

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ»



ΡΑΤΣΟΥ ΔΗΜΗΤΡΑ

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΠΑΤΡΑ, 2011

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	2
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ	5
ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	5
1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	5
1.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.	7
1.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.	10
1.4 ΑΠΟ ΤΟ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ MANAGEMENT ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Δ.Ο.Π.).....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ.....	18
Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	18
2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	18
2.2 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	22
2.3 Η ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΤΑ DEMING.	25
2.4 ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ	33
ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	33
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	33
3.2 Ο ΣΗΜΕΡΙΝΟΣ ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.	35
3.3 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ «ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ» ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ, ΩΣ ΜΕΡΟΣ ΑΞΙΩΝ ΤΗΣ «ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ» (T.Q.M.).	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ.....	45
Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.	45
4.1 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	45
4.2 Η ΝΟΟΤΡΟΠΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΣΧΟΛΕΙΩΝ.	47
4.3 ΤΡΟΠΟΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΣΧΟΛΕΙΑ.....	51

4.4 Η ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΘΕΤΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	53
4.5 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ	59
Η ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ ΚΑΙ ΤΗ ΜΑΘΗΣΗ.	59
5.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΚΗ ΤΑΞΗ.	59
5.2 Ο ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΜΑΘΗΣΗ.....	62
5.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.	63
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	67
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	71

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ενασχόληση με την ποιότητα και η εισαγωγή όρων σχετικών με το περιβάλλον της εκπαίδευσης σηματοδοτούν τον διενεργούμενο αναστοχασμό γύρω από τις μεταρρυθμιστικές απόπειρες των τελευταίων δεκαετιών και την τάση επαναπροσδιορισμού των εκπαιδευτικών συστημάτων, με σκοπό αφενός την αποτελεσματικότητά τους και αφετέρου την προσαρμογή και εναρμόνισή τους με τις αυξανόμενες απαιτήσεις των σύγχρονων κοινωνιών.

Η εντατικοποίηση του ενδιαφέροντος στον χώρο της εκπαιδευτικής πολιτικής αντανακλά την επανάκαμψη της πίστης στην επίδραση και στη σημαντικότητα του σχολικού θεσμού στη ζωή των ατόμων, ως αυριανών πολιτών, τη βεβαιότητα περί του αναγκαίου της συρρίκνωσης των δαπανών για την παιδεία εξαιτίας των μεγάλων δαπανών των εκπαιδευτικών συστημάτων σε συνθήκες αποσταθεροποιημένης οικονομίας, λόγω των συνεχών «πετρελαϊκών κρίσεων», αλλά και της πίστης στην αποτελεσματικότητα των δυνάμεων της αγοράς, οι οποίες χρησιμοποιούν ιδιαίτερες στρατηγικές για την επίτευξη αποτελεσμάτων υψηλής ποιότητας.

Επιπλέον, οι ραγδαίες και ριζοσπαστικές αλλαγές στο συγκείμενο περιβάλλον της εκπαίδευσης υπαγορεύουν, σε σχέση με το πρόσφατο παρελθόν, αναθεωρήσεις και επιβάλλουν πολύ πιο συνολικές αλλά και συνθετότερες προσεγγίσεις στη διαχείριση των εκπαιδευτικών θεμάτων. Έννοιες που μέχρι πριν από λίγα χρόνια κυριαρχούσαν μόνο στην αγορά εργασίας, όπως είναι η «διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών», παρεισέφρησαν στον δημόσιο εκπαιδευτικό λόγο και συγκεντρώνουν πλέον το ενδιαφέρον και των ιθυνόντων του σχεδιασμού της εκπαιδευτικής πολιτικής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

Η Ποιότητα είναι διεθνώς αντιληπτή και συνώνυμη με τις υψηλού επιπέδου προσδοκίες σχετικά με την λειτουργικότητα μίας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος. Με αυτή την έννοια, η ποιότητα δεν μπορεί να μετρηθεί με ακρίβεια. Ορίζεται, επίσης, ως η πληρότητα των χαρακτηριστικών και των ιδιοτήτων ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας που έχει την δυνατότητα να ικανοποιεί της δεδομένες ανάγκες.

Το 1979 ο Philip B. Crosby έδωσε την δική του ερμηνεία για την ποιότητα, η οποία περιλαμβάνει τις παρακάτω αρχές. Η Ποιότητα έχει να κάνει με την προσαρμογή στις απαιτήσεις. Επίσης, τα προβλήματα θα πρέπει να προσδιορίζονται από αυτούς που τα προκαλούν και επομένως η ποιότητα είναι ανέξοδη. Αυτό που προκαλεί το έξοδο είναι όταν δεν γίνεται μία εργασία σωστά από την αρχή. Ο τελικός στόχος της ποιότητας είναι μηδέν ελαττωματικά.

Πρώτος, προσδιόρισε την έννοια της ποιότητας ο Walter Shewhart (1931) λέγοντας ότι «ποιότητα είναι το πόσο καλό είναι ένα προϊόν». Με αυτή την έννοια, «η ποιότητα είναι απόλυτα και παγκόσμια αναγνωρίσιμη, πρόκειται για ένα σημείο το οποίο αποτελείται από μη διαπραγματεύσιμα όρια και υψηλή απόδοση. Έτσι, ενώ, δεν μπορεί να οριστεί ακριβώς, παρόλα αυτά, γίνεται αντιληπτή όπου υπάρχει».

Σύμφωνα με τον Buhner, «...η κρίση του πελάτη αποφασίζει για την ποιότητα του προϊόντος».

Παρόλο που η έννοια της ποιότητας έχει σημασία για κάθε άνθρωπο, δεν υπάρχει ένας παγκοσμίως αποδεκτός ορισμός, ο ορισμός

της είναι δύσκολος και απαιτεί συστηματική προσπάθεια για την αποσαφήνιση του.

Κατά τον Deming:

«Ποιότητα είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη». Η ικανοποίηση μπορεί να εκφραστεί από την ακόλουθη σχέση:

Ικανοποίηση = Τωρινή απόδοση – Αναμενόμενη απόδοση.

Στην περίπτωση που η τωρινή απόδοση είναι μεγαλύτερη από την αναμενόμενη, τότε η ικανοποίηση του πελάτη μεγαλώνει. Επίσης κατά τον ίδιο θεωρητικό «ποιότητα» συνιστά η μείωση των μεταβολών στις διαδικασίες.

Κατά τον Crosby:

«Ποιότητα είναι η συμμόρφωση του προϊόντος στις απαιτήσεις του Πελάτη». (Conformance to requirements).

Κατά τον Juran:

«Ποιότητα είναι η καταλληλότητα προς χρήση» (Fitness for use).

Κατά τον Feigenbaum:

«Ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών του προϊόντος και των υπηρεσιών, που σχετίζονται με αποτελεσματικές, ολοκληρωμένες τεχνικές και διευθυντικές διαδικασίες, για την καθοδήγηση των συντονισμένων ενεργειών των ανθρώπων, μηχανών και των πληροφοριών, που θα διασφαλίσουν την ικανοποίηση του Πελάτη».

Ο ορισμός της ποιότητας που αναπτύχθηκε από την Αμερικανική Εταιρεία για τον Έλεγχο της Ποιότητας αναφέρει ότι: «Ποιότητα είναι το σύνολο των στοιχείων και των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που έχει σχέση με την ικανότητα της ικανοποίησης δεδομένων αναγκών των ανθρώπων. Επειδή η ικανοποίηση των αναγκών είναι ατομικό θέμα, θα ποικίλει ανάμεσα στα άτομα».

Σύμφωνα με το Ζαβλανό, η «Ολική Ποιότητα είναι η συνεχής προσπάθεια όλων των ατόμων για τη βελτίωση των αγαθών, έτσι ώστε να ικανοποιούν ή και να υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών».

Συνοπτικά η ποιότητα έχει ορισθεί ως:

- Συμμόρφωση στις προσδοκίες των πελατών,
- Συμμόρφωση με τις απαιτήσεις των ανθρώπων,
- Αποφυγή της ζημίας,
- Ανταπόκριση στις προσδοκίες των πελατών και
- Υπεροχή και προστιθέμενη αξία.

1.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αναπτύχθηκε από τον Deming στη δεκαετία του '50. Υιοθετήθηκε από τους Ιαπωνικούς οργανισμούς και αυτή τη στιγμή είναι από τις βασικότερες διοικητικές τεχνικές στην Ιαπωνία, κατά μεγάλο ποσοστό υπεύθυνη για τον μετασχηματισμό της ποιότητας των Ιαπωνικών προϊόντων και για τη φήμη τους. Υπάρχουν δύο διακριτές διαστάσεις στη φιλοσοφία της (Wild, 1995):

- Διοίκηση ποιότητας (quality management) στο κύκλο ζωής του προϊόντος/υπηρεσίας.
- Δέσμευση και εμπλοκή, στα προγράμματα διασφάλισης και ελέγχου της ποιότητας, από ολόκληρο τον οργανισμό.

Η ΔΟΠ αποτελεί ένα ολοκληρωμένο διοικητικό σύστημα με στρατηγικές προοπτικές και έχει ως μοναδικό του στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και τη συνεχή βελτίωση των επιχειρησιακών και παραγωγικών διαδικασιών του οργανισμού. Για την ικανοποίηση του πελάτη η ΔΟΠ διαθέτει τεχνικές με την εφαρμογή των οποίων αποσπούν τις ανάγκες που έχει ο πελάτης, άλλες με τις οποίες μεταφράζονται οι

ανάγκες σε προδιαγραφές που πρέπει να καλύπτει η διαδικασία παραγωγής και το προϊόν, έχει τεχνικές που ελέγχουν τη διαδικασία και το προϊόν για να διασφαλίσουν ότι είναι μέσα στις προδιαγραφές και τέλος διαθέτει τεχνικές για την έγκαιρη παράδοση του προϊόντος και την εξυπηρέτηση/υποστήριξη του πελάτη.

Στα πλαίσια του συστήματος της ΔΟΠ εμπλέκονται όλοι οι εργαζόμενοι, από τον κατώτερο ως τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Η βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών απαιτεί εμπλοκή όλων, από την ανώτατη διοίκηση ως τον τελευταίο εργαζόμενο, διαφορετικά αποτελεί μεμονωμένες προσπάθειες επίλυσης κάποιων προβλημάτων και θα αποτύχει. Για την επίτευξη του στόχου του και την επίλυση προβλημάτων η ΔΟΠ έχει να επιδείξει ποσοτικές μεθόδους και εργαλεία.

Αποτελέσματα της εφαρμογής ενός συστήματος ΔΟΠ είναι διαδικασίες χωρίς λάθη οι οποίες παραδίδουν προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών, παραδίδονται έγκαιρα, σε ανταγωνιστική τιμή.

Για να εκπληρωθεί ο στόχος πρέπει το σύστημα να υιοθετηθεί από όλες τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Από τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ, την παραγωγή και τις υπηρεσίες. Τα συστατικά για την επιτυχία της εφαρμογής της ΔΟΠ είναι: αποτελεσματική εκπαίδευση, αποτελεσματική εφαρμογή και εμπλοκή της ανώτερης διοίκησης και δέσμευση της για τη τήρηση των αρχών και των στόχων της ΔΟΠ.

Γίνεται αντιληπτό ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν είναι μια συγκεκριμένη μέθοδος ή τεχνική, πρόκειται για μια φιλοσοφία, νοοτροπία, εμμονή για ποιότητα που πρέπει να χαρακτηρίζει όλα τα μέλη του οργανισμού και να διέπει κάθε λειτουργία του.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εστιάζει σε πολλές και διαφορετικές πτυχές της ποιοτικής διαχείρισης, δεδομένου ότι έχει να κάνει με "... τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις ενέργειες μέσω των

οποίων η ποιότητα διατηρείται και αναπτύσσεται" (Sobek και Jimmerson, το 2004, σελ.17). Προτείνεται ότι η διαδικασία σε αυτό το πλαίσιο μπορεί να γίνει αντιληπτή ως δύο σχετικές υποδραστηριότητες, μια που έχει σχέση με τη διαχείριση για την ποιότητα και μια άλλη με την ποιοτική διαχείριση (Sullivan και Miller, 2003). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, χρησιμοποιείται στρατηγικά για να αναλύσει τις στρατηγικές πρωτοβουλίες μιας οργάνωσης και των κύριων διαδικασιών που οι επιχειρήσεις έχουν αποφασίσει να εκτελέσουν προκειμένου να επιτευχθούν αυτές οι πρωτοβουλίες. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επομένως είναι διαφορετική για το ίδιο το προϊόν από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας για τη διαδικασία μάρκετινγκ ή/ και την κατασκευή του προϊόντος (Grönroos, 2000).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ενσωματώνει την πεποίθηση ότι υπάρχει μια καλά τεκμηριωμένη διαδικασία που έχει να κάνει με την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που εξετάζεται και για να είναι αποτελεσματική πρέπει να υπάρχει μια διαδικασία για τις στρατηγικές και τις ενέργειες που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση (de Coninck-Smith 1991). Στα πλαίσια των υπηρεσιών, οι σχετικές διαδικασίες, περιλαμβάνουν τη διαχείριση πελατών, το σχέδιο της αξιολόγησης των υπαλλήλων, την διαμόρφωση της διοικητικής προόδου των διαδικασιών και όλες απαιτούν προσεκτική ανάλυση.

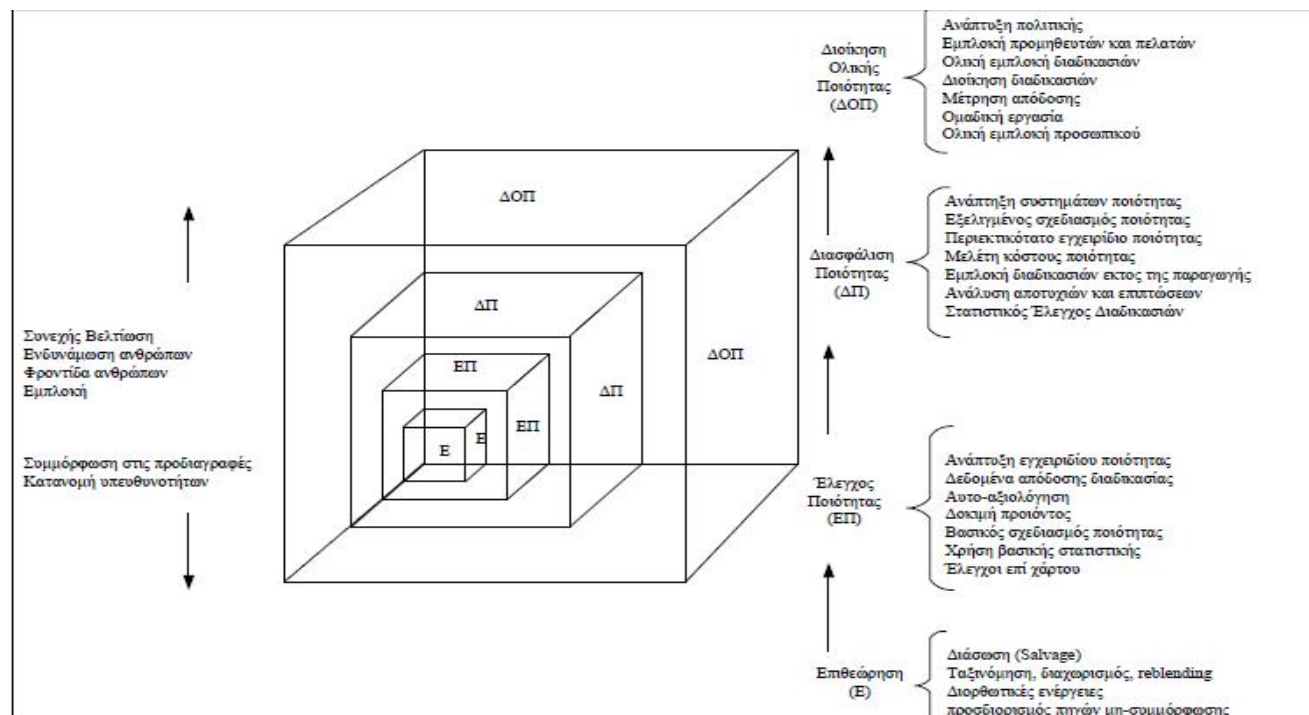
Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επεξεργάζεται αφ' ετέρου και έχει να κάνει με άλλες παρόμοιες πτυχές της διαχείρισης όπως το πώς οι υπάλληλοι μαθαίνουν να υιοθετούν τις όποιες νέες διαδικασίες, το πώς αλληλεπιδρούν με τους πελάτες, και πώς στηρίζουν, αναπτύσσονται, ή ακόμα και καταστρέφουν, την επιχειρησιακή φιλοσοφία και πόσο αποτελεσματικά έχουν ενσωματώσει τους στόχους της επιχείρησης (Liker, 2004). Εντούτοις, αν και η κατανόηση είναι η βάση, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι επίσης απαραίτητη για τις καλά σχεδιασμένες

μεθόδους αξιολόγησης των διοικητικών διαδικασιών. Αυτές οι μέθοδοι αναφέρονται συχνά ως ποιοτικοί έλεγχοι ή διαδικασίες ελέγχου και αναθεώρησης και αποτελούνται συνήθως από τις διαδικασίες ελέγχου που εξηγούν και ακολουθούν το βαθμό συνοχής του συστήματος, τις συνδέσεις μεταξύ των διαφορετικών του συστατικών/ διαδικασιών.

1.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η διοίκηση της ποιότητας είναι η συνολική διοικητική λειτουργία η οποία προσδιορίζει και εφαρμόζει την πολιτική της ποιότητας, από τις ενέργειες της επιθεώρησης στον έλεγχο ποιότητας, τη διασφάλιση ποιότητας και στην διοίκηση ολικής ποιότητας.

Από το 1970 η διοίκηση της ποιότητας έχει εξελιχθεί πολύ γρήγορα. Στο σχήμα 1 ο Dale, (σελ. 5, 1994) παρουσιάζει αυτή την εξέλιξη. Παρατηρούμε τέσσερα διακριτά στάδια στην εξέλιξη της διοίκησης της ποιότητας.



Σχήμα 1: Εξελικτική πορεία Διοίκησης Ποιότητας

Η επιθεώρηση (Inspection) περιλαμβάνει ενέργειες όπως μέτρηση, εξέταση, δοκιμή, gauging, ενός ή περισσότερων χαρακτηριστικών ενός (τελικού) προϊόντος ή υπηρεσίας και σύγκριση τους με καθορισμένες προδιαγραφές για τον προσδιορισμό της ποιότητας του τελικού προϊόντος (conformity). Τα συστήματα αυτά ήταν της λογικής ότι οι ενέργειες λάμβαναν χώρα μετά την δημιουργία των ελαττωματικών, χωρίς καθόλου ενέργειες πρόληψης και δεν ενέπλεκαν καθόλου προμηθευτές ή πελάτες.

Ο έλεγχος ποιότητας είναι όλες οι λειτουργικές (operational) και τεχνικές ενέργειες που χρησιμοποιούνται για εκπλήρωση των προδιαγραφών ποιότητας. Η εξέλιξη που επήλθε με τον έλεγχο ποιότητας είναι στη χρήση πιο εξελιγμένων μεθόδων και εργαλείων. Τα συστήματα αυτά περιλαμβάνουν κάποια υποτυπώδη παρακολούθηση των δεδομένων των διαδικασιών και οδηγούν σε λιγότερα ενδεχόμενα ύπαρξης ελαττωματικών αποτελεσμάτων.

Ο έλεγχος ποιότητας χρησιμοποιεί μεν πιο εξελιγμένες τεχνικές από την επιθεώρηση διενεργείται όμως στο προϊόν μετά την κατασκευή του και εντοπίζει τα ελαττώματα σ' αυτό. Το προϊόν προφανώς επιδιορθώνεται όμως αυτό περιέχει όχι μόνο την καταβολή του κόστους κατασκευής αλλά και επιδιόρθωσης.

Η επιθεώρηση και ο έλεγχος ποιότητας ανήκουν στα συστήματα τα οποία είναι βασισμένα στη ανίχνευση (detection) των προβλημάτων. Στα συστήματα αυτά όλες οι ενέργειες πραγματοποιούνται μετά την εμφάνιση κάποιου γεγονότος. Τα συστήματα ανίχνευσης αναπτύσσονται σε περιβάλλοντα στα οποία δίνεται έμφαση στην επιδιόρθωση των ελαττωμάτων και όχι στην πρόληψη της εμφάνισής τους. Δεν προωθούν το ομαδικό πνεύμα, τη συνεργασία, και το καλό εργασιακό κλίμα.

Η διασφάλιση ποιότητας (ΔΠ) περιλαμβάνει όλες τις προγραμματισμένες (planned) και συστηματικές (systematic) ενέργειες

που είναι απαραίτητες για να παρέχουν την αναγκαία εμπιστοσύνη ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα ικανοποιεί συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας. Η έννοια της ποιότητας πλέον έχει μεταβεί στο στάδιο της πρόληψης των προβλημάτων στην πηγή, δηλαδή στη διαδικασία. Δεν φτάνει απλώς να βρίσκουμε κάποιο ελαττωματικό προϊόν ή υπηρεσία μετά την κατασκευή τους, διότι αυτό περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες και το κόστος της διόρθωσης του, είναι απαραίτητο να προλαμβάνουμε τα προβλήματα πριν δημιουργηθούν έτσι μόνο μπορεί να επιτευχθεί η συνεχή βελτίωση.

Τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας περιλαμβάνουν την χρήση συγκεκριμένων εργαλείων του ελέγχου ποιότητας, του στατιστικού ελέγχου διαδικασιών, για την πρόληψη και περιορισμό των πηγών που μπορεί να προκαλέσουν απόκλιση των προϊόντων από τις προκαθορισμένες προδιαγραφές.

Η ΔΠ είναι ένα σύστημα που βασίζεται στην πρόληψη διότι δίνει έμφαση στον σχεδιασμό του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Οι ενέργειες εστιάζονται στην πηγή έτσι τα μη-συμμορφούμενα προϊόντα διορθώνονται αμέσως μόλις παραχθούν σε όποιο στάδιο γίνουν αντιληπτά. Η εναλλαγή από τη ανίχνευση στην πρόληψη απαιτεί όχι μόνο την χρήση εργαλείων και μεθοδολογιών αλλά την ανάπτυξη μιας νέας λειτουργικής φιλοσοφίας με την αλλαγή στο τρόπο διοίκησης και στον τρόπο σκέψης. Η εναλλαγή οδηγεί στο επόμενο επίπεδο της ΔΟΠ.

Το τέταρτο και υψηλότερο επίπεδο στην εξέλιξη της διοίκησης της ποιότητας είναι η ΔΟΠ. Είναι η διοικητική φιλοσοφία μέσω της οποίας οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών και της κοινωνίας και οι προσδοκίες του οργανισμού ικανοποιούνται με το πιο αποτελεσματικό τρόπο και με το λιγότερο κόστος μεγιστοποιώντας τις δυνατότητες όλων των εργαζομένων με ένα συνεχιζόμενο τρόπο για βελτίωση. Η ΔΟΠ απαιτεί τις αρχές της διοίκησης της ποιότητας να εφαρμόζονται σε όλα τα

τμήματα και σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Η βελτίωση είναι η αρχή που τηρείται σε συνεχιζόμενη βάση με ολική εμπλοκή. Η ΔΟΠ συνοδεύεται από εξελιγμένες (advanced) διοικητικές πρακτικές και εργαλεία και με αυξημένη έμφαση στον άνθρωπο. Η ΔΟΠ εκτείνεται πέρα από τον οργανισμό και περιλαμβάνει τις σχέσεις πελατών-προμηθευτών. Επίσης η ΔΟΠ περιλαμβάνει την επίτευξη της ποιότητας με τη μείωση του κόστους που το περιβάλλει, αξιοποίηση καινοτομιών ή ολική συμμετοχή του προσωπικού και των λειτουργιών της επιχείρησης στην προσπάθεια.

Η ποιότητα προσδιορίζεται μόνο από τον πελάτη και όχι από τον υπεύθυνο μηχανικό παραγωγής ή από το τμήμα μάρκετινγκ ή από κάποιον γενικό διευθυντή. Βασίζεται στην πραγματική εμπειρία του πελάτη για το προϊόν ή την υπηρεσία. Η ποιότητα μετρείται έναντι των απαιτήσεων του πελάτη η οποία μπορεί να είναι υποκειμενική και πάντα αντιπροσωπεύει ένα κινούμενο στόχο μέσα σε μια ανταγωνιστική αγορά.

Ο πελάτης έχει κάποια διαίσθηση (perception) για το επίπεδο ποιότητας του προϊόντος, βάση των αναγκών του. Το επίπεδο αυτό είναι ο βαθμός με το οποίο το σύνολο των ιδιοτήτων (attributes) που σχετίζονται με το προϊόν ικανοποιεί τον χρήστη, αυτό από τον Murdick ονομάζεται «αντιστοίχιση προσδοκίας - διαίσθησης». Ο σκοπός των περισσότερων μετρικών της ποιότητας είναι ο προσδιορισμός και ο υπολογισμός του βαθμού ή του επιπέδου με το οποίο το προϊόν ή η υπηρεσία πλησιάζει μία σύνθεση στοιχείων (elements). Ο Feigenbaum αναφέρει ότι αυτά τα στοιχεία είναι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας από τα τμήματα του μάρκετινγκ, παραγωγής, συντήρησης, μέσω των οποίων το προϊόν ή η υπηρεσία κατά τη χρήση τους θα συμφωνεί με τις προσδοκίες του πελάτη. Σύμφωνα με τον Rommel η ποιότητα είναι μετρήσιμη, τα αποτελέσματα της μπορούν να μετρηθούν οπότε η ποιότητα μπορεί να παραχθεί.

Η λειτουργία της ποιότητας σε ένα οργανισμό είναι μία διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών, από το πλήθος των δεδομένων που είναι διαθέσιμα από κάθε διαδικασία παραγωγής και κάθε παροχή υπηρεσίας, η ποιότητα «παίρνει» (extracts) τα πιο σημαντικά και από την ανάλυση των συνόλων των δεδομένων μπορεί να υπολογιστεί η μελλοντική συμπεριφορά της διαδικασίας με σκοπό την ακόμα μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη δηλαδή την καλύτερη ποιότητα.

Το προϊόν ή η υπηρεσία πλέον δεν είναι το αντικείμενο που χρησιμοποιείται από το χρήστη, με την έννοια της ποιότητας να το περιβάλλει το προϊόν ή η υπηρεσία είναι ένα πακέτο από κάποιες διαστάσεις και έτσι πρέπει να αξιολογείται.

1.4 ΑΠΟ ΤΟ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ MANAGEMENT ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Δ.Ο.Π.).

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

Σήμερα η διοίκηση των επιχειρήσεων, χωρίς να τις εγκαταλείπει εντελώς, αποδεσμεύτηκε από τις παραδοσιακές θεωρίες και ενστερνίζεται τις θεωρίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.). «Ολική» καλείται γιατί προτείνει την εμπλοκή όλων των συντελεστών της επιχείρησης και ιδιαίτερα των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία και «ποιότητα», γιατί θέτει στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος της επιχείρησης, όχι το κέρδος με τη στενή έννοια του όρου, αλλά την

ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών, σεβόμενη ως εκ τούτου τον πελάτη. Η Δ.Ο.Π. μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σύγχρονο «μοντέλο διοίκησης», που η επιτυχία του εξαρτάται από την αποτελεσματικότερη επίτευξη του άριστου συνδυασμού όλων των συντελεστών της παραγωγής που συμμετέχουν σε μια επιχείρηση. Ως μια σύγχρονη και διαφορετική σε σχέση με τις παραδοσιακές αντιλήψεις φιλοσοφία, εισάγει καινοτομίες οι οποίες αναφέρονται τόσο στο ρόλο της διοίκησης, όσο και στον συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης. Οι καινοτομίες αυτές είναι οι ακόλουθες:

α. Ο ρόλος της διοίκησης και ο ρόλος των εργαζομένων

Σε σχέση λοιπόν με τη διοίκηση οι αναφερθείσες καινοτομίες σχετίζονται με την αυτοδιαχείριση, τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και τη συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη. Οι καινοτομίες αυτές αλλάζουν άρδην τους παραδοσιακούς ρόλους των διευθυντών. Παραδοσιακά οι managers, λόγω της εκπαίδευσής τους και της εμπειρίας τους, ήταν υπεύθυνοι για τη συλλογή των πληροφοριών, τη λήψη των αποφάσεων και τη θεσμοθέτηση κινήτρων, αμοιβών και ποινών κατά την υλοποίηση των αποφάσεων. Σήμερα οι ρόλοι επαναπροσδιορίζονται, καθώς οι λειτουργίες ελέγχου και λήψης αποφάσεων των managers περιορίζονται, ενώ αντίθετα ο ρόλος των εργαζομένων αναβαθμίζεται. Τα όρια μεταξύ αυτών που αποφασίζουν και αυτών που εκτελούν τις αποφάσεις, γίνονται πιο δυσδιάκριτα. Η πληροφόρηση δεν έχει μόνο κάθετη ροή αλλά και οριζόντια διάχυση, αφού ομάδες εργαζομένων εμπλέκονται με άλλες ομάδες διαφορετικών τμημάτων μέσα στην επιχείρηση, συντελώντας έτσι στην αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία. Η επικοινωνία και συνεργασία του manager με το σύνολο σχεδόν των συντελεστών της επιχείρησης, έχει ως αποτέλεσμα να συντελούνται και σημαντικές αλλαγές στη δομή της.

Αυτό συμβαίνει, διότι πολλά μεσαία επίπεδα ιεραρχίας δε χρειάζονται πλέον λόγω της αμεσότητας στην επικοινωνία και γι' αυτό καταργούνται. Επομένως, οι μορφές οργάνωσης γίνονται περισσότερο επίπεδες, δηλαδή περιορίζονται έως και καταργούνται τα επίπεδα της αυστηρής ιεραρχικής πυραμίδας. Η συμμετοχή δε των εργαζομένων, τόσο στη λήψη των αποφάσεων όσο και στα κέρδη, τους κάνει να νοιώθουν την επιχείρηση εν μέρει δική τους με αποτέλεσμα να δουλεύουν με περισσότερο ζήλο. Αυτό δίνει και το επιχείρημα στους επικριτές του μοντέλου της Δ.Ο.Π. να ισχυρίζονται ότι ο σημερινός υστεροκαπιταλισμός βρήκε τη λύση της υποβάθμισης της παραδοσιακής αντίθεσης μεταξύ κεφαλαίου και εργασίας, έτσι όπως διατυπώθηκε από τις παραδοσιακές μαρξιστικές θεωρίες. Επιστρέφουν, δηλαδή, οι κεφαλαιοκράτες ένα μέρος της υπεραξίας που ιδιοποιούνται από τους εργαζόμενους υπό τη μορφή της συμμετοχής τους στα κέρδη, αμβλύνοντας τοιουτοτρόπως την οξύτητα των ταξικών αντιθέσεων.

β. Ο συντονισμός και η ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης

Ως προς το συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης, διαμορφώνονται σήμερα οι εξής αλλαγές: η εστίαση του ενδιαφέροντος της επιχείρησης στους πελάτες προσδίδει στην επιχείρηση εξωστρέφεια, δηλαδή έναν εξωτερικό προσανατολισμό και στόχο, τον οποίο μπορεί να υποστηρίξει κάθε τμήμα της. Με αυτό τον τρόπο, δίνεται η δυνατότητα μέτρησης και βελτίωσης διεργασιών, όπως π.χ. πωλήσεων, marketing, χρηματοοικονομικών κ.τ.λ.. Η εστίαση στους πελάτες δεν παρέχει μόνο ένα στόχο, αλλά και ένα μηχανισμό ενοποίησης των διεργασιών, ολοκληρώνοντας την αλυσίδα προμηθευτή-καταναλωτή. Διευκολύνει, δηλαδή, την αλληλουχία και τη συνέχεια των απαραίτητων διαδικασιών, μέχρις ότου το προϊόν ή η υπηρεσία, διέλθει

όλη την αλυσίδα από την προμήθεια των πρώτων και άλλων υλών που γίνεται από τον προμηθευτή, έως ότου φθάσει στον τελικό καταναλωτή. Συνδέεται έτσι ο ποιοτικός έλεγχος και η συνεχής βελτίωση της ποιότητας με τον όλο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Επιπλέον, η επιχείρηση κερδίζει το σεβασμό των πελατών, με αποτέλεσμα αυτοί να προτιμούν την εν λόγω επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.

2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Στις μεταπολεμικές δυτικές κοινωνίες, ιδιαίτερα τη δεκαετία του '60, στον δημόσιο λόγο κυριαρχεί η συζήτηση περί εκδημοκρατισμού της εκπαίδευσης και ισότητας των ευκαιριών σε συνθήκες θεσμοθέτησης και ανάπτυξης του κράτους πρόνοιας. Την περίοδο αυτή, όπου το σχολείο θεωρείται ως ο «μεγάλος εξισωτής», εντείνεται και, σε μεγάλο βαθμό, πραγματώνεται ο εκδημοκρατισμός της εκπαίδευσης μέσω της μαζικοποίησης της Δευτεροβάθμιας και της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης και της χρονικής επιμήκυνσης της υποχρεωτικής παρακολούθησης.

Αργότερα, στις σύγχρονες παγκοσμιοποιημένες κοινωνίες ο σχολικός θεσμός υφίσταται επανεξέταση και αμφισβήτηση ως προς την αποτελεσματικότητά του, σε συνθήκες συρρίκνωσης των δυνατοτήτων των κοινωνικών κρατών. Σε επίπεδο δημόσιου ενδιαφέροντος και συζητήσεων παρατηρείται πρόδηλα η μεταστροφή από τον λόγο περί εκδημοκρατισμού και ισότητας ευκαιριών, που κυριαρχούσε στο παρελθόν και ενέπνευσε ευρείας κλίμακας εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις, στον λόγο περί ποιότητας των εκπαιδευτικών συστημάτων και απόδοσης λόγου στον καταναλωτή των μορφωτικών αγαθών. Τοιουτοτρόπως, τις τελευταίες δεκαετίες ο λόγος περί ποιότητας στην εκπαίδευση, και ο σχετικός προβληματισμός που τον ακολουθεί, ελκύουν το ενδιαφέρον των ερευνητών σε μια προσπάθεια επαναπροσδιορισμού και αναψηλάφησης της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών συστημάτων και της προσαρμογής τους στα όλο και πιο πολύπλοκα δεδομένα των σύγχρονων κοινωνιών.

Ωστόσο, η έννοια της ποιότητας της εκπαίδευσης είναι δύσκολο να οριστεί λόγω των διαφορετικών απόψεων σχετικά με τους σκοπούς, τους στόχους, τις κοινωνικές και πολιτικές λειτουργίες της εκπαίδευσης (Δούκας, 1999). Στη σχετική βιβλιογραφία έχει διατυπωθεί η άποψη ότι, καθώς η ποιότητα αποτελεί μια «βασικά αμφισβητούμενη έννοια», όπως η «τέχνη», η «θρησκεία» και η «δημοκρατία», θα πρέπει να εστιάζουμε την προσοχή μας όχι σε μια μάταιη αναζήτηση του εννοιολογικού προσδιορισμού της (Gallie, 1956), αλλά, όπως υποδεικνύει ο Wittgenstein (1953, 1958), στις «χρήσεις της έννοιας» σε συγκεκριμένο συγκείμενο στο πλαίσιο του οποίου γίνεται η επίκλησή της.

Οι ορισμοί για την ποιότητα στην εκπαίδευση, οι οποίοι κατά καιρούς έχουν επιχειρηθεί, ποικίλλουν και σε ορισμένο βαθμό αντανακλούν διαφορετικές θεωρήσεις για το άτομο και την κοινωνία. Η πιο διαδεδομένη άποψη ορίζει την ποιότητα της εκπαίδευσης με βάση την ανθρωποπλαστική της διάσταση και την αποτελεσματικότητα. Σύμφωνα με την αντίληψη αυτή, η εκπαίδευση χαρακτηρίζεται ως ποιοτική, όταν συμβάλλει στην πνευματική καλλιέργεια του ατόμου, στην ηθική του ανάταση και στην ανάπτυξη ολοκληρωμένης προσωπικότητας και ακέραιου χαρακτήρα. Ωστόσο η προσέγγιση αυτή, χρησιμοποιώντας έννοιες με αφηρημένα χαρακτηριστικά, δεν υποβοηθά στην αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου, καθώς δύσκολα μπορεί να αποτελέσει το πρακτικό σύστημα αναφοράς που απαιτεί η ανάληψη δράσης στον χώρο του σχολείου (Ματθαίου, 2000).

Μια δεύτερη προσπάθεια εννοιολογικής οριοθέτησής της, θέλει την ποιότητα της εκπαίδευσης να ορίζεται με βάση την ποιότητα του τελικού αποτελέσματος, όπως αυτή εκφράζεται με την κατάκτηση των άμεσα ορατών στόχων του σχολείου. Η άποψη αυτή θεμελιώνει την ποιότητα σε ένα κριτήριο μια δέσμη συναφών κριτηρίων, τα οποία είναι εύκολα μετρήσιμα. Ωστόσο η προσέγγιση αυτή υποβαθμίζει τον

πολυσύνθετο ρόλο του σχολείου και εξισώνει την ποιότητα με την κατάκτηση των άμεσα ορατών στόχων του. Επίσης παρέχει ελάχιστες πληροφορίες για το ποιοι παράγοντες διαμόρφωσαν ή επηρέασαν το τελικό αποτέλεσμα.

Ένας τρίτος ορισμός της ποιότητας εδράζεται σε αυτό που αποκαλείται «ικανοποίηση των αναγκών-προσδοκιών του πελάτη-καταναλωτή», στην προκειμένη περίπτωση, των γονέων και της αγοράς εργασίας. Σύμφωνα με την αντίληψη αυτή, ποιοτικό θεωρείται ότι ο αποδέκτης του εκπαιδευτικού αγαθού θεωρεί πως ικανοποιεί τις ανάγκες του.

Όμως αυτή η προσέγγιση της ποιότητας στην εκπαίδευση, ενώ φαίνεται να ανταποκρίνεται στον δημοκρατικό πλουραλιστικό χαρακτήρα των σύγχρονων κοινωνιών, υποκρύπτει έντονα στοιχεία ατομικισμού, τα οποία είναι αποκαλυπτικά της προέλευσης της εννοιολόγησης αυτής από τον κόσμο της αγοράς και των επιχειρήσεων.

Ανεξάρτητα από τις μεταξύ τους διαφορές, οι προαναφερθείσες προσπάθειες εννοιολογικής οριοθέτησης της ποιότητας της εκπαίδευσης υποδεικνύουν δύο βασικές διαπιστώσεις. Η πρώτη διαπίστωση αφορά στο γεγονός ότι οι διαφορές αυτές εκκινούν από διαφορετικές ιδεολογικές παραδοχές για τη γνώση, τον άνθρωπο στο κοινωνικό του πλαίσιο και την εκπαίδευση. Η ποιότητα εξαρτάται τελικά, όπως και η εκπαίδευση, από τις αξίες που συμμαρτίζεται η εκάστοτε κοινωνία σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή και από την πολιτική διαπραγμάτευση των μελών της, που οδηγεί στην ολική ή μερική αναθεώρησή τους. Η δεύτερη διαπίστωση αφορά στην ελλειπτικότητα και των τριών εννοιολογικών οριοθετήσεων, καθώς καμία δεν αποτελεί μια πλήρη προσέγγιση, αφού επικεντρώνεται σε ορισμένες μόνο πτυχές του εκπαιδευτικού έργου.

Αν και στη σχετική διεθνή βιβλιογραφία διαπιστώνεται η έλλειψη απόλυτης συμφωνίας μεταξύ των ερευνητών ως προς το εννοιολογικό περιεχόμενο της ποιότητας της εκπαίδευσης, εντούτοις διαφαίνεται η αποδοχή μιας κοινής «γλώσσας» στο επίπεδο λόγου περί ποιότητας όταν γίνεται η επίκληση της έννοιας στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής κοινότητας. Επίσης, διαπιστώνεται συμφωνία επί ορισμένων βασικών αξιών στη σχετική συζήτηση. Οι βασικές αυτές αξίες γίνονται αντιληπτές ως τα τυπικά χαρακτηριστικά του ποιοτικού και αποτελεσματικού σχολείου και αντιμετωπίζονται ως επιδιωκόμενες. Οι αξίες αυτές συμβάλλουν στη δόμηση και στον καθορισμό του προσανατολισμού και των στόχων της εκπαιδευτικής πολιτικής και της εκπαιδευτικής πράξης (Δάρρα, 2002). Ορισμένες από αυτές τις βασικές αξίες, που αφορούν στα τυπικά χαρακτηριστικά του ποιοτικού σχολείου, είναι οι ακόλουθες:

- Να προσφέρει στους μαθητές πρόσβαση και δυνατότητα απόκτησης, άσκησης και εφαρμογής ενός συνόλου γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών, που θα τους προετοιμάσουν να ζήσουν στη σημερινή περίπλοκη κοινωνία.
- Να ενδιαφέρεται και να προωθεί τις αξίες της αριστείας και των υψηλών επιδιώξεων.
- Να είναι δημοκρατικό, δίκαιο και ισότιμο ως προς την αντιμετώπιση των μαθητών του.
- Να αναπτύσσει και να ενδυναμώνει στους μαθητές το αίσθημα της προσωπικής τους αξιοσύνης.
- Να βοηθά τους μαθητές του να αναπτύσσουν την προσωπική τους αυτονομία και παράλληλα να τους αναδεικνύει την αξία της κοινωνικής προσφοράς.
- Να προετοιμάζει τους μαθητές για την ενασχόληση τους με την πολιτιστική και οικονομική ανάπτυξη της κοινωνίας (Aspin & Chapman, 1997).

Προϋπόθεση για τη βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης αποτελεί η καταγραφή των στοιχείων που αφορούν στην ποιοτική της διάσταση στη σημερινή πραγματικότητα. Σήμερα σε πολλές χώρες υπάρχουν και χρησιμοποιούνται ευρύτατα μέθοδοι και τεχνικές που δίνουν αξιόπιστα και χρήσιμα στοιχεία για την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου. Οι πιο συνηθισμένες από τις μεθόδους αυτές στηρίζονται στη χρήση των αποκαλούμενων «δεικτών ποιότητας», με τη βοήθεια των οποίων επιχειρείται η «χαρτογράφηση» της ποιότητας της εκπαίδευσης συνολικά ή των επιμέρους διαδικασιών της. Επίσης, για τον προσδιορισμό της ποιότητας, τη διασφάλιση και τη βελτίωσή της χρησιμοποιούνται διάφορες τεχνικές ή πρότυπα.

2.2 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.

Στις μέρες μας, όλο και περισσότερο, γίνεται λόγος για την Ολική Ποιότητα, η οποία εν πολλοίς στηρίζεται στην προσέγγιση της ποιότητας που ορίζει τον «πελάτη ή (τον) καταναλωτή ως επίκεντρο» και χρησιμοποιεί ένα σύστημα κριτηρίων τα οποία αναφέρονται όχι μόνο στα εκπαιδευτικά αποτελέσματα αλλά και στις προϋποθέσεις, τα δεδομένα, τα μέσα, τις μεθόδους και τις διαδικασίες με τις οποίες οδηγείται κανείς σε αυτά.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) αναγνωρίζει ότι, για να είναι ένας οργανισμός αληθινά αποδοτικός, κάθε τμήμα του πρέπει να έχει ομαλή συνεργασία με τα υπόλοιπα, επειδή κάθε άτομο και δραστηριότητα επηρεάζει και επηρεάζεται από άλλα. Η φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. εδράζεται δηλαδή στην παραδοχή ότι στα συστήματα τα διάφορα τμήματα αλληλεπιδρούν. Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, η ποιότητα συνδέεται άμεσα με τα άτομα τα οποία χρησιμοποιούν ωφελούνται από

τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται, δηλαδή τους «πελάτες».

Οι «πελάτες» της εκπαίδευσης μπορούν να κατηγοριοποιηθούν είτε ως «εσωτερικοί» είτε ως «εξωτερικοί». Στους πρώτους περιλαμβάνονται μαθητές και εκπαιδευτικοί όλων των βαθμίδων και ειδικοτήτων. Στους δεύτερους ανήκουν οι γονείς, οι εκπαιδευτικοί φορείς, οι εργοδότες, η κυβέρνηση και η κοινότητα /κοινωνία γενικότερα. Καθένας από αυτούς έχει σημαντικές απαιτήσεις και προσδοκίες, οι οποίες πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τους ιθύνοντες της εκπαιδευτικής πολιτικής. Στην πραγματικότητα, κάθε αλληλεπίδραση εκπαιδευτικού-μαθητή μέσα στην τάξη μπορεί να θεωρηθεί ως αλληλεπίδραση «προμηθευτή-πελάτη». Επίσης, η τάξη ως σύνολο αποτελούμενο από μαθητές και εκπαιδευτικούς μπορεί να θεωρηθεί ως «προμηθευτής» που παράγει ένα προϊόν (γνώση), το οποίο στο μέλλον θα αξιολογηθεί από ποικιλία φορέων/ ατόμων. Η αντιμετώπιση της σχολικής τάξης ως ένα σύνολο εμπλεκόμενων μερών δίνει έμφαση στη συνεργασία και όχι στον ανταγωνισμό. Επίσης, θεωρεί ότι τα μαθησιακά επιτεύγματα και η ανάπτυξη των ατόμων μεγιστοποιούνται, όταν δίνονται σε αυτά πραγματικά κίνητρα ως αποτέλεσμα επιλογών, συνεργασιών και ευκαιριών.

Σύμφωνα με την αντίληψη της Δ.Ο.Π., η αναγνώριση της διαφορετικότητας των μαθητών συμβάλλει στη βελτίωσή τους, παράλληλα με τη βελτίωση του εκπαιδευτικού συστήματος. Δηλαδή το μορφωτικό επίπεδο κάθε παιδιού είναι αποδεκτό και η προσπάθεια στοχεύει στην περαιτέρω βελτίωσή του, χρησιμοποιώντας μορφές αξιολόγησης ως δείκτες των ιδιοτήτων των διαδικασιών του συστήματος και της αποτελεσματικότητας τους και όχι ως δείκτες αποτυχίας ή επιτυχίας των μαθητών. Η διαδικασία αυτή δεν υποβιβάζει την προσωπικότητά των μαθητών ούτε τους κατατάσσει σύμφωνα με τη

βαθμολογία τους. Δημιουργεί αίσθημα ασφάλειας και ελευθερίας, που αποτελεί πρόσφορο έδαφος ανάπτυξης της δημιουργικότητας και της καινοτομίας, και επενδύει στις διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης ως αποτέλεσμα συνεργασίας εκπαιδευτικών και μαθητών.

Η ιδέα της Δ.Ο.Π εκκινεί από τη διαπίστωση του λεγόμενου «οικονομικού θαύματος» που συντελέστηκε στη μεταπολεμική Ιαπωνία, κατόπιν των προτεινόμενων μέτρων και οδηγιών από τον ειδήμονα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού Edward Deming. Η φιλοσοφία του νέου «παραδείγματος» του Deming εδράζεται στην παραδοχή ότι, καθώς τα άτομα αποτελούν την κινητήρια δύναμη για τη βελτίωση ενός συστήματος, το μάνατζμεντ είναι υπεύθυνο για κάθε αποτυχία η οποία συντελείται μέσα στο σύστημα αυτό. Αν και αρχικά η φιλοσοφία του Deming για τη Δ.Ο.Π. εφαρμόστηκε στον χώρο των επιχειρήσεων, αργότερα έγινε αντιληπτό ότι μπορεί να υιοθετηθεί και εφαρμοστεί, για τη βελτίωση του εκπαιδευτικού συστήματος, στη διοίκηση των σχολείων αλλά και των σχολικών τάξεων.

Η έννοια της Διοίκησης «Ολικής Ποιότητας» στην εκπαίδευση θεωρείται¹ ως μια φιλοσοφία, ένα σύνολο αρχών που αποτελούν τη βάση της συνεχούς βελτίωσης και περιλαμβάνει την εφαρμογή ποιοτικών μεθόδων με τη χρησιμοποίηση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό τις αποτελεσματικότερες ή ποιοτικά ανώτερες παρεχόμενες υπηρεσίες.

Η «Ολική Ποιότητα» δεν περιλαμβάνει μόνο το αποτέλεσμα, αλλά συγχρόνως περιλαμβάνει και την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και την ποιότητα των διαδικασιών στην εκπαίδευση. «Ολική» σημαίνει ότι όλο το ανθρώπινο δυναμικό συμμετέχει στην προσπάθεια βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Αυτή η συμμετοχική προσπάθεια που αναφέρθηκε μπορεί να

¹. Ζαβλανός Μ. Μ., Ph.D., *Μάνατζμεντ*, Αθήνα, (1998), σ.398.

απεικονιστεί σαν μια αλυσίδα όπου ο κάθε εκπαιδευτικός ή η κάθε βαθμίδα της εκπαίδευσης παραλαμβάνει ένα έργο, συμβάλλει ο ίδιος με τη δική του προσθετική αξία και το παραδίδει σε κάποιον άλλο ή στην επόμενη εκπαιδευτική βαθμίδα.

2.3 Η ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΤΑ DEMING.

Για τη διασφάλιση και τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των σχολικών συστημάτων ο Deming πρότεινε 14 σημεία, τα οποία αποτελούν τις οδηγίες που πρέπει να υιοθετηθούν για τη διαχείριση της ποιότητας στα σχολικά συστήματα:

- Συνέχεια και συνέπεια στην προσπάθεια βελτίωσης των μαθητών και της διδασκαλίας, με στόχο την παραγωγή αποφοίτων οι οποίοι, διαθέτοντας τις απαραίτητες ικανότητες και δεξιότητες, θα δύνανται να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό της διεθνούς αγοράς.
- Αποδοχή και υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση και το εκπαιδευτικό προσωπικό-δυναμικό των σχολικών μονάδων.
- Ανεξαρτητοποίηση από την καθιερωμένη χρήση των μεθόδων αξιολόγησης για την επίτευξη της ποιότητας και επαναπροσδιορισμός τους. Οι διαφορετικοί τρόποι αξιολόγησης θα πρέπει να χρησιμοποιούνται ως διαγνωστικά εργαλεία σε όλη τη διαδικασία της μάθησης. Η έννοια της ποιότητας θα πρέπει να καλλιεργείται στους μαθητές από νωρίς και σε οποιοδήποτε περιβάλλον (οικογενειακό, σχολικό κ.τ.λ.).
- Ελαχιστοποίηση του κόστους. Οι εκπαιδευτικοί των μεγαλύτερων τάξεων πρέπει να συνεργάζονται με τους εκπαιδευτικούς των μικρότερων τάξεων, με στόχο να κατανοήσουν και να προσδιορίσουν αυτά που περιμένουν στην τάξη τους. Ο σκοπός δεν

είναι μόνο να αναπτύξουν στους μαθητές τις δεξιότητες που απαιτούνται για να επιζήσουν απλώς στο μέλλον, αλλά να ελαχιστοποιήσουν τις αποτυχίες και να μεγιστοποιήσουν στους μαθητές τη διάρκεια χρησιμοποίησής τους.

- Συνεχής ανάπτυξη όλων των δραστηριοτήτων της τάξης, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας και του έργου των εκπαιδευτικών και των μαθητών, με παράλληλη ελάττωση της πιθανότητας αποτυχίας. Η ποιότητα ανταμείβει. Η εκπαίδευση θα βελτιωθεί, όταν θα αναρωτηθούμε «πώς μπορούμε αυτό να το κάνουμε καλύτερα;».
- Καθιέρωση της πρακτικής της εκπαίδευσης στην εργασία με την οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τους νέους εκπαιδευτικούς, με σκοπό την εξοικείωση τους με συγκεκριμένη κουλτούρα και τις προσδοκίες του σχολείου.
- Αποτελεσματική ηγεσία. Ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας είναι αυτός του εκγυμναστή και του μέντορα. Ηγεσία σημαίνει υποστήριξη, βοήθεια, και όχι απειλές και τιμωρία. Η ηγεσία του σχολείου πρέπει να συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς, τους γονείς, τους μαθητές και τα μέλη της κοινότητας.
- Η σχολική τάξη δεν διοικείται με απειλές και φόβο. Ο εκπαιδευτικός πρέπει να συνεργάζεται πάντοτε με τους μαθητές με σκοπό τη μέγιστη απόδοσή τους, σε ένα κλίμα ασφάλειας, εμπιστοσύνης και ελευθερίας.
- Κατάργηση των εμποδίων επικοινωνίας μεταξύ διαφορετικών τμημάτων. Δάσκαλοι, καθηγητές, Διευθυντές, γονείς και μαθητές πρέπει να εργάζονται ομαδικά, ώστε να μπορούν να προβλέπουν τα προβλήματα και να δημιουργούν ένα αποτελεσματικό περιβάλλον μάθησης.

- Κατάργηση των συνθημάτων και των στόχων που ζητούν νέα επίπεδα απόδοσης των μαθητών χωρίς να παρέχουν καλύτερες μεθόδους.
- Κατάργηση ποσοτικών στόχων και προτύπων εργασίας για το εργατικό δυναμικό και το μάνατζμεντ, τα οποία δυσχεραίνουν την επίτευξη της ποιότητας.
- Επιβράβευση του εργατικού δυναμικού. Οι μαθητές πρέπει να παρακινούνται εσωτερικά και να βελτιώνονται συνεχώς ώστε να αισθάνονται υπερήφανοι για την εργασία τους.
- Ενθάρρυνση της συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης για κάθε εργαζόμενο.
- Συμμετοχή όλων των ατόμων, π.χ. γονέων, μαθητών, καθηγητών, Διευθυντών για την υλοποίηση του περιεχομένου της νέας φιλοσοφίας.

Το μοντέλο της Δ.Ο.Π., το οποίο έχει ως βάση τη θεώρηση του Edward Deming για την ποιότητα, ελκύει συνεχώς το ενδιαφέρον του δημόσιου λόγου για τη βελτίωση της ποιότητας των εκπαιδευτικών συστημάτων, καθώς η εφαρμογή του στον χώρο της εκπαίδευσης θεωρείται ως η βασική απάντηση στις προκλήσεις της νέας παγκόσμιας τάξης πραγμάτων. Το συγκεκριμένο μοντέλο συνάδει, και σε κάποιο βαθμό εκφράζει, με τους νέους προσανατολισμούς της εκπαίδευσης που αφορούν στη μετατόπιση της ευθύνης των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων από τη σφαίρα επιρροής της κρατικής εξουσίας στο επίπεδο της σχολικής μονάδας. Το εν λόγω μοντέλο τέμνεται ιστορικά με την τάση εισαγωγής ενός νέου μοντέλου οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης², το οποίο, ενώ διατηρεί τον ρυθμιστικό ρόλο του κράτους,

² Πρόκειται για το μεταφορντικό μοντέλο παραγωγής < δικτυακής οργάνωσης που αντικατέστησε το παραδοσιακό τειλοριστικό < φορντικό μοντέλο (παραγωγή τυποποιημένων προϊόντων από μεγάλες εταιρείες, δομημένες με κάθετες ιεραρχίες και αυστηρή τεχνική διαίρεση της εργασίας) και στηρίζεται στην αποκέντρωση της επιχείρησης και στην παραχώρηση αυξημένης αυτονομίας σε κατά τόπους μικρές και ευέλικτες μονάδες, οι οποίες συχνά βρίσκονται σε ανταγωνιστική σχέση ακόμη και μεταξύ τους.

ταυτόχρονα παραχωρεί αυξημένη αυτονομία στις σχολικές μονάδες, με σκοπό τη μεγαλύτερη ευελιξία στην επίλυση των σύγχρονων εκπαιδευτικών προβλημάτων.

Ο αναλυτής Μόλναρ, ο οποίος έγκαιρα διέβλεψε τον ρόλο που θα διαδραμάτιζαν στη διαμόρφωση της εκπαιδευτικής πολιτικής οι «δεξαμενές σκέψης» και οι «γκουρού» της οικονομίας της αγοράς, σημειώνει εύστοχα: «Τα σχολεία είναι θεσμοί που έχουν οικοδομηθεί πάνω στις ιδέες της ποιοτικής δημοκρατίας, της κοινωνικής ευημερίας, της ανθρώπινης αλληλεγγύης και του αγώνα για την ανακάλυψη της αλήθειας και του νοήματος της ζωής» (Μόλναρ, 2000).

Ο σκεπτικισμός που έχει εκφραστεί ως αντίποδας στις ελκυστικές «σειρήνες» της αγοράς εργασίας επαναφέρει στο προσκήνιο την άποψη ότι η παιδεία είναι ένα δημόσιο αγαθό, καθώς επίσης και την βεβαιότητα ότι οφείλουμε να ξαναδώσουμε στο σχολείο τη χαμένη του παιδαγωγική και μορφωτική ταυτότητα.

Είναι φανερό ότι οι αντιλήψεις και οι προσεγγίσεις στο θέμα της ποιότητας της εκπαίδευσης αντικατοπτρίζουν διαφορές οράματος και προοπτικής, καθώς και διαφορετικά σημεία εκκίνησης του σχετικού προβληματισμού. Ωστόσο καταδεικνύουν αφενός το ολοένα αυξανόμενο ενδιαφέρον της επιστημονικής πολιτικής και της εκπαιδευτικής κοινότητας για τη βελτίωση των εκπαιδευτικών συστημάτων και την αναγκαιότητα προσαρμογής τους στα νέα κοινωνικά δεδομένα, και αφετέρου την επαναδιατύπωση της πεποίθησης της σημαντικότητας της εκπαίδευσης ως δημόσιου αγαθού στη ζωή των ατόμων.

2.4 ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.

Η φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. ποικίλλει από χώρα σε χώρα και από οργανισμό σε οργανισμό. Παρόλα αυτά οι βασικές αρχές της είναι ίδιες και εξίσου χρήσιμες όχι μόνο στο χώρο των επιχειρήσεων αλλά και των εκπαιδευτικών οργανισμών που επιδιώκουν τη βελτίωση. Τρεις είναι κυρίως οι βασικές αυτές αρχές³:

1. Η εστίαση στις ανάγκες της κοινωνίας

Η εκπαίδευση ως κοινωνική οργάνωση αποκτά το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, όταν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της κοινωνίας (γονείς, μαθητές, εκπαιδευτικούς) και οι απαιτήσεις αυτές γίνονται ακόμη πιο έντονες καθώς οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί επηρεάζονται από τη γρήγορη αλλαγή των κοινωνικο-οικονομικών προτύπων. Δεν είναι δυνατόν οι εκπαιδευτικοί στόχοι και σκοποί να μη λαμβάνουν υπόψη τις σημαντικές οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές και η ισορροπία μεταξύ εκπαίδευσης και κοινωνίας να μην είναι συνεχής και συνεπής στο κοινωνικό γίγνεσθαι. Κατ' αντιστοιχία της θεωρίας της Δ.Ο.Π. (Τ.Ο.Μ.), μαθητές, γονείς, εκπαιδευτικοί και η ευρύτερη κοινωνία αποτελούν τον «πελάτη» της εκπαίδευσης, και οι ενέργειες που απαιτούνται για να επιτευχθεί «η ικανοποίηση του πελάτη» αποτελούν τα καθημερινά καθήκοντα κάθε εκπαιδευτικού, έτσι ώστε ο «πελάτης» να τυγχάνει υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, γι' αυτό και ο οργανισμός πρέπει να αλλάζει συνεχώς για να βεβαιώνεται ότι όντως αυτό συμβαίνει. Για το λόγο αυτό απαιτείται εκπαιδευτικό σύστημα που να μπορεί να παράγει υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών με αποτελεσματικό τρόπο. Επίσης, κατ' αντιστοιχία της θεωρίας της Δ.Ο.Π. (Τ.Ο.Μ.), ο εξωτερικός πελάτης είναι ο τελικός

³. Ζαβλανός Μ. Μ., ό.π., σ.398.

χρήστης του προϊόντος ή της υπηρεσίας, ο δε εσωτερικός πελάτης είναι το πρόσωπο ή η διοικητική μονάδα εργασίας η οποία παραλαμβάνει το προϊόν κάποιου άλλου μέσα στον ίδιο τον οργανισμό.

2. Συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας πιστεύεται⁴ ότι μπορούμε να φθάσουμε στο αναβαθμισμένο αποτέλεσμα αν συνεχώς προσπαθούμε να το βελτιώσουμε. Η συνεχής βελτίωση πρέπει να εστιαστεί στη μείωση των μεταβολών των αποτελεσμάτων που παρέχονται από τις διαδικασίες. Αναφέρεται, επίσης, ότι η βελτίωση της ποιότητας επιτυγχάνεται αποτελεσματικότερα με την προσπάθεια αποφυγής των λαθών, παρά με τη διόρθωσή τους. Η ποιότητα και η συνεχής βελτίωσή της μέσω των διαδικασιών, είναι το θεμέλιο της Δ.Ο.Π. (T.Q.M.) και βέβαια δεν έχει κανένα ιδιαίτερο περιεχόμενο, εκτός και αν ορισθεί με βάση τις ανάγκες και τις επιθυμίες του πελάτη (μαθητές, γονείς, εκπαιδευτικοί, κοινωνία). Η ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας προδικάζεται και κατευθύνεται από το αν βελτιώνονται οι διαδικασίες που το παράγουν. Η ποιότητα είναι αποτέλεσμα ενός συστήματος, το οποίο εργάζεται με αφοσιωμένους ανθρώπους και όχι από αφοσιωμένους ανθρώπους που εργάζονται μέσα στο σύστημα. Όταν υπάρχει πρόβλημα με την ποιότητα, συνήθως κατά 85% φταίει το σύστημα και μόνο κατά ένα 15% φταίνε οι εργαζόμενοι σε αυτό⁵. Η Δ.Ο.Π. (T.Q.M.), ξεκινώντας από την αφετηρία ότι η ποιότητα δεν είναι στατικό χαρακτηριστικό, αλλά συνεχώς μπορεί να βελτιώνεται επειδή οι ανάγκες και οι επιθυμίες διαφοροποιούνται, υιοθετεί την άποψη ότι στην ανώτατη ηγεσία μετατίθεται η ευθύνη για τον μακροχρόνιο σχεδιασμό και τη στρατηγική λήψη μέτρων δημιουργίας των κατάλληλων προϋποθέσεων

⁴ Crosby P. B., *Quality without Tears*, McGraw-Hill, New York, (1984), p.57.

⁵ Deming W. E., *Quality Productivity and Competitive Position*, MIT Center of Advanced Engineering Study, Cambridge, M.A., 1(982), p.174.

και του περιβάλλοντος, ώστε να λειτουργούν και να εξελίσσονται αποτελεσματικά οι διαδικασίες βελτίωσής της.

Ο W. Edward Deming στον κύκλο PCDA, Σχεδιασμός (Planning), Έργο (Doing), Έλεγχος (Checking) και Δράση (Acting), υποστηρίζει⁶ και περιγράφει ως εξής τον κύκλο PCDA:

- α. Σχεδιάζω μια αλλαγή για βελτίωση της δραστηριότητας.
- β. Εκτελώ τη δοκιμή στην προτεινόμενη αλλαγή.
- γ. Ελέγγω ή μελετώ τα αποτελέσματα της δοκιμής.
- δ. Παίρνω την ανατροφοδότηση και ενέργεια ανάλογα με τα αποτελέσματά τους, είτε υιοθετώντας την αλλαγή είτε απορρίπτοντάς την και προτείνοντας στη θέση της κάποια άλλη.

Με τη διαδικασία του κύκλου υπάρχει συνεχής ποιοτική βελτίωση χωρίς τέλος.

3. Πλήρης και ενεργός συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού.

Στις αρχές της Δ.Ο.Π. κατατάσσεται και η πλήρης συμμετοχή⁷ του ανθρώπινου δυναμικού που λαμβάνει μέρος στη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας, με στόχο όλοι να εκπληρώνουν το έργο τους βελτιώνοντας το τελικό αποτέλεσμα. Η επιτυχία της συμμετοχής προϋποθέτει ότι: Όλοι γνωρίζουν και συνειδητοποιούν σε βάθος τις αξίες του αγαθού της μόρφωσης, την πολιτική και τους σκοπούς του οργανισμού. Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να διαθέτει τις απαραίτητες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες να εκτελέσει το σκοπό του. Πρέπει να υπάρχει αμοιβαία συνείδηση και εμπιστοσύνη μεταξύ ανώτατης εκπαιδευτικής ηγεσίας και

⁶ Deming W. E., *The New Economics for Industry, Government, Education*, Cambridge, M.A.: MIT Center for Advanced Engineering Study, (1993), p.118.

⁷ Juran J. M., *Management of Quality*, 4th ed, Juran Institute Wilton, CT, (1981), pp. 156-160.

του ανθρώπινου εκπαιδευτικού παράγοντα και να δίνεται η δυνατότητα στον τελευταίο να συμμετέχει στο σχεδιασμό των διαδικασιών της ποιοτικής βελτίωσης. Η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης στην εφαρμογή της Δ.Ο.Π. θεωρούμε ότι μπορεί να γίνει μέσω α) της εσωτερικής δομικής επικοινωνίας των εκπαιδευτικών μονάδων, β) της συστηματικής εκπαίδευσης και ενημέρωσης, ώστε να γνωρίζουν σε βάθος τις νέες αλλαγές, και γ) ενός συστήματος προτάσεων και ευκαιριών για συνεχή βελτίωση, που δίνει τη δυνατότητα να αξιολογηθούν τα πλεονεκτήματα και να βελτιωθούν οι αδυναμίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

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

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

Οι θεωρητικές προσεγγίσεις της «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας» (Δ.Ο.Π.) – «Total Quality Management» (T.Q.M.) βασιζόμενες στην παραδοχή ότι⁸ η ποιότητα έρχεται ως αποτέλεσμα της συνεχούς βελτίωσης της διαδικασίας, σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας του οργανισμού, μπορεί να επικεντρωθεί κυρίως στα εξής σημεία:

Ως προς μια συνεχή και διαμορφωτική διαδικασία, η οποία εστιάζει την προσοχή της στη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες και στην περίπτωση της

⁸ Λογοθέτης Ν., *Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, από τον Deming στον Taguchi και το SPC*, Αθήνα, (1993), σσ. 15-20.

εκπαίδευσης πελάτες θεωρούμε τους μαθητές, τους γονείς, τους εκπαιδευτικούς και την κοινωνία.

Ως ένας τρόπος σκέψης και εργασίας για να επιτύχουμε τη συνεχή βελτίωση σε ολόκληρο τον οργανισμό. Οι νέες ιδέες και οι καινοτομίες θεωρούνται απαραίτητες, εάν θέλουμε να παρέχουμε υψηλής ποιότητας υπηρεσίες.

Ως ένα σύστημα που βασίζεται σε μια πολύ ανθρωποκεντρική φιλοσοφία, η οποία πιστεύει ότι οι άνθρωποι μπορούν και θέλουν να προσφέρουν ποιοτική εργασία και είναι άξιοι σεβασμού.

Οι βασικές αυτές παραδοχές καλύπτουν το σύνολο του οργανισμού και επικεντρώνεται το ενδιαφέρον τόσο στη βελτίωση της ποιότητας, όσο και στον αποτελεσματικότερο χειρισμό του ανθρώπινου δυναμικού, που αναγορεύεται σε παράγοντα στρατηγικής σημασίας.

Η έννοια της Διοίκησης «Ολικής Ποιότητας» στην εκπαίδευση θεωρείται⁹ ως μια φιλοσοφία, ένα σύνολο αρχών που αποτελούν τη βάση της συνεχούς βελτίωσης και περιλαμβάνει την εφαρμογή ποιοτικών μεθόδων με τη χρησιμοποίηση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό τις αποτελεσματικότερες ή ποιοτικά ανώτερες παρεχόμενες υπηρεσίες.

Η «Ολική Ποιότητα» δεν περιλαμβάνει μόνο το αποτέλεσμα, αλλά συγχρόνως περιλαμβάνει και την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και την ποιότητα των διαδικασιών στην εκπαίδευση. «Ολική» σημαίνει ότι όλο το ανθρώπινο δυναμικό συμμετέχει στην προσπάθεια βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Αυτή η συμμετοχική προσπάθεια που αναφέρθηκε μπορεί να απεικονιστεί σαν μια αλυσίδα όπου ο κάθε εκπαιδευτικός ή η κάθε βαθμίδα της εκπαίδευσης παραλαμβάνει ένα έργο, συμβάλλει ο ίδιος με τη δική του προσθετική αξία και το παραδίδει σε κάποιον άλλο ή στην

⁹. Ζαβλανός Μ. Μ., Ph.D., *Μάνατζμεντ*, Αθήνα, (1998), σ.398.

επόμενη εκπαιδευτική βαθμίδα.

Στην εργασία αυτή επιχειρείται η προσέγγιση των βασικών θεωρητικών εννοιών και αρχών της «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας», Δ.Ο.Π., βάσει των οποίων προσφέρεται ένα σύνολο από αρχές και μέσα «ποιοτικής» διοίκησης, η επίδραση των οποίων επεκτείνεται και στην εκπαίδευση, τα οποία, όταν συνδυασθούν, μας παρέχουν μια ευέλικτη και αποτελεσματική μέθοδο για τη βελτίωση της «Ποιοτικής» διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης.

Συγκεκριμένα, το δημοσίευμα περιλαμβάνει:

- α Συνοπτική αναφορά στο σημερινό ρόλο και την προβληματική διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης.
- β Παρουσίαση των βασικότερων αρχών της «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας», Δ.Ο.Π., που βρίσκουν εφαρμογή και στο χώρο της εκπαίδευσης.
- γ Ανάπτυξη και ανάλυση των χαρακτηριστικών και του ρόλου της «Ποιοτικής» διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης, ως μέρος αξιών της «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας».

3.2 Ο ΣΗΜΕΡΙΝΟΣ ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Ολοένα και περισσότερο, γίνεται αποδεκτό ότι η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας, βασικός άξονας της οποίας είναι η ανάπτυξη μορφών ηγεσίας, ικανών να διασφαλίσουν και να «ενδυναμώσουν» τη δημιουργικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, κατατάσσεται στους βασικούς συντελεστές της ποιοτικά αναβαθμισμένης και παιδαγωγικά ολοκληρωμένης, παρεχόμενης εκπαίδευσης.

Το απλοϊκό μοντέλο που ήθελε το Διευθυντή της εκπαιδευτικής

μονάδας περισσότερο ως διεκπεραιωτή¹⁰, φαίνεται ότι δεν μπορεί πλέον να προσφέρει, σε μια εποχή που η κοινωνία απαιτεί αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκπαίδευση.

Βασική παραδοχή της αποτελεσματικότερης εκπαιδευτικής διοίκησης, όπως αναφέρθηκε, είναι η ιδέα της «ενδυνάμωσης» του έργου της. Η «ενδυνάμωση» του εκπαιδευτικού αποτελέσματος ως ανθρωποκεντρική πολιτική έχει δύο σκέλη:

Το ένα σκέλος της αποτελεί η «μεταχείριση» του ανθρώπινου εκπαιδευτικού δυναμικού, ώστε με την κατάλληλη παρακίνηση¹¹ να διαδραματίσει αποφασιστικό ρόλο στην αναβάθμιση του εκπαιδευτικού αποτελέσματος.

Το άλλο σκέλος χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια για τη διέγερση της φαντασίας και την ανταμοιβή της δημιουργικής σκέψης και προσπάθειας, όταν αυτή μετουσιώνεται σε μετρήσιμο αποτέλεσμα, δηλαδή ανάπτυξη δημιουργικών στελεχών.

Το στοιχείο της ικανότητας για ανάπτυξη δημιουργικών στελεχών, δηλαδή για ανταπόκριση στον αναβαθμισμένο ρόλο που συνεπάγεται η «ενδυνάμωση», είναι το πιο δύσκολο στοιχείο κατά την προσπάθεια υλοποίησης της ιδέας αυτής και εκείνο που ευθύνεται σε ένα μεγάλο ποσοστό για την εφαρμογή της ιδέας «ενδυνάμωσης».

Λόγοι της δυσκολίας είναι κυρίως η απαίτηση από άτομα που έχουν επιλεγεί, εκπαιδευτεί, εργαστεί και αξιολογηθεί μέσα σε ένα παλαιό σύστημα αξιών και απαιτήσεων, να αλλάξουν άρδην και να λειτουργήσουν διαφορετικά.

Εάν λοιπόν δεχθούμε ότι «ποιότητα» σημαίνει ικανότητα του εκπαιδευτικού δυναμικού να παρέχει αποτελεσματική εκπαίδευση, τότε απαιτείται με τη σειρά του να έχουν και «ποιότητα» διοίκησης, δηλαδή

¹⁰. Μιχόπουλος Αν., *Εκπαιδευτική Διοίκηση Ι*, Αθήνα, (1998), σ.11.

¹¹. Hackman J. R. and Lawler E. E., *Perspectives on behavior in organizations*, McGraw-Hill, New York, (1977), p.98.

καθοδήγηση, παρακίνηση, αξιοποίηση, επιμόρφωση, καταλήγοντας στο ότι η αλυσίδα φθάνει στην ανώτατη ηγεσία της εκπαίδευσης μέσω της απαίτησης για ποιοτικό ή αποτελεσματικό management.

3.3 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ «ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ» ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ, ΩΣ ΜΕΡΟΣ ΑΞΙΩΝ ΤΗΣ «ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ» (T.Q.M.).

Συστατικό στοιχείο της φιλοσοφίας της Δ.Ο.Π. για τη συστηματική και συντονισμένη προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας αποτελεί και ο αποτελεσματικός χειρισμός των εργαζομένων, γεγονός το οποίο αναδεικνύει τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, ως παράγοντα στρατηγικής σημασίας. Οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που θα διασφαλίσουν την ποιότητα, δεδομένου ότι, όπως υποστηρίζεται¹², η διασφάλισή της είναι μια φιλοσοφία, η οποία στηρίζεται στις καλές ανθρώπινες σχέσεις και τις διαδικασίες μείωσης του κόστους. Η εφαρμογή της φιλοσοφίας της Δ.Ο.Π. απαιτεί αυτοέλεγχο, αυτονομία και δημιουργικότητα, τα οποία αναπτύσσονται σε ένα περιβάλλον συνεργασίας και όχι υποταγής και κυρίως στην ανάπτυξη μορφών ηγεσίας που προωθούν την αφοσίωση του ανθρώπινου δυναμικού στις αξίες και στους σκοπούς του οργανισμού, με ταυτόχρονη ανάπτυξη πολιτικής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, επικοινωνίας, κινήτρων, αναγνώρισης και μέτρησης αποτελεσματικότητας.

¹². Taguchi G., *Introduction to Quality Engineering*, p.146.

1. Σύγχρονες μορφές ηγεσίας

Στην εποχή μας, τα στελέχη της εκπαίδευσης καλούνται να διαδραματίσουν ένα περισσότερο σύνθετο και πολύπλοκο ρόλο και, ως εκ τούτου, να καλλιεργούν και να ανανεώνουν τις πνευματικές και επαγγελματικές τους δεξιότητες, αξιοποιώντας τα πορίσματα και τις εμπειρίες όχι μόνο του ευρύτερου χώρου των παιδαγωγικών επιστημών αλλά και τις επιστήμες της διοίκησης και του management.

Η ανάπτυξη μορφών ηγεσίας και η ανάδειξη ποιοτικής ηγεσίας στις εκπαιδευτικές μονάδες, οι οποίες πρέπει να αντιμετωπίζονται ως περίπλοκοι οργανισμοί, με όλα τα χαρακτηριστικά που μπορούμε να συναντήσουμε στους βιομηχανικούς και εμπορικούς οργανισμούς, είναι πλέον μια αναγκαιότητα που πηγάζει από τη διεθνή εμπειρία.

Τα σημερινά στελέχη της εκπαίδευσης (Σχολικοί Σύμβουλοι, Προϊστάμενοι Διευθύνσεων και Γραφείων, Διευθυντές Σχολικών Μονάδων), πέρα από τις προσωπικές επαγγελματικές εμπειρίες και την εξειδικευμένη γνώση τους, η οποία κατακτήθηκε με τρόπο συχνά ευκαιριακό και αποσπασματικό, είναι ανάγκη να εξοικειωθούν με βασικές αρχές και πρακτικές του εκπαιδευτικού management, της διοίκησης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, της διοίκησης και διαχείρισης εκπαιδευτικών συστημάτων. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι πρέπει να αναληφθεί και καταβληθεί προσπάθεια διασφάλισης ποιοτικών πρακτικών και διαδικασιών ανάπτυξης σύγχρονου management μέσα από ένα επαναλαμβανόμενο πρόγραμμα επιμόρφωσης των στελεχών. Με τον τρόπο αυτό είναι δυνατόν στο ανθρώπινο δυναμικό της πρώτης γραμμής, τους εκπαιδευτικούς, να παρέχεται άρτια εξυπηρέτηση, ώστε να μπορούν και αυτοί με τη σειρά τους να προσφέρουν ποιοτικά ανώτερη και αποτελεσματικότερη εκπαίδευση.

Οι σύγχρονες μορφές ηγεσίας¹³, στην προσπάθεια αναβάθμισης της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού, πρέπει καταρχήν:

Να θέτουν στόχους και οριοθετώντας τους να έχουν πλήρη συνείδηση της κατεύθυνσης που ακολουθούν.

Να καθορίζουν την οργανωτική δομή σύμφωνα με τις απαιτήσεις των στόχων και όχι από τη διοικητική δύναμη, την εξουσία ή την ανάγκη της συμμόρφωσης.

Να επιλύουν τα προβλήματα και να λαμβάνουν τις αποφάσεις σε πνεύμα συνεργασίας, στηριζόμενοι κυρίως στην αναγκαία και ορθή προσέγγιση της πληροφόρησης και του κοινού συμφέροντος.

Να διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό με σεβασμό και αναγνώριση της ταυτότητάς του, του κύρους και της εργασιακής προσφοράς, συμβάλλοντας έτσι στην όσο το δυνατόν καλύτερη οργάνωση και διευκόλυνση του έργου του και την αντικειμενικότερη αξιολόγηση.

Να αντιλαμβάνονται την αναγκαιότητα για ένταξη της σχολικής μονάδας στο εξωτερικό περιβάλλον, εντοπίζοντας τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος που διαρκώς αλλάζουν και εναρμονίζοντας την αντίστοιχη ανταπόκριση, σαν το σχολείο να έχει μάτια και αυτιά ανοιχτά και να διαισθάνεται τι συμβαίνει στην κοινωνία.

Η ικανότητα των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας να αφομοιώνουν καθετί το νέο με τέτοιο τρόπο, ώστε να διαιώνίζουν τα υπάρχοντα πρότυπα εργασίας, αποτελεί το μεγαλύτερο πρόβλημα στο έργο επιμόρφωσης των «εκκολαπτόμενων» ηγετών εντοπίζοντας την

¹³. Beckhard R. & Harris R. T., *Organisational Transitions: Managing Complex Change*, 2nd ed. Addison-Wesley, Reading, Mass, (1987), p.114.

εκπαίδευσή τους σε ένα νέο τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς, ώστε να αφήσουν οριστικά στο παρελθόν ξεπερασμένες και στερεότυπες αντιλήψεις. Οι ηγετικές δεξιότητες μπορούν να αποκτηθούν μέσα από την εκπαίδευση και την προσπάθεια. Οι καιροί αλλάζουν και η ποιοτική διοίκηση απαιτεί στελέχη που να διαθέτουν χαρακτηριστικά καλού manager και εκπαιδευτή, με ιδιαίτερη έμφαση στη συνέπεια, την υπευθυνότητα και τη διαλλακτικότητα. Απαιτεί επαγγελματικά στελέχη που να διαθέτουν όραμα και να επιχειρούν καινοτόμες προσεγγίσεις των θεμάτων, οπλισμένα με πολλή υπομονή και θέληση.

2. Εκπαίδευση και κατάρτιση

Η εκπαίδευση και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να μπορεί να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις της «ποιοτικής» διοίκησης, αποτελεί βασικό στοιχείο των εκπαιδευτικών οργανισμών που επιδιώκουν ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών¹⁴. Η επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αποτελεί μέτρο στρατηγικής, γιατί δεν πρόκειται πια για κάλυψη κάποιων αναγκών του παρόντος, που ήδη αποτελούν παρελθόν. Οι επιμορφωτικές ανάγκες πρέπει να διαμορφώνονται με βάση τις μελλοντικές εξελίξεις, ώστε να ανταποκρίνονται στα ποιοτικά χαρακτηριστικά των νέων εξελίξεων των ερευνητικών δεδομένων και της παιδαγωγικής. Η στρατηγική της επιμόρφωσης πρέπει να είναι μια συντονισμένη και συστηματική διαδικασία, που να αποβλέπει στη σταθερή αναβάθμιση των γνώσεων και των ικανοτήτων του εκπαιδευτικού δυναμικού, για να καταστεί αποτελεσματική στην επίτευξη των στόχων της ποιοτικής εκπαίδευσης. Η συνεχής εκπαίδευση και αυτοεκπαίδευση συμβάλλει στο να μπορούν να είναι συγχρονισμένοι με τις νέες εξελίξεις της γνώσης και επιβεβαιώνουν την ανάπτυξη των ικανοτήτων και

¹⁴. Crosby P. B., *Quality without Tears*, McGraw-Hill, New York, (1984), p.192.

δεξιοτήτων κατά τρόπο συνεχή και εξελικτικό. Αυτό συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της δράσης τους, ώστε να μπορούν να χειριστούν τη νέα γνώση κατά τρόπο που να βελτιώνεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

3. Επικοινωνία

Η επικοινωνιακή πολιτική είναι βασικό στοιχείο στη λειτουργία των οργανισμών και ιδιαίτερα αυτών που επιθυμούν να βελτιώσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών¹⁵. Η επικοινωνία ως πηγή ανατροφοδότησης για να καταστεί αποτελεσματική πρέπει να κατανοηθεί η σημασία της και να επεκτείνεται σε όλα τα επίπεδα. Δεν πρέπει δηλαδή να περιορίζεται μόνο μεταξύ των μελών του εκπαιδευτικού οργανισμού, αλλά και μεταξύ αυτών και του μαθητικού δυναμικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος του σχολείου¹⁶. Η αρχική συστηματική ανάλυση αντιμετώπιζε τις οργανώσεις ως κλειστά συστήματα χωρίς καμιά μορφή επικοινωνίας με το εξωτερικό περιβάλλον. Το μοντέλο του ανοικτού συστήματος αντιμετωπίζει τις οργανώσεις ως πολύπλευρες και πολύμορφες οργανωτικές οντότητες, που βρίσκονται με το εξωτερικό περιβάλλον μέσα από μια σχέση αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης. Ο σύλλογος γονέων και κηδεμόνων κάθε σχολείου, οι σχολικοί σύμβουλοι, τα όργανα λαϊκής συμμετοχής και οι άτυπες πολιτικές διασυνδέσεις του σχολείου, είναι μερικές επικοινωνιακές γραμμές που συμβάλλουν στην αναβάθμιση της επικοινωνιακής πολιτικής και μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση της ποιότητας των εκπαιδευτικών υπηρεσιών.

Βασική αρχή και ανάγκη της επικοινωνίας, στη Διοίκηση Ολικής

¹⁵. Juran J. M., *Quality Planning and Analysis*, McGraw-Hill, New York, (1980), p.89.

¹⁶. Bolman L and Deal T., *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, (1984), p.44.

Ποιότητας, αποτελεί η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στον καθορισμό και την κατανόηση των εκπαιδευτικών αναγκών και πρακτικών¹⁷. Όταν δεν υπάρχει αυτή δεν μπορεί να υπάρχει και επικοινωνία. Η παραπάνω βασική αρχή, για να καταστεί ταυτόχρονα και αποτελεσματική, πρέπει να συνδέεται με την αρχή της σαφήνειας, την αρχή της επίτευξης ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος ή στόχου, την αρχή της προσοχής του περιεχομένου και των επόμενων ενεργειών που προκύπτουν από αυτήν, την αρχή της αμφίδρομης ροής των πληροφοριών. Τέλος, πρέπει να τονίσουμε ότι στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να αποδίδεται στην πολιτική ανοικτής επικοινωνίας, δηλαδή στις ενημερωτικές συναντήσεις διευθυντών εκπαιδευτικών μονάδων, για τον καθορισμό των ποιοτικών στόχων, τη συστηματική εσωτερική επικοινωνία στην εκπαιδευτική μονάδα, με εκπαιδευτικού περιεχομένου έντυπο που θα φθάνει σε όλους τους εκπαιδευτικούς και γενικά κάθε έντυπο που θα διοχετεύει μηνύματα και πληροφορίες στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της εκπαιδευτικής μονάδας.

4. Αμοιβές και αναγνώριση

Στους οργανισμούς Διοίκησης «Ολικής Ποιότητας» ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται στην επιβράβευση των αποτελεσμάτων, με τη χρησιμοποίηση ως αμοιβής των εσωτερικών κινήτρων και της αναγνώρισης¹⁸.

Στην εποχή της υπερπληροφόρησης, οι άνθρωποι αναζητούν και στο εργασιακό περιβάλλον περισσότερο νόημα, σκοπό και αξία. Περισσότερες ή υψηλότερες αμοιβές μπορούν κάλλιστα να παροτρύνουν το ανθρώπινο

¹⁷. Juran J. M., ό.π., p.134.

¹⁸. Crosby P. B., *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*, McGraw-Hill, New York, (1979), p.143.

δυναμικό να εργαστεί πιο σκληρά, δεν προεξοφλούν όμως ότι θα εργαστεί περισσότερο δημιουργικά και ποιοτικά από πριν, δηλαδή οι υψηλότερες αποδοχές δεν οδηγούν απαραίτητα και σε ανώτερη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σύμφωνα με την πυραμίδα του Maslow¹⁹, οι ανθρώπινες ανάγκες εξελίσσονται από βασικές, υλικές, ανάγκες σε συναισθηματικές και πνευματικές ανάγκες.

Οι άυλες απολαβές, όπως εκτίμηση, αγάπη για την εκπαίδευση και από την εκπαίδευση, κοινωνική αναγνώριση, επιτυχία, εξέλιξη, δικαιοσύνη και βελτίωση της ποιότητας της εργασιακής ζωής είναι εσωτερικά κίνητρα τα οποία μπορούν να οδηγήσουν σε ποιοτικά αποτελέσματα.

Τέλος, ενθαρρύνεται η συνεργασία και όχι ο ανταγωνισμός, επιβραβεύεται η ανάπτυξη πρωτοβουλιών και καινοτόμων προσεγγίσεων των εκπαιδευτικών και οργανωτικών προβλημάτων. Τα παραπάνω κίνητρα, σε συνδυασμό με την ανάπτυξη μορφών ηγεσίας κατάλληλης εκπαίδευσης και κατάρτισης αποτελεσματικής επικοινωνιακής πολιτικής, ενισχύουν την προσπάθεια ανάδειξης «ποιοτικής διοίκησης» του ανθρώπινου δυναμικού.

5. Μέτρηση αποτελεσματικότητας

Στην εκπαίδευση η μέτρηση της αποτελεσματικότητας δια της μεθόδου της συγκέντρωσης πληροφοριακών δεδομένων με σκοπό την κατανόηση της λειτουργίας των εκπαιδευτικών οργανισμών, εξειδικεύεται με την αποτίμηση ή αξιολόγηση του έργου του εκπαιδευτικού, του μαθητικού δυναμικού, των εκπαιδευτικών μεθόδων και των οργανωτικών διαδικασιών.

Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού, και του εκπαιδευτικού έργου, είναι η

¹⁹. Maslow A., *Motivation and Personality*, 2nd ed., Harper and Row, New York, (1970), p.154.

διαδικασία μέσα από την οποία η εκπαιδευτική ηγεσία ενός σχολικού συστήματος ή μιας σχολικής μονάδας συγκεντρώνει πληροφορίες, σε ό,τι αφορά τη διδασκαλία και τους εκπαιδευτικούς ειδικότερα, όπως και για το όλο μαθησιακό περιβάλλον της σχολικής μονάδας γενικότερα με σκοπό τη βελτίωσή τους. Παράλληλα, η αξιολόγηση είναι η διαδικασία μέσα από την οποία η εκπαιδευτική ηγεσία λαμβάνει τις απαραίτητες πληροφορίες που θα βοηθήσουν στη λήψη αποφάσεων σχετικά με αλλαγές στην κατάσταση του προσωπικού, όπως μισθολογική ή βαθμολογική αναβάθμιση και προαγωγή, λήψη μέτρων και βελτίωση των παρεχομένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και άλλα. Η αξιολόγηση ως μέτρο μέτρησης της αποτελεσματικότητας είναι μια μορφή κοινωνικού ελέγχου και ο έλεγχος αυτός είναι απαραίτητος για τη διασφάλιση της ολικής ποιότητας της εκπαίδευσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.

4.1 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.

Στην ελληνική πραγματικότητα η Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας είναι γνωστή στις οικονομικές επιστήμες, και περιορίζεται σε ορισμένες επιχειρήσεις, χωρίς τα αποτελέσματα της να έχουν την αναμενόμενη διασπορά. Στην εκπαίδευση παραμένει άγνωστη και ίσως ξένη γιατί η υιοθέτηση και η εφαρμογή της απαιτεί αλλαγή νοοτροπίας, συλλογική συμμετοχή και επαγγελματισμό.

Στον ιδιωτικό τομέα, η υιοθέτηση και η εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας φαίνεται να κερδίζει οπαδούς, καθώς ο ανταγωνισμός στηρίζεται στην ποιότητα των αγαθών και υπηρεσιών και στην ικανοποίηση του κοινού. Μεγάλες επιχειρήσεις και όμιλοι που φιλοδοξούν να παραμείνουν στην αγορά γνωρίζουν ΟΤΙ ΤΟ ΚΟΙΝΟ στο οποίο απευθύνονται είναι απαιτητικό ενημερωμένο και αναζητά αγαθά και υπηρεσίες ανάλογες των προσδοκιών του. Μεγάλοι εκπαιδευτικοί ιδιωτικοί όμιλοι γνωρίζουν ότι η παραμονή τους στην αγορά θα εξαρτηθεί άμεσα από την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν και το αντίκρισμα που έχουν τα αγαθά τους στην αγορά εργασίας(Ζαβλανός, 2003).

Η αναζήτηση της ποιότητας αγαθών και υπηρεσιών στην ελληνική πραγματικότητα συμπίπτει με τον κατακλυσμό προϊόντων και υπηρεσιών, η αξιοπιστία των οποίων αμφισβητείται, χαρακτηρίζονται από την μικρή διάρκεια χρήσης- ζωής, στηρίζονται στην αρχή της ποσότητας έχουν την ταυτότητα του καταναλωτικού προϊόντος και στηρίζονται στην προβολή και τις αρχές της διαφήμισης (Κουτούζης, 1999).

Η Ολική Ποιότητα Διοίκησης, στην ελληνική πραγματικότητα και δη στον ιδιωτικό τομέα, φαίνεται να λειτουργεί ως δεξαμενή άντλησης στοιχείων- αρχών που εγγυώνται την βιωσιμότητα της επιχείρησης- ομίλου, την αξιοπιστία της στην αγορά και την παροχή βελτιωμένων αγαθών και υπηρεσιών.

Στο δημόσιο τομέα, οι συνθήκες είναι διαφορετικές και κάθε αλλαγή, μετασχηματισμός και μεταρρύθμιση συναντά αντίδραση, αντίσταση και μετάθεση στο μέλλον. Τις δυσκολίες θα πρέπει να τις αναζητήσουμε στην ιδιοσυγκρασία μας ως λαός και σε στοιχεία που χαρακτηρίζουν την κουλτούρα μας, όπως αυτή διαμορφώθηκε από την ίδρυση του νεοελληνικού κράτους. Σίγουρα τα στοιχεία αυτά αναπαράγονται από πολιτικούς θεσμούς και μηχανισμούς, από παγιωμένες νοοτροπίες και την κουλτούρα της καθημερινότητας. Η συνεχής βελτίωση που θεωρείται βασική αρχή την Ολική Ποιότητα συναντά συμπαγή δίπολα νοοτροπιών που καθιστούν την εφαρμογή της στην δημόσια διοίκηση δυσχερή. Ενδεικτικά αναφέρουμε την «αξιοκρατία - αναξιοκρατία», τον «λαϊκισμός αυταρχισμός», την «αξιολόγηση - μη αξιολόγηση» την «κομματικοποίηση - αποκλεισμός» την « επιμόρφωση - μη επιμόρφωση» την «ουσιαστική ετοιμότητα-πιστοποίηση» την «καινοτομία – γραφειοκρατική διεκπεραίωση».

Αυτά τα δίπολα δημιουργούν το γενικό περίγραμμα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και ακυρώνουν κάθε προοπτική συνεχούς βελτίωσης και Ολικής Ποιότητας Διοίκησης. Θεωρητικά και πρακτικά το μοντέλο διοίκησης που συναντούμε στις δημόσιες υπηρεσίες αντανακλά στις αρχές του ανέπτυξε ο Taylor, στο οποίο ο εργαζόμενος είναι επιφορτισμένος με την διεκπεραίωση ενός τμήματος της εργασίας χωρίς να έχει λόγο στην βελτίωση και την πορεία του αγαθού ή της υπηρεσίας. Η διοίκηση, με την ιεραρχική της δομή αξιολογεί και δίνει οδηγίες, εντολές και κατευθύνσεις

σχέδια και προγράμματα για να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί. Στην πράξη λαμβάνονται αποφάσεις χωρίς να υπολογίζονται οι πραγματικές συνθήκες και αποκλείονται από αυτή την διαδικασία σημαντικοί παράμετροι που επηρέαζαν την ποιότητα των αγαθών ή των υπηρεσιών που προσφέρονται (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001).

Στις εκπαιδευτικές μονάδες και τους οργανισμούς, οι «επιχειρηματικές διαδικασίες» αντιστοιχούν στις «μαθησιακές ενέργειες» για την προσφορά αγαθών και υπηρεσιών που διασφαλίζουν την ποιότητα της εκπαίδευσης καλλιεργούν την αγωγή και προωθούν την παιδεία και τον πολιτισμό. Και όλα αυτά σε ένα κλίμα ελευθερίας δημιουργίας και παιδαγωγικής, που ικανοποιεί γονείς εκπαιδευτικούς και μαθητές. Για να επιτευχθούν αυτά, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, διέπεται από ένα σύνολο αρχών που αναφέρονται στην συνεχή βελτίωση, στο ομαδικό πνεύμα εργασίας, στην συμμετοχή και επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, στην εκπαίδευση και επιμόρφωση τους, στην ενεργή συμμετοχή γονέων, μαθητών, και εκπαιδευτικών σε κάθε παιδαγωγική διαδικασία, στην αξιοποίηση του δυναμικού των εκπαιδευτικών αλλά και των γονέων και τέλος στην έντιμη επαγγελματική στάση των εκπαιδευτικών στην πορεία για συνεχή βελτίωση της εκπαιδευτικής τους μονάδας.

4.2 Η ΝΟΟΤΡΟΠΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΣΧΟΛΕΙΩΝ.

Η διοίκηση των ελληνικών δημόσιων σχολείων αποτελεί προέκταση της διοικητικής νοοτροπίας που συναντούμε στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Η διοικητική κουλτούρα των σχολείων διακρίνεται από την ιεραρχική της δομή, από την μερική συμμετοχή των εκπαιδευτικών - γονέων - μαθητών στην λήψη των αποφάσεων και την νοοτροπία ανάθεσης μιας

συγκεκριμένης εργασίας χωρίς να υπάρχει έλεγχος αξιολόγησης και επανακαθορισμός στόχων και σκοπών. Η διοίκηση των ελληνικών δημοσίων σχολείων στηρίζεται στις αρχές του Taylor δίνοντας έμφαση στην ποσοτική διάσταση της εκπαίδευσης χωρίς να εξετάζεται η ποιότητα της γνώσης της κατάρτισης και εκπαίδευσης (Χαμπούρη-Ιωαννίδου, 2003).

Αυτή η νοοτροπία διοίκησης ιεραρχικά περνά στους εκπαιδευτικούς οι οποίοι μεταφέρουν δομές και νοοτροπίες διοίκησης στην διαχείριση της σχολικής τάξης, που εκφράζονται με λογικές πειθαρχίας και υπακοής των μαθητών στο σχολικό πρόγραμμα, την επιβολή και απομνημόνευση μεγάλης ποσότητας ύλης χωρίς κριτική σκέψη με αποτέλεσμα καθένας μέτοχος της εκπαιδευτικής κοινότητας να είναι επιφορτισμένος με την εργασία που του έχει ανατεθεί από ιεραρχικά «ανώτερους» του προς διεκπεραίωση. Συνέπεια, όλοι να ασχολούνται με ένα κομμάτι του εκπαιδευτικού έργου χωρίς να γνωρίζουν από που προέρχεται και που προορίζεται. Και ενώ φαίνεται ότι τελικός αποδεκτής αυτής ιεραρχικής δομής είναι ο μαθητής και εμμέσως οι γονείς, το τίμημα αντανακλάται στην λειτουργία της ελληνικής κοινωνίας και πολιτείας με χαμηλή ποιότητα αγαθών και υπηρεσιών, χαμηλή ποιότητα εκπαίδευσης και κατάρτισης. Συνέπεια, δυσκολίες στην εύρεση εργασίας και καλλιέργεια νοοτροπίας που αναιρεί το ομαδικό πνεύμα, την λογική συνεχούς βελτίωσης και ποιότητας στην ζωή. Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα διαθέτει ένα από τα μεγαλύτερα ποσοστά αποφοίτων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και οι γονείς επενδύουν σημαντικό μέρος των εισοδημάτων τους στην εκπαίδευση των παιδιών, όμως οι ποιοτικοί δείκτες παραμένουν χαμηλοί και το αντίκρισμα της εκπαίδευσης παρουσιάζει σημαντικές έλλειψης και αδυναμίες. Οι αδυναμίες αυτές έχουν συνάφεια

με την λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος και τις νοοτροπίες διοίκησης της εκπαίδευσης στο σύνολο της. οι οποίες εκφράζονται με:

- Περιορισμένη καλλιέργεια της δημιουργικής και κριτικής σκέψης των εκπαιδευτικών και των μαθητών
- Την δυσκολία των εκπαιδευτικών να οργανώσουν εκπαιδευτικά προγράμματα που συνδέονται με τους στόχους της εκπαίδευσης και την αδυναμία των μαθητών να εκφράσουν και να διατυπώνουν τις σκέψεις τους
- Την δυσκολία των εκπαιδευτικών και μαθητών για βιωματική μάθηση
- Την έλλειψη υποδομής για δημιουργική διδασκαλία και μάθηση
- Αναλυτικά προγράμματα που δίνουν έμφαση στην ποσότητα της ύλης χωρίς να λαμβάνουν υπόψη την διανοητική ανάπτυξη των μαθητών
- Απουσία κίνητρων για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών
- Πλήθος επιμορφωτικών προγραμμάτων χωρίς έλεγχο-αξιολόγησης εφαρμογής στην σχολική ζωή
- Απουσία σύνδεσης των σκοπών της εκπαίδευσης με τα εκπαιδευτικά προγράμματα μέσω της διαδικασίας του έλεγχου της αξιολόγησης και επανακαθορισμού των στόχων

Οι αδυναμίες αυτές είναι διαχρονικές και ενισχύονται με τις αλλαγές που συμβαίνουν στην ελληνική κοινωνία αλλά και τις μεταβολές που παρατηρούνται στο διεθνές προσκήνιο. Οι όποιες μεταρρυθμίσεις και αλλαγές έχουν γίνει κατά καιρούς ήταν τυπικές ή συνάντησαν μεγάλες αντιστάσεις ακριβώς γιατί λειτουργούσαν με την λογική και αρχή της ιεραρχικής δομής και την μερική διεκπεραίωση του εκπαιδευτικού έργου. Ο εθνικός διάλογος για την παιδεία και κάθε προσπάθεια συζήτησης με τους εκπαιδευτικούς και κοινωνικούς εταίρους δεν προχώρησε γιατί δεν υπήρχε η κουλτούρα του συμβολαίου

της διαπραγμάτευσης και της έντιμη προσέγγισης. Η αδυναμία σύμπλευσης και σύγκλισης συμβαίνει την εποχή που τα εθνικά εκπαιδευτικά συστήματα επαναπροσδιορίζουν τους στόχους τους, παιδαγωγικές διαδικασίες αξιολογούνται και βελτιώνονται και χώρες με δυναμικό παρόν στο διεθνές γίνεσθαι επενδύουν στην ποιότητα και την κατάρτιση, για να διατηρήσουν στην ισχύ τους και να ανταπεξέλθουν στις δυναμικές του ανταγωνισμού. Διαχρονικά η εκπαίδευση αλληλοσυνδέονταν και αλληλοεπηρεάζονταν με την οικονομία και την κοινωνία. Σήμερα δυναμικές οικονομίες αντλούν την ισχύ τους από την ποιοτική εκπαίδευση των πολιτών, την ετοιμότητα και την δημιουργική προσαρμογή στις αλλαγές που γίνονται. Η συνεχής βελτίωση της Ολικής Ποιότητας διατηρεί ζωντανή αυτή την πορεία και την εντάσσει στην κουλτούρα των πολιτών. Η ποιότητα, ως στοιχείο της καθημερινότητας, οφείλει να έχει συνέχεια στους εργασιακούς χώρους και να αντανakλά την κουλτούρα και την παιδεία των πολιτών (Οικονόμου, 2003).

Επομένως, κάθε αλλαγή στα σχολεία οφείλει να αντλεί την δυναμική της από παραμέτρους και στοιχεία της ιδιοσυγκρασία, της κουλτούρας και της παιδείας των ελλήνων πολιτών και σε αυτά να μπολιάζονται στοιχεία τα οποία εγγυώνται την βελτίωση και την ποιότητα. Διαφορετικά, τα ελληνικά δημόσια σχολεία θα λειτουργούν ως χώροι αντιγραφής ξένων συστημάτων και πρακτικών που απέχουν από την κουλτούρα μας. Η ποιότητα στην εκπαίδευση και η συνεχής βελτίωση θα πρέπει να αποκτήσουν την δική τους ταυτότητα και να στηριχθούν στο δυναμικό που διαθέτουν οι έλληνες εκπαιδευτικοί, οι έλληνες μαθητές και οι γονείς τους. Αυτό προϋποθέτει, την αυτονομία της σχολικής μονάδας από παγιωμένες νοοτροπίες την ύπαρξη εσωτερικής λειτουργίας του σχολείου, το ενδιαφέρον για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και την θεμελίωση

δημιουργικής συμμετοχής των εκπαιδευτικών των μαθητών και των γονέων στην καθημερινή σχολική ζωή. Η ρεαλιστική προσέγγιση επαναφέρει την ανάγκη παρουσίας του οράματος και την συμμετοχή όλων για την πραγματοποίησή του.

4.3 ΤΡΟΠΟΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΣΧΟΛΕΙΑ.

Η εισαγωγή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα ελληνικά δημόσια σχολεία εγείρει πολλά ερωτήματα αναφορικά με την σκοπιμότητα και την λειτουργία της. Η εφαρμογή αρχών διοίκησης που συναντούμε στον ιδιωτικό χώρο και δη στις επιχειρήσεις φαίνεται να λειτουργεί ως σκόπελος, καθώς απειλεί να ακυρώσει τον δημόσιο χαρακτήρα της εκπαίδευσης και την μετατρέψει σε προϊόν προς κατανάλωση με σκοπό το οικονομικό όφελος- κέρδος. Η δεύτερη δυσκολία που κάνει δυσχερή την προώθηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα δημόσια σχολεία είναι η επικρατούσα ορολογία η οποία είναι συμβατή με τον ιδιωτικό τομέα αλλά φαίνεται να χρησιμοποιείται άκριτα στο χώρο δημόσιας εκπαίδευσης. Έτσι, στα δημόσια σχολεία υπάρχουν αγαθά και όχι προϊόντα, προσφορά υπηρεσιών και όχι παραγωγή υπηρεσιών. Επιπλέον οι εκπαιδευτικοί ο μαθητές και ο γονείς σε καμία περίπτωση δεν αντιμετωπίζονται ως πελάτες αλλά ως συνεργάτες, ενδιαφερόμενοι που έχουν το δικαίωμα στα αγαθά της εκπαίδευσης και της παιδείας. Ίσως είναι ένας από τους λόγους που η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν είχε την αναμενόμενη ανταπόκριση καθώς έχει προωθηθεί ως επιχειρηματική στρατηγική, ξένη με την κουλτούρα των δημοσίων σχολείων. Όμως, εκείνο που κάνει την Ολική Ποιότητα επίκαιρη είναι το συστατικό της χαρακτηριστικό, η συνεχής

βελτίωση, η οποία από μόνη της μπορεί να δομήσει διαχρονική φιλοσοφία με αρχές και στρατηγικές εφαρμογής. Η ποιότητα που προβάλλει φαίνεται να κερδίζει πολλούς οπαδούς καθώς συνδέεται με την αξιοπιστία, την φερεγγυότητα και το αντίκρισμα των αγαθών και υπηρεσιών.

Η προώθηση της Ολικής Ποιότητας στα δημόσια σχολεία προϋποθέτει όραμα, το οποίο μπορεί διαχυθεί στο δημόσιο σχολείο, κατανόηση των αντικειμενικών σκοπών της σχολικής μονάδας από την πλευρά εκπαιδευτικών, μαθητών και γονέων, στρατηγικές, σχέδια, προγράμματα, έλεγχος, αξιολόγηση, επανακαθορισμό των στόχων, αλλαγές και καινοτομίες. Οι αλλαγές που συμβαίνουν το 21^ο αιώνα επηρεάζουν άμεσα το σχολείο και δη την εκπαίδευση και την κατάρτιση που παρέχει. Ειδικά όσο προχωρούν οι βαθμίδες εκπαίδευσης, η ανάγκη για ποιοτική κατάρτιση γίνεται όλο και πιο επιτακτική και διαφοροποιείται από την εξειδίκευση και τα υψηλά προσόντα. Ωστόσο, οι βάσεις τίθενται από νωρίς μέσα από λογικές συνεχούς βελτίωσης και αυτοβελτίωσης. Η ποιότητα στην εκπαίδευση δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί, εάν οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί, μαθητές και γονείς δεν πεισθούν ότι θα είναι οι πρώτοι που θα ωφεληθούν, προσεγγίζονταν κριτικά την καθημερινότητα, επιμένοντας στην ποιότητα, τόσο στην προσωπική τους ζωή όσο και τον εργασιακό τους χώρο. Η λογική της συνεχούς βελτίωσης γίνεται στάση, φιλοσοφία και τρόπος ζωής «ανασταίνοντας» το όραμα, τις οικουμενικές αξίες, και την ποιότητα στην ζωή. Το ελληνικό δημόσιο σχολείο καλείται να δείξει πόσο προοδευτικό, δημοκρατικό και ελεύθερο είναι στις προκλήσεις της εποχής.

4.4 Η ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΘΕΤΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

Η λειτουργία του σχολείου εμπλουτίζεται με νέους θεσμούς και στόχους, ενώ παράλληλα ο ρόλος του δασκάλου αναθεωρείται και επαναπροσδιορίζεται. Ομαλή ένταξη των μαθητών στην κοινωνία προϋποθέτει ένα σχολείο ελκυστικό, που να διασφαλίζει σε διδάσκοντες και διδασκόμενους ένα περιβάλλον χαράς, μάθησης και δημιουργίας, εφοδιασμένο με μηχανισμούς αντιμετώπισης ειδικότερων προβλημάτων, όπως η υποεπίδοση, η σχολική εγκατάλειψη ή η νεανική παραβατικότητα. Στο σχολείο αυτό το ζητούμενο είναι η προώθηση καινοτομιών, η προετοιμασία για την εισαγωγή στην εκπαιδευτική διαδικασία νέων γνωστικών αντικειμένων και δράσεων και η παροχή ενδοσχολικής επιμόρφωσης υψηλού επιπέδου, με στόχο την εξέλιξη του διδακτικού έργου των εκπαιδευτικών, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις ενός ετερογενούς και πολύμορφου μαθητικού δυναμικού. Προκειμένου να ικανοποιηθούν οι παραπάνω στόχοι, το ελληνικό σχολείο, σήμερα, αναζητά εκείνες τις διοικητικές πρακτικές, που θα του επιτρέψουν μέσα στο πλαίσιο της προβλεπόμενης νομοθεσίας να λειτουργήσει με επιτυχία και να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της εποχής μας.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί για τα ελληνικά δεδομένα μια νέα προσέγγιση στην επιστημονική σκέψη και πρακτική του management, η οποία έχει εφαρμογές και στη διοίκηση της εκπαίδευσης. Στο πλαίσιο αυτής της φιλοσοφίας, η σχολική μονάδα αποτελεί ένα ολόκληρο κοινωνικό σύστημα, στο εσωτερικό του οποίου αναπτύσσονται σχέσεις αμφίδρομες ανάμεσα στα μέλη που το αποτελούν (διευθυντές, εκπαιδευτικούς, μαθητές, βοηθητικό προσωπικό σχολείου, γονείς, τοπική κοινωνία). Η ικανοποίηση των αναγκών όλων των «μελών» της σχολικής

κοινότητας και ο στρατηγικός σχεδιασμός των δράσεων του εκάστοτε εκπαιδευτικού οργανισμού συνδέονται άμεσα με τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας του.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση αναφέρεται, επίσης, στη διασφάλιση της ποιότητας των Προγραμμάτων Σπουδών, των μεθόδων διδασκαλίας και χρήσης Νέων Τεχνολογιών, στην παρακολούθηση των επιτευγμάτων των μαθητών, στην καταλληλότητα και διαθεσιμότητα των διδασκόντων, στην επάρκεια και αξιοπιστία της υλικοτεχνικής υποδομής. Έλληνες όσο και ξένοι μελετητές συγκλίνουν σε έντεκα πλέον σημαντικούς παράγοντες που οδηγούν στην ολική ποιότητα και κατ' επέκταση στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Αυτοί είναι:

- Χαρισματική εκπαιδευτική ηγεσία.
- Υψηλές προσδοκίες-Συμπεριφορά εκπαιδευτικών.
- Επιμόρφωση εκπαιδευτικών.
- Μέθοδοι διδασκαλίας.
- Σχολικό κλίμα-Σχολική κουλτούρα.
- Κατάλληλη υλικοτεχνική υποδομή.
- Καλά Αναλυτικά Προγράμματα.
- Μέτρηση και αξιολόγηση της επίδοσης.
- Συνεργασία και ενεργός συμμετοχή των γονέων και της κοινότητας στο έργο του σχολείου.
- Αποκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα.
- Οικονομική αυτοτέλεια της σχολικής μονάδας.

Οι παραπάνω παράγοντες συνθέτουν ένα μοντέλο σχολικής αποτελεσματικότητας, που εξασφαλίζει τόσο την πρόοδο των μαθητών όσο και την ικανοποίηση όλων των εμπλεκόμενων μερών στη μαθησιακή διαδικασία. Οι έννοιες του «σχολικού κλίματος» ή της «σχολικής κουλτούρας» συνδέονται άμεσα με μια σειρά εσωτερικών

χαρακτηριστικών, που συνθέτουν την ιδιαίτερη ταυτότητα κάθε σχολικής μονάδας. Αναφέρονται κυρίως στο είδος της ατμόσφαιρας που επικρατεί, στο πλέγμα των ανθρώπινων σχέσεων και αλληλεπιδράσεων που αναπτύσσονται, ενώ συγχρόνως μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για προβλέψεις σχολικών αποτελεσμάτων.

Ειδικότερα, το σχολικό κλίμα θα λέγαμε ότι διαμορφώνεται και επηρεάζεται από τα χαρακτηριστικά του φυσικού, κοινωνικού και μαθησιακού περιβάλλοντος του εκπαιδευτικού οργανισμού.

Η μεταβλητή της οικολογίας είναι ορατή σε κάθε σχολική μονάδα/τάξη και αναφέρεται στις φυσικές όψεις/πλευρές. Περιλαμβάνει:

- τις αίθουσες (άνετες, ελκυστικές), τα εργαστήρια, τους κοινόχρηστους χώρους,
- τον εξοπλισμό,
- τα μέσα διδασκαλίας και άλλες πηγές μάθησης,
- τους χώρους όπου εκτίθενται εργασίες, ζωγραφιές κ.τ.λ.,
- το φωτισμό, τον κλιματισμό κ.τ.λ. του κτιρίου και της τάξης.

Το κοινωνικό περιβάλλον σχετίζεται με τους άτυπους και τυπικούς κανόνες που καθοδηγούν τις διαπροσωπικές σχέσεις μέσα στην τάξη. Περιλαμβάνει:

- τις σχέσεις μαθητών και εκπαιδευτικών,
- τις σχέσεις των μαθητών μεταξύ τους,
- τις δραστηριότητες των μαθητών ως ατόμων αλλά και ως οργανωμένων μελών μιας κοινότητας.

Τέλος, το μαθησιακό περιβάλλον αναφέρεται στις συνθήκες που επικρατούν στην αίθουσα διδασκαλίας και στις διάφορες ενέργειες των εκπαιδευτικών και των μαθητών κατά τη διαδικασία της διδασκαλίας-μάθησης. Περιλαμβάνει ανάμεσα στα άλλα:

- τον προγραμματισμό του μαθήματος (ενέργειες πριν, κατά και μετά τη διδασκαλία),

- τις δραστηριότητες και τις εργασίες (ομαδικές ή ατομικές) που ανατίθενται στους μαθητές στη διάρκεια του μαθήματος,
- το κλίμα συνεργασίας και συμμετοχής των μαθητών στη διαδικασία της μάθησης,
- τη συστηματική παρακολούθηση, αξιολόγηση και ανατροφοδότηση σε θέματα προόδου των μαθητών.

Οι παραπάνω παράγοντες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Η θετική αλληλεπίδραση τους συντελεί:

- Στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και αποδοχής.
- Στη διασφάλιση διαδικασιών συμμετοχής και συνεργασίας.
- Στην εύρυθμη λειτουργία της τάξης.
- Στην ανάπτυξη αισθήματος ικανοποίησης και ευχαρίστησης.

Το σχολικό κλίμα σε ένα αποτελεσματικό σχολείο δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη διδασκαλία και στη μάθηση. Οι εκπαιδευτικοί θεωρούν καθήκον και ευθύνη τους να διδάξουν σε όλους τους μαθητές με επιτυχία, ανεξάρτητα από την κοινωνικο-οικονομική τους προέλευση, γιατί πιστεύουν ότι όλοι είναι ικανοί να μαθαίνουν. Σε ένα ευνοϊκό για τη σχολική μάθηση κλίμα κυριαρχεί το πνεύμα συναδελφικότητας και συνεργασίας ανάμεσα στα μέλη του προσωπικού και ανάμεσα στα μέλη του διδακτικού προσωπικού και στον διευθυντή του σχολείου.

Θα μπορούσε λοιπόν να ισχυριστεί κανείς ότι το σχολικό κλίμα που προάγει την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας διακρίνεται από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Οι διευθυντές αναλαμβάνουν ηγετικό ρόλο, ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά στη σχολική διαδικασία, αφήνοντας όμως αρκετό βαθμό ελευθερίας στον κάθε εκπαιδευτικό.
- Οι εκπαιδευτικοί αποδέχονται και συμμετέχουν στις συστηματικές προσπάθειες για να αυτοαξιολογηθούν, να αξιολογηθούν και κυρίως να επιμορφωθούν.

-Η σχολική μονάδα γίνεται αποδεκτή από την ευρύτερη κοινότητα. Η αποδοχή αυτή εκφράζεται και από τη συμμετοχή του σχολείου σε πρωτοβουλίες για εκδηλώσεις ή έργα που αναλαμβάνει από μόνο του ή σε συνεργασία με άλλους φορείς.

Στις σχολικές τάξεις των αποτελεσματικών σχολείων επικρατεί κλίμα αισιοδοξίας και υψηλών προσδοκιών. Τόσο οι εκπαιδευτικοί όσο και οι μαθητές έχουν την πεποίθηση ότι ο χώρος των σχολικών τάξεων είναι χώρος πρόκλησης, όπου η πρόοδος και η εξέλιξη διαρκώς ενισχύονται. Με τον τρόπο αυτόν αναλαμβάνουν και αποδέχονται την ευθύνη να εργαστούν για την επίτευξη των στόχων του Αναλυτικού Προγράμματος. Απώτερος σκοπός είναι η δημιουργία ενός ζεστού, φιλόξενου και άνετου σχολικού περιβάλλοντος, που θα εμπνέει αισθήματα ευχαρίστησης και ικανοποίησης σε όλους, για την επίτευξη των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων για τους μαθητές.

4.5 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.

Μερικοί ερευνητές συνέκριναν τη βιομηχανία με την εκπαίδευση και υπογράμμισαν το γεγονός ότι ενώ η βιομηχανία και η εκπαίδευση διαφέρουν από την οπτική των διαδικασιών, συγκλίνουν σε κάποια σημεία όπως το να επικεντρώνονται στη δημιουργία ευελιξίας και στη βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες σε ένα δυναμικό περιβάλλον (Lundquist,1998, Srikanthan & Dalrymple, 2003). Η διοίκηση μερικών πανεπιστημίων στην Αμερική και στην Ευρώπη άρχισε από το 1990 να ενδιαφέρεται για την εισαγωγή της ολικής ποιότητας τόσο στο διοικητικό όσο και στο ακαδημαϊκό και διδακτικό επίπεδο των ιδρυμάτων τους. Ιδιαίτερη βαρύτητα δόθηκε στις κατευθύνσεις: 1. της υιοθέτησης των

αρχών ποιότητας, 2. της εφαρμογής της ολικής ποιότητας στις διαδικασίες διδασκαλίας και μάθησης στην τάξη, και 3. της χρησιμοποίησης της τεχνολογίας των πληροφοριών για την υποστήριξη της συνεχούς βελτίωσης της μάθησης στην τάξη.

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

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

Η ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ ΚΑΙ ΤΗ ΜΑΘΗΣΗ.

5.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΚΗ ΤΑΞΗ.

Αυθόρμητα, θα μπορούσε να αναρωτηθεί ο καθένας τι είναι η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση, τι υπόσχεται από πού ξεκινά και που φτάνει.. Στην διεθνή βιβλιογραφία οι ορισμοί που έχουν δοθεί έχουν μια σταθερή βάση εκκίνησης την δημιουργική και αποτελεσματική συνεργασία και την συνεχή βελτίωση.

Οι παραπάνω βασικές αξιωματικές αρχές προϋποθέτουν:

- Κατανόηση και αποδοχή της φιλοσοφίας της Ολικής Ποιότητας
- Έναν διαφορετικό τρόπο σκέψης και οργάνωσης της σχολικής ζωής
- Παρουσία εκπαιδευτικού οράματος από την διοίκηση και τους εκπαιδευτικούς
- Εξοικείωση με διαδικασίες σχεδιασμού, οργάνωσης, υλοποίησης, απολογισμού, και ανατροφοδότησης του εκπαιδευτικού έργου
- Συνεχής βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου

Στο επίπεδο σχολικής τάξης, η εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας, ίσως φαντάζει εύκολη διαδικασία καθώς θα μπορούσε να συμπεράνει κανείς ότι ένας καλά επιμορφωμένος δάσκαλος είναι σε θέση να μεταφέρει την φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης στους μαθητές του. Εν μέρει αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί, αλλά δεν αλλάζει το μαθητικό και παιδαγωγικό περιβάλλον του σχολείου. Πολύ περισσότερο δεν θα μπορούσε να δημιουργήσει την κουλτούρα της συνεχούς βελτίωσης, η οποία περιλαμβάνει έναν διαφορετικό τρόπο οργάνωσης της σχολικής ζωής, με απώτερο στόχο την ενεργή συμμετοχή των μαθητών σε διαδικασίες και λογικές που θεωρούνται έργο των εκπαιδευτικών π.χ την

ειλικρινή και δημιουργική εμπλοκή τους στη οργάνωση της σχολικής ζωής με στόχο την ποιότητα, την διάκριση και την προσφορά. Ο εκπαιδευτικός μπορεί και είναι σίγουρος ότι κινείται ή έχει διάθεση να κινηθεί προς αυτή την κατεύθυνση, όμως πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι παράγοντες εκτός τάξης που επηρεάζουν αυτήν την πορεία. Μια διοίκηση που είναι επιφορτισμένη με την γραφειοκρατική διεκπεραίωση, ένας σύλλογος διδασκόντων που αναλώνει τις παιδαγωγικές συναντήσεις σε θέματα και ζητήματα ήσσονος σημασίας και ένα περιβάλλον που ανακυκλώνει παρωχημένες λογικές και νοοτροπίες, είναι λογικό να μην αφήνει περιθώρια χώρου και χρόνου για να αναπτυχθούν λογικές και νοοτροπίες συνεχούς βελτίωσης διαφορετικού τρόπου οργάνωσης και διαχείρισης της σχολικής μονάδας και σχολικής τάξης και την ανάπτυξη επαγγελματικών δεσμών μεταξύ των εκπαιδευτικών (Ζαβλανός, 2003).

Η εφαρμογή της Ολικής Ποιότητα στην σχολική τάξη θα μπορούσε να θεωρηθεί ως τελικό στάδιο της πορείας της με στόχο την ικανοποίηση των προσδοκιών των μαθητών και των γονέων τους, σε συνδυασμό με την ποιοτική βελτίωση των δεικτών της εκπαίδευσης και αγωγής τους. Η σχολική τάξη, θα μπορούσε να θεωρηθεί ως ζωντανή και έμπρακτη έκφραση της συνεχούς βελτίωσης, καθώς θα ενεργοποιούσε τους ίδιους τους μαθητές σε αυτή την πορεία και τα αποτελέσματα της θα ήταν εμφανή τόσο στους γονείς όσο και τους μαθητές, εκφραζόμενα με την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών τους.

Για να επιτευχθεί αυτό, η φιλοσοφία διοίκησης και διαχείρισης της σχολικής τάξης, οφείλει να είναι προέκταση της διοίκησης της σχολικής μονάδας, με αρχές και πρακτικές που λαμβάνουν υπόψη την ταυτότητα της τάξης και έχουν θέσει ως στόχο την συνεχή βελτίωση. Η έννοια της συνέχουσ βελτίωσης θα πρέπει να ερμηνευθεί ως τρόπος ζωής, που εγγυάται ότι η εικόνα και τη λειτουργία της σχολικής τάξης θα είναι καλύτερη από χθες, βεβαιώνει ότι έχουν επιτευχθεί βήματα προόδου και

βελτίωσης σε διαδικασίες και λογικές μέσα στην τάξη και ότι οι μαθητές ενισχύονται από τέτοιες παιδαγωγικές πρακτικές. Κατά συνέπεια, η Ολική Ποιότητα μέσα στην τάξη οφείλει να μεταφέρει το σύστημα αρχών διοίκησης και διαχείρισης που συναντούμε στην σχολική μονάδα. δηλ. θεωρεί ενεργά μέλη στην διαχείριση και διοίκηση τον εκπαιδευτικό, τους μαθητές και τους γονείς. Ο εκπαιδευτικός συνεχίζει να είναι εκπαιδευτικός με τον ρόλο του συντονιστή, του μέντορα του παιδαγωγού που έχει εξασκηθεί στην δημιουργική ακρόαση στην διάθεση να συνεργαστεί να καινοτομήσει και να αλλάξει την καθιστική τάξη της ελληνικής δημοσιοϋπαλληλίας, στην οποία η ενεργητικότητα του εξαντλείται στα εργασιακά ωράρια και στις κομματικές τοποθετήσεις.

Το εγχείρημα μεταφοράς της Ολικής Ποιότητα μέσα στην σχολική τάξη προϋποθέτει :

- Υιοθέτηση Διοίκησης Ολικής Ποιότητα από την σχολική μονάδα
- Επιμορφωμένους εκπαιδευτικούς στις αρχές και την φιλοσοφία της Ολικής Ποιότητας
- Μεράκι και επαγγελματική ενσυνείδηση στην αρχή της συνεχούς βελτίωσης
- Διατήρηση του οράματος και των σκοπών λειτουργίας της σχολικής μονάδας και κατά επέκταση της σχολικής τάξης
- Στήριξη των εκπαιδευτικών
- Αναγνώριση και ενίσχυση του έργου τους
- Δημιουργία ενίσχυσης κλίματος κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης

Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση θα μπορούσε να οριστεί ως η δημιουργική και αποτελεσματική συνεργασία των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας, τόσο σε επίπεδο σχολικής μονάδας όσο και σε επίπεδο γραφείων εκπαίδευσης και άλλων δομών και οργανισμών, για την πραγματοποίηση των στόχων και σκοπών της εκπαίδευσης, ώστε οι

εκπαιδευτικές υπηρεσίες να ικανοποιούν μαθητές γονείς και εκπαιδευτικούς διατηρώντας την ανθρωπιστική διάσταση της παιδείας, μέσα σε ένα ανταγωνιστικό και παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον.

5.2 Ο ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΜΑΘΗΣΗ.

Ένας διαφορετικός τρόπος οργάνωσης της σχολικής εργασίας υπόσχεται πολλά όταν κινείται προς την επίτευξη των στόχων της σχολικής μάθησης. Στο πλαίσιο της Ολικής Ποιότητας, η οργάνωση της σχολικής εργασίας εντάσσεται σε ένα σύνολο στρατηγικών και τακτικών που τίθενται σε λειτουργία είτε από τον δάσκαλο είτε από τον μαθητή. Οι στρατηγικές και οι τακτικές που θα χρησιμοποιηθούν προϋποθέτουν:

- Κριτική σκέψη και δημιουργική διάθεση
- Κατάλληλο παιδαγωγικό κλίμα και έφεση για την επίτευξη των στόχων που τίθενται
- Ωριμότητα και επίγνωση των στόχων της μάθησης
- Αναγνώριση των σκοπών της μάθησης και σύνδεση με την καθημερινότητα
- Ετοιμότητα για καινοτομία και αλλαγή

Θεωρικά και πρακτικά, η ενσυνείδητη υιοθέτηση της Ολικής Ποιότητας μέσα στην τάξη συνοδεύεται από μια σειρά αλλαγών που αφορούν τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας, την εφαρμογή στρατηγικών και τακτικών που αναπτύσσουν οι μαθητές και οι εκπαιδευτικοί, την υιοθέτηση νέων στάσεων και νοοτροπιών που αφορούν την διαδικασία διαχείρισης της πληροφορίας και της γνώσης.

Η οργάνωση της σχολικής εργασίας αποτελεί τέχνη και απαιτεί τεχνικές τις οποίες το σχολείο ελάχιστα τις καλλιεργεί στους μαθητές. Οι μαθητές καλούνται να ανταποκριθούν στις σχολικές εργασίες που τους

ανέθεσε ο δάσκαλος ή η δασκάλα τους, να αποστηθίσουν ή να αποδώσουν με μεγαλύτερη πιστότητα το ΤΙ λέει το βιβλίο και να αναπαράγουν την ύλη που έχει διδαχθεί. Σε αυτή την λογική συμμετέχει ο δάσκαλος, ο γονέας αλλά και το ίδιο το εκπαιδευτικό σύστημα το οποίο ελέγχει την επίδοση του μαθητή με την ακρίβεια αποτύπωσης γνώσης σε σχέση με αυτά που αναφέρει η ύλη του βιβλίου. Συνέπεια, ο μαθητής να συμμορφώνεται στις λογικές της εξεταστικής πρακτικής, να ενισχύεται η αποστήθιση και να καταστρέφεται η δημιουργικότητα και η φαντασία του. Δεν είναι ασύνδετες οι επιδόσεις των ελλήνων μαθητών με τον τρόπο που λειτουργεί το εξεταστικό σύστημα. Το αποτέλεσμα μακροπρόθεσμα είναι απογοητευτικό και εκφράζεται με την αποστροφή για το ελεύθερο και δημιουργικό διάβασμα, την απέχθεια για την επιμόρφωση και την συσσώρευση αρνητικής ενέργειας από στα σχολικά χρόνια. Ακόμη δεν έχει γίνει κατανοητό τους σχεδιαστές της εκπαιδευτικής πολιτικής, ότι η ποιότητα στην εκπαίδευση έχει συνάφεια με την ποιότητα της γνώσης, άρα την δημιουργικότητα, την φαντασία και την κριτική σκέψη που παρέχει στους μαθητές, την οικονομία χρόνου, άρα περιορισμός ανώφελης ύλης και με την βελτίωση των παιδαγωγικών διαδικασιών ώστε να μένει χρόνος στον μαθητή, να χαρεί του καρπούς της εργασίας του, να παίζει, να ανατροφοδοτηθεί από το παιχνίδι και να επιστρέψει στην σχολική εργασία με όρεξη, διάθεση και ενέργεια.

5.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

Η εφαρμογή στρατηγικών και τακτικών στο σύνολο της σχολικής εργασίας συνδέεται από τους εκπαιδευτικούς, περισσότερο με την έφεση του μαθητή και λιγότερο με την διδασκαλία και την εκπαίδευση. Το

ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα και το κλίμα που διαμορφώνεται μέσα στην τάξη δεν ευνοεί την ανάπτυξη στρατηγικών, καθώς οι παιδαγωγικές τακτικές έχουν ελεγκτικό και εξεταστικό χαρακτήρα, στοχοποιούν τον μαθητή και λειτουργούν στα πλαίσια συμμόρφωσης του στους κανόνες της σχολικής εργασίας που του έχει ανατεθεί. Ο μαθητής βαθμολογείται για το έργο που έχει παρουσιάσει και τις περισσότερες φορές πρέπει να είναι πιστό αντίγραφο της ύλης που αναφέρει το σχολικό εγχειρίδιο. Η νέα φιλοσοφία του προωθούν τα νέα σχολικά εγχειρίδια ακυρώνεται, καθώς λείπουν οι διδακτικές μέθοδοι από την πλευρά των εκπαιδευτών.

Η ποιότητα των στρατηγικών και των τακτικών θεμελιώνεται στην σχέση μεταξύ του εκπαιδευτικού-μαθητή και λειτουργεί στην βάση της συνεχούς βελτίωσης της σχολικής εργασίας, μέσα από την παροχή κινήτρων, την συμμετοχή, το ομαδικό πνεύμα, την κατανόηση των στόχων και την καλλιέργεια της αίσθησης ότι ο εκπαιδευτικός λειτουργεί ως μέντορας συνεργάτης, παιδαγωγός, πρότυπο εργασίας και στάσης ζωής. Η εφαρμογή των στρατηγικών και τακτικών στην σχολική εργασία προϋποθέτει την παρουσία οράματος και την πορεία για την πραγματοποίησή του. Ο μαθητής δεν μπορεί να λειτουργήσει και να αποδώσει εάν δεν χαίρεται το έργο που παράγει στο σχολείο και εάν δεν ενθαρρύνεται, μέσα από συγκεκριμένες στρατηγικές και τεχνικές, για την βελτίωση του. Η παιδαγωγική διαχείριση του λάθους λειτουργεί ως δείκτης ποιότητας του σχολικού μας συστήματος, της παιδαγωγικής συγκρότησης του δάσκαλου και απαιτεί στρατηγικές ώστε ο μαθητής να βιώνει την σχολική τάξη ως χώρο δημιουργίας και προοπτικής. Σε αυτή την πορεία ενδεικτικά μπορούμε να σημειώσουμε μερικές στρατηγικές που βοηθούν τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές να διαμορφώσουν το δικό τους σύστημα σχολικής εργασίας:

Ο εκπαιδευτικός παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν οι στόχοι του μαθήματος και τα βήματα που θα ακολουθήσει. Οι μαθητές

συζητούν την πορεία προς την επίτευξη των στόχων καταθέτουν τις δικές τους προτάσεις. Η ίδια διαδικασία ακολουθείται και με τους γονείς. Ο Ιοοίοι συμμετέχουν σε αυτή την προσπάθεια. Η στρατηγική αυτή φέρνει κοντά εκπαιδευτικούς μαθητές και γονείς και η υλοποίηση της απαιτεί ρεαλιστικό σχεδιασμό οργάνωση υλοποίηση και αξιολόγηση της πορείας του σχολικού έργου.

- Ο εκπαιδευτικός χρησιμοποιεί την ανατροφοδότηση ως στρατηγική για την βελτίωση της διδασκαλίας και της μάθησης. Η ανατροφοδότηση λειτουργεί μέσα από διάυλους ποιοτικής επικοινωνίας που έχει με την διοίκηση του σχολείου τους μαθητές και τους γονείς.
- Ο εκπαιδευτικός χρησιμοποιεί την συνεχή βελτίωση ως βασική στρατηγική στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει. Η συνεχής βελτίωση αφορά την οργάνωση της σχολικής εργασίας, την ανανέωση των διδακτικών μεθόδων, την ενίσχυση των επικοινωνιακών προσόντων και την καλλιέργεια της σχολικής κουλτούρας, που ενθαρρύνει την συμμετοχή, το ομαδικό πνεύμα και την άμιλλα.
- Ο εκπαιδευτικός αναγνωρίζει τον δύσκολο και επίμονο δρόμο της σχολικής εργασίας στους μαθητές του, επιβραβεύει τις προσπάθειες τους, τους ενθαρρύνει να συνεχίσουν και τους προτείνει «έξυπνους» «διασκεδαστικούς» και ευέλικτους τρόπους οργάνωσης της σχολικής τους εργασίας.

Η διαδικασία διαχείρισης της πληροφορίας και της γνώσης, γίνεται επίκαιρη καθώς ο μαθητής δέχεται μεγάλο όγκο πληροφοριών, τις οποίες θα πρέπει να επεξεργαστεί, να ταξινομήσει και να ανακαλέσει, όσες και όποτε του χρειάζονται. Η διαχείριση της πληροφορίας έχει συνάφεια με την κριτική σκέψη του εκπαιδευτικού και του μαθητή και επιβάλλει η

ανάπτυξη ενός συστήματος που κάνει την γνώση δυναμική, λειτουργική και εφαρμόσιμη. Η ποιότητα στην εκπαίδευση τροφοδοτείται από την ποιότητα της πληροφορίας και της γνώσης που μεταφέρει στην τάξη τόσο ο δάσκαλος όσο και ο μαθητής.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ένας εκπαιδευτικός οργανισμός διαφοροποιείται από τους υπόλοιπους οργανισμούς, επειδή στην εκπαίδευση, ο σκοπός, η αποτελεσματικότητα, ο «πελάτης» και το «προϊόν» δεν μπορούν να καθοριστούν με σαφήνεια. Το «προϊόν», που παρέχει η εκπαίδευση περιλαμβάνει την παροχή γνώσεων, την ανάπτυξη δεξιοτήτων, τη μετάδοση ηθικών αξιών την εξασφάλιση της σωματικής και πνευματικής ανάπτυξης των εκπαιδευομένων, την κοινωνικοποίηση (Κουτούζης 1999). Πιο συγκεκριμένα οι μαθητές / σπουδαστές είναι και «εργαζόμενοι», (αφού εργάζονται για την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού), και «πελάτες», (αφού επωφελούνται από τις υπηρεσίες του εκπαιδευτικού οργανισμού), αλλά και έμμεσα αποτελούν «προϊόντα», αφού είναι το αποτέλεσμα της προσπάθειας του οργανισμού. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν είναι τίποτα περισσότερο από την αναζήτηση της ποιότητας μέσω της σχεδίασης. Είναι η διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας του προϊόντος και των εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Πελάτης, ποιοτικό προϊόν, προμηθευτής, συνεχής βελτίωση των διαδικασιών, επιμόρφωση και αυτενέργεια συνθέτουν τη ΔΟΠ. Οι εργαζόμενοι εκπαιδευτικοί είναι αυτοί που θα διασφαλίσουν την ποιότητα, σε περιβάλλον αυτονομίας, δημιουργικότητας, συνεργασίας και όχι υποταγής. Στη ΔΟΠ, η ποιότητα είναι το κεντρικό σημείο σε όλες τις σχολικές δραστηριότητες.

Πρώτο ζητούμενο είναι ο αναστοχασμός της συμπεριφοράς του εκπαιδευτικού προσωπικού ως διαμεσολαβητή της γνώσης και η επανεξέταση των κριτηρίων αποδοτικότητας του. Τελικό ζητούμενο η ικανοποίηση πελατών και προμηθευτών και μετόχων.

Σύμφωνα με τις αρχές της ΔΟΠ ο πελάτης- μαθητής βρίσκεται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος μας. Βασικός μας στόχος είναι να εκπληρώνουμε ή και να υπερβαίνουμε τις προσδοκίες μαθητών και γονέων. Άρα, πρώτον πρέπει να βρούμε ποιες είναι αυτές οι προσδοκίες και κατόπιν να μετρούμε συνεχώς κατά πόσο τις καλύπτουμε. Όπως έχει ήδη αναφερθεί ένα σχολείο, έχει διάφορους «πελάτες» ή μετόχους, γονείς, μαθητές εργοδοσία και το κράτος. Περιττεύει να τονιστεί πόσο σημαντικό είναι μετριούνται, αφενός οι προσδοκίες τους αφετέρου κατά πόσο ικανοποιούνται αυτές οι προσδοκίες. «Προμηθευτής» είναι ο χώρος από όπου γίνεται παροχή υπηρεσιών ή διευκολύνσεων για να «τρέξει» το εκπαιδευτικό μας έργο. Το εκπαιδευτικό προσωπικό και ο διευθυντής θα μπορούσε να εκληφθεί ως εσωτερικός προμηθευτής υλικού που καλύπτει τις προσδοκίες των «πελατών», ενώ οι Διευθύνσεις και τα Γραφεία εκπαίδευσης ως εξωτερικοί προμηθευτές. Κατά τη διαδικασία δε του ελέγχου και της ανατροφοδότησης προμηθευτές γίνονται οι μαθητές/τριες.

Όλες οι δραστηριότητες μιας εκπαιδευτικής μονάδας μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο της ΔΟΠ. Συγκεκριμένα, για την αναλυτική διδασκαλία κάποιου εκπαιδευτικού αντικειμένου (Αρχαία Ελληνικά) απαιτείται η κατάρτιση αναλυτικού ετήσιου προγραμματισμού της ύλης. Πρόκειται για επιχειρησιακό –λειτουργικό προγραμματισμό δηλ. για τον καθημερινό προγραμματισμό με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα και μετρήσιμους στόχους, συγκεκριμένες προθεσμίες, εργασίες, χρονοδιαγράμματα και μετρήσιμους δείκτες που αφορούν ουσιαστικά την επίτευξη των στόχων μας⁴. Περιλαμβάνει, επίσης, εναλλακτικές δράσεις/τρόπους επίτευξης του κάθε στόχου μας. Ο προγραμματισμός αυτός από την αρχή της σχολικής χρονιάς, θα βασισθεί απαραίτητα στον ενδεικτικό προγραμματισμό της διδακτέας ύλης και το ωρολόγιο

πρόγραμμα του υπουργείου, στη διαγνωστική αξιολόγηση(ανάγκες μαθητών) και σε ερωτηματολόγια καταγραφής των προσδοκιών των μαθητών/τριών, ενώ αδιαλείπτως θα παρακολουθείται η υλοποίηση του προγραμματισμού στα πλαίσια της διαμορφωτικής παρακολούθησης. Θεωρείται δε υπαρκτικής σημασίας ζήτημα να ορίσουμε εξ αρχής τις προδιαγραφές του προτύπου ποιοτικού προϊόντος επιθυμητό αποτέλεσμα που καλούμαστε να δημιουργήσουμε. Σε μια τέτοια διαδικασία ο «προμηθευτής» πρέπει να κατανοεί πλήρως τις προσδοκίες του «πελάτη» και ο πελάτης να κατανοεί πλήρως κατά πόσο ο «προμηθευτής» μπορεί να εκπληρώσει τις προσδοκίες του. Αναλυτικά:

1. Καταγράφουμε από τους «πελάτες»- μαθητές, μερικά από τα σημαντικότερα πράγματα που περιμένουν από εμάς (αποσαφήνιση προσδοκιών και πάλι στον καθένα ιεραρχούμε κατά σπουδαιότητα τα κριτήρια, (συνέπεια, περιεχόμενο, παρουσίαση , εφαρμογή ,τρόπος παρουσίασης της διδακτικής ενότητας κλπ) με τα οποία πιστεύουμε ότι ο πελάτης κρίνει την ποιότητα του προϊόντος μας.

2. Συζητάμε τα ευρήματά μας με τους «πελάτες» - μαθητές μας και τους επισημαίνουμε το Αναλυτικό πρόγραμμα μαθημάτων ,τους στόχους και οτιδήποτε άλλο νομοθετικό πλαίσιο μας δεσμεύει και μας καθιστά εκτελεστικά –λειτουργικά όργανα .Επίσης, τους επισημαίνουμε σε ποιες περιπτώσεις μπορούμε να δράσουμε αποφασιστικά.

3. Ενημερώνουμε αυτούς από τους οποίους εξαρτάται η δική μας αποδοτικότητα και η υλοποίηση των προσδοκιών του μαθητή -πελάτη. Με άλλα λόγια συζητάμε τα συμπεράσματα με το διευθυντή και με όλους τους εμπλεκόμενους, που στην περίπτωση αυτή λειτουργούν ως προμηθευτές, αφού παρέχουν ή δεν παρέχουν τα μέσα και τις συνθήκες υλοποίησης του στόχου μας.

4. Κατά τη διαδικασία υλοποίησης «πάμε όλοι μαζί» προσαρμόζοντας και αναπροσαρμόζοντας τους στόχους μας στα νέα δεδομένα(π.χ. καταλήψεις) και στις νέες απαιτήσεις του πελάτη -μαθητή ,πάντα στα όρια του αποδεκτού. Η συνεχής –διαμορφωτική αξιολόγηση είναι η πυξίδα μας. Άρα, επικεντρωνόμαστε στην προσπάθεια με συνεχή ανατροφοδότηση ,μέσα από τη διαμορφωτική αξιολόγηση βάση του σχεδιασμού που εκπονήσαμε, με αποδοτικό έλεγχο της ακολουθούμενης διαδικασίας. Αν μία φάση/ δραστηριότητα δεν «περπατάει» επανασχεδιάζουμε τη βελτίωση της (διορθωτικές ενέργειες), τη δοκιμάζουμε, και αν η δοκιμή αποδίδει ,συνεχίζουμε ή την απορρίπτουμε. Ποιοτικό τελικό προϊόν (π.χ. απόκτηση συγκεκριμένων δεξιοτήτων από τους μαθητές / τριες) θα λάβουμε , αν η ακολουθούμενη διαδικασία συμμορφώνεται προς τις προδιαγραφές που αποφασίσαμε στον αρχικό σχεδιασμό και αν κατά διαστήματα ελέγχεται η ποιότητα με κριτήρια τις προδιαγραφές αυτές.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α) Ελληνική

Ζαβλανός Μ., (2003), Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.

Ζαβλανός Μ., (1998), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.

Θεοδώρου Θ., Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) στις επιχειρήσεις και στην εκπαίδευση. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.alfavita.gr/artra/art848a.php> (09/06/2010).

Κουτούζης Μ., (1999). «Η Εκπαιδευτική Μονάδα ως οργανισμός», Στο Αθανασούλα - Ρέππα Α., Κουτούζης Μ., Μαυρογιώργος Γ., Νιτσόπουλος Β., Χαλκιώτης Δ., (1999). Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων, Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική, τ. Α' Ε.Α.Π. Πάτρα.

Κουτούζης, Μ. & Ι. Χατζηευστρατίου, (1999). «Αξιολόγηση στην Εκπαιδευτική μονάδα» στο Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Κουτούζης, Μ., Χατζηευστρατίου, Ι. «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων», τόμος Γ', Ε.Α.Π., Πάτρα, σελ. 13-43.

Λούμπος Β, (1994), Εκπαιδευτική πολιτική και αποκέντρωση, Λόγος και Πράξη, τχ. 57/1994.

Μαυρογιώργος Γ., (1999). Η εκπαιδευτική μονάδα ως φορέας διαμόρφωσης και άσκησης εκπαιδευτικής πολιτικής. Στο Αθανασούλα - Ρέππα Α., Κουτούζης Μ., Μαυρογιώργος Γ., Νιτσόπουλος Β., Χαλκιώτης Δ., (1999). Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική, τ. Α' Ε.Α.Π. Πάτρα..

Montana, P, & Charnov, B, (1993), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.

Μπουραντάς Δ, (2002), «Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα..

Παιδαγωγικό Ινστιτούτο , (2008), Η Ποιότητα στην Εκπαίδευση, ISBN 978-960-4-194-47, Αθήνα.

Παρσιάδης Π, (2004), Εκπαιδευτική ηγεσία, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα.

Φασούλης Κ., (2001).«Η Ποιότητα στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εκπαίδευσης Κριτική Προσέγγιση στο Σύστημα «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» -Δ.Ο.Π. (T.Q.M) », Επιθεώρηση

Εκπαιδευτικών Θεμάτων τ 4 σελ 186-197 ανακτήθηκε στις 25/05/2010 στην ιστοσελίδα: <http://www.pi-schools.gr>.

B) Ξενόγλωσση

Crosby P. B., (1984) , Quality without Tears, McGraw-Hill, New York.

Deming W. E., (1982), Quality Productivity and Competitive Position, MIT Center of Advanced Engineering Study, Cambridge, M.A.

Deming W. E., (1993), The Economics for Industry, Government, Education, MIT Center of Advanced Engineering Study, Cambridge, M.A.

European Commission, (2000).European Report on the Quality of school Education:Sixteen Quality Indicator Report based on the work of the working Committee on Quality Indicators. Luxemburg ανακτήθηκε στις 30/05/2010 από την ιστοσελίδα:<http://ec.europa.eu/education/policies/educ/indic/rapinen.pdf>.

Juran J. M., (1981), Management of Quality, 4th ed, Juran Institute Wilton, CT.

Kwan P.Y.K., (1996), Application of total quality management in education: retrospect and prospect, International Journal of Educational Management, Vol 10 (5).

Lundquist R., (1998), Quality improvements of teaching and learning in higher education: a comparison with developments in industrial settings, Teaching in Higher Education, Vol. 3 (1).

Sallis, Edward (1996), Total Quality Management in Education, Kogan Page, Second edition.

Spanbauer, Stanley J (1992), A Quality System for Education, ASQC Quality Press, Milwaukee,Wisconsin.

Srikanthan, G, & J. Dalrymple, (2003). Developing alternative perspectives for quality in higher education. *International Journal of Educational Management* (UK) Vol 17(3). pp126-137.

Van Petegem, K. Aelterman, A. Van Keer, H. & de Rosseel, Y. (2007), “The influence of student characteristics and interpersonal teacher

behavior in the classroom on student's wellbeing'', Social Indicators Research, Vol. 85 (2) pp 279-291.