

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ  
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ»**

**ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Τίτλος: <<Διοίκηση ολικής ποιότητας σε Δημόσιο Εκπαιδευτικό οργανισμό και χρήση του μοντέλου Balanced Scorecard για αξιολόγηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας. Εφαρμογή του μοντέλου BSC στο 1<sup>ο</sup> ΓΕΛ Αγ, Δημητρίου >>**

**<<Καφούρου Στυλιανή, Μουρλάς Παναγιώτης>>**

**Επιβλέπων Καθηγητής: <<Ιωάννης Σαλμόν >>**

**Ακαδημαϊκό Έτος 2016-2017**

## Πρόλογος

*Η οικονομική κρίση των τελευταίων χρόνων που εισέβαλε με βίαιο τρόπο στην Ελληνική πραγματικότητα, έχει αναδείξει την επιτακτική ανάγκη για άμεσες και ριζικές μεταρρυθμίσεις στη διοίκηση των δημοσίων και ιδιωτικών επιχειρήσεων – οργανισμών με ταυτόχρονη υιοθέτηση και εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) τόσο στο τομέα της παραγωγής όσο και στο τομέα των υπηρεσιών. Συστατικό στοιχείο της φιλοσοφίας της Δ.Ο.Π. για τη συστηματική και συντονισμένη προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας αποτελεί και η αποτελεσματική διαχείριση των εργαζομένων, γεγονός το οποίο αναδεικνύει τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, ως παράγοντα στρατηγικής σημασίας. Οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που θα διασφαλίσουν την ποιότητα, η οποία στηρίζεται στις καλές ανθρώπινες σχέσεις και τις διαδικασίες μείωσης του κόστους. Η εφαρμογή της φιλοσοφίας της Δ.Ο.Π. απαιτεί αυτοέλεγχο, αυτονομία και δημιουργικότητα, τα οποία αναπτύσσονται σε ένα περιβάλλον συνεργασίας και όχι υποταγής και κυρίως στην ανάπτυξη μορφών ηγεσίας που προωθούν την αφοσίωση του ανθρώπινου δυναμικού στις αξίες και στους σκοπούς του οργανισμού, με ταυτόχρονη ανάπτυξη πολιτικής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, επικοινωνίας, κινήτρων, αναγνώρισης και μέτρησης αποτελεσματικότητας.*

*Στην παρούσα ερευνητική εργασία αναπτύξαμε την ανάγκη εισαγωγής της Δ.Ο.Π. και σε οργανισμούς μάθησης, με ταυτόχρονη εφαρμογή ενός σύγχρονου μοντέλου για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας στα πλαίσια της ΔΟΠ, την Ισορροπημένη Κάρτα Μέτρησης (BSC).*

*Στην ολοκλήρωση της διπλωματικής συνέβαλαν όλοι οι καθηγητές του μεταπτυχιακού 'Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων' του ΑΕΙ-ΤΤ Πειραιά και τους ευχαριστούμε θερμά. Ιδιαίτερος να ευχαριστήσουμε ολόψυχα τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Ιωάννη Σαλμόν, του οποίου οι επιστημονικές συμβουλές και η συνεχής υποστήριξη μας οδήγησαν σε επιτυχημένο αποτέλεσμα.*

*Πειραιάς 2017*

*Π. Μουρλάς*

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	1
ABSTRACT .....	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	10
<b>ΜΕΡΟΣ 1ο (ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ) .....</b>	<b>14</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο : ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ .....</b>	<b>14</b>
1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ;.....	14
1.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ .....	17
1.3 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ .....	21
1.4 Η ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΤΑ DEMING .....	25
1.5 ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΟΠ .....	31
1.6 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΔΟΠ .....	32
1.7 ΛΟΓΟΙ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΟΠ.....	34
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο : ΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ ΩΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ .....</b>	<b>35</b>
2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ .....	35
2.2 ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT .....	39
2.3 ΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ ΩΣ ΑΝΟΙΚΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ.....	41
2.4 Ο ΚΥΚΛΟΣ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	46
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> :3.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ .....</b>	<b>50</b>
3.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ .....	52
3.3 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ .....	54
3.4 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	58
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΕΥΡΩΠΑΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ     ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....</b>	<b>58</b>
4.1 ΓΕΝΙΚΑ .....	58
4.2 16 ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	62
4.3 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ .....	69
<b>ΜΕΡΟΣ 2<sup>ο</sup> (ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥΣ ΣΤΟ 1<sup>ο</sup> ΓΕΛ. ΑΓ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ).....</b>	<b>74</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>: ΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ «SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ» και BALANCED     SCORECARD.....</b>	<b>74</b>
5.1 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT .....	74
5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT ΣΕ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ.....	78
5.3 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ BALANCED SCORECARD .....	81

5.4 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ BSC.....	83
5.5 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ BSC .....	85
5.6 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΗΝ ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΠΟΡΩΝ, ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΘΥΜΗΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ .....	87
5.7 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΤΥΧΩΝ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ BSC.....	88
5.8 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ BSC.....	93
5.9 ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΟΥΕΙΣ ΤΗΣ BSC .....	95
5.10 BSC ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....	96
5.11 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ.....	97
5.12 ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ .....	99
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>: BALANCED SCORECARD ΣΤΗΝ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ...</b>	<b>102</b>
6.1 ΓΕΝΙΚΑ .....	102
6.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΔΙΑΣΦΑΛΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ BSC ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	106
6.3 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΚΑΙ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	111
6.4 ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΟΓΓΥΛΟΥ .....	115
6.5 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT του 1 <sup>ου</sup> ΓΕΛ. ΑΓ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ.....	117
6.6 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ BALANCED SCORECARD ΣΤΟ 1 <sup>ο</sup> ΓΕΛ ΑΓ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΜΕ ΟΡΟΥΣ ΔΟΠ .....	133
6.7 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΧΑΡΤΗΣ .....	134
6.8 ΣΥΝΔΕΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΧΑΡΤΗ.....	136
6.9 BALANCED SCORECARD 1 <sup>ου</sup> ΓΕΝΙΚΟΥ ΛΥΚΕΙΟΥ ΑΓ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ .....	149
6.10 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	150
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>: ΜΕΛΕΤΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....</b>	<b>151</b>
7.1 ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ ΔΕΙΚΤΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ «Ποσοστό χαμένων διδακτικών ωρών ανά έτος» .....	151
7.2 ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ ΔΕΙΚΤΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ «Ρυθμός μεταβολής Εκπαιδευτικών με MST, διδασκτορικό, εσωτερική επιμόρφωση προς το σύνολο των εκπαιδευτικών στο σχολείο ανά έτος ».....	157
7.3 ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ ΔΕΙΚΤΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ «Ποσοστά επιτυχίας στις 5 πρώτες σχολές προτίμησης στο μηχανογραφικό ανά έτος».....	161
7.4 ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ ΔΕΙΚΤΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ «Ποσοστό εκπαιδευτικών που διδάσκουν με την χρήση νέας τεχνολογίας ανά έτος».....	167
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄ .....</b>	<b>172</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄ .....</b>	<b>180</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ΄ .....</b>	<b>198</b>
<b>ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>228</b>

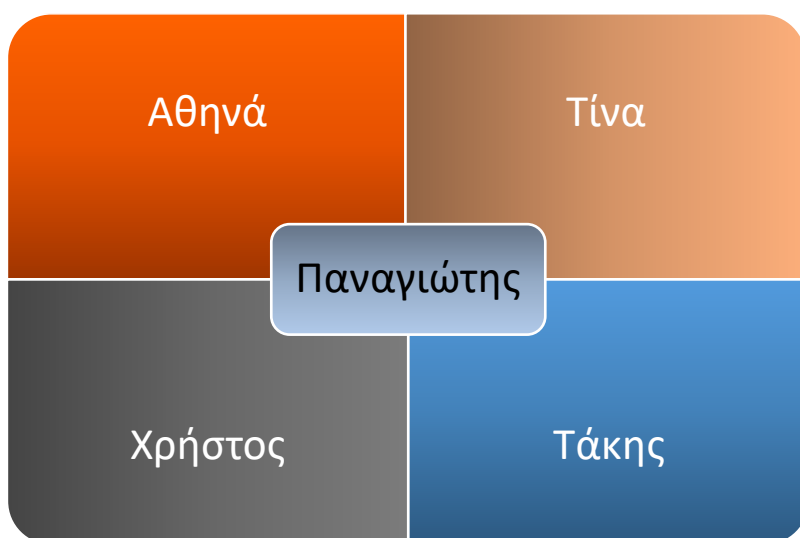
<b>ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>231</b>
<b>ΔΙΑΔΥΚΤΙΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ .....</b>	<b>234</b>



**ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ:** Ποιότητα, Αξιολόγηση, Διοίκηση σχολικών μονάδων, Δείκτης απόδοσης, Συστημική Θεωρία, Διαχείριση αλλαγής, Ο Ρόλος της στρατηγικής, SWOT ανάλυση, Balanced Scorecard, Διοίκηση ολικής ποιότητας, 1ο ΓΕΛ Αγ. Δημητρίου.

Η παρούσα διπλωματική εργασία αφιερώνεται στο ζωντανό μου  
«λογικό τετράγωνο»

ἄστερες, ἐν ἀμφὶ κάλαν σελάνναν ἄψ  
ἀπυκρύπτοισι φάεννον εἶδος ὄπποτα  
πλήθοισα μάλιστα λάμπη γᾶν ~  
ἀργυρία.



Ὅσ' ἄστρα γύρω βρίσκονται  
στην ἐκπαγλή σελήνη.

Το φωτεινό τους πρόσωπο  
κρύβουν κάθε φορά  
που εκείνη,

ολόγιομη,  
καταλάμπει τη γη  
ανεβαίνοντας

ασημοκαπνισμένη

Ποίηση: Σαπφώ , Απόδοση: Οδυσσέας Ελύτης

## Επιτελική Σύνοψη

Ο νέος τρόπος management που εκφράζει η διοίκηση ολικής ποιότητας (στο εξής θα αναφέρεται ως ΔΟΠ) επιδιώκει να βελτιώσει την ποιότητα, όχι μόνο στη φάση της παραγωγής, αλλά και στις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης (κερδοσκοπικές επιχειρήσεις και μη κερδοσκοπικές, όπως εκπαιδευτικούς οργανισμούς). Αυτό επιτυγχάνεται με το σχεδιασμό ενός κατάλληλου συστήματος ποιότητας που συσχετίζει όλες τις κρίσιμες αποφάσεις, αρχίζοντας από την σχεδίαση του προϊόντος για την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση του πελάτη, τη σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας που θα το κατασκευάσει, του μάρκετινγκ που θα φροντίσει για την καλύτερη δυνατή ενημέρωση του πελάτη για τα ποιοτικά πλεονεκτήματα του προϊόντος και του καλύτερου τρόπου χρήσης του, καθώς επίσης και για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη μετά την πώληση.

Η ΔΟΠ πρέπει να αναπτυχθεί και να εφαρμοστεί προσεκτικά, προκειμένου να επιφέρει μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα θετικά αποτελέσματα. Τα τελευταία χρόνια παρατηρούμε την ευρύτατη υιοθέτηση και εφαρμογή της ΔΟΠ τόσο στον τομέα της παραγωγής όσο και των υπηρεσιών. Σε Ευρώπη και Αμερική εφαρμόζεται και στον τομέα της Εκπαίδευσης, ενώ στην Ελλάδα πρωτοεμφανίστηκε δειλά- δειλά στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση. Από την εφαρμογή της BSC στο διεθνή χώρο, αναγνωρίστηκε η θετική της συμβολή μέσω α) της αποτελεσματικότητας που προέκυψε από την αναδιοργάνωση προς μία πορεία βιώσιμης ανάπτυξης και β) της αποδοχής από το Ευρωπαϊκό Βραβείο Αριστείας EFQM (European Foundation for Quality Management) και το αντίστοιχο Αμερικάνικο Malcolm Baldrige. Στη Ελλάδα στο χώρο της Β΄θμιας εκπαίδευσης η αυτο-αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου (στο εξής θα αναφέρεται ΑΕΕ), ξεκίνησε να εφαρμόζεται την Άνοιξη του 2014 στα σχολεία της χώρας μας αλλά οι συνθήκες δεν ήταν ώριμες και προς το παρόν οι διαδικασίες έχουν σταματήσει.

Σε ένα εκπαιδευτικό οργανισμό, η ΔΟΠ, είναι ένας νέος τρόπος σκέψης για την επίτευξη της συνεχούς βελτίωσης και την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Η Ολική Ποιότητα δεν περιλαμβάνει μόνο τα αποτελέσματα αλλά εστιάζει και σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού που συμμετέχει στην προσπάθεια βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης με ποιοτικές διαδικασίες. Η εφαρμογή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ σε ένα εκπαιδευτικό οργανισμό, που αντιμετωπίζεται ως ανοικτό κοινωνικό σύστημα, απαιτεί αυτοέλεγχο, σχετική αυτονομία και

δημιουργικότητα, τα οποία αναπτύσσονται σε ένα περιβάλλον καινοτομίας και συνεργασίας με μορφές ηγεσίας που προωθούν την αφοσίωση του ανθρώπινου δυναμικού στις αξίες και στη στρατηγική 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 (στο εξής θα αναφέρεται ως BSC). Το μοντέλο BSC αποτελεί ένα αξιόπιστο εργαλείο αξιολόγησης της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού βάσει του οράματος και των στρατηγικών στόχων που αυτός έχει θέσει. Ακόμα η BSC είναι ένα δυναμικό εργαλείο της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, αντιμετωπίζοντας τους ως κεφάλαιο και καταδεικνύει την συμβολή τους στην επιτυχία – πρόοδο του οργανισμού.

Η εφαρμογή του σε εκπαιδευτικές μονάδες θα βοηθήσει στην ανάπτυξη και στην βελτίωση τους, μέσα από τον προβληματισμό και την μελέτη των συμπερασμάτων που θα προκύψουν. Στην παρούσα ερευνά μας έγινε SWOT ανάλυση και εφαρμογή της BSC στο 1<sup>ο</sup> Γελ. Αγ. Δημητρίου. Ακολούθησε μελέτη δεικτών απόδοσης και συγκεκριμένα: «Ποσοστό χαμένων διδακτικών ωρών ανά έτος», «Εκπαιδευτικοί με MST, διδακτορικό, εσωτερική επιμόρφωση, προς το σύνολο των εκπαιδευτικών στο σχολείο ανά έτος», «Αποτελέσματα προαγωγικών-απολυτηρίων εξετάσεων ανά έτος». Επίσης παρουσιάζεται εφαρμογή στα πλαίσια της συγκριτικής μεθόδου ακολουθώντας την Αναλυτική Ιεραρχική Διαδικασία για σύγκριση των σχολείων (Λύκεια) του Αγ. Δημητρίου με τρία πρότυπα Λύκεια, την Βαρβάκειο σχολή, την Ευαγγελική σχολή και το Πειραματικό ΕΚΠΑ. Τέλος στο Παράρτημα παρατίθενται η Έκθεση Γενικής Εκτίμησης (Αυτοαξιολόγηση) της Εικόνας του 1ου ΓΕΛ. ΑΓ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ που πραγματοποιήθηκε το σχολικό έτος 2013-2014. Η ερευνά μας σε αυτή την διπλωματική εργασία αποτελεί την πρότασή μας για υιοθέτηση και πιλοτική εφαρμογή του μοντέλου BSC σε εκπαιδευτικές μονάδες Α΄θμιας και Β΄θμιας εκπαίδευσης της Ελλάδος.



## **ABSTRACT**

The new management approach expressed by Total Quality Management (from here on out will be referred as TQM) seeks to improve quality, not only in the production phase but also in the other functions of the business (profitable and non-profit organizations such as educational organizations). This is achieved by designing a suitable quality system that correlates all critical decisions, starting with designing the product for the best possible customer satisfaction, designing the production process that will build it, designing the promotion campaign that will take care of the best possible way of informing the customer about the product's quality benefits and the best way to use it, as well as for better customer service after sale.

TQM must be developed and implemented carefully in order to bring positive results in the medium and long term. In recent years, we have seen the broad adoption and implementation of TQM in both production and service sectors. In Europe and America, it is also applied in the field of Education, while in Greece it first appeared in Higher Education. Since its implementation in the international arena, its positive contribution has been recognized through (a) the effectiveness that has emerged from the reorganization towards a sustainable development path, and (b) the acceptance by the European Foundation for Quality Management (EFQM) award, as well as the corresponding American Award, Malcolm Baldrige. In Greece in the field of secondary education the self-evaluation of the educational project was launched in spring 2014, but the conditions were not mature and the procedures have been stopped for the time being. In an educational organization, TQM is a new way of thinking about achieving continuous improvement and providing high quality services. Total Quality not only includes the results but also focuses on all the human resources of the organization involved in the effort to improve the effectiveness of the training provided with quality procedures. The application of TQM's philosophy to an educational organization, viewed as an open social system, requires self-control, relative autonomy and creativity, which are developed in an environment of innovation and co-operation with leadership forms that promote the dedication of human resources to values and strategy schools. At the same time,

continuous training of teachers, communication, motivation and measurement of effectiveness is required.

A modern model for measuring effectiveness within TQM is the Balanced Score Card (from here on out referred to as BSC). The BSC model is a reliable tool for assessing the performance and effectiveness of an organization based on the vision and strategic goals it has set. BSC is also a powerful tool for managing human resources by treating them as capital stock and demonstrating their contribution to the success of the organization.

Its application to educational units will help to develop and improve them through reflection and study of the conclusions that will emerge. In our present research, a SWOT analysis and application of the BSC was performed in the 1st High school of Ag. Dimitriou. This was followed by a study of performance indicators, more particularly:

"Percentage of lost teaching hours per year",

"Teachers with MST, doctorate, in-house education, compared to all teachers at school per year",

"Results of promotional examinations per year".

Also, application is presented in the context of the comparative method following the Analytical Hierarchical Process for Comparing the Schools (High schools) of Ag. Dimitriou with three standards High schools, Varvakio School, the Evangelical School and the Experimental University of Athens.

Finally, in the appendix the General Assessment Report (Self-Evaluation) of the Figure of the 1st Lyceum of Ag. Dimitriou, which took place in the school year 2013-2014, is presented. Our research into this diploma thesis is our proposal for the adoption and application of the BSC model in Greece's primary and secondary education units.



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα δημόσια σχολεία στην Ελλάδα αν και αποτελούν αποκεντρωμένες δημόσιες υπηρεσίες, ιεραρχικά, εξαρτώνται από το υπουργείο και δεν έχουν την πλήρη ευθύνη και αρμοδιότητα για τη διαχείριση των οικονομικών και των ανθρωπίνων πόρων. Η αποτελεσματικότητα των σχολείων εξαρτάται κυρίως από την διοίκησή τους.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας (ΔΟΠ), είναι μια νέα φιλοσοφία διοίκησης, που μπορεί να εφαρμοστεί στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς ώστε να βελτιώσουν την ποιότητα και την αποτελεσματικότητά τους, με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών τους. Παρόλα αυτά, ακόμα και σε ένα συγκεντρωτικό σύστημα όπως το Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, ο σχεδιασμός και το management σύμφωνα με τις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) αποτελούν την βάση της συνεχούς βελτίωσης λειτουργίας ενός εκπαιδευτικού οργανισμού. Επιπλέον σε μία εποχή αυξημένης λογοδοσίας, οι σχολικοί οργανισμοί οι οποίοι χρησιμοποιούν αποκλειστικά δημόσιους πόρους, πρέπει να διοικούνται όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά.

Με την παρούσα διπλωματική εργασία, γίνεται προσπάθεια να αποτυπωθεί η κατάσταση στο χώρο της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και προτείνεται η χρήση των εργαλείων SWOT ανάλυση και του μοντέλου BALANCED SCORECARD (BSC), για την αξιολόγηση του δημόσιου σχολείου με βάση τις αρχές της ΔΟΠ, ώστε με εφόδιο την ανατροφοδότηση που προσφέρει να δημιουργηθούν δυναμικές, ποιοτικές, και αποτελεσματικές μονάδες εκπαίδευσης. Η εφαρμογή του μοντέλου της BSC αποτελεί εργαλείο στρατηγικής διοίκησης για ένα οργανισμό και συνεισφέρει στο συντονισμό, βελτίωση και αξιοποίηση των πόρων του (άυλων και υλικών) ώστε αυτός να οδηγηθεί με επιτυχία προς το μέλλον (Σαλμόν, 2017).

Αφορμή για την ενασχόλησή μας με την παρούσα έρευνα στάθηκαν τα ακούσματα και οι προβληματισμοί που δημιουργήθηκαν κατά την διάρκεια των παραδόσεων του

καθηγητή κ. Σαλμόν στο μάθημα ‘Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων’ (ΑΕΙΤ.Τ.ΠΕΙΡΑΙΑ – ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ)

Ο μετασχηματισμός ενός σχολείου σε σχολείο ποιότητας είναι μια μακρόχρονη διαδικασία η οποία απαιτεί λεπτομερή προγραμματισμό και συμμετοχή όλων των φορέων. Η (ΔΟΠ) διοίκηση ολικής ποιότητας περιλαμβάνει την εφαρμογή ποσοτικών μεθόδων και την χρησιμοποίηση όλων των ανθρώπινων πηγών με σκοπό να βελτιώσει την ποιότητα των υλικών μέσων και των υπηρεσιών στη σχολική μονάδα και παράλληλα να αυξήσει την ικανοποίηση των πελατών. Η παρούσα εργασία φιλοδοξεί να συμβάλει στην προώθηση της γνώσης γύρω από αυτό το θέμα που πραγματεύεται και να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις μετασχηματισμού του 1<sup>ου</sup> ΓΕΛ ΑΓ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ σε σχολείο ποιότητας.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται είναι:

- ✓ Πώς ο νέος τρόπος management που εκφράζει η ΔΟΠ θα βοηθήσει στην ανάπτυξη, αποτελεσματικότητα και στη βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης των εκπαιδευτικών μονάδων;
- ✓ Γιατί το μοντέλο BSC αποτελεί ένα αξιόπιστο εργαλείο αξιολόγησης της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας ενός εκπαιδευτικού οργανισμού;
- ✓ Με ποιο τρόπο η εφαρμογή της BSC συμβάλλει στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων αντιμετωπίζοντάς τους ως κεφάλαιο και καταδεικνύει την συμβολή τους στην πρόοδο του εκπαιδευτικού οργανισμού;

Η παρούσα διπλωματική εργασία απαρτίζεται από 3 μέρη. Το πρώτο μέρος (ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ) περιλαμβάνει 4 κεφάλαια. Το δεύτερο μέρος (ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥΣ ΣΤΟ 1<sup>Ο</sup> ΓΕΛ ΑΓ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ) περιλαμβάνει 3 κεφάλαια. Στο τέλος της εργασίας παρατίθενται 3 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.

Στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναπτύσσεται η ΔΟΠ στην εκπαίδευση και η διασφάλιση της ποιότητας σχολικών συστημάτων κατά Deming.

Στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο γίνεται σύντομη αναφορά στην γενική θεωρία συστημάτων, αναπτύσσεται η συστημική θεωρία του management, γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στο σχολείο ως ανοικτό κοινωνικό σύστημα, και περιγράφεται το σχολικό περιβάλλον με τα βασικά χαρακτηριστικά του.

Στο 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο γίνεται λόγος για την διοίκηση στο πλαίσιο της εκπαίδευσης, για το στρατηγικό σχεδιασμό σε επίπεδο σχολικής μονάδας, σύγχρονες προσεγγίσεις βελτίωσης

της ποιότητας στην εκπαίδευση καθώς και τα χαρακτηριστικά ενός εκπαιδευτικού οργανισμού ποιότητας.

Στο 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναπτύσσονται οι Ευρωπαϊκές θέσεις και τάσεις για την ποιότητα στην εκπαίδευση. Γίνεται αναφορά στα σύγχρονα προβλήματα του Ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, και αναλύονται προτάσεις για την εισαγωγή του θεσμού της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών και Ε.Ε.

Στο 5<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναλύουμε τα εργαλεία SWOT ανάλυση και BSC σε σχολική μονάδα. Διατυπώνουμε τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του μοντέλου BSC. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται για το μοντέλο BSC ως εργαλείο διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Αναφέρεται ο ρόλος της στρατηγικής στη ευθυγράμμιση στόχων, πόρων και αποτελέσματος. Τέλος γίνεται λόγος για διοίκηση με βάση την απόδοση στο δημόσιο και για την αλυσίδα αξίας ενός οργανισμού.

Στο 6<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναφερόμαστε στο μοντέλο BSC στη δημόσια εκπαίδευση. Παράγοντες που διασφαλίζουν την επιτυχή εφαρμογή της BSC στην εκπαίδευση με ιδιαίτερη αναφορά στη διαχείριση αλλαγής. Στη συνέχεια επιχειρούμε σύγκριση της στρατηγικής δημοσίου και ιδιωτικού τομέα με αντιστοίχιση των όρων του δημοσίου και ιδιωτικού. Τέλος γίνεται εφαρμογή SWOT ανάλυση και του μοντέλου BSC στο 1<sup>ο</sup> ΓΕΛ. ΑΓ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ με εξαγωγή συμπερασμάτων.

Στο 7<sup>ο</sup> κεφάλαιο έχουμε την μελέτη δεικτών απόδοσης. (« Ποσοστό χαμένων διδακτικών ωρών ανά έτος », « Ρυθμός μεταβολής Εκπαιδευτικών με MST, διδακτορικό, εσωτερική επιμόρφωση , κ.α. προς το σύνολο των εκπαιδευτικών στο σχολείο ανά έτος », « Ποσοστά επιτυχίας στις 5 πρώτες σχολές προτίμησης στο μηχανογραφικό ανά έτος», «Ποσοστό εκπαιδευτικών που διδάσκουν με την χρήση νέας τεχνολογίας ανά έτος»).

Στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α' αναφερόμαστε στην ιστορία του 1<sup>ου</sup> ΓΕΛ. ΑΓ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ, στον αρχιτέκτονα του σχολείου Τάκη Ζενέτου καθώς σε γνωστά και άγνωστα χαρακτηριστικά του « στρογγυλού ».

Στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β' παρουσιάζεται εφαρμογή στην συγκριτική μέθοδο που αναπτύξαμε στο 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο με την Αναλυτική Ιεραρχική Διαδικασία για την σύγκριση των σχολείων (Λύκεια) του Αγ. Δημητρίου με τρία πρότυπα Λύκεια, την Βαρβάκειο σχολή, την Ευαγγελική σχολή και το Πειραματικό ΕΚΠΑ.

Στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ' παρατίθενται η Έκθεση Γενικής Εκτίμησης (Αυτοαξιολόγηση) της Εικόνας του 1ου ΓΕΛ. ΑΓ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ που πραγματοποιήθηκε το σχολικό έτος 2013-2014.



## **ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ**

**ΣΕΠ** Σχολικός Επαγγελματικός Προσανατολισμός

**Δ.Ο.Π** Διοίκηση ολικής ποιότητας

**SWOT** Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats

**BSC** Balanced Scorecard

**AHP** Analytical Hierarchy Process

**ISO** International Organization for Standardization

**PISA** Program for International Student Assessment

**3E** Efficiency-Effectiveness-Equity

**U.N.E.S.C.O.** United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

**ΕΣΠΑ** Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς

**Τ.Π.Ε.** Τεχνολογία Πληροφοριών και Επικοινωνίας

**ΕΑΠ** Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

**Α.ΣΠΑΙ.ΤΕ** Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης

**Ι.Ε.Π.** Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής

**Α.Ε.Ε.** Αυταξιολόγηση Εκπαιδευτικού Έργου

**Ο.Σ.Κ** Οργανισμός Σχολικών Κτιρίων

**Α.Ε.Ι.** Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα

**Π.Δ.** Προεδρικό Διάταγμα

**Φ.Ε.Κ.** Φύλλο Εφημερίδος Κυβέρνησης

**Π.Ε.Κ.** Περιφερειακά Επιμορφωτικά Κέντρα

**Π.Ι.** Παιδαγωγικό Ινστιτούτο

**ΣΕΛΜΕ** Σχολές Επιμόρφωσης Λειτουργών Μέσης Εκπαίδευσης

**ΣΕΛΔΕ** Σχολές Επιμόρφωσης Λειτουργών Δημοτικής Εκπαίδευσης

**ΤΕΕ** Τεχνική Επαγγελματική Εκπαίδευση

**ΕΚΠΑ** Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθήνας

**Ε.Ε.** Ευρωπαϊκή Ένωση

**ΟΟΣΑ** Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

**ΑΣΕΠ** Ανώτατο συμβούλιο επιλογής προσωπικού

## **ΜΕΡΟΣ 1ο (ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ)**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο : ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

#### **1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ;**

Το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός πράγματος. Ό,τι το χαρακτηρίζει και το διαφοροποιεί από τα όμοιά του. Η καταλληλότητα ενός προϊόντος ή πράγματος προς χρήση. Η συμμόρφωση του προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη. Η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσιών τα οποία έχουν σχέση με το μάρκετινγκ, την τεχνολογία, την κατασκευή και τη συντήρηση, μέσω των οποίων το προϊόν ή η υπηρεσία ικανοποιεί τις προσδοκίες του πελάτη (Ζαβλανός, Μ.,1998) Ο όρος ‘ποιότητα’ έχει εισβάλει τα τελευταία χρόνια στη ζωή μας και έχει προκαλέσει αναστάτωση, απορίες, σύγχυση, ανησυχία, συζητήσεις και διαφωνίες. Είναι η μαγική λέξη που κοιτάζουν με δέος όλες οι επιχειρήσεις. Τι σημαίνει όμως ο όρος ‘ποιότητα’; Πως μπορεί να σκιαγραφηθεί; Το λεξιλόγιο ISO 8402 (1986) δίνει τον εξής ορισμό : «Ποιότητα είναι το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που συμβάλουν στην ικανότητά του να ικανοποιεί εκφρασμένες ή υπονοούμενες ανάγκες». Ο παραπάνω ορισμός αναφέρεται σε προϊόντα και υπηρεσίες. Κατά καιρούς οι ‘ειδικοί’ της ποιότητας, ανάλογα με τη φιλοσοφία του ο καθένας, έχουν δώσει τους δικούς τους ορισμούς, για να προσδιορίσουν καλύτερα τη σημασία ενός ομολογουμένως ‘πολυδιάστατου’ όρου.

## Πίνακας 1: Ορισμοί ποιότητας

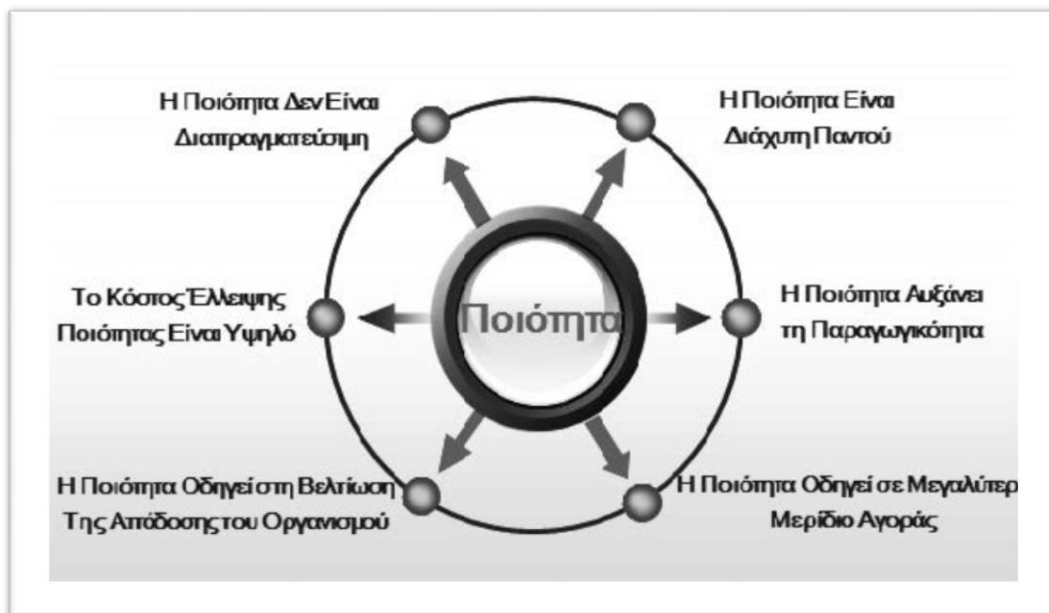
1. Ποιότητα σημαίνει να ταιριάζει το προϊόν ή η υπηρεσία στο σκοπό ή τη χρήση για την οποία προορίζεται	Juran (1950)
2. Ποιότητα σημαίνει συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις	Crosby (1979)
3. Ποιότητα σε ένα προϊόν ή σε μια υπηρεσία δεν είναι αυτό που βάζει ο προμηθευτής. Είναι αυτό που παίρνει ο πελάτης και για το οποίο είναι διατεθειμένος να πληρώσει. Αυτό που προσδίδει "ποιότητα" σε ένα προϊόν δεν είναι ούτε η δυσκολία κατασκευής του, ούτε το μεγάλο κόστος του, όπως πιστεύουν συνήθως οι κατασκευαστές. Αυτό είναι χαμηλή απόδοση. Οι πελάτες πληρώνουν μόνο γι' αυτό που είναι χρήσιμο σ' αυτούς και προσφέρει σ' αυτούς αξία. Τίποτε άλλο δεν αποτελεί "ποιότητα".	Peter Drucker (1985)
4. Ποιότητα είναι οτιδήποτε εσύ ορίζεις να είναι π.χ. γεύση, χρώμα, μια προθεσμία, μια μέτρηση, μια λεπτομερής τεχνική προδιαγραφή, μια ημερομηνία παράδοσης.	Prof. Rogerson, Cranfield University (1987)
5. Ποιότητα είναι οι αναμενόμενες επιθυμίες του πελάτη.	David Garvin (1988)
6. Ποιότητα είναι κάτι καλύτερο από αυτό των ανταγωνιστών σου.	John Oakland (1989)
7. Η ποιότητα είναι στην ουσία ένας τρόπος να διευθύνεις την εταιρία.	Armand V. Feigenbaum (1991)
8. Ποιότητα σημαίνει ανθρώπους, όχι πράγματα. Τα καλύτερα παπούτσια ή κοστούμια γίνονται από ανθρώπους.	Robin de Wilde QC (1996)
9. Η ποιότητα των προϊόντων επηρεάζεται σημαντικά από το τι συμβαίνει στα μυαλά και στις καρδιές των ανθρώπων που δημιουργούν το προϊόν. Ποιότητα είναι αυτό που κάνει κάτι, αυτό που είναι. Η ποιότητα της καρέκλας είναι κάτι που κάθεται επάνω. Δεν μπορείς να βελτιώσεις την ποιότητα της καρέκλας. Μπορείς να την κάνεις δερμάτινη, περιστροφική, με ρυθμιζόμενο ύψος κλπ. Κάθε φορά όμως χρειάζεται να την ξαναορίσεις.	Vincent Kane (1996)
10. Ποιότητα τελικά είναι η αξία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας για τα χρήματα που δίνει, όπως τη βλέπει ο πελάτης.	Donald Campbell - IQA Secretary General (1996).
11. Ποιότητα είναι η φιλοσοφία εργασίας μέσα από την οποία μπορούμε να πραγματοποιήσουμε το όραμά μας και να εκπληρώσουμε την αποστολή μας, με τρόπο πλήρως συμβατό με τις αξίες μας και υποστηριζόμενο από αυτές.	Goeffrey Alderman - Middlesex University (1996)
12. Η ποιότητα δεν είναι πια η απλή διαφοροποίηση της ανταγωνιστικότητας, είναι καθαρά ένα χαρακτηριστικό εισόδου στην αγορά.	Richard Sullivan (1996).
13. Η ποιότητα αφορά το στένεμα του χάσματος (κενού) μεταξύ αυτού που επιδιώκουμε και αυτού που πραγματικά κάνουμε.	Vincent Kane (1996).
14. Ποιότητα είναι μια υποκειμενική εκτίμηση των προϊόντων ή υπηρεσιών και τείνουμε να αποφασίζουμε με βάση το ανώτερο που μπορούμε να πληρώσουμε ή την αξία που παίρνουμε για τα χρήματα που ξοδεύουμε. Η ποιότητα είναι για τους κατασκευαστές να προσπαθούν ενώ για τους πελάτες να κρίνουν.	Clive Butler (1997)
15. Ποιότητα είναι τα ολικά σύνθετα χαρακτηριστικά προϊόντων και υπηρεσιών της προώθησης, παραγωγής, σχεδιασμού και συντήρησης, μέσω των οποίων το προϊόν ή η υπηρεσία θα ικανοποιήσει αυτό που ο πελάτης αναμένει.	(1998)
16. Η ποιότητα δεν είναι κάτι απόλυτο, ούτε ένα πρότυπο που συνεχώς βελτιώνεται. Είναι η αντανάκλαση των προσδοκιών του ατόμου, οι οποίες με τη σειρά τους καθορίζονται από την κοινωνία και την κατάσταση του Έθνους σε μια δεδομένη στιγμή.	Linda Campbell, Διευθ. Σύμβουλος του UKAS. (1998)
17. Ποιότητα είναι το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, τα οποία καθορίζει ο κατασκευαστής-προμηθευτής και τα οποία κρίνει ο πελάτης-αποδέκτης ως προς το εάν ικανοποιούν τις απαιτήσεις και τις ανάγκες του.	M. Βολοτόπουλος (2014) Χημικός Μηχανικός, MSc Quality Management, Member of the Chartered Quality Institute of the United Kingdom,

Παρατηρούμε ότι η εξέλιξη της ζωής και της τεχνολογίας αλλάζει συνεχώς τη σημασία της ποιότητας. Ορισμένοι ορισμοί θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν "αιρετικοί" διότι ξεφεύγουν από το "δόγμα" δηλαδή από το ίδιο το προϊόν ή την υπηρεσία και προεκτείνονται στους πελάτες, στους εργαζόμενους, την ίδια την εταιρία, μέχρι την



κοινωνία και το Έθνος. Δεν μπορούμε να πούμε ότι κάποιος ορισμός είναι σωστός ενώ άλλος είναι λάθος, διότι όλοι βλέπουν το ίδιο θέμα από διαφορετική οπτική γωνία. Είναι χαρακτηριστική όμως η εξέλιξη του όρου 'ποιότητα'. Από τη στενή σχέση που είχε το 1950 με το προϊόν, έχει σήμερα διευρυνθεί σε έννοια διοίκησης με νέα στοιχεία που καθορίζουν την ανταγωνιστικότητα σε παγκόσμιο πλέον επίπεδο.

Οι παραπάνω ορισμοί θα μπορούσαν εύκολα να γίνουν πολύ περισσότεροι ανάλογα πώς κοιτάζει κανείς την ποιότητα. Κάθε επιχείρηση μπορεί να δώσει έναν δικό της ορισμό στην ποιότητα. Και αυτό είναι απόλυτα φυσιολογικό. Ο ορισμός αυτός εκφράζει ουσιαστικά την πολιτική και την στρατηγική επιλογή της εταιρίας. Εδώ χρειάζεται προσοχή. Μπορεί κάποιος να δώσει έναν οποιοδήποτε ορισμό ή να υιοθετήσει έναν από αυτούς που υπάρχουν. Είναι όμως κατάλληλος για τη δική του επιχείρηση; Θα τον οδηγήσει στο σωστό δρόμο; Ο ορισμός της ποιότητας, για κάθε εταιρία, δεν πρέπει να γίνεται βιαστικά και πρόχειρα. Δεν είναι απλό πράγμα. Διότι όπως λέει ο David Garvin (1998): "Η ποιότητα είναι μια ασυνήθιστα γλιστερή έννοια, εύκολη να τη φανταστείς, όμως πολύ δύσκολη να την ορίσεις". Η έννοια της ποιότητας είναι "ζωντανή" και διαρκώς μεταβάλλεται. Σε μερικά χρόνια από σήμερα ίσως να σημαίνει κάτι τελείως διαφορετικό. Ότι όμως και να σημαίνει, αυτοί που θα προβλέψουν ή θα αντιληφθούν έγκαιρα τη σημασία της ποιότητας θα είναι εκείνοι που θα επιζήσουν στην αγορά.



Σχήμα 1: Χαρακτηριστικά ποιότητας

## 1.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η έννοια της ποιότητας της εκπαίδευσης είναι δύσκολο να οριστεί λόγω των διαφορετικών απόψεων σχετικά με τους σκοπούς, τους στόχους, τις κοινωνικές και πολιτικές λειτουργίες της εκπαίδευσης (Δούκας, 1999). Στη σχετική βιβλιογραφία έχει διατυπωθεί η άποψη ότι, καθώς η ποιότητα αποτελεί μια «βασικά αμφισβητούμενη έννοια», όπως η «τέχνη», η «θρησκεία» και η «δημοκρατία», θα πρέπει να εστιάζουμε την προσοχή μας όχι σε μια μάταιη αναζήτηση του εννοιολογικού προσδιορισμού της (Gallie, 1956), αλλά όπως υποδεικνύει ο Wittgenstein (1953, 1958), στις «χρήσεις της έννοιας» σε συγκεκριμένο συγκεκριμένο στο πλαίσιο του οποίου γίνεται η επίκλησή της. Οι ορισμοί για την ποιότητα στην εκπαίδευση, οι οποίοι κατά καιρούς έχουν επιχειρηθεί, ποικίλλουν και σε ορισμένο βαθμό αντανakλούν διαφορετικές θεωρήσεις για το άτομο και την κοινωνία. Η πιο διαδεδομένη άποψη ορίζει την ποιότητα της εκπαίδευσης με βάση την ανθρωποπλαστική της διάσταση και την αποτελεσματικότητα. Σύμφωνα με την αντίληψη αυτή, η εκπαίδευση χαρακτηρίζεται ως ποιοτική, όταν συμβάλλει στην πνευματική καλλιέργεια του ατόμου, στην ηθική του ανάταση και στην ανάπτυξη ολοκληρωμένης προσωπικότητας και ακέραιου χαρακτήρα. Γι' αυτό άλλωστε και το εκπαιδευτικό έργο είναι ποιοτικό αν στο πρόγραμμα σπουδών του περιλαμβάνονται ανθρωπιστικά μαθήματα κι αν η διδασκαλία είναι προσανατολισμένη στην ανάδειξη και ανάπτυξη των έμφυτων θετικών στοιχείων στο μαθητή. Ωστόσο η προσέγγιση αυτή, χρησιμοποιώντας έννοιες με αφηρημένα χαρακτηριστικά, δεν υποβοηθά στην αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου, καθώς δύσκολα μπορεί να αποτελέσει το πρακτικό σύστημα αναφοράς που απαιτεί η ανάληψη δράσης στον χώρο του σχολείου (Ματθαίου, 2000). Μια δεύτερη προσπάθεια εννοιολογικής οριοθέτησής της, θέλει την ποιότητα της εκπαίδευσης να ορίζεται με βάση την ποιότητα του τελικού αποτελέσματος, όπως αυτή εκφράζεται με την κατάκτηση των άμεσα ορατών στόχων του σχολείου. Την έκταση π.χ. στην οποία οι μαθητές απέκτησαν βασικές γνωστικές δεξιότητες, πέτυχαν σε εξετάσεις ή βρήκαν χωρίς δυσκολία ικανοποιητική επαγγελματική απασχόληση. Η άποψη αυτή θεμελιώνει την ποιότητα σε ένα κριτήριο ή μία δέσμη συναφών κριτηρίων, τα οποία είναι εύκολα μετρήσιμα. Ωστόσο η προσέγγιση αυτή υποβαθμίζει τον πολυσύνθετο ρόλο του σχολείου και εξισώνει την ποιότητα με την κατάκτηση των άμεσα ορατών στόχων του. Επίσης παρέχει ελάχιστες πληροφορίες για το ποιοι παράγοντες διαμόρφωσαν ή επηρέασαν το τελικό αποτέλεσμα. Ένας τρίτος ορισμός της ποιότητας εδράζεται σε αυτό

που αποκαλείται «ικανοποίηση των αναγκών-προσδοκιών του πελάτη-καταναλωτή», στην προκειμένη περίπτωση συμπίπτει με το γονιό και την αγορά εργασίας. Σύμφωνα με την αντίληψη αυτή, ποιοτικό είναι ό,τι ο αποδέκτης του εκπαιδευτικού αγαθού θεωρεί ότι ικανοποιεί τις ανάγκες του, είτε αυτό έχει να κάνει με την πνευματική και ηθική καλλιέργεια, είτε την επαγγελματική αποκατάσταση. Όμως αυτή η προσέγγιση της ποιότητας στην εκπαίδευση, ενώ φαίνεται να ανταποκρίνεται στον δημοκρατικό πλουραλιστικό χαρακτήρα των σύγχρονων κοινωνιών, υποκρύπτει έντονα στοιχεία ατομικισμού, τα οποία είναι αποκαλυπτικά της προέλευσης της εννοιολόγησης αυτής από τον κόσμο της αγοράς και των επιχειρήσεων (Ματθαίου, 2000, σ. 35). Ανεξάρτητα από τις μεταξύ τους διαφορές, οι προαναφερθείσες προσπάθειες εννοιολογικής οριοθέτησης της ποιότητας της εκπαίδευσης υποδεικνύουν δύο βασικές διαπιστώσεις. Η πρώτη διαπίστωση αφορά στο γεγονός ότι οι διαφορές αυτές εκκινούν από διαφορετικές ιδεολογικές παραδοχές για τη γνώση, τον άνθρωπο στο κοινωνικό του πλαίσιο και την εκπαίδευση. Η ποιότητα εξαρτάται τελικά, όπως και η εκπαίδευση, από τις αξίες που συμμερίζεται η εκάστοτε κοινωνία σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή και από την πολιτική διαπραγμάτευση των μελών της, που οδηγεί στην ολική ή μερική αναθεώρησή τους (Ματθαίου, 2000, σ. 42). Η δεύτερη διαπίστωση αφορά στην ελλειπτικότητα και των τριών εννοιολογικών οριοθετήσεων, καθώς καμία δεν αποτελεί μια πλήρη προσέγγιση, αφού επικεντρώνεται σε ορισμένες μόνο πτυχές του εκπαιδευτικού έργου. Όλο και περισσότερο, όλο και περισσότεροι μιλούν σήμερα για ολική ποιότητα, για ένα σύστημα κριτηρίων που αναφέρονται όχι μόνο στα εκπαιδευτικά αποτελέσματα, αλλά και στις προϋποθέσεις, τα δεδομένα, τα μέσα, τις μεθόδους, και τις διαδικασίες με τα οποία οδηγηθήκαμε σ' αυτά. Αν και ούτε για την ολική ποιότητα υπάρχει ορισμός με κοινή αποδοχή, τρεις βασικές αρχές φαίνεται να εντοπίζονται ως βασικά της στοιχεία: Η ικανοποίηση των αποδεκτών του εκπαιδευτικού αγαθού ως απώτερη πρόθεση, η αναγνώριση της ανάγκης για διαρκή βελτίωση και τέλος, η συνεχής και πλήρης συμμετοχή όλων όσων εμπλέκονται στο έργο της σχολικής κοινότητας, ως προϋπόθεση επιτυχίας. Αν και στη σχετική διεθνή βιβλιογραφία διαπιστώνεται η έλλειψη απόλυτης συμφωνίας μεταξύ των ερευνητών ως προς το εννοιολογικό περιεχόμενο της ποιότητας της εκπαίδευσης, εντούτοις διαφαίνεται η αποδοχή μιας κοινής «γλώσσας» στο επίπεδο λόγου περί ποιότητας όταν γίνεται η επίκληση της έννοιας στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής κοινότητας. Συμφωνούμε ότι 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. Ειδικά για το δημόσιο σχολείο, σημαντικός παράγοντας για την ποιότητα στην εκπαίδευση είναι η ικανή (ειδικά στις μέρες που ζούμε) χρηματοδότηση ώστε να μπορούν τα σχολεία να καλύψουν στοιχειωδώς τις λειτουργικές τους ανάγκες.

Προϋπόθεση για τη βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης αποτελεί η καταγραφή των στοιχείων που αφορούν στην ποιοτική της διάσταση στη σημερινή πραγματικότητα. Σήμερα σε πολλές χώρες υπάρχουν και χρησιμοποιούνται ευρύτατα μέθοδοι και τεχνικές που δίνουν αξιόπιστα και χρήσιμα στοιχεία για την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου. Οι πιο συνηθισμένες από τις μεθόδους αυτές στηρίζονται στη χρήση των αποκαλούμενων «δεικτών ποιότητας», με τη βοήθεια των οποίων επιχειρείται η «χαρτογράφηση» της ποιότητας της εκπαίδευσης συνολικά ή των επιμέρους διαδικασιών της. Δείκτης ποιότητας είναι το μέτρο παρακολούθησης του αντικειμενικού σκοπού μέσω του οποίου συλλέγονται δεδομένα, η επεξεργασία των οποίων παρέχει στοιχεία για την πορεία επίτευξης των στόχων. Επίσης, για τον προσδιορισμό της ποιότητας, τη διασφάλιση και τη βελτίωσή της χρησιμοποιούνται διάφορες τεχνικές ή πρότυπα, π.χ. τα πρότυπα του ISO 9000 ή του BS57501.

## **Τί είναι η ISO προτυποποίηση;**

### **Ποια είναι τα οφέλη;**

Ο ISO (international Organization for standardization) είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός που ιδρύθηκε στις 23/2/1947 με σκοπό να προωθήσει την τυποποίηση διεθνώς με στόχο την διευκόλυνση της διεθνούς ανταλλαγής προϊόντων και υπηρεσιών. Αποτελεί ουσιαστικά ένα δίκτυο Οργανισμών Τυποποίησης 180 χωρών (ένα μέλος ανά χώρα) με μια Κεντρική Γραμματεία στη Γενεύη, η οποία έχει το συντονισμό. Η εργασία των 2.700 τεχνικών επιτροπών, υποεπιτροπών και ομάδων εργασίας του ISO καταλήγει σε διεθνείς συμφωνίες, οι οποίες δημοσιεύονται ως Διεθνή Πρότυπα. Σκοπός του είναι η έκδοση αναγνωρισμένων διεθνώς προτύπων.

ΟΦΕΛΗ
<ul style="list-style-type: none"><li>-Καθορισμός οργανωτικής δομής</li><li>-Καθορισμός αρμοδιοτήτων – υπευθυνοτήτων</li><li>-Τυποποίηση εσωτερικών λειτουργιών</li><li>-Πρόληψη λαθών και αποφυγή επαναλήψεων</li><li>-Καταγραφή και μέτρηση της απόδοσης / επίδοσης των προϊόντων και υπηρεσιών</li><li>-Ελαχιστοποίηση χρόνου και κόστους εργασίας</li><li>-Συνεχής βελτίωση του προϊόντος / υπηρεσίας</li><li>-Διασφάλιση της ποιότητας σε όλα τα επίπεδα</li><li>-Κατοχύρωση της εμπιστοσύνης των χρηστών προς την Μονάδα, ότι παρέχει υπηρεσίες με σταθερή ποιότητα.</li><li>-Προβολή και βελτίωση δημοσίων σχέσεων και της εικόνας της Μονάδας προς την κοινωνία</li><li>-Πιστοποίηση από Ανεξάρτητο Φορέα</li></ul>

### 1.3 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η ΔΟΠ είναι ένα πρόβλημα αλλαγής νοοτροπίας και διαχείρισης νοοτροπίας. Schindler D., 1994

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

Σήμερα, όλο και περισσότερο γίνεται λόγος για την Ολική Ποιότητα, η οποία εν πολλοίς στηρίζεται στην προσέγγιση της ποιότητας που ορίζει τον «πελάτη ή (τον) καταναλωτή ως επίκεντρο» και χρησιμοποιεί ένα σύστημα κριτηρίων τα οποία αναφέρονται όχι μόνο στα εκπαιδευτικά αποτελέσματα αλλά και στις προϋποθέσεις, τα δεδομένα, τα μέσα, τις μεθόδους και τις διαδικασίες με τις οποίες οδηγείται κανείς σε αυτά. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) αναγνωρίζει ότι, για να είναι ένας οργανισμός αληθινά αποδοτικός, κάθε τμήμα του πρέπει να έχει ομαλή συνεργασία με τα υπόλοιπα, επειδή κάθε άτομο και δραστηριότητα επηρεάζει και επηρεάζεται από άλλα. Ολική σημαίνει ότι όλα τα άτομα που εργάζονται στον οργανισμό συμμετέχουν στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών. Η Δ.Ο.Π. είναι αποτελεσματική μόνο όταν έχει γίνει αποδεκτή από όλα τα μέλη του οργανισμού. Όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξάρτητα από το επίπεδο που βρίσκονται στην ιεραρχία, είναι εξίσου υπεύθυνοι για το κοινό αποτέλεσμα. Η εκπαίδευση στη φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. αφορά όμοια όλους τους εργαζομένους και η αποτελεσματική εφαρμογή της σε έναν οργανισμό εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το ανθρώπινο δυναμικό του. Οι δραστηριότητες, τα μέσα παραγωγής και οι μέθοδοι είναι απλώς εργαλεία για την επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών, των προμηθευτών και των εργαζομένων. Τα εργαλεία αυτά εξελίσσονται συνεχώς ώστε να διευκολύνουν περισσότερο την όλη προσπάθεια. Η προσπάθεια είναι ομαδική. Η φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. στηρίζεται στην παραδοχή ότι στα συστήματα τα διάφορα τμήματα αλληλοεπιδρούν. Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, η ποιότητα συνδέεται άμεσα με τα άτομα τα οποία χρησιμοποιούν ή ωφελούνται από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται, δηλαδή τους «πελάτες». Για να έχει όμως η επιχείρηση αυτό το πλεονέκτημα είναι αναγκαίο να γνωρίζει ποιοι είναι οι πελάτες της, τι περιμένουν από αυτή και πόσο καλά εκπληρώνει τις προσδοκίες τους.

Στην επιχείρηση διακρίνουμε δύο ειδών πελάτες. Τους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς πελάτες. Οι εξωτερικοί πελάτες αγοράζουν το προϊόν και πρέπει αυτό να

ικανοποιεί τις ανάγκες τους. Οι εσωτερικοί πελάτες, που είναι οι υπάλληλοι μέσα στον οργανισμό, πρέπει και αυτοί να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία που κάνουν. Αν οι εσωτερικοί πελάτες δεν είναι ευχαριστημένοι από την επιχείρηση, τότε η κατάσταση αυτή θα επηρεάσει και τους εξωτερικούς πελάτες. Η σχέση εργασίας μέσα στην επιχείρηση είναι σχέση προμηθευτή-πελάτη. Στη διαδικασία παραγωγής για παράδειγμα κάθε εργάτης είναι ο πελάτης του προηγούμενου ο οποίος είναι ο προμηθευτής του. Το αποτέλεσμα που παράγει ένας υπάλληλος το δίνει στον επόμενο κ.ο.κ. Αυτή η σχέση, βεβαίως είναι αμφίδρομη. Ποιοι είναι όμως οι «πελάτες» της εκπαίδευσης σύμφωνα με αυτήν την αντίληψη; Οι «πελάτες» της εκπαίδευσης μπορούν να κατηγοριοποιηθούν είτε ως «εσωτερικοί» είτε ως «εξωτερικοί». Στους πρώτους περιλαμβάνονται μαθητές και εκπαιδευτικοί όλων των βαθμίδων και ειδικοτήτων. Στους δεύτερους ανήκουν οι γονείς, οι εκπαιδευτικοί φορείς, οι εργοδότες, η κυβέρνηση και η κοινότητα /κοινωνία γενικότερα. Καθένας από αυτούς έχει σημαντικές απαιτήσεις και προσδοκίες, οι οποίες πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τους ιθύνοντες της εκπαιδευτικής πολιτικής. Στην πραγματικότητα, κάθε αλληλεπίδραση εκπαιδευτικού-μαθητή μέσα στην τάξη μπορεί να θεωρηθεί ως αλληλεπίδραση «προμηθευτή-πελάτη». Επίσης, η τάξη ως σύνολο αποτελούμενο από μαθητές και εκπαιδευτικούς μπορεί να θεωρηθεί ως «προμηθευτής» που παράγει ένα προϊόν (γνώση), το οποίο στο μέλλον θα αξιολογηθεί από ποικιλία φορέων/ ατόμων. Η αντιμετώπιση της σχολικής τάξης ως ένα σύνολο εμπλεκόμενων μερών δίνει έμφαση στη συνεργασία και όχι στον ανταγωνισμό. Επίσης, θεωρεί ότι τα μαθησιακά επιτεύγματα και η ανάπτυξη των ατόμων μεγιστοποιούνται, όταν δίνονται σε αυτά πραγματικά κίνητρα ως αποτέλεσμα επιλογών, συνεργασιών και ευκαιριών. Σύμφωνα με την αντίληψη της Δ.Ο.Π., η αναγνώριση της διαφορετικότητας των μαθητών συμβάλλει στη βελτίωσή τους, παράλληλα με τη βελτίωση του εκπαιδευτικού συστήματος. Δηλαδή το μορφωτικό επίπεδο κάθε παιδιού είναι αποδεκτό και η προσπάθεια στοχεύει στην περαιτέρω βελτίωσή του, χρησιμοποιώντας μορφές αξιολόγησης ως δείκτες των ιδιοτήτων των διαδικασιών του συστήματος και της αποτελεσματικότητάς τους και όχι ως δείκτες αποτυχίας ή επιτυχίας των μαθητών. Η διαδικασία αυτή δεν υποβιβάζει την προσωπικότητά των μαθητών ούτε τους κατατάσσει σύμφωνα με τη βαθμολογία τους. Δημιουργεί αίσθημα ασφάλειας και ελευθερίας, που αποτελεί πρόσφορο έδαφος ανάπτυξης της δημιουργικότητας και της καινοτομίας, και επενδύει στις διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης ως αποτέλεσμα συνεργασίας εκπαιδευτικών και μαθητών. Η ιδέα της Δ.Ο.Π εκκινεί από τη διαπίστωση του λεγόμενου «οικονομικού θαύματος» που συντελέστηκε στη μεταπολεμική Ιαπωνία, κατόπιν των

προτεινόμενων μέτρων και οδηγιών από τον ειδήμονα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού Edward Deming (Blankstein, 1999, σ. 4). Η φιλοσοφία του νέου «παραδείγματος» του Deming εδράζεται στην παραδοχή ότι, καθώς τα άτομα αποτελούν την κινητήρια δύναμη για τη βελτίωση ενός συστήματος, το μάνατζμεντ είναι υπεύθυνο για κάθε αποτυχία η οποία συντελείται μέσα στο σύστημα αυτό. Αν και αρχικά η φιλοσοφία του Deming για τη Δ.Ο.Π. εφαρμόστηκε στον χώρο των επιχειρήσεων, αργότερα έγινε αντιληπτό ότι μπορεί να υιοθετηθεί και εφαρμοστεί, για τη βελτίωση του εκπαιδευτικού συστήματος, στη διοίκηση των σχολείων αλλά και των σχολικών τάξεων.

### **Ιστορική αναδρομή και εξέλιξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

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

Θεωρητικοί της ποιότητας οι οποίοι χάραξαν δρόμους και επηρέασαν την σκέψη της διοίκησης της ποιότητας είναι οι Grosby, Juran, Ishikawa και Deming. Οι Juran και Deming θεωρούνται οι πρωτεργάτες της επανάστασης της ποιότητας στην Ιαπωνία.

Ο Deming είναι ο άνθρωπος ο οποίος σύνδεσε το όνομα του με την βιομηχανική και ποιοτική αναγέννηση της Ιαπωνίας. Ορίζει την ποιότητα ως τον αναμενόμενο βαθμό της ομοιομορφίας και αξιοπιστίας με το χαμηλότερο κόστος, προσαρμοσμένο στις ανάγκες της αγοράς. Η φιλοσοφία του Δρ. W. E. Deming συνοψίστηκε από Ιάπωνες υποστηρικτές του με την ακόλουθη σύγκριση των (α) και (β).

(α) Όταν τα άτομα και οι οργανισμοί επικεντρώνονται κυρίως στην ποιότητα, που ορίζεται από την ακόλουθη σχέση:

$$\text{ποιότητα} = \frac{\text{αποτέλεσμα των προσπαθειών της εργασίας}}{\text{συνολικά κόστη}}$$

τότε η ποιότητα τείνει να αυξάνει και τα κόστη μειώνονται με το χρόνο.

(β) Ωστόσο, όταν οι άνθρωποι και οργανισμοί εστιάζουν την προσοχή τους κυρίως στα κόστη, τα κόστη τείνουν να αυξάνουν και η ποιότητα μειώνεται με το χρόνο. Στην αρχή η φιλοσοφία του Deming εφαρμόστηκε για τη διοικητική πλευρά του σχολικού συστήματος. Αργότερα έγινε γνωστό ότι η φιλοσοφία του μπορεί να εφαρμοστεί και στην

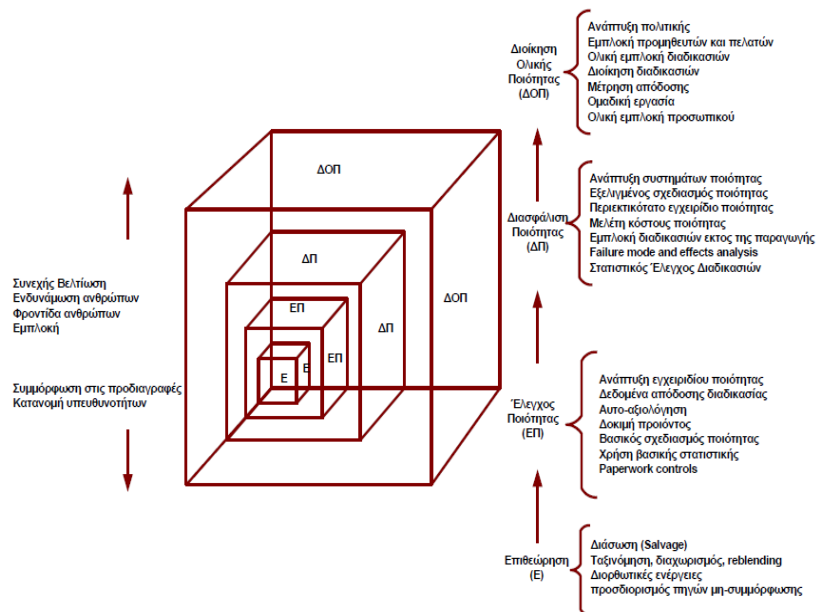


τάξη. Αυτό γιατί η τάξη είναι επίσης ένας χώρος που ασκείται διοίκηση από τον καθηγητή. Οι δάσκαλοι ή καθηγητές δεν έχουν την ευθύνη να διοικήσουν την τάξη άλλα και να προωθήσουν τη μάθηση. Σε αυτό συμβάλλει και η θεωρία της «βαθιάς γνώσης» του Deming. Η «βαθιά γνώση» απλούστατα λέει ότι η μάθηση δεν μπορεί να βασιστεί μόνο στην εμπειρία, αλλά πρέπει να συνδέεται με τη θεωρία, τον προγραμματισμό και την πρόβλεψη.

Σήμερα η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) ως νεότερη διοικητική φιλοσοφία και πρακτική, κατέχει εξέχουσα θέση στο πάνθεον της διοικητικής φιλολογίας και συνιστά μια σημαντική καινοτομία του εικοστού αιώνα. Μάλιστα η τελευταία εικοσαετία έχει χαρακτηριστεί ως ιστορική περίοδος της ποιότητας στη διοίκηση των δημοσίων υπηρεσιών, επειδή ακριβώς εστιάζει στην αδυναμία τους, στην αντιμετώπιση των συνεχιζόμενων κοινωνικο-οργανωτικών δυσλειτουργιών, που επιβάλλουν την ακινησία στις δομές των δημοσίων οργανισμών. Η εφαρμογή των αρχών της ποιότητας συνέβαλε στην αποτελεσματική βελτίωση της βιομηχανικής παραγωγής, στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, στην απομάκρυνση της διοικητικής εσωστρέφειας των δημοσίων υπηρεσιών και τον προσανατολισμό τους στις ανάγκες των πολιτών (Ρούση, 2007).

#### **Ιστορική εξέλιξη της διοίκησης ποιότητας σε σχήμα :**

Από το 1970 η διοίκηση της ποιότητας έχει εξελιχθεί πολύ γρήγορα. Από τις ενέργειες της επιθεώρησης στον έλεγχο ποιότητας, τη διασφάλιση ποιότητας και στη διοίκηση ολικής ποιότητας. Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται αυτή η εξέλιξη. Παρατηρούμε τέσσερα διακριτά στάδια στην εξέλιξη της διοίκησης της ποιότητας.



Σχήμα 2: Ιστορική εξέλιξη της διοίκησης ποιότητας

#### 1.4 Η ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΤΑ DEMING

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

1. Συνέχεια και συνέπεια στην προσπάθεια βελτίωσης των μαθητών και της διδασκαλίας, με στόχο την παραγωγή αποφοίτων οι οποίοι, διαθέτοντας τις απαραίτητες ικανότητες και δεξιότητες, θα δύνανται να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό της διεθνούς αγοράς.
2. Αποδοχή και υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση και το εκπαιδευτικό προσωπικό-δυναμικό των σχολικών μονάδων.
3. Ανεξαρτητοποίηση από την καθιερωμένη χρήση των μεθόδων αξιολόγησης για την επίτευξη της ποιότητας και επαναπροσδιορισμός τους. Οι διαφορετικοί τρόποι αξιολόγησης θα πρέπει να χρησιμοποιούνται ως διαγνωστικά εργαλεία σε όλη τη διαδικασία της μάθησης. Η έννοια της ποιότητας θα πρέπει να καλλιεργείται στους μαθητές από νωρίς και σε οποιοδήποτε περιβάλλον (οικογενειακό, σχολικό κ.τ.λ.).

4. Ελαχιστοποίηση του κόστους. Οι εκπαιδευτικοί των μεγαλύτερων τάξεων πρέπει να συνεργάζονται με τους εκπαιδευτικούς των μικρότερων τάξεων, με στόχο να κατανοήσουν και να προσδιορίσουν αυτά που περιμένουν στην τάξη τους. Ο σκοπός δεν είναι μόνο να αναπτύξουν στους μαθητές τις δεξιότητες που απαιτούνται για να επιζήσουν απλώς στο μέλλον, αλλά να ελαχιστοποιήσουν τις αποτυχίες και να μεγιστοποιήσουν στους μαθητές τη διάρκεια χρησιμοποίησής τους.
5. Συνεχής ανάπτυξη όλων των δραστηριοτήτων της τάξης, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας και του έργου των εκπαιδευτικών και των μαθητών, με παράλληλη ελάττωση της πιθανότητας αποτυχίας. Η ποιότητα ανταμείβει. Η εκπαίδευση θα βελτιωθεί, όταν θα αναρωτηθούμε «πώς μπορούμε αυτό να το κάνουμε καλύτερα;».
6. Καθιέρωση της πρακτικής της εκπαίδευσης στην εργασία με την οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τους νέους εκπαιδευτικούς, με σκοπό την εξοικείωσή τους με συγκεκριμένη κουλτούρα και τις προσδοκίες του σχολείου.
7. Αποτελεσματική ηγεσία. Ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας είναι αυτός του εκγυμναστή και του μέντορα. Ηγεσία σημαίνει υποστήριξη, βοήθεια, και όχι απειλές και τιμωρία. Η ηγεσία του σχολείου πρέπει να συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς, τους γονείς, τους μαθητές και τα μέλη της κοινότητας.
8. Η σχολική τάξη δεν διοικείται με απειλές και φόβο. Ο εκπαιδευτικός πρέπει να συνεργάζεται πάντοτε με τους μαθητές με σκοπό τη μέγιστη απόδοσή τους, σε ένα κλίμα ασφάλειας, εμπιστοσύνης και ελευθερίας.
9. Κατάργηση των εμποδίων επικοινωνίας μεταξύ διαφορετικών τμημάτων. Δάσκαλοι, καθηγητές, Διευθυντές, γονείς και μαθητές πρέπει να εργάζονται ομαδικά, ώστε να μπορούν να προβλέπουν τα προβλήματα και να δημιουργούν ένα αποτελεσματικό περιβάλλον μάθησης.
10. Κατάργηση των συνθημάτων και των στόχων που ζητούν νέα επίπεδα απόδοσης των μαθητών χωρίς να παρέχουν καλύτερες μεθόδους.
11. Κατάργηση ποσοτικών στόχων και προτύπων εργασίας για το εργατικό δυναμικό και το μάνατζμεντ, τα οποία δυσχεραίνουν την επίτευξη της ποιότητας.
12. Επιβράβευση του εργατικού δυναμικού. Οι μαθητές πρέπει να παρακινούνται εσωτερικά και να βελτιώνονται συνεχώς ώστε να αισθάνονται υπερήφανοι για την εργασία τους.
13. Ενθάρρυνση της συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης για κάθε εργαζόμενο.

14. Συμμετοχή όλων των ατόμων, π.χ. γονέων, μαθητών, καθηγητών, Διευθυντών για την υλοποίηση του περιεχομένου της νέας φιλοσοφίας.

Το μοντέλο της Δ.Ο.Π., το οποίο έχει ως βάση τη θεώρηση του Edward Deming για την ποιότητα, ελκύει συνεχώς το ενδιαφέρον του δημόσιου λόγου για τη βελτίωση της ποιότητας των εκπαιδευτικών συστημάτων, καθώς η εφαρμογή του στον χώρο της εκπαίδευσης θεωρείται ως η βασική απάντηση στις προκλήσεις της νέας παγκόσμιας τάξης πραγμάτων. Το συγκεκριμένο μοντέλο συνάδει, και σε κάποιο βαθμό εκφράζει, με τους νέους προσανατολισμούς της εκπαίδευσης που αφορούν στη μετατόπιση της ευθύνης των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων από τη σφαίρα επιρροής της κρατικής εξουσίας στο επίπεδο της σχολικής μονάδας. Το εν λόγω μοντέλο τέμνεται ιστορικά με την τάση εισαγωγής ενός νέου μοντέλου οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης, το οποίο, ενώ διατηρεί τον ρυθμιστικό ρόλο του κράτους, ταυτόχρονα παραχωρεί αυξημένη αυτονομία στις σχολικές μονάδες, με σκοπό τη μεγαλύτερη ευελιξία στην επίλυση των σύγχρονων εκπαιδευτικών προβλημάτων. Ο αναλυτής Μόλναρ, ο οποίος έγκαιρα διέβλεψε τον ρόλο που θα διαδραμάτιζαν στη διαμόρφωση της εκπαιδευτικής πολιτικής οι «δεξαμενές σκέψης» και οι «γκουρού» της οικονομίας της αγοράς, σημειώνει εύστοχα: «Τα σχολεία είναι θεσμοί που έχουν οικοδομηθεί πάνω στις ιδέες της ποιοτικής δημοκρατίας, της κοινωνικής ευημερίας, της ανθρώπινης αλληλεγγύης και του αγώνα για την ανακάλυψη της αλήθειας και του νοήματος της ζωής» (Μόλναρ, 2000). Ο σκεπτικισμός που έχει εκφραστεί ως αντίποδας στις ελκυστικές «σειρήνες» της αγοράς εργασίας επαναφέρει στο προσκήνιο την άποψη ότι η παιδεία είναι ένα δημόσιο αγαθό, καθώς επίσης και την βεβαιότητα ότι οφείλουμε να ξαναδώσουμε στο σχολείο τη χαμένη του παιδαγωγική και μορφωτική ταυτότητα. Είναι φανερό ότι οι αντιλήψεις και οι προσεγγίσεις στο θέμα της ποιότητας της εκπαίδευσης αντικατοπτρίζουν διαφορές οράματος και προοπτικής, καθώς και διαφορετικά σημεία εκκίνησης του σχετικού προβληματισμού. Ωστόσο καταδεικνύουν αφενός το ολοένα αυξανόμενο ενδιαφέρον της επιστημονικής πολιτικής και της εκπαιδευτικής κοινότητας για τη βελτίωση των εκπαιδευτικών συστημάτων και την αναγκαιότητα προσαρμογής τους στα νέα κοινωνικά δεδομένα, και αφετέρου την επαναδιατύπωση της πεποίθησης της σημαντικότητας της εκπαίδευσης ως δημόσιου αγαθού στη ζωή των ατόμων. Πρόκειται για το Μεταφορντικό μοντέλο παραγωγής ή δικτυακής οργάνωσης που αντικατέστησε το παραδοσιακό Τειλοριστικό ή Φορντικό μοντέλο (παραγωγή τυποποιημένων προϊόντων από μεγάλες εταιρείες, δομημένες με κάθετες ιεραρχίες και αυστηρή τεχνική διαίρεση της εργασίας) και στηρίζεται στην αποκέντρωση της επιχείρησης και στην παραχώρηση αυξημένης

αυτονομίας σε κατά τόπους μικρές και ευέλικτες μονάδες, οι οποίες συχνά βρίσκονται σε ανταγωνιστική σχέση ακόμη και μεταξύ τους.

### **Οι Πέντε Θανάσιμες Ασθένειες κατά Deming**

Πέρα από τα 14 σημεία, ο Deming πρότεινε και τις πέντε θανάσιμες ασθένειες, οι οποίες εμποδίζουν την εφαρμογή της ποιότητας και μπορούν να δημιουργήσουν πολλά προβλήματα στις επιχειρήσεις και οργανισμούς. Οι ασθένειες αυτές είναι οι εξής (Δερβιτσιώτης 1999):

- 1. Έλλειψη σταθερότητας σκοπού:** η εταιρεία πρέπει να έχει μακροπρόθεσμους σκοπούς και προγράμματα ποιότητας.
- 2. Έμφαση στα βραχυπρόθεσμα οφέλη:** μια επιχείρηση η οποία σκέπτεται βραχυπρόθεσμα δεν έχει μέλλον και προοπτική να παραμείνει στην αγορά.
- 3. Αξιολόγηση της απόδοσης – επίδοσης:** η μέτρηση της απόδοσης μιας διαδικασίας στην περίπτωση που έχει προκαθορισθεί το επίπεδο της απόδοσης αυτής μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες .
- 4. Μετακίνηση των μάνατζερ:** η συχνή μετακίνηση των μάνατζερ υποχρεώνει την επιχείρηση να αλλάζει τον τρόπο διοίκησης ανάλογα με τις αρχές και πιστεύω του κάθε μάνατζερ.
- 5. Διοίκηση της επιχείρησης με τη χρησιμοποίηση ορατών μόνο αριθμών:** οι σπουδαιότεροι αριθμοί δεν είναι γνωστοί ή εύκολα ορατοί, όπως ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη, ο οποίος επηρεάζει σημαντικά την επιχείρηση.

ΘΑΝΑΣΙΜΑ ΑΜΑΡΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΝΟΣΗΜΑΤΑ
ΕΛΛΕΙΨΗ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΑ ΟΦΕΛΗ
Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ
ΑΠΟ ΔΟΥΛΕΙΑ ΣΕ ΔΟΥΛΕΙΑ
Η ΧΡΗΣΗ ΟΡΑΤΩΝ ΜΟΝΟ ΑΡΙΘΜΩΝ

## Ο Κύκλος του Deming

Ο κύκλος του Deming είναι ένα απλό και αποτελεσματικό μέσο που χρησιμοποιείται ως βάση για τη βελτίωση πολλών δραστηριοτήτων ποιότητας και προγραμμάτων εκπαίδευσης. Όπως φαίνεται και από το Σχήμα τα τέσσερα στάδια του κύκλου του Deming είναι τα εξής (Deming 1993, Μ. Ζαβλανός 2006, Δερβιτσιώτης 1999)):

**1. Προγραμματίζω (Plan):** στο στάδιο αυτό διατυπώνεται το πλάνο παραγωγής. (τί, γιατί, πώς, πότε)

**2. Πραγματοποιώ (Do):** στο στάδιο αυτό υλοποιείται το πλάνο σε μια μικρή κλίμακα. (βέλτιστη λύση)

**3. Μελετώ (Study):** εδώ μελετώνται τα αποτελέσματα για να διαπιστωθεί αν υπάρχει συμμόρφωση με το αρχικό πλάνο. Έλεγχος αποτελεσματικότητας λύσης.

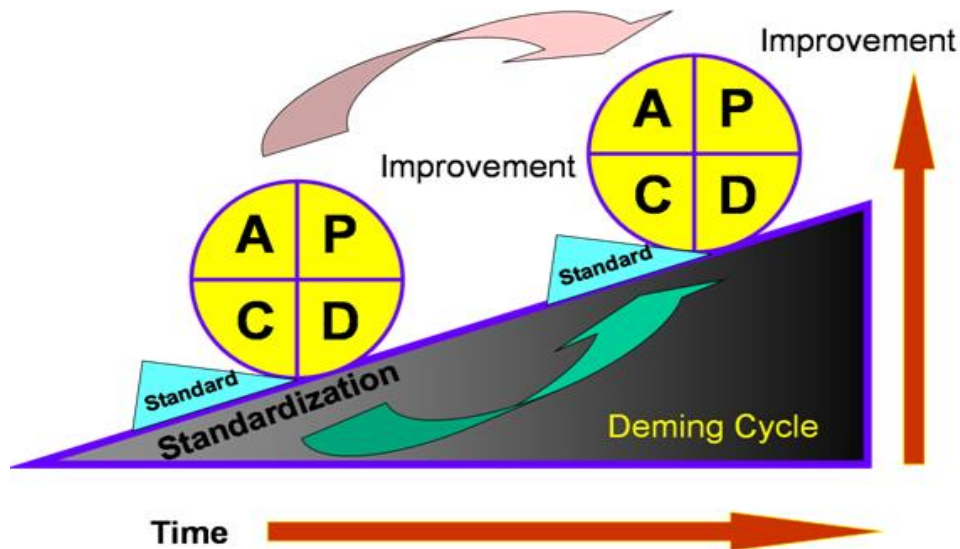
**4. Ενεργώ (Act):** τα αποτελέσματα από αυτή τη μελέτη ενσωματώνονται και χρησιμοποιούνται για να τροποποιήσουν την τρέχουσα διαδικασία παραγωγής, έτσι ώστε με τα νέα δεδομένα να δημιουργήσουμε το επόμενο βήμα, σε μεγαλύτερη κλίμακα (διορθώσεις, καθιέρωση νέων μεθόδων εργασίας, εκτίμηση εμπειριών).

## Ο κύκλος του Deming



Ο σχεδιασμός απαιτεί πρόβλεψη. Οι χρήστες μπορούν να καρπωθούν τα αποτελέσματα κάθε αλλαγής ώστε να αυξηθεί η ικανότητα πρόβλεψης για το μέλλον. Άρα ο κύκλος επαναλαμβάνεται και επεκτείνεται ταυτόχρονα παίρνοντας την ανάλογη μορφή.

Σχεδιάσε, Κάνε, Έλεγξε, Δράσε, Σχεδιάσε εκ νέου...



Σχήμα 3: Ο κύκλος του Deming

### Σχέδιο δράσης του DEMING

Τήρηση των 14 αρχών Deming.
Αίσθημα αισιοδοξίας και αυτοπεποίθησης της διοίκησης και μετάδοσής της σε όλο το προσωπικό.
Επεξήγηση από τη διοίκηση στο προσωπικό των λόγων που υπαγορεύουν κάθε αλλαγή.
Διαχωρισμός των διαφόρων δραστηριοτήτων σε φάσεις και προσδιορισμός των εκάστοτε πελατών και προμηθευτών.
Εφαρμογή του κύκλου Deming.
Οργανωτική δομή πλήρως προσανατολισμένη στην ποιότητα.

## 1.5 ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΟΠ

<b>Γενικές Αρχές της ΔΟΠ (Δερβιτσιώτης 1993, Yuran &amp; Blanton 2000)</b>
<p><b>Πρώτη προτεραιότητα στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωσή της .</b></p> <p>Για τη μακροχρόνια ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού απαιτείται η εστίαση στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση. Η μάθηση αφορά την εσωτερικοποίηση πληροφοριών από το εξωτερικό περιβάλλον στο σύστημα διοίκησης, έτσι ώστε να αυξάνεται η προσαρμοστικότητα του οργανισμού στις νέες συνθήκες. Τόσο η συνεχής βελτίωση της ποιότητας όσο και η μάθηση, πρέπει να αποτελούν μέρος της καθημερινής εργασίας των εργαζομένων.</p>
<p><b>Εστίαση στις απαιτήσεις του πελάτη.</b></p> <p>Βασικό στοιχείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί η ικανοποίηση των πάσης φύσεως πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών). Όταν ικανοποιούνται οι εσωτερικοί πελάτες του οργανισμού (αυτοί που λαμβάνουν κάτι παραδοτέο στην παραγωγική διαδικασία), θα ικανοποιηθεί και ο τελικός πελάτης, αν όλοι οι εργαζόμενοι διαπνέονται από νοοτροπία ποιότητας. Στην κατηγορία των εξωτερικών πελατών περιλαμβάνεται και η κοινωνία, με ότι αυτό συνεπάγεται από άποψη περιβάλλοντος, υγείας, εκπαίδευσης.</p>
<p><b>Εμφαση στη πρόληψη κακής ποιότητας, δηλαδή στην πρόληψη σφαλμάτων και ελαττωματικών προϊόντων.</b></p> <p>Η ποιότητα ενός προϊόντος/ ή μίας υπηρεσίας χτίζεται καθώς αυτά περνούν από τα διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας (πρόκειται για σωρευτικό αποτέλεσμα). Στην περίπτωση που ο έλεγχος για την ποιότητα γίνεται σε μεταγενέστερο στάδιο, αυξάνει το κόστος ποιότητας αλλά και δυσκολεύει τον εντοπισμό των αιτιών κακής ποιότητας.</p>
<p><b>Management στηριζόμενο σε αντικειμενικά στοιχεία.</b></p> <p>Η διοίκηση του οργανισμού θα πρέπει να στηρίζεται σε αντικειμενικά στοιχεία. Αυτό προϋποθέτει την ακριβή περιγραφή του υφιστάμενου προβλήματος, τον προσδιορισμό των αιτιών, τις εναλλακτικές λύσεις και την επιλογή της βέλτιστης για την επίλυσή του. Η στατιστική μπορεί να συμβάλει προς αυτή την κατεύθυνση. Καμία διαδικασία δεν μπορεί να βελτιωθεί αν δεν είναι αναγνωρίσιμη, δηλαδή μετρήσιμη.</p>



<p align="center"><b>Συνολική και συστηματική συμμετοχή εργαζομένων .</b></p> <p align="center">Όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμετέχουν στον εντοπισμό και την επίλυση των προβλημάτων ποιότητας.</p>
<p align="center"><b>Management με μικτές λειτουργικές μονάδες.</b></p> <p>Τα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης, που βασίζονται στη λειτουργική τμηματοποίηση, παρουσιάζουν προβλήματα επικοινωνίας, συντονισμού και σύγκρουσης συμφερόντων, με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους. Με τις μεικτές διαλειτουργικές ομάδες τέτοια προβλήματα αποφεύγονται, αφού άτομα από διαφορετικά τμήματα του οργανισμού συνεργάζονται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων ολόκληρου του οργανισμού.</p>

## 1.6 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΔΟΠ

<p align="center"><b>Αντικειμενικοί Σκοποί της ΔΟΠ (Δερβιτσιώτης 1993, Yuran &amp; Blanton 2000)</b></p>
<p align="center"><b>Αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη</b></p> <p>Η ευχέρεια των πελατών να επιλέγουν για συγκρίσιμη τιμή την καλύτερη ποιότητα δημιουργεί έντονη πίεση στις επιχειρήσεις για συνεχείς βελτιώσεις προκειμένου να ικανοποιήσουν τις συνεχώς αυξανόμενες προσδοκίες των πελατών τους.</p>
<p align="center"><b>Συνεχής βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών</b></p> <p>Αυτό σημαίνει ότι ένα προϊόν με καλή ποιότητα στα χαρακτηριστικά που αξιολογεί ο πελάτης δεν μπορεί να σταθεί για πολύ στην αγορά χωρίς υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση σε ό,τι αφορά στην εγκατάσταση, συντήρηση και επισκευή του.</p>
<p align="center"><b>Αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες και της ευελιξίας για αναγκαίες προσαρμογές</b></p> <p>Η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες και της ευελιξίας για αναγκαίες προσαρμογές αναφέρεται κυρίως: σε αλλαγές προϊόντων και διαδικασιών και σε αλλαγές στις τάσεις της αγοράς.</p>
<p align="center"><b>Διασφάλιση μεγάλης αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με το κόστος λειτουργίας</b></p> <p>Η διασφάλιση μεγάλης αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με το κόστος λειτουργίας μπορεί να επιτευχθεί: με τη μείωση κάθε μορφής σπατάλης και με τον περιορισμό κάθε είδους αποθέματος</p>

**Συμπίεση του χρόνου ικανοποίησης των παραγγελιών**

Καθυστερήσεις στην εκτέλεση των παραγγελιών δημιουργούν τα εξής προβλήματα: αναγκάζουν τον πελάτη να διατηρεί περισσότερα αποθέματα για την ομαλή λειτουργία του, γεγονός που συνεπάγεται αύξηση του κόστους ,περιορίζουν την ευελιξία του πελάτη να προσαρμοσθεί στις αλλαγές στη ζήτηση της αγοράς, και δημιουργούν ευκαιρίες για ζημιές από περιττές μετακινήσεις, αποθηκεύσεις κτλ.

**Βελτίωση της αξιοποίησης της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης**

Η αναγνώριση του ανθρώπινου παράγοντα ως του πιο πολύτιμου συντελεστή στην παραγωγική διαδικασία και η φροντίδα για την αναβάθμιση και ανάπτυξή του με την διερεύνηση του ρόλου των εργαζομένων και τη συστηματική και συνεχή εκπαίδευση έχει αποδειχθεί ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

**Αύξηση του βαθμού αξιοποίησης νέας τεχνολογίας (εξοπλισμού και λογισμικού)**

Ξεκινώντας με την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα γίνονται πιο αποτελεσματικές οι μέθοδοι οργάνωσης για την απασχόληση της νέας τεχνολογίας, του νέου εξοπλισμού και λογισμικού .

## 1.7 ΛΟΓΟΙ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΟΠ

<b>Λόγοι υιοθέτησης της Δ.Ο.Π. είναι (Δερβιτσιώτης, 2005)</b>
<b>Η ανάγκη επιβίωσης και ανάπτυξης της οργάνωσης σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον.</b>
<b>Η αδυναμία άλλων προσεγγίσεων και εργαλείων για τη διασφάλιση ποιότητας.</b>
<b>Η αναποτελεσματικότητα μηχανιστικών διαδικασιών σε συνδυασμό με την απουσία κατάλληλης διοικητικής υποδομής για τη βελτίωση της οργάνωσης.</b> (π.χ. χάρτες ελέγχου ποιότητας ή Χάρτες Χρηστών στο Δημόσιο Τομέα. Βασική ιδέα για τη δημιουργία Χαρτών ήταν η αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τους πελάτες – πολίτες),
<b>Η αύξηση των εσόδων μέσω της μείωσης ποιοτικών αστοχιών.</b>
<b>Η καινοτομία στον τρόπο δημιουργίας ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας.</b>

Χωρίς τη σωστή εστίαση της συνολικής προσπάθειας στον ανθρώπινο παράγοντα, καθώς επίσης και στις διαδικασίες παραγωγής και υποστήριξης, είναι αδύνατο να πετύχουμε σημαντικά μακροπρόθεσμα οφέλη, σε ένα εργασιακό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι αναγκάζονται να ακολουθήσουν, μηχανικά, προαποφασισμένες διαδικασίες. Είναι αναγκαίο να τονιστεί ότι η πρωτοβουλία της διοίκησης σε μία επιχείρηση να εφαρμόσει νέο τρόπο μανάτζμεντ, όπως η ΔΟΠ, έχει νόημα μόνο εφόσον αυτή επιθυμεί βελτιώσεις για επιβίωση και ανταγωνιστικότητα σε μακροχρόνια προοπτική. Όταν το εργασιακό περιβάλλον είναι αρνητικό και η ανάγκη για βελτιώσεις ικανοποιείται για βραχυπρόθεσμα και ευκαιριακά μόνο οφέλη, τότε η προσπάθεια αυτή είναι μάταιη.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο : ΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ ΩΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

### 2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Για δύο περίπου χιλιετίες στη δυτική επιστημονική σκέψη κυριαρχούσε η τελολογική αντίληψη του Αριστοτέλη. Με βάση την αντίληψη αυτή, όλα τα φαινόμενα και κάθε συμπεριφορά τείνουν σε κάποιο σκοπό. Η τελολογική αντίληψη οδήγησε την επιστημονική σκέψη του Μεσαίωνα στην αναζήτηση του νοήματος και της σημαντικότητας των πραγμάτων. Η μελέτη των φυσικών φαινομένων και η ερμηνεία της διαμόρφωσής τους δεν απασχολούσε την επιστημονική σκέψη. Στις αρχές του 17ου αιώνα αναπτύχθηκε μια νέα, μηχανιστική προσέγγιση για την ερμηνεία των φυσικών φαινομένων. Η νέα αυτή προσέγγιση συνδέθηκε με το όνομα του Γαλιλαίου, του Καρτέσιου και του Νεύτωνα, και κυριάρχησε για 300 περίπου χρόνια στον ευρύτερο επιστημονικό χώρο. Σύμφωνα με τη μηχανιστική θεώρηση, τα πάντα συνδέονται μεταξύ τους με μια γραμμική, αιτιοκρατική σχέση. Ο Γαλιλαίος (1564-1642) εισήγαγε μαθηματικές έννοιες για τη μελέτη των φυσικών φαινομένων. Ο Καρτέσιος (1596-1650) θεωρούσε τη φύση μια μηχανή που κυβερνάται από μαθηματικούς νόμους. Σύμφωνα με τις θέσεις του, ακόμη και οι ιδέες και τα προβλήματα μπορούν να διασπαστούν σε τμήματα τα οποία 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 περίπου αιώνες αποτελούσαν το μόνο τρόπο για τη διερεύνηση της αλήθειας. Η φυσική, στην οποία εφαρμόστηκε αρχικά 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. Βασική αρχή στον αναλυτικό τρόπο σκέψης ήταν ότι το όλο δεν είναι τίποτα περισσότερο από το άθροισμα των μερών του. Ο Καρτέσιος με βάση την αντίληψη αυτή πραγματοποίησε πολλές μελέτες, οι οποίες σκοπό είχαν να αποδείξουν ότι το σώμα λειτουργεί σαν μηχανή. Ο ίδιος βασιζόμενος στις παρατηρήσεις του εισήγαγε το δυϊσμό ανάμεσα στο σώμα και το νου. Το σώμα λειτουργεί σαν μια πολύπλοκη μηχανή, ενώ ο νους δεν επηρεάζεται από όσα συμβαίνουν στο σώμα. Σώμα

και νους λειτουργούν ανεξάρτητα το ένα από το άλλο. Η αντίληψη αυτή έρχεται σε αντίθεση με τη νέα ολιστική προσέγγιση για τη λειτουργία των φαινομένων και τη λειτουργία του ανθρώπου ως βιολογικού, ψυχοκοινωνικού και γνωστικού οργανισμού. Τις πρώτες δεκαετίες του 20ού αιώνα, νέες θέσεις και δεδομένα από επιστήμες όπως η ψυχολογία, η βιολογία και η κυβερνητική καθιστούν σαφές ότι η εφαρμογή του προγενέστερου 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 τμημάτων. 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 στην ανάλυση. Το όλο είναι διαφορετικό από το άθροισμα των μερών του. Οι βασικές αρχές της νέας αυτής επιστημονικής προσέγγισης εκφράζονται στη Γενική Θεωρία Συστημάτων (ΓΘΣ). Στη διαμόρφωση της ΓΘΣ συνέβαλαν άτομα από διαφορετικούς επιστημονικούς κλάδους· ιδιαίτερα σημαντική όμως θεωρείται η συμβολή του βιολόγου Ludwig Von Bertalanffy και του μαθηματικού και μηχανικού Norbert Wiener. Οι θέσεις του τελευταίου θεμελίωσαν την κυβερνητική επιστήμη. Η κυβερνητική επηρέασε σε σημαντικό βαθμό τη συστημική σκέψη και την εφαρμογή της στο χώρο της οικογένειας. Ο όρος «ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΗ» 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 αυτορρυθμιζόμενες συμπεριφορές που διατηρούν σταθερές καταστάσεις. (Σαλμόν Ι.,2017)

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.,2017).

Ο Von Bertalanffy, ο οποίος δουλεύοντας στο χώρο της βιολογίας προσπαθούσε να βρει ένα θεωρητικό μοντέλο που να ερμηνεύει τα βιολογικά φαινόμενα τα οποία δεν μπορούσε να ερμηνεύσει το παραδοσιακό-αναλυτικό μοντέλο, είναι από τους κύριους εκφραστές της ολιστικής επιστημονικής σκέψης. Υποστήριζε ότι η ανάλυση ενός ζωντανού οργανισμού, όπως είναι το ανθρώπινο σώμα, στα συστατικά του στοιχεία και τις επιμέρους λειτουργίες του δεν μπορεί να ερμηνεύσει επαρκώς την ικανότητά του να διατηρεί την ισορροπία του μέσα από τις συνεχείς αλλαγές που γίνονται στον ανθρώπινο οργανισμό. Η εξασφάλιση της ισορροπίας αυτής επιτυγχάνεται διότι τα επιμέρους στοιχεία λειτουργούν ως ένα όλο, με λειτουργίες που συντονίζονται μεταξύ τους. Οι θέσεις του Bertalanffy αποσκοπούσαν στη δημιουργία ενός θεωρητικού μοντέλου το οποίο να καλύπτει όλα τα συστήματα και όλες τις επιστήμες της συμπεριφοράς. Σκοπός της θεωρίας του ήταν η επισήμανση των γενικών αρχών που μπορεί να εφαρμοστούν σε όλα τα συστήματα, τεχνητά και ζωντανά.

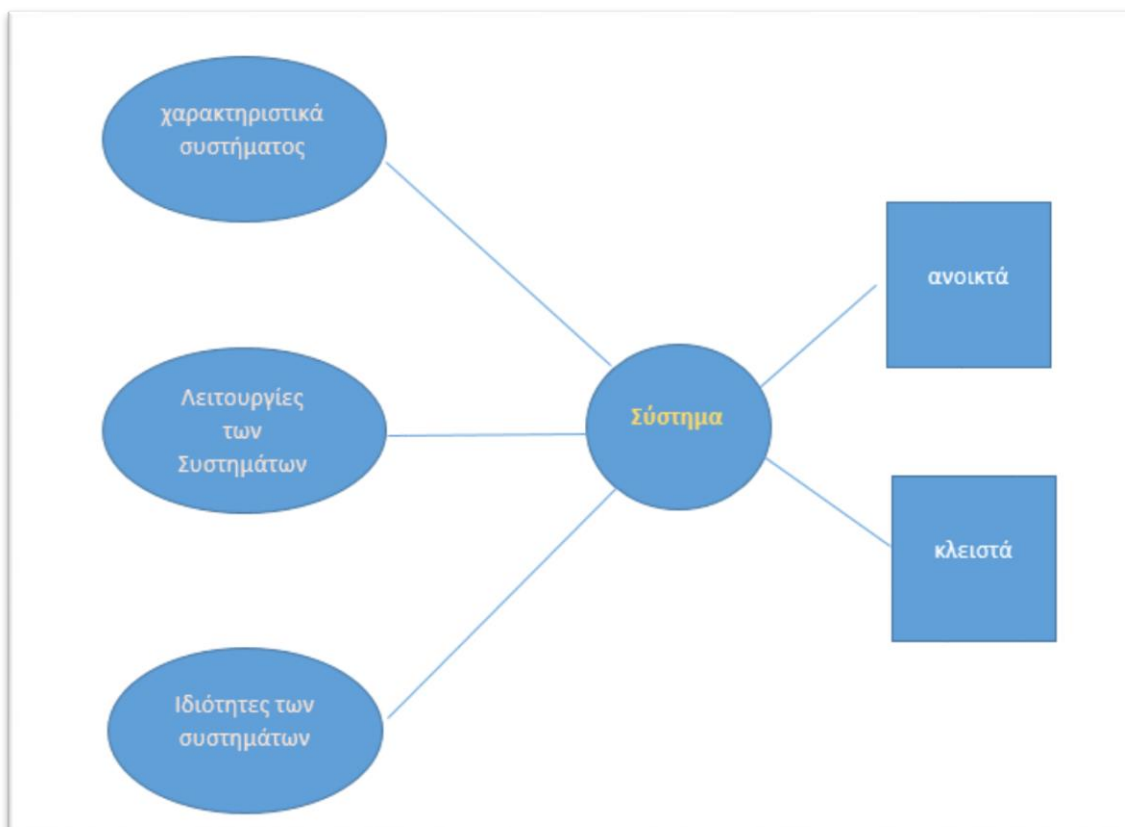
Οι βασικές αρχές της συστημικής προσέγγισης μπορούν να εφαρμοστούν σε κάθε επιστήμη που ασχολείται με τεχνοκρατικά ή με ζωντανά και με αφαιρετικά ή συγκεκριμένα συστήματα (ψυχολογία, η κοινωνιολογία, η ιατρική, η οικονομία, η πολιτική, η φιλοσοφία και η περιβαλλοντολογία). Η δυνατότητα αυτή για γενικότερη εφαρμογή των αρχών της εξασφαλίζει τη μεταφορά των επιτευγμάτων από τον ένα επιστημονικό χώρο στον άλλο και την καλύτερη αξιοποίησή τους από το σύνολο της επιστήμης. Η υιοθέτηση της συστημικής προσέγγισης από επιστήμονες οι οποίοι προέρχονται από διαφορετικούς επιστημονικούς χώρους οδηγεί, επίσης, στη χρήση μιας κοινής γλώσσας που επιτρέπει τη συνεννόηση μεταξύ τους, κάτι πολύ χρήσιμο για την αξιοποίηση της ολοένα αυξανόμενης εξειδίκευσης της πληροφορίας και της πολυπλοκότητας. Στο χώρο της ψυχολογίας η συστημική προσέγγιση έχει εφαρμογή στην έρευνα και στη μεθοδολογία προσέγγισης των ψυχολογικών φαινομένων, καθώς και στην ψυχοθεραπεία. Επιπρόσθετα, οι θεωρητικές της θέσεις, όπως προαναφέραμε,

εμπλουτίζονται και εξελίσσονται συνεχώς κάτω από την επίδραση των επιτευγμάτων των  
διαφόρων επιστημονικών κλάδων.



**Κυβερνητικό σύστημα (αναδραστικό πολύπλοκο σύστημα)**

## 2.2 ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT



Σχήμα 4: συστημική θεωρία

**Σύστημα** θεωρείται ένα σύνολο από διάφορα μέρη (στοιχεία), τα οποία βρίσκονται σε δυναμική αλληλεξάρτηση μεταξύ τους.

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

Οι καθολικές αρχές οργάνωσης που ισχύουν για όλα τα συστήματα, φυσικά, χημικά, βιολογικά, γνωστικά και κοινωνικά είναι οι εξής:



**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)

**2. Πολυπλοκότητα** (Η πολυπλοκότητα, εκδηλώνεται με τον αριθμό των στοιχείων και της μεταξύ τους σχέσης.)

**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. (Ίκκου Χ.,2017))

### **Οι Λειτουργίες των Συστημάτων.**

Η αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης ή του οργανισμού, στηρίζεται στην τήρηση και την αποδοχή των λειτουργιών που αναφέρονται παρακάτω:

**1.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)

**2.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.

**3. Προσαρμογή:** το σύστημα δέχεται και αφομοιώνει τις αλλαγές που συντελούνται με σκοπό την επιβίωση.

Είναι επιτακτική ανάγκη η προσπάθεια σύνδεσης αυτών των στοιχείων ή όψεων που συνθέτουν την επιχείρηση, όπως κοινωνική, οικονομική, ηθική, ψυχολογική, τεχνολογική, η μαθηματική όψη κλπ. και των δραστηριοτήτων όπως ο εφοδιασμός, η ανάπτυξη του προϊόντος, η χρηματοδότηση, η παραγωγή, η διάθεση του προϊόντος κλπ. για να μελετηθούν οι μεταξύ τους σχέσεις και αλληλεπιδράσεις κατά τέτοιο τρόπο ώστε να αποκαθίσταται το σύνολο. (Ίκκου Χ.,2017)

<b>Πλεονεκτήματα της συστημικής θεώρησης της διοίκησης</b>
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

## 2.3 ΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ ΩΣ ΑΝΟΙΚΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

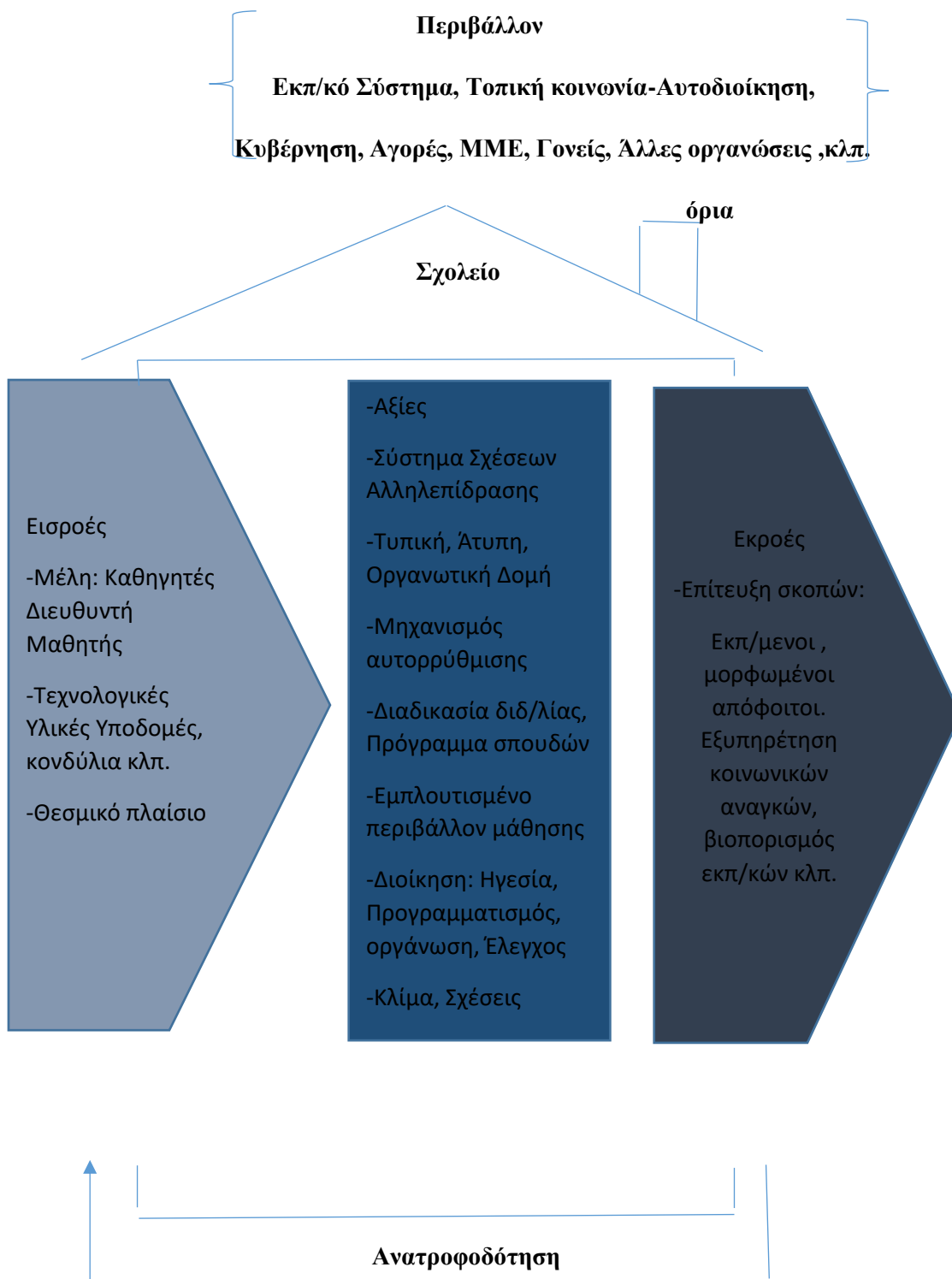


Η διοίκηση, όπως είδαμε, άρχισε να μελετάται συστηματικά στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα. Από το 1950 έως σήμερα, επικρατεί η σύγχρονη προσέγγιση της διοίκησης που εξετάζει τη σύγχρονη θεωρία των συστημάτων, με βάση την οποία σε κάθε οργανισμό λειτουργούν δυνάμεις αλληλεπίδρασης, με αποτέλεσμα η μεταβολή ενός στοιχείου να επηρεάζει τα υπόλοιπα (Σαΐτης, 2008). Βασική έννοια της θεωρίας αποτελεί το **σύστημα**, που νοείται ως «ένα σύνολο αλληλεξαρτημένων στοιχείων, που αλληλοεπιδρούν και συνεργάζονται μεταξύ τους για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων» (Σαΐτης, 2005). Η σχέση αυτή της αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης εκδηλώνεται με τη δυνατότητα του συστήματος να δέχεται στοιχεία από το περιβάλλον (εισροές), να τα μετασχηματίζει και να παράγει προϊόντα, τις εκροές (Πασιαρδής, 2004). Επιτυχή παραδείγματα κοινωνικών συστημάτων

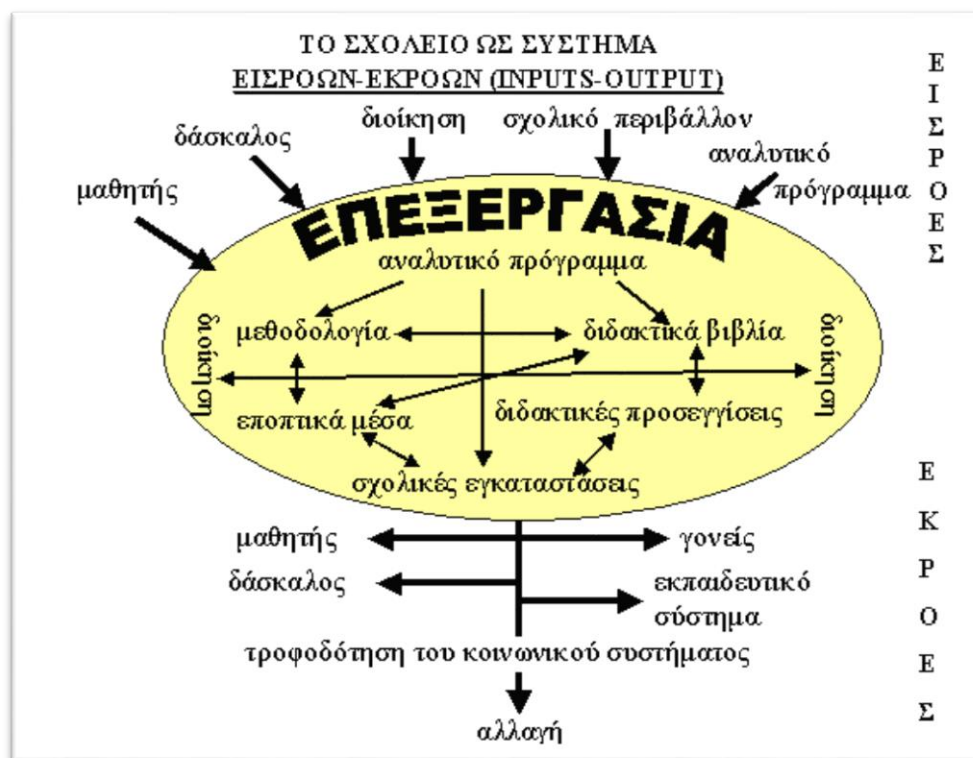
αποτελούν οι εκπαιδευτικές μονάδες. Η αναγνώριση της αλληλεπίδρασης των σχολείων με το περιβάλλον τα οδήγησε στην υιοθέτηση της προσέγγισης των ανοικτών συστημάτων, που δίνει έμφαση, όχι μόνο στην αλληλοσύνδεση και αλληλοσυσχέτιση όλων των υποσυστημάτων στο εσωτερικό μιας οργάνωσης, αλλά και στην αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον της. Στο εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνονται οι σύλλογοι γονέων και κηδεμόνων κάθε σχολείου, τα όργανα λαϊκής συμμετοχής, οι τοπικές κοινοτικές αρχές, οι σχολικές εφορίες κ.τ.λ., που μπορούν και οφείλουν να συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας των εκπαιδευτικών υπηρεσιών δίπλα και παράλληλα με τους εκπαιδευτικούς. Τα ανοικτά συστήματα περιλαμβάνουν ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά, κάποια μέρη από τα οποία αποτελούνται:

- Οι εισροές (δηλαδή οι παραγωγικοί συντελεστές της μόρφωσης: άνθρωποι, πληροφορίες, εκπαιδευτικά υλικά και μέσα κ.ά.) που εισέρχονται στο σύστημα από το εξωτερικό περιβάλλον.
- Η επεξεργασία ή ο μετασχηματισμός των εισροών από το εξωτερικό περιβάλλον σε προϊόν ή υπηρεσία.
- Οι εκροές, δηλαδή η διοχέτευση του τελικού προϊόντος στο κοινωνικό περιβάλλον, το οποίο και το επηρεάζει (δηλαδή διαμορφωμένοι άνθρωποι, δημοκρατικοί, ενάρετοι, ενεργοί πολίτες, σύμφωνα πάντα με τους γενικότερους στόχους που θέτει κάθε φορά το εκάστοτε εκπαιδευτικό σύστημα).
- Η ανατροφοδότηση, δηλαδή η κυκλική διαδικασία που αποτελεί μηχανισμό επικοινωνίας και ελέγχου και φέρνει στο σύστημα, στα στοιχεία του και στο περιβάλλον του μια συνεχή ροή πληροφοριών σχετική με τη λειτουργία του συστήματος.
- Τα όρια, δηλαδή τα σύνορα του συστήματος που το οριοθετούν έναντι του περιβάλλοντος. Βέβαια η έννοια του συστήματος είναι σχετική, γιατί το κάθε σύστημα αποτελεί υποσύστημα ενός ευρύτερου συστήματος, οπότε η οριοθέτηση και ο προσδιορισμός της ολότητας είναι δύσκολα.

## Το σχολείο ως ανοικτό κοινωνικό σύστημα (ΣΧΗΜΑΤΙΚΑ)



Σχήμα 5: Το σχολείο ως ανοικτό κοινωνικό σύστημα



Σχήμα 6: το σχολείο ως σύστημα εισροών-εκροών

Κυριότερες εισροές στο σύστημα είναι ο μαθητής, ο δάσκαλος, το σχολικό περιβάλλον, το αναλυτικό πρόγραμμα και η διοίκηση. Μέσα από μια διαδικασία – επεξεργασία όπου εμπλέκονται τα διδακτικά βιβλία, τα εποπτικά μέσα, η μεθοδολογία, οι διδακτικές προσεγγίσεις, οι σχολικές εγκαταστάσεις σε ένα συνδυασμό όπου όλοι οι παράγοντες έχουν μια αμφίδρομη σχέση, παράγεται το τελικό προϊόν, το οποίο δεν είναι εύκολο να καθοριστεί και να μετρηθεί. Με άλλα λόγια στο ερώτημα «ποιο είναι το αποτέλεσμα της εκπαίδευσης», η απάντηση κινείται στο χώρο της απλής εκτίμησης. Η εκπαίδευση είναι μια πολυπαραγωγική επένδυση. Τα προϊόντα της εκπαίδευσης δεν περιορίζονται μόνο στην επίδραση του συστήματος πάνω στο μαθητή στο συγκεκριμένο χρόνο που βρίσκεται μέσα στο σύστημα, αλλά και στους γονείς, στους εκπαιδευτικούς και διαχέονται σε ολόκληρη την κοινωνία. Ο μαθητικός πληθυσμός σε μια κοινωνία, μαζί με τους εκπαιδευτικούς και άλλους που είναι άμεσα αναμεμιγμένοι στις εκπαιδευτικές διαδικασίες αποτελούν το 20% περίπου του πληθυσμού μιας κοινωνίας ο οποίος βρίσκεται σε μια δυναμική ικανή για σημαντικές αλλαγές, αν επιδιωχθούν. Μέσα από αυτό το συλλογισμό γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι η εκπαίδευση έχει τη δυνατότητα και τη δύναμη να τροφοδοτήσει το κοινωνικό σύστημα με εφόδια τα οποία μπορούν να επιφέρουν την αλλαγή. Η σχολική μονάδα μέσα από τις ποικίλες δραστηριότητες αποκτά

κεντρικό ρόλο στη διαμόρφωση και στο μετασχηματισμό της κοινωνίας. Λέγοντας σχολική μονάδα αναφερόμαστε βασικά στο έμπυχο υλικό που στελεχώνει τη σχολική μονάδα, το οποίο καθορίζει στο βαθμό που του αναλογεί το προϊόν της σχολικής μονάδας. Το διευθυντικό προσωπικό και τα υπόλοιπα μέλη του προσωπικού μέσα από τις πάμπολλες αποφάσεις και τις πολιτικές που εφαρμόζουν επηρεάζουν το μαθητή, το γονιό, τον ίδιο τον εκπαιδευτικό, το σύστημα ολόκληρο. Αναγνωρίζουμε ότι οι διαδικασίες και το αποτέλεσμα της εκπαίδευσης επηρεάζουν την κοινωνία ολόκληρη. Μπορούμε όμως να μετρήσουμε αυτό το αποτέλεσμα; Υπάρχουν οι μηχανισμοί εκείνοι που θα βοηθήσουν στη μέτρηση; Η μορφή του αποτελέσματος και κυρίως το ότι το αποτέλεσμα εκτείνεται σε βάθος χρόνου δεν επιτρέπει τέτοιες μετρήσεις. Νιώθοντας την ανάγκη να αξιολογήσουμε μια σημαντική επένδυση, μια σημαντική δραστηριότητα της πολιτείας, όπως είναι η εκπαίδευση περιοριζόμαστε συνήθως στην αξιολόγηση της επίδοσης του μαθητή σε ορισμένους ή περιορισμένους τομείς της δραστηριότητάς του. Από πού όμως εξαρτάται η επίδοση του μαθητή;

Η επίδοση του μαθητή δεν εξαρτάται μόνο από όσα έχουν άμεση σχέση με το σχολείο, δηλαδή το δάσκαλο, το Αναλυτικό Πρόγραμμα, τα βιβλία, τα κτίρια, τα εποπτικά μέσα, τον αριθμό των μαθητών κατά τμήμα, τη μισθοδοσία του δασκάλου, και τη διοίκηση του σχολείου, αλλά και από την οικογένεια, την παρέα, την κοινωνία, και τις κληρονομικές καταβολές. Το ρόλο τους στη διαμόρφωση της επίδοσης του μαθητή έχουν όλοι οι παράγοντες, άλλοι σε μικρότερο και άλλοι σε μεγαλύτερο βαθμό. Όμως κανένας από τους παράγοντες αυτούς δεν κινείται από μόνος του, αλλά υπάρχει ένας συσχετισμός που στο τέλος παρόλο που γνωρίζουμε ότι ο καθένας έχει το δικό του ρόλο, δεν είναι εύκολο να καθοριστεί το μερίδιο που αφορά τον καθένα.

Εκείνο, όμως, που δεν πρέπει να αμφισβητείται είναι ο σημαντικός ρόλος του σχολείου, το προσωπικό του σχολείου και όλοι οι άλλοι παράγοντες δηλώνουν παρόντες και επηρεάζουν στη διαμόρφωση του αποτελέσματος. Παράγοντες όπως είναι η προσωπικότητα του δασκάλου, η μόρφωσή του, η επιμόρφωσή του, η ποιότητα των σχολικών βιβλίων, οι ανέσεις που παρέχει το σχολικό κτίριο, οι διδακτικές προσεγγίσεις, το κλίμα μέσα στη σχολική μονάδα επηρεάζουν το τελικό αποτέλεσμα.

## 2.4 Ο ΚΥΚΛΟΣ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα, όσον αφορά την εκπαίδευση και κυρίως τη διοίκηση αυτής, είναι η δαιμονοποίηση όρων που χρησιμοποιούνται ευρύτατα στον οικονομικό τομέα όπως αγορά, αξιολόγηση, πελάτης κ.λπ. Κι όμως, για κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα υπάρχει ο πελάτης, ο οποίος καθορίζει την ποιότητα του προϊόντος. Πελάτης είναι οποιοσδήποτε στον οποίο ένα άτομο παρέχει πληροφορίες, υπηρεσίες ή τα μέσα για να συνεχίσει τη δική του εργασία. Πελάτης – χρήστης, επίσης, θεωρείται ο αποδέκτης του αποτελέσματος της εργασίας μας. Η γνώση του ποιος είναι ο πελάτης – χρήστης και τι περιμένει αυτός από τον οργανισμό και κατ' επέκταση απ' το σχολείο, βοηθά στην κατανόηση της έννοιας της ποιότητας. Σε έναν οργανισμό υπάρχουν δύο κατηγορίες πελατών και προμηθευτών (<http://srv1-dide.kil.sch.gr>):

- Οι εξωτερικοί πελάτες - προμηθευτές (προμηθευτές πρώτης ύλης, χρήστης τελικού προϊόντος).
- Οι εσωτερικοί πελάτες-προμηθευτές (υπάλληλοι της εταιρίας).

Οι εσωτερικοί πελάτες είναι τα άτομα μέσα στον οργανισμό, που βοηθούν στην παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας, καθώς και τα άτομα που επηρεάζονται από την εργασία. Η εξυπηρέτηση γίνεται μέσα στον οργανισμό (Fields, 1993). Με αυτή την έννοια, ο λογιστής είναι πελάτης της μηχανογράφησης και ο εργάτης παραγωγής πελάτης του αποθηκάριου. Ο προμηθευτής του ενός είναι ο πελάτης του άλλου. Οι εξωτερικοί πελάτες είναι οι αποδέκτες του προϊόντος ή της υπηρεσίας του οργανισμού, οι οποίοι δεν αποτελούν μέρος της επιχείρησης ή του οργανισμού, αλλά επηρεάζονται από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους και η εξυπηρέτηση λαμβάνει χώρα εκτός οργανισμού (Fields, 1993). Εδώ μπορούμε να ορίσουμε ως «προϊόν» του σχολείου την εκπαίδευση του μαθητή και ως πελάτες – χρήστες του εκπαιδευτικού συστήματος τους παρακάτω (<http://srv1-dide.kil.sch.gr>):

- Τον μαθητή, ο οποίος θα στηριχθεί στην εκπαίδευση που έλαβε για να επιβιώσει.
- Τους γονείς των μαθητών, οι οποίοι συμβάλλουν οικονομικά για την εκπαίδευσή τους.
- Τις επιχειρήσεις, οι οποίες θα αξιοποιήσουν την εκπαίδευση των μαθητών.

• Την κοινωνία, στην οποία θα κληθεί να συνεισφέρει το άτομο-μαθητής. Η στρατηγική εστίαση στις ανάγκες του πελάτη χρειάζεται απαντήσεις στις παρακάτω ερωτήσεις (Ζαβλανός, 2003):

- 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; ( εξωτερικούς- εσωτερικούς, πελάτες).

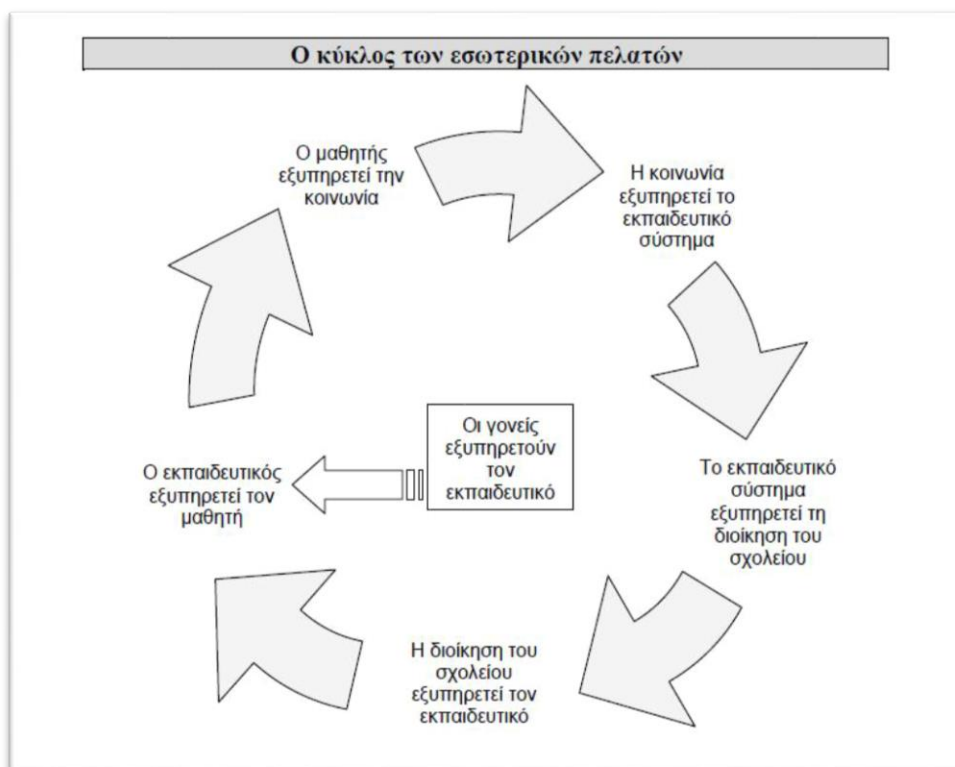
Η ποιότητα του σχολείου μπορεί να οριστεί με βάση τις προσδοκίες του εξωτερικού πελάτη, δεδομένου ότι όλοι οι μετέχοντες της σχολικής διαδικασίας είναι συνυπεύθυνοι και θα πρέπει οι ενέργειές τους να στοχεύουν στην εκπλήρωση των απαιτήσεων του εξωτερικού πελάτη-χρήστη και όχι στην ικανοποίηση των προσωπικών ενδιαφερόντων (Fields, 1993). Ο μαθητής καθίσταται υπεύθυνος για τη δική του μόρφωση, διότι ως απόφοιτος θα συμβάλει άμεσα στην εξυπηρέτηση του εξωτερικού πελάτη-χρήστη του εκπαιδευτικού συστήματος (Πανεπιστήμιο – Δημόσιο - Επιχειρήσεις). Οι υπόλοιποι συντελεστές της σχολικής διαδικασίας καθηγητές, διευθυντές, γονείς βοηθούν έμμεσα το μαθητή, είτε με τη μετάδοση γνώσεων στο μαθητή από τους καθηγητές, είτε με την παροχή υποστηρικτικού έργου από τους διευθυντές. Η κατανόηση της έννοιας του εσωτερικού πελάτη-χρήστη δύσκολα επιτυγχάνεται, εξαιτίας της μεγάλης έμφασης στις ανάγκες του εξωτερικού πελάτη από πλευράς οργανισμών. Κάθε άτομο μέσα στον οργανισμό εξαρτάται από κάποιο άλλο, για παράδειγμα το έργο ενός ατόμου το παραλαμβάνει το επόμενο άτομο, με σκοπό την ολοκλήρωση του έργου (Fields, 1993). Η επιτυχία του κάθε ατόμου εξαρτάται από το είδος των πηγών, των υπηρεσιών και των αγαθών που του παρέχονται για να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του δικού του εσωτερικού πελάτη - χρήστη. Κάθε εσωτερικός πελάτης εξυπηρετεί συγκεκριμένα έναν άλλο εσωτερικό πελάτη με στόχο την τελική εξυπηρέτηση του εξωτερικού πελάτη-χρήστη. Στο σχολείο ο μαθητής είναι ο εξωτερικός πελάτης-χρήστης, ταυτόχρονα όμως συνιστά και εσωτερικό πελάτη, επειδή μετέχει της διαδικασίας μάθησης, η οποία θεωρείται διπολική διαδικασία (Fields, 1993).



Με αυτόν τον τρόπο, σχηματίζεται η λεγόμενη "αλυσίδα» πελατών-προμηθευτών, όπου ο εξωτερικός προμηθευτής είναι συνήθως ο πρώτος κρίκος και ο εξωτερικός πελάτης και τελικός χρήστης του προϊόντος είναι ο τελευταίος κρίκος της αλυσίδας. Κάθε άτομο μέσα στο σχολείο μπορεί να ρωτήσει το επόμενο, στα πλαίσια της αλυσίδας των εσωτερικών πελατών, «τι μπορώ να κάνω για σένα, ώστε να σε εξυπηρετήσω καλύτερα;». Όλη αυτή η συνεργασία σε εσωτερικό επίπεδο αποσκοπεί στην ικανοποίηση των αναγκών του εξωτερικού πελάτη-χρήστη . Ο εκπαιδευτικός, όταν διδάσκει, έχει το ρόλο του προμηθευτή και ο μαθητής του πελάτη. Αντίθετα, όταν ο μαθητής απευθύνεται στον εκπαιδευτικό, τότε αυτός έχει το ρόλο του προμηθευτή και ο εκπαιδευτικός του πελάτη (Fields, 1993). Κάθε άτομο μέσα σε έναν οργανισμό είναι προμηθευτής και πελάτης. Στη σχέση αυτή η ανατροφοδότηση παίζει σπουδαίο ρόλο, γιατί δίνει τη δυνατότητα να γνωρίσουμε αυτό, το οποίο περιμένουν από εμάς οι πελάτες. Την πληροφορία αυτή μπορούμε αργότερα να τη δώσουμε στους προμηθευτές, οι οποίοι θα μας παράσχουν ό,τι χρειαζόμαστε, με σκοπό να εξυπηρετήσουμε καλύτερα τους πελάτες μας. Η αλυσίδα των εσωτερικών πελατών στο σχολείο είναι (Ζαβλανός, 2003):

- Ο διευθυντής είναι υπεύθυνος να δώσει όλα τα απαραίτητα μέσα τα οποία χρειάζεται ο εκπαιδευτικός (εσωτερικός πελάτης του) για να πραγματοποιήσει με επιτυχία το έργο του.
- Ο εκπαιδευτικός είναι εσωτερικός πελάτης και των γονέων.
- Οι γονείς προμηθεύουν στους εκπαιδευτικούς τους μαθητές.
- Ο μοναδικός εσωτερικός πελάτης του εκπαιδευτικού είναι ο μαθητής.

Όσο πιο δυνατοί είναι οι δεσμοί μέσα στον κύκλο , τόσο καλύτερη ποιότητα επιτυγχάνουμε στην εκπαίδευση των μαθητών. Αν οι δεσμοί είναι χαλαροί ή κάποιος κρίκος της αλυσίδας του σχήματος δυσλειτουργεί τότε ο σχολικός οργανισμός δεν επιτυγχάνει τους προσδοκώμενους στόχους ποιότητας.



**Σχήμα 7: ο κύκλος των εσωτερικών πελατών**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

### 3.1 ΓΕΝΙΚΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Στην Ελλάδα ο χώρος της Διοίκησης Σχολικών Μονάδων χαρακτηρίζεται από ανεπάρκεια και έλλειψη εξειδικευμένου και καταρτισμένου προσωπικού. Τα διευθυντικά στελέχη των ελληνικών σχολείων προέρχονται μέσα από το σύνολο των εκπαιδευτικών, χωρίς καμία εξειδίκευση στο χώρο της Διοίκησης Εκπαιδευτικών Μονάδων και καλούνται να ανταποκριθούν στις ανάγκες ενός πολυσύνθετου έργου, χωρίς συγκροτημένη και οργανωμένη προετοιμασία, με εφόδιο συνήθως την εμπειρία που έχουν αποκτήσει ως εκπαιδευτικοί. Τα θέματα όπως, i) ποια χαρακτηριστικά ορίζουν αποτελεσματικό τον διευθυντή του σχολείου, ii) ποια μορφή πρέπει να έχει η επιμόρφωση των υποψήφιων διευθυντών, iii) πότε πρέπει να γίνεται η επιμόρφωση αυτή και iv) με τι περιεχόμενο, διερευνάται στη χώρα μας μόλις τα τελευταία χρόνια. Το νέο σύστημα αξιολόγησης των διευθυντών σύμφωνα με τον ισχύοντα νόμο Ν.4327/2015, θεωρητικά βασίστηκε πάνω στα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή και του ρόλο του μέσα στην σχολική μονάδα. Για αυτό το λόγο ακολουθεί μια μικρή αναφορά στο πολυσύνθετο έργο του διευθυντή και στα χαρακτηριστικά που τον καθιστούν αποτελεσματικό σύμφωνα με το πρότυπο σχολείου που επιθυμεί η ελληνική κοινωνία.

#### Ο αποτελεσματικός Διευθυντής.



1. Δημιουργεί συλλογικά οράματα και στόχους για το δημόσιο-ιδιωτικό δημοκρατικό σχολείο.

Αναδεικνύει:

- Το πως πρέπει να λειτουργεί το δημοκρατικό σχολείο

- Το ρόλο του Διευθυντή στο δημοκρατικό σχολείο
- Το ρόλο των εκπαιδευτικών
- Το ρόλο των μαθητών και των γονέων
- Το ρόλο της πολιτείας
- Το ρόλο όλων των υπολοίπων που επηρεάζουν την υλοποίηση των στόχων και των σκοπών του σχολείου

## **2. Ενισχύει τη συλλογικότητα και κοινή δράση.**

Ενεργεί ως εμπνευστής και πολλαπλασιαστής της συλλογικής προσπάθειας. Εξασφαλίζει τη συμμετοχή της πλειοψηφίας των εκπαιδευτικών και την ανταπόκρισή τους στο συλλογικό πνεύμα και τα προσωπικά τους καθήκοντα.

## **3. Βελτιώνει τον τρόπο επικοινωνίας μεταξύ των διδασκόντων.**

Κλειδί αποτελούν οι συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων παρέχοντας τη δυνατότητα να αισθάνονται όλοι μέσα από την κατανομή των αρμοδιοτήτων, ότι έχουν συνυπευθυνότητα για όλα τα θέματα που αφορούν την καλή λειτουργία του σχολείου.

## **4. Εξασφαλίζει την έκφραση και δίνει ιδιαίτερη προσοχή στις διαφορετικές απόψεις.**

Μέσα από τις διαφωνίες και διαφορετικές προσεγγίσεις, μέσα από διαδικασία σύνθεσης και εύρεσης «χρυσής τομής», οδηγεί στις πιο σωστές λύσεις.

## **5. Ελαχιστοποιεί τις διαφορές μεταξύ των διδασκόντων.**

Στις διενέξεις μεταξύ διδασκόντων, ο διευθυντής ενθαρρύνει την επίλυση του προβλήματος από τους ίδιους τους εμπλεκόμενους και να εμπιστεύεται τη λύση που θα βρουν.



*Ο διευθυντής αποτελεί βασικό στοιχείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ο ηγέτης της επιχείρησης πρέπει να έχει ένα όραμα για αυτή. Ο ηγέτης πρέπει να δημιουργήσει ένα περιβάλλον τέτοιο που να μπορεί το κάθε άτομο να αναπτύξει όλες τις δυνατότητές του.*

#### **Αναφορά στη ΔΟΠ σχολικής μονάδας**

- Αντίληψη και αποτύπωση της συνολικής κατάστασης της σχολικής μονάδας
- Αξιοποίηση των προσφερόμενων υλικών και άυλων πόρων
- Πρόληψη, δημιουργία πρωτοκόλλου
- Επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκομένων
- Διατύπωση εφικτών στόχων μέσω συλλογικών διαδικασιών
- Έλεγχος προκειμένου να διαπιστωθεί η υλοποίηση του σχεδιασμού και οι αδυναμίες
- Συντονισμός των διεργασιών
- Σχέσεις με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον
- Εργασιακό περιβάλλον
- **ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ**

### **3.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ**

Ο Bell (2002) αναφέρει ότι οι σχολικοί οργανισμοί «δεν μπορούν να αφεθούν να παρασύρονται άσκοπα σε μία ταραχώδη θάλασσα αλλαγών».

Οι Davies και Ellison (2001) αναφέρουν ότι είναι αναγκαίος ο στοχασμός σχετικά με το μέλλον του σχολείου, προκειμένου να οικοδομήσουμε μια μελλοντική προοπτική.

Ο Πασιαρδής (1993) αναφέρει ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι η πιο μεγάλη ελπίδα για το μέλλον του δημόσιου εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας.

Ο Thomas (1993) αναφέρει ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός σε ένα οργανισμό έχει την πρόθεση να δώσει σε αυτόν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με άλλους οργανισμούς.

Οι Preedy, Glatter και Levacic (1997) ισχυρίζονται ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός στο σχολείο παρέχει τη δυνατότητα για ανάπτυξη πόρων σε αυτό.

Ο Καράλλης (2007) αναφέρει ότι σε επίπεδο σχολείου όσο πιο αυτόνομο είναι το σχολείο τόσο ουσιαστικός και αναγκαίος καθίσταται ο στρατηγικός σχεδιασμός.

Τα δημόσια σχολεία στην Ελλάδα αποτελούν αποκεντρωμένες υπηρεσίες, αλλά ιεραρχικά εξαρτώνται από το υπουργείο και δεν έχουν την πλήρη ευθύνη και αρμοδιότητα για τη διαχείριση των οικονομικών και των ανθρωπίνων πόρων (Μαυρογιώργος, 1999).

Παρόλα αυτά, ακόμα και σε ένα συγκεντρωτικό σύστημα όπως το Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα ο σχεδιασμός είναι αναγκαίος, διότι κάθε σχολείο έχει ιδιαίτερες ανάγκες, δυνατότητες, χαρακτηριστικά τα οποία αν παραβλεφθούν ο όποιος σχεδιασμός από τη κεντρική αρχή κρίνεται ανεπιτυχής (Καράλλης, 2008)

Επιπλέον σε μία εποχή αυξημένης λογοδοσίας, οι σχολικοί οργανισμοί οι οποίοι χρησιμοποιούν δημόσιους πόρους, πρέπει να διοικούνται όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά. Προκειμένου, μέσα στο αβέβαιο περιβάλλον να επέλθει αυτή η αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα που θα συνοδεύεται από αποτελεσματική και παραγωγική αξιοποίηση των δημοσίων πόρων, είναι αναγκαίος ο στρατηγικός σχεδιασμός (Altinkurt & Yilmaz, 2010).

Σύμφωνα με τους Dobson & Starkey (1994) αυτοί που έχουν την ευθύνη του στρατηγικού σχεδιασμού στους οργανισμούς, πρέπει να είναι σε θέση να κατανοήσουν το περιβάλλον στο οποίο οι οργανισμοί λειτουργούν δεδομένο ότι κατά κανόνα η λήψη των στρατηγικών αποφάσεων γίνεται σε συνθήκες αβεβαιότητας. Η ανάλυση του περιβάλλοντος λοιπόν, συμβάλλει στο να κατανοηθεί η αβεβαιότητα και στο να περιοριστούν οι περιβαλλοντικές επιδράσεις. Ακόμα δίνει τη δυνατότητα να συντονιστούν και να αξιολογηθούν κατάλληλα οι στρατηγικές επιλογές, γι' αυτό και αποτελεί βασικό στοιχείο για το στρατηγικό σχεδιασμό ( Τσιάκιρος και Πασιαρδής, 2012).

Ένα «εργαλείο» με το οποίο μπορεί να επιτευχθεί η περιβαλλοντική ανάλυση και ο αποτελεσματικός σχεδιασμός είναι η SWOT ανάλυση η οποία συνίσταται στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού (περιλαμβάνοντας δυνατότητες και

αδυναμίες) όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος (περιλαμβάνοντας ευκαιρίες και απειλές)

Η μέθοδος αυτή λοιπόν θα αξιοποιηθεί για τη κατανόηση της στρατηγικής θέσης του Ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος και το περιβάλλον μέσα στο οποίο οι σχολικές μονάδες θα κληθούν να αναπτύξουν στρατηγικό σχεδιασμό.

### **3.3 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

Ένας πολύ μεγάλος αριθμός οργανισμών και επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο χρησιμοποιεί και θα συνεχίσει, απ' ότι φαίνεται, να χρησιμοποιεί στο μέλλον ένα μεγάλο αριθμό συστημάτων, μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών τους.

Ο Επανασχεδιασμός Διαδικασιών, η Συγκριτική Ανάλυση Επιδόσεων, η Αυτοαξιολόγηση και το Κόστος Ποιότητας αποτελούν ορισμένες από τις σημαντικότερες προσεγγίσεις που έχουν υιοθετηθεί και χρησιμοποιηθεί μέχρι σήμερα από εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

#### **• Ο Επανασχεδιασμός Διαδικασιών**

Ο Επανασχεδιασμός Διαδικασιών είναι μια προσέγγιση δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την οποία ένας οργανισμός αναδιοργανώνει τις λειτουργικές του δραστηριότητες, με αποτέλεσμα συχνά διάφορες διαδικασίες να τροποποιούνται, να συγχωνεύονται ή να εξαλείφονται.

Στον τομέα της εκπαίδευσης η υιοθέτηση του Επανασχεδιασμού στη διδασκαλία ενός μόνο μαθήματος π.χ. με χρήση σύγχρονης τεχνολογίας επανάδρασης είχε ως αποτέλεσμα τη βελτίωση επίδοσης των μαθητών κατά 25% και μείωσε το χρόνο των καθηγητών κατά 60%.

#### **• Η αυτοαξιολόγηση ή μαθαίνω πώς να μαθαίνω**

Μέσω της Αυτοαξιολόγησης κάθε οργανισμός ή εκπαιδευτική μονάδα επιδιώκει μία ακριβή καταγραφή και απεικόνιση της κατάστασής της στο πλαίσιο ενός συνόλου κριτηρίων, αποκτώντας έτσι τη δυνατότητα να μάθει πού ακριβώς βρίσκεται. Η μέθοδος αυτή προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες για βελτιώσεις και δημιουργική πορεία. Με κεντρικό στόχο το καλύτερο, η Αυτοαξιολόγηση μπορεί, και πρέπει, να αντιμετωπιστεί

και ως μία ολοκληρωμένη μαθησιακή διαδικασία. Πέρα από όλα τα άλλα πλεονεκτήματα που προκύπτουν για μία εκπαιδευτική μονάδα από την εφαρμογή της, θα πρέπει να τονισθεί ιδιαίτερα ότι με την Αυτοαξιολόγηση, ένας εκπαιδευτικός φορέας μακροπρόθεσμα «μαθαίνει πώς να μαθαίνει». Στόχος της εκπαιδευτικής Αυτοαξιολόγησης είναι η συστηματική συλλογή και αξιοποίηση πληροφοριών που σχετίζονται με τη λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας. Η διαδικασία της Αυτοαξιολόγησης επιτρέπει στην εκπαιδευτική μονάδα να διαχωρίζει μέσα στο ίδιο το σύστημα της εκπαίδευσης, υποσυστήματα που λειτουργούν αποτελεσματικά από άλλα τα οποία χρήζουν βελτίωσης.

#### • Το κόστος ποιότητας

Το κόστος ποιότητας με το σύγχρονο εννοιολογικό του περιεχόμενο «είναι το κόστος για να μην έχουμε χαμηλή ποιότητα ή επειδή έχουμε χαμηλή ποιότητα». Η ανάλυση του Κόστους Ποιότητας είναι ένα σημαντικό μέσο διοίκησης το οποίο παρέχει:

- α. μια μέθοδο εκτίμησης και διαχείρισης της αποτελεσματικότητας του τρόπου διοίκησης της ποιότητας και
- β. έναν τρόπο προσδιορισμού προβληματικών περιοχών και ιεράρχησης των παρεμβάσεων.

**Στοιχεία του κόστους ποιότητας μπορούν να ταξινομηθούν ως ακολούθως:**

#### *Κόστος Πρόληψης*

Είναι το κόστος των δραστηριοτήτων οι οποίες προλαμβάνουν την αστοχία και τη χαμηλή ποιότητα. Περιλαμβάνουν την εκπαίδευση των διδασκόντων, τον προγραμματισμό, τα ενημερωτικά προγράμματα ποιότητας και άλλα.

#### *Κόστος εσωτερικών αστοχιών*

Είναι το κόστος που πραγματοποιείται όταν το εκπαιδευτικό έργο αποτυγχάνει να επιτύχει τα επιθυμητά επίπεδα ποιότητας. Κόστος εσωτερικών αστοχιών είναι δυνατόν να εμφανιστεί στις ακόλουθες περιοχές του εκπαιδευτικού έργου:

#### *Συσκέψεις και Συμβούλια*

-Είναι η ημερήσια διάταξη σαφής;

-Γίνονται τα συμβούλια στον πρόσφορο χρόνο για να επιτευχθεί πλειοψηφία;



Σχολική Βιβλιοθήκη

-Υπάρχουν βιβλία στη βιβλιοθήκη που δεν χρησιμοποιούνται;

-Γιατί αγοράστηκαν;

*Κόστος εξωτερικών αστοχιών*

Είναι το κόστος διόρθωσης των προϊόντων και υπηρεσιών μετά τη διανομή τους στους πελάτες. Το κόστος αυτό περιλαμβάνει:

❖ Παράπονα

Όλο το έργο και το κόστος διαχείρισης των παραπόνων από τα μέλη της σχολικής κοινότητας

❖ Αρνητική δημοσιότητα του σχολείου

Η δημοσιότητα αυτή επηρεάζει αρνητικά τη φήμη και το κύρος του σχολείου.

❖ Αποζημιώσεις

#### • Η Συγκριτική Ανάλυση Επιδόσεων

Η Συγκριτική Ανάλυση Επιδόσεων ή με απλά λόγια "μαθαίνω από τους άλλους" είναι μια διαδικασία με την οποία ένας εκπαιδευτικός οργανισμός ή μια εκπαιδευτική μονάδα μελετά τις καλύτερες πρακτικές άλλων ομοειδών φορέων για την επίτευξη των στόχων τους και στη συνέχεια αναπτύσσει και υιοθετεί βελτιώσεις των δικών της διαδικασιών προκειμένου να επιτύχει τα ίδια ή και τα καλύτερα αποτελέσματα από αυτά των άλλων φορέων. Τα οφέλη από την υιοθέτηση αυτής της προσέγγισης είναι πολλά. Η παρατήρηση των άριστων επιδόσεων άλλων επαγγελματιών συναδέλφων εκπαιδευτικών, οι οποίες επιτυγχάνονται κάτω από παρόμοιες συνθήκες, αποτελεί ορισμένες φορές αιτία δημιουργικότητας και καινοτομίας των εκπαιδευτικών με αποτελέσματα πολύ σημαντικά. Επίσης συγκρίσεις μεταξύ ομοειδών (ίδια βαθμίδα) σχολικών μονάδων που βρίσκονται στην ίδια περιφέρεια και λειτουργούν κάτω από τις ίδιες κοινωνικοπολιτισμικές συνθήκες θα βοηθούσε μέσω της ευγενούς άμιλλας στην πρόοδο και στην βελτίωση αδυναμιών στα προϊόντα και στις υπηρεσίες των σχολικών μονάδων. Η Συγκριτική Ανάλυση Επιδόσεων αποτελεί για έναν εκπαιδευτικό οργανισμό και για τα μέλη του μια ευκαιρία να μάθουν από την εμπειρία των άλλων. Μια μέθοδος σύγκρισης ομοειδών σχολικών μονάδων είναι και η αναλυτική ιεραρχική διαδικασία. Αποτελεί μια μεθοδολογική προσέγγιση και

σύνολο τεχνικών με στόχο την ιεράρχηση διαφορετικών εναλλακτικών από την καλύτερη μέχρι τη χειρότερη. Οι εναλλακτικές διαφέρουν μεταξύ τους στο βαθμό επίτευξης διαφορετικών στόχων, με αποτέλεσμα καμία εναλλακτική να μην είναι προφανώς προτιμητέα σε όλους τους στόχους. Στόχος μας είναι να βοηθηθούμε στη λήψη αποφάσεων και όχι να λάβουμε την απόφαση. Αποσυνθέτει ένα σύνθετο πρόβλημα, ελέγχει εάν οι διαθέσιμες εναλλακτικές ικανοποιούν τους επιμέρους στόχους, δίνει βαρύτητες στους στόχους και επανασυνθέτει τα τμήματα του προβλήματος.

Ως εφαρμογή στην συγκριτική μέθοδο που αναπτύξαμε προηγούμενα θα εφαρμόσουμε την Αναλυτική Ιεραρχική Διαδικασία για την σύγκριση των σχολείων (Λύκεια) του Αγ. Δημητρίου με τρία πρότυπα Λύκεια, την Βαρβάκειο σχολή, την Ευαγγελική σχολή και το Πειραματικό ΕΚΠΑ. (Παράρτημα Β'.)

### 3.4 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Πίνακας 2: Χαρακτηριστικά οργανισμού ποιότητας, Πηγή: Πετρίδου, 2002:58

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.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΕΥΡΩΠΑΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

### 4.1 ΓΕΝΙΚΑ

Η συζήτηση για την ποιότητα στην εκπαίδευση είχε αρχίσει σε διεθνείς οργανισμούς (Ο.Ο.Σ.Α., Διεθνής Τράπεζα, U.N.E.S.C.O.) αλλά και σε μεμονωμένα κράτη (π.χ. Η.Π.Α., Μ. Βρετανία, Γαλλία) πολύ νωρίτερα από ό,τι στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ήδη από τη δεκαετία του '70. Τα ερωτήματα τι είναι «καλό σχολείο» και «καλή εκπαίδευση», αν και γενικά, αντικατοπτρίζουν σε κάποιο βαθμό τους πρώτους προβληματισμούς σχετικά με την καταγραφή των ποιοτικών χαρακτηριστικών της εκπαίδευσης. Όπως επισημαίνει ο Neave (1988), μελετητής της σύγχρονης ευρωπαϊκής εκπαίδευσης, η εκπαίδευση

καθίσταται λιγότερο τομέας της κοινωνικής πολιτικής και περισσότερο τομέας της οικονομικής πολιτικής. Η παιδεία παρουσιάζεται συμβολικά ως το εθνικό εγχείρημα του μέλλοντος, και οι νέοι στόχοι της (παραγωγή δεξιοτήτων, κατάρτιση, αναβάθμιση σπουδών, ποιότητα, αποδοτικότητα, ανταγωνιστικότητα και λογοδοσία) δανείζονται την ορολογία από τη σφαίρα του χώρου της οικονομίας, είναι στην πραγματικότητα «τεχνικοί» και διατυπωμένοι σε ένα διαχειριστικό ορθολογικό πλαίσιο, το οποίο απορρέει από το βιομηχανικό παρά το κοινοτικό-συλλογικό μοντέλο οργάνωσης. Πολλοί μιλούν για μια «παγκόσμια παιδαγωγική επιστήμη» (Καζαμίας, 1995) που χρησιμοποιεί περισσότερο τη γλώσσα της οικονομίας παρά της κοινωνικής πολιτικής (Ρουσσάκης, 2002). Ήδη από την αρχή της δεκαετίας του '90 τα ζητήματα αξιολόγησης και ποιότητας στην εκπαίδευση κατέχουν υψηλές θέσεις στην ατζέντα της Ε.Ε.: «η εξέλιξη αυτή συμπίπτει ή/και συνδέεται με την αλλαγή των αντιλήψεων για τον ρόλο του κράτους στην Ευρώπη, κύρια χαρακτηριστικά της οποίας είναι η υποχώρηση του παρεμβατικού κράτους πρόνοιας και η ενίσχυση των νέο-φιλελεύθερων αντιλήψεων περί μείωσης του μεγέθους και ενίσχυσης του διαχειριστικού/στρατηγικού ρόλου του κράτους σε ένα περιβάλλον ελεύθερης αγοράς» (Ρουσσάκης & Πασιάς 2006). Σε αυτό το πλαίσιο ο λόγος περί «αποτελεσματικότητας», «ποιότητας και αξιολόγησης» στην εκπαίδευση, που είναι ήδη ισχυρός σε παγκόσμιο επίπεδο, περνά και στην εκπαιδευτική συζήτηση στην Ευρώπη. Ταυτόχρονα ενισχύεται το ενδιαφέρον και η διεκδίκηση αυξημένου ρόλου και παρεμβατικότητας στα εκπαιδευτικά πράγματα από τα κοινοτικά θεσμικά όργανα (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Συμβούλιο της Ευρώπης και Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, Συμβούλιο Υπουργών Παιδείας). Ως απάντηση στις προκλήσεις αυτές, και σύμφωνα με τη θεώρηση του ανθρώπινου δυναμικού ως κύριου πόρου της Ε.Ε., η εκπαίδευση, και κυρίως η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών συστημάτων, προβάλλεται ως ο αποφασιστικός μοχλός ανάπτυξης. Ως εκ τούτου υποστηρίζεται η ανάγκη μεγιστοποίησης της αποδοτικότητας των εκπαιδευτικών επενδύσεων. Η έκτακτη Σύνοδος του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου της Λισαβόνας σηματοδοτεί τη φάση κατά την οποία η Ευρωπαϊκή Ένωση θέτει ως στόχο «να γίνει η ανταγωνιστικότερη και δυναμικότερη οικονομία της γνώσης ανά την υφήλιο, ικανή για βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη, με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και με μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή» (European Council, 2000). Η ποιότητα της εκπαίδευσης αποτελεί τον «καταλύτη» για την ανάπτυξη μιας συνολικότερης ευρωπαϊκής εκπαιδευτικής πολιτικής, που είναι στενά συνδεδεμένη με τις εθνικές εκπαιδευτικές πολιτικές αλλά ταυτόχρονα εκλαμβάνεται ως υποτομέας της ευρωπαϊκής οικονομικής πολιτικής (Ρουσσάκης & Πασιάς, 2006).

Σύμφωνα με τη Σύσταση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου περί ευρωπαϊκής συνεργασίας για την αξιολόγηση της ποιότητας στη σχολική εκπαίδευση (2001), η εκπαίδευση υψηλού επιπέδου (quality-education) θεωρείται σημαντική υπό το πρίσμα των πολιτικών για την αγορά εργασίας, για την ελεύθερη κυκλοφορία των εργαζομένων και την αναγνώριση διπλωμάτων και διδακτικών ικανοτήτων. Παράλληλα, η ποιότητα της εκπαίδευσης συνδέεται με την έννοια της απόδοσης και συνεπώς με την αξιολόγηση και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων, με αποτέλεσμα η ποιότητα της εκπαίδευσης και η αξιολόγησή της να υπερβαίνουν πλέον τα σχολικά συστήματα και τα εθνικά σύνορα [COM (1999) 709C5- 0053/2000, 2000/0022 (COD)]. Η «Ανοικτή Μέθοδος Συντονισμού» που υιοθετήθηκε για τη διασφάλιση της όσο το δυνατόν μεγαλύτερης σύγκλισης των κρατών-μελών με τους στόχους της Λισαβόνας προβλέπει τα ακόλουθα:

- Καθορισμό κατευθυντήριων γραμμών, συνδυασμένων με συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα για τη βραχυπρόθεσμη, μεσοπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη επίτευξη των στόχων που τίθενται.
- Προσαρμογή των κατευθυντήριων γραμμών στις εθνικές και περιφερειακές πολιτικές, με τον προσδιορισμό ειδικών στόχων και τη θέσπιση μέτρων που να λαμβάνουν υπόψη εθνικές και περιφερειακές ιδιαιτερότητες.
- Καθορισμό διαρκώς βελτιούμενων ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών, καθώς και σημείων αναφοράς προσαρμοσμένων στις ανάγκες των κρατών-μελών, ως μέσο σύγκρισης των βέλτιστων πρακτικών.
- Περιοδική παρακολούθηση, αξιολόγηση και επανεξέταση από ομότιμους, με τη μορφή αλληλοδιδασκτικών διαδικασιών (peer reviews). Σε συνέχεια της Συνόδου της Λισαβόνας, και με στόχο τον αποτελεσματικότερο διάλογο μεταξύ των κρατών-μελών για την ποιότητα της εκπαίδευσης, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (European Commission, 2000) υποβάλλει έκθεση η οποία παρουσιάζει δεκαέξι δείκτες ποιότητας της εκπαίδευσης, που αντιστοιχούν σε τέσσερις ευρύτερες κατηγορίες ή άξονες: α) επιδόσεις, β) επιτυχία και μετάβαση, γ) παρακολούθηση της σχολικής εκπαίδευσης και δ) πόροι και δομές

### Πολιτικές στην εκπαίδευση με έμφαση στην ποιότητα

- Ως προς την κοινωνική διάσταση
- Ως προς τις επενδύσεις- χρηματοδότηση
- Ως προς την προσβασιμότητα
- Ως προς την επαγγελματική εκπαίδευση
- Ως προς τη σύνδεση με την αγορά εργασίας
- Ως προς την αξιολόγηση

### Πολιτικές στην εκπαίδευση και υπερεθνικοί οργανισμοί

- Παγκόσμια Τράπεζα (μηχανισμοί αξιολόγησης)
  - ΟΟΣΑ (επένδυση- σύνδεση με την αγορά εργασίας)
  - Ευρωπαϊκή Ένωση (πρόσβαση, αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, αγορά εργασίας)
  - UNESCO (πρόσβαση, ισότητα ευκαιριών, αποτελεσματικότητα)
  - ✓ Από το 2000 και εντεύθεν οι οργανισμοί συγκλίνουν στα 3 E (Efficiency -Effectiveness- Equity)
  - ✓ Ο κάθε οργανισμός ορίζει τους ποιοτικούς δείκτες με γνώμονα το ενδιαφέρον του.
  - ✓ Οι χώρες μέλη αυτών των οργανισμών εφαρμόζουν τις αντίστοιχες στρατηγικές.
- Ωστόσο εμφανίζονται πολλές διαφοροποιήσεις. Η σύγκλιση αποτελεί τον στόχο.

## 4.2 16 ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ευρωπαϊκή έκθεση του Μαΐου 2000, για την ποιότητα της σχολικής εκπαίδευσης

Πίνακας 3:16 δείκτες ποιότητας

Κατηγορία	Δείκτες
Επιδόσεις	1. Μαθηματικά
	2. Αναγνωστικές ικανότητες
	3. Θετικές Επιστήμες
	4. Τεχνολογίες των Πληροφοριών και των Επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.)
	5. Ξένες Γλώσσες
	6. Ικανότητα του μαθητή να μαθαίνει
	7. Αγωγή του πολίτη
	8. Εγκατάλειψη του σχολείου
Επιτυχία και μετάβαση	9. Ολοκλήρωση του δεύτερου κύκλου της Β/θμιας Εκπαίδευσης
	10. Συμμετοχή στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση
Παρακολούθηση της σχολικής εκπαίδευσης	11. Αξιολόγηση και οργάνωση της σχολικής εκπαίδευσης
	12. Συμμετοχή των γονέων
	13. Εκπαίδευση και κατάρτιση εκπαιδευτών
	14. Συμμετοχή στην Προσχολική Εκπαίδευση
Πόροι και δομές	15. Αριθμός μαθητών ανά ηλεκτρονικό υπολογιστή
	16. Εκπαιδευτική δαπάνη ανά μαθητή

## **1. Μαθηματικά**

-Να αναπτυχθεί μια εκπαιδευτική μέθοδος που θα δημιουργεί στους μαθητές θετική στάση απέναντι στα μαθηματικά

- Να προσδιοριστούν, αν είναι δυνατόν, οι κοινές δεξιότητες και ικανότητες στα μαθηματικά που θα έπρεπε να διαθέτουν οι ευρωπαίοι πολίτες.

-Μεταξύ των ορθών πρακτικών πρέπει να σημειώσουμε την πρακτική της Κύπρου, που προκηρύσσει διαγωνισμούς μαθηματικών για μαθητές κάθε ηλικίας, της Γαλλίας που έχει δημιουργήσει ένα εθνικό παρατηρητήριο της διδασκαλίας των μαθηματικών και της Γερμανίας που έχει αναπτύξει εκπαιδευτικό υλικό για τους καθηγητές.

## **2. Αναγνωστικές ικανότητες**

-Οι αναγνωστικές ικανότητες και η κατανόηση των κειμένων αποτελούν τη βάση για την ανάπτυξη των γνώσεων, την προσωπική ανάπτυξη και την κοινωνική ένταξη των ατόμων.

-Η έκθεση δείχνει ότι το οικογενειακό περιβάλλον και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ορισμένων μαθητών, όπως το φύλο, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο..

-Ανάμεσα στα παραδείγματα εθνικών πρωτοβουλιών, συναντάμε την πρωτοβουλία της Γερμανίας που αποστέλλει δωρεάν στους μαθητές τις εθνικές εφημερίδες της, το περιεχόμενο των οποίων χρησιμοποιείται συστηματικά από τους εκπαιδευτικούς· εξίσου ενδιαφέρον είναι το πείραμα της Σουηδίας, που ενθάρρυνε 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**

-ικανότητες ανάλυσης, έρευνας και πειραματισμού των μαθητών

-Η έκθεση αναδεικνύει την ύπαρξη σημαντικών αποκλίσεων μεταξύ των χωρών όσον αφορά τις επιστημονικές γνώσεις και τη σημασία που έχουν ορισμένοι παράγοντες όπως το κίνητρο, το φύλο, οι μεθοδολογικές πρακτικές, η θέση των επιστημονικών ερευνών και η απασχόληση, κλπ..



-την ενθάρρυνση όλων των μαθητών να ενδιαφερθούν επαρκώς για τις θετικές επιστήμες και την προαγωγή της διδασκαλίας τους διαμέσου μεθόδων πιο αποτελεσματικών και συνδεδεμένων με πρακτικά πειράματα.

-Μεταξύ των ορθών πρακτικών, η έκθεση υπογραμμίζει την πρωτοβουλία «Schola ludus» της Δημοκρατίας της Σλοβακίας, που έχει στόχο να προαγάγει τη διδασκαλία των θετικών επιστημών διαμέσου μιας διαδραστικής έκθεσης που περιοδεύει σε ολόκληρη τη χώρα, και την ευρωπαϊκή πρωτοβουλία «Ο ρόλος των γυναικών στην επιστήμη» που αναδεικνύει την ιστορία των επιστημών μέσω των επιτευγμάτων των γυναικών.

#### **4. Τεχνολογίες της πληροφορίας και των επικοινωνιών (ΤΠΕ)**

-Οι ΤΠΕ έχουν μεγάλη σημασία στην καθημερινή ζωή, αφού χάρη σε αυτές αναπτύσσεται ένας νέος τρόπος μάθησης, ζωής, εργασίας, κατανάλωσης και ψυχαγωγίας..

-Παρά τις αποκλίσεις που υπάρχουν οι περισσότερες χώρες προτίθενται να ενισχύσουν την χρήση των ΤΠΕ.

-Η Ισλανδία, όπου όλοι οι μαθητές λυκείου έχουν τον προσωπικό, φορητό υπολογιστή τους, αποτελεί παράδειγμα και στόχο που όλες οι ευρωπαϊκές χώρες θα πρέπει να επιτύχουν. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, οι πρωτοβουλίες eEurope και eLearning υποστηρίζουν τη χρήση των ΤΠΕ

#### **5. Ξένες γλώσσες**

-Η γνώση πολλών κοινοτικών γλωσσών έχει γίνει μια απαραίτητη προϋπόθεση για όλους τους πολίτες της ΕΕ που επιθυμούν να επωφεληθούν από τις ευκαιρίες που προσφέρει η ενιαία αγορά σε επαγγελματικό και προσωπικό επίπεδο.

-Σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία, υπάρχει όπως φαίνεται σχέση ανάμεσα στην επίσημη γλώσσα της χώρας και την ικανότητα των νέων να μιλούν μια ξένη γλώσσα: στις χώρες των οποίων η γλώσσα δεν είναι ευρέως διαδεδομένη (όπως η Δανία, η Σουηδία και άλλες) οι νέοι έχουν περισσότερους λόγους να μάθουν μια άλλη γλώσσα σε σχέση με τις χώρες που χρησιμοποιούν μια ευρέως διαδεδομένη γλώσσα (όπως η Γαλλία, η Ισπανία και άλλες).

-Κάποιοι κοινωνικοί και πολιτιστικοί παράγοντες διαδραματίζουν επίσης σημαντικό ρόλο.

#### **6. Ικανότητα μάθησης**

-Αυτός που μαθαίνει να μαθαίνει δια βίου εξασφαλίζει την επιτυχία του στον κόσμο της εργασίας και στην κοινωνία. Για να μάθει κανείς αποτελεσματικά, χρειάζεται να ξέρει πώς να μαθαίνει και να διαθέτει ένα σύνολο εργαλείων και στρατηγικών χρήσιμων για την επίτευξη του στόχου.

-Δεν διαθέτουμε ακόμα στοιχεία σχετικά με ολόκληρη την Ευρώπη, ασχέτως αν ορισμένα κράτη μέλη έχουν ήδη αναπτύξει μεθόδους που αποσκοπούν στην κατανόηση της σχολικής επιτυχίας και αποτυχίας.

-Η πρόκληση είναι η εξής: οι δεξιότητες που συνδέονται με την ικανότητα μάθησης να αποτελέσουν πολιτικές προτεραιότητες, ώστε τα σχολικά προγράμματα να προσαρμοστούν και να προαχθεί η συνεχής κατάρτιση των εκπαιδευτικών

### **7. Αγωγή του πολίτη**

-Η προετοιμασία των νέων προκειμένου να αποκτήσουν την ιδιότητα του πολίτη σημαίνει επίσης ότι τους παρέχεται μια αγωγή του πολίτη βασισμένη στις αρχές της δημοκρατίας, της ισότητας και της ελευθερίας, αλλά και της αναγνώρισης των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων.

-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.

### **8. Ποσοστά εγκατάλειψης του σχολείου**

-Συχνά, όσοι εγκαταλείπουν το σχολείο δεν διαθέτουν βασικές δεξιότητες ούτε επαγγελματική κατάρτιση και αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εύρεση εργασίας.

-Η έκθεση υπογραμμίζει ότι η ύπαρξη σημαντικών αποκλίσεων μεταξύ των χωρών δεν έχει να κάνει μόνο με τις διαφορές μεταξύ των εκπαιδευτικών συστημάτων, αλλά και με τις κοινωνικοοικονομικές ανισότητες. Στη Γερμανία, λόγω χάρη, ένα σύστημα εναλλακτικής κατάρτισης, στο οποίο ο μαθητής μαθητεύει σε κάποια επιχείρηση εκ παραλλήλου με την επαγγελματική κατάρτιση, επιτρέπει την απόκτηση ενός τίτλου επαγγελματικής εξειδίκευσης.

-Από την άλλη, τα ποσοστά σχολικής αποτυχίας μπορεί να συνδέονται με οικονομικούς παράγοντες όπως ένα υψηλό ποσοστό ανεργίας ή οι διαφορές μεταξύ αστικών και αγροτικών οικονομιών, κλπ.

-Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο στη Λισσαβόνα, το Μάρτιο του 2000, όρισε ως στόχο τη μείωση κατά το ήμισυ του αριθμού νέων ηλικίας 14 ως 18 ετών που έχουν φοιτήσει μόνο στον πρώτο κύκλο της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Στις Κάτω Χώρες, η πρόωγη εγκατάλειψη του σχολείου περιορίζεται με τη συνεργασία των σχολείων σε περιφερειακό επίπεδο· στη Γερμανία, βιομηχανικοί εταίροι διοργανώνουν σεμινάρια.

### **9. Ολοκλήρωση του δεύτερου κύκλου της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης**

-Τα ποσοστά ολοκλήρωσης του δεύτερου κύκλου της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αποτελούν σημαντικούς δείκτες της καλής λειτουργίας των σχολικών εκπαιδευτικών συστημάτων.

-Η έκθεση αναδεικνύει το γεγονός ότι η επιτυχία ενός μαθητή δεν μπορεί να εξετάζεται χωριστά ούτε από την υπόλοιπη σχολική ζωή του νέου ούτε από την οικονομική κατάσταση της χώρας..

-Οι κυριότερες προκλήσεις είναι να αυξηθούν τα κίνητρα των νέων και να μπορέσουν να κατανοήσουν καλύτερα τη σχέση ανάμεσα στη θεωρητική γνώση και την πρακτική δραστηριότητα·

### **10. Συμμετοχή στην τριτοβάθμια εκπαίδευση**

-Οι ευκαιρίες που προσφέρει η τριτοβάθμια εκπαίδευση αυξάνονται σημαντικά. Είναι ωστόσο σημαντικό να προβλέπεται η τάση της ζήτησης υπό το πρίσμα της ανάπτυξης των νέων τεχνολογιών, των τάσεων της αγοράς εργασίας, κλπ..

-Η έκθεση αποδεικνύει τις υπάρχουσες διαφορές στα σχολικά συστήματα, και την ύπαρξη η μη επαγγελματικής κατάρτισης (ελλείπει επαγγελματικής κατάρτισης, οι νέοι συνεχίζουν τις σπουδές τους).

-Η έκθεση παρατηρεί επίσης ότι το ποσοστό συμμετοχής είναι γενικά υψηλότερο στα κορίτσια από ό,τι στα αγόρια

-Μεταξύ των στοιχείων που πρέπει να μελετηθούν, η έκθεση σημειώνει: τη σχέση του λόγου αγοριών/κοριτσιών σε ορισμένα γνωστικά αντικείμενα, το συσχετισμό της επιλογής της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με την αγορά εργασίας, τη σχέση ανάμεσα στο ποσοστό συμμετοχής των μεγαλύτερων ηλικιακά ομάδων και στην παραγωγικότητα στην αγορά εργασίας, κλπ.

## **11.Αξιολόγηση και οργάνωση της σχολικής εκπαίδευσης**

-Η αξιολόγηση και η οργάνωση επιτρέπουν στα σχολεία να συγκριθούν σε σχέση με άλλα παρεμφερή ιδρύματα. Όλες οι χώρες αναζητούν καλύτερα μέσα για να καταγράψουν την επίδοση των σχολείων, διαμέσου μιας εσωτερικής ή εξωτερικής αξιολόγησης ή μιας αξιολόγησης που συνδυάζει τα δύο στοιχεία..

-Στην Αυστρία, δημιουργήθηκε μια ιστοσελίδα στο διαδίκτυο για τα σχολεία, η οποία τους επιτρέπει να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες, ιδέες, διαδικαστικές προτάσεις για την ανάπτυξη των σχολικών προγραμμάτων.

## **12. Συμμετοχή των γονέων**

-Η συμμετοχή των γονέων στην εκπαίδευση των παιδιών τους έχει σημαντικό αντίκτυπο όσον αφορά τη βελτίωση της λειτουργίας του σχολείου και την ποιότητα εκπαίδευσης των παιδιών

-Ο δείκτης αυτός εγείρει σημαντικά ουσιαστά ερωτήματα σχετικά με το ρόλο και την επιρροή των γονέων, σε ότι αφορά την προστιθέμενη αξία που δύνανται αυτοί να προσφέρουν, και τις περιστάσεις κάτω από τις οποίες οι συνεισφορές τους είναι οι πλέον κατάλληλες και χρήσιμες.

-Υπάρχει μια πληθώρα ορθών πρακτικών, μεταξύ των οποίων σημειώνουμε κυρίως της Γερμανίας, όπου διοργανώνονται σεμινάρια για τους γονείς, με στόχο να τους πληροφορήσουν για τις νέες εξελίξεις στους τομείς της μάθησης και της διδασκαλίας.

## **13.Εκπαίδευση και κατάρτιση των εκπαιδευτικών**

-η αναγκαιότητα της δια βίου κατάρτισης σε σχέση με τα νέα μέσα (ΤΠΕ) συμπορεύεται με την αναγκαιότητα αντιμετώπισης των διαρκώς μεταβαλλόμενων αναγκών και προσδοκιών.

-Οι ευρωπαϊκές χώρες χρειάζονται επείγοντως μια ποιοτική αρχική κατάρτιση, η οποία θα υποστηρίζεται από υψηλής ποιότητας επαγγελματική επιμόρφωση και μια συνεχή επαγγελματική βελτίωση

-Ο δείκτης αυτός διακρίνει ανάμεσα στη γενική/ειδική εκπαίδευση και κατάρτιση, που αφορά τη διδασκαλία των γνωστικών αντικειμένων αφενός και την παιδαγωγική και πρακτική κατάρτιση, που συνδέεται με το επάγγελμα του εκπαιδευτικού αφετέρου.

#### **14.Ποσοστά συμμετοχής στην προσχολική εκπαίδευση**

-Η προσχολική εκπαίδευση αποτελεί σημαντική συνεισφορά στην συναισθηματική και νοητική ανάπτυξη του παιδιού, διευκολύνει τη μετάβαση από τη μάθηση μέσα από το παιχνίδι στην τυπική μάθηση και συμβάλλει στη σχολική επιτυχία του παιδιού.

-Η προσχολική εκπαίδευση, που αφορά παιδιά ηλικίας τουλάχιστον τριών ετών, πρέπει να παρέχεται από κατάλληλα καταρτισμένο προσωπικό.

#### **15.Αριθμός μαθητών ανά ηλεκτρονικό υπολογιστή**

-Όλος ο κόσμος μπορεί να μάθει να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά έναν υπολογιστή: το σχολείο πρέπει να διαθέτει ικανό αριθμό υπολογιστών.

-Δεδομένου ότι ένας μεγάλος αριθμός σχολείων πρέπει να αποκτήσει έναν δαπανηρό εξοπλισμό, ορισμένα εκπαιδευτικά συστήματα έχουν στραφεί προς τις εταιρικές σχέσεις με τον ιδιωτικό τομέα.

-Η κυριότερη πρόκληση παραμένει η εξής: πώς θα γίνει οικονομικά ενδιαφέρουσα η επένδυση των σχολικών ιδρυμάτων και των εταιρών στην παροχή υπολογιστών στους μαθητές.

#### **16.Εκπαιδευτική δαπάνη ανά μαθητή**

-Το ποσοστό των συνολικών χρηματοδοτικών πόρων που διατίθενται στην εκπαίδευση αποτελεί μια κρίσιμη απόφαση για τις εθνικές κυβερνήσεις. Πρόκειται για μια επένδυση της οποίας τα κέρδη γίνονται αντιληπτά μακροπρόθεσμα και έχουν αισθητό αντίκτυπο σε κρίσιμους τομείς, όπως η κοινωνική συνοχή, ο διεθνής ανταγωνισμός και η βιώσιμη ανάπτυξη.

-Η έκθεση υπογραμμίζει πώς το διαφορετικό επίπεδο οικονομικής ευημερίας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο.

-Στη Σκοτία, με συμπράξεις δημόσιων και ιδιωτικών φορέων οι τοπικές αρχές χρηματοδοτούν προγράμματα ανάπλασης των σχολείων.

-Ορισμένες από τις προκλήσεις που θα πρέπει να αντιμετωπίσουν τα σχολικά συστήματα στην Ευρώπη είναι η αποτελεσματική κατανομή του προϋπολογισμού μεταξύ των διαφόρων τοπικών και περιφερειακών επιπέδων, και η διευκόλυνση της συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα, χωρίς να απειλείται η ακεραιότητα του σχολικού συστήματος.

### **4.3 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ**

Παρά τις κατά καιρούς δομικές αλλαγές και την πρόοδο που συντελέστηκαν στα εκπαιδευτικά μας πράγματα τα τελευταία χρόνια, αποτελεί κοινό τόπο ότι εγγενείς αδυναμίες του εκπαιδευτικού μας συστήματος και χρόνια προβλήματα υπονομεύουν τον ρόλο του. Κύρια προβλήματα είναι:

- Ανεπαρκής υλικοτεχνική υποδομή, ελλείψεις σε τεχνολογικά μέσα και καθυστέρηση στην αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών.

Η εισαγωγή μέσων τεχνολογίας στις αίθουσες διδασκαλίας θα προσφέρει στον μαθητή την ευελιξία στην αναζήτηση πληροφοριών και στην κατάκτηση γνώσεων, από όπου επιθυμεί. Επίσης, χρήσιμη θα ήταν η προσαρμογή του μαθησιακού προγράμματος, στις ανάγκες του μαθητή όπου θα ικανοποιεί τον ίδιο και τις φιλοδοξίες του. Μέσω δε του διαδικτύου θα μπορεί να ενημερώνεται για τις νέες εξελίξεις στην εκπαίδευση και να βρίσκει βοήθεια για τις σπουδές του. Έτσι ο μαθητής θα βρίσκεται στο κέντρο της εκπαίδευσης.

- Ελλιπής επιμόρφωση και κατάρτιση των εκπαιδευτικών.

Μικρή ηθική και οικονομική υποστήριξη των εκπαιδευτικών από την πολιτεία. Θα ήταν αρκετά σημαντικό για την σωστή εξέλιξη του εκπαιδευτικού συστήματος, η ανανέωση των γνώσεων των εκπαιδευτικών. Πιο συγκεκριμένα, η συμμετοχή τους σε επιμορφωτικά σεμινάρια, ώστε να έρθουν σε επαφή με τις νέες τεχνικές και καινοτομίες που έχουν αναπτυχθεί στον τομέα της παιδαγωγικής επιστήμης. Η συμμετοχή τους αυτή θα μπορούσε να βοηθήσει στην σωστή διδασκαλία των μαθητών και να διευκολύνει τους εκπαιδευτικούς.

- Απουσία μακροπρόθεσμου σχεδιασμού και οργάνωσης.

Σύμφωνα με τις Ευρωπαϊκές στατιστικές οι Έλληνες μαθητές σε σχέση με τους μαθητές άλλων κρατών της Ε.Ε. υστερούν στις επιδόσεις στα μαθηματικά (Αρκετά κάτω από τον μέσο όρο), θετικές επιστήμες ( Πολύ κάτω από το μέσο όρο), αναγνωστικές ικανότητες (Κάτω από τον μέσο όρο, Ελλάδα: 70% - με μέσο Ευρωπαϊκό όρο: 72%). Μεγάλο ποσοστό Ελλήνων μαθητών δεν μπορούν να εκφραστούν και να διατυπώσουν με σαφήνεια την σκέψη τους, οι γνώσεις τους είναι αποσπασματικές, θεωρητικές και δύσκολα τις εφαρμόζουν στην πράξη. Να προσθέσουμε το βαρύ αναλυτικό πρόγραμμα

που πολλές φορές δε συμβαδίζει με την διανοητική ανάπτυξή τους, με συνέπεια να παρατηρείται έλλειμμα της δημιουργικής και κριτικής σκέψης των μαθητών και των ικανοτήτων τους στην ανάλυση, σύνθεση και αξιολόγηση.

- Αναντιστοιχία της εκπαίδευσης με τις ανάγκες της οικονομίας και της κοινωνίας.

Η έλλειψη οργανωμένου επαγγελματικού προσανατολισμού, λεπτομερούς και έγκυρης ενημέρωσης για τις προοπτικές των σχολών σύμφωνα με τις ανάγκες της εποχής και τα κορεσμένα επαγγέλματα έχει σαν αποτέλεσμα τον μαζικό προσανατολισμό των μαθητών στην τριτοβάθμια εκπαίδευση με αποτέλεσμα το πλήθος των άνεργων πτυχιούχων και την υποβάθμιση των τεχνικών και χειρωνακτικών επαγγελμάτων. Σαν συνέπεια έχουμε την όξυνση των κοινωνικών προβλημάτων και την διαίωνιση της χαμηλής παραγωγικότητας της ελληνικής οικονομίας.

- Εξετασιοκεντρικός χαρακτήρας του εκπαιδευτικού συστήματος με τα εξής γνωρίσματα:

- Χρησιμοθηρική αντιμετώπιση της γνώσης και καλλιέργεια του ανταγωνισμού και της βαθμοθηρίας.

- Μηχανική αποστήθιση έτοιμων γνώσεων και παραμέληση της κριτικής ικανότητας και της προσωπικής αναζήτησης της γνώσης.

- Μετατροπή του σχολείου σε διαρκές εξεταστικό κέντρο, με αποτέλεσμα να αδυνατεί να επιτελέσει τους πλατύτερους εκπαιδευτικούς του στόχους.

- Μεταλλαγή του Λυκείου σε «προθάλαμο» των Α.Ε.Ι., με συνέπεια να κινδυνεύει να απωλέσει τον αυτοτελή του ρόλο ως βαθμίδα της Γενικής Παιδείας.

### **Απόσπασμα από την επισκόπηση της έκθεσης του ΟΟΣΑ (2011)**

Σύμφωνα με την έκθεση του ΟΟΣΑ (2011), «Καλύτερες Επιδόσεις και Επιτυχείς Μεταρρυθμίσεις στην Εκπαίδευση, Συστάσεις για την Εκπαιδευτική Πολιτική στην Ελλάδα»

- Η Ελλάδα υστερεί πολλών χωρών του ΟΟΣΑ όσον αφορά τις επιδόσεις της στο διεθνές πρόγραμμα αξιολόγησης μαθητών (PISA), συμπεριλαμβανομένων χωρών με όμοια ή χαμηλότερα επίπεδα δαπανών ανά μαθητή καθώς και χώρες με όμοια και χαμηλότερα επίπεδα οικονομικής ανάπτυξης. Επιπλέον, κατά τη διάρκεια της προηγούμενης δεκαετίας, ορισμένες χώρες με ίδιο ή μικρότερο ποσοστό δαπανών ανά μαθητή στον τομέα της εκπαίδευσης έχουν σημειώσει σημαντική πρόοδο, ενώ η επίδοση της Ελλάδας στο πρόγραμμα PISA έχει βελτιωθεί με πολύ βραδύτερο ρυθμό.

- Το σχολικό δίκτυο αποτελείται από χιλιάδες, σχετικά μικρά, σχολεία, πολλά με χαμηλή αναλογία μαθητών/εκπαιδευτικών, με αποτέλεσμα όχι μόνο ένα μη αποδοτικό σύστημα, αλλά ένα σύστημα που υστερεί δυνατότητας να διασφαλίσει υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικές ευκαιρίες για όλους τους νέους ανθρώπους. Στην Ελλάδα υπάρχουν πολλές μικρές, απομονωμένες κοινότητες σε ορεινές περιοχές και σε μικρά νησιά, γεγονός που αποτελεί μεγάλη πρόκληση στο πλαίσιο της προσπάθειας να αναπτυχθεί ένα αποτελεσματικότερο και υψηλών επιδόσεων εκπαιδευτικό σύστημα. Ωστόσο, η εμπειρία από άλλες χώρες του ΟΟΣΑ αποδεικνύει ότι αυτή η πρόκληση μπορεί να αντιμετωπιστεί επιτυχώς.

- Η μέση αναλογία μαθητών/εκπαιδευτικών και ο αριθμός μαθητών ανά τάξη στην Ελλάδα είναι σημαντικά χαμηλότερος από τις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες. Οι εκπαιδευτικοί στην Ελλάδα διδάσκουν σημαντικά λιγότερες ώρες ετησίως από σχεδόν όλες τις άλλες χώρες στην Ευρώπη. Παρόλο που οι μισθοί των εκπαιδευτικών είναι χαμηλότεροι από το μέσο όρο του ΟΟΣΑ, τα μισθολογικά έξοδα ανά μαθητή είναι άνω του μέσου όρου του ΟΟΣΑ. Το υψηλό κόστος μονάδας οφείλεται κατά κύριο λόγο στο γεγονός ότι οι Έλληνες εκπαιδευτικοί διδάσκουν σχετικά λιγότερες ώρες και η Ελλάδα έχει μικρότερες τάξεις.

- Η Ελλάδα είναι μία από τις λίγες ευρωπαϊκές χώρες που δεν έχουν εξωτερική αξιολόγηση της μάθησης ή εξωτερική αξιολόγηση των σχολικών μονάδων και της διδασκαλίας ή οποιοδήποτε άλλο ανάλογο μηχανισμό σύγκρισης για τη διασφάλιση ποιότητας (εκτός από τη συμμετοχή της στο πρόγραμμα PISA και τις εισαγωγικές εξετάσεις του πανεπιστημίου). Δεν υπάρχουν αξιόπιστοι δείκτες που να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα του συστήματος.

- Η Ελλάδα έχει κάνει δυναμικά βήματα όσον αφορά τα ποσοστά των νέων που ολοκληρώνουν τη δευτεροβάθμια και εισάγονται στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Ωστόσο, μικρότερο ποσοστό μαθητών που εισάγονται στην τριτοβάθμια εκπαίδευση ολοκληρώνουν τις προπτυχιακές τους σπουδές εντός του προβλεπόμενου χρόνου φοίτησης από οποιαδήποτε άλλη χώρα στην Ευρώπη. Πολύ περισσότεροι είναι οι μαθητές που λαμβάνουν μέρος στις εισαγωγικές εξετάσεις του πανεπιστημίου και εισάγονται στα πανεπιστήμια, παρά εκείνοι που σπουδάζουν στην πραγματικότητα με πλήρες ωράριο και αποφοιτούν σε διάστημα μέχρι δύο ετών από την ολοκλήρωση της κανονικής περιόδου φοίτησης.



- Καθώς οι εγγραφές στην τριτοβάθμια εκπαίδευση έχουν αυξηθεί, ο αριθμός των τμημάτων και των ιδρυμάτων, ιδιαίτερα στα τεχνολογικά ιδρύματα έχει πολλαπλασιαστεί, οδηγώντας σε υψηλό επίπεδο αλληλοεπικάλυψης σε ορισμένους τομείς και τμήματα, με ελάχιστους ή καθόλου φοιτητές.

- Η Ελλάδα παραμένει ένα από τα πιο συγκεντρωτικά σχεδιασμένα εκπαιδευτικά συστήματα στην Ευρώπη, καθώς άλλες χώρες έχουν προχωρήσει δυναμικά στην αποκέντρωση των εκπαιδευτικών συστημάτων τους, την αύξηση της ευελιξίας και της ανταπόκρισης των σχολείων και των τριτοβάθμιων ιδρυμάτων απέναντι στις ανάγκες των φοιτητών και τη βελτίωση των εργασιακών συνθηκών των εκπαιδευτικών, του πανεπιστημιακού προσωπικού και των ερευνητών.

### **Προτάσεις για την εισαγωγή του θεσμού της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών και του Ε.Ε. στο Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα.**

- Απαραίτητη προϋπόθεση για την εισαγωγή του θεσμού αποτελεί η καλλιέργεια κουλτούρας αξιολόγησης και η επιμόρφωση στις εναλλακτικές μορφές αξιολόγησης ώστε οι εκπαιδευτικοί να ενημερωθούν, να εξοικειωθούν με το θεσμό για να υπάρξει ανταπόκριση από τη βάση και να αναπτυχθεί ένα συμμετοχικό μοντέλο αξιολόγησης. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να δοθεί η ευκαιρία και η δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς και τα σχολεία να εφαρμόσουν μεθόδους αυτοαξιολόγησης.

- Αν και ο συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών πηγών θεωρείται το πιο ισχυρό σύστημα αξιολόγησης, η εσωτερική συλλογική αξιολόγηση στη σχολική μονάδα προβάλλεται σαν λειτουργία εκσυγχρονιστική και φαίνεται ότι την αποδέχεται η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών. Η σχολική μονάδα όμως για να μπορέσει να δώσει ουσιαστικές λύσεις είναι απαραίτητη προϋπόθεση η αποκέντρωση του εκπαιδευτικού συστήματος ή η αποσυγκέντρωση της Διοίκησης της Εκπαίδευσης, ώστε η σχολική μονάδα και ο εκπαιδευτικός να είναι το κέντρο του εκπαιδευτικού «γίγνεσθαι».

- Έμφαση όμως, θα πρέπει να δοθεί στην επιλογή και την εκπαίδευση κατάλληλων διευθυντών που θα συνδυάζουν εξειδίκευση, τυπικά προσόντα, υψηλό κύρος και ήθος, εφόσον όπως φαίνεται στην έρευνά μας, ο Διευθυντής ο οποίος προΐσταται του Συλλόγου των Διδασκόντων, θα πρέπει να διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο, να προωθεί διαδικασίες

υλοποίησης των σκοπών του σχολείου, να δημιουργεί υποστηρικτικό, θετικό κλίμα αξιολόγησης και να αξιολογεί την ανάληψη πρωτοβουλιών.

- Οι εκπαιδευτικοί για να εφαρμόσουν την εσωτερική αξιολόγηση ή αυτοαξιολόγηση την οποία φαίνεται ότι αποδέχονται στην έρευνα μας, θα πρέπει να στηριχθούν στην ουσιαστική συνεργασία, να αναπτύξουν τον επαγγελματισμό τους, να βγουν από την απομόνωσή τους και να συνεργαστούν με τον «κριτικό φίλο» και τον Σχολικό Σύμβουλο ο οποίος θα τους καθοδηγεί και θα τους παροτρύνει. Μόνο κάτω από αυτές τις συνθήκες ο Σχολικός Σύμβουλος θα αξιολογεί την επιστημονική και παιδαγωγική τους ικανότητα. Απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή του θεσμού της αξιολόγησης είναι η αύξηση των Συμβούλων, η Ενδοσχολική επιμόρφωση και η καθοδήγηση και στήριξη από επιστημονικούς και εκπαιδευτικούς φορείς. Οι γονείς, οι εκπρόσωποι των μαθητών και οι φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης θα πρέπει να συμμετέχουν στον προγραμματισμό, να διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο και να συνεισφέρουν στην αξιολόγηση και βελτίωση της σχολικής μονάδας.

- Η εξωτερική αξιολόγηση του εκπαιδευτικού θα μπορούσε να εφαρμοστεί σαν δεύτερο βήμα στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα, αφού προηγουμένως γίνει μια ανάλυση όλων των υποσυστημάτων που αλληλοεπιδρούν σε κάθε σχολική μονάδα, όπως το πολιτιστικό και κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί, η κτιριακή και υλικοτεχνική υποδομή, η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, το προφίλ των μαθητών, καθώς και η λειτουργική οργάνωση του εκπαιδευτικού συστήματος με τις αρχές της στοχοθεσίας, του προγραμματισμού και της αξιολόγησης του έρχεται αντιμέτωπη με τις ανάγκες της κάθε σχολικής μονάδας. Γι' αυτό το αξιολογικό σύστημα θα πρέπει να είναι ευέλικτο και να προσαρμόζεται στις συνθήκες του οργανισμού. Οποιαδήποτε αξιολογικό σύστημα θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από αντικειμενικότητα, διαφάνεια και σαφή κριτήρια.

- Απαραιτήτως, θα πρέπει να γίνει πρόβλεψη για δοκιμαστική εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης που τελικά θα επιλεγεί, αλλά και παραχώρηση κάποιου χρονικού διαστήματος για την εξοικείωση των εκπαιδευτικών.

- Πρώτα εσωτερική αξιολόγηση (σχολικής μονάδας-αυτοαξιολόγηση) και μετά εξωτερική αξιολόγηση (σχολιασμός ευρημάτων-ανατροφοδότηση-δράση).

## ΜΕΡΟΣ 2<sup>ο</sup> (ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥΣ ΣΤΟ 1<sup>ο</sup> ΓΕΛ. ΑΓ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ)

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>: ΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ «SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ» και BALANCED SCORECARD



#### 5.1 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Η εξερεύνηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί σημαντικό μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού μιας επιχείρησης – εκπαιδευτικού οργανισμού. Η ανάλυση Swot είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού (χρήσιμο και όχι μοναδικό) το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης, όταν αυτή πρέπει να πάρει μια απόφαση σχετικά με τους στόχους που έχει θέσει, με σκοπό να αξιολογηθεί η κατάσταση που βρίσκεται σήμερα η επιχείρηση και να διαμορφωθεί η μελλοντική στρατηγική. Η ανάλυση Swot παρέχει γνώση μόνο για την στιγμή της εφαρμογής της. Για αυτό σε κάθε περίπτωση εφαρμογής θα πρέπει να εξετάζεται εάν έχει αλλάξει η κατάσταση στο εσωτερικό - εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Επίσης οι επιχειρήσεις πρέπει να αξιολογούν με εντιμότητα και ακρίβεια κάθε πόρο για να αποφασίσουν κατά πόσο αποτελεί δυνατό ή αδύνατο σημείο, απειλή ή ευκαιρία. Η ανάλυση συμβάλει στην αξιολόγηση της υπάρχουσας στρατηγικής και θέσης του οργανισμού. Προϋπόθεση για τον στρατηγικό σχεδιασμό αποτελεί η σαφής διατύπωση των αξιών, του οράματος και του σκοπού του οργανισμού. Η πληροφορία και η γνώση που αποκομίζετε μέσω της εφαρμογής του εργαλείου, μειώνει σημαντικά το ρίσκο κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων. Κατά την ανάλυση του **εσωτερικού περιβάλλοντος** επισημαίνονται τα σημαντικότερα δυνατά και αδύνατα σημεία του σχολείου

- **Δυνατά σημεία** θεωρούνται οι εσωτερικές ικανότητες και καταστάσεις που είναι δυνατό να συμβάλλουν στην απόκτηση στρατηγικού πλεονεκτήματος.

• **Αδύνατα** θεωρούνται οι εσωτερικές καταστάσεις και οι περιορισμοί οι οποίοι είναι δυνατόν να εμποδίσουν την επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων.

Οι ευκαιρίες και οι απειλές συγκεντρώνονται περισσότερο στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

• **Ευκαιρίες** ονομάζονται οι παράγοντες που μπορούν να βοηθήσουν το σχολείο να υλοποιήσει τους στόχους του.

• **Απειλές** ονομάζονται οι παράγοντες που μπορούν να παρεμποδίσουν την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

**Η SWOT ανάλυση απαντά στα ερωτήματα :**

«Πού βρισκόμαστε τώρα;»

«Πού θέλουμε να βρεθούμε;»

**Σκοπός:** Να αναγνωριστούν τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες της επιχείρησης που αποτελούν το εσωτερικό του περιβάλλον και οι ευκαιρίες και οι κίνδυνοι οι οποίοι αποτελούν το εξωτερικό περιβάλλον.

**Στόχος:** Ενίσχυση δυνατών σημείων, διόρθωση αδύνατων σημείων, αξιοποίηση ευκαιριών, αποφυγή απειλών.

**Η λέξις SWOT προκύπτει από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων:**

Strengths (δυνάμεις)

Weaknesses (αδυναμίες)

Opportunities (ευκαιρίες)

Threats (απειλές)

Κατά την εφαρμογή της ανάλυσης **SWOT** επιχειρείται να δοθούν απαντήσεις σε ερωτήματα όπως:

## **Δυνάμεις**

- Ποιο είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης ;
- Χρησιμοποιούν τους πόρους που διαθέτουν;

Οι πόροι είναι:

1. Υλικοί (εγκαταστάσεις – εξοπλισμός – τεχνολογία – γεωγραφική θέση)
  2. Οργανωτικοί (συστήματα δομής – σχεδιασμός – έλεγχος – συντονισμός – σχέσεις μεταξύ ομάδων)
  3. Ανθρώπινοι (εμπειρία, δεξιότητες και ευφυΐα των υπαλλήλων)
- Τι είναι αυτό που κάνει καλά η επιχείρηση και ξεχωρίζει από τις άλλες στην αγορά; (κόστος – ποιότητα – αξιοπιστία – χρόνος παράδοσης)
  - Τι προσφέρει περισσότερο από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις;

## **Αδυναμίες**

Σε ποια σημεία υστερεί έναντι του ανταγωνισμού;

- Τι είναι αυτό που δεν γίνεται σωστά ή τι είναι αυτό που ζητά η αγορά και δεν ανταπεξέρχεται η επιχείρηση με επιτυχία;

## **Ευκαιρίες**

- Λαμβάνοντας υπόψιν την οικονομική κατάσταση της χώρας και τις τοπικές ιδιαιτερότητες - τάσεις της περιοχής που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, έχουν εντοπιστεί οι καλές ευκαιρίες στην αγορά; (προγράμματα ΕΣΠΑ, επιμόρφωση, τεχνολογία)

## **Απειλές**

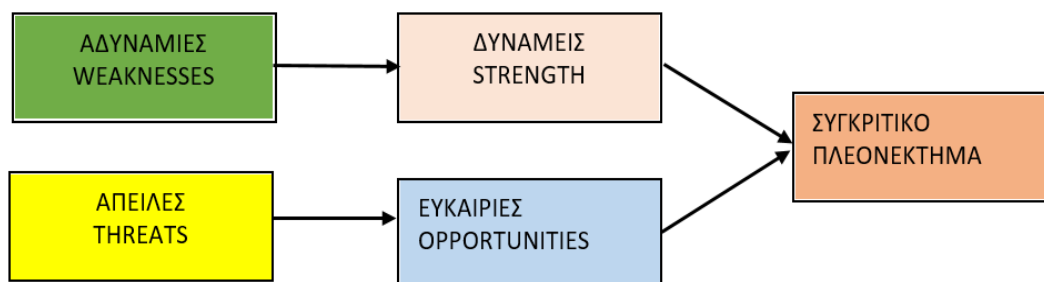
- Ποια είναι τα εμπόδια που εμφανίζονται για την υλοποίηση του στρατηγικού στόχου; (έλλειμα εργατικού δυναμικού – νέοι ανταγωνιστές – εκκρεμής νομοθεσίες )

- Τι μέτρα πρέπει να ληφθούν προκειμένου να αντιμετωπιστούν η οικονομική κρίση , ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη , ευρηματικότητα ανταγωνιστών, προσαρμοστικότητα στη ζήτηση αγοράς ώστε οι παρεχόμενες υπηρεσίες να βρίσκονται σε υψηλό επίπεδο;

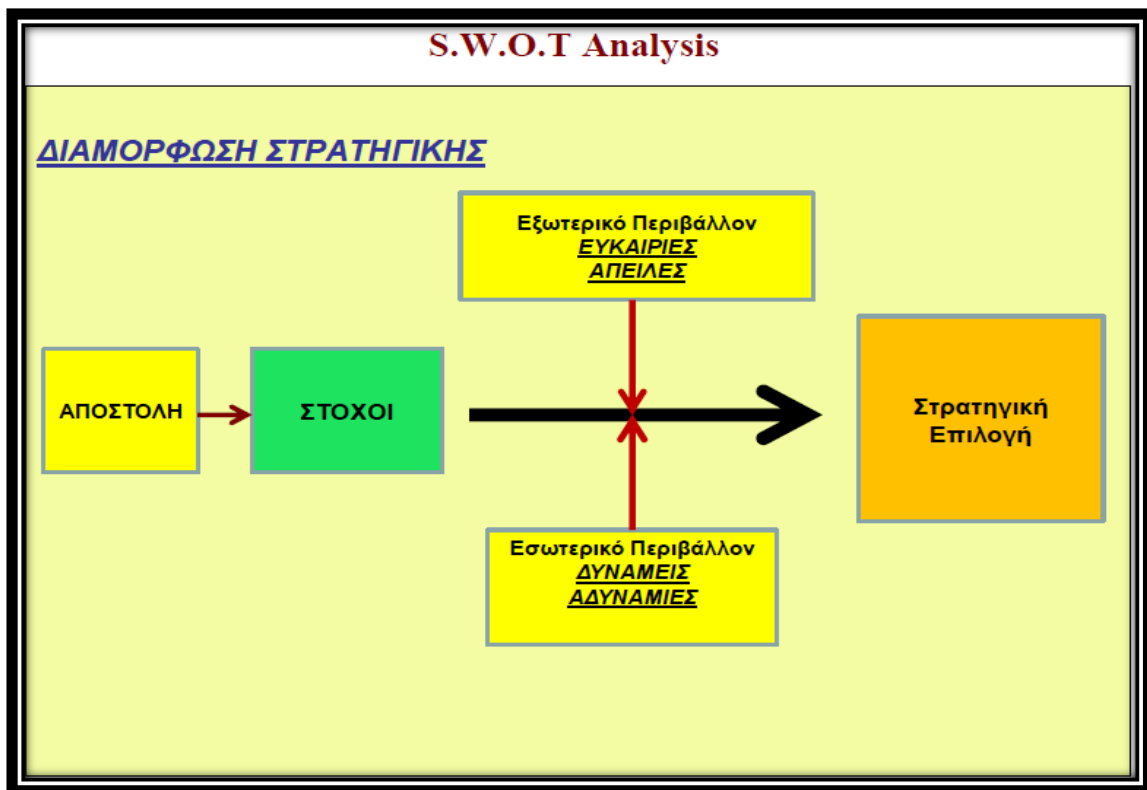
Αφού περατωθεί η ανάλυση **SWOT** η ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού διαθέτει όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται για να δημιουργήσει ορισμένες στρατηγικές εναλλακτικές λύσης. Οι στρατηγικοί μάνατζερ συγκρίνουν την δυνατότητα των εναλλακτικών λύσεων για να επιτύχουν τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και στην συνέχεια προχωρούν στην στρατηγική επιλογή.

**Η στρατηγική επιλογή είναι η στρατηγική της επιχείρησης, που περιγράφει τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση προσπαθεί να ολοκληρώσει την αποστολή της και να επιτύχει τους μακροπρόθεσμους στόχους της.**

### ΚΛΑΣΣΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ SWOT



Σχήμα 8: Κλασικό διάγραμμα Swot, Πηγή: Ι. Σαλμόν



Σχήμα 9: Swot ανάλυση, Πηγή: Ι. Σαλμών

## 5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT ΣΕ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ



Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2008), η ανάλυση SWOT «είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για τη διατύπωση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών του συστήματος, καθώς και των ευκαιριών και των απειλών».

**Οι Ευκαιρίες** αποτελούν **εξωτερικούς παράγοντες ή καταστάσεις** τις οποίες ο οργανισμός μπορεί να εκμεταλλευτεί για να εκληρώσει καλύτερα την αποστολή του (π.χ. νέο αναλυτικό πρόγραμμα, νέοι τρόποι προσέγγισης της διδασκαλίας και μάθησης, αξιοποίηση εκπαιδευτικών με δεξιότητες και ικανότητες, εκπαιδευτικά ευρωπαϊκά προγράμματα που εκσυγχρονίζουν την εκπαίδευση και ενισχύουν την επαγγελματική κατάρτιση των εκπαιδευτικών, κλπ. ). Η Μπουρέλου (2014) αναφέρει ότι σύμφωνα με ανάλυση SWOT του Ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, υπάρχει σε ποσοστό μεγάλο πλήθος ικανών και μάχιμων εκπαιδευτικών οι οποίοι αναγνωρίζουν την ανάγκη και την αξία της διαρκούς επιμόρφωσης, η οποία θεωρείται σημαντικός παράγοντας για την βελτίωση της εκπαίδευσης .

**Οι Απειλές** αποτελούν **εξωτερικούς παράγοντες ή καταστάσεις** οι οποίες επηρεάζουν τον οργανισμό με αρνητικό τρόπο κάνοντας πιο δύσκολη την εκπλήρωση της αποστολής του (π.Χ. συχνή αλλαγή διδακτικού προσωπικού, έλλειψη επικοινωνίας εκπαιδευτικών με το σύλλογο γονέων - κηδεμόνων, έλλειψη επαρκούς εκπαιδευτικού προσωπικού, Υποχρηματοδότηση, κλπ.). Σύμφωνα με (Κριεμιιάδη & Θωμοπούλου 2012, Σοφού 2014) η εκκρεμής νομοθεσία αποτελεί μεγάλη απειλή για τις σχολικές μονάδες. Ακόμα η διαρροή μαθητών από το εκπαιδευτικό σύστημα (πρόωρη εγκατάλειψη του σχολείου) είναι επίσης απειλή για το σχολείο, την τοπική κοινωνία και για το μέλλον της πατρίδας μας. (Φωτόπουλος 2013). Στην Ελλάδα (2017) λόγω της μεγάλης οικονομικής κρίσης και των μνημονίων οι εκπαιδευτικοί έχουν υποστεί αλληπάλληλες μειώσεις μισθού, αυξήσεις ωραρίου διδασκαλίας, μείωση προσλήψεων, ελαστικοποίηση εργασιακών σχέσεων, καταργήσεις σχολικών μονάδων, συγχωνεύσεις τμημάτων. Όλα τα παραπάνω έχουν δημιουργήσει ανασφάλεια στην εκπαιδευτική κοινότητα, κλίμα απογοήτευσης και αβεβαιότητας, συνθήκες που δεν βοηθούν στην ενεργοποίηση και αφύπνιση των εκπαιδευτικών που αποτελούν την κινητήριο δύναμη του σχολείου. (Μπουρέλου 2014)

**Οι Δυνατότητες** είναι τα χαρακτηριστικά ή οι συνθήκες του οργανισμού που συνεισφέρουν στην εκπλήρωση της αποστολής του (π.χ. διευθυντής με όραμα, κουλτούρα συνεργασίας, χαρισματική διευθυντική ομάδα, φήμη του σχολείου, γεωγραφική θέση, αξιοποίηση Τ.Π.Ε., ικανότητες – δεξιότητες εκπαιδευτικού προσωπικού, κλπ.)

**Οι Αδυναμίες** είναι τα χαρακτηριστικά ή οι συνθήκες που περιορίζουν ή ακόμα και εμποδίζουν την ικανότητα του οργανισμού να επιτελέσει την αποστολή του και τον αποσπών από την απόδοσή του (π.χ. έλλειψη εμπιστοσύνης και επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων, ανεπάρκεια στις υλικοτεχνικές και κτηριακές υποδομές, το μη επιμορφωμένο εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό κλπ.). Η Μπουρέλου (2014) αναφέρει ότι μια βασική αδυναμία είναι η μη αξιοποίηση των ΤΠΕ από τους εκπαιδευτικούς λόγω μη εξοικείωσης τους. Στη σύγχρονη εποχή της κοινωνίας των πληροφοριών που ζούμε, η διάδοση των ΤΠΕ στην εκπαίδευση είναι συνυφασμένη με την διαχείριση και τον έλεγχο της γνώσης. Το ποσοστό των εκπαιδευτικών που δεν έχουν εξοικειωθεί με την ιδέα της αξιοποίησης των ΤΠΕ στη σχολική ζωή είναι αρκετά μεγάλο, γεγονός που θεωρείται αδυναμία για το Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα.

Αδυναμία επίσης θεωρείται ο συγκεντρωτισμός του Ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Οι σχολικές μονάδες εξαρτώνται ιεραρχικά από το Υπουργείο Παιδείας και



έχουν περιορισμένες δυνατότητες για την άσκηση και διαμόρφωση της εκπαιδευτικής πολιτικής.

Τέλος, σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή στατιστική υπηρεσία, η Ελλάδα διαθέτει τα χαμηλότερα ποσά στη Ευρώπη για την παιδεία (αρκετά κάτω από το Ευρωπαϊκό μέσο όρο ) γεγονός που δημιουργεί δυσλειτουργίες στη καθημερινή σχολική ζωή.

**Τι περιλαμβάνουν οι εσωτερικοί και τι οι εξωτερικοί παράγοντες.  
Αρχικά κριτήρια για την ανάλυση SWOT σύμφωνα με τους Davies & Ellison**

### Εσωτερικοί παράγοντες

- Αναλυτικό πρόγραμμα
- Διδασκαλία και μάθηση
- Κτιριακή υποδομή
- Προσωπικό, δεξιότητες και ικανότητες
- Ήθος / κουλτούρα
- Πειθαρχία και εμφάνιση
- Σχολική εφορεία
- Οικονομικοί πόροι
- Αξιολόγηση και αποτελέσματα

### Εξωτερικοί παράγοντες

- Πολιτικοί, νομικοί και οικονομικοί παράγοντες
- Εκπαιδευτικές αλλαγές
- Δημογραφικές ,κοινωνικοπολιτισμικές τάσεις
- Τάσεις εργοδοσίας
- Τεχνολογία
- Πελάτες
- Άλλοι πάροχοι υπηρεσιών

Μόνο μέσα από μια περιβαλλοντική ανίχνευση μπορεί κανείς να εντοπίσει τις **δυνατότητες και αδυναμίες** της σχολικής του μονάδας αλλά και **τις ευκαιρίες και απειλές** που της προσφέρει το περιβάλλον.

Μια στοχευμένη περιβαλλοντική ανίχνευση του σχολείου σύμφωνα με το Πασιαρδή (1996) μπορεί να δώσει **πολύτιμες πληροφορίες ή ακόμα και σαφείς ενδείξεις ή**

προειδοποιήσεις για μελλοντικές τάσεις, προβλήματα αλλαγές και εξελίξεις που μπορεί να συμβούν τόσο στο τοπικό όσο και στο ευρύτερο περιβάλλον του. Μια εκπαιδευτική μονάδα ακόμα και μέσα στο ισχύον θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του συγκεντρωτικού Ελληνικού Εκπαιδευτικού Συστήματος έχει περιθώρια να επιχειρήσει την αναζωογόνηση και ενδυνάμωση της, χαράσσοντας κατευθύνσεις και παρεμβαίνοντας συλλογικά με **στοχευμένα στρατηγικά σχέδια** σε θέματα που σχετίζονται με τα προβλήματα ή τις προκλήσεις που δέχεται από το τοπικό ή ευρύτερο περιβάλλον της.

Σύμφωνα με τους Holmes και Davies ( Πασιαρδή 2008) για να είναι πετυχημένος ο στρατηγικός σχεδιασμός θα πρέπει να βοηθά τους οργανισμούς **να κτίσουν πάνω στις δυνατότητές τους, να ξεπεράσουν τις αδυναμίες τους, να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες και να μειώσουν την επίδραση των απειλών.**

Η σχολική μου μονάδα (1<sup>ο</sup> λύκειο Αγ. Δημητρίου) έχει τις δυνατότητες να αναζωογονηθεί να ενδυναμωθεί και να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει γιατί έχει αξιόλογες ευκαιρίες και δυνατότητες τις οποίες μπορεί να αξιοποιήσει στο μέγιστο βαθμό.

### **5.3 TO MONTELO BALANCED SCORECARD**

#### **Περιγραφή - στάδια εφαρμογής-που βρίσκει εφαρμογή το μοντέλο BSC**

Η Ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων ήταν έμπνευση & δημιουργία του Καθηγητή του Harvard Robert Kaplan και του ερευνητή David Norton στη δεκαετία του 90. Η μεθοδολογία της χτίστηκε πάνω σε μερικές έννοιες κλειδιά όπως αυτό της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Τέτοιες έννοιες είναι η συνεχής βελτίωση, ο καθορισμός της ποιότητας από τον πελάτη, ο εμπλουτισμός των γνώσεων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων, η διοίκηση με βάση την απόδοση και επανατροφοδότηση.

Οι Dr. Kaplan και Dr. Norton είναι διδάκτορες του πανεπιστημίου του Harvard στον τομέα διοίκησης επιχειρήσεων και κατατάσσονται ανάμεσα στους 15 κορυφαίους ανθρώπους, που έχουν διαμορφώσει τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων, με την σκέψη και την πρακτική τους. Στα χρόνια που πέρασαν η Balanced Scorecard εξελίχθηκε σε ένα σύστημα διοίκησης και όχι απλά σε ένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης, που έχει εφαρμοστεί σε χιλιάδες επιχειρήσεις, καθώς επίσης και σε πολλούς Δημόσιους Οργανισμούς. Η καινοτομία του συστήματος είναι ότι επιτρέπει στους οργανισμούς να δουν ξεκάθαρα το στόχο και τη στρατηγική τους και να τα μεταφράσουν σε πράξη.

Παρέχει επανατροφοδότηση σχετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες και τα εξωτερικά αποτελέσματα του οργανισμού, με στόχο τη διαρκή βελτίωση της απόδοσης.

Η κεντρική ιδέα των δημιουργών ήταν προσανατολισμένη στη μη επάρκεια πλέον της χρήσης και μέτρησης μόνο χρηματοοικονομικών παραμέτρων στη διοίκηση επιχειρήσεων και οργανισμών.

Η εποχή της πληροφορίας και της εξειδικευμένης γνώσης, δημιούργησε αυξημένες απαιτήσεις στη διοίκηση και λειτουργία των επιχειρήσεων, με το ύψος του κεφαλαίου και την απόκτηση μιας νέας τεχνολογίας να μην αρκεί πια για τη βιωσιμότητα και ανάπτυξή τους.

Η πεποίθηση ότι οι χρηματοοικονομικοί δείκτες από μόνοι τους, έχουν τη δυνατότητα αποτύπωσης μόνο του παρελθόντος και εν μέρει του παρόντος, αλλά σε καμία περίπτωση του μέλλοντος, οδήγησε στη δημιουργία των τεσσάρων διαστάσεων του μοντέλου.

Η Χρηματοοικονομική διάσταση, η διάσταση των Πελατών- Ωφελούμενων, των Εσωτερικών διαδικασιών & αυτή της Ανάπτυξης-Καινοτομίας, εξέφρασαν τη φιλοσοφία της Συστημικής Θεωρίας, που δεν είναι άλλη από την Ολιστική αντίληψη θέασης των συστημάτων (Σαλμόν Ι., 2017).

Η ανάδειξη, ανάλυση και επεξεργασία και των μη χρηματοοικονομικών παραμέτρων των τριών διαστάσεων του BSC, δημιουργούν τις προϋποθέσεις εξεύρεσης και ενδυνάμωσης των κρίσιμων σημείων δημιουργίας συγκριτικού πλεονεκτήματος, για την επιχείρηση ή οργανισμό.

Το όραμα του φορέα και 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. (Ι. Σαλμόν Ι. 2017). Για να διευκολυνθεί και για να διασφαλιστεί η επιλογή των σωστών μέτρων απόδοσης της επιχείρησης, χρειάζεται σαφής διατύπωση, του τι θέλει να πετύχει ο οργανισμός. « Η διαλεκτική σχέση που διαμορφώνεται ανάμεσα στο που θέλουμε να πάμε και στο τι πρέπει να κάνουμε για να το πετύχουμε οδηγεί στην ανάπτυξη και εφαρμογή συστημικής σκέψης, που συμβάλλει στην ανακάλυψη των σχέσεων αιτιώδους συνάφειας» (Κουέλης, 2014)

Δηλαδή η Balanced Scorecard είναι μια μεθοδολογία, που βοηθά μια επιχείρηση να μετατρέψει τη στρατηγική σε πράξη. Ξεκινά από το εταιρικό όραμα και τους στόχους και προσδιορίζει τους παράγοντες που θεωρούνται ως οι πιο κρίσιμοι για την επιτυχία. Στη συνέχεια, βοηθά τα στελέχη της επιχείρησης να αναπτύξουν τα συστήματα μέτρησης που θα βοηθήσουν στην αξιολόγηση της προόδου σε βασικά σημεία της στρατηγικής.

Τα στάδια εφαρμογής του μοντέλου είναι τα εξής:

A. Αποσαφήνιση και μετάφραση του οράματος & της στρατηγικής.

Το όραμα και η στρατηγική της επιχείρησης βρίσκονται στη καρδιά του μοντέλου και καθορίζουν τους αντικειμενικούς στόχους και τους δείκτες μέτρησης που θα χρησιμοποιηθούν. Το όραμα μεταφράζεται σε ενιαίο σύνολο στόχων και παραμέτρων, δίνοντας κατευθυντήριες γραμμές - δράσεις σε όλα τα στελέχη.

B. Διάδοση και σύνδεση οράματος και στρατηγικής.

Η στρατηγική γνωστοποιείται σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης συνδέεται και ευθυγραμμίζεται με τους επιμέρους στόχους κάθε μονάδας και κάθε εργαζομένου.

C. Σχεδιασμός και στοχοθέτηση.

Προσδιορίζονται οι στρατηγικοί στόχοι θεσπίζονται προτεραιότητες και επιμερίζονται κατάλληλα οι διαθέσιμοι πόροι στα προγράμματα – δράσεις.

D. Ανάδραση και μάθηση.

Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων βάσει των στόχων που έχουν τεθεί. Δεν αποκλείεται η περίπτωση αναθεώρησης των τεθέντων στόχων ακόμα και του ίδιου του στρατηγικού οράματος όταν η αξιολόγηση δεν είναι επιτυχής.

### **Που μπορεί να εφαρμοστεί η BSC ;**

Η Balanced Scorecard, είναι μια μεθοδολογία διαχείρισης της απόδοσης που μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά σε:

- Ιδιωτικές Επιχειρήσεις
- Δημόσιους Οργανισμούς
- Υπουργεία, Κρατικούς φορείς
- Περιφέρειες & Ο.Τ.Α
- Νοσοκομεία, Κλινικές
- Εκπαιδευτικά ιδρύματα
- Επιχειρηματικούς & Εμπορικούς Συνδέσμους
- Ερευνητικά Ινστιτούτα
- Μη κερδοσκοπικούς Οργανισμούς κλπ.

### **5.4 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ BSC**

Για τον σχεδιασμό του **BSC** (Kaplan & Norton 1996) υποστήριξαν ότι οι επιχειρήσεις προκειμένου να μείνουν ανταγωνιστικές και να εξασφαλίσουν τη διάκριση στις

σύγχρονες, δύσκολες οικονομικές συνθήκες χρειάζονται συγκεκριμένα συστήματα διαχείρισης και ελέγχου κυρίως όσον αφορά τα άυλα περιουσιακά στοιχεία (π.χ. εργατικό δυναμικό, υποδομή, τεχνολογία, πελατειακές σχέσεις, αξιοποίηση Πληροφοριών) και μια εταιρική κουλτούρα που να ενθαρρύνει την επίλυση προβλημάτων, τη δημιουργικότητα και γενικά τη βελτίωση του οργανισμού. Ο σχεδιασμός του η **BSC** είχε ως στόχο να συμπεριλάβει και τέτοιες άυλες πτυχές της λειτουργίας των επιχειρήσεων όπως η ικανοποίηση πελατών, εσωτερικές διεργασίες, καινοτομία και ανάπτυξη σε συνδυασμό με κλασσικούς οικονομικούς δείκτες. Η **BSC** στοχεύει στην βελτίωση των κλασσικών συστημάτων ελέγχου καθώς και των λογιστικών συστημάτων λαμβάνοντας υπόψη και μη οικονομικά μεγέθη. Η **BSC** αποτελεί ένα εργαλείο για τις επιχειρήσεις (συμπεριλαμβάνονται και οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί του Δημοσίου τομέα όπως σχολικές μονάδες) προκειμένου να διαχειριστούν αιτήματα των μετόχων των επιχειρήσεων, πελατών, υπαλλήλων, προμηθευτών και άλλων. Σύμφωνα με την **BSC** βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι πρέπει να εξετάζονται ισότιμα. Η υλοποίηση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης παρακολουθείται μέσω ενός πλαισίου μέτρησης της επίδοσης που περιλαμβάνει στόχους, οδηγούς και δείκτες. Οι δείκτες διακρίνονται σε δυο κατηγορίες:

- α) δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων.
- β) δείκτες επιχειρησιακών διαδικασιών.

Οι αποτελεσματικοί δείκτες απόδοσης εφοδιάζουν τον οργανισμό με τις απαραίτητες πληροφορίες για να λάβει τις ευφυείς αποφάσεις για αυτό που κάνει, ενώ παράλληλα μπορούν να ενημερώσουν τον οργανισμό για τα εξής:

- Πόσο καλά κάνει κάτι
- Εάν επιτυγχάνει τους στόχους του
- Εάν οι πελάτες του είναι ικανοποιημένοι
- Εάν οι διαδικασίες του είναι υπό έλεγχο
- Εάν και που απαιτούνται βελτιώσεις

Σύμφωνα με τους Kaplan & Norton, όμως η Στρατηγική δεν αρκεί απλώς να διατυπωθεί θα πρέπει να συνδυάζουμε την Περιγραφή, τη Μέτρηση και τη Διαχείριση της Στρατηγικής, καθώς **«Δεν μπορείς να διαχειριστείς αυτό που δεν μπορείς να μετρήσεις!»** και **«Δεν μπορείς να μετρήσεις αυτό που δεν μπορείς να περιγράψεις!»**

<p>Η ΣΧΕΣΗ ΑΙΤΙΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ</p>	<p>ΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</p>	<p>Η ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥΣ ΔΕΙΚΤΕΣ</p>
<p>Κάθε δράση που επιλέγεται πρέπει να είναι μέρος της σχέσης αιτίων – αποτελέσματος και αντανακλά στη στρατηγική της επιχείρησης.</p>	<p>Οι δείκτες επιχειρησιακών διαδικασιών είναι μοναδικοί για κάθε επιχείρηση και έχουν άμεση σχέση με την στρατηγική της.</p>	<p>Δράσεις που έχουν σχέσεις με την ποιότητα, ικανοποίηση πελατών κ.ά. συνδέονται τελικά με οικονομικούς δείκτες.</p>

### 5.5 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ BSC

Τα βασικά στάδια της μεθοδολογίας της Balanced Scorecard είναι τα εξής:

1. Καθορίζουμε την Αποστολή.
2. Προσδιορίζουμε το Όραμα.
3. Καθορίζουμε και καταγράφουμε τη Στρατηγική.
  - 3.1 Απεικονίζουμε περιγραφικά τη Στρατηγική
  - 3.2 Δημιουργούμε το Στρατηγικό Χάρτη
  - 3.3 Δημιουργούμε την Κάρτα Επιδόσεων (Balanced Scorecard)
4. Καθορίζουμε τα Επιθυμητά Αποτελέσματα & τις Δράσεις που απαιτούνται για την επίτευξή τους
5. Θέτουμε Ατομικούς Στόχους και ορίζουμε τους ιδιοκτήτες τους
6. Καθορίζουμε τα Στρατηγικά Αποτελέσματα.

Η μεθοδολογία της BSC σε σχηματική παράσταση:



**Σχήμα 10: Μεθοδολογία της BSC**

## **5.6 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΗΝ ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΠΟΡΩΝ, ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΘΥΜΗΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

Η Balanced Scorecard βοηθά τους οργανισμούς να εφαρμόσουν γρήγορα τη στρατηγική τους, μετασχηματίζοντας το όραμα και τη στρατηγική σε μετρήσιμους στόχους λειτουργίας.

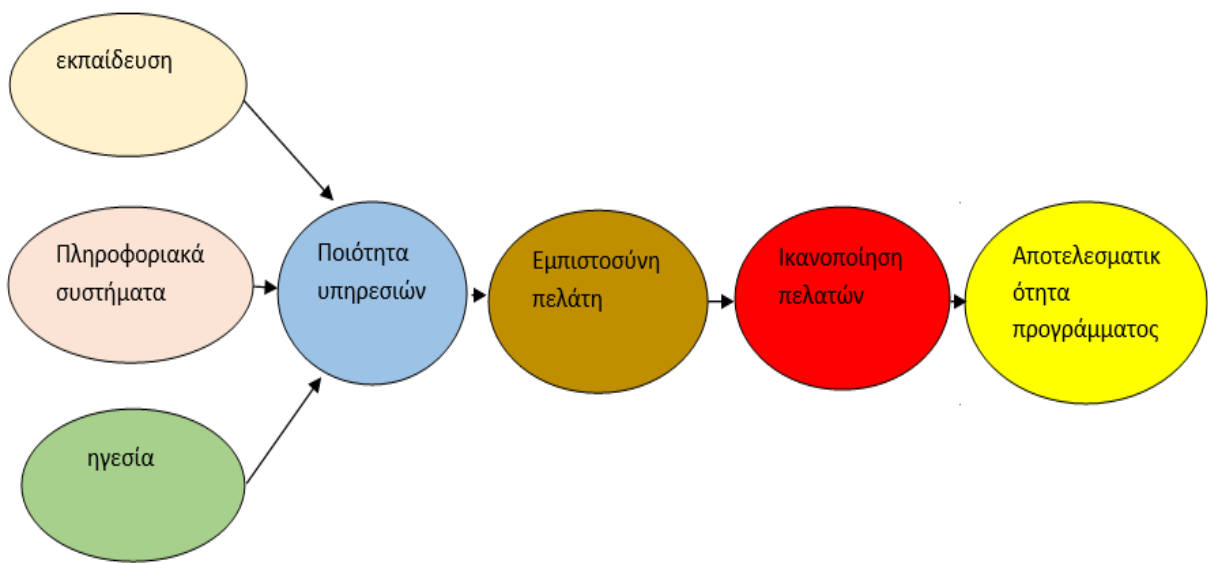
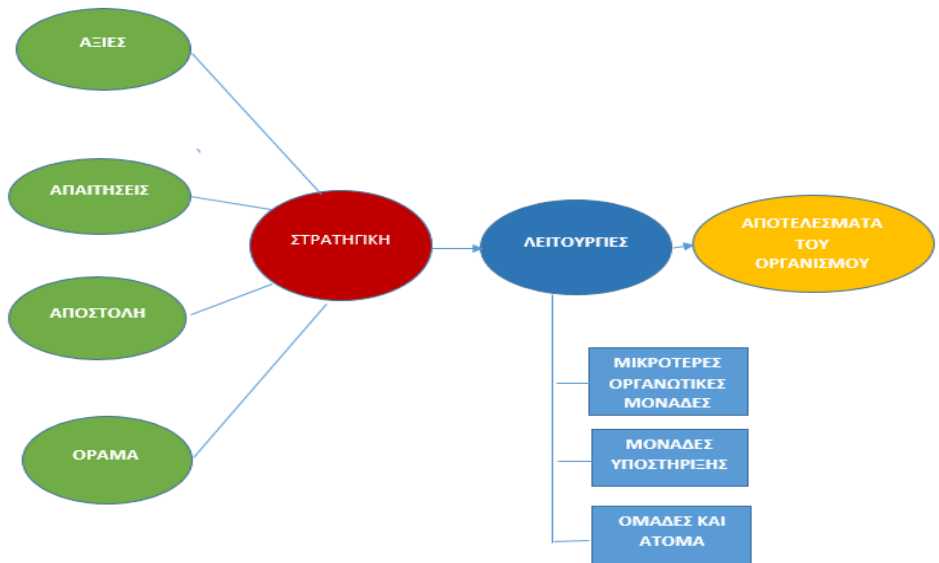
Η Balanced Scorecard είναι μια μεθοδολογία, που βοηθά μια επιχείρηση να μετατρέψει τη στρατηγική σε πράξη. Ξεκινά από το εταιρικό όραμα και τους στόχους και προσδιορίζει τους παράγοντες που θεωρούνται ως οι πιο κρίσιμοι για την επιτυχία. Στη συνέχεια, βοηθά τα στελέχη της επιχείρησης να αναπτύξουν τα συστήματα μέτρησης που θα βοηθήσουν στην αξιολόγηση της προόδου σε βασικά σημεία της στρατηγικής.

Έτσι, η μεθοδολογία της Balanced Scorecard αποτελεί σύστημα διαχείρισης της απόδοσης μιας επιχείρησης, το οποίο:

- Βασίζεται στο εταιρικό όραμα και τη στρατηγική
- Αντικατοπτρίζει τις πιο σημαντικές πλευρές της επιχείρησης
- Υποστηρίζει το στρατηγικό σχέδιάσμά και την υλοποίηση
- Ευθυγραμμίζει τη δράση όλων των τμημάτων της επιχείρησης γύρω από κοινά αποδεκτούς εταιρικούς στόχους που πηγάζουν από την στρατηγική
- Εκτείνεται πέρα από τη μέτρηση, διευκολύνοντας την αξιολόγηση και την αναβάθμιση της εταιρικής στρατηγικής.

Μια σχηματική απεικόνιση της μεθοδολογίας της Balanced Scorecard, στην οποία ο ρόλος της στρατηγικής είναι καθοριστικός, δίνεται στο σχήμα που ακολουθεί:





Σχήμα 11: Ο ρόλος της στρατηγικής, ΠΗΓΗ:www.balanced scorecard.org

## 5.7 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΤΥΧΩΝ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ BSC

### Πτυχή: χρηματοοικονομικά

Οι οικονομικοί δείκτες είναι ένα σημαντικό συστατικό του **BSC** που ενημερώνουν για το αν η εκτέλεση της στρατηγικής η οποία διαφαίνεται μέσω δεικτών που έχουν επιλεγεί, οδηγεί σε βελτιωμένα αποτελέσματα. Για να γίνει η κατάλληλη επιλογή στρατηγικών

στόχων και δεικτών επίδοσης είναι αναγκαίο να διερευνηθούν ποια είναι εκείνα τα απαραίτητα οικονομικά βήματα που πρέπει να πραγματοποιήσει η επιχείρηση ώστε να διασφαλίσει τη στρατηγική της.

*Βασικά Ερωτήματα*

*-Ποιοι είναι οι εμπλεκόμενοι (stakeholders) και τι επιθυμούν;*

*-Για να ικανοποιηθούν οι επιθυμίες των εμπλεκομένων τι πρέπει να διασφαλιστεί για τα παρακάτω:*

- *Εσοδα*
- *Κόστος*

### **Πτυχή: ωφελούμενοι**

Για τη σωστή επιλογή στρατηγικών στόχων και δεικτών επίδοσης σε αυτή τη διάσταση, αρχικό μέλημα της επιχείρησης αποτελεί ο καθορισμός της αγοράς στην οποία απευθύνεται και η επιλογή αρχών (λειτουργική τελειότητα-ηγεσία προϊόντων-οικειότητα πελατών) που την διέπει για την καλύτερη εξυπηρέτηση της. (Niven, 2002)

*Βασικά Ερωτήματα:*

*-Ποιοι είναι οι πελάτες;*

*-Τι επιθυμούν;*

*-Τι θα πρέπει να κάνει η επιχείρηση για να βελτιώσει την εξυπηρέτηση τους;*

### **Πτυχή: Εσωτερικές Διεργασίες**

Σε αυτή τη διάσταση του **BSC** προσδιορίζονται οι διαδικασίες κλειδιά που είναι αναγκαίο να εκτελέσει η εταιρία έχοντας ως στόχο να συνεχίσει να προσδίδει αξία στους πελάτες και τελικά στους μετόχους της. Ο στόχος σε αυτή τη διάσταση είναι να προσδιοριστούν εκείνες οι διαδικασίες και να αναπτυχθούν οι κατάλληλοι δείκτες επίδοσης οι οποίοι θα καθορίσουν την πρόοδο της επιχείρησης.

*Βασικά Ερωτήματα:*

*-Με δεδομένους τους χρηματοοικονομικούς στόχους και τους στόχους πελατών, ποιες εσωτερικές διαδικασίες είναι οι πιο κρίσιμες για την επίτευξή τους;*

*-Σε κάθε μια από τις αναγνωρισμένες διαδικασίες, ποιο είναι το μυστικό επιτυχίας;*

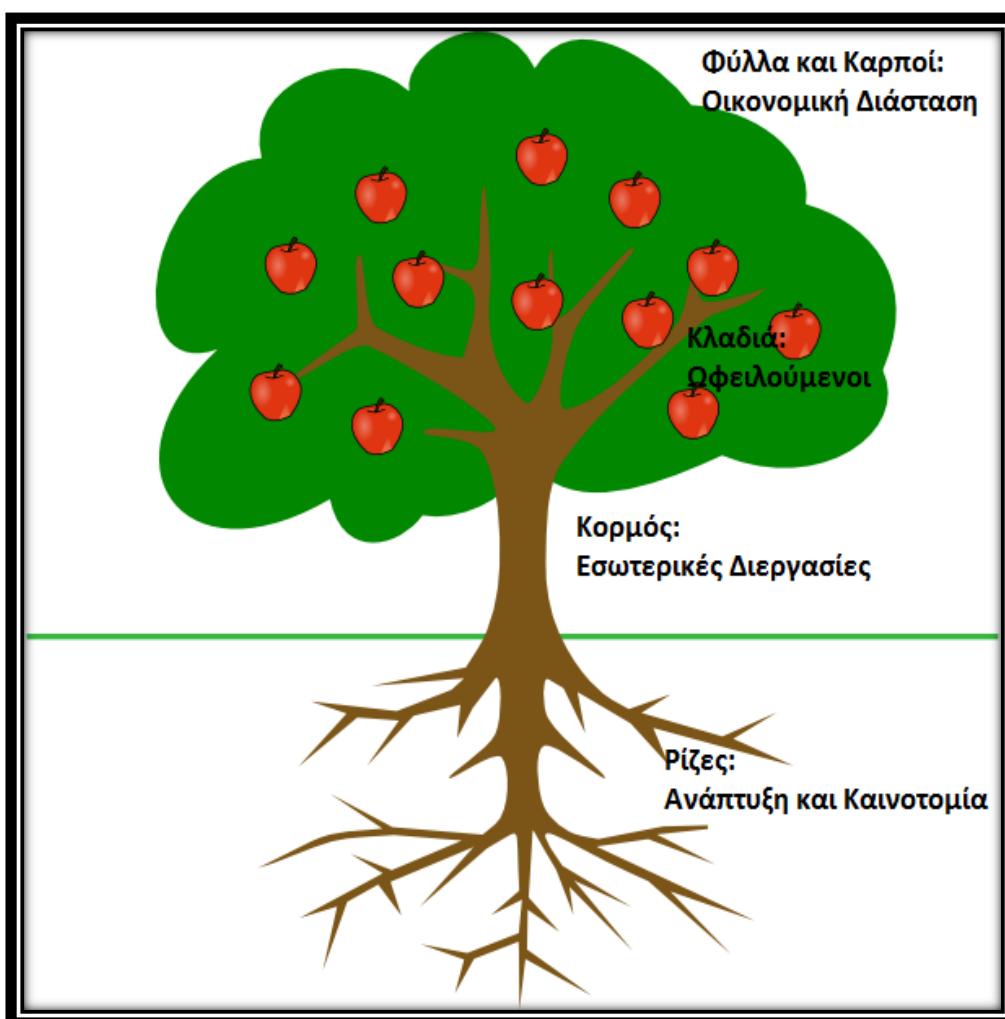
*-Ποιοι είναι οι βασικοί στόχοι;*

### **Πτυχή: Ανάπτυξη και Καινοτομία**

Οι στόχοι στη πτυχή ανάπτυξη και καινοτομία είναι αυτοί πάνω στους οποίους στηρίζεται ολόκληρο το οικοδόμημα της **BSC**. Είναι οι ρίζες της **BSC** που μέσω του κορμού (εσωτερικές διεργασίες) φτάνουν στα κλαδιά (ωφελούμενοι) και τελικά καταλήγουν στα φύλλα και καρπούς (οικονομική διάσταση).

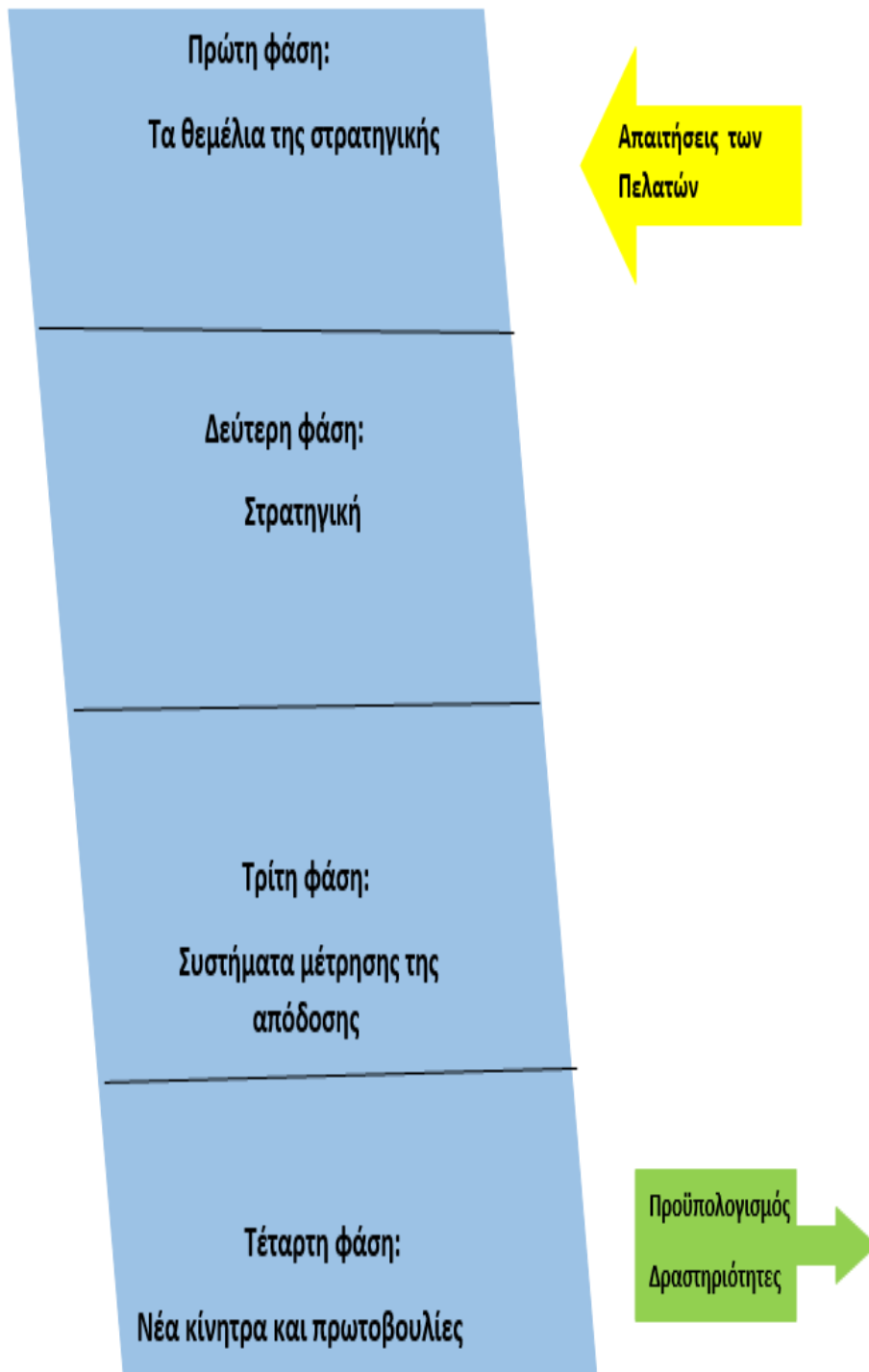
#### Βασικά Ερωτήματα:

- Σε ποιες περιοχές οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αποκτήσουν γνώσεις για να βελτιωθούν ώστε να υλοποιηθούν επιτυχώς οι εσωτερικές διαδικασίες;
- Τι θα πρέπει να κάνει η επιχείρηση ώστε να επιτύχει η οπτική της ανάπτυξης και καινοτομίας;

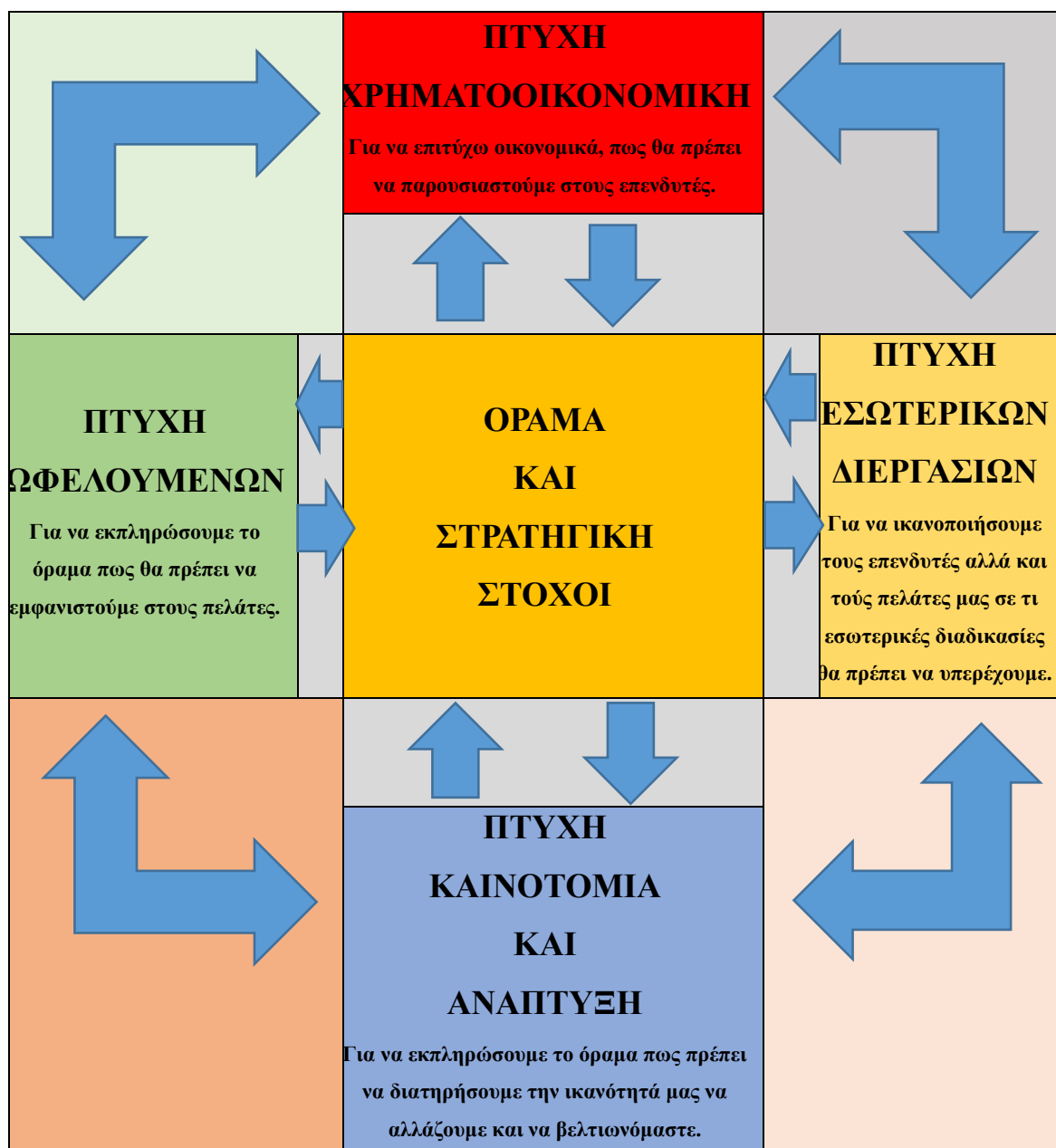


**Σχήμα 12: Περιγραφή - σχέσεις πτυχών του μοντέλου BSC**

## Η λογική της Balanced Scorecard



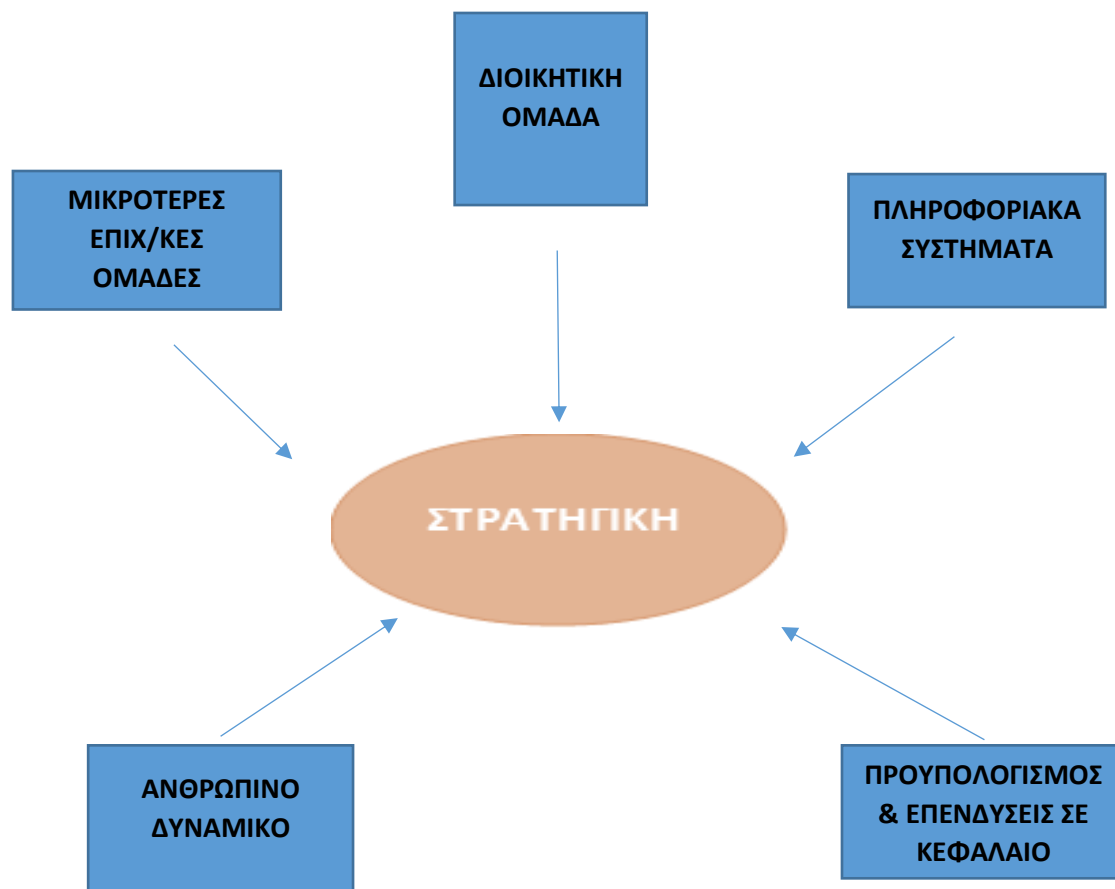
Σχήμα13: Η λογική της BSC, ΠΗΓΗ [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org)



**Σχήμα 14: Balanced Scorecard Όραμα και Στρατηγική στόχοι**

**Εναρμόνιση και εστίαση όλων των πόρων του οργανισμού στη στρατηγική.**

Η θεωρία της Balanced Scorecard ανταποκρινόμενη στις σημερινές ανάγκες προωθεί την έννοια του «στρατηγικά εστιασμένου οργανισμού». Οι λέξεις κλειδιά της μεθοδολογίας που ακολουθείται είναι η «ευθυγράμμιση» και η «εστίαση». Καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας είναι η εναρμόνιση και η εστίαση όλων των πόρων του οργανισμού στη στρατηγική, όπως περιγράφεται σχηματικώς στο διάγραμμα που ακολουθεί:



Σχήμα 15:Εναρμόνιση όλων των πόρων του οργανισμού στη στρατηγική

## 5.8 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ BSC

Σύμφωνα με έρευνες, μερικά από τα **πλεονεκτήματα** της εφαρμογής της μεθόδου BSC σε οργανισμούς είναι:

- η ευθυγράμμιση της αποστολής του οργανισμού με την στρατηγική που ακολουθεί.
- η διευκόλυνση, η εποπτεία και η αξιολόγηση της εκτέλεσης της στρατηγικής.
- η ερμηνεία της στρατηγικής σε λειτουργικούς όρους.
- στοχεύει στο μέλλον, δηλαδή αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα επιτύχει στο παρόν και στο μέλλον, ενώ τα παραδοσιακά οικονομικά συστήματα παρουσιάζουν την απόδοση της επιχείρησης μόνο για το τελευταίο διάστημα μέτρησης.
- θεωρείται ένα περιεκτικό και ταυτόχρονα ολοκληρωμένο σύστημα μέτρησης, ενημερώνοντας σφαιρικά αυτούς που λαμβάνουν τις αποφάσεις.

- βοηθάει στην εστίαση σε κύριους στόχους, καθώς η BSC συμβάλει με τέτοιο τρόπο, ώστε αυτοί που λαμβάνουν τις αποφάσεις να δημιουργούν ειδικά κατασκευασμένους ανά τμήμα δείκτες, οι οποίοι θεωρούνται κρίσιμοι και απαραίτητοι για την επιτυχημένη εφαρμογή της στρατηγικής.

- συμβάλει στην αύξηση της παρακίνησης και της συμμετοχής των εργαζομένων. Διευκολύνει την επικοινωνία εργαζομένων και διοίκησης και συντονίζει τις ενέργειες όλων για την υλοποίηση των κοινών στόχων.

- δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα για άμεση αντίδραση σε ενδεχόμενα προβλήματα και αλλαγές.

- αποφεύγεται η υπερπληροφόρηση, καθώς ο αριθμός των μετρήσεων που χρησιμοποιούνται είναι περιορισμένος.

Η μέθοδος αυτή δέχτηκε ορισμένες επικρίσεις. Μερικές από τις **αδυναμίες** της είναι οι ακόλουθες:

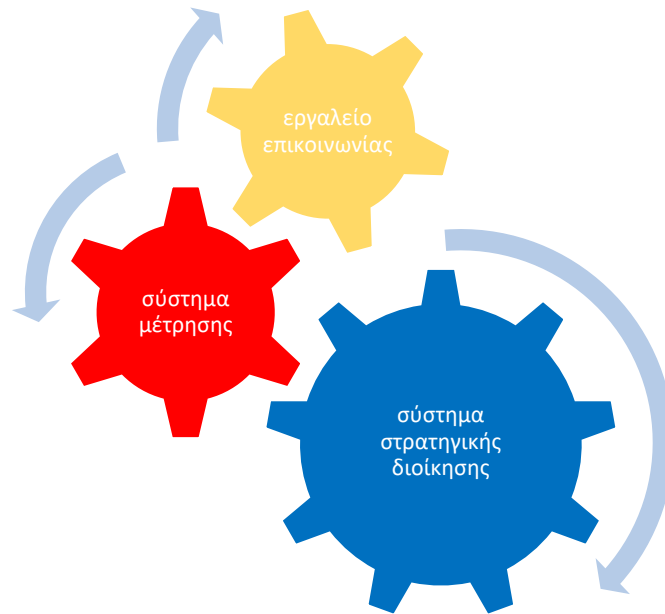
- δεν εξετάζονται τα ενδιαφέροντα των ανταγωνιστών, των προμηθευτών και γενικά των stakeholders του οργανισμού.

- ένας δημόσιος οργανισμός έχει συχνά πολλαπλούς στόχους σε σύγκριση με μια κερδοσκοπική επιχείρηση, που δεν είναι εύκολα υπολογίσιμοι μέσα στο απλουστευμένο πλαίσιο της μεθόδου BSC.

- ένας δημόσιος οργανισμός αντιμετωπίζει συνήθως περισσότερη πίεση σε σύγκριση με μια κερδοσκοπική επιχείρηση, προκειμένου να προσαρμοστεί στους κανόνες και τις νομικές απαιτήσεις της κοινωνίας.

- η υποκειμενικότητα των δεικτών βαρύτητας και των μέτρων απόδοσης μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία της εφαρμογής του μοντέλου.

## 5.9 ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΟΨΕΙΣ ΤΗΣ BSC



Σχήμα 16: Οι τρεις όψεις της BSC, Πηγή: Niven 2008

Αρχικά πρόκειται για ένα εργαλείο επικοινωνίας της στρατηγικής της επιχείρησης, που συνδέει όλα τα τμήματα και όλους τους εργαζομένους. Έτσι όλοι ευθυγραμμίζονται με την στρατηγική της επιχείρησης και λειτουργούν ως μια ολότητα. Από την άλλη η **BSC** είναι ένα εργαλείο μέτρησης της απόδοσης έναντι των τιθέμενων στόχων, που συμβάλει στην αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης. Ακόμα η **BSC** είναι ένα συνολικό εργαλείο το οποίο μεταφράζει την στρατηγική της επιχείρησης, σε ένα συνεκτικό σχέδιο δράσης στην ανάπτυξη και στην πραγματοποίηση του οποίου συμμετέχουν όλοι. Οι προϋποθέσεις γενικά για την επιτυχή χρήση του Balanced Scorecard σε ένα οργανισμό είναι:

- η προγενέστερη εμπειρία εφαρμογής μεθόδων μέτρησης απόδοσης-αποτελεσματικότητας –αποδοτικότητας.
- η διαθεσιμότητα έγκυρων και πραγματικών δεδομένων.
- η επιθυμία συνεχούς εξέλιξης μέσω προγραμμάτων κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχειρησιακής μονάδας.
- η ανεμπόδιστη επικοινωνία των εργαζόμενων όλων των βαθμίδων και τμημάτων των διοικητικών μονάδων για την ανταλλαγή πληροφοριών και εμπειριών.
- ο προσανατολισμός του οργανισμού προς την ικανοποίηση των πελατών.



## 5.10 BSC ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας αποτελεί ένα εργαλείο για τούς οργανισμούς (ιδιωτικού-δημόσιου τομέα), προκειμένου να διαχειριστούν τα αιτήματα των άμεσα ενδιαφερομένων (Τσώλας, 2007). Τα τελευταία 40 χρόνια υπάρχει μια αυξανόμενη έμφαση στη σημασία της μέτρησης των ανθρωπίνων πόρων στις επιχειρήσεις. Όπως αναφέρει η Gabcanova (2012), οι Becker, Huselid & Ulrich (2001) θεωρούν πως σε περίπτωση που η ηγεσία επιθυμεί να δημιουργήσει ένα σύστημα μέτρησης της αποτελεσματικότητας των ανθρώπινων πόρων, θα πρέπει να γνωρίζει από πριν πως μπορούν οι άνθρωποι πόροι της επιχείρησης να βοηθήσουν στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων.

Παρά τα εμπόδια που εμφανίζονται κατά την προσπάθεια μέτρησης των ανθρωπίνων πόρων (έλλειψη εμπειρίας, ακρίβειας και δυσκολίες κατά τη μέτρηση), έχουν προταθεί από ερευνητές μέθοδοι και εργαλεία για την αξιολόγηση του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Μεταξύ αυτών των εργαλείων σημαντική θέση κατέχει η Balanced Scorecard, καθώς βοήθησε πολλές επιχειρήσεις στη διαχείριση (με την έννοια της αποτελεσματικής απασχόλησης του ανθρώπινου κεφαλαίου) (Gabcanova, 2012).

Οι Becker, Huselid και Ulrich (2001), δημιούργησαν το Human Resource Scorecard για τη μέτρηση και διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου, θεωρώντας ότι πετυχαίνει δύο σημαντικά πράγματα: α) διαχειρίζεται τους ανθρώπινους πόρους ως κεφάλαιο και β) καταδεικνύει τη συμβολή των ανθρώπινων πόρων στην οικονομική επιτυχία της επιχείρησης. Οι ερευνητές προχώρησαν το εργαλείο ένα βήμα πιο πέρα, δημιουργώντας μια εφαρμογή της Balanced Scorecard για τη μέτρηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, τον εντοπισμό και τη μέτρηση της συμπεριφοράς, της νοοτροπίας των δεξιοτήτων και των αποτελεσμάτων που απαιτούνται για τους ανθρώπινους πόρους ώστε να συμβάλλουν στην επιτυχία της επιχείρησης (Carpenter, Bauer & Erdogan, 2012). Η επέκταση του πίνακα στοχοθεσίας για το ανθρώπινο δυναμικό, έχει τέσσερα βασικά στοιχεία-κλειδιά:

1. Τη νοοτροπία και την κουλτούρα του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία επιτρέπει στους εργαζομένους να κατανοήσουν, να υιοθετήσουν και να εκτελέσουν τη στρατηγική της επιχείρησης.
2. Τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες είναι απαραίτητες για την εκτέλεση της εφαρμογής.

3. Τη συμπεριφορά της ηγεσίας και των εργαζομένων, οι οποία καθορίζει το βαθμό επίτευξης των στρατηγικών στόχων.
4. Την επιτυχία των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Οι Kaplan & Norton προτείνουν τρία βασικά μέτρα τα οποία συνδέονται με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων κατά την εφαρμογή του μοντέλου:

- Την ικανοποίηση των εργαζομένων, η οποία συνδέεται άμεσα με την επιτυχία τους (και κατ' επέκταση με την επιτυχία της επιχείρησης)
- Την παραγωγικότητα των εργαζομένων η οποία συνδέεται με την κατάλληλη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και συγκεκριμένα με το κόστος εργασίας.
- Τη διατήρηση των εργαζομένων, η οποία συνδέεται με την ορθή εφαρμογή των διαδικασιών της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (Gabeanova, 2012).

Τα παραπάνω μέτρα, όπως έχει ήδη αναφερθεί αποτελούν και αντικείμενο ενασχόλησης της ηγεσίας του οργανισμού στην προσπάθεια διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.

Η σημασία της Balanced Scorecard στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων καθίσταται σαφής και μέσω της παρακάτω διαδικασίας: η συνεχής επιμόρφωση των εργαζομένων η οποία αποτελεί επιδίωξη (στόχο) της Διοίκησης μιας επιχείρησης παρέχει αύξηση γνώσεων στους εργαζομένους (Πτυχή καινοτομίας-ανάπτυξης), βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών (Πτυχή Εσωτερικών Διαδικασιών), ικανοποίηση των ωφελομένων (Πτυχή Πελατών-Ωφελομένων) και τελικά αύξηση των εσόδων της επιχείρησης (Χρηματοοικονομική Πτυχή). Μέσω της παραπάνω διαδικασίας αντιλαμβάνεται κανείς εύκολα πως το μοντέλο βοηθά τον ηγέτη του οργανισμού να αντιληφθεί την άμεση σχέση των ανθρώπινων πόρων του οργανισμού με την επιτυχία του οργανισμού. Η διαχείριση και η κατεύθυνση αυτών των πόρων είναι καθοριστική για την επιβίωση και το μέλλον του οργανισμού.

Συνδέοντας την BSC με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων η επιχείρηση όχι μόνο δυναμώνει τη θέση της στην αγορά αλλά και βελτιώνει τη θέση των ίδιων των εργαζομένων της.

## **5.11 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ**

Τα συστήματα διοίκησης με βάσει την απόδοση αποτελούνται από τρία μέρη : τον ορισμό της απόδοσης (η οποία σχετίζεται με την ανάλυση των θέσεων εργασίας) - διαμόρφωση

συστημάτων μέτρησης της απόδοσης μέσω των μεθόδων αξιολόγησης της απόδοσης του εργαζόμενου - και επανατροφοδότηση των πληροφοριών σχετικά με την επίδοση και σύνδεση με τα συστήματα αμοιβής. Η διοίκηση με βάση τη απόδοση, όταν αυτή εφαρμόζεται αποτελεσματικά στους Δημόσιους Οργανισμούς, έχει τα εξής βασικά χαρακτηριστικά:

- Αποτελεί βασική λειτουργία του οργανισμού.
- Δεν υπάρχει μια γενική μεθοδολογία που εφαρμόζεται παντού, αλλά προσαρμόζεται και εξατομικεύεται ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες του οργανισμού.
- Κάθε μορφή της απόδοσης είναι σημαντική. Εκείνο που έχει σημασία, ειδικά όταν ο στόχος είναι η ικανοποίηση των πελατών, είναι ο προσδιορισμός εκείνου του συνδυασμού ικανοτήτων που οδηγούν σε υψηλή επίδοση και ο καθορισμός του τρόπου με τον οποίο μπορούν να αποκτηθούν, να αναπτυχθούν και να βελτιωθούν. Η Διοίκηση της απόδοσης θα πρέπει να αντανακλά την ισορροπία μεταξύ μετρήσιμων στόχων και αποτελεσμάτων και την τοποθέτηση του ανθρώπινου δυναμικού σε κατάλληλες θέσεις, ώστε να προωθείται η ατομική και οργανωσιακή επιτυχία.
- Η προσπάθεια που βρίσκεται στη διακριτική ευχέρεια του εργαζόμενου είναι αυτή που οδηγεί στην επιτυχία. Το ζητούμενο είναι το πώς ένας οργανισμός ή ένας διοικητής θα καταφέρει να αντλήσει αυτή την επιπλέον προσπάθεια του εργαζόμενου που θα οδηγήσει στην 'εξαιρετική προσπάθεια'.
- Συνδέει αποτελεσματικά την απόδοση με ενθάρρυνση και ανταμοιβή (υλική ή ηθική).
- Ενισχύει τη συμμετοχή των εμπλεκόμενων στη διαδικασία της διοίκησης με βάση την απόδοση, μέσω του κοινού διαλόγου μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, ώστε να υπάρχει ευθυγράμμιση μεταξύ στόχων, διαδικασιών και πρακτικών που εφαρμόζονται στην πράξη.
- Ενισχύει την ενδυνάμωση και τον εμπλουτισμό των εργαζομένων, ενθαρρύνει την πρωτοβουλία αλλά και την ομαδική εργασία και στοχεύει στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η διοίκηση με βάση την απόδοση είναι θέμα σχέσεων.

Καταλήγοντας μπορούμε να πούμε ότι οι επιτυχημένοι οργανισμοί θα είναι εκείνοι που χαρακτηρίζονται από την ενδυνάμωση και εμπλουτισμό των εργαζομένων τους και όχι από τα περιβάλλοντα, 'αποφασίζουμε και διατάζουμε', και θα περιέχουν ένα περιβάλλον που να ενισχύει την πρωτοβουλία, την ευελιξία την ομαδική εργασία και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

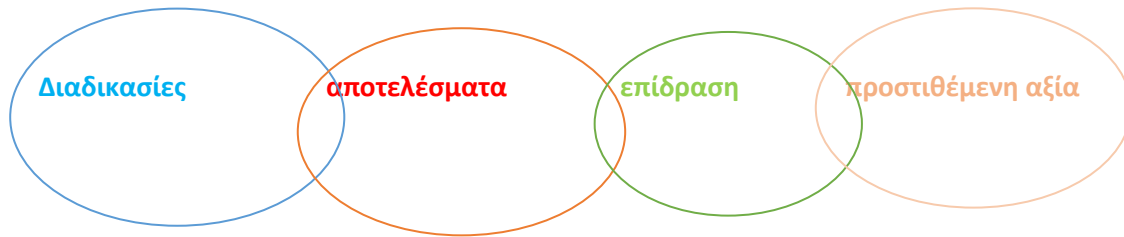
## 5.12 ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Οι δημόσιοι οργανισμοί ως συστήματα λειτουργούν μέσα σε ένα περιβάλλον το οποίο επηρεάζουν και από το οποίο επηρεάζονται, υποβοηθούνται ή περιορίζονται (J, Greenwood, R. Pyper, David Wilson, 2002). Σημαντικοί παράγοντες που έχουν βαθύτατη επίδραση στους δημόσιους οργανισμούς είναι:

- Το πολιτικό περιβάλλον
- Το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον
- Ο εθνικισμός, ο ευρωπαϊσμός και η παγκοσμιοποίηση
- Η τεχνολογία της πληροφορίας και των επιστημών

Οι δημόσιοι οργανισμοί όμως δεν είναι παθητικά συστήματα αλλά μπορούν να επηρεάσουν και αυτοί το περιβάλλον μέσω των δημοσίων υπαλλήλων που μπορούν να ασκήσουν πίεση στις ομάδες εκείνες που συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων.

Οι οργανισμοί σαν ανοικτά συστήματα που είναι, χαρακτηρίζονται από το βασικό μοντέλο input - process - output. Αντλούν πηγές από το περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσονται και από το οποίο περιορίζονται, τις επεξεργάζονται μέσα από ποικιλίες διαδικασιών και παράγουν το τελικό προϊόν ή υπηρεσία, το οποίο έχει μια προστιθέμενη αξία. Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού έχει στρατηγικό ρόλο στην επιτυχία και στην βελτίωση της συνολικής απόδοσής του, καθώς το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί τη σημαντικότερη πηγή για οποιοδήποτε δημόσιο οργανισμό (input), σημείο κλειδί σε όλες τις διαδικασίες (process) και καθοριστικό παράγοντα της ποιότητας και ποσότητας του τελικού προϊόντος - παρεχόμενης υπηρεσίας - (output), διότι προσθέτει αξία σε αυτόν και αποτελεί τη βάση της επιβίωσής του. Δηλαδή ένας οργανισμός είναι μια συλλογή ανθρώπων δραστηριοτήτων και στόχων ο οποίος χαρακτηρίζεται από εισαγόμενα στοιχεία, διαδικασίες, εξαγόμενα στοιχεία και προστιθέμενη αξία. Η θεωρία της Οργανωσιακής ανάπτυξης έρχεται με σχεδιασμένη επεμβατική δράση να βελτιώσει την ατομική και οργανωσιακή υγεία και αποτελεσματικότητα (Richard Beckhard, 1996) με εργαλεία την ποιοτική – ποσοτική αξιολόγηση και μέτρηση απόδοσης. Συμπληρωματικά στην παραπάνω θεώρηση του οργανισμού έρχεται η έννοια της αλυσίδας αξίας της οποίας τα βασικά στοιχεία είναι οι διαδικασίες –αποτελέσματα -αντίκτυπος αυτών - προστιθέμενη αξία.



**Σχήμα 17: Αλυσίδα αξίας ενός οργανισμού**

Όλες οι λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού προσθέτουν αξία. Ο σχεδιασμός των λειτουργιών στρατολόγησης, επιλογής προσωπικού και οι διαδικασίες που αναπτύσσει για την εκτέλεση αυτών των λειτουργιών επηρεάζουν το input του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού. Οι λειτουργίες της ανάλυσης των θέσεων εργασίας, τοποθέτησης, εκπαίδευσης, μέτρησης της επίδοσης, αξιολόγησης και αμοιβής του προσωπικού και οι διαδικασίες εκτέλεσης όλων των παραπάνω μπορεί να έχουν αντίκτυπο στις ευρύτερες διαδικασίες (process), με τις οποίες ο οργανισμός προσπαθεί να επιτύχει τους στόχους και τελικά την αποστολή του.

Βασικό στοιχείο κάθε οργανισμού είναι η ανάπτυξη και η υγεία όπως αυτή μπορεί να μετρηθεί και να προσδιοριστεί με βάση τους πέντε παρακάτω σημαντικούς παράγοντες που συνθέτουν το αποτέλεσμα του οργανισμού. Αυτοί είναι:

- Η παραγωγικότητα, η οποία είναι η μετρήσιμη ικανότητα του οργανισμού να παράγει αγαθά και υπηρεσίες σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών.
- Η ποιότητα, η οποία αφορά στα λάθη που εμφανίζονται στο τελικό προϊόν – παροχή υπηρεσίας - αλλά και στο χρονικό κύκλο παραγωγής του. Η ποιότητα των υπηρεσιών διακρίνεται από την αποδοχή και την εμπιστοσύνη του πελάτη
- Οι εργαζόμενοι που αποτελούν την κινητήριου δύναμη και τα συναισθήματα τους επηρεάζουν την παραγωγικότητά τους και κατ' επέκταση την απόδοση του οργανισμού. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι οι οποίοι είναι 'εργαλεία παραγωγής' πρέπει να αντιμετωπίζονται υπό το πρίσμα της ηθικής, δίκαιης και δεοντολογικής μεταχείρισης
- Ο οργανισμός θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον και να διαθέτει την ικανότητα να απαντά στις προκλήσεις
- Ο οργανισμός θα πρέπει να λειτουργεί υπό την έννοια του «learning organization», δηλαδή συνεχώς να εκπαιδεύεται, να διευρύνει και βελτιώνει τις γνώσεις και τις δεξιότητές του. Αυτό βέβαια αφορά κυρίως στην εκπαίδευση των εργαζομένων και στην ανάπτυξη του δυναμικού τους, αλλά και στα διαθέσιμα συστήματα και υποδομές

Κάθε ένας από τους παραπάνω παράγοντες μπορεί να αναλυθεί σε περισσότερα υποσυστήματα, καθένα από τα οποία χωριστά μπορεί να γίνει αντικείμενο μελέτης, μέτρησης και αξιολόγησης και να προσδιοριστεί ακριβώς η θέση του στην αλυσίδα αξίας του

οργανισμού. Η Διοίκηση Προσωπικού έρχεται σε αυτό το σημείο να εμπλακεί σε κάθε υποσύστημα αναζητώντας τρόπους να αξιολογήσει, να σχεδιάσει, να εφαρμόσει, να επέμβει διορθωτικά

με διάφορες τεχνικές και μεθόδους και τελικά να προσθέσει τη δική της αξία, η οποία μάλιστα θα είναι μετρήσιμη στο τελικό αποτέλεσμα. Στόχος της Διοίκησης Προσωπικού είναι η όποια βελτίωση στις διαδικασίες να οδηγεί σε ένα καλύτερο αποτέλεσμα, το οποίο βέβαια να είναι μετρήσιμο. Η διαφορά ανάμεσα σε αυτό το αποτέλεσμα και στο αποτέλεσμα πριν τη

βελτίωση αποτελεί την επίδραση. Η μετρήσιμη βελτίωση σε χρηματοοικονομικούς όρους αποτελεί την προστιθέμενη αξία.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>: BALANCED SCORECARD ΣΤΗΝ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

### 6.1 ΓΕΝΙΚΑ

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. Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί αποτελούν μια πρακτική εφαρμογή της παραπάνω πρότασης, μια που ο καθένας έχει τις δικές του ιδιαιτερότητες και προσδοκίες σε θέματα διοίκησης οργάνωσης και εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων, όποτε η BSC προσαρμόζεται αναλόγως.

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»*. Επιπλέον, η αυτοαξιολόγηση μπορεί να θεωρηθεί ως μια συνολική αξιολόγηση της σχολικής μονάδας, που διενεργείται από την ίδια τη μονάδα για σκοπούς βελτίωσής της. 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.

#### **Βασικές αρχές της αυτοαξιολόγησης :**

- Εσωτερική και συμμετοχική διαδικασία συνεχούς ανατροφοδότησης, αποδοχής λαθών και προσπάθεια για βελτίωση.
- Η Αυτοαξιολόγηση δεν αποσκοπεί σε σύγκριση.

- Η Αυτοαξιολόγηση πρέπει να οδηγεί σε δράση.
- Η Αυτοαξιολόγηση υιοθετεί ολιστικό μοντέλο αξιολόγησης.

Στο θεματικό πλαίσιο της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου η κατανομή των τομέων (7) και των δεικτών(15) αντιστοιχεί σε βασικά σημεία του εκπαιδευτικού έργου στο σχολείο.

## **A. Τομείς**

1. Μέσα και Πόροι
2. Ηγεσία και Διοίκηση του Σχολείου
3. Διδασκαλία και Μάθηση
4. Κλίμα και Σχέσεις του Σχολείου
5. Προγράμματα, Παρεμβάσεις και Δράσεις Βελτίωσης
6. Εκπαιδευτικά αποτελέσματα
7. Αποτελέσματα του σχολείου

## **B. Δείκτες ανά τομέα**

- 1.1 Σχολικός χώρος, υλικοτεχνική υποδομή και οικονομικοί πόροι
- 1.2 Στελέχωση του σχολείου
- 2.1 Οργάνωση και συντονισμός της σχολικής ζωής
- 2.2 Διαχείριση και αξιοποίηση μέσων και πόρων
- 2.3 Αξιοποίηση, υποστήριξη και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού
- 3.1 Ανάπτυξη και εφαρμογή διδακτικών πρακτικών
- 3.2 Ανάπτυξη και εφαρμογή παιδαγωγικών πρακτικών και πρακτικών αξιολόγησης των μαθητών
- 4.1 Σχέσεις μεταξύ εκπαιδευτικών- μαθητών και μεταξύ των μαθητών
- 4.2 Σχέσεις του σχολείου με γονείς και συνεργασίες με εκπαιδευτικούς - κοινωνικούς φορείς
- 5.1 Εκπαιδευτικά προγράμματα και καινοτομίες, υποστηρικτικές και αντισταθμιστικές παρεμβάσεις
- 5.2 Ανάπτυξη και εφαρμογή σχεδίων δράσης για τη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου
- 6.1 Φοίτηση και διαρροή των μαθητών
- 6.2 Επιτεύγματα και πρόοδος των μαθητών
- 6.3 Ατομική και κοινωνική ανάπτυξη των μαθητών
- 7.1 Επίτευξη των στόχων του σχολείου



Στη μελέτη των δεικτών έχει σημασία να δοθεί έμφαση, μεταξύ άλλων, σε ζητήματα όπως:

α) η αλληλεπίδραση με άλλους δείκτες

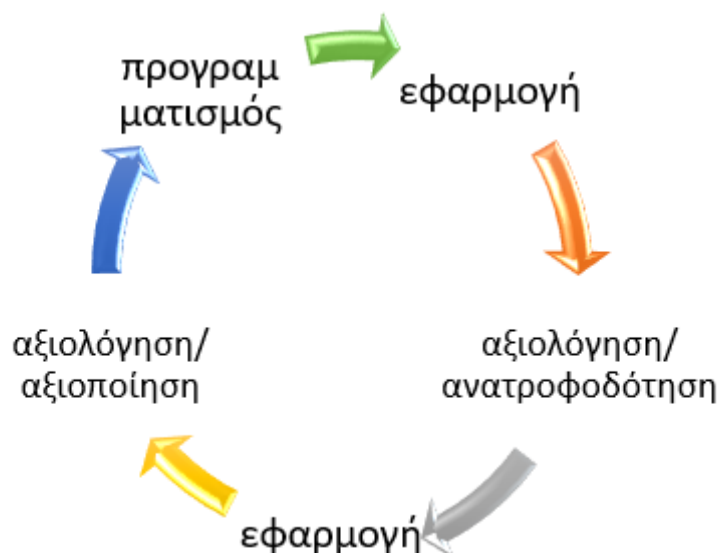
β) η συγκριτική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του δείκτη σε σχέση με άλλους δείκτες

γ) η διαχρονική μεταβολή των στοιχείων του δείκτη.

Επισημαίνεται ότι η επιλογή του τρόπου της αξιολόγησης των δεικτών ανήκει στους εκπαιδευτικούς. Κάθε δείκτης ή κατηγορία δεικτών αποτιμάται με κριτήρια, τα οποία κατέχουν θέση διερευνητικών ερωτημάτων σχετικά με την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου. Για την εκτίμηση της σχολικής πραγματικότητας ως προς τα επιμέρους κριτήρια ποιότητας μπορούν να αξιοποιηθούν ποσοτικά δεδομένα από το αρχείο της σχολικής μονάδας ή από ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων, όπως π.χ. αριθμός αιθουσών, επιφάνεια αιθουσών ανά μαθητή, μαθητές ανά Η/Υ, αλλά και δεδομένα τα οποία συγκεντρώνονται με την αξιοποίηση άλλων ερευνητικών μεθόδων και εργαλείων, όπως με τη χρήση ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων για τη διερεύνηση των απόψεων των μαθητών και των εκπαιδευτικών κλπ. Τα διάφορα ερωτήματα που προτείνονται από το ΙΕΠ (ΤΟΜΟΙ 1,2,3 ΙΕΠ,ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ Ε.Ε.) είναι ενδεικτικά, αντιστοιχούν στα επιμέρους κριτήρια του δείκτη και μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε ερωτηματολόγια, να αποτελέσουν βάση για σχέδια παρατήρησης, να γίνουν θέματα συζήτησης μεταξύ των εκπαιδευτικών, καθώς ο βασικός στόχος της ΑΕΕ είναι η κινητοποίηση, η ενεργοποίηση, η συμμετοχή, καθώς και η ανάπτυξη διαλόγου, συνεργασιών και πρωτοβουλιών, με σκοπό την ενδυνάμωση των σχέσεων και τη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου στο σχολείο. Ένα άλλο ζήτημα ιδιαίτερης σημασίας που συνδέεται με την αποτελεσματική διερεύνηση, ερμηνεία και αξιοποίηση των πορισμάτων της ΑΕΕ αφορά στην επαρκή γνώση των στοιχείων του κοινωνικού και πολιτισμικού περιβάλλοντος του σχολείου, το οποίο επηρεάζει άμεσα τα κοινωνικά, πολιτισμικά και μορφωτικά χαρακτηριστικά του μαθητικού πληθυσμού του σχολείου.

Αυτοαξιολόγηση στη σχολική μονάδα
Έξι κρίσιμα ερωτήματα
1. Ποα είναι η ποιότητα του Ε.Ε. στο σχολείο σήμερα;
2. Που θέλουμε να φτάσουμε;
3. Τι και πως πρέπει να γίνει;
4. Τι πρόοδο κάναμε;
5. Ποσο και με ποιο τρόπο ωφεληθήκαμε ατομικά και συλλογικά;
6. Σε ποιους τομείς βελτιώθηκε η ποιότητα του Ε.Ε. και η εικόνα του σχολείου;

Για να απαντήσει το σχολείο στα παραπάνω βασικά ερωτήματα, αναπτύσσει σταθερές διαδικασίες αυτοαξιολόγησης, οι οποίες προσδιορίζονται από το σχήμα Π-Ε-Α-Ε-Α (Προγραμματισμός, Εφαρμογή, Αξιολόγηση/ Ανατροφοδότηση, Εφαρμογή, Αξιολόγηση/ Αξιοποίηση).



Σχήμα 17: Π-Ε-Α-Ε-Α

Προς την επίτευξη του σκοπού της αυτοαξιολόγησης 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, αλλά και τις ιδιαιτερότητες της σχολικής μονάδας και της τοπικής κοινωνίας στην οποία ανήκει.

## 6.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΔΙΑΣΦΑΛΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ BSC ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Σε αρκετές περιπτώσεις η εφαρμογή της BSC σε σχολικές μονάδες έχει τις εξής ιδιαιτερότητες:

- Μη ξεκάθαρη διατύπωση του οράματος και της στρατηγικής.
- Ο μη κερδοσκοπικός χαρακτήρας.

Χρειάζεται να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή σε διάφορους κρίσιμους παράγοντες που είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχή εφαρμογή της BSC όπως η διαχείριση αλλαγής, η διαχείριση κινδύνων και διασφάλιση ποιότητας, υποδομές ΤΠΕ, και η διαχείριση project και διαδικασιών (Papalexandris et al., 2005).

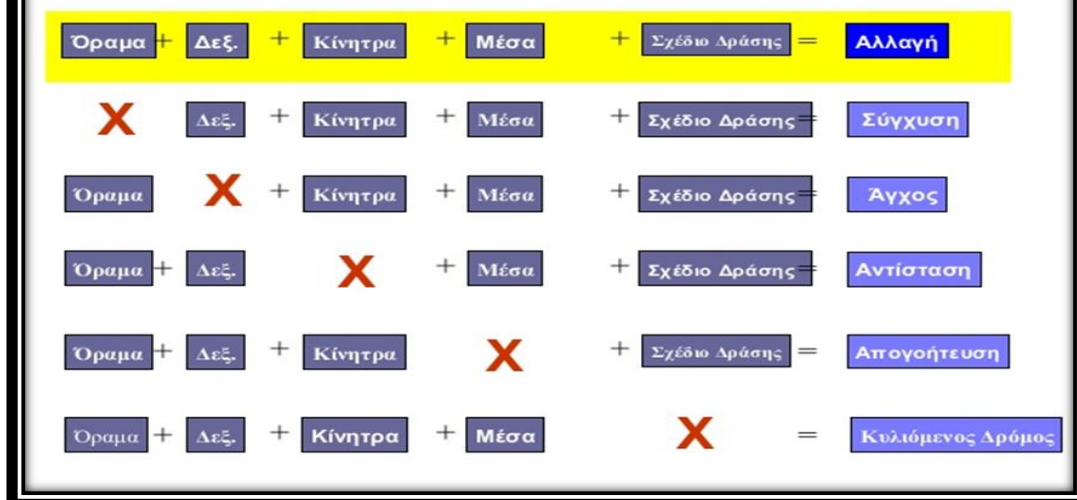
### α) Διαχείριση αλλαγής

Η αλλαγή είναι ένα σημαντικό στοιχείο για την επιβίωση και την ανάπτυξη ενός οργανισμού είτε πρόκειται για ένα άνθρωπο, είτε για μια εμπορική επιχείρηση είτε για ένα εκπαιδευτικό σύστημα. Ότι είναι σήμερα επιτυχημένο, αύριο μπορεί να θεωρείται ξεπερασμένο. Ο Δαρβίνος διατύπωσε την άποψη «το ζώο που θα επιβιώσει δεν είναι το δυνατότερο, αλλά αυτό που μπορεί να αλλάζει και να προσαρμόζεται στις γύρω αλλαγές». Η αλλαγή στη δομή του οργανισμού, αλλαγή στην τεχνολογία, αλλαγή στους ανθρώπους αφορά την ανάπτυξη και την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Για να επιτευχθεί η αλλαγή χρειάζεται να αλλάξει η κουλτούρα, οι αξίες και πεποιθήσεις των ανθρώπων – εργαζομένων που είναι επί χρόνια ριζωμένες σε γραφειοκρατικές προσδοκίες και επίσημες απαιτήσεις που θέτει ο οργανισμός. Για να ελαχιστοποιηθεί η αντίσταση στην αλλαγή πρέπει να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν την ανάγκη για αλλαγή, δίνονται τα αναγκαία κίνητρα και συμμετέχουν όλοι στη διαδικασία σχεδιασμού και εφαρμογής του νέου συστήματος διαχείρισης της απόδοσης (Neely et al., 1996). Η αλλαγή επιτυγχάνεται, όταν ισχύει η παρακάτω μαθηματική σχέση:  $(A+B+Γ)>Δ$ , όπου **A**=απογοήτευση-δυσaréσκεια, **B**=κοινό όραμα, **Γ**=γνώση, **Δ**=το κόστος τόσο σε οικονομικούς όσο και σε ψυχολογικούς όρους.



Ο ηγέτης έχει το βασικότερο ρόλο για την επιχείρηση των αλλαγών διότι διαμορφώνει και ισχυροποιεί την κουλτούρα του οργανισμού. Παρακινεί, εμπνέει, συν διαμορφώνει δίκαια και δημοκρατικά την πολιτική του οργανισμού μαζί με τους εργαζόμενους, και όταν χρειαστεί ‘ξεπερνά’ τα υπηρεσιακά στεγανά καλλιεργώντας συναδελφικό κλίμα.

## Ο ρόλος του διευθυντή στην επιτυχή εφαρμογή της αλλαγής στο σχολείο



Σχήμα 18: Εφαρμογή της αλλαγής στο σχολείο, Πηγή: slide share , Δεξ = Δεξιότητες

Πίνακας 4: Χαρακτηριστικά ηγετών για διαχείριση αλλαγής

Χαρακτηριστικά ηγετών για διαχείριση αλλαγής:	
❖	Γνωρίζουν τι ακριβώς επιθυμούν να επιτύχουν.
❖	Μπορούν να μετατρέπουν τη θεωρία σε πράξη.
❖	Μπορούν να αντικρίσουν την αλλαγή όχι μόνο από τη δική τους σκοπιά, αλλά και από αυτή των άλλων.
❖	Είναι ριψοκίνδυνοι.
❖	Δεν προσκολλώνται στην παράδοση, αλλά εκτιμούν και το νέο.
❖	Μπορούν να ετοιμάζουν ευέλικτα προγράμματα και να συνδυάζουν τους στόχους με τα μέσα που έχουν στη διάθεσή τους.
❖	Δεν αποθαρρύνονται από τις αποτυχίες.
❖	Αξιοποιούν τις περιστάσεις που βοηθούν στην εφαρμογή της αλλαγής.
❖	Μπορούν να εξηγήσουν με σαφήνεια πώς θα γίνει η αλλαγή.
❖	Εμπλέκουν το προσωπικό στην όλη διαδικασία της αλλαγής και είναι έτοιμοι να το υποστηρίξουν σε περίπτωση που αυτό αντιμετωπίσει δυσκολίες.
❖	Δεν εισάγουν πολλές αλλαγές ταυτόχρονα.
❖	Παρουσιάζουν την αλλαγή ως λογική απόφαση.
❖	Μοιράζονται τις πληροφορίες που κατέχουν για τα αποτελέσματα.
❖	Έχουν αυτοπεποίθηση και συναισθηματική νοημοσύνη.



**Σχήμα 19: Συναισθηματική πορεία κατά την αλλαγή** Πηγή: slide share

Συνήθως οι πρωτοβουλίες για μια οποιαδήποτε «Αλλαγή» είναι αξιομνημόνευτα «Τσαπατσούλικες» και «Ανοργάνωτες». Το γεγονός δε ότι στηρίζονται στις βασικές δεξιότητες του Μάνατζμεντ τις κάνει ακόμη χειρότερες και κάνει τους Μάνατζερ να αισθάνονται άβολα. Υπάρχει, ωστόσο, ένας δομημένος τρόπος που μπορεί να βοηθήσει για την αποφυγή κοινών λαθών τα οποία συνοδεύουν τις προσπάθειες για «Αλλαγή». Ο γκουρού της αλλαγής John P. Kotter περιγράφει τις οκτώ, πιθανώς θανάσιμες, παγίδες στις οποίες οι Μάνατζερ μπορεί να πέσουν θύματα όταν προσπαθούν να καθιερώσουν μια «Αλλαγή»!

1. Η αποφυγή υιοθέτησης της «Αίσθησης του Επείγοντος». Οι μισές από όλες τις προσπάθειες για αλλαγή αποτυγχάνουν στο ξεκίνημα.
2. Η αποφυγή δημιουργίας ενός δυνατού «Καθοδηγητικού Συνασπισμού».
3. Η απουσία του «Οράματος».

Χωρίς ένα συνεκτικό, πρακτικό και λογικό όραμα, μια προσπάθεια αλλαγής εξανεμίζεται μέσα από μια σειρά ανούσιων, αταίριαστων και αντιφατικών έργων, που το μόνο που κάνουν, πέρα από τη σπατάλη πόρων, είναι να προκαλούν σύγχυση.

**4. Η μη επαρκής «Επικοινωνία του Οράματος» στους εργαζομένους.**

**5. Η «αποφυγή Απομάκρυνσης των Εμποδίων» που δυσκολεύουν το δρόμο του νέου Οράματος.**

Η ανανέωση και η αλλαγή απαιτούν την απομάκρυνση και την εξάλειψη όλων των εμποδίων - είτε αυτά αφορούν σε συστήματα είτε αυτά αφορούν σε ανθρώπους. .

**6. Η έλλειψη «Συστηματικού Προγραμματισμού» για την επίτευξη μικρών νικών σε σύντομα χρονικά διαστήματα.**

Νίκες που είναι ξεκάθαρες και που γίνονται άμεσα αντιληπτές μέσα στο πρώτο κιόλας χρόνο, ή το πολύ σε δύο, βοηθούν πέρα από οτιδήποτε στο να πεισθούν και οι πιο αμετανόητοι αμφισβητίες ότι η προσπάθεια της αλλαγής αξίζει τελικά όλο τον κόπο.

**7. Η κήρυξη της «Νίκης» πολύ σύντομα (άκαιρα).**

Στο σημείο αυτό, «δεν κάνει κακό να γιορτάσουμε μια βραχυπρόθεσμη «Νίκη», αλλά είναι καταστροφικό να κηρύξουμε το τέλος του πολέμου».

**8. Η αποφυγή «Ενσωμάτωσης και Ένταξης των Αλλαγών» μέσα στην τρέχουσα επιχειρησιακή κουλτούρα.**

Εάν θέλουμε να μείνουν, οι νέες συμπεριφορές πρέπει να ριζώσουν για τα καλά, τόσο μέσα στις κοινωνικές φόρμες όσο και στις κοινά αποδεκτές αξίες του οργανισμού. (John P. Kotter «The Heart of Change» Εκδόσεις Harvard Business School Press.)

## **β) Διαχείριση κινδύνων και διασφάλισης ποιότητας**

Κίνδυνοι που σχετίζονται με την εφαρμογή της BSC αφορούν συχνές και ανεξέλεγκτες αλλαγές στα δομικά στοιχεία της BSC (στρατηγική στόχων, μέτρων κ.ά.) την ανεπιτυχή εκτίμηση χρόνου και κόστους, την έλλειψη επικοινωνίας εργαζομένων και τμημάτων οργανισμού, τις εντάσεις- διαφωνίες μεταξύ της ομάδας έρευνας, την αδράνεια πάνω στις απαιτούμενες αλλαγές στην στρατηγική του οργανισμού κατά την διάρκεια της υλοποίησης.

## **γ) Υποστηρικτικά προγράμματα ΤΠΕ**

Λόγω των πολλών και πολύπλοκων δεδομένων της BSC πρέπει να εφαρμοστούν υποστηρικτικά προγράμματα ΤΠΕ (από εξωτερικούς προμηθευτές ή αυτοδημιούργητες εντός οργανισμού). Τα προγράμματα αυτά θα πρέπει να θεωρηθούν πέρα από μέσο

αυτοματοποίησης, ως στρατηγικός καταλύτης αποτελεσματικής χρήσης της BSC και ως μηχανισμός συντονισμού και παρακολούθησης ολόκληρου του οργανισμού. (Grant,2002)

#### **δ) Διαχείριση project και διαδικασιών**

Η εφαρμογή της BSC απαιτεί την συμμετοχή όλων των εργαζομένων (όχι μόνο των στελεχών) από όλα τα τμήματα του οργανισμού για την από κοινού υλοποίηση των βασικών project και διαδικασιών και την εξασφάλιση χρονικών περιθωρίων και στοιχείων του προϋπολογισμού.

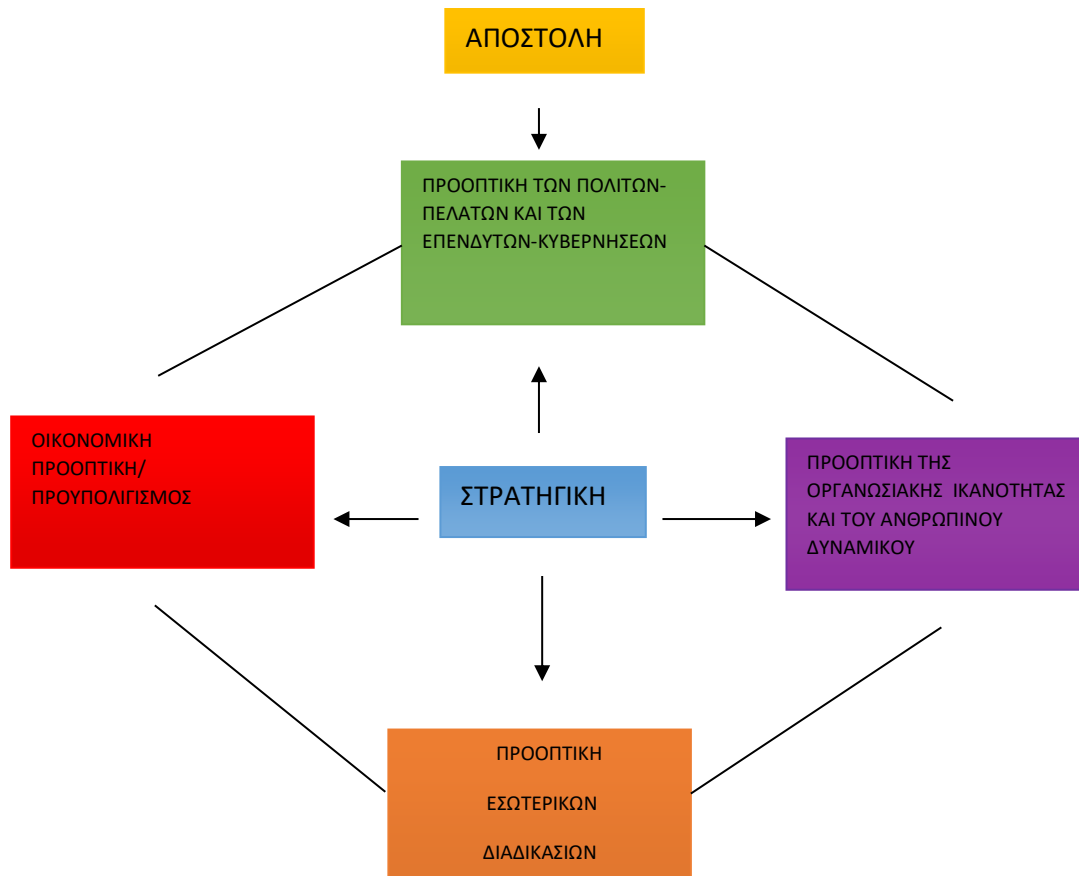
### **6.3 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΚΑΙ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ**

Η ανάγκη αναδιοργάνωσης του Δημόσιου Τομέα επέβαλε την εφαρμογή μεθόδων διοίκησης που έχουν εφαρμοστεί με επιτυχία στον Ιδιωτικό Τομέα. Όμως οι ιδιαιτερότητες του Δημόσιου Τομέα καθιστούν αδύνατη της πλήρη εφαρμογή τους, με αποτέλεσμα η επιτυχής μεταφορά των μεθόδων αυτών στο Δημόσιο Τομέα να προϋποθέτει τη μετατροπή της ορολογίας του Ιδιωτικού Τομέα σε όρους που ανταποκρίνονται στους μη κερδοσκοπικούς Δημόσιους οργανισμούς. Όλοι οι Δημόσιοι οργανισμοί έχουν ως πρωταρχικό στόχο την εκπλήρωση της αποστολής τους, και όχι το κέρδος, όπως συμβαίνει στις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Συνεπώς, ο δείκτης 'κλειδί' για τη μέτρηση της αποδοτικότητας του Δημόσιου τομέα δεν είναι οικονομικής φύσης, αλλά σχετίζεται με το βαθμό επίτευξης της αποστολής τους. Όμως η Δημόσια Διοίκηση κατακλύζεται από ένα ιδιαίτερα σφιχτό πλέγμα κανόνων, όπου σε συνδυασμό με την επικρατούσα γραφειοκρατία, επηρεάζει σημαντικά την απόδοση των οργανισμών. Διαφορές ακόμα υπάρχουν στη δυνατότητα χρήσης και πρόσβασης στα μέσα επικοινωνίας, στη διάθεση πληροφοριών, στη χρήση της τεχνολογίας και στην εξεύρεση κεφαλαίων. Το πολιτικό στοιχείο χαρακτηρίζει τους δημόσιους οργανισμούς και ευθύνεται σημαντικά για τις ιδιαίτερες δεσμεύσεις και τους ελέγχους της Δημόσιας Διοίκησης. Ορισμένες επιλογές και εργαλεία του Ιδιωτικού τομέα στερούνται χρησιμότητας για το Δημόσιο τομέα, καθώς ο ιδιωτικός χώρος δεν υπόκειται σε κοινωνικές πιέσεις ή νομιμοποιητικές αναφορές στο Δημόσιο συμφέρον. Η μονιμότητα ή μη των υπαλλήλων υπόκειται σε διαφορετικούς κανόνες σχέσεων εργασίας και επηρεάζει



σημαντικά την απόδοση και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Στη Δημόσια Διοίκηση ο φόρτος εργασίας και οι προτεραιότητες καθορίζονται από παράγοντες εκτός του συστήματος και δεν υπάρχει ευαισθησία απέναντι στο χρόνο. Υπάρχει μια γενική στάση αποφυγής του κινδύνου και δίνεται έμφαση συνήθως στη διαδικασία και όχι στο αποτέλεσμα. Στόχος είναι να γίνουν τα πράγματα σωστά με μια στάση τυπικότητας, ομοιομορφίας και τυπολατρίας. Έτσι οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων στο Δημόσιο είναι χρονοβόρες και οι αποφάσεις επηρεάζουν πολλούς ανθρώπους. Τέλος η απαιτούμενη επικοινωνία στον Δημόσιο τομέα είναι ευρύτερη (πολίτες), ενώ στον ιδιωτικό στενή (πελάτες).

Είναι αντιληπτό ότι στη εφαρμογή της BSC στο δημόσιο τομέα η οικονομική πτυχή έχει διαφορετική υφή. Στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς (π.χ. σχολικές μονάδες) η πτυχή των πελατών παίζει το πιο σημαντικό ρόλο αφού η εξυπηρέτηση των πελατών (πολίτες, καταναλωτές, πελάτες ή απλοί χρήστες των υπηρεσιών) αποτελεί το βασικό λόγο ύπαρξης του οργανισμού. Κάθε οργανισμός θα συνεχίσει να ελέγχει τα βασικά μέτρα της χρηματοοικονομικής απόδοσής του αλλά αυτά πρέπει επίσης να συνδεθούν άμεσα με τους γενικούς στόχους του οργανισμού. Οι Kaplan και Norton τονίζουν ότι το Balanced Scorecard δεν είναι μία απλή συλλογή των μέτρων απόδοσης που ομαδοποιούνται κάτω από αυτές τις τέσσερις πτυχές, ούτε είναι απλά μία συμπλήρωση των συνηθισμένων χρηματοοικονομικών μέτρων απόδοσης από μερικά άλλα. Η Scorecard πρέπει να αναπτυχθεί και να προέλθει άμεσα από το δηλωμένο όραμα και τις προτεραιότητες του οργανισμού.



**Σχήμα 20: Εναλλακτική εφαρμογή της BSC σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς**

**Πίνακας 5: Αντιστοίχιση όρων Ιδιωτικού- Δημόσιου Τομέα**

**ΠΗΓΗ : "www.balancedscorecard.org**

<b>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ</b>	<b>ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ</b>	<b>ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ</b>
<b>ΓΕΝΙΚΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ</b>	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ
<b>ΓΕΝΙΚΟΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ</b>	ΚΕΡΔΟΣ, ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ	ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ, ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ
<b>ΑΞΙΕΣ</b>	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ, ΚΑΛΗ ΘΕΛΗΣΗ	ΛΟΓΟΔΟΣΙΑ ΣΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ, ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ, ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ
<b>ΕΠΙΘΥΜΗΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ</b>	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ
<b>ΕΠΕΝΔΥΤΕΣ</b>	ΕΠΕΝΔΥΤΕΣ, ΙΔΙΩΚΤΗΤΕΣ, Η ΑΓΟΡΑ	ΦΟΡΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΙ, ΕΠΙΘΕΩΡΗΤΕΣ, ΝΟΜΟΘΕΤΕΣ
<b>ΟΙ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ ΚΑΘΟΡΙΖΟΝΤΑΙ ΑΠΟ:</b>	ΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ	ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ, ΤΟΥΣ ΝΟΜΟΘΕΤΕΣ, ΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΩΤΕΣ
<b>ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ ΜΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ</b>	ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΑΙ ΤΗΝ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ	ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΘΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑ
<b>ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΛΕΙΔΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ</b>	ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ, ΚΕΡΔΗ, ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ, ΠΡΩΤΟΤΥΠΑ, ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ	ΟΙ ΚΑΛΥΤΕΡΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΟΜΟΙΟΜΟΡΦΙΑ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΛΙΜΑΚΕΣ, ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΟΜΟΙΟΓΕΝΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

## 6.4 ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΟΓΓΥΛΟΥ



**Ένα πρωτοποριακό σχέδιο, μια παγκόσμια πρόταση προς την εξέλιξη του εκπαιδευτικού συστήματος.**

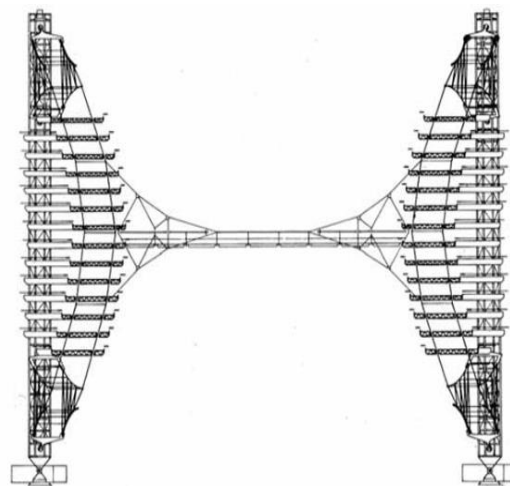
Με τη λέξη ‘Στρογγυλό’ αποκαλούν – κυρίως οι κάτοικοι του Αγίου Δημητρίου - το κτήριο στο οποίο στεγάζονται το 1ο Γυμνάσιο, το 1ο Γενικό Λύκειο του Αγίου Δημητρίου και ένα δημόσιο ΙΕΚ. Είναι πράγματι ένα τελείως στρογγυλό κτήριο με μια πολύ ενδιαφέρουσα φιλοσοφία σχεδιασμού από έναν πολύ σημαντικό αρχιτέκτονα (Τάκης Ζενέτος). Την περίοδο που η Αθήνα ζούσε την αλόγιστη καταστροφή των παλαιότερων κτηρίων και την ανέγερση κακότεχνων πολυκατοικιών που στέγασαν εσωτερικούς μετανάστες ο Τ. Ζενέτος σχεδίασε και κατασκεύασε το στρογγυλό σχολείο.

### **Το σχολείο όνειρο!**

Το κτήριο περιλαμβάνει 36 αίθουσες διδασκαλίας, αίθουσες καθηγητών, αίθουσα συνεδριάσεων και άλλων χρήσεων και άλλους χώρους, ενώ ξεχωριστά βρίσκονται δύο γυμναστήρια. Η έκταση του κτιρίου είναι 50.000 m<sup>2</sup> και των γυμναστηρίων 1.140 m<sup>2</sup>. Ο **Τάκης Ζενέτος** ανέλαβε το **1969** τον σχεδιασμό του εξαταξίου Γυμνασίου (τότε) του Αγίου Δημητρίου. Ο σχεδιασμός έπρεπε να ακολουθεί την τυπική γραμμική διάταξη των αιθουσών σύμφωνα με το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, την φιλοσοφία και την εκπαιδευτική πολιτική του Ο.Σ.Κ., η οποία δεν είχε αλλάξει από τον 19ο αιώνα. Ο Ζενέτος δεν ακολούθησε την τυπική γραμμική διάταξη που διασπά το χώρο, αλλά αντίθετα, πρότεινε μία **κυκλική διάταξη** των αιθουσών διδασκαλίας στην οποία σχηματίζεται μια **εσωτερική κυκλική αυλή που αποτελεί έναν δημόσιο χώρο** για τη σχολική κοινότητα. Για τον λόγο αυτό αναγκάστηκε να κάνει μακρές συζητήσεις με τον Ο.Σ.Κ. ώστε ο τελευταίος να δεχθεί την κυκλική διάταξη Σύγχρονες μελέτες (Δανία, 2012) απέδειξαν ότι σχολεία χωρίς τις κλασσικές αίθουσες βγάζουν ιδιοφυίες! Η ιδέα του Ζενέτου (1970) να σχεδιάσει ένα σχολείο χωρίς τις παραδοσιακές αίθουσες (ανοικτούς χώρος που επικοινωνούν μεταξύ τους σε κυκλικό σχήμα) δημιούργησε ένα καινοτόμο περιβάλλον μάθησης, την συνεργατική μάθηση. Πίστευε στην ανταλλαγή

των γνώσεων, με τους καθηγητές να μιλούν λιγότερο και τους μαθητές να δουλεύουν περισσότερο. Η σύλληψη του Ζενέτου καταργεί την δασκαλοκεντρική δομή της εκπαίδευσης και εφαρμόζει συνεργατικότερες μορφές μάθησης. Στην πραγματικότητα χαλαρώνει το μοντέλο της τάξης αφού οι μαθητές διαχέονται σε ολόκληρο το κτήριο που λειτουργούν σαν μια ενιαία κοινότητα. Ο σχεδιασμός του σχολείου έδωσε την δυνατότητα στο κτήριο να προσαρμόζεται (ευελιξία στο χρόνο) στην επιθυμητή αλλαγή του εκπαιδευτικού συστήματος. Ο ενιαίος χώρος (απουσία αιθουσών) θα βρίσκεται σε πλήρη ανάπτυξη και θα επιτρέπει την συνύπαρξη ή και την εναλλασσόμενη δραστηριότητα στον ίδιο χώρο, ομάδων λίγων ατόμων αλλά και ολόκληρων τάξεων. Σε αυτήν την περίπτωση, τα κινητά χωρίσματα θα ικανοποιούν άλλες προδιαγραφές αφού θα πρέπει να επιτρέπουν γρήγορες αλλαγές. Μέσα από αυτούς τους συλλογισμούς αναδεικνύονται σταθερά και μεταβαλλόμενα στοιχεία. Στην συνέχεια, τα μεταβαλλόμενα στοιχεία διακρίνονται σε αυτά που παρακολουθούν τις δομικές αλλαγές του εκπαιδευτικού συστήματος και σε αυτά που μεταβάλλονται σε καθημερινή σχεδόν βάση, παρακολουθώντας την ίδια τη λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος.

Περαιτέρω για την « φιλοσοφία σχεδιασμού» του στρογγυλού, «Γνωστά και άγνωστα χαρακτηριστικά του ‘στρογγυλού’», βιογραφικό του αρχιτέκτονα «Τάκης Ζενέτος», «Σκέψεις και Προφητείες» του αρχιτέκτονα καθώς και χαρακτηριστικά σχέδια-φωτογραφίες από το έργο του παρατίθενται στο Παράρτημα Α’.



**Πηγή :** Ιστοσελίδα του σχολείου



## 6.5 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT του 1<sup>ου</sup> ΓΕΛ ΑΓ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ

### Στάδια διεξαγωγής

- Οριοθέτηση του στόχου για τον οποίο διεξάγεται η SWOT ανάλυση
- Επιλογή ομάδας που θα κάνει την ανάλυση .
- Συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών.
- Καταγραφή πλεονεκτημάτων. (Strengths)
- Καταγραφή αδυναμιών. (Weaknesses)
- Καταγραφή ευκαιριών. (Opportunities)
- Καταγραφή απειλών. (Threats)
- Αξιολόγηση και σύγκριση των καταγεγραμμένων ιδεών σε σχέση με τους στόχους .
- Χρήση των δεδομένων από την Ανάλυση SWOT για προγραμματισμό.

<b>Δημόσιο σχολείο / 1<sup>ο</sup> ΓΕΛ ΑΓ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ</b>
<b>Μη κερδοσκοπικός οργανισμός</b>
<b>Σκοποί-Στόχοι</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Αύξηση ικανοποίησης μαθητών και κηδεμόνων.</b></li> <li>• <b>Αύξηση ικανοποίησης εκπαιδευτικών</b></li> <li>• <b>Επιβίωση σε στενό οικονομικό περιβάλλον.</b></li> <li>• <b>Η συνεχής αξιολόγηση και βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και των εκπαιδευτικών εργαλείων και εμπειριών, η ενίσχυση της δημόσιας εικόνας του σχολείου, η εδραίωση του brand name, η αναβάθμιση της τεχνολογίας και η προώθηση της κουλτούρας του σχολείου, μιας κουλτούρας μάθησης, σεβασμού, υπευθυνότητας, ευθύνης, δημιουργικότητας, ενθουσιασμού και συνεχούς βελτίωσης.</b></li> </ul>
<b>Η υλοποίηση των στόχων να μην αποβεί εις βάρος των αξιών και του οράματος</b>

**Βασικές αξίες, που αφορούν στα τυπικά χαρακτηριστικά του ποιοτικού σχολείου, είναι οι ακόλουθες σύμφωνα με τους (Aspin, D.N. & Chapman, J.D. (1997):**

Να προσφέρει στους μαθητές πρόσβαση και δυνατότητα απόκτησης, άσκησης και εφαρμογής ενός συνόλου γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών, που θα τους προετοιμάσουν να ζήσουν στη σημερινή περίπλοκη κοινωνία.

Να ενδιαφέρεται και να προωθεί τις αξίες της αριστείας και των υψηλών επιδιώξεων.

Να είναι δημοκρατικό, δίκαιο και ισότιμο ως προς την αντιμετώπιση των μαθητών του.

Να αναπτύσσει και να ενδυναμώνει στους μαθητές το αίσθημα της προσωπικής τους αξιοσύνης. Να βοηθά τους μαθητές του να αναπτύξουν την προσωπική τους αυτονομία και παράλληλα να τους αναδεικνύει την αξία της κοινωνικής προσφοράς.

Να προετοιμάζει τους μαθητές για την ενασχόλησή τους με την πολιτιστική και οικονομική ανάπτυξη της κοινωνία.

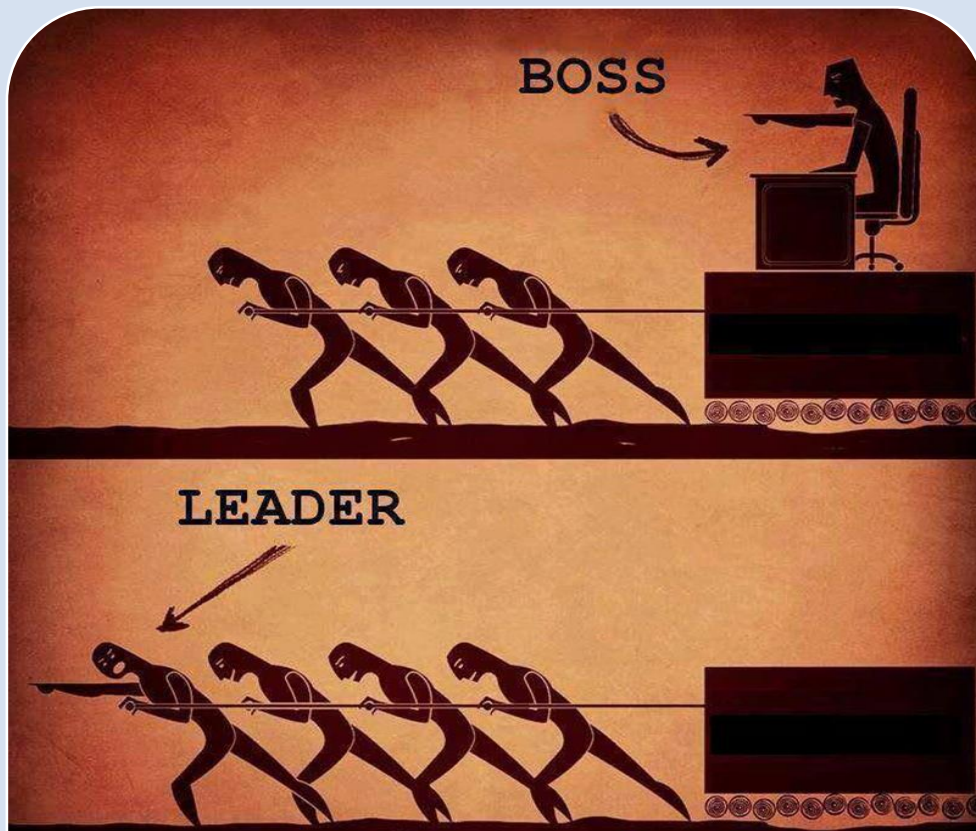
**Το 1ο γελ Αγ. Δημητρίου στοχεύει να επιτύχει τα τυπικά χαρακτηριστικά του ποιοτικού σχολείου**



## Το έμπυχο υλικό του Στρογγυλού. Η δύναμη του σχολείου

Η σχολική μου μονάδα (ΛΥΚΕΙΟ) λειτουργεί με 430 μαθητές, 40 εκπαιδευτικούς, 1 γραμματέας (Φοιτητής που κάνει πρακτική) δύο Υποδιευθυντές και ένας διευθυντής. Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί είναι κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων. Δυο εκπαιδευτικοί είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου και μία εκπαιδευτικός είναι υποψήφια για διδακτορικό τίτλο.





### Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΤΟΥ ΣΤΡΟΓΓΥΛΟΥ

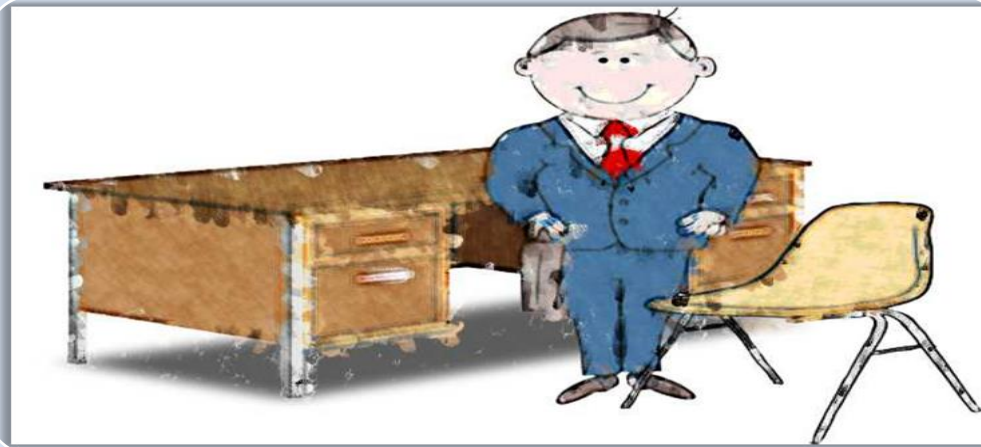
(Ένα δυνατό σημείο)

Ο διευθυντής είναι άτομο με ευχάριστη προσωπικότητα, πολύ επικοινωνιακός και γνώστης θεμάτων διοίκησης. Έχει εκμεταλλευτεί τις δυνατότητες που είχε κατά την περσινή σχολική χρονιά και έχει ξεπεράσει αρκετές από τις περσινές αδυναμίες της σχολικής μας μονάδας. Επίσης έχει εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που του έχουν δοθεί με στόχο να μειώσει την επίδραση των απειλών. Με τη στάση και τις πρακτικές που ακολουθεί κατάφερε σε σύντομο χρονικό διάστημα να δημιουργήσει ένα θετικό φιλικό κλίμα και μια διάθεση συνεργασίας, συναδελφικότητας αλλά και βελτίωσης.

**Ο αποτελεσματικός Διευθυντής του 1ου Γελ Αγ. Δημητρίου .**

1. Δημιουργεί συλλογικά οράματα και στόχους για το σχολείο μας.
2. Ενισχύει τη συλλογικότητα και κοινή δράση.
3. Βελτιώνει τον τρόπο επικοινωνίας μεταξύ των διδασκόντων
4. Εξασφαλίζει την έκφραση και δίνει ιδιαίτερη προσοχή στις διαφορετικές απόψεις.
5. Ελαχιστοποιεί τις διαφορές μεταξύ των διδασκόντων

Μοναδικό αδύνατο σημείο η υπερβολική επιείκεια που δείχνει προς τους μαθητές.



**ΟΡΑΜΑ ΣΧΟΛΕΙΟΥ (άποψη της δ/νσης απο συνέντευξη, Ιούνιος 2017)**

**Όραμά μας είναι η οργάνωση μιας σχολικής μονάδας μέσα στην οποία δάσκαλοι και μαθητές να εργάζονται με ζήλο, άνεση και δημιουργικότητα, μέσα σε ένα κλίμα συνεργασίας και δημοκρατικότητας. Οι μαθητές να αξιοποιήσουν στο μέγιστο βαθμό τις ατομικές τους δυνατότητες, ώστε να μάθουν πώς να μαθαίνουν, πώς να εφαρμόζουν αυτά που έμαθαν, πώς να συνεργάζονται και να συνυπάρχουν με τους άλλους ως ολοκληρωμένες προσωπικότητες. Οραματιζόμαστε ένα σχολείο που να καλλιεργεί την ασφάλεια, την αποδοχή και την αναγνώριση και το κάθε παιδί θα γεύεται την επιτυχία και τη χαρά της μάθησης**



**ΟΡΑΜΑ ΣΧΟΛΕΙΟΥ (άποψη των εκπαιδευτικών απο  
συνέντευξη, Ιούνιος 2017)**

**Ένα σχολείο, που να παρέχει στους μαθητές ένα  
εμπλουτισμένο μαθησιακό περιβάλλον, το οποίο θα τους  
επιτρέπει να υπερέχουν ακαδημαϊκά.**

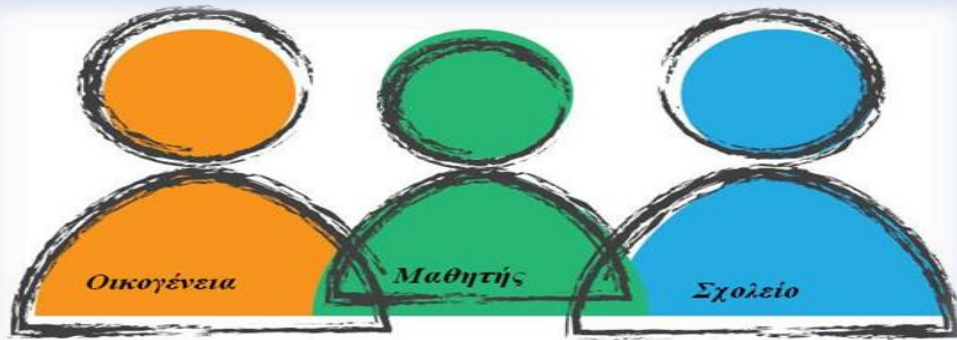
**Ένα σχολείο, που να ενθαρρύνει την ανάπτυξη της κριτικής  
σκέψης και τις δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων ως  
ολοκληρωμένες προσωπικότητες**

**Ένα σχολείο, που να διδάξει στους μαθητές του την αξία  
του σεβασμού και την αξία του υπεύθυνου πολίτη ως ένα  
κρίσιμο συστατικό για την ανάπτυξή του, την εκτίμηση για  
τη δημοκρατία και την πολυμορφία.**

**Η διαμόρφωση υγιών σωμάτων, ικανών να στηρίξουν  
καθαρή και δημιουργική σκέψη.**

**( νους υγιής εν σώματι υγιεί)**

**Ένα σχολείο, που να προετοιμάσει τους μαθητές για ένα,  
δια βίου ενθουσιασμό για μάθηση.**



## *Γονείς & σχολείο εν δράσει...*

**ΟΡΑΜΑ ΣΧΟΛΕΙΟΥ (άποψη των γονέων απο  
συνέντευξη, Ιούνιος 2017)**

**Οραματιζόμαστε ένα σχολείο, που να ενθαρρύνει τη συμμετοχή και την εμπλοκή των γονέων στην εκπαιδευτική διαδικασία για την ενίσχυση και τον εμπλουτισμό των ευκαιριών μάθησης για τους μαθητές.**

**Ένα σχολείο, που να αναπτύξει στους μαθητές του μια έντονη ευαισθητοποίηση της παγκόσμιας ιθαγένειας και του πολιτισμού.**

<b>Σημεία υπεροχής του 1<sup>ου</sup> ΓΕΛ ΑΓ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ</b>
<b>Καλή φήμη</b>
<b>Κτήριο με ιδιαίτερη αρχιτεκτονική αξία.</b>
<b>Μεγάλες αίθουσες κατάλληλες για διδασκαλία και μεγάλος αύλειος χώρος.</b>
<b>Χαρισματική διευθυντική ομάδα με όραμα.</b>
<b>Καλά καταρτισμένοι εκπαιδευτικοί, μεγάλη τάση για εφαρμογή ποικίλων διδακτικών προσεγγίσεων και καινοτόμων διδακτικών εφαρμογών.</b>
<b>Αξιοποίηση των ικανοτήτων των εκπαιδευτικών.</b>
<b>Οι παιδαγωγικές πρακτικές και οι πρακτικές αξιολόγησης σε μεγάλο βαθμό ικανοποιούν τους μαθητές.</b>
<b>Καλές σχέσεις μεταξύ μαθητών και καθηγητών.</b>
<b>Πολύ καλές σχέσεις μεταξύ των μαθητών και κλίμα ασφάλειας και υποστήριξης.</b>
<b>Κοινωνική ένταξη και συναισθηματική ανάπτυξη των μαθητών.</b>
<b>Ελάχιστη διαρροή των μαθητών.</b>
<b>Υψηλά ποσοστά επιτυχόντων σε ΑΕΙ – ΑΕΙ Τ.Τ.</b>
<b>Ενασχόληση μαθητών με πολυάριθμες εργασίες κατά τη διάρκεια της χρονιάς που βοηθούν στην γνωστική αντιληπτικότητα, την επαφή τους με ιστορικά γεγονότα, τη γνωριμία τους με άλλες χώρες.</b>
<b>Δυνατότητα εκδρομών εκτός Ελλάδος μέσω προγραμμάτων (περιβαλλοντικών-ιστορικών - ερευνητικών).</b>
<b>Εκδηλώσεις για τους μαθητές και τους γονείς σε εθνικές εορτές και επετείους.</b>
<b>Έκδοση περιοδικού (ΣΤΡΟΓΓΥΛΟΜΑΝΙΑ) με τα νέα του σχολείου και τις τάσεις της εκπαίδευσης, στο οποίο αρθρογραφούν, καθηγητές του σχολείου αλλά και μαθητές.</b>
<b>Στο site του σχολείου υπάρχει ανεβασμένο εκπαιδευτικό υλικό για όλες τις τάξεις του σχολείου.</b>





Διακρίσεις  
μαθητών  
του 1ου ΓΕΛ  
ΑΓ  
ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ

Διαγωνισμούς  
Μαθηματικών (ΕΜΕ)  
Φυσικής, Χημείας  
(1 θέση EUSO, 2014)

Διαγωνισμούς Ρητορικής  
και Επιχειρηματολογίας.

Αθλητικά σχολικά  
πρωταθλήματα  
(Μπάσκετ-Ποδόσφαιρο)  
Συμμετοχή (2 φορές) στην  
βουλή των Εφήβων.

Συμμετοχή στο  
Ευρωκοινοβούλιο  
(πρόγραμμα Euroscola)

Πανελληνιές εξετάσεις  
(Υψηλή βαθμολογία)

## **Αδυναμίες του 1<sup>ου</sup> ΓΕΛ ΑΓ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ**

Έλλειψη άλλων βοηθητικών χώρων και αιθουσών για δραστηριότητες

Συστέγαση με 1ο Γυμνάσιο Αγίου Δημητρίου και χρήση των αιθουσών του σχολείου από δημόσιο ΙΕΚ και προγράμματα Δια βίου Μάθησης του δήμου.

Ελλιπής συντήρηση του κτηρίου.

Έλλειψη Η/Υ και άλλων διαδραστικών μέσων διδασκαλίας.

Ανεπαρκής οικονομική ενίσχυση από τη Σχολική Επιτροπή.

Έλλειψη διοικητικού προσωπικού και σχολικών φυλάκων.

Έλλειψη χώρων στάθμευσης για διδακτικό προσωπικό και επισκέπτες

Έλλειψη διαρκούς επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών

Επιφυλακτικότητα στην καινοτομία

Όχι ποικιλία στα οργανωτικά σχήματα της τάξης και στη ομαδοσυνεργατική μέθοδο.

Υψηλότερος αριθμός μαθητών από αυτόν που θα μπορούσαν να φιλοξενήσουν οι εγκαταστάσεις

Ελάχιστη έως καθόλου συμμετοχή των γονέων στη σχολική κοινότητα και συνεργασία σε θέματα σχολείου πέρα από την τυπική ενημέρωση για επίδοση ή φοίτηση.

Όχι οργανωμένες δράσεις για τη βελτίωση του διδακτικού έργου.

Τα εκπαιδευτικά επιτεύγματα των μαθητών μερικώς ανταποκρίνονται στους στόχους και τα περιεχόμενα του Προγράμματος Σπουδών.

Πρόβλημα στην ακριβή ώρα προσέλευσης των μαθητών στην τάξη

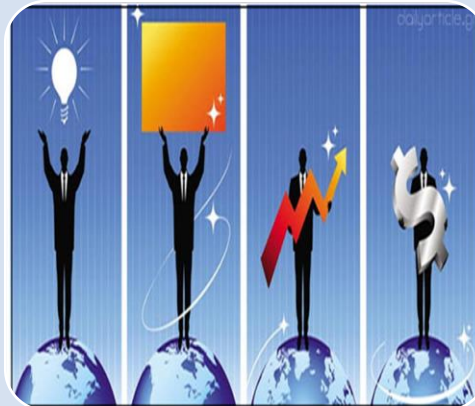
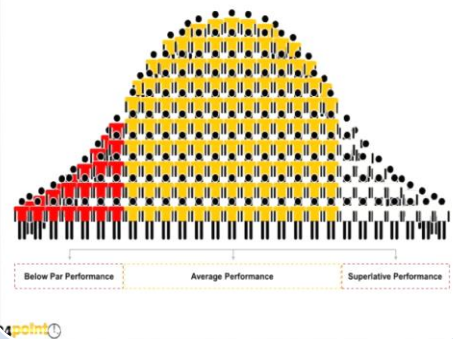


<b>Απειλές του 1ου ΓΕΛ ΑΓ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ</b>
Υποχρηματοδότηση με αποτέλεσμα διατάραξη της εύρυθμης λειτουργίας της σχολικής μονάδας. ( πετρέλαιο)
Μισθολογική πολιτική. Μείωση των μισθών των εκπαιδευτικών, χαμηλότερα κίνητρα για εργασία.
Διαρροή μαθητών λόγω οικονομικής κρίσης.
Υψηλό λειτουργικό κόστος.
Αλλαγές στην αναλογία εκπαιδευτικών –μαθητών
Μείωση αριθμού μαθητών λόγω υπογεννητικότητας.
Αύξηση διδακτικού ωραρίου των καθηγητών.
Οι συχνές και διαρκείς αλλαγές στην κεφαλή του Υπουργείου Παιδείας, η ονομασία και η σύνθεση του καθιστούν αδύνατη την χάραξη και εφαρμογή μιας μακροπρόθεσμης πολιτικής.

<b>ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</b>
Συνεργασία με τον ΔΗΜΟ ΑΓ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ( επισκευές-κήπος-υλικοτεχνική υποδομή- οικονομική βοήθεια)
Στενότερη και ουσιαστικότερη επαφή με τον σύλλογο γονέων και κηδεμόνων για την επίλυση προβλημάτων.
Υπαγωγή του σχολείου σε προγράμματα ΕΣΠΑ (ιστορική- αρχιτεκτονική αξία)
Μεταστέγαση του ΙΕΚ ΑΓ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ.
Χωρισμός γυμνασίου-λυκείου (ίδιος αύλειος χώρος- διαφορετικές ανάγκες των μαθητών γυμνασίου-λυκείου).
Φύλαξη του σχολείου ιδιαίτερα κατά τις βραδινές ώρες (ευρήματα – φθορές στους διαδρόμους , αίθουσες ,εργαστήρια)
Ουσιαστικότερη συμμετοχή του 15μελούς στα σχολικά συμβούλια.
Περισσότερες εκπαιδευτικές επισκέψεις
Βελτίωση της ιστοσελίδας του σχολείου.
Ενέργειες τις διεύθυνσης για έγκαιρη τοποθέτηση αναπληρωτών και διοικητικού προσωπικού.
Πιθανή ενοικίαση αμφιθεάτρου του 1 <sup>ου</sup> ΓΕΛ ΑΓ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ για παραστάσεις – συνέδρια – πολιτιστικές εκδηλώσεις κ.ά. για αύξηση των εσόδων του σχολείου μέσω του Δήμου ΑΓ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ.
Πιθανή ενοικίαση αθλητικών εγκαταστάσεων – γυμναστηρίων του 1ου ΓΕΛ ΑΓ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ σε αθλητικούς συλλόγους και σωματεία για αύξηση των εσόδων του σχολείου μέσω του Δήμου ΑΓ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ
Αύξηση εσόδων από εκδηλώσεις του σχολείου για την κάλυψη εξόδων (Μπαζάρ – καλλιτεχνικά, φιλανθρωπικά δρώμενα)
Αύξηση χορηγιών και εθελοντικής εργασίας των γονέων και κηδεμόνων
Απόσπασμα από την αυτοαξιολόγηση του 1γελ Αγ Δημήτριου 2014. Τομείς του εκπαιδευτικού έργου που επιλέχθηκαν από το σχολείο για συστηματικότερη διερεύνηση και μελέτη. Το σχέδιο δράσης του επόμενου σχολικού έτους ανήκει στον τομέα 3: ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ ΚΑΙ ΜΑΘΗΣΗ και σχετίζεται με τον δείκτη αξιολόγησης: Ανάπτυξη και εφαρμογή διδακτικών πρακτικών. Ο τίτλος του Σχεδίου Δράσης είναι: Επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε θέματα 'Διαχείρισης τάξης' και 'Διαφοροποιημένης διδασκαλίας'

<b>ΑΥΤΟΞΙΟΛΟΓΗΣΗ (απόφαση συλλόγου του 1<sup>ου</sup> ΓΕΛ ΑΓ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ )</b>
<b>Βαθμός επίτευξης στόχων που τέθηκαν στην αρχή της σχολ. Χρονιάς</b>
<b>Αξιοποίηση αποτελεσμάτων για επανασχεδιασμό και βελτίωση</b>
<b>Εύστοχα ερωτήματα αξιολόγησης ύστερα από διαβούλευση</b>
<b>Μεικτή προσέγγιση μεθόδων αξιολόγησης με πλούσια ποικιλία μεθόδων και εργαλείων.</b>
<b>Καθορισμός δείγματος σε κάθε περίπτωση και καθορισμός του ΤΙ αξιολογείται κάθε φορά!</b>
<b>Ρυθμού ικανοποίησης των μαθητών</b>
<b>Ρυθμού ικανοποίησης των καθηγητών</b>
<b>Ρυθμού ικανοποίησης των κηδεμόνων</b>
<b>Επιπέδου ηθικοπνευματικής καλλιέργειας των μαθητών.</b>

Bell Curve Graph - Performance Assessment Tool



**Στρατηγικές  
επιλογές της  
Δ/νσης**

**1<sup>ΟΥ</sup> ΓΕΛ ΑΓ.  
ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ**

**Έχει σαφείς  
στρατηγικές  
αξιολόγησης**

**Βλέπει την ποιότητα  
σαν ένα μέσο για να  
αυξήσει την  
ικανοποίηση των  
πελατών**

**Προγραμματίζει  
μακροπρόθεσμα**

**Αύξηση εσόδων του  
σχολείου**

**Η ποιότητα  
εκλαμβάνεται ως  
κομμάτι της  
κουλτούρας του  
σχολείου**

**Αναπτύσσει ποιότητα  
σε συνδυασμό με τις  
στρατηγικές  
επιδιώξεις**

**Έχει μια διακριτή  
αποστολή**

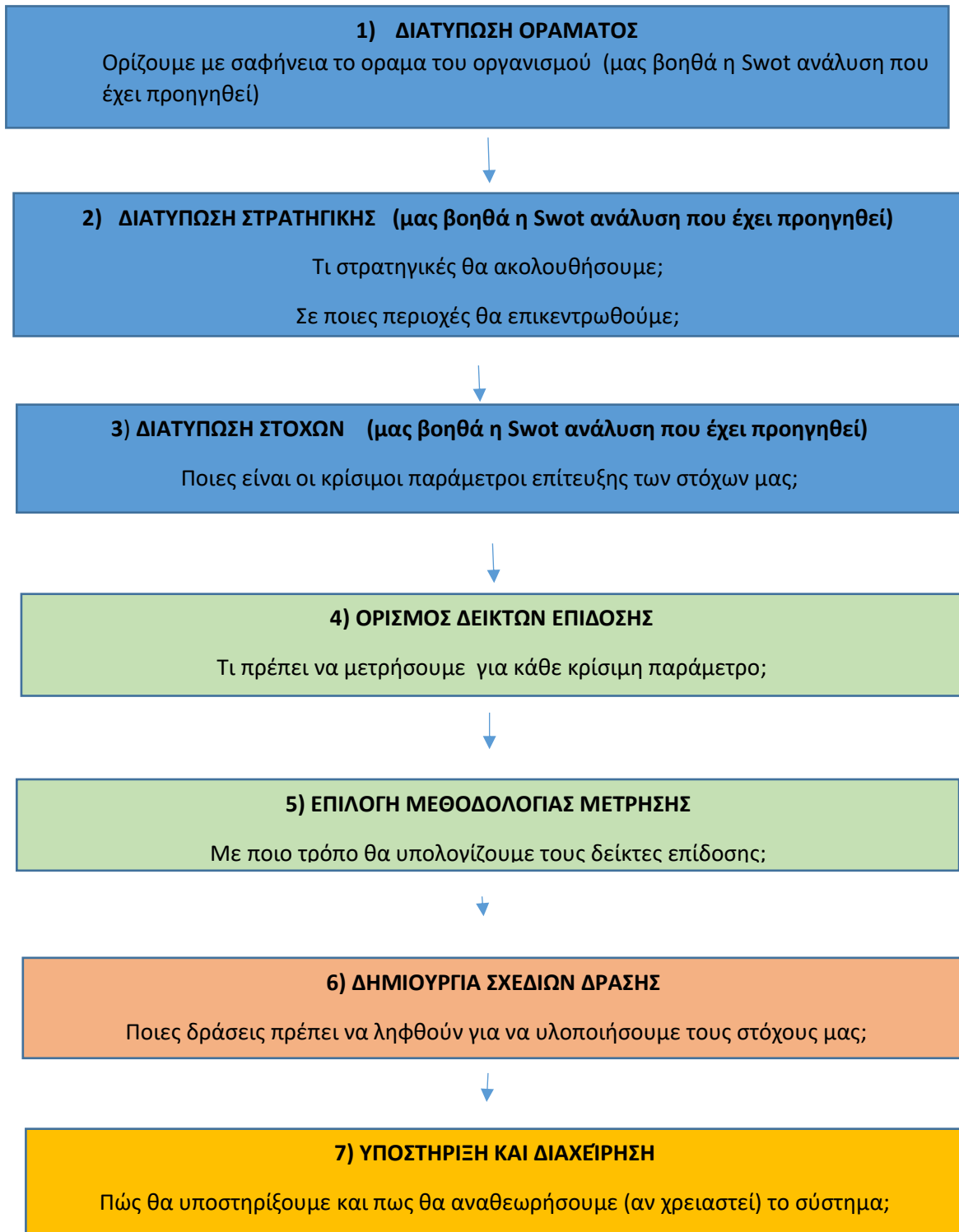


### **Αποστολή:**

**Το Στρογγυλό έχει σαν αποστολή να εξασφαλίσει ότι κάθε απόφοιτος μαθητής (ολοκληρωμένες προσωπικότητες) θα είναι έτοιμος για την εισαγωγή του σε ΑΕΙ- ΑΕΙ Τ.Τ. και να έχει τις ικανότητες και δεξιότητες που απαιτεί η αγορά εργασίας.**

## 6.6 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ BALANCED SCORECARD ΣΤΟ 1<sup>Ο</sup> ΓΕΛ ΑΓ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΜΕ ΟΡΟΥΣ ΔΟΠ ( ΠΡΟΣΟΜΟΙΩΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ BSC ΓΙΑ ΤΟ ΣΧΟΛΙΚΟ ΕΤΟΣ 2016-17 )

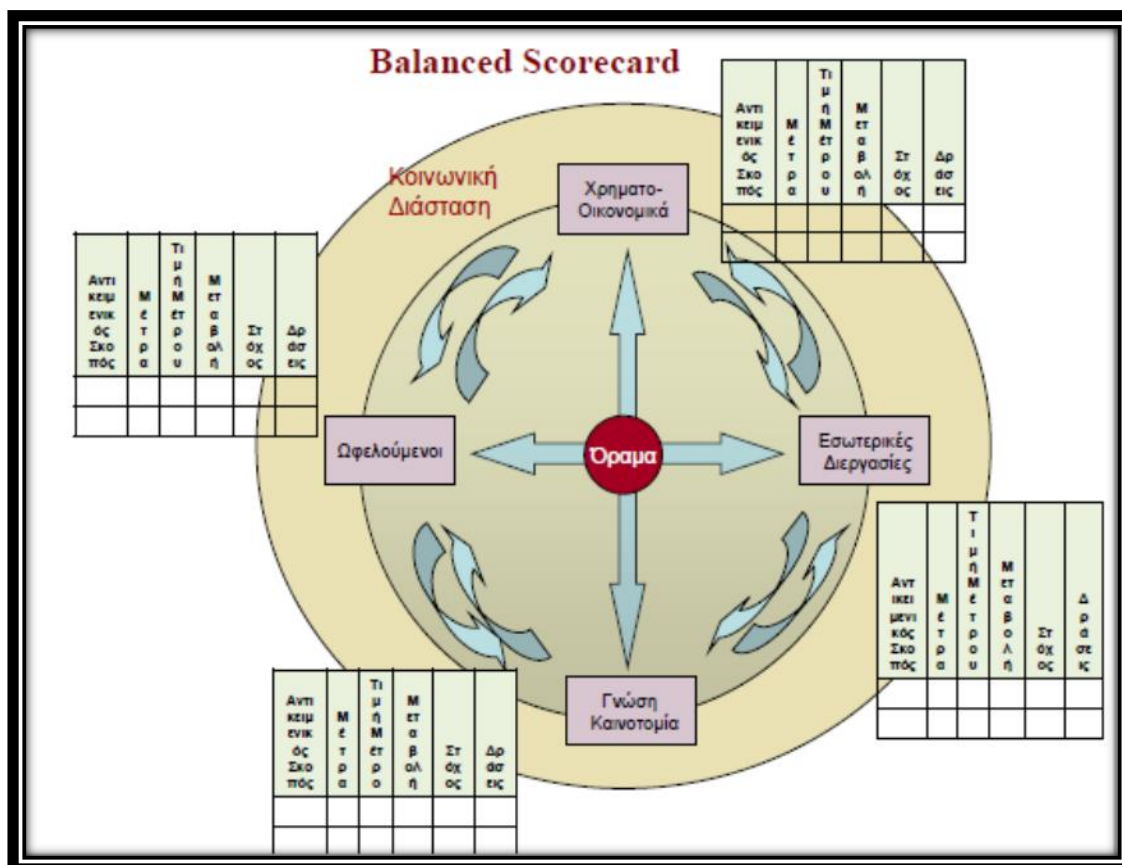
### Στάδια διεξαγωγής του μοντέλου BSC



Σχήμα 21: Στάδια διεξαγωγής του μοντέλου BSC

## Το μοντέλο BSC σχηματικά

Παρουσιάζονται οι τέσσερις πτυχές σύμφωνα με το μοντέλο, οι σημαίνουσες προοπτικές για την σχολική μονάδα (1<sup>ο</sup> γελ. Αγ. Δημητρίου) και οι μεταξύ τους συνδέσεις.



Σχήμα 22: Το μοντέλο BSC ,Πηγή: Ι. Σαλμών

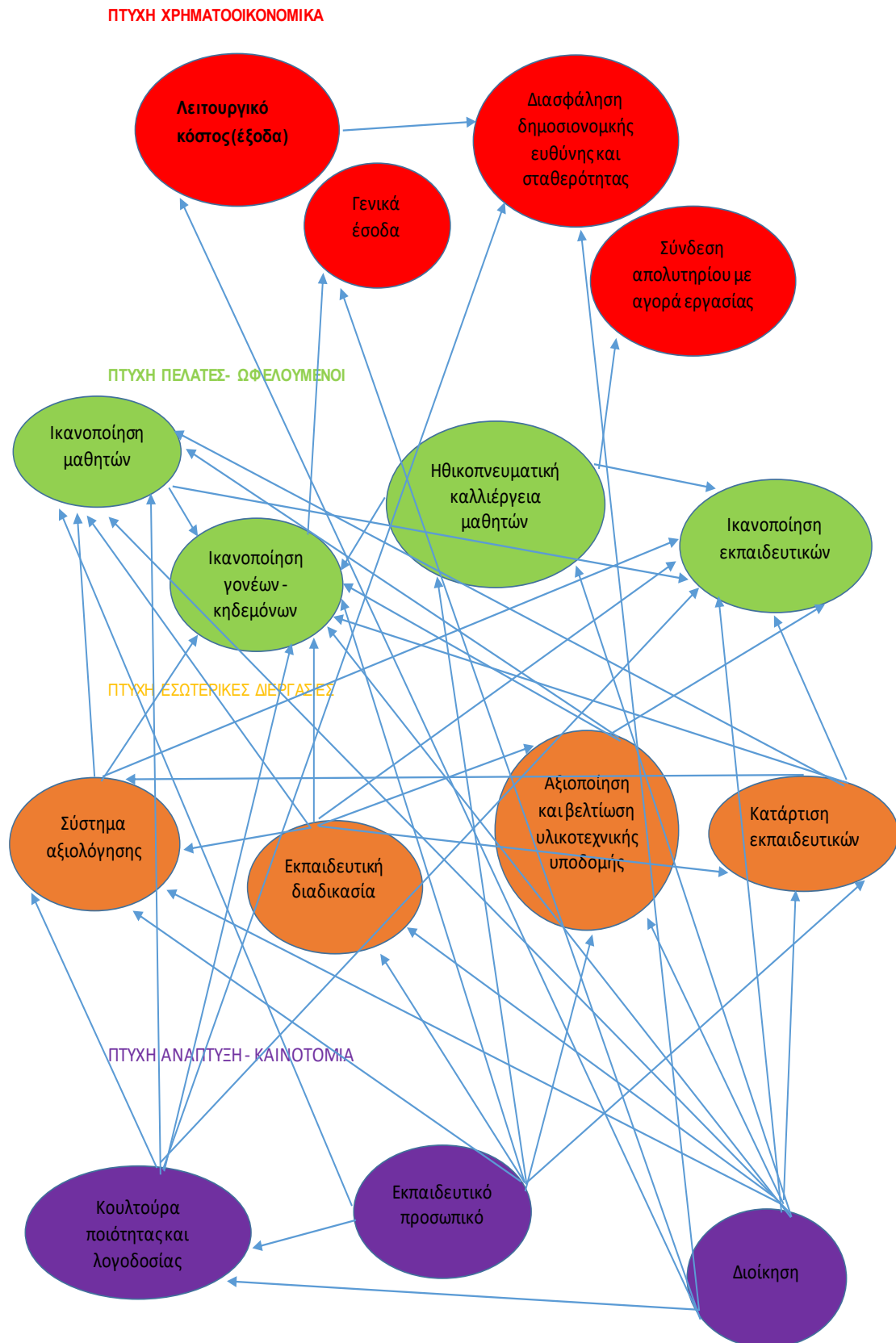
## 6.7 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΧΑΡΤΗΣ

Ο Στρατηγικός χάρτης δίνει στην σχολική μονάδα-επιχείρηση τη δυνατότητα να εξετάσει την στρατηγική της με ένα ολοκληρωμένο και συστηματικό τρόπο, να την κατανοήσει και να την εφαρμόσει γρήγορα και αποτελεσματικά. Ο Στρατηγικός χάρτης επιτρέπει στη Διοίκηση της σχολικής μονάδας να έχει μια συνοπτική και συγχρόνως μια ολική εικόνα αναφορικά με τις πιο κρίσιμες ενέργειες στρατηγικής για κάθε μία από τις τέσσερις πτυχές του BSC.

Πρόκειται για μια σχηματική απεικόνιση των βασικών δραστηριοτήτων της σχολικής μονάδας, η οποία τις ταξινομεί στις 4 πτυχές της μεθόδου Balanced Scorecard, με τη

χρηματοοικονομική πτυχή να βρίσκεται στην κορυφή του χάρτη στρατηγικής. Παράλληλα, απεικονίζει και τους τρόπους με τους οποίους συνδέονται οι 4 πτυχές (Ανάπτυξη και Καινοτομία, Εσωτερικές διεργασίες, Πελάτες- Ωφελούμενοι, χρηματοοικονομικά) μεταξύ τους.

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΧΑΡΤΗΣ του 1<sup>ου</sup> Γελ. ΑΓ. Δημητρίου





## 6.8 ΣΥΝΔΕΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΧΑΡΤΗ

### 1) ΠΤΥΧΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Η προοπτική της μάθησης και της ανάπτυξης αφορά στο ανθρώπινο κεφάλαιο, στην οργάνωση, τις πληροφορίες και τη συνεχή καινοτομία. Περιγράφει πώς η επιχείρηση θα εξελίσσεται και θα παραμένει επιτυχημένη μέσα από την πρωτοπορία και τη συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της.

#### • ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

ΣΥΝΔΕΣΕΙΣ	ΣΧΟΛΙΑ	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
<b>ΚΑΛΙΕΡΓΕΙΑ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΛΟΓΟΔΟΣΙΑΣ</b>  <b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ</b>	Ο σύλλογος των εκπαιδευτικών καλλιεργούν με το παράδειγμά τους κουλτούρα ποιότητας και λογοδοσίας.	Εργασιακή ικανοποίηση
<b>ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ</b>  <b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ</b>	Το εκπαιδευτικό προσωπικό είναι ο βασικός πυλώνας της εκπαιδευτικής διαδικασίας.	Επιμόρφωση εργασιακή ικανοποίηση
<b>ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ Ε.Ε. ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ</b>  <b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ</b>	Το εκπαιδευτικό προσωπικό που είναι πλήρως καταρτισμένο αποζητά την αξιολόγηση του Ε.Ε. όχι μόνο για την συνεχή βελτίωσή του ,αλλά και για ηθική ανταμοιβή.	Επιμόρφωση εργασιακή ικανοποίηση
<b>ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΟΔΟΜΩΝ</b>  <b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ</b>	Το επιμορφωμένο εκπαιδευτικό προσωπικό αξιοποιεί τα μέσα που του παρέχει το σχολείο προς όφελος των μαθητών.	Προσφορά στους μαθητές

<p><b>ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ</b> <b>ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ</b> <b>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b></p> <p><b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ</b> <b>ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ</b></p>	<p>Η ενημέρωση με σεμινάρια-διαλέξεις-μεταπτυχιακά αποτελούν διαρκές μέλημα του εκπαιδευτικού προσωπικού.</p>	<p>Επιμόρφωση εκπαιδευτικού προσωπικού</p>
<p><b>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</b> <b>ΜΑΘΗΤΩΝ</b></p> <p><b>ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΟΙ</b></p>	<p>Το επίπεδο των εκπαιδευτικών έχει άμεση σχέση με το βαθμό ικανοποίησης των μαθητών</p>	<p>Προσφορά στους μαθητές</p>
<p><b>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</b> <b>ΓΟΝΕΩΝ-ΚΗΔΕΜΟΝΩΝ</b></p> <p><b>ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΟΙ</b></p>	<p>Το επίπεδο των εκπαιδευτικών επηρεάζει το βαθμό ικανοποίησης των γονέων - κηδεμόνων και ολόκληρης της τοπικής κοινωνίας.</p>	<p>Προσφορά στους μαθητές και στους γονείς</p>
<p><b>ΗΘΙΚΟΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗ</b> <b>ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ</b></p> <p><b>ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΟΙ</b></p>	<p>Οι εκπαιδευτικοί που έχουν ήθος και χαρακτήρα επηρεάζουν την συμπεριφορά των μαθητών και αποτελούν πρότυπα και παραδείγματα προς μίμηση.</p>	<p>Προσφορά στους μαθητές</p>

## • ΔΙΟΙΚΗΣΗ

<b>ΣΥΝΔΕΣΕΙΣ</b>	<b>ΣΧΟΛΙΑ</b>	<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ</b> <b>ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ</b> <b>ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ</b>
<p><b>ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ</b> <b>ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b> <b>ΚΑΙ ΛΟΓΟΔΟΣΙΑΣ</b></p> <p><b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ</b> <b>ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ</b></p>	<p>Ο Διευθυντής καλλιεργεί κουλτούρα ποιότητας και λογοδοσίας πεπραγμένων</p>	<p>Επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών</p>
<p><b>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΑΘΗΤΩΝ</b></p> <p><b>ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΟΙ</b></p>	<p>Ο ικανός διευθυντής επηρεάζει το βαθμό ικανοποίησης των μαθητών</p>	<p>Προσφορά στους μαθητές</p>
<p><b>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΓΟΝΕΩΝ-ΚΗΔΕΜΟΝΩΝ</b></p> <p><b>ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΟΙ</b></p>	<p>Η καλή επικοινωνία και η εν γένει συμπεριφορά του διευθυντή επηρεάζει το βαθμό ικανοποίησης των γονέων - κηδεμόνων</p>	<p>Προσφορά στους μαθητές και στους γονείς</p>
<p><b>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</b> <b>ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ</b></p> <p><b>ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΟΙ</b></p>	<p>Ο δίκαιος και συναινετικός διευθυντής επηρεάζει το βαθμό ικανοποίησης των εκπαιδευτικών.</p>	<p>Επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών</p>
<p><b>ΗΘΙΚΟΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗ</b> <b>ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ ΜΑΘΗΤΩΝ</b></p> <p><b>ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΟΙ</b></p>	<p>Η παραδειγματική συμπεριφορά της διεύθυνσης συμβάλλει στην ηθικοπνευματική καλλιέργεια των μαθητών.</p>	<p>Προσφορά στους μαθητές</p>

<p>ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ</p> <p><b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ</b></p>	<p>Ο διευθυντής παρακολουθεί – ελέγχει την εκπαιδευτική διαδικασία και παρεμβαίνει όπου χρειάζεται.</p>	<p>Εργασιακή ικανοποίηση, επικοινωνία, εργασιακές σχέσεις</p>
<p>ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ Ε.Ε. ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ</p> <p><b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ</b></p>	<p>Η διεύθυνση οφείλει να εφαρμόζει το σύστημα αξιολόγησης και αυτοαξιολόγησης Ε.Ε. και σχολικής μονάδας.</p>	<p>Επιμόρφωση, παρότρυνση εκπαιδευτικών</p>
<p>ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΟΔΟΜΩΝ</p> <p><b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ</b></p>	<p>Ο διευθυντής παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς να χρησιμοποιούν την τεχνολογία στη διδασκαλία τους και φροντίζει για την αναβάθμιση και εξοπλισμό προγραμμάτων, εργαστηρίων ,αναλωσίμων κλπ.</p>	<p>Εργασιακή ικανοποίηση εκπαιδευτικών</p>
<p>ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</p> <p><b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ</b></p>	<p>Ο διευθυντής φροντίζει για εσωτερική επιμόρφωση των εκπαιδευτικών ( από ειδικούς επιστήμονες, προγράμματα ΕΣΠΑ κλπ.)</p>	<p>Επιμόρφωση, παρότρυνση εκπαιδευτικών</p>
<p>ΓΕΝΙΚΑ ΕΣΟΔΑ</p> <p><b>ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ</b></p>	<p>Ο διευθυντής παροτρύνει -εμπνέει το σύλλογο γονέων –κηδεμόνων για μεγαλύτερη οικονομική ενίσχυση.(Bazaar, λαχειοφόρες εκδηλώσεις προγράμματα ΕΣΠΑ) Ενοικίαση του αμφιθεάτρου πολλαπλών χρήσεων σε συλλόγους-σωματεία για εκδηλώσεις, διαλέξεις κλπ. Ενοικίαση των γυμναστηρίων σε αθλητικά σωματεία τς ώρες και μέρες που δεν τα χρησιμοποιεί το σχολείο.</p>	<p>Ίκανοποίηση εμπλεκομένων</p>
<p>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (ΕΞΟΔΑ)</p> <p><b>ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ</b></p>	<p>Η διεύθυνση διαχειρίζεται τα χρήματα της σχολικής εφορίας με προσοχή και οικονομία ώστε το σχολείο να μην στερείται βασικών υλικών.</p>	<p>Επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών</p>
<p>ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΚΑΙ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ</p> <p><b>ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ</b></p>	<p>Ο τακτικός διευθυντής διασφαλίζει τη δημοσιονομική ευθύνη και σταθερότητα.</p>	<p>Εργασιακή ικανοποίηση εκπαιδευτικών</p>

• **ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΛΟΓΟΔΟΣΙΑΣ**

<b>ΣΥΝΔΕΣΕΙΣ</b>	<b>ΣΧΟΛΙΑ</b>	<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ</b>
<b>ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ Ε.Ε.ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ  ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ</b>	Η Αξιολόγηση που δεν έχει τιμωρητικό χαρακτήρα αλλά αποσκοπεί στη βελτίωση του Ε.Ε. πρέπει να εφαρμόζεται μέσα σε κλίμα εμπιστοσύνης και συναίνεσης.	Επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών
<b>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΑΘΗΤΩΝ  ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΟΙ</b>	Η διόρθωση στρεβλών καταστάσεων κατά την λειτουργία της σχολικής μονάδας αυξάνει το βαθμό ικανοποίησης των μαθητών.	Ικανοποίηση εμπλεκομένων
<b>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΓΟΝΕΩΝ- ΚΗΔΕΜΟΝΩΝ  ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΟΙ</b>	Η διόρθωση στρεβλών καταστάσεων κατά την λειτουργία της σχολικής μονάδας αυξάνει το βαθμό ικανοποίησης των γονέων – κηδεμόνων.	Ικανοποίηση εμπλεκομένων
<b>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ  ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΟΙ</b>	Η αξιολόγηση οδηγεί σε δράση για την θεραπεία – βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας ,άρα και σε αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των εκπαιδευτικών.	Επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών
<b>ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΚΑΙ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ  ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ</b>	Η καλλιέργεια κουλτούρας ποιότητας και λογοδοσίας εξασφαλίζει την δημοσιονομική ευθύνη και σταθερότητα.	Εργασιακή ικανοποίηση, επικοινωνία, εργασιακές σχέσεις

**2) ΠΤΥΧΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ**

Τα στελέχη διαμορφώνουν τις σημαντικές εσωτερικές διαδικασίες στις οποίες η επιχείρηση-σχολική μονάδα οφείλει να υπερέχει, προσελκύοντας με τον τρόπο αυτό πελάτες και ικανοποιώντας τις προσδοκίες των εσωτερικών-εξωτερικών πελατών και μετόχων. Η Εσωτερική προοπτική, αξιολογεί και περιγράφει τι πρέπει να γίνει ή να αλλάξει στις επιχειρησιακές διαδικασίες.

• **ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ**

<b>ΣΥΝΔΕΣΕΙΣ</b>	<b>ΣΧΟΛΙΑ</b>	<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ</b>
<p><b>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΑΘΗΤΩΝ</b></p> <p><i><b>ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΟΙ</b></i></p>	<p>Όταν η εκπαιδευτική διαδικασία ακολουθεί πιστά το αναλυτικό πρόγραμμα και τα χρονοδιαγράμματα που έχουν τεθεί στο προγραμματισμό της ύλης επαληθεύονται με το πέρας του σχολικού έτους, αυξάνεται ο βαθμός ικανοποίησης των μαθητών.</p>	<p>Προσφορά στους μαθητές</p>
<p><b>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΓΟΝΕΩΝ-ΚΗΔΕΜΟΝΩΝ</b></p> <p><i><b>ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΟΙ</b></i></p>	<p>Ο σωστός προγραμματισμός και η τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων για την εξάντληση της ύλης φέρνουν καλά αποτελέσματα στις εξετάσεις και αυξάνεται ο βαθμός ικανοποίησης των γονέων – κηδεμόνων.</p>	<p>Προσφορά στους μαθητές και στους γονείς</p>
<p><b>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ</b></p> <p><i><b>ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΟΙ</b></i></p>	<p>Ο σωστός προγραμματισμός και η τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων για την εξάντληση της ύλης φέρνουν καλά αποτελέσματα στις εξετάσεις και αυξάνεται ο βαθμός ικανοποίησης των εκπαιδευτικών.</p>	<p>Εργασιακή ικανοποίηση</p>
<p><b>ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ Ε.Ε. ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ</b></p> <p><i><b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ</b></i></p>	<p>Οι εκπαιδευτικές διεργασίες αξιολογούνται ώστε κάθε χρόνο να υπάρχει βελτίωση στο Ε.Ε.</p>	<p>Επαγγελματική ικανοποίηση</p>
<p><b>ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΟΔΟΜΩΝ</b></p> <p><i><b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ</b></i></p>	<p>Η αξιοποίηση και βελτίωση των υλικοτεχνικών υποδομών είναι αναπόσπαστο μέρος της εκπαιδευτικής διαδικασίας.</p>	<p>Εργασιακή ικανοποίηση</p>
<p><b>ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b></p> <p><i><b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ</b></i></p>	<p>Η κατάρτιση του εκπαιδευτικού προσωπικού με συνεχείς επιμορφώσεις – σεμινάρια – μεταπτυχιακά βοηθούν την εκπαιδευτική διαδικασία .</p>	<p>Επαγγελματική ικανοποίηση</p>

**• ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ**

ΣΥΝΔΕΣΕΙΣ	ΣΧΟΛΙΑ	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
<p>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΑΘΗΤΩΝ</p> <p><i>ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΟΙ</i></p>	<p>Η συνεχής και δίκαιη αξιολόγηση αυξάνει το βαθμό ικανοποίησης των μαθητών.</p>	<p>Ικανοποίηση εμπλεκομένων</p>
<p>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΓΟΝΕΩΝ-ΚΗΔΕΜΟΝΩΝ</p> <p><i>ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΟΙ</i></p>	<p>Η συνεχής και δίκαιη αξιολόγηση αυξάνει το βαθμό ικανοποίησης των γονέων - κηδεμόνων.</p>	<p>Ικανοποίηση εμπλεκομένων</p>
<p>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ</p> <p><i>ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΟΙ</i></p>	<p>Η συνεχής και δίκαιη αξιολόγηση αυξάνει το βαθμό ικανοποίησης των εκπαιδευτικών και αυξάνει το κίνητρο για δουλειά.</p>	<p>Επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών</p>

**• ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΟΔΟΜΩΝ**

ΣΥΝΔΕΣΕΙΣ	ΣΧΟΛΙΑ	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
<p>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΑΘΗΤΩΝ</p> <p><i>ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΟΙ</i></p>	<p>Η χρησιμοποίηση των υποδομών του σχολείου βελτιώνει την ποιότητα της διδασκαλίας ,κάνει το μάθημα ενδιαφέρον και αυξάνει το βαθμό ικανοποίησης των μαθητών.</p>	<p>Προσφορά στους μαθητές</p>
<p>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΓΟΝΕΩΝ-ΚΗΔΕΜΟΝΩΝ</p> <p><i>ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΟΙ</i></p>	<p>Η χρησιμοποίηση των υποδομών του σχολείου βελτιώνει την ποιότητα της διδασκαλίας ,κάνει το μάθημα ενδιαφέρον και αυξάνει το βαθμό ικανοποίησης των γονέων – κηδεμόνων.</p>	<p>Προσφορά στους μαθητές και γονείς</p>
<p>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ</p> <p><i>ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΟΙ</i></p>	<p>Η χρησιμοποίηση των υποδομών του σχολείου βελτιώνει την ποιότητα της διδασκαλίας ,κάνει το μάθημα ενδιαφέρον και αυξάνει το βαθμό ικανοποίησης των εκπαιδευτικών.</p>	<p>Εργασιακή ικανοποίηση</p>

## • ΚΑΤΑΡΤΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΣΥΝΔΕΣΕΙΣ	ΣΧΟΛΙΑ	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
<p>ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ Ε.Ε. ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ</p> <p><i>ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ</i></p>	<p>Η κατάρτιση και το ενδιαφέρον του εκπαιδευτικού για συνεχή ενημέρωση πάνω σε θέματα που αφορούν την επιστήμη του τον βοηθά στην καλή αξιολόγηση του και επαγγελματική του εξέλιξη.</p>	<p>Επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών</p>
<p>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΑΘΗΤΩΝ</p> <p><i>ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΟΙ</i></p>	<p>Η κατάρτιση και το ενδιαφέρον του εκπαιδευτικού για συνεχή ενημέρωση πάνω σε θέματα που αφορούν την επιστήμη του αυξάνει το βαθμό ικανοποίησης των μαθητών</p>	<p>Προσφορά στους μαθητές</p>
<p>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΓΟΝΕΩΝ-ΚΗΔΕΜΟΝΩΝ</p> <p><i>ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΟΙ</i></p>	<p>Η κατάρτιση και το ενδιαφέρον του εκπαιδευτικού για συνεχή ενημέρωση πάνω σε θέματα που αφορούν την επιστήμη του αυξάνει το βαθμό ικανοποίησης των γονέων – κηδεμόνων.</p>	<p>Προσφορά στους μαθητές και γονείς</p>
<p>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ</p> <p><i>ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΟΙ</i></p>	<p>Η κατάρτιση και το ενδιαφέρον του εκπαιδευτικού για συνεχή ενημέρωση πάνω σε θέματα που αφορούν την επιστήμη του αυξάνει το βαθμό ικανοποίησης των εκπαιδευτικών.</p>	<p>Εργασιακή ικανοποίηση</p>

### 3) ΠΤΥΧΗ ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΩΝ

Η προοπτική του πελάτη αφορά στο μερίδιο της αγοράς που έχει η επιχείρηση-σχολική μονάδα, η πίστη του πελάτη, η ικανοποίησή του και η κερδοφορία του, καθώς και η προσέλκυση νέων πελατών. Η στρατηγική που ικανοποιεί τη διάσταση αυτή έχει να κάνει με τη δημιουργία μιας σταθερής διαφοροποιημένης αξίας για τον πελάτη, η οποία θα οδηγήσει στην ικανοποίησή του και στην πίστη του στην επιχείρηση. Δηλαδή η Προοπτική πελατών, περιγράφει το πώς βλέπουν οι πελάτες την επιχείρηση λειτουργική και πετυχημένη.

• **ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΑΘΗΤΩΝ**

ΣΥΝΔΕΣΕΙΣ	ΣΧΟΛΙΑ	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΓΟΝΕΩΝ- ΚΗΔΕΜΟΝΩΝ  <i>ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΟΙ</i>	Η ικανοποίηση των μαθητών αυξάνει την ικανοποίηση των γονέων – κηδεμόνων και όλης της σχολικής κοινότητας.	Ικανοποίηση εμπλεκομένων
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ  <i>ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΟΙ</i>	Η ικανοποίηση των μαθητών αυξάνει την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και όλης της σχολικής κοινότητας.	Ικανοποίηση εμπλεκομένων

• **ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΓΟΝΕΩΝ – ΚΗΔΕΜΟΝΩΝ**

ΣΥΝΔΕΣΕΙΣ	ΣΧΟΛΙΑ	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
<b>ΓΕΝΙΚΑ ΕΣΟΔΑ</b>  <i>ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ</i>	Η ικανοποίηση των γονέων και κηδεμόνων έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της οικονομικής συνεισφοράς.	Συμμετοχή γονέων

• **ΗΘΙΚΟΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗ ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ ΜΑΘΗΤΩΝ**

ΣΥΝΔΕΣΕΙΣ	ΣΧΟΛΙΑ	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΓΟΝΕΩΝ- ΚΗΔΕΜΟΝΩΝ  <i>ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΟΙ</i>	Η ηθικοπνευματική καλλιέργεια των μαθητών οδηγεί σε αποφοίτους ολοκληρωμένες προσωπικότητες και αυξάνει το βαθμό ικανοποίησης των γονέων- κηδεμόνων και όλης της τοπικής κοινωνίας	Ικανοποίηση εμπλεκομένων
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ  <i>ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΟΙ</i>	Η ηθικοπνευματική καλλιέργεια των μαθητών οδηγεί σε αποφοίτους ολοκληρωμένες προσωπικότητες και αυξάνει το βαθμό ικανοποίησης των εκπαιδευτικών και όλης της τοπικής κοινωνίας	Ικανοποίηση εμπλεκομένων



<p><b>ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΠΟΛΥΤΗΡΙΟΥ ΜΕ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b></p> <p><b>ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ</b></p>	<p>Η ηθικοπνευματική καλλιέργεια των μαθητών οδηγεί σε αποφοίτους ολοκληρωμένες προσωπικότητες και ενισχύει τις ευκαιρίες στην αγορά εργασίας.</p>	<p>Προσφορά στους μαθητές</p>
---	--	-------------------------------

#### **4) ΠΤΥΧΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ**

Η χρηματοοικονομική προοπτική της BSC αφορά στην ανάπτυξη και την κερδοφορία, το κόστος και τις επενδύσεις, καθώς και το ρίσκο που αναλαμβάνει η επιχείρηση. Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι που τίθενται αφορούν στην επιβίωση, την επιτυχία και την απόδοση. Η επιβίωση επιτυγχάνεται μέσα από τη συνεχή και σωστή παρακολούθηση των ταμειακών ροών της επιχείρησης, η επιτυχία από την αύξηση των πωλήσεων, ενώ η απόδοση επιτυγχάνεται από την αύξηση της τιμής της μετοχής.

Δηλαδή η Οικονομική προοπτική, περιγράφει το πώς εμφανίζεται και τι προσφέρει η επιχείρηση στους μετόχους της και στους υποψηφίους επενδυτές.

#### **• ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (ΕΞΟΔΑ)**

ΣΥΝΔΕΣΕΙΣ	ΣΧΟΛΙΑ	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
<p><b>ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΚΑΙ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ</b></p> <p><b>ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ</b></p>	<p>Οι τακτικοί έλεγχοι στην διαχείριση των κονδυλίων της σχολικής εφορίας ή άλλων ποσών από ευρωπαϊκά προγράμματα ,εισφορές κλπ. εξασφαλίζει την δημοσιονομική ευθύνη και σταθερότητα.</p>	<p>Ικανοποίηση εμπλεκομένων</p>

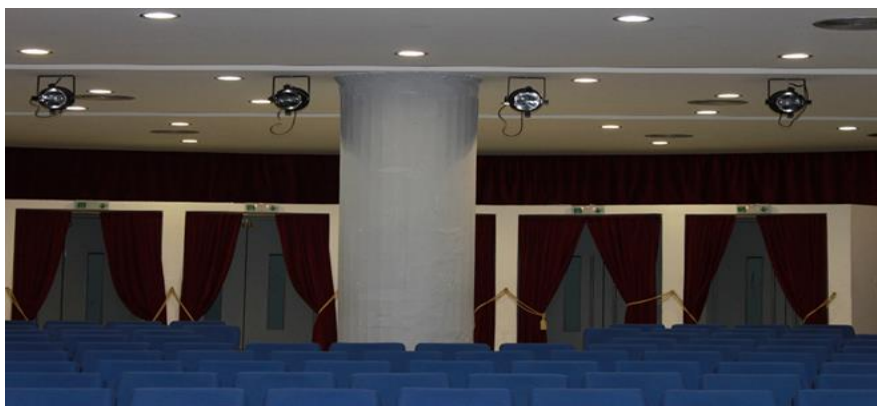
## ΜΕΤΡΑ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΔΡΑΣΕΙΣ ΑΝΑ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟ ΣΚΟΠΟ

ΔΡΑΣΕΙΣ ΑΝΑ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟ ΣΚΟΠΟ			
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ			
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	ΣΤΟΧΟΙ	ΔΡΑΣΕΙΣ
Επαρκές εκπαιδευτικό προσωπικό .  Λειτουργία της εκπαιδευτικής διαδικασίας.	Ποσοστό χαμένων διδακτικών ωρών ανά έτος	Μείωση των χαμένων διδακτικών ωρών	Πραγματοποίηση συνεδριάσεων εκτός ωρών διδασκαλίας ή πραγματοποίηση δραστηριοτήτων ταυτόχρονα για όλα τα τμήματα την ίδια ημέρα
Διοίκηση με όραμα προσηλωμένη στην υλοποίηση των στόχων	Ποσοστό προβλημάτων του σχολείου που επιλύθηκαν ανά έτος	Αποτελεσματική και δίκαιη διοίκηση	Ενημέρωση και κατάρτιση σε θέματα διοίκησης και διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων
Καλλιέργεια κουλτούρας ποιότητας, υπευθυνότητας και αξιολόγησης	Ποσοστό αποφάσεων που πήρε το σχολικό συμβούλιο ανά έτος	Οικοδομούμε ένα πολιτισμό εμπιστοσύνης και συνεργασίας	Ακούμε, αναζητάμε, προτείνουμε, επιλέγουμε, συναποφασίζουμε, αξιολογούμε

<b>ΔΡΑΣΕΙΣ ΑΝΑ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟ ΣΚΟΠΟ</b>			
<b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ</b>			
<b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ</b>	<b>ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ</b>	<b>ΣΤΟΧΟΙ</b>	<b>ΔΡΑΣΕΙΣ</b>
<b>Βελτίωση της Εκπαιδευτικής διαδικασίας</b>	<p>Ποσοστά επιτυχίας σε προαγωγικές-απολυτήριες-πανελληνίες εξετάσεις ανά έτος.</p> <p>Ποσοστά επιτυχίας στις 5 πρώτες σχολές προτίμησης στο μηχανογραφικό ανά έτος.</p> <p>Ποσοστά συμμετοχών σε διαγωνισμούς με διακρίσεις ανά έτος.</p>	Καλύτερευση της διδασκαλίας και γενικά της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Βασικό χαρακτηριστικό του ποιοτικού σχολείου.	Εισαγωγή νέων τεχνολογιών και σύγχρονων μεθόδων διδασκαλίας στα διδασκόμενα μαθήματα. Εισαγωγή του μαθήματος ΣΕΠ.
<b>Εδραίωση συστήματος αξιολόγησης και αυτοαξιολόγησης Ε.Ε. και σχολικής μονάδας</b>	Ποσοστό βελτίωσης των διδακτικών διαδικασιών με χρήση ερωτηματολογίων σε τυχαίο δείγμα μαθητών ανά έτος	Αξιολόγηση εκπαιδευτικών ικανοτήτων και υλοποίησης εκπαιδευτικών στόχων	Οργάνωση εσωτερικής επιμόρφωσης για βελτίωση του Ε.Ε και ανατροφοδότηση, νέα εφαρμογή
<b>Αξιοποίηση και βελτίωση υλικοτεχνικής υποδομής</b>	Ποσοστό πραγματοποίησης μαθημάτων με την χρήση της νέας τεχνολογίας ανά έτος	Αύξηση του αριθμού των μαθημάτων που γίνονται με χρήση ΤΠΕ και αύξηση των εργαστηριακών ασκήσεων που γίνονται στα θετικά μαθήματα	Επιμόρφωση εκπαιδευτικών στις νέες τεχνολογίες ΤΠΕ α΄, β΄ επιπέδου
<b>Κατάρτιση εκπαιδευτικού προσωπικού, εσωτερική επιμόρφωση, προγράμματα ΕΣΠΑ κλπ.</b>	Ρυθμός μεταβολής εκπαιδευτικών με ΜΣΤ, διδακτορικό, εσωτερική επιμόρφωση προς το σύνολο των εκπαιδευτικών στο σχολείο ανά έτος	Αύξηση των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των εκπαιδευτικών στο σχολείο. Χαρακτηριστικό του ποιοτικού σχολείου.	Παρότρυνση και κίνητρα από την δ/ση του σχολείου για επιμόρφωση και εφαρμογή του ρόλου του μέντορα. Συνεργασία με τους σχολικούς συμβούλους οι οποίοι θα έχουν το ρόλο του 'κριτικού φίλου'

<b>ΔΡΑΣΕΙΣ ΑΝΑ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟ ΣΚΟΠΟ</b>			
<b>ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΟΙ – ΠΕΛΑΤΕΣ</b>			
<b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ</b>	<b>ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ</b>	<b>ΣΤΟΧΟΙ</b>	<b>ΔΡΑΣΕΙΣ</b>
<b>Περισσότερο ικανοποιημένοι οι μαθητές</b>	Ρυθμός ικανοποίησης μαθητών ανά έτος με χρησιμοποίηση ερωτηματολογίου σε τυχαίο δείγμα μαθητών  Ποσοστό καταγεγραμμένων διαμαρτυριών των μαθητών ανά έτος	Αύξηση της ικανοποίησης των μαθητών από την εκπαιδευτική διαδικασία και από την αξιοποίηση των υποδομών που παρέχει το σχολείο	Συζητήσεις –συνεντεύξεις μεταξύ μαθητών και εκπαιδευτικών για βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης διδασκαλίας
<b>Περισσότερο ικανοποιημένοι οι γονείς –κηδεμόνες</b>	Ρυθμός ικανοποίησης γονέων -κηδεμόνων ανά έτος με χρησιμοποίηση ερωτηματολογίου σε τυχαίο δείγμα γονέων - κηδεμόνων	Αύξηση της ικανοποίησης των γονέων – κηδεμόνων καθώς και βελτίωση της επικοινωνίας των με το σχολείο	Προτροπή για μεγαλύτερη συμμετοχή των γονέων και κηδεμόνων στα σχολικά συμβούλια και εκδηλώσεις του σχολείου. Αναβάθμιση της ιστοσελίδας του σχολείου για ταχύτερη ενημέρωση
<b>Περισσότερο ικανοποιημένοι οι εκπαιδευτικοί</b>	Ρυθμός ικανοποίησης των εκπαιδευτικών ανά έτος με χρησιμοποίηση ερωτηματολογίου στο σύνολο του συλλόγου  Ποσοστό αιτήσεων των καθηγητών για βελτίωση- απόσπαση ανά έτος.	Βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Εκτός της υλικής ανταμοιβής υπάρχει και η ηθική ικανοποίηση γεγονός που παίζει πρωτεύοντα ρόλο για το λειτουργήμα του εκπαιδευτικού.	Συζητήσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και συνυπολογισμός της άποψης τους. Συνδιοργάνωση κοινών εκδηλώσεων και δραστηριοτήτων όχι μόνο εντός σχολείου αλλά και εκτός. Τέλος ηθικές απολαβές από την πλευρά της διεύθυνσης και των συναδέλφων καθώς και τοποθέτηση των σε επιτροπές πανελληνίων εξετάσεων ως αναγνώριση της προσφοράς.
<b>Καλύτερη ηθικοπνευματική καλλιέργεια των μαθητών</b>	Ποσοστό συμμετοχής των μαθητών σε πολιτιστικές δραστηριότητες εντός και εκτός σχολείου ανά έτος	Βελτίωση του επιπέδου ηθικοπνευματικής καλλιέργειας των μαθητών	Συχνές επισκέψεις - συμμετοχή του σχολείου σε πολιτιστικούς χώρους, διαγωνισμούς, θεατρικές παραστάσεις, αθλητικές εκδηλώσεις κλπ.

<b>ΔΡΑΣΕΙΣ ΑΝΑ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟ ΣΚΟΠΟ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ</b>			
<b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ</b>	<b>ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ</b>	<b>ΣΤΟΧΟΙ</b>	<b>ΔΡΑΣΕΙΣ</b>
<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (ΜΕΙΩΣΗ ΕΞΟΔΩΝ)</b>	(Έσοδα – Έξοδα) ανά έτος	Σωστή διαχείριση κρατικών κονδυλίων και σωστή λειτουργία του σχολείου	Λεπτομερής συζήτηση στο σύλλογο διδασκόντων για τις ανάγκες του σχολείου
<b>ΑΥΞΗΣΗ ΓΕΝΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ</b> Από δήμο, χορηγίες γονέων και κηδεμόνων, προγράμματα ΕΣΠΑ, καλλιτεχνικές- φιλανθρωπικές δραστηριότητες κλπ.	Έσοδα ανά έτος	Αύξηση χορηγιών και εθελοντικής εργασίας (βάσει του επαγγέλματός τους) των γονέων και κηδεμόνων.	Μεγαλύτερη συμμετοχή των γονέων και κηδεμόνων στην κάλυψη εξόδων του σχολείου. Εκμετάλλευση προγραμμάτων ΕΣΠΑ Ενοικίαση αμφιθέατρου και γυμναστηρίων για εξοικονόμηση εσόδων
<b>ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΚΑΙ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ</b>	Ποσοστό μη αποδεκτών γνωμοδοτήσεων ανά έτος	Η χρηστή διαχείριση των οικονομικών του σχολείου, ώστε ο οποιοσδήποτε κρατικός έλεγχος να είναι θέμα τελείως τυπικό	Αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας σχετικά με τα έξοδα – έσοδα που διαχειρίζεται η διοίκηση
<b>ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΠΟΛΥΤΗΡΙΟΥ ΜΕ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>	Ρυθμός ικανοποίησης των φορέων δημοσίων- ιδιωτικών από την χρησιμοποίηση αποφοίτων του σχολείου ανά έτος	Μεγαλύτερος αριθμός αποφοίτων του σχολείου που μπορούν να βρουν εργασία, ειδικά στις μέρες μας.	Επαγγελματικός προσανατολισμός στους μαθητές του σχολείου



**Αμφιθέατρο 1ου ΓΕΛ ΑΓ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ**

## 6.9 BALANCED SCORECARD 1 ου ΓΕΝΙΚΟΥ ΛΥΚΕΙΟΥ ΑΓ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ

	<p><b>ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (Εσοδα – Εξοδα ) ανά έτος.</li> <li>• Εσοδα ανά έτος.</li> <li>• Ποσοστό μη αποδεκτών γνωμοδοτήσεων ανά έτος.</li> <li>• Ρυθμός ικανοποίησης των φορέων δημοσίων-ιδιωτικών από την χρησιμοποίηση αποφοίτων του σχολείου ανά έτος.</li> </ul>	
<p><b>ΠΕΛΑΤΕΣ – ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΟΙ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ρυθμός ικανοποίησης μαθητών ανά έτος.</li> <li>• Ρυθμός ικανοποίησης γονέων - κηδεμόνων ανά έτος.</li> <li>• Ρυθμός ικανοποίησης των εκπαιδευτικών ανά έτος.</li> <li>• Ποσοστό συμμετοχής των μαθητών σε πολιτιστικές δραστηριότητες εντός και εκτός σχολείου ανά έτος.</li> <li>• Ποσοστό αιτήσεων των καθηγητών για βελτίωση-απόσπαση ανά έτος.</li> <li>• Ποσοστό καταγεγραμμένων διαμαρτυριών των μαθητών ανά έτος.</li> </ul>	<p><b>ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ</b></p>	<p><b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ – ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ποσοστό χαμένων διδακτικών ωρών ανά έτος.</li> <li>• Ποσοστό προβλημάτων του σχολείου που επιλύθηκαν ανά έτος.</li> <li>• Ποσοστό αποφάσεων που πήρε το σχολικό συμβούλιο ανά έτος.</li> </ul>
	<p><b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ποσοστά επιτυχίας σε προαγωγικές-απολυτήριες-πανελληνίες εξετάσεις ανά έτος.</li> <li>• Ποσοστά επιτυχίας στις 5 πρώτες σχολές προτίμησης στο μηχανογραφικό ανά έτος.</li> <li>• Ποσοστά συμμετοχών σε διαγωνισμούς με διακρίσεις ανά έτος.</li> <li>• Ποσοστό βελτίωσης των διδακτικών διαδικασιών, με χρήση ερωτηματολογίων σε τυχαίο δείγμα μαθητών ανά έτος.</li> <li>• Ποσοστό πραγματοποίησης μαθημάτων με την χρήση της νέας τεχνολογίας ανά έτος.</li> <li>• Ρυθμός μεταβολής Εκπαιδευτικών με MST, διδακτορικό, εσωτερική επιμόρφωση προς το σύνολο των εκπαιδευτικών στο σχολείο ανά έτος.</li> </ul>	

## 6.10 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι ένα σύνολο αρχών που αποτελούν την βάση της συνεχούς βελτίωσης της λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Η διοίκηση ολικής ποιότητας περιλαμβάνει την εφαρμογή ποσοτικών μεθόδων και την χρησιμοποίηση όλων των ανθρώπινων πηγών με σκοπό να βελτιώσει την ποιότητα των υλικών μέσων και των υπηρεσιών στη σχολική μονάδα και παράλληλα να αυξήσει την ικανοποίηση των πελατών.

Η υλοποίηση των αρχών της ΔΟΠ απαιτεί συγκεκριμένα βήματα:

- Δέσμευση της διοίκησης του σχολείου. Η διοίκηση του σχολείου αποτελεί βασικό στοιχείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ο ηγέτης της επιχείρησης πρέπει να έχει ένα όραμα για αυτή. Ο ηγέτης πρέπει να δημιουργήσει ένα περιβάλλον τέτοιο που να μπορεί το κάθε άτομο να αναπτύξει όλες τις δυνατότητές του.

- Η εκπαίδευση και η κατάρτιση του εκπαιδευτικού προσωπικού είναι στοιχεία απαραίτητα για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας γιατί συνιστούν τον καλύτερο τρόπο συνεχούς βελτίωσης της συμπεριφοράς των ατόμων.

Είναι γνωστό ότι το βασικό στοιχείο που διαφοροποιεί τη μια επιχείρηση από την άλλη είναι τα άτομα. Τα άτομα επομένως πρέπει να αποκτήσουν δεξιότητες ομαδικής εργασίας και δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων.

- Αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης του σχολείου. Επειδή στο σύστημα λειτουργίας της επιχείρησης διαπιστώνουμε μεταβολές, συγκεντρώνουμε δεδομένα για μια συγκεκριμένη περίοδο λειτουργίας της με σκοπό να κατανοήσουμε τη συμπεριφορά του συστήματος. Η μέτρηση και ο έλεγχος της επίδοσης της σχολικής μονάδας αποτελούν στοιχεία βελτίωσης της λειτουργίας και των εκροών της.

- Διατύπωση του οράματος της αποστολής και των στρατηγικών στόχων. Ο στρατηγικός σχεδιασμός, η οργάνωση των πόρων και ο συντονισμός των λειτουργιών και δραστηριοτήτων αποτελούν στοιχεία της αποτελεσματικής διοίκησης της σχολικής μονάδας με σκοπό την βελτιστοποίηση των εκροών του συστήματος (η σχολική μονάδα είναι ένα ανοιχτό σύστημα).

- Σχηματισμός ομάδων βελτίωσης της ποιότητας (αυτοαξιολόγηση - μαθαίνω πως να μαθαίνω) στις οποίες θα συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι στη σχολική μονάδα.

- Βελτίωση της ποιότητας στις καθημερινές λειτουργίες του σχολείου.

- Άριστη συνεργασία επικοινωνία διοίκησης – συλλόγου εκπαιδευτικών - συλλόγου γονέων και κηδεμόνων.
- Άριστη συνεργασία επικοινωνία διοίκησης – διοίκηση εκπαίδευσης –περιφέρεια –δήμο.
- Η εκπαιδευτική νομοθεσία θα πρέπει να κωδικοποιηθεί, ώστε να μην δημιουργεί σύγχυση στα στελέχη της εκπαίδευσης.
- Η χάραξη της εκπαιδευτικής πολιτικής να είναι άμεσα συνδεδεμένη με την αξιολόγηση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης και της διοίκησης των σχολείων.

Η εφαρμογή της BSC επιτρέπει την σύνδεση των ποσοτικών – ποιοτικών παραμέτρων της σχολικής μονάδας με το όραμα και τους στρατηγικούς στόχους. Αποτελεί αξιόπιστο μοντέλο αξιολόγησης της απόδοσης και αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας. Η BSC είναι ένα δυναμικό εργαλείο της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, αντιμετωπίζοντας τους ως κεφάλαιο και καταδεικνύει την συμβολή τους στην επιτυχία – πρόοδο του οργανισμού.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>: ΜΕΛΕΤΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ**

### **7.1 ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ ΔΕΙΚΤΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ «Ποσοστό χαμένων διδακτικών ωρών ανά έτος»**

#### **Πτυχή: Ανάπτυξη και καινοτομία**

Η διδασκαλία των μαθημάτων στα σχολεία της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης αρχίζει στις 11 Σεπτεμβρίου και λήγει στα μέσα Μαΐου με εγκύκλιο που αποστέλλεται στα σχολεία κάθε χρόνο. Στη δευτεροβάθμια Εκπαίδευση ο ετήσιος αριθμός των διδακτικών ημερών είναι εκατό ογδόντα πέντε (185) (Σταμέλος, 2002, σ. 160), (συμπεριλαμβανομένων και των εξεταστικών περιόδων). Στην πρωτοβάθμια ο ετήσιος αριθμός διδακτικών ημερών είναι εκατό εβδομήντα πέντε (175). Οι διακοπές και αργίες, σύμφωνα με το Π.Δ. 201/1998 Φ.Ε.Κ. 161/13-7-98, για την δευτεροβάθμια- πρωτοβάθμια εκπαίδευση είναι οι εξής:

Α) Τα Σάββατα και οι Κυριακές. Η 28η Οκτωβρίου (εθνική εορτή), η 17η Νοεμβρίου, οι διακοπές των Χριστουγέννων (από 24 Δεκεμβρίου μέχρι και 7 Ιανουαρίου). Η 30ή Ιανουαρίου, εορτή των Τριών Ιεραρχών. Η Καθαρά Δευτέρα, η 25η Μαρτίου (εθνική εορτή). Οι διακοπές του Πάσχα (από τη Μ. Δευτέρα μέχρι και την Παρασκευή της Διακαινησίμου). Η 1η Μαΐου, η εορτή του Αγίου Πνεύματος. Οι θερινές διακοπές (από



22 Ιουνίου μέχρι 31 Αυγούστου). Η ημέρα της εορτής του Πολιούχου της έδρας του σχολείου και της τοπικής εθνικής εορτής. Δηλαδή η διάρκεια των σχολικών διακοπών είναι: 2 εβδομάδες για τις διακοπές των Χριστουγέννων, 2 εβδομάδες για τις διακοπές του Πάσχα, 9 εβδομάδες για τις θερινές διακοπές στην Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση, 4 εθνικές εορτές και 4 θρησκευτικές εορτές.

Β) Ο σχολικός χρόνος που διατίθεται σε άλλου είδους δραστηριότητες, οι οποίες είναι πολύ σημαντικές για την σχολική κοινότητα, είναι:

Μία (1) ημέρα, την παραμονή της 28ης Οκτωβρίου, για τη σχολική εορτή. Μία (1) ημέρα, την παραμονή της 25ης Μαρτίου, για τη σχολική εορτή. Στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση μπορούν να γίνουν μέχρι πέντε (5) περίπατοι, μία ημερήσια εκδρομή και έως εννέα (9) εκπαιδευτικές επισκέψεις, οι οποίες διαρκούν μία διδακτική ώρα ή περισσότερες (Π.Δ.201, ΦΕΚ 161/13-07-98 και εγκύκλιοι Γ2/633/20-02-91, Γ2/129375/3-12-02, Γ1/866/19-8-98, Γ2/4832/28-11-90, Γ2/160163/21-12-99). Μία (1) έως τέσσερις (4) ημέρες για τις πιθανές διήμερες ή τριήμερες εκδρομές που εντάσσονται σε προγράμματα σχολικών δραστηριοτήτων (Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, Αγωγής Υγείας, κ.τ.λ.) ή για ημερήσιες, διήμερες, τριήμερες, τετραήμερες εκδρομές (107632/Γ2/02-10-03, Γ2/4832.28-11-90, 126807/Γ7/14-11-2003, 4115/7/16-01-04, Γ7/15170/01-02-04). Στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση στις εκδρομές συμμετέχουν συνήθως οι μαθητές της Ε΄ και ΣΤ΄ τάξης, ενώ εκδρομές με διανυκτέρευση γίνονται σπάνια στο Δημοτικό σχολείο. Μία (1) έως δύο (2) ημέρες για πολιτιστικές εκδηλώσεις ή παρουσιάσεις προγραμμάτων Ευέλικτης Ζώνης, Αγωγής Υγείας, Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης ή Πολιτιστικών Δραστηριοτήτων. Πέντε (5) ημέρες για μία εκδρομή στο εξωτερικό, η οποία εντάσσεται στο θεσμό των εκπαιδευτικών ανταλλαγών και αδελφοποιήσεων μεταξύ ελληνικών σχολείων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης με σχολεία του εξωτερικού (εγκύκλιος 84272/Ι/12-08-03). Πέντε (5) ημέρες, στη διάρκεια της πενθήμερης εκδρομής της Γ΄ Λυκείου και της Α΄ τάξης του Β΄ κύκλου των Τ.Ε.Ε. (Γ2/4832/28-11-90, Ζ1 3466/21-8-982).

Γ) Προγραμματισμένος διδακτικός χρόνος που δεν υλοποιείται στην πράξη. Στα σχολεία της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης υπάρχουν κάποιες διδακτικές ώρες που δε πραγματοποιούνται για τους παρακάτω λόγους: Την έλλειψη δασκάλων και καθηγητών. Η αναπλήρωση των κενών θέσεων των δασκάλων και καθηγητών, λόγω αποσπάσεων ή λειτουργικών κενών, με αναπληρωτές δασκάλους ή καθηγητές και οι

αποσπάσεις δασκάλων ή καθηγητών στο ίδιο Π.Υ.Σ.Π.Ε. ή Π.Υ.Σ.Δ.Ε. ολοκληρώνονται, συνήθως, στο τέλος Οκτωβρίου. Τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στις τοπικές συνδικαλιστικές τους οργανώσεις (μία ημέρα). Τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε επιμορφωτικά σεμινάρια (διατίθενται δύο ημέρες, Π.Δ.201 ΦΕΚ 161/13-07-98). Τον εκκλησιασμό των σχολείων. Σύμφωνα με το Π.Δ.201/1998 ΦΕΚ 161/13-7-98 για την Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση υπάρχει η δυνατότητα να διατεθούν δύο (2) διδακτικές ώρες, μια φορά τον μήνα, πρακτική που δεν εφαρμόζεται στην πραγματικότητα από όλα τα σχολεία. Για τη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση ισχύει η εγκύκλιος 20021/16/139240/26-11-77 σύμφωνα με την οποία ο εκκλησιασμός οφείλει να γίνεται μια φορά την εβδομάδα ή τουλάχιστον ανά δεκαπενθήμερο, πρακτική που δεν εφαρμόζεται από όλα τα σχολεία. Τις μαθητικές εκλογές και τις συνελεύσεις των μαθητών. Κάθε τμήμα εκλέγει ένα πενταμελές συμβούλιο. Στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση διατίθενται μία (1) με δύο (2) διδακτικές ώρες. Οι μαθητές κάθε σχολικής μονάδας εκλέγουν το δεκαπενταμελές συμβούλιο στη διάρκεια ενός τρίωρου. Οι μαθητές έχουν δικαίωμα να διαθέσουν μία (1) διδακτική ώρα τον μήνα σε συνέλευση του τμήματος ή τρεις (3) ώρες στις τρεις τακτικές γενικές συνελεύσεις (Γ2/4094/23-09-86 ΦΕΚ 619B'), πρακτική που δεν εφαρμόζεται από όλα τα σχολεία. Τις συνεδριάσεις των εκπαιδευτικών. Στο Γυμνάσιο πραγματοποιούνται τουλάχιστον πέντε (5) τακτικές παιδαγωγικές συνεδριάσεις. Η μία αφορά τον προγραμματισμό και την κατανομή των μαθημάτων στην αρχή της χρονιάς, τρεις αφορούν την επίδοση, τη συμπεριφορά και τη δικαιολόγηση των απουσιών στο τέλος κάθε τριμήνου και μία αφορά την έκδοση των αποτελεσμάτων στο τέλος της χρονιάς. Για τα θέματα που πιθανόν να προκύψουν, όπως ο προγραμματισμός δραστηριοτήτων του σχολείου, η απρεπής συμπεριφορά των μαθητών κ.τ.λ., πραγματοποιούνται έκτακτες συνεδριάσεις. Οι συνεδριάσεις γίνονται είτε με τη σύμπτυξη των ωρών διδασκαλίας, που στη πράξη ακυρώνει τη διδασκαλία, είτε με περικοπή της τελευταίας ώρας ή των δύο τελευταίων διδακτικών ωρών. Αντίστοιχες συνεδριάσεις γίνονται και στο Δημοτικό, το Γενικό Λύκειο και τα Τ.Ε.Ε.. Στο Δημοτικό οι συνεδριάσεις γίνονται ή ανάμεσα στα διαλείμματα ή μετά τη λήξη του προγράμματος στο χρονικό διάστημα 1.30–2.00 μ.μ. Την προετοιμασία των παρελάσεων και των σχολικών εορτών (πρόβες χορωδίας, απαγγελίες ποιημάτων, δοκιμαστικές παρελάσεις, κ.τ.λ.). Τη σχολική εορτή για τα Χριστούγεννα και τις Αποκριές. Τις εκπαιδευτικές επισκέψεις των μαθητών και τη συμμετοχή τους σε εκδηλώσεις και δράσεις. Την απουσία των εκπαιδευτικών λόγω ασθενειών ή απεργιών. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι η απεργία των εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, το σχολικό έτος 1996-97, διήρκεσε δύο (2) μήνες, ενώ των εκπαιδευτικών

της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, το σχολικό έτος 2006-2007, διήρκησε έξι (6) εβδομάδες. Τις καταλήψεις των σχολείων από τους μαθητές στα Γυμνάσια, τα Λύκεια και τα Τ.Ε.Ε.. Οι σχολικές καταλήψεις ως φαινόμενο εμφανίστηκε εντονότερα κατά το σχολικό έτος 1990-91. Το χρονικό διάστημα που ακολούθησε μέχρι σήμερα, υπήρξε μια έξαρση του φαινομένου, που είχε ως αποτέλεσμα κάποια σχολεία στη χώρα να κάνουν την «ετήσια κατάληψή τους», συνήθως πριν από τα Χριστούγεννα, με αιτήματα όπως «αύξηση των δαπανών για την παιδεία», «καλύτερη θέρμανση στα σχολεία», κ.τ.λ. Την παράδοση βαθμολογίας το πρώτο και δεύτερο τρίμηνο στο Γυμνάσιο και το πρώτο τετράμηνο στο Λύκειο και τα Τ.Ε.Ε. (διατίθεται συνήθως ο χρόνος δύο (2) ή τριών (3) διδακτικών ωρών).

Σύμφωνα με τα παραπάνω οι μαθητές της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, «αν είναι τυχεροί και δεν έχουν φιλάσθενο καθηγητή ή άλλα έκτακτα περιστατικά, όπως πολλές ημέρες απεργίας κ.ά., θα διδαχθούν το πολύ 25 - 26 εβδομάδες». Δηλαδή ο πραγματικός διδακτικός χρόνος είναι, στην καλύτερη περίπτωση, εκατό είκοσι πέντε (125-130) ημέρες. (Σιγανού Α.,2007)

### **Εφαρμογή στο 1<sup>ο</sup> Γελ. Αγ. Δημητρίου**

#### **Μέθοδος εργασίας**

Αξιοποίηση σχετικών στοιχείων από το αρχείο του σχολείου (Βιβλίο Πράξεων του Διευθυντή, Βιβλίο Πράξεων Συλλόγου Διδασκόντων, καρτέλες μαθητών, καταχωρήσεις του σχολείου σε υπάρχουσες βάσεις δεδομένων κ.ά.)

#### **Σκοπός μελέτης του δείκτη απόδοσης**

Επαρκές εκπαιδευτικό προσωπικό, Λειτουργία της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

**Στόχος:** Μείωση των χαμένων διδακτικών ωρών και επομένως βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

#### **Τάξη την οποία μελετούμε: Α΄ Λυκείου**

Σύνολο ημερών (χωρίς την περίοδο των εξετάσεων, επισήμων αργιών, επισήμων διακοπών)=175 ημέρες

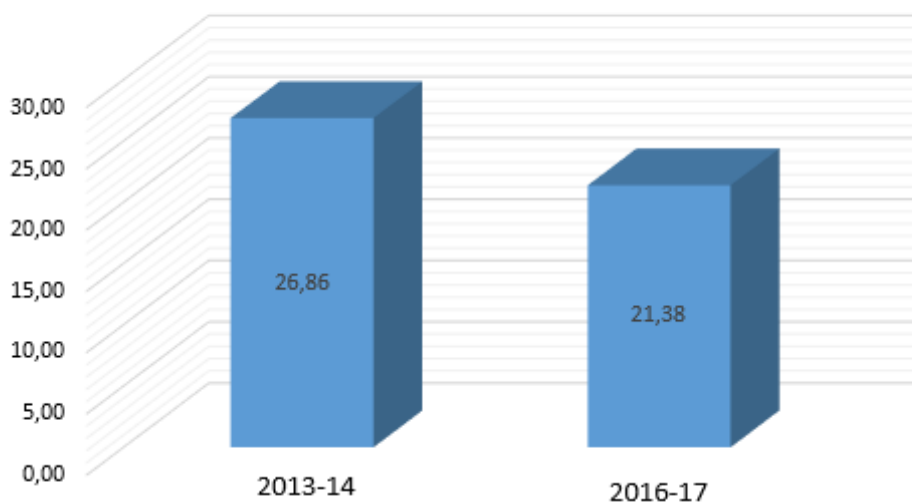
Σύνολο διδακτικών ωρών που θα έπρεπε να πραγματοποιηθούν =175 ημέρες \*7 ώρες =1225 ώρες ( εβδομαδιαίο ωρολόγιο πρόγραμμα Α΄ Λυκείου 35 διδακτικές ώρες )

**Σχολικά έτη μελέτης:**

2013-14 (σχολ. Έτος Αυτοαξιολόγησης, Υλικό στο Παράρτημα Γ') και 2016-17 (σχολικό έτος προσομοίωσης του μοντέλου BSC στο 1<sup>ο</sup> ΓΕΛ Αγ. Δημητρίου.)

ΑΙΤΙΑ ΧΑΜΕΝΩΝ ΔΙΔΑΚΤΙΚΩΝ ΩΡΩΝ	ΣΧ.ΕΤΟΣ 2013-14 ΧΑΜΕΝΕΣ ΔΙΔΑΚΤΙΚΕΣ ΩΡΕΣ	ΣΧ.ΕΤΟΣ 2016-17 ΧΑΜΕΝΕΣ ΔΙΔΑΚΤΙΚΕΣ ΩΡΕΣ	ΔΙΑΦΟΡΑ
Καταλήψεις-Αποχές	28	10	-18
Απεργίες καθηγητών	75	30	-45
Παιδαγωγικές συνεδριάσεις, Έκτακτες συνεδριάσεις, Επίδοση ελέγχων, Ενημέρωση γονέων	10	10	0
Εκλογές μαθητών, Συνελεύσεις μαθητών	10	10	0
Εκλογές καθηγητών (υπηρεσιακές- συνδικαλιστικές)	14	14	0
Ενημερώσεις καθηγητών για υπηρεσιακά – συνδικαλιστικά θέματα	6	6	0
Ελλείψεις καθηγητών	30	10	-20
Ασθένειες καθηγητών	50	60	+10
Πρόβες παρελάσεων, Άσκηση σεισμού	6	6	0
Πρόβες εορτών	10	10	0
Εκδρομές (περίπατοι, επισκέψεις, πολυήμερες)	90	90	0
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>	<b>329</b>	<b>262</b>	<b>-67</b>
<b>ΠΟΣΟΣΤΑ %</b>	<b>329/1225=26,86 %</b>	<b>262/1225=21,38 %</b>	<b>-5.48 %</b>

## ΧΑΜΕΝΕΣ ΔΙΔΑΚΤΙΚΕΣ ΩΡΕΣ



### Παρατηρήσεις

Υπάρχει εμφανής μείωση των «χαμένων διδακτικών ωρών» το τρέχον σχολ. Έτος 2016-17 σε σύγκριση με το σχολ. Έτος 2013-14 διότι δεν είχαμε καταλήψεις από τους μαθητές, λιγότερες ημέρες απεργίας καθηγητών, και οι αποσπάσεις, βελτιώσεις, μεταθέσεις τοποθετήσεις έγιναν σχετικά νωρίς. Η ποσοτική μεταβολή που παρουσιάστηκε στην παραπάνω μελέτη, θα χρησιμοποιηθεί σαν βάση για την εφαρμογή της BSC το σχολικό έτος 2017-18.

### Προτάσεις (Δράσεις)

- ❖ Προγραμματισμός εκδηλώσεων-επισκέψεων του σχολείου ίδια ημέρα για όλες τις τάξεις και όλα τα τμήματα του σχολείου ώστε να μην υπάρχει απώλεια διδακτικών ωρών.
- ❖ Συνεδριάσεις – ενημερώσεις συλλόγου καθηγητών εκτός ωρών διδασκαλίας.

### Συμπέρασμα

Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης του δείκτη «Ποσοστό χαμένων διδακτικών ωρών» αρκεί να ληφθούν αφενός υπόψη οι παραπάνω προτάσεις και αφετέρου να μην υπάρχουν συχνές και διαρκείς αλλαγές στην κεφαλή του Υπουργείου Παιδείας, ονομασία,

σύνθεση, αρμοδιότητες, θέματα που καθιστούν αδύνατη την χάραξη και την εφαρμογή μιας μακροπρόθεσμης πολιτικής.

### Ποσοστό χαμένων διδακτικών ωρών ανά έτος.

Αντικειμενικός Σκοπός	Μέτρα			Στόχοι	Δράσεις	Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων
Επαρκές διδακτικό προσωπικό. Λειτουργία εκπαιδευτικής διαδικασίας	Σχολ. Έτος 2013-2014	Σχολ. Έτος 2016-2017	Μεταβολή	Μείωση του ποσοστού των χαμένων διδακτικών ωρών	Προγραμματισμός εκδηλώσεων-επισκέψεων του σχολείου ίδια ημέρα για όλες τις τάξεις και όλα τα τμήματα του σχολείου ώστε να μην υπάρχει απώλεια διδακτικών ωρών.	Εργασιακή ικανοποίηση εκπαιδευτικών, εργασιακές σχέσεις προσωπικού.
	Ποσοστό χαμένων διδακτικών ωρών ανά έτος	Ποσοστό χαμένων διδακτικών ωρών ανά έτος				
	26,86%	21,38%	-5.48%			
Πτυχή Ανάπτυξη και καινοτομία						

### 7.2 ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ ΔΕΙΚΤΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ «Ρυθμός μεταβολής Εκπαιδευτικών με MST, διδακτορικό, εσωτερική επιμόρφωση προς το σύνολο των εκπαιδευτικών στο σχολείο ανά έτος »

#### Πτυχή: Εσωτερική διεργασία

Η βελτίωση της κατάρτισης των εκπαιδευτικών αποτελεί βασική προτεραιότητα για την βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης καθώς και της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών. Η δια βίου επιμόρφωση των εκπαιδευτικών ενισχύεται λόγω των συνεχών μεταβολών στα περιβάλλοντα των κοινωνιών της μάθησης. Οι αλλαγές αυτές δημιουργούν νέες ανάγκες σε σχέση με τα προσόντα και γενικότερα το ρόλο των εκπαιδευτικών. Τις τελευταίες δεκαετίες η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στην Ελλάδα απασχολεί την πολιτεία όσο και τούς

εκπαιδευτικούς φορείς, γεγονός το οποίο φαίνεται και από το μεγάλο αριθμό νομοθετικών ρυθμίσεων, αλλά και από τα αιτήματα των εκπαιδευτικών για επιμόρφωση και επαγγελματική ανέλιξη. Μετά από τις Σ.Ε.Λ.Μ.Ε., Σ.Ε.Λ.Δ.Ε. και τα Π.Ε.Κ. σήμερα η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών διακρίνεται ανάλογα με τον χαρακτήρα της σε υποχρεωτική και προαιρετική. Οι μορφές υποχρεωτικής επιμόρφωσης που καθορίζονται από το άρθρο 1 του Π.Δ. 250/92 είναι οι παρακάτω:

- Εισαγωγική επιμόρφωση (μέχρι 4 μήνες)
- Περιοδική επιμόρφωση σε δύο επιμορφωτικούς κύκλους (μέχρι 3 μήνες)
- Ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα βραχείας διάρκειας (από 10-100 ώρες).

Επίσης προβλέπονται στο πλαίσιο ειδικών αναγκών των εκπαιδευτικών, επιμορφωτικά προγράμματα που αφορούν στην επιμόρφωση:

-Στελεχών της εκπαίδευσης (2986/02)

-Των εκπαιδευτικών της ιδιωτικής εκπαίδευσης (Άρθρο 7, Π.Δ. 250/92)

-Των Ομογενών που υπηρετούν ως αποσπασμένοι εκπαιδευτικοί σε Ελληνικά σχολεία του εξωτερικού (Άρθρο 8, Π.Δ. 250/92)

-Των εκπαιδευτικών στην εκκλησιαστική εκπαίδευση(Άρθρο 9, Π.Δ. 250/92)

-Των εκπαιδευτικών στα πλαίσια Ευρωπαϊκών προγραμμάτων Comenius, Lingua, Arion, Κοινωνία της πληροφορίας κ.α.

Υλοποιούνται επίσης ειδικά σεμινάρια προαιρετικού κυρίως χαρακτήρα για περιβαλλοντική εκπαίδευση, αγωγή υγείας, σχολικού επαγγελματικού προσανατολισμού, ισότητα των δύο φύλλων, ειδική αγωγή κ.α.

Τέλος φορείς επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών είναι:

Το Π.Ι., Π.Ε.Κ., Α.Ε.Ι., Τ.Ε.Ι., σχολικές μονάδες, δίκτυα σχολείων, σχολικοί σύμβουλοι, Ε.Α.Π., Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε. κ.α.

Οι σχετικές μελέτες έδειξαν θετική στάση των εκπαιδευτικών στην επιμόρφωση αλλά συγχρόνως υπάρχει αμφισβήτηση για την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης και παρατηρείται επίσης διάσταση ανάμεσα στις πραγματικές ανάγκες των εκπαιδευτικών και στα εφαρμοζόμενα προγράμματα.

**Εφαρμογή στο 1<sup>ο</sup> Γελ. Αγ. Δημητρίου**

## Μέθοδος εργασίας

Αξιοποίηση σχετικών στοιχείων από το αρχείο του σχολείου (Βιβλίο Πράξεων του Διευθυντή, Βιβλίο Πράξεων Συλλόγου Διδασκόντων, καταχωρήσεις του σχολείου σε υπάρχουσες βάσεις δεδομένων κ.ά.)

## Σκοπός μελέτης του δείκτη απόδοσης

Κατάρτιση εκπαιδευτικού προσωπικού, εσωτερική επιμόρφωση, προγράμματα ΕΣΠΑ κλπ.

## Στόχος

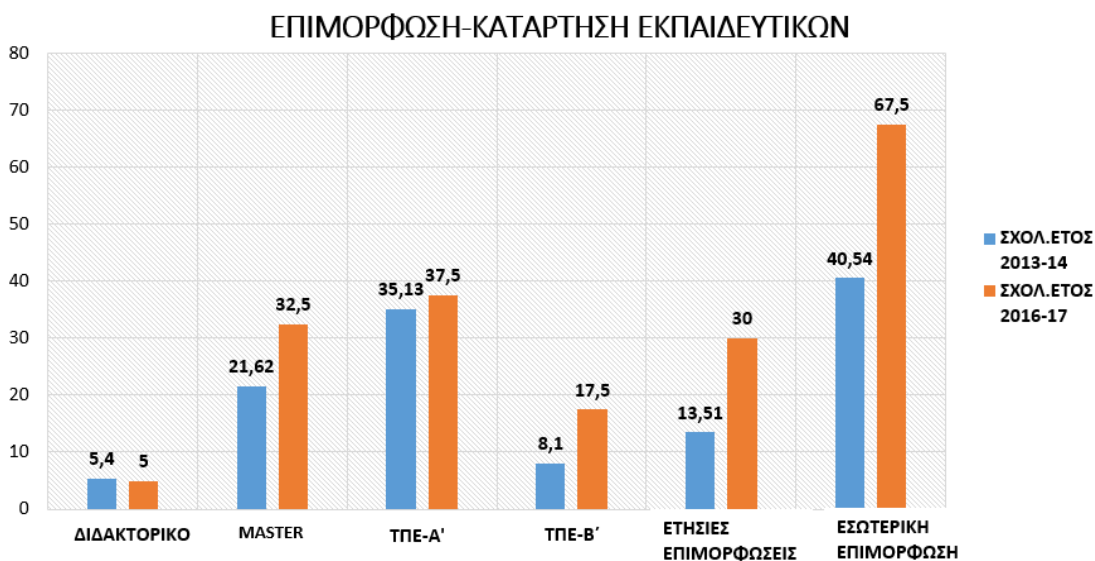
Αύξηση των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των εκπαιδευτικών στο σχολείο και επομένως καλύτερευση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

**Σχολικά έτη μελέτης:** 2013-14, Σύνολο εκπαιδευτικών: 37 (σχολ. έτος Αυτοαξιολόγησης, Υλικό στο Παράρτημα Γ') και 2016-17, Σύνολο εκπαιδευτικών: 40 (σχολικό έτος προσομοίωσης του μοντέλου BSC στο 1ο ΓΕΛ Αγ. Δημητρίου.)

ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ - ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ	ΣΧΟΛ.ΕΤΟΣ 2013-14 ΠΛΗΘΟΣ	%	ΣΧΟΛ.ΕΤΟΣ 2016-17 ΠΛΗΘΟΣ	%	ΔΙΑΦΟΡΑ %
<b>ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ</b>	2	5,4	2	5	-0,4
<b>MASTER</b>	8	21,62	13	32,5	+10,88
<b>ΤΠΕ Α' ΕΠΙΠΕΔΟΥ</b>	13	35,13	15	37,5	+2,37
<b>ΤΠΕ Β' ΕΠΙΠΕΔΟΥ</b>	3	8,1	7	17,5	+9,4
<b>ΕΤΗΣΙΕΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΕΙΣ</b>	5	13,51	12	30	+16,49
<b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ,ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ, ΔΙΑΛΕΞΕΙΣ, ΠΟΥ ΔΙΟΡΓΑΝΩΝΟΥΝ, Η Δ/ΝΣΗ,ΟΙ ΣΧΟΛΙΚΟΙ ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ, Η ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ, ΤΟ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ.</b>	15	40,54	27	67,5	+26,96

**Σχόλιο :** Πρέπει να τονισθεί ότι στον παραπάνω πίνακα υπάρχει επικάλυψη. Δηλαδή εκπαιδευτικός με διδακτορικό έχει και μάστερ, ετήσιες επιμορφώσεις κ.ά.





### Παρατηρήσεις.

Η ποσοτική μεταβολή που παρουσιάστηκε στην παραπάνω μελέτη, θα χρησιμοποιηθεί σαν βάση για την εφαρμογή της BSC το σχολικό έτος 2017-18. Υπάρχει σαφέστατη αύξηση των τυπικών – ουσιαστικών προσόντων των εκπαιδευτικών. Οι νέοι κυρίως εκπαιδευτικοί (μόνιμοι- αναπληρωτές) έχουν αυξημένα τυπικά προσόντα. Άλλωστε η πρόσληψη τους πλέον γίνεται μέσω ΑΣΕΠ (προσμετρώνται τα τυπικά προσόντα με μόρια) και όχι μέσω επετηρίδας. Άλλος σοβαρός λόγος που έχει κινητοποιήσει τους εκπαιδευτικούς στην αύξηση των τυπικών τους προσόντων είναι η αξιολόγησή των που αναγγέλλεται με την έναρξη κάθε σχολικής χρονιάς τα τελευταία χρόνια . Είναι γνωστό ότι η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών έχει σχέση εκτός των άλλων με μισθολογικά θέματα , βαθμολογική εξέλιξη και ακόμα με την μονιμότητα της οργανικής θέσης στο σχολείο

### Προτάσεις (Δράσεις)

Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών πρέπει να είναι συνεχής, υποστηριζόμενη από τους εμπλεκόμενους φορείς της πολιτείας (σχολική μονάδα, δ/νση εκπαίδευσης, περιφέρεια, υπουργείο),να έχει μακροπρόθεσμο ορίζοντα, να είναι συστηματική και όχι αποσπασματική, ώστε να συντελεί στην διαρκή επαγγελματική βελτίωση των εκπαιδευτικών. Η θεώρηση του εκπαιδευτικού ως δια βίου εκπαιδευόμενου είναι αναγκαίο να λαμβάνει υπόψη διαστάσεις όπως : α) η σημασία των προγενεστέρων

διδασκτικών εμπειριών και η ανάγκη αναστοχασμού τους , β) η προσαρμογή της επιμόρφωσης στα σύγχρονα σχολικά περιβάλλοντα και γ) η διαμόρφωση μιας αυτόνομης κουλτούρας μάθησης.

### Ρυθμός μεταβολής τυπικών προσόντων των εκπαιδευτικών ανά έτος.

Αντικειμενικός Σκοπός	Μέτρα			Στόχοι	Δράσεις	Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων
Κατάρτιση-εκπαίδευση προσωπικού  Πτυχή Εσωτερικές διαδικασίες	Σχολ. Έτος 2013-2014 Επιμορφωμένοι/σύνολο εκπαιδευτικών	Σχολ. Έτος 2016-2017 Επιμορφωμένοι/σύνολο εκπαιδευτικών	Μεταβολή	Αύξηση των τυπικών προσόντων των εκπαιδευτικών	Συμμετοχή σε σεμινάρια, ετήσιες επιμορφώσεις, ενδοεπιμόρφωση, κ.λπ.	Εκπαίδευση, επιμόρφωση εκπαιδευτικών
	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ 5,4%,	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ 5%,	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ -0,4%,			
	MASTER 21,62%,	MASTER 32,5%,	MASTER +10,88%,			
	ΤΠΕ Α' 35,13%,	ΤΠΕ Α' 37,5%,	ΤΠΕ Α' +2,37%,			
	ΤΠΕ Β' 8,1%,	ΤΠΕ Β' 17,5%,	ΤΠΕ Β' +9,4%,			
	ΕΤΗΣΙΕΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΕΙΣ 13,51%,	ΕΤΗΣΙΕΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΕΙΣ 30%,	ΕΤΗΣΙΕΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΕΙΣ +16,49%,			
ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ 40,54%.	ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ 67,5%.	ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ +26,96%.				

### 7.3 ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ ΔΕΙΚΤΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ «Ποσοστά επιτυχίας στις 5 πρώτες σχολές προτίμησης στο μηχανογραφικό ανά έτος»

#### Πτυχή: Εσωτερική διεργασία

Στο άρθρο 1 του Π.Δ.46 που δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ74/2016 τ.α' αναφέρεται στο σκοπό της αξιολόγησης των μαθητών.

#### Άρθρο 1

#### Σκοπός της αξιολόγησης των μαθητών

Η αξιολόγηση των μαθητών έχει ως στόχο τη διαρκή βελτίωση της διδασκαλίας και γενικότερα της λειτουργίας της σχολικής μονάδας και αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διδακτικής- μαθησιακής διαδικασίας:

α) Η διαγνωστική αξιολόγηση στην αρχή κάθε σχολικού έτους έχει στόχο να καταγράψει τις ήδη κατεκτημένες γνώσεις των μαθητών του τμήματος και να συμβάλει στον ετήσιο σχεδιασμό του εκπαιδευτικού.

β) Η διαμορφωτική αξιολόγηση κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους έχει σκοπό να προσδιορίσει τον βαθμό που έχουν επιτευχθεί κάθε φορά οι στόχοι της διδακτικής διαδικασίας, όπως αυτοί καθορίζονται από τα ισχύοντα προγράμματα σπουδών των αντίστοιχων μαθημάτων, παρέχοντας ανατροφοδότηση η οποία στηρίζει την προσπάθεια όλων των εμπλεκόμενων για την επίτευξη των παραπάνω στόχων. Καταρχάς, πληροφορεί τον εκπαιδευτικό για τα αποτελέσματα του έργου του και των διδακτικών μεθόδων και εργαλείων που χρησιμοποιεί, τον βοηθά να εντοπίσει περιπτώσεις όπου υπάρχει ανάγκη για διαφοροποιημένη διδασκαλία και να ανασχεδιάσει τη διδακτική πράξη, με στόχο τη συνεχή βελτίωση και την αύξηση της αποτελεσματικότητάς της. Κατά δεύτερον, συμβάλλει στην αυτογνωσία και στην αντικειμενική πληροφόρηση των μαθητών ως προς τον βαθμό κατάκτησης των επιδιωκόμενων διδακτικών στόχων και τον βαθμό βελτίωσης των επιδόσεών τους, ώστε να εστιάσουν ανάλογα την προσπάθειά τους. Τέλος, υπηρετεί και την ενημέρωση των γονέων για την πρόοδο των παιδιών τους.

γ) Η τελική αξιολόγηση επιδιώκει την έγκυρη, αξιόπιστη, αντικειμενική και αδιάβλητη αποτίμηση των γνώσεων, των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των μαθητών.

Η αξιολόγηση οφείλει να συνδυάζει ποικίλες μορφές και τεχνικές. Στο πλαίσιο αυτό ο μαθητής αξιολογείται από:

1. Τη συμμετοχή του στην καθημερινή εργασία της τάξης και τη συνολική δραστηριότητά του στη σχολική μονάδα.
2. Τα αποτελέσματα της επίδοσής του στις ενδιάμεσες γραπτές δοκιμασίες κατά τα δύο τετράμηνα του διδακτικού έτους και στις τελικές εξετάσεις στο τέλος του διδακτικού έτους.
3. Τις συνθετικές δημιουργικές εργασίες και
4. Από τον ατομικό του φάκελο, όπου αυτός τηρείται.

## **Εφαρμογή στο 1<sup>ο</sup> Γελ. Αγ. Δημητρίου**

### **Μέθοδος εργασίας**

Αξιοποίηση σχετικών στοιχείων από το αρχείο του σχολείου (Βιβλίο Πράξεων του Διευθυντή, Βιβλίο Πράξεων Συλλόγου Διδασκόντων, καταχωρήσεις του σχολείου σε υπάρχουσες βάσεις δεδομένων κ.ά.).

### **Σκοπός μελέτης του δείκτη απόδοσης**

Βελτίωση της Εκπαιδευτικής διαδικασίας

### **Στόχος**

Καλύτερευση της διδασκαλίας και γενικά της εκπαιδευτικής διαδικασίας

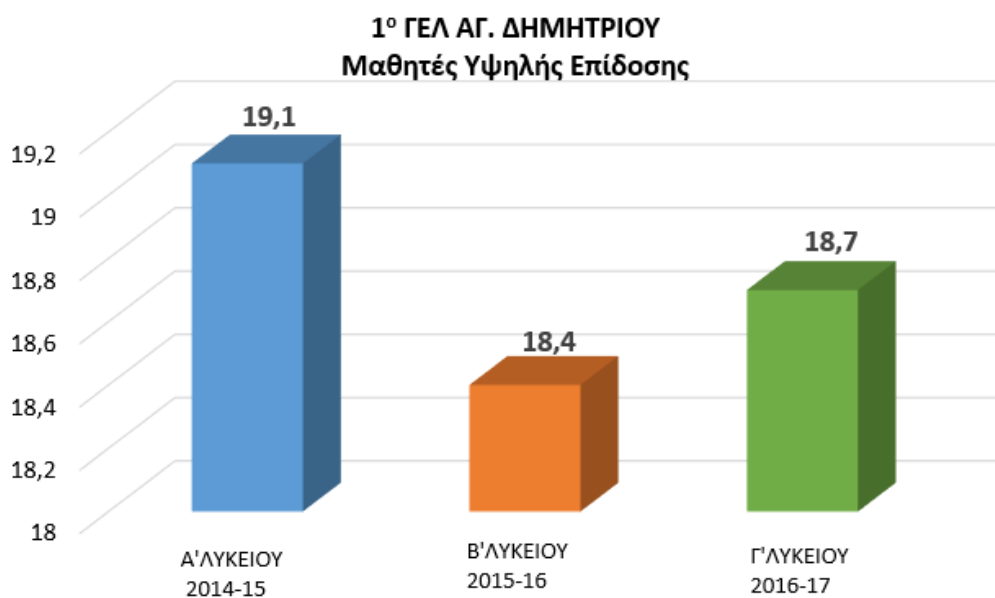
**Σχολικά έτη μελέτης :** 2014-15 , (σχολ. έτος Αυτοαξιολόγησης, Υλικό στο Παράρτημα Γ'), 2015-16, 2016-17(σχολικό έτος προσομοίωσης του μοντέλου BSC στο 1ο ΓΕΛ Αγ. Δημητρίου.)

### **Παρατηρήσεις**

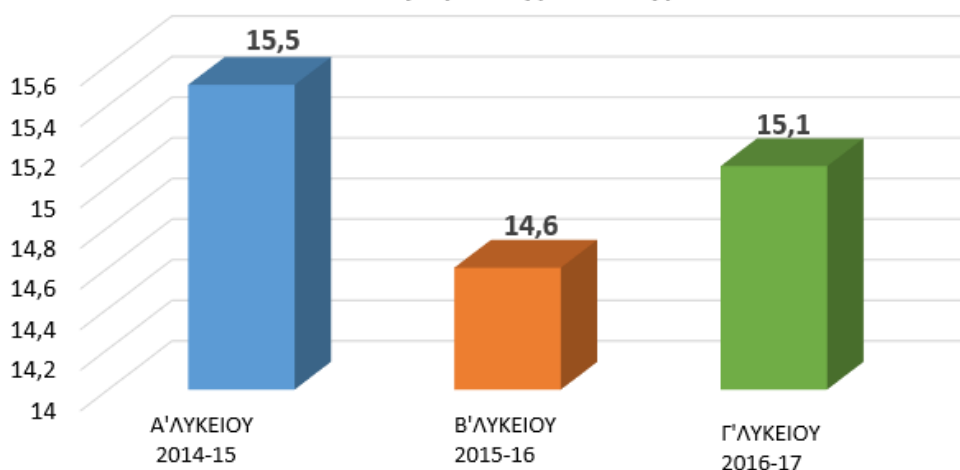
Τα εκπαιδευτικά επιτεύγματα των μαθητών μερικώς ανταποκρίνονται στους στόχους και τα περιεχόμενα του Προγράμματος Σπουδών, παρουσιάζοντας υστέρηση στην γραπτή βαθμολογία σε σχέση με τις προφορικές επιδόσεις, όπου βέβαια συνυπολογίζονται οι ομαδικές εργασίες, η συμμετοχή, η προθυμία η δημιουργία καλού κλίματος στην αίθουσα διδασκαλίας κ.λπ. Οι μαθητές υψηλής επίδοσης αφού ξεπεράσουν την κάμψη της Β' Λυκείου διατηρούν τις υψηλές επιδόσεις τους στη Γ' Λυκείου και εμφανίζουν και επιτυχίες στις Πανελλαδικές εξετάσεις. Οι μαθητές μέσης επίδοσης βελτιώνονται κυρίως στην Γ' Λυκείου ενώ παρουσιάζουν σημαντική κάμψη στην Β' Λυκείου. Ταυτόχρονα παρουσιάζουν επιτυχίες στην Γ/θμια εκπαίδευση που χαρακτηρίζονται από καλές έως πολύ αξιόλογες. Οι μαθητές χαμηλής επίδοσης παρουσιάζουν στασιμότητα στη Β' Λυκείου, αλλά εμφανίζουν ικανοποιητική ανάκαμψη στη Γ' Λυκείου, με μικρές αλλά αρκετές επιτυχίες στις πανελλαδικές. Υπάρχει σχετική μείωση της ψαλίδας των επιδόσεων κυρίως λόγω βελτίωσης των χαμηλών επιδόσεων και της σταθερότητας των υψηλών επιδόσεων. Η μείωση του Μ.Ο. στη Β' Λυκείου, οφείλεται διότι η ύλη της Β' λυκείου δεν συνδέεται απόλυτα με την ύλη της Γ' τάξης που είναι τάξη πανελληνίων εξετάσεων και ως μην ξεχνούμε ότι οι μαθητές- τριες

μεγαλώνουν και διευρύνονται τα ενδιαφέροντα και οι ανησυχίες τους λόγω εφηβείας. Αντίθετα ο Μ.Ο. της Γ΄ Λυκείου και στις τρεις κατηγορίες αυξάνει και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η Γ΄ Λυκείου είναι τάξη πανελληνίων εξετάσεων και οι μαθητές-τριες ωριμάζουν, σοβαρεύουν λόγω πίεσης χρόνου.

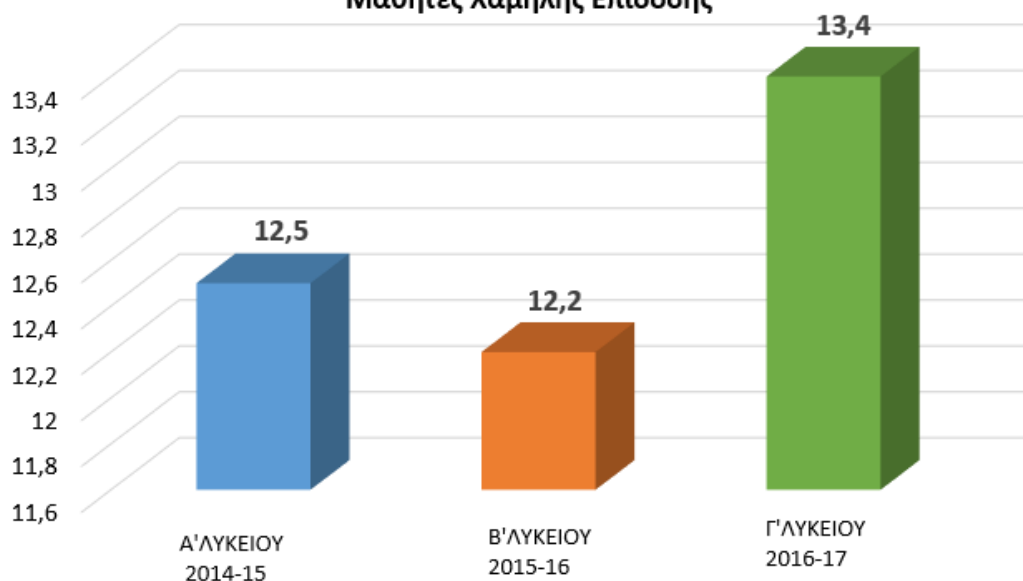
(Εξετάστηκε η πορεία- Μ.Ο απολυτηρίου δέκα μαθητών υψηλής επίδοσης, δέκα μαθητών μέσης επίδοσης και δέκα μαθητών χαμηλής επίδοσης από την Α΄ έως την Γ΄ τάξη ).



### 1ο ΓΕΛ ΑΓ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ Μαθητές Μέσης Επίδοσης



### 1ο ΓΕΛ ΑΓ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ Μαθητές Χαμηλής Επίδοσης



#### **Συμπεράσματα.**

Η ποσοτική μεταβολή που παρουσιάστηκε στην παραπάνω μελέτη, θα χρησιμοποιηθεί σαν βάση για την εφαρμογή της BSC το σχολικό έτος 2017-18. Είναι κοινή παραδοχή ότι το Λύκειο ως βαθμίδα έχει σε μεγάλο βαθμό ακυρωθεί. Οι μαθητές και οι μαθήτριες δυστυχώς πολύ συχνά αδιαφορούν για την εκπαιδευτική πράξη, θεωρούν πως λίγα έχουν να αποκομίσουν από το σχολείο και στρέφονται στα φροντιστήρια για να προετοιμαστούν για τις πανελλαδικές εξετάσεις. Έτσι, μεγάλο μέρος του επίσημου σχολικού προγράμματος απαξιώνεται, υπονομεύεται ο κρίσιμος δεσμός μεταξύ

μαθητών/μαθητριών και εκπαιδευτικών και η εκπαιδευτική διαδικασία συνδέεται με τη ρουτίνα, τον καταναγκασμό, την έλλειψη νοήματος. Πολλά μαθήματα θυσιάζονται στο βωμό των πανελλαδικών εξετάσεων, αρκετά διδάσκονται με ένα τρόπο τυπικό (μόνο και μόνο γιατί περιλαμβάνονται στο Πρόγραμμα Σπουδών), ενώ ακόμα και όσα συνδέονται με το στόχο των τελικών εξετάσεων δεν συγκεντρώνουν πάντα το ενδιαφέρον των μαθητών και των μαθητριών. Σε αυτό το μαθησιακό περιβάλλον ευνοείται η αποστήθιση σε βάρος της κριτικής γνώσης και η ελληνική οικογένεια υποβάλλεται σε σοβαρή οικονομική αφαίμαξη για να καλύψει τα δίδακτρα των φροντιστηρίων. Πρέπει να τονισθεί ότι με το ισχύον εκπαιδευτικό σύστημα και στις τρεις τάξεις του Λυκείου τα ποσοστά των μαθητών που κρίνονται ως ανεπαρκείς για να προαχθούν ή να πάρουν το απολυτήριο τους είναι πολύ μικρά (σχεδόν μηδενικά). Επαναλαμβάνουν την τάξη μικρό ποσοστό μαθητών του Λυκείου λόγω ελλιπούς φοιτήσεως και μόνο. Στα αποτελέσματα των πανελληνίων εξετάσεων ενδιαφέρον παρουσιάζουν όχι τα ποσοστά επιτυχίας (τα οποία είναι σχετικά υψηλά κάθε χρόνο), αλλά τα ποσοστά επιτυχίας στις πρώτες σχολές προτίμησής τους στο μηχανογραφικό των υποψηφίων (ακολουθεί σχετικός πίνακας). Είναι σαφές λοιπόν ότι απαιτείται ένας συνολικός επανασχεδιασμός της γενικής εκπαίδευσης με σημείο αιχμής το Λύκειο και τις πανελλαδικές εξετάσεις.

### **Προτάσεις (Δράσεις)**

- ❖ την ουσιαστική ανανέωση των προγραμμάτων σπουδών και των εκπαιδευτικών υλικών Δημοτικού, Γυμνασίου, Λυκείου με στόχο την άμβλυνση των μορφωτικών ανισοτήτων, αναβάθμιση και εκσυγχρονισμό των περιεχομένων και των πρακτικών του δημόσιου σχολείου.
- ❖ Να υπάρχει η δυνατότητα για διερευνητική, ενεργητική μάθηση και σχεδιασμό ομαδοσυνεργατικών δραστηριοτήτων με σκοπό την ενίσχυση του ερευνητικού προβληματισμού, του ενδιαφέροντος και εντέλει της βαθύτερης κατανόησης αντί της απλής αποστήθισης, αλλά και αποκάλυψη και αξιοποίηση όλων των δυνατοτήτων-δεξιοτήτων τόσο των μαθητών και μαθητριών όσο και των εκπαιδευτικών.
- ❖ Να μειωθεί ο αριθμός των μαθημάτων και των αντικειμένων στα μαθήματα των τελευταίων τάξεων του Λυκείου, ώστε οι μαθητές-τριες να αφομοιώνουν την διδαχθείσα ύλη και να έχουν ελεύθερο χρόνο και για άλλες ασχολίες-ενδιαφέροντα.

- ❖ Να αυξηθούν οι ώρες διδασκαλίας των επιμέρους μαθημάτων, ώστε να είναι δυνατή η εμβάθυνση, η συστηματική και αποτελεσματική διδασκαλία και η στήριξη των μαθητριών και μαθητών ανάλογα με τις δυσκολίες τους
- ❖ Να προετοιμάζει το πρόγραμμα μαθημάτων των δύο τελευταίων τάξεων του Λυκείου τους μαθητές/μαθήτριες για τις απαιτήσεις των σπουδών στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση.
- ❖ το Απολυτήριο να αποκτήσει αξία διότι αυτό θα ενισχύσει την ποιότητα της παρεχόμενης σχολικής εκπαίδευσης. Ένα Απολυτήριο με κύρος και νόημα θα καλλιεργήσει στην κοινωνία εκείνη την κουλτούρα που σε βάθος χρόνου θα επιτρέψει στο σχολείο να αποκτήσει σταδιακά ουσιαστική εκπαιδευτική και διδακτική ισχύ.
- ❖ Εισαγωγή νέων τεχνολογιών στην διδασκαλία.
- ❖ Εισαγωγή του μαθήματος ΣΕΠ (Σχολικός Επαγγελματικός Προσανατολισμός)

#### Ποσοστά επιτυχίας στις 5 πρώτες σχολές προτίμησης στο μηχανογραφικό ανά έτος

Αντικειμενικός σκοπός	Μέτρα			Στόχοι	Δράσεις	Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων
Βελτίωση εκπαιδευτικής διαδικασίας.  Πτυχή Εσωτερικές διαδικασίες	Σχολ. Έτος 2013-2014	Σχολ. Έτος 2016-2017	Μεταβολή	Καλύτερευση της διδασκαλίας και γενικά της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Βασικό χαρακτηριστικό του ποιοτικού σχολείου	Εισαγωγή νέων τεχνολογιών και σύγχρονων μεθόδων διδασκαλίας στα διδασκόμενα μαθήματα. Εισαγωγή του μαθήματος ΣΕΠ.	Επιμόρφωση εκπαιδευτικών, επαγγελματική ικανοποίηση, προσφορά στους μαθητές
	Ποσοστά επιτυχίας σε σχολές που ήταν στις 5 πρώτες προτιμήσεις στο μηχανογραφικό.	Ποσοστά επιτυχίας σε σχολές που ήταν στις 5 πρώτες προτιμήσεις στο μηχανογραφικό.				
	19 υποψήφιοι στους 126	30 υποψήφιοι στους 131	8%			
	15%	23%				

**Σχόλιο:** Λόγω της οικονομικής κρίσης είχαμε πιο προσεκτική επιλογή στις σχολές του μηχανογραφικού. Επικράτησε ο τόπος διαμονής των γονέων ως κυρίαρχο κριτήριο επιλογής έναντι της σχολής προτίμησης τους.

#### 7.4 ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ ΔΕΙΚΤΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ «Ποσοστό εκπαιδευτικών που διδάσκουν με την χρήση νέας τεχνολογίας ανά έτος»



## **Πτυχή: Εσωτερική διεργασία**

Η εισβολή των υπολογιστών στα σχολεία είχε ως φυσική συνέπεια την συνολική αναβάθμιση του Ελληνικού σχολείου. Εκπαιδευτικοί και πληροφορική αλληλοσυμπληρώνονται. Ενώ οι υπολογιστές χρησιμοποιούν την μοναδική τους δύναμη για να καθοδηγούν και να διαφωτίζουν, οι καθηγητές ως άνθρωποι θα εκπαιδεύουν και θα μορφώνουν. Αυτοί θα εξασφαλίσουν ένα καθαρά ανθρώπινο στοιχείο στην εκπαίδευση, ενώ θα αφήνουν τους υπολογιστές να μεταβιβάζουν πληροφορίες.

Τα οφέλη της νέας τεχνολογίας στην εκπαίδευση:

- καταφέρνει να τραβήξει την προσοχή των παιδιών,
- κάνει την εκπαίδευση πιο ενδιαφέρουσα, μετατρέποντας την σε παιχνίδι,
- αυξάνει την αποδοτικότητα,
- είναι ανεξάντλητη πηγή γνώσης, εύκολη στην χρήση,
- διευκολύνει πολύ την ζωή όλων μας, ενώ ταυτόχρονα ανοίγει νέους ορίζοντες,
- απευθύνεται σε όλους και ο καθένας μπορεί να βρει οτιδήποτε τον ενδιαφέρει αμέσως,
- καλύπτει κενά,
- καθοδηγεί σωστά,
- εκμηδενίζει τις αποστάσεις και φέρνει σε επαφή ανθρώπους που βρίσκονται χιλιόμετρα μακριά.
- δεν υπάρχουν χρονικοί περιορισμοί στην επικοινωνία. Οι άνθρωποι μπορούν να συζητούν άνετα, χρησιμοποιώντας όσο χρόνο θέλουν για να σκεφτούν και να απαντήσουν.

Τα παιδιά έχουν ανάγκη να μάθουν να διαμορφώνουν και να αναπτύσσουν διαπροσωπικές σχέσεις, όση ανάγκη έχουν να μορφωθούν, ίσως και περισσότερη. Με την νέα τεχνολογία η επικοινωνία έχει αλλάξει σελίδα. Μέσω του Διαδικτύου (Internet) μπορούν οι μαθητές να μην περιορίζουν τις συναναστροφές τους σε άτομα της συνοικίας

ή της πόλης τους, αλλά μπορούν να συνομιλούν με άτομα που βρίσκονται χιλιάδες χιλιόμετρα μακριά, σε οποιοδήποτε άλλο έθνος. Το μέγεθος του κόσμου γίνεται αισθητά μικρότερο και οι άνθρωποι διαφόρων πολιτισμών έρχονται σε επαφή μαθαίνοντας καθένας για τον άλλον και από τον άλλον.

Πλεονεκτήματα υπάρχουν και για τους εκπαιδευτικούς που φεύγουν από την απομόνωση. Πλησιάζουν τους μαθητές και γίνονται πιο ενεργητικοί και η βοήθεια τους πιο ουσιαστική, αφού αφήνουν τις διαλέξεις και περνάνε στην πράξη, καθοδηγώντας και βοηθώντας τους μαθητές χωρίς να τους δίνουν έτοιμες λύσεις. Πολλοί καθηγητές ίσως νιώσουν το νέο αυτό ρόλο να τους ταιριάζει περισσότερο, αφού τους δίνει μεγαλύτερη απόλαυση, άρα έτσι μεγαλύτερη επιθυμία για δουλειά.

Πολλοί βέβαια έχουν κατηγορήσει την νέα τεχνολογία ότι δημιουργεί αποξένωση και έλλειψη οποιασδήποτε επικοινωνίας με άλλα πρόσωπα. Αν κάτι τέτοιο αλήθευε τότε το σχολείο ως θεσμός θα είχε αποτύχει γιατί δεν θα είχε καταφέρει να καλλιεργήσει στους μαθητές την συνεργασία, την αλληλεγγύη και την ευγενή άμιλλα. Σκοπός του σχολείου είναι να βοηθήσει τα παιδιά να πάρουν τα απαραίτητα εφόδια και να τα εντάξει ομαλά στους κόλπους της κοινωνίας.

### **Εφαρμογή στο 1ο Γελ. Αγ. Δημητρίου**

#### **Μέθοδος εργασίας:**

Χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο στο σύνολο των καθηγητών.

**Σχολικό έτος 2013-14 :** Σύνολο 37 καθηγητές (σχολ. έτος Αυτοαξιολόγησης, Υλικό στο Παράρτημα Γ')

Καθηγητές που έκαναν χρήση νέων τεχνολογιών: 4 (10,8%)

**Σχολικό έτος 2016-17 :** Σύνολο 40 καθηγητές (σχολικό έτος προσομοίωσης του μοντέλου BSC στο 1ο ΓΕΛ Αγ. Δημητρίου.)

Καθηγητές που έκαναν χρήση νέων τεχνολογιών: 6 (15%)

## **Σκοπός μελέτης του δείκτη απόδοσης :**

Βελτίωση της μαθησιακής διαδικασίας

**Στόχος:** Αύξηση του ποσοστού των εκπαιδευτικών που έχουν εκπαιδευτεί στις νέες τεχνολογίες ώστε να μπορούν να εφαρμόζουν νέες μεθόδους διδασκαλίας στην τάξη βελτιώνοντας την διδασκαλία τους και γενικά την εκπαιδευτική διαδικασία. . Η ποσοτική μεταβολή που παρουσιάστηκε στην παραπάνω μελέτη, θα χρησιμοποιηθεί σαν βάση για την εφαρμογή της BSC το σχολικό έτος 2017-18.

**Δράσεις:** Πρέπει να υπάρξει συνεχής επιμόρφωση -ενημέρωση των εκπαιδευτικών όχι απλά για να έλθουν σε επαφή με τις νέες τεχνολογίες, αλλά να φθάσουν σε ένα επίπεδο όπου θα δημιουργούν προγράμματα και δραστηριότητες μέσα από κατάλληλα εκπαιδευτικά λογισμικά. Όταν οι εκπαιδευτικοί πειραματιστούν με το παραγόμενο υλικό μέσα στην τάξη τους, τότε μόνο θα αποδεχτούν ότι τα νέα υπολογιστικά εργαλεία έχουν τη δυνατότητα να αλλάξουν τον τρόπο με τον οποίο οι μαθητές μπορούν να προσεγγίζουν παραδοσιακές έννοιες.

**Ποσοστό εκπαιδευτικών που διδάσκουν με την χρήση νέας τεχνολογίας ανά έτος**

Αντικειμενικός σκοπός	Μέτρα			Στόχοι	Δράσεις	Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων
Αξιοποίηση και βελτίωση υλικοτεχνικής υποδομής  Πτυχή εσωτερικών διαδικασιών	Σχολ. Έτος 2013-2014	Σχολ. Έτος 2016-2017	Μεταβολή	Βελτίωση της μαθησιακής διαδικασίας	Επιμόρφωση-κατάρτιση εκπαιδευτικών	Επαγγελματική και εργασιακή ικανοποίηση εκπαιδευτικών-μαθητών-γονέων.
	Εκπαιδευτικοί που χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες (4)/σύνολο των εκπαιδευτικών (37)	Εκπαιδευτικοί που χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες (6)/σύνολο των εκπαιδευτικών (40)				
	10,8%	15%	+4.2%			

**Σχόλιο:** Η κατάρτιση- επιμόρφωση των εκπαιδευτικών έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση του ποσοστού των εκπαιδευτικών που χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες στην διδασκαλία των μαθημάτων τους.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄



### ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Μελετώντας επί έξη μήνες την διεθνή βιβλιογραφία επάνω στις μελλοντικές εκπαιδευτικές τάσεις, ο Ζενέτος στην ουσία σχεδίασε την μετάβαση από μια εκπαίδευση η οποία προσφέρει μόνο δύο επίπεδα σχέσεων (τάξη/ σχολείο) σε μια πολυεπίπεδη πολλαπλή οργάνωση του σχολείου η οποία περιλαμβάνει την ιδιαίτερη λειτουργία *εύκαμπτων και εξελισσόμενων μαθητικών ομάδων*. Στην ουσία η πρότασή του ήταν μια εκπαιδευτική λειτουργία κατά την οποία, ο καθηγητής αναθέτει στους μαθητές ατομικές εργασίες, που σε ένα επόμενο στάδιο συντίθενται στο επίπεδο της τάξης. Σε μια τέτοια λειτουργία, το εκπαιδευτικό περιβάλλον, εφοδιασμένο με ψηφιακά μέσα, θα πρέπει να επιτρέπει και τα δύο είδη εργασιών: *συλλογικές και ατομικές*.

Έτσι, αυτό που απαιτείται είναι ένας χώρος ο οποίος να μπορεί να εξελίσσεται συνεχώς. Ο χώρος αυτός ορίζεται μεν από σταθερά δομικά στοιχεία (σκελετός) περιλαμβάνει όμως ένα σύστημα εσωτερικών στοιχείων (χωρίσματα) που είναι ευέλικτα και μπορούν να αλλάζουν συνεχώς, έτσι ώστε να ορίζονται οι αίθουσες οι οποίες επίσης αλλάζουν ανάλογα με τις ανάγκες του σχολείου και της λειτουργίας του. Επιπλέον, η πρόταση του Ζενέτου ήταν η λειτουργία του σχολείου σε φάσεις ακολουθώντας τη εξέλιξη του εκπαιδευτικού συστήματος, όπως αυτός την προέβλεπε. Στην πρώτη φάση η διάταξη θα εξυπηρετούσε τις ανάγκες των συμβατικών μεθόδων διδασκαλίας. Έτσι, υπάρχουν αυτόνομες αίθουσες διδασκαλίας που θα διαθέτουν προβολείς συνδεδεμένους με ηλεκτρονικές βιβλιοθήκες και άλλα οπτικοακουστικές πηγές πληροφορίας, ομαδοποιημένες σε ημικύκλια σε τρεις ορόφους γύρω από έναν κυκλικό χώρο. Η αίθουσα πολλαπλών χρήσεων (τώρα αίθουσα εκδηλώσεων) βρίσκεται κάτω από το επίπεδο της εισόδου και η οροφή της υποστηρίζει την εσωτερική κυκλική αυλή. Τα γυμναστήρια

τοποθετούνται κάτω από την εξωτερική αυλή ώστε να μεγαλώσουν οι ακάλυπτες εκτάσεις επειδή η επιφάνεια του οικοπέδου θεωρήθηκε ανεπαρκής.

Στην τελική φάση λειτουργίας, στο κέντρο του κύκλου θα έπρεπε διαμορφωθεί ένας *‘πυρήνας οπτικό-ακουστικού εξοπλισμού’*. Ο χώρος θα έπρεπε να ενοποιηθεί, να αναπτυχθεί και να επιτρέπει την συνύπαρξη και την εναλλακτική λειτουργία και των μικρών ομάδων και των τάξεων. Η κυκλική διάταξη δίνει στην οικοδομή μια ξεχωριστή και δυναμική μορφή σε αντίθεση με το αστικό περιβάλλον της. Η ιδέα ενός αυτόνομου κτηρίου και μιας μορφής απομονωμένης και διαφοροποιημένης δεν είναι καινούργια. Συνιστά μια από τις ιδιαιτερότητες του μοντερνισμού και ο Ζενέτος ήταν πράγματι ένας *‘μοντέρνος’* αρχιτέκτονας. Όμως, ταυτόχρονα, πρότεινε ένα ισχυρό κέντρο το οποίο μπορούμε να πούμε ότι επιτρέπει στη σχολική κοινότητα να αυτοκαθοριστεί. Συγχρόνως, το γεωμετρικό κέντρο του κτηρίου θα αποτελούσε το σημείο ηλεκτρονικής εξόδου και διασύνδεσης με την ευρύτερη κοινότητα στην οποία ανήκει. Αυτό σημαίνει ότι ο κεντρικός χώρος του σχολείου δεν είναι κενός. Δεν είναι ένα αίθριο όπου μαθητές και καθηγητές μαζεύονται στα διαλλείματα.

Ο σκοπός ήταν να χρησιμοποιηθεί έτσι ώστε να δίνει νόημα στο όλον ως αυτόνομος οργανισμός και συγχρόνως να το συνδέει *με την γύρω κοινότητα*. Το Κέντρο του συμπλέγματος(ηλεκτρονικό στρατηγείο) σε κάθε όροφο θα έπρεπε να είναι ένας χώρος κεντρικής οργάνωσης και διαχείρισης εκπαιδευτικών μέσων και δεδομένων σε ένα όχι και τόσο μακρινό μέλλον, όπως ο Ζενέτος ήλπιζε αν και σήμερα ακόμα, multimedia και Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές προσπαθούν να βρούν την θέση τους στην εκπαιδευτική διαδικασία.



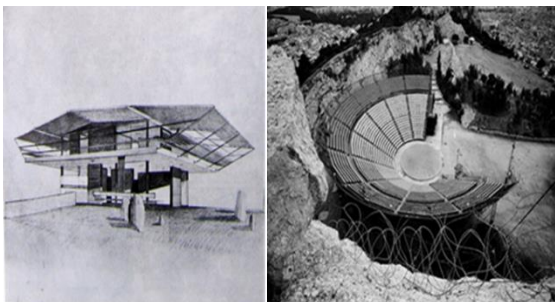
## ΓΝΩΣΤΑ ΚΑΙ ΑΓΝΩΣΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ «ΣΤΡΟΓΓΥΛΟΥ»

Για την υλοποίηση του σχεδίου, εφαρμόστηκε μια ξεκάθαρη διάκριση ανάμεσα στον σκελετό και στα υπόλοιπα στοιχεία. Ο ασοβάτιστος σκελετός (εμφανή μπετό, ήταν μια ακόμα πρωτοπορία και όχι κατασκευαστική ατέλεια) ορίζει την γενική μορφή και διάταξη του κτηρίου. Θεωρείται μάλιστα ως ο πιο κατάλληλος για την υλοποίηση της κατασκευής, αφού, σύμφωνα με τον Ζενέτο, προσφέρει διάρκεια, οικονομία και μείωση του κόστους συντήρησης.

Από τα υπόλοιπα στοιχεία ο Ζενέτος εστίασε την προσοχή του στα εσωτερικά διαμερίσματα. Με σκοπό να αποκτήσει ευελιξία κατά την πάροδο του χρόνου, με άλλα λόγια, για να μπορεί το κτήριο να ανταποκρίνεται στις αλλαγές του εκπαιδευτικού συστήματος, στο οποίο έλπιζε πρότεινε εσωτερικά στοιχεία περιορισμένης διάρκειας ζωής και μικρού κόστους. Παρόλα αυτά δεν πίστευε ότι το μελλοντικό εκπαιδευτικό μοντέλο είναι άμεσα εφαρμόσιμο. Γι' αυτό τον λόγο και δεν πρότεινε ακριβές τελικές λύσεις. Το κτήριο αποπερατώθηκε το 1974 σύμφωνα με τις σχεδιαστικές προθέσεις του Ζενέτου, αλλά μέχρι σήμερα λειτουργεί σύμφωνα με την πρώτη φάση του σχεδιασμού, ακολουθώντας ένα εκπαιδευτικό σύστημα που δεν έχει ακόμα αλλάξει! Ο σχεδιασμός του Ζενέτου ήταν για αυτόν μια ευκαιρία να εκφράσει μια παγκόσμια πρόταση επάνω στις μελλοντικές προοπτικές του εκπαιδευτικού συστήματος. Στόχευε σε έναν ανασχηματισμό του εκπαιδευτικού συστήματος και εργάστηκε προς τον καθορισμό των ανάλογων εργαλείων και χώρων. Ο Ζενέτος 'τόλμησε' με την πολυπλοκότητα και την έκφραση ως προς τον χώρο. Περνάει από την πειθαρχία στην διαδικασία και τον έλεγχο της. Ψάχνει τρόπο να διαπεράσει την ιεραρχική σχέση δασκάλου – μαθητή και να ανοίξει το σχολείο στην κοινωνία. Οι ιδέες του Ζενέτου ήταν κοινωνικά καινοτόμες και ανάλογα καινοτόμες ήταν και οι προτάσεις του για την οργάνωση του χώρου. Το σχολείο αποτελεί μια ξεχωριστή αρχιτεκτονική πρόταση λόγω της κυκλικής του μορφής, που βρίσκεται σε αισθητική αντίθεση με την γύρω περιοχή, ένα σημαντικό δημόσιο κτήριο που λειτουργεί μέχρι σήμερα ως το εκπαιδευτικό και πολιτιστικό κέντρο της περιοχής. Τέλος, το σχολείο αποτελεί σταθερή και σημαντική αρχιτεκτονική αναφορά σε εθνικό επίπεδο και διδάσκεται στην Αρχιτεκτονική Σχολή. Κατά την διάρκεια της πολύχρονης

λειτουργίας του σχολείου και λόγω έλλειψης συντήρησης, το κτήριο υπέστη σοβαρές βλάβες. Όλο το σύμπλεγμα του κτηρίου ανακαινίσθηκε πρόσφατα έτσι ώστε να αποκτήσει την αρχική του μορφή. Τα στοιχεία του κτηρίου, εκτός από τον σκελετό, επανασχεδιάστηκαν έτσι ώστε αφενός να ανταποκρίνονται στις παρούσες ανάγκες και αφετέρου να διατηρείται η αρχική εικόνα και μορφή. Οι αρχιτέκτονες που ανέλαβαν τον σχεδιασμό ήταν οι Γιάννης Παπαϊωάννου και Δημήτρης Παπαλεξόπουλος. Το κτήριο χρησιμοποιείται σήμερα ως σχολείο, ενσωματωμένο και πάλι στη κοινωνική ζωή της κοινότητας. Θεωρείται δε από τους κατοίκους της περιοχής ως ένα πολύτιμο αρχιτεκτονικό και πολιτιστικό στοιχείο της. Το Γυμνάσιο και Λύκειο του Αγίου Δημητρίου αποτελεί μια πειραματική αλλά ουτοπική δημιουργία του Τάκη Χ. Ζενέτου. Η αδυναμία των δασκάλων και μαθητών να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες του κτηρίου, το αναδεικνύει σύμβολο του χάσματος ανάμεσα στην πνιγηρή πραγματικότητα των μεγάλων εκπαιδευτηρίων του Δημοσίου και το καλύτερο μέλλον τους που οραματίστηκε ο αρχιτέκτονας σχεδιάζοντας το. Καθοριστικής σημασίας μορφολογικό στοιχείο του κτηρίου είναι τα επάλληλα περσιδωτά στέγαστρα που περιβάλλουν το μεσημβρινό ημικύκλιο των τριών ορόφων, με πλάτος που αυξομειώνεται ανάλογα με τον προσανατολισμό ώστε να προστατεύεται αποτελεσματικά ο εσωτερικός χώρος χωρίς σπατάλη υλικού. Όλοι οι επισκέπτες εντυπωσιάζονται από αυτές τις περσίδες τα τσιμεντένια δοκάρια που εξέχουν στους ορόφους δίνοντας στο σχολείο διαστημική όψη. Αυτά τα δοκάρια εκτός από αρχιτεκτονικές προεξοχές αποτελούν σκίαστρα των αιθουσών και απαραίτητα στοιχεία του σκελετού για την στατικότητα του κτηρίου. Οι κλίμακες του σχολείου καλύπτονται με ειδικούς υαλοπίνακες που βρίσκονται σε συγκεκριμένο προσανατολισμό δημιουργώντας ένα πρωτότυπο κατακόρυφο «θερμοκήπιο». Έχει παρατηρηθεί ότι η θερμοκρασία σε όλη την έκταση της κλίμακας, τον χειμώνα είναι 2 με 3 βαθμούς μεγαλύτερη από την εξωτερική θερμοκρασία.





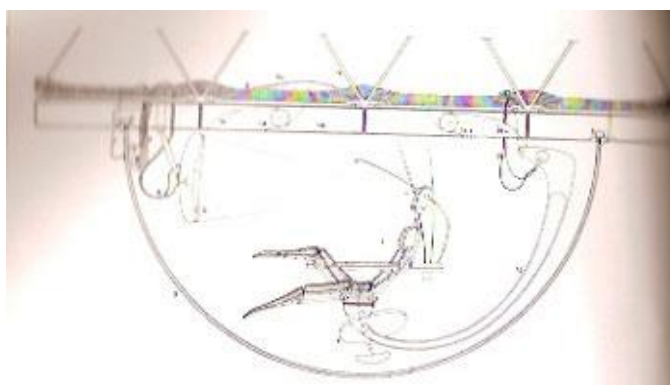
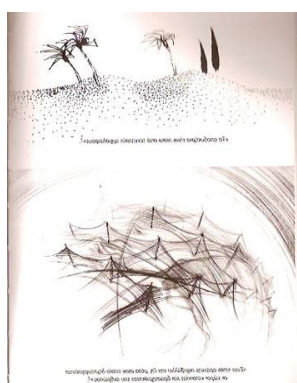
## ΤΑΚΗΣ ΖΕΝΕΤΟΣ

Ο Τάκης (Παναγιώτης) Ζενέτος (1926-1977) ήταν Έλληνας μοντερνιστής αρχιτέκτονας . Γεννήθηκε στην Αθήνα και υπήρξε μέλος της ΕΠΟΝ. Σπούδασε Καλές Τέχνες στο Παρίσι, ήταν μαθητής του Λε Κορμπυζιέ και αποφοίτησε το 1954. Τιμήθηκε με τη διάκριση του Prix de Rome για την αρχιτεκτονική του. Στα σημαντικότερα έργα του, μεταξύ 1953 και 1977, είναι ο σχεδιασμός του εργοστασίου ζυθοποιίας ΦΙΞ στην λεωφόρο Συγγρού μαζί με τον Μαργαρίτη Αποστολίδη, το μεταλλικό θέατρο του Λυκαβηττού (1965), το "Στρογγυλό σχολείο" στον Αγ. Δημήτριο (1969), και η "Κατοικία στο Καβούρι" (1961) μαζί με τον Μαργαρίτη Αποστολίδη που πλέον έχει κατεδαφιστεί. Από την αρχή της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας ασχολήθηκε ερευνητικά με την μελλοντική εξάπλωση της ηλεκτρονικής κουλτούρας. Αποτέλεσμα αυτής της μελέτης του είναι το όραμα για την πόλη του μέλλοντος με τίτλο Ηλεκτρονική Πολεοδομία (1971). Ο Ζενέτος ολοκλήρωσε συνολικά 120 έργα, ανάμεσα στα οποία είναι το χωροταξικό σχέδιο του Λεκανοπεδίου Αττικής, πολλά βιομηχανικά κτήρια καθώς και σημαντικές πολυκατοικίες και μονοκατοικίες. Τα λιγοστά εναπομείναντα μοντέρνα κτίρια που σχεδίασε είναι, πολλές φορές, υπό συζήτηση για κατεδάφιση. Μέρος του κτιρίου του ΦΙΞ κατεδαφίστηκε το 1994 για την κατασκευή του ομώνυμου σταθμού Συγγρού-Φιξ του μετρό της Αθήνας ενώ στο μέρος που απέμεινε θα στεγαστεί, μετά τη μετασκευή του, το Εθνικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης. Το έργο του αναφέρεται και στην Κριτική Ιστορία της Μοντέρνας Αρχιτεκτονικής του Kenneth Frampton. Ο Τάκης Ζενέτος αυτοκτόνησε το 1977 πηδώντας από το παράθυρο του γραφείου του στο Κολωνάκι. Η πίστη του σε μια ζωή εν εξελίξει που διαρκώς προσβλέπει στο μέλλον τον αποξένωσε από την παρούσα ζωή. Ιδανικός αυτόχειρας ή ιδανικός δάσκαλος; Ο ιδανικός δάσκαλος είναι

εκείνος που γίνεται γέφυρα για να περάσει αντίπερα ο μαθητής του. Και όταν πια τον διευκολύνει στο πέρασμα, αφήνεται χαρούμενος να γκρεμιστεί, ενθαρρύνοντας τον να φτιάξει τις δικές του γέφυρες. (Ν. Καζαντζάκης)

## ΣΚΕΨΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΦΗΤΕΙΕΣ

Ο Τάκης Ζενέτος «έπεσε μέσα» σε όλες του τις προβλέψεις, ως σύγχρονος Ιούλιος Βερν της αρχιτεκτονικής.



*Ένας ιστός αράχνης περιβάλλει την Γη μέσα στο οποίο δημιουργείται οι χώροι κατοικίας και δραστηριότητας του ανθρώπου.*

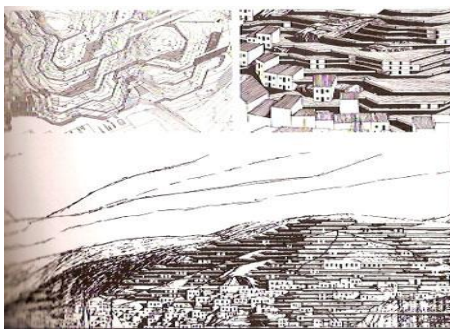
Το 1969 ο Ζενέτος έγραφε για την ηλεκτρονική πολεοδομία και τις τηλενέργειες: «Οι πόλεις μας ξόφλησαν. Έτσι όπως τις έχτισε η τρισδιάστατη πολεοδομία καταστράφηκαν. Έγιναν αποκλειστικοί χώροι της υπερτροφικής τριτογενούς παραγωγής. Σωτηρία υπάρχει μόνο στην Ηλεκτρονική. Αυτή μπορεί να φέρει την Ειρήνη στις πόλεις με τα εκατομμύρια κατοίκους. Έχουμε διαθέσιμες τις τεχνικές. Είναι οι κάθε λογής τηλενέργειες: Τηλεδιεκπεραίωση, τηλεργασία, τηλεξυπηρέτηση και τηλεπαφές. Με τις ίδιες τηλενέργειες μπορούμε κάλλιστα να μπούμε και στις πόλεις για να τις σώσουμε». Ο Ζενέτος έλεγε ότι άυλα μέσα επαφών, όπως το φως και ο ήχος, θα οδηγούσαν στην τηλεργασία από οποιαδήποτε θέση του αστικού, εθνικού ή παγκόσμιου χώρου και θα επέτρεπε την τηλεξυπηρέτηση. Διότι ο άνθρωποι θα μπορούσε να δουλεύει από το σπίτι, σε κοινόχρηστους χώρους ή περιφερειακά κέντρα και θα απέφευγε τις μετακινήσεις.

Επεξεργάζεται κατά φάσεις ένα σχέδιο δημιουργίας ευέλικτων μεγαπόλεων – οικιστικών συγκροτημάτων που φτάνουν ως τα όρια της βιώσιμης ατμόσφαιρας και οργανώνονται σε επάλληλα επίπεδα αναρτημένα από καλώδια πάνω από τις υπάρχουσες ‘ιστορικές’ πόλεις και το φυσικό περιβάλλον . Αυτές οι μεγαπόλεις, ένα είδος τεράστιου ιστού αράχνης, χαρακτηρίζονται από μια μεταβλητή ευελιξία και αναπτύσσονται σταδιακά στον χρόνο. Η ηλεκτρονική τεχνολογία εξασφαλίζει την επικοινωνία και το δίκτυο πολλαπλών διασυνδέσεων , αλλά και την διεκπεραίωση όλων των ανθρώπινων δραστηριοτήτων όπως εργασία, εκπαίδευση, μεταφορές.

Αυτά τα κέντρα εργασίας θα αναπτύσσονταν με τηλεπαφές και συστήματα μετάδοσης μεταδόσεων της εικόνας σε φυσικό μέγεθος, με απόλυτη πιστότητα του ήχου και θα συνδέονται μέσω διανομένων πολλαπλών γραμμών, με κάθε επιθυμητό πρόσωπο ή ομάδα συνεργασίας ή με κέντρα πληροφοριών και επεξεργασίας υπολογισμών. Πρακτικά, ο Ζενέτος σε μία παράγραφο είδε το Skype και το Cloud Computing μισό αιώνα προτού γίνουν εφαρμογές ευρείας χρήσης. Ο Ζενέτος έβλεπε με ρομαντισμό αυτή την τεχνολογική εξέλιξη, διότι πίστευε ότι θα εξοικονομούσε χρόνο από τους ανθρώπους που θα μπορούσε να διοχετευθεί σε δημιουργικές απασχολήσεις. Μάλιστα, προέβλεπε την τηλεπιμόρφωση (όπως το σημερινό Coursera) και την τηλεέρευνα , με μέσα τεκμηρίωσης παγκοσμίου κλίμακος, όπως το σημερινό ευρυζωνικό διαδίκτυο, αλλά και την χρήση στρατιωτικών και διαστημικών εφαρμογών για την διεκπεραίωση, την εργασία και την εξυπηρέτηση, που σήμερα γνωρίζουν ευρύτερη εφαρμογή στην καθημερινότητα. *«Η ηλεκτρονική πολεοδομία δεν είναι ουτοπία, αλλά μία αδυσώπητη πραγματικότητα από την οποία ο μεταπολεμικός άνθρωπος της καταναλωτικής κοινωνίας δεν θα μπορέσει να ξεφύγει»* έλεγε.

Το 1962, σε μελέτη για λογαριασμό του Οργανισμού Σύγχρονου Σπιτιού, ο Ζενέτος πρότεινε την δημιουργία «διαστημικών» πόλεων, μέσω από την εκμετάλλευση του ύψους της ατμόσφαιρας και την εκπόνηση σχεδίων όχι στην επιφάνεια της γης, αλλά στον χώρο. *«Θα οικοπεδοποιήσουμε τον αέρα. Η κατοικία θα είναι μία προκατασκευασμένη μονάδα που θα τοποθετείται σε τεχνητά επίπεδα που θα επαναλαμβάνουν τον φλοιό της γης και το ύψος της ατμόσφαιρας, αυξάνοντας έτσι την έκτασή του»*, υπονοώντας τον αποικισμό της ατμόσφαιρας.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι αφήνοντας τον εαυτό του ελεύθερο ο Τάκης Ζενέτος, μέσα από καταφύγιο που είναι για αυτόν η Ηλεκτρονική πολεοδομία βλέπει την ιστορία ως μια σταδιακή μετάβαση από το υλικό στο άυλο. Η δομή της πόλεως και τη κατοικίας του αύριο πρέπει να είναι κάτι φευγαλέο και όσο το δυνατό άυλο. Αν τα μνημεία είναι ολογράμματα, ο άνθρωπος θα απομονώνεται μέσα από τεχνικές ελέγχου συχνοτήτων κυμάτων, θα ηρεμεί μέσα από μετάδοση «αθροισμάτων ησυχίας». Οι επιθυμητές καταστάσεις θα υλοποιούνται στιγμιαία. Η σκέψη του Ζενέτου μετακινείται από κατασκευές επί του εδάφους στις ελαφρές κατασκευές επάνω από αυτό, και από εκεί στο άυλο. Ο Ανδρέας Γιακουμακάτος (καθηγητής της ιστορίας της τέχνης, κριτικής ανάλυσης και θεωρίας της αρχιτεκτονικής στην Ανώτατη σχολή καλών τεχνών) στο πρόλογο του βιβλίου Τάκης Χ. Ζενέτος Ψηφιακά Οράματα και Αρχιτεκτονική (Ελένη Καλαφάτη- Δημήτρης Παπαλεξόπουλος, libro ΕΠΕ, 2006) έγραψε: «Ο Τάκης Χ. Ζενέτος, αυθεντικός ιδεαλιστής, συλλογιζόταν ίσως το όραμα ενός νέου, μελλοντικού Διαφωτισμού, μιας απώτερης περιόδου καθολικής ισονομίας και προόδου για τους ανθρώπους. Στην εποχή του κατανοήθηκε από ελάχιστους, ενώ για τους περισσότερους συνδέθηκε με την θολή απροσδιοριστία ενός μύθου. Σήμερα με αυτήν την εργασία μας δίνεται η δυνατότητα να τον προσλάβουμε για ότι πραγματικά αντιπροσωπεύει: έναν προφήτη όχι μόνο της εποχής του αλλά και του αιώνα μετά από αυτόν».



Η εξέλιξη της πόλης ως σταδιακή απομάκρυνση από το έδαφος.

Πηγή: ιστοσελίδα του σχολείου

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄

Η λήψη αποφάσεων μέσα σε μια διαδικασία σύγκρισης συνιστά σημαντικό πεδίο έρευνας τόσο στον επιστημονικό κλάδο, όσο και στην παγκόσμια αγορά. Είναι λοιπόν, εύλογο να χρησιμοποιούνται και να αναπτύσσονται μέθοδοι λήψης αποφάσεων τέτοιες ώστε να οδηγούν με ασφάλεια στη λήψη ορθολογικών αποφάσεων. Κάθε άτομο έρχεται καθημερινά αντιμέτωπο με ένα πλήθος αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν συνειδητά ή μη, άλλες απλές και άλλες εξαιρετικά πολύπλοκες.

Η πολυπλοκότητα κατά την λήψη μιας απόφασης έχει συνήθως να κάνει με τις αλληλεπιδράσεις που προκύπτουν. Στην πραγματικότητα για την λήψη ορθών αποφάσεων πρέπει να εξετάζονται σε βάθος οι επιπτώσεις από την λήψη μιας απόφασης. Αναλογιζόμενοι σε ατομικό επίπεδο για παράδειγμα, η επιλογή σχολείου για να εγγραφούν τα παιδιά μας συνιστά μια πολύπλοκη απόφαση, διότι επηρεάζει σημαντικά πολλούς τομείς της διαβίωσης της οικογένειας και έχει σχέση με την πνευματική και ηθική καλλιέργεια των παιδιών μας. Η επιλογή του σωστού σχολείου που να παρέχει στους μαθητές ένα εμπλουτισμένο μαθησιακό περιβάλλον, το οποίο θα τους επιτρέπει να υπερέχουν ακαδημαϊκά, είναι μια δύσκολη και αναγκαία απόφαση. Ακριβώς λόγω της πολυπλοκότητας των αποφάσεων, έχουν αναπτυχθεί και διαρκώς εξελίσσονται, μέθοδοι-εργαλεία για να διευκολύνουν την λήψη μιας απόφασης, λαμβάνοντας υπόψιν όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν τον αποφασίζοντα κατά την λήψη της απόφασης. Ένα τέτοιο εργαλείο είναι η μέθοδος που δημιούργησε ο Saaty στις αρχές της δεκαετίας του 1970 με την ονομασία Analytical Hierarchy Process (AHP) – Αναλυτική Ιεραρχική Διαδικασία (Saaty, 1980). Η Λήψη Αποφάσεων σε γενικές γραμμές στοχεύει, μέσα από ανάλυση και στάθμιση των δεδομένων του προβλήματος, στην επιλογή κάποιας από τις εναλλακτικές επιλογές. Ως εφαρμογή στην συγκριτική μέθοδο που αναπτύξαμε προηγούμενα θα εφαρμόσουμε την Αναλυτική Ιεραρχική Διαδικασία για την σύγκριση των σχολείων (Λύκεια) του Αγ. Δημητρίου με τρία πρότυπα λύκεια, την Βαρβάκειο σχολή, την Ευαγγελική σχολή και το Πειραματικό ΕΚΠΑ.

Συγκεκριμένα:

## **A. Εκφώνηση του προβλήματος**

Επιλογή λυκείου για την εγγραφή μαθητών το σχολικό έτος 2017-18

## **B. Σχολεία**

1. 1<sup>ο</sup> Γελ. Αγ. Δημήτριου
2. 2ο Γελ. Αγ. Δημήτριου
3. 3ο Γελ. Αγ. Δημήτριου
4. Βαρβάκειος Σχολή
5. Ευαγγελική Σχολή
6. Πειραματικό ΕΚΠΑ

## **Γ. Κριτήρια**

**Τυπικά προσόντα.** Εκπαιδευτικοί με ΜΣΤ, διδακτορικό, εσωτερική επιμόρφωση, σεμινάρια, διαλέξεις κ.ά. (πτυχή εσωτερικές διεργασίες).

**Εκπαιδευτικά αποτελέσματα.** Αποτελέσματα προαγωγικών-απολυτηρίων-πανελληνίων εξετάσεων και αριθμός συμμετοχών σε διαγωνισμούς με διακρίσεις. (πτυχή εσωτερικές διεργασίες).

**Υλικοτεχνική Υποδομή.** Ποσοστό πραγματοποίησης μαθημάτων με την χρήση της νέας τεχνολογίας. (πτυχή εσωτερικές διεργασίες).

**Μαθησιακή διαδικασία.** Ποσοστό χαμένων διδακτικών ωρών. (πτυχή ανάπτυξη και καινοτομία).

**Λιγότερες καταγεγραμμένες διαμαρτυρίες μαθητών (1-κ)%. Όπου κ, ποσοστό καταγεγραμμένων διαμαρτυριών των μαθητών. (πτυχή Ωφελούμενων).**

## Υπολογισμός Συντελεστών Προτεραιοτήτων

### Κριτήρια

Διαδική Σύγκριση των στοιχείων του επιπέδου

Υπολογισμός των αθροισμάτων των στηλών

		1	2	3	4	5
	Αξιολόγηση Σχολείων	ΤΥΠΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΑΘΗΤΩΝ	ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ ΣΧΟΛΕΙΟΥ	ΔΙΑΧΕΡΙΣΗ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΛΙΓΟΤΕΡΕΣ ΚΑΤΑΓΕΓΡΑΜΜΕΝΕΣ ΔΙΑΜΑΡΤΥΡΙΕΣ ΜΑΘΗΤΩΝ
1	ΤΥΠΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ	1,00	3,00	2,00	3,00	2,00
2	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΑΘΗΤΩΝ	0,33	1,00	0,50	0,33	2,00
3	ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ ΣΧΟΛΕΙΟΥ	0,50	2,00	1,00	0,33	2,00
4	ΔΙΑΧΕΡΙΣΗ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	0,33	3,00	3,00	1,00	2,00
5	ΛΙΓΟΤΕΡΕΣ ΚΑΤΑΓΕΓΡΑΜΜΕΝΕΣ ΔΙΑΜΑΡΤΥΡΙΕΣ ΜΑΘΗΤΩΝ	0,50	0,50	0,50	0,50	1,00
		<b>2,67</b>	<b>9,50</b>	<b>7,00</b>	<b>5,17</b>	<b>9,00</b>

Κανονικοποίηση Στηλών

		1	2	3	4	5	
	Αξιολόγηση Σχολείων	ΤΥΠΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΑΘΗΤΩΝ	ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ ΣΧΟΛΕΙΟΥ	ΔΙΑΧΕΡΙΣΗ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΛΙΓΟΤΕΡΕΣ ΚΑΤΑΓΕΓΡΑΜΜΕΝΕΣ ΔΙΑΜΑΡΤΥΡΙΕΣ ΜΑΘΗΤΩΝ	Σύνολο
1	ΤΥΠΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ	0,38	0,32	0,29	0,58	0,22	1,78
2	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΑΘΗΤΩΝ	0,13	0,11	0,07	0,06	0,22	0,59
3	ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ ΣΧΟΛΕΙΟΥ	0,19	0,21	0,14	0,06	0,22	0,83
4	ΔΙΑΧΕΡΙΣΗ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	0,13	0,32	0,43	0,19	0,22	1,29
5	ΛΙΓΟΤΕΡΕΣ ΚΑΤΑΓΕΓΡΑΜΜΕΝΕΣ ΔΙΑΜΑΡΤΥΡΙΕΣ ΜΑΘΗΤΩΝ	0,19	0,05	0,07	0,10	0,11	0,52
							9,00

Υπολογισμός Προτεραιοτήτων

A/A	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΣ
1	ΤΥΠΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ	<b>0,36</b>
2	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΑΘΗΤΩΝ	<b>0,12</b>
3	ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ ΣΧΟΛΕΙΟΥ	<b>0,17</b>
4	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	<b>0,26</b>
5	ΚΑΤΑΓΕΓΡΑΜΜΕΝΕΣ ΔΙΑΜΑΡΤΥΡΙΕΣ ΜΑΘΗΤΩΝ	<b>0,10</b>
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>1,00</b>

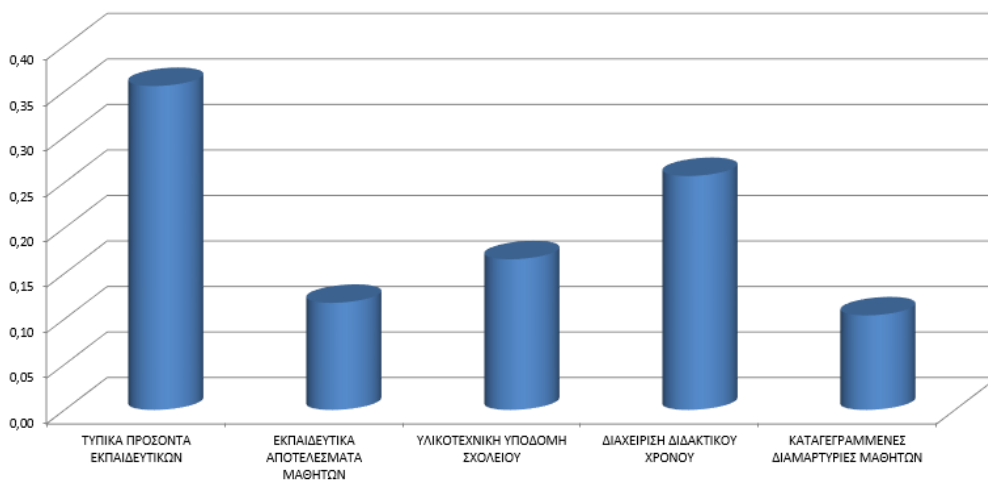
ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΔΕΙΚΤΩΝ ΣΥΝΕΠΕΙΑΣ						
1,00	3,00	2,00	3,00	2,00	X	<b>0,36</b>
0,33	1,00	0,50	0,33	2,00		<b>0,12</b>
0,50	2,00	1,00	0,33	2,00		<b>0,17</b>
0,33	3,00	3,00	1,00	2,00		<b>0,26</b>
0,50	0,50	0,50	0,50	1,00		<b>0,10</b>

=	<b>2,02</b> /	<b>0,36</b>	<b>5,67</b>
	<b>0,61</b> /	<b>0,12</b>	<b>5,20</b>
	<b>0,87</b> /	<b>0,17</b>	<b>5,27</b>
	<b>1,43</b> /	<b>0,26</b>	<b>5,58</b>
	<b>0,55</b> /	<b>0,10</b>	<b>5,31</b>

5,41

CI	<b>0,10</b>
RI	<b>1,12</b>
CR	<b>0,0909</b>

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49





## Κριτήριο 1: Τυπικά Προσόντα

Υπολογισμός σχετικών βαρών των εναλλακτικών στα χαρακτηριστικά του προβλήματος

ΤΥΠΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ	Πειραματικό ΕΚΠΑ	3ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	2ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	1ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	Βαρβάκειος Σχολή	Ευαγγελική Σχολή
Πειραματικό ΕΚΠΑ	1,00	1,00	2,00	0,25	2,00	0,25
3ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	1,00	1,00	2,00	0,5	0,50	0,50
2ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	0,50	0,50	1,00	0,33	0,33	0,33
1ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	4,00	2,00	3,00	1	1,00	0,33
Βαρβάκειος Σχολή	0,50	2,00	3,00	1,00	1	0,5
Ευαγγελική Σχολή	4,00	2,00	3,00	3,00	2,00	1
	11,00	8,50	14,00	6,08	6,83	2,92

ΤΥΠΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ	Πειραματικό ΕΚΠΑ	3ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	2ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	1ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	Βαρβάκειος Σχολή	Ευαγγελική Σχολή	
Πειραματικό ΕΚΠΑ	0,09	0,12	0,14	0,04	0,29	0,09	0,77
3ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	0,09	0,12	0,14	0,08	0,07	0,17	0,68
2ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	0,05	0,06	0,07	0,05	0,05	0,11	0,39
1ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	0,36	0,24	0,21	0,16	0,15	0,11	1,24
Βαρβάκειος Σχολή	0,05	0,24	0,21	0,16	0,15	0,17	0,98
Ευαγγελική Σχολή	0,36	0,24	0,21	0,49	0,29	0,34	1,94
						Σ	6,00

Α/Α	Εναλλακτικές	ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ
1	Πειραματικό ΕΚΠΑ	0,13
2	3ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	0,11
3	2ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	0,07
4	1ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	0,21
5	Βαρβάκειος Σχολή	0,16
6	Ευαγγελική Σχολή	0,32

1,00

ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΔΕΙΚΤΩΝ ΣΥΝΕΠΕΙΑΣ

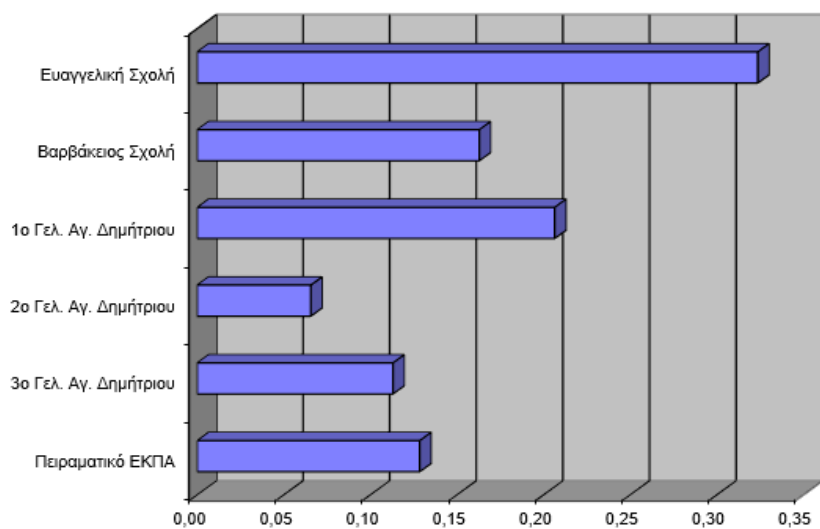
1,00	1,00	2,00	0,25	2,00	0,25	X	0,13
							0,11
1,00	1,00	2,00	0,50	0,50	0,50		0,07
0,50	0,50	1,00	0,33	0,33	0,33		0,21
4,00	2,00	3,00	1,00	1,00	0,33		0,16
0,50	2,00	3,00	1,00	1,00	0,50		0,32
4,00	2,00	3,00	3,00	2,00	1,00		

$$= \begin{array}{|c|} \hline 0,8309 \\ \hline 0,7192 \\ \hline \\ \hline 0,4173 \\ \hline 1,4139 \\ \hline 1,0182 \\ \hline 2,2053 \\ \hline \end{array} / \begin{array}{|c|} \hline 0,13 \\ \hline 0,11 \\ \hline \\ \hline 0,07 \\ \hline 0,21 \\ \hline 0,16 \\ \hline 0,32 \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline 6,467 \\ \hline 6,362 \\ \hline \\ \hline 6,362 \\ \hline 6,851 \\ \hline 6,252 \\ \hline 6,814 \\ \hline 6,518 \\ \hline \end{array}$$

CI	0,10
RI	1,24
CR	0,0836

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ



## Κριτήριο 2: Εκπαιδευτικά Αποτελέσματα

Υπολογισμός σχετικών βαρών των εναλλακτικών στα χαρακτηριστικά του προβλήματος

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΑΘΗΤΩΝ	Πειραματικό ΕΚΠΑ	3ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	2ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	1ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	Βαρβάκειος Σχολή	Ευαγγελική Σχολή
Πειραματικό ΕΚΠΑ	1,00	3,00	2,00	1,00	0,33	0,5
3ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	0,33	1,00	2,00	0,5	0,33	0,25
2ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	0,50	0,50	1,00	0,5	0,33	0,33
1ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	1,00	2,00	2,00	1	0,33	0,25
Βαρβάκειος Σχολή	3,03	3,03	3,03	3,03	1	3,00
Ευαγγελική Σχολή	2,00	4,00	3,00	4,00	0,33	1
	7,86	13,53	13,03	10,03	2,65	5,33

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΑΘΗΤΩΝ	Πειραματικό ΕΚΠΑ	3ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	2ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	1ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	Βαρβάκειος Σχολή	Ευαγγελική Σχολή	
Πειραματικό ΕΚΠΑ	0,13	0,22	0,15	0,10	0,12	0,09	0,82
3ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	0,04	0,07	0,15	0,05	0,12	0,05	0,49
2ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	0,06	0,04	0,08	0,05	0,12	0,06	0,41
1ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	0,13	0,15	0,15	0,10	0,12	0,05	0,70
Βαρβάκειος Σχολή	0,39	0,22	0,23	0,30	0,38	0,56	2,08
Ευαγγελική Σχολή	0,25	0,30	0,23	0,40	0,13	0,19	1,49
							6,00

A/A	Εναλλακτικές	ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ
1	Πειραματικό ΕΚΠΑ	0,14
2	3ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	0,08
3	2ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	0,07
4	1ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	0,12
5	Βαρβάκειος Σχολή	0,35
6	Ευαγγελική Σχολή	0,25
		1,00

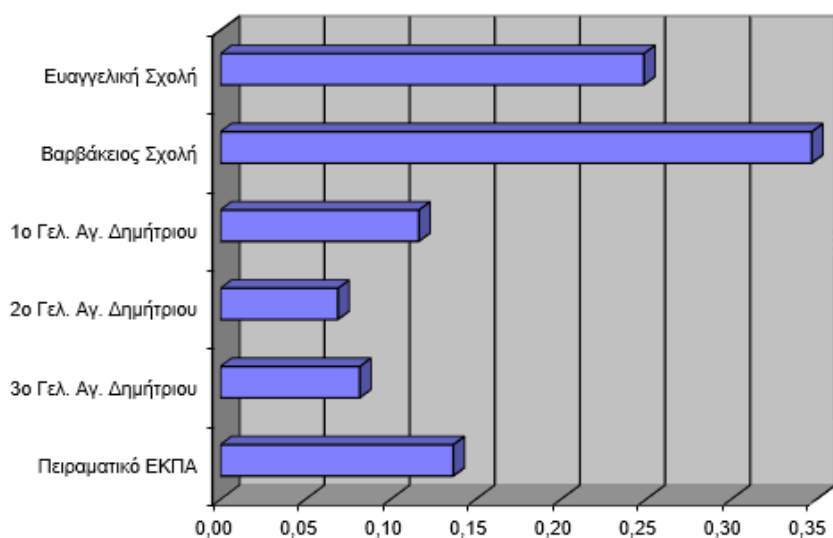
**ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΔΕΙΚΤΩΝ ΣΥΝΕΠΕΙΑΣ**

1,00	3,00	2,00	1,00	0,33	0,50	X	0,14	=	0,8756	/	0,14
0,33	1,00	2,00	0,50	0,33	0,25		0,08		0,5004		0,08
0,50	0,50	1,00	0,50	0,33	0,33		0,07		0,4340		0,07
1,00	2,00	2,00	1,00	0,33	0,25		0,12		0,7317		0,12
3,03	3,03	3,03	3,03	1,00	3,00		0,35		2,3178		0,35
2,00	4,00	3,00	4,00	0,33	1,00		0,25		1,6384		0,25

=	6,41	CI	0,08		
	6,12				
	6,29				
	6,28				
	6,68				
	6,59			RI	1,24
	6,39			CR	0,0632

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ



### Κριτήριο 3: Υλικοτεχνική Υποδομή Σχολείου

Υπολογισμός σχετικών βαρών των εναλλακτικών στα χαρακτηριστικά του προβλήματος

ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ ΣΧΟΛΕΙΟΥ	Πειραματικό ΕΚΠΑ	3ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	2ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	1ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	Βαρβάκειος Σχολή	Ευαγγελική Σχολή
Πειραματικό ΕΚΠΑ	1,000	2,000	2,000	3,000	3,000	1,000
3ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	0,500	1,000	1,000	0,500	0,500	0,333
2ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	0,500	1,000	1,000	0,333	1,000	0,200
1ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	0,333	2,000	3,000	1,000	0,333	0,500
Βαρβάκειος Σχολή	0,333	2,000	1,000	3,000	1,000	1,000
Ευαγγελική Σχολή	1,000	3,000	5,000	2,000	1,000	1,000
	3,667	11,000	13,000	9,833	6,833	4,033

ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ ΣΧΟΛΕΙΟΥ	Πειραματικό ΕΚΠΑ	3ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	2ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	1ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	Βαρβάκειος Σχολή	Ευαγγελική Σχολή	
Πειραματικό ΕΚΠΑ	0,27	0,18	0,15	0,31	0,44	0,25	1,60
3ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	0,14	0,09	0,08	0,05	0,07	0,08	0,51
2ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	0,14	0,09	0,08	0,03	0,15	0,05	0,53
1ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	0,09	0,18	0,23	0,10	0,05	0,12	0,78
Βαρβάκειος Σχολή	0,09	0,18	0,08	0,31	0,15	0,25	1,05
Ευαγγελική Σχολή	0,27	0,27	0,38	0,20	0,15	0,25	1,53
							6,00

A/A	Εναλλακτικές	ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΣ
1	Πειραματικό ΕΚΠΑ	0,27
2	3ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	0,09
3	2ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	0,09
4	1ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	0,13
5	Βαρβάκειος Σχολή	0,17
6	Ευαγγελική Σχολή	0,25
		1,00

ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΔΕΙΚΤΩΝ ΣΥΝΕΠΕΙΑΣ

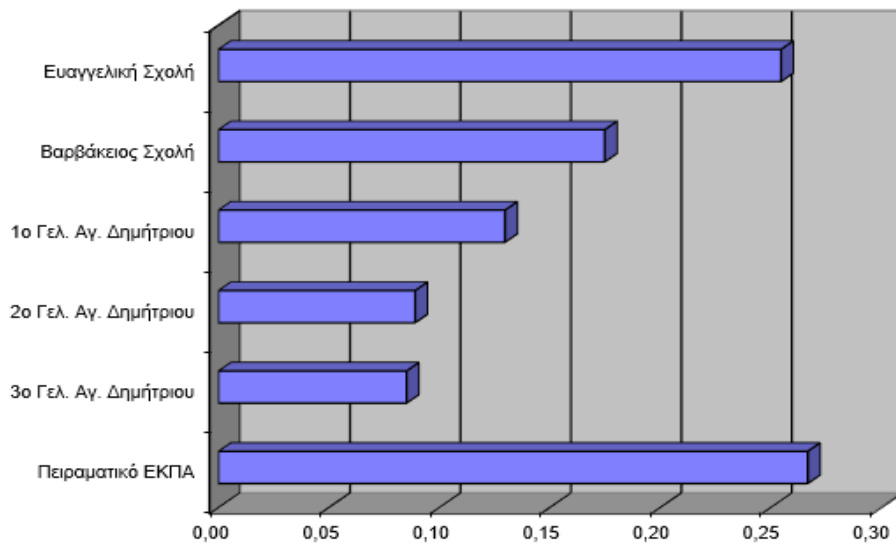
1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	1,00	X	0,27	=	1,7831	/	0,27
0,50	1,00	1,00	0,50	0,50	0,33		0,09		0,5446		0,09
0,50	1,00	1,00	0,33	1,00	0,20		0,09		0,5765		0,09
0,33	2,00	3,00	1,00	0,33	0,50		0,13		0,8415		0,13
0,33	2,00	1,00	3,00	1,00	1,00		0,17		1,1666		0,17
1,00	3,00	5,00	2,00	1,00	1,00		0,25		1,6560		0,25

6,68
6,40
6,48
6,49
6,67
6,50
6,54

CI	0,11
RI	1,24
CR	0,0867

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ



## Κριτήριο 4: Διαχείριση διδακτικού χρόνου

Υπολογισμός σχετικών βαρών των εναλλακτικών στα χαρακτηριστικά του προβλήματος

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	Πειραματικό ΕΚΠΑ	3ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	2ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	1ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	Βαρβάκειος Σχολή	Ευαγγελική Σχολή
Πειραματικό ΕΚΠΑ	1,000	3,000	2,000	3,000	2,000	2,000
3ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	0,333	1,000	2,000	0,500	0,333	0,250
2ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	0,500	0,500	1,000	0,333	0,500	0,250
1ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	0,333	2,000	3,000	1,000	0,500	0,330
Βαρβάκειος Σχολή	0,500	3,000	2,000	2,000	1,000	2,000
Ευαγγελική Σχολή	0,500	4,000	4,000	3,030	0,500	1,000
	3,167	13,500	14,000	9,864	4,833	5,830

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	Πειραματικό ΕΚΠΑ	3ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	2ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	1ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	Βαρβάκειος Σχολή	Ευαγγελική Σχολή	
Πειραματικό ΕΚΠΑ	0,32	0,22	0,14	0,30	0,41	0,34	1,74
3ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	0,11	0,07	0,14	0,05	0,07	0,04	0,48
2ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	0,16	0,04	0,07	0,03	0,10	0,04	0,45
1ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	0,11	0,15	0,21	0,10	0,10	0,06	0,73
Βαρβάκειος Σχολή	0,16	0,22	0,14	0,20	0,21	0,34	1,28
Ευαγγελική Σχολή	0,16	0,30	0,29	0,31	0,10	0,17	1,32
							6,00

A/A	Εναλλακτικές	ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ
1	Πειραματικό ΕΚΠΑ	0,29
2	3ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	0,08
3	2ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	0,07
4	1ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	0,12
5	Βαρβάκειος Σχολή	0,21
6	Ευαγγελική Σχολή	0,22

1,00



ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΔΕΙΚΤΩΝ ΣΥΝΕΠΕΙΑΣ

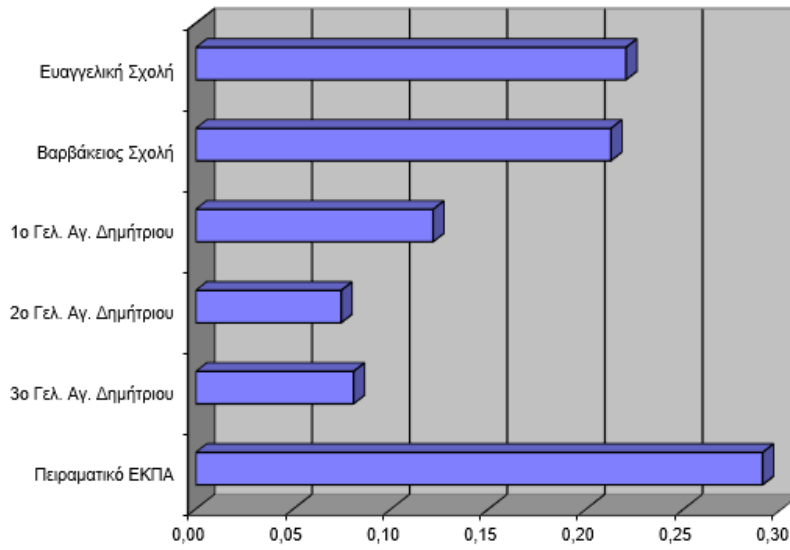
1,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	X	0,29	=	1,9120	/	0,29	=
0,33	1,00	2,00	0,50	0,33	0,25		0,08		0,5131		0,08	
0,50	0,50	1,00	0,33	0,50	0,25		0,07		0,4619		0,07	
0,33	2,00	3,00	1,00	0,50	0,33		0,12		0,7821		0,12	
0,50	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00		0,21		1,4327		0,21	
0,50	4,00	4,00	3,03	0,50	1,00		0,22		1,4609		0,22	

=	6,59
	6,35
	6,21
	6,44
	6,74
	6,63
6,49	

CI	0,10
RI	1,24
CR	0,0793

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ



## Κριτήριο 5: Λιγότερες καταγεγραμμένες διαμαρτυρίες

Υπολογισμός σχετικών βαρών των εναλλακτικών στα χαρακτηριστικά του προβλήματος

ΛΙΓΟΤΕΡΕΣ ΚΑΤΑΓΕΓΡΑΜΜΕΝΕΣ ΔΙΑΜΑΡΤΥΡΙΕΣ ΜΑΘΗΤΩΝ	Πειραματικό ΕΚΠΑ	3ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	2ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	1ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	Βαρβάκειος Σχολή	Ευαγγελική Σχολή
Πειραματικό ΕΚΠΑ	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	1,000
3ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	1,000	1,000	1,000	0,250	0,330	0,500
2ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	0,500	1,000	1,000	0,250	0,500	0,250
1ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	0,500	4,000	4,000	1,000	2,000	0,333
Βαρβάκειος Σχολή	0,500	3,030	2,000	0,500	1,000	0,500
Ευαγγελική Σχολή	1,000	2,000	4,000	3,000	2,000	1,000
	4,500	12,030	14,000	7,000	7,830	3,583

ΛΙΓΟΤΕΡΕΣ ΚΑΤΑΓΕΓΡΑΜΜΕΝΕΣ ΔΙΑΜΑΡΤΥΡΙΕΣ ΜΑΘΗΤΩΝ	Πειραματικό ΕΚΠΑ	3ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	2ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	1ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	Βαρβάκειος Σχολή	Ευαγγελική Σχολή	
Πειραματικό ΕΚΠΑ	0,22	0,08	0,14	0,29	0,26	0,28	1,27
3ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	0,22	0,08	0,07	0,04	0,04	0,14	0,59
2ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	0,11	0,08	0,07	0,04	0,06	0,07	0,44
1ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	0,11	0,33	0,29	0,14	0,26	0,09	1,22
Βαρβάκειος Σχολή	0,11	0,25	0,14	0,07	0,13	0,14	0,84
Ευαγγελική Σχολή	0,22	0,17	0,29	0,43	0,26	0,28	1,64
							6,00

A/A	Εναλλακτικές	ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΣ
1	Πειραματικό ΕΚΠΑ	0,21
2	3ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	0,10
3	2ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	0,07
4	1ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	0,20
5	Βαρβάκειος Σχολή	0,14
6	Ευαγγελική Σχολή	0,27

1,00

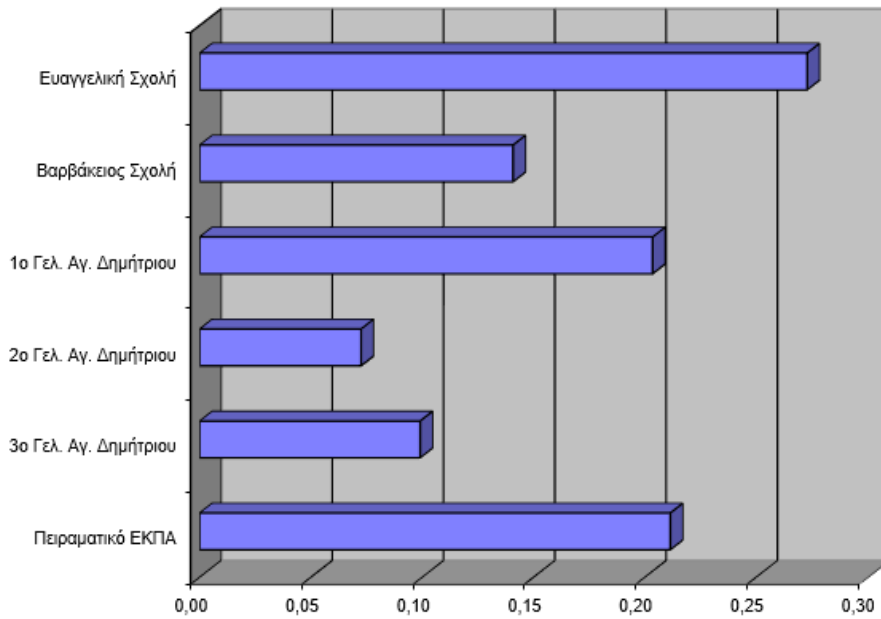
ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΔΕΙΚΤΩΝ ΣΥΝΕΠΕΙΑΣ

1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	x	0,21	=	1,4167	/	0,21	=
1,00	1,00	1,00	0,25	0,33	0,50		0,10		0,6167		0,10	
0,50	1,00	1,00	0,25	0,50	0,25		0,07		0,4667		0,07	
0,50	4,00	4,00	1,00	2,00	0,33		0,20		1,3677		0,20	
0,50	3,03	2,00	0,50	1,00	0,50		0,14		0,9297		0,14	
1,00	2,00	4,00	3,00	2,00	1,00		0,27		1,8642		0,27	

=	6,701	CI	0,12
	6,227	RI	1,24
	6,437	CR	0,0948
	6,723		
	6,605		
	6,832		
	6,588		

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ

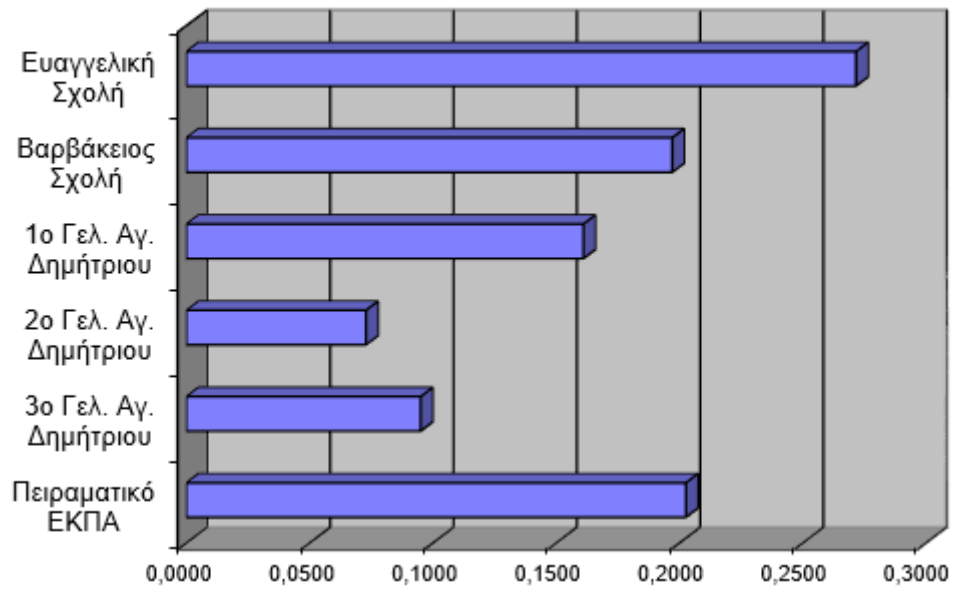


## Σύνθεση και τελικά αποτελέσματα

Α/Α	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΠΡΟΤ/ΤΕΣ	Υ/Δ					
			Πειραματικό ΕΚΠΑ	3ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	2ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	1ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	Βαρβάκειος Σχολή	Ευαγγελική Σχολή
1	ΤΥΠΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ	<b>0,36</b>	0,13	0,11	0,07	0,21	0,16	0,32
2	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΑΘΗΤΩΝ	<b>0,12</b>	0,14	0,08	0,07	0,12	0,35	0,25
3	ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ ΣΧΟΛΕΙΟΥ	<b>0,17</b>	0,27	0,09	0,09	0,13	0,17	0,25
4	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	<b>0,26</b>	0,29	0,08	0,07	0,12	0,21	0,22
5	ΛΙΓΟΤΕΡΕΣ ΚΑΤΑΓΕΓΡΑΜΜΕΝΕΣ ΔΙΑΜΑΡΤΥΡΙΕΣ ΜΑΘΗΤΩΝ	<b>0,10</b>	0,21	0,10	0,07	0,20	0,14	0,27
			<b>0,2025</b>	<b>0,0950</b>	<b>0,0729</b>	<b>0,1610</b>	<b>0,1970</b>	<b>0,2716</b>

Εναλλακτικές	Συνολικές Προτεραιότητες	Κατάταξη
Πειραματικό ΕΚΠΑ	<b>0,2025</b>	2ος
3ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	<b>0,0950</b>	5ος
2ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	<b>0,0729</b>	6ος
1ο Γελ. Αγ. Δημήτριου	<b>0,1610</b>	4ος
Βαρβάκειος Σχολή	<b>0,1970</b>	3ος
Ευαγγελική Σχολή	<b>0,2716</b>	1ος

Συνολικές Προτεραιότητες



## ΤΕΛΙΚΗ ΚΑΤΑΤΑΞΗ

- 1° / Ευαγγελική σχολή
- 2° / Πειραματικό ΕΚΠΑ
- 3° / Βαρβάκειος Σχολή
- 4° / **1° Γελ. Αγ. Δημητρίου**
- 5° / 2° Γελ. Αγ. Δημητρίου
- 6° / 3° Γελ. Αγ. Δημητρίου

## ΣΧΟΛΙΟ ΠΑΝΩ ΣΤΗΝ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Πρέπει να τονίσουμε ότι για την επιλογή των κριτηρίων και για την συμπλήρωση των πινάκων στην διαδικασία που προηγήθηκε, υπάρχει το υποκειμενικό στοιχείο του μελετητή. Σημασία έχει ο προβληματισμός και η περεταίρω ανάλυση για την εξαγωγή ορθών συμπερασμάτων από την σύγκριση των σχολείων και όχι οι προδιαθέσεις για να δημιουργήσουμε αισιοδοξία ή απαισιοδοξία με εκφράσεις του τύπου ‘μισογεμάτο ποτήρι’ ή ‘μισοάδειο ποτήρι’. Ο Eisner (1991) αναφέρει ότι πάντα, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η υποκειμενικότητά του ερευνητή, παρά τις προσπάθειες του για αντικειμενική έρευνα και παρομοίασε τα υποκειμενικά στοιχεία του ερευνητή με μια θετική «έκρηξη». Κατά τον Eisner ο ερευνητής είναι εκείνος που θα ζωντανέψει τα ουσιώδη στοιχεία της έρευνας και θα κρίνει τι να συμπεριληφθεί στα αποτελέσματα και τι όχι. Οι ερευνητικές μέθοδοι σε μεγάλο βαθμό επηρεάζονται από την κουλτούρα-πολιτισμό του ερευνητή. Ο ερευνητής καλείται να ερμηνεύσει τα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί και να αναδείξει τα τελικά συμπεράσματα, χρησιμοποιώντας τις παρατηρήσεις του. Το παραπάνω κείμενο αποδεικνύει πως δεν βρίσκεται πίσω από τις γραμμές μια μηχανή, αλλά ένας άνθρωπος και μερικές φορές ίσως είναι ανειλικρινές, υποκριτικό (Eisner, 1991) το ότι καλύπτεται πίσω από το πρώτο πληθυντικό πρόσωπο ή το τρίτο ενικό (π.χ. «εμείς» ή «ο ερευνητής»). Συμπερασματικά τα αποτελέσματα μιας έρευνας αποτελούν αφετηρία για μια σειρά ποιοτικών και ποσοτικών μεθοδολογικών προσπαθειών, γιατί τα ζητήματα προς μελέτη και ανάλυση δεν σταματούν να υφίστανται και τα αποτελέσματά τους θέτουν συνεχείς προβληματισμούς στους ερευνητές.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ'

Πράξη 26 <sup>η</sup>	
Εφαρμογή του θεσμικού της αξιολόγησης και ευρωπαϊκού έργου της σχολ. μονάδας	<p>Στον Άγιο Δημήτριο και στο Γραφείο του 1<sup>ου</sup> ΓΕΛ Αγ. Δημητρίου σήμερα 20-2-2014, ημέρα Πέμπτη και ώρα 13:00 συνήλθε ο Σύλλογος των καθηγητών σε συνεδρίαση μετά από πρόσκληση της Διεύθυνσης και Υπ. Γραφείου με θέμα: "Εφαρμογή του θεσμικού της αξιολόγησης του Ευρωπαϊκού Έργου της σχολικής μονάδας κατά το σχολ. έτος 2013-2014"</p> <p>Ο Σύλλογος αφού έλαβε υπόψη του:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>α) τον Ν.π.Δ. 157/2012 Φ.Ε.Κ. 614, τ. Β' /15-3-2013</li> <li>β) τον εγκύκλιο με αρ. πρωτ. 30972/Γ/5-3-2013</li> <li>γ) τη με αρ. 15723/23.10.2013/Γ εγκύκλιο του Υπουργείου Παιδείας</li> <li>δ) τη με αρ. πρωτ. 19000/9/Γ/10-12-2013 εγκύκλιο του Υπουργείου Παιδείας</li> </ul> <p><b>Α. Ν. Α. Θ. Ε. Τ. Ε. Σ. ΚΑΤΑ ΠΛΕΙΟΨΗΦΙΑ</b></p> <p>στους παρακάτω καθηγητές τη μελέτη των δευτερών σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα:</p>
1.1. Σχολικός χώρος, υλικοτεχνική υποδομή και οικονομικοί πόροι	κ. Σ. Δερμιού Μαρίας
1.2. Στελέχωση του σχολείου	κ. Μαλαφίνας Γρηγόριος
1.3. Επίτευξη των στόχων του σχολείου	κ. Γιωρδάνης Νικόλαος κ. Μουρλά Παναγιώτης
2.1. Οργάνωση και συντονισμός της σχολικής ζωής	κ. Κυριάκου Σταυρούλα
2.2. Διαχείριση και αξιοποίηση μέσων και πόρων	κ. Γιαννοπούλου Χρυσή κ. Τσιλιέρη Χρυσόλα
2.3. Αξιολόγηση, υποστήριξη και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού	
3.1. Ανάπτυξη και εφαρμογή διδακτικών πρακτικών	κ. Κολλιάουλος Παναγιώτης
3.2. Ανάπτυξη και εφαρμογή παιδαγωγικών πρακτικών και πρακτικών αξιολόγησης των μαθητών	κ. Καραλής Βασίλειος κ. Δημοσφοπούλου Ελένη
3.3. Ευρωπαϊκά προγράμματα	
4.1. Σχέσεις μεταξύ αναλυτικών-μαθητών και μεταξύ μαθητών	κ. Αρσένη Βασιλική
4.2. Σχέσεις του σχολείου με γονείς και συνεργασίες με επιπαιδαγωγικούς - κοινωνικούς φορείς	κ. Παλασιωτάκη Ευφροσύνη κ. Χάμος Δημήτριος
5.1. Ανάπτυξη και εφαρμογή σχεδίων δράσης για τη βελτίωση των ευρωπαϊκών έργων	
6.1. Φοίτηση και διαφυγή των μαθητών	κ. Μασχοβίτης Σωφράντος
6.2. Επιτεύγματα και πρόοδος των μαθητών	κ. Σουβιέρου Μαρίνα κ. Δημητριάδου Γεωργία
6.3. Ατομική και κοινωνική ανάπτυξη των μαθητών	

Απόσπασμα από το βιβλίο των πράξεων (20/2/2014) του 1ου ΓΕΛ ΑΓ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ, στο οποίο φαίνεται η συμμετοχή του Π. Μουρλά Π.Ε. Ο3 στην ομάδα μελέτης για την αυτοαξιολόγηση του σχολείου

*1<sup>ο</sup> Γενικό Λύκειο Αγίου Δημητρίου*

**Έκθεση Γενικής Εκτίμησης  
της Εικόνας του Σχολείου**

**Άγιος Δημήτριος  
Σχολικό Έτος 2013 - 2014**



## Ταυτότητα του σχολείου

<b>Όνομασία Σχολείου:</b>	1οΓΕΛ ΑΓΙΟΥ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ
<b>Τύπος Σχολείου:</b>	ΓΕΛ
<b>Κωδικός:</b>	0551830
<b>Ταχυδρομική Διεύθυνση:</b>	Παπάγου 23
<b>Τηλέφωνο:</b>	2109769884
<b>Fax:</b>	2109769885
<b>Email:</b>	<a href="mailto:mail@1lyk-ag-dimitr.att.sch.gr">mail@1lyk-ag-dimitr.att.sch.gr</a>
<b>Ιστοσελίδα:</b>	<a href="http://1lyk-ag-dimitr.att.sch.gr">1lyk-ag-dimitr.att.sch.gr</a>
<b>Αριθμός Μαθητών:</b>	405
<b>Αριθμός Τμημάτων:</b>	16
<b>Αριθμός Εκπαιδευτικών:</b>	37

## A. Διαδικασίες Αξιολόγησης

Ο Σύλλογος Διδασκόντων ενημερώθηκε στις ..... από την Διευθύντρια για την φιλοσοφία της Αυτοαξιολόγησης του Εκπαιδευτικού Έργου, τις ακριβείς διαδικασίες που περιλαμβάνει και ειδικότερα για την διαδικασία της Γενικής Εκτίμησης της εικόνας του σχολείου.

Στην πρώτη ειδική συνεδρίαση του Συλλόγου Διδασκόντων την .... ανατέθηκε η μελέτη των δεικτών σε 5 ομάδες εκπαιδευτικών κάθε μία από τις οποίες ανέλαβε την μελέτη 3 δεικτών αξιολόγησης.

Ο αριθμός των εκπαιδευτικών που ανέλαβε την μελέτη ήταν 16.

Τα μέλη της κάθε ομάδας σε συναντήσεις που είχαν, αποφάσισαν για τη μέθοδο που θα ακολουθούσαν και τον αριθμό των συναντήσεών τους.

Σε δεύτερη ειδική συνεδρίαση του Συλλόγου Διδασκόντων την 12<sup>η</sup> Μαΐου 2014, τα μέλη των ομάδων παρουσίασαν στο Σύλλογο τα αποτελέσματα της μελέτης των δεικτών. Την παρουσίαση κάθε δείκτη ακολούθησε συζήτηση και ορισμένα σημεία της έκθεσης τροποποιήθηκαν έτσι ώστε να αντιπροσωπεύουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών.

Στη συνεδρίαση της 30<sup>ης</sup> Ιουνίου και αφού η Έκθεση Γενικής Εκτίμησης της εικόνας του σχολείου είχε τυπωθεί και είχε δοθεί στο Σύλλογο Διδασκόντων για μελέτη, επιλέχθηκαν οι δύο τομείς, οι οποίοι κατά την κρίση του Συλλόγου θεωρήθηκε ότι αφενός ήταν κρίσιμοι για την λειτουργία του σχολείου και αφετέρου ήταν δυνατόν να βελτιωθούν.

## Β. Φύλλο Γενικής Εκτίμησης της Εικόνας του Σχολείου



Δείκτης Αξιολόγησης 1.1: Σχολικός χώρος, υλικοτεχνική υποδομή και οικονομικοί πόροι

**ΤΟΜΕΑΣ 1: ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ**

**Περιγραφική αξιολόγηση της εικόνας του σχολείου (αιτιολογημένη αξιολογική κρίση) ως προς το δείκτη 1.1**

1. Ο αύλειος χώρος επαρκεί ως έκταση για τους μαθητές του λυκείου. Το πρόβλημα εντοπίζεται στο γεγονός ότι το Λύκειο συστεγάζεται με το γυμνάσιο το οποίο χρησιμοποιεί τον ίδιο αύλειο χώρο. (Διαφορετικές ανάγκες έχουν οι μικροί μαθητές από τους μεγαλύτερους τους. Δύσκολη η φύλαξη - επιτήρηση του αύλειου χώρου λόγω της μεγάλης του έκτασης (2000 τ.μ.).
2. Ένα γήπεδο μπάσκετ τσιμεντένιο με δυνατότητα υποδοχής φιλέ βόλεϊ, δεν επαρκεί για τις ανάγκες των μαθητών Λυκείου - Γυμνασίου. Οι παραπάνω αθλητικοί χώροι είναι επικίνδυνοι για τραυματισμούς λόγω έλλειψης προστατευτικών μέσων.
3. Τα κλειστά γυμναστήρια είναι μάλλον χώροι ακατάλληλοι για άθληση. Υπάρχει έλλειψη οργάνων γυμναστικής - στρώματα - μπάλες.
4. Υπάρχει ένα εργαστήριο Φυσικών επιστημών, καλά εξοπλισμένο αλλά δεν επαρκεί για το πλήθος των μαθητών.
5. Υπάρχει ένα εργαστήριο Η/Υ με σύγχρονους υπολογιστές αλλά δεν επαρκούν για τις ανάγκες μαθητών εκπαιδευτικών.
6. Αίθουσα σχεδίου - καλλιτεχνικών έχει μετατραπεί σε αίθουσα διδασκαλίας διότι οι υπάρχουσες δεν επαρκούν.
7. Αίθουσα μουσικής δεν υπάρχει. Το σχολείο όμως διαθέτει αμφιθέατρο 300 θέσεων όπου καλύπτει όλες τις εκπαιδευτικές - πολιτιστικές εκδηλώσεις του σχολείου. Υπάρχει η κατάλληλη υποδομή για προβολές - διαλέξεις - ομιλίες - θεατρικές παραστάσεις.
8. Αίθουσα βιβλιοθήκης - αναγνωστηρίου ουσιαστικά δεν υπάρχει διότι έχει μετατραπεί σε αίθουσα διδασκαλίας και τελευταία καλύπτει τις ανάγκες της ψυχολόγου. (πρόσληψη μέσω ΕΣΠΑ)
9. Το γραφείο των καθηγητών είναι πολύ μικρό και σε καμιά περίπτωση δεν καλύπτει τις εκπαιδευτικές - λειτουργικές ανάγκες τους. Υπάρχει έλλειψη γραφείων, έλλειψη βιβλιοθηκών, φωτοτυπικών μηχανημάτων. Υπάρχει ένας Η/Υ ο οποίος δεν επαρκεί για τις ανάγκες του συλλόγου των καθηγητών.
10. Τα γραφεία των διευθυντών - υποδιευθυντών είναι σχετικά μικρά διότι εκτός από γραφεία υπάρχουν φωριαμοί με όλο το αρχείο του σχολείου, τρία φωτοτυπικά μηχανήματα και τρεις Η/Υ με εκτυπωτές. Ακόμα στο προθάλαμο του γραφείου των υποδιευθυντών συγκεντρώνονται καθημερινά πλήθος από γονείς - μαθητές για να δικαιολογήσουν απουσίες, να ζητήσουν έντυπα, βιβλία ύλης, κιμωλίες, φάρμακα κλπ., οι οποίοι εξυπηρετούνται από τους ίδιους τους υποδιευθυντές ή τους διαθέσιμους καθηγητές καθώς δεν υπάρχει γραμματειακή υποστήριξη.
11. Δεν υπάρχει ιατρείο και θυρωρείο.

12. Οι αίθουσες του σχολείου μας είναι μεγάλες, ηλιόλουστες και γενικά κατάλληλες για εκπαιδευτική χρήση. Όμως λόγω της παλαιότητας του κτιρίου και της πρόχειρης ανακατασκευής εντοπίζονται προβλήματα λειτουργικά (παράθυρα σπασμένα - φωτιστικά σπασμένα, πόρτες που δεν κλείνουν, οι πίνακες δεν είναι σε κατάλληλη θέση - ορατοί από όλους τους μαθητές - κλπ.). Επίσης λόγω της ελλιπούς φύλαξης του σχολείου κυρίως τα απογεύματα και σαββατοκύριακα όπου το σχολείο δεν λειτουργεί παρατηρούνται στις αίθουσες - διαδρόμους - αύλειο χώρο φθορές από εξωσχολικούς που εισέρχονται στο χώρο του σχολείου. Δεν καταστρέφουν μόνο αλλά ρυπαίνουν επικίνδυνα βάσει των ευρημάτων που έχουν βρεθεί.

13. Το πλήθος των αιθουσών οριακά καλύπτει τις ανάγκες του σχολείου διότι:

Η Α Λυκείου έχει 6 τμήματα με σύνολο μαθητών 146.

Η Β Λυκείου έχει 5 τμήματα με σύνολο μαθητών 132.

Τα τμήματα της Β Λυκείου αναπτύσσονται (κατευθύνσεις) σε 6 τμήματα.

Η Γ Λυκείου έχει 5 τμήματα με σύνολο μαθητών 126.

Τα τμήματα της Γ Λυκείου αναπτύσσονται (κατευθύνσεις) σε 6 τμήματα.

Οι διαθέσιμες όμως αίθουσες είναι μόλις 17. (Υπάρχει αίθουσα του Λυκείου που έχει παραχωρηθεί στο ΙΕΚ).

14. Δεν υπάρχουν άλλοι οικονομικοί πόροι εκτός της οικονομικής ενίσχυσης από το δήμο (σχολική επιτροπή). Η οικονομική ενίσχυση κρίνεται ανεπαρκής αφού οι τακτικές ανάγκες είναι πολλές (αναλώσιμα - συντήρηση μηχανημάτων - λογαριασμοί τηλεφώνων κλπ).

15. Οι υπηρεσίες του δήμου Αγίου Δημητρίου δεν ανταποκρίνονται σε όλα τα αιτήματα της διεύθυνσης του σχολείου για αποκατάσταση των βλαβών, συντήρηση των κτιριακών - μηχανολογικών - ηλεκτρολογικών εγκαταστάσεων του σχολείου. Ακόμα η περιποίηση - αξιοποίηση του υπάρχοντος πρασίνου στον αύλειο χώρο είναι ελλιπής.

<b>Ποσοτική παρουσίαση της εικόνας του σχολείου ως προς το δείκτη 1.1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
			✓	

## Δείκτης Αξιολόγησης 1.2: Στελέχωση του σχολείου

### ΤΟΜΕΑΣ 1: ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ

#### Περιγραφική αξιολόγηση της εικόνας του σχολείου (αιτιολογημένη αξιολογική κρίση) ως προς το δείκτη 1.2

1. Το σύνολο των εκπαιδευτικών του σχολείου είναι: 36

Μαθηματικοί (5), Φιλολόγοι (11), Φυσικοί (3), Χημικοί (2), Βιολόγοι (2), Αγγλικών (2), Οικονομολόγοι (1), Κοινωνιολόγοι (1), Γυμναστές (2), Σχεδίου (3), Πληροφορικής (2), Θεολόγοι (2)

Από τους παραπάνω πλήρες ωράριο έχουν 29 και συμπληρώνουν ωράριο 7.

Κάθε χρόνο παρατηρείται σχετική αργοπορία στη τοποθέτηση των καθηγητών που λείπουν, με αποτέλεσμα να μη βγαίνει έγκαιρα το πρόγραμμα και να μη λειτουργεί κανονικά η εκπαιδευτική διαδικασία. Παρ' όλα αυτά η εμπειρία και επιστημονική - παιδαγωγική κατάρτιση των εκπαιδευτικών ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών.

2. Δεν υπάρχει διοικητικό προσωπικό που θα μπορούσε να στηρίζει το διδακτικό και διοικητικό έργο του σχολείου. Τη γραμματειακή υποστήριξη έχουν αναλάβει καθηγητές σε βάρος του εκπαιδευτικού έργου.

3. Το βοηθητικό προσωπικό (καθαρίστριες - συντηρητές - φύλακες) δεν καλύπτουν τις ανάγκες του σχολείου.

4. Η ενισχυτική διδασκαλία ουσιαστικά δεν υπάρχει διότι κάθε χρόνο εξαγγέλλεται από το υπουργείο πολύ αργά. Οι καθηγητές του σχολείου μας αυτή την ανάγκη προσπαθούν να την καλύψουν μόνοι τους από ευαισθησία και διάθεση προσφοράς.

5. Δεν υπάρχει μόνιμο ειδικό επιστημονικό προσωπικό (ψυχολόγος - γιατρός ή νοσοκόμος). Ειδικά φέτος στα μέσα του σχολικού έτους μέσω ΕΣΠΑ παρουσιάστηκε στο σχολείο μας ψυχολόγος.

6. Δεν υπάρχει ειδικός καθηγητής για το ΣΕΠ.

Ποσοτική παρουσίαση της εικόνας του σχολείου ως προς το δείκτη 1.2	1	2	3	4
				✓

## Δείκτης Αξιολόγησης 2.1: Οργάνωση και συντονισμός της σχολικής ζωής

### ΤΟΜΕΑΣ 2: ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ

#### Περιγραφική αξιολόγηση της εικόνας του σχολείου (αιτιολογημένη αξιολογική κρίση) ως προς το δείκτη 2.1

Από την αρχή της σχολικής χρονιάς η Δ/ση με τα μέλη της σχολικής κοινότητας θέτουν στο πλαίσιο του στρατηγικού προγραμματισμού εκπαιδευτικού έργου στόχους και προτεραιότητες. Όμως κρίνεται αναγκαίο προς την κατεύθυνση της επιτυχούς υλοποίησης των παραπάνω επιδιώξεων, οι στόχοι αυτοί να σχεδιάζονται, προγραμματίζονται και να υλοποιούνται με σαφή και συγκεκριμένο τρόπο πάντα. Επιπλέον, προτείνεται σε διάφορα διαστήματα κατά την εφαρμογή των παραπάνω στόχων να υπάρχει αποτίμηση και επανασχεδιασμό τους όταν απαιτείται.

Όλοι συμφωνούν ότι το σχολείο είναι χώρος μάθησης και παροχής ίσων ευκαιριών για τους μαθητές. Όμως, σ' αυτό δεν συνηγορούν πάντα οι συνθήκες της καθημερινής σχολικής πραγματικότητας.

Το σχολείο διέπεται από πνεύμα συνεργασίας και συλλογικότητας με όλους τους εταίρους της σχολικής ζωής. Προς την κατεύθυνση αυτή ομολογουμένως γίνονται φιλότιμες και αξιόλογες ενέργειες από πλευράς Διεύθυνσης και του Συλλόγου των καθηγητών χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δε χρειάζεται συνεχή προσπάθεια βελτίωσης.

Σε ότι αφορά την ενημέρωση των καθηγητών από την Δ/ση διαπιστώνεται ότι είναι έγκαιρη και έγκυρη και πραγματοποιείται πέραν της διά ζώσης επικοινωνίας με πολλούς και διάφορους τρόπους ακολουθώντας τις νεότερες κάθε φορά μεθόδους και τρόπους επικοινωνίας.

Όλοι συμφωνούν ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται στο σχολείο είναι αποτέλεσμα συλλογικών, δημοκρατικών διαδικασιών και η Διεύθυνση διασφαλίζει αποτελεσματικά την τήρηση των σύννομων αποφάσεων του Συλλόγου. Επίσης, ο Σύλλογος Διδασκόντων ενθαρρύνει - όπου είναι δυνατόν - τη συμμετοχή των μαθητών λαμβάνοντας υπόψη τις απόψεις τους στις αποφάσεις του προς την κατεύθυνση πληρέστερης υλοποίησης του ωρολογίου προγράμματος.

Ο Σύλλογος των καθηγητών έχει συμφωνήσει σε γενικές γραμμές στην κατάρτιση του εσωτερικού κανονισμού του σχολείου στην εφαρμογή του οποίου συνεργάζεται με τους μαθητές.

Αν και το ωρολόγιο πρόγραμμα διέπεται από παιδαγωγικές και διδακτικές αρχές, όμως στην πραγματικότητα δεν είναι πάντα εφικτό λόγω συνθηκών να διαμορφώνεται κατάλληλα λαμβανομένου υπόψη τις ιδιαίτερες ανάγκες των μαθητών, των καθηγητών και των γονέων.

Οι εξωδιδασκτικές και διοικητικές εργασίες οργανώνονται αποτελεσματικά και δίκαια.

Οι τυχόν διαφωνίες ή συγκρούσεις μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας αντιμετωπίζονται αρκετά ικανοποιητικά από τη Δ/ση και τους καθηγητές του σχολείου.

#### Ποσοτική παρουσίαση της εικόνας του σχολείου ως προς το δείκτη 2.1

1	2	3	4
		✓	

## Δείκτης Αξιολόγησης 2.2: Διαχείριση και αξιοποίηση μέσων και πόρων

### ΤΟΜΕΑΣ 2: ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ

#### Περιγραφική αξιολόγηση της εικόνας του σχολείου (αιτιολογημένη αξιολογική κρίση) ως προς το δείκτη 2.2

Το σχολείο διαχειρίζεται τους πενιχρούς διαθέσιμους οικονομικούς πόρους του με τρόπο ορθολογικό, αποσκοπώντας στην κάλυψη βασικών αναγκών του. Υπάρχει συνεργασία της Διεύθυνσης με τη Σχολική Επιτροπή ως προς το θέμα της κατανομής και διαχείρισης των πόρων, καθώς και ενημέρωση του Συλλόγου Διδασκόντων σχετικά με τις αποφάσεις που λαμβάνονται, ωστόσο πιστεύουμε ότι η Διεύθυνση με τη συνδρομή του Συλλόγου Διδασκόντων θα μπορούσε να διεκδικήσει αύξηση της χρηματοδότησης με σκοπό την αποτελεσματικότερη λειτουργία του σχολείου.

Η Διεύθυνση του σχολείου φροντίζει τόσο για τη συντήρηση, όσο και για την καθαριότητα του κτηρίου σε συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές. Το σχολείο λαμβάνει τα απαραίτητα μέτρα για την ασφάλεια και την προστασία των μαθητών σε όλους τους χώρους του, όμως επιπρόσθετα προτείνουμε τη διάθεση ικανού αριθμού μόνιμων φυλάκων, προκειμένου να περιφρουρηθεί ο μεγάλος προαύλιος χώρος του σχολείου.

Η αξιοποίηση των υποδομών και του εξοπλισμού του σχολείου από όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας ενθαρρύνεται από τη Διεύθυνση και, κατά συνέπεια, εκπαιδευτικοί και μαθητές έχουν εύκολη πρόσβαση στα διαθέσιμα μέσα. Μερικές φορές παρέχεται η δυνατότητα στους φορείς της τοπικής κοινωνίας να αξιοποιούν τις υποδομές του σχολείου για την ανάπτυξη δραστηριοτήτων εκτός σχολικού προγράμματος.

Τέλος, το σχολείο υποστηρίζει την ένταξη και αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών στη λειτουργία του, αλλά για ακόμη καλύτερα αποτελέσματα προτείνουμε την αγορά φορητών υπολογιστών και βίντεο προβολέων ισάριθμων προς τις σχολικές αίθουσες, ώστε να εξυπηρετούνται ταυτόχρονα πολλοί συνάδελφοι και ακόμη περισσότεροι μαθητές.

#### Ποσοτική παρουσίαση της εικόνας του σχολείου ως προς το δείκτη 2.2

1	2	3	4
		✓	



Δείκτης Αξιολόγησης 2.3: Αξιοποίηση, υποστήριξη και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού

**ΤΟΜΕΑΣ 2: ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ**

**Περιγραφική αξιολόγηση της εικόνας του σχολείου (αιτιολογημένη αξιολογική κρίση) ως προς το δείκτη 2.3**

Ο δείκτης αφορά στις διαδικασίες που αναπτύσσονται στο σχολείο για την αξιοποίηση, την υποστήριξη και την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Η αξιοποίηση των εκπαιδευτικών του σχολείου γίνεται με σκοπό την όσο το δυνατόν καλύτερη απόδοσή τους προς το συμφέρον των μαθητών, την καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία εκπαιδευτικών μεταξύ τους αλλά και με τους μαθητές.

Οι εκπαιδευτικοί της σχολικής μονάδας αξιοποιούνται πολύ ικανοποιητικά, ανάλογα με τις δεξιότητες και τις εμπειρίες τους για την καλύτερη εξυπηρέτηση των αναγκών των μαθητών αλλά και για την καλύτερη και αποτελεσματικότερη διοίκηση του σχολείου. Η διεύθυνση υποστηρίζει αρκετά ικανοποιητικά τη συνεργασία των εκπαιδευτικών ανά ειδικότητα ή και τάξη ενώ ταυτόχρονα υπάρχει αρκετά ικανοποιητική συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών για διάφορα παιδαγωγικά ή και διδακτικά θέματα. Με πρωτοβουλία της διεύθυνσης πραγματοποιούνται ενδοσχολικές επιμορφώσεις, σε πολύ ικανοποιητικό βαθμό, από ειδικούς επιστήμονες, στις οποίες οι εκπαιδευτικοί εκδηλώνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον μάλιστα το ίδιο ενδιαφέρον δείχνουν και για εκπαιδευτικά-ερευνητικά προγράμματα και επιστημονικά συνέδρια. Τέλος σε ότι αφορά την κατανομή εργασιών γίνεται προσπάθεια από τη Διεύθυνση για την όσο το δυνατόν πιο δίκαιη κατανομή.

<b>Ποσοτική παρουσίαση της εικόνας του σχολείου ως προς το δείκτη 2.3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
			✓	

### Δείκτης Αξιολόγησης 3.1: Ανάπτυξη και εφαρμογή διδακτικών πρακτικών

#### ΤΟΜΕΑΣ 3: ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ ΚΑΙ ΜΑΘΗΣΗ

##### Περιγραφική αξιολόγηση της εικόνας του σχολείου (αιτιολογημένη αξιολογική κρίση) ως προς το δείκτη 3.1

Το επίπεδο των διδακτικών πρακτικών κρίνεται ικανοποιητικό. Χρησιμοποιούνται σχέδια/σενάρια διδασκαλίας, όχι όμως συστηματικά, και δίνεται πρόσθετο διδακτικό υλικό στους μαθητές από την πλειοψηφία των εκπαιδευτικών. Υπάρχει ποικιλία στις διδακτικές προσεγγίσεις σε αρκετά μαθήματα και καινοτόμες διδακτικές εφαρμογές αναπτύσσονται από κάποιους καθηγητές.

Χρησιμοποιείται όλος ο διαθέσιμος εξοπλισμός (Η/Υ, εργαστήρια) ο οποίος όμως κρίνεται ανεπαρκής για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες της σχολικής μονάδας και έτσι περιορίζεται και η δυνατότητα χρήσης ΤΠΕ κατά την διδακτική πράξη.

Προβλήματα παρατηρούνται στον ετήσιο προγραμματισμό της διδασκαλίας και τη διαχείριση του διδακτικού χρόνου τα οποία εκτός των άλλων οφείλονται στο Π.Σ, στο μη έγκαιρο καθορισμό της ύλης αλλά και στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του μαθητικού δυναμικού κάποιων τμημάτων. Δεν υπάρχει, γενικά, ποικιλία στα οργανωτικά σχήματα της τάξης και η ομαδοσυνεργατική μέθοδος δε χρησιμοποιείται ευρέως. Οι εκπαιδευτικές επισκέψεις πρέπει να συνδυάζονται περισσότερο με δραστηριότητες στο πεδίο.

Ποσοτική παρουσίαση της εικόνας του σχολείου ως προς το δείκτη 3.1	1	2	3	4
			✓	

#### ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Για τη διερεύνηση των χαρακτηριστικών του δείκτη αξιοποιήθηκαν τα αρχεία του σχολείου και καταγράφηκαν οι απόψεις των εκπαιδευτικών με τη χρήση ερωτηματολογίου και συνέντευξης.

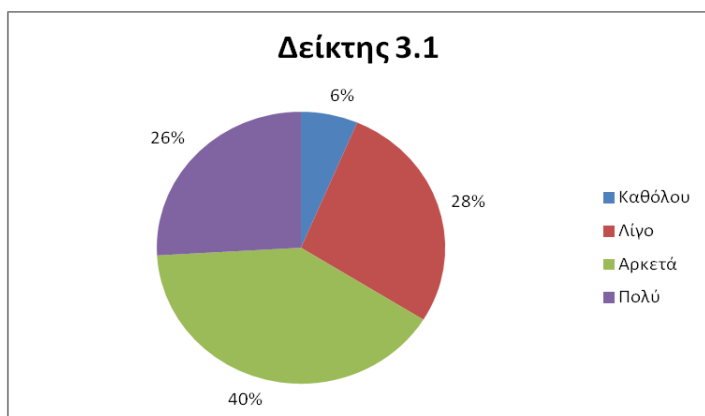
Όσον αφορά τις διδακτικές πρακτικές διαπιστώνονται τα εξής:

- Στα Μαθηματικά χρησιμοποιήθηκαν εκπαιδευτικά λογισμικά δυναμικής Γεωμετρίας (Geogebra) και πολλαπλής αναπαράστασης αλγεβρικών αντικειμένων (Function Probe), σε συνδυασμό με τη χρήση φύλλου εργασίας.
- Στο μάθημα της Άλγεβρας δόθηκε έμφαση στην μοντελοποίηση και επίλυση προβλημάτων. Χρησιμοποιήθηκαν φύλλα εργασίας για τη καθοδήγηση των βημάτων της μοντελοποίησης και οι μαθητές εργάστηκαν ανά ζεύγη. Επίσης έγιναν

παρατηρήσεις διδασκαλιών από συναδέλφους και ανατροφοδότηση.

- Στην Ιστορία έγιναν προβολές DVD για να ενεργοποιηθεί το ενδιαφέρον των μαθητών και χρησιμοποιήθηκαν ιστορικοί χάρτες ως βασικό εποπτικό μέσο. Ακόμη χρησιμοποιήθηκε το διαδίκτυο σε συνδυασμό με φύλλο εργασίας.
- Στο μάθημα των Αρχαίων έγινε συστηματική χρήση διδασκαλίας με φύλλα εργασίας και κάποια μαθήματα με την ομαδοσυνεργατική μέθοδο
- Στα μαθήματα της Φυσικής, Χημείας, Βιολογίας έγιναν συστηματικά εργαστηριακές ασκήσεις και πειράματα.
- Στο μάθημα της Λογοτεχνίας και της Νεοελληνικής γλώσσας έγιναν διδασκαλίες με τη μέθοδο Project σε ομάδες και χρήση διαδικτύου.
- Στο μάθημα της Βιολογίας έγιναν διδασκαλίες με την ομαδοσυνεργατική μέθοδο, τη μέθοδο της αλληλοδιδασκαλίας και τη μέθοδο της αντίστροφης τάξης σε συνδυασμό με τη χρήση των νέων τεχνολογιών.
- Στο μάθημα της Καλλιτεχνικής Παιδείας οι μαθητές δημιούργησαν έργα ζωγραφικής στο στυλ του Μπαουχάουζ που επηρέασε τις τέχνες και την αρχιτεκτονική του 20<sup>ου</sup> αιώνα και τα οποία τοποθετήθηκαν στις αίθουσες διδασκαλίας και στο γραφείο των καθηγητών του σχολείου. Να σημειωθεί ότι το κτήριο του σχολείου έχει σχεδιαστεί από τον αρχιτέκτονα Τάκη Ζενέτο και αποτελεί έναν απόηχο των κανόνων και του στυλ του Μπαουχάουζ.

Στα ερωτηματολόγια απάντησαν 21 εκπαιδευτικοί σε σύνολο 36. Η εικόνα που αποτυπώνεται όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του δείκτη(Βαθμός ικανοποίησης από την εκπαιδευτική διαδικασία-ανάπτυξη και εφαρμογή διδακτικών πρακτικών) είναι αυτή που φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα.



### Πρόσθετες παρατηρήσεις εκπαιδευτικών

- ❖ Δεν είναι δυνατός ο ετήσιος προγραμματισμός αφού υπάρχουν ανατροπές στο Π.Σ. καθώς και στον προβλεπόμενο χρόνο.
- ❖ Τα διαθέσιμα μέσα είναι ελάχιστα
- ❖ Η έλλειψη ανάλογων υποδομών σε κάθε αίθουσα δυσκολεύει τη χρήση οπτικών μέσων για την καλύτερη κατανόηση του μαθήματος.
- ❖ Η διάταξη των θρανίων στην αίθουσα δεν διευκολύνει την ομαδική εργασία.
- ❖ Στους μαθητές αρέσει περισσότερο να δουλεύουν ανά ζεύγη.

Δείκτης Αξιολόγησης 3.2: Ανάπτυξη και εφαρμογή παιδαγωγικών πρακτικών και πρακτικών αξιολόγησης των μαθητών

### **ΤΟΜΕΑΣ 3: ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ ΚΑΙ ΜΑΘΗΣΗ**

Περιγραφική αξιολόγηση της εικόνας του σχολείου (αιτιολογημένη αξιολογική κρίση) ως προς το δείκτη 3.2

Η εικόνα του σχολείου αναφορικά με τις παιδαγωγικές πρακτικές και τις πρακτικές αξιολόγησης των μαθητών που αναπτύσσονται κρίνεται θετική. Η σχέση εκπαιδευτικών – μαθητών είναι πολύ καλές, σε γενικές γραμμές τα μαθήματα ευχάριστα, ενθαρρύνεται η συμμετοχή των μαθητών, όπως δηλώνουν οι ίδιοι, και επεξηγούνται ικανοποιητικά τα δύσκολα σημεία .

Οι μαθητές και οι γονείς ενημερώνονται ποικιλοτρόπως από το σχολείο για όλα τα ζητήματα που τους αφορούν. Δεν αναπτύσσονται σε ικανοποιητικό βαθμό δράσεις εξατομικευμένης ή διαφοροποιημένης υποστήριξης σε μαθητές.

Οι μέθοδοι αξιολόγησης είναι κυρίως οι παραδοσιακές και σε ελάχιστες περιπτώσεις τηρούνται περιγραφικά αρχεία που αφορούν την πρόοδο ή τα προβλήματα των μαθητών πάντως οι πληροφορίες από τις ενδιάμεσες αξιολογήσεις αξιοποιούνται γενικά για την ανατροφοδότηση της διδασκαλίας.

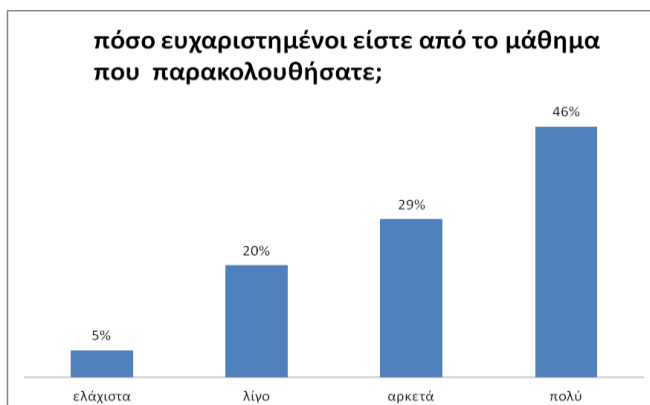
Το πλαίσιο και ο κανονισμός λειτουργίας της τάξης σε ελάχιστες περιπτώσεις συν διαμορφώνεται από εκπαιδευτικούς και μαθητές.

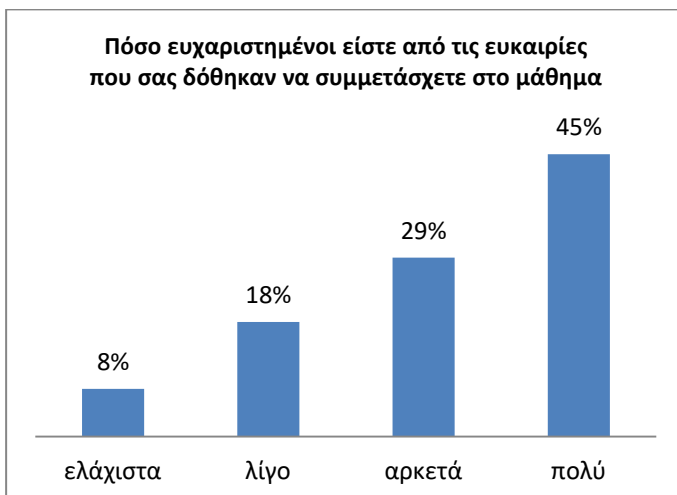
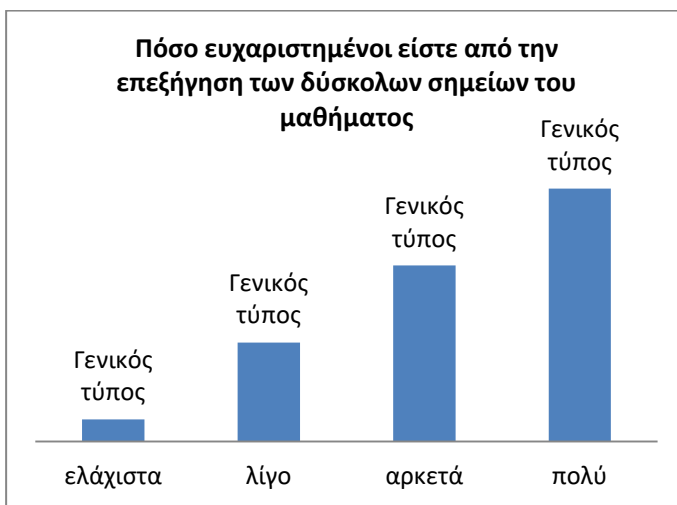
<b>Ποσοτική παρουσίαση της εικόνας του σχολείου ως προς το δείκτη 3.2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
			✓	

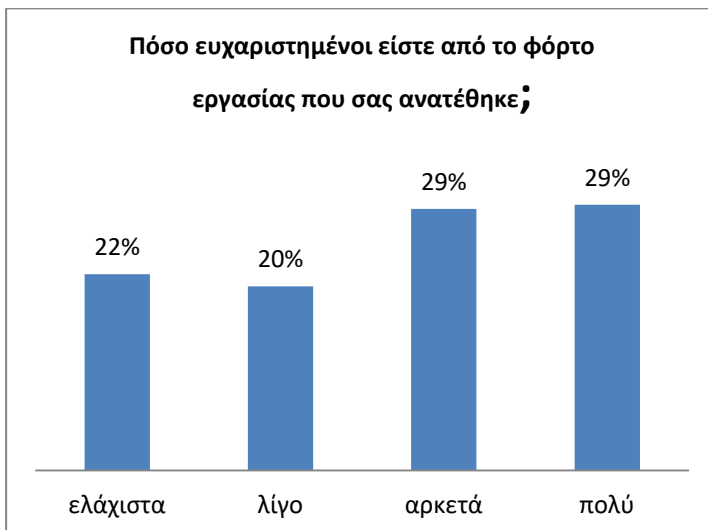
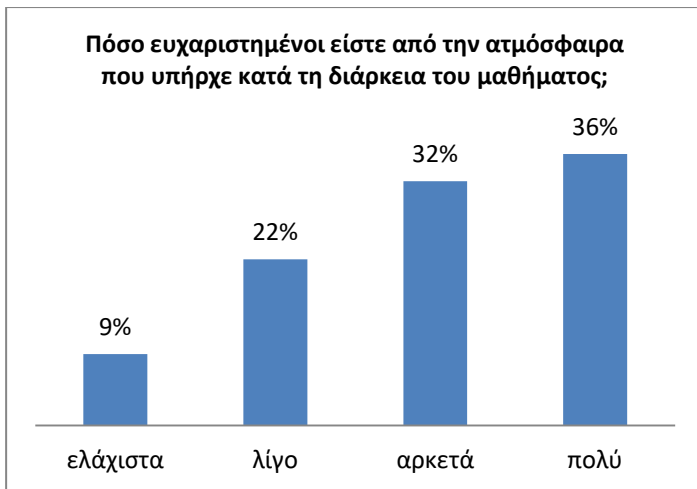
### ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Για τη διερεύνηση των χαρακτηριστικών του δείκτη αξιοποιήθηκαν τα αρχεία του σχολείου και καταγράφηκαν οι απόψεις των εκπαιδευτικών (δείγμα 21 εκπαιδευτικοί) με τη χρήση ερωτηματολογίου και συνέντευξης καθώς και των μαθητών (δείγμα 50 μαθητές όλων των τάξεων) μέσω ερωτηματολογίου.

Οι απόψεις των μαθητών(βαθμός ικανοποίησης από την εκπαιδευτική διαδικασία) αποτυπώνονται στα παρακάτω διαγράμματα







Η εικόνα που διαμορφώθηκε από τα ερωτηματολόγια των εκπαιδευτικών αποτυπώνεται στο παρακάτω διάγραμμα (βαθμός ικανοποίησης από την εκπαιδευτική διαδικασία- ανάπτυξη και εφαρμογή παιδαγωγικών πρακτικών και πρακτικών αξιολόγησης μαθητών)



Όσον αφορά τις παιδαγωγικές πρακτικές και τις πρακτικές αξιολόγησης των μαθητών που αναπτύσσονται από τις συνεντεύξεις των εκπαιδευτικών και τα αρχεία του σχολείου διαπιστώνονται τα εξής:

- ❖ Στο μάθημα της ιστορίας χρησιμοποιήθηκαν συχνά τεστ αξιολόγησης σε κάθε κεφάλαιο και με ερωτήσεις κλειστού τύπου για καλύτερη εμπέδωση από τους μαθητές
- ❖ Η πληθώρα της ύλης σε συνδυασμό με τον αριθμό των μαθητών και την διαφορά επιπέδου δεν καθιστούν δυνατή ούτε την εξατομικευμένη διδασκαλία ούτε την εμβάθυνση και τη συνεχή αξιολόγηση.
- ❖ Οι πολύ μεγάλες διαφορές στην επίδοση των μαθητών μέσα στην ίδια αίθουσα, αναγκάζουν τον εκπαιδευτικό να κινείται κάπου στο μέσο όρο - Με αυτή τη λογική δεν μπορεί να καλύψει τους μαθητές με μεγάλα κενά στην κατανόηση της ύλης ούτε να κινητοποιήσει αποτελεσματικά αυτούς με υψηλή επίδοση.



Δείκτης Αξιολόγησης 4.1: Σχέσεις μεταξύ εκπαιδευτικών – μαθητών και μεταξύ των μαθητών

**ΤΟΜΕΑΣ 4: ΚΛΙΜΑ ΚΑΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ**

**Περιγραφική αξιολόγηση της εικόνας του σχολείου (αιτιολογημένη αξιολογική κρίση) ως προς το δείκτη 4.1 (Σχέσεις μεταξύ εκπαιδευτικών – μαθητών)**

Ο συγκεκριμένος δείκτης διερευνά τον βαθμό ικανοποίησης των μαθητών από τη συνεργασία τους με τους διδάσκοντες, όπως επίσης και τις σχέσεις μεταξύ τους. Λόγω του ανθρώπινου παράγοντα, οι απόψεις τους στο θέμα αυτό βρέθηκαν να ποικίλουν κατά περίπτωση.

Στην πλειοψηφία τους, οι μαθητές αισθάνονται αποδεκτοί από τους εκπαιδευτικούς. Η συνεργασία μαζί τους είναι αρκετά αρμονική. Νιώθουν ότι οι δάσκαλοί τους σε μεγάλο ποσοστό θα τους συμπαραστήκονταν και θα τους συμβούλευαν σε μια δυσκολία που θα αντιμετώπιζαν.

Παράλληλα, όμως, διατυπώνουν κάποια παράπονα σχετικά με το βαθμό που τους καλύπτουν οι εκπαιδευτικοί στο μορφωτικό τους αντικείμενο και το ποσοστό ικανοποίησης πέφτει στην ερώτηση για το αν οι καθηγητές τους κάνουν ότι περνάει από το χέρι τους για να τους βοηθήσουν στα μαθήματα. Ακούγεται παράδοξο το γεγονός ότι τα περισσότερα παράπονα διατυπώθηκαν από ζωνρά τμήματα, τα οποία απαίτησαν την επιβολή της πειθαρχίας στην τάξη τους για να μπορούν να επωφεληθούν από το μάθημα.

Από την άλλη, δηλώνουν ότι αξιολογούνται μάλλον δίκαια με κάποιες εξαιρέσεις.

Όλα τα παραπάνω συντείνουν στην άποψη ότι οι σχέσεις μεταξύ εκπαιδευτικών-μαθητών στη σχολική μας μονάδα χαρακτηρίζονται ικανοποιητικές αν και κάποιοι μαθητές πιστεύουν ότι είναι τυπικές και περιορίζονται στο μαθησιακό επίπεδο.

Ποσοτική παρουσίαση της εικόνας του σχολείου ως προς το δείκτη 4.1 (Σχέσεις μεταξύ εκπαιδευτικών – μαθητών)	1	2	3	4
			✓	

**Περιγραφική αξιολόγηση της εικόνας του σχολείου (αιτιολογημένη αξιολογική κρίση) ως προς το δείκτη 4.1 (Σχέσεις μεταξύ μαθητών)**

Στο δείκτη που αξιολογεί τις σχέσεις μεταξύ των μαθητών, η εικόνα είναι γενικά πολύ θετική. Εκδηλώνονται συγκρούσεις μεταξύ των μαθητών αλλά αφορούν περιστασιακά και μεμονωμένα περιστατικά. Σε μεγάλο ποσοστό υπάρχει πνεύμα αλληλεγγύης μεταξύ τους και βοηθούν πρόθυμα τους συμμαθητές τους στις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν στα μαθήματα.

Στην πλειοψηφία τους αισθάνονται αποδεκτοί από τους συνομηλίκους τους ανεξάρτητα από καταγωγή, χρώμα ή επίδοση χωρίς να λείπουν και κάποιοι που έχουν βιώσει μοναξιά ή απόρριψη. Ακόμη όμως και αυτοί δεν φαίνονται να απειλούνται ή να πέφτουν θύματα ενδοσχολικής βίας από τον περίγυρό τους.

Χωρίς να υπάρχουν αντιμαχόμενες ομάδες, νιώθουν ασφαλείς και ενωμένοι, αν όχι με όλους, τουλάχιστον στο στενό κύκλο των φιλικών τους σχέσεων. Αυτό επιβεβαιώνεται από το γεγονός ότι αισθάνθηκαν εξαρχής ευπρόσδεκτοι όταν πρωτοήλθαν στο σχολείο, το κλίμα είναι θετικό και οικοδομεί σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ τους.

**Ποσοτική παρουσίαση της εικόνας του σχολείου ως προς το δείκτη 4.1 (Σχέσεις μεταξύ μαθητών)**

1	2	3	4
			✓

Δείκτης Αξιολόγησης 4.2: Σχέσεις του σχολείου με γονείς και συνεργασίες με εκπαιδευτικούς-κοινωνικούς φορείς

**ΤΟΜΕΑΣ 4: ΚΛΙΜΑ ΚΑΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ**

**Περιγραφική αξιολόγηση της εικόνας του σχολείου (αιτιολογημένη αξιολογική κρίση) ως προς το δείκτη 4.2**

Αρχικά θα θέλαμε να σημειώσουμε πως στάθηκε ιδιαίτερα δύσκολο να συγκεντρώσουμε ικανό δείγμα από ερωτηματολόγια που απευθύνονταν στους γονείς. Η ανταπόκριση ήταν μικρή, οπότε και τα αποτελέσματα του σχετικά περιορισμένου δείγματος πιθανόν να μην εκφράζουν την πραγματική εικόνα.

Στη μεγάλη τους πλειοψηφία, οι γονείς που απάντησαν, φαίνονται ικανοποιημένοι από την επικοινωνία τους, προγραμματισμένη ή μη, με το σχολείο. Δεν έχουν, όμως, ξεκάθαρη εικόνα για τους σκοπούς και τις στρατηγικές υλοποίησης του προγράμματος, ιδιαίτερα οι γονείς των παιδιών της Α' Λυκείου.

Οι εκπαιδευτικοί είναι πρόθυμοι να τους παρέχουν τις πληροφορίες που χρειάζονται καθώς και τις απαντήσεις στα ερωτήματά τους και αισθάνονται ιδιαίτερα άνετα και φιλικά όποτε επισκέπτονται το σχολείο για να ενημερωθούν για την πρόοδο των παιδιών τους. Οι περισσότεροι γονείς δεν επικοινωνούν περισσότερες από μια φορά το τετράμηνο και χαρακτηρίζουν τη σχέση τους με το σχολείο αρκετά καλή, εποικοδομητική και τους εκπαιδευτικούς φιλικούς και συνεργάσιμους.

Η σχέση του σχολείου με τους δημοτικούς φορείς είναι αμφίδρομη. Το σχολείο διαθέτει χώρους για διάφορες εκδηλώσεις και ο Δήμος έχει την επιμέλεια για τη συντήρηση των υποδομών του. Αναπόφευκτα, λόγω των περιορισμένων κονδυλίων που είναι διαθέσιμα, η συντήρηση του κτηρίου είναι πλημμελής. Θα μπορούσαμε, πιθανόν, στο μέλλον να διεκδικήσουμε επιτακτικότερα τόσο τη φροντίδα του χώρου όσο και του αντίστοιχου εξοπλισμού ο οποίος διατίθεται στους διάφορους φορείς, μέσω του Δήμου, για τις εκδηλώσεις. Θα προτιμούσαμε να οριστεί επόπτης, ο οποίος θα ελέγχει πριν και μετά, το χώρο και θα αποκαθιστά τις ενδεχόμενες φθορές.

Τέλος, όσον αφορά στις σχέσεις με το Σύλλογο Γονέων, το προεδρείο είναι πρόθυμο να συνδράμει όπου του ζητηθεί. Δυστυχώς, η συμμετοχή των γονέων στο σύλλογο είναι απογοητευτική και δεν συμβαδίζει με την καλή διάθεση των αιρετών. Το γεγονός αυτό, ήταν έκδηλο την περίοδο των καταλήψεων του σχολείου όπου μόνο το προεδρείο προσφέρθηκε να διαπραγματευθεί με τους καταληψίες μαθητές.

**Ποσοτική παρουσίαση της εικόνας του σχολείου ως προς το δείκτη 4.2**

1	2	3	4
√		√	

Προτεινόμενος βαθμός:

1: για τη μικρή διάθεση συνεργασίας και

3: για τη θετική εντύπωση των γονέων που ανταποκρίθηκαν

Δείκτης Αξιολόγησης 5.1: Εκπαιδευτικά προγράμματα και καινοτομίες, υποστηρικτικές και αντισταθμιστικές παρεμβάσεις

**ΤΟΜΕΑΣ 5: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ, ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΡΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ**

**Περιγραφική αξιολόγηση της εικόνας του σχολείου (αιτιολογημένη αξιολογική κρίση) ως προς το δείκτη 5.1**

Το σχολείο, πραγματοποίησε αρκετές διδακτικές επισκέψεις σε τόπους επιστημονικού και πολιτιστικού ενδιαφέροντος στα πλαίσια διαφόρων μαθημάτων , και συμμετείχε σε αθλητικές εκδηλώσεις. Κάποιες καλλιτεχνικές εκδηλώσεις πραγματοποιήθηκαν κυρίως στις σχολικές εορτές. Προωθήθηκε η συμμετοχή των μαθητών σε μαθητικούς διαγωνισμούς από συγκεκριμένους, όμως, εκπαιδευτικούς. Υλοποιήθηκαν κάποια προγράμματα στον τομέα της Αγωγής Υγείας αλλά όχι οργανωμένα πολιτιστικά ή περιβαλλοντικά προγράμματα γεγονός το οποίο σε μεγάλο βαθμό οφείλεται και στην εντατικοποίηση των σπουδών.

Ενισχυτική διδασκαλία δεν υπάρχει, αφού το σχολείο δεν έχει επιλεγεί για την εφαρμογή της αλλά κάποιες δράσεις εξωδιδακτικής υποστήριξης έχουν αναλάβει εθελοντικά εκπαιδευτικοί, με μικρή όμως συμμετοχή των μαθητών.

Υπάρχουν καθηγητές που δοκιμάζουν καινοτόμες δράσεις όμως δεν υποστηρίζονται από όλους . Η φοίτηση των μαθητών παρακολουθείται ικανοποιητικά αλλά απαιτείται η λήψη μέτρων ώστε να περιοριστούν οι αδικαιολόγητες απουσίες των μαθητών της μιας διδακτικής ώρας.

<b>Ποσοτική παρουσίαση της εικόνας του σχολείου ως προς το δείκτη 5.1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
			√	

**ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Για τη διερεύνηση των χαρακτηριστικών του δείκτη αξιοποιήθηκαν τα αρχεία του σχολείου

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του δείκτη διαπιστώθηκαν τα εξής :

Το σχολείο συμμετείχε στα εξής προγράμματα: Πρόγραμμα Πρόληψης του μεταβολικού συνδρόμου, Πρόγραμμα του «Ήλιος» « Ο δρόμος για την αυτονομία» για μαθητές της Γ τάξης, Πρόγραμμα για την αναστήλωση των μνημείων της Ακρόπολης, Πρόγραμμα «το εργαστήρι της τέχνης και τα χρώματα» του Μουσείου Ακρόπολης, Πρόγραμμα Βουλής των Εφήβων και Έρευνα καταγραφής στάσεων και συμπεριφορών μαθητών – καθηγητών απέναντι στο κάπνισμα

Προωθήθηκε και υποστηρίχθηκε από εκπαιδευτικούς η συμμετοχή των μαθητών στους διαγωνισμούς Euso 2014, Euroscola, Διεθνής διαγωνισμός μετάφρασης, Διαγωνισμός μαθηματικής εταιρείας Ευκλείδης, πανελλήνιος Διαγωνισμός Χημείας, Διαγωνισμός για τη δημιουργία αφίσας για το σχολικό εκφοβισμό.

Κάποιοι μαθητές και εκπαιδευτικοί του σχολείου συμμετείχαν εθελοντικά στη διοργάνωση εκδήλωσης που πραγματοποιήθηκε στο σχολείο στα πλαίσια του Euso 2014 το οποίο πραγματοποιήθηκε στην Ελλάδα.

Στα πλαίσια διαφόρων μαθημάτων πραγματοποιήθηκαν εκπαιδευτικές επισκέψεις , στο Ιστορικό αρχείο της Εθνικής τράπεζας, στο Δημόκριτο, στο μουσείο της Τράπεζας της Ελλάδος, στο Νομισματικό μουσείο, στο μουσείο της Ακρόπολης, στην Ακρόπολη, στο Πλανητάριο, στο νοσοκομείο Ανδρέας Συγγρός, στη σχολή Χημικών Μηχανικών, στη Βουλή των Ελλήνων και στην Αρχαία Αγορά.

Οι μαθητές παρακολούθησαν ταινίες επιστημονικού ενδιαφέροντος στο Ινστιτούτο θερβάντες και στην Ταινιοθήκη της Ελλάδος

Πραγματοποιήθηκαν εκδρομές στο Βόλο-Πήλιο και Αρχαία Μεσσήνη – Καλαμάτα

Δείκτης Αξιολόγησης 5.2: Ανάπτυξη και εφαρμογή σχεδίων δράσης για τη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου

**ΤΟΜΕΑΣ 5: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ, ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΡΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ**

**Περιγραφική αξιολόγηση της εικόνας του σχολείου (αιτιολογημένη αξιολογική κρίση) ως προς το δείκτη 5.2**

Αναφορικά με το παραπάνω, δεν είχαν τεθεί εξαρχής στο σχολείο κάποιοι στόχοι συγκεκριμένοι για τη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου. Μοναδική εξαίρεση ήταν η διοργάνωση ενός σεμιναρίου στην αρχή του σχολικού έτους σχετικά με τη χρήση των ΤΠΕ στις ερευνητικές εργασίες. Συμμετείχαν οι εκπαιδευτικοί της σχολικής μονάδας μας καθώς επίσης και συνάδελφοι από άλλες σχολικές μονάδες. Την επόμενη σχολική χρονιά θα ήταν καλό να συζητηθεί με την έναρξη κάποια ανάληψη δράσεων εκ μέρους του συλλόγου των διδασκόντων προς αυτή την κατεύθυνση.

<b>Ποσοτική παρουσίαση της εικόνας του σχολείου ως προς το δείκτη 5.2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
			√	

## Δείκτης Αξιολόγησης 6.1: Φοίτηση και διαρροή των μαθητών

### ΤΟΜΕΑΣ 6: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

#### Περιγραφική αξιολόγηση της εικόνας του σχολείου (αιτιολογημένη αξιολογική κρίση) ως προς το δείκτη 6.1

Σε σχέση με το δείκτη φοίτηση και διαρροή μαθητών έχουμε τα εξής:

**α)** Από το σχολείο τηρούνται κατά κανόνα οι προβλεπόμενες διαδικασίες για την παρακολούθηση της φοίτησης και έτσι το σχολείο γνωρίζει για τους μαθητές που απουσιάζουν για μεγάλο χρονικό διάστημα και ενημερώνεται για τους λόγους απουσίας των μαθητών αυτών.

**β)** Αρκετοί μαθητές παρουσιάζουν αργοπορημένη προσέλευση κυρίως κατά την πρωινή συγκέντρωση με κύρια αιτία το γεγονός ότι πολλοί μαθητές έρχονται στο σχολείο από μακρινές αποστάσεις και χρησιμοποιούν μέσα μαζικής μεταφοράς με αποτέλεσμα η προσέλευση τους να εξαρτάται άμεσα από τα μέσα αυτά.

Κατά κανόνα οι μαθητές παρακολουθούν όλα τα μαθήματα του ημερήσιου προγράμματος με εξαίρεση τους μαθητές της Γ΄ Λυκείου κυρίως τους μήνες Μάρτιο, Απρίλιο και Μάιο.

Κάποιοι μαθητές και των άλλων τάξεων πραγματοποιούν αρκετές απουσίες σε ενδιάμεσες ώρες.

**γ)** Το σχολείο ενδιαφέρεται για τους μαθητές που απουσιάζουν για μεγάλο χρονικό διάστημα, επικοινωνεί με τις οικογένειές τους και γενικά αντιμετωπίζει με επιτυχία τις περιπτώσεις αυτές.

**δ)** Στο σχολείο μας δεν λειτουργούν ειδικά προγράμματα για ορισμένες κατηγορίες μαθητών π.χ. ενισχυτική διδασκαλία, παρότι υπήρξε ενδιαφέρον από το σχολείο αλλά δεν ορίστηκε από την Δ/νση Δ.Ε. Δ΄ Αθήνας

**δ)** Το ποσοστό των μαθητών που αποχώρησαν την τελευταία 4ετία από το σχολείο για διάφορους λόγους π.χ. μεταγραφές, διακοπή φοίτησης ανέρχεται στο 3,09% και αν υπολογιστεί ότι η συντριπτική πλειοψηφία αφορά σε μεταγραφές σε πλησιέστερα Λύκεια ή ΕΠΑΛ το ποσοστό είναι αμελητέο.

Ποσοτική παρουσίαση της εικόνας του σχολείου ως προς το δείκτη 6.1	1	2	3	4
				√

## Δείκτης Αξιολόγησης 6.2: Επιτεύγματα και πρόοδος των μαθητών

### ΤΟΜΕΑΣ 6: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

#### Περιγραφική αξιολόγηση της εικόνας του σχολείου (αιτιολογημένη αξιολογική κρίση) ως προς το δείκτη 6.2

Τα εκπαιδευτικά επιτεύγματα των μαθητών μερικώς ανταποκρίνονται στους στόχους και τα περιεχόμενα του Προγράμματος Σπουδών, παρουσιάζοντας υστέρηση στην γραπτή βαθμολογία σε σχέση με τις προφορικές επιδόσεις, όπου βέβαια συνυπολογίζονται οι ομαδικές εργασίες, η συμμετοχή, η προθυμία η δημιουργία καλού κλίματος στην αίθουσα διδασκαλίας κ.λπ.

Οι μαθητές υψηλής επίδοσης διατηρούν τις υψηλές επιδόσεις τους και εμφανίζουν και επιτυχίες στις Πανελλαδικές εξετάσεις.

Οι μαθητές μέσης επίδοσης βελτιώνονται κυρίως στην Γ' Λυκείου ενώ παρουσιάζουν κάμψη στην Β' Λυκείου. Ταυτόχρονα παρουσιάζουν επιτυχίες στην Γ/θμια εκπαίδευση που χαρακτηρίζονται από καλές έως πολύ αξιόλογες.

Οι μαθητές χαμηλής επίδοσης παρουσιάζουν στασιμότητα στη Β' Λυκείου, αλλά εμφανίζουν ικανοποιητική ανάκαμψη στη Γ' Λυκείου, με μικρές αλλά αρκετές επιτυχίες στις πανελλαδικές.

Υπάρχει σχετική μείωση της ψαλίδας των επιδόσεων κυρίως λόγω βελτίωσης των χαμηλών επιδόσεων και της σταθερότητας των υψηλών επιδόσεων.

(Εξετάστηκε η πορεία δέκα μαθητών υψηλής επίδοσης, δέκα μαθητών μέσης επίδοσης και δέκα μαθητών χαμηλής επίδοσης από την Α' έως την Γ' τάξη και τα αποτελέσματα των Πανελλαδικών εξετάσεων).

Ποσοτική παρουσίαση της εικόνας του σχολείου ως προς το δείκτη 6.2	1	2	3	4
			√	



## Δείκτης Αξιολόγησης 6.3: Ατομική και κοινωνική ανάπτυξη των μαθητών

### ΤΟΜΕΑΣ 6: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

#### Περιγραφική αξιολόγηση της εικόνας του σχολείου (αιτιολογημένη αξιολογική κρίση) ως προς το δείκτη 6.3

Όλοι οι εκπαιδευτικοί του σχολείου ενδιαφέρονται και προβληματίζονται για την ατομική και κοινωνική ανάπτυξη των μαθητών.

Στο σχολείο μας δεν υπάρχουν ρατσιστικές συμπεριφορές πλην μιας ή δύο περιπτώσεων σε βάθος 3ετίας, οι οποίες αντιμετωπίστηκαν κυρίως από τους συμμαθητές τους. Σε αυτό συμβάλει και η προσπάθεια του σχολείου να δίνει ίδιες ευκαιρίες και να συμπεριφέρεται ισότιμα σε όλους τους μαθητές (στις σχολικές γιορτές, τις αθλητικές ομάδες, τις εκδρομές, τις αναθέσεις project και εργασιών κ.λπ.)

Οι μαθητές αντιμετωπίζουν με ευαισθησία τα προβλήματα της κοινωνίας συμπαραστεκόμενοι στους οικονομικά αδύνατους συμμαθητές τους με διοργάνωση bazaar βιβλίου, πώληση ημερολογίων και άλλων εκδηλώσεων για την εξασφάλιση μέρους ή όλου του αντίτιμου σχολικών εκδρομών.

Σε σχέση όμως με τις σχολικές τους υποχρεώσεις δεν εμφανίζονται τόσο συνεπείς και δεν επιδεικνύουν το απαιτούμενο ενδιαφέρον για μάθηση. Το κλίμα αυτό βέβαια αλλάζει κατά κανόνα στην Γ' τάξη και κυρίως για τα Πανελλαδικά εξεταζόμενα μαθήματα.

Στη διαχείριση των προβλημάτων της σχολικής ζωής μέχρι τώρα κατέφευγαν σε ολιγοήμερες καταλήψεις και όχι σε γόνιμο διάλογο. Βέβαια υπήρξαν περιπτώσεις καθαρισμού και βαφής αιθουσών όταν προέκυψε σοβαρό πρόβλημα.

Τέλος οι μαθητές δεν είναι χωρισμένοι σε ομάδες, δεν υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ τους και κατά κανόνα οι διαφορές τους επιλύονται ειρηνικά και χωρίς επεμβάσεις των εκπαιδευτικών.

Ποσοτική παρουσίαση της εικόνας του σχολείου ως προς το δείκτη 6.3	1	2	3	4
				√

## Δείκτης Αξιολόγησης 7.1: Επίτευξη των στόχων του σχολείου

### ΤΟΜΕΑΣ 7: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ

#### Περιγραφική αξιολόγηση της εικόνας του σχολείου (αιτιολογημένη αξιολογική κρίση) ως προς το δείκτη 7.1

Ο παραπάνω δείκτης μελετά τα κριτήρια:

1. Ανταπόκριση του σχολείου στις θεσμικές του υποχρεώσεις
2. Επίτευξη των ετήσιων στόχων του σχολείου.
3. Αποτελεσματικότητα των σχεδίων δράσης.
4. Ικανοποίηση των αναγκών όλων των μελών της σχολικής κοινότητας.

Κάθε σχολική χρονιά η διεύθυνση του σχολείου μαζί με το σύλλογο των καθηγητών παρά τις αντικειμενικές δυσκολίες που συναντούν καθημερινά στο έργο τους ανταποκρίνονται με επιτυχία στις θεσμικές τους υποχρεώσεις χάριν της εργατικότητας τους και του υψηλού αισθήματος ευθύνης τους

Σύμφωνα με τις οδηγίες που εστάλησαν μέσω της εγκυκλίου για την αξιολόγηση, στην αρχή κάθε σχολικής χρονιάς τίθενται οι στόχοι - σχέδια δράσης - ανάγκες σε ειδική συνεδρίαση, συμπεράσματα της οποίας καταγράφονται στο πρακτικό. Φέτος η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης καθυστέρησε από το υπουργείο να ξεκινήσει με αποτέλεσμα να μη έχουν εκτελεστεί τα παραπάνω διαδικαστικά. Η ομάδα εργασίας για τον συγκεκριμένο δείκτη επιφυλάσσει να απαντήσει την επόμενη σχολική χρονιά.

Ποσοτική παρουσίαση της εικόνας του σχολείου ως προς το δείκτη 7.1	1	2	3	4

## Γ. Κύρια Αποτελέσματα της Αξιολόγησης

Σημεία υπεροχής

Μεγάλες αίθουσες κατάλληλες για διδασκαλία και μεγάλος αύλειος χώρος.

---

Καλά καταρτισμένοι εκπαιδευτικοί, μεγάλη τάση για εφαρμογή ποικίλων διδακτικών προσεγγίσεων και καινοτόμων διδακτικών εφαρμογών.

Αξιοποίηση των ικανοτήτων των εκπαιδευτικών.

Οι παιδαγωγικές πρακτικές και οι πρακτικές αξιολόγησης σε μεγάλο βαθμό ικανοποιούν τους μαθητές.

Καλές σχέσεις μεταξύ μαθητών και καθηγητών.

Πολύ καλές σχέσεις μεταξύ των μαθητών και κλίμα ασφάλειας και υποστήριξης.

Κοινωνική ένταξη και συναισθηματική ανάπτυξη των μαθητών.

Ελάχιστη διαρροή των μαθητών.

Αδυναμίες

Έλλειψη άλλων βοηθητικών χώρων και αιθουσών για δραστηριότητες

Συστέγαση με 1<sup>ο</sup> Γυμνάσιο Αγίου Δημητρίου και χρήση των αιθουσών του σχολείου από δημόσιο ΙΕΚ και προγράμματα Δια βίου Μάθησης του δήμου.

Ελλιπής συντήρηση του κτηρίου.

Έλλειψη Η/Υ και άλλων διαδραστικών μέσων διδασκαλίας.

Ανεπαρκής οικονομική ενίσχυση από τη Σχολική Επιτροπή.

Έλλειψη διοικητικού προσωπικού και σχολικών φυλάκων.

---

Όχι ποικιλία στα οργανωτικά σχήματα της τάξης και στη ομαδοσυνεργατική μέθοδο.

Ελάχιστη έως καθόλου συμμετοχή των γονέων στη σχολική κοινότητα και συνεργασία σε θέματα σχολείου πέρα από την τυπική ενημέρωση για επίδοση ή φοίτηση.

Όχι οργανωμένες δράσεις για τη βελτίωση του διδακτικού έργου.

Πρόβλημα στην ακριβή ώρα προσέλευσης των μαθητών στην τάξη.

Τα εκπαιδευτικά επιτεύγματα των μαθητών μερικώς ανταποκρίνονται στους στόχους και τα περιεχόμενα του Προγράμματος Σπουδών.

Τομείς του εκπαιδευτικού έργου που επιλέχθηκαν από το σχολείο για συστηματικότερη διερεύνηση και μελέτη

Το σχέδιο δράσης του επόμενου σχολικού έτους ανήκει στον τομέα 3: ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ ΚΑΙ ΜΑΘΗΣΗ και σχετίζεται με τον δείκτη αξιολόγησης: Ανάπτυξη και εφαρμογή διδακτικών πρακτικών

Ο τίτλος του Σχεδίου Δράσης είναι:

Επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε θέματα 'Διαχείρισης τάξης' και 'Διαφοροποιημένης διδασκαλίας'

ΣΧΟΛΙΟ ΤΟΥ ΜΟΥΡΛΑ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗ ΠΕ03 κατά την παρουσίαση στο σύλλογο των καθηγητών της έρευνας των δεικτών της ΑΕΕ του 1<sup>ου</sup> γελ Αγ. Δημητρίου. (12/5/2014)

Σκοπός της αυτοαξιολόγησης του ΕΕ είναι :

➤ Η βελτίωση και η ποιοτική αναβάθμιση όλων των διαστάσεων και των παραγόντων της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

➤ Η αυτοαξιολόγηση μπορεί να θεωρηθεί ως μια διαδικασία που επιτελεί η σχολική μονάδα για τη συστηματική συλλογή πληροφοριών σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας της, την ανάλυση και αξιολόγηση των πληροφοριών αυτών και τη λήψη αποφάσεων για βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης που παρέχει η σχολική μονάδα.

Βασικές αρχές της αυτοαξιολόγησης:

➤ Εσωτερική και συμμετοχική διαδικασία συνεχούς ανατροφοδότησης, αποδοχής λαθών και προσπάθεια για βελτίωση.

➤ Η Αυτοαξιολόγηση δεν αποσκοπεί σε σύγκριση.

➤ Η Αυτοαξιολόγηση πρέπει να οδηγεί σε δράση.

➤ Η Αυτοαξιολόγηση υιοθετεί ολιστικό μοντέλο αξιολόγησης.

Στη μελέτη των δεικτών έχει σημασία να δοθεί έμφαση, μεταξύ άλλων, σε ζητήματα όπως:

➤ η αλληλεπίδραση με άλλους δείκτες.

➤ η συγκριτική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του δείκτη σε σχέση με άλλους δείκτες.

➤ η διαχρονική μεταβολή των στοιχείων του δείκτη.

Επισημαίνεται ότι η επιλογή του τρόπου της αξιολόγησης των δεικτών ανήκει στους εκπαιδευτικούς. Τα διάφορα ερωτήματα που προτείνονται είναι ενδεικτικά, αντιστοιχούν στα επιμέρους κριτήρια του δείκτη και μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε ερωτηματολόγια, να αποτελέσουν βάση για σχέδια παρατήρησης, να γίνουν θέματα συζήτησης μεταξύ των εκπαιδευτικών, καθώς ο βασικός στόχος της ΑΕΕ είναι η κινητοποίηση, η ενεργοποίηση, η συμμετοχή, καθώς και η ανάπτυξη διαλόγου, συνεργασιών και πρωτοβουλιών, με σκοπό την ενδυνάμωση των σχέσεων και τη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου στο σχολείο.

Ένα άλλο ζήτημα ιδιαίτερης σημασίας που συνδέεται με την αποτελεσματική διερεύνηση, ερμηνεία και αξιοποίηση των πορισμάτων της ΑΕΕ αφορά στην επαρκή γνώση των στοιχείων του κοινωνικού και πολιτισμικού περιβάλλοντος του σχολείου, το οποίο επηρεάζει άμεσα τα κοινωνικά, πολιτισμικά και μορφωτικά χαρακτηριστικά του μαθητικού πληθυσμού του σχολείου.

Λαμβάνοντας υπόψιν μας τα παραπάνω, δεν γράψαμε κάποιο ευχολόγιο. Δεν έχουμε τα πάντα ,είμαστε οι καλύτεροι κλπ.

Γράψαμε τι δεν έχουμε και που χρειαζόμαστε βελτίωση. Μάλιστα το «δεν έχουμε» το επαναλάβαμε πολλές φορές. Δεν έχουμε, δεν έχουμε,... και απαιτούμε από Δ/νση, Υπουργείο, Φορείς, Δήμο κλπ. να συνεισφέρουν για να βελτιώσουμε τις ελλείψεις μας

στους παραπάνω δείκτες. Το δεν έχουμε όπως το είπα προηγούμενα παραπέμπει στο «δεν έχουμε ποτάμια, δεν έχουμε πηγάδια, δεν έχουμε πηγές» αλλά έχουμε ψυχές... Αλλά και αυτά που έχουμε (άδειες στέρνες πιθανόν) τις προσκυνάμε και τις αγαπάμε (κατά Σεφέρη).

Ας μην ξεχνάμε ότι ζούμε σε ένα ιστορικό σχολείο, αρχιτεκτονικό κόσμημα αντικείμενο μελέτης από πολυτεχνεία εσωτερικού- εξωτερικού δηλαδή έχουμε μια καλή αφετηρία. Ευχαριστώ!



## ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Aspin, D.N. & Chapman, J.D. (1997). *Autonomy and Mutuality, Quality Education and Self-Managing Schools*, in Townsend, T. (eds), *Restructuring and Quality: Issues for Tomorrow's Schools*, Routledge, New York.
2. Altinkurt, Y., & Yilmaz, K. (2010). *Stratejik yonetim ve stratejik liderlik*. H. B. Memduhoglu & K. Yilmaz (Ed.), *Yonetimde yeni yaklasimlar icinde* (s. 125-140), Ankara: Pegem A.
3. Becker, E. B., Huselid, M. A. & Ulrich, D. *The HR scorecard: linking people, strategy, and performance*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
4. Beckhard, Richard. "Organization development: Strategies and models." (1969).
5. Bell, L. (2002). *Strategic planning and school management: Full of sound and fury, signifying nothing?* *Journal of Education Administration*,40(5),409-424.

6. Carpenter, M., Bauer, I., Erdogan, B. (2012) Management Principles v.1.1.
7. Davies, B. & Ellison, L. (2001) Organization Learning building the future of school. *The international Journal of Educational Management*, 15(2), 78-85.
8. Davies, B., and Ellison, L. (2003) *The New Strategic Direction and Development of the School*. London: Routledge Falmer
9. Deming W. Edwards, (1993), *The New Economics for Industry*,
10. Dobson, P.W. & Stakey, K. (1994). *The Strategic Management Blueprint* Oxford: Blackwell
11. Eisner, W. E. (1991) *The enlightened eye, qualitative inquiry and the enhancement of educational practice*, New York, Macmillan.
12. Fields Joseph. (1993). *Total Quality for Schools, a suggestion for American Education*. American Society for Quality c., p. 21.
13. Gadcanova, I. (2012) BSC as a tool for human resources management in financial organizations. Διδακτορική διατριβή, Tomas Bata University in Zlin.
14. *Government Education*, Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study
15. Grant, R.M. (2002) *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, Oxford: Blackwell Publishers.
16. John P. Kotter «The Heart of Change» Εκδόσεις Harvard Business School Press.
17. Juran Joseph & Godfrey Blanton, (2000), *Juran's Quality Handbook*, 5<sup>th</sup> Edition, Mc Graw- Hill, AV Pareto Analysis.
18. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. 1996 *The Balanced Scored : Translating strategy into action*. Harvard business School press
19. Kaplan R. (2010) “Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard” Working Paper 10-074 Harvard Business School.
20. Kaplan, R. S., Atkinson, A. A. (1998), *Advanced Management Accounting*, 3rd ed., Prentice-Hall Inc., New Jersey, USA.
21. Kaplan, R. S., Norton, D. (2004) “Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets”, *Harvard Business Review*, vol. 82, no. 2 (February).
22. Neave, G. (1988). Education and Social policy: demise on an ethic or change of values? *Oxford Review of Education*, 4 (3), 273-283
23. Neely, A., Mills, J., Gregory, M., Richards, H. (1994), “Realising strategy through measurement”, *International Journal of Operations & Production Management*, 14(3): 140-152.

24. Neely, A., Mills, J., Gregory, M., Richards, H., Platts, k. and Bourne, M. (1996) *Getting the Measure of your Business* Cambridge: Works Management.
  25. Niven P. R. (2005), *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining maximum performance*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, USA.
  26. Niven P. R. (2008), *Balanced Scorecard step by step for Government and Nonprofit Agencies*, 2nd ed, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, USA.
  27. Papalexandris A., Ioannou, G. ,Prastacos, G. P. ,and Soderquist, K.E. (2005) ‘an integrated metrology for putting the BSC into action’ *European Management journal*, vol23 , No.2,214-227
  28. Pashiardis, P. (1993). *Strategic Planning. The Public School Setting*. *International Journal of Education Management*, 7(4), 4-9.
  29. Pashiardis, P. (1996). *Environmental scanning in educational organizations: Uses, approaches, sources and methodologies*. *The international journal of Educational Management*, 10(3) 5-9
  30. Preedy, M., Glatter, R., & Levacic, R. (1997). *Educational Management: Strategy, Quality and Resources*. Buckingham: Open University Press.
  31. Thomas, H. (1993). *Perspectives on theory building in strategic management*. *Journal of Management Studies*, 30(1), 3-10.
  32. Woodward, G., Manuel, D. & Goel, V. (2004), *Developing a Balanced Scorecard for Public Health*, ICES Investigative Report.
  33. Μόλναρ, Α. (2000). Συνέντευξη στο περιοδικό *Corporate Watch*, όπως αναδημοσιεύεται στο «ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ», αφιέρωμα της εφημερίδας «Ελευθεροτυπία», τ.84, 27 Οκτωβρίου 2000.
- Προτάσεις του ινστιτούτου εκπαιδευτικής πολιτικής.

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Δερβιτσιώτης Κώστας, (1999), Διοίκηση Παραγωγής, Σύγχρονες Προσεγγίσεις.
2. Ελένη Καλαφάτη- Δημήτρης Παπαλεξόπουλος (Ζενέτος Χ. Τάκης, Ψηφιακά Οράματα και Αρχιτεκτονική , libro ΕΠΕ,2006)
3. Ζαβλανός Μ.(1996) Οργάνωση και διοίκηση, Αθήνα.
4. Ζαβλανός Μ.(1998) Μάνατζμεντ. Αθήνα
5. Ζαβλανός Μύρων, (2006), Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα, Εκδόσεις Σταμούλη.
6. Ζαβλανός, Μ. (2003). Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
7. Ζαβλανός, Μ. (2003). Η Ολική Ποιότητα στην εκπαίδευση. Αθήνα: Σταμούλη.
8. Ίκκου Χ. Πανεπιστημιακές σημειώσεις ΑΕΙΤ.Τ. Πειραιά 2016-2017
9. Καζαμίας, Α. (1995). Νεοευρωπαϊκός εκσυγχρονισμός και εκπαίδευση: Διαλογισμοί και πολιτικές στη «φανταστική Ευρώπη». Στο Καζαμίας, Α. & Κασσωτάκης, Μ. (επιμ.), Ελληνική εκπαίδευση: Προοπτικές ανασυγκρότησης και εκσυγχρονισμού. Αθήνα: Σείριος
10. Καράλλης, Γ.(2007).Το στρατηγικό σχέδιο ανάπτυξης της σχολικής μονάδας ως μέρος της διαδικασίας αυτονόμησής της. Δελτίο παιδαγωγικού ινστιτούτου Κύπρου, 9.
11. Κουέλης, Ε. (2014) Η υιοθεσία της Ισορροπημένης Κάρτας Μέτρησης στην αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων οργανισμών.
12. Κριεμιάδης Θ. & Θωμοπούλου Ι., (2012) Διοίκηση Σχολικών Μονάδων με έμφαση στην ποιότητα. Αθήνα
13. Ματθαίου, Δ. (2000). Εισαγωγή στην αξιολόγηση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου: Βασικές έννοιες και παραδοχές, ΑΓ Τεύχος, στο Ματθαίου, Δ. (επιμ), (2000). Οδηγός αποτίμησης και σχεδιασμού του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα για την Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα.
14. Μαυρογιώργος, Γ. (1999).Η Εκπαιδευτική μονάδα ως φορέας διαμόρφωσης και άσκησης εκπαιδευτικής πολιτικής. Στο Α. Ρέππα, Μ. Κουτούζης, Γ. Μαυρογιώργος, Β. Νιτσόπουλος& Δ. Χαλκιώτης (Επιμ), Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Τόμος Α΄ Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.



15. Μπακούρος Λ. Ιωάννης "Βασικές αρχές των τεχνικών διαχείρισης τεχνολογίας", Βόλος (2003)
16. Μπουραντάς Δ, (2005) Μάνατζμεντ. Αθήνα: Μπένου
17. Μπουρέλου, Β. (2014) Πρόταση υιοθέτησης του στρατηγικού σχεδιασμού στο Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα σε επίπεδο σχολικής μονάδας –Ανάλυση SWOT του περιβάλλοντος των εκπαιδευτικών οργανισμών. Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπαιδευτικός κύκλος» Τόμος 2, Τεύχος 3, 2014 ,εκπαιδευτικός κύκλος ISSN:2241-4576, σελ.183-193
18. Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ., Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, ΑΝΙΚΟΥΛΑ 2001
19. Παπαδιώτη-Αθανασίου Β. : “οικογένεια και όρια / συστημική προσέγγιση”, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα. (2000)
20. Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2002) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Μπένου.
21. Παρθενόπουλος Κων/νος "Ελληνική Δημόσια Διοίκηση", Εκδ. Ζήτη (1997)
22. Πασιαρδής Π., (2004). «Εκπαιδευτική Ηγεσία». Αθήνα, εκδόσεις Μεταίχμιο.
23. Πασιαρδής, Π. (2004). «Εκπαιδευτική Ηγεσία». Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο
24. Πασιαρδής, Π. (2008). ΕΚΠ 71Κ Στρατηγικός ,σχεδιασμός και αξιολόγηση στην εκπαίδευση.(2) Λευκωσία. Πειραιά 2016-2017
25. Ρουσσάκης, Γ. & Πασιάς, Γ. (2006). Αξιολόγηση Ποιότητας στην Εκπαίδευση. Η Προσέγγιση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Συγκριτική και Διεθνής Εκπαιδευτική Επιθεώρηση, 7, 155-168
26. Σαϊτής, Χ. (1992). Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
27. Σαϊτής, Χ. (1997). «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας: μια νέα μεθοδολογία για τον εκσυγχρονισμό του συστήματος διοίκησης της εκπαίδευσης». Διοικητική Ενημέρωση, τ. 9 .
28. Σαϊτής, Χ. (2005). Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Αθήνα: Αυτοέκδοση
29. Σαϊτής, Χ. (2008). Εκπαιδευτική Πολιτική και Διοίκηση. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ.
30. Σαλμών Ι., Πανεπιστημιακές σημειώσεις ΑΕΙΤ.Τ. Πειραιά 2016-2017
31. Σιγανού Α.(2007) Π.Ι. Διδακτικός χρόνος και διδακτέα ύλη: Η αναγκαιότητα της επάρκειας του διδακτικού χρόνου. Επιθεώρηση εκπαιδευτικών Θεμάτων τ. 12
32. Σοφού, Ε. (2014) Η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας.
33. Σπυριδάκος Α., Πανεπιστημιακές σημειώσεις ΑΕΙΤ.Τ. ΠΕΙΡΑΙΑ.

34. Στυλιανίδης , Μ. (2008 ). Το Σχολείο του Μέλλοντος . Στρατηγική Πρόγνωση και Σχεδιασμός . Εκδόσεις Γρηγόρη. Αθήνα
35. Τσιάκιρος, Α.& Πασιαρδής, Π (2012).Στρατηγική ανάλυση-(Ι) Το εξωτερικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον των οργανισμών. Στο Π. Πασιαρδής (Επιμ),ΕΠΑ71Κ Διαχείριση αλλαγής, σχολική αποτελεσματικότητα και στρατηγικός σχεδιασμός-Τόμος Ι : Διαχείριση αλλαγής, σχολική αποτελεσματικότητα και βελτίωση(σσ 87-121). Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.
36. Τσώλας Ι. (2007) Σχεδιασμός συστημάτων μέτρησης της επίδοσης σε επίπεδο επιχείρησης: Πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας (BSC) και αειφορία.  
[http://www.pspa.uoa.gr/fileadmin/pspa.uoa.gr/uploads/Research/EDE/Conferences/SDE\\_2005/Papers/Tsolas\\_Ioannis.pdf](http://www.pspa.uoa.gr/fileadmin/pspa.uoa.gr/uploads/Research/EDE/Conferences/SDE_2005/Papers/Tsolas_Ioannis.pdf)
37. Φωτόπουλος Ν.(2013) ΚΕΝΤΡΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ- ΓΕΝΙΚΗΣ ΣΥΝΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑΣ ΕΡΓΑΤΩΝ ΕΛΛΑΔΑΣ - ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ, ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ, ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ  
[http://www.kanepgsee.gr/sitefiles/files/Katartisi\\_MELETH\\_FINAL.pdf](http://www.kanepgsee.gr/sitefiles/files/Katartisi_MELETH_FINAL.pdf)

## ΔΙΑΔΥΚΤΙΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

1. Διερεύνηση της σύνδεσης της επαγγελματικής κατάρτισης με την απασχόληση  
[http://www.kanepgsee.gr/sitefiles/files/Katartisi\\_MELETH\\_FINAL.pdf](http://www.kanepgsee.gr/sitefiles/files/Katartisi_MELETH_FINAL.pdf)
2. [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org) - Balanced Scorecard
3. [http://www.diapolis.auth.gr/epimorfotiko\\_uliko/index.php/2014-09-06-09-18-43/2014-09-06-09-36-01/46-d2-sofou?showall=1](http://www.diapolis.auth.gr/epimorfotiko_uliko/index.php/2014-09-06-09-18-43/2014-09-06-09-36-01/46-d2-sofou?showall=1)  
Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας
4. Αναρτημένο στο: [http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w/articles/economvapor\\_21/09/2003\\_77548](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w/articles/economvapor_21/09/2003_77548), Ημερομηνία ανάκτησης: 30/1/2013. Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα.
5. Αναρτημένο στο: [http://www.nestor.com.gr/pdf/BS\\_OPR.pdf](http://www.nestor.com.gr/pdf/BS_OPR.pdf). Ημερομηνία ανάκτησης: 30/1/2013. Εκπαίδευση και δια βίου μάθηση.
6. <http://www.kathimerini.gr/893293/article/epikairothta/ellada/neo-lykeio-h-protash-toy-institoytoy-ekpaideytikh-s-politikhs>
7. <http://www.pi-schools.gr/download/publications/epitheorisi/teyxos12/siganou.pdf>  
Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων.
8. [www.deming.org](http://www.deming.org) - Deming Institute
9. <http://prosperity.com.gr/arthra/ti-einai-poioteta/>
10. [http://www.akida.info/index.php?option=com\\_content&view=article&id=329%3A2010-05-27-16-00-01&catid=52%3A2010-05-27-14-36-00&Itemid=63&lang=el](http://www.akida.info/index.php?option=com_content&view=article&id=329%3A2010-05-27-16-00-01&catid=52%3A2010-05-27-14-36-00&Itemid=63&lang=el)  
Ανεξάρτητη κίνηση δασκάλων και νηπιαγωγών Κύπρου
11. <https://2012books.lardbucket.org/pdfs/management-principles-v1.1.pdf>
12. <http://1lyk-ag-dimitr.att.sch.gr/>  
1ο γελ αγ. Δημητρίου.

13. Θεραπευτικό Εργαστήρι:

<https://therapeutikoergastiri.wordpress.com/2014/01/08/%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%B5%CE%BE%CE%AD%CE%BB%CE%B9%CE%BE%CE%B7-%CE%B3%CE%B8%CF%83/>

14. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο:

[http://reader.ekt.gr/bookReader/show/index.php?lib=EDULLL&item=1093&bitstream=1093\\_02#page/4/mode/2up](http://reader.ekt.gr/bookReader/show/index.php?lib=EDULLL&item=1093&bitstream=1093_02#page/4/mode/2up)

Εθνικό κέντρο τεκμηρίωσης.

15. <http://eurlex.europa.eu/legalcontent/EL/TXT/HTML/?uri=URISERV:c11063&from=EL>

Πρόσβαση στο δίκαιο της Ε.Ε.

16. Διδακτορική διατριβή, Ρούση Γεωργία (2007), Η Ολική Ποιότητα στη Διοίκηση της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

<http://pandemos.panteion.gr:8080/fedora/objects/iid:2068/datastreams/PDF1/content>

17. <http://ir.lib.uth.gr/bitstream/handle/11615/14434/P0014434.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

18. <http://eclass.teipat.gr/eclass/modules/document/file.php/589136/%CE%92%CE%BF%CE%B7%CE%B8%CE%B7%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82%20%CF%83%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CE%B9%CF%8E%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82%20%CE%94%CE%9F%CE%A0%20.pdf>

