Ερμηνεύοντας τα παραπάνω αποτελέσματα θα λέγαμε ότι, σύμφωνα με τις γνώμες των εκπαιδευτικών, στα σχολεία τους, **η αρχή της ομαδικότητας και η αρχή της ενδυνάμωσης είναι ανάμεσα στο «λειτουργούν πλήρως» και στο «λειτουργούν μερικώς», ενώ η αρχή της ηγεσίας και η αρχή της εστίασης στον μαθητή, φαίνεται να είναι πιο κοντά στο «λειτουργούν μερικώς».**

Ένας τρόπος για να ελέγξουμε την αντικειμενικότητα των απαντήσεων των εκπαιδευτικών στις ερωτήσεις 8.1 έως 8.8, είναι να εξετάσουμε αν οι απαντήσεις τους επηρεάζονται από το τι πιστεύουν οι ίδιοι για το μοντέλο της ΔΟΠ. Δηλαδή, αν οι απαντήσεις τους στις ερωτήσεις 8.1 έως 8.8 εξαρτώνται από το τι απάντησαν στις ερωτήσεις 7.1 έως 7.12.

Συγκεκριμένα, ελέγξαμε με τη μέθοδο απλής γραμμικής παλινδρόμησης αν:

- Η 8.1 επηρεάζεται από την 7.1
- Η 8.1 επηρεάζεται από την 7.2
- Η 8.4 επηρεάζεται από την 7.4
- Η 8.5 επηρεάζεται από την 7.11
- Η 8.3 επηρεάζεται από την 7.7
- Η 8.7 επηρεάζεται από την 7.12

Στον πίνακα 8 βλέπουμε τα αποτελέσματα.

Πίνακας 8. Αποτελέσματα ελέγχου απλής γραμμικής παλινδρόμησης

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,051	1	1,051	2,467	,119 ^b
	Residual	46,868	110	,426		
	Total	47,920	111			

a. Dependent Variable: VAR_8_1

b. Predictors: (Constant), VAR_7_1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,063	1	,063	,143	,706 ^b
	Residual	47,847	109	,439		
	Total	47,910	110			

a. Dependent Variable: VAR_8_1

b. Predictors: (Constant), VAR_7_2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,140	1	,140	,402	,528 ^b
	Residual	37,968	109	,348		
	Total	38,108	110			

a. Dependent Variable: VAR_8_4

b. Predictors: (Constant), VAR_7_4

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,289	1	,289	,678	,412 ^b
	Residual	46,414	109	,426		
	Total	46,703	110			

a. Dependent Variable: VAR_8_5

b. Predictors: (Constant), VAR_7_11

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,005	1	,005	,010	,922 ^b
	Residual	54,392	109	,499		
	Total	54,396	110			

a. Dependent Variable: VAR_8_3

b. Predictors: (Constant), VAR_7_7

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,037	1	,037	,093	,761 ^b
	Residual	43,711	109	,401		
	Total	43,748	110			

a. Dependent Variable: VAR_8_7

b. Predictors: (Constant), VAR_7_12

Σύμφωνα με τα παραπάνω αποτελέσματα κανένα μοντέλο δεν είναι στατιστικώς σημαντικό (σε όλες τις περιπτώσεις είναι $p > 0,05$), που σημαίνει, ότι **οι απαντήσεις των καθηγητών για το αν και κατά πόσο λειτουργούν οι αρχές της ΔΟΠ στα σχολεία τους δεν επηρεάζονται από το αν συμφωνούν ή όχι οι ίδιοι με τις αρχές της ΔΟΠ**. Αυτό ενισχύει την αντικειμενικότητα των απαντήσεών τους στις ερωτήσεις 8.1 έως 8.8.

Στον πίνακα 9 βλέπουμε τη μέση τιμή και την τυπική απόκλιση των απαντήσεων στις ερωτήσεις 9.1 έως 9.5.

Πίνακας 9. Μέση τιμή και τυπική απόκλιση των ερωτήσεων 9.1 έως 9.5

	N	Mean	Std. Deviation
VAR_9_1	115	1,37	,599
VAR_9_2	115	1,51	,612
VAR_9_3	115	1,63	,680
VAR_9_4	114	1,70	,690
VAR_9_5	114	1,46	,640

Την ερώτηση 9.1 την αντιπαραβάλλαμε με την ερώτηση 8.3, τις ερωτήσεις 9.2 και 9.5 τις αντιπαραβάλλαμε με την ερώτηση 8.5, την 9.3 με την 8.1 και την 9.4 με την 8.8. Έτσι, δημιουργήσαμε τα ζευγάρια (8.3, 9.1), (8.5, 9.2), (8.5, 9.5), (8.1, 9.3), (8.8, 9.4), εξετάσαμε σε ποια από αυτά υπάρχει αξιολογική διαφορά στη μέση τιμή τους και σε όσα υπάρχει ελέγξαμε αν η διαφορά αυτή είναι στατιστικώς σημαντική.

Στο ζευγάρι (8.3, 9.1) υπάρχει διαφορά στις μέσες τιμές τους (1,83 και 1,39 αντίστοιχα) και μάλιστα, ο έλεγχος έδειξε ότι η διαφορά αυτή είναι στατιστικώς σημαντική (πίνακας 10). Δηλαδή, **φαίνεται ότι, ενώ για τα σχολεία είναι αρκετά σημαντικό ζήτημα η συνεχής κατάρτιση και εκπαίδευση του προσωπικού, εντούτοις, το να παρακινούν οι διευθυντές τους εκπαιδευτικούς στην αναβάθμιση του εκπαιδευτικού τους έργου λειτουργεί μερικώς.**

Πίνακας 10. Έλεγχος για το ζεύγος ερωτήσεων (8.3 , 9.1)

Paired Samples Statistics					
		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	VAR_8_3	1,83	110	,702	,067
	VAR_9_1	1,39	110	,607	,058

Paired Samples Correlations				
		N	Correlation	Sig.
Pair 1	VAR_8_3 & VAR_9_1	110	,332	,000

Στα ζεύγη (8.5, 9.2) και (8.5, 9.5) υπάρχει εμφανής διαφορά στις μέσες τιμές τους και μάλιστα, όπως προέκυψε από τον έλεγχο, η διαφορά αυτή είναι στατιστικώς σημαντική (πίνακας 11). Αυτό δείχνει ότι, ενώ για τα σχολεία είναι αρκετά σημαντικά ζητήματα: οι ανάγκες των μαθητών να είναι στο επίκεντρο των εφαρμοζόμενων πολιτικών και το ενδιαφέρον για την καλλιέργεια των κοινωνικών και πολιτιστικών αξιών του μαθητή, εντούτοις, η ικανοποίηση των διαρκώς μεταβαλλόμενων αναγκών των μαθητών λειτουργεί μερικώς ή δεν λειτουργεί καθόλου. Δηλαδή, **τα σχολεία καταβάλλουν**

μεγάλη προσπάθεια να ικανοποιήσουν τις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των μαθητών, αλλά το αποτέλεσμα δεν είναι ανάλογο της προσπάθειας.

Πίνακας 11. Έλεγχος για τα ζεύγη ερωτήσεων (8.5, 9.2) και (8.5, 9.5)

Paired Samples Statistics					
		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	VAR_8_5	2,11	110	,654	,062
	VAR_9_2	1,53	110	,616	,059

Paired Samples Correlations				
		N	Correlation	Sig.
Pair 1	VAR_8_5 & VAR_9_2	110	,288	,002

Paired Samples Statistics					
		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	VAR_8_5	2,12	109	,649	,062
	VAR_9_5	1,48	109	,647	,062

Paired Samples Correlations				
		N	Correlation	Sig.
Pair 1	VAR_8_5 & VAR_9_5	109	,393	,000

Για τα ζευγάρια (8.1, 9.3) και (8.8, 9.4) δεν υπάρχει αξιόλογη διαφορά στις μέσες τιμές τους, οπότε δεν προχωρήσαμε στον στατιστικό έλεγχο σύγκρισης των μέσων.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Από την έρευνα που διεξήχθη στα τεχνικά λύκεια του νομού Λάρισας προκύπτουν τα παρακάτω συμπεράσματα:

Οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό με τις αρχές της ΔΟΠ. Συμφωνούν σημαντικά με τις αρχές της ηγεσίας, της εστίασης στη μαθητοκεντρική προσέγγιση και τις αρχές της ομαδικότητας και της ενδυνάμωσης. Οι διδάσκοντες θα υιοθετούσαν πρόθυμα τις παραπάνω αρχές και θα τις ενέτασσαν στη σχολική ζωή.

Όσον αφορά την πρακτική της αυτοαξιολόγησης, που η ΔΟΠ προτείνει ως προϋπόθεση της συνεχούς βελτίωσης, μια μεγάλη μερίδα καθηγητών είναι αρνητική. Η πλειοψηφία των καθηγητών υιοθετεί την αξιολόγηση, πρακτική που η ΔΟΠ αρνείται.

Έτσι σύμφωνα με την έρευνα, οι αντιλήψεις των καθηγητών ευνοούν την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ στις σχολικές μονάδες, με εξαίρεση το θέμα της αξιολόγησης και της αυτοαξιολόγησης, όπου διαπιστώνεται σημαντική διάσταση.

Στο δεύτερο ερώτημα, κατά πόσο στη λειτουργία των σχολείων εφαρμόζονται οι αρχές της ΔΟΠ, διαπιστώθηκε πως η αρχή της ομαδικότητας και η αρχή της ενδυνάμωσης (επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών) λειτουργούν εν μέρει. Όμως, η λειτουργία των σχολείων αποκλίνει από την αρχή της ηγεσίας και την αρχή της εστίασης στον μαθητή.

Τέλος η έρευνα ανέδειξε και δύο άλλα στοιχεία. Το πρώτο είναι ότι, ενώ το ζήτημα της εκπαίδευσης και κατάρτισης των εκπαιδευτικών είναι σημαντικό για το σχολείο, η διεύθυνση δεν παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς προς αυτή την κατεύθυνση, ούτε τους διευκολύνει.

Το δεύτερο έχει να κάνει με τη διάσταση ανάμεσα στη συνείδηση των καθηγητών για τις μη εκπαιδευτικές ανάγκες των μαθητών και στην αναποτελεσματικότητα των μεθόδων για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες αυτές. Παρόλο που όλοι οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται πως χρειάζεται μια εκπαίδευση που, παράλληλα με τα γνωστικά αντικείμενα, να καλλιεργεί και κοινωνικές-πολιτισμικές δεξιότητες και παρόλο που κάνουν προσπάθειες προς αυτή την κατεύθυνση, θεωρούν ότι τα αποτελέσματα είναι πενιχρά και χρειάζονται βοήθεια.

Οφείλουμε σε σχέση με τα παραπάνω συμπεράσματα, να εξετάσουμε και να αναδείξουμε θέματα και προβληματισμούς που άπτονται των αναγκών των εκπαιδευτικών σήμερα, του εκπαιδευτικού συστήματος, του εργασιακού έργου και των εργασιακών συνθηκών που επικρατούν στις σχολικές μονάδες. Καθώς επίσης να αναδυθούν κάποιες προοπτικές που θα εξυπηρετήσουν την ποιοτικότερη εργασία στην εκπαίδευση.

Στην ελληνική πραγματικότητα, το σχολείο περιορίζει την αυτονομία. Αυτό ισχύει λόγω του συγκεντρωτικού χαρακτήρα του εκπαιδευτικού μας συστήματος. Έτσι, περιορίζεται και η δυνατότητα έκφρασης των βασικών «πελατών» της εκπαίδευσης, των μαθητών, πράγμα που επιτάσσει η ΔΟΠ. Συνεπώς αυτό έχει ως επίπτωση στην μη

ικανοποίηση των αναγκών των μαθητών που εκτός από γνωστικές, είναι κοινωνικές, πολιτιστικές, ψυχολογικές κα. ανάγκες. Επίσης, παρόλο που τα νέα μοντέλα διδασκαλίας, όπως τα ομαδοσυνεργατικά ή μαθητοκεντρικά, έγιναν γνωστά τα τελευταία χρόνια, φαίνεται πως οι εκπαιδευτικοί δείχνουν ανεπάρκεια ως προς την εφαρμογή τους. Εκτεταμένες έρευνες πάνω στην ομαδοσυνεργατική μάθηση επέδειξαν την αποτελεσματικότητά τους. Οι μαθητές ανέδειξαν: καλύτερη αναλυτική, δημιουργική και κριτική σκέψη, μεγαλύτερη εσωτερική παρακίνηση για να μάθουν περισσότερα, καλύτερες σχέσεις με τους συμμαθητές, χαμηλότερα επίπεδα άγχους και στρες και υψηλότερη αυτοεκτίμηση (Johnson et al. 1998).

Στα ελληνικά σχολεία, η έμφαση δίνεται κυρίως στην ποσοτική εκπαίδευση παρά στην ποιοτική και αυτό είναι αποτέλεσμα του τεύλοριστικού στυλ διοίκησης, που οδηγεί με τη σειρά του σε αποφοίτους με μια καλλιέργεια νοοτροπίας που αναιρεί το ομαδικό πνεύμα, τη λογική συνεχούς βελτίωσης και ποιότητας στη ζωή (Ηργης & Μακρή, 2009).

Το μοντέλο διοίκησης ολικής ποιότητας εκτός των άλλων αποβλέπει στην εκπλήρωση και ικανοποίηση των προσδοκιών και των αναγκών του μαθητή και στο μετασχηματισμό των διαδικασιών μάθησης και διδασκαλίας έτσι ώστε η εκπαιδευτική διαδικασία από δασκαλοκεντρική να μετατοπιστεί σε μαθητοκεντρική και ομαδοσυνεργατική (Ματσαγγούρας, 2004), με απώτερο στόχο τη μείωση των αδυναμιών του συστήματος και τη συμμετοχή όλων των φορέων που εμπλέκονται στο σύνολο των διαδικασιών της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Θα πρέπει η διοίκηση αλλά και οι εκπαιδευτικοί να συνειδητοποιήσουν πως η παροχή υψηλού επιπέδου εκπαιδευτικών υπηρεσιών στους μαθητές, αποτελεί προϋπόθεση τόσο για την μελλοντική εισαγωγή τους στις επιθυμητές σχολές, αλλά και γενικότερα για την αγωγή και καλλιέργειά τους.

Ο εκπαιδευτικός δεν είναι ένας απλός διεκπεραιωτής της εργασίας του. Διαμορφώνει ανθρώπους και κοινωνίες, γι' αυτό και χαρακτηρίζεται ως ψυχοπλάστης. Αυτή αποτελεί μια αλήθεια που δεν έχει ακόμη γίνει συνείδηση από κάποιους εκπαιδευτικούς αλλά και από την ίδια την πολιτεία (Δρογίδης & Παππά, 2008).

Θα έπρεπε λοιπόν να επιμορφώνεται ο εκπαιδευτικός πάνω σε θέματα σύγχρονης ψυχολογίας, επιστημονικών θεωριών μάθησης και παιδαγωγικής φιλοσοφίας, για να μπορέσει να ανταπεξέλθει στη σύγχρονη τάξη αλλά και στις σύγχρονες ανάγκες των μαθητών. Επίσης, ο επιστήμονας δάσκαλος οφείλει να ενημερώνεται μόνος τους και συνεχώς μέσα από την επιστημονική βιβλιογραφία, τα παιδαγωγικά άρθρα και την παρακολούθηση σεμιναρίων και συνεδρίων. Κυρίως όμως θα πρέπει να έχει και την αμέριστη υποστήριξη και παρώθηση από τον διευθυντή του σχολείου.

Ο διευθυντής, όπως διαφαίνεται και από την έρευνα, φαίνεται να δείχνει μειωμένο ενδιαφέρον για καινοτόμες εκπαιδευτικές μεθόδους, καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος, για δημιουργία κλίματος αυτονομίας και για τη βελτίωση των σχέσεων μαθητών καθηγητών. Επίσης, ο διευθυντής φαίνεται να μη δείχνει καθόλου ενδιαφέρον για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου του. Αποφεύγει να δίνει

κίνητρα και να επιβραβεύει τους εκπαιδευτικούς. Αυτό δεν τον τοποθετεί στην κατηγορία του αποτελεσματικού ηγέτη (Kimbrough & Burkett, 1990).

Αυτό μπορεί να οφείλεται και στην ελλιπή επιμόρφωσή του σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης που θα έπρεπε να έχει πριν την επιλογή του. Δεν πρέπει να αγνοούμε πως η μέχρι πριν από λίγα χρόνια επιλογή του διευθυντή εκτός από την επαγγελματική του εμπειρία, αυτό που ενδιέφερε κυρίως την πολιτεία ήταν οι κατάλληλες γνωριμίες του και οι συνδικαλιστικές του δικτυώσεις (Κιρκιγιάννη, 2009). Συνεπώς, διαπιστώνεται η ανάγκη της απόκτησης προηγούμενης θεωρητικής γνώσης που θα πρέπει να έχει ο διευθυντής ενός σχολείου, πριν την εκλογή του. Αυτό άλλωστε τονίζουν και οι χιλιάδες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί πάνω στο θέμα της αποτελεσματικής ηγεσίας (NASSP & NAESP, 2013).

Ο διευθυντής ενός σχολείου θα έπρεπε να είναι ένας επαγγελματίας επιστήμονας, ένας διοικητικός και εκπαιδευτικός ηγέτης, να βλέπει τους εκπαιδευτικούς ως επαγγελματίες και ως οργανωτής προγράμματος να πιστεύει στον πολυσύνθετο ρόλο της διεύθυνσης (Στιβακτάκης, 2006).

Σε όλα τα παραπάνω η ΔΟΠ, με τις βασικές αρχές τις, όπως αναφέρθηκαν στο πρώτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται ως ένα σύστημα που διευκολύνει το έργο του εκπαιδευτικού, κυρίως, δίνοντας βάση και εστίαση στην ικανοποίηση των αναγκών του μαθητή.

Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου επίσης, είναι ένα ζήτημα κυρίαρχο και ταυτόχρονα αμφιλεγόμενο τα τελευταία χρόνια σε εθνικό επίπεδο. Στη χώρα μας η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, ορίζεται από το Νόμο 4142/13 με τη σύσταση της «Αρχής Διασφάλισης της Ποιότητας στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση» (Α.ΔΙ.Π.Π.Δ.Ε.). Ενώ με το Προεδρικό Διάταγμα 152/13 περιγράφονται οι διατάξεις που αφορούν την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Όπως ακριβώς ίσχυε και στο Νόμο 2986/02, η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου ορίζεται σε σχέση με τη σχολική μονάδα, η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναφέρεται ως ξεχωριστή διαδικασία και για ακόμη μια φορά στη χώρα μας καμία αξιολόγηση δεν εφαρμόστηκε ποτέ, λόγω έντονων αντιδράσεων από την εκπαιδευτική κοινότητα. Οι λόγοι για τη δυσκολία της εφαρμογής του Νόμου είναι ποικίλοι, όπως: το βεβαρημένο παρελθόν του επιθεωρητισμού, οι έντονες αντιδράσεις των συνδικαλιστικών οργανώσεων, ο ελεγκτικός και διαπιστωτικός χαρακτήρας της αξιολόγησης, η απουσία πραγματικού διαλόγου ανάμεσα στις συνδικαλιστικές οργανώσεις και του Υπουργείου, η άμεση εξάρτηση της εφαρμογής των μέτρων από την πολιτική ηγεσία, ο φόβος που υπήρχε τα τελευταία χρόνια για την απόλυση εκπαιδευτικών και, κυρίως, από την έλλειψη πρωτοβουλίας από τη μεριά των εκπαιδευτικών για εναλλακτική μορφή αξιολόγησης, καθώς επίσης την ελλιπή ενημέρωση για τις σύγχρονες μορφές αξιολόγησης από τη μεριά των εμπλεκόμενων στην αξιολόγηση (Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, 2008, σ.395).

Η ελλιπής ενημέρωση για τον τρόπο και τη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης, της χρησιμότητάς της αλλά και η διάθεση των εκπαιδευτικών να την εφαρμόσουν, ίσως να οδήγησαν προς αυτήν την αρνητική στάση. Διαφαίνεται πως οι εκπαιδευτικοί δεν έχουν αντιληφθεί πως η αυτοαξιολόγηση αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για την προσωπική τους ενδυνάμωση και πως αποτελεί ευκαιρία αναστοχασμού του

εκπαιδευτικού τους έργου, με στόχο την επαγγελματική τους ανάπτυξη, τη βελτίωση των διαδικασιών και εν τέλει την ικανοποίησή τους. Ως προς το τελευταίο, σύμφωνα με τη θεωρία του Frederick Hertzberg των Δύο παραγόντων, η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων (ενδεχομένως στη λήψη αποφάσεων, κα.) στο χώρο εργασίας, προσφέρει ικανοποίηση στον εργαζόμενο. Λείπει, ενδεχομένως, από τους εκπαιδευτικούς ή δεν έχει καλλιεργηθεί η ατομική ευθύνη. Δηλαδή, η σημασία της συναίσθησης της ποιότητας, η οποία στηρίζει την ηθική δέσμευση του ατόμου να κάνει καλή δουλειά (Gunter, 2001). Ο Glasser (1993), όμως επεκτείνει τη θεωρία του λέγοντας πως το να κάνει κάποιος καλά ή πολύ καλά τη δουλειά του δεν τον κάνει αυτόματα επαγγελματία. Η συνεχής βελτίωση του τρόπου άσκησης της εργασίας του καθενός αποτελεί τον πυρήνα του επαγγελματισμού. Και αυτό επιτυγχάνεται μόνο με την αυτοβελτίωση και την αυτοαξιολόγηση.

Η ΔΟΠ, ως φιλοσοφία, όπως αναλύθηκε στο πρώτο κεφάλαιο δεν μπορεί να στηρίζεται στην αξιολόγηση των συστημάτων και των ανθρώπων αλλά στη συνεχή βελτίωση όλων των διαδικασιών διδασκαλίας-μάθησης, με χρήση εργαλείων, όπως επιστημονικά τεκμηριωμένες στατιστικές μεθόδους.

Τα παραπάνω ευρήματα της παρούσας μελέτης περιορίζονται γεωγραφικά και γι' αυτό δεν γενικεύονται. Η μελέτη αυτή εξακολουθεί να συμβάλλει στη συζήτηση για τη διαχείριση της ποιότητας στα Τεχνικά Λύκεια της χώρας. Η αναπαραγωγή της μελέτης όμως, σε μεγαλύτερη γεωγραφική κλίμακα θα ήταν προφανώς πολυτιμότερη για την εκ νέου εξέταση της εγκυρότητας των πορισμάτων της.

Η διάδοση της ΔΟΠ θα πρέπει αρχικά να πραγματοποιηθεί με την κατάρτιση των Διευθυντών σχετικά με τις έννοιες και τα κριτήρια της Διοίκησης της ποιότητας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω σεμιναρίων, εργαστηρίων και κατευθυντηρίων γραμμών για την ευαισθητοποίηση σχετικά με τη σημασία και τα οφέλη της ΔΟΠ στη σχολική πραγματικότητα. Περαιτέρω έρευνα για τις επιπτώσεις της ΔΟΠ στη διοίκηση του σχολείου θα μπορούσε να εφαρμοστεί.

Τέλος, έχοντας υπόψη ότι τα αποτελέσματα της εφαρμογής της ΔΟΠ παρουσιάζονται σε τρία με πέντε χρόνια (Altahayneh, 2014), θα πρέπει διαδοχικές έρευνες να πραγματοποιούνται για να εξετάζουν τις πτυχές της ΔΟΠ που ταιριάζουν ή όχι με τους ακαδημαϊκούς και διοικητικούς τομείς της εκπαίδευσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ahasanul Haque, A. S. (2013, September). Teachers' Perception towards Total Quality Management Practices in Malaysian Higher Learning Institutions. *Creative Education*, 4(9), σσ. 35 - 40.
- Altahayneh, L.Z. (2014). Implementation of Total Quality Management in Colleges of Physical Education in Jordan. *International Journal of Business and Social Studies*, 5(3), 109-117.
- Al-Tarawneh, H. (2011). The Implementation of Total Quality Management (TQM) On the Higher Educational Sector in Jordan. *International Journal of Industrial Marketing*, σ. 2.
- American Society for Quality. (2015, February 20). *Walter A. Shewhart*. Ανάκτηση από American Society for Quality: http://asq.org/about-asq/who-we-are/bio_shewhart.html
- Baudin, M. (2012, August 26). *Deming's Point 11.b of 14 - Deming versus Drucker*. Ανάκτηση από michelbaudin.com: <http://michelbaudin.com/2012/08/26/metrics-in-lean-deming-versus-drucker/>
- Besterfield, D. H., Besterfield - Michina, C., Besterfield, G. H., & Besterfield - Sacre, M. (2003). *Total Quality Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Bonstingl, J. J. (1992, November). The Quality Revolution In Education. *Improving School Quality*, σσ. 4-9.
- Bua, F., & Joan Nike, A. (2013). Impact of Total Quality Management (TQM) on Secondary School Education for National Transformation: the Case of Benue North - West Senatorial District of Benue State, Nigeria. *Journal of Education and Practice*, σ. 68.
- Burril, C. W., & Ledolter, J. (1999). *Achieving Quality Through Continual Improvement*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Chien, T.-K., Su, C.-H., & Su, C.-T. (2002, April). Implementation Of A Customer Satisfaction Program: A Case Study. *Industrial Management & Data Systems*, σσ. 252-259.
- Connor, Patrick E. (1997) Total Quality Management: A Selective Commentary on its Human Dimensions, with Special Reference to Its Downside. *Public Administration Review* 57 (November/December): 501-509
- Crosby, P. B. (2005, Decemeber). Crosby's 14 Steps To Improvement. *American Society for Quality*, σσ. 60 - 64.

- Dale, B. G. (2003). *Managing Quality*. Wiley-Blackwell.
- Deming, W.E. (1994). *The new economics*. 2d ed. Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Studies.
- Department Of Trade and Industry. (n.d.). *The Evolution of Quality*. Ανάκτηση από Department Of Trade and Industry: http://www.businessballs.com/dtiresources/quality_management_history.pdf
- Education Reform Initiative of South Eastern Europe. (2008). *Quality and quality assurance in technical and vocational education and training*. Ανάκτηση από Education Reform Initiative of South Eastern Europe: http://www.erisee.org/node/downloads/quality/quality_and_quality_assurance_etf.pdf
- Gower Publishing. (1997). *Handbook of Quality Management* (2nd εκδ.). (Γ. Π. Dennis Lock, Επιμ., & Ν. Σαπρής, Μεταφρ.) Αθήνα, Περιστέρι: Εκδόσεις "ΕΛΛΗΝ" Γ. Παρίκος & ΣΙΑ ΕΠΕ.
- Gülen, K. G. & Dundar, G. (n.d.). *THE LEADERSHIP APPLICATIONS AND A RESEARCH ON THE LEADERSHIP IN PRIVATE EDUCATION INSTITUTIONS THE LEADERSHIP IN PRIVATE EDUCATION INSTITUTIONS*. Ανάκτηση από <http://www.opf.slu.cz/vvr/akce/turecko/pdf/Gulen.pdf>
- Harris, W., & Navaratnam, K. (1992). Empowering people through functional. *Quality Magazine*, 54-58.
- Hebert, F. J., Dellana, S. A., & Bass, K. E. (1995). Total quality management in the business school: The faculty viewpoint. *SAM Advanced Management Journal*, 60(4), 20.
- Hughey, A. W. (2000). Application of the Deming philosophy to higher education. *Industry and Higher Education*, 14(1), 40-40.
- Johnson, D. W., Johnson, R. T., & Smith, K. A. (1991). Active learning: Cooperation in the college classroom.
- Juran, Joseph M. (1995) *Managerial Break through: The Classic Book on Improving Management Performance*. 2nd Ed. New York: McGraw-Hill
- Kadnar, J. & Hrmo, R. (2011) The model of quality assessment of secondary vocational schools in Slovakia. *Paper presented at SEFI 2011 Annual Conference*. Portugal: Lisbon.
- Kasongo, C., & Moono, M. (2010). Factors that lead to a Successful TQM implementation: A case study on the Zambian tourism industry.

- Kaynak, H. (2002, November 10). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal Of Operations Management*, 21, σσ. 405–435.
- Kimbrough, R. & Burkett, C. (1990) *The Principalship: concepts and practices*. New Jersey: Prentice Hall.
- Knezevich, S. J. (1975). *Administration of Public Education*. New York: Harper & Row.
- Lankard, B. A. (1992). Total Quality Management: Application in Vocational Education. ERIC Digest No. 125
- Leonard, J. (2012, October 29). *Dr. W. Edwards Deming's "System of Profound Knowledge"*. Message posted to <http://www.jimleonardpi.com/>
- Lezotte, L. (2001). *Revolutionary and evolutionary: The effective schools movement*. Okemos, MI: *Effective Schools Products, Ltd.*
- Magwaza, L. T. (2007, 1 18). Management, Educators' Views On Total Quality. 12.
- Martin, R. J. (2001) *Do we Really Need Grades? Some Thoughts*. Ανακτήθηκε Δεκέμβριος 10, 2015 από <http://maaw.info/Grades.htm>
- Martin, L. L. (1993). *Total Quality Management in Human Service Organizations*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Matlhape, M., & Lessing, N. (2002). Employees in Total Quality Management. *Acta Commercii*, 2(1), 21-34. doi:10.4102/ac.v2i1.19
- McGaw, B. (1997). *Restructuring and Quality: Issues for Tomorrow's Schools*. (T. Townsend, Επιμ.) London: Routledge.
- Munoz, M. A. (1999). *Total quality management in higher education: Lessons learned from an information technology office*. Louisville: University of Louisville. Ανάκτηση από <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED462882.pdf>
- National Association of Secondary School Principals and National Association of Elementary School Principals. (2013). *Leadership Matters. What the research says about the Importance of Principal Leadership*. Ανάκτηση από <http://www.naesp.org/sites/default/files/LeadershipMatters.pdf>
- Philip Crosby Associates. (n.d.). *We Make Quality Make Sense*. Ανάκτηση από <http://www.philipcrosby.com/pca/B.Overview.html>
- Repčić, P. (2005, 11 12). *TQM Is Mainly Concerned With Continuous*. Ανάκτηση από Quality: <http://www.quality.unze.ba/zbornici/QUALITY%202005/005-Q05-002.pdf>

- Robert B. Austenfeld, J. (2001). *W. Edwards Deming: The Story of a Truly Remarkable Person*. Sacramento, CA: International Quality Foundation.
- Sallis, E. (1996). *Total Quality Management in Education*. London, England: Clays Ltd, St Ives plc.
- Schargel, F. P. (1995). Salvaging our public schools. *Management Review*, 84(9), 22-25.
- Seymour, D., & Collett, C. (1991). *Total Quality Management in Higher Education: A Critical Assessment*. GOAL/QPC, 13 Branch St., Methuen, MA 01844
- Shavit, Y., & Müller, W. (2000). Vocational Secondary Education. *European Societies*, 2(1), 29 - 50.
- Skymark. (n.d.). *Philip Crosby: The Fun Uncle of the Quality Revolution*. Ανάκτηση από Skymark.com: <http://www.skymark.com/resources/leaders/crosby.asp>
- Skymark.com. (n.d.). *Joseph M. Juran*. Ανάκτηση από Skymark.com: <http://www.skymark.com/resources/leaders/juran.asp>
- Stephens, K. S. (2005). *Juran, Quality, and a Century of Improvement*. Milwaukee: Quality Press.
- Stringham, S. H. (2004). Does quality management work in the public sector. *Public Administration and Management: An Interactive Journal*, 9(3), 182-211.
- Suarez, J. G. (1992). *Three Experts on Quality Management: Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran*. Arlington: Total Quality Leadership Office. Ανάκτηση από <http://dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a256399.pdf>
- Sutcliffe, W., & Pollock, J. (1992). Can the Total Quality Management Approach Used in Industry Be Transferred to Institutions of Higher Education? *Vocational Aspect Of Education*, σσ. 11 - 27.
- Talib, F. and Rahman, Z. (2012). 'Total quality management practices in manufacturing and service industries: a comparative study', *Int. J. Advanced Operations Management*, Vol. 4, No. 3, pp.155–176
- Total Quality Management system for delivery educational programs and services. (2003). Ανακτήθηκε Νοέμβριος 5, 2015, από <http://madisonk12.net/modules/groups/homepagefiles/cms/1630688/File/MCS%20Important%20Links/TQM%20booklet.pdf?06d344>
- The Mind Mapping Software Blog. (2013, August 19). *The Fishbone Diagram: An Essential Visual Tool For Problem Solving*. Ανάκτηση από The Mind Mapping Software Blog: <http://mindmappingsoftwareblog.com/fishbone-diagram/>
- Unesco. (2014, 05 17). *Technical and Vocational Education and Training (TVET)*. Ανάκτηση από Unesco:

<http://www.unesco.org/new/en/education/themes/education-building-blocks/tvet>

- Vlašić, S., Vale, S., & Puhar, D. K. (2009). QUALITY MANAGEMENT IN EDUCATION. *Interdisciplinary Management Research*, 5.
- Yowell, K. (2002). Quality Management: Systems or Philosophy. *National Alliance of Community and Technical Colleges Newsletter*, σ. 2.
- Zakuan, N., Muniandy, S., Mat Saman, M., Md Ariff, M., Sulaiman, S., & Abd Jalil, R. (2012). Critical Success Factors of Total Quality Management Implementation In Higher Education Institution: A Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 19-32.
- Zayed, A.M. (1994). *Total Quality Management. The case for the Public Sector; A comparative study of the implementation of total quality management in three health care organizations*. (Διδακτορική διατριβή, Portland State University, 1994). Ανάκτηση από http://pdxscholar.library.pdx.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2312&context=open_access_etds
- Αναγνωστέλης, Γ. (1990). Οι Κύκλοι των Χαμένων Ευκαιριών. *TQ Management - Η Ελληνική Προσέγγιση στη Διεθνή Πρόκληση*, σ. 24.
- Γεροχρίστου, Χ. (2012). Η Ποιότητα των Εκπαιδευτικών Υπηρεσιών στην Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση. Εμπειρική Προσέγγιση στο Νομό Αττικής. Αθήνα: Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο.
- Δαμουλιάνου, Χ. (2014, Μάρτιος 16). Η "Εμπειρία του Πελάτη" είναι η νέα στρατηγική για την επιτυχία των πωλήσεων. *Εφημερίδα "Η Καθημερινή"*, *Οικονομική*, σ. 10.
- Ζωγόπουλος Ε. (2011), «Ανάλυση Παραγόντων και Κριτηρίων και Υλοποίηση Μοντέλου Βελτίωσης Ολικής Ποιότητας στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση». Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Ήργης Α. & Μακρή Ο. (2009). Ολική Ποιότητα και Ποιότητα Εκπαίδευσης στα Ελληνικά Δημόσια Σχολεία. *Παρουσιάστηκε στο Εθνικό Συνέδριο Διοίκησης και Οικονομίας*. Λάρισα: ΤΕΙ Λάρισας.
- Ιακωβίδης, Γ. Ι. (1998). Η Τεχνική και Επαγγελματική Εκπαίδευση στην Ελλάδα - Προσέγγιση μέσα από τη Σύγκριση του Ελληνικού και του Γερμανικού Συστήματος. Αθήνα: Gutenberg.
- Καζιάνης, Π. (2007). Εφαρμογές της ΔΟΠ στην Διεθνή Ανώτατη Εκπαίδευση. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Κέφης, Β. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Θεωρία και Πρότυπα*. Αθήνα: Κριτική Α.Ε.

- Κιρκιγιάννη, Φ. (2009). Ο αποτελεσματικός Διευθυντής του Σχολείου. *Τα εκπαιδευτικά*, 99-100.
- Λιαρμαρκόπουλος, Λ. (2007). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Έκδοση Ιδίου.
- Ματσαγγούρας Η. (2004), «Ομαδοσυνεργατική διδασκαλία και μάθηση», Αθήνα: Γρηγόρης.
- Μπινιώρης, Σ. (2009). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Π.Χ. Πασχαλίδης ΕΠΕ.
- Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.(2008). *Η Ποιότητα στην Εκπαίδευση, Έρευνα για την αξιολόγηση ποιοτικών χαρακτηριστικών του συστήματος πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
- Ρούση, Γ. (2007). Η Ολική Ποιότητα Στη Διοίκηση Της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. *Διδακτορική Διατριβή*. Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών Και Πολιτικών Επιστημών, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης.
- Στιβακτάκης, Ε. (2006). Ο Διευθυντής του σχολείου ως φορέας και αντικείμενο αξιολόγησης. Συγκριτική μελέτη των απόψεων Διευθυντών Σχολείων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Διατριβή : Πανεπιστήμιο Αιγαίου

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο για διεξαγωγή έρευνας

Αγαπητοί Συνάδελφοι, το παρακάτω ερωτηματολόγιο είναι μέρος της ερευνητικής μου εργασίας, που εκπληρώνει εν μέρει το Μεταπτυχιακό μου Πρόγραμμα στη «Διοίκηση της Εκπαίδευσης» του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Σας ζητώ ταπεινά να μου παρέχεται τις σωστές πληροφορίες που απαιτούνται για να εκπληρώσω με επιτυχία αυτό το έργο.

Προσωπικές Πληροφορίες

Τμήμα Α

Συμπληρώστε X στο αντίστοιχο τετράγωνο

1. Ηλικία

1.1	Κάτω των 25	
1.2	26-35	
1.3	36-45	
1.4	46-55	
1.5	56 και άνω	

2. Φύλο

2.1	Άντρας	
2.2	Γυναίκα	

3. Ειδικότητα _____

4. Χρόνια υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός

4.1	1-5 χρόνια	
4.2	6-10 χρόνια	
4.3	11-15 χρόνια	
4.4	16-20 χρόνια	
4.5	21 και άνω	

5. Το σχολείο βρίσκεται σε

1.1	Αγροτική Περιοχή	
1.2	Αστική Περιοχή	

6. Πέραν των βασικών σπουδών έχετε κάνει άλλες σπουδές

6.1	Άλλο πτυχίο ΑΕΙ	
6.2	Μεταπτυχιακό	
6.3	Διδακτορικό	
6.4	Άλλες σπουδές	

Τμήμα Β

Χρησιμοποιήστε τη κλίμακα που προβλέπεται, προκειμένου να εκφράσετε τις απόψεις σας σε κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις σημειώνοντας ένα X στο αντίστοιχο τετράγωνο

7. Προκειμένου το σύγχρονο Επαγγελματικό Λύκειο να αναβαθμιστεί ποιοτικά, θα πρέπει: σημειώστε με X (1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Συμφωνώ, 4=Συμφωνώ Απόλυτα)

		1	2	3	4
7.1	Να είναι ξεκάθαρα διατυπωμένο το όραμα και η αποστολή της σχολικής μονάδας.				
7.2	Να υπάρχει στρατηγικό πλάνο για την επίτευξη του στόχου του οργανισμού				
7.3	Η ηγεσία θα πρέπει να συζητά με τους καθηγητές τους τρόπους ποιοτικής βελτίωσης της σχολικής μονάδας				
7.4	Να εξασφαλίζεται η διαρκής επικοινωνία ανάμεσα στους μαθητές, στους γονείς και στους εκπαιδευτικούς				
7.5	Το σχολικό κλίμα να χαρακτηρίζεται από αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμό και όχι από φόβο και υποψία				
7.6	Να καλλιεργηθούν στενές σχέσεις συνεργασίας και εμπιστοσύνης με την τοπική κοινωνία και τις τοπικές επιχειρήσεις				
7.7	Η διοίκηση του σχολείου να ενθαρρύνει και να προτείνει τρόπους βελτίωσης των εκπαιδευτικών σε νέους τρόπους μάθησης και διδασκαλίας αλλά και σε προσωπική ανάπτυξη				
7.8	Η κάθε σχολική μονάδα θα πρέπει να κάνει την αυτοαξιολόγησή της με στόχο τη βελτίωση των διαδικασιών της.				

7.9	Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών κρίνεται ως απαραίτητος παράγοντας για τη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου.				
7.10	Ο εκπαιδευτικός θα πρέπει να δείχνει κατανόηση σε κάποιο πρόβλημα των μαθητών τους				
7.11	Ο εκπαιδευτικός θα πρέπει να ενδιαφέρεται εκτός από τη γνωσιακή και για την πνευματική ανάπτυξη των μαθητών τους				
7.12	Η διαρκής εκπαίδευση-επιμόρφωση των εκπαιδευτικών συμβάλλει στην ποιοτική βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου				

8. Παρακαλώ υποδείξτε πως τα παρακάτω χαρακτηριστικά λειτουργούν στο σχολείο σας

		Λειτουργούν πλήρως	Λειτουργούν μερικώς	Δεν λειτουργούν καθόλου
8.1	Ο διευθυντής του σχολείου κάνει γνωστό το όραμά του για την αποστολή της σχολικής μονάδας			
8.2	Ο διευθυντής προωθεί την ομαδική λήψη αποφάσεων			
8.3	Ο διευθυντής σας παρακινεί στην αναβάθμιση του εκπαιδευτικού σας έργου			
8.4	Ο διευθυντής εξασφαλίζει τη διαρκή επικοινωνία του ίδιου με τους καθηγητές, τους μαθητές και τους γονείς			
8.5	Το σχολείο σας ικανοποιεί τις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες του μαθητή			
8.6	Το σχολείο σας παρέχει κατάλληλα εποπτικά μέσα και εργαστηριακό εξοπλισμό			
8.7	Ο διευθυντής σας διευκολύνει τη συμμετοχή σας σε σεμινάρια			
8.8	Προωθείται στο σχολείο σας η ομαδική εργασία και η συνεργασία ανάμεσα στις διάφορες ειδικότητες			

9. Παρακαλώ υποδείξτε πόσο σημαντικά είναι τα παρακάτω στο σχολείο σας

		Πολύ σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Καθόλου σημαντικό
9.1	Συνεχής κατάρτιση και εκπαίδευση του προσωπικού			
9.2	Οι ανάγκες των μαθητών είναι στο επίκεντρο των εφαρμοζόμενων πολιτικών του σχολείου σας			
9.3	Καθορίζεται στρατηγικό πλάνο για την επίτευξη των στόχων του σχολείου			
9.4	Προγραμματίζεται συναντήσεις με συναδέλφους και ανταλλάσσετε απόψεις για θέματα σχετικά με την άσκηση του διδακτικού σας έργου			
9.5	Ενδιαφέρεστε για την καλλιέργεια των κοινωνικών και πολιτιστικών αξιών των μαθητών			