



ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ
Τ.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ

ΤΜΗΜΑ: Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακό στην Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΟ ΓΕΝΙΚΟ ΛΥΚΕΙΟ ΚΑΙ
ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ BALANCED SCORECARD ΓΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ
ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΙΩΑΝΝΗΣ ΣΑΛΜΟΝ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2017

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η ποιότητα της εκπαίδευσης αποτελεί τις τελευταίες δεκαετίες θέμα προτεραιότητας για τα εκπαιδευτικά συστήματα διεθνώς. Ο ορισμός ωστόσο της ποιότητας της εκπαίδευσης και η αποτίμησή της, είναι ένα εξαιρετικά περίπλοκο ζήτημα που επηρεάζεται από κοινωνικές, ιστορικές και πολιτικές επιλογές.

Σήμερα όλοι μιλάμε για την ποιότητα στην εκπαίδευση και όλοι συνειδητοποιούμε αμήχανα ότι στην πραγματικότητα δεν υπάρχει, γεγονός που αποτέλεσε το έναυσμα της διπλωματικής μου εργασίας.

Στην ολοκλήρωση αυτής της διπλωματικής συνέβαλαν πάρα πολλοί, τους οποίους θα ήθελα να ευχαριστήσω.

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω ολόψυχα τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Ιωάννη Σαλμόν, του οποίου οι επιστημονικές συμβουλές και η συνεχής υποστήριξη συνέβαλαν στην ολοκλήρωση της διπλωματικής.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού 'Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων' του ΑΕΙ-ΤΕΙ Πειραιά.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τον σύζυγό μου Ανάργυρο και τα παιδιά μου Λίνα και Μιχάλη για την πολύτιμη βοήθειά τους κυρίως σε προβλήματα της καθημερινότητας. Χωρίς την υποστήριξή τους δεν θα κατάφερνα να ολοκληρώσω τις μεταπτυχιακές μου σπουδές.

Φεβρουάριος 2017

Ευαγγελία Χριστοδούλου

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΣΩΓΗ	5
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	
1.1: ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	8
1.2: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΤΑ DEMING.....	10
1.3: ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ ΤΟΥ DEMING ΓΙΑ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΕΜΕΝΤ.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	
2.1: Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	14
2.2: ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	15
2.3: Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ.....	17
2.4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ:	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	
3.1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ-ΓΕΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	23
3.2: Η ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ	24
3.3: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ ΤΟΥ DEMING ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	26
3.4: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ-ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ	33
3.5: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	36
3.6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ ΩΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ	
4.1: ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	39
4.2: ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	42
4.3: Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ ΩΣ ΑΝΟΙΚΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ	45

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΙΣ ΣΧΟΛΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ

5.1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	49
5.2: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ-ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	51
5.3: ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	53
5.4: SWOT ANALYSIS ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΣΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ	56

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΤΟ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΚΑΡΤΑΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ (BALANCED SCORECARD)

6.1: ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΟ BALANCED SCORECARD	60
6.2: Η ΑΥΞΑΝΟΜΕΝΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΑΨΛΩΝ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΧΕΙΩΝ	64
6.3: ΧΑΡΤΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	68
6.4: ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ BSC ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	69
6.5: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ BSC ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	73

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ BSC ΓΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΟ ΓΕΝΙΚΟ ΛΥΚΕΙΟ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΕΙ ΔΟΠ

7.1: SWOT ANALYSIS ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ	74
7.2: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΣΧΟΛΙΚΟ ΕΤΟΣ 2016-2017 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΧΑΡΤΗΣ	76
7.3: ΣΥΝΔΕΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΧΑΡΤΗ- ΔΡΑΣΕΙΣ ΑΝΑ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟ ΣΚΟΠΟ	77
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	84
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	85

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο 21^{ος} αιώνας είναι η εποχή της παγκοσμιοποίησης με επιστημονικές και τεχνολογικές εξελίξεις. Το περιβάλλον είναι ανταγωνιστικό και κάθε χώρα οφείλει να προσαρμόσει την εκπαιδευτική της πολιτική ώστε να ανταποκριθεί στις προκλήσεις της εποχής.

Η παγκοσμιοποίηση και η ραγδαία ανάπτυξη της πληροφορικής, οδήγησαν τις αναπτυγμένες χώρες να αναζητήσουν νέα εκπαιδευτικά προγράμματα με σύγχρονες προδιαγραφές, με στόχο την οικονομική τους επιβίωση και επιτυχία. Η εκπαίδευση είναι μια μακροχρόνια επένδυση και πρέπει να στηρίζεται στο μακροχρόνιο προγραμματισμό.

Τα σχολεία σήμερα οφείλουν να εκσυγχρονιστούν, να μετασχηματιστούν σε σχολεία όπου οι μαθητές αυτενεργούν και μαθαίνουν μόνοι τους, οι εκπαιδευτικοί σε ρόλο υποστηρικτή της γνώσης των μαθητών και οι διευθυντές συνεργάτες των εκπαιδευτικών, ικανοί να εξασφαλίζουν τα μέσα και το κλίμα για την επιτυχή ολοκλήρωση των στόχων του σχολείου.

Η αποτελεσματικότητα των σχολείων εξαρτάται από την διοίκηση τους. Η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι μια νέα φιλοσοφία διοίκησης, μπορεί να εφαρμοστεί στις εκπαιδευτικές μονάδες ώστε να βελτιώσουν την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα τους, με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών τους.

Με την μεταπτυχιακή αυτή εργασία, γίνεται προσπάθεια να αποτυπωθεί η κατάσταση στο χώρο της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και προτείνεται η χρήση του μοντέλου BSC για την αξιολόγηση του υπάρχοντος συστήματος διοίκησης με βάση τις αρχές της ΔΟΠ.

Στο 1^ο κεφάλαιο γίνεται προσπάθεια να κατανοήσουμε τον ορισμό της ποιότητας και αναφέρονται οι κυριότεροι ορισμοί και ειδικά η έννοια της ολικής ποιότητας κατά Deming.

Στο 2^ο κεφάλαιο εξετάζεται η ποιότητα στην εκπαίδευση, οι δείκτες ποιότητας της εκπαίδευσης στην Ευρωπαϊκή Ένωση και γίνεται μια σύντομη αναφορά στους δείκτες αυτούς.

Στο 3^ο κεφάλαιο εξετάζεται η διοίκηση ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση και τις ικανότητες και δεξιότητες που πρέπει να αποκτήσει ένας νέος κατά την διάρκεια της μαθητικής του πορείας. Αναφερόμαστε στη σημερινή λειτουργία του Ελληνικού σχολείου και στη φιλοσοφία του Deming για την εκπαίδευση. Επίσης ορίζεται η έννοια του πελάτη προμηθευτή για την εκπαίδευση και γίνεται αναφορά στη σχέση εκπαιδευτικής ηγεσίας και ποιότητας.

Στο 4^ο κεφάλαιο αναφερόμαστε εν συντομία στην γενική θεωρία συστημάτων και εξετάζουμε την εκπαιδευτική μονάδα ως ανοικτό σύστημα.

Στο 5^ο κεφάλαιο αναφερόμαστε στη σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού ειδικά στις σχολικές μονάδες και ποια είναι τα οφέλη από τον στρατηγικό σχεδιασμό. Επίσης εξετάζουμε την S.W.O.T analysis για την διαμόρφωση του στρατηγικού σχεδιασμού.

Στο 6^ο κεφάλαιο αναφερόμαστε στο εννοιολογικό περιεχόμενο της BSC και πως μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο μέτρησης της αποτελεσματικότητας στον Δημόσιο τομέα και ειδικά στην δημόσια εκπαίδευση.

Στο 7^ο κεφάλαιο γίνεται S.W.O.T analysis σε ένα τυπικό Ελληνικό Γενικό Λύκειο για τον καθορισμό των στρατηγικών στόχων και στη συνέχεια χρήση του μοντέλου BSC για τον καθορισμό των δεικτών μέτρησης για την αποτελεσματικότητα της διοίκησης με όρους Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Στο τέλος αναφέρονται κάποια συμπεράσματα και η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ποιότητα στην εκπαίδευση έχει πάρα πολλούς ορισμούς, οι οποίοι μαρτυρούν την πολυμορφία και την πολυπλοκότητα της έννοιας. Οι διαστάσεις και οι δείκτες που χαρακτηρίζουν την ποιοτική εκπαίδευση είναι σαφείς τόσο σε επίπεδο Οργανισμού

Ηνωμένων Εθνών όσο και σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ενός εκπαιδευτικού οργανισμού είναι ένας νέος τρόπος σκέψης για την επίτευξη της συνεχούς βελτίωσης και την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Η Ολική Ποιότητα δεν περιλαμβάνει μόνο το αποτέλεσμα αλλά και όλο το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού συμμετέχει στην προσπάθεια βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης με ποιοτικές διαδικασίες. Η εφαρμογή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ σε μια σχολική μονάδα, που αντιμετωπίζεται ως ανοικτό κοινωνικό σύστημα, απαιτεί αυτοέλεγχο, σχετική αυτονομία και δημιουργικότητα, τα οποία αναπτύσσονται σε ένα περιβάλλον συνεργασίας με μορφές ηγεσίας που προωθούν την αφοσίωση του ανθρώπινου δυναμικού στις αξίες και στους σκοπούς του σχολείου. Ταυτόχρονα απαιτείται συνεχής επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, επικοινωνία, κίνητρα και μέτρηση της αποτελεσματικότητας. Ένα σύγχρονο μοντέλο για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας στα πλαίσια της ΔΟΠ είναι η Ισορροπημένη Κάρτα Μέτρησης (BSC).

SUMMARY

The quality of education has a lot of definitions, which testify to the diversity and complexity of the concept. The dimensions and indicators that characterize the quality of education are clear both at the United Nations level and at EU level. The TQM of an educational organization is a new way of thinking to achieve continuous improvement and high quality services. Total Quality includes not only the results but also the human resources of the organization participate in the improvement the efficiency of education through quality procedures. The application of the philosophy of TQM in a school unit, which is considered to be an open social system, requires self-control, relative autonomy and creativity, which are developed in a collaborative environment with leadership styles that promote the loyalty and dedication of human resources in the values and the objectives of the school. At the same time, continuous teacher training, communication, motivation and measurement of effectiveness are required. A modern model for measuring efficacy in the context of TQM is the Balanced Scorecard.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η προέλευση της λέξης ‘Ποιότητα’ είναι λατινική (qualitas) και σημαίνει “*το ποιόν ή η φύση ενός ανθρώπου ή πράγματος*”. Στο βρετανικό ερμηνευτικό λεξικό “Oxford Wordfinder” δίνονται διάφορες ερμηνείες του όρου ανάμεσα στις οποίες η ποιότητα ορίζεται και ως *ο βαθμός τελειότητας ενός έμψυχου ή άψυχου υλικού*. Όπως είναι φανερό ο παραπάνω ορισμός της ποιότητας αποτελεί προσπάθεια ετυμολογικής ερμηνείας και έχει πολύ μικρή ως μηδαμινή εφαρμογή στις παραγωγικές δραστηριότητες των διαφόρων επιχειρηματικών μονάδων.

Η λέξη ποιότητα τα τελευταία δέκα χρόνια, έχει χρησιμοποιηθεί περισσότερο απ’ ότι τους δέκα προηγούμενους αιώνες και το νόημά της εξακολουθεί να είναι συγκεχυμένο (Gower, 1997)

Η ποιότητα ως Απόλυτη έννοια στην καθημερινή ζωή συνδέεται με πολυτελή αντικείμενα, ακριβείς υπηρεσίες και είναι συνυφασμένη με την ομορφιά, την αλήθεια και την τελειότητα. Τα ποιοτικά προϊόντα συνήθως είναι σπάνια και διακρίνονται για την τελειότητα, έχουν αξία και προσδίδουν κύρος στους κατόχους τους. (Ζαβλανός,2003, σ.26)

Η ποιότητα ως σχετική έννοια συνδέεται με τη μέτρηση του αποτελέσματος, που πρέπει να συμφωνεί με τις προδιαγραφές, και με την ικανοποίηση του πελάτη (Sallis Ed, 1993)

Η ποιότητα έχει ευρέως αναγνωριστεί ως μια από τις σημαντικότερες αρχές και στρατηγικές για την οικονομική ανάπτυξη (Puay et al, 1998). Σύμφωνα με τον (Kay Tan,2002), η παγκοσμιοποίηση έχει οδηγήσει σε αυξανόμενο διεθνή ανταγωνισμό, με αποτέλεσμα κάθε χώρα να παράγει αγαθά και να εξασφαλίζει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας.

Η ποιότητα είναι δύσκολο να οριστεί όπως είχε ήδη παρατηρηθεί από τον Walter Shewhart (Deming, 1986,σ.169): « η δυσκολία στον ορισμό της ποιότητας είναι να μεταφράσουμε τις μελλοντικές ανάγκες του χρήστη σε μετρήσιμα χαρακτηριστικά, με τρόπο με τον οποίο ένα προϊόν μπορεί να σχεδιαστεί ώστε να προσδίδει ικανοποίηση

στην τιμή στην οποία θα πληρώσει ο χρήστης ». Ο όρος ποιότητα συχνά προκαλεί σύγχυση και ερμηνεύεται με διαφορετικούς τρόπους ανάλογα με την σκοπιά από την οποία εξετάζεται. (Δερβιτσιώτης, 1993). Κατά τον Πλάτωνα, η ποιότητα συνδέεται με την αρετή, την ηθική, πνευματική και φυσική υπεροχή του ανθρώπου.

Παρακάτω παρατίθενται κάποιοι ορισμοί για την ποιότητα

Deming: «Ποιότητα είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη». Η ικανοποίηση εκφράζεται από την σχέση:

Ικανοποίηση = Τωρινή απόδοση = Αναμενόμενη απόδοση Στην περίπτωση που η τωρινή απόδοση είναι μεγαλύτερη από την αναμενόμενη, τότε η ικανοποίηση του πελάτη μεγαλώνει.

Crosby: Ποιότητα είναι η συμμόρφωση ενός προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη, οι οποίες μπορεί να μην αντιπροσωπεύουν πλήρως τις προσδοκίες των πελατών. Ο Crosby αυτό το αντιμετωπίζει σαν ξεχωριστό πρόβλημα

Juran: Ποιότητα είναι η καταλληλότητα προς χρήση και η καταλληλότητα ορίζεται από τον πελάτη.

Feigenbaum: Ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών του προϊόντος και των υπηρεσιών τα οποία έχουν σχέση με το μάρκετινγκ, την τεχνολογία, την κατασκευή και την συντήρηση μέσω των οποίων το προϊόν ή η υπηρεσία ικανοποιεί τις προσδοκίες του πελάτη.

Taguchi: Ποιότητα είναι η απώλεια που ένα προϊόν προξενεί στους πελάτες μετά την αποστολή του. (Ζαβλανός, 2003, σελ.27).

ISO 9000: Ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που ικανοποιούν τις δεδομένες και αναμενόμενες ανάγκες των πελατών.

Ένας πιο επίσημος και συνάμα πιο περιεκτικός ορισμός περιέχεται στο **ISO 8402**: Το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας που της αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες (Στεφανάτος, 2000), ο ορισμός αυτός έχει υιοθετηθεί και από τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης

1.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΤΑ DEMING

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Ο Williams Edward Deming γεννήθηκε στις Η.Π.Α το 1900. Σταδιοδρόμησε σαν ειδικός στην Στατιστική με ειδικότητα σε θέματα στατιστικού ελέγχου της ποιότητας. Θεωρείται ένας από τους κορυφαίους ειδικούς στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Το καλοκαίρι του 1920 εργάστηκε στην εταιρεία Western electric Company, η οποία λειτουργούσε με την φιλοσοφία διοίκησης του επιστημονικού management του F. Taylor. Ο Taylor υποστήριζε ότι οι εργάτες πρέπει να πραγματοποιούν μια συγκεκριμένη και περιορισμένη εργασία, χωρίς να έχουν την δυνατότητα να σκεφτούν για την εργασία που έκαναν. Η σκέψη ήταν δικαίωμα των μάναντζερ, οι οποίοι έπρεπε να κατευθύνουν τους εργάτες να εργάζονται πιο σκληρά. Τα λάθη ανιχνεύονταν στο τέλος της παραγωγικής διαδικασίας και η ποιότητα δεν λαμβάνονταν υπόψη και το κύριο ενδιαφέρον ήταν η ποσότητα.

Ο Deming αντιλήφθηκε ότι η μέθοδος του Taylor ήταν αυταρχική και υποβάθμιζε την ανθρώπινη σκέψη και το ενδιαφέρον των υπαλλήλων. Από τότε άρχισε να σκέφτεται μια νέα μορφή διοίκησης. Πίστευε ότι οι εργάτες πρέπει να εκπαιδεύονται κατάλληλα και να διαχειρίζονται οι ίδιοι τις διαδικασίες της εργασίας τους με τελικό αποτέλεσμα η ποιότητα να προϊόντων τους να βελτιωθεί.

Οι Αμερικανοί μετά τον 2^ο Παγκόσμιο πόλεμο ενδιαφέρονταν για την παραγωγή ποσοτήτων, λόγω των αυξημένων αναγκών και όχι για την ποιότητα. Οι απόψεις του Deming δεν εκτιμήθηκαν. Αντίθετα οι Ιάπωνες είχαν αυτή την περίοδο μεγάλο πρόβλημα με τα προϊόντα τους, τα οποία δεν μπορούσαν να ανταγωνιστούν τα προϊόντα της Αμερικής και της Ευρώπης. Οι Ιάπωνες το 1949 κάλεσαν τον Deming και η φιλοσοφία του έγινε δεκτή με ενθουσιασμό από τους Ιάπωνες βιομηχάνους και τα στελέχη των επιχειρήσεών τους. Σήμερα είναι παγκοσμίως αποδεκτό ότι οι διοικητικές αρχές και οι τεχνικές του δρ. Deming είναι αυτές που συντέλεσαν στο βιομηχανικό θαύμα της Ιαπωνίας. (Λογοθέτης, 1992, σ.51)

Το 1970 οι Αμερικάνικες εταιρείες, οι οποίες συνέχιζαν να λειτουργούν σύμφωνα με την μηχανιστική θεωρία του Taylor, άρχισαν να διαπιστώνουν την επιτυχία που είχαν

στην διεθνή αγορά τα Ιαπωνικά προϊόντα. Ταυτόχρονα άρχισε στην Αμερική να μειώνεται η παραγωγικότητα και το ενδιαφέρον των ατόμων για την εργασία. Αμερικανοί μάνατζερ πήγαν στην Ιαπωνία και μελέτησαν τον τρόπο λειτουργίας των Ιαπωνικών εταιρειών και διαπίστωσαν ότι οι εργάτες δούλευαν ομαδικά και η ποιότητα ήταν ευθύνη και υποχρέωση του κάθε ατόμου της εταιρείας. Το 1980 η Αμερική ζητάει την βοήθεια του Deming και οι αμερικάνικες επιχειρήσεις άρχισαν να μελετούν και να εφαρμόζουν στην παραγωγική διαδικασία την φιλοσοφία του. Το ίδιο συμβαίνει και με τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς στην Δύση.

1.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ ΤΟΥ DEMING ΓΙΑ ΤΟ MANATZMENT

Ο Deming δίνει έμφαση στην ανάγκη αλλαγής του τρόπου διοίκησης των επιχειρήσεων και ανέπτυξε τις γνωστές θεωρίες: «Τα 14 σημεία του Deming», «Ο κύκλος του Deming», και τα «Τα θανάσιμα νοσήματα».

Τα 14 σημεία αποτελούν τη βάση του σύγχρονου τρόπου διοίκησης των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Τα 14 σημεία του Deming είναι:

1. Συνέχεια και συνέπεια στη διατύπωση του σκοπού για διαρκή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών.
2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας από την διοίκηση και δέσμευση ότι αποδέχεται το νέο τρόπο σκέψης.
3. Ανεξαρτητοποίηση από την απλή-τελική επιθεώρηση του προϊόντος για την επίτευξη της ποιότητας. Η ποιότητα πρέπει να είναι ενσωματωμένη στην παραγωγή από την αρχή.
4. Ελαχιστοποίηση του κόστους. Κατάργηση της πρακτικής για την επιλογή προμηθειών με κριτήριο μόνο την τιμή.
5. Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και των υπηρεσιών.
6. Καθιέρωση της πρακτικής της εκπαίδευσης κατά την διάρκεια της εργασίας.
7. Αποτελεσματική ηγεσία.

8. Αποβολή του φόβου.
9. Κατάργηση εμποδίων ανάμεσα στα τμήματα. Ενθάρρυνση της ομαδικής προσέγγισης.
10. Κατάργηση των συνθημάτων, αφισών και των προτροπών τα οποία ζητούν νέα επίπεδα παραγωγικότητας, χωρίς να παρέχουν καλύτερες μεθόδους.
11. Κατάργηση αυθαίρετων ποσοτικών στόχων παραγωγής, προτύπων εργασίας και σκοπών που δυσχεραίνουν την επίτευξη της ποιότητας.
12. Επιβράβευση του εργατικού δυναμικού. Να αισθάνονται υπερήφανοι για την εργασία τους.
13. Ενθάρρυνση συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης για κάθε εργαζόμενο.
14. Δέσμευση της διοίκησης και συμμετοχή όλων των ατόμων για την υλοποίηση των παραπάνω σημείων της νέας φιλοσοφίας. (Ζαβλανός,2003 ,σελ.39-45)

Εκτός από τα 14 σημεία, ο Deming πρότεινε και τα πέντε θανάσιμα νοσήματα τα οποία χρειάζονται θεραπεία, εάν θέλουμε να έχει αποτέλεσμα οποιαδήποτε πρωτοβουλία για την ποιότητα.

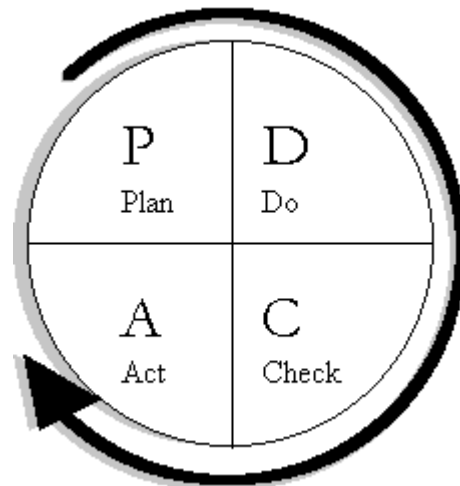
Τα πέντε θανάσιμα νοσήματα είναι τα εξής: (Δερβιτσιώτης, 1999)

1. Έλλειψη σταθερότητας σκοπού. Η εταιρεία ή ο Οργανισμός πρέπει να έχει μακροπρόθεσμους σκοπούς και προγράμματα ποιότητας.
2. Έμφαση στα βραχυπρόθεσμα οφέλη. Μια επιχείρηση η οποία σκέφτεται βραχυπρόθεσμα δεν έχει μέλλον και προοπτική να παραμείνει στην αγορά.
3. Αξιολόγηση της απόδοσης- επίδοσης. Η μέτρηση της απόδοσης μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες. Καταστρέφεται η ομαδική εργασία, δημιουργείται φόβος και χάνεται η αμοιβαία εμπιστοσύνη και ο αλληλοσεβασμός.
4. Μετακίνηση των μάνατζερ. Η συχνή μετακίνηση των στελεχών μιας επιχείρησης έχει σαν αποτέλεσμα την αλλαγή του τρόπου διοίκησης που εξαρτάται από τις αρχές του εκάστοτε μάναντζερ.

5. Διοίκηση της επιχείρησης με την χρησιμοποίηση ορατών μόνο αριθμών. Οι σημαντικότεροι αριθμοί δεν είναι γνωστοί, όπως ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη, ο οποίος επηρεάζει σημαντικά την λειτουργία της επιχείρησης.

Κύκλος ποιότητας του Deming

Ο κύκλος του Deming περιγράφει μια κυκλική διαδικασία συνεχούς βελτίωσης και αποτελείται από τέσσερα στάδια. Ο συνεχής αυτός κύκλος ενεργειών, ως διαδικασία ενισχύει την εδραίωση και την μακροπρόθεσμη ύπαρξη μιας επιχείρησης. (Λογοθέτης, 1992)



Κύκλος του Deming
πηγή : www.hci.com.au .

Τα τέσσερα στάδια του κύκλου του Deming είναι τα εξής:

1. (Plan) Προγραμματίζω: στο στάδιο αυτό διατυπώνεται το πλάνο παραγωγής.
2. (Do) Πραγματοποιώ: στο στάδιο υλοποιείται το πλάνο σε μικρή κλίμακα.
3. (Check) Ελέγχω: στο στάδιο αυτό γίνονται έλεγχοι και δοκιμές
4. (Act) Ενεργώ: στο στάδιο αυτό γίνονται οι απαραίτητες διαρθρωτικές αλλαγές. Τα αποτελέσματα από τον έλεγχο ενσωματώνονται και χρησιμοποιούνται για να τροποποιήσουν την τρέχουσα διαδικασία παραγωγής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

2.1 Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1950 και μετά, η παγκόσμια κοινότητα ασχολείται με την ποιότητα στην εκπαίδευση, μια έννοια που, ενώ το νοηματικό της περιεχόμενο είναι προφανές, δύσκολα ορίζεται με ακρίβεια και τρόπο κοινά αποδεκτό. Έτσι, ενώ δεν υπάρχει ένας γενικά αποδεκτός ορισμός για την ποιότητα της εκπαίδευσης, από την άλλη μεριά υπάρχει σχετική ομοφωνία με τους παράγοντες που μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωσή της. Ενδεικτικά τέτοιοι παράγοντες είναι: το κοινωνικό-οικονομικό και συναισθηματικό περιβάλλον των μαθητών, η ισότητα στις εκπαιδευτικές ευκαιρίες και ο σεβασμός στην ετερότητα, τα αναλυτικά προγράμματα σπουδών, ο επαρκής και κατάλληλος εξοπλισμός των σχολείων, η επαρκής εκπαίδευση και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, η αποτελεσματική ηγεσία του σχολείου και πολλοί άλλοι.

Παρακάτω παρατίθενται κάποιοι ορισμοί για την ποιότητα στην εκπαίδευση.

Η εκπαίδευση χαρακτηρίζεται ως ποιοτική, όταν συμβάλλει στην πνευματική καλλιέργεια του ατόμου, στην ηθική του ανάταση και στην ανάπτυξη ολοκληρωμένης προσωπικότητας και ακέραιου χαρακτήρα. Σύμφωνα με αυτή την άποψη το εκπαιδευτικό έργο είναι ποιοτικό αν στο πρόγραμμα σπουδών του περιλαμβάνονται ανθρωπιστικά μαθήματα.

Η εκπαίδευση χαρακτηρίζεται ως ποιοτική με βάση την ποιότητα του τελικού της αποτελέσματος. Αυτό κρίνεται από τις βασικές γνωστικές δεξιότητες που απέκτησαν οι μαθητές, από τον αριθμό των μαθητών που πέτυχαν σε εξετάσεις ή βρήκαν χωρίς δυσκολία επαγγελματική απασχόληση.

Η εκπαίδευση χαρακτηρίζεται ως ποιοτική με βάση την ικανοποίηση των πελατών δηλαδή τους γονείς και την αγορά εργασίας. (Ματθαίου,2000)

Κανείς από τους τρεις ορισμούς δεν είναι πλήρης αφού ο καθένας επικεντρώνεται σε ορισμένες πτυχές της εκπαίδευσης. Οι διαφορές που εμφανίζονται στους τρεις ορισμούς οφείλονται στις αξίες που συμμαρρίζεται η κάθε κοινωνία και στις διαφορετικές ιδεολογικές παραδοχές για την γνώση και τον άνθρωπο.

2.2 ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η ποιότητα σαν βασικός στόχος της εκπαίδευσης δεν υπήρχε ανέκαθεν. Προηγήθηκε η προσπάθεια της αύξησης των μαθητών στα σχολικά ιδρύματα και η ολοκλήρωση των σπουδών τους. Το 1948, η Παγκόσμια Διακήρυξη των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου κάνει λόγο για πρωτοβάθμια εκπαίδευση που θα παρέχεται υποχρεωτικά για όλα τα παιδιά του πλανήτη. (Unesco,2005:27). Στη διακήρυξη της Χιλιετίας από συνέδριο των Ηνωμένων Εθνών, τίθεται σαν γενικός σκοπός ότι μέχρι το 2015 όλα τα παιδιά του πλανήτη, ανεξάρτητα από φύλλο, θα παρακολουθούν κάποιο ολοκληρωμένο πρόγραμμα Δημοτικού Σχολείου και όλες οι ανισότητες στην εκπαίδευση των φύλλων θα έχουν περιοριστεί μέχρι το 2015 (Unesco,2005:28). Τα Ηνωμένα Έθνη, στην αρχή του 21^{ου} αιώνα, δίνουν προτεραιότητα στην πρόσβαση όλων των νέων στην εκπαίδευση.

Ο αριθμός των μαθητών που εγγράφονται στα Σχολεία έχει αυξηθεί κατά τα τελευταία χρόνια, όμως παρατηρείται το φαινόμενο ότι οι περισσότεροι μαθητές μαθαίνουν λιγότερα από αυτά που διδάσκονται ή πρέπει να διδάσκονται στα Σχολεία. Αυτή η χαμηλή μαθησιακή επιτυχία οφείλεται σε συνδυασμό παραγόντων, όπως το ανεπαρκές μαθησιακό περιβάλλον, το υψηλό ποσοστό απουσιών και διακοπής της φοίτησης των μαθητών, οι ακατάλληλες μέθοδοι διδασκαλίας-μάθησης και άλλα (Unicef,xx:1).

Η έννοια της ποιότητας στην εκπαίδευση για πρώτη φορά αναφέρεται στο υπόμνημα της διεθνούς επιτροπής παιδείας προς την Unesco, την δεκαετία του 1970, με τίτλο: Learning to be: The world of education Today and Tomorrow, όπου τονίζονται η εκκρίωση της ανισότητας στις εκπαιδευτικές ευκαιρίες και η εγκαθίδρυση μιας δημοκρατίας δικαίου στην ανθρωπότητα, δίνεται έμφαση στην δια βίου μάθηση και της σχέσης των αναλυτικών προγραμμάτων με τις ανάγκες των μαθητών, τονίζεται η σπουδαιότητα των φυσικών επιστημών και των νέων τεχνολογιών στο σύγχρονο Σχολείο.

Στη διακήρυξη του συνεδρίου των Ηνωμένων Εθνών, στο Jomtien της Ταϊλάνδης (1990), τονίζεται η σημασία της ποιοτικής διάστασης της εκπαίδευσης ως πρωταρχικό παράγοντα για την επίτευξη των θεμελιακών σκοπών της δικαιοσύνης και της γνωστικής ανάπτυξης των παιδιών (Bergmann,1996). Στη διακήρυξη του συνεδρίου των Ηνωμένων Εθνών στο Dakar της Σενεγάλης τονίζεται ότι η πρόσβαση στην ποιοτική εκπαίδευση είναι δικαίωμα του κάθε παιδιού και ότι τα κράτη οφείλουν να βελτιώνουν την ποιότητα στην εκπαίδευση, έτσι ώστε κάθε μαθητής να μπορεί να επιτύχει τα καλύτερα μαθησιακά αποτελέσματα., ιδιαίτερα στον τομέα του εγγραμματοσμού, της αριθμητικής και των βασικών δεξιοτήτων της ζωής.(Unesco, EFA, 2002. World Education, 2000).

Από τα όσα αναφέρθηκαν μέχρι τώρα φαίνεται καθαρά η στροφή της ανθρωπότητας από την ποσότητα στην ποιότητα της εκπαίδευσης. Σύμφωνα με την Unicef οι βασικές διαστάσεις της ποιότητας της εκπαίδευσης είναι:

- Μαθητές υγιείς με καλή διατροφή συμμετέχουν στην διαδικασία της μάθησης και στηρίζονται από την οικογένειά τους και την κοινότητα.
- Περιβάλλον ασφαλές, υγιεινό, προστατευτικό, που παρέχει επαρκείς πόρους.
- Αναλυτικά προγράμματα και διδακτικό υλικό κατάλληλα για την απόκτηση βασικών δεξιοτήτων και γνώσεων.
- Εκπαιδευτικό προσωπικό κατάλληλα καταρτισμένο, που χρησιμοποιούν μαθητοκεντρικές διδασκαλίες μάθησης σε καλά οργανωμένες τάξεις και Σχολεία και εφαρμογή κατάλληλων τρόπων αξιολόγησης με στόχο τη βελτίωση του εκπαιδευτικού συστήματος και την αναβάθμιση της ποιότητας στην παρεχόμενη εκπαίδευση.
- Μαθησιακά αποτελέσματα που περιλαμβάνουν το τι γνωρίζουν και τι μπορούν να κάνουν οι μαθητές, καθώς και τις στάσεις και προσδοκίες που έχουν για τον εαυτό τους και την κοινωνία.

2.3 Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ

Στις αρχές του 21^{ου} αιώνα η ποιότητα στην εκπαίδευση ήταν κύριο μέλημα των κρατών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η δια βίου μάθηση και η υψηλής ποιότητας εκπαίδευση θεωρήθηκε απαραίτητη για την αγορά εργασίας και την ελεύθερη μετακίνηση των εργαζομένων μέσα στη Ευρωπαϊκή Ένωση. Τον Μάρτιο του 2000, στη Σύνοδο της Λισσαβόνας του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου αναγνωρίστηκε ο ουσιαστικός ρόλος της ποιοτικής εκπαίδευσης και της κατάρτισης και διαπιστώθηκε η ανάγκη να προσδιοριστούν δείκτες ποιότητας της σχολικής εκπαίδευσης, οι οποίοι θα δίνουν την εικόνα της ποιότητας των ευρωπαϊκών σχολείων.

Οι 16 δείκτες ποιότητας είναι:

1. Μαθηματικά: το μάθημα των μαθηματικών προάγει τις δεξιότητες της ανάλυσης και της λογικής σκέψης. Είναι απαραίτητο να αναπτυχθεί μια εκπαιδευτική μέθοδος, ικανή να δημιουργεί στους μαθητές μια θετική στάση απέναντι στα μαθηματικά, και θα προσδιορίζει, εφόσον είναι δυνατό, κοινές δεξιότητες και ικανότητες που πρέπει να έχουν οι Ευρωπαίοι πολίτες. (European Commission,2001: 14-15)

Στις καλές πρακτικές πρέπει να αναφέρουμε την πρακτική της Κύπρου, που διοργανώνει διαγωνισμούς μαθηματικών για όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης, της Γαλλίας που έχει δημιουργήσει ένα εθνικό παρατηρητήριο της διδασκαλίας των μαθηματικών και της Γερμανίας που έχει αναπτύξει εκπαιδευτικό υλικό για καθηγητές.

2. Αναγνωστικές ικανότητες: Οι αναγνωστικές ικανότητες και η κατανόηση κειμένων αποτελούν τη βάση για την ανάπτυξη των γνώσεων, την προσωπική εξέλιξη και την κοινωνική ένταξη των νέων της Ένωσης. Σε επίπεδο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, οι σχολικές και οι δημόσιες βιβλιοθήκες μπορούν να συμβάλλουν ουσιαστικά στην καλλιέργεια της αναγνωστικής ικανότητας των μαθητών. Ένας ικανοποιητικός αριθμός ποιοτικών βιβλίων κρίνεται απαραίτητος, τα οποία πρέπει να χρησιμοποιούνται με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο για να διεγείρουν το ενδιαφέρον των μαθητών και να καλλιεργούν την ανάγνωση. (European Commission,2001:17-18)

Στις καλές πρακτικές μπορούμε να αναφέρουμε την πρωτοβουλία της Γερμανίας που αποστέλλει δωρεάν στους μαθητές τις εθνικές εφημερίδες της, το περιεχόμενο των οποίων χρησιμοποιείται από τους εκπαιδευτικούς. Ενδιαφέρον επίσης είναι το πείραμα της Σουηδίας, που παρότρυνε τους γονείς των μαθητών ηλικίας 10 ως 12 ετών να περνούν μισή ώρα καθημερινά διαβάζοντας ένα καλό βιβλίο με το παιδί τους.

3. Θετικές επιστήμες: Οι φυσικές επιστήμες προάγουν την περιέργεια και την κριτική σκέψη των μαθητών γύρω από ένα ευρύ φάσμα θεμάτων σχετικά με το περιβάλλον, τα ζωντανά όντα, την υγεία και τους φυσικούς πόρους οι οποίοι είναι περιορισμένοι. Στην Ευρωπαϊκή οικονομία οι φυσικές επιστήμες αποτελούν τη βάση των επιχειρήσεων και της βιομηχανίας. Το ζητούμενο είναι η ενθάρρυνση των μαθητών να ενδιαφερθούν για τις θετικές επιστήμες και την προαγωγή της διδασκαλίας μέσω αποτελεσματικών μεθόδων που συνδέονται με τα πειράματα ((European Commission,2001: 20-21). Στις καλές πρακτικές μπορούμε να αναφέρουμε την πρωτοβουλία «Schola ludus» της Δημοκρατίας της Σλοβακίας, που έχει στόχο να προάγει την διδασκαλία των φυσικών επιστημών διαμέσου μιας διαδραστικής έκθεσης που περιοδεύει σε ολόκληρη την χώρα και την Ευρωπαϊκή πρωτοβουλία « Ο ρόλος των γυναικών στην επιστήμη» που αναδεικνύει την ιστορία των φυσικών επιστημών μέσα από τα επιτεύγματα των γυναικών.
4. Τεχνολογίες της πληροφορίας και των επιστημών (ΤΠΕ): Ο ρόλος των ΤΠΕ στην καθημερινή ζωή είναι πολύ σημαντικός αφού παρέχουν τη δυνατότητα για νέους τρόπους μάθησης, εργασίας, κατανάλωσης και ψυχαγωγίας. Σε κάποιες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης οι ΤΠΕ θεωρούνται ως εργαλείο και σε άλλες διδάσκονται σαν ξεχωριστό μάθημα και η χρήση τους βαίνει συνεχώς αυξανόμενη. Σημαντικό εμπόδιο στην ανάπτυξη της τεχνολογικής δεξιότητας των μαθητών αποτελεί η έλλειψη αυτής της δεξιότητας σε πολλούς εκπαιδευτικούς και το γεγονός ότι η εμπειρία των μαθητών στους υπολογιστές υπερβαίνει αυτή των καθηγητών. Στις καλές πρακτικές μπορούμε να αναφέρουμε την Ισλανδία, όπου όλοι οι μαθητές έχουν τον προσωπικό τους υπολογιστή. Οι πρωτοβουλίες eEurope και eLearning υποστηρίζουν τη χρήση των ΤΠΕ.((European Commission,2001: 23-24).

5. Ξένες Γλώσσες. Η γνώση πολλών γλωσσών της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τους πολίτες της Ε.Ε που επιθυμούν να έχουν επαγγελματικές και προσωπικές ευκαιρίες στην ενιαία αγορά της. Στις χώρες των οποίων η γλώσσα δεν είναι ευρέως γνωστή (π.χ Σουηδία) οι νέοι έχουν περισσότερους λόγους να μάθουν μια άλλη γλώσσα σε σχέση με τις χώρες που χρησιμοποιούν μια ευρέως διαδεδομένη γλώσσα (π.χ Αγγλία, Γαλλία) ((European Commission,2001: 26-27).
6. Δια Βίου Μάθηση ή Ικανότητα Μάθησης: Αυτός που μαθαίνει να μαθαίνει δια βίου, αποκτά δεξιότητες που του εξασφαλίζουν την επιτυχία στην εργασία και στην κοινωνία. Αποτελεί πρόκληση για τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης να θέσουν ως πολιτική προτεραιότητα την ανάπτυξη της δια βίου μάθησης προσαρμόζοντας ανάλογα τα προγράμματα σπουδών στα Σχολεία και διευκολύνοντας την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών. ((European Commission,2001: 29-30)
7. Η αγωγή του πολίτη: Η προετοιμασία των νέων προκειμένου να αποκτήσουν την ιδιότητα του ενεργού πολίτη αποτελεί κύριο μέλημα των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ενεργοί πολίτες που συμμετέχουν στα δημόσια πράγματα και έχουν διαπαιδαγωγηθεί με τις αρχές της δημοκρατίας, της ισότητας, της ελευθερίας και αναγνωρίζουν τα δικαιώματά τους και τις υποχρεώσεις τους. Στην Ελλάδα, κάθε χρόνο οι μαθητές λυκείου συνεδριάζουν στο Κοινοβούλιο και συζητούν θέματα της τρέχουσας επικαιρότητας. Στην Ιταλία, σε όλα τα σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης εφαρμόζεται ένας καταστατικός χάρτης των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων των μαθητών. Υπάρχει σημαντική δυσκολία στην ανάγκη του να κατανοήσουν οι εκπαιδευτικοί τη σπουδαιότητα του ρόλου τους σχετικά με τη διαμόρφωση των νέων ως ενεργών πολιτών. ((European Commission,2001: 31-32)
8. Μαθητές που διακόπτουν την φοίτηση: Οι νέοι που εγκαταλείπουν το σχολείο δεν διαθέτουν βασικές δεξιότητες και επαγγελματική κατάρτιση και γι' αυτό αντιμετωπίζουν δυσκολίες στο να βρουν δουλειά. Επιπλέον οι νέοι που εγκαταλείπουν το σχολείο αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο της περιθωριοποίησης

και του κοινωνικού αποκλεισμού. Στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης καταβάλλεται προσπάθεια για την μείωση του ποσοστού εγκατάλειψης σχολείου. (European Commission,2001:33-35)

9. Ολοκλήρωση του δεύτερου κύκλου της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης: Το ποσοστό των νέων, που ολοκληρώνουν το λύκειο αποτελεί σημαντικό δείκτη της ποιότητας του εκπαιδευτικού συστήματος. Η ολοκλήρωση του δεύτερου κύκλου της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι σημαντική όχι μόνο για την είσοδο του νέου στην αγορά εργασίας, αλλά και διότι αποκτά την δυνατότητα για πρόσβαση στην ανώτατη εκπαίδευση. Στόχος είναι ο μέσος όρος των ατόμων ηλικίας 25-64 ετών που έχουν ολοκληρώσει τουλάχιστον την ανώτερη βαθμίδα της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης να φτάσει το ποσοστό του 80%. (European Commission,2001:36-37)
10. Συμμετοχή στην Ανώτατη Εκπαίδευση: Οι ευκαιρίες που προσφέρει η τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι σημαντικές. Οι νέοι σήμερα αναζητούν εργασία σ' ένα ανταγωνιστικό και παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον και θα πρέπει να έχουν αποκτήσει δεξιότητες και ικανότητες ώστε να είναι ικανοί για να ανταγωνιστούν τους άλλους. Ο αριθμός των νέων που εισέρχονται στην τριτοβάθμια εκπαίδευση να είναι αντίστοιχος προς τις εθνικές και τις διεθνείς ανάγκες εργασίας. Επίσης στόχος είναι η πρόβλεψη της τάσης για απασχόληση σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. (European Commission,2001:38-40).
11. Αξιολόγηση και οργάνωση της σχολικής εκπαίδευσης: Η αξιολόγηση επιτρέπει στα σχολεία να συγκρίνουν τα αποτελέσματά τους προς εκείνα άλλων ομόλογων ιδρυμάτων. Όλες οι χώρες αναζητούν αξιολογικά κριτήρια για να καταγράψουν τα αποτελέσματα των σχολείων, μέσω μιας εσωτερικής ή εξωτερικής αξιολόγησης ή μιας αξιολόγησης που θα συνδυάζει και τα δύο στοιχεία. (European Commission,2001:41-43)
12. Συμμετοχή των γονέων: Η συμμετοχή των γονέων στην εκπαίδευση των παιδιών τους έχει αντίκτυπο στην βελτίωση της λειτουργίας του σχολείου και την ποιότητα της εκπαίδευσης. Σε κάποιες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης οι σύλλογοι γονέων έχουν σημαντικό ρόλο στην λειτουργία των σχολικών

μονάδων και σε άλλες ο ρόλος τους είναι επικουρικός και συμβουλευτικός (European Commission, 2001:44-46, Βιταντζάκης,2006:120-121).

13. Εκπαίδευση και κατάρτιση των εκπαιδευτικών: Οι εκπαιδευτικοί σήμερα χρειάζεται να εκπαιδεύονται στις νέες τεχνολογίες και να αντιμετωπίζουν με επιτυχία τις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες και προσδοκίες των νέων. Οι ευρωπαϊκές χώρες έχουν καθιερώσει την αρχική ποιοτική κατάρτιση των εκπαιδευτικών, η οποία στη συνέχεια υποστηρίζεται από επαγγελματική επιμόρφωση και βελτίωση. Η εκπαίδευση και κατάρτιση των εκπαιδευτικών πρέπει να γίνεται ως προς τα επιμέρους γνωστικά αντικείμενα που θα διδάξουν και ως προς την παιδαγωγική πρακτική εξάσκηση που συνδέεται με το επάγγελμα του εκπαιδευτικού. Στο σημείο αυτό παρατηρείται διαφοροποίηση από χώρα σε χώρα.(Τριλιανός, 2011β:270-272, European Commission,2001: 47-49.OECD,2004b:6-7)
14. Ποσοστά συμμετοχής στην προσχολική εκπαίδευση: Η προσχολική εκπαίδευση αποτελεί σημαντικό παράγοντα στη συναισθηματική και νοητική ανάπτυξη του παιδιού, διευκολύνει τη μετάβαση από την παιγνιώδη στην τυπική μάθηση και συμβάλλει στην ομαλή σχολική ένταξη του παιδιού. Η προσχολική εκπαίδευση πρέπει να παρέχεται από κατάλληλα καταρτισμένο εκπαιδευτικό προσωπικό. Οι απόψεις σχετικά με την προσχολική εκπαίδευση διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Κάποιοι υποστηρίζουν ότι τα νήπια πρέπει να παίζουν όσο το δυνατό περισσότερο, ενώ κάποιοι άλλοι επιμένουν ότι η προσχολική εκπαίδευση διευκολύνει τη μετάβαση του στο δημοτικό σχολείο. Ο αριθμός των νηπίων που φοιτούν στα νηπιαγωγεία έχει αυξηθεί πάρα πολύ τα τελευταία τριάντα χρόνια σχεδόν σε όλες τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. (Unicef, χχ:18. European Commission, 2001: 50-51).
15. Αριθμός μαθητών ανά υπολογιστή: Στην κοινωνία της γνώσης, οι μαθητές των σχολείων της Ευρωπαϊκής Ένωσης πρέπει να έχουν την ευκαιρία να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τους υπολογιστές. Τα σχολεία πρέπει να είναι εφοδιασμένα με ικανοποιητικό αριθμό υπολογιστών ώστε οι καθηγητές και μαθητές να εκμεταλλεύονται πλήρως τις δυνατότητες του διαδικτύου και των εκπαιδευτικών λογισμικών. Η ανάγκη για προμήθεια δαπανηρού εξοπλισμού

σε ένα μεγάλο αριθμό σχολείων υποχρεώνει τα εκπαιδευτικά συστήματα να στρέφονται σε οικονομικές συνεργασίες με τον ιδιωτικό τομέα, όπου πρέπει να εφαρμόζονται οι εθνικοί κανόνες σε ότι αφορά την σχολική εκπαίδευση. (European Commission, 2001:52-54)

16. Εκπαιδευτική δαπάνη ανά μαθητή: Το ύψος των πιστώσεων, που διατίθενται για την εκπαίδευση αποτελεί μια κρίσιμη απόφαση για τις εθνικές κυβερνήσεις. Πρόκειται για μια επένδυση της οποίας τα κέρδη γίνονται αντιληπτά μακροπρόθεσμα και έχουν αντίκτυπο σε κρίσιμους τομείς, όπως η κοινωνική συνοχή, ο διεθνής ανταγωνισμός και η αειφόρος ανάπτυξη. Στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης η δημόσια δαπάνη ανά μαθητή διαφέρει σημαντικά και εξαρτάται από το επίπεδο ευημερίας της χώρας, αλλά και από την προτεραιότητα που δίνει στην εκπαίδευση κάθε χώρα. Στις περισσότερες χώρες η δαπάνη ανά μαθητή αυξάνει με την ηλικία του. Ορισμένες από τις προκλήσεις που θα πρέπει να αντιμετωπίσουν οι χώρες της Ευρώπης είναι η αποτελεσματική κατανομή του προϋπολογισμού μεταξύ των διαφόρων τοπικών και περιφερειακών επιπέδων και η διευκόλυνση της συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα χωρίς να αλλοιωθεί το δημόσιο εκπαιδευτικό σύστημά τους. (European Commission, 2001: 55-57. OECDa, 2004:2,4)

2.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από όλα τα παραπάνω φαίνεται καθαρά ότι δεν υπάρχει ομοφωνία στον ορισμό της ποιότητας στην εκπαίδευση και οι ποικίλοι ορισμοί μαρτυρούν την πολυμορφία και την πολυπλοκότητα της έννοιας. Όσο αναφορά τις διαστάσεις και τους δείκτες που χαρακτηρίζουν την ποιοτική εκπαίδευση, είναι σαφές ότι υπάρχει ομοφωνία τόσο σε επίπεδο Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών όσο και σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η ποιότητα στην εκπαίδευση προϋποθέτει: εκπαιδευτικά συστήματα με μαθητοκεντρικά περιβάλλοντα μάθησης, τον εκσυγχρονισμό του προγράμματος σπουδών, την ευθυγράμμιση εκπαιδευτικών στόχων και μαθησιακών αποτελεσμάτων, την συμμετοχή της σχολικής κοινότητας στη διοίκηση του σχολείου και την συνεχή επιμόρφωση των εκπαιδευτικών με βάση το συμφέρον των μαθητών. Οι καλά καταρτισμένοι εκπαιδευτικοί μπορούν να υπερνικήσουν πολλές ελλείψεις του

εκπαιδευτικού συστήματος. Σημαντικός παράγοντας για την ποιότητα στην εκπαίδευση είναι οι κρατικές πιστώσεις ώστε να μπορούν τα σχολεία να λειτουργούν ικανοποιητικά. (Τριλιανός,2011α: 53-54).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ- ΓΕΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Η παγκοσμιοποίηση και η ραγδαία ανάπτυξη της πληροφορικής, οδήγησαν τις αναπτυγμένες χώρες να αναζητήσουν νέα εκπαιδευτικά προγράμματα με σύγχρονες προδιαγραφές, με στόχο την οικονομική τους επιβίωση και επιτυχία. Οι σύμβουλοι εκπαιδευτικών προγραμμάτων διεθνώς προσπαθούν να δημιουργήσουν σχολεία, που να ελέγχονται και να διοικούνται καλύτερα, ώστε να αυξηθεί το επίπεδο απόδοσης των μαθητών τους μέσα σε μια παγκόσμια ανταγωνιστική οικονομία.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένας τρόπος σκέψης και η εισαγωγή της σ' ένα εκπαιδευτικό οργανισμό απαιτεί την προσπάθεια και συμμετοχή όλων των ατόμων για συνεχή βελτίωση με στόχο την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων των εξωτερικών και εσωτερικών πελατών. Οι εξωτερικοί πελάτες είναι οι αποδέκτες των υπηρεσιών της εκπαίδευσης και εσωτερικοί πελάτες είναι τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι, οι οποίοι συμβάλλουν και επηρεάζουν την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Σύμφωνα με την νέα φιλοσοφία της ΔΟΠ στην εκπαίδευση, πρέπει να δίνεται έμφαση στη φύση της μάθησης παρά στην μέθοδο διδασκαλίας. Η μάθηση είναι μια διαδικασία μετασχηματισμού η οποία συντελείται στο μυαλό του μαθητή όταν μια νέα πληροφορία συντίθεται με την παλαιά ή αποκτάται μια νέα δεξιότητα.

Η έκθεση «SCANS» του 1991 διακρίνει τις πέντε ικανότητες και τα τρία είδη δεξιοτήτων ενός νέου που πρέπει να αποκτήσει στη διάρκεια της μαθηματικής του πορείας.

1. Ικανότητα διαχείρισης πόρων: Κάθε άτομο θα πρέπει να διαχειρίζεται σωστά τον χρόνο, τα χρήματα, τον χώρο και τα υλικά.

2. Ικανότητα διαπροσωπικής επικοινωνίας και συνεργασίας: Κάθε άτομο θα πρέπει να μπορεί να εργάζεται σε ομάδες, να συνεργάζεται με ανθρώπους διαφορετικής κουλτούρας και καταγωγής, να μπορεί να ηγείται και να διαπραγματεύεται.
3. Ικανότητα αποτελεσματικής Διαχείρισης της Πληροφορίας: Κάθε νέος πρέπει να μπορεί να αποκτά και να αξιολογεί δεδομένα, να οργανώνει και να διατηρεί αρχεία, να ερμηνεύει και να διαδίδει την πληροφορία την οποία να επεξεργάζεται με την χρήση των Η/Υ.
4. Ικανότητα διαχείρισης συστημάτων: Κάθε νέος θα πρέπει να μπορεί να κατανοεί τα κοινωνικά, οργανωτικά και τεχνολογικά συστήματα και να έχει την δυνατότητα να εποπτεύει και να διορθώνει την επίδοσή τους. Επίσης απαιτούνται γνώσεις για σχεδιασμό και βελτίωση συστημάτων.
5. Ικανότητα Διαχείρισης της Τεχνολογίας: Η ικανότητα του ατόμου να επιλέγει τα κατάλληλα εργαλεία και μέσα για τους στόχους που θέτει και οι γνώσεις που θα αποκτήσει για την αντιμετώπιση τεχνολογικών προβλημάτων.

Η έκθεση «SCAN» αναφέρει και τις δεξιότητες και προσωπικά γνωρίσματα που πρέπει ένα άτομο να καλλιεργήσει μέσα στο σχολείο.

1. Θεμελίωση βασικών δεξιοτήτων: Ανάγνωση, γραφή, αρίθμηση, ικανότητα λόγου και ακρόασης.
2. Θεμελίωση δεξιοτήτων σκέψης: Δημιουργική σκέψη, απόκτηση ικανότητας για τη λήψη αποφάσεων, την επίλυση προβλημάτων και γνώση πώς να μαθαίνει και να σκέφτεται.
3. Θεμελίωση προσωπικών γνωρισμάτων: Ατομική υπευθυνότητα, κοινωνικότητα, αυτοεκτίμηση, αυτοέλεγχος και ακεραιότητα.

3.2 Η ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ

Η λειτουργία του σχολείου παρουσιάζει ελλείψεις και αδυναμίες και δεν εκπαιδεύει σωστά τους νέους. Λειτουργεί με βάσει τις αρχές του Taylor και διακρίνεται από την ιεραρχική δομή, τη μικρή συμμετοχή των μελών στη λήψη αποφάσεων και δίνει έμφαση στο παραγόμενο προϊόν και όχι στη διαδικασία η οποία οδηγεί σ' αυτό. Οι αλλαγές οι οποίες γίνονται κατά καιρούς είναι τυπικές και δεν βελτιώνουν την διαδικασία της μάθησης και της οργάνωσης του εκπαιδευτικού συστήματος. Στο Ελληνικό σχολείο οι νέοι εκπαιδεύονται να είναι πειθαρχημένοι, υπάκουοι και ικανοί να υπομένουν την ανία. Απομνημονεύουν μεγάλη ποσότητα ύλης και δεν αναπτύσσουν την κριτική τους σκέψη.

Τα κυριότερα προβλήματα του εκπαιδευτικού μας συστήματος είναι:

- Οι μαθητές δεν μπορούν να εκφραστούν και να διατυπώσουν με σαφήνεια την σκέψη τους.
- Οι γνώσεις είναι αποσπασματικές και δύσκολα εφαρμόζονται από τους μαθητές στην πράξη.
- Έλλειψη κατάλληλων αιθουσών διδασκαλίας και εργαστηρίων.
- Καθηγητές οι οποίοι δεν είναι κατάλληλα καταρτισμένοι.
- Μικρή ηθική και οικονομική υποστήριξη των καθηγητών από την πολιτεία.
- Περιορισμένη σύνδεση των τριτοβάθμιων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων με την αγορά εργασίας.
- Βαρύ αναλυτικό πρόγραμμα που πολλές φορές δε συμβαδίζει με την διανοητική ανάπτυξη του παιδιού.
- Μεγάλη υποβάθμιση της Τεχνικής Επαγγελματικής εκπαίδευσης
- Περιορισμένη ανάπτυξη της δημιουργικής και κριτικής σκέψης των μαθητών και των ικανοτήτων της ανάλυσης, σύνθεσης και αξιολόγησης.
- Μικρή χρονική διάρκεια του διδακτικού έτους. (Ζαβλανός, 2003, σελ 57,58)

ΕΛΛΗΝΕΣ ΜΑΘΗΤΕΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΜΑΘΗΤΕΣ ΤΩΝ ΑΛΛΩΝ ΚΡΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΠΡΟΣ ΕΝΤΑΞΗ ΚΡΑΤΩΝ

Στις επιδόσεις των μαθητών στα μαθηματικά	Αρκετά κάτω από τον μέσο όρο
Στις θετικές επιστήμες	Πολύ κάτω από το μέσο όρο
Στις αναγνωστικές ικανότητες	Κάτω από τον μέσο όρο Ελλάδα: 70%, με μέσο Ευρωπαϊκό όρο: 72%
Στο ποσοστό συμμετοχής παιδιών 3-6 ετών στην προσχολική εκπαίδευση.	Πάρα πολύ κάτω από τον μέσο όρο.
Στις δαπάνες ανά μαθητή- φοιτητή	Βρίσκεται στην τελευταία θέση.
Στην εκμάθηση ξένων γλωσσών.	Βρίσκεται στις πρώτες θέσεις.
Στάση των μαθητών απέναντι στους αλλοδαπούς.	Μόνο το 7% των νέων της Ελλάδας δηλώνει ευχαριστημένο από την παρουσία των αλλοδαπών, έναντι 15% που είναι το μέσο ποσοστό στην Ε.Ε
Ολοκλήρωση του δεύτερου κύκλου της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.	Πάνω από τον μέσο όρο. Το μέσο ποσοστό στην Ε.Ε είναι 71,2% ενώ στην Ελλάδα 78%.
Συμμετοχή στην τριτοβάθμια εκπαίδευση	Ένα από τα υψηλότερα ποσοστά.

Πηγή : Ευρωπαϊκή Επιτροπή: "Ευρωπαϊκή Έκθεση για την ποιότητα της σχολικής εκπαίδευσης - Δεκαέξι Δείκτες Ποιότητας", Μάιος 2000.

3.3 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ ΤΟΥ DEMING ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η φιλοσοφία του Deming εφαρμόστηκε αρχικά στη διοικητική πλευρά του εκπαιδευτικού συστήματος και στη συνέχεια επεκτάθηκε και στην τάξη. Όλη η

φιλοσοφία του ενσωματώνεται στα 14 σημεία, που πρέπει να ακολουθήσουν όσοι ενδιαφέρονται για την διαχείριση της ποιότητας. Με βάση αυτά τα 14 σημεία του Deming για την ολική ποιότητα ο Joseph Fields διαμόρφωσε αντίστοιχο αριθμό σημείων ειδικά για την ποιότητα στην εκπαίδευση.:

Τα 14 σημεία για την εκπαίδευση είναι τα ακόλουθα: (Joseph Fields, 1993).

1. Η δημιουργία συνέχειας και συνέπειας στην προσπάθεια βελτίωσης των μαθητών και της διδασκαλίας, με στόχο οι απόφοιτοι να ανταποκριθούν στις προκλήσεις του διεθνούς ανταγωνισμού.

Τα σχολεία θα πρέπει να έχουν το βλέμμα στραμμένο στο μέλλον. Πρέπει να προβλέπουν τις προοπτικές που θα εμφανιστούν σε 10 με 20 χρόνια από σήμερα. Να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα του σήμερα και τα αυριανά, βελτιώνοντας την ποιότητα των διαδικασιών τους. Απαιτείται να δοθεί μεγάλη προσοχή στην ποιότητα των αποφοίτων και σε θέματα λειτουργίας του σχολείου, όπως στον προϋπολογισμό, στο προσωπικό, στο αναλυτικό πρόγραμμα, στη διδασκαλία κ.α. Το σχολείο στρέφει το ενδιαφέρον του στον μαθητή με στρατηγικές επικοινωνίας και ανάπτυξης, ικανές να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών - μαθητών.

2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας από την διοίκηση.

Εκπαιδευτικοί και σχολεία πρέπει να αντιληφθούν τις προκλήσεις της νέας εποχής. Η διοίκηση του σχολείου πρέπει να υιοθετήσει και να υποστηρίξει τη νέα φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης στη μάθηση και στη συνέχεια να προετοιμάσει τους μαθητές για τη νέα εποχή, στην οποία ρυθμιστές των πραγμάτων θα είναι αυτοί που θα παράγουν τα καλύτερα προϊόντα και τις καλύτερες υπηρεσίες, καθώς και εκείνοι που θα έχουν την μέγιστη δυνατή πρόσβαση στις πληροφορίες. Δεν υπάρχει χρόνος και χώρος για να διατηρήσουμε ακόμη το «status quo» στα σχολεία. Η εφαρμογή της νέας φιλοσοφίας στηρίζεται στις διαπροσωπικές σχέσεις και την αμοιβαία εμπιστοσύνη, οι οποίες αποτελούν τη βάση της επιτυχίας και της μάθησης στα σχολεία.

3. Ενσωμάτωση της ποιότητας της εκπαίδευσης στους μαθητές από την αρχή. Περιορισμός στην χρησιμοποίηση των tests για την επίτευξη της ποιότητας.

Η αξιολόγηση της προόδου του μαθητή με βάση τα τεστ στο τέλος της σχολικής χρονιάς κρίνεται ως αναξιόπιστη διότι δεν μπορεί να βελτιώσει την απόδοσή του και επιπλέον δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα. Η αξιολόγηση της επίδοσης θα πρέπει να γίνεται σε κάθε σημείο της διαδικασίας διδασκαλίας και τα τεστ ή άλλοι δείκτες της μάθησης του μαθητή να χρησιμοποιούνται ως διαγνωστικά εργαλεία κατά την διάρκεια του διδακτικού έτους.

Η οικοδόμηση της ποιοτικής μάθησης αρχίζει από το σπίτι και συνεχίζεται μέσα στο σχεδιασμό του εκπαιδευτικού σχολικού περιβάλλοντος. Απαιτείται συνεργασία όλων των φορέων που εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία (Υπουργείο Παιδείας, Στελέχη εκπαίδευσης, τοπικοί φορείς και γονείς). Οι μαθητές χρειάζονται υποστήριξη από το εξωτερικό περιβάλλον.

Ο σχεδιασμός του οργανωτικού περιβάλλοντος πρέπει να ανταποκρίνεται στην αποστολή του σχολείου, στην εξυπηρέτηση του πελάτη – μαθητή, τη δέσμευση για μάθηση και στην συστηματική επίλυση προβλημάτων με σκοπό την βελτίωση της ποιότητας. Η πρόληψη των λαθών αντί για την διόρθωση αυτών, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στο σχεδιασμό της ποιότητας στην εκπαίδευση, όπως και η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών – καθηγητών και η βελτίωση των διαδικασιών μάθησης.

4. Δημιουργία μιας μακροχρόνιας σχέσης εμπιστοσύνης – ελαχιστοποίηση του κόστους.

Ποιότητα και εμπιστοσύνη συνδέονται άρρηκτα μεταξύ τους (Ψυχογιού Αλ.,2001).

« Αν θέλεις να έχεις ποιότητα σε μια βιώσιμη βάση, πρέπει να υπάρχει εμπιστοσύνη. Χωρίς εμπιστοσύνη, μπορεί ένα καλά σχεδιασμένο και λεπτομερές σύστημα διασφάλισης της ποιότητας να καταστεί αποτυχία...». (Peterson R.,1998).

Η δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των ατόμων μέσα στο σχολείο και συντελεστών εκπαίδευσης και κοινότητας αποτελεί πρωταρχικό σκοπό. Πρέπει να αναγνωριστεί και να επιβραβευθεί ο ρόλος του καθενός ως προμηθευτή και πελάτη – χρήστη. Να υπάρχει συνεργασία όπου είναι δυνατόν, με στόχο την μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων των μαθητών, των εκπαιδευτικών και των διευθυντών (Μπρίνια Β.,2008 σελ.34).

Η έννοια του μοναδικού προμηθευτή έρχεται από την ιδέα ότι λίγοι άνθρωποι κατέχουν αρκετή γνώση που να τους καθιστά ικανούς να συνεργάζονται αποτελεσματικά με περισσότερους από ένα προμηθευτή. Ο γονέας μπορεί να θεωρηθεί ως προμηθευτής της πιο πολύτιμης πηγής του σχολικού συστήματος, του παιδιού και ταυτόχρονα ως εσωτερικός καταναλωτής που εξυπηρετεί τον εκπαιδευτικό. Ο εκπαιδευτικός στηρίζεται σε πολλούς γονείς, οι οποίοι πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι το σχολείο δεν μπορεί να τα κάνει όλα. Οι εκπαιδευτικοί δεν μπορεί να είναι γονείς, κοινωνιολόγοι και ψυχολόγοι. Κατάλληλη υποδομή και στήριξη των παιδιών από οργανωμένες υπηρεσίες κρίνονται απαραίτητα, ώστε το σχολείο να αφηθεί ελεύθερο στην άσκηση του έργου του.

5. Συνεχής ανάπτυξη όλων των δραστηριοτήτων της τάξης, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας του έργου των εκπαιδευτικών και των μαθητών, με παράλληλη ελάττωση της πιθανότητας αποτυχίας.

Στην Ιαπωνία υπάρχει συγκεκριμένη λέξη για τη συνεχιζόμενη διαδικασία βελτίωσης με το όνομα Kaizen, η οποία εμπεριέχει την έννοια του σεβασμού και της συνείδησης της δύναμης των διαδικασιών. Για τους Ιάπωνες η ποιότητα ανταμείβει με την ασφάλεια που παρέχει στο χώρο εργασίας, με το σεβασμό, με την αυξανόμενη προσωπική συνεισφορά, με την ικανοποίηση των μαθητών και με τη μακροπρόθεσμη φήμη, που δημιουργεί. Το Kaizen σημαίνει τη συνεχιζόμενη ανάπτυξη και εμπλέκει κάθε ενδιαφερόμενο μέσα στην εκπαίδευση. (Fields J,1993: σελ.55). η εκπαίδευση θα βελτιωθεί, όταν θα αναρωτηθούμε «πώς μπορούμε αυτό να το κάνουμε καλύτερα;»

Οι διευθυντές των σχολείων πρέπει να δημιουργήσουν και να συντηρήσουν ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο να ενδυναμώνονται οι εκπαιδευτικοί, ώστε να επιτύχουν μια συνεχή πρόοδο στην ποιότητα μάθησης και της προσωπικής τους ανάπτυξης.

6. Εκπαίδευση όλων πάνω στο αντικείμενο της εργασίας τους.

Η διοίκηση του σχολείου θα πρέπει να οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης για τους νεοεισερχόμενους εκπαιδευτικούς, με σκοπό την εξοικείωσή τους με τα σχολικά τους καθήκοντα και τις προσδοκίες του σχολείου.

Ο καθένας χρειάζεται συνεχή εκπαίδευση πάνω στη χρήση των εργαλείων ποιότητας, στους τρόπους επίλυσης των προβλημάτων, στη λήψη αποφάσεων, πώς να διδάσκει αποτελεσματικά, πώς να αξιολογεί την ποιότητα της εργασίας του, και πώς να εστιάζει στις ανάγκες των πελατών της εκπαίδευσης. (Fields J, 1993: σελ.55)

7. Αποτελεσματική Ηγεσία.

Ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας είναι αυτός του εκγυμναστή και του μέντορα. Η ηγεσία του σχολείου πρέπει να συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς, τους γονείς και τα μέλη της κοινότητας.

Οι ηγέτες επηρεάζουν τα άτομα προς την σωστή κατεύθυνση, μεταδίδουν το όραμα του σχολείου, ενθαρρύνουν την συμμετοχή, την υπευθυνότητα και βοηθούν τα άτομα στη λήψη αποφάσεων καθώς και την λύση των προβλημάτων του σχολείου. (Sallis Ed, 1996: σελ.76-77)

Ο ηγέτης μπορεί να προέρχεται μέσα από τα μέλη της ομάδας, παρά να διορίζονται από κάποια αρχή, να μπορεί να διακρίνει το πρόβλημα και να έχει τη γνώση και την ικανότητα να ηγείται. (Spanbauer, Stanley J,1993: σελ. 15-17).

8. Απομάκρυνση του φόβου. Η τάξη δεν διοικείται με απειλές και φόβο.

Ο φόβος είναι καταστρεπτικός για την κουλτούρα του σχολείου, διότι εμποδίζει τη μέγιστη δυνατή απόδοση των ανθρώπων, την ελεύθερη έκφραση των ιδεών τους και την αναζήτηση πληροφοριών για την επίλυση των προβλημάτων.

Ο Deming προκαλεί τους εκπαιδευτικούς να δημιουργήσουν σχολικά περιβάλλοντα, στα οποία οι σχέσεις σεβασμού και εμπιστοσύνης να παίρνουν τη θέση του φόβου, της υποψίας και της διάσπασης. (Collins Al and Harte Aust, 1994).

Οι ψυχολόγοι ισχυρίζονται ότι οι άνθρωποι που φοβούνται αντιστέκονται στην αλλαγή, δεν έχουν ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ τους και η δυνατότητα του μυαλού τους μπροστά στη νέα γνώση είναι περιορισμένη. (Fields J, 1993: σελ.55).

9. Καθιέρωση της ομαδικής εργασίας για την κατάργηση των εμποδίων μεταξύ των διαφόρων τμημάτων, ώστε τα προβλήματα να προβλέπονται και να δημιουργείται ένα αποτελεσματικό περιβάλλον μάθησης.

Οι ομάδες εργασίας σε κάθε οργανισμό είναι κύριο χαρακτηριστικό της ΔΟΠ για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης, την βελτίωση της επικοινωνίας και την εξέλιξη της ανεξαρτησίας του οργανισμού. (Oakland, John S, 1989: σελ.236)

Κατά τον Philip Crosby « το να αποτελεί κάποιος μέλος μιας ομάδας δεν συνιστά μια φυσική ανθρώπινη λειτουργία, αλλά κάτι που μαθαίνεται » (Crosby, Philip B.,1979: σελ.126)

Σε ένα σχολείο δεν πρέπει να υπάρχουν εμπόδια μεταξύ των τμημάτων και τα άτομα να δουλεύουν ομαδικά. Οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές αποδίδουν καλύτερα, όταν βλέπουν τους εαυτούς τους ως συνεταίρους στην πρόοδο και όταν τα ταλέντα αξιοποιούνται για να δημιουργήσουν περισσότερες ευκαιρίες για μάθηση και ανακάλυψη. (Sallis Ed, 1996: σελ.80).

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

Οι μαθητές σήμερα βομβαρδίζονται από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης με συνθήματα και πληροφορίες, που δημιουργούν προβλήματα στην ισορροπία τους και στη λειτουργία του σχολείου. Οι εκπαιδευτικοί πρέπει να προτρέπουν τους μαθητές να κάνουν ότι καλύτερο μπορούν, ώστε να αξιοποιήσουν όλες τις δυνατότητες και ικανότητές τους. Να αυξάνουν δηλαδή συνεχώς την απόδοσή τους.

Η εμπειρία έχει δείξει, ότι όταν οι στόχοι τίθενται από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς και τις ομάδες εργασίας, παρατηρείται υψηλό επίπεδο απόδοσης των μαθητών και του σχολείου απ' ότι στην περίπτωση που οι στόχοι τίθενται μονομερώς από την διοίκηση.

Σήμερα διαπιστώνεται ότι το 80% των προβλημάτων ενός οργανισμού στην προσπάθεια επίτευξης της ποιότητας οφείλονται στον τρόπο λειτουργίας του και το 20% οφείλονται σε παράγοντες εκτός οργανισμού.

Στην εκπαίδευση η επιτυχία του σχολείου εξαρτάται περισσότερο από τον σχεδιασμό του συστήματος και λιγότερο από την επιμέρους επίλυση προβλημάτων. Οι σκοποί της εκπαίδευσης θα πρέπει να κατευθύνονται από κάτω προς τα πάνω. Τα άτομα που βρίσκονται κοντά στο πρόβλημα πρέπει να διαθέτουν την απαραίτητη γνώση και

πληροφόρηση για να επιλύσουν το πρόβλημα. Επιτακτική ανάγκη του μάνατζμεντ σήμερα είναι να βοηθήσει τα άτομα να διοικήσουν τον εαυτό τους και να ιδούν τον εαυτό τους ως μέρη του συστήματος. (Deming,1993: σελ.128).

11. Κατάργηση των ποσοτικών στόχων και προτύπων εργασίας για το προσωπικό και την διοίκηση.

Στις επιχειρήσεις οι ποσοτικοί στόχοι τίθενται για την αύξηση του κέρδους και παρέχονται κίνητρα στους υπαλλήλους. Τα σχολεία θέτουν ποσοτικούς στόχους, αλλά χωρίς κίνητρα για εκπαιδευτικούς και μαθητές.

Η χρήση των αριθμών μπορεί να είναι αποτελεσματική όταν επιδιώκουμε τη μείωση του κόστους ή όταν θέλουμε να είμαστε δίκαιοι και αντικειμενικοί με τους μαθητές. Εργασίες και τεστ που δίνουν έμφαση σε αριθμητικά ή σε γράμματα σύμβολα μάθησης, συχνά δεν αντιπροσωπεύουν την ποιότητα της προόδου των μαθητών και την πραγματική επίδοσή τους. Ο βαθμός μπορεί να αποδειχθεί μη παραγωγικός μακροπρόθεσμα.

12. Επιβράβευση του εργατικού δυναμικού. Οι μαθητές πρέπει να παρακινούνται εσωτερικά και να βελτιώνονται συνεχώς, ώστε να αισθάνονται υπερήφανοι για την εργασία τους.

Πρέπει να απομακρύνουμε τα εμπόδια, που στερούν από τα άτομα την υπερηφάνεια για την εργασία τους, να εξαλείψουμε κάθε μορφή ανταγωνισμού που δημιουργεί νικητές και χαμένους και τη θέση του ανταγωνισμού να λάβει η συνεργασία (Deming, 1993, σελ.124). Ο Deming πιστεύει πως η χρήση της βαθμολογίας εμποδίζει την απόδοση του μαθητή και καταστρέφει την χαρά της μάθησης και δεν έχει σημασία το πόσο έμαθε, αλλά το τι μπορεί να κάνει με αυτά που έμαθε.

Το σχολείο ισχυρίζεται ο Deming οφείλει να αξιοποιήσει στο μέγιστο τις δυνατότητες του μαθητή για την απόκτηση γνώσεων, σύμφωνα βέβαια και με τους προσωπικούς στόχους τους οποίους ο ίδιος έχει θέσει. Καθηγητές και μαθητές αντιλαμβάνονται την αξία της αξιολόγησης σαν μέσο να πάρει κάποιος μαθητής άριστα. Η αξιολόγηση αποτελεί ένα είδος αναγνώρισης ή ανταμοιβής και εμπεριέχει το στοιχείο της υποκειμενικότητας. Οι μαθητές θα μελετήσουν τόσο, όσο απαιτείται για να πάρουν

τον αναμενόμενο βαθμό υπακούοντας τυφλά στις επιταγές της αναγνώρισης για την εκπλήρωση προτύπων που έθεσαν άλλοι για αυτούς.

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

Κάθε εκπαιδευτικός πρέπει να μελετά, να μαθαίνει και να βελτιώνεται. Οι γνώσεις και οι δεξιότητες ενός ατόμου μπορεί να επηρεάσουν τις σκέψεις και την πρόοδο των άλλων καθώς επίσης και ολόκληρο τον οργανισμό. Στη βελτίωση της εκπαίδευσης ο καθένας μπορεί να συνεισφέρει. Ο νέος ρόλος του εκπαιδευτικού είναι η συγκέντρωση των ιδεών και νέων σκέψεων. Τα σχολεία έχουν ανάγκη από άτομα που θέλουν να μάθουν και να κάνουν κάτι καλύτερα (Fields J, 1993, σελ.64).

14. Συμμετοχή όλων των ατόμων, π.χ. γονείς, μαθητές, εκπαιδευτικοί, διευθυντές για την υλοποίηση της νέας φιλοσοφίας.

Η διοίκηση οφείλει να εισαγάγει και να προσπαθήσει να εφαρμόσει τα 14 σημεία της φιλοσοφίας του Deming, παράλληλα με τη συνεχή χρήση του κύκλου του Deming στη λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος.

Η υιοθέτηση της ολικής ποιότητας συνιστά ένα διαφορετικό τρόπο σκέψης, όπου όλοι μπορούν να συνεισφέρουν. Μέσα σε κάθε οργανισμό, τα άτομα είναι η σπουδαιότερη πηγή, που έχει όμως αξία αν χρησιμοποιήσουμε όλες τις δυνατότητές της.

3.4 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ – ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ

Η σύγχρονη φιλοσοφία της διοίκησης στις επιχειρήσεις δίνει έμφαση στις ανάγκες του πελάτη. Ο πελάτης για τις επιχειρήσεις είναι το σπουδαιότερο πρόσωπο και οι Ιάπωνες για τον πελάτη χρησιμοποιούν την λέξη «Okyakusama» που σημαίνει πελάτης και τιμώμενο πρόσωπο.

Πελάτης είναι το άτομο εκείνο που χρησιμοποιεί το προϊόν της επιχείρησης ή την παρεχόμενη υπηρεσία και είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζουμε ποιος είναι ο πελάτης και τι περιμένει από εμάς. Υπάρχουν δύο είδη πελατών: οι εσωτερικοί και οι εξωτερικοί

Ο Juran ορίζει τους εσωτερικούς σαν τα άτομα που αποτελούν μέρος της επιχείρησης. Είναι τα άτομα που βοηθούν στην παραγωγή του προϊόντος και επηρεάζονται από την εργασία. Η εξυπηρέτηση γίνεται μέσα στον οργανισμό.

Οι εξωτερικοί πελάτες είναι αυτοί που αγοράζουν και χρησιμοποιούν το προϊόν του οργανισμού. Είναι τα άτομα που δεν αποτελούν μέρος του οργανισμού και η εξυπηρέτησή τους γίνεται έξω από τον οργανισμό.

Η στρατηγική της εστίασης στις ανάγκες του πελάτη δίνει απαντήσεις στις παρακάτω ερωτήσεις.

- Ποιος είναι ο πελάτης;
- Ποιες μέθοδοι χρησιμοποιούνται για να τον προσδιορίσουμε;
- Ποιες είναι οι απαιτήσεις του;
- Πώς απαντούμε στις απαιτήσεις του;
- Πώς μπορούμε να ικανοποιήσουμε τις ανάγκες του;
- Πόσο χρόνο σπαταλούμε για να κατανοήσουμε τις δραστηριότητές του;

Για το σχολείο το προϊόν δεν είναι ο μαθητής. Το προϊόν είναι η εκπαίδευση του μαθητή.

Ο εξωτερικός πελάτης στην εκπαίδευση

Οι οργανισμοί που δέχονται τους αποφοίτους είναι εξωτερικοί πελάτες για το εκπαιδευτικό σύστημα. Ο οργανισμός αυτός μπορεί να είναι το πανεπιστήμιο που δέχεται τους αποφοίτους του λυκείου, το δημόσιο, οι επιχειρήσεις κλπ.

Η ποιότητα του σχολείου ορίζεται με βάση τις προσδοκίες του εξωτερικού πελάτη. Όλα τα άτομα που εργάζονται στο σχολείο είναι συνυπεύθυνα για το έργο του σχολείου και έχουν ως βασικό τους στόχο την ικανοποίηση των απαιτήσεων των εξωτερικών πελατών.

Ο μαθητής ως απόφοιτος θα βοηθήσει άμεσα τον εξωτερικό πελάτη και για αυτό είναι υπεύθυνος για την δική του μάθηση. Σε αυτή του την προσπάθειά, βοηθείται από όλους. Οι εκπαιδευτικοί συμβουλεύουν και διευκολύνουν τη μετάδοση των γνώσεων

στους μαθητές. Ο διευθυντής υποστηρίζει το έργο των εκπαιδευτικών και εξαφανίζει τα εμπόδια της μάθησης.

Ο εσωτερικός πελάτης στην εκπαίδευση

Η έννοια του εσωτερικού πελάτη είναι δύσκολο να προσδιοριστεί μέσα σε έναν οργανισμό. Κάθε άτομο του οργανισμού εξαρτάται από κάποιον άλλο και το έργο που παράγει, το παίρνει κάποιος άλλος για να συνεχίσει. Η επιτυχία του κάθε ατόμου εξαρτάται από το είδος των πηγών, των υπηρεσιών και των αγαθών τα οποία του παρέχονται για να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του δικού του εσωτερικού πελάτη.

Όλα τα άτομα του σχολείου είναι εσωτερικοί πελάτες και όλοι μαζί επιδιώκουν να αυξήσουν την απόδοση του μαθητή. Ο μαθητής είναι εξωτερικός πελάτης και ταυτόχρονα εσωτερικός πελάτης, γιατί πρέπει να συμμετέχει στη διαδικασία της μάθησης.

Σχέση προμηθευτή – πελάτη

Όλα τα άτομα μέσα στον οργανισμό πρέπει να συνεργάζονται με τους προμηθευτές τους, είτε αυτοί τους προμηθεύουν τα υλικά τα οποία χρειάζονται στη διαδικασία παραγωγής, είτε τα αποτελέσματα των δικών τους διαδικασιών. Κάθε άτομο μέσα σε ένα οργανισμό είναι προμηθευτής και πελάτης. Ο καθηγητής για παράδειγμα όταν διδάσκει έχει τον ρόλο του προμηθευτή και ο μαθητής το ρόλο του πελάτη. Αντίθετα όταν ο μαθητής απευθύνεται στον καθηγητή, τότε αυτός έχει τον ρόλο του προμηθευτή και ο καθηγητής το ρόλο του πελάτη.

Στη σχέση αυτή η ανατροφοδότηση παίζει σημαντικό ρόλο, γιατί μας πληροφορεί τι περιμένουν οι πελάτες από εμάς. Η πληροφορία αυτή τελικά φτάνει στους προμηθευτές, οι οποίοι τελικά θα μας παράσχουν ότι χρειαζόμαστε για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.

Η αλυσίδα των εσωτερικών πελατών στο σχολείο είναι:

Ο διευθυντής που είναι υπεύθυνος να δώσει ότι χρειάζονται οι εκπαιδευτικοί (εσωτερικοί πελάτες του) για να πραγματοποιήσουν με επιτυχία το έργο τους.

Οι εκπαιδευτικοί είναι ταυτόχρονα και εσωτερικοί πελάτες των γονέων.

Οι γονείς προμηθεύουν στους εκπαιδευτικούς τους μαθητές.

Ο μοναδικός εσωτερικός πελάτης των εκπαιδευτικών είναι ο μαθητής

Η επιτυχία του κάθε ατόμου σ' αυτή την αλυσίδα εξαρτάται από την προσφορά του άλλου δηλαδή του προμηθευτή.

Ο προσδιορισμός των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών είναι η αφετηρία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. (Ζαβλανός: 2003)

3.5 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ – ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Η ηγεσία αποτελεί βασικό συστατικό στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Οι ηγέτες πρέπει να έχουν όραμα και να είναι ικανοί να το μεταδώσουν μέσα από ξεκάθαρες πολιτικές και συγκεκριμένους στόχους στα μέλη της οργάνωσής τους. (Θεοφανίδη Στ. 1999, σελ 20).

Στην εποχή μας, τα στελέχη της εκπαίδευσης καλούνται να διαδραματίσουν ένα σύνθετο και πολύπλοκο ρόλο. Σχολικοί σύμβουλοι, Προϊστάμενοι Διευθύνσεων, Διευθυντές Σχολικών μονάδων, εκτός από τις προσωπικές επαγγελματικές εμπειρίες και την εξειδικευμένη γνώση τους, η οποία συνήθως αποκτήθηκε με τρόπο ευκαιριακό και αποσπασματικό, είναι ανάγκη να εξοικειωθούν με βασικές αρχές της διοίκησης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και της διοίκησης εκπαιδευτικών συστημάτων.

Η ηγεσία για την ποιότητα πρέπει να περιλαμβάνει πολλά στελέχη, με πολλές προσωπικές ποιότητες, σε πολλά επίπεδα και όχι μόνο έναν ηγέτη. (Γραβάνη Όλγα, 2006, σελ.53)

Οι βασικές λειτουργίες της ηγεσίας σ' ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα ή σχολείο με στόχο την εισαγωγή της ολικής ποιότητας είναι οι ακόλουθες:

- Ο ηγέτης πρέπει να έχει το όραμα της ολικής ποιότητας για το σχολείο, να έχει μια ξεκάθαρη δέσμευση στη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας.

- Να μπορεί να μεταδίδει το μήνυμα της ποιότητας και να διασφαλίζει ότι οι ανάγκες των πελατών – χρηστών του σχολείου βρίσκονται στο επίκεντρο των εφαρμοζόμενων πολιτικών και πρακτικών του σχολείου.
- Να διασφαλίζει την ύπαρξη διόδων επικοινωνίας, προκειμένου να φτάσουν στην ηγεσία οι φωνές των « πελατών » τους, να μεριμνά για την ανάπτυξη του προσωπικού, να μη ρίχνει τις ευθύνες στους άλλους, όταν εμφανίζονται τα προβλήματα, που συνήθως είναι αποτέλεσμα των πολιτικών που εφαρμόζει το σχολείο και δεν οφείλονται σε σφάλματα του προσωπικού.
- Ο ηγέτης ενισχύει και κατευθύνει την καινοτομία μέσα στο σχολείο, μεριμνά για την διασφάλιση εκείνων των οργανωτικών δομών, που προσδιορίζουν με σαφήνεια τις υπευθυνότητες του καθενός μέσα στον οργανισμό.
- Τέλος ο ηγέτης αναλαμβάνει τη δέσμευση να απομακρύνει τα κάθε είδους τεχνητά εμπόδια, που δημιουργούνται από οργανωτικές και πολιτισμικές συμπεριφορές, να δημιουργήσει αποτελεσματικές ομάδες εργασίας και να αναπτύξει κατάλληλους μηχανισμούς παρακολούθησης και αξιολόγησης της επιτυχίας. (Sallis Ed.1996, σελ.77).

Επίσης ο Deming αναφέρει ότι σκοπός της ηγεσίας είναι να βοηθήσει τους ανθρώπους να κάνουν καλύτερη δουλειά με λιγότερο κόπο, δουλεύοντας δηλαδή εξυπνότερα.

Για την επίτευξη του στόχου της ποιότητας, απαιτείται μια ηγεσία ποιότητας, που θα δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα ανάπτυξης κουλτούρας εμπιστοσύνης καθώς και της εκμάθησης εκείνων των τεχνικών δεξιοτήτων, που είναι απαραίτητες για την επίλυση των πολύπλοκων προβλημάτων και των συνεχών προκλήσεων της νέας εποχής. (Ψυχογιός Αλ.,2001: σελ.70).

Η άσκηση του ηγετικού ρόλου θεωρείται ένας από τους βασικούς συντελεστές του αποτελεσματικού σχολείου. (Πασιαρδή Π.,2004: σελ.107).

3.6 ΣΥΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, επικεντρώνεται κυρίως στα εξής σημεία:

Συνεχής διαμορφωτική διαδικασία στη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των παρεχομένων υπηρεσιών προς τους μαθητές, τους γονείς, τους εκπαιδευτικούς και την κοινωνία

Νέος τρόπος σκέψης και εργασίας για την επίτευξη της συνεχούς βελτίωσης στον εκπαιδευτικό οργανισμό. Οι νέες ιδέες και οι καινοτομίες θεωρούνται απαραίτητες για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

Το νέο σύστημα βασίζεται σε ανθρωποκεντρική φιλοσοφία, η οποία πιστεύει ότι οι άνθρωποι μπορούν και θέλουν να προσφέρουν ποιοτική εργασία και είναι άξιοι σεβασμού. (Λογοθέτης Ν.,1993).

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. Όλο το ανθρώπινο δυναμικό συμμετέχει στην προσπάθεια βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένας παράγοντας στρατηγικής σημασίας. 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 σχολείου, με ταυτόχρονη ανάπτυξη πολιτικής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, επικοινωνίας, κινήτρων, αναγνώρισης και μέτρησης της αποτελεσματικότητας.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

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

Πηγή: Πετρίδου, 2002:58

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ ΩΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

4.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Για δύο περίπου χιλιετίες στη δυτική επιστημονική σκέψη κυριαρχούσε η τελολογική αντίληψη του Αριστοτέλη, σύμφωνα με την οποία όλα τα φαινόμενα και κάθε συμπεριφορά τείνουν σε κάποιο σκοπό. Στις αρχές του 17^{ου} αιώνα αναπτύχθηκε μια νέα, μηχανιστική προσέγγιση για την ερμηνεία των φυσικών φαινομένων. Πρωτεργάτες αυτής της προσέγγισης είναι: Γαλιλαίος, Καρτέσιος και Νεύτωνας. Σύμφωνα με την μηχανιστική προσέγγιση, τα πάντα συνδέονται μεταξύ τους με μια γραμμική, αιτιοκρατική σχέση. Ο Γαλιλαίος (1564-1642) εισήγαγε μαθηματικές σχέσεις για την μελέτη των φυσικών φαινομένων. Ο Καρτέσιος (1596-1650) θεωρούσε τη φύση μια μηχανή που κυβερνάται από μαθηματικούς νόμους, ιδέες και προβλήματα μπορούν να διασπαστούν σε τμήματα που συνδέονται μεταξύ τους με λογική σειρά. Ο Νεύτωνας (1642-1727) συνδύασε τις μαθηματικές έννοιες του Γαλιλαίου με τη μηχανιστική προσέγγιση του Καρτέσιου και έδωσε στη φυσική ένα μαθηματικό μοντέλο για τη μέτρηση των φυσικών φαινομένων. Οι ανακαλύψεις αυτές ήταν μια επιστημονική επανάσταση και επί τρεις αιώνες αποτελούσαν το μόνο τρόπο για τη διερεύνηση της αλήθειας. Η φυσική, στην οποία εφαρμόστηκε το νέο μηχανιστικό μοντέλο, αποτέλεσε τη βάση όλων των επιστημών.

Η γραμμική και αναλυτική μέθοδος αναδείχθηκε σε κυρίαρχη επιστημονική μέθοδο προσέγγισης. Η επιστημονική διερεύνηση των φαινομένων γινόταν με την ανάλυσή τους στα μικρότερα τους τμήματα, προκειμένου να καθοριστεί η σύσταση και η αιτία των φαινομένων. Η κατανόηση των κανόνων που ρυθμίζουν τα μέρη θα οδηγούσε στην κατανόηση του όλου. Το όλο δεν είναι τίποτα περισσότερο από το άθροισμα των μερών του.

Τις πρώτες δεκαετίες του 20^{ου} αιώνα, νέες θέσεις και δεδομένα από επιστήμες όπως η Βιολογία, η ψυχολογία και η κυβερνητική καθιστούν σαφές ότι η εφαρμογή του μηχανιστικού μοντέλου δεν μπορεί να ερμηνεύσει όλα τα φαινόμενα. Από το χώρο της Βιολογίας επισημάνθηκε ότι οι ιδιότητες του όλου είναι διαφορετικές από τις ιδιότητες των επιμέρους μερών του. Από τις παρατηρήσεις αυτές δημιουργήθηκε μια

νέα προσέγγιση για τη λειτουργία και ερμηνεία των φαινομένων: η ολιστική ή συστημική προσέγγιση.

Η έμφαση στην νέα επιστημονική προσέγγιση δίνεται περισσότερο στην οργάνωση παρά στη ανάλυση. Το όλο είναι διαφορετικό από το άθροισμα των μερών του. Για να κατανοηθεί το όλο, θα πρέπει να εξεταστεί ως ένα ενιαίο σύστημα και όχι σαν σύνολο από επιμέρους τμήματα. Οι βασικές αρχές της νέας αυτής επιστημονικής προσέγγισης εκφράζονται στη Γενική Θεωρία Συστημάτων. Στη διαμόρφωση της ΓΘΣ συνέβαλαν άνθρωποι από διαφορετικούς κλάδους, ιδιαίτερα σημαντική όμως θεωρείται η συμβολή του βιολόγου Ludwig Von Bertalanffy και του μαθηματικού Norbert Wiener .(Παπαδιώτη-Αθανασίου, 2006)

Η Γενική Θεωρία Συστημάτων λειτούργησε προς την προς την αντίθετη φορά από την αναλυτική σκέψη, αλλά και συμπληρωματικά με αυτήν. Ο Bertalanffy μίλησε για ‘Ανοικτά συστήματα’, όπως είναι τα ζωντανά συστήματα, τα οποία λαμβάνουν ύλη, ενέργεια και πληροφορίες από το περιβάλλον, τις επεξεργάζονται, τις χρησιμοποιούν για να αναπαράγουν τον εαυτό τους και κατόπιν αποβάλλουν ή εκπέμπουν ένα μέρος από αυτές προς τα έξω. Στη θεωρία αυτή δόθηκε έμφαση σε αυτή την αλληλεπίδραση με το περιβάλλον, η οποία είναι σημαντική για την επιβίωση και την εξέλιξη των ζωντανών συστημάτων.

Ο Bertalanffy σκέφτηκε διαφορετικά, αντίθετα και συμπληρωματικά προς την κατεύθυνση των απόψεων του Descartes, οποίος είχε ενθαρρύνει τον διαχωρισμό των επιστημών. Ο Bertalanffy εργάστηκε προς την ενοποίηση της επιστήμης. Αναζήτησε γενικούς νόμους που να διέπουν πολλά φαινόμενα διαφορετικής φύσης, όπως τα βιολογικά και τα κοινωνικά. (Bertalanffy, 1974).

ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΗ: Ο όρος προέρχεται από την Πλατωνική λέξη ‘κυβερνήτης’ και αναφέρεται στην τέχνη της διακυβέρνησης. Οι Έλληνες ανέπτυξαν την έννοια της διακυβέρνησης για την κατανόηση των διαδικασιών που εμπλέκονται στον έλεγχο και την πλοήγηση των πλωτών μέσων και επέκτειναν την χρήση της στη διαδικασία της διακυβέρνησης και της πολιτικής ζωής. Το MIT χρησιμοποίησε αυτή την απεικόνιση για να χαρακτηρίσει διαδικασίες ανταλλαγής πληροφοριών, μέσω των οποίων μηχανές και οργανισμοί εμπλέκονται σε αυτορυθμιζόμενες συμπεριφορές που διατηρούν σταθερές καταστάσεις. (Σαλμόν Ι.,2016)

Σήμερα έχει διασπαστεί σε περισσότερες επιστήμες και εφαρμογές, όπως της Ρομποτικής, της επιστήμης της Πληροφορικής, της επιστήμης των Συστημάτων κλπ. Ο Norbert Wiener το (1948), ορίζει την κυβερνητική ως ‘το πεδίο της θεωρίας που ασχολείται με τη διεύθυνση και την επικοινωνία είτε στις μηχανές, είτε στα ζώα και τους ανθρώπους’. Ο ορισμός αυτός ξεπεράστηκε από τις εξελίξεις, όταν η κυβερνητική επεκτάθηκε στο πεδίο των κοινωνικών επιστημών.

Η κυβερνητική είναι ένας σχετικά νέος διεπιστημονικός κλάδος που επικεντρώνεται στη μελέτη της πληροφορίας, της επικοινωνίας και του ελέγχου. Οι απαρχές της σύγχρονης κυβερνητικής είναι ποικίλες, όμως η περισσότερο συγκροτημένη έκφρασή της συναντάται στις ερευνητικές δραστηριότητες του MIT και στη προσπάθειά της να αναπτύξει και να τελειοποιήσει συσκευές για τον έλεγχο της πυροδότησης των όπλων. Η Κυβερνητική προέκυψε όταν επιστήμονες ειδικοί στα μαθηματικά, τη θεωρία επικοινωνίας, τη μηχανική, τις κοινωνικές επιστήμες και την ιατρική, συνδύασαν τις ικανότητες και τις βαθύτερες αντιλήψεις τους ώστε να δημιουργήσουν μηχανές που είχαν υπολογιστικές και προσαρμοστικές ικανότητες ενός ζωντανού οργανισμού. (Σαλμόν I.,2016).

4.2 ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT

Σύστημα θεωρείται ένα σύνολο από διάφορα μέρη (στοιχεία), τα οποία βρίσκονται σε δυναμική αλληλεξάρτηση μεταξύ τους. Το σύστημα έχει καθορισμένη συμπεριφορά.

Τα χαρακτηριστικά ενός συστήματος είναι:

- Αποτελείται από ένα αριθμό στοιχείων ή υποσυστημάτων
- Αυτά τα υποσυστήματα βρίσκονται σε δυναμική αλληλεξάρτηση μεταξύ τους
- Αποτελούν ένα σύνολο οργανικά συνδεδεμένο και οριοθετούμενο από το περιβάλλον
- Τόσο το σύστημα όσο και τα στοιχεία ή υποσυστήματα, έχουν κατευθυνόμενη συμπεριφορά προς ένα καθορισμένο στόχο (τέλος)

Για την κατανόηση ενός συστήματος, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η μελέτη των στοιχείων ή υποσυστημάτων τα οποία απαρτίζουν το σύστημα, καθώς και ο τρόπος λειτουργίας τους. Δηλαδή, η δραστηριότητα την οποία εκτελεί καθένα από τα στοιχεία του συστήματος και η αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των στοιχείων.

Με την Γενική Θεωρία των Συστημάτων είναι δυνατόν να δημιουργηθεί ένα συστηματικό και θεωρητικό πλαίσιο, μια υπερθεωρία, που θα βοηθήσει στην επανασύνδεση των διαφόρων επιστημών. Η ΓΘΣ δίνει την δυνατότητα μεταβίβασης γνώσης από τον ένα κλάδο στον άλλο, για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που συμβαίνουν κατά καιρούς στον εμπορικό κόσμο.

Τα συστήματα διακρίνονται σε «κλειστά» και «ανοικτά».

Τα κλειστά συστήματα δεν υφίστανται καμία επίδραση από περιβάλλον και δεν ασκούν καμία επίδραση σε αυτό.

Στα «ανοικτά» συστήματα η σχέση εξάρτησης και αλληλεπίδρασης εκδηλώνεται με την δυνατότητα λήψης από το περιβάλλον εισροών (υλικά, ενέργεια, πληροφορίες κτλ.), όπως και με τη δυνατότητα παροχής προς το περιβάλλον διαφόρων εκροών (προϊόντων ή υπηρεσιών).

Ιδιότητες των συστημάτων

1. Δυναμικότητα

Η ιδιότητα αυτή εκδηλώνεται με την συμπεριφορά του συστήματος προς το περιβάλλον του, πως δηλαδή το επηρεάζει και πως επηρεάζεται από αυτό μέσω της συνεχούς ανταλλαγής των εισροών – εκροών

Ο βαθμός δυναμικότητας ενός συστήματος εκδηλώνεται με τη συχνότητα εναλλαγής ενέργειας και πληροφοριών με το φυσικό του περιβάλλον και η συχνότητα αυτή εκφράζει την εξωτερική δυναμικότητα του συστήματος. Η εσωτερική δυναμικότητα εκδηλώνεται με τις διεργασίες και δραστηριότητες μεταξύ των στοιχείων ή των υποσυστημάτων του συστήματος.

Τα συστήματα ανάλογα με την δυναμικότητά τους διακρίνονται σε στατικά ή δυναμικά.

2. Πολυπλοκότητα

Η πολυπλοκότητα, εκδηλώνεται με τον αριθμό των στοιχείων και της μεταξύ τους σχέσης. Ο βαθμός πολυπλοκότητας ενός συστήματος εξαρτάται από τον αριθμό των στοιχείων του και από τον αριθμό των μεταξύ τους σχέσεων.

Στα στατικά συστήματα είναι εύκολο να καθοριστεί ο βαθμός πολυπλοκότητας ενώ στα δυναμικά συστήματα είναι δύσκολο.

3. Τελεολογική Συμπεριφορά

Τα συστήματα έχουν καθορισμένη συμπεριφορά, η οποία αποβλέπει στην υλοποίηση ενός συγκεκριμένου στόχου, γεγονός που εξηγεί την συμπεριφορά τους. Η ανταλλαγή των εισροών – εκροών και η δραστηριότητα ενός συστήματος αποτελεί έκφραση της πραγματοποίησης ενός καθορισμένου στόχου. (Ικκου Χ., 2016)

Οι Λειτουργίες των Συστημάτων

- Η ανατροφοδότηση/ ανάδραση: είναι ο μηχανισμός που πληροφορεί τον οργανισμό για την εσωτερική του λειτουργία και εξωτερικά για την επίτευξη ή μη των στόχων του (Κωστάκης, 2001)
- Ισορροπία του συστήματος: υπάρχουν δύο είδη ισορροπίας α) η στατική, όπου το περιβάλλον διατηρείται σταθερό για κάποιο χρονικό διάστημα και β) η δυναμική που φανερώνει την ικανότητα του συστήματος να διατηρεί την εσωτερική του αρμονία παρά τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον. Σε κάθε αλλαγή το σύστημα πρέπει να διατηρήσει την ισορροπία του, διότι διαφορετικά απειλείται με εξαφάνιση.
- Προσαρμογή: το σύστημα δέχεται και αφομοιώνει τις αλλαγές που συντελούνται με σκοπό την επιβίωση.

Στην περίπτωση των επιχειρήσεων, δεν αρκεί η λεπτομερής μελέτη των επιμέρους στοιχείων ή όψεων που συνθέτουν την επιχείρηση, όπως κοινωνική, οικονομική, ηθική, ψυχολογική, τεχνολογική, η μαθηματική όψη κλπ., ή μιας κατηγορίας δραστηριοτήτων όπως ο εφοδιασμός, η ανάπτυξη του προϊόντος, η χρηματοδότηση, η παραγωγή, η διάθεση του προϊόντος κλπ. Είναι επιτακτική ανάγκη η προσπάθεια

σύνδεσης αυτών των στοιχείων και των δραστηριοτήτων για να μελετηθούν οι μεταξύ τους σχέσεις και αλληλεπιδράσεις κατά τέτοιο τρόπο ώστε να αποκαθίσταται το σύνολο.(Ικκου Χ.,2016)

Πλεονεκτήματα της συστημικής θεώρησης της διοίκησης

- Αναγνωρίζονται οι συνέπειες μιας απόφασης ή μιας ενέργειας στα επιμέρους υποσυστήματα
- Αναγνωρίζεται η συμβολή καθενός υποσυστήματος στην επιτυχία των στόχων της οργάνωσης
- Αποσαφηνίζονται οι σχέσεις αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης μεταξύ των υποσυστημάτων
- Αποσαφηνίζονται οι σχέσεις αλληλεξάρτησης του οικονομικού οργανισμού και του εξωτερικού περιβάλλοντός του
- Διευκολύνεται η λήψη αποφάσεων ιδιαίτερα σε σύνθετα προβλήματα
- Εξασφαλίζεται η σταθερότητα, η ανάπτυξη και η ευελιξία της οργάνωσης

4.3 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ ΩΣ ΑΝΟΙΚΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Το σχολείο, όπως και κάθε κοινωνική οργάνωση είναι ένα ανοικτό σύστημα και βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση με το περιβάλλον.

Το εκπαιδευτικό σύστημα, στα πλαίσια της συστημικής προσέγγισης θεωρείται υποσύστημα του κοινωνικοοικονομικού συστήματος και λειτουργεί μέσα στο περιβάλλον που του δημιουργεί αυτό. (Αθανασούλα - Ρέππα, 2008). Μέσα σε αυτό, αναπτύσσονται τα υποσυστήματά του (σχολεία, εκπαιδευτικοί οργανισμοί), οι λειτουργίες του, οι ρόλοι και οι κανόνες του.

Το σχολείο ως υποσύστημα του εκπαιδευτικού συστήματος συναλλάσσεται με το περιβάλλον του και όσο πιο μεγάλη είναι αυτή η συναλλαγή, τόσο πιο ανοιχτό θεωρείται. Είναι ένας ζωντανός οργανισμός, που προσπαθεί να πραγματοποιήσει τους

στόχους του μέσα σε ένα περιβάλλον με το οποίο συναλλάσσεται διαρκώς μέσω των ρευστών και διαπερατών ορίων (Σαΐτης,2008)

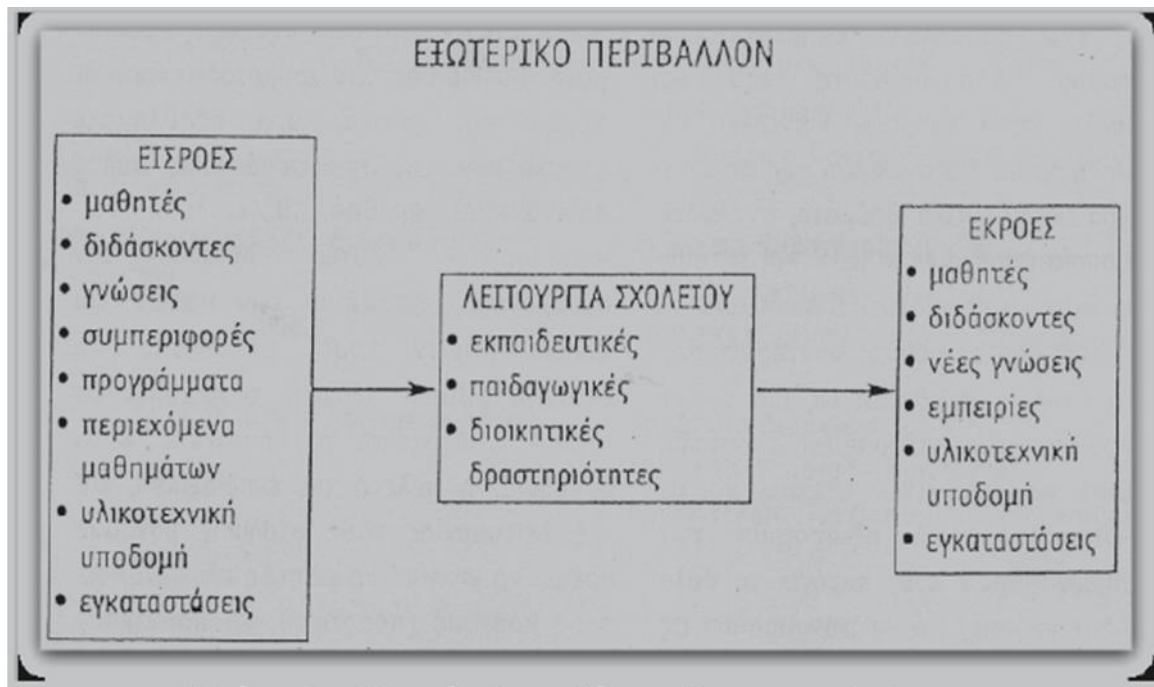
Το σχολείο ως σύστημα έχει την δυνατότητα να δέχεται στοιχεία από το περιβάλλον, δηλαδή, εισροές (μαθητές, γονείς, εκπαιδευτικοί, οικονομικοί πόροι, εξοπλισμός, κτίρια, εκπαιδευτική πολιτική) και μέσα από την εκπαιδευτική διαδικασία να τις μετασχηματίζει και να παράγει «προϊόντα» δηλαδή εκροές. Οι εκροές ξεκινούν από τους εγγράμματους αποφοίτους και εκτείνονται σε διάφορα επίπεδα: ορθή κοινωνικοποίηση, εργασιακή ικανοποίηση εκπαιδευτικών και τροφοδότηση της αγοράς εργασίας.

Για να εκπληρώσει τους στόχους του βρίσκεται σε διαρκή αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτηση με άλλα συστήματα (οικονομικοί οργανισμοί) και υπερσυστήματα (κοινωνικοπολιτικό σύστημα), ενώ ταυτόχρονα διατηρεί την αυτονομία του, αφού κάθε σχολική μονάδα έχει τις δικές της λειτουργίες, χωρίς να επηρεάζει τις άλλες.

Το σχολείο έχει διαπερατά όρια, δίνει και παίρνει πληροφορίες από το εξωτερικό περιβάλλον με το οποίο αλληλεπιδρά. Σημαντικός στόχος του σχολείου είναι να αναπτύξει καλές σχέσεις με εξωσχολικές κοινωνικές ομάδες και να συμβάλλει στην ευρύτερη ανάπτυξη της περιοχής που λειτουργεί.

Στην περίπτωση του σχολείου είναι πολύ σημαντικό να προσδιοριστούν ακριβώς τα υποσυστήματα, ο τρόπος με τον οποίο συνδέονται αυτά μεταξύ τους και η δυναμικότητα του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Η συστημική προσέγγιση προσφέρει σημαντικές εφαρμογές κυρίως για τον προσδιορισμό των αλλαγών που μπορούν να επιφέρουν οι αλλαγές σε εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον ως προς την δομή του συστήματος.

Η εκπαιδευτική μονάδα θα χαρακτηριζόταν ως ένα ιδιαίτερα ανοικτό σύστημα, με πλήθος υποσυστημάτων που έχουν σχέση με τους ανθρώπινους πόρους και με την εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής.



Πηγή: Πετρίδου Ε.,2003

Το περιβάλλον της σχολικής μονάδας

Το περιβάλλον θεωρείται ως εξωτερική δύναμη που επιδρά στα υποσυστήματα της σχολικής μονάδας και συνεπώς στη λειτουργία του και διακρίνεται στο:

1) Γενικό περιβάλλον, στο οποίο ανήκουν όλα εκείνα τα στοιχεία που βρίσκονται εκτός σχολείου και το επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα. Τέτοια είναι:

Νομικό περιβάλλον. Είναι οι νόμοι που διέπουν τη λειτουργία του σχολείου, του κράτους και της κοινωνίας.

Τεχνολογικό περιβάλλον. Είναι τα ερευνητικά κέντρα, οι πηγές προμήθειας τεχνολογίας, το σύστημα εκπαίδευσης κλπ.

Κοινωνικό περιβάλλον. Είναι η κοινωνική δομή, το σύστημα της κοινωνικής οργάνωσης της χώρας, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και το συνδικαλιστικό σύστημα.

Οικονομικό σύστημα. Ρυθμός ανάπτυξης, μισθοί, ανεργία, απασχόληση, φορολογικό σύστημα κλπ.

Πολιτισμικό περιβάλλον. Το σύστημα αξιών μιας κοινωνίας, τα ήθη και έθιμα, οι παραδόσεις και η θρησκεία της χώρας.

Πολιτικό περιβάλλον. Οι θεσμοί και η λειτουργία της πολιτικής ζωής της χώρας, η φυσιολογία και η λειτουργία του κράτους.

Οικολογικό περιβάλλον. Το φυσικό περιβάλλον με τα οικολογικά του χαρακτηριστικά.

2) Ειδικό περιβάλλον, στο οποίο ανήκουν εκείνα τα στοιχεία του περιβάλλοντος με τα οποία το σχολείο αναπτύσσεται και αλληλεπιδρά. Γονείς, μαθητές, Σχολικοί σύμβουλοι, Διεύθυνση εκπαίδευσης και το Υπουργείο παιδείας.

Ευρύτερο περιβάλλον



Πηγή Μιχόπουλος, 1998: 74

Επικοινωνία: Η επικοινωνιακή πολιτική είναι βασικό στοιχείο στη λειτουργία των οργανισμών και ιδιαίτερα αυτών που επιθυμούν να βελτιώσουν την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών. (Juran J. M., 1980). Η επικοινωνία δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο μεταξύ των μελών του σχολείου, αλλά και μεταξύ αυτών και των μαθητών και του εξωτερικού περιβάλλοντος του σχολείου. (Bolman L and Deal T., 1984) Η αρχική συστηματική ανάλυση αντιμετώπιζε τις οργανώσεις ως κλειστά συστήματα χωρίς καμιά μορφή επικοινωνίας με το εξωτερικό περιβάλλον.

Το μοντέλο του ανοικτού συστήματος θεωρεί τις οργανώσεις ως πολύπλευρες και πολύμορφες οργανωτικές οντότητες που βρίσκονται σε μια σχέση

αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης με το εξωτερικό περιβάλλον. Ο σύλλογος γονέων και κηδεμόνων κάθε σχολείου, οι σχολικοί σύμβουλοι, 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.

Στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, βασική αρχή και ανάγκη της επικοινωνίας αποτελεί η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στον καθορισμό και την κατανόηση των εκπαιδευτικών αναγκών και πρακτικών. Όταν δεν υπάρχει αυτή δεν μπορεί να υπάρχει επικοινωνία. Επίσης στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας 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.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΙΣ ΣΧΟΛΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εποχή στην οποία ζούμε χαρακτηρίζεται από αστάθεια, τα πάντα μεταβάλλονται με γρήγορους ρυθμούς. Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν σημειωθεί αναρίθμητα επιστημονικά και τεχνολογικά επιτεύγματα και έχουν παρατηρηθεί πολιτικές, οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις σε παγκόσμιο επίπεδο και δεδομένων αυτών των συνθηκών υπάρχει αβεβαιότητα όσον αφορά στο μέλλον. Η πραγματικότητα αυτή έχει αντίκτυπο και στον εκπαιδευτικό χώρο, εφόσον οι αλλαγές στην κοινωνία επηρεάζουν τα ανοιχτά συστήματα όπως είναι τα σχολεία, τα οποία μάλιστα έχουν επιφορτιστεί με την ευθύνη της αυξημένης αποδοτικότητας.(Pashiardis, 2004). Σύμφωνα με τους Hoy και Miskel (2013), όσο πιο ασταθές το περιβάλλον τόσο πιο μεγάλη η αβεβαιότητα για τους σχολικούς οργανισμούς. Από την άλλη, υπάρχει η

πεποίθηση ότι η πρόβλεψη του μέλλοντος δίνει την δυνατότητα στον άνθρωπο για αποτελεσματικότερη αντιμετώπισή του (Στυλιανίδης και Πασιαρδής, 2006)

Καθοριστική συμβολή στην πρόβλεψη του μέλλοντος έχει ο στρατηγικός σχεδιασμός, ο οποίος, έχοντας ως στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας των οργανισμών, παρέχει ένα πλαίσιο προκειμένου να δημιουργηθεί το όραμα για τη διαχείριση του μέλλοντος. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια διαδικασία με την οποία ένας οργανισμός αξιοποιεί τις διαθέσιμες πληροφορίες με σκοπό να αναπτύξει τα σχέδιά του που συμβάλλουν στην επίτευξη της αποστολής του. (McCuskey,2003). Η αποστολή του σχολείου πρέπει να είναι η αύξηση της παραγωγικότητας και της ποιότητας της εκπαίδευσης, έτσι ώστε να αντιμετωπίζονται τα προβλήματα κοινωνικοοικονομικά προβλήματα και να παρέχονται εφόδια στους μαθητές που θα διασφαλίζουν το μέλλον τους. Για να το πετύχουν αυτό, τα σχολεία θα πρέπει να μελετούν και να αναλύουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν, να εντοπίζουν τις διαθέσιμες επιλογές, να τις αξιολογούν και να επιλέγουν αυτή που μπορεί να επιτευχθεί. Ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να επιφέρει μια σειρά από πλεονεκτήματα για τα σχολεία, όπως στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της ανταπόκρισης στις προσδοκίες της σύγχρονης κοινωνίας μέσω της πρόβλεψης του μέλλοντος και της ανταπόκρισης στις αλληπάλληλες αλλαγές του περιβάλλοντος (Τσιάκκιρος, 2012). Η πρακτική αυτή δίνει τη δυνατότητα στο σχολείο να παίρνει καλύτερες αποφάσεις, λαμβάνοντας υπόψη μελλοντικές ευκαιρίες και απειλές.

Η λέξη στρατηγική προέρχεται ετυμολογικά από την αρχαία Ελλάδα (στρατός + ηγούμαι) και αρχικά είχε καθαρά στρατιωτική έννοια, αφού υποδήλωνε την επιστήμη ή την τέχνη της στρατιωτικής διοίκησης και την απαραίτητη σχεδίαση για τη βέλτιστη χρησιμοποίηση των έμψυχων και άψυχων πόρων προς την επίτευξη των θεθέντων στόχων (www.wikipedia.org). Σήμερα με τη λέξη στρατηγική εννοούμε τα συγκεκριμένα βήματα που χαράζει ένας οργανισμός για την επίτευξη των στόχων και της αποστολής του. Η αποστολή αποτελεί το πρώτο βήμα του στρατηγικού σχεδιασμού και καθορίζει το όραμα του οργανισμού.

Στην βιβλιογραφία υπάρχουν πάρα πολλοί ορισμοί για τον στρατηγικό σχεδιασμό, η πλειονότητα των οποίων συγκλίνει στο ότι πρόκειται για την ευθυγράμμιση ενός οργανισμού, με το μελλοντικό του περιβάλλον. (Κριεμάδης Θ.& Θωμοπούλου Ι.,

2012). Ενδεικτικά, ο Kotler (1991) ορίζει το στρατηγικό σχεδιασμό ως τη διοικητική διαδικασία ανάπτυξης και διατήρησης ενός βιώσιμου ταιριάσματος μεταξύ των στόχων και των δυνατοτήτων του οργανισμού και του εξωτερικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί.

5.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ – ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

Ο κάθε εκπαιδευτικός οργανισμός είναι ένα κοινωνικό σύστημα (υποσύστημα του εκπαιδευτικού συστήματος) που έχει ένα ευρύτερο περιβάλλον με το οποίο βρίσκεται σε μια διαρκή αλληλεπίδραση. Με την εκπαιδευτική διαδικασία η εκπαιδευτική μονάδα μετασχηματίζει τα στοιχεία που παίρνει από το περιβάλλον και διαμορφώνει παράλληλα τα «προϊόντα» της και με τον μηχανισμό της επανατροφοδότησης καταφέρνει να βελτιώνει τις εισροές και τις διαδικασίες και να διορθώνει τα οργανωτικά και λειτουργικά της λάθη (Ζαβαλανός Μ., 2003).

Οι σχολικές μονάδες στην Ελλάδα αποτελούν αποκεντρωμένες μεν υπηρεσίες, αλλά ιεραρχικά εξαρτώμενες από το Υπουργείο και δεν έχουν πλήρη ευθύνη και αρμοδιότητα για την διαχείριση οικονομικών και ανθρώπινων πόρων. Παρόλα αυτά, ακόμα και σε ένα συγκεντρωτικό σύστημα όπως αυτό, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι αναγκαίος, διότι κάθε σχολείο έχει ιδιαίτερες ανάγκες, δυνατότητες, χαρακτηριστικά τα οποία αν παραλειφθούν θα αποτύχει ο σχεδιασμός από την κεντρική αρχή. (Καράλλης, 2007). Επίσης σε μια εποχή αυξημένης λογοδοσίας σχετικά με τα επιτεύγματα των οργανισμών προς την κοινωνία που τους συντηρεί, τα σχολεία, τα οποία χρησιμοποιούν δημόσιους πόρους, πρέπει να διοικούνται όσο το δυνατό πιο αποτελεσματικά και προκειμένου να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά και παραγωγικά τους δημόσιους πόρους, είναι αναγκαίος ο στρατηγικός σχεδιασμός.

Η εκπαιδευτική μονάδα έχει γύρω της ένα όριο, το οποίο είναι διαπερατό και εύκαμπτο ώστε να εξασφαλίζεται η ανταλλαγή εισερχομένων και εξερχομένων και διαθέτει όλα τα βασικά γνωρίσματα των ανοικτών συστημάτων.

Με τον όρο «εκπαιδευτικός οργανισμός» ή «εκπαιδευτική μονάδα» δεν εννοούμε μόνο τα δημόσια και ιδιωτικά σχολεία (Δημοτικά, Γυμνάσια, Γενικά Λύκεια, Επαγγελματικά Λύκεια) αλλά και οργανισμούς που παρέχουν άλλες μορφές εκπαίδευσης, όπως επαγγελματική κατάρτιση, επιμόρφωση, δια βίου εκπαίδευση,

κλπ. Οι εκπαιδευτικές μονάδες, αν και ιδιόμορφες και περισσότερο πολύπλοκες σε σχέση με άλλους οργανισμούς, διοικούνται μέσα από ένα σύστημα διοίκησης. Η διαδικασία της διοίκησης μπορεί να γίνει πιο αποτελεσματική εφαρμόζοντας κάποιες βασικές αρχές: α) σχεδιασμός – προγραμματισμός, β) η οργάνωση, γ) η διεύθυνση, δ) ο έλεγχος (Κουτούζης Μ., 1991 α).

Ο σχεδιασμός – προγραμματισμός έχει δύο μορφές: λειτουργικός – τακτικός προγραμματισμός και ο στρατηγικός σχεδιασμός. Ο πρώτος είναι βραχυπρόθεσμος, δεν ξεπερνά το ένα σχολικό έτος, έχει άμεση σχέση και επαφή με τις καθημερινές λειτουργίες της εκπαιδευτικής μονάδας. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μακροχρόνιος και εστιάζεται στο σύνολο της εκπαιδευτικής μονάδας. Είναι μια λειτουργία κρίσιμη από την οποία εξαρτάται η επιτυχής πορεία και προοπτική της εκπαιδευτικής μονάδας.

Στο εκπαιδευτικό μας σύστημα το μόνο που προβλέπεται και υλοποιείται είναι ο λειτουργικός σχεδιασμός που καλύπτει μια σχολική χρονιά και αφορά θέματα που ανήκουν στις τρέχουσες δραστηριότητες του σχολείου. (Ανδρέου Α., 1999).

Η διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού αποτελείται από τα ακόλουθα μέρη:

- Τον προσδιορισμό των αξιών, της πολιτικής, του οράματος, του σκοπού και των μακροπρόθεσμων στόχων της σχολικής μονάδας
- Την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, με σκοπό τον εντοπισμό των σημαντικότερων ευκαιριών αλλά και των απειλών που υπάρχουν σε αυτό.
- Την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, για την επισήμανση των σημαντικότερων δυνατών σημείων και αδυναμιών του οργανισμού.
- Την επανεξέταση των αξιών, της πολιτικής, του οράματος, του σκοπού και των μακροπρόθεσμων στόχων του.
- Τον καθορισμό βραχυπρόθεσμων στόχων και στρατηγικών που οδηγούν στην πραγματοποίηση των μακροπρόθεσμων στόχων και στρατηγικών.
- Την περιοδική μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης της σχολικής μονάδας.

Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι αναφέρονται στα αποτελέσματα τα οποία η σχολική μονάδα προσπαθεί να επιτύχει εντός προκαθορισμένου χρονικού διαστήματος και τα οποία πρέπει να είναι ρεαλιστικά, εφικτά και μετρήσιμα, ενώ για τον καθορισμό τους μπορούν να χρησιμοποιούνται ποσοτικοί και ποιοτικοί όροι. Όσο περισσότερο σαφείς είναι οι στόχοι, τόσο περισσότερο συμβάλλουν στην αξιολόγηση της επίδοσης του σχολείου.

Μετά τον προσδιορισμό των μακροπρόθεσμων στόχων, η σχολική μονάδα πρέπει να προχωρήσει στην επιλογή των μακροπρόθεσμων στρατηγικών, δηλαδή των μεθόδων που θα χρησιμοποιήσει η σχολική μονάδα για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων της. Η επιλογή των μακροπρόθεσμων στρατηγικών επηρεάζεται από τους παρακάτω παράγοντες:

- Τον ρόλο της ισχύουσας στρατηγικής. Οι στρατηγικές του παρελθόντος είναι συχνά αρχιτέκτονες των μελλοντικών.
- Το βαθμό της εξωτερικής εξάρτησης του σχολείου. Όσο μεγαλύτερη είναι η εξωτερική εξάρτηση του σχολείου, τόσο μικρότερο είναι το πεδίο των στρατηγικών επιλογών. Η νομοθεσία είναι ένα τυπικό παράδειγμα.
- Τη στάση των διευθυντών απέναντι στον κίνδυνο. Οι ριψοκίνδυνοι διευθυντές έχουν περισσότερες στρατηγικές επιλογές.
- Το χρόνο, τις αντιδράσεις και την πολιτική ισχύ που διαθέτει ο διευθυντής μέσα στην σχολική μονάδα.

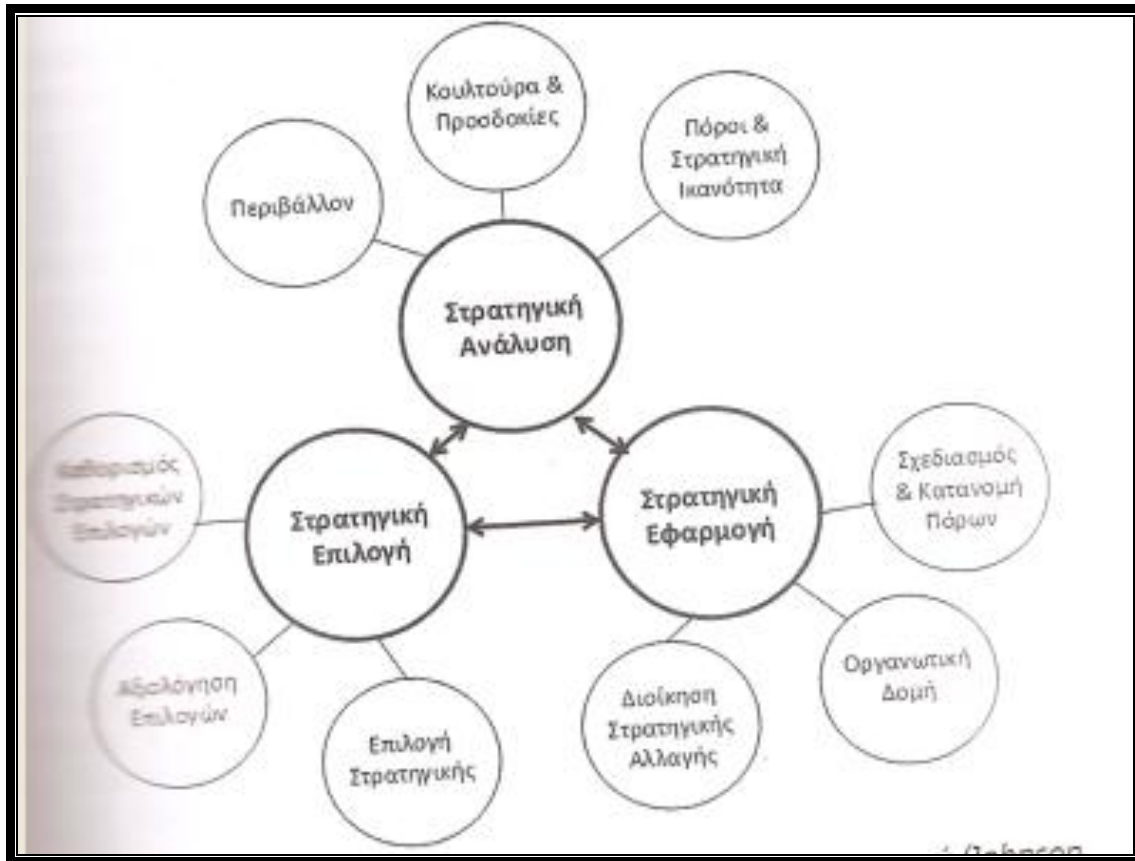
Όταν η επιλογή των μακροπρόθεσμων στρατηγικών έχει τελειώσει, το επόμενο βήμα είναι ο καθορισμός των βραχυπρόθεσμων στόχων και στρατηγικών. Οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι έχουν διάρκεια ενός έτους ή και λιγότερο ανάλογα των συνθηκών και απαιτείται λεπτομερής διατύπωση. Οι βραχυπρόθεσμες στρατηγικές πρέπει να αναπτύσσονται για τα τμήματα του προσωπικού και για κάθε πρόγραμμα και λειτουργία του σχολείου ξεχωριστά. Οι βραχυπρόθεσμες στρατηγικές πρέπει να είναι εναρμονισμένες με τους μακροπρόθεσμους στόχους και τις στρατηγικές και να συμβάλλουν στην επίτευξη τους.

5.3 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Το σύστημα διοίκησης στρατηγικού σχεδιασμού μπορεί να αποφέρει τα ακόλουθα οφέλη στις σχολικές μονάδες:

- Αποσαφήνιση της μελλοντικής κατεύθυνσής τους.
- Πρόβλεψη των αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον και ανάλογη προσαρμογή τους σε αυτές.
- Ανάπτυξη των δυνατών σημείων και βελτίωση των αδυναμιών τους
- Αξιοποίηση των ευκαιριών και ελαχιστοποίηση της επιρροής των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Προσαρμογή του σχολείου στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Βελτίωση της συνολικής επίδοσης της σχολικής μονάδας. (Steiner, 1979, Bryson, 1988).

Το κλειδί του στρατηγικού προγραμματισμού είναι η απόκτηση της στρατηγικής σκέψης, η οποία πραγματεύεται το όραμα, την αποστολή και τις αξίες της σχολικής μονάδας, καθώς και τις εξωτερικές δυνάμεις και τάσεις που πρόκειται να την επηρεάσουν, ούτως ώστε δυνητικά να έχει ολική – πανοραμική θέαση. Κατά την φάση του σχολικού αναπτυξιακού προγραμματισμού η σχολική μονάδα διαμορφώνει τις προσδοκίες της για τα επίπεδα μάθησης, ώστε να είναι σύμφωνες με το όραμα του σχολείου. Το όραμα υποστηρίζεται από τους εκπαιδευτικούς και τους λοιπούς εμπλεκόμενους φορείς.



Πηγή: Tsiakkios & Pashiardis (2002) Strategic planning and education: the case of Cyprus

Στο παραπάνω σχήμα φαίνονται τα βασικά στοιχεία του στρατηγικού σχεδιασμού και είναι: **Στρατηγική Ανάλυση – Στρατηγική Επιλογή – Στρατηγική Εφαρμογή.**

Αυτοί που έχουν την ευθύνη του στρατηγικού σχεδιασμού στις σχολικές μονάδες πρέπει να είναι σε θέση να κατανοήσουν το περιβάλλον στο οποίο τα σχολεία λειτουργούν, δεδομένου ότι κατά κανόνα η λήψη των στρατηγικών αποφάσεων γίνεται μέσα σε συνθήκες αβεβαιότητας. Η ανάλυση του περιβάλλοντος αποτελεί βασικό στοιχείο για τον στρατηγικό σχεδιασμό. Ένα εργαλείο με το οποίο μπορεί να γίνει η περιβαλλοντική ανάλυση αποτελεσματικά, είναι η ανάλυση SWOT, η οποία συνίσταται στην ανάλυση τόσο του εσωτερικού περιβάλλοντος των σχολικών μονάδων, περιλαμβάνοντας δυνατότητες και αδυναμίες, όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος, περιλαμβάνοντας ευκαιρίες και απειλές. Η μέθοδος αυτή μπορεί να αξιοποιηθεί για την κατανόηση της στρατηγικής θέσης του ελληνικού εκπαιδευτικού

συστήματος και το περιβάλλον μέσα στο οποίο οι σχολικές μονάδες θα αναπτύξουν στρατηγικό σχεδιασμό.

5.4 S.W.O.T ANALYSIS ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΣΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

Γενικά για την SWOT ANALYSIS.

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, όταν η επιχείρηση πρέπει να πάρει μια απόφαση σχετικά με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους.

SWOT: προκύπτει από τα αρχικά των λέξεων Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

Κατά την ανάλυση SWOT μελετώνται τα δυνατά, τα αδύνατα σημεία ενός οργανισμού, καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές που υπάρχουν.

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία έχουν σχέση με το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους, π.χ ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά του οργανισμού, τεχνογνωσία κ.λ.π.

Οι ευκαιρίες και οι απειλές προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον και θα πρέπει να εντοπιστούν και ο οργανισμός να προσαρμοστεί σε αυτές π.χ είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον κ.λ.π.

Με την SWOT ανάλυση επιχειρείται να απαντηθούν τα εξής ερωτήματα:

Δυνάμεις

- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα;
- Ποιο είναι το ανταγωνιστικό προϊόν – υπηρεσία;
- Ποιοι είναι οι διαθέσιμοι πόροι που έχουν το μικρότερο συγκριτικά κόστος;
- Τι θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή δύναμη της περιοχής;

Αδυναμίες

- Τι θα μπορούσε να βελτιωθεί;
- Τι θα έπρεπε να αποφευχθεί;
- Τι θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή αδυναμία;

Η παραπάνω θεώρηση των δυνάμεων και αδυναμιών πραγματοποιείται τόσο από την εσωτερική οπτική, όσο και από την οπτική των πελατών. Χρειάζεται ρεαλιστική αποτίμηση της υφιστάμενης κατάστασης. Η όλη ανάλυση οφείλει να γίνει συσχετιζόμενη με τον ανταγωνισμό π.χ η παραγωγή ενός προϊόντος υψηλής ποιότητας, αν παράγεται σε αφθονία και από τον ανταγωνισμό, δεν αποτελεί δύναμη για την περιοχή, αλλά αναγκαιότητα.

Ευκαιρίες

- Ποιες είναι οι καλές ευκαιρίες που προβάλλουν;
- Ποιες είναι οι ενδιαφέρουσες τάσεις που αφορούν την περιοχή;

Χρήσιμες ευκαιρίες μπορεί να θεωρηθούν;

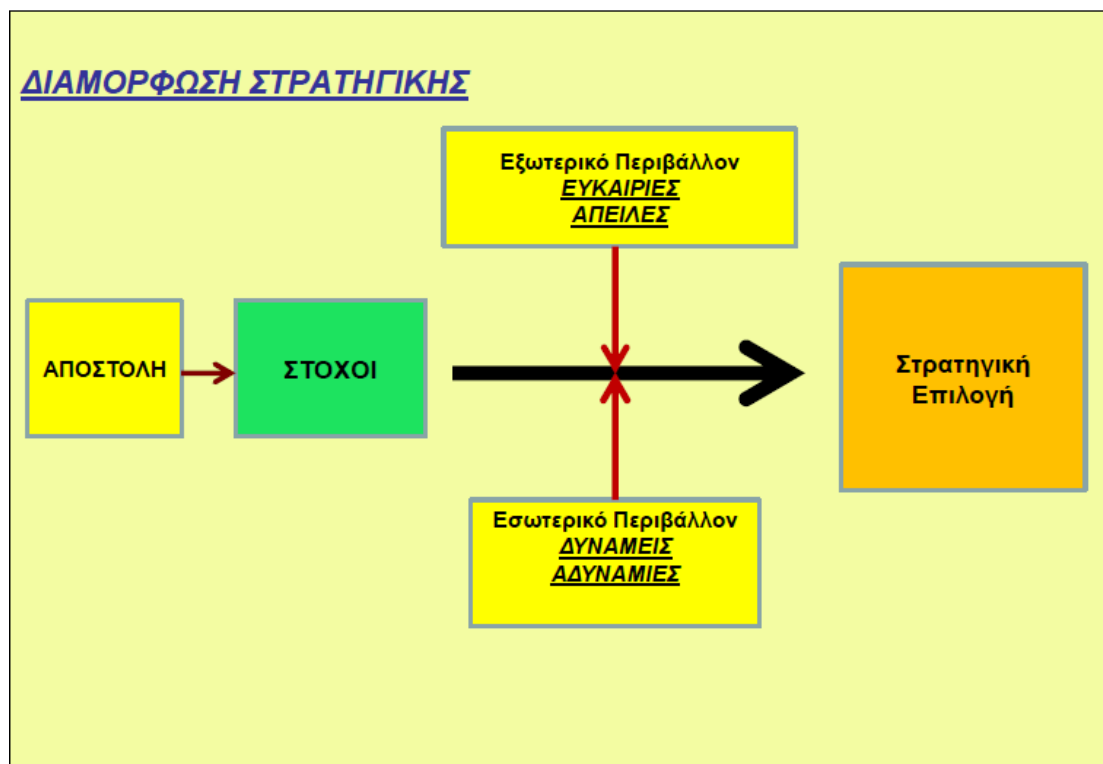
- Αλλαγές στην τεχνολογία και τις αγορές, σε μικρή ή μεγάλη κλίμακα
- Αλλαγές στην κρατική πολιτική στο πεδίο ενδιαφέροντος
- Αλλαγές σε κοινωνικά μοτίβα, πληθυσμιακά προφίλ, αλλαγές τρόπου ζωής
- Τοπικά γεγονότα

Απειλές:

- Ποια εμπόδια εμφανίζονται συνήθως
- Τι κάνουν οι ανταγωνιστές;
- Εμφανίζονται αλλαγές στις προδιαγραφές για τα ήδη παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες;
- Οι τεχνολογικές αλλαγές απειλούν ή ακυρώνουν τη υφιστάμενη οικονομία της περιοχής;

- Υπάρχουν χρηματοδοτικά ή χρηματοοικονομικά προβλήματα;
- Αποτελεί κάποια από τις αδυναμίες πραγματική απειλή για την οικονομία της περιοχής;

S.W.O.T Analysis



Πηγή: Σαλμόν Ι.,2016

Επισκόπηση του περιβάλλοντος των εκπαιδευτικών οργανισμών μέσω της ανάλυσης SWOT

Μέσα από την ανάλυση SWOT, όσον αφορά καταρχάς στις δυνατότητες στο Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, προκύπτει ότι υπάρχουν ικανοί και μάχιμοι εκπαιδευτικοί οι οποίοι στο σύνολό τους σχεδόν αναγνωρίζουν τη σημασία της συνεχούς επιμόρφωσης, η οποία θεωρείται σημαντικός παράγοντας για τη βελτίωση της εκπαίδευσης. (Παπαναούμ, 2003). Το βασικότερο στοιχείο των σχολείων αποτελεί το εκπαιδευτικό τους δυναμικό. (Day, 1993).

Ως δυνατότητα μπορεί να θεωρηθεί η διάδοση των ΤΠΕ στην εκπαίδευση, γεγονός που θεωρείται σημαντικό, δεδομένου ότι η σύγχρονη εποχή της κοινωνίας πληροφοριών είναι συνυφασμένη με τη διαχείριση και τον έλεγχο της γνώσης μέσω των ΤΠΕ.

Για την ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαίδευση καθοριστικός είναι ο ρόλος των εκπαιδευτικών, εντούτοις οι εκπαιδευτικοί σε μεγάλο ποσοστό είτε δεν έχουν εξοικειωθεί με την ιδέα της αξιοποίησης των ΤΠΕ στη σχολική ζωή είτε δεν διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις για τον χειρισμό τους, κάτι που θεωρείται ότι συνιστά αδυναμία για το εκπαιδευτικό σύστημα. (Κουστουράκης & Παναγιωτακόπουλος, 2008)

Αδυναμία επίσης θεωρείται ο συγκεντρωτισμός του συστήματος, εφόσον οι εκπαιδευτικές μονάδες εξαρτώνται ιεραρχικά από το Υπουργείο Παιδείας και έχουν περιορισμένες δυνατότητες για την άσκηση και διαμόρφωση εκπαιδευτικής πολιτικής. Οποιαδήποτε αλλαγή και καινοτομία δεν μπορεί να προχωρήσει σε επίπεδο σχολικής μονάδας εάν αυτή δεν γίνει κατανοητή από την ίδια την σχολική κοινότητα. Μια ακόμα αδυναμία έχει σχέση με τις χαμηλές δαπάνες για την παιδεία, καθώς σύμφωνα με τα στοιχεία της Ευρωπαϊκής Στατιστικής Υπηρεσίας, το Ελληνικό κράτος διαθέτει από τα χαμηλότερα ποσοστά στην Ευρώπη για την παιδεία, το οποίο είναι αρκετά κάτω από τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο.

Όσον αφορά στις ευκαιρίες του εκπαιδευτικού συστήματος θεωρείται η συμμετοχή της χώρας στην Ευρωπαϊκή Ένωση στο πλαίσιο της οποίας η στρατηγική της Λισσαβόνας έχει σαν αποτέλεσμα την εφαρμογή προγραμμάτων που εκσυγχρονίζουν την εκπαίδευση. Επίσης, στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης το Επιχειρηματικό Πρόγραμμα « Εκπαίδευση & Δια Βίου Μάθηση», το οποίο δίνει τη δυνατότητα για απορρόφηση Ευρωπαϊκών πόρων για την εφαρμογή καινοτόμων εκπαιδευτικών δράσεων που έχουν να κάνουν με την ενίσχυση της επαγγελματικής κατάρτισης των εκπαιδευτικών (Γκόβαρη & Ρουσσάκη, 2008). Επίσης στις ευκαιρίες συγκαταλέγεται και το αυξανόμενο ενδιαφέρον των γονέων για τη φοίτηση των μαθητών, κυρίως στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, το οποίο δημιουργεί ευνοϊκές συνθήκες για τη συμμετοχή των γονέων στο έργο του σχολείου, παράγοντας ο οποίος συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του σχολείου (Πασιαρδής, 2004).

Αναφορικά με τις απειλές στο εκπαιδευτικό σύστημα, η οικονομική κρίση στην οποία η χώρα έχει περιέλθει δημιουργεί ένα σύνολο απειλών για την εκπαίδευση. Οι συνέπειες της κρίσης είναι η μείωση της χρηματοδότησης των σχολικών μονάδων, συγχωνεύσεις και καταργήσεις σχολείων, μείωση των προσλήψεων εκπαιδευτικού προσωπικού, μειώσεις στο μισθό των εκπαιδευτικών, ελαστικοποίηση των εργασιακών σχέσεων με αποτέλεσμα να δημιουργείται στους εκπαιδευτικούς ανασφάλεια και να περιορίζονται τα κίνητρα ενεργοποίησής τους προς όφελος της εκπαίδευσης. Επιπλέον η οικονομική κρίση και η αύξηση της ανεργίας έχουν ως συνέπεια την πρόωγη εγκατάλειψη του σχολείου (Φωτόπουλος, 2013).

Η ανάλυση SWOT αποτελεί μια προσπάθεια αποτύπωσης του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο ένας σχολικός οργανισμός θα κληθεί να εφαρμόσει το στρατηγικό σχεδιασμό και τα δεδομένα της ανάλυσης θα πρέπει να ληφθούν υπόψη σε μια μακροπρόθεσμη στοχοθεσία στο πλαίσιο του Ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Μια ανάλυση SWOT δεν αποτελεί το πρώτο βήμα στον στρατηγικό σχεδιασμό, καθώς προϋπόθεση για τη διαδικασία αυτή αποτελεί ο ακριβής προσδιορισμός της αποστολής και του οράματος του σχολείου, τα οποία και θα πρέπει να αποτελέσουν θεμέλιο σε οποιαδήποτε δραστηριότητα του σχεδιασμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΤΟ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΚΑΡΤΑΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ (BALANCED SCORECARD).

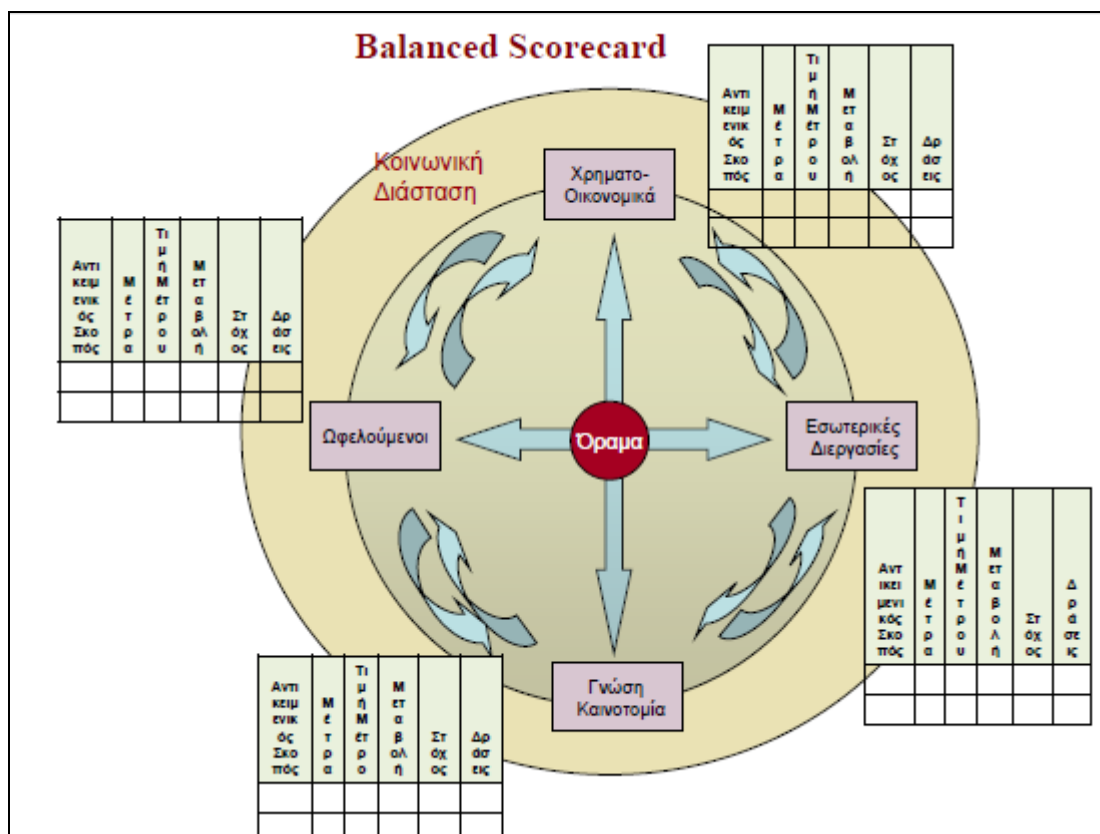
6.1 ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΟ BALANCED SCORECARD

Η έννοια της Ισορροπημένης Κάρτας Μέτρησης είναι τέτοια που ένας απλός ορισμός δεν μπορεί να αποδώσει, συνολικά το περιεχόμενό της. Μέσα από την επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, διαπιστώθηκε ότι σαφής ορισμός δεν υπάρχει. Οι περισσότερες πηγές προσεγγίζουν το θέμα με περιγραφικό τρόπο και κάθε μια έχει την δική της προστιθέμενη αξία για την εις βάθος κατανόηση της έννοιας αυτής.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της Ισορροπημένης Κάρτας Μέτρησης στα οποία συγκλίνουν όλες οι πηγές, είναι τα ακόλουθα:

- ο Είναι ένα σύστημα στρατηγικής διοίκησης ενός οργανισμού και όχι μόνο ένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης.

- Στο κέντρο του συστήματος βρίσκεται το όραμα και η στρατηγική του οργανισμού, τα οποία μετασχηματίζονται σε ένα σχέδιο δράσης για την υλοποίηση της στρατηγικής.
- Μέσα από την ανάπτυξη ενός συστήματος δεικτών μέτρησης της απόδοσης κάποιων συγκεκριμένων στόχων, που έχουν τεθεί έναντι συγκεκριμένων στρατηγικών επιλογών, καθώς και μέσα από μια συνεχή ανατροφοδότηση, επιχειρείται η επικοινωνία και η σύνδεση της στρατηγικής με την καθημερινή λειτουργία του οργανισμού και η υλοποίηση της στρατηγικής.
- Το σύστημα δεικτών μέτρησης είναι ισορροπημένο υπό την έννοια ότι δεν στρέφει την προσοχή μόνο σε χρηματοοικονομικούς δείκτες αλλά και σε τρεις ακόμα κύριες συνιστώσες που επηρεάζουν την πορεία του οργανισμού προς την επιτυχία ή αποτυχία. Οι συνιστώσες αυτές είναι: η συνιστώσα των Εσωτερικών Διαδικασιών του οργανισμού, αυτή των Πελατών και τέλος την συνιστώσα της μάθησης και Ανάπτυξης στο εσωτερικό του οργανισμού.



Πηγή: Σαλμών Ι., 2016

Ιστορική ανασκόπηση

Ο όρος Balanced Scorecard πρωτοεμφανίστηκε το 1992 από τους Kaplan & D.P. Norton σαν ένα ερευνητικό εργαλείο μέτρησης της απόδοσης, που διεξήγαγαν σε 12 επιχειρήσεις. Η καινοτομία του ήταν στο ότι εκτός από τα παραδοσιακά χρηματοοικονομικά μέτρα, περιελάμβανε τρεις ακόμα κατηγορίες δεικτών μέτρησης της απόδοσης των επιχειρήσεων. Η πρώτη ομάδα περιελάμβανε μέτρα ικανοποίησης των πελατών, η δεύτερη περιείχε δείκτες που μετρούσαν την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διαδικασιών των επιχειρήσεων και η τρίτη περιείχε δείκτες για την αποτίμηση των ενεργειών για προώθηση της καινοτομίας και για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.

Η ανάγκη του ανθρώπου για μέτρηση.

Ο άνθρωπος είχε πάντοτε την ανάγκη να μετράει, να υπολογίζει και να σχεδιάζει με βάση αυτές τις μετρήσεις και υπολογισμούς. Ήδη από την αρχαιότητα οι άνθρωποι ανέπτυσαν διάφορους μεθόδους για να μετρούν τον χρόνο (Πάνου, 2012). Οι ναυτικοί προσπαθούσαν να προσδιορίσουν την θέση του πλοίου τους, υπολογίζοντας γεωγραφικό μήκος και πλάτος, την οποία στη συνέχεια απεικόνιζαν στους χάρτες που διέθεταν. Αν το πλήρωμα ενός πλοίου δεν κατάφερνε να υπολογίσει σωστά την θέση του, το ταξίδι του ήταν συνήθως καταδικασμένο σε αποτυχία. Έτσι και οι οργανισμοί πρέπει να μετρούν εκείνα τα χαρακτηριστικά που επιτρέπουν τον προσδιορισμό της δικής τους θέσης στο πλαίσιο της ανταγωνιστικής αγοράς. Κατά αυτό τον τρόπο θα μπορέσουν να καθορίσουν προς πια κατεύθυνση πρέπει να κινηθούν ώστε να λάβουν αποφάσεις και να προβούν στον ανάλογο σχεδιασμό για τις ενέργειες που θα πραγματοποιήσουν, ώστε να κάνουν πράξη τις αποφάσεις αυτές. Βασικό ζητούμενο είναι να βρεθούν τα σωστά εργαλεία για την διεξαγωγή των σωστών μετρήσεων (Nair, 2004). Άρα, το Balanced Scorecard, ως εργαλείο για την στρατηγική διοίκηση ενός οργανισμού, μέσω συγκεκριμένων μέτρων αξιολόγησης της απόδοσης έναντι συγκεκριμένων στόχων, λειτουργεί ακριβώς όπως ένα εργαλείο προσδιορισμού της θέσης ενός πλοίου και επανακαθορισμού της πορείας του προς τον προσδιορισμό του.

Τις δεκαετίες 1970-1980, οι επιχειρήσεις της Δύσης βρέθηκαν αντιμέτωπες με σημαντικές προκλήσεις, που έθεταν υπό αμφισβήτηση την κυριαρχία τους σε διάφορους επιχειρηματικούς κλάδους (Kaplan, 2010). Τα επιτεύγματα των ιαπωνικών επιχειρήσεων, οι οποίες έδιναν έμφαση στην ποιότητα, άρχισαν να καταδεικνύουν τις αρνητικές επιπτώσεις από την μονοδιάστατη έμφαση σε βραχυχρόνιους χρηματοοικονομικούς δείκτες. Άρχισε να διαφαίνεται η εποχή της πληροφορίας στην οποία, η αξιοποίηση των άυλων περιουσιακών στοιχείων ενός οργανισμού, διαδραματίζει ολοένα και πιο αποφασιστικό ρόλο (Itami, 1987).

Οι επιχειρήσεις προκειμένου να αναπτύξουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και να τα διατηρήσουν, δεν αρκεί η χρηματοοικονομική διαχείριση των στοιχείων του ενεργητικού και του παθητικού, όσο καλά κι' αν αυτή εκτελείται. Στην εποχή της πληροφορίας, η ικανότητα αξιοποίησης των άυλων περιουσιακών στοιχείων είναι αυτή που επιτρέπει στον οργανισμό να αναπτύξει ισχυρές σχέσεις με τους πελάτες του, να αναζητήσει και να διεκδικήσει νέες αγορές, να εισάγει νέα καινοτόμα προϊόντα ή νέες υπηρεσίες, να κινητοποιήσει τους εργαζομένους του και να ενεργοποιήσει τις ικανότητές τους προς την κατεύθυνση της βελτίωσης των εσωτερικών διαδικασιών, της ποιότητας και των χρόνων παράδοσης των παραγγελιών στους πελάτες. Όμως για να πραγματοποιηθούν τα παραπάνω, πρέπει να επεκταθεί το παραδοσιακό μοντέλο παρακολούθησης και αξιολόγησης της πορείας του οργανισμού το οποίο, μέχρι τότε, βασιζόταν στην χρηματοοικονομική λογιστική (Kaplan & Atkinson, 1998).

6.2 Η ΑΥΞΑΝΟΜΕΝΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΑΥΛΩΝ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ.

Το γεγονός ότι διαπιστώθηκε πως τα άυλα περιουσιακά στοιχεία διαδραματίζουν ολοένα και σημαντικότερο ρόλο για την επιτυχία του οργανισμού, σήμαινε ότι έπρεπε να αποτιμηθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι εφικτό να αποτυπωθούν στις λογιστικές καταστάσεις. Κατά αυτό τον τρόπο θα είναι εφικτό να αναγνωριστεί ο ρόλος τους στην διαδικασία δημιουργίας αξίας για τον οργανισμό. Στα άυλα περιουσιακά στοιχεία με μεγάλη σημασία για την υλοποίηση της στρατηγικής, περιλαμβάνονται: το ανθρώπινο κεφάλαιο, το πληροφοριακό κεφάλαιο και το οργανωσιακό κεφάλαιο. Ενδεικτικά αναφέρουμε την φήμη του

οργανισμού που θεωρείται πολύ σημαντική για την πορεία του οργανισμού. (Kaplan & Norton, 2004).

Τα άυλα περιουσιακά στοιχεία διαθέτουν ορισμένα χαρακτηριστικά που τα διαφοροποιούν από τα ενσώματα. Η επίδρασή τους στα έσοδα και στην κερδοφορία προκύπτει έμμεσα και δεν είναι άμεσα ορατή και η αξία που προκύπτει από τα άυλα στοιχεία, εξαρτάται από το πλαίσιο που οριοθετούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εκάστοτε οργανισμού. Άρα:

- τα άυλα περιουσιακά στοιχεία διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο για την επιτυχία ή αποτυχία ενός οργανισμού
- υπάρχουν σαφείς και άμεσα ορατές δυσκολίες στην αποτίμηση των άυλων περιουσιακών στοιχείων
- οι δυσκολίες αυτές απέτρεπαν τους οργανισμούς από το να συμπεριλάβουν αυτά τα στοιχεία στις αναλύσεις τους, ακόμα και στην στρατηγική τους.

Το εργαλείο της Ισορροπημένης Κάρτας Μέτρησης.

Οι Kaplan & Norton ξεκινούν το πρώτο τους άρθρο για την ΙΚΜ με την φράση «Αυτό που μετράς είναι αυτό που θα λάβεις». Με τον τρόπο αυτό, θέλησαν να δώσουν έμφαση στην μέτρηση και μάλιστα της ισορροπημένης. Έτσι ανέπτυξαν και διατύπωσαν την ΙΚΜ στην οποία, οι χρησιμοποιούμενοι δείκτες μέτρησης της απόδοσης του οργανισμού εντάσσονται σε τέσσερις ομάδες: την Χρηματοοικονομική, τους Πελάτες, τις Εσωτερικές Διεργασίες και η οπτική της Μάθησης και Ανάπτυξης.

Η χρηματοοικονομική οπτική

Τα χρηματοοικονομικά μέτρα για την αξιολόγηση της πορείας ενός οργανισμού, είναι ιδιαίτερα σημαντικά, τόσο για τους κερδοσκοπικούς όσο και για τον δημόσιο τομέα. Στους πρώτους, επιτρέπουν, να διαπιστωθεί αν η υλοποίηση της στρατηγικής οδηγεί σε βελτίωση του οικονομικού αποτελέσματος. Στους δεύτερους, διασφαλίζουν ότι η επίτευξη των τιθεμένων στόχων γίνεται με όρους

αποδοτικότητα, που σημαίνει ότι οι περιορισμένοι διαθέσιμοι πόροι αξιοποιούνται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. (Niven, 2008)

Τα μέτρα που εντάσσονται στην χρηματοοικονομική συνιστώσα, πρέπει να επιλέγονται στη βάση ορισμένων αρχών.

- Πρέπει να είναι απόλυτα ακριβή και αξιόπιστα.
- Πρέπει να εκφράζουν την πραγματική αξία που δημιουργούν οι δραστηριότητες του οργανισμού και να αποφεύγονται παρανοήσεις.
- Πρέπει να διαχέονται εύκολα σε όλο τον οργανισμό, από πάνω προς τα κάτω.
- Πρέπει να είναι κατανοητά και εύκολο να χρησιμοποιηθούν.
- Πρέπει να είναι σε αρμονία με την φορολογική και άλλη νομοθεσία που διαφέρει από χώρα σε χώρα. (Hannabarger et al, 2007).

Η οπτική των πελατών.

Τα μέτρα της συγκεκριμένης οπτικής, αποσκοπούν στο να μετρήσουν την απόδοση που πέτυχε ο οργανισμός, υλοποιώντας τις ενέργειές του, ως προς την δημιουργία αξίας για τους πελάτες του. Για να ληφθούν αυτές οι μετρήσεις, ο οργανισμός πρέπει πρώτα να προσδιορίσει δύο βασικές παραμέτρους. Να προσδιορίσει τους πελάτες και την πρόταση αξίας που προσφέρει σε αυτούς. (Niven, 2005).

Υπάρχουν τρεις τρόποι για την δημιουργία αξίας για τον πελάτη:

- Επιχειρησιακή αριστεία: οι οργανισμοί που επιλέγουν αυτή την αρχή, επικεντρώνουν στη χαμηλή τιμή και στην ευκολία επιλογής μέσα από την προσφορά πολλών εναλλακτικών δυνατοτήτων, συχνά χωρίς περιττά «διακοσμητικά» στοιχεία.
- Ηγεσία προϊόντος/υπηρεσίας: οι οργανισμοί επιλέγουν να παρέχουν το καλύτερο προϊόν και ο πελάτης είναι διατεθειμένος να καταβάλλει υψηλότερο τίμημα. Απαιτείται διαρκής προσπάθεια καινοτομίας.

- ο Δημιουργία στενών σχέσεων με τον πελάτη: στηρίζεται στην διαρκή προσπάθεια του οργανισμού να ικανοποιεί τις εξατομικευμένες ανάγκες των πελατών, με στόχο να δημιουργήσει μακροχρόνιες σχέσεις με αυτούς.

Η οπτική των πελατών έχει μεγάλη σημασία διότι αναγκάζει τον οργανισμό να εξετάσει και να κατανοήσει τι είναι αυτό στο οποίο οι πελάτες του δίνουν αξία, τι είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν γι' αυτό καθώς και αν όντως ο οργανισμός τους παρέχει ή όχι, αυτή την αξία. Αν κατανοήσει αυτές τις διαστάσεις, θα μπορέσει να προβεί στις ενέργειες που απαιτούνται για να τους παρέχει αυτή την αξία στη σωστή τιμή, καθώς και να επιλύει τα προβλήματα πριν αυτά μετατραπούν σε παράπονα από τους πελάτες. Ένας οργανισμός για να κατανοήσει τους πελάτες του πρέπει να λάβει υπόψη του κάποιους παράγοντες όπως: α) Όλοι οι πελάτες δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται ως ίσοι και πρέπει να εξυπηρετούνται με τιμιότητα, αξιοπιστία, ακεραιότητα και σεβασμό. β) Οι πελάτες μπορούν να αναζητήσουν και αλλού τα προϊόντα και ο οργανισμός πρέπει να αναζητά τα αίτια απώλειας πελατών και να προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες. γ) Ο οργανισμός πρέπει να επικεντρώνεται στην εξυπηρέτηση των πελατών του. δ) Ο οργανισμός πρέπει να μπορεί να παρέχει αυτό που υπόσχεται.

Στην οπτική των πελατών, θα πρέπει ο οργανισμός να κατανοήσει σε βάθος τις διάφορες πτυχές τους, ώστε στη συνέχεια να θέσει στόχους και μέτρα απόδοσης έναντι αυτών των στόχων.

Η οπτική των Εσωτερικών Διαδικασιών

Για να πραγματοποιηθεί η «πρόταση αξίας» του οργανισμού, η οποία διαμορφώθηκε στην οπτική των πελατών, πρέπει να υπάρχουν, να λειτουργούν και να εκτελούνται αποτελεσματικά, μια σειρά από Εσωτερικές Διαδικασίες. Στη συγκεκριμένη οπτική γίνεται η μετάβαση από το «τι» (που ορίστηκε στην οπτική των πελατών) στο «πώς» θα επιτευχθούν οι τιθέμενοι στόχοι (Niven, 2008).

Υπάρχουν πέντε βασικά στοιχεία, γύρω από τις Εσωτερικές Διαδικασίες ενός οργανισμού, τα οποία επαναλαμβάνονται και πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη κατά την επιλογή μέτρων:

- Οι Εσωτερικές Διαδικασίες εμφανίζουν σημαντικά επίπεδα σπατάλης σε χρόνο και πόρους.
- Πολλά από τα μέτρα αποδοτικότητας των εσωτερικών διαδικασιών του οργανισμού, δεν συνδέονται με τις ανάγκες των πελατών.
- Το σύστημα μέτρησης του οργανισμού συχνά είναι προβληματικό και οι αποφάσεις που στηρίζονται σε αυτό είναι παραπλανητικές.
- Οι άνθρωποι που εργάζονται για την εκτέλεση των διαδικασιών, συχνά υποεκτιμώνται και δεν αξιοποιούνται από την διοίκηση.
- Δίνεται υπερβάλλουσα εμπιστοσύνη στην δυνατότητα της τεχνολογίας να χειρίζεται και να επιλύει τα προβλήματα που παρουσιάζονται κατά την εκτέλεση των διαδικασιών. Σαν αποτέλεσμα, τα προβλήματα μεγεθύνονται και ο οργανισμός συνεχίζει να μην αναθεωρεί τα λανθασμένα μέτρα της απόδοσης των διαδικασιών του.

Η οπτική της Μάθησης και Ανάπτυξης.

Τα άυλα περιουσιακά στοιχεία διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία του οργανισμού. Σε αυτά τα στοιχεία, μεταξύ άλλων, περιλαμβάνονται και η γνώση των ανθρώπων του, η κουλτούρα του, τα πληροφοριακά του συστήματα κλπ. Χωρίς ανθρώπους ικανούς να εκτελέσουν τις Εσωτερικές Διαδικασίες, δεν είναι εφικτό να παρασχεθεί στους πελάτες η «πρόταση αξίας» του οργανισμού, οι οποίοι δεν θα αγοράσουν τα προϊόντα/υπηρεσίες του και άρα δεν θα επιτευχθούν τα επιθυμητά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα. Επομένως τα μέτρα που επιλεγούν στην οπτική της Μάθησης και Ανάπτυξης λειτουργούν ως καταλύτες για τις υπόλοιπες συνιστώσες (Niven, 2005).

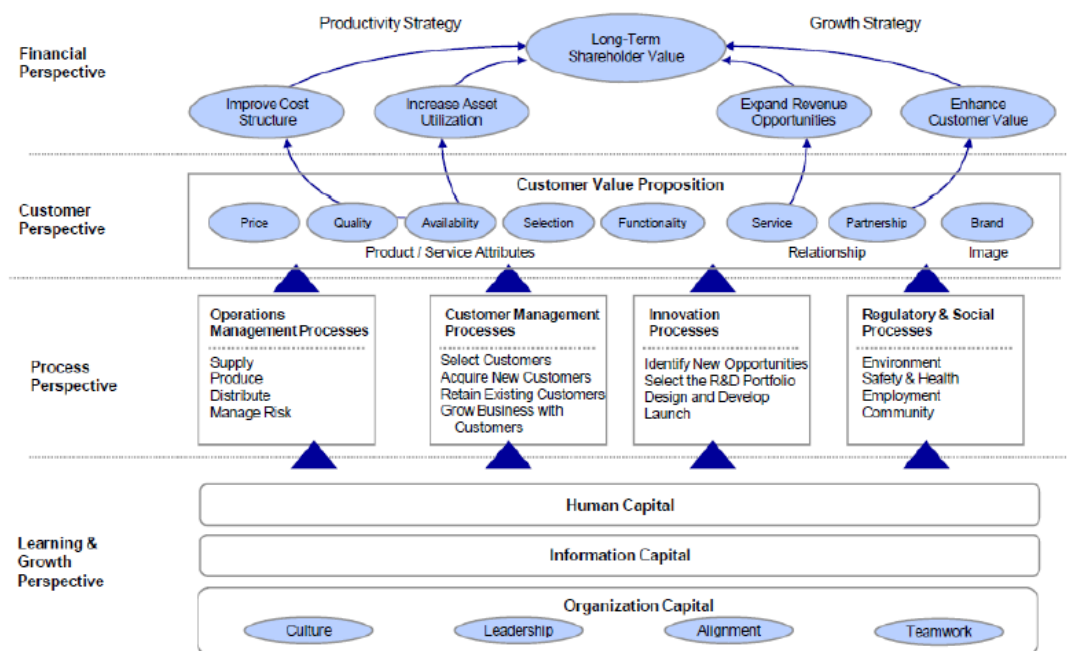
Ενδεικτικά, για την ανάπτυξη και την μάθηση του ανθρώπινου δυναμικού, ο οργανισμός μπορεί να υλοποιήσει εκπαιδευτικές ενέργειες όπως σεμινάρια. Πιθανά μέτρα της απόδοσης θα μπορούσαν να είναι ο αριθμός των υπαλλήλων που τελικά εκπαιδεύτηκαν έναντι του αρχικά σχεδιαζόμενου αριθμού, η μεταβολή της παραγωγικότητας των εργαζομένων που έλαβαν την συγκεκριμένη

εκπαίδευση μετά από ένα χρονικό διάστημα, ο αριθμός των καινοτομιών που επιτεύχθηκε μετά την λήψη συγκεκριμένης εκπαίδευσης.

Ως προς την ανάπτυξη της πληροφορικής και οργανωσιακής υποδομής του οργανισμού, θα πρέπει να τεθούν μέτρα της ανάπτυξης των συστημάτων, των δομών, της εταιρικής κουλτούρας. Τέτοια είναι η εισαγωγή πληροφοριακών συστημάτων διαχείρισης πελατών, ή η ύπαρξη αξιόπιστης πληροφορίας για χρόνους εξυπηρέτησης πελατών.

6.3 ΧΑΡΤΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, για να διευκολυνθεί και να διασφαλιστεί η επιλογή των σωστών μέτρων της απόδοσης του οργανισμού, διαπιστώθηκε ότι η διατύπωση του τι θέλει να πετύχει ο οργανισμός, πρέπει να προηγείται της επιλογής αυτής. Έτσι, τα μέτρα «δένονται» με τους στρατηγικούς στόχους, την πρόοδο υλοποίησης των οποίων μετράνε. Ταυτόχρονα, εξασφαλιζόταν ότι εάν ένα μέτρο είναι ακατάλληλο, μπορεί να αφαιρεθεί από την ανάλυση και να αντικατασταθεί από κάποιο άλλο χωρίς αυτό να διαταράξει τους στρατηγικούς στόχους (Niven, 2005).



Ο ΧΣ διασυνδέει τα άυλα περιουσιακά στοιχεία και τις κρίσιμες διαδικασίες με την πρόταση αξίας και τις επιπτώσεις σε πελάτες και χρηματοοικονομικά μεγέθη

Πηγή: υιοθετήθηκε από Kaplan, R. (2010:23)

Στο σχήμα φαίνεται πως είναι σήμερα οι στρατηγικοί χάρτες οι οποίοι δημιουργούνται πρώτοι και στη συνέχεια, στη βάση αυτών, επιλέγονται τα μέτρα της απόδοσης έναντι αυτών των στόχων. Οι στρατηγικοί χάρτες είναι αναπόσπαστο κομμάτι όλων των προσπαθειών ανάπτυξης και υλοποίησης ενός συστήματος Ισορροπημένης Κάρτας Μέτρησης.

Η Ισορροπημένη Κάρτα Μέτρησης είναι και πρέπει να λειτουργεί ως εργαλείο μέτρησης της απόδοσης, ως εργαλείο επικοινωνίας και ευθυγράμμισης της στρατηγικής σε όλο τον οργανισμό και τελικά, ως Σύστημα Στρατηγικής Διοίκησης (Kaplan & Atkinson, 1998 καθώς και Niven, 2008).

6.4 ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΚΑΡΤΑΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Εισαγωγή

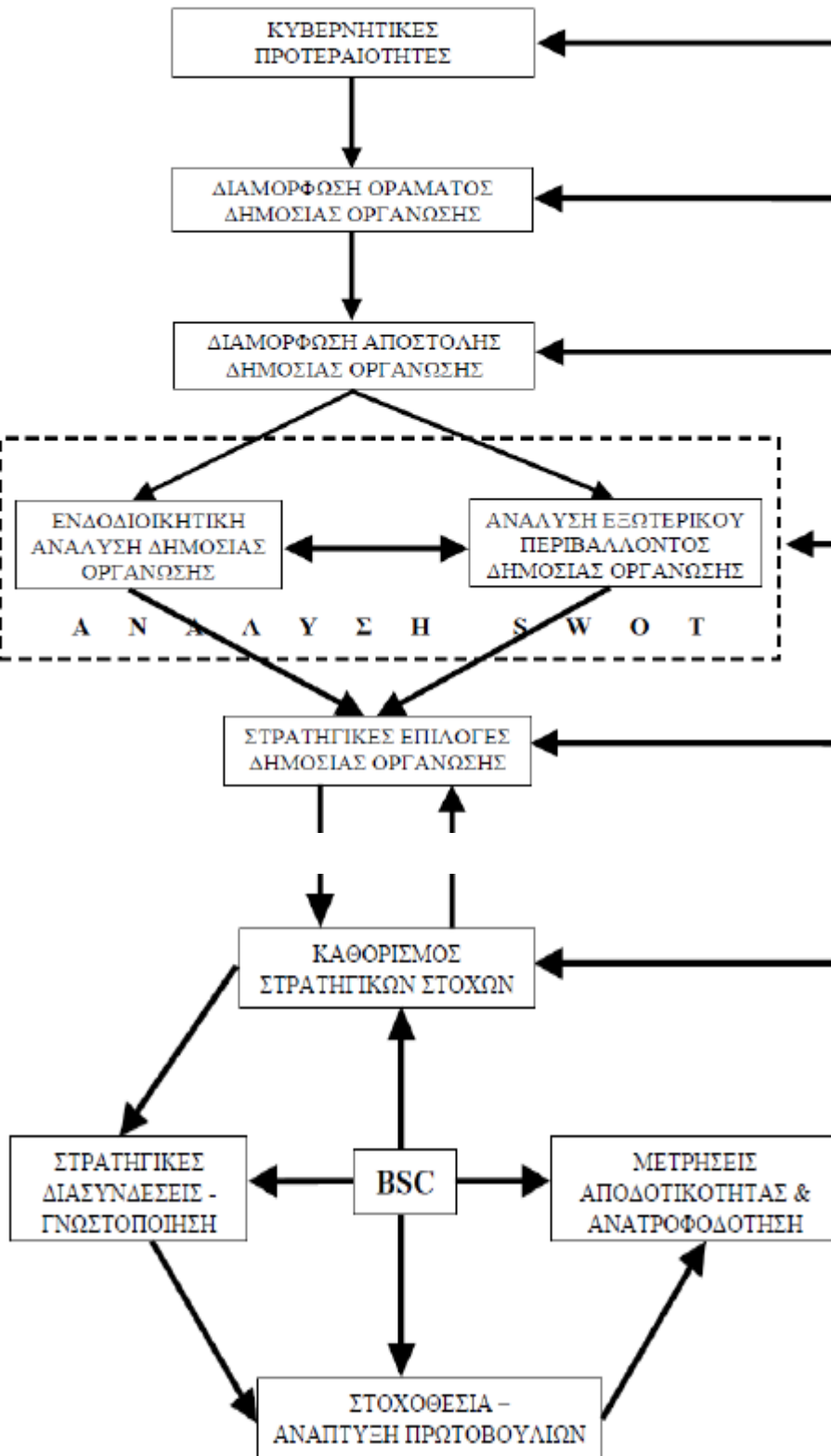
Η Ισορροπημένη Κάρτα Μέτρησης είναι ένα εργαλείο που αρχικά δημιουργήθηκε για τον ιδιωτικό επιχειρηματικό τομέα. Αργότερα εφαρμόστηκε σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και στο δημόσιο τομέα άλλων χωρών και αποδείχθηκε ότι στις

περιπτώσεις που εφαρμόστηκε σωστά οδήγησε σε θετικά αποτελέσματα. Ωστόσο, λόγω των ιδιαιτεροτήτων του δημόσιου τομέα, είναι απαραίτητες ορισμένες τροποποιήσεις.

Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Το 2004, εκδόθηκε ο ν.3230 (ΦΕΚ44/τ.Α/11-02-2004), με τον οποίο καθιερώθηκε η ανάπτυξη και εφαρμογή συστήματος διοίκησης με στόχους, στην Ελληνική δημόσια διοίκηση. Ο σκοπός της επιλογής αυτής, είναι «η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρωπίνου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης» (ν.3230/2004, άρθρο 1). Επίσης καθιερώθηκε η υποχρέωση της διοίκησης να μετρά την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά της, «με την οποία επιδιώκεται η εξυπηρέτηση του πολίτη, η επαύξηση της εμπιστοσύνης του και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από αυτή, η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η άσκηση της διοίκησης προς όφελος του πολίτη» (ν.3230/2004, άρθρο 1). Η διαδικασία καθορισμού των στόχων ορίζεται ότι θα γίνεται από πάνω προς τα κάτω, με τους στρατηγικούς στόχους να τίθενται από τα ανώτατα όργανα διοίκησης (ν.3230/2004, άρθρο 3).

Οι στρατηγικοί στόχοι παραδίδονται στους Γενικούς Διευθυντές, οι οποίοι προβαίνουν σε μια πρώτη ανάλυσή τους. Στη συνέχεια την διακινούν προς τα κάτω, στα άλλα ιεραρχικά επίπεδα με σκοπό να εξειδικευτούν. Ακολούθως, αποτυπώνονται σε Πρόγραμμα Δράσης, ανά ιεραρχικό επίπεδο, όπου κάθε στόχος αναλύεται σε συγκεκριμένες και χρονικά προσδιορισμένες ενέργειες. Ακόμη, ορίζεται ότι η υλοποίησή τους ελέγχεται ανά τρίμηνο, από τους προϊσταμένους και, σε περίπτωση σημαντικών αποκλίσεων ή αλλαγής των συνθηκών, μπορούν να γίνουν αναθεωρήσεις. Τέλος προβλέπεται η σύσταση μονάδων ποιότητας και αποδοτικότητας, στα Υπουργεία, καθώς και της Διεύθυνσης Ποιότητας & Αποδοτικότητας στο Υπουργείο Εσωτερικών. Η τελευταία αναλαμβάνει κεντρικό ρόλο για την βελτίωση της αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών (ν.3230/2004, άρθρο 7).



Πρότυπο ανάπτυξης Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης στην ελληνική δημόσια διοίκηση

Πηγή: ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.5270/2007

Από το παραπάνω σχήμα, είναι ξεκάθαρο ότι:

- Οι πολιτικές κατευθύνσεις που έχουν επιλεγεί από το Υπουργικό Συμβούλιο, εξειδικεύονται σε επίπεδο ανώτατου οργάνου της δημόσιας οργάνωσης, στο πεδίο που εντάσσεται στις αρμοδιότητές της.
- Σε επίπεδο δημόσιας οργάνωσης, εφαρμόζεται το προτεινόμενο Σύστημα Στρατηγικής Διοίκησης.
- Η στρατηγική προηγείται της εφαρμογής της Ισορροπημένης Κάρτας Μέτρησης, γεγονός που είναι σε απόλυτη αρμονία με όσα αναλύθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια. Άλλωστε για να υλοποιήσεις την στρατηγική σου, πρέπει να έχεις διαμορφώσει μια στρατηγική.
- Η στοχοθεσία είναι μέρος του συστήματος στρατηγικής διοίκησης.

Η διαδικασία στοχοθεσίας

Το θεσμικό πλαίσιο καθορίζει την διαδικασία μέσα από την οποία γίνεται ο καθορισμός των στόχων σε κάθε δημόσια οργάνωση. Η πολιτική ηγεσία θέτει το όραμα και τη στρατηγική, στη βάση της αποστολής της δημόσιας οργάνωσης. Το ανώτατο διοικητικό όργανο της δημόσιας οργάνωσης, διατυπώνει τους στρατηγικούς στόχους. Στη συνέχεια, διατυπώνονται οι επιχειρησιακοί στόχοι και τα συνεπαγόμενα προγράμματα δράσης, για την υλοποίηση των στόχων αυτών. Έτσι, «η εξειδίκευση των στρατηγικών στόχων σε επιχειρησιακούς στόχους και σχετικά προγράμματα δράσης αντιστοιχεί στην ιεραρχική διάρθρωση της οργανωτικής δομής κάθε φορέα» (ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397).

Βασικά χαρακτηριστικά της διαδικασίας στοχοθεσίας:

- Η θέσπιση των στόχων είναι μια από πάνω προς τα κάτω διαδικασία.
- Πρέπει να υπάρχει συνεργασία και συνεννόηση μεταξύ των διαφόρων ιεραρχικών επιπέδων.
- Οι στόχοι του κατώτερου ιεραρχικού επιπέδου πρέπει να συντελούν στην επίτευξη των στόχων του ανώτερου επιπέδου.

- Η θέσπιση των στόχων πρέπει να γίνεται με συναίνεση μεταξύ υφισταμένου-προϊσταμένου
- Η παρακολούθηση της υλοποίησης των στόχων γίνεται από κάτω προς τα πάνω.
- Προβλέπεται ότι οι επιμέρους διαδικασίες στο πλαίσιο της στοχοθεσίας, πρέπει να συνδέονται με ουσιαστικό τρόπο, «ώστε να συνθέτουν ένα σύστημα διοίκησης προσανατολισμένο σε σαφείς στόχους».
- Οι υφιστάμενοι πρέπει να διαθέτουν έναν βαθμό ελευθερίας/αυτονομίας, κατά την υλοποίηση των δράσεων που υλοποιούν τους στόχους που τους έχουν ανατεθεί.

6.5 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΗΣ BALANCED SCORECARD ΣΤΗΝ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Οι εμπνευστές της μεθόδου BSC Kaplan & Norton πρότειναν οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί και κρατικοί φορείς να τροποποιήσουν την αρχιτεκτονική δομή της Ισορροπημένης Κάρτας Μέτρησης και τον στρατηγικό χάρτη, ώστε να αντανακλάται ο πρωταρχικός σκοπός – αποστολή του οργανισμού.

Στο πλαίσιο των μετρήσεων και της αποτίμησης της απόδοσης των Ελληνικών Σχολείων αναφερόμαστε στη σχετική νομοθεσία ‘ Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου της Σχολικής Μονάδας – Διαδικασία Αυτό-αξιολόγησης’ (ΦΕΚ 614/τΒ’/15-3-2013), όπου ο σκοπός της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου *«είναι η βελτίωση και η ποιοτική αναβάθμιση όλων των διαστάσεων και των παραγόντων της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Με την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου επιδιώκεται η διαμόρφωση κουλτούρας αξιολόγησης στα σχολεία, η ενίσχυση της συνεργασίας και της συμμετοχής μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας, η ενίσχυση της αυτογνωσίας και της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, η απόκτηση εμπειριών από στελέχη και εκπαιδευτικούς στο πεδίο της αξιολόγησης, η ανάδειξη θετικών σημείων και αδυναμιών και η ανάπτυξη δράσεων με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου στο χώρο του σχολείου».*

Οι παραπάνω δράσεις συμβάλλουν στην ικανοποίηση των αναγκών όλων των ενδιαφερόμενων μελών, προς τη δημιουργία ανοικτών και δυναμικών Ελληνικών σχολείων και ιδρυμάτων με σκοπό τη συνεχή βελτίωση προς όφελος όλης της κοινωνίας. Προς την επίτευξη του σκοπού της αυτό-αξιολόγησης και του ωφέλιμου ανταγωνισμού μεταξύ των σχολείων μπορεί να εξυπηρετήσει η εφαρμογή της BSC, με ενσωματωμένες τόσο τις βασικές κατευθυντήριες γραμμές μιας ενιαίας στρατηγικής του Υπουργείου, όσο οι ιδιαιτερότητες της σχολικής μονάδας και της τοπικής κοινωνίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ BSC ΓΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΟ ΓΕΝΙΚΟ ΛΥΚΕΙΟ ΜΕ ΟΡΟΥΣ ΔΟΠ

7.1 SWOT ANALYSIS ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ:

Αξιοποίηση διαθέσιμων χώρων και εξοπλισμών: Στο σχολείο υπάρχει σύγχρονο και καλά οργανωμένο εργαστήριο Φυσικών επιστημών, εργαστήριο πληροφορικής, αίθουσα προβολής και εξοπλισμός για αθλητικές δραστηριότητες.

Συμμετοχή του σχολείου σε εκπαιδευτικά προγράμματα σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Τέτοια προγράμματα είναι το e-twinning, Erasmus για μαθητές και καθηγητές, τα master classes φυσικής που διοργανώνονται κάθε χρόνο για μαθητές και καθηγητές, συμμετοχή των μαθητών στην Βουλή των εφήβων κ.λ.π

Αυξημένα προσόντα διδακτικού προσωπικού: Σημαντικός αριθμός εκπαιδευτικών του συλλόγου έχει εκπαιδευτεί στις ΤΠΕ, κατέχει μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών και συμμετέχει σε σεμινάρια επιμόρφωσης.

ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

Έλλειψη συνεργασίας των εκπαιδευτικών με τους γονείς μαθητών: κατά κανόνα οι γονείς των μαθητών του λυκείου δεν έχουν καλή συνεργασία με το σχολείο.

Έλλειψη συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών.

Απαξίωση του σχολείου από τους μαθητές. Στο λύκειο οι μαθητές ενδιαφέρονται μόνο για ελάχιστα μαθήματα που θα τους δώσουν την δυνατότητα πρόσβασης στα ΑΕΙ.

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

Συνεργασίες με σχολικές μονάδες του εξωτερικού π.χ Science on Stage
Το πρόγραμμα Science on Stage προσφέρει στους καθηγητές θετικών επιστημών την ευκαιρία να ανταλλάξουν επιτυχίες και καινοτόμες μεθόδους διδασκαλίας καθώς και υλικό. Το πρόγραμμα οργανώνεται από το EIRO forum, μια ομάδα επτά ερευνητικών οργανισμών με σκοπό την ενίσχυση του ενδιαφέροντος των νέων για την επιστήμη και την τεχνολογία. Στόχος είναι τα μαθήματα φυσικών επιστημών και βιοεπιστημών να γίνουν πιο ελκυστικά επειδή παρέχουν πρόσβαση σε ενδιαφέρουσες ιδέες

Ενδοσχολική επιμόρφωση: Σήμερα, στην κοινωνία της γνώσης και της πληροφορίας, η επιμόρφωση καλείται να καταστήσει τον εκπαιδευτικό ικανό α) να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες του μαθητή και του σχολείου, καθώς και τα μηνύματα των καιρών και β) να αναλαμβάνει τις απαραίτητες πρωτοβουλίες και την ευθύνη που οι πρωτοβουλίες αυτές συνεπάγονται μέσα σε ένα γενικό πλαίσιο αρχών, το οποίο καθορίζεται από την Πολιτεία.

Συνεργασία με Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων και τοπικούς φορείς: Το Ανοιχτό Σχολείο είναι μια μεγάλη ιδέα εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης. Γι αυτό άλλωστε θα στηριχθεί στη συλλογική και προσωπική ευθύνη όλων των κοινωνικών δυνάμεων που εμπλέκονται στη λειτουργία του. Οι εκπαιδευτικοί, οι εκπαιδευόμενοι, οι γονείς έχουν τον πρώτο λόγο. Αλλά και η τοπική αυτοδιοίκηση, οι τοπικές παραγωγικές δυνάμεις, ευρύτερα η κοινωνία ενδιαφέρονται και μετέχουν.

ΑΠΕΙΛΕΣ

Μείωση των οικονομικών πόρων του σχολείου

Έλλειψη διδακτικού προσωπικού

Αλλαγές στην αναλογία εκπαιδευτικών-μαθητών

7.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΣΧΟΛΙΚΟ ΕΤΟΣ 2016-2017

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΧΑΡΤΗΣ

Αύξηση των εσόδων του σχολείου

Αύξηση ικανοποίησης των πελατών

Βελτίωση εσωτερικών διαδικασιών

Βελτίωση ικανοποίησης προσωπικού

Αποστολή: Το Λύκειο έχει σαν αποστολή να εξασφαλίσει ότι κάθε απόφοιτος μαθητής θα είναι έτοιμος να εισαχθεί σε ΑΕΙ-ΤΕΙ ή να έχει τις ικανότητες και δεξιότητες που απαιτεί η αγορά εργασίας.

Όραμα: Ένα σχολείο που η τοπική κοινωνία εμπιστεύεται, όπου οι μαθητές μαθαίνουν ευχάριστα, οι εκπαιδευτικοί εμπνέονται επαγγελματικά και οι οικογένειες συμμετέχουν ενεργά στην λειτουργία του σχολείου.

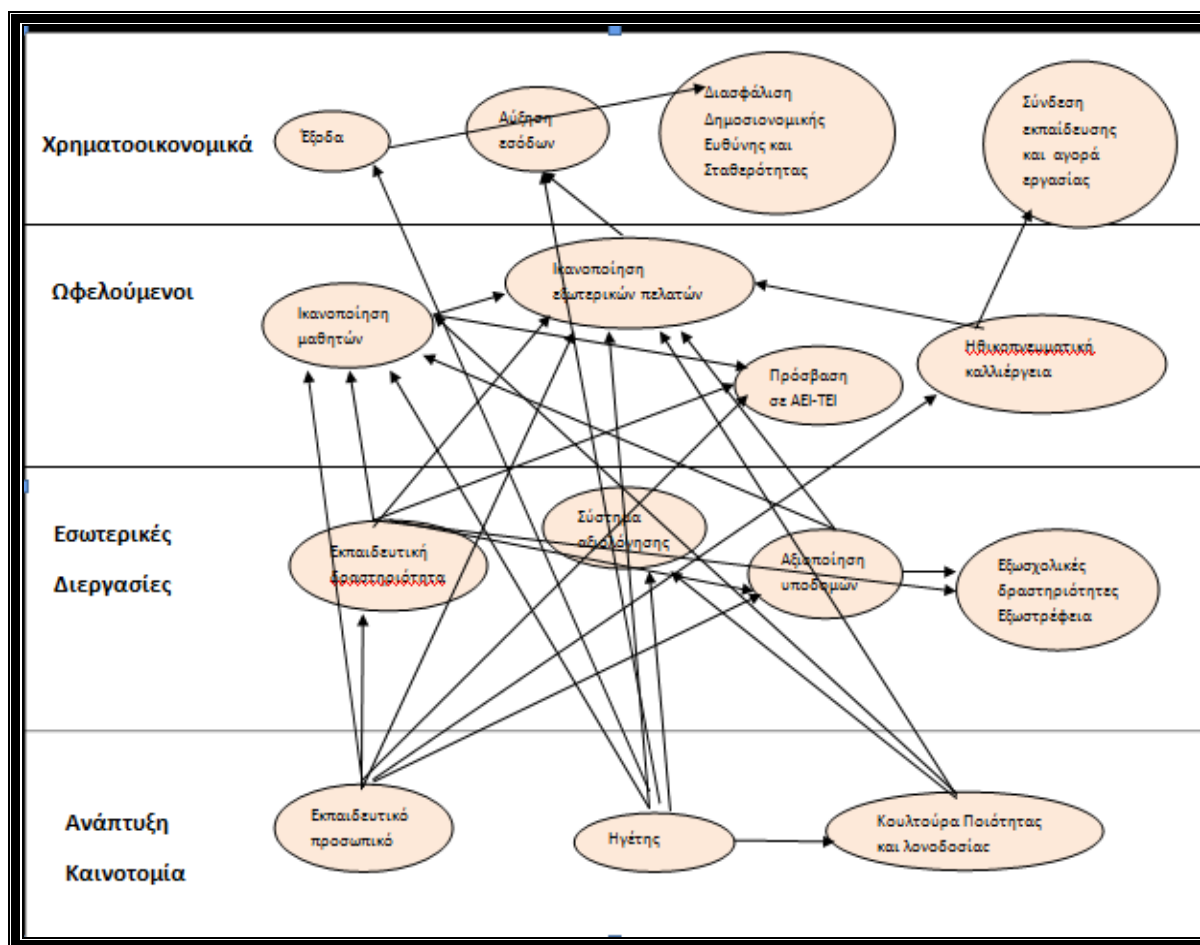
ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ BALANCED SCORECARD ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΟ ΓΕΝΙΚΟ ΛΥΚΕΙΟ

Το όραμα του φορέα & η στρατηγική, καταλαμβάνουν τις θέσεις τους στη καρδιά του μοντέλου, δίνοντας τις κατευθύνσεις για την επιλογή των αντικειμενικών σκοπών, των στόχων και τελικά των δεικτών μέτρησης

Τα στάδια εφαρμογής του μοντέλου είναι τα εξής:

- **A. Αποσαφήνιση και μετάφραση του οράματος & της στρατηγικής**
- **B. Διάδοση και σύνδεση οράματος και στρατηγικής**
- **C. Σχεδιασμός και στοχοθέτηση**
- **D. Ανάδραση και μάθηση**

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΧΑΡΤΗΣ



7.3 ΣΥΝΔΕΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΧΑΡΤΗ- ΔΡΑΣΕΙΣ ΑΝΑ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟ ΣΚΟΠΟ

1) ΠΤΥΧΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

<p>Ικανοποίηση μαθητών</p> <p>Πτυχή Ωφελουμένων</p>	<p>Το επίπεδο του εκπαιδευτικού προσωπικού επηρεάζει τον βαθμό ικανοποίησης των μαθητών</p>
<p>Ικανοποίηση εξωτερικών πελατών</p> <p>Πτυχή Ωφελουμένων</p>	<p>Το επίπεδο του εκπαιδευτικού προσωπικού επηρεάζει τον βαθμό ικανοποίησης των Γονέων και της Ευρύτερης κοινωνίας</p>
<p>Πρόσβαση τελειόφοιτων σε ΑΕΙ-ΤΕΙ</p> <p>Πτυχή Ωφελουμένων</p>	<p>Η πρόσβαση των μαθητών σε ΑΕΙ-ΤΕΙ εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το εκπαιδευτικό προσωπικό του Σχολείου και από την οργανωμένη παροχή γνώσεων</p>

Ηθικοπνευματική καλλιέργεια Πτυχή Ωφελουμένων	Το εκπ/κό προσωπικό με αυξημένα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα και ηθικές αξίες επηρεάζουν την συμπεριφορά των μαθητών
Εκπαιδευτική Δραστηριότητα Εσωτερικές Διαδικασίες	Το εκπ/κό προσωπικό με αυξημένα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα είναι η κινητήρια δύναμη της εκπ/κής δραστηριότητας
Αξιοποίηση Υποδομών Πτυχή Εσωτερικών Διαδικασιών	Η χρήση των ΤΠΕ και των εργαστηρίων Φ.Ε εξαρτάται από την επιμόρφωση του Εκπαιδευτικού προσωπικού

ΗΓΕΣΙΑ

Κουλτούρα Ποιότητας και Λογοδοσίας Πτυχή Ανάπτυξη και Καινοτομία	Ο Διευθυντής καλλιεργεί την κουλτούρα της ποιότητας και της λογοδοσίας των πεπραγμένων
Ικανοποίηση μαθητών Πτυχή Ωφελουμένων	Το επίπεδο του Διευθυντή του Σχολείου επηρεάζει τον βαθμό ικανοποίησης των μαθητών
Ικανοποίηση εξωτερικών πελατών Πτυχή Ωφελουμένων	Η συμπεριφορά του Διευθυντή επηρεάζει τον βαθμό ικανοποίησης των Γονέων και της Ευρύτερης κοινωνίας
Σύστημα Αξιολόγησης Πτυχή Εσωτερικές Διαδικασίες	Ο διευθυντής εφαρμόζει το σύστημα της αυτοαξιολόγησης της Εκπαιδευτικής μονάδας
Έξοδα Πτυχή Χρηματοοικονομικά	Ο Διευθυντής διαχειρίζεται την κρατική επιχορήγηση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, ώστε το Σχολείο να λειτουργεί με τα απαιτούμενα
Αύξηση Εσόδων Πτυχή Χρηματοοικονομικά	Ο διευθυντής εμπνέει τον Σύλλογο Γονέων και κηδεμόνων για Συμμετοχή στην αναβάθμιση των υλικών δομών του Σχολείου. Εκμετάλλευση των πόρων από το ΕΣΠΑ

ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΛΟΓΟΔΟΣΙΑΣ

Σύστημα Αξιολόγησης Πτυχή Εσωτερικές Διαδικασίες	Μεταξύ των εκπαιδευτικών πρέπει να υπάρχει κουλτούρα ποιότητας και αξιολόγησης. Χρήση της μεθόδου BSC από έμπειρους εκπαιδευτικούς.
Ικανοποίηση εξωτερικών πελατών Πτυχή Ωφελουμένων	Η Αυτοαξιολόγηση της Σχολικής μονάδας και η διόρθωση των κάποιων στόχων αυξάνει την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών
Ικανοποίηση μαθητών Πτυχή Ωφελουμένων	Η Αυτοαξιολόγηση της Σχολικής μονάδας και η διόρθωση των κάποιων στόχων αυξάνει την ικανοποίηση των μαθητών

2) ΠΤΥΧΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Ικανοποίηση μαθητών Πτυχή Ωφελουμένων	Η εκπαιδευτική δραστηριότητα που ακολουθεί το χρονοδιάγραμμα που έχει καθοριστεί με το αναλυτικό πρόγραμμα αυξάνει την ικανοποίηση των μαθητών
Ικανοποίηση εξωτερικών πελατών Πτυχή Ωφελουμένων	Η εκπαιδευτική δραστηριότητα που ακολουθεί το χρονοδιάγραμμα που έχει καθοριστεί με το αναλυτικό πρόγραμμα αυξάνει την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών
Εξωσχολικές Δραστηριότητες Πτυχή Εσωτερικές Διαδικασίες	Οι εξωσχολικές δραστηριότητες των μαθητών έχουν άμεση σχέση με την εκπαιδευτική δραστηριότητα
Αξιοποίηση Υποδομών Πτυχή Εσωτερικών Διαδικασιών	Οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες οργανώνονται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να χρησιμοποιούνται οι υποδομές του Σχολείου

Πρόσβαση μαθητών σε ΑΕΙ-ΤΕΙ Πτυχή Ωφελουμένων	Η οργανωμένη παροχή γνώσεων και στις 3 τάξεις του Λυκείου έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση του αριθμού των εισακτέων σε ΑΕΙ-ΤΕΙ
---	---

ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ικανοποίηση μαθητών Πτυχή Ωφελουμένων	Η συνεχής αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας αυξάνει την ικανοποίηση των μαθητών
Ικανοποίηση εξωτερικών πελατών Πτυχή Ωφελουμένων	Η Συνεχής αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας αυξάνει την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών
Εξωσχολικές Δραστηριότητες Πτυχή Εσωτερικές Διαδικασίες	Η συνεχής αξιολόγηση των εξωσχολικών δραστηριοτήτων έχουν σαν αποτέλεσμα την συνεχή ανάβαθμισή τους και την επικοινωνία του Σχολείου με την κοινωνία
Εκπαιδευτική δραστηριότητα Πτυχή Εσωτερικών Διαδικασιών	Η συνεχής αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας έχει σαν αποτέλεσμα την αναβάθμιση αυτής

ΕΞΩΣΧΟΛΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ

Ικανοποίηση μαθητών Πτυχή Ωφελουμένων	Οι εξωσχολικές δραστηριότητες αν σχετίζονται με τα ενδιαφέροντα των μαθητών , αυξάνουν την ικανοποίηση αυτών
Ικανοποίηση εξωτερικών πελατών Πτυχή Ωφελουμένων	Οι εξωσχολικές δραστηριότητες των μαθητών , αυξάνουν την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών

ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΥΠΟΔΟΜΩΝ

Ικανοποίηση μαθητών Πτυχή Ωφελουμένων	Η χρησιμοποίηση όλων των υποδομών του Σχολείου κάνει το μάθημα ενδιαφέρον και αυξάνει την ικανοποίηση των μαθητών
Ικανοποίηση εξωτερικών πελατών	Η χρησιμοποίηση όλων των υποδομών του Σχολείου αυξάνει την ικανοποίηση των

Πτυχή Ωφελουμένων	εξωτερικών πελατών, που πληρώνουν φόρους για την λειτουργία των Σχολείων
Εξωσχολικές Δραστηριότητες Πτυχή Εσωτερικές Διαδικασίες	Η χρησιμοποίηση των υποδομών του Σχολείου αυξάνει τις εξωσχολικές δραστηριότητες

3) ΠΤΥΧΗ ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΩΝ

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΑΘΗΤΩΝ

Ικανοποίηση εξωτερικών πελατών Πτυχή Ωφελουμένων	Η ικανοποίηση των μαθητών αυξάνει την ικανοποίηση Γονέων και της Κοινωνίας
Πρόσβαση τελειόφοιτων σε ΑΕΙ-ΤΕΙ Πτυχή Ωφελουμένων	Πρόσβαση τελειόφοιτων σε ΑΕΙ-ΤΕΙ Πτυχή Ωφελουμένων

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Αύξηση εσόδων Πτυχή χρηματοοικονομικά	Η ικανοποίηση των γονέων και κηδεμόνων έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της οικονομικής τους συνεισφοράς
---	--

ΗΘΙΚΟΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗ ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ

Ικανοποίηση εξωτερικών πελατών Πτυχή Ωφελουμένων	Η ηθική διάσταση της προσωπικότητας των αποφοίτων επηρεάζει το βαθμό ικανοποίησης των εργοδοτικών φορέων
Σύνδεση εκπαίδευσης και αγορά εργασίας Πτυχή χρηματοοικονομικά	Το υψηλό επίπεδο ηθικής που διαθέτουν οι απόφοιτοι και της φήμης που διαμορφώνεται ενισχύει τις ευκαιρίες για συνεργασίες με ιδιωτικούς φορείς

4) ΠΤΥΧΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ

ΕΞΟΔΑ

Διασφάλιση Δημοσιονομικής ευθύνης και σταθερότητας Πτυχή Χρηματοοικονομικά	Συνεχής έλεγχος από τους κατάλληλους φορείς για την διαχείριση των επιχορηγήσεων
--	--

ΔΡΑΣΕΙΣ ΑΝΑ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟ ΣΚΟΠΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ	ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	ΣΤΟΧΟΙ	ΔΡΑΣΕΙΣ
Συνεχής επιμόρφωση του εκπαιδευτικού προσωπικού	Ρυθμός βελτίωσης τυπικών προσόντων καθηγητών	Αύξηση του αριθμού των εκπαιδευτικών που κατέχουν μεταπτυχιακούς και διδακτορικούς τίτλους	Οργάνωση σεμιναρίων. Παρότρυνση των καθηγητών για συμμετοχή στις επιμορφώσεις που οργανώνει το Υπουργείο Παιδείας. Π.χ ΤΠΕ
Ηγεσία προσηλωμένη στην επίτευξη των στόχων	1) Αριθμός εκδηλώσεων ανοικτών στην κοινωνία 2) Αριθμός σεμιναρίων για επιμόρφωση των μαθητών	Αύξηση του αριθμού των εκδηλώσεων και του αριθμού σεμιναρίων για επιμόρφωση των μαθητών	Πραγματοποίηση εκδηλώσεων που απευθύνονται στην τοπική κοινωνία και σεμινάρια από κατάλληλους φορείς για επιμόρφωση των μαθητών.
Καλλιέργεια κουλτούρας ποιότητας και λογοδοσίας	Ποσοστό αποφάσεων που συμμετέχει το σύνολο του Σχολικού συμβουλίου	Αξιολόγηση εκπαιδευτικών ικανοτήτων	Χρήση της μεθόδου balanced scorecard από έμπειρους εκπαιδευτικούς και επιμόρφωση των υπολοίπων για την χρήση της

ΔΡΑΣΕΙΣ ΑΝΑ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟ ΣΚΟΠΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΙ ΣΚΟΠΟΙ	ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	ΣΤΟΧΟΙ	ΔΡΑΣΕΙΣ
Βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας	Ποσοστό πραγματοποίησης προγραμματισμένων διδακτικών ωρών Ποσοστό απουσιών ανά υπάλληλο	Μείωση του αριθμού των χαμένων διδακτικών ωρών	Αύξηση δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού
Καθιέρωση συστήματος αξιολόγησης	Ποσοστό βελτίωσης των διδακτικών διαδικασιών	Αύξηση της απόδοσης των διδακτικών διαδικασιών	Ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των καθηγητών για τις διδακτικές διαδικασίες και εφαρμογή του ρόλου του μέντορα
Καλύτερη αξιοποίηση των εκπαιδευτικών υποδομών	Ποσοστό της ύλης που διδάσκεται με ΤΠΕ Ποσοστό των εργαστηριακών ασκήσεων που πραγματοποιήθηκαν	Αύξηση του αριθμού των μαθημάτων που γίνονται με την χρήση ΤΠΕ. Αύξηση των εργαστηριακών ασκήσεων στα μαθήματα θετικών επιστημών	Εσωτερικά σεμινάρια για επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στη χρήση ΤΠΕ, από συναδέλφους που έχουν πιστοποίηση β επιπέδου
Αύξηση εξωσχολικών δραστηριοτήτων και εξωστρέφειας	Αριθμός συμμετοχών και βραβεία	Άνοιγμα του Σχολείου στην τοπική κοινωνία Οργανωμένη εξωστρέφεια Συμμετοχή μαθητών σε διαγωνισμούς	Οργάνωση θεατρικών παραστάσεων Συμμετοχή μαθητών σε αθλητικούς αγώνες και σε μαθητικούς διαγωνισμούς

ΔΡΑΣΕΙΣ ΑΝΑ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟ ΣΚΟΠΟ

ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΟΙ

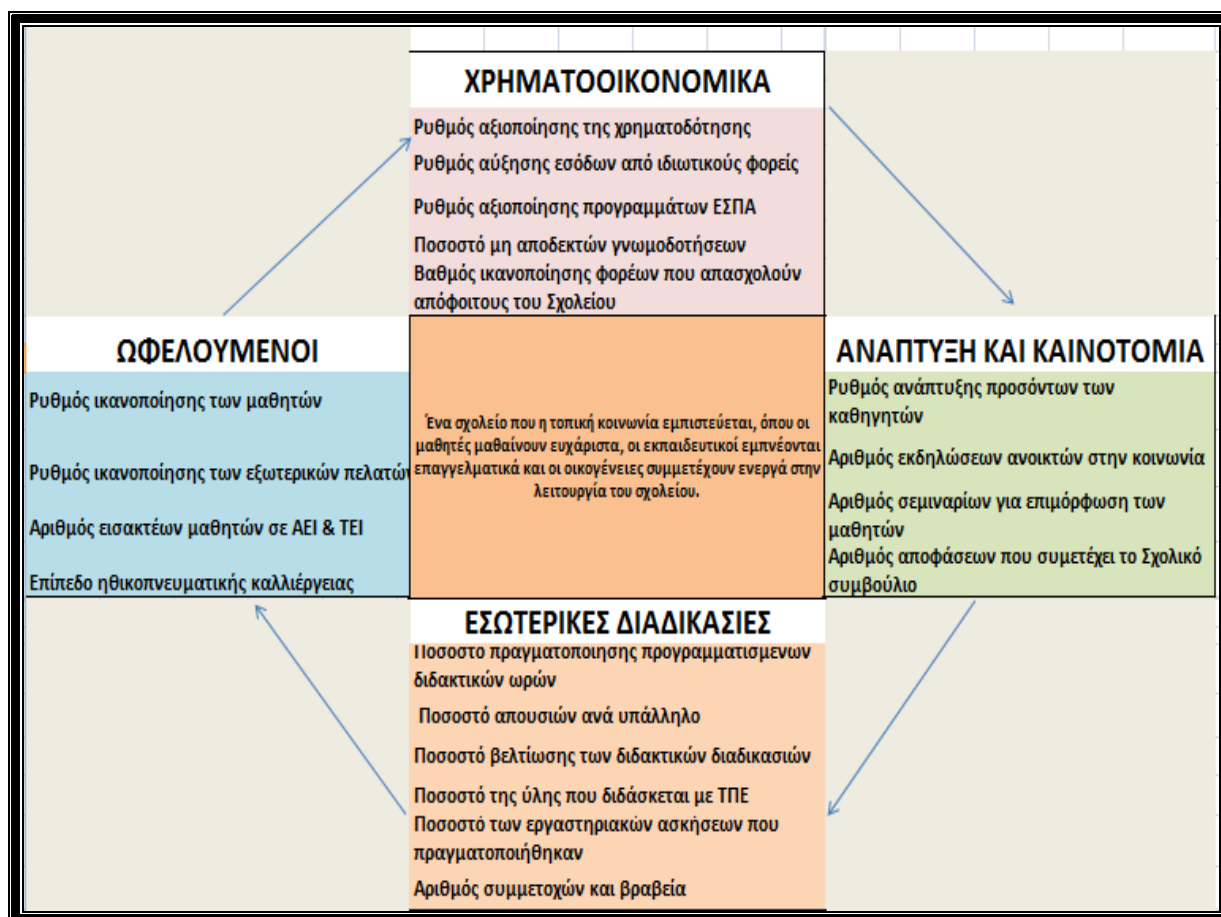
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΙ ΣΚΟΠΟΙ	ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	ΣΤΟΧΟΙ	ΔΡΑΣΕΙΣ
Μαθητές πιο ικανοποιημένοι	Ρυθμός ικανοποίησης των μαθητών	Αύξηση της ικανοποίησης των μαθητών από το εκπαιδευτικό προσωπικό και από την αξιοποίηση των υποδομών	Συζήτηση μεταξύ των καθηγητών και μαθητών για την βελτίωση της ποιότητας των μαθημάτων
Εξωτερικοί πελάτες πιο ικανοποιημένοι	Ρυθμός ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών	Αύξηση της ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών και της επικοινωνία μεταξύ αυτών και του Σχολείου	Αναβάθμιση της ιστοσελίδας του Σχολείου και συμμετοχή μαθητών και γονέων
Αύξηση της προσβασιμότητας των μαθητών σε ΑΕΙ & ΤΕΙ	Αριθμός εισακτέων μαθητών σε ΑΕΙ & ΤΕΙ	Αύξηση του αριθμού των εισακτέων σε ΑΕΙ & ΤΕΙ	Οργανωμένη παροχή γνώσεων για επιτυχία των μαθητών στις πανελλαδικές εξετάσεις
Καλύτερη ηθικοπνευματική καλλιέργεια των μαθητών	Επίπεδο ηθικοπνευματικής καλλιέργειας	Βελτίωση της ηθικοπνευματικής καλλιέργειας των μαθητών.	

ΔΡΑΣΕΙΣ ΑΝΑ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟ ΣΚΟΠΟ

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΙ ΣΚΟΠΟΙ	ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	ΣΤΟΧΟΙ	ΔΡΑΣΕΙΣ
Μείωση των εξόδων της Σχολικής Μονάδας	Ρυθμός αξιοποίησης χρηματοδότησης	Σωστή διαχείριση των κρατικών κονδυλίων για καλύτερη λειτουργία του σχολείου	Συζήτηση στο σύλλογο διδασκόντων για τις ανάγκες της Σχολικής μονάδας
Αύξηση εσόδων	Ρυθμός αύξησης εσόδων από ιδιωτικούς φορείς Ρυθμός αξιοποίησης προγραμμάτων ΕΣΠΑ	Βελτίωση των εσόδων του σχολείου από διάφορους φορείς	Μεγαλύτερη συμμετοχή του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων στην κάλυψη αναγκών του Σχολείου. Εκμετάλλευση των προγραμμάτων ΕΣΠΑ
Διασφάλιση Δημοσιονομικής Ευθύνης-Σταθερότητας	Ποσοστό μη αποδεκτών γνωμοδοτήσεων	Παρακολούθηση της απόδοσης και των αναγκών από τους διεξαχθέντες κρατικούς ελέγχους	Αξιολόγηση της σχολικής μονάδας σε σχέση με τους πόρους που χρησιμοποιεί
Καλύτερη σύνδεση εκπαίδευσης και αγοράς εργασίας	Βαθμός ικανοποίησης φορέων που απασχολούν απόφοιτους του Σχολείου	Αύξηση των μαθητών που βρίσκουν εργασία με το απολυτήριο του Λυκείου	Μελέτη στοιχείων με απόφοιτους του λυκείου που εργάζονται

BALANCED SCORECARD ΓΕΝΙΚΟΥ ΛΥΚΕΙΟΥ



ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο μετασχηματισμός ενός σχολείου σε σχολείο ποιότητας είναι μια μακρόχρονη διαδικασία, η οποία απαιτεί λεπτομερή προγραμματισμό και τη συμμετοχή όλων των φορέων. Η εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο σχολείο αποβλέπει:

Στην εκπλήρωση και υπέρβαση των προσδοκιών των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών του σχολείου.

Στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών.

Στην υιοθέτηση μεθόδων που έχουν σαν αποτέλεσμα την κριτική μάθηση και ανάθεση ευθυνών στους μαθητές, ώστε να αποκτήσουν ικανότητες και δεξιότητες, που θα τους προετοιμάσουν για την αγορά εργασίας.

Στην ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας

Η υλοποίηση των αρχών της ΔΟΠ απαιτεί συγκεκριμένα βήματα

Δέσμευση της Ηγεσίας του σχολείου.

Αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης του σχολείου.

Διατύπωση του οράματος, της αποστολής και της στρατηγικής.

Σχηματισμός ομάδων βελτίωσης της ποιότητας.

Βελτίωση της ποιότητας στις καθημερινές λειτουργίες του σχολείου.

Σημαντικό στην διαδικασία της βελτίωσης της ποιότητας στη σχολική μονάδα είναι να μεταβιβαστούν αρμοδιότητες στον διευθυντή και στο σύλλογο διδασκόντων. Επίσης η εκπαιδευτική νομοθεσία θα πρέπει να κωδικοποιηθεί, ώστε να μην δημιουργεί σύγχυση στα στελέχη της εκπαίδευσης.

Η χάραξη της εκπαιδευτικής πολιτικής είναι άμεσα συνδεδεμένη με την αξιολόγηση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης και της διοίκησης των σχολείων. Ένα αξιόπιστο μοντέλο αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των σχολικών μονάδων είναι το BSC.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αθανασούλα – Ρέππα Α. (2008) Εκπαιδευτική διοίκηση και Οργανωσιακή συμπεριφορά

Ανδρέου, Α. : (1999), « Θέματα Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης και της Σχολικής Μονάδας», Συνεργασία: Μαντζούφας Παναγιώτης, εκδ. Νέα Σύνορα – Α.Α. Λιβάνη, Αθήνα.

Bergmann, H. (1996). Quality of education and the demand for education- Evidence from developing countries. *International Review of Education*, 42(6), pp. 581-604.

Bertalanffy, L., V., (1974), *Perspectives on General System Theory* Edited by Edgar Taschdjian. George Braziller, New York

Βιταντζάκης, Ν. (2006). *Η ποιότητα στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση*. Αθήνα: Εκδοτικός οίκος Interbooks.

BOLMAN L. and **DEAL T.**, *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, (1984).

Bryson J. M. *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Crosby, P.B. (1995). *Quality Is Still Free: Making Quality Certain In Uncertain Times*, Mc Graw- Hill.

Deming, W.E. (1993). *The New Economics*. Cambridge: MIT Press

Δερβιτσιώτης, Κ. (2001). «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας». Αθήνα, 2η έκδοση, Εκδ. Interbooks.

European Commission (2001). *European report on the quality of school education: Sixteen quality indicators*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Θεοφανίδης, Στ. (1999). «Ποιος είναι ηγέτης, η ποιότητα της ηγεσίας». Αθήνα, εκδ. Παπαζήση.

Fields, Joseph (1993). «Total Quality For Schools, a suggestion for American Education». American Society For Quality

Hannabarger C. & Buchman R. & Economy P. (2007), *Balanced Scorecard Strategy for Dummies*, Wiley Publishing Inc., New Jersey.

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

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

Ίκκου Χ. Πανεπιστημιακές σημειώσεις 2015-2016

Itami, H. (1987) *Mobilizing invisible assets*, Harvard University Press, Cambridge.

Kaplan R. (2010) “Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard” Working Paper 10-074 Harvard Business School.

Kaplan, R. S., Atkinson, A. A. (1998), *Advanced Management Accounting*, 3rd ed., Prentice-Hall Inc., New Jersey, USA.

Kaplan, R. S., Norton, D. (2004) “Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets”, *Harvard Business Review*, vol. 82, no. 2 (February).

Κουτούζης Μ.: «Ο σχεδιασμός – προγραμματισμός στις εκπαιδευτικές μονάδες», στο Ε.Α.Π (1999 α)

Κριεμάδης Θ. & Θωμοπούλου Ι., *Διοίκηση Σχολικών Μονάδων* (2012)

Λογοθέτης, Ν., (1992). «Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας». Αθήνα, εκδόσεις Interbooks.

Λογοθέτης Ν., Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, από τον Deming στον Taguchi και το SPC, Αθήνα (1993)

Μπρίνια Β. (2008) «Management Εκπαιδευτικών Μονάδων και Εκπαίδευσης» Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα

Nair M. (2004), Essentials of Balanced Scorecard, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, USA.

Niven P. R. (2008), Balanced Scorecard step by step for Government and Nonprofit Agencies, 2nd ed, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, USA.

Niven P. R. (2005), Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining maximum performance, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, USA.

Oakland, John S, (1989). “Total Quality Management” Heinemann, Oxford

OECD Observer (2004a). Raising the quality of educational performance at school. Paris.(<http://www.oecd.org/images/dataoecd/17/8/29472036.pdf>) (πρόσβαση 15/10/2011).

OECD Observer (2004b). The Quality of the teaching workforce. Paris (<http://www.oecd.org/dataoecd/17/9/29478720.pdf>) (πρόσβαση 17/10/2011).

Πάνου Ε. (2012), Αρχαίοι αστρονόμοι και όργανα μέτρησης του χρόνου, Ανιχνεύοντας το τοπίο της σύγχρονης φυσικής-αναδυόμενοι χώροι και νέες τάσεις, 14ο Πανελλήνιο Συνέδριο Φυσικής, 29/03/2012 έως 01/04/2012, ηλεκτρονική πρόσβαση στις 05 Μαΐου 2014 στο <www.academia.edu>.

Πασιαρδής Π., (2004). «Εκπαιδευτική Ηγεσία». Αθήνα, εκδόσεις Μεταίχμιο.

Παπαδιώτη –Αθανασίου Β.,(2006) ‘Οικογένεια και όρια/ Συστημική προσέγγιση’, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα

Πετρίδου Ε.,(2000), Ο προγραμματισμός της δράσης της εκπαιδευτικής μονάδας ως βασικό στοιχείο της Διοίκησης της Ποιότητας στην εκπαίδευση, Θεσσαλονίκη.

Πετρίδου Ε.,(2001), Διοίκηση-Management. Μια εισαγωγική Προσέγγιση, Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη.

Πετρίδου Ε.,(2002), Διοίκηση της ποιότητας στην Εκπαίδευση, Διοικητική Ενημέρωση, τχ 22.

Puay S. H., Tan K. C., Xie M. and Goh T. N. (1998). A comparative study of nine

national quality awards. The TQM Magazine. 10(1), 30-39

Σαλμών Ι. Πανεπιστημιακές σημειώσεις 2015-2016

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

Steiner G. A. strategic planning: what every manager must know. (1979)

Στεφανάτος Στ., (2000). «Ολική Ποιότητα», τόμος Β΄, Πάτρα, Ε. Α. Π.

Tan Kay Chuan (2002). A comparative study of 16 national quality awards. The TQM Magazine. 14(3), 165-171

Tossi H. L., Rizzo J. R. & Carroll S.J.(1986). Managing organizational behavior. Marshfield, MA: Pitman.

Τριλιανός Θ. (2004α) Κοινωνία της γνώσης και προοπτικές στη σύγχρονη εκπαίδευση. Στο Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης ΕΚΠΑ. Με το βλέμμα στραμμένο στο μέλλον. Πρακτικά Συνεδρίου, Αθήνα 4-5 Ιουνίου 2004. σελ. 190-198.

Tsiakkiros & Pashiardis (2002) Strategic planning and education: the case of Cyprus

Unesco (1996). Learning: The treasure within. Paris:Unesco Publishing.

Unesco (2004). United Nations Educational Scientific and Cultural Organization Quality Education and HIV/AIDS. Paris.

Unesco, EFA Global Monitoring Report (2002). Education for all: is the world on Track? Unesco Publishing (<http://www.unescodoc.unesco.org/images/0012/001290/129053e.pdf>) (πρόσβαση 25/10/2011).

Unesco, EFA Global Monitoring Report (2005). Education for all: The quality imperative. Paris:Unesco Publishing.

Unicef (χ.χ.).Quality Primary Education: The potential to transform society in a single generation (<http://www.unicef.org/dprk/qpe.pdf>) (πρόσβαση 30/8/2011).

Unicef (2000), Defining Quality in Education. New York.

United Nations General Assembly (2000). 55/2 United Nations Millennium Declaration. New York.

World Education Forum (2000). The Dakar Framework for action. Unesco: France. ([4http://unescodoc.unesco.org/images/0012/001211/121147e.pdf](http://unescodoc.unesco.org/images/0012/001211/121147e.pdf))

(πρόσβαση 26/10/2011).

SCANS: Secretary Comission on Achievment Skills, report 1991.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΑ ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ

Collins, Al. and Harte Aust.(1994). “Enhancing Local Involement In Education Through Quality Leadership”, *Prospects*. Vol. 1, No 3, Wint.

Peterson, R. (1998). Trust for Quality, *The TQM Magazine*, vol.10 Issue 6.

ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ

Ψυχογιός, Αλ. (2001) «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Εμπιστοσύνη: Ο ρόλος των ηγετικών στελεχών στη δημιουργία κουλτούρας εμπιστοσύνης στις οργανώσεις», *Διοικητική Ενημέρωση*, τ. 19. Ιανουάριος.

Γραβάνη, Όλγα (2006). «Το ταξίδι της ποιότητας στον Ευρωπαϊκό Δημόσιο Τομέα: από το εκεί στο εδώ, και μετά που;», *Διοικητική Ενημέρωση*, τ. 36.

ΝΟΜΟΙ- ΕΓΚΥΚΛΙΟΙ

- 1) Ν. 3230/2004: Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους και άλλες διατάξεις.
- 2) ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.26397/2005: Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους (ν. 3230/2004)-μεθοδολογία στοχοθεσίας.
- 3) ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.7323/2006: Μεθοδολογία καθορισμού δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της διοίκησης (ν. 3230/2004).
- 4) ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.20260/2006: Σύνταξη και υποβολή Εκθέσεων Απολογισμού δράσης και Εκθέσεων Αποτελεσμάτων επί μέρους αξιολογήσεων/μετρήσεων (ν. 3230/2004).
- 5) ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.5270/2007: Ανάπτυξη συστήματος στρατηγικής διοίκησης (ν. 3230/2004).
- 6) (ΦΕΚ 614/τΒ´/15-3-2013): Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου της Σχολικής Μονάδας – Διαδικασία Αυτό-αξιολόγησης

