



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΗΣ ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ
ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ»**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**που εκπονήθηκε για τη χορήγηση
Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών**

**από την
ΓΩΤΑ ΧΡΥΣΟΥΛΑ
Α.Μ. 4262019004**

ΘΕΜΑ: «Η Ποιότητα στην Εκπαίδευση: Ο ρόλος των διευθυντών/ντριών για τη διασφάλιση της Ολικής Ποιότητας στα σχολεία Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.»

"Quality in Education: The Role of Principals in Ensuring Total Quality in Primary Schools."

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Κέφης Βασίλειος	Καθηγητής	ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΝΤΕΙΟΥ	Επιβλέπων
Κοντάκος Αναστάσιος	Καθηγητής	ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ	Μέλος συμβουλευτικής Επιτροπής
Ανδρεαδάκης Νικόλαος	Καθηγητής	ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ	Μέλος συμβουλευτικής Επιτροπής

Η έγκριση της παρούσης Διπλωματικής Εργασίας από το Τμήμα Επιστημών της Προσχολικής Αγωγής και του Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού του Πανεπιστημίου Αιγαίου δεν υποδηλώνει αποδοχή των απόψεων της συγγραφέως.

Περιεχόμενα

Κατάλογος Πινάκων.....	6
Κατάλογος Διαγραμμάτων	10
Ευχαριστίες.....	13
Περίληψη.....	14
Abstract.....	15
Εισαγωγή.....	16
Αναγκαιότητα και πρωτοτυπία έρευνας.....	18
Α΄ ΜΕΡΟΣ – Θεωρητικό πλαίσιο	19
Κεφάλαιο 1^ο : Διοίκηση και εκπαίδευση	19
1.1. Διοίκηση: εννοιολόγηση και θεωρίες.....	19
1.2. Οι Αρχές της Διοίκησης	20
1.3. Οι Αρχές της Εκπαιδευτικής Διοίκησης.....	21
1.4. Η Διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών.....	22
1.5. Η διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος στην Ελλάδα.....	24
Κεφάλαιο 2^ο : Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	25
2.1. Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	25
2.2. Ιστορική αναδρομή της έννοιας της «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας».....	27
2.3. Η φιλοσοφία του Deming για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	29
Κεφάλαιο 3^ο : Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση.....	34
3.1. Οι βασικές αρχές της «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας».....	34
3.2. Οι βασικές αρχές της Δ.Ο.Π. στην Εκπαίδευση.....	37
3.3. Η προσαρμογή των 14 σημείων του Deming στην εκπαίδευση.....	39
Κεφάλαιο 4^ο : Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση	41
4.1. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση.....	41
4.2. Αρχές της «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας» στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση.....	42
4.3. Η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στην εκπαίδευση.....	43
4.4. Η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ σε επίπεδο σχολικής μονάδας.....	45
4.5. Τα πλεονεκτήματα της εφαρμογής της Δ.Ο.Π. στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση.....	47
4.6. Εφαρμογή της Δ.Ο.Π. στην εκπαίδευση της Ευρώπης και της Αμερικής.....	49
4.7. Εμπόδια εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση.....	52
Β΄ ΜΕΡΟΣ- Ερευνητικό πλαίσιο.....	56
1. Μεθοδολογία της έρευνας.....	56
1.1. Σκοπός και στόχοι της έρευνας.....	56

1.2.	Ερευνητική Υπόθεση και Ερευνητικά Ερωτήματα.....	58
1.3.	Μεθοδολογική προσέγγιση.....	60
1.4.	Τρόπος Συλλογής δεδομένων.....	61
1.5.	Ερωτηματολόγιο.....	62
1.6.	Δείγμα και Δειγματοληψία.....	63
1.6.1.	Περιγραφή του δείγματος (μέσω Codebook).....	63
1.6.2.	Δημογραφικές ερωτήσεις (ΔΗΜΟ).....	66
1.6.3.	Μεταβλητή ΕΝΔ – Προσωπικά Ενδιαφέροντα (ΠΕ)	69
1.7.	Αξιοπιστία και εγκυρότητα.....	72
1.8.	Μεθοδολογία επεξεργασίας δεδομένων	73
2.	Στατιστική επεξεργασία.....	74
2.1.	Κλίμακα Likert.....	74
2.2.	Παραμετροποίηση μεταβλητών.....	74
2.3.	Καθαρισμός πίνακα μετρήσεων.....	79
2.4.	Έλεγχος σφαλμάτων για κατηγορικές μεταβλητές.....	80
3.	Περιγραφικά Στατιστικά – Συσχετίσεις.....	80
3.1.	Συσχετίσεις ερωτήσεων των δημογραφικών στοιχείων- περιγραφικές στατιστικές .80	
3.1.1.	Φύλο συμμετεχόντων.....	80
3.1.2.	Ηλικία	81
3.1.3.	Συσχέτιση φύλου και ηλικίας	82
3.1.4.	Οικογενειακή Κατάσταση.....	83
3.1.5.	Αριθμός ετών στην εκπαίδευση	84
3.1.6.	Συσχέτιση φύλου και ετών στην εκπαίδευση.....	85
3.1.7.	Έτη σε διευθυντική θέση	87
3.1.8.	Συσχέτιση ετών σε διευθυντική θέση με χρόνια στην εκπαίδευση	88
3.1.9.	Άλλες σπουδές (πτυχία) και εμπειρία σε διοίκηση	89
3.2.	Έλεγχος αξιοπιστίας ερωτηματολογίου.	91
3.2.1.	ΕΝΔ – ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΑ	92
3.2.2.	ΣΣΔ - Συνεργασία με τον σύλλογο διδασκόντων.	93
3.3.	Έλεγχος Μεταβλητών.....	95
3.3.1.	Συσχετίσεις με τα Προσωπικά Ενδιαφέροντα (ΠΕ)	95
3.3.2.	Μεταβλητή ΣΣΔ – Συνεργασία με τον σύλλογο διδασκόντων (ΣΣΔ)	95
3.3.3.	Μεταβλητή ΣΓΕΙ– Συνεργασία με γονείς, εκπαιδευτικά ιδρύματα.....	108
3.3.4.	Μεταβλητή ΣΜΜ - Συνεργασία με μαθητές και μαθήτριες (ΣΜΜ)	118
3.3.5.	Μεταβλητή ΣΕΦ - Συνεργασία με εξωτερικούς φορείς (ΣΕΦ).....	126
3.3.6.	Μεταβλητή ΚΕΔ - Κρίση έργου Δ/ντων (ΚΕΔ).....	131
3.3.7.	Μεταβλητή ΑΔΕ - Αξιολόγηση διοικητικού έργου (ΑΔΕ)	132
3.3.8.	Μεταβλητή ΣΑΔ - Συμμετοχή ανθρώπινου δυναμικού (ΣΑΔ)	137
3.3.9.	Μεταβλητή ΕΓ – Ενδιαφέρεται για (ΕΓ):	144

3.3.10.	Μεταβλητή ΣΡΔ – Σημαντικός ρόλος Δ/ντη-Δ/ντριας (ΣΡΔ)	151
3.3.11.	Μεταβλητή ΣΕΠ – Επίλυση προβλημάτων σε συνεργασία (ΣΕΠ)	158
3.3.12.	Μεταβλητή ΑΔΕΣ – Απόδοση διευθυντικού έργου σχολείου (ΑΔΕΣ).....	164
3.3.13.	Μεταβλητή ΒΔΕ - Βελτίωση διευθυντικού έργου (ΒΔΕ).....	164
3.3.14.	Μεταβλητή ΕΜ - Ενδιαφέρον μαθητών (ΕΜ)	171
3.4.	Έλεγχος Υποθέσεων.....	172
3.4.1.	Ερώτημα 1 (ΣΜΜ3-ΣΓΕ14)	173
3.4.2.	Ερώτημα 2 (ΣΣΔ8-ΣΑΔ4).....	175
3.4.3.	Ερώτημα 3 (ΣΣΔ9-ΣΓΕ15).....	177
3.4.4.	Ερώτημα 4 (ΣΕΦ1-ΕΓ1).....	178
3.4.5.	Ερώτημα 5 (ΣΓΕ1-ΣΜΜ5)	179
3.4.6.	Ερώτημα 6 (ΣΓΕ1-ΣΜΜ5)	180
3.5.	Μέσος όρος μεταβλητών.....	181
4.	Αποτελέσματα	183
5.	Συζήτηση αποτελεσμάτων	190
6.	Συμπεράσματα	193
7.	Περιορισμοί έρευνας	197
8.	Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	198
9.	Βιβλιογραφία	200
10.	Παράρτημα	207
10.1.	Παρουσίαση του ερωτηματολογίου.....	207

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 2.1-1: Codebook μεταβλητής ΔΗΜΟ1	64
Πίνακας 2.1-2: Codebook μεταβλητής ΔΗΜΟ2	64
Πίνακας 2.1-3: Codebook μεταβλητής ΔΗΜΟ3	64
Πίνακας 2.1-4: Codebook μεταβλητής ΔΗΜΟ4	65
Πίνακας 2.1-5: Codebook μεταβλητής ΔΗΜΟ5	65
Πίνακας 2.1-6: Codebook μεταβλητής ΔΗΜΟ6	65
Πίνακας 2.1-7: Codebook μεταβλητής ΔΗΜΟ7	66
Πίνακας 1.5-4: Πίνακας συχνοτήτων για την μεταβλητή ΔΗΜΟ1.....	66
Πίνακας 1.5-5: Πίνακας συχνοτήτων για την μεταβλητή ΔΗΜΟ23.....	67
Πίνακας 1.5-6: Πίνακας συχνοτήτων για την μεταβλητή ΔΗΜΟ4.....	67
Πίνακας 1.5-7: Πίνακας συχνοτήτων για την μεταβλητή ΣΓΕΙ5	67
Πίνακας 1.5-8: Έλεγχος ελλειπουσών τιμών.....	68
Πίνακας 1.5-9: Case Summaries δημογραφικών δεδομένων.....	68
Πίνακας 2.4-1: Έλεγχος ελλειπουσών τιμών μεταβλητής ΕΝΔ.....	69
Πίνακας 2.4-2: Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΕΝΔ1	69
Πίνακας 2.4-3 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΕΝΔ2	70
Πίνακας 2.4-4 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΕΝΔ3	71
Πίνακας 1.2-1: Παραμετροποίηση μεταβλητών	74
Πίνακας 1.4-1: Έλεγχος Ελλειπουσών τιμών.....	80
Πίνακας 2.2-1: Πίνακας συχνοτήτων για το Φύλο	80
Πίνακας 2.2-2 Πίνακας συχνοτήτων για την Ηλικία.....	81
Πίνακας 2.2-3 Πίνακας συσχέτισης ηλικίας και φύλου	82
Πίνακας 2.2-4 Πίνακας συχνοτήτων Οικογενειακής κατάστασης.....	84
Πίνακας 2.2-5 Πίνακας συχνοτήτων ηλικιακών ομάδων	85
Πίνακας 2.2-6: Πίνακας συσχέτισης φύλου και ηλικιακής ομάδας	86
Πίνακας 2.2-7: Πίνακας συχνοτήτων διευθυντικής εμπειρίας.....	87
Πίνακας 2.2-8: Πίνακας συσχέτισης διευθυντικής θέσης και φύλου	88

Πίνακας 2.2-9 Πίνακας συχνοτήτων πτυχίου.....	89
Πίνακας 2.2-10 Πίνακας συχνοτήτων εμπειρίας στη διοίκηση.....	90
Πίνακας 2.3-1: Πίνακας αξιοπιστίας μεταβλητής ΕΝΔ	92
Πίνακας 2.3-2 : Πίνακας συσχέτισης συνιστωσών μεταβλητής ΕΝΔ	93
Πίνακας 2.3-3 Πίνακας αξιοπιστίας μεταβλητής ΣΣΔ	93
Πίνακας 2.3-4 Πίνακας συσχέτισης συνιστωσών μεταβλητής ΣΣΔ.....	94
Πίνακας 2.4-5: Συσχέτιση φύλου με ηλικιακή ομάδα και μεταβλητή ΕΝΔ	95
Πίνακας 2.4-6: Έλεγχος αξιοπιστίας μεταβλητής ΣΣΔ	96
Πίνακας 2.4-7: Αξιολόγηση κανότητας υπομεταβλητών ΣΣΔ	96
Πίνακας 2.4-8: Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΣΔ1	97
Πίνακας 2.4-9 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΣΔ2	98
Πίνακας 2.4-10 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΣΔ3	100
Πίνακας 2.4-11 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΣΔ4	101
Πίνακας 2.4-12 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΣΔ5	102
Πίνακας 2.4-13 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΣΔ6	104
Πίνακας 2.4-14 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΣΔ7	105
Πίνακας 2.4-15 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΣΔ8	106
Πίνακας 2.4-16 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΣΔ9	107
Πίνακας 2.4-17 Ανάλυση αξιοπιστίας μεταβλητής ΣΓΕΙ.....	108
Πίνακας 2.4-18: Σχέση υπομεταβλητών ΣΓΕΙ	109
Πίνακας 2.4-19 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΓΕΙ1	109
Πίνακας 2.4-20 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΓΕΙ2	110
Πίνακας 2.4-21 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΓΕΙ3	111
Πίνακας 2.4-22 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΓΕΙ4	113
Πίνακας 2.4-23 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΓΕΙ5	114
Πίνακας 2.4-24 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΓΕΙ6	115
Πίνακας 2.4-25 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΓΕΙ7	116
Πίνακας 2.4-26: Ανάλυση αξιοπιστίας μεταβλητής ΣΜΜ.....	118
Πίνακας 2.4-27: Συσχέτιση υπομεταβλητών ΣΜΜ.....	118

Πίνακας 2.4-28 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΜΜ1	119
Πίνακας 2.4-29 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΜΜ2	120
Πίνακας 2.4-30 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΜΜ3	121
Πίνακας 2.4-31 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΜΜ4	123
Πίνακας 2.4-32 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΜΜ5	124
Πίνακας 2.4-33 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΜΜ6	126
Πίνακας 2.4-34: Ανάλυση αξιοπιστίας μεταβλητής ΣΕΦ	126
Πίνακας 2.4-35: Έλεγχος αξιοπιστίας υπομεταβλητών ΣΕΦ	127
Πίνακας 2.4-36 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΕΦ1	128
Πίνακας 2.4-37 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΕΦ2	129
Πίνακας 2.4-38 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΕΦ4	130
Πίνακας 2.4-39 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΚΕΔ	131
Πίνακας 2.4-40: Έλεγχος αξιοπιστίας μεταβλητής ΑΔΕ	133
Πίνακας 2.4-41: Αξιοπιστία υπομεταβλητών ΑΔΕ	133
Πίνακας 2.4-42 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΑΔΕ1	133
Πίνακας 2.4-43 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΑΔΕ2	135
Πίνακας 2.4-44 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΑΔΕ3	136
Πίνακας 2.4-45: Έλεγχος αξιοπιστίας μεταβλητής ΣΑΔ	138
Πίνακας 2.4-46: Αξιοπιστία υπομεταβλητών ΣΑΔ	138
Πίνακας 2.4-47 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΑΔ1	139
Πίνακας 2.4-48 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΑΔ2	140
Πίνακας 2.4-49 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΑΔ3	141
Πίνακας 2.4-50 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΑΔ4	143
Πίνακας 2.4-51: Έλεγχος αξιοπιστίας μεταβλητής ΕΓ	144
Πίνακας 2.4-52: Αξιοπιστία υπομεταβλητών ΕΓ	144
Πίνακας 2.4-53 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΕΓ1	145
Πίνακας 2.4-54 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΕΓ2	146
Πίνακας 2.4-55 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΕΓ3	147
Πίνακας 2.4-56 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΕΓ4	148

Πίνακας 2.4-57 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΕΓ5	149
Πίνακας 2.4-58 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΕΓ6	150
Πίνακας 2.4-59: Αξιοπιστία μεταβλητής ΣΡΔ.....	152
Πίνακας 2.4-60: Αξιοπιστία υπομεταβλητών ΣΡΔ	152
Πίνακας 2.4-61 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΡΔ1	153
Πίνακας 2.4-62 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΡΔ2	154
Πίνακας 2.4-63 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΡΔ3	155
Πίνακας 2.4-64 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΡΔ4	156
Πίνακας 2.4-65 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΡΔ5	157
Πίνακας 2.4-66: Αξιοπιστία μεταβλητής ΣΕΠ.....	159
Πίνακας 2.4-67: Αξιοπιστία υπομεταβλητών ΣΕΠ.....	159
Πίνακας 2.4-68 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΕΠ1.....	160
Πίνακας 2.4-69 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΕΠ2.....	161
Πίνακας 2.4-70 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΕΠ3.....	161
Πίνακας 2.4-71 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΕΠ4.....	162
Πίνακας 2.4-72: Αξιοπιστία μεταβλητής ΒΔΕ.....	164
Πίνακας 2.4-73: Αξιοπιστία υπομεταβλητών ΒΔΕ.....	164
Πίνακας 2.4-74 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΒΔΕ1.....	165
Πίνακας 2.4-75 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΒΔΕ2.....	166
Πίνακας 2.4-76 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΒΔΕ3.....	167
Πίνακας 2.4-77 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΒΔΕ4.....	168
Πίνακας 2.4-78 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΒΔΕ5.....	169
Πίνακας 2.4-79 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΕΜ1	171
Πίνακας 2.5-1 Ανάλυση Chi-Square Υπόθεσης 1	174
Πίνακας 2.5-2: Ανάλυση υπόθεσης 1 με συντελεστή Pearson	174
Πίνακας 2.5-3 Ανάλυση Chi-Square Υπόθεσης 2	176
Πίνακας 2.5-4 Ανάλυση Chi-Square Υπόθεσης 3	177
Πίνακας 2.5-5 Ανάλυση Chi-Square Υπόθεσης 4	178
Πίνακας 2.5-6 Ανάλυση Chi-Square Υπόθεσης 5	179

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα: 2.4.1-1 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΕΝΔ1	70
Διάγραμμα: 2.4.1-2 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΕΝΔ2	71
Διάγραμμα: 2.4.1-3 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΕΝΔ3	72
Διάγραμμα: 2.2.1-1 Διάγραμμα συχνοτήτων για το Φύλο	81
Διάγραμμα: 2.2.2-1 Διάγραμμα συχνοτήτων για την Ηλικία	82
Διάγραμμα: 2.2.3-1 Διάγραμμα συσχέτισης ηλικίας και φύλου	83
Διάγραμμα: 2.2.4-1 Διάγραμμα συχνοτήτων Οικογενειακής κατάστασης.....	84
Διάγραμμα: 2.2.5-1 Διάγραμμα συχνοτήτων ηλικιακών ομάδων	85
Διάγραμμα: 2.2.7-1 Διάγραμμα συχνοτήτων διευθυντικής εμπειρίας.....	87
Διάγραμμα: 2.2.9-1 Διάγραμμα συχνοτήτων διευθυντικής εμπειρίας.....	90
Διάγραμμα: 2.2.9-2: Διάγραμμα συχνοτήτων εμπειρίας στη διοίκηση	91
Διάγραμμα: 2.4.2-1 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΣΔ1	98
Διάγραμμα: 2.4.2-2 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΣΔ2	99
Διάγραμμα: 2.4.2-3 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΣΔ3	100
Διάγραμμα: 2.4.2-4 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΣΔ4	102
Διάγραμμα: 2.4.2-5 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΣΔ5	103
Διάγραμμα: 2.4.2-6 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΣΔ6	104
Διάγραμμα: 2.4.2-7 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΣΔ7	106
Διάγραμμα: 2.4.2-8 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΣΔ8	107
Διάγραμμα: 2.4.2-9 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΣΔ9	108
Διάγραμμα: 2.4.3-1 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΓΕΙ1	110
Διάγραμμα: 2.4.3-2 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΓΕΙ2.....	111
Διάγραμμα: 2.4.3-3 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΓΕΙ1	112
Διάγραμμα: 2.4.3-4 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΓΕΙ4.....	114
Διάγραμμα: 2.4.3-5 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΓΕΙ5.....	115
Διάγραμμα: 2.4.3-6 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΓΕΙ6.....	116

Διάγραμμα: 2.4.3-7 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΓΕΙ7.....	117
Διάγραμμα: 2.4.4-1 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΜΜ1	120
Διάγραμμα: 2.4.4-2 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΜΜ2	121
Διάγραμμα: 2.4.4-3 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΜΜ3	122
Διάγραμμα: 2.4.4-4 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΜΜ4	124
Διάγραμμα: 2.4.4-5 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΜΜ5.....	125
Διάγραμμα: 2.4.4-6 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΜΜ1	126
Διάγραμμα: 2.4.5-1 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΕΦ1.....	129
Διάγραμμα: 2.4.5-2 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΕΦ2.....	130
Διάγραμμα: 2.4.5-3 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΕΦ4.....	131
Διάγραμμα: 2.4.6-1 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΚΕΔ	132
Διάγραμμα: 2.4.7-1 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΑΔΕ1	135
Διάγραμμα: 2.4.7-2 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΑΔΕ2	136
Διάγραμμα: 2.4.7-3 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΑΔΕ3	137
Διάγραμμα: 2.4.8-1 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΑΔ1.....	140
Διάγραμμα: 2.4.8-2 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΑΔ2.....	141
Διάγραμμα: 2.4.8-3 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΑΔ3.....	142
Διάγραμμα: 2.4.8-4 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΑΔ4.....	143
Διάγραμμα: 2.4.9-1 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΕΓ1	146
Διάγραμμα: 2.4.9-2 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΕΓ2	147
Διάγραμμα: 2.4.9-3 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΕΓ3	148
Διάγραμμα: 2.4.9-4 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΕΓ4	149
Διάγραμμα: 2.4.9-5 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΕΓ5	150
Διάγραμμα: 2.4.9-6 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΕΓ6	151
Διάγραμμα: 2.4.10-1 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΡΔ1	153
Διάγραμμα: 2.4.10-2 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΡΔ2	154
Διάγραμμα: 2.4.10-3 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΡΔ3	156
Διάγραμμα: 2.4.10-4 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΡΔ4	157
Διάγραμμα: 2.4.10-5 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΡΔ5	158

Διάγραμμα: 2.4.11-1 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΕΠ1	160
Διάγραμμα: 2.4.11-2 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΕΠ2.....	161
Διάγραμμα: 2.4.11-3 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΕΠ3	162
Διάγραμμα: 2.4.11-4 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΕΠ4.....	163
Διάγραμμα: 2.4.13-1 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΒΔΕ1.....	166
Διάγραμμα: 2.4.13-2 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΒΔΕ2.....	167
Διάγραμμα: 2.4.13-3 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΒΔΕ3.....	168
Διάγραμμα: 2.4.13-4 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΒΔΕ4.....	169
Διάγραμμα: 2.4.13-5 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΒΔΕ5.....	170
Διάγραμμα: 2.4.14-1 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΕΜ1	172
Διάγραμμα: 2.5.1-1 Διαγραμματική απεικόνιση υπόθεσης 1	173
Διάγραμμα: 2.5.2-1 Διαγραμματική απεικόνιση υπόθεσης 2	176
Διάγραμμα: 2.5.3-1 Διαγραμματική απεικόνιση υπόθεσης 3	177
Διάγραμμα: 2.5.4-1 Διαγραμματική απεικόνιση υπόθεσης 4	178
Διάγραμμα: 2.5.5-1 Διαγραμματική απεικόνιση υπόθεσης 5	179
Διάγραμμα: 2.5.6-1 Διαγραμματική απεικόνιση υπόθεσης 6	180

Ευχαριστίες

Είναι σημαντικό να επισημάνω τις ευχαριστίες μου σε όσους αποτέλεσαν αρωγό στην επιτυχημένη ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

Πρωταρχικά οφείλω να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Κέφη Βασίλειο για τις πολύτιμες συμβουλές του και την καθοδήγηση που μου παρείχε κατά το διάστημα επεξεργασίας και συγγραφής της παρούσας εργασίας.

Επιπροσθέτως, θα επιθυμούσα να ευχαριστήσω τους διευθυντές των σχολείων που δέχτηκαν να συμμετέχουν στην έρευνα βοηθώντας στην διεξαγωγή των συμπερασμάτων, διότι χωρίς την συνεργασία τους δεν θα ήταν εφικτό να πραγματοποιηθεί η παρούσα εργασία.

Περίληψη

Η προσέγγιση σχετικά με τη διασφάλιση της ολικής ποιότητας συνδέεται με τη συνεχή εξέλιξη. Ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να εξετάσει το βαθμό εφαρμογής πρακτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα σχολεία Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και να ερευνήσει μέσα από την οπτική γωνία των Διευθυντών/ντριών αυτών των σχολικών μονάδων, τη συμβολή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Η μεθοδολογία της συγκεκριμένης έρευνας στηρίζεται στην ποσοτική ανάλυση δεδομένων και το συσχετιστικό σχεδιασμό, ενώ είναι αποτέλεσμα διαμορφωμένων ερωτηματολογίων, συμπληρωμένα από 90 Διευθυντές/ντριες της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Αξιοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο S.P.S.S. έκδοση 26 για να πραγματοποιηθεί η στατιστική ανάλυση των μεταβλητών. Αναλύοντας τα δεδομένα, διαφαίνεται η σημαντικότητα του ρόλου των Διευθυντών/ντριών στην κατάλληλη εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ με στόχο την ποιότητα της εκπαίδευσης που παρέχεται στα σχολεία. Το σχολικό περιβάλλον, το φύλο, η ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας επενεργούν στατιστικά σημαντικά στην αντίληψη των Διευθυντών/ντριών, για κάθε διάσταση της ΔΟΠ. Η έρευνα συμβάλλει στην παροχή γνώσεων και δεδομένων αναφορικά με τις εφαρμογές των πρακτικών ΔΟΠ στους σχολικούς οργανισμούς Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης που οδηγούν, μακροπρόθεσμα στην αποτελεσματικότητα ενός σχολείου.

Λέξεις – κλειδιά: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ποιότητα στην εκπαίδευση, Διευθυντές/ντριες, Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση.

Abstract

The approach to total quality assurance is linked to continuous development. The purpose of this dissertation is to examine the degree of application of Total Quality Management practices in Primary Schools and to investigate through the perspective of the Principals of these schools, the contribution of Total Quality Management to the quality of education provided. The methodology of this research is based on quantitative data analysis and correlational planning, and is the result of structured questionnaires, completed by 90 Principals of Primary Education. Utilized the statistical package S.P.S.S. version 26 to perform statistical analysis of variables. Analyzing the data, it appears the importance of the role of Principals in the proper application of the principles of the TQM with the aim of the quality of education provided in schools. The school environment, gender, age and years of service have a statistically significant effect on the perception of the Principals, for each dimension of the TQM. The research contributes to the provision of knowledge and data regarding the applications of TQM practices in school organizations of Primary Education that lead, in the long run, to the effectiveness of a school.

Keywords: Total Quality Management, quality in education, Managers, Primary Education.

Εισαγωγή

Η Ελλάδα είναι μια χώρα που έχει επηρεαστεί από την κρίση σε παγκόσμιο επίπεδο και το γεγονός αυτό επηρεάζει τόσο τη βιομηχανία όσο και την εκπαίδευση. Η έλλειψη κινήτρων, οι προβληματισμοί για τις μελλοντικές καταστάσεις, οι δυσμενείς συνθήκες λόγω της κατάστασης με την πανδημία, τα προβλήματα στις σχολικές υποδομές είναι κάποιους από τους λόγους που κάνει το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα να φαίνεται ως προβληματικό. Παρόλα αυτά, στα ελληνικά σχολεία επιβάλλεται να υπάρχει κάποιος που οραματίζεται αλλαγές και θέλει να ανταπεξέρθει στις παραπάνω δυσκολίες. Κάτι τέτοιο πραγματοποιείται εφόσον οι διευθυντές των μονάδων δημιουργούν τους στόχους του σχολείου με σαφή τρόπο και αποβλέπουν στη διαχείρισή τους με θετικότητα ώστε να μπορεί το σχολείο να ανταπεξέλθει στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του εκπαιδευτικού συστήματος στον ελληνικό χώρο, εναρμονίζοντας τα γνωρίσματα και τις ικανότητες ενός ηγέτη.

Η ποιότητα είναι ένα σύνολο κατανοητών κανόνων και διαδικασιών που έχουν σχεδιαστεί για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών. Μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιαδήποτε μορφή εταιρείας, ανεξάρτητα από το μέγεθος και τον στόχο της. Το κύριο πλεονέκτημά είναι ότι μέσω της εφαρμογής της σε μία εταιρεία, όχι μόνο μπορεί να βελτιώσει την προώθηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχει, αλλά και να βελτιώσει τις άλλες λειτουργίες της. Η διαχείριση της ολικής ποιότητας (TQM) είναι η εφαρμογή στρατηγικών και μεθόδων λειτουργίας που ενσωματώνουν την πραγματική τεχνολογία ποιοτικού ελέγχου στη φιλοσοφία ενός οργανισμού, με στόχο τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας (Everard & Morris, 1999: 221-235).

Για να μπορεί ένα σχολείο να εφαρμόσει Διαχείριση Ολικής Ποιότητας, πρέπει να μπορεί να εξασφαλίζει τη συμμετοχή όλου του δυναμικού του. Στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας απαιτείται συνεχής βελτίωση. Σύμφωνα με τη θεωρία της ΔΟΕ, οι μαθητές, οι γονείς, οι δάσκαλοι και ολόκληρη η κοινωνία είναι όλοι πελάτες της εκπαίδευσης και οι ενέργειες που απαιτούνται για την επίτευξη ικανοποίησης των πελατών είναι οι καθημερινές εργασίες κάθε δασκάλου, έτσι ώστε οι πελάτες να μπορούν να λαμβάνουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Το σώμα πρέπει να αλλάζει συνεχώς για να διασφαλίσει ότι το κάνει. Στην εκπαιδευτική διοίκηση, ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας είναι ύψιστης σημασίας και διαδραματίζει καίριο ρόλο στην εφαρμογή της. Αυτός είναι και ο βασικός προβληματισμός της παρούσας έρευνας, αλλά και τι μέλλεται να διαπιστωθεί στο τέλος.

Πιο συγκεκριμένα, η παρούσα διπλωματική περιέχει δυο βασικά μέρη. Στο πρώτο μέρος πραγματοποιείται μια βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με την έννοια της ποιότητας, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, των αρχών της και των βασικών υποστηρικτών της, αλλά και των εφαρμογών της στην εκπαίδευση και τις ιδιαιτερότητες του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Στο δεύτερο μέρος πραγματοποιείται η έρευνα, η οποία

στηρίχθηκε στο δείγμα 90 Διευθυντών/ντριών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Για τη διεξαγωγή της έρευνας δημιουργήθηκε ένα κατάλληλο ερωτηματολόγιο, τα δεδομένα του οποίου αναλύθηκαν με το στατιστικό πακέτο SPSS. Η μεθοδολογία της συγκεκριμένης έρευνας στηρίζεται στην ποσοτική ανάλυση δεδομένων και το συσχετιστικό σχεδιασμό, ενώ αξιοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS Έκδοση 26 για να πραγματοποιηθεί η στατιστική ανάλυση των μεταβλητών. Πραγματοποιήθηκε περιγραφική ανάλυση των αποτελεσμάτων του SPSS, αλλά και σύγκριση των μεταβλητών μεταξύ τους, ενώ στο τέλος έγινε συσχέτιση με τα αντίστοιχα ερευνητικά ερωτήματα. Για κάθε μεταβλητή υπάρχει αντίστοιχος πίνακας και γράφημα όπου εμφανίζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα. Μετά την ανάλυση παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν, η σύγκριση με άλλες έρευνες και ορισμένες προτάσεις που δύναται να οδηγήσουν σε επιπλέον εξέταση του θέματος, με στόχο την αποτελεσματικότερη εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στα σχολεία και την επίτευξη ποιοτικότερης εκπαίδευσης.

Αναγκαιότητα και πρωτοτυπία έρευνας

Βέβαια στην Ελλάδα, οι προσπάθειες εφαρμογής αλλαγών στους τομείς της ποιότητας και της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου, δεν είχαν ουσιαστικό αποτέλεσμα, επιχειρήθηκαν με επιτυχία κάποιες εφαρμογές της ΔΟΠ σε πιλοτικό επίπεδο στα πλαίσια των ελληνικών σχολείων, κυρίως των σχολείων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Η έρευνα αυτή αναμένεται να αναδείξει την αναγκαιότητα μελέτης αυτού του τομέα της διοίκησης που αφορά την ολική ποιότητα και επικεντρώνεται στα σχολεία Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Σκοπός είναι να εγείρει προβληματισμούς που υπάρχουν στις μέρες μας υπό το πρίσμα της οπτικής γωνίας των Διευθυντών/ντριών των σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης αναφορικά με τη συμβολή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα όπου υπάρχει ένα μικρό ποσοστό εξειδικευμένων εκπαιδευτικών για τη διοίκηση, η γνώση και η εξοικείωση με τους βασικούς κανόνες της αποτελεί αρωγός για τα διοικητικά στελέχη της εκπαίδευσης και κατ' επέκταση για την επιτυχία των οργανισμών των οποίων προΐστανται.

Εκεί έγκειται και η πρωτοτυπία της παρούσας μελέτης, καθώς αφορά αποκλειστικά τις αντιλήψεις των Διευθυντών των σχολικών μονάδων στις οποίες απευθύνεται εξετάζοντας τον τομέα της Ολικής Ποιότητας και συγκεκριμένα τις παραμέτρους που αφορούν το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία, την ανάπτυξη των δυνατοτήτων των εκπαιδευτικών του σχολείου σε συνάφεια με όλα όσα συμβαίνουν, τη συνεργασία όλης της σχολικής κοινότητας, την ικανοποίηση της υφιστάμενης αρχής, τα ενδιαφέροντα των μαθητών και την ποιότητα του έργου των διευθυντών. Ειδικότερα, εάν *«η ποιότητα στην εκπαίδευση αποτελεί μια δυναμική μετασχηματιστική διαδικασία διαρκούς βελτίωσης»*, τότε αυτή αφορά την *«ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού που σημαίνει ποιότητα διοίκησης, δηλαδή καθοδήγηση, παρακίνηση, αξιοποίηση, υποστήριξη, επιμόρφωση»* (Φασουλής, 2001: 188).

Α΄ ΜΕΡΟΣ – Θεωρητικό πλαίσιο

Κεφάλαιο 1^ο : Διοίκηση και εκπαίδευση

1.1. Διοίκηση: εννοιολόγηση και θεωρίες

Ο Henri Fayol (1841-1924), προσδιορίζει τη «διοίκηση» αναφερόμενος σε μια λειτουργική διαδικασία εδραιώνοντας από νωρίς την έννοια του όρου στον ευρωπαϊκό χώρο. Η διαδικασία αυτή διαθέτει επιπλέον ενέργειες που συνοψίζονται στις εξής: τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση, τον συντονισμό και τον έλεγχο (Bradie, 1967: 9-12, όπ. αναφ. σε Σαΐτη & Σαΐτη, 2011).

Σύμφωνα με τις βασικές αρχές στη θεωρία αυτή, διαπιστώνεται πως δίνεται έμφαση στο διαμοιρασμό των εργασιών μέσα από την εξειδίκευση και την ανάγκη ύπαρξης ευσυνείδητων εργαζομένων σε σχέση με την πειθαρχία που διέπει έναν οργανισμό. Τα άτομα του οργανισμού που διαθέτουν εξουσία είναι εκείνα που δίνουν τις εντολές, ενώ ο βαθμός αυτός της εξουσίας θεωρείται πως ταυτίζεται με τον βαθμό ευθύνης που διαθέτουν και καλούνται να διεκπεραιώσουν στα πλαίσια λειτουργίας του οργανισμού. Επομένως, και οι ίδιες οι εντολές δίνονται από έναν μόνο προϊστάμενο, ενώ οι ενέργειες που λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό του οργανισμού θα διαθέτουν λειτουργικά σχέδια που θα διασφαλίζουν την ροή των ενεργειών που οδηγούν στην πραγμάτωση των στόχων στον οργανισμό (Σαΐτη & Σαΐτη, 2011).

Οι περισσότερες από τις θεωρίες της διοίκησης οι οποίες την αποδίδουν σαν λειτουργική διαδικασία με στόχο τον προγραμματισμό, σχεδιασμό, έλεγχο και συντονισμό των ενεργειών ενός οργανισμού, την κατευθύνουν κυρίως στο ανθρώπινο στοιχείο. Οι βασικότεροι ερευνητές που εκπροσωπούν αυτές τις θεωρήσεις ήταν ο E. Mayo, ο K. Lewin και ο C. Rogers, που επισήμαναν μια διαφορετική θεωρία για τη διοίκηση, περισσότερο προσανατολισμένη στο ανθρώπινο παράγοντα. Συγκεκριμένα, στις θεωρίες τους αναφέρονται ως βασικό στοιχείο τις ανθρώπινες σχέσεις και κατά κύριο λόγο στην ίδια την ανθρώπινη συμπεριφορά των ατόμων μέσα σε μια ομάδα. Οι συμπεριφορές τους και κυρίως η εκδήλωσή τους σε ομαδικό πλαίσιο, αποτελεί εκείνον τον παράγοντα που θα τους παρακινήσει με σκοπό την βελτίωση των γενικότερων επιδόσεων του ατόμου. Οι προαναφερθέντες θεωρίες έχουν ως βάση εκείνες τις δεξιότητες του ανθρώπου που θα του ικανοποιήσουν τις ανάγκες του (Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007).

Βέβαια, οι παραπάνω θεωρίες παρουσιάζουν μια μόνο διάσταση του χαρακτήρα των δύο προηγούμενων προσεγγίσεων, καθώς αναφέρονται κατεξοχήν στις ανθρώπινες σχέσεις

και την επίδρασή τους. Το γεγονός αυτό οδήγησε στην ανάδειξη μιας επιπλέον προσέγγισης, η οποία συμπεριλαμβάνει θεωρήσεις βασισμένες στη συμπεριφοριστική επιστήμη. Πρόκειται για ένα εγχείρημα να συνδυαστούν οι παραπάνω θεωρίες, το οποίο αντιπροσωπεύουν κυρίως οι C. Barnard, E. Cuba, A. Maslow, D. McGregor και F. Herzberg. Σε αυτή την προσέγγιση, ο «manager» είναι σημαντικό να εδραιώσει μια αποτελεσματική σχέση με τα άτομα του οργανισμού, με στόχο να είναι περισσότερο αποδοτικός, εφόσον η καίρια αρχή που διέπει την θεωρία αυτή αφορά την επίτευξη των στόχων και των σκοπών του ίδιου του οργανισμού. Η στόχοι αυτοί θεωρούνται επιτυχημένοι, με την προϋπόθεση ότι πραγματοποιούνται συγχρόνως οι επιδιώξεις και οι στόχοι του εργαζόμενου του οργανισμού. Γίνεται αντιληπτό πως η τελευταία προσέγγιση παρουσιάζει έναν αρμονικό συνδυασμό ανάμεσα στα συμφέροντα του εργαζόμενου και στα συμφέροντα του οργανισμού (Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007).

Σε όλες αυτές τις προσεγγίσεις ακολουθείται μια συγκεκριμένη ανάλυση, μέσα από τις οποίες αξιοποιούνται με συστημικό τρόπο τα διάφορα στοιχεία που δύναται να εφαρμόζονται στην καθημερινή ζωή. Η συστημική προσέγγιση στις παρούσες θεωρήσεις μπορεί ενίοτε να βελτιώσει την απόδοση των οργανισμών, ενισχύοντας περισσότερο την έννοια της «διοίκησης» μέσω της θεωρίας των συστημάτων.

1.2. Οι Αρχές της Διοίκησης

Γενικότερα, η παρουσία κάποιων αρχών σε οποιαδήποτε τομέα μπορεί να αποτελέσει σημαίνοντα παράγοντα για την εξέλιξή του. Πόσο μάλλον όταν αυτό συμβαίνει στον τομέα της διοίκησης, ο οποίος μελετά την αποδοτικότητα των ίδιων των οργανισμών. Ειδικότερα, οι αρχές που διαθέτει μια τυπική οργάνωση στα πλαίσια της ομαλής λειτουργίας της, είναι οι εξής σύμφωνα με τον Ζευγαρίδη (1983) (οπ. αν στο Σαϊτή & Σαϊτή, 2011):

- 1) του ορισμού των σκοπών
- 2) της ιεραρχικής κλίμακας
- 3) της συνετής διοίκησης
- 4) της ισότητας ανάμεσα στην εξουσία και την ευθύνη
- 5) της ενότητας της εντολής
- 6) της επιλογής του καλύτερου ατόμου
- 7) της ενότητας του προσωπικού

Σύμφωνα με τον Σαϊτή (2008), κάθε οργανωτικό σχήμα σχηματίζεται για να εξυπηρετήσει συγκεκριμένους σκοπούς, οι οποίοι οδηγούν στην πραγμάτωση του

απαιτούμενου και επιθυμητού αποτελέσματος. Το ίδιο συμβαίνει και στα πλαίσια των σχολικών μονάδων λαμβάνοντας υπόψη ότι πρόκειται για ένα είδους οργανωτικό σχήμα. Με σκοπό να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα υπάρχει πρόβλεψη για συντελεστές, οι οποίοι θα οδηγήσουν στην πραγμάτωση των στόχων της σχολικής μονάδας. Ως συντελεστές επισημαίνονται (Σαΐτης, 2008):

- Οι άνθρωποι, που είτε είναι δάσκαλοι είτε διοικητικό προσωπικό και συμβάλουν με τις γνώσεις τους, αλλά και τις εργασίες τους.
- Τα μέσα που αξιοποιούνται, όπως είναι τα βιβλία και η γραφική ύλη
- Ο χώρος που διατίθεται με σκοπό την εκτέλεση της εργασίας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο
- Ο χρόνος που προσφέρεται ώστε να υλοποιηθεί η εργασία και να επιφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα

Όλοι οι παραπάνω συντελεστές έχουν αξία και ενεργοποιούνται με τον κατάλληλο τρόπο μέσα από την εφαρμογή μιας σωστά ρυθμιζόμενης διοίκησης, με κύριο στόχο να εκτελέσουν στον απαιτούμενο χρόνο τους σκοπούς που έχει προδιαγράψει η λειτουργία της ίδιας της σχολικής μονάδας. Επομένως, γίνεται αντιληπτό πως η διοίκηση περιέχει ένα σύνολο ενεργειών και λειτουργιών που θεωρούνται αναγκαίες για την επίτευξη του προβλεπόμενου έργου (Σαΐτης, 2008).

1.3.Οι Αρχές της Εκπαιδευτικής Διοίκησης

Σημαντικό κομμάτι των τελευταίων δεκαετιών είναι η επιτακτική ανάγκη για τον εκσυγχρονισμό στην εκπαίδευση και τον μετασχηματισμό των εκπαιδευτικών συστημάτων, τόσο για την εξέλιξη της κοινωνίας σε όλα τα επίπεδα, αλλά και πιο συγκεκριμένα για στην εξέλιξη των σχολικών μονάδων σε επίπεδο διοίκησης. Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να επισημανθεί πως οι γενικές αρχές της διοίκησης που αναφέρθηκαν παραπάνω, διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο για τη διαμόρφωση των αρχών της εκπαιδευτικής διοίκησης, με στόχο τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής στην διοίκηση της εκπαίδευσης. Οι βασικές αρχές για την εκπαιδευτική διοίκηση σύμφωνα με τον Σαΐτη (2008), είναι οι ακόλουθες:

1. Η δημοκρατική αρχή της διοίκησης

Στη συγκεκριμένη αρχή ο διευθυντής είναι σημαίνον όταν λαμβάνει αποφάσεις να χρησιμοποιεί τη μέθοδο της συμμετοχικής ηγεσίας. Επομένως, η πολιτική του οφείλει να διαθέτει προσαρμοστικότητα και διαλλακτικότητα.

2. Η αρχή της άμεσης εποπτείας

Πρόκειται για την άμεση και προσωπική επαφή του διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς, με σκοπό να πραγματοποιηθούν τα καθήκοντα όλων και η ανθρώπινη σχέσεις να χαρακτηρίζονται αποτελεσματικές

3. Η αρχή της δικαιοσύνης

Αφορά τις ενέργειες που γίνονται στη διοίκηση και οι οποίες πρέπει να χαρακτηρίζονται από αμεροληψία για όλους. Στην περίπτωση των σχολικών μονάδων η διασφάλιση της δικαιοσύνης μέσα από την διοίκηση, αποτελεί ρυθμιστικό παράγοντα σε μια κοινωνική οργάνωση, όπως είναι το σχολείο.

4. Η αρχή της λήψης αποφάσεων

Είναι σημαντικό η λήψη αποφάσεων να γίνεται με ψυχραιμία και εφόσον έχουν μελετηθεί τα συσχετιζόμενα θέματα, για να είναι αποτελεσματικές οι αποφάσεις που θα ληφθούν.

5. Η αρχή της προσαρμοστικότητας

Ένας διευθυντής είναι απαραίτητο να καταγράφει όλα τα δεδομένα της σχολικής οργάνωσης της μονάδας για να μπορέσει να προσαρμόσει τα δεδομένα ανάλογα με το εκπαιδευτικό προσωπικό που διαθέτει και τις περιστάσεις που την επηρεάζουν το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Είναι σαφές όμως πως η απλή γνώση των αρχών αυτών δεν διασφαλίζει την επιτυχή εφαρμογή μιας εκπαιδευτικής διοίκησης. Κάτι τέτοιο απαιτεί την αρμόζουσα εμπειρία, αλλά και τις αντίστοιχες ικανότητες που απαιτούνται για μια διοικητική θέση, όπου στην συγκεκριμένη περίπτωση λαμβάνει ο διευθυντής της μονάδας.

1.4. Η Διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών

Με βάση τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό πως η διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών είναι αρκετά διαφορετική από αυτή των επιχειρήσεων. Βέβαια, οι γενικές αρχές που διέπουν τη διοίκηση δύναται να αξιοποιηθούν και να τεθούν σε εφαρμογή πάνω σε οργανωτικά και λειτουργικά θέματα των εκπαιδευτικών οργανισμών. Ως διοίκηση της εκπαίδευσης νοείται ένα σύστημα δραστηριοποίησης με σκοπό την λογική και ορθή αξιοποίηση είτε των ανθρώπινων είτε των υλικών πόρων για να οδηγήσει στην μελλοντική πραγμάτωση των στόχων σε ένα εκπαιδευτικό οργανισμό.

Επομένως, είναι σαφές αρκετές από τις εννοιολογικές προσεγγίσεις της διοίκησης να επηρεάζουν την λειτουργία και τη ρύθμιση των εκπαιδευτικών οργανισμών. Πιο συγκεκριμένα, η κλασική σχολή φαίνεται πως έχει σημαντικές επιρροές στη λειτουργία του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, όπου με γραφειοκρατικό τρόπο δίνεται έμφαση, όπως αναφέρεται στο Ράπτη & Βιτσιλάκη (2007):

- στην εργασία και το διαμοιρασμό της

- στο πεδίο ελέγχου
- στην εξουσία και την ευθύνη
- στη συνοχή των εντολών
- στη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων
- στην ανάγκη εξειδίκευσης
- στο αποτέλεσμα και την επίτευξη των στόχων
- στην ενότητα της κατεύθυνσης

Για να εφαρμοστούν κατάλληλα οι παραπάνω αρχές στον τομέα της εκπαίδευσης, κρίνεται ζωτικής σημασίας η εποπτεία από τον διευθυντή εκπαίδευσης, ενώ ο διευθυντής της εκάστοτε σχολικής μονάδας να έχει την ευθύνη μόνο αυτής και του ανθρώπινου δυναμικού που την απαρτίζει. Στη συνέχεια, οι εκπαιδευτικοί του σχολείου να λαμβάνουν αποφάσεις από κοινού για την εφαρμογή των στόχων, για τα υλικά μέσα, καθώς και για τις στρατηγικές διδασκαλίας που επιθυμεί να εφαρμόσει. Σε περίπτωση που αναδυθούν ζητήματα, οφείλει να είναι να τα επισημάνει στη διεύθυνση της σχολικής μονάδας ή στο σύλλογο διδασκόντων (Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007).

Στο σημείο αυτό φαίνεται πως τα στοιχεία της ανθρωπιστικής σχολής, έχουν διαδραματίσει σημαντικό ρόλο επηρεάζοντας με τη σειρά τους τον τομέα της εκπαίδευσης μέσα από τη συμμετοχή του εκπαιδευτικού προσωπικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Μέσα από την προώθηση αποτελεσματικότερης επικοινωνίας ανάμεσα στα μέλη που την απαρτίζουν, αλλά και μέσα από τη δημιουργία κατάλληλων κινήτρων, σιγά-σιγά έγινε δημοκρατικότερος ο θεσμός της διοίκησης στην εκπαίδευση. Ένα σημαντικό παράδειγμα που επιβεβαιώνει αυτή την εξέλιξη αποτελεί η εφαρμογή και εδραίωση του συλλόγου διδασκόντων ως ενός από τα όργανα διοίκησης της σχολικής μονάδας (Ν. 1566/1985), γεγονός που προσέδωσε συμμετοχική διάσταση στην εκπαιδευτική διοίκηση (Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007).

Για τη διοίκηση μιας εκπαιδευτικής μονάδας λαμβάνεται υπόψη ο διευθυντής, όπου αποτελεί το άτομο με τις ηγετικές δεξιότητες, αλλά και την ικανότητα να διευθύνει, να οργανώνει και να ελέγχει τους διαθέσιμους πόρους με σκοπό την επίτευξη των στόχων στα πλαίσια του σχολείου. Με την συγκεκριμένη διαδικασία γίνεται η προώθηση των γενικότερων σκοπών της εκπαίδευσης, που ορίζονται από την πολιτεία, με τη βοήθεια οργάνων της εκπαίδευσης, όπως το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Οι γενικοί στόχοι μιας σχολικής μονάδας δεν υφίστανται μόνο μέσα από την κρατική πρόβλεψη, αλλά και μέσα από τις εδραιώσεις του διευθυντή και των διδασκόντων (Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007).

Για το λόγο αυτό, μέσα σε μια σχολική μονάδα, ο διευθυντής διαδραματίζει σημαίνοντα ρόλο, ο οποίος αποτελεί συνδυασμό κρίκο μεταξύ των γραφειοκρατικών μηχανισμών και της

εκπαιδευτικής μονάδας. Είναι η προσωπικότητα εκείνη όπου μέσα στο σχολικό πλαίσιο καλείται να οργανώσει κατάλληλα τους ανθρώπινους πόρους, να ελέγξει την εφαρμογή των αρχών της διοίκησης και διαμορφώσει αντίστοιχα το σχολικό κλίμα μέσα στη μονάδα.

1.5.Η διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος στην Ελλάδα

Αναφορικά με τη διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος στην Ελλάδα, φαίνεται πως γίνεται η εφαρμογή μιας διοίκησης συγκεντρωτικού χαρακτήρα, που αποκαλύπτει την χρήση διαφόρων επιπέδων στην άσκηση της εξουσίας και της οργάνωσης σε μια σχολική μονάδα (Σαΐτης, 2008). Όπως τονίζεται στο Σαΐτη (2008: 86) η παρούσα μορφή έχει πυραμδική διάρθρωση και στηρίζεται στις αρχές:

α) της ιεραρχικής κλίμακας, όπου η εξουσία προέρχεται από τον άνθρωπο που είναι αρχηγός στον κάθε οργανισμό, ξεκινώντας από τον Υπουργό Παιδείας και καταλήγοντας στον Διευθυντή που αποτελεί την κατώτερη βαθμίδα ηγεσίας

β) της ενότητας της διοίκησης, κατά την οποία ο προϊστάμενος αντιστοιχεί στον αρμόδιο που παρέχει εντολές σε κάθε μέλος.

Η πυραμδική οργάνωση, λόγω του συγκεντρωτισμού της εξουσίας που την χαρακτηρίζει, είναι δυνατόν να εξασφαλίσει την ύπαρξη ομοιομορφίας στο συντονισμό και στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Κεφάλαιο 2^ο : Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

2.1. Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Συχνά, μέσα σε ένα οργανισμό, ανακύπτουν προβλήματα που σχετίζονται με την ποιότητα, και ειδικότερα με τομείς του οργανισμού που αναφέρονται στον έλεγχο και τις αδυναμίες του στην εσωτερική διαχείριση, σαν μια αυτόνομη λειτουργία, σχετικά με την ολοκλήρωση στην επεξεργασία και στην παράδοση των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχονται. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αφορά ακριβώς αυτό τον τρόπο διοίκησης, ο οποίος έχει στόχο την εξέλιξη των τομέων ενός οργανισμού που αφορούν την αποτελεσματικότητα, τη αποδοτικότητα και τη ανταγωνιστικότητα. Το κύριο μέλημα μιας διοίκησης ΔΟΠ είναι η εστίαση στην ποιότητα του οργανισμού, με σκοπό να βελτιωθεί κάθε τμήμα του μέσα από την εδραίωση καλής συνεργασίας ανάμεσά τους (Lock, 1994).

Επομένως, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μία προσέγγιση η οποία στοχεύει κατά κύριο λόγο στη βελτίωση των τομέων που αφορούν την ποιότητα και τη αποδοτικότητα για να μείνουν ικανοποιημένοι οι πελάτες και τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες να ανταποκρίνονται των προσδοκιών τους. Το γεγονός αυτό είναι εφικτό να πραγματοποιηθεί ενσωματώνοντας όλες τις λειτουργίες και τις διαδικασίες που αποδίδουν τον τομέα της ποιότητας στην εταιρεία. Μέσα από τη ΔΟΠ εξετάζονται τα βασικά μέτρα ποιότητας που αξιοποιεί ο οργανισμός και περιλαμβάνουν τον κύριο σχεδιασμό της για τον τομέα που αφορά τη διαχείριση και την πρόοδο, τους ελέγχους και τις διαδικασίες συντήρησης της ποιότητας, αλλά και τις ενέργειες που θα οδηγήσουν στην ενίσχυση και διασφάλισή της. Για το λόγο αυτό, με μια διοίκηση ΔΟΠ υπολογίζονται τα σχετικά μέτρα στην ποιότητα και αφορούν όλες τις κλίμακες μιας επιχείρησης και απαιτούν την ενεργό εμπλοκή όλων των εργαζομένων της. Γενικότερα, η ΔΟΠ προσεγγίζει με συστηματικό τρόπο την εφαρμογή της διοίκησης, στο κομμάτι εκείνο που χρειάζεται αλλαγή στις διαδικασίες οργανωτικού περιεχομένου, στρατηγικού προγραμματισμού, αλλά και των πεποιθήσεων, στάσεων/ συμπεριφορών είτε σε ατομικό είτε σε ομαδικό επίπεδο (Oljan & Rynes, 1991).

Εν συνεχεία, οι Yong & Wilkinson επιχείρησαν μια κατηγοριοποίηση των μορφών της ΔΟΠ με των παρακάτω τρόπο:

1. ΔΟΠ ως μορφή διαχείρισης ποιότητας

Στο σημείο αυτό, η ΔΟΠ έχει σχέση με τις αρχές που διέπουν τη διοίκηση της ποιότητας με την αξιοποίηση κάποιου στατιστικού εργαλείου, όπως για παράδειγμα τα διαγράμματα ελέγχου ή ροής, οι στατιστικοί έλεγχοι των διαδικασιών κτλ. Βέβαια, αν ο σκοπός της ΔΟΠ είναι η βελτίωση των διαδικασιών της ποιότητας, αυτό δεν πραγματοποιείται με την

αξιοποίηση ενός απλού εργαλείου, αλλά είναι σημαντικό να ενσωματωθούν τομείς για τον έλεγχο της ποιότητας στις διοικητικές λειτουργίες. Κάτι τέτοιο αφορά τον στρατηγικό σχεδιασμό και την εμπλοκή των εργαζομένων στην εκπαίδευση για παράδειγμα των τεχνικών στον έλεγχο ποιότητας ή στην εφαρμογή κύκλων ποιότητας (Yong & Wilkinson, 2001).

2. ΔΟΠ ως μορφή συστηματικής διοίκησης

Η συγκεκριμένη κατηγοριοποίηση της ΔΟΠ αφορά την χρησιμοποίηση συστημάτων αλλά και διαδικασιών με σκοπό να ελεγχθεί η ποιότητα. Ένα τέτοιο σύστημα διαθέτει οργανωσιακές δομές, αρμοδιότητες, στρατηγικές, εμπειριστατωμένες διαδικασίες για την εργασία, ανάλογους πόρους ώστε να εφαρμοστεί μια τέτοια διοίκηση, που θα έχει μια κατευθυντήρια γραμμή για την ποιότητα, εξασφαλίζοντας πως όταν μία διαδικασία πραγματοποιείται με προκαθορισμένο τρόπο, οι μέθοδοι, οι δεξιότητες και οι έλεγχοι που προηγήθηκαν, εκτελέστηκαν με συνεπή τρόπο (Dale, 1994, οπ. αν. στο Yong & Wilkinson, 2001). Ένα τέτοιο παράδειγμα συστήματος στη συγκεκριμένη κατηγορία ΔΟΠ είναι το πρότυπο ποιότητας ISO9000, το οποίο δημιουργήθηκε για να εξασφαλίσει στους πελάτες το γεγονός ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παράγονται είναι αντάξιες των απαιτήσεών τους και ανταποκρίνονται στο επίπεδο ποιότητας (Yong & Wilkinson, 2001).

3. ΔΟΠ ως μορφή διοίκησης των ανθρώπων

Η μορφή αυτή της ΔΟΠ αναφέρεται κυρίως στις ποιοτικότερες πλευρές της διοίκησης, που σχετίζονται με τη βελτιωμένη πελατειακή κατεύθυνση, την ενεργό εμπλοκή των ατόμων που εργάζονται, την εργασία σε ομάδες και την βελτιωμένη διοίκηση των ατόμων που απαρτίζουν την εταιρεία. Μείζονος σημασίας είναι η εκπαίδευση και η κατάρτιση όσων εργάζονται με σκοπό την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης. Ακόμα η εδραίωση μιας επικοινωνίας μεταξύ των μελών που εργάζονται με απώτερο σκοπό τη συμμετοχή όλων στις διαδικασίες λήψης μιας απόφασης, συνιστούν μια ΔΟΠ για την επιχείρηση (Yong & Wilkinson, 2001). Όσοι υποστηρίζουν αυτή την προσέγγιση στοχεύουν σε μια βαθιά αλλαγή στο σχηματισμό του οργανισμού που πραγματοποιείται συνήθως με την αλλαγή στην νοοτροπία των εργαζομένων του, παρακινώντας τους τα αρμόδια στελέχη να προβούν σε αλλαγή στις παραγωγικές διαδικασίες. Για παράδειγμα, μια αλλαγή αυτού του είδους αποτελεί η αλλαγή στη συμπεριφορά των υψηλών στελεχών της οργάνωσης και ο χειρισμός των υπαλλήλων με αξιοκρατικό τρόπο.

4. ΔΟΠ ως μορφή ανασχεδιασμού

Σύμφωνα με τους Yong & Wilkinson, (2001), κύριο μέλημα ενός προγράμματος *Ανασχεδιασμού Επιχειρησιακών Διαδικασιών* είναι η αξιολόγηση και ο επανασχεδιασμός των διαδικασιών που στοχεύουν στην βελτίωση. Μια τέτοια διαδικασία δεν λαμβάνεται ως δεδομένη, διότι μέλλεται να ανατραπεί, με βάση κυρίως τις προοπτικές του πελάτη παρά της διοίκησης και των ελέγχων που πραγματοποιούνται. Από την άλλη πλευρά, ο Grant και συν (1994) αναφέρουν ότι η συγκεκριμένη τοποθέτηση για τη ΔΟΠ η οποία επικεντρώνεται σε μια συνεχιζόμενη πρόοδο, έρχεται σε αντίθεση με τις προοπτικές για μια αλλαγή εις βάθος στον τομέα της στρατηγικής που έχουν ως στόχο πολλές εταιρείες (οπ. αν. στο Yong & Wilkinson, 2001). Ως τρόπος προσέγγισης, ο ανασχεδιασμός εμφανίζει ομοιότητες με τις αρχές της ΔΟΠ. Όπως επισημαίνει, ο Cole (1994), μια προσέγγιση ανασχεδιασμού είναι μια λογική εξέλιξη στη διοίκηση της ποιότητας, διότι η ΔΟΠ αποτελείται από βελτιωτικές ενέργειες στις διαδικασίες της, που γίνονται είτε με σταδιακό είτε με ολοκληρωτικό τρόπο.

5. ΔΟΠ ως ένα νέο πρότυπο διοίκησης

Η ΔΟΠ έχει ανελιχθεί σε φιλοσοφία, η οποία εμπερικλείει μεν το δύσκολο κομμάτι της διοίκησης ποιότητας με την χρήση στατιστικών τεχνικών και εργαλείων για τη μέτρηση των αποδόσεων, αλλά συγχρόνως εμπεριέχει και το κομμάτι εκείνο της εργασίας σε ομάδες, της εκπαίδευσης, της κατάρτισης και της επιβράβευσης από τα ανώτερα στελέχη (Yong & Wilkinson, 2001). Με πολλούς τρόπους είναι εφικτό να επιτευχθεί η ΔΟΠ, ωστόσο άξια αναφοράς είναι τα Μοντέλα Ποιότητας. Το πιο σημαντικό μοντέλο από αυτά είναι το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας που αξιοποιείται στις χώρες της Ευρώπης.

Στο σύνολό τους οι παραπάνω προσεγγίσεις καταδεικνύουν τη ΔΟΠ ως μία όχι τόσο σαφής έννοια, όπου η αξιοποίηση και η εφαρμογή της δεν αποτελεί μια απλοϊκή διαδικασία (Yong & Wilkinson, 2001).

2.2. Ιστορική αναδρομή της έννοιας της «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας»

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) εμφανίστηκε μετά τον Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο μαζί με την οικονομική κρίση σε παγκόσμιο επίπεδο. Η ιδέα που αφορούσε τη διαχείριση της συνολικής ποιότητας υποστηρίχθηκε πρώτα από τον Δρ. W. Edwards Deming στα τέλη του 1950 αρχές του 1960 στις ΗΠΑ. Παρόλα, η Ιαπωνία θεωρείται η πρώτη χώρα που εδραίωσε την συγκεκριμένη ιδέα για να οδηγήσει σε άνοδο της οικονομίας της μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο. Όμως η επιτυχημένη εφαρμογή της ΔΟΠ στην Ιαπωνία, είχε ως αποτέλεσμα να γίνει γνωστή σε αρκετές χώρες παγκοσμίως. Πρόκειται για μια η ιδέα που δημιουργήθηκε αρχικά για κατασκευαστικούς οργανισμούς. Με τις εφαρμογές της ΔΟΠ, άρχισαν να ενισχύονται οι οικονομίες του κόσμου, με πρώτη την Ιαπωνική τη δεκαετία του '60 και έπειτα την Αμερικάνικη στο πέρας της δεκαετίας του '80, με τον πιο σημαντικό εκφραστή της όπως προαναφέρθηκε, τον Deming, να εδραιώνει μέσα από τη φιλοσοφία του τις βασικές

αρχές της. Μακροπρόθεσμα αυτό είχε ως αποτέλεσμα να βοηθηθούν οι επιχειρήσεις αποκτώντας ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, με σκοπό την κυριάρχηση ποιοτικών προϊόντων στην αγορά. Μετέπειτα, όπως αναφέρει ο Lunenburg, έγινε η εισαγωγή στις πανεπιστημιακές μονάδες και στα σχολεία (Mehta & Degi, 2019).

Η έννοια της ποιότητας αφορά το φαινόμενο που στηρίζει τις απαρχές του στον βιομηχανικό και στον διοικητικό τομέα (Sudha, 2013). Πρώτα, η σημασία δινόταν στη διαδικασία παραγωγής και στα προϊόντα, και έπειτα η έμφαση αυτή μετακινήθηκε στον ίδιο τον οργανισμό και στην ικανοποίηση του πελάτη (Καρυωτάκης, 2014).

Η ΔΟΠ βασίστηκε στις οκτώ κύριες αρχές του ιαπωνικού «management» και αφορούν τη σταθερή ενασχόληση, τη στρατολόγηση, την εκπαίδευση και τις αμοιβές που στηρίζονται στο κομμάτι της εμπειρίας, των συλλογικών αποφάσεων, της ευδαιμονίας, του συνδικαλισμού, αλλά και των μεθόδων παραγωγής και των κύκλων ποιότητας. Βέβαια, για να είναι επιτυχημένη μια Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε έναν οργανισμό, είναι σημαντικό να υφίστανται σε αυτόν ένα σύνολο ανθρωπίνου δυναμικού με πλήρως εκπαιδευμένα και καταρτισμένα άτομα που έχουν ως κίνητρο την ελευθερία στην έκφραση των απόψεών τους, τη συνδρομή τους στη λήψη των αποφάσεων, τις απολαβές στο ηθικό και το υλικό κομμάτι κ.ά. (Κέφης, 2014).

Κάποια άτομα συνέβαλαν αποτελεσματικά στην ανάπτυξη της φιλοσοφίας της ΔΟΠ και αποκαλούνται συμβολικά ως οι «γκουρού» της ΔΟΠ και είναι αρχικά ο Williams Edwards Deming, όπου έχτισε μια ολοκληρωμένη φιλοσοφία πάνω στη ΔΟΠ, έπειτα ο Phillip Crosby, ο Genichi Taguchi, ο Arman Vallin Feigenbaum, ο Kaoru Ishikawa, ο David Garvin και ο Shigeo Shingo, όπου ανάμεσα στις απόψεις τους σημειώνονται διαφορές (Τσουκάτος, 2016).

Ξεκινώντας με τον «πατέρα» για την φιλοσοφία της ΔΟΠ, τον Deming, ο οποίος ανέπτυξε την ιδέα ότι με τη ΔΟΠ δίνεται έμφαση στη αναβάθμιση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών, θεωρώντας πώς αν οι εργαζόμενοι διαθέτουν την ανάλογη εκπαίδευση, ώστε να διαχειρίζονται τις διαδικασίες μέσα στην εργασία τους μόνοι τους, τότε η ποιότητα στα παραγόμενα προϊόντα θα ενισχυθεί. Οι ιδέες του για την ολική ποιότητα ξεκίνησαν με τον Walter Shewhart, όπου ανέφερε πρώτος τον στατιστικό ποιοτικό έλεγχο, μέσα από το «Διάγραμμα Στατιστικού Ελέγχου» (ή Statistical Control Chart), το οποίο αποτελείται από τρία κύρια βήματα (προδιαγραφές, παραγωγή και επιθεώρηση). Η θεωρία του βασίστηκε στις 14 θεμελιώδεις αρχές που αναφέρονται στη βελτίωση ποιότητας, με τη δημιουργία του κύκλου του Deming (σχεδιασμός, εφαρμογή, έλεγχος, δράση) και με τη χρήση μεθόδων στατιστικής σε όλα τα στάδια της παραγωγής (Ρούση, 2007). Η φιλοσοφία και οι βασικές αρχές του θα αναλυθούν στο επόμενο κεφάλαιο.

Εν συνεχεία, ο Crosby ισχυρίστηκε πως είναι καλύτερο να ασχοληθείς με την έννοια της ποιότητας ως φιλοσοφίας και να επενδύσεις σε αυτήν από την αρχή, παρά να κάνεις αλλαγές μετά που θα είναι επιζήμιες. Ως απαρχή στην φιλοσοφία του έχει τη δημιουργία προϊόντων που δεν είναι ελαττωματικά εξαρχής (Ζαβλανός, 2003).

Ο Taguchi στράφηκε σε μια προσέγγιση της ποιότητας από μηχανικής άποψης, με την πραγματοποίηση της παραγωγής μέσα σε οριοθετημένα πλαίσια και με τα ανάλογα όρια, ώστε να υπάρχει μικρή απόκλιση, καθώς όσο πιο μικρή καθίσταται η απόκλιση των ονομαστικών προδιαγραφών, τόσο καλύτερη θα εξελιχθεί η ποιότητα (Φραντζής, 2003).

Ο Feigenbaum από την άλλη υιοθετεί μια συστημική προσέγγιση της ποιότητας, με την φιλοσοφία του να επικεντρώνεται στις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνει η διοίκηση να κάνει για να βελτιωθεί, αλλά και την διαρκή εκτίμηση και πραγμάτωση των καινούργιων τεχνικών που εφαρμόζουν οι μάνατζερ, οι μηχανικοί και οι εργαζόμενοι. Επίσης, όπως αναφέρεται στον Ζαβλανό(2003), ο Feigenbaum τονίζει ότι σημασία έχει η διαρκής εκπαίδευση και παρότρυνση του ανθρώπινου δυναμικού να εξελιχθεί και να αναλάβει πρωτοβουλίες.

Ο Ishikawa προήγαγε μια φιλοσοφία που βασίζεται στα αληθινά και υποκατάστατα χαρακτηριστικά της ποιότητας, όπου ως αληθινά αναφέρονται εκείνα που σχετίζονται με την εντύπωση του πελάτη αναφορικά με την αποδοτικότητα του προϊόντος και ως υποκατάστατα εκείνα που σχετίζονται με τη γνώμη των παραγωγών. Ο Ishikawa επισήμανε επτά σημαντικά εργαλεία για τον έλεγχο της ποιότητας, όπου ο βαθμός προσέγγισης ανάμεσα στα αληθινά και τα υποκατάστατα χαρακτηριστικά να καθορίζει το επίπεδο ευαρεσκείας του πελάτη (Ζαβλανός, 2003).

Έπειτα, ο Garvin εισηγούτανε οκτώ διαστάσεις που θα όριζαν την ποιότητα. Συγκεκριμένα, αναφέρεται στην αποδοτικότητα, στα γνωρίσματα, στην αξιοπιστία, το επίπεδο συμμόρφωσης αναλογικά με το σχεδιασμένο πλάνο, στην δεξιότητα στήριξης, στην αισθητική και στην ποιότητα που είναι κατανοητή σε συνδυασμό με τη διάρκεια (Ψωμάς, 2016).

Τέλος, ο Shingo δημιούργησε τη θεωρία «Poka-Yoke», όπου επισήμανε ότι στην διαδικασία παραγωγής δεν υφίσταται ούτε το πιο μικρό λάθος, για το λόγο αυτό ο προσδιορισμός και εξαφάνιση της αποτυχίας χρήζει άμεσης προτεραιότητας (Στειακάκης, 2004).

2.3.Η φιλοσοφία του Deming για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Με τη φιλοσοφία του ο Deming επικεντρώνεται στην άνοδο της ποιότητας σε ότι αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Θεωρούσε ότι εάν οι εργαζόμενοι εκπαιδευτούν κατάλληλα και είναι σε θέση να διαχειρίζονται εκείνοι τις διαδικασίες που σχετίζονται με την

εργασία τους, αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα να βελτιώνεται η ποιότητα ενός παραγόμενου προϊόντος. Στην φιλοσοφία του επισήμανε δύο ακόμα βασικά στοιχεία, τους πελάτες από την μια πλευρά και την διοίκηση από την άλλη. Συγκεκριμένα, τόνισε πως οι πρώτοι έχουν καθοριστικό ρόλο στη γραμμή παραγωγής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, ενώ οι δεύτεροι αποτελούν απαραίτητο στοιχείο στη βελτίωση της ποιότητας. Οι απόψεις του Deming έρχονται σε αντίθεση με εκείνες του Taylor morris που μέχρι πρότινος εφαρμόζονταν στην Αμερική και στην αρχή ήταν απορριπτές από τους Αμερικάνους. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ύστερα από τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, στον επιχειρηματικό κόσμο το ενδιαφέρον στρεφόταν πιο πολύ στην απόδοση της ποσότητας παρά της ποιότητας για την παραγωγή προϊόντων. Οι Ιάπωνες υιοθετώντας την φιλοσοφία του Deming οδηγήθηκαν σε επιτυχημένη παρουσία για τα προϊόντα τους στη διεθνή, γεγονός που οδήγησε στη συνέχεια τους Αμερικανούς να επιθυμούν την αρωγή του Deming για την παραγωγική τους ανέλιξη. Για να του αποδώσουν φόρο τιμής οι Ιάπωνες δημιούργησαν «βραβείο ποιότητας Deming», και δίνεται ετησίως στην εκάστοτε επιχείρηση που δραστηριοποιείται περισσότερο στην βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων της (Ζαβλανός, 2003).

Η ΔΟΠ, Αποτελεί το υψηλότερο επίπεδο στην εξέλιξη της διοίκησης ποιότητας και τη διοικητική φιλοσοφία μέσω της οποίας ικανοποιούνται οι προσδοκίες των πελατών, της κοινωνίας και του οργανισμού με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο, με το λιγότερο δυνατό κόστος μεγιστοποιώντας τις δυνατότητες όλων των εργαζομένων. Η συνεχής βελτίωση με ολική εμπλοκή αποτελεί τη βασική αρχή της ΔΟΠ η οποία διαθέτει εξελιγμένες διοικητικές πρακτικές και δίνει έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα (Φουντουλάκη, 2016).

Ο «κύκλος του Deming» ή διαφορετικά κύκλος του Shewhart απαρτίζεται με μια σειρά από ενέργειες, οι οποίες είναι αναγκαίες για κάθε συστηματική προσέγγιση στη διαδικασία εξέλιξης οποιουδήποτε συστήματος. Τα στάδια στον κύκλο Deming επαναλαμβάνονται και είναι τα παρακάτω:

- Σχεδίαση (Plan),
- Δράση (Do)
- Έλεγχος (Check-Study)
- Ενέργεια (Act)

Με βάση τα παραπάνω στάδια του κύκλου, αρχικά θα προσδιοριστεί το πρόβλημα, έπειτα θα ακολουθηθεί μια διαδικασία όπου ερευνάται και αναλύεται το ίδιο το πρόβλημα, ενώ παράλληλα γίνονται οι κατάλληλες διορθωτικές κινήσεις που θα οδηγήσουν στην εξέλιξη. Η αναβάθμιση της ποιότητας με αυτό τον τρόπο θα είναι διαρκής, ενώ η αποτελεσματικότητά της θα φανεί εφόσον έχει ως βάση ένα σωστό σχέδιο (plan). Αφού πραγματοποιεί ο σωστός σχεδιασμός, ακολουθεί η υλοποίηση των απαραίτητων ενεργειών για να λάβει χώρα το

σχέδιο (do). Έπειτα, όλα τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις παραπάνω ενέργειες είναι απαραίτητο να περάσουν από τον ανάλογο έλεγχο για να συνεχιστεί σωστά η διαδικασία (check). Σε αυτό το στάδιο είναι ζωτικής σημασίας η κατανόηση των αιτών που προκαλούν αυτού του είδους τα αποτελέσματα ώστε να διεξαχθούν τα αντίστοιχα συμπεράσματα που θα χρησιμεύσουν στην διαδικασία. Εφόσον γίνουν κατανοητά τα αποτελέσματα της διαδικασίας του ελέγχου, είναι εφικτό να προχωρήσουμε στο στάδιο της ενέργειας (act-A), όπου πραγματοποιείται το σχέδιο με σκοπό την βελτίωση των διαδικασιών (Dahlgaard, 1995). Η παραπάνω διαδικασία γίνεται αντιληπτή στο παρακάτω σχεδιάγραμμα.

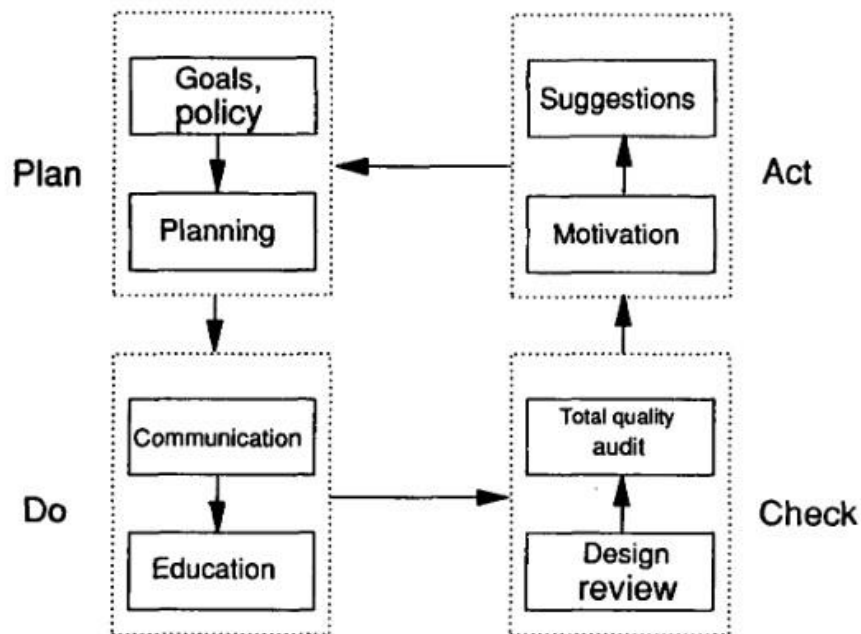
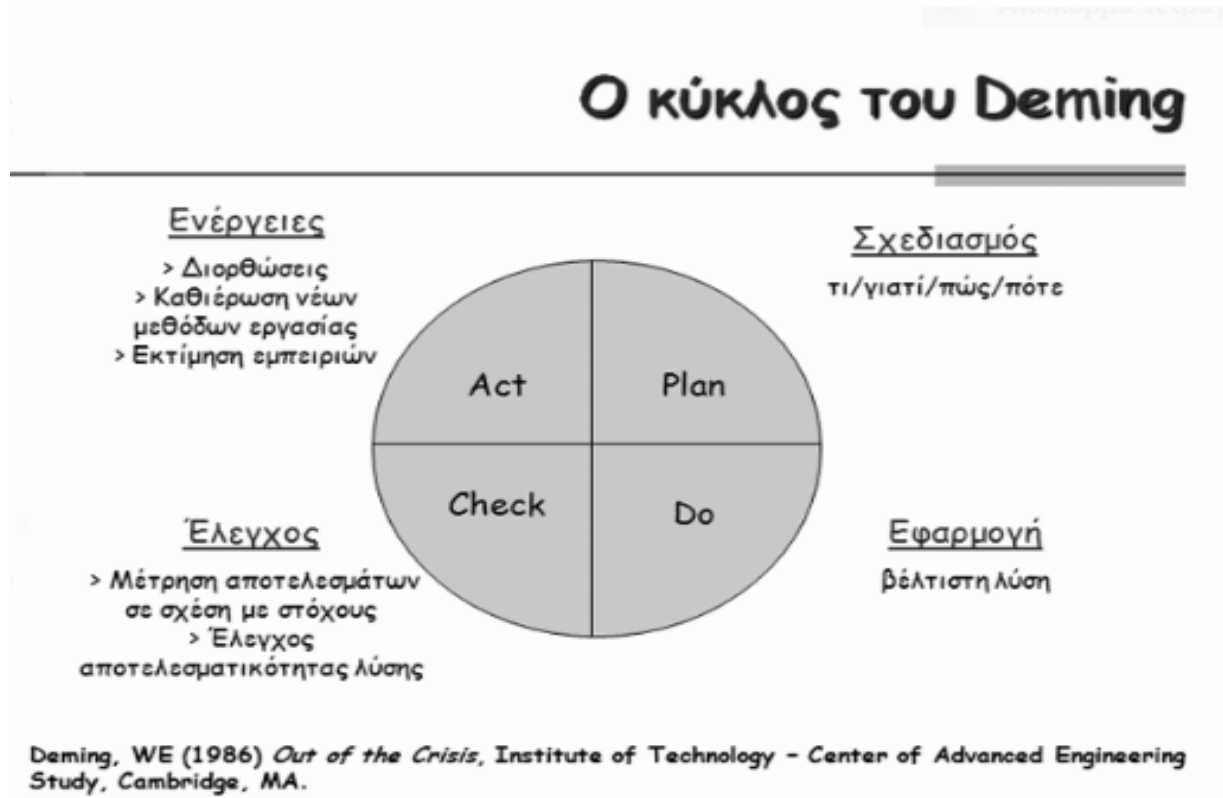


Figure 2. A PDCA leadership model.

Εικόνα 1: Μοντέλο διοίκησης

Ο κύκλος του Deming, αποτελεί ένα μοντέλο που εστιάζει σε μια μεθοδολογία βελτίωσης, η οποία ξεκινά με τον σωστό σχεδιασμό, έχοντας υπόψη τις ανάγκες ενός πελάτη, τους διαθέσιμους πόρους, την επάρκεια στα δεδομένα και σε ότι θεωρείται αναγκαίο ώστε να υπάρχει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Όπως εξηγήθηκε παραπάνω είναι σημαντικό να ακολουθηθεί σωστά η εφαρμογή του προγράμματος στην ελάχιστη δυνατή κλίμακα για να συλλεχθούν οι απαραίτητες πληροφορίες και τα αντίστοιχα αποτελέσματα. Εν συνεχεία γίνονται οι αναγκαίοι έλεγχοι με σκοπό να συγκεντρωθούν πιθανές αποκλίσεις και να καταγραφούν τα πιθανά προβλήματα. Τέλος, ο κύκλος περατώνεται μέσα από τις κατάλληλες διορθωτικές κινήσεις και την δημιουργία ενός προτύπου για τη νέα διαδικασία

που προκύπτει ώστε τελικά να πραγματοποιηθεί σε μεγάλη κλίμακα (Στεφανάτος,2000, σ.102).



Εικόνα 2: Ο Κύκλος του Deming (Deming, 1986)

Όπως έχει αναφερθεί, ο Deming και ο Joseph Juran, διαδραμάτισαν καίριο ρόλο στον τομέα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η φιλοσοφία του Juran (1989) αναφέρεται στην πραγμάτωση της ποιότητας ως απόρροια του κατάλληλου και μεθοδικού σχεδιασμού. Η σχεδίαση της ποιότητας συνθέτει ένα τμήμα του συνεχιζόμενου αυτού κύκλου, που διαθέτει την εξέλιξη και τον έλεγχο της ποιότητας, συνθέτοντας τη «τριλογία του Juran», η οποία συνίσταται με δημιουργία ενός μελετημένου προγράμματος ποιότητας, τον έλεγχο και τέλος την βελτίωση. Βέβαια, στην περίπτωση εφαρμογής του κύκλου στα πλαίσια ενός σχολείου, ο πρώτος που εμπριέχεται στη λίστα των πελατών είναι ο μαθητής, εφόσον απαρτίζει τον αντανακλαστικό αποδέκτη για το εκπαιδευτικό έργο. Ιδανικά οι μαθητές θα μπορούσαν να εφαρμόσουν μια διαδικασία που να βάζουν μόνοι τους μακροπρόθεσμους στόχους και το σχολείο να τους δημιουργεί το πρόγραμμα που χρειάζεται για την υλοποίησή τους. Ο κύριος στόχος της διαδικασίας αυτής είναι ίδιος με τον στόχο της διοίκησης ολικής ποιότητας, όπου αφορά την μελλοντική και έμμεση επιτυχία ενός οργανισμού με μακροπρόθεσμα

πλεονεκτήματα για τα μέλη του και για την κοινωνία (Μπλάνας,2006,σ.34-35; Στεφανάτος,2000,σ.15-16).

Ο Edwards Deming, εστίασε στην στατιστική εξέταση των διεργασιών (Statistical Process Control) και ισχυρίστηκε ότι οι εξειδικευμένες αιτίες που οδηγούν στη μεταβλητότητα των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας αναχαιτίζουν τη συνέπεια στην απόδοση (Στεφανάτος,2000,σ.98). Ο Deming πέρα από τον κύκλο που εμπεριέχει τις συνεχιζόμενες διαδικασίες ενός μεθοδικού σχεδιασμού, παρείχε και μια σειρά από πρακτικές οδηγίες για την εφαρμογή του θεωρήματός του μέσα από την καταγραφή δεκατεσσάρων σημείων για την διοίκηση. Συγκεκριμένα, τα 14 σημεία διοίκησης του Deming είναι:

1. Το αέναο και αξιόπιστο εγχείρημα για τη θετική εξέλιξη ενός προϊόντος και την ανάδειξη των υπηρεσιών.
2. Η αποδοχή και εφαρμογή μιας καινούργιας φιλοσοφίας στον τομέα της διοίκησης.
3. Η έννοια της ποιότητας οφείλει να έχει ενσωματωθεί στην παραγωγή, παρά στον τελικό έλεγχο.
4. Η ελάττωση της διάδοσης των προμηθειών.
5. Η διαρκής βελτίωση στο σύστημα παραγωγής και παροχής μιας υπηρεσίας.
6. Η συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση των νέων εργαζομένων που εισέρχονται στην εταιρία.
7. Η καθιέρωση μιας ηγεσίας που καθοδηγείται με παραδείγματα.
8. Η μείωση του φόβου και η παρότρυνση για μια αμφίδρομη επικοινωνία.
9. Η εξάλειψη των εμποδίων που δημιουργούνται μεταξύ των τμημάτων και των ανθρώπων, ώστε να αναπτυχθεί η εμπιστοσύνη.
10. Η μείωση των προτροπών για την επίτευξη αριθμητικών στόχων.
11. Η διοίκηση αντικειμενικών στόχων με έμφαση στην ποιότητα και όχι στην ποσότητα.
12. Η εξάλειψη των περιορισμών που αποσπούν τα δικαιώματα ενός εργαζομένου να αισθάνεται υπερηφάνεια για τα επιτεύγματα της εργασίας του.
13. Η δια βίου μόρφωση όλου του ανθρώπινου δυναμικού, με στόχο να συμβαδίζει με τις νέες εξελίξεις.
14. Η συμμετοχή όλων και κυρίως των ανώτερων στελεχών της διοίκησης, με σκοπό τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας (Μπλάνας,2006,σ.40).

Οι 14 αρχές του Deming για το management που προαναφέρθηκαν απαρτίζουν ένα αξιόλογο βοήθημα που υποδεικνύει στους ηγέτες τις κατάλληλες μετασχηματιστικές διαδικασίες για την επιχείρησή τους. Ένας ηγέτης είναι σημαντικό να επιδιώκει την επιτυχημένη απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού του στο μεγαλύτερο βαθμό και να προβάλλει αυτή τη διαδικασία

μέσα από τη διαρκή εξέλιξη του συστήματος που εργάζεται. Ένα τέτοιο θεωρητικό πλάνο είναι δυνατόν να εφαρμοστεί στη διοικητική πλευρά ενός σχολείου. Σύμφωνα με τα 14 αυτά σημεία, ο Josherph Fields (1993) δημιούργησε έναν ανάλογο αριθμό στοιχείων εξειδικευμένα στην ποιότητα της εκπαίδευσης, τα οποία θα αναλυθούν στο επόμενο κεφάλαιο.

Κεφάλαιο 3^ο : Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση

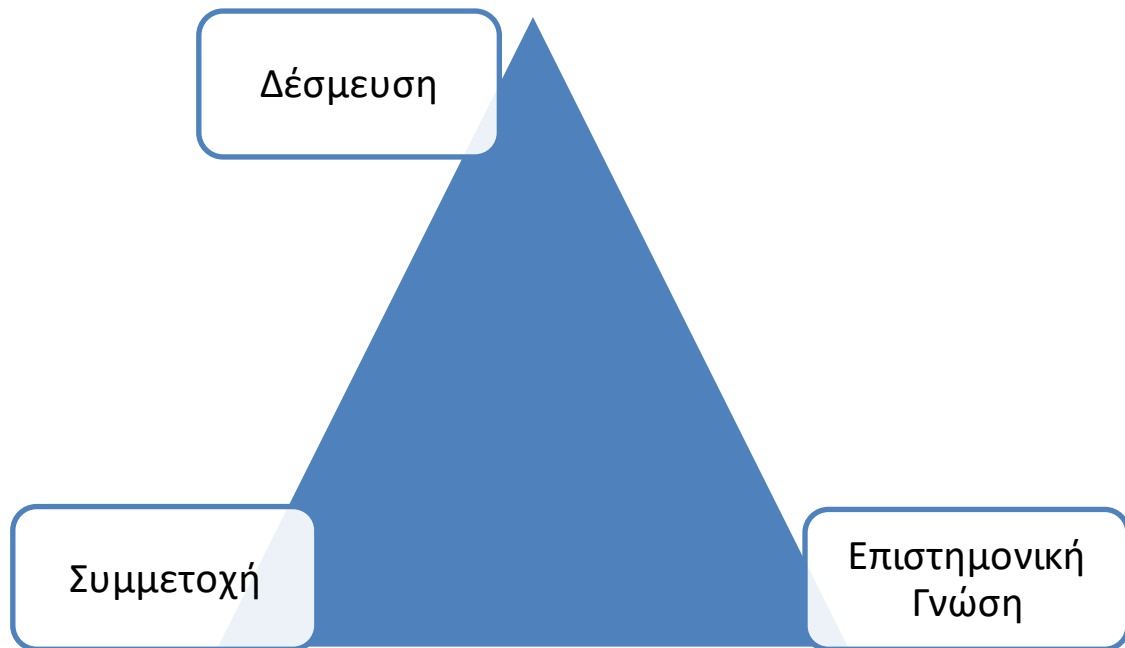
3.1.Οι βασικές αρχές της «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας»

Οι κύριοι πυλώνες πάνω στους οποίους χτίζεται ολόκληρη η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι:

1. Το ολοκληρωμένο πλαίσιο με στρατηγικές και πολιτικές ποιότητας που αφορούν τις ιδέες, την αποστολή και τους σκοπούς μιας οργάνωσης.
2. Το σύστημα, η μέθοδος και οι τεχνικές που εφαρμόζονται για την εξασφάλιση της ποιότητας.
3. Η οργανωσιακή λειτουργία που εμπεριέχει τις αρχές και τις αξίες που συμβαδίζουν με την διασφάλιση της ποιότητας.
4. Οι δεξιότητες όσων εργάζονται και στοχεύουν να επιτύχουν την ποιότητα σε όλα τα επίπεδα (Μπουραντάς, 2002: 516).

Συνοπτικά, οι βασικές αρχές που ορίζουν τη ΔΟΠ, δημιουργούν το παρακάτω τρίγωνο, που περικλείει τις παρακάτω τρεις έννοιες και αντιστοιχούν σε κάθε μία από τις κορυφές του τριγώνου στο σχήμα. Οι έννοιες αφορούν:

- 1) στη δέσμευση για συνεχή εξέλιξη και πρωτοτυπία,
- 2) στη σύμπραξη του ανθρώπινου δυναμικού της οργάνωσης ως στοιχείο που θα επιφέρει κοινωνική αλλαγή, και
- 3) την επιστημονική γνώση και εμπειρία που εφαρμόζεται μέσα από τα κατάλληλα εργαλεία και τις τεχνικές.



Η καλύτερη εφαρμογή μιας Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στηρίζεται στους πιο γνωστούς θεωρητικούς και επιστήμονες που ανέπτυξαν τις ιδέες τους πάνω στον συγκεκριμένο τομέα με αρκετές διαφοροποιήσεις μεταξύ τους, αλλά με τις βασικές αρχές για την ουσιαστική εφαρμογή της να συνάδουν.

Οι θεμελιώδεις αρχές όπως αναφέρονται στον Κατσαρό (2008):

1. Στη δημιουργία μιας ιδέας, ενός μελετημένου σχεδιασμού με κατεύθυνση την ποιότητα.
2. Στην υλοποίηση της φιλοσοφίας για τη Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μέσω δέσμευσης του ίδιου του οργανισμού για την πραγματοποίησή της.
3. Στην ανταπόκριση απέναντι στους πελάτες, ώστε να μείνουν ικανοποιημένοι.
4. Στη συμμετοχικότητά και το ενδιαφέρον του ανθρώπινου δυναμικού να εφαρμοστεί η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην επιχείρηση.
5. Στη συνεχή και συνεπή προσπάθεια αναβάθμισης της ποιότητας.
6. Στην μέριμνα για να προληφθούν προβλήματα και λάθη (Κατσαρός, 2008: 132-134).

Συμπερασματικά από τα παραπάνω, καταλήγουμε πώς η φιλοσοφία για την εφαρμογή μιας Διοίκησης βασισμένη στην Ολική Ποιότητα, ορίζεται μέσα από τρεις θεμελιώδεις έννοιες:

1. Έμφαση στον πελάτη.
2. Διαρκής βελτίωση.

Γενικά, η ΔΟΠ αξιοποιείται με επιδίωξη την χορήγηση κατευθυντήριων γραμμών στα εκπαιδευτικά ιδρύματα, ώστε να συνεχιστεί η βελτίωση της όλης εκπαιδευτικής διαδικασίας (Zabadi, 2013). Στα πλαίσια του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος η αξιοποίηση της ΔΟΠ συνθέτει μια αξιόλογη προϋπόθεση για τη βελτίωσή στα δύο καίρια υποσυστήματά του, την οργάνωση και τη διοίκησή του (Σφακιανάκη, 2015).

Η εκπαίδευση σε μια προβλεπόμενη αφετηρία θεωρείται βασικός πυλώνας για να αποφέρει αλλαγές στην κουλτούρα και τις στάσεις του οργανισμού. Η ποιότητα απεναντίας οφείλει να εξελιχθεί σε ένα αναπόσπαστο κομμάτι της ενασχόλησης του καθενός (Sharma και συν., 2014). Η αδιάληπτη εξέλιξη της διαδικασίας αφορά το γεγονός ότι η ΔΟΠ προορίζεται ως μια διαρκής διαδικασία και όχι ένα πρόγραμμα. Προϋποθέτει συνεχιζόμενη πρόοδο, διαδικασίες και ελέγχους οι οποίες ορίζονται από τη διοίκηση. Σύμφωνα με τον Zakuan και συν. (2012) η συνεχής βελτίωση είναι δυνατόν να αποτελέσει η κινητήρια δύναμη του οργανωτικού οχήματος, οδηγώντας το μπροστά.

Οι Schminth & Finnegan (1993 όπως αναφ. στο Zakuan και συν.,2012), θεωρούν ότι η συνεχής βελτίωση ενδέχεται να αυξήσει την επίδοση του εργαζομένου που συνεργεί στην εφαρμογή της ΔΟΠ, με τον όρο ότι η διοίκηση ενδείκνυται να μετριάσει την απόδοση εντολών και ελέγχων. Το ανθρώπινο δυναμικό της οργάνωσης θα πρέπει να την αντιληφθεί την οργάνωση σαν ένα σύστημα που εξαρτάται το ένα με το άλλο. Όπως επισημαίνουν οι Evans & Dean (2003), η διαρκής εξέλιξη στη ΔΟΠ προαπαιτεί την συμπαράσταση όλων των τμημάτων διότι αυτό είναι δυνατόν να επιφέρει την πρόοδο αναφορικά με τη σχέση που αναπτύσσεται με τους πελάτες, την πρωτοτυπία και την ανάπτυξη οργανωτικό επίπεδο. Επίσης, η δυνατότητα της εμπλοκής των εργαζομένων αφορά μια κατάσταση που εντείνει τη συμμετοχικότητά τους στις λήψεις αποφάσεων από διευθυντική πλευρά και στη αναβάθμιση των δραστηριοτήτων (Zakuan και συν. 2012). Συγχρόνως, ενισχύει την κατανόηση των πολιτικών που συνοδεύει έναν οργανισμό όπως επισημαίνει ο Charpman (2001, όπ. αναφ. στο Zakuan και συν. 2012).

Για τη συνεργασία δύναται να ενταχθεί και ο όρος ομαδική εργασία (Teamwork),όπου σύμφωνα με τον Oakland (1995, όπ. αναφ. στο Zakuan και συν., 2012), δημιουργεί την αυτοπεποίθηση και αναβαθμίζει τη επικοινωνία. Η επικοινωνία με τη σειρά της αποτελεί όρο στενά συνδεδεμένο με τη διαδικασία της ποιότητας. Ορισμένοι δυσκολεύονται να μιλήσουν

στους άλλους για τα σχέδιά τους με τρόπο που να είναι κατανοητός. (Zakuankai συν., 2012). Γι' αυτό, οι managers επιβάλλεται να διαθέτουν σωστή κρίση και να είναι εφικτό να επιλέγουν με κατάλληλο τρόπο τα στοιχεία που θεωρούν σπουδαία και χρήσιμα για την εργασία τους, αλλά και να δοκιμάζουν να αντιληφθούν ποιο από τα στοιχεία αυτά ίσως να είναι σημαντικό για τους συνεργάτες τους (Μαντζάρης, 2003).

3.2.Οι βασικές αρχές της Δ.Ο.Π. στην Εκπαίδευση

Η φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. διαφοροποιείται από χώρα σε χώρα και από οργανισμό σε οργανισμό, αλλά οι βασικές αρχές της παραμένουν ίδιες και ωφέλιμες όχι απαραίτητα στο περιβάλλον των επιχειρήσεων αλλά και των εκπαιδευτικών οργανισμών που αποβλέπουν τη βελτίωση. Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2003:σ.398) οι βασικές αρχές είναι τρεις:

1. Η επικέντρωση στις ανάγκες της κοινωνίας

Όπως επισημαίνει, ο Φασουλής (2001) η εκπαίδευση ως κοινωνική οργάνωση διαθέτει ανταγωνιστικότητα στην περίπτωση που ανταποκρίνεται στις αξιώσεις της κοινωνίας (γονείς, μαθητές, εκπαιδευτικούς). Με το πέρασ των χρόνων και τη γενικότερη εξέλιξη οι συγκεκριμένες απαιτήσεις μετατρέπονται σε περισσότερο έντονες, διότι οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί επηρεάζονται από την ταχεία μετατροπή των κοινωνικών και οικονομικών προτύπων. Θεωρείται αδύνατο οι εκπαιδευτικοί σκοποί να μη έχουν υπόψιν τους τις σημαίνουσες οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές, με την ισορροπία ανάμεσα στην εκπαίδευση και την κοινωνία να αντιστοιχεί στο κοινωνικό γίγνεσθαι. Σύμφωνα με τις θεωρήσεις της Δ.Ο.Π. οι μαθητές, γονείς, εκπαιδευτικοί και κοινωνία συγκροτούν τον «πελάτη» της εκπαίδευσης, και οι χειρισμοί που οφείλεται να γίνουν για να επιτευχθεί «η ικανοποίηση του πελάτη» συγκροτούν τα κύρια καθήκοντα κάθε εκπαιδευτικού, ώστε να είναι δυνατόν να παράγει η σχολική οργάνωση εξελιγμένες υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών (γονείς, μαθητές, εκπαιδευτικούς).

2. Η διαρκής εξέλιξη των διαδικασιών και των υπηρεσιών που παρέχονται

Σύμφωνα με τον Crosby, (1984), στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δύναται να προσεγγίσουμε το ανώτερο αποτέλεσμα εάν ολοένα και περισσότερο επιχειρούμε να το αναβαθμίσουμε. Η αδιάληπτη βελτίωση οφείλει να επικεντρωθεί στη μείωση των αλλοιώσεων των αποτελεσμάτων που προσφέρονται από τις διαδικασίες. Η συνεχιζόμενη βελτίωση της ποιότητα μέσα από τις διαδικασίες, αποτελεί το βασικό θεμέλιο της Δ.Ο.Π., όπου στην περίπτωση των εκπαιδευτικών μονάδων ορίζεται με γνώμονα τις ανάγκες και τις επιθυμίες του πελάτη (μαθητές, γονείς, εκπαιδευτικοί, κοινωνία).

Ο Deming (1982, όπ. αν. στο Φασουλή, 2017) αναφέρει ότι η ποιότητα είναι επακόλουθο ενός συστήματος, το οποίο δουλεύει με αφοσιωμένους ανθρώπους και όχι από αφοσιωμένους ανθρώπους που δουλεύουν στο σύστημα. Ο ίδιος, σχεδίασε τον κύκλο PCDA, που αναφέρθηκε παραπάνω (βλ. Εικόνα 2: Ο Κύκλος του Deming 1986) και αφορά τα παρακάτω, τα οποία δύναται να προσαρμοστούν σε ένα εκπαιδευτικό οργανισμό:

- α. Σχεδιάζω μια αλλαγή για αναβάθμιση της δράσης.
- β. Εκτελώ τη δοκιμή στην αλλαγή που προτάθηκε.
- γ. Ελέγχω τα επακόλουθα της δοκιμής.
- δ. Παίρνω ανατροφοδότηση και ενεργώ ανάλογα με τα ευρήματα, κρατώντας είτε όχι την αλλαγή και υποδεικνύοντας κάτι άλλο.

3. Ολοκληρωτική ενεργή συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού

Στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας υπάγεται η ολοσχερής συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού που λαμβάνει μέρος στη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας, με σκοπό όλοι να πραγματοποιούν το έργο τους αναβαθμίζοντας το τελικό αποτέλεσμα. Juran, 1981 όπ. αν στο Φασουλή, 2017). Η ευδοκίμηση της συμμετοχής αυτής στα επίπεδα της εκπαίδευσης και των σχολικών μονάδων, απαιτεί:

1. Οι εμπλεκόμενοι να κατέχουν και να αντιλαμβάνονται εις βάθος τις αξίες που αφορούν τη μόρφωση, την πολιτική και τους στόχους του οργανισμού.
2. Το ανθρώπινο δυναμικό χρειάζεται να έχει τις αναγκαίες ικανότητες, γνώσεις και επιδεξιότητες για να εκτελεί σωστά το σκοπό του.
3. Χρειάζεται να υφίσταται επίγνωση και εμπιστοσύνη ανάμεσα στην ανώτατη εκπαιδευτική ηγεσία και στον ανθρώπινο εκπαιδευτικό παράγοντα, ώστε να παρέχεται η δυνατότητα στον τελευταίο να μετέχει ενεργά στη σχεδίαση των διαδικασιών μιας ποιοτικής αναβάθμισης.

Η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης στην εφαρμογή της Δ.Ο.Π. πιστεύεται ότι μπορεί να επιτευχθεί μέσα από:

- α) την εσωτερική δομική στον τομέα της επικοινωνίας των εκπαιδευτικών μονάδων,
- β) τη συστηματική εκπαίδευση και ενημέρωση, ώστε να κατέχουν σε βάθος οι εμπλεκόμενοι τις νέες αλλαγές, και

γ) την παροχή δυνατοτήτων και ευκαιριών για συνεχή βελτίωση, δίνοντας την ευκαιρία να αξιολογηθούν τα πλεονεκτήματα και να μετατραπούν οι αδυναμίες σε δυνατότητες (Φασουλής, 2017).

3.3. Η προσαρμογή των 14 σημείων του Deming στην εκπαίδευση

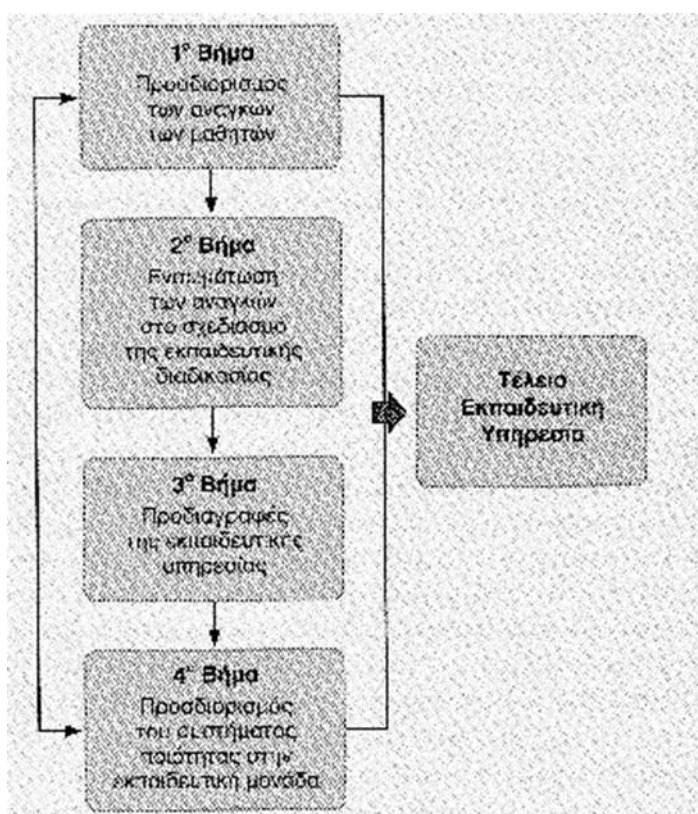
Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μια διαδικασία που προϋποθέτει επιμονή και υπομονή, καθιστώντας την το κύριο παράγοντα για τους οργανισμούς που θέλουν να βελτιωθούν και να αποδώσουν αξιοσημείωτα αποτελέσματα στο πλαίσιο των μεταβολών και των καταστάσεων της σημερινής κοινωνίας.

Συγκεκριμένα, ο Josheph Fields (1993), και έπειτα ο Ζαβλανός (2003,σ.76), προσάρμοσαν τα 14 σημεία του Edward Deming στην εκπαίδευση, με σκοπό να δημιουργήσουν έναν ανάλογο αριθμό στοιχείων εξειδικευμένα στην ποιότητα της εκπαίδευσης. Ο τελευταίος, μέσα από αυτό επισημαίνει τον κύριο σκοπό τους, να συγκροτήσουν δηλαδή ένα βοηθητικό εργαλείο για κάθε διευθυντή σχολικής μονάδας στην διερεύνηση της καλύτερης απόδοσης, ώστε να υπάρξει ολοκληρωτικός μετασχηματισμός του εκπαιδευτικού οργανισμού σε «σχολείο ποιότητας»:

- 1) Συνέπεια στον αγώνα προόδου των μαθητών και της διδασκαλίας, ώστε να ανταποκρίνονται αντάξια στη διεθνή αγορά.
- 2) Αποδοχή της νέας φιλοσοφίας από τη πλευρά της διοίκησης.
- 3) Αντικατάσταση του απλού τεστ στους μαθητές για την επίτευξη της ποιότητας.
- 4) Επικοινωνία εκπαιδευτικών των μεγαλύτερων τάξεων με αυτών των μικρότερων, με σκοπό να καταλάβουν τι να αναμένουν από την τάξη τους ελαττώνοντας τις αποτυχίες των μαθητών.
- 5) Διαρκής ανάπτυξη των δραστηριοτήτων κάθε τάξης, ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα και το έργο κάθε εκπαιδευτικού και κάθε μαθητή.
- 6) Καθιέρωση της πρακτικής της εκπαίδευσης στην εργασία.
- 7) Αποτελεσματική ηγεσία.
- 8) Η συνεχής συνεργασία του δασκάλου με τους μαθητές.
- 9) Οι εκπαιδευτικοί, οι διευθυντές, οι γονείς, αλλά και οι μαθητές χρειάζεται να δουλεύουν ομαδικά, για να επιλύουν πιθανά προβλήματα και να δημιουργούν αποτελεσματικότερα περιβάλλοντα μάθησης.
- 10) Μείωση των στόχων που αποζητούν μεγάλες αποδόσεις από τους μαθητές, χωρίς να προσφέρουνε αντάξιες μεθόδους.
- 11) Αλλαγή των προτύπων εργασίας, για το εκπαιδευτικό προσωπικό και τη διοίκηση, που παρακωλύουν την επίτευξη της ποιότητας.

- 12) Αναγνώριση των επιτευγμάτων του δυναμικού της μονάδας.
- 13) Παρότρυνση για διαρκής εκπαίδευση και αυτοβελτίωση για κάθε μέλος της σχολικής μονάδας.
- 14) Συμμετοχή των γονέων, μαθητών, εκπαιδευτικών και διευθυντών στην πραγμάτωση των παραπάνω σημείων της νέας φιλοσοφίας.

Τα παραπάνω σημεία, όπως τονίζει ο Lunenburg (2010), που επίσης διερευνά την εφαρμογή τους στην εκπαίδευση, καθορίζουν το όραμα και απαρτίζουν το βασικό δεδομένο εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς, απαιτώντας συνεργασία, εκπαίδευση, συλλογή, και συντονισμένη προσπάθεια σε ένα οργανωμένο συστημικό περιβάλλον. Η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών απαρτίζει το θεμελιώδες στοιχείο των αρχών που διέπουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας οι οποίες μπορούν να μεταφερθούν μέσα από τις κατάλληλες προϋποθέσεις στο χώρο της εκπαίδευσης. Ακολουθεί ένα χαρακτηριστικό σχήμα εφαρμογής της Δ.Ο.Π. σε μια εκπαιδευτική μονάδα όπως παρουσιάζει η Μπρίνια (2008).



Εικόνα 3: Η διαδικασία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Εκπαιδευτική μονάδα.

Συνεπώς η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση είναι δυνατόν να υιοθετηθεί ως μια νέα φιλοσοφία διοίκησης και τρόπος σκέψης, που επιδιώκει τη συνεχή εξέλιξη των

εκπαιδευτικών οργανισμών όλων των βαθμίδων της εκπαίδευσης. Αναφέρεται στη διαδικασία της διαρκούς επιζήτησης της ποιότητας, αντιθέτως με τη παραδοσιακή επικέντρωση στα αποτελέσματα, περιλαμβάνοντας, «την εφαρμογή ποιοτικών μεθόδων με τη χρησιμοποίηση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό τις ποιοτικά ανώτερες παρεχόμενες εκπαιδευτικές υπηρεσίες» (Μπρίνια,2008,σ.272).

Κεφάλαιο 4^ο : Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση

4.1.Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση

Σήμερα η εκπαίδευση αποτελεί ένα βασικό στοιχείο που καθιερώνει τη συνείδηση, την ανεκτικότητα, την εμπιστοσύνη και τις κατευθυντήριες γραμμές που θα επιλέξει ένα άτομο για να λειτουργήσει με ένα συγκεκριμένο τρόπο την κατάλληλη στιγμή. Μέσα από την εκπαίδευση εξελίσσεται η ίδια η κοινωνία, που έχοντας ως πυλώνα το σχολείο διαδραματίζει εξέχοντα ρόλο στην προετοιμασία των παιδιών σε μελλοντικά επιτυχημένα άτομα. Εξαιτίας της εκπαίδευσης στο σχολείο, οι μαθητές έχουν την δυνατότητα να αποκτήσουν τη βασικές γνώσεις που χρειάζονται για να οδηγηθούν πιθανόν στο μέλλον στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και το πανεπιστήμιο. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την εδραίωση της «ποιότητα της εκπαίδευσης» στην σχολική εκπαίδευση, με κύριο στόχο τη διαμόρφωση μαθητών που μπορούν να ανταποκρίνονται εύκολα στις προκλήσεις της κοινωνίας.

Η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) θεωρείται ως μια αποτελεσματική φιλοσοφία διαχείρισης της ποιότητας στην εκπαίδευση, η οποία χρησιμοποιείται ως μια στρατηγική για άριστες αποδόσεις (Al-Marri, Ahmed, & Zairi, (2007), Borges, Santos, & Leal (2014).

Όπως έχει ήδη επισημανθεί, η ιδέα της διαχείρισης της συνολικής ποιότητας υποστηρίχθηκε αρχικά από τον Δρ. W. Edwards Deming στα τέλη του 1950 στις ΗΠΑ. Βέβαια, στην η Ιαπωνία εδραιώθηκε με επιτυχία η ιδέα μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, κάνοντάς την ευρέως γνωστή σε πολλές χώρες σε όλο τον κόσμο. Αρχικά, η ιδέα αναπτύχθηκε για κατασκευαστικούς οργανισμούς και μετέπειτα απέκτησε δημοτικότητα σε άλλα υπηρεσίες, όπως τις τράπεζες, τις ασφαλιστικές εταιρίες και υπηρεσίες στην υγειονομική περίθαλψη κ.τ.λ. Ο Lunenburg τονίζει ότι η ΔΟΠ σχετίζεται επίσης με τον τομέα της εκπαίδευσης και συγκεκριμένα με την τριτοβάθμια εκπαίδευση που αφορά τα πανεπιστήμια, τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, αλλά και την πρωτοβάθμια που αφορά τα δημοτικά σχολεία (Bayraktar, E., Tatoglu, E., & Zaim, S. (2008).

Πλέον, η Δ.Ο.Π. αναγνωρίζεται ως γενικό εργαλείο διαχείρισης και μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιονδήποτε οργανισμό. Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης και του έκδηλου ανταγωνισμού που ζούμε, η ποιοτική εκπαίδευση αποτελεί καίρια ανησυχία, με αποτέλεσμα να αυξάνεται συνεχώς η ζήτηση για την εφαρμογή μιας ποιοτικής εκπαίδευσης (Al-Shafei,

A. I., Bin Abdulrahman, K., Al-Qumaizi, K. I., & El-Mardi, A. S. (2015), στο Abhijit & Degi, Faisal Rafik, (2019).

Γίνεται σαφές πως η δυνατότητα εφαρμογής της Δ.Ο.Π. στην εκπαίδευση είναι ένα δύσκολο εγχείρημα, όπου συναντά κρίσιμες προκλήσεις στην επιτυχημένη εφαρμογή της Δ.Ο.Π. στο σχολείο. Είναι επιτακτική η ανάγκη να διερευνηθεί η δυνατότητα εφαρμογής στα σχολεία, ώστε τα ακαδημαϊκά ιδρύματα να μπορούν να λαμβάνουν πρωτοβουλίες και να εξετάσουν τα πιθανά εμπόδια, με στόχο την αποτελεσματικότερη εφαρμογή της Δ.Ο.Π. στην πρωτοβάθμια εκπαίδευσης.

4.2. Αρχές της «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας» στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στην εκπαίδευση, είναι μια έννοια η οποία υποστηρίζει τη συνεχή βελτίωση και την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης σε όλες της βαθμίδες και ειδικά στο δημοτικό σχολείο. Πρόκειται για μια φιλοσοφία, αλλά και στάση που δύναται να μετουσιώσει την παιδαγωγική πρακτική στα ελληνικά δημοτικά σχολεία, καθώς προάγει νέες λογικές και πρακτικές που βελτιώνουν τις διοικητικές και παιδαγωγικές διαδικασίες (Ηργης & Μακρή, 2009, στο Μπακόπουλος & Λαβίδα, χ.χ.). Μέσω της ΔΟΠ (Total Quality Management-TQM), επιχειρείται η εισαγωγή μιας νέας φιλοσοφίας διοίκησης, καθώς και μιας νέας προσέγγισης στον τρόπο σκέψης που οδηγεί στην ποιοτική αναβάθμιση των ελληνικών σχολείων.

Ως πρακτική ξεκίνησε από τον τομέα του management και εφαρμόστηκε αρχικά μέσα στις επιχειρήσεις βελτιώνοντας την ποιότητά τους μέσα από την εξέλιξη στο κομμάτι της διοίκησης. Έπειτα, έγινε η εισαγωγή στον τομέα της εκπαίδευσης με στόχο να εφαρμοστεί στη διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων, οδηγώντας στην ολική τους αποτελεσματικότητα. Το γεγονός αυτό δύναται να πραγματοποιηθεί μέσα από τον προγραμματισμό της δράσης των ίδιων των σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, στοχεύοντας στην ικανοποίηση των αναγκών τους. Όπως επισημαίνει ο Dr. W. E. Deming (1993), που θεμελίωσε τον όρο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ο παράγοντας «άνθρωπος» είναι το στοιχείο εκείνο που οδηγεί στην αλλαγή μέσω της ομαδικής προσπάθειας, στη στατιστική ανάλυση με τον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό, καθώς και στη συνεχιζόμενη εξέλιξη των διαδικασιών που προάγουν την Ολική Ποιότητα στη διοίκηση (Martin, J. R., Notdated).

Συγκεκριμένα, οι βασικές αρχές της ΔΟΠ αποτελούν τα παρακάτω:

- 1) συνεχής βελτίωση,
- 2) δέσμευση της ηγεσίας,
- 3) ομαδική εργασία

- 4) υπευθυνότητα
- 5) συμμετοχή και ανάπτυξη (αφορά την εκπαίδευση και την σχετική επιμόρφωση των εμπλεκομένων με τη διαδικασία)
- 6) εφαρμογή της γνώσης με την αξιοποίηση σχετικών εργαλείων και τεχνικών,
- 7) έλεγχος ανταγωνιστικότητας,
- 8) ανατροφοδότηση και εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών εφόσον απαιτούνται (Μπακόπουλος & Λαβίδα, χ.χ.)

Η έννοια της Διοίκησης με βάση την εφαρμογή αρχών που διέπουν την «Ολική Ποιότητα», αφορά ακριβώς τον τρόπο διοίκησης ενός οργανισμού, ο οποίος εστιάζει στην ποιότητα. Σύμφωνα με την «Δ.Ο.Π.» η ποιότητα αυτή δύναται να επιτευχθεί με τη συμμετοχή όλων των μελών του οργανισμού και στοχεύει στη μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσα από τη βελτίωση της υπάρχουσας κατάστασης. Συγκεκριμένα, για να είναι ένας οργανισμός αληθινά αποδοτικός, κάθε τμήμα του πρέπει να έχει ομαλή συνεργασία με τα υπόλοιπα, διότι κάθε άτομο και δραστηριότητα επηρεάζει και επηρεάζεται από άλλα. Η έννοια «Ολική» σημαίνει ότι όλα τα άτομα που εργάζονται στον οργανισμό συμμετέχουν στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών. Η εκπαίδευση στη φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. αφορά όλους τους εργαζομένους και η αποτελεσματική εφαρμογή της σε έναν οργανισμό εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το ανθρώπινο δυναμικό του (Ζαβλανός, 1998).

Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (1998), οι βασικές αρχές της Δ.Ο.Π. είναι τρεις:

1. Η εστίαση στις ανάγκες της κοινωνίας
2. Συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και των παρεχόμενων υπηρεσιών
3. Πλήρης και ενεργός συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού (Φασουλής, 2017).

4.3. Η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στην εκπαίδευση

Η βιβλιογραφική έρευνα δείχνει πως η αξιοποίηση της χρησιμότητας μιας Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση διαφέρει από το ένα επίπεδο εκπαίδευσης στο άλλο (Sarda, S. S., Bonde, D. S., & Kallurkar, S. P. (2006) στο Abhijit & Degi, Faisal Rafik, (2019). Αρκετοί είναι οι συγγραφείς που δηλώνουν την θετική τους στάση απέναντι στην εφαρμογή της Δ.Ο.Π. στην εκπαίδευση. Συγκεκριμένα, οι Thandapani, Gopalakrishnan, Devadasan & et. (2012), τονίζουν στο άρθρο τους ότι οι αρχές της Δ.Ο.Π. είναι συμβατές με την τριτοβάθμια εκπαίδευση. Επίσης, ο Deming δηλώνει πως η υιοθέτηση μιας εκπαίδευσης

βασιζόμενης στις αρχές της Δ.Ο.Π. θα βοηθήσει πολύ τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους, να εξαλείψουν τις αναποτελεσματικές ενέργειες μέσα στον οργανισμό, να επιτύχουν υψηλές επιδόσεις σε όλους τους τομείς και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες όλων των ενδιαφερομένων (Venkatraman, S. (2007), οπ. αν. στο Abhijit & Degi, Faisal Rafik, (2019).

Η εκπαίδευση, όπως αναφέρουν οι Kanji, G. K., & Malek, A. (1999) μπορεί να βελτιωθεί μέσω της διαχείρισης ποιότητας. Ειδικότερα, στο άρθρο τους οι Noaman, Ragab, Madbouly, Khedra, & Fayoumi, (2015), υποστηρίζουν ότι η Δ.Ο.Π. βελτιώνει τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς με πολλούς τρόπους, οι οποίοι συνοψίζονται στη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, στην παρακίνηση του εκπαιδευτικού προσωπικού μέσω της ενίσχυσης των υπηρεσιών κατάρτισης του, στην διαμόρφωση του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος και στην ενίσχυση του εκπαιδευτικού προγράμματος (Abhijit & Degi, Faisal Rafik, (2019).

Η Δ.Ο.Π. είναι ένας τρόπος επίτευξης της ποιότητας σε όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης, παρότι αναπτύχθηκε αρχικά στα πλαίσια ενός επιχειρηματικού περιβάλλοντος στους πυλώνες των οργανισμών, τα οφέλη της εφαρμογής της ισχύουν το ίδιο για τα ιδρύματα της εκπαίδευσης (Bilen, 2010). Η Δ.Ο. Π. όπως αναφέρουν οι Dick & Tari (2013), είναι μια γενική φιλοσοφία διαχείρισης που αξιοποιεί διάφορα εργαλεία με σκοπό να ωθήσει τα εκπαιδευτικά ιδρύματα να ακολουθήσουν μια συγκεκριμένη γραμμή της «ποιότητας», αξιοποιώντας τα κατάλληλα μέσα για την επίτευξή του. Οι Ifran & Kee (2013), θεωρούν ότι η Δ.Ο.Π. εφαρμόζεται σε κάποιο βαθμό στην εκπαίδευση και όχι ολοκληρωτικά. Σε δύο διαφορετικές μελέτες των Mehta, Verma, & Seth,(2013), αλλά και Sahu, Shrivastavam, & Shrivastava, (2013b) αντίστοιχα, έχει βρεθεί ότι η Δ.Ο.Π. είναι ένα διευθυντικό μέσο για την επίλυση των ζητημάτων που σχετίζονται με υπηρεσίες καθώς και μπορεί αυτό να οδηγήσει μελλοντικά στην διαμόρφωση ενός προτύπου εκπαιδευτικής βιομηχανίας. Η Arcaro υποστηρίζει ότι η «ποιότητα» αυτή δύναται να δημιουργήσει ένα πλαίσιο όπου εκπαιδευτικοί, γονείς, εκπρόσωποι της κοινότητας και επιχειρηματικοί ηγέτες εργάζονται από κοινού για να παραδώσουν στους μαθητές τους πόρους που χρειάζονται για να καλύψουν τις τρέχουσες και μελλοντικές ακαδημαϊκές, επιχειρηματικές και κοινωνικές τους ανάγκες (Kanji, & Malek, (1999), στο Abhijit & Degi, Faisal Rafik, (2019).

Έχει διαπιστωθεί, σύμφωνα με τους Noaman, Ragab, Madbouly, Khedra, & Fayoumi, (2015), πως ένας μεγάλος αριθμός στοιχείων που αποτελούν τη βάση για την εφαρμογή μιας Δ.Ο.Π. στον τομέα της εκπαίδευσης, διαδραματίζουν σημαίνοντα ρόλο στη βελτίωση πολλών διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα σε ένα δημόσιο σχολείο. Πιο συγκεκριμένα, οι διαδικασίες αυτές περιλαμβάνουν έννοιες όπως «ηγεσία», «όραμα», «μέτρηση και αξιολόγηση», «έλεγχος και βελτίωση της διαδικασίας», «σχεδιασμός προγράμματος»,

«βελτίωση του συστήματος ποιότητας», «συμμετοχή των εργαζομένων», «αναγνώριση και ανταμοιβή», «αξιολόγηση και κατάρτιση», «εστίαση στις ανάγκες των μαθητών», στον τομέα της εκπαίδευσης (Abhijit & Degi, Faisal Rafik, (2019).

Ένας μεγάλος αριθμός μελετητών, όπως επισημαίνουν οι Rawat & Sakthivel, (2007), θεωρεί ότι ορισμένα εργαλεία και τεχνικές της Δ.Ο.Π. είναι κατάλληλα για την έμπρακτη εφαρμογή τους στο χώρο της εκπαίδευσης, καθώς έχουν την ικανότητα να παρέχουν πρακτικές λύσεις αποδίδοντας θετικά αποτελέσματα σε ακαδημαϊκές και διοικητικές λειτουργίες. Σύμφωνα με τα παραπάνω γίνεται σαφές πως η Δ.Ο.Π. είναι συμβατή με την εκπαίδευση και μπορεί να εφαρμοστεί με τους κατάλληλους τρόπους στα πλαίσιά της (Rawat, M. S. (2007); Sakthivel, P. (2007).

4.4.Η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ σε επίπεδο σχολικής μονάδας

Ένας εκπαιδευτικός οργανισμός δύναται να λειτουργήσει αποτελεσματικά με βάση τις ικανότητες του εκπαιδευτικού προσωπικού που διαθέτει, αλλά και με την ποιότητα της διοίκησης που τον ορίζει. Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα όπου δεν υπάρχουν εξειδικευμένοι εκπαιδευτικοί για τη διοίκηση, η γνώση και η εξοικείωση με τους βασικούς κανόνες της διοίκησης αποτελεί μεγάλη βοήθεια για τα διοικητικά στελέχη της εκπαίδευσης και κατ' επέκταση για την επιτυχία των οργανισμών των οποίων προΐστανται. Ο χώρος της διοίκησης συγκεκριμένα, είναι ένας χώρος που δύναται συνεχούς εξέλιξης, όπου οι βασικές έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορούν να εφαρμοστούν, με ιδιαίτερη αναφορά στην ποιότητα των υπηρεσιών για τη διάρθρωση της ελληνικής εκπαίδευσης και την αποτελεσματικότερη εκπαιδευτική ηγεσία.

Ως έννοια η Διοίκηση «Ολικής Ποιότητας» στην εκπαίδευση αφορά ένα σύνολο αρχών που αποτελούν τη βάση της συνεχούς βελτίωσης και εξέλιξης. Περιλαμβάνει την εφαρμογή ποιοτικών μεθόδων με τη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, στοχεύοντας σε αποτελεσματικότερες ή ποιοτικά ανώτερες παρεχόμενες υπηρεσίες που θα οδηγήσουν στην μελλοντική αλλαγή (Φασουλής, 2017).

Σε ένα γενικότερο πλαίσιο, για να γίνει αποτελεσματική η ηγεσία από έναν «μάντζερ», είναι σημαντικό να κατέχεται από γενική εποπτεία και κατανόηση των λειτουργιών της διοίκησης, ώστε να μπορέσει να εντοπίσει τα πιθανά προβλήματα και να διαμορφώσει τα κατάλληλα διορθωτικά μέτρα. Στους εκπαιδευτικούς Οργανισμούς η ηγεσία είναι απαραίτητη ως διαδικασία προκειμένου να αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι επικεφαλής των εκπαιδευτικών οργανισμών είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα των παρεχόμενων διαδικασιών στα σχολεία τους, με σκοπό την αποτελεσματικότερη λειτουργία και τη βελτίωση της σχολικής μονάδας (Αθανασούλα- Ρέππα, 2008).

Οι βασικές αρχές της Δ.Ο.Π και η εφαρμογή τους χρησιμεύει όχι μόνο στο χώρο των επιχειρήσεων και των οργανισμών, αλλά και στον χώρο της εκπαίδευσης. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης, με στόχο τη ποιοτική βελτίωση της διδασκαλίας και της μάθησης. Η Δ.Ο.Π. διαθέτει αρχές που αποτελούν τη βάση μιας συνεχούς βελτίωσης των σχολικών μονάδων. Η εφαρμογή τους στο χώρο της εκπαίδευσης περιλαμβάνει ποιοτικές μεθόδους με την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, με απώτερο στόχο την παροχή ποιοτικότερων εκπαιδευτικών υπηρεσιών.

Σύμφωνα με τους Στάιτου & Τσιότρας (2002) δύναται να εφαρμοστεί στον χώρο της εκπαίδευσης, μέσα από τα ακόλουθα τρία επίπεδα:

1. το επίπεδο διοίκησης και διοικητικών διαδικασιών,
2. το επίπεδο διδασκαλίας των αρχών και των εργαλείων της προς τους μαθητές με σκοπό την αυτοβελτίωσή τους,
3. το επίπεδο εκπαιδευτικής διαδικασίας, ενεργοποιώντας όλους τους συμμετέχοντες.

Μέσα από τη φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. προσεγγίζεται συστηματικά η οργάνωση και η διοίκηση των οργανισμών εκπαίδευσης με στόχο να επιτευχθούν τα κατάλληλα επίπεδα της ποιότητας, με αποτέλεσμα να πραγματοποιηθούν οι ανάγκες των μαθητών. Οι απαιτήσεις αυτές εντείνονται και επηρεάζονται από τις ραγδαίες κοινωνικο- πολιτικές αλλαγές που συντελούνται, καθώς η εκπαίδευση οφείλει να λαμβάνει υπόψη της αυτές τις αλλαγές, ώστε να υπάρχει ισορροπία μεταξύ εκπαίδευσης και κοινωνίας. Η πραγμάτωση των αναγκών μιας σχολικής μονάδας, γίνεται εφόσον μεταβάλλονται όλες οι διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα μέσα σε ένα εκπαιδευτικό οργανισμό. Ο στόχος της εφαρμογής μιας τέτοιας φιλοσοφίας είναι να παρέχονται πιο ποιοτικές εκπαιδευτικές υπηρεσίες στις σύγχρονες σχολικές μονάδες (Φασουλής, 2001).

Για τους λόγους αυτούς η διαρκής βελτίωση των διαδικασιών μέσα σε μια εκπαιδευτική μονάδα σχετίζεται με τις μειωμένες μεταβλητές που παρουσιάζουν τα αποτελέσματα που έχουν παραχθεί από τις παραπάνω διαδικασίες. Η επίτευξη αυτών προϋποθέτει μια συνεχιζόμενη προσπάθεια μείωσης και εξάλειψης πιθανών λαθών κι όχι η διόρθωσή τους. Η επιτυχημένη εφαρμογή μιας Δ.Ο.Π. σε μια σχολική μονάδα εξαρτάται από την αποτελεσματική εφαρμογή των εκπαιδευτικών και διοικητικών διαδικασιών, όταν η κατεύθυνσή τους καθορίζεται από τα ίδια τα μέλη της μονάδας που αποβλέπουν στη συνεχιζόμενη βελτίωσή τους (Κέφης, 2014).

4.5. Τα πλεονεκτήματα της εφαρμογής της Δ.Ο.Π. στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, αποτελεί ένα νέο σύστημα διαχείρισης αφενός των λειτουργιών μιας σχολικής μονάδας και αφετέρου της εκπαίδευσης που παρέχεται με σκοπό να βελτιωθεί, έχοντας ως απαραίτητη προϋπόθεση να δεσμευτεί για μια συνεχή προσπάθεια, ως μια στρατηγική για την επίτευξη της αλλαγής (Schomoker & Wilson, 1993).

Σήμερα, ο τρόπος που διαχειρίζονται οι διευθύνσεις την λειτουργία των σχολείων επιτυγχάνεται μέσα από ένα μικρό σύστημα διαχείρισης, το οποίο αντικαθιστά τις εφαρμογές Δ.Ο.Π. Όμως, μέσα από την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δίνεται σημασία στην εφαρμογή και διασφάλιση μιας ποιοτικής εκπαίδευσης. Αυτό το γεγονός, σύμφωνα με τον Koiralala (2003), έφερε στην επιφάνεια πέντε ανταγωνιστικές προοπτικές, οι οποίες αφορούν τη μη ύπαρξη ελαττωμάτων, την ικανοποίηση, τον αυτοπροσδιορισμό, την χρονικά ακριβή εφαρμογή, αλλά και τις πιθανότητες για συνεργασία (Thara, 2011).

Εν συνεχεία, όπως αναφέρουν οι Bester και Tribus (1995), η Δ.Ο.Π. έχει πέντε βασικές θέσεις, το προϊόν, τη διαδικασία, την οργάνωση, την ηγεσία και τη δέσμευση που χωρίς αυτές είναι αδύνατη η εφαρμογή της. Καθεμία από τις παραπάνω θέσεις αποτελεί ένα πυλώνα, εξαρτώμενο από τους υπόλοιπους τέσσερις. Κάτι τέτοιο υφίσταται, διότι η Δ.Ο.Π. αποτελεί μια ολιστική και ολοκληρωμένη προσέγγιση, όπου κύριος στόχος της είναι να συμπεριλάβει πριν, αλλά και στη διάρκεια της εφαρμογής, καταστάσεις που έχουν σχέση με τη διαχείριση. Η Δ.Ο.Π. βρήκε αρχική εφαρμογή όσον αφορά τον τομέα της εκπαίδευσης, σε επίπεδο τριτοβάθμιας, όμως μετέπειτα ανέκτησε έδαφος σε ολόκληρη την εκπαίδευση, και ειδικότερα στο βασικό επίπεδο των δημοτικών σχολείων. Παρότι, η Δ.Ο.Π. αποδεδειγμένα έχει εφαρμογή στο πλαίσιο των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, κρίνεται απαραίτητη η τήρηση προφυλάξεων στη διαδικασία εφαρμογής ορισμένων πρακτικών από τη βιομηχανία στην εκπαίδευση (Thara, 2011).

Σύμφωνα με τον Bush (2003), η προέλευση των θεωριών και των πρακτικών της εκπαιδευτικής διαχείρισης σαν πεδίο ανασκόπησης, βασίζεται στην εφαρμογή των αρχών διαχείρισης πρώτα στο πεδίο της βιομηχανίας. Αυτό συνέβη, διότι ο τομέας της εκπαιδευτικής διαχείρισης, λαμβάνεται πρώτα ως πεδίο με επιστημονική εφαρμογή και έπειτα ως πεδίο διοίκησης. Για να επιτευχθεί η κατάλληλη εφαρμογή των θεωριών και των αρχών που προέρχονται από τη βιομηχανία στα εκπαιδευτικά περιβάλλοντα, πραγματοποιήθηκε προσεκτική τροποποίηση και προσαρμογή αυτών (Thara, 2011).

Η Δ.Ο.Π. αποτελεί πλέον απαραίτητο εργαλείο για έναν ακαδημαϊκό οργανισμό, καθώς πρόκειται για ένα συλλογικό και ολόκληρο έργο που καθοδηγεί με στόχο τη βελτίωση κάθε πτυχής οποιασδήποτε οργανωτικής δραστηριότητας. Τα πιο συχνά θετικά στοιχεία που μπορεί να έχει η εφαρμογή της Δ.Ο.Π. στην εκπαίδευση είναι τα ακόλουθα:

- Η υιοθέτηση καινούργιας φιλοσοφίας

Η Δ.Ο.Π. αποτελεί έναν καινούργιο τρόπο προσέγγισης στη διαχείριση της ποιότητας σε ένα σχολείο. Σύμφωνα με τον Davies (2003), μέσα από αυτόν τον τρόπο μπορούν να συμπεριληφθούν οι εφαρμογές νέων στρατηγικών στη διδασκαλία και τη μάθηση, με κύριο στόχο την επιτυχία κάθε μαθητή. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει στο άρθρο του ο Thapa (2011), στο Νεπάλ συγκεκριμένα, οι Διευθυντές και όποιοι άλλοι σχετίζονται με την εκπαίδευση και ενδιαφέρονται να συμβάλουν στις διαδικασίες βελτίωσης, θα πρέπει να δημιουργήσουν μια «δέσμευση» απέναντι στο σχολείο τους. Μόνο έτσι θα διασφαλιστούν οι δραστηριότητες που θα εφαρμοστούν, ενώ συνάμα θα σημειωθούν τα συγκεκριμένα δικαιώματα του καθενός. Με αυτό τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα δημιουργίας μιας κατάλληλης ατμόσφαιρας όπου τα εκπαιδευτικά δικαιώματα θα διατηρηθούν και θα ενισχυθούν.

- Η αύξηση της λογοδοσίας

Οι άμεσα συνδεδεμένοι με τον τομέα της εκπαιδευτικής διαχείρισης, αποτελούν τα άτομα που έχουν αναπτύξει μεγάλο αίσθημα για συμμετοχή στα εκπαιδευτικά ιδρύματα και στην κοινωνία. Η Δ.Ο.Π. αποτελεί το σύστημα εστίασης στη συνεχιζόμενη εξέλιξη και πρόοδο σε ένα ίδρυμα, δίνοντας μεγάλη αξία στη συμμετοχή των γονέων στο πεδίο της εκπαίδευσης συμβάλλοντας με τον χρόνο και την εργασία τους, αλλά και συμμετέχοντας στις διαδικασίες για τη λήψη αποφάσεων και για την απόδοση των εκπαιδευτικών.

- Ο εντοπισμός και η επίλυση προβλημάτων

Η ολική ποιότητα μέσα από την εφαρμογή της στη διοίκηση, δύναται να συμβάλει θετικά, ώστε να εντοπιστούν και να αντιμετωπιστούν παράγοντες και καταστάσεις που μπορεί να αποτελέσουν λόγους πρόκλησης εκπαιδευτικών και σχολικών προβλημάτων. Ορισμένα από τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, εμφανίζουν διαφοροποιημένα προβλήματα, που σχετίζονται με τις χαμηλές συμμετοχές, την εγκατάλειψη, την επανάληψη, τις χαμηλές ακαδημαϊκές αποδόσεις και τους λάθος τρόπους στη διαχείριση. Η Δ.Ο.Π. επισημαίνει ως κατάλληλες προοπτικές για την επίλυση κάποιου προβλήματος, τις συστηματικές, ολοκληρωμένες, συνεπής και οργανωτικές προοπτικές.

- Η αύξηση στον τομέα διαχείρισης

Μέχρι σήμερα η πλειονότητα των δημόσιων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, όπως είναι τα σχολεία πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και τα πανεπιστήμια, αδυνατούν να έχουν τη βασική προμήθεια σε εκπαιδευτικό υλικό. Στο ξεκίνημα κάθε σχολικού έτους πραγματοποιείται μια εκπαιδευτική συνεδρίαση, όπου καταγράφονται οι ελλείψεις στο υλικό, στις φυσικές υποδομές και στους ανθρώπινους πόρους. Η Δ.Ο.Π. δίνει έμφαση στο διευθυντικό κομμάτι

των εκπαιδευτικών μονάδων, για να συμπεριλάβει ολόκληρη τη διοικητική ιεραρχία της εκπαίδευσης.

- Η αύξηση στη διδακτική διαδικασία μάθησης

Η Δ.Ο.Π. δεν εστιάζει αποκλειστικά στο διευθυντικό κομμάτι μιας σχολικής μονάδας, αλλά συγχρόνως δίνει έμφαση και στις διαδικασίες που σχετίζονται με διδασκαλία και τη μάθηση. Πρόκειται για έναν στρατηγικό σχεδιασμό συνεχούς διδασκαλίας μέσα στην τάξη. Με αυτό τον τρόπο, γίνεται αρωγός στο να διατηρηθεί η ποιότητα στον τρόπο εξέτασης των διαφόρων προτύπων, ώστε να γίνουν ποιοτικότερες οι παρεχόμενες εκπαιδευτικές υπηρεσίες και αποτελεσματικότερη η διδασκαλία στις σχολικές αίθουσες.

4.6.Εφαρμογή της Δ.Ο.Π. στην εκπαίδευση της Ευρώπης και της Αμερικής

Ολοένα και περισσότερες χώρες δείχνουν ενδιαφέρον στην εισαγωγή των αρχών της ΔΟΠ στο εκπαιδευτικό τους σύστημα, με απώτερο σκοπό τη συνεχή βελτίωση και τον εκσυγχρονισμό της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Η εφαρμογή της φιλοσοφίας της Δ.Ο.Π. διαφοροποιείται από μια χώρα σε μια άλλη, όπως συμβαίνει και από έναν οργανισμό σε έναν άλλο. Βέβαια, η εφαρμογή των βασικών αρχών της πραγματοποιείται όχι μόνο στο πλαίσιο μιας επιχείρησης, αλλά μέσα και στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς οι οποίοι στοχεύουν στη βελτίωσή τους. Συγκεκριμένα, μέσα από έρευνες που ακολουθούν παρακάτω, διαφαίνεται η προσπάθεια λειτουργίας των σχολείων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης με βάση τις κύριες αρχές της ΔΟΠ.

Στο Ηνωμένο Βασίλειο και ειδικότερα στην περιοχή της Αγγλίας και της Ουαλίας, όπως αναφέρει η έρευνα των Jardine&Peter το 1994, η οποία πραγματοποιήθηκε με σκοπό τον έλεγχο της ανάπτυξης των εκπαιδευτικών υπηρεσιών μέσα από την εφαρμογή των βασικών αρχών της Δ.Ο.Π., είχε ακριβώς αυτά τα ευρήματα. Οι αρχές της ΔΟΠ συνιστούν την κύρια φιλοσοφία σε ένα σχολείο που στοχεύει στην αποτελεσματικότερη λειτουργία των εκπαιδευτικών υπηρεσιών που παρέχει, ανάλογα πάντα με το σύνολο των αναπτυξιακών στόχων που θέτει. Μέσα από την συγκεκριμένη έρευνα, κατέστη σαφές πως το σχολείο που εφαρμόζει τη ΔΟΠ., συνάμα πραγματοποιεί προγράμματα κατάρτισης, ώστε να ενισχύσει το επίπεδο των εκπαιδευτικών που το απαρτίζουν. Συνήθως τα προγράμματα αυτά δημιουργούνται από εκπαιδευτικούς με την ανάλογη εμπειρία, αλλά και από ειδικούς που σχετίζονται στον τομέα αυτό και έχουν την έγκριση της τοπικής Κοινότητας. Όπως αναφέρει ο Jaradat (2013), οι παραπάνω δραστηριότητες και η εφαρμογή τους εποπτεύονται από τον ίδιο το Διευθυντή στο εκάστοτε σχολείο (Καρατζιά-Σταυλιώτη & Λαμπρόπουλος, 2006).

Σύμφωνα με δημοσιεύματα της κυβερνήσεως της Αγγλίας το 2001, παρουσιάστηκε το κείμενο «Δημιουργικό σχολείο» για ένα «δημιουργικό έθνος» κατά το οποίο διερευνώνται οι καλύτερες εκπαιδευτικές πρακτικές που αφορούν τα αποτελέσματα και δύναται να πραγματοποιηθούν στα πλαίσια του σχολείου αλλά και στα πλαίσια της τάξης. Πιο συγκεκριμένα, το κείμενο διατυπώνει τη σημαντικότητα να επέλθει η αλλαγή στον τομέα της αξιολόγησης και της δημιουργίας των Α.Π.Σ., ενώ συνάμα καθορίζει τις καινούριες δεξιότητες και τα στοιχεία που θα αναπτυχθούν στους μαθητές (αυτοοργάνωση, διαπροσωπικές δεξιότητες, η επίλυση προβλήματος, κτλ). Μέσα από τις κύριες αρχές που θα οδηγήσουν στη βελτίωση της εκπαίδευσης, επισημαίνεται η σύνδεση ανάμεσα στο αναλυτικό πρόγραμμα και στο τοπικό περιβάλλον, αλλά και η σύνδεση ανάμεσα στην προσωπική επιλογή μάθησης και στο εξωτερικό περιβάλλον με την παροχή ίσων ευκαιριών μάθησης για όλους και την αυξανόμενη παρέμβαση της κοινότητας που στοχεύει στην ανάπτυξη των σχολείων. Κύριο μέλημα θεωρείται η δημιουργία ενός σχεδίου ποιοτικότερης εκπαίδευσης που στοχεύει στην βελτίωσή της, αλλά συνάμα θα αποτελέσει αρωγός για την παροχή κεντρικής θέσης για την Αγγλία στο διεθνή χώρο (Καρατζιά-Σταυλιώτη & Λαμπρόπουλος, 2006).

Έπειτα, στη Φινλανδία διακρίνεται τα τελευταία έτη μια αποτροπή απέναντι στο παλιό σύστημα που αφορά τις εξωτερικές επιθεωρήσεις των σχολείων, ενώ η σημασία έγκειται πλέον στην αυτό-αξιολόγηση που οφείλει να πραγματοποιεί διαρκώς το κάθε σχολείο της χώρας. Στα θέματα, που αφορούν την αντιπροσωπευτικότητα σχετικά με τον οικονομικό σχεδιασμό στα σχολεία της Φινλανδίας, παρατηρείται η επιλογή μιας σύγχρονη μορφής διοίκησης, που ήδη σε άλλες χώρες επηρεάζει την κουλτούρα των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και συγκεκριμένα των δημοτικών. Διακρίνεται η εφαρμογή μιας κατεύθυνση που έχει ως κέντρο το κάθε σχολείο ξεχωριστά και με βάση αυτό σχεδιάζονται τα ανάλογα αναλυτικά προγράμματα. Μέσα από την φινλανδική νομοθεσία το 1994 άλλαξε το εθνικό αναλυτικό πρόγραμμα που εφαρμοζόταν περίπου δύο δεκαετίες και έδινε ώθηση στα σχολεία να προαγάγουν αναλυτικά προγράμματα τα οποία καθρέπτιζαν τις ανάγκες της τότε τοπικής κοινωνίας. Σύμφωνα με τις επισημάνσεις των ερευνητών Nikki και Vulliamy (1997), οι «Αρχές της Σχολικής Πράξης» (Comprehensive School Act) που δημιουργήθηκαν τη δεκαετία του '70, συγκροτήσαν ένα νέο εθνικό αναλυτικό πρόγραμμα, που εφαρμόστηκε σταδιακά στο πέρασ έξι χρόνων καταλήγοντας από το βόρειο κομμάτι της χώρας στο νότιο το 1977. Σε αυτό το σκανδιναβικό εκπαιδευτικό σύστημα, διακρίνεται μια διαρκής αυξανόμενη προσοχή και στροφή στις μορφές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, έχοντας την τάση να εξαπλώνεται στις περισσότερες βαθμίδες της εκπαίδευσης, διότι οι στρατηγικές που εφαρμόζονταν πριν στο τομέα διοίκησης της ποιότητας, δεν ήταν σε θέση να εμπεριέχουν ιδέες όπως αυτή της «αυτό-αξιολόγησης» (Καρατζιά-Σταυλιώτη & Λαμπρόπουλος, 2006).

Από την άλλη πλευρά, στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, σύμφωνα με τον Binkley (1994), παρατηρείται γρήγορα μια άνοδο του αριθμού των σχολικών μονάδων που έχουν υλοποιήσει τις διαδικασίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Όσοι είναι συνυφασμένοι με την εκπαίδευση, όπως ο διευθυντής, οι τοπικές διοικητικές αρχές, η επιτροπή διαχείρισης σχολικών μονάδων, ακόμα και τα κέντρα παροχής πόρων, οφείλουν να συνδράμουν στην αναβάθμιση της ποιότητας της εκπαίδευσης, με την είσοδο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη σχολική μονάδα. Ορισμένα παραδείγματα με την εφαρμογή της ΔΟΠ στις σχολικές μονάδες των ΗΠΑ, αναφέρει στην έρευνά του ο Οικονόμου (2010), παρουσιάζοντας τα «Σχολεία Ολικής Ποιότητας (Total Quality Schools)».

Πιο συγκεκριμένα, αφορά την αξιοποίηση προγραμμάτων ΔΟΠ στις σχολικές μονάδες του Σικάγο των ΗΠΑ, μέσα από την αρωγή των επιχειρήσεων και του Πανεπιστημίου Northwestern. Το πρόγραμμα που υλοποιήθηκε διέθετε τις ακόλουθες βασικές αρχές:

- η έμφαση δίνεται στο μαθητή (μαθητής- πελάτης)
- οι αποφάσεις να λαμβάνονται με βάση τα γεγονότα
- η διοίκηση οφείλει να προπορεύεται της προσπάθειας
- η ΔΟΠ προϋποθέτει τη συνδρομή όλων (δάσκαλοι, μαθητές, γονείς, επιπρόσθετο προσωπικό του σχολείου, πολιτεία)

Για να εφαρμοστεί κατάλληλα η διαδικασία μέσα από τα προγράμματα υλοποίησης ακολουθήθηκαν τα παρακάτω βήματα:

- προσδιορισμός ενός καθορισμένου προβλήματος με το οποίο ασχολείται το σχολείο
- συγκέντρωση των επιμέρους στοιχείων και διερεύνηση των αιτιών
- καθορισμός της κύριας αιτίας που οδήγησε στο πρόβλημα
- παροχή τρόπων επίλυσης στους μαθητές
- συχνές συναντήσεις δασκάλων για συζήτηση του θέματος.
- αποτέλεσμα: μείωση του προβλήματος

Η σωστή λειτουργία των Σχολείων Ολικής Ποιότητας (TQS), προϋποθέτει την υλοποίηση συνεργασίας Πανεπιστημίων-Σχολείων. Σύμφωνα με την αναφορά στον Οικονόμου (2010), ένα αξιοσημείωτο παράδειγμα αποτελεί η συνεργασία του Πανεπιστημίου John M. Olin of Business του St. Louis, που τυροδότησε την εφαρμογή του TQS μέσα από την σύμφωνη συνεργασία επτά δημόσιων σχολείων της πόλης. Τα κύρια βήματα της διαδικασίας που πραγματοποιήθηκε, αφορούν πρώτα τον σχηματισμό μιας ομάδας σε

κάθε μονάδα, η οποία αποτελείται από τον διευθυντή του σχολείου, έναν δάσκαλο, και έναν γονιό. Έπειτα, η κάθε ομάδα έλαβε μέρος σε ένα σεμινάριο 5 ημερών, όπου το παρακολούθησε στο Πανεπιστήμιο και αφορούσε τις επουσιώδεις αρχές και εφαρμογές της ΔΟΠ. Στη συνέχεια, η κάθε σχολική μονάδα δέχθηκε συμβούλους του Πανεπιστημίου, οι οποίοι τους μίλησαν και τους παρείχαν την κατάλληλη βοήθεια για την εφαρμογή της ΔΟΠ. Ουσιαστικά πρόκειται για φοιτητές που είναι ειδικοί σε ζητήματα ΔΟΠ. Πιο συγκεκριμένα, οι σύμβουλοι- φοιτητές παρείχαν τη βοήθειά τους περίπου 5 ώρες τη βδομάδα στο σχολείο, ώστε να αναγνωρίσουν τα προβλήματα ποιότητας που αντιμετωπίζουν. Τέλος, μετά την λήξη του προγράμματος και για περίπου δύο μήνες πραγματοποιούνται τακτές συνεδριάσεις, εσκοπό την στήριξη και την εκπαίδευση των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα TQS (Οικονόμου, 2010). Ως γενικό αποτέλεσμα με βάση την εμπειρία των μονάδων αυτών, αποτελεί η διαπίστωση ότι η ΔΟΠ συνεργεί στην εκτίμηση και λύση των προβλημάτων σε ένα σχολείο, έχοντας ως μέγιστο στόχο τη συνεχή βελτίωση.

Βέβαια στην Ελλάδα, όσα θέματα σχετίζονταν με τους τομείς της ποιότητας και της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου συγκροτήσαν επιδιώξεις μιας εκπαιδευτικής πολιτικής, που εφαρμόστηκε στα τέλη της δεκαετίας του '90. Αυτή η πολιτική αφορούσε ένα σύνολο νομοθετικών κινήσεων που προτάθηκαν ως μεταρρυθμίσεις, αλλά δεν είχαν ουσιαστικό αποτέλεσμα, καθώς ο θεσμός της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου, αλλά και της αυτό- αξιολόγησης μένει αδρανής. Παρόλα αυτά, επιχειρήθηκαν κάποιες εφαρμογές της ΔΟΠ σε πιλοτικό επίπεδο στα πλαίσια των ελληνικών σχολείων, κυρίως των σχολείων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Αξιοσημείωτο παράδειγμα εφαρμοσμένου προγράμματος ποιότητας, αποτελεί το «Πρόγραμμα Πιλοτικής Εφαρμογής της ΔΟΠ στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση», όπου έλαβαν χώρα 5 σχολεία της ελληνικής περιφέρειας και συνεργάστηκαν με το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, το σχολικό έτος 1999-2000. Το πρόγραμμα της ΔΟΠ στο σύνολό του υλοποιήθηκε με επιτυχία, παρά τη μικρή χρονική διάρκεια που εξελίχθηκε και εφαρμόστηκε, και λαμβάνοντας υπόψη τις αντικειμενικές δυσκολίες που οφείλονταν στην έλλειψη των ανάλογων υποδομών και του ειδικού προσωπικού (Οικονόμου, 2010).

4.7.Εμπόδια εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση

Ορισμένοι εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι η φιλοσοφία που αναπτύσσεται για τις επιχειρήσεις μπορεί να μην είναι κατάλληλη για την οργάνωση υπηρεσιών όπως τα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Τα σχολεία ή άλλοι τύποι ακαδημαϊκών ιδρυμάτων είναι πολύ διαφορετικά και λειτουργούν με διαφορετικό ήθος με αποτέλεσμα να είναι δύσκολη έως και αδύνατη κάποιες φορές η εφαρμογή μιας φιλοσοφίας που προήλθε από τις επιχειρήσεις (Owlia & Aspinwall, (1997);Rosa, Sarrico, & Amaral, (2012); Massy, Sullivan & Mackie, (2013); Shauchenka & Bleimann, (2014).

Το μεγαλύτερο εμπόδιο θα μπορούσε να είναι η δέσμευση που αναδύεται για τα ίδια τα μέρη που ασχολούνται με το εκπαιδευτικό σύστημα, με την ανώτατη διοίκηση και τους εκπαιδευτικούς. Ο Brown και οι συν. παρατήρησαν ότι η έλλειψη της δέσμευσης των ανώτατων μελών επιδρά απορριπτικά στις προσπάθειες να εφαρμοστεί η Δ.Ο.Π., γεγονός που αποτελεί έναν από τους βασικούς λόγους αστοχίας των προσπαθειών εδραίωσής της (Abhijit & Degi, Faisal Rafik, 2019).

Γίνεται σαφές πως προκύπτουν ορισμένα ζητήματα από την εφαρμογή της ΔΟΠ στην εκπαίδευση. Ένα τέτοιο παράδειγμα προβλήματος, αποτελεί η ανά διαστήματα σύγκρουση ανάμεσα στη διοίκηση και τα ακαδημαϊκά καθήκοντα. Οι δύο ομάδες τακτικά δημιουργούν ταυτόχρονους κόσμους με την απουσία κοινού οράματος, αλλά και συγκεκριμένης αποστολής για το σχολείο. Όμως, η προσέγγιση στη συνολική ποιότητα προϋποθέτει οι δύο ομάδες να αλληλοβοηθηθούν ώστε να είναι αντάξιες των προσδοκιών των πελατών τους. Με αντίστοιχο τρόπο, η σημασία της εμπλοκής του γονέα στην εκπαίδευση του παιδιού ενδέχεται να είναι κάτι δυσεπίτευκτο. Η ΔΟΠ ενδέχεται να μην είναι μια διαδικασία εφαρμόσιμη εάν υφίσταται μειονέκτημα από πλευράς ηγεσίας, αλλά και διενεργούνται παρεξηγήσεις ανάμεσα στους δασκάλους και τους μαθητές. Ακόμα, πιθανή αποτυχία υπάρχει εφόσον κρίνεται αποτυχημένη η εξασφάλιση της συμμετοχής των κηδεμόνων και άλλων ενδιαφερομένων στην εκπαίδευση (Kaufman & Zahn, 2010). Λόγοι που εμποδίζουν/ ΔΟΠ στα Ελληνικά σχολεία

Η υλοποίηση της Δ.Ο.Π στα Ελληνικά σχολεία συνίσταται αντιμέτωπη με ένα πλήθος περιορισμών και δυσκολιών που δυσχεραίνουν την οποιαδήποτε πιθανή εφαρμογή της σε αυτά. Πρόκειται για ένα ιδιαίτερο δύσκολο εγχείρημα, το οποίο δύναται να αλλάξει κατά πολύ τον τρόπο που λειτουργούν τα σχολεία. Βέβαια, οι δυσκολίες αυτές προέρχονται από το ίδιο το εκπαιδευτικό μας σύστημα, όπου σύμφωνα με τον Κατσαρό (2008), οι οριοθετήσεις αυτές στη χώρα μας συνδέονται με τα σημαντικά γνωρίσματα του εκπαιδευτικού μας συστήματος:

- Ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας του συστήματος εκπαίδευσης
- Η έλλειψη ενός συστήματος αξιολόγησης
- Η δυσλειτουργία στο σύστημα που αφορά την στελέχωση, τις μεταθέσεις και τις αποσπάσεις των εκπαιδευτικών
- Η απουσία οριοθετημένου σχεδίου ποιότητας με στρατηγική οργάνωση, που διαθέτει όραμα, σκοπό και ποιότητα
- Η απουσία συστηματικής επιμόρφωσης με τη ανάπτυξη ενός συστήματος κατάρτισης των ηγετικών στελεχών και των εκπαιδευτικών

Κρίνεται αναγκαίο το ελληνικό σχολείο να συμπορευτεί με τις τάσεις του σύγχρονου κοινωνικο-οικονομικού και πολιτισμικού πλαισίου, αλλά και με τις απερχόμενες αλλαγές που επιφέρει η παρούσα κλιμακωτή εξέλιξη της τεχνολογίας (Κατσαρός, 2008).

Ακόμα, ως ανασταλτικός παράγοντας για την εφαρμογή της Δ.Ο.Π θεωρείται και το νομοθέτημα της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών, γεγονός το οποίο δεν λειτουργεί επισήμως ως οριοθετημένη διαδικασία. Αρκετοί είναι οι εκπαιδευτικοί που δεν επιθυμούν την εφαρμογή της αξιολόγησης, διότι αφορά ζητήματα μονιμότητας, μισθολογικής και υπηρεσιακής εξέλιξης, τα οποία εξαρτώνται δυναμικά από την προσωπική εκτίμηση ενός ανώτερου στελέχους. Επιπλέον, ένα ακόμα θέμα που δυσχεραίνει την εφαρμογή της ΔΟΠ είναι η μειωμένη κατάρτιση των διευθυντών στους τρόπους άσκησης του διοικητικού τους έργου, καθώς και η έλλειψη κινήτρων για την επιμόρφωσή τους σε ηγετικά θέματα. Όπως επισημαίνει, η Νικολάκη (2003), μειωμένη θεωρείται η μόρφωση των εκπαιδευτικών σε νέες μεθόδους διδασκαλίας μέσα στην εξελισσόμενη κοινωνία που λειτουργούμε, γεγονός που καθιστά αναγκαία την ανάγκη για επιμόρφωση που στοχεύει στον γενικότερο εκσυγχρονισμό του εκπαιδευτικού συστήματος. Από την πλευρά της η πολιτεία δεν παρέχει την αναγκαία κινητοποίηση για την εδραίωση μιας δια βίου μάθησης και δε χρηματοδοτεί τη εμπλοκή των εκπαιδευτικών σε προγράμματα επιμόρφωσης (Ντρίμερης, 2010).

Σύμφωνα με τους Sahu, Shrivastavam, & Shrivastava (2013), η άμυνα στη βελτίωση της διαδικασίας της ποιότητας πηγάζει από εκπαιδευτικούς που ισχυρίζονται ότι είναι μια δύσκολα εφαρμόσιμη διαδικασία και προσανατολισμένη στις επιχειρήσεις, μια νοοτροπία που δύναται να υπονομεύσει την αποτελεσματικότητα του ΔΟΠ στην εκπαίδευση. Από την άλλη πλευρά, οι Koch και Fisher παρατηρούν ότι μια προσέγγιση ΔΟΠ δείχνει να είναι πιο διοικητική και γραφειοκρατική, καθώς υφίσταται η τάση να γίνονται άπειρες συναντήσεις, δημιουργώντας καθυστερήσεις με αποτέλεσμα να αποφεύγονται οι κρίσιμες αποφάσεις (Dick & Tari, 2013). Στο σύνολό του, ο όρος ποιότητα μπορεί να δημιουργήσει μια δύσκολη κατάσταση για τα ακαδημαϊκά ιδρύματα, με τον όρο «πελάτη» να είναι πολύ εύκολο να οριστεί σε επιχειρηματικούς οργανισμούς, αλλά ο προσδιορισμός του «πελάτη» στην εκπαίδευση αποτελεί μια πρόκληση (Borges, Santos, & Leal, 2014). Η εκπαίδευση έχει πολλά ενδιαφερόμενα μέρη και στην περίπτωση του δημοτικού ή του γυμνασίου, είναι σχετικά εύκολο να προσδιοριστεί η έννοια του «πελάτη», όπου οι γονείς είναι οι πελάτες και οι μαθητές είναι οι καταναλωτές. Ένας μαθητής μπορεί να είναι και ο καταναλωτής και ο πελάτης εάν πληρώνει τα δίδακτρα. Βέβαια, η έλλειψη ενός ακριβή ορισμού της έννοιας «πελάτη» δύναται να δημιουργήσουν ζητήματα στην εφαρμογή της ΔΟΠ (Sayeda, Rajendran, & Lokachari, 2010).

Επίσης, σύμφωνα με τους Venkatraman, (2007) και Bilen, (2010), ορισμένοι λόγοι που οδηγούν στην αποτυχημένη εφαρμογή της ΔΟΠ στην περίπτωση της τριτοβάθμιας

εκπαίδευσης, είναι η αντίσταση στην αλλαγή, η έλλειψη διοικητικής δέσμευσης και η επένδυση υψηλού χρόνου για την προσωπική εκπαίδευση, η δυσκολία στην εφαρμογή εργαλείων ΔΟΠ σε εκπαιδευτικά ιδρύματα, η ανεπαρκής εμπειρία του προσωπικού στην ομαδική εργασία και η ανησυχία στην έλλειψη επάρκειας των αποτελεσμάτων τους (Abhijit & Degi, Faisal Rafik, 2019). Βέβαια, τα παραπάνω μπορούν να αποτελέσουν κοινούς λόγους αποτυχημένης υλοποίησης της ΔΟΠ και για τα υπόλοιπα ιδρύματα εκπαίδευσης.

Τέλος, σύμφωνα με τους Noaman, Ragab, Madbouly, Khedra, & Fayoumi, (2015), ορισμένα εμπόδια στην εφαρμογή της ΔΟΠ στην εκπαίδευση είναι η απουσία αποτελεσματικών διαύλων επικοινωνίας, η συνύπαρξη πολλαπλών σκοπών και στόχων για τα ιδρύματα εκπαίδευσης, η έμφαση που δίνεται σε σημαντικό βαθμό στον εσωτερικό ανταγωνισμό, η γραφειοκρατική διαδικασία λήψης αποφάσεων, η έλλειψη ισχυρής ηγεσίας, αλλά και η μεγάλη δέσμευση που αναλαμβάνει για τις ιδέες και τις αρχές που θέλει να εφαρμόσει (Abhijit & Degi, Faisal Rafik, 2019).

Β΄ ΜΕΡΟΣ- Ερευνητικό πλαίσιο

1. Μεθοδολογία της έρευνας

1.1.Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Σύμφωνα με την θεωρητική ανασκόπηση, ένας εκπαιδευτικός οργανισμός λειτουργεί αποτελεσματικά με βάση τις ικανότητες του εκπαιδευτικού προσωπικού που διαθέτει, αλλά και με την ποιότητα της διοίκησης που τον ορίζει. Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα όπου υπάρχει ένα μικρό ποσοστό εξειδικευμένων εκπαιδευτικών για τη διοίκηση, η γνώση και η εξοικείωση με τους βασικούς κανόνες της αποτελεί αρωγός για τα διοικητικά στελέχη της εκπαίδευσης και κατ' επέκταση για την επιτυχία των οργανισμών των οποίων προϊστανται. Ο χώρος της διοίκησης συγκεκριμένα, είναι ένας χώρος που δύναται συνεχούς εξέλιξης, όπου οι βασικές έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορούν να εφαρμοστούν, με ιδιαίτερη αναφορά στην ποιότητα των υπηρεσιών για τη διάρθρωση της ελληνικής εκπαίδευσης και την αποτελεσματικότερη εκπαιδευτική ηγεσία.

Ως έννοια η Διοίκηση «Ολικής Ποιότητας» στην εκπαίδευση απευθύνεται σε ένα σύνολο αρχών που αποτελούν τη βάση της συνεχούς βελτίωσης και εξέλιξης. Περιλαμβάνει την εφαρμογή ποιοτικών μεθόδων με τη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, στοχεύοντας σε αποτελεσματικότερες ή ποιοτικά ανώτερες παρεχόμενες υπηρεσίες που θα οδηγήσουν στην μελλοντική αλλαγή (Φασουλής, 2017). Οι επικεφαλής των εκπαιδευτικών οργανισμών είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα των παρεχόμενων διαδικασιών στα σχολεία τους, με σκοπό την αποτελεσματικότερη λειτουργία και τη βελτίωση της σχολικής μονάδας (Αθανασούλα- Ρέππα, 2008).

Η έννοια της Διοίκησης με βάση την εφαρμογή αρχών που διέπουν την «Ολική Ποιότητα», αφορά ακριβώς τον τρόπο διοίκησης ενός οργανισμού, ο οποίος εστιάζει στην ποιότητα. Σύμφωνα με την «Δ.Ο.Π.», όπως έχει προαναφερθεί, η ποιότητα αυτή δύναται να επιτευχθεί με τη συμμετοχή όλων των μελών του οργανισμού και στοχεύει στη μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσα από τη βελτίωση της υπάρχουσας κατάστασης. Συγκεκριμένα, για να είναι ένας οργανισμός αληθινά αποδοτικός, κάθε τμήμα του πρέπει να

έχει ομαλή συνεργασία με τα υπόλοιπα, διότι κάθε άτομο και δραστηριότητα επηρεάζει και επηρεάζεται από άλλα. Η έννοια «Ολική»σημαίνει ότι όλα τα άτομα που εργάζονται στον οργανισμό συμμετέχουν στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών. Οι πρωταρχικές αρχές της Διοίκησης Ολικής ποιότητας μπορούν να εφαρμοστούν και στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς που επιζητούν την εξέλιξη μέσα από τις εκπαιδευτικές αλλαγές και τις μεταρρυθμίσεις (Ζαβλάνος 2003; Σαϊτή&Σαϊτής, 2011).

Η προσεγγιστική διαδικασία για τη διασφάλιση της ποιότητας και η εφαρμογή σε επίπεδο συστήματος ήρθε αντιμέτωπη με έναν αριθμό προβλημάτων, εξαιτίαςαπορριπτικών συνθηκώνσε κοινωνικό και πολιτικό επίπεδο, αλλά και λόγω του συγκεντρωτικού διοικητικού συστήματος. Αυτό αναδεικνύει ένα καίριο ζήτημα, όπουταυτοχρόνως οι καινοτόμες δράσης στο εκπαιδευτικό σύστημα έχουν ανασταλείεξαιτίας τηςμείωσης πόρων, της προβληματικής συνεργασίας σχολικών μονάδων και κράτους, αλλά και των δυσμαινών καταστάσεων λόγω των μέτρων για την πανδημία.

Με βάση αυτό το πλαίσιο και την βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε, η συγκεκριμένη έρευνα αποβλέπει να διερευνήσει τις αντιλήψεις των διευθυντών των σχολείων Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης αναφορικά με την διασφάλιση της ολικής ποιότητας. Ο περιορισμόςτης ελληνικής εκπαιδευτικής έρευνας σε αυτό τον τομέα, ταυτοχρόνως με τη σημαίνουσα θέση των διευθυντών/τριών σε οποιαδήποτε προσπάθεια αλλαγής,προσδίδει σημαντικό ρόλο σε αυτή την έρευνα, διότι προτού εισαχθεί κάποια νέα προσέγγιση, πρέπει να καταγραφεί το ήδη υπάρχον πλαίσιο των σχολικών μονάδων για Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.Στην Ελλάδα, υπήρχε μια συνεχιζόμενη κρίση στην εκπαίδευση, η οποία κατευθύνει σε ένα λιγότερο λειτουργικό εκπαιδευτικό αποτέλεσμα, χωρίς να έχουν ληφθεί τα σωστά μέτρα.

Η ποιότητα και η αδιάληπτη εξέλιξη μέσα από τις διαδικασίες, είναι το θεμέλιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και το περιεχόμενό της μπορεί να οριστεί με γνώμονατις ανάγκες και τις επιθυμίες του πελάτη, όπου στην περίπτωση μια σχολικής μονάδας είναι ο μαθητής, οι γονείς, οι εκπαιδευτικοί και η κοινωνία(Mann&Kehoe, 1994).

Σκοπός της εργασίας είναι να εξεταστούν οι αντιλήψεις των διευθυντών σχετικά με τις αρχές και τα χαρακτηριστικά της «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας» που υπάρχουν στις σχολικές μονάδες πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και εφαρμόζονται σε ικανοποιητικό βαθμό από τους ίδιους τους διευθυντές/ντριες, οδηγώντας έτσι τις σχολικές μονάδες σε επίτευξη καλύτερης λειτουργίας και επιτυγχάνοντας υψηλότερη αποτελεσματικότητα.

Οι επιμέρους **στόχοι** που προκύπτουν από την παραμετροποίηση των μεταβλητών είναι οι εξής δεκατρείς:

- Συνεργασία με τον σύλλογο διδασκόντων (ΣΣΔ)- Μεταβλητή ΣΣΔ
- Συνεργασία με γονείς, εκπαιδευτικά ιδρύματα (ΣΓΕΙ)-Μεταβλητή ΣΓΕΙ
- Συνεργασία με μαθητές και μαθήτριες (ΣΜΜ)- Μεταβλητή ΣΜΜ
- Συνεργασία με εξωτερικούς φορείς (ΣΕΦ)- Μεταβλητή ΣΕΦ
- Κρίση έργου Δ/ντων (ΚΕΔ)- Μεταβλητή ΚΕΔ
- Αξιολόγηση διοικητικού έργου (ΑΔΕ)- Μεταβλητή ΑΔΕ
- Συμμετοχή ανθρώπινου δυναμικού (ΣΑΔ)- Μεταβλητή ΣΑΔ
- Ενδιαφέρεται για (ΕΓ)- Μεταβλητή ΕΓ
- Σημαντικός ρόλος Δ/ντη-Δ/ντριας (ΣΡΔ)- Μεταβλητή ΣΡΔ
- Επίλυση προβλημάτων σε συνεργασία (ΣΕΠ)- Μεταβλητή ΣΕΠ
- Απόδοση διευθυντικού έργου σχολείου (ΑΔΕΣ)- Μεταβλητή ΑΔΕΣ
- Βελτίωση διευθυντικού έργου (ΒΔΕ)- Μεταβλητή ΒΔΕ
- Ενδιαφέρον μαθητών (ΕΜ)- Μεταβλητή ΕΜ

1.2.Ερευνητική Υπόθεση και Ερευνητικά Ερωτήματα

Η συγκεκριμένη μελέτη έχει σαν στόχο να διαπιστώσει τον ρόλο που διαμορφώνουν οι διευθυντές στην διασφάλιση της Ολικής Ποιότητας σε ικανοποιητικό βαθμό για το συντονισμό της σχολικής ζωής, την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, τη διαμόρφωση του σχολικού

προγραμματισμού, την επίτευξη καλύτερων σχέσεων/ κλίματος, τις σχέσεις εκπαιδευτικών-μαθητών και μαθητών μεταξύ τους, τη συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων διαδικασιών και την κοινωνική ανάπτυξη των μαθητών, αλλά και την αποτελεσματικότητα του υφιστάμενου πλαισίου διοίκησης και των σχέσεων του σχολείου. Υπάρχουν πολλοί τρόποι με βάση τους οποίους μπορεί να διαπιστωθεί κάτι τέτοιο, και στην συνέχεια θα παρουσιαστούν τα βασικά εργαλεία της μελέτης και των αντίστοιχων περιορισμών αυτής.

Επομένως, το **ερευνητικό ερώτημα** της παρούσας εργασίας και αυτό που προσδοκάτε να διαπιστωθεί είναι, αν τα χαρακτηριστικά της Δ.Ο.Π. υπάρχουν στις σχολικές μονάδες πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και εφαρμόζονται σε ικανοποιητικό επίπεδο με βάση την αντίληψη των διευθυντών τους, κατευθύνοντας τις σχολικές μονάδες να επιτύχουν βελτιωμένη λειτουργία και την καλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα. Με βάση τα ανωτέρω, οι **ερευνητικές υποθέσεις** που προκύπτουν με τη μορφή διερευνητικών ερωτημάτων, για τη συγκεκριμένη ερευνητική εργασία, είναι:

1. Σεβόμενος ο διευθυντής την διαφορετικότητα των μαθητών (ΣΜΜ3)¹, συμφωνεί με το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία και σε μία πολύπλευρη δραστηριότητα (ΣΓΕΙ4);
2. Ως άνθρωπος που είναι δίκαιος, σέβεται την έννοια της εμπιστοσύνης, αγαπά την αξιοκρατία(ΣΣΔ8), βοηθά τους εκπαιδευτικούς του να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους και να είναι γνώστες όλων όσων συμβαίνουν(ΣΑΔ4);
3. Εάν δημιουργηθεί ένα πρόβλημα με την διαχείρισή σας στα οικονομικά του σχολείου (ΣΣΔ9), θα προσπαθήσετε να το επιλύσετε συγκαταβατικά και από κοινού με την συνεργασία όλης της σχολικής κοινότητας (ΣΓΕΙ5);
4. Όταν σας ζητηθεί να συνεργαστείτε με το Υπουργείο Παιδείας (ΣΕΦ1), θα ικανοποιήσετε το αίτημα της προϊστάμενης αρχής (ΕΓ1);
5. Ενημερώνεστε συχνά για το τι ενδιαφέρει τους μαθητές σας (ΣΓΕΙ1) και δέχεστε τις κοινές δράσεις που κάνουν με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου (ΣΜΜ5);

¹Αναφέρονται στην κωδικοποίηση των μεταβλητών, όπως αυτές θα παρουσιασθούν στην στατιστική ανάλυση

6. Αφού αναγνωρίζετε και εκτιμάτε τη γνώμη του συλλόγου (ΣΣΔ1), θέλετε να συμμετέχετε σε όργανα που αποφασίζουν για την ποιότητα του έργου σας ως διευθυντή;

1.3.Μεθοδολογική προσέγγιση

Η παρούσα μελέτη αξιοποίησε ποσοτική ερευνητική προσέγγιση. Σκοπός της ποσοτικής έρευνας είναι η εύρεση σχέσεων μεταξύ διαφόρων παραγόντων. Μέσα από την ποσοτική έρευνα πραγματοποιείται η συστηματική εξέταση φαινομένων με στατιστικές μεθόδους, μαθηματικά μοντέλα και αριθμητικά δεδομένα. Αξιοποιείται ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα μετρήσεων και έχει ως επιδίωξη να γενικευτεί σε ένα ευρύτερο πληθυσμό. Η συγκέντρωση των απαραίτητων στοιχείων γίνεται μέσα από συγκεκριμένες δομές, όπως ερωτηματολόγια και κλίμακες (Παπαναστασίου & Παπαναστασίου, 2016).

Αναφορικά με το σχεδιασμό, η μελέτη έγινε κατά κόρον με συσχετιστικό σχεδιασμό. Οι συσχετιστικές έρευνες (correlational research) έχουν ως στόχο να διερευνήσουν τις σχέσεις μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών, που συνήθως είναι ποσοτικές. Ο μελετητής, χωρίς να επεμβαίνει πάνω στις μεταβλητές, τις μετρά με τα κατάλληλα μέσα που υπάρχουν και αξιοποιώντας στατιστικές τεχνικές ανακαλύπτει κάποιους δείκτες που τον βοηθούν να κατανοήσει τον βαθμό και το είδος της σχέσης που υπάρχει μεταξύ των μεταβλητών. Ο συσχετιστικός σχεδιασμός επιλέγεται ακόμα και όταν οι μελετητές γνωρίζουν και δύναται να εφαρμόσουν τις στατιστικές γνώσεις τους για να πραγματοποιήσουν στατιστικές δοκιμές συσχέτισης. Ακόμα, με αυτό τον τρόπο μπορεί εύκολα ο ερευνητής να γενικεύσει δεδομένα εκμεταλλευόμενος τα κατάλληλα στατιστικά εργαλεία. Σύμφωνα με τον Kohlbacher (2006) ο σχεδιασμός είναι σημαντικός για να γίνει εμπειρική έρευνα η οποία μπορεί να διερευνήσει ένα σύγχρονο φαινόμενο στην πραγματική του κατάσταση και για την οποία θα χρησιμοποιηθούν πολλές πηγές αποδεικτικών στοιχείων (Παπαναστασίου & Παπαναστασίου, 2016).

1.4. Τρόπος Συλλογής δεδομένων

Ως εργαλείο συλλογής δεδομένων στην συγκεκριμένη εργασία θα χρησιμοποιηθεί το **ερωτηματολόγιο**. Είναι ένα εργαλείο ευχερές στην συμπλήρωση του και εύηλεκτο, με εύκολα κατανοητές ως προς τη σχεδιάσή τους ερωτήσεις κλειστού τύπου, ερωτήσεις δηλαδή που έχουν τις απαντήσεις, διαβαθμισμένες με την πενταβάθμια **κλίμακα likert**, η οποία κυμαίνεται από «καθόλου» έως «πάρα πολύ». Παρά το γεγονός ότι υφίστανται αρκετοί ορισμοί για το ερωτηματολόγιο, γενικότερα επισημαίνεται σαν ένας όρος που περιέχει τεχνικές συγκέντρωσης δεδομένων, και καθένας που διερωτάται απαντάει στο ίδιο σύνολο ερωτημάτων, με ορισμένη σειρά.

Τα κύρια προτερήματα των ερωτηματολογίων ως τρόπου συλλογής δεδομένων είναι τα εξής (Παπαναστασίου & Παπαναστασίου, 2016):

- Οικονομική μέθοδος,
- αποστέλλονται σε μεγάλο ποσοστό ατόμων συγχρόνως,
- δημιουργούνται και χρησιμοποιούνται εύκολα,
- δεν υπάρχει άμεση επικοινωνία, οπότε ο καθένας εκφράζεται ελεύθερα,
- τυποποιημένος τρόπος ανάλυσης δεδομένων,
- αδυναμία αλλαγής απαντήσεων από τον ερευνητή,
- δεν απαιτεί πολύ χρόνο.

Βέβαια, για να δημιουργηθεί με τον κατάλληλο τρόπο ένα ερωτηματολόγιο, είναι σημαντικό να έχει προηγηθεί το σύνολο των ακόλουθων ενεργειών (Παρασκευόπουλος, 1999, στο Χαλικιάς, Μανωλέσου, Λάλου, 2015). Συγκεκριμένα, :

1. Να έχει προσδιοριστεί και εξειδικευτεί ο στόχος της έρευνας,
2. Να έχει επιλεγθεί σωστά η μέθοδος συγκέντρωσης των δεδομένων,
3. Να έχουν κατανοηθεί πλήρως τα χαρακτηριστικά και οι ιδιότητες των ερωτηθέντων.

1.5.Ερωτηματολόγιο

Για την παρούσα εργασία, δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο στο οποίο δόθηκε ιδιαίτερη σημασία να παραμείνει η ανωνυμία των εκπαιδευτικών που τοαποπεράτωσαν. Προκειμένου να εξασφαλιστεί αυτό σε ακέραιο βαθμό, χρησιμοποιήθηκε η δομή του googleforms όπου το δείγμα αποκρίνεται χωρίς να είναι σε επαφή με τον ερευνητή και δεν σημειώνει προσωπικά του στοιχεία.

Ειδικότερα, το παρών ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε τρεις μεγάλες ενότητες, όπου η πρώτη αποτελεί τα εισαγωγικά δημογραφικά στοιχεία που θα αξιοποιηθούν συσχετιστικά με τις υπόλοιπες μεταβλητές. Η δεύτερη ενότητα αφορά τις συνεργασίες του διευθυντή/αποσκοπώντας να διαπιστώσει την αλληλεπίδραση του με το σχολείο, τους μαθητές, το σύλλογο διδασκόντων τους γονείς, τις λειτουργίες που διευθετεί για την μονάδα κτλ. Η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου αφορά την αξιολόγηση και την κρίση του έργου του διευθυντή στη μονάδα και στοχεύει στο να διαπιστώσει τους παράγοντες που οδηγούν στη βελτίωση του διευθυντικού έργου, τους τρόπους επίλυσης των προβλημάτων της μονάδας από την πλευρά του διευθυντή/ντριας, αλλά και ποιες είναι οι κατευθύνσεις τους προς μια διοίκηση ολικής ποιότητας (ΔΟΠ).

Συνολικά, μέσα από τους άξονες εξετάζονται οι βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας υπό το πρίσμα των διευθυντών/ντριών, και μέσα από τις επιμέρους ερωτήσεις σε κάθε άξονα μέλλεται να διαπιστωθεί ο βασικός προβληματισμός της έρευνας για το κατά πόσο εφαρμόζεται η Δ.Ο.Π. στο σχολείο. Ο δεύτερος άξονας αποτελείται από τέσσερις βασικές μεταβλητές και τρίτος άξονας από οχτώ. Το σύνολο των ερωτήσεων που απαρτίζουν το ερωτηματολόγιο είναι 68, όπου 10 ερωτήσεις συγκροτούν το εισαγωγικό κομμάτι και 58 το κύριο μέρος του. Οι απαντήσεις ανάμεσα στις οποίες πρέπει να επιλέξουν οι συμμετέχοντες είναι διαβαθμισμένης κλίμακας από το «καθόλου» έως το «πάρα πολύ».

Για τις επτά δημογραφικές μεταβλητές της εργασίας, δίνονται οι περιγραφικές στατιστικές που αφορούν το φύλο των συμμετεχόντων, την ηλικία, την οικογενειακή

κατάσταση, τον αριθμός ετών στην εκπαίδευση, τα έτη σε διευθυντική θέση, τις επιπρόσθετες σπουδές και την εμπειρία στη διοίκηση. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι διαδικασίες που απαιτούνται για την εμφάνιση των περιγραφικών στατιστικών τόσο για τις κατηγορικές όσο και για τις συνεχείς μεταβλητές. Οι περιγραφικές στατιστικές θα χρησιμοποιηθούν για την περιγραφή των χαρακτηριστικών του δείγματος, και ακολουθεί αναλυτική στατιστική για κάθε άξονα και μεταβλητή.

1.6. Δείγμα και Δειγματοληψία

Αφού σχεδιάστηκε το ερωτηματολόγιο, απεστάλη στα σχολεία όλης της περιφέρειας του νομού Λαρίσης σε ηλεκτρονική μορφή μέσω του googleforms. Το δείγμα ήταν 140 σχολεία όλης της περιφέρειας του νομού Λαρίσης (και τα χωριά συμπεριλαμβανομένου), ενώ η δειγματοληψία έγινε εξ αποστάσεως με ηλεκτρονικό τρόπο. Ένα τέτοιο γεγονός αποδείχθηκε αρκετά αποτελεσματικό δεδομένης της παρούσας κατάστασης με την πανδημία. Συμπληρώθηκε από συνολικά 90 διευθυντές/ντριες των σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, ένας ικανοποιητικός αριθμός για την διεξαγωγή των αποτελεσμάτων και των τελικών συμπερασμάτων που αφορούν την έρευνα. Χρησιμοποιούνται μετρήσεις αντιπροσωπευτικές του πληθυσμού και η λήψη χαρακτηριστικού δείγματος, το οποίο αν επιλεγεί σωστά, σύμφωνα με τους κανόνες της δειγματοληψίας, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να γίνουν αναφορές στον πληθυσμό. Οι μέθοδοι που μπορούν να αξιοποιηθούν ποικίλλουν ανάλογα με τα χαρακτηριστικά, την κατανομή του πληθυσμού και το μέγεθος του δείγματος (Χαλικιάς, Μανωλέσου, Λάλου, 2015).

1.6.1. Περιγραφή του δείγματος (μέσω Codebook)

Στο σημείο αυτό, παρουσιάζονται οι διαδικασίες που απαιτούνται για την εμφάνιση των περιγραφικών στατιστικών τόσο για τις κατηγορικές όσο και για τις συνεχείς μεταβλητές. Οι περιγραφικές στατιστικές θα χρησιμοποιηθούν για την περιγραφή των χαρακτηριστικών του δείγματος, αλλά και τον έλεγχο τυχόν παραβιάσεων των στατιστικών κανόνων που θα χρησιμοποιηθούν στην εργασία αυτή. Ο έλεγχος των χαρακτηριστικών μίας παραμέτρου, μπορεί να γίνει πολύ γρήγορα, μέσα από την επιλογή Codebook, του SPSS. Η

μορφή των παραγόμενων δεδομένων για όλες τις περιγραφικές μεταβλητές, δίνονται αμέσως παρακάτω:

Πίνακας 1.6.1-1: Codebook μεταβλητής ΔΗΜΟ1

ΔΗΜΟ1

		Value	Count	Percent
Standard Attributes	Label	Φύλλο		
Valid Values	1	Ανδρας	51	56,7%
	2	Γυναίκα	39	43,3%

Πίνακας 1.6.1-2: Codebook μεταβλητής ΔΗΜΟ2

ΔΗΜΟ2

		Value	Count	Percent
Standard Attributes	Label	Ηλικία		
Valid Values	1	30-35	8	8,9%
	2	36-45	14	15,6%
	3	46-55	28	31,1%
	4	56-65	40	44,4%

Πίνακας 1.6.1-3: Codebook μεταβλητής ΔΗΜΟ3

ΔΗΜΟ3

		Value	Count	Percent
Standard Attributes	Label	Οικογενειακή κατάσταση		
Valid Values	1	Άγαμος-η	12	13,3%
	2	Έγγαμος-η	63	70,0%
	3	Διαζευγμένος-η	10	11,1%
	4	Χήρος-α	5	5,6%

Πίνακας 1.6.1-4: Codebook μεταβλητής ΔΗΜΟ4

ΔΗΜΟ4

		Value	Count	Percent
Standard Attributes	Label	Πόσα χρόνια βρίσκεστε στην εκπαίδευση;		
Valid Values	1	0 - 5 έτη	9	10,0%
	2	5 – 10 έτη	9	10,0%
	3	10 – 20 έτη	13	14,4%
	4	20 – 30 έτη	59	65,6%

Πίνακας 1.6.1-5: Codebook μεταβλητής ΔΗΜΟ5

ΔΗΜΟ5

		Value	Count	Percent
Standard Attributes	Label	Πόσο καιρό είστε διευθυντής/τρια;		
Valid Values	1	0 - 2 έτη	10	11,1%
	2	2-5 έτη	27	30,0%
	3	5-10 έτη	19	21,1%
	4	>10 έτη	34	37,8%

Πίνακας 1.6.1-6: Codebook μεταβλητής ΔΗΜΟ6

ΔΗΜΟ6

		Value	Count	Percent
Standard Attributes	Label	Έχετε εκτός του βασικού σας πτυχίου		
Valid Values	1	Άλλο Πτυχίο	15	16,7%
	2	Μεταπτυχιακό	38	42,2%
	3	Διδακτορικό	10	11,1%
	4	Ειδίκευση σε παιδαγωγικά	15	16,7%
	5	Ειδίκευση στη	12	13,3%

	διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων		
--	--------------------------------------	--	--

Πίνακας 1.6.1-7: Codebook μεταβλητής ΔΗΜΟ7

		Value	Count	Percent
Standard Attributes	Label	Έχετε προηγούμενη εμπειρία στη διοίκηση και στους τρόπους εκτέλεσης αυτής;		
Valid Values	1	Καθόλου	11	12,2%
	2	Λίγο	10	11,1%
	3	Μέτρια	27	30,0%
	4	Πολύ	28	31,1%
	5	Πάρα πολύ	14	15,6%

1.6.2. Δημογραφικές ερωτήσεις(ΔΗΜΟ)

Από τον πίνακα συχνοτήτων της συγκεκριμένης μεταβλητής, φαίνεται ότι:

Πίνακας 1.6.2-1: Πίνακας συχνοτήτων για την μεταβλητή ΔΗΜΟ1

ΔΗΜΟ1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Άνδρας	51	56,7	57,3	57,3
	2 Γυναίκα	38	42,2	42,7	100,0
	Total	89	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		90	100,0		

Στο σύνολο των 90 ερωτηθέντων υπάρχουν 51 άνδρες (ποσοστό 56,7%), 38 γυναίκες (ποσοστό 42,2%) και μία ελλείπουσα τιμή. Οι άλλες μεταβλητές δεν εμφανίζουν πρόβλημα, όπως ενδεικτικά φαίνεται και από τους παρακάτω δύο πίνακες.

Πίνακας 1.6.2-2: Πίνακας συχνοτήτων για την μεταβλητή ΔΗΜΟ23

ΔΗΜΟ3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Άγαμος-η	12	13,3	13,3	13,3
	2 Έγγαμος-η	63	70,0	70,0	83,3
	3 Διαζευγμένος-η	10	11,1	11,1	94,4
	4 Χήρος-α	5	5,6	5,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Πίνακας 1.6.2-3: Πίνακας συχνοτήτων για την μεταβλητή ΔΗΜΟ4

ΔΗΜΟ4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 0 - 5 έτη	9	10,0	10,0	10,0
	2 5 - 10 έτη	9	10,0	10,0	20,0
	3 10 - 20 έτη	13	14,4	14,4	34,4
	4 20 - 30 έτη	59	65,6	65,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Ο έλεγχος των ελλειπουσών τιμών στις μεταβλητές γίνεται για όλες τις μεταβλητές που υπάρχουν στην έρευνα, προκειμένου να επιβεβαιωθεί η συνολικά σωστή συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Παρατίθεται παρακάτω ένα δεύτερος, ενδεικτικός πίνακας, ελέγχου ορθής συμπλήρωσης των δεδομένων.

Πίνακας 1.6.2-4: Πίνακας συχνοτήτων για την μεταβλητή ΣΓΕΙ5

ΣΓΕΙ5 Επιλύετε συγκαταβατικά και από κοινού τα διάφορα προβλήματα, έχοντας συνεργασία με όλη την σχολική κοινότητα;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Καθόλου	1	1,1	1,1	1,1
	2 Λίγο	3	3,3	3,3	4,4
	3 Μέτρια	9	10,0	10,0	14,4
	4 Πολύ	35	38,9	38,9	53,3
	5 Πάρα πολύ	42	46,7	46,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Ο έλεγχος των ελλειπουσών τιμών δείχνει ότι όλες οι τιμές είναι ορθά συμπληρωμένες.

Πίνακας 1.6.2-5: Έλεγχος ελλειπουσών τιμών

ΣΓΕΙ5 Επιλύετε συγκαταβατικά και από κοινού τα διάφορα προβλήματα, έχοντας συνεργασία με όλη την σχολική κοινότητα;		
N	Valid	90
	Missing	0
Minimum		1
Maximum		5

Μία εξίσου με τον έλεγχο ελλειπουσών τιμών, σημαντική διαδικασία, η οποία πρέπει να ακολουθείται πριν ξεκινήσει η στατιστική ανάλυση, είναι η περίληψη περιπτώσεων (CaseSummaries). Ο πίνακας που εξάγεται από το SPSS, είναι ο ακόλουθος:

Πίνακας 1.6.2-6: CaseSummaries δημογραφικών δεδομένων

Περίληψη Περιπτώσεων (Case Summaries)							
	ΔΗΜΟ1	ΔΗΜΟ2	ΔΗΜΟ3	ΔΗΜΟ4	ΔΗΜΟ5	ΔΗΜΟ6	ΔΗΜΟ7
1	1 Άνδρας	1 30-35	1 Άγαμος-η	1 0 - 5 έτη	1 0 - 2 έτη	2 Μεταπτυχιακό	1 Καθόλου
2	1 Άνδρας	4 56-65	2 Έγγαμος-η	3 10 – 20 έτη	3 5-10 έτη	4 Ειδίκευση σε παιδαγωγικά	4 Πολύ
3	1 Άνδρας	4 56-65	2 Έγγαμος-η	4 20 – 30 έτη	3 5-10 έτη	2 Μεταπτυχιακό	4 Πολύ
4	1 Άνδρας	4 56-65	3 Διαζευγμένος-η	4 20 – 30 έτη	4 >10 έτη	2 Μεταπτυχιακό	4 Πολύ
5	1 Άνδρας	3 46-55	2 Έγγαμος-η	4 20 – 30 έτη	2 2-5 έτη	1 Άλλο Πτυχίο	3 Μέτρια
6	1 Άνδρας	4 56-65	2 Έγγαμος-η	4 20 – 30 έτη	4 >10 έτη	3 Διδακτορικό	5 Πάρα πολύ
7	1 Άνδρας	4 56-65	2 Έγγαμος-η	4 20 – 30 έτη	2 2-5 έτη	2 Μεταπτυχιακό	2 Λίγο
8	1 Άνδρας	4 56-65	2 Έγγαμος-η	4 20 – 30 έτη	4 >10 έτη	1 Άλλο Πτυχίο	4 Πολύ
9	1 Άνδρας	4 56-65	2 Έγγαμος-η	4 20 – 30 έτη	3 5-10 έτη	1 Άλλο Πτυχίο	4 Πολύ
10	1 Άνδρας	3 46-55	2 Έγγαμος-η	4 20 – 30 έτη	2 2-5 έτη	5 Ειδίκευση στη διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων	5 Πάρα πολύ

a. Limited to first 10 cases.

Για καθαρά λόγους παρουσίασης στην εργασία, φαίνονται μόνο οι 10 πρώτες περιπτώσεις, από τις 90 του συνόλου του ερωτηματολογίου. Παρατηρείται από τον πίνακα ότι εξηγείται η ονομασία του, CaseSummaries, αφού καταγράφονται σε αυτόν όλες οι απαντήσεις των δημογραφικών συναρτήσεων (στις 10 πρώτες εγγραφές).

Μόλις δημιουργηθεί ένα καθαρό, από λάθη, αρχείο δεδομένων, μπορεί να ξεκινήσει η διαδικασία επιθεώρησης του αρχείου δεδομένων και η διερεύνηση της φύσης των μεταβλητών. Αυτό γίνεται για τη διεξαγωγή συγκεκριμένων στατιστικών τεχνικών για την αντιμετώπιση των συγκεκριμένων ερευνητικών ερωτημάτων της εργασίας.

1.6.3. Μεταβλητή ENΔ – Προσωπικά Ενδιαφέροντα (ΠΕ)

Τρεις ερωτήσεις αφορούσαν προσωπικά ενδιαφέροντα των ερωτηθέντων. Συγκεκριμένα ερωτήθηκαν εάν γνωρίζουν τα βασικά των Η/Υ, εάν έχουν ξανά ασχοληθεί με την διοίκηση και τρίτο εάν έχουν ασχοληθεί με την συγγραφή. Η στατιστική επεξεργασία έδειξε ότι, σε σύνολο 90 ερωτηθέντων, όλοι έδωσαν απάντηση και στα τρία ερωτήματα, όπως φαίνεται στον πίνακα:

Πίνακας 1.6.2-7: Έλεγχος ελλειπουσών τιμών μεταβλητής ENΔ

		Statistics		
		ENΔ1	ENΔ2	ENΔ3
N	Valid	90	90	90
	Missing	0	0	0

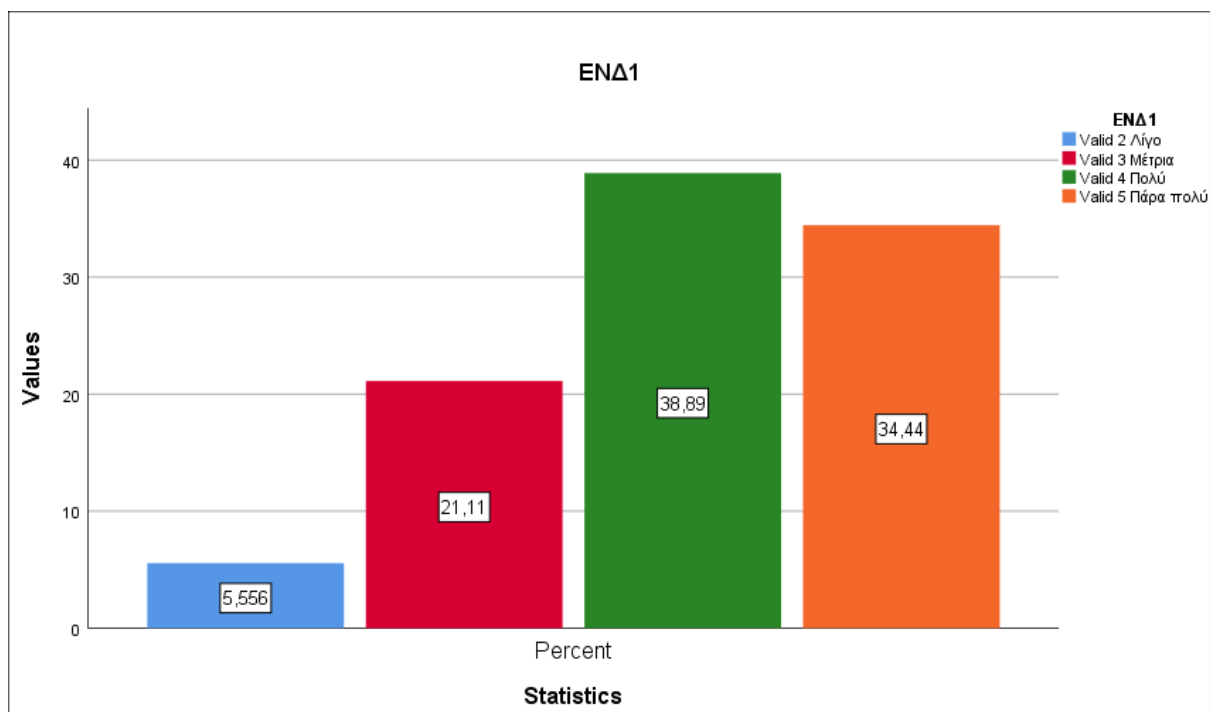
Αναλυτικότερα:

Πίνακας 1.6.2-8: Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ENΔ1

ENΔ1 Γνωρίζετε τα βασικά του Η/Υ και της χρήσης του διαδικτύου;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 Λίγο	5	5,6	5,6	5,6
	3 Μέτρια	19	21,1	21,1	26,7
	4 Πολύ	35	38,9	38,9	65,6
	5 Πάρα πολύ	31	34,4	34,4	100,0
Total		90	100,0	100,0	

Στην ερώτηση εάν γνωρίζουν τα βασικά ενός Η/Υ, δεν βρέθηκε κανείς να πει ότι δεν γνωρίζει, ενώ τα αντίστοιχα ποσοστά για αυτούς που γνώριζαν μέτρια, πολύ και πολύ καλά, ήταν 21,1 (19 στους 90), 38,9 (34 στους 90) και 34,4 (31 στους 90), αντίστοιχα.



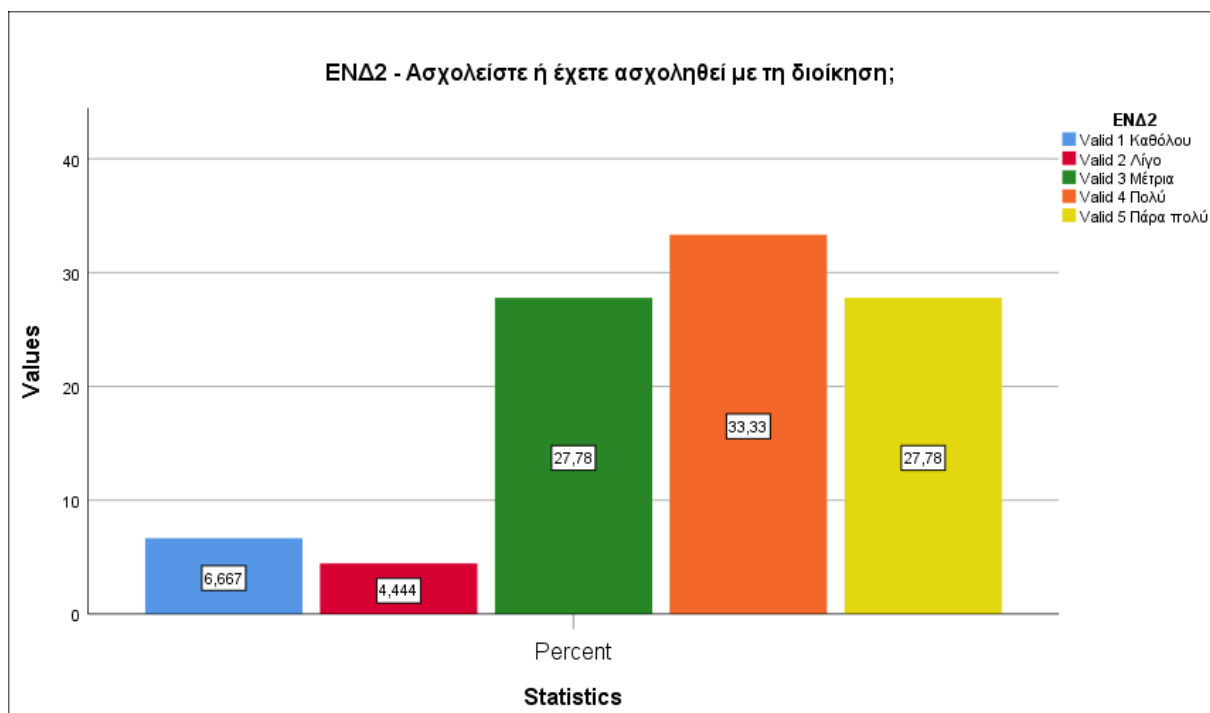
Διάγραμμα: 1.6.3-1 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ENΔ1

Από τους 90 συμμετέχοντες δεν είχαν ασχοληθεί καθόλου με την διοίκηση πριν αναλάβουν χρέη Διευθυντή οι 6 (6,7%), μέτρια, πολύ και πάρα πολύ, οι 25 (27,8%), 30(33,3%) και 25 (27,8) αντίστοιχα. Μέσα από αυτά τα αποτελέσματα καταλαβαίνουμε ότι πάνω από τους μισούς συμμετέχοντες έχουν κάποια εμπειρία στην διοίκηση και έχουν ασχοληθεί με αυτόν τον τομέα.

Πίνακας 1.6.2-9 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ENΔ2

ENΔ2 Ασχολείστε ή έχετε ασχοληθεί με τη διοίκηση;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Καθόλου	6	6,7	6,7	6,7
2 Λίγο	4	4,4	4,4	11,1
3 Μέτρια	25	27,8	27,8	38,9
4 Πολύ	30	33,3	33,3	72,2
5 Πάρα πολύ	25	27,8	27,8	100,0
Total	90	100,0	100,0	



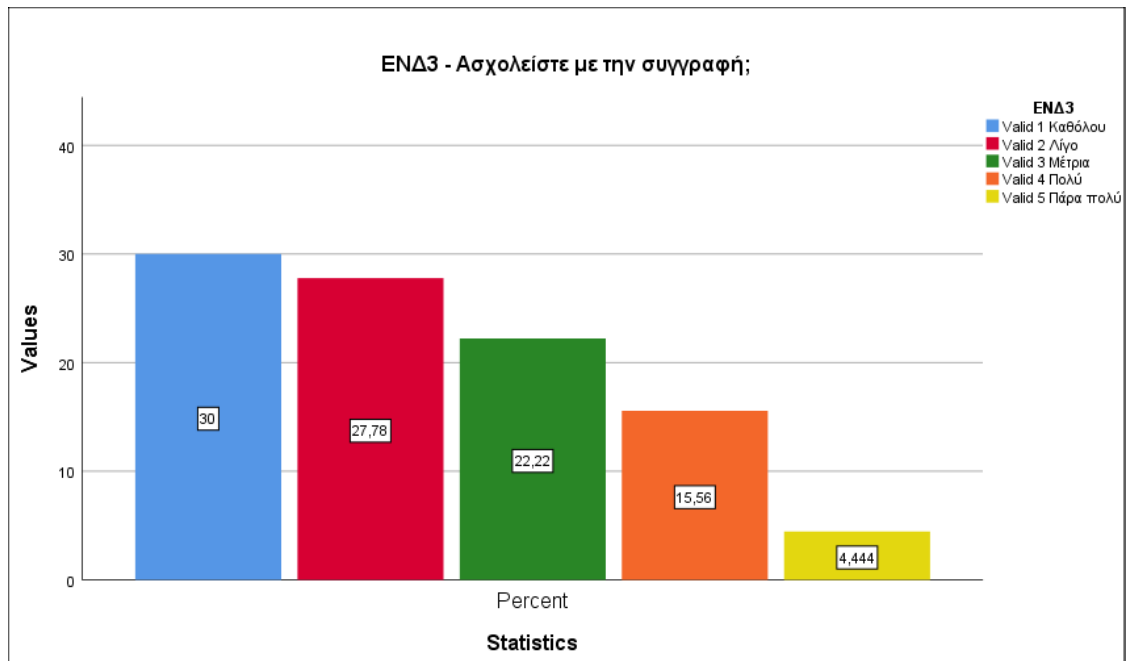
Διάγραμμα: 1.6.3-2 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΕΝΔ2

Τέλος το 70% των συμμετεχόντων, είχαν αναπτύξει συγγραφικό έργο (63 στους 90), όπως φαίνεται στο παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 1.6.2-10 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΕΝΔ3

ΕΝΔ3 Ασχολείστε με την συγγραφή;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Καθόλου	27	30,0	30,0	30,0
2 Λίγο	25	27,8	27,8	57,8
3 Μέτρια	20	22,2	22,2	80,0
4 Πολύ	14	15,6	15,6	95,6
5 Πάρα πολύ	4	4,4	4,4	100,0
Total	90	100,0	100,0	



Διάγραμμα: 1.6.3-3 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΕΝΔ3

1.7. Αξιοπιστία και εγκυρότητα

Τα δεδομένα θα εξεταστούν στατιστικά ως προς τη αξιοπιστία τους με την αρωγή του συντελεστή Cronbach's alpha, και θα ελεγχθούν για την ύπαρξη ελλειπουσών τιμών, και έπειτα θα γίνει η ανάλυση της περιγραφικής στατιστικής. Η αξιοπιστία οποιασδήποτε δεδομένης μέτρησης αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο αποτελεί σταθερό μέτρο μιας έννοιας και το Cronbach's alpha είναι ένας τρόπος μέτρησης της ισχύος αυτής της συνέπειας (Goforth, 2015). Τα αποτελέσματά τους παρουσιάζονται μέσω κατάλληλων πινάκων και διαγραμμάτων. Στην περίπτωση των 6 ερωτημάτων, για να γίνει η ερμηνεία και η επεξήγηση τους θα χρησιμοποιηθούν ειδικά στατιστικά κριτήρια, κυρίως βάσει του στατιστικού συντελεστή το Cronbach's alpha. Συγκεκριμένα, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τον έλεγχο ορισμένων συσχετίσεων με τη χρήση του χ^2 test, ώστε να προσδιοριστούν τυχόν διαφορές μεταξύ των ερωτηθέντων του δείγματος, αλλά και για να ελεγχθεί με δεύτερο τρόπο κάποια ερωτήματα, χρησιμοποιήθηκε η στατιστική επεξεργασία με Pearson (Χαλικιάς, Μανωλέσου, Λάλου, 2015: 222). Αναφορικά

με τις διαδικασίες μέτρησης, η εγκυρότητα είναι η ικανότητα ενός μέσου για τη μέτρηση μιας επιθυμητής ποσότητας(Παπαναστασίου & Παπαναστασίου, 2016).

1.8.Μεθοδολογία επεξεργασίας δεδομένων

Το λογισμικό το οποίο θα βοηθήσει στην στατιστική επεξεργασία ερωτηματολογίου, είναι το SPSS έκδοση 26 (IBM SPSS Statistics 26), ένα από τα βασικότερα λογισμικά που χρησιμοποιούνται στην στατιστική επεξεργασία δεδομένων, μέσω του οποίου πραγματοποιήθηκε η ανάλυση με δύο τρόπους, με την περιγραφική στατιστική και με τις συσχετίσεις μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Το SPSS επεξεργάζεται κυρίως ένα αρχείο δεδομένων σε μια στιγμή και εκτελεί τις πιο γενικές στατιστικές αναλύσεις (παλινδρόμηση, λογιστική παλινδρόμηση, ανάλυση διακύμανσης, ανάλυση παραγόντων και πολυπαραγοντική ανάλυση κτλ.) (Λαγουμιντζής, Βλαχόπουλος, Κουτσογιάννης, 2015).

Με στόχο την ορθή καταγραφή των δεδομένων ήταν σημαντικό να προηγηθεί μια προεργασία στην κωδικοποίησή τους. Με βάση το πλήθος των απαντημένων ερωτηματολογίων στην παρούσα έρευνα (90), θα πρέπει οι απαντήσεις των ερωτώμενων να καταγραφούν στο SPSS, ώστε να ακολουθήσει η επεξεργασία της στατιστικής ανάλυσης. Για το λόγο αυτό, πριν την μέτρηση τους είναι σημαντικό να οριοθετήσουμε από την αρχή μια κωδικοποίηση στα ερωτηματολόγια, τις μεταβλητές και τις απαντήσεις των ερωτήσεων και σε οποιαδήποτε μεταβλητή περιέχεται στην ανάλυση(Λαγουμιντζής, Βλαχόπουλος, Κουτσογιάννης, 2015).

2. Στατιστική επεξεργασία

2.1.Κλίμακα Likert

Οι κλίμακες Likert δημιουργήθηκαν από τον Rensis Likert και εισήχθησαν για πρώτη φορά στην στατιστική, το 1932 σε ένα άρθρο με τίτλο "A Technique for the Measurement of Attitudes" στο Αρχείο Ψυχολογίας (Edmondson, 2005; Likert, 1932). Η κλίμακα Likert σχεδιάστηκε για να απλοποιήσει την πολυπλοκότητα της τεχνικής κλίμακας Thurstone (Edmondson, 2005, σ. 127). Ο Likert κατασκεύασε την κλίμακά του ως μέσο για την καταγραφή ενός άπειρου αριθμού απόψεων σε μορφή κλίμακας τάξης (Likert, 1932). Η κλίμακα Likert "προϋποθέτει την ύπαρξη μιας υποκείμενης (ή λανθάνουσας ή φυσικής) συνεχούς μεταβλητής, η τιμή της οποίας χαρακτηρίζει τις στάσεις και τις απόψεις των ερωτηθέντων... [κάθε στοιχείο τύπου Likert παρέχει μια διακριτή προσέγγιση της συνεχούς λανθάνουσας μεταβλητής (Clason και Dormody, 1994, σ. 31-32). Ο Likert ήταν αρκετά συγκεκριμένος όσον αφορά τη χρήση και την κατανόηση της κλίμακας που φέρει το όνομά του, ωστόσο η κλίμακα Likert συχνά παρεξηγείται και χρησιμοποιείται λανθασμένα (Jamieson, 2004; Likert, 1932).

2.2.Παραμετροποίηση μεταβλητών

Στον παρακάτω πίνακα 1.2-1, καταγράφονται όλες οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, μαζί με την κωδικοποίηση, έτσι ώστε να διευκολυνθεί η στατιστική επεξεργασία:

Πίνακας 2.2-1: Παραμετροποίηση μεταβλητών

Variables			Κλίμακα LIKERT				
			Κ	Λ	Μ	Π	ΠΠ
			1	2	3	4	5
Δημογραφικές ερωτήσεις (ΔΗΜΟ)	ΔΗΜΟ1	Φύλλο					
	ΔΗΜΟ2	Ηλικία					
	ΔΗΜΟ3	Οικογενειακή κατάσταση					

	ΔΗΜΟ4	Πόσα χρόνια βρίσκεστε στην εκπαίδευση;						
	ΔΗΜΟ5	Πόσο καιρό είστε διευθυντής/τρια;						
	ΔΗΜΟ6	Έχετε εκτός του βασικού σας πτυχίου						
	ΔΗΜΟ7	Έχετε προηγούμενη εμπειρία σε διοίκηση και τρόπους εκτέλεσης της;						
Προσωπικά ενδιαφέροντα (ΕΝΑ)	ΕΝΔ1	Γνωρίζετε τα βασικά του Η/Υ και της χρήσης του διαδικτύου;						
	ΕΝΔ2	Ασχολείστε ή έχετε ασχοληθεί με τη διοίκηση;						
	ΕΝΔ3	Ασχολείστε με την συγγραφή;						
Συνεργασία με τον σύλλογο διδασκόντων (ΣΣΔ)	ΣΣΔ1	Αναγνωρίζετε και εκτιμάτε τη γνώμη του συλλόγου;						
	ΣΣΔ2	Εφαρμόζετε στην πράξη τις αποφάσεις του συλλόγου;						
	ΣΣΔ3	Ενημερώνετε έγκαιρα για όλα τα εισερχόμενα έγγραφα στο σχολείο;						
	ΣΣΔ4	Ενημερώνεστε για τα καθήκοντα των εκπαιδευτικών, τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα τους στην σχολική κοινότητα;						
	ΣΣΔ5	Εξασφαλίζετε την συνεργασία των εκπαιδευτικών του σχολείου σε παιδαγωγικά/διδασκτικά θέματα;						
	ΣΣΔ6	Ενισχύετε την ανάπτυξη σχέσεων υποστήριξης και συνεργασίας που βοηθούν την προσαρμογή νέων εκπαιδευτικών στο σχολείο;						
	ΣΣΔ7	Ενημερώνετε έγκαιρα τους εκπαιδευτικούς, για τα καθήκοντα, τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα τους;						
	ΣΣΔ8	Ως διευθυντής, πιστεύετε στην δικαιοσύνη, την εμπιστοσύνη, την αξιοκρατία, την εκτίμηση για την καλύτερη συνεργασία;						
	ΣΣΔ9	Ως διευθυντής, όπου σας επιτρέπεται, διαχειρίζεστε με σύνεση τα οικονομικά της μονάδας σας						
Συνεργασία με γονείς, εκπαιδευτικά ιδρύματα (ΣΓΕΙ)	ΣΓΕΙ1	Ενημερώνεστε συχνά για το τι ενδιαφέρει τους μαθητές σας;						
	ΣΓΕΙ2	Δέχεστε την γνώμη των παιδιών και των γονιών τους, σχετικά με θέματα της τάξης;						
	ΣΓΕΙ3	Επιδιώκετε τις συναντήσεις και τις γνώμες των γονέων;						
	ΣΓΕΙ4	Παίρνετε πρωτοβουλίες για το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία και για μία πολύπλευρη δραστηριότητα;						
	ΣΓΕΙ5	Επιλύετε συγκαταβατικά και από κοινού τα διάφορα προβλήματα, έχοντας συνεργασία με όλη την σχολική κοινότητα;						
	ΣΓΕΙ6	Επιδιώκετε συνεργασία με συμβούλους ειδικής αγωγής, γιατρούς, κ.ά.;						
	ΣΓΕΙ7	Έχετε συνεργασία με ειδικούς επιστήμονες σχετικά με θέματα των						

		μαθημάτων;						
Συνεργασία με μαθητές και μαθήτριες (ΣΜΜ)	ΣΜΜ1	Δέχετε ότι οι μαθητές σας έχουν και αυτοί την προσωπικότητά τους;						
	ΣΜΜ2	Ως διευθυντής, έχετε ανοικτό το γραφείο σας στους μαθητές σας;						
	ΣΜΜ3	Σέβετε τη διαφορετικότητα των μαθητών σας;						
	ΣΜΜ4	Προλαμβάνετε αρνητικές καταστάσεις του σχολείου δρώντας συλλογικά;						
	ΣΜΜ5	Δέχετε με ενθουσιασμό κοινές δράσεις των μαθητών σας που κάνουν μαζί με τους εκπαιδευτικούς,						
	ΣΜΜ6	Επιλύετε πειθαρχικά παραπτώματα των μαθητών και είναι σε γνώση ο σύλλογος διδασκόντων;						
Συνεργασία με εξωτερικούς φορείς (ΣΕΦ)	ΣΕΦ1	Συνεργάζεστε με το Υπουργείο Παιδείας, Διά Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων;						
	ΣΕΦ2	Συνεργάζεστε με την Περιφερειακή Διοίκηση Εκπαίδευσης;						
	ΣΕΦ3	Σχεδιάζετε διάφορες δραστηριότητες για να επιτύχετε την μάθηση ως αποτέλεσμα πρόκλησης για τους μαθητές/τριες;						
	ΣΕΦ4	Συνεργάζεστε με τις οικίες Διευθύνσεις και Γραφεία Α/θμιας εκπαίδευσης;						
Κρίση έργου Δ/νων (ΚΕΔ)	ΚΕΔ	Θέλετε να συμμετέχετε σε όργανα που αποφασίζουν για την ποιότητα του έργου σας ως διευθυντή/ντρια						
Αξιολόγηση διοικητικού έργου (ΑΔΕ)	ΑΔΕ1	Θεωρείτε ότι είναι μία υποκίνηση μέσα από την αναγνώριση και την ανταμοιβή;						
	ΑΔΕ2	Πιστεύετε ότι διορθώνετε και βελτιώνετε συνεχώς μέσα από μία αξιολόγηση;						
	ΑΔΕ3	Ο έλεγχος σας πιέζει και το βλέπετε σαν τιμωρία;						
Συμμετοχή ανθρωπίνου δυναμικού (ΣΑΔ)	ΣΑΔ1	Να προτείνει τρόπους βελτίωσης, να αξιολογεί τα καλά;						
	ΣΑΔ2	Να εκτελεί ότι χρειάζεται προκειμένου να διορθωθούν τα λάθη;						
	ΣΑΔ3	Να χρησιμοποιεί τις νέες τεχνολογίες και να λειτουργεί σε πρότυπα που αφορούν τον τρόπο διδασκαλίας και της διοίκησης;						
	ΣΑΔ4	Την συνεχή ανάπτυξη των εργαζομένων και για να είναι γνώστες των αλλαγών που συντελούνται (συστηματική εκπαίδευση, επιμόρφωση);						
Ενδιαφέρεται για (ΕΓ)	ΕΓ1	Να ικανοποιεί τα αιτήματα των προϊστάμενων αρχών;						
	ΕΓ2	Να πραγματοποιεί τους στόχους του σχολείου;						
	ΕΓ3	Να ικανοποιεί τις ανάγκες και να αντιμετωπίζει τα προσωπικά προβλήματα του εκπαιδευτικού προσωπικού;						

	ΕΓ4	Να υπηρετήσει τις ομάδες (διδασκτικό προσωπικό, μαθητές, γονείς);						
	ΕΓ5	Για την πλήρη αξιοποίηση και αναβάθμιση του διδακτικού του προσωπικού;						
	ΕΓ6	Για την διαχείριση των δασκάλων και λοιπού προσωπικού, αναγνωρίζοντας ταυτόχρονα και την αξία του καθενός;						
Σημαντικός ρόλος Δ/ντη (ΣΡΔ)	ΣΡΔ1	Διευθυντές (σχολικής μονάδας, γραφείων Α/θμιας);						
	ΣΡΔ2	Εκπαιδευτικούς;						
	ΣΡΔ3	Ειδικό Εκπαιδευτικό Προσωπικό;						
	ΣΡΔ4	Σχολικούς Συμβούλους;						
	ΣΡΔ5	Μαθητές & Γονείς;						
	ΣΡΔ6	Με άλλους φορείς;						

Σημαντική επίλυση προβλημάτων (ΣΕΠ)	ΣΕΠ1	Τη συνεργασία εκπαιδευτικών και Διευθύνσεων Γραφείων Α/θμιας;						
	ΣΕΠ2	Τη συνεργασία Διευθυντή Σχολικής Μονάδας – Εκπαιδευτικών – Μαθητών – Γονέων;						
	ΣΕΠ3	Εκχώρηση των δικαιωμάτων σας στη Γενική Διεύθυνση του σχολείου;						
	ΣΕΠ4	Τη συνεργασία με άλλους φορείς του Διευθυντή της μονάδας;						
Απόδοση διευθυντικού έργου σχολείου (ΑΔΕΣ)	ΑΔΕΣ1	Πως θα βελτιωνόταν και θα απέδιδε καλύτερα το έργο σας, ως διευθυντή/ντρια του σχολείου; Διοικητικό έργο						
Βελτίωση διευθυντικού έργου (ΒΔΕ)	ΒΔΕ1	Οι αποφάσεις λαμβάνονται από όλους όσους συμμετέχουν στην διοίκηση (Δ/ντες & σύλλογος).						
	ΒΔΕ2	Η αλλαγή της σχολικής κουλτούρας (νοοτροπία, συνήθειες - τρόποι), η ομαδική εργασία και η εσωτερική επικοινωνία των εκπαιδευτικών.						
	ΒΔΕ3	Η συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών (διοίκηση, εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς) σε διαρκή διάλογο.						
	ΒΔΕ4	Ο έλεγχος της ανταγωνιστικότητας (μοιράζομαι με τους συναδέλφους την τεχνογνωσία μου, τις ιδέες μου, ένα σχέδιο μαθήματος).						
	ΒΔΕ5	Η διαμόρφωση συστημάτων αξιολόγησης των αποτελεσμάτων και βελτίωσης.						

Ενδιαφέρον μαθητών (EM)	EM1	είναι σημαντικό οι μαθητές να είναι ευχαριστημένοι και να θέλουν να βρίσκονται στο σχολείο με όρεξη;					
-------------------------	-----	--	--	--	--	--	--

2.3. Καθαρισμός πίνακα μετρήσεων.

Σε μία στατιστική ανάλυση, πριν αναλυθούν τα δεδομένα, είναι σημαντικό να ελεγχθούν στο σύνολο τους, για σφάλματα. Είναι πολύ εύκολο να γίνουν λάθη κατά την εισαγωγή δεδομένων, και ορισμένα λάθη μπορούν να μην αποδώσουν το αποτέλεσμα των αναλύσεων. Κατά τον έλεγχο για σφάλματα, αναζητούνται κυρίως τιμές που βρίσκονται εκτός του εύρους των πιθανών τιμών μιας μεταβλητής. Για παράδειγμα, εάν το φύλο κωδικοποιείται 1=άντρας, 2=γυναίκα, δεν θα πρέπει να βρεθούν άλλα αποτελέσματα εκτός από 1 ή 2 για τη μεταβλητή αυτή. Οι βαθμολογίες που βρίσκονται εκτός του δυνατού εύρους μπορούν να αλλοιώσουν τις στατιστικές αναλύσεις - επομένως είναι πολύ σημαντικό να διορθωθούν όλα αυτά τα σφάλματα πριν ξεκινήσει η στατιστική ανάλυση. Ορισμένες αναλύσεις είναι πολύ ευαίσθητες στις "ακραίες τιμές", δηλαδή στις τιμές που είναι πολύ κάτω ή πολύ πάνω από τις άλλες βαθμολογίες. Επομένως, είναι σημαντικό να αφιερώνει ο αναλυτής χρόνο στον αρχικό έλεγχο των λαθών, με σκοπό να αποφευχθούν μελλοντικά λάθη. Η διαδικασία διαλογής δεδομένων περιλαμβάνει διάφορα στάδια:

- Βήμα 1: Έλεγχος για σφάλματα. Πρώτον, πρέπει να ελεγχθεί κάθε μεταβλητή για αποτελέσματα που βρίσκονται εκτός εύρους (δηλαδή δεν είναι εντός του εύρους των πιθανών αποτελεσμάτων).

- Βήμα 2: Εύρεση και διόρθωση του σφάλματος στο αρχείο δεδομένων. Δεύτερον, πρέπει να βρεθεί σε ποιο σημείο του αρχείου δεδομένων συνέβη αυτό το σφάλμα (δηλαδή ποια περίπτωση αφορά) και να διορθωθεί ή διαγραφεί η τιμή αυτή.

Πριν ξεκινήσει η ανάλυση με το SPSS, καλό θα ήταν να γίνει η εξής ρύθμιση:
Edit→Options→OutputTab (PivotTableLabeling)
→Variable values in labels shown as→Values and Labels. Αυτό θα επιτρέψει να εμφανίζονται τόσο τις τιμές όσο και οι ετικέτες που χρησιμοποιούνται για κάθε μια από τις κατηγορικές μεταβλητές -καθιστώντας ευκολότερο τον εντοπισμό των σφαλμάτων. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να ελεγχθούν τα δεδομένα για σφάλματα χρησιμοποιώντας το IBM SPSS.

Παρουσιάζονται δύο διαφορετικοί τρόποι, ένας από τους οποίους είναι πιο κατάλληλος για κατηγορικές μεταβλητές (π.χ. φύλο) και το άλλο για συνεχείς μεταβλητές (π.χ. ηλικία).

2.4.Έλεγχος σφαλμάτων για κατηγορικές μεταβλητές

Ο παρακάτω πίνακας, δείχνει την προαναφερθείσα ανάλυση για όλες τις δημογραφικές μεταβλητές. Στον πίνακα των γενικών στατιστικών, παρατηρείται ότι, σε σύνολο 90 εγγραφών, υπάρχει στη μεταβλητή ΔΗΜΟ1 (φύλλο) μία MissingValue.

Πίνακας 2.4-1: Έλεγχος Ελλειπουσών τιμών

		ΔΗΜΟ1	ΔΗΜΟ2	ΔΗΜΟ3	ΔΗΜΟ4	ΔΗΜΟ5	ΔΗΜΟ6	ΔΗΜΟ7
N	Valid	89	90	90	90	90	90	90
	Missing	1	0	0	0	0	0	0
Minimum		1	1	1	1	1	1	1
Maximum		2	4	4	4	4	5	5

3. Περιγραφικά Στατιστικά–Συσχετίσεις

3.1.Συσχετίσειςερωτήσεων των δημογραφικών στοιχείων- περιγραφικές στατιστικές

Τα περιγραφικά όμως δεδομένα, περιέχουν και μπορούν να δώσουν και άλλες πληροφορίες για τις περιγραφικές μεταβλητές, με διαδικασίες διαφορετικές από αυτή του Codebook και οι οποίες εξαρτώνται από το εάν οι μεταβλητές είναι κατηγορικές ή συνεχείς. Για τις κατηγορικές μεταβλητές, τα περιγραφικά δεδομένα, δίνονται με την βοήθεια των συχνοτήτων (Frequencies).

Για τις 7 δημογραφικές μεταβλητές της εργασίας, η παραπάνω διαδικασία, δίνει τις περιγραφικές στατιστικές:

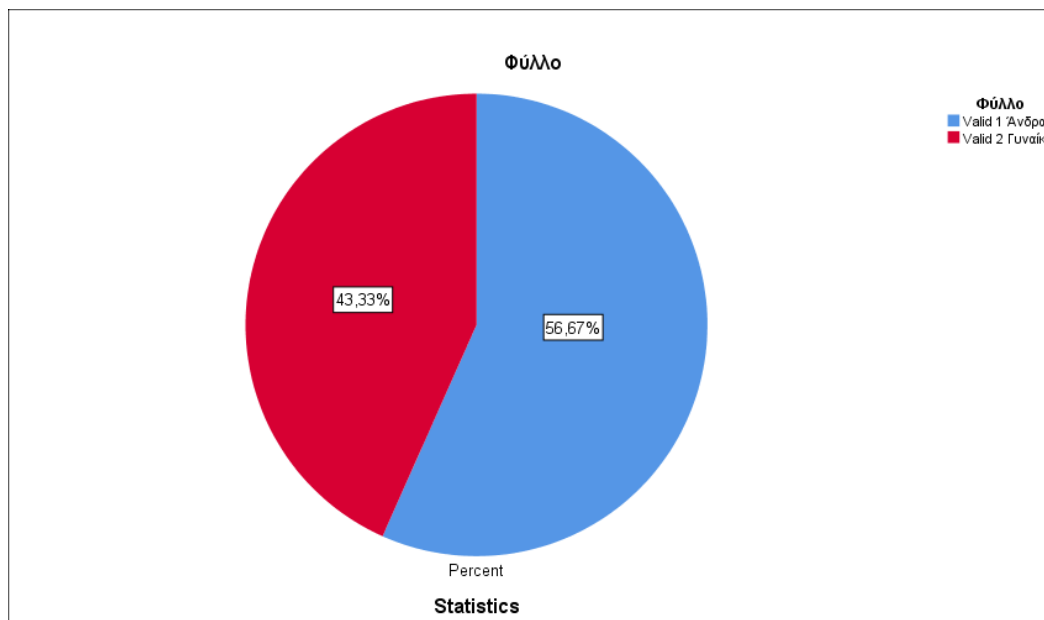
3.1.1. Φύλο συμμετεχόντων

Πίνακας 3.1-1:Πίνακας συχνοτήτων για το Φύλο

Φύλλο				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	1 Άνδρας	51	56,7	56,7	56,7
	2 Γυναίκα	39	43,3	43,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Από τον προηγούμενο πίνακα, παρατηρούμε, ότι από τους 90 συμμετέχοντες στην έρευνα, οι 51 (δηλαδή ποσοστό 56,7%) ήταν άνδρες και το υπόλοιπο 43,3%, δηλαδή οι 39 ήταν γυναίκες. Αυτό φαίνεται και διαγραμματικά, αμέσως παρακάτω:



Διάγραμμα: 3.1.1-1 Διάγραμμα συχνοτήτων για το Φύλλο

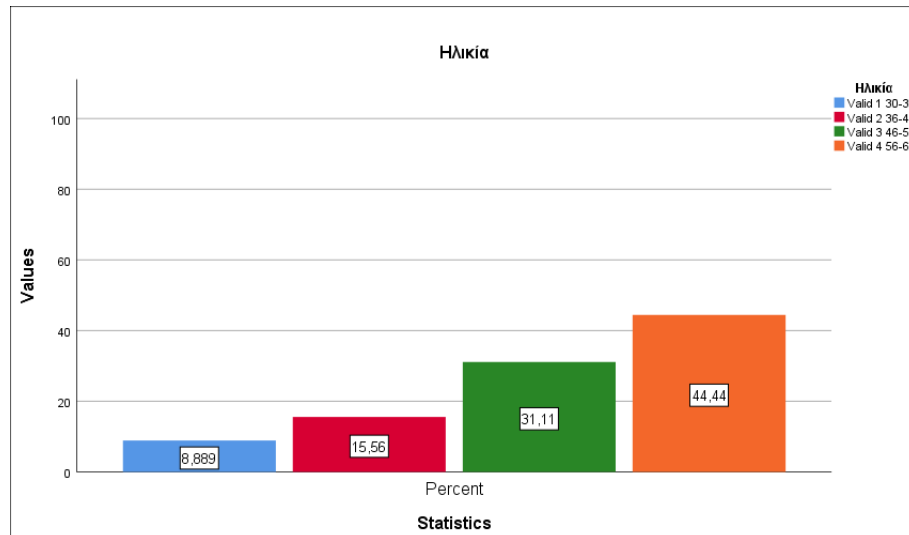
3.1.2. Ηλικία

Πίνακας 3.1-2 Πίνακας συχνοτήτων για την Ηλικία

		Ηλικία			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 30-35	8	8,9	8,9	8,9
	2 36-45	14	15,6	15,6	24,4
	3 46-55	28	31,1	31,1	55,6
	4 56-65	40	44,4	44,4	100,0

Total	90	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

Ως προς την ηλικιακή κατανομή των ανθρώπων που απάντησαν στα ερωτηματολόγια, το 44,4% (οι 40 δηλαδή στους 90) είχαν ηλικία από 56-65, οι 28 (ποσοστό 3.1%) ήταν στην ηλικιακή ομάδα των 46-55 και οι 14 (ποσοστό 15.6%) ανήκαν στην ομάδα των 36-45.



Διάγραμμα: 3.1.2-1 Διάγραμμα συχνοτήτων για την Ηλικία

3.1.3. Συσχέτιση φύλου και ηλικίας

Ένα πρώτο συμπέρασμα από την ηλικιακή κατανομή των ερωτηθέντων στο ερωτηματολόγιο είναι ότι τις διευθυντικές θέσεις τις κατέχουν άτομα, με σχετικά μεγάλη ηλικία και κάποια κοντά στο τέλος της εργασιακής τους. Εάν δούμε και την συσχέτιση των δύο προηγούμενων πινάκων, δηλαδή πόσες γυναίκες και πόσοι άνδρες, ανήκουν στις διάφορες ηλικιακές ομάδες θα διαπιστωθεί ότι:

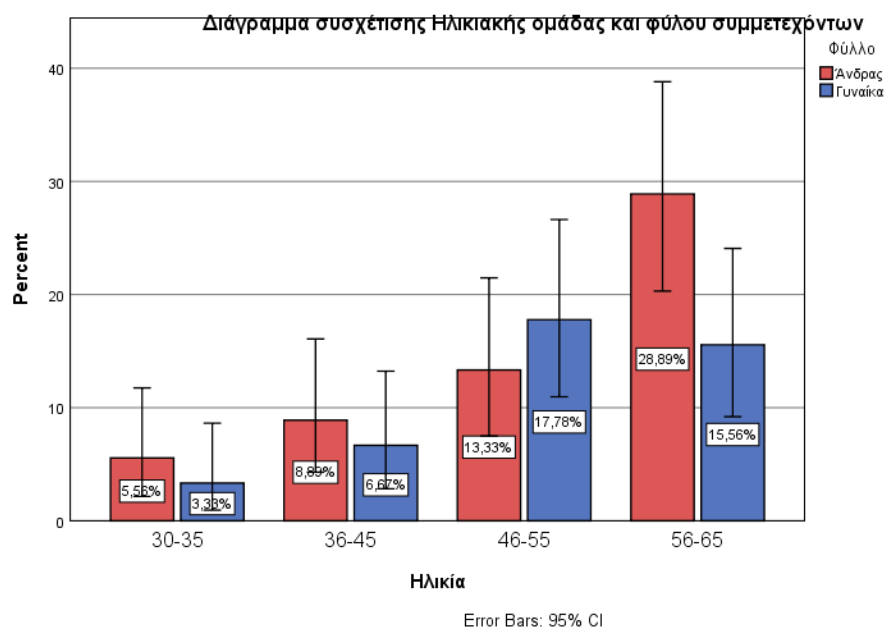
Πίνακας 3.1-3 Πίνακας συσχέτισης ηλικίας και φύλου

			Φύλλο		Total
			1 Άνδρας	2 Γυναίκα	
Ηλικία	1 30-35	Count	5	3	8
		Expected Count	4,5	3,5	8,0
	2 36-45	Count	8	6	14
		Expected Count	7,9	6,1	14,0
	3 46-55	Count	12	16	28

	Expected Count	15,9	12,1	28,0
4 56-65	Count	26	14	40
	Expected Count	22,7	17,3	40,0
Total	Count	51	39	90
	Expected Count	51,0	39,0	90,0

Σε σύνολο 90 συμμετεχόντων, απάντησαν 8 από την ηλικιακή ομάδα των 30-35 (5 άνδρες και 3 γυναίκες), 14 από την ομάδα των 36-45 (8 άνδρες και 6 γυναίκες), 28 στον ομάδα 46-55 (12 άνδρες και 26 γυναίκες) ενώ στην τελευταία ομάδα απάντησαν 26 άνδρες και 14 γυναίκες (40 στο σύνολο).

Διαγραμματικά η διαφοροποίηση του πίνακα συσχέτισης ηλικιακής ομάδας και φύλλο, εμφανίζεται ως εξής:



Διάγραμμα: 3.1.3-1 Διάγραμμα συσχέτισης ηλικίας και φύλλο

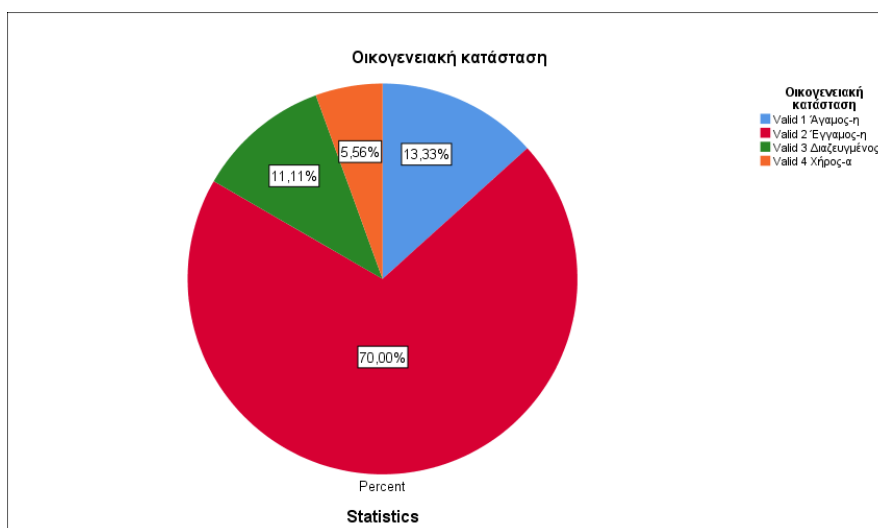
3.1.4. Οικογενειακή Κατάσταση

Η επόμενη δημογραφική ερώτηση αφορούσε την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων και καταγράφηκε για καθαρά στατιστικούς λόγους. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης, έδωσαν, τον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 3.1-4 Πίνακας συχνοτήτων Οικογενειακής κατάστασης

Οικογενειακή κατάσταση		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Άγαμος-η	12	13,3	13,3	13,3
	2 Έγγαμος-η	63	70,0	70,0	83,3
	3 Διαζευγμένος-η	10	11,1	11,1	94,4
	4 Χήρος-α	5	5,6	5,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Το σημαντικό ποσοστό του 70% (οι 63 στους 90 ερωτηθέντες) ήταν έγγαμοι και τα ποσοστά στις άλλες ομάδες, ήταν σημαντικά χαμηλότερα, Διαγραμματικά η απεικόνιση του πίνακα, φαίνεται ως εξής:



Διάγραμμα: 3.1.4-1 Διάγραμμα συχνοτήτων Οικογενειακής κατάστασης

3.1.5. Αριθμός ετών στην εκπαίδευση

Οι επόμενες δημογραφικές ερωτήσεις που έγιναν, είχαν σκοπό να διερευνήσουν την λεγόμενη *ειδικότητα της θέσης*, πόσο δηλαδή αυτοί που κατείχαν τις διευθυντικές θέσεις στα σχολεία, είχαν κάποια χαρακτηριστικά κρίσιμα και απαραίτητα. Έτσι λοιπόν η 4^η δημογραφική ερώτηση, διερεύνησε τα χρόνια εμπειρίας των ερωτηθέντων, στην εκπαίδευση,

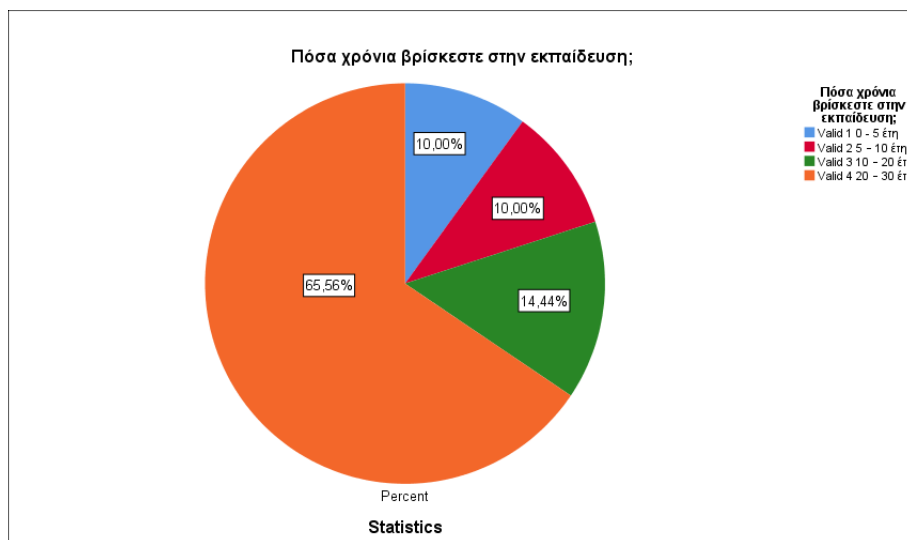
που έπρεπε να είναι ανάλογα της ηλικιακής ομάδας που ανήκει ο κάθε εργαζόμενος. Ποιο μεγάλος ηλικιακά, πιο πολύ εμπειρία. Η αντίστοιχη λοιπόν ανάλυση, έδειξε, ότι:

Πίνακας 3.1-5 Πίνακας συχνοτήτων ηλικιακών ομάδων

Πόσα χρόνια βρίσκεστε στην εκπαίδευση;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 0 - 5 έτη	9	10,0	10,0	10,0
2 5 – 10 έτη	9	10,0	10,0	20,0
3 10 – 20 έτη	13	14,4	14,4	34,4
4 20 – 30 έτη	59	65,6	65,6	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Το 65,6% των ερωτηθέντων, δηλαδή οι 59 στους 90, δήλωσαν ότι η εμπειρία τους είναι άνω των 20 ετών. Παράγοντας ιδιαίτερα σημαντικός για την νευραλγική θέση του Δ/νη ενός σχολείου.



Διάγραμμα: 3.1.5-1 Διάγραμμα συχνοτήτων ηλικιακών ομάδων

3.1.6. Συσχέτιση φύλου και ετών στην εκπαίδευση

- Πόσα έτη στην εκπαίδευση είχαν οι άνδρες και πόσα οι γυναίκες;

Για να απαντηθεί η ερώτηση αυτή, ακολουθήθηκε η διαδικασία των πινάκων του SPSS.Ο πίνακας των δεδομένων που καταγράφεται, είναι ο εξής:

Πίνακας 3.1-6: Πίνακας συσχέτισης φύλου και ηλικιακής ομάδας

				Φύλλο	
				1 Άνδρας	2 Γυναίκα
				Count	Count
Ηλικία 1	30-35	Πόσα χρόνια βρίσκεστε στην εκπαίδευση;	1 0 - 5 έτη	3	2
			2 5 - 10 έτη	0	1
			3 10 - 20 έτη	1	0
			4 20 - 30 έτη	1	0
2	36-45	Πόσα χρόνια βρίσκεστε στην εκπαίδευση;	1 0 - 5 έτη	1	1
			2 5 - 10 έτη	5	0
			3 10 - 20 έτη	1	2
			4 20 - 30 έτη	1	3
3	46-55	Πόσα χρόνια βρίσκεστε στην εκπαίδευση;	1 0 - 5 έτη	2	0
			2 5 - 10 έτη	2	0
			3 10 - 20 έτη	1	4
			4 20 - 30 έτη	7	12
4	56-65	Πόσα χρόνια βρίσκεστε στην εκπαίδευση;	1 0 - 5 έτη	0	0
			2 5 - 10 έτη	0	1
			3 10 - 20 έτη	3	1
			4 20 - 30 έτη	23	12

Αναλύοντας τα δεδομένα του πίνακα, φαίνεται σαφώς ότι μεγαλώνοντας η ηλικιακή ομάδα, μεγαλώνει και η εμπειρία των ερωτηθέντων και τα χρόνια που βρίσκονται στην εκπαίδευση. Στο σύνολό τους οι άνδρες είχαν περισσότερα χρόνια στην εκπαίδευση (51 αθροιστικά) από τις γυναίκες (39). Το ερώτημα αυτό θα οδηγήσει σε συμπεράσματα σχετικά με την δυναμική που διαθέτουν οι μικρότερες ηλικιακές ομάδες, με τον μεγαλύτερο ζήλο για εργασία και της εμπειρίας που διαθέτουν οι πιο μεγάλοι.

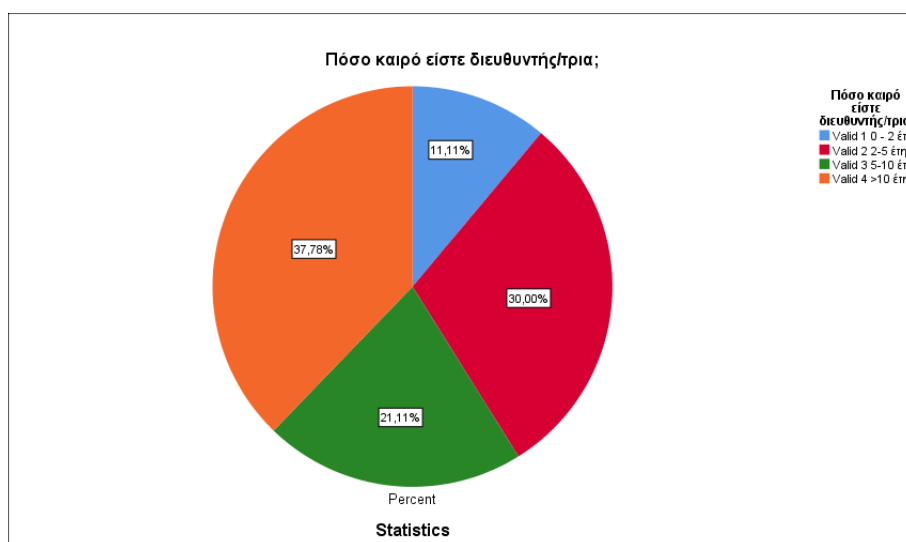
Ρωτήθηκαν οι συμμετέχοντες πόσο καιρό βρίσκονταν στις δομές της εκπαίδευσης για να είναι εφικτή η στατιστική ανάλυση των ερωτημάτων που θα ακολουθούσαν. Η έρευνα

έδειξε μία σχετική ισορροπία μεταξύ των χρονικών διαστημάτων που έδινε η έρευνα. Το 34% είχαν πάνω από εικοσαετία χρόνια στην εκπαίδευση.

3.1.7. Έτη σε διευθυντική θέση

Πίνακας 3.1-7: Πίνακας συχνοτήτων διευθυντικής εμπειρίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 0 - 2 έτη	10	11,1	11,1	11,1
2 2-5 έτη	27	30,0	30,0	41,1
3 5-10 έτη	19	21,1	21,1	62,2
4 >10 έτη	34	37,8	37,8	100,0
Total	90	100,0	100,0	



Διάγραμμα: 3.1.7-1 Διάγραμμα συχνοτήτων διευθυντικής εμπειρίας

- Πόσα χρόνια διευθυντική εμπειρία είχαν;
- Πόσοι άντρες και πόσες γυναίκες ήταν;

Η ανάλυση του πρώτου ερωτήματος έγινε πάλι με την διαδικασία των πινάκων του SPSS, όπως αυτή αναλύθηκε παραπάνω. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ένα ποσοστό 21,1% (19 συμμετέχοντες) διαθέτει 5-10 έτη εμπειρίας ως διευθυντής/ντρια, ένα ποσοστό 30,0% (27 συμμετέχοντες) από 2-5 έτη, ενώ σε ποσοστό 37,8% (34 συμμετέχοντες) περισσότερα από

δέκα έτη και σε ποσοστό 11,1% (10 συμμετέχοντες) από 0-2 έτη. Διαπιστώνεται πως πάνω από το μέσω όρο (51,1%) έχουν από δύο έως δέκα έτη εμπειρίας ως διευθυντές.

Η ανάλυση του δεύτερου ερωτήματος σε σχέση με το φύλλο φαίνεται στον παρακάτω πίνακα με την συσχέτιση των μεταβλητών <έτη σε διευθυντική θέση> και <έτη στην εκπαίδευση>που ακολουθεί:

3.1.8. Συσχέτιση ετών σε διευθυντική θέση με χρόνια στην εκπαίδευση

Πίνακας 3.1-8: Πίνακας συσχέτισης διευθυντικής θέσης και φύλου

				Φύλλο							
				Ανδρας				Γυναίκα			
				Ηλικία				Ηλικία			
				30-35	36-45	46-55	56-65	30-35	36-45	46-55	56-65
				Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count
Πόσα χρόνια βρίσκεστε στην εκπαίδευση;	0 - 5 έτη είστε διευθυντής/τρια ;	0 - 2 έτη	2	0	0	0	0	0	1	0	0
		2-5 έτη	0	0	1	0	0	0	0	0	0
		5-10 έτη	1	0	1	0	1	0	0	0	0
		>10 έτη	0	1	0	0	1	0	0	0	0
	5 – 10 έτη είστε διευθυντής/τρια ;	0 - 2 έτη	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		2-5 έτη	0	3	1	0	1	0	0	0	0
		5-10 έτη	0	1	0	0	0	0	0	0	1
		>10 έτη	0	1	1	0	0	0	0	0	0
	10 – 20 έτη είστε διευθυντής/τρια ;	0 - 2 έτη	0	1	0	0	0	0	1	1	0
		2-5 έτη	1	0	0	0	0	0	0	0	1
		5-10 έτη	0	0	0	1	0	1	2	0	0
		>10 έτη	0	0	1	2	0	0	1	0	0
	20 – 30 έτη είστε διευθυντής/τρια	0 - 2 έτη	0	0	1	0	0	0	3	0	0
		2-5 έτη	0	0	6	5	0	1	6	1	1
		5-10 έτη	0	1	0	6	0	1	1	1	1

	:	>10 έτη	1	0	0	12	0	1	2	10

Φαίνεται ότι οι άνδρες με περισσότερα χρόνια στην εκπαίδευση, κατέχουν περισσότερα χρόνια τις διευθυντικές θέσεις από τις γυναίκες. Συγκεκριμένα, στις ηλικίες 56-65 με 20 έως 30 έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση και με στη θέση διευθυντή οι άνδρες είναι περισσότεροι. Επίσης, στην ίδια κατηγορία χρόνων υπηρεσίας στην εκπαίδευση, αλλά με 5-10έτη στη διευθυντική θέση, στις ηλικίες 56-65 είναι αισθητή η διαφορά ανάμεσα στα δύο φύλλα όπου 6 είναι οι άνδρες και 1 η γυναίκα από τους συμμετέχοντες, ενώ στις ηλικίες 46-55 και με 2-5 έτη διευθυντικής εμπειρίας είναι ίσος ο αριθμός (6 άνδρες- 6 γυναίκες).

Η 6^η και 7^η δημογραφική ερώτηση, είχε να κάνει με την διερεύνηση της προηγούμενης εμπειρίας, λόγων σπουδών, ενδιαφερόντων για να ελεγχθεί κατά πόσο μία προηγούμενη εργασιακή εμπειρία μπορεί να κάνει καλό στον ηγετικό ρόλο του διευθυντή ενός σχολείου.

3.1.9. Άλλες σπουδές (πτυχία) και εμπειρία σε διοίκηση

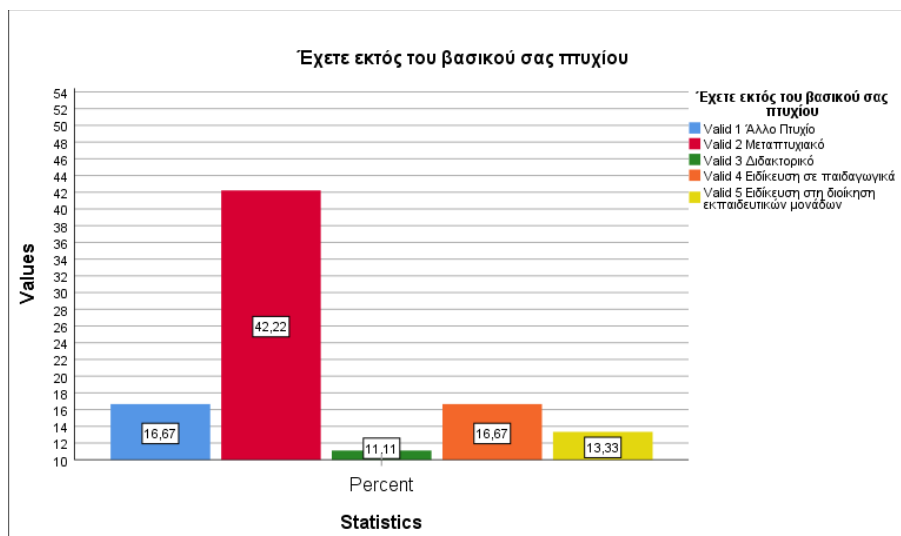
Είναι ενθαρρυντικό για την έρευνα, αλλά και για την ανάπτυξη της παιδείας στη χώρα μας τα ευρήματα αυτής της ερώτησης. Και οι 90 συμμετέχοντες δεν είχαν αρκεστεί στο βασικό πτυχίο σπουδών, οι 38 (ποσοστό 42,2%) είχαν μεταπτυχιακό, ενώ υπήρξε και ένα ποσοστό του 11% (10 στους 90), που ήταν κάτοχοι διδακτορικού. Ένα ποσοστό 16,7% (15 στους 90) έχουν ειδίκευση στα παιδαγωγικά και όπως φαίνεται από τον πίνακα που ακολουθεί, δηλαδή ένα μικρό ποσοστό 13,3% (12 από τους 90) έχει ειδίκευση στη διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων.

Πίνακας 3.1-9 Πίνακας συχνοτήτων πτυχίου

Έχετε εκτός του βασικού σας πτυχίου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Άλλο Πτυχίο	15	16,7	16,7	16,7
2 Μεταπτυχιακό	38	42,2	42,2	58,9
3 Διδακτορικό	10	11,1	11,1	70,0
4 Ειδίκευση σε παιδαγωγικά	15	16,7	16,7	86,7

5 Ειδίκευση στη διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων	12	13,3	13,3	100,0
Total	90	100,0	100,0	



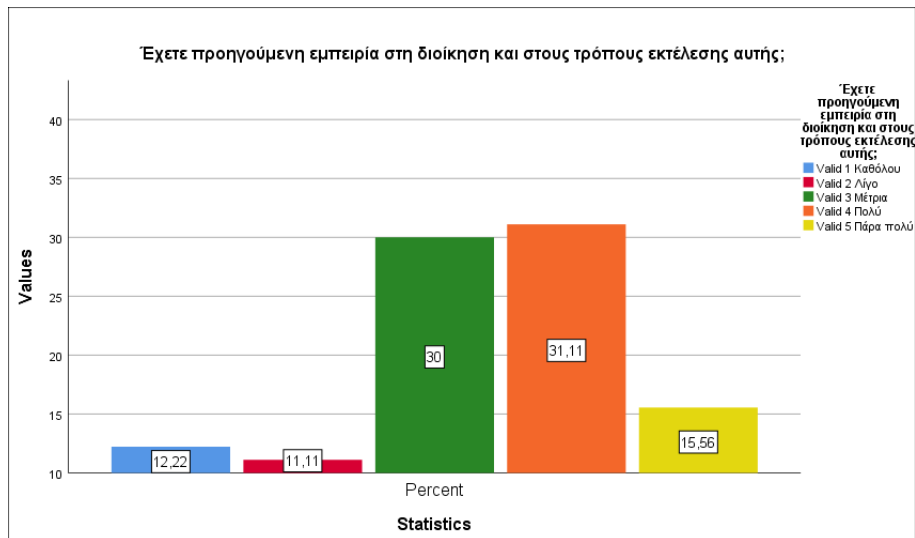
Διάγραμμα: 3.1.9-1 Διάγραμμα συχνότητας διεθνητικής εμπειρίας

Από τους 90 ερωτηθέντες, το 77% (69 στους 90), δήλωσαν ότι είχαν και σχετική εμπειρία σε θέσεις ευθύνης, στην διάρκεια της εργασιακής τους εμπειρίας. Όπως φαίνεται και από τον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 3.1-10 Πίνακας συχνότητας εμπειρίας στη διοίκηση

Έχετε προηγούμενη εμπειρία στη διοίκηση και στους τρόπους εκτέλεσής αυτής;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Καθόλου	11	12,2	12,2	12,2
2 Λίγο	10	11,1	11,1	23,3
3 Μέτρια	27	30,0	30,0	53,3
4 Πολύ	28	31,1	31,1	84,4
5 Πάρα πολύ	14	15,6	15,6	100,0
Total	90	100,0	100,0	



Διάγραμμα: 3.1.9-2: Διάγραμμα συχνότητων εμπειρίας στη διοίκηση

Από όλα τα παραπάνω φαίνεται η πραγματικότητα, ότι δηλαδή οι περισσότεροι διευθυντές στην Α' βάρθμια Ελληνική εκπαίδευση είναι εκπαιδευτικοί μεγάλης ηλικίας, που έχουν ταυτόχρονα μεγάλη εμπειρία στην διδασκαλία, αλλά δυσκολεύονται σε τομείς που δεν γνωρίζουν καλά.

3.2.Έλεγχος αξιοπιστίας ερωτηματολογίου.

Ο συντελεστής Cronbach's-alpha είναι ένα μέτρο εκτίμησης της αξιοπιστίας ή της εσωτερικής συνέπειας ενός συνόλου στοιχείων κλίμακας ή δοκιμών. Με άλλα λόγια, η αξιοπιστία οποιασδήποτε δεδομένης μέτρησης αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο αποτελεί σταθερό μέτρο μιας έννοιας και το alpha του Cronbach είναι ένας τρόπος μέτρησης της ισχύος αυτής της συνέπειας. Ο συντελεστής Cronbach's alpha υπολογίζεται συσχετίζοντας τη βαθμολογία για κάθε είδος κλίμακας με τη συνολική βαθμολογία για κάθε παρατήρηση (συνήθως μεμονωμένοι ερωτηθέντες στην έρευνα ή συμμετέχοντες στις δοκιμές) και, στη συνέχεια, συγκρίνοντας αυτό με τη διακύμανση για όλες τις μεμονωμένες βαθμολογίες στοιχείων. Δίνεται από την σχέση:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) * \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_{y_i}^2}{\sigma_x^2} \right)$$

Όπου:

k: αριθμός κλίμακας (π.χ.: 1-5)

σ^2_{yi} : η διακύμανση για κάθε παράγοντα

σ^2_{yi} : η διακύμανση κάθε παράγοντα σε σχέση με το συνολικό

Ο συντελεστής αξιοπιστίας κυμαίνεται από 0 έως 1 για την παροχή αυτής της συνολικής αξιολόγησης της αξιοπιστίας ενός μέτρου. Εάν όλα τα είδη κλίμακας είναι εντελώς ανεξάρτητα το ένα από το άλλο (δηλαδή, δεν συσχετίζονται ή δεν έχουν συν διακύμανση), τότε $\alpha=0$, όταν όλες οι παράμετροι έχουν μεταξύ τους συσχέτιση, το α μικραίνει και τείνει στο 1 (Goforth, 2015).

3.2.1. ΕΝΔ – ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΑ

Από τον έλεγχο αξιοπιστίας και το κριτήριο λοιπόν Cronbach, εξάγεται ο παρακάτω πίνακας:

Πίνακας 3.2-1: Πίνακας αξιοπιστίας μεταβλητής ΕΝΔ

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.204	.226	3

Ελέγχοντας τον συντελεστή Cronbach, φαίνεται ότι ο συντελεστής είναι μικρότερος του 0,7, γεγονός που φανερώνει τη έλλειψη αξιοπιστίας για το συγκεκριμένο σετ ερωτήσεων. Αυτό ενισχύεται και από τον πίνακα Inter-ItemCorrelation, που παρουσιάζει ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των απαντήσεων που δόθηκαν για τις 3 ερωτήσεις, σχετικές με τα ενδιαφέροντα των διευθυντών. Αν αναλογιστεί κανείς ότι η ηλικιακή ομάδα των διευθυντών είναι στο άνω όριο, μπορεί κανείς να συμπεράνει με ασφάλεια, ότι οι μεγαλύτεροι ηλικιακά άτομα, πιστεύουν ότι με τα εφόδια που τους δίνει η εμπειρία τους, μπορούν να ανταπεξέλθουν, όλων των προβλημάτων στη σχολική κοινότητα.

Πίνακας 3.2-2 : Πίνακας συσχέτισης συνιστωσών μεταβλητής ENΔ

	ENΔ1 Γνωρίζετε τα βασικά του Η/Υ και της χρήσης του διαδικτύου;	ENΔ2 Ασχολείστε ή έχετε ασχοληθεί με τη διοίκηση;	ENΔ3 Ασχολείστε με την συγγραφή;
ENΔ1 Γνωρίζετε τα βασικά του Η/Υ και της χρήσης του διαδικτύου;	1.000	.333	-.114
ENΔ2 Ασχολείστε ή έχετε ασχοληθεί με τη διοίκηση;	.333	1.000	.046
ENΔ3 Ασχολείστε με την συγγραφή;	-.114	.046	1.000

3.2.2. ΣΣΔ - Συνεργασία με τον σύλλογο διδασκόντων.

Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων σχετικά με την συνεργασία του Δ/ντη με τον σύλλογο εργαζομένων, έδωσε τον ακόλουθο πίνακα αξιοπιστίας:

Πίνακας 3.2-3 Πίνακας αξιοπιστίας μεταβλητής ΣΣΔ

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.853	.853	9

Αντίθετα, με τον πίνακα αξιοπιστίας των προσωπικών ενδιαφερόντων, εδώ εμφανίζεται σημαντική αξιοπιστία, ως προς τις απαντήσεις. Ο συντελεστής Cronbach, είναι σημαντικά μεγαλύτερος του 0,7 γεγονός που καταδεικνύει την ειλικρίνεια των απαντήσεων σχετικά με τις σχέσεις του διευθυντή και του συλλόγου των εργαζομένων. Ο πίνακας συσχέτισης των μεταβλητών της συγκεκριμένης ενότητας, επιβεβαιώνει του λόγου το αληθές.

Πίνακας 3.2-4 Πίνακας συσχέτισης συνιστωσών μεταβλητής ΣΣΔ

	ΣΣΔ1 Αναγνωρίζετε και εκτιμάτε τη γνώμη του συλλόγου;	ΣΣΔ2 Εφαρμόζετε στην πράξη τις αποφάσεις του συλλόγου;	ΣΣΔ3 Ενημερώνετε έγκαιρα για όλα τα εισερχόμενα έγγραφα στο σχολείο;	καθήκοντα των εκπαιδευτικών, τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματά τους στην σχολική κοινότητα;	ΣΣΔ4 Ενημερώνεστε για τα καθήκοντα των εκπαιδευτικών, τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματά τους στην σχολική κοινότητα;	ΣΣΔ5 Εξασφαλίζετε την συνεργασία των εκπαιδευτικών του σχολείου σε παιδαγωγικά /διδασκτικά θέματα;	ΣΣΔ6 Ενισχύετε την ανάπτυξη σχέσεων υποστήριξης και συνεργασίας που βοηθούν την προσαρμογή νέων εκπαιδευτικών στο σχολείο;	ΣΣΔ7 Ενημερώνετε έγκαιρα τους εκπαιδευτικούς, για τα καθήκοντα, τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματά τους;	ΣΣΔ8 Ως διευθυντής, πιστεύετε στην δικαιοσύνη, την εμπιστοσύνη, την αξιοκρατία, την εκτίμηση για την καλύτερη συνεργασία;	ΣΣΔ9 Ως διευθυντής, όπου σας επιτρέπεται, διαχειρίζεστε με σύνεση τα οικονομικά της μονάδας σας
ΣΣΔ1 Αναγνωρίζετε και εκτιμάτε τη γνώμη του συλλόγου;	1.000	.569	.445	.363	.267	.312	.240	.325	.124	
ΣΣΔ2 Εφαρμόζετε στην πράξη τις αποφάσεις του συλλόγου;	.569	1.000	.582	.253	.339	.152	.440	.300	.233	
ΣΣΔ3 Ενημερώνετε έγκαιρα για όλα τα εισερχόμενα έγγραφα στο σχολείο;	.445	.582	1.000	.395	.412	.275	.416	.490	.338	
ΣΣΔ4 Ενημερώνεστε για τα καθήκοντα των εκπαιδευτικών, τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματά τους στην σχολική κοινότητα;	.363	.253	.395	1.000	.458	.559	.588	.469	.456	
ΣΣΔ5 Εξασφαλίζετε την συνεργασία των εκπαιδευτικών του σχολείου σε παιδαγωγικά /διδασκτικά θέματα;	.267	.339	.412	.458	1.000	.558	.430	.212	.528	
ΣΣΔ6 Ενισχύετε την ανάπτυξη σχέσεων υποστήριξης και συνεργασίας που βοηθούν την προσαρμογή νέων εκπαιδευτικών στο σχολείο;	.312	.152	.275	.559	.558	1.000	.344	.373	.517	
ΣΣΔ7 Ενημερώνετε έγκαιρα τους εκπαιδευτικούς, για τα καθήκοντα, τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματά τους;	.240	.440	.416	.588	.430	.344	1.000	.439	.525	
ΣΣΔ8 Ως διευθυντής, πιστεύετε στην δικαιοσύνη, την εμπιστοσύνη, την αξιοκρατία, την εκτίμηση για την καλύτερη συνεργασία;	.325	.300	.490	.469	.212	.373	.439	1.000	.391	
ΣΣΔ9 Ως διευθυντής, όπου σας επιτρέπεται, διαχειρίζεστε με σύνεση τα οικονομικά της μονάδας σας	.124	.233	.338	.456	.528	.517	.525	.391	1.000	

3.3. Έλεγχος Μεταβλητών

3.3.1. Συσχετίσεις με τα Προσωπικά Ενδιαφέροντα (ΠΕ)

- Πόσοι από τους 90, ήταν άνδρες και σε ποια ηλικιακή κατηγορία ήταν;

Το ερώτημα αυτό απαντά ο πίνακας που ακολουθεί:
Analyze→Tables→CustomTables→Columns (Φύλο) →Rows (ENΔ1-ENΔ2-ENΔ3)

Πίνακας 3.3-1: Συσχέτιση φύλου με ηλικιακή ομάδα και μεταβλητή ENΔ

		ΔΗΜΟ1 Φύλλο							
		1 Άνδρας				2 Γυναίκα			
		ΔΗΜΟ2 Ηλικία				ΔΗΜΟ2 Ηλικία			
		1 30-35	2 36-45	3 46-55	4 56-65	1 30-35	2 36-45	3 46-55	4 56-65
		Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count
ENΔ3 Ασχολείστε με την συγγραφή;	1 Καθόλου	2	1	4	8	3	1	4	4
	2 Λίγο	1	4	5	6	0	1	4	4
	3 Μέτρια	0	3	3	6	0	3	3	2
	4 Πολύ	1	0	0	5	0	1	5	2
	5 Πάρα πολύ	1	0	0	1	0	0	0	2
ENΔ2 Ασχολείστε ή έχετε ασχοληθεί με τη διοίκηση;	1 Καθόλου	2	0	0	1	3	0	0	0
	2 Λίγο	0	0	0	1	0	1	0	2
	3 Μέτρια	1	4	3	6	0	2	6	3
	4 Πολύ	0	1	2	14	0	1	10	2
	5 Πάρα πολύ	2	3	7	4	0	2	0	7
ENΔ1 Γνωρίζετε τα βασικά του Η/Υ και της χρήσης του διαδικτύου;	1 Καθόλου	0	0	0	0	0	0	0	0
	2 Λίγο	0	2	1	0	0	0	1	1
	3 Μέτρια	2	0	2	4	0	5	4	2
	4 Πολύ	1	5	3	13	3	1	4	5
	5 Πάρα πολύ	2	1	6	9	0	0	7	6

Ηλικιακά, φαίνεται ότι οι ομάδες των 46-55 και 56-65, είχαν αναπτύξει σχετικά μεγαλύτερο συγγραφικό έργο και είχαν ασχοληθεί με τα θέματα της διοίκησης. Όπως φάνηκε και στα περιγραφικά στατιστικά, το συντριπτικό σύνολο ήταν γνώστες των Η/Υ.

3.3.2. Μεταβλητή ΣΣΔ – Συνεργασία με τον σύλλογο διδασκόντων (ΣΣΔ)

Είναι σημαντικό να αναλυθεί, το εάν οι κατέχοντες την θέση του Δντη/τριας, έχουν καλή σχέση με τον σύλλογο διδασκόντων. Ως γνωστό οι σχέσεις μέσα στην ομάδα του

συλλόγου των εκπαιδευτικών, είναι πολύ σημαντικές για να μπορέσει να παραχθεί έργο, που θα βοηθήσει το σχολείο να αναπτύξει το κοινωνικό του έργο αλλά και τους μαθητές να πάρουν τα εφόδια τα οποία χρειάζονται για την μετέπειτα ζωή τους. Μια τέτοια διαπίστωση οδηγεί στην συνεχή εξέλιξη της μονάδας, γεγονός που αποτελεί βασική αρχή μιας Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Γίνεται καταρχήν, ο έλεγχος αξιοπιστίας των δεδομένων, μέσω του κριτηρίου Cronbach'sa.

Πίνακας 3.3-2: Έλεγχος αξιοπιστίας μεταβλητής ΣΣΔ

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,853	,853	9

Ο συντελεστής είναι ιδιαιτέρως υψηλός, γεγονός που μας βοηθά, στο να βγουν σημαντικά, χωρίς διαφοροποιήσεις από την πραγματικότητα, συμπεράσματα.

Πίνακας 3.3-3: Αξιολόγηση ικανότητας υπομεταβλητών ΣΣΔ

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ΣΣΔ1 Αναγνωρίζετε και εκτιμάτε τη γνώμη του συλλόγου;	34,43	25,597	,467	,446	,847
ΣΣΔ2 Εφαρμόζετε στην πράξη τις αποφάσεις του συλλόγου;	34,48	25,556	,508	,543	,844
ΣΣΔ3 Ενημερώνετε έγκαιρα για όλα τα εισερχόμενα έγγραφα στο σχολείο;	34,54	24,206	,610	,494	,834
ΣΣΔ4 Ενημερώνεστε για τα καθήκοντα των εκπαιδευτικών, τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα τους στην σχολική κοινότητα;	34,73	22,557	,661	,542	,828

ΣΣΔ5 Εξασφαλίζετε την συνεργασία των εκπαιδευτικών του σχολείου σε παιδαγωγικά /διδασκτικά θέματα;	34,73	23,524	,585	,487	,837
ΣΣΔ6 Ενισχύετε την ανάπτυξη σχέσεων υποστήριξης και συνεργασίας που βοηθούν την προσαρμογή νέων εκπαιδευτικών στο σχολείο;	34,57	24,383	,578	,510	,837
ΣΣΔ7 Ενημερώνετε έγκαιρα τους εκπαιδευτικούς, για τα καθήκοντα, τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματά τους;	34,69	23,947	,637	,527	,831
ΣΣΔ8 Ως διευθυντής, πιστεύετε στην δικαιοσύνη, την εμπιστοσύνη, την αξιοκρατία, την εκτίμηση για την καλύτερη συνεργασία;	34,67	23,910	,544	,409	,841
ΣΣΔ9 Ως διευθυντής, όπου σας επιτρέπεται, διαχειρίζεστε με σύνεση τα οικονομικά της μονάδας σας	34,62	24,193	,578	,470	,837

Η ανάλυση του προηγούμενου πίνακα Item-totalStatistics, δείχνει ότι η εφαρμογή του συντελεστή Cronbach's-a, είναι η βέλτιστη δυνατή, αφού δεν επέρχεται αύξησή του, με οποιαδήποτε αφαίρεση ερώτησης-βελτιστοποίησης της αξιοπιστίας. Αναλυτικότερα, έχουμε τα εξής:

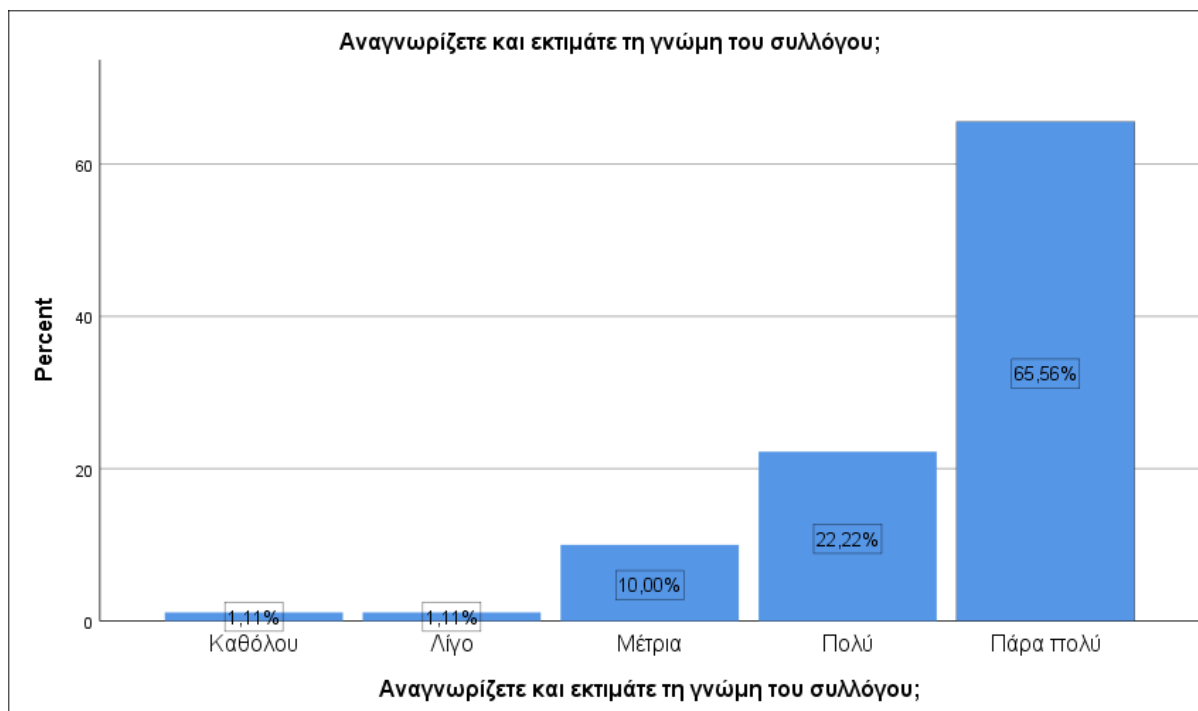
3.3.2.1. ΣΣΔ1 - Αναγνωρίζετε και εκτιμάτε τη γνώμη του συλλόγου;

Πίνακας 3.3-4: Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΣΔ1

ΣΣΔ1 Αναγνωρίζετε και εκτιμάτε τη γνώμη του συλλόγου;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Καθόλου	1	1,1	1,1	1,1
	2 Λίγο	1	1,1	1,1	2,2
	3 Μέτρια	9	10,0	10,0	12,2
	4 Πολύ	20	22,2	22,2	34,4

5 Πάρα πολύ	59	65,6	65,6	100,0
Total	90	100,0	100,0	



Διάγραμμα: 3.3.2-1 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΣΔ1

Το συντριπτικό ποσοστό 87.8% (οι 79 στους 90) από τους ερωτηθέντες που κατέχουν τις διευθυντικές θέσεις, αναγνωρίζουν την σημασία του συλλόγου διδασκόντων και προσπαθούν προφανώς να τον έχουν σύμμαχο στο έργο τους. Οι συλλογικές αποφάσεις αποτελούν αρχή μιας διοίκησης Δ.Ο.Π. Για το λόγο αυτό και η επόμενη ερώτηση που ακολουθεί, θα ήταν παράξενο να βγάλει διαφορετικά αποτελέσματα.

3.3.2.2. ΣΣΔ2 - Εφαρμόζετε στην πράξη τις αποφάσεις του συλλόγου;

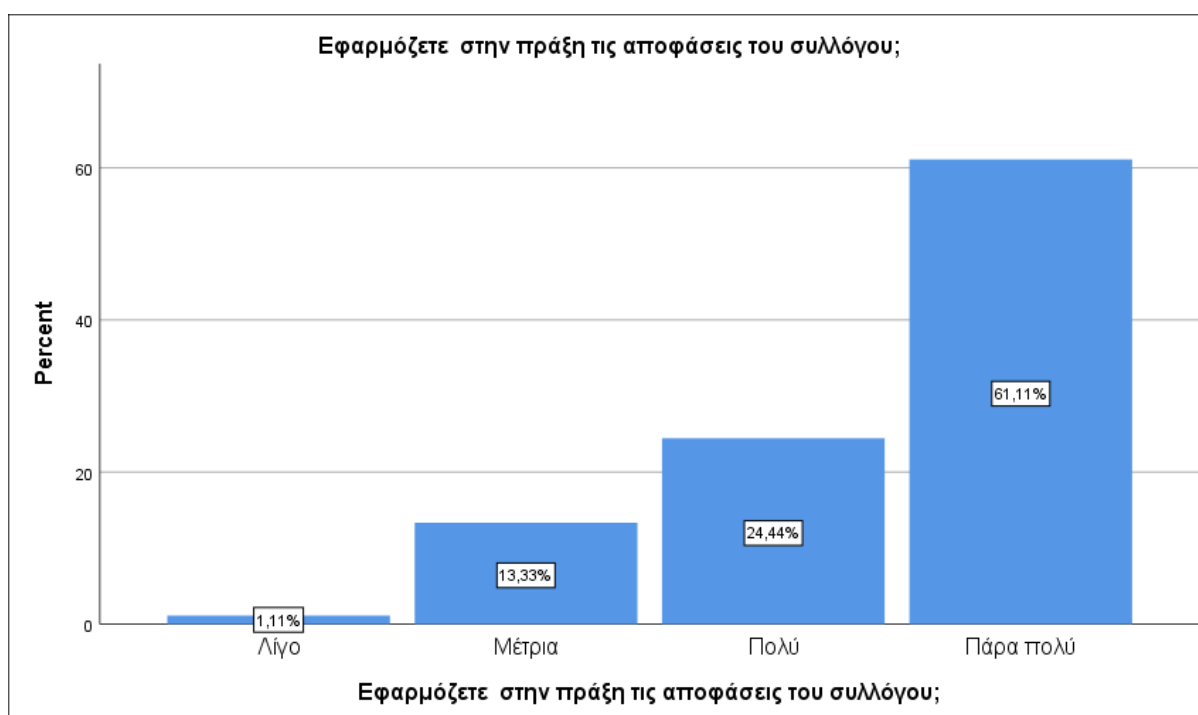
Πίνακας 3.3-5 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΣΔ2

ΣΣΔ2 Εφαρμόζετε στην πράξη τις αποφάσεις του συλλόγου;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2 Λίγο	1	1,1	1,1	1,1
3 Μέτρια	12	13,3	13,3	14,4

4 Πολύ	22	24,4	24,4	38,9
5 Πάρα πολύ	55	61,1	61,1	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Σύμφωνα λοιπόν με τον παραπάνω πίνακα, οι 77 στους 90 (ποσοστό 85,5%) εφαρμόζουν στην πράξη τις αποφάσεις του συλλόγου. Μια διαφορετική διαπίστωση θα ήταν ενάντια στις αρχές της Δ.Ο.Π. Ένας σωστός δημοκρατικός ηγέτης, σέβεται την γνώμη των συνεργατών του, δίνοντας μεγάλη σημασία την εφαρμογή των συμφωνηθέντων, μεταξύ των δύο πλευρών.



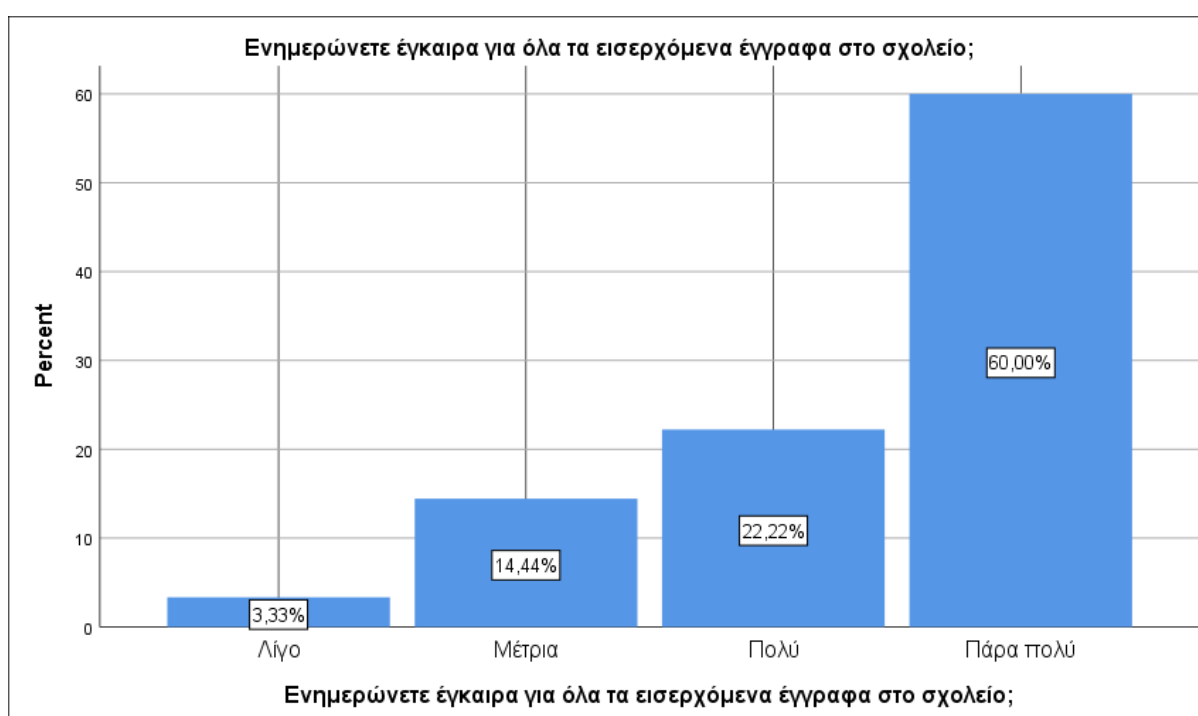
Διάγραμμα: 3.3.2-2 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΣΣΔ2

3.3.2.3. ΣΣΔ3 - Ενημερώνετε έγκαιρα για όλα τα εισερχόμενα έγγραφα στο σχολείο;

Σε συνέχεια των συμπερασμάτων από τις ΣΣΔ1 και ΣΣΔ2, έρχεται και το γεγονός της ύπαρξης ενημέρωσης του συλλόγου, από την διευθυντή για όλα τα εισερχόμενα έγγραφα, που αφορούν το σύλλογο. Συγκεκριμένα, όπως φαίνεται από τον ακόλουθο πίνακα:

ΣΣΔ3 Ενημερώνετε έγκαιρα για όλα τα εισερχόμενα έγγραφα στο σχολείο;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 Λίγο	3	3,3	3,3	3,3
	3 Μέτρια	13	14,4	14,4	17,8
	4 Πολύ	20	22,2	22,2	40,0
	5 Πάρα πολύ	54	60,0	60,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	



Διάγραμμα: 3.3.2-3 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΣΣΔ3

Σε σύνολο 90 ερωτηθέντων, οι 74, ποσοστό 82,2% φυσικά και ενημερώνουν, σχετικά με το κάθε τι που εισέρχεται στον οργανισμό και αφορά το έργο του συλλόγου. Η εφαρμογή ποιοτικών μεθόδων με τη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, στοχεύει σε αποτελεσματικότερες ή ποιοτικά ανώτερες παρεχόμενες υπηρεσίες που θα οδηγήσουν στην μελλοντική αλλαγή, μια κατεύθυνση που οδική στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

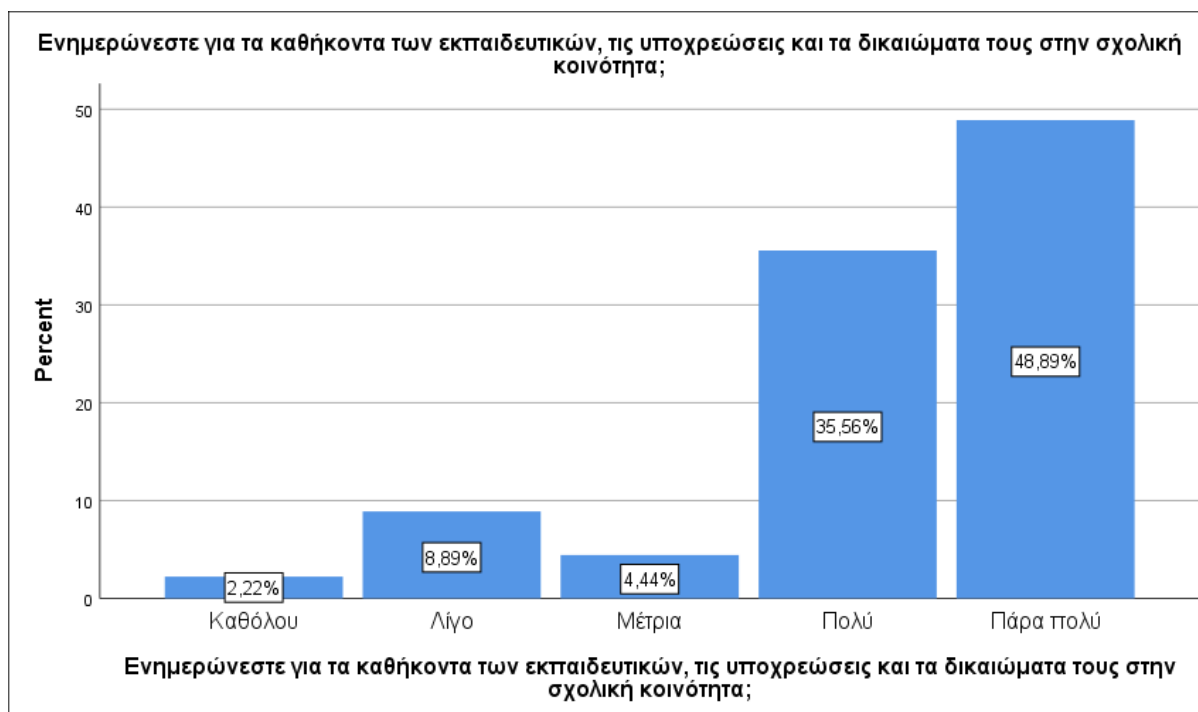
3.3.2.4. ΣΣΔ4 - Ενημερώνεστε για τα καθήκοντα των εκπαιδευτικών, τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματά τους στην σχολική κοινότητα;

Πίνακας 3.3-7 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΣΣΔ4

ΣΣΔ4 Ενημερώνεστε για τα καθήκοντα των εκπαιδευτικών, τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματά τους στην σχολική κοινότητα;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Καθόλου	2	2,2	2,2	2,2
	2 Λίγο	8	8,9	8,9	11,1
	3 Μέτρια	4	4,4	4,4	15,6
	4 Πολύ	32	35,6	35,6	51,1
	5 Πάρα πολύ	44	48,9	48,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Μία ομάδα, για να είναι ομάδα και να λειτουργεί αρμονικά, πρέπει να έχει ηγέτη που να είναι δίκαιος και να είναι γνώστης των ιδιοτήτων των υφισταμένων του. Έτσι και τα συμπεράσματα από την ανάλυση της συγκεκριμένης ερώτησης, είναι τα αναμενόμενα. Οι 77 στους 90 διευθυντές, προσπαθούν να είναι ενήμεροι για το έργο, τις υποχρεώσεις αλλά και τα δικαιώματα του συλλόγου των διδασκόντων, καθώς αποτελούν του; Πιο στενούς του συνεργάτες.



Διάγραμμα: 3.3.2-4 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΣΔ4

3.3.2.5. ΣΣΔ5 - Εξασφαλίζετε την συνεργασία των εκπαιδευτικών του σχολείου σε παιδαγωγικά /διδασκτικά θέματα;

Πίνακας 3.3-8 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΣΔ5

ΣΣΔ5 Εξασφαλίζετε την συνεργασία των εκπαιδευτικών του σχολείου σε παιδαγωγικά /διδασκτικά θέματα;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Καθόλου	2	2,2	2,2	2,2
2 Λίγο	4	4,4	4,4	6,7
3 Μέτρια	12	13,3	13,3	20,0
4 Πολύ	28	31,1	31,1	51,1
5 Πάρα πολύ	44	48,9	48,9	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Εδώ φαίνεται ακόμα μία φορά η έννοια του διευθυντή-ηγέτη. Δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει η ομάδα, χωρίς την σύμπραξη του συλλόγου. Οι 72 στους 90 (80%), εξασφαλίζουν την συνεργασία του συλλόγου στο έργο τους. Πρέπει όμως να γίνει ειδική αναφορά και στο ποσοστό του 13,3% (12 στους 90), που δεν εξασφαλίζουν την συνεργασία. Ίσως μία άλλη έρευνα θα μπορούσε να ασχοληθεί με αυτό το θέμα. Είναι το ποσοστό αυτό σχετικό με την έννοια της εξουσίας ή είναι αποτέλεσμα του γεγονότος της μη ικανοποιητικής σχέσης μέσα στην ίδια την ομάδα; Η ύπαρξη της συνεργασίας αποτελεί κύρια αρχή για μια διοίκηση κατευθυνόμενη προς την ολική ποιότητα.



Διάγραμμα: 3.3.2-5 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΣΣΔ5

3.3.2.6. ΣΣΔ6 - Ενισχύετε την ανάπτυξη σχέσεων υποστήριξης και συνεργασίας που βοηθούν την προσαρμογή νέων εκπαιδευτικών στο σχολείο;

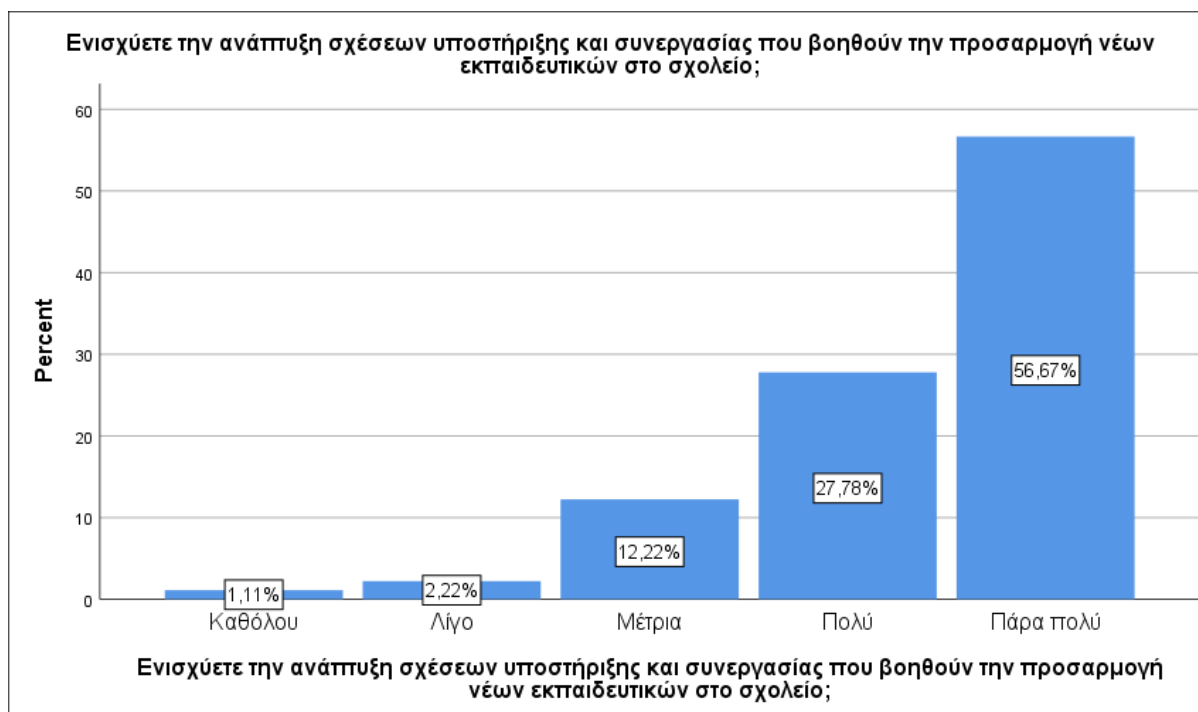
Όλοι οι εργαζόμενοι, όταν ξεκινούν την εργασία τους, έχουν κάποιον να τους βοηθήσει, να τους δείξει τι πρέπει να κάνουν και πως να το κάνουν. Η έννοια του μέντορα, είναι ευρέως χρησιμοποιούμενη στις ημέρες μας και ιδιαίτερα, σε ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα,

όπως αυτό του σχολείου. Στην ερώτηση λοιπόν που ακολούθησε, οι 76 (ποσοστό 84,5%), ενισχύουν την συνεργασία και υποστηρίζουν τον νέο συνεργάτη τους.

Πίνακας 3.3-9 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΣΣΔ6

ΣΣΔ6 Ενισχύετε την ανάπτυξη σχέσεων υποστήριξης και συνεργασίας που βοηθούν την προσαρμογή νέων εκπαιδευτικών στο σχολείο;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Καθόλου	1	1,1	1,1	1,1
2 Λίγο	2	2,2	2,2	3,3
3 Μέτρια	11	12,2	12,2	15,6
4 Πολύ	25	27,8	27,8	43,3
5 Πάρα πολύ	51	56,7	56,7	100,0
Total	90	100,0	100,0	



Διάγραμμα: 3.3.2-6 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΣΣΔ6

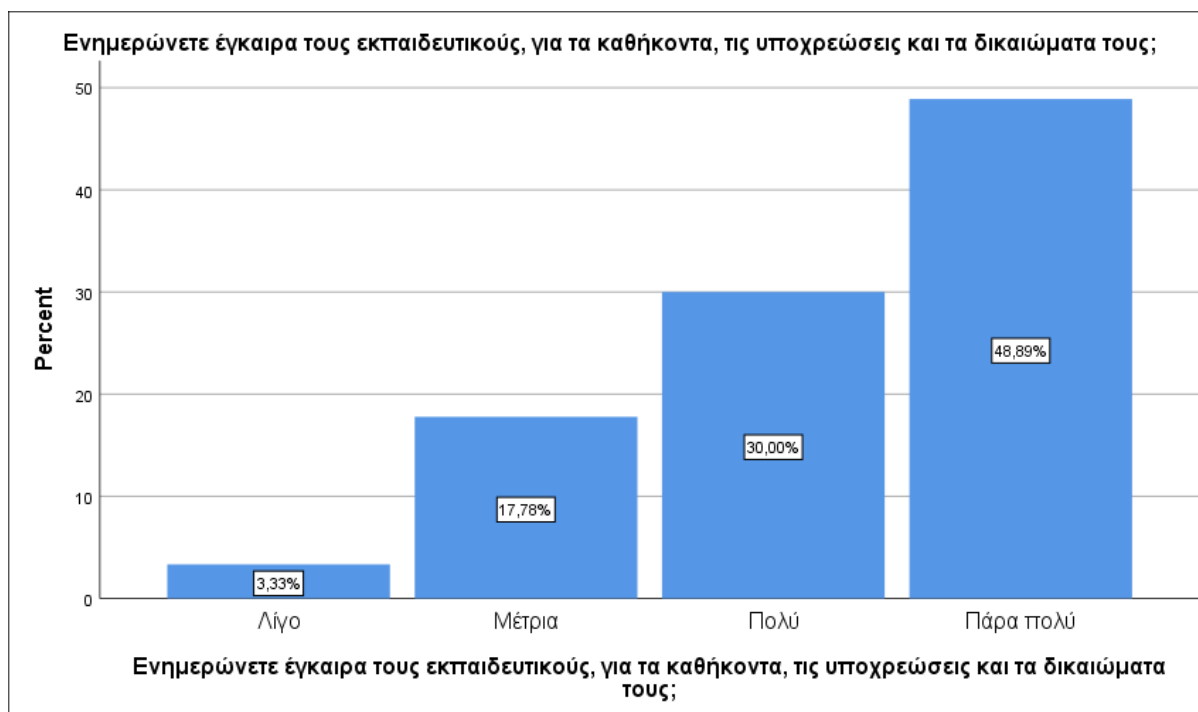
3.3.2.7. ΣΣΔ7 - Ενημερώνετε έγκαιρα τους εκπαιδευτικούς, για τα καθήκοντα, τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματά τους;

Πίνακας 3.3-10 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΣΔ7

ΣΣΔ7 Ενημερώνετε έγκαιρα τους εκπαιδευτικούς, για τα καθήκοντα, τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματά τους;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 Λίγο	3	3,3	3,3	3,3
	3 Μέτρια	16	17,8	17,8	21,1
	4 Πολύ	27	30,0	30,0	51,1
	5 Πάρα πολύ	44	48,9	48,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Εδώ το ποσοστό παραμένει ιδιαίτερα υψηλό. Οι 71 στους 90 (ποσοστό 78,9% προφανώς και ενημερώνουν τους συνεργάτες τους (ιδιαίτερως τους νέους) για τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις. Άλλωστε όλοι οι άνθρωποι, έχουν δικαιώματα, αλλά έχουν και καθήκοντα και υποχρεώσεις.



Διάγραμμα: 3.3.2-7 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΣΔ7

3.3.2.8. ΣΣΔ8 - Ως διευθυντής, πιστεύετε στην δικαιοσύνη, την εμπιστοσύνη, την αξιοκρατία, την εκτίμηση για την καλύτερη συνεργασία;

Πίνακας 3.3-11 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΣΔ8

ΣΣΔ8 Ως διευθυντής, πιστεύετε στην δικαιοσύνη, την εμπιστοσύνη, την αξιοκρατία, την εκτίμηση για την καλύτερη συνεργασία;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Καθόλου	1	1,1	1,1	1,1
2 Λίγο	2	2,2	2,2	3,3
3 Μέτρια	22	24,4	24,4	27,8
4 Πολύ	12	13,3	13,3	41,1
5 Πάρα πολύ	53	58,9	58,9	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Στην ερώτηση αυτή είναι λίγο συγκεχυμένα τα πράγματα. Ενώ οι 65 στους 90 (70,2%) φαίνεται να πιστεύουν στην δικαιοσύνη, την εμπιστοσύνη και την αξιοκρατία, υπάρχει και ένα ποσοστό της τάξης του 24,4%, οι 22 στους 90, που φαίνονται να προβληματίζονται λίγο. Είναι ένα σημείο που θα μπορούσε να διερευνηθεί γιατί υφίσταται.



Διάγραμμα: 3.3.2-8 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΣΔ8

3.3.2.9. ΣΣΔ9 - Ως διευθυντής, όπου σας επιτρέπεται, διαχειρίζεστε με σύνεση τα οικονομικά της μονάδας σας

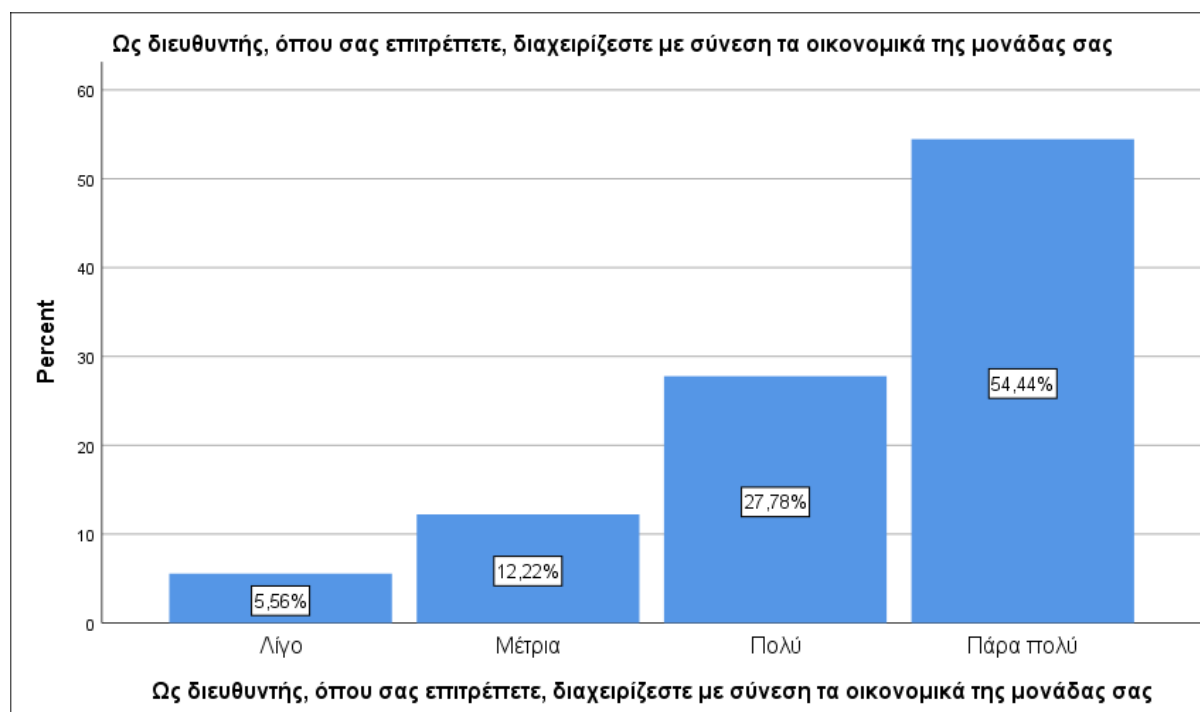
Πίνακας 3.3-12 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΣΔ9

ΣΣΔ9 Ως διευθυντής, όπου σας επιτρέπεται, διαχειρίζεστε με σύνεση τα οικονομικά της μονάδας σας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2 Λίγο	5	5,6	5,6	5,6
3 Μέτρια	11	12,2	12,2	17,8
4 Πολύ	25	27,8	27,8	45,6

5 Πάρα πολύ	49	54,4	54,4	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι μια τέτοια διαπίστωση είναι χαρακτηριστικό ενός διευθυντή. Οι 74 στους 90 (ποσοστό 82,2%) φυσικά και δέχονται ότι πρέπει να κάνουν συνετή διαχείριση των οικονομικών του σχολείου για να μπορεί να παράγεται απρόσκοπτο έργο.



Διάγραμμα: 3.3.2-9 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΣΣΔ9

3.3.3. Μεταβλητή ΣΓΕΙ– Συνεργασία με γονείς, εκπαιδευτικά ιδρύματα

Από την ανάλυση Cronbach's φαίνεται ότι έχουμε και εδώ μία αξιόπιστη κατανομή των δεδομένων, άρα μπορούμε να εξάγουμε σαφή συμπεράσματα. Πρόκειται για μία πολύ σημαντική ερώτηση, σχετικά με το έργο του διευθυντή και θα ήταν πραγματικά αρνητικό για την συγκεκριμένη έρευνα, αν ο συντελεστής παρουσίαζε τα αποτελέσματα ως μη αξιόπιστα. Συγκεκριμένα:

Πίνακας 3.3-13 Ανάλυση αξιοπιστίας μεταβλητής ΣΓΕΙ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,776	,771	7

Ο συντελεστής Cronbach's α είναι $> 0,7$, γεγονός που αποδεικνύει ότι ισχύει η αξιοπιστία. Και ο έλεγχος του Inter-Item Correlation matrix πίνακα, δείχνει ότι δεν υπάρχει ερώτηση που θα μπορούσε να αφαιρεθεί για να αυξηθεί η αξιοπιστία.

Πίνακας 3.3-14: Σχέση υπομεταβλητών ΣΓΕΙ

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ΣΓΕΙ1	24,17	11,309	,372	,261	,771
ΣΓΕΙ2	24,29	11,062	,409	,546	,765
ΣΓΕΙ3	24,34	10,363	,512	,576	,746
ΣΓΕΙ4	24,20	8,836	,672	,561	,708
ΣΓΕΙ5	23,96	9,391	,645	,598	,716
ΣΓΕΙ6	24,07	10,175	,499	,376	,748
ΣΓΕΙ7	24,31	11,003	,374	,275	,772

Οι επιμέρους ερωτήσεις αυτής της κατηγορίας, εξηγούνται αμέσως παρακάτω:

3.3.3.1. ΣΓΕΙ1 - Ενημερώνεστε συχνά για το τι ενδιαφέρει τους μαθητές σας;

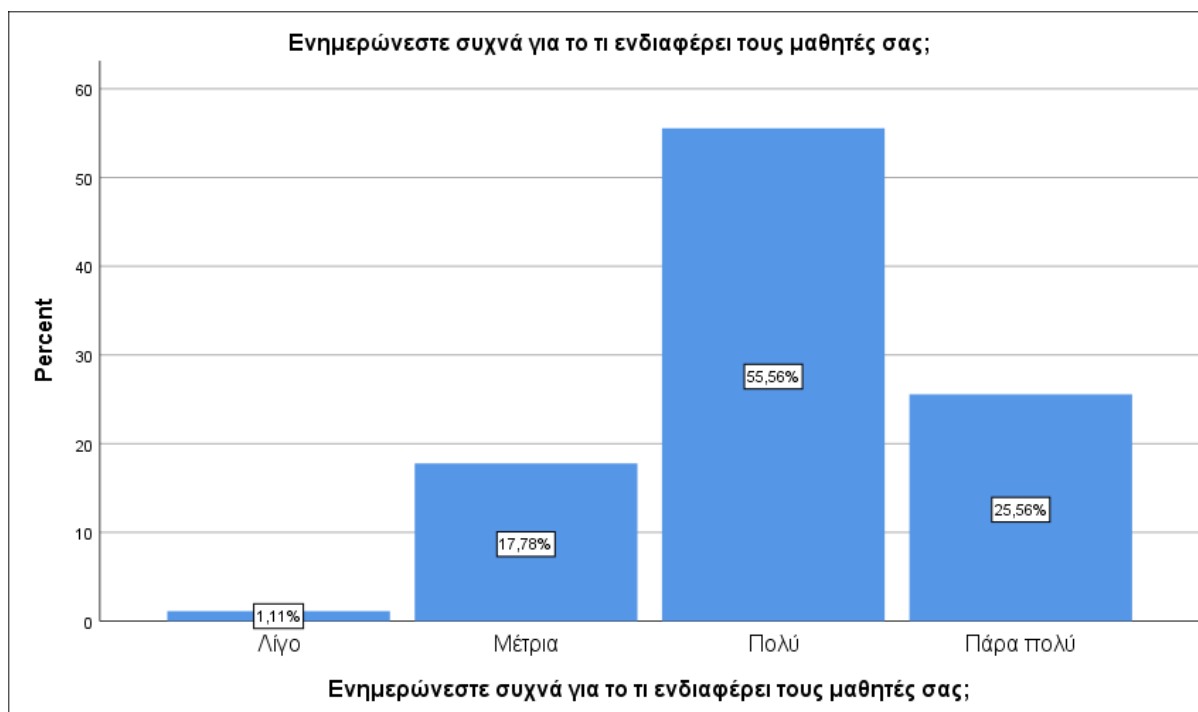
Πίνακας 3.3-15 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΣΓΕΙ1

ΣΓΕΙ1 Ενημερώνεστε συχνά για το τι ενδιαφέρει τους μαθητές σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2 Λίγο	1	1,1	1,1	1,1
3 Μέτρια	16	17,8	17,8	18,9
4 Πολύ	50	55,6	55,6	74,4
5 Πάρα πολύ	23	25,6	25,6	100,0

Total	90	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Το 81,2%, οι 73 στους 90, από τους ερωτηθέντες διευθυντές, είναι πιστοί στο έργο τους ως εκπαιδευτικοί και φυσικά ενημερώνονται για το τι ενδιαφέρει τους μαθητές τους, ενδιαφέρον που δεν περιορίζεται μόνο στο εκπαιδευτικό τους έργο, όπως προκύπτει από τις ερωτήσεις που ακολουθούν. Μια τέτοια διαπίστωση είναι σύμφωνη με τη θεωρία της Δ.Ο.Π. η οποία στοχεύει στην ικανοποίηση των μαθητών ως «πελατών» του σχολείου.



Διάγραμμα: 3.3.3-1 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΓΕΙ1

3.3.3.2. ΣΓΕΙ2 - Δέξετε την γνώμη των παιδιών και των γονιών τους, σχετικά με θέματα της τάξης;

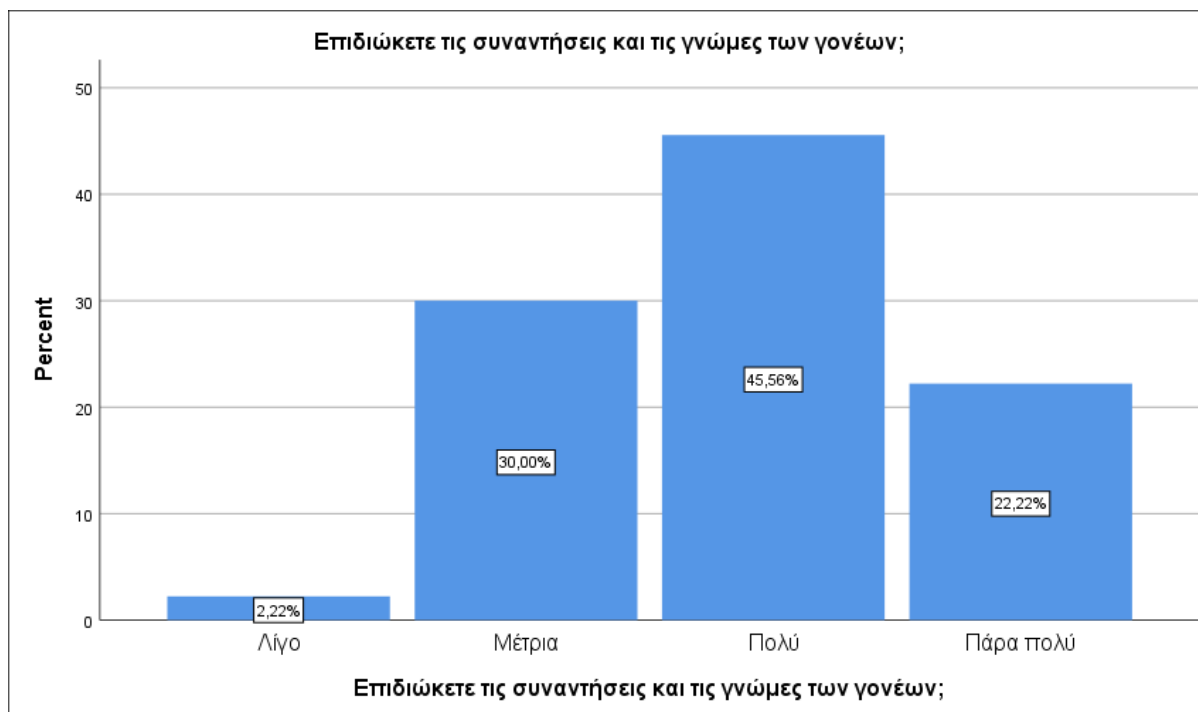
Πίνακας 3.3-16 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΓΕΙ2

ΣΓΕΙ2 Δέξετε την γνώμη των παιδιών και των γονιών τους, σχετικά με θέματα της τάξης;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3 Μέτρια	26	28,9	28,9	28,9

4 Πολύ	44	48,9	48,9	77,8
5 Πάρα πολύ	20	22,2	22,2	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Ένας καλός ηγέτης ενδιαφέρεται για την ομάδα του. Αυτό φαίνεται ότι ασπάζονται και οι 90, ερωτηθέντες διευθυντές αφού και οι 90 (100%), δέχονται και πολλές φορές ασπάζονται στη γνώμη των παιδιών αλλά και των γονιών τους.



Διάγραμμα: 3.3.3-2 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΓΕΙ2

3.3.3.3. ΣΓΕΙ3 - Επιδιώκετε τις συναντήσεις και τις γνώμες των γονέων;

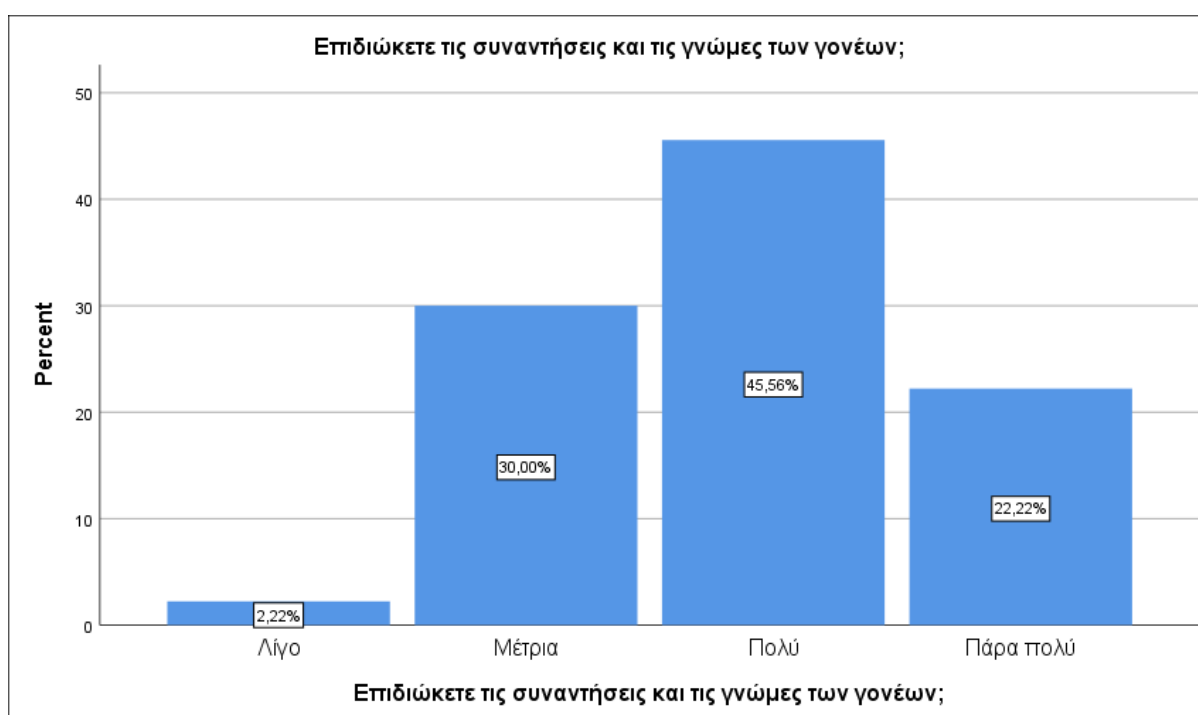
Πίνακας 3.3-17 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΓΕΙ3

ΣΓΕΙ3 Επιδιώκετε τις συναντήσεις και τις γνώμες των γονέων;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2 Λίγο	2	2,2	2,2	2,2
3 Μέτρια	27	30,0	30,0	32,2
4 Πολύ	41	45,6	45,6	77,8

5 Πάρα πολύ	20	22,2	22,2	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Οι διευθυντές πέρα από ηγέτες είναι και δάσκαλοι. Με δεδομένο αυτό αλλά και το γεγονός ότι είναι άνθρωποι που ενδιαφέρονται για τους ανθρώπους της ομάδας τους, επιδιώκουν στο σύνολό τους την επικοινωνία με τους γονείς. Οι μαθητές τους, τους χρειάζονται σε κάθε φάση της ζωής τους και έτσι οι απαντήσεις τους, δεν θα μπορούσε να ήταν διαφορετικές. Οι περισσότεροι αποκρίθηκαν θετικά με ένα ποσοστό 67,8% να δηλώνει πως «πολύ έως πάρα πολύ» επιδιώκει τις συναντήσεις και τη γνώμη των γονέων, διαπίστωση που προσανατολίζεται στην θεωρία της Δ.Ο.Π.



Διάγραμμα: 3.3.3-3 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΓΕ11

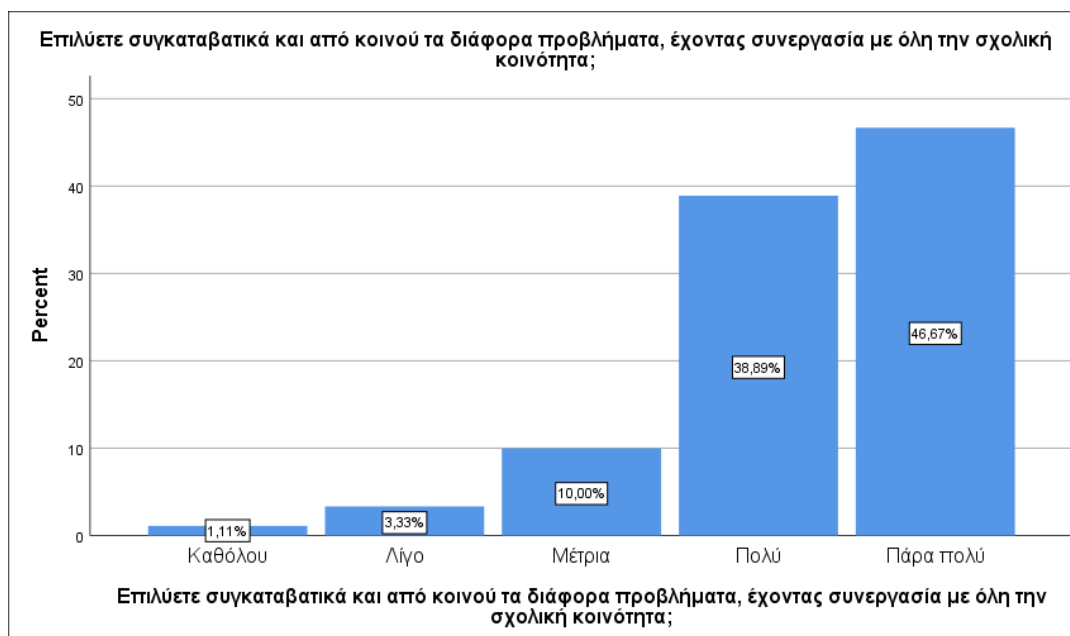
3.3.3.4. ΣΓΕ14 - Παίρνετε πρωτοβουλίες για το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία και για μία πολύπλευρη δραστηριότητα;

Πίνακας 3.3-18 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΓΕΙ4

ΣΓΕΙ4 Παίρνετε πρωτοβουλίες για το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία και για μία πολύπλευρη δραστηριότητα;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Καθόλου	1	1,1	1,1	1,1
	2 Λίγο	6	6,7	6,7	7,8
	3 Μέτρια	15	16,7	16,7	24,4
	4 Πολύ	36	40,0	40,0	64,4
	5 Πάρα πολύ	32	35,6	35,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Το σχολείο είναι μία εξωστρεφής κοινωνία. Έτσι λοιπόν πρέπει και οφείλει να ανοίγεται στον κόσμο. Άλλωστε η γνώση δεν είναι μονόπλευρη και δεν σημαίνει ότι γνωρίζω μόνο ότι διαβάζω στο βιβλίο, αλλά και ότι εμπειρίες λαμβάνω από τη ζωή. Οι 83 στους 90 διευθυντές (ποσοστό 92.3%), ανοίγουν το σχολείο στην κοινωνία, δίνοντας την δυνατότητα κοινωνικοποίησης των μαθητών τους. Το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία βοηθάει στη συνεχή βελτίωση του οργανισμού και αποτελεί βασική αρχή της Δ.Ο.Π.



Διάγραμμα: 3.3.3-4 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΓΕΙ4

3.3.3.5. ΣΓΕΙ5 - Επιλύετε συγκαταβατικά και από κοινού τα διάφορα προβλήματα, έχοντας συνεργασία με όλη την σχολική κοινότητα;

Πίνακας 3.3-19 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΓΕΙ5

ΣΓΕΙ5 Επιλύετε συγκαταβατικά και από κοινού τα διάφορα προβλήματα, έχοντας συνεργασία με όλη την σχολική κοινότητα;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Καθόλου	1	1,1	1,1	1,1
2 Λίγο	3	3,3	3,3	4,4
3 Μέτρια	9	10,0	10,0	14,4
4 Πολύ	35	38,9	38,9	53,3
5 Πάρα πολύ	42	46,7	46,7	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Μία κοινωνία, όπως το σχολείο, είναι ένας οργανισμός που πρέπει να λειτουργεί συναινετικά και αρμονικά για να αντιμετωπίζει τα καθημερινά προβλήματα με σύνεση. Όλοι λοιπόν που απαρτίζουν την σχολική κοινότητα, πόσο μάλλον ένας διευθυντής σχολείου που

έχει ηγετικό ρόλο, δρουν συγκαταβατικά στην επίλυση των όσων καθημερινών προβλημάτων προκύπτουν. Το ποσοστό των ερωτηθέντων διευθυντών φθάνει στο 95.6%, που επιλύουν συγκαταβατικά ότι προκύπτει στο χώρο του σχολείου, χαρακτηριστικό βασικό για ένα ηγέτη.



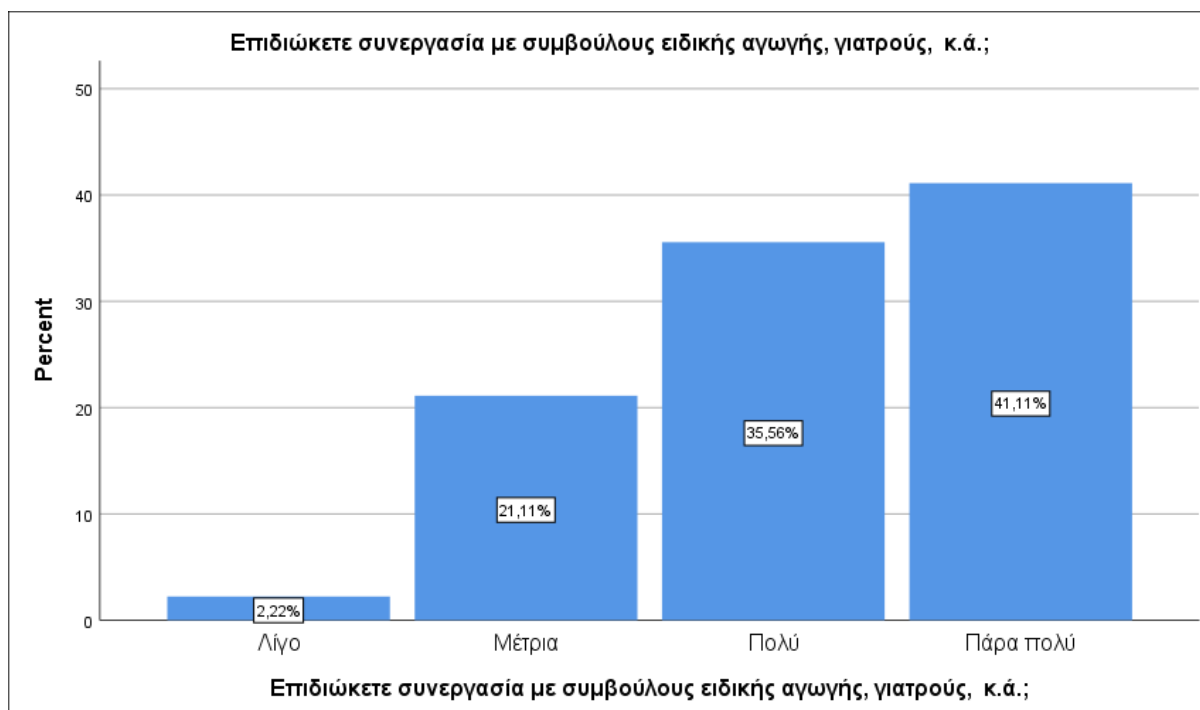
Διάγραμμα: 3.3.3-5 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΣΓΕΙ5

3.3.3.6. ΣΓΕΙ6 - Επιδιώκετε συνεργασία με συμβούλους ειδικής αγωγής, γιατρούς, κ.ά.;

Πίνακας 3.3-20 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΣΓΕΙ6

ΣΓΕΙ6 Επιδιώκετε συνεργασία με συμβούλους ειδικής αγωγής, γιατρούς, κ.ά.;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2 Λίγο	2	2,2	2,2	2,2
3 Μέτρια	19	21,1	21,1	23,3
4 Πολύ	32	35,6	35,6	58,9
5 Πάρα πολύ	37	41,1	41,1	100,0
Total	90	100,0	100,0	



Διάγραμμα: 3.3.3-6 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΓΕΙ6

Τα παιδιά είναι ξεχωριστές προσωπικότητες, με προβλήματα, ανάγκες που πολλές φορές δεν εμπίπτουν στο πλαίσιο δραστηριοτήτων του διευθυντή. Περνούν όμως το μεγαλύτερο μέρος της μέρας τους στο σχολείο, και αυτό με τη σειρά του οφείλει να τους βοηθά και σε αυτό το σημείο. Έτσι λοιπόν δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι οι 88 στους 90 διευθυντές, ζητούν την βοήθεια ειδικών προκειμένου να αντιμετωπίσουν όποιες ανάγκες έχουν οι μαθητές τους. Αυτό αποτελεί σημαντικό χαρακτηριστικό για την εφαρμογή μιας διοίκησης ολικής ποιότητας.

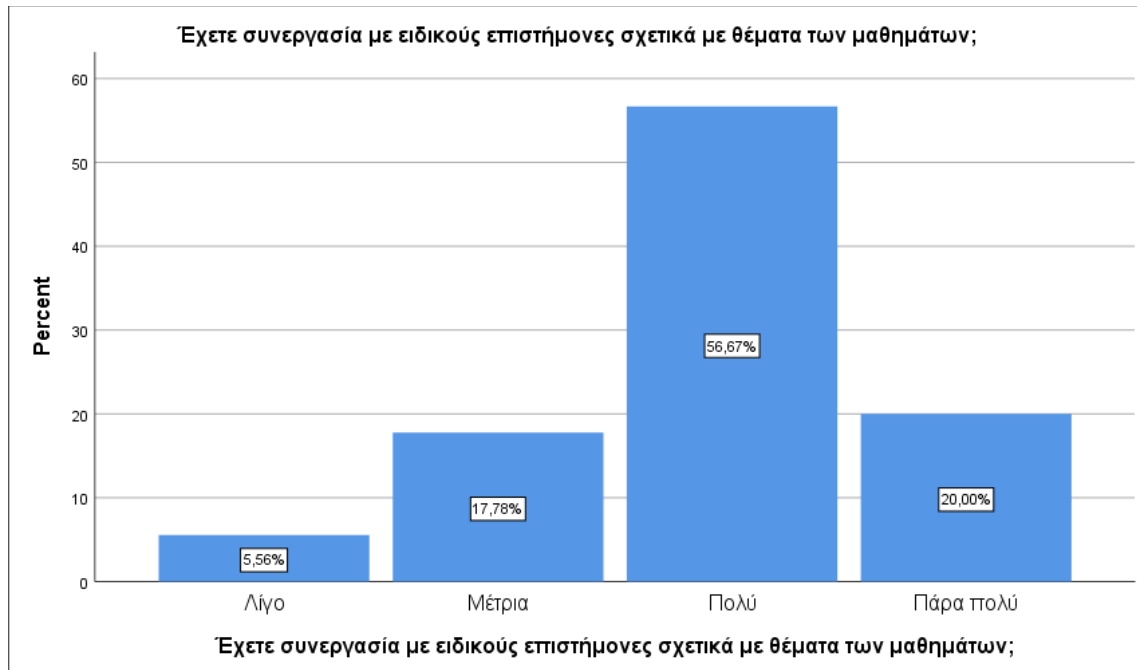
3.3.3.7. ΣΓΕΙ7 - Έχετε συνεργασία με ειδικούς επιστήμονες σχετικά με θέματα των μαθημάτων;

Πίνακας 3.3-21 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΓΕΙ7

ΣΓΕΙ7 Έχετε συνεργασία με ειδικούς επιστήμονες σχετικά με θέματα των μαθημάτων;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2 Λίγο	5	5,6	5,6	5,6

3 Μέτρια	16	17,8	17,8	23,3
4 Πολύ	51	56,7	56,7	80,0
5 Πάρα πολύ	18	20,0	20,0	100,0
Total	90	100,0	100,0	



Διάγραμμα: 3.3.3-7 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΓΕ17

Οι απαντήσεις στην παραπάνω ερώτηση έδειξαν ότι σε ποσοστό 76,7%, το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων διευθυντών αποκρίθηκε από «πολύ έως πάρα πολύ» ότι συνεργάζεται με ειδικούς επιστήμονες σχετικά με θέματα που αφορούν τα μαθήματα του σχολείου και θα βοηθήσουν στην καλύτερη λειτουργία του. Ο σωστός καθορισμός ενός μετρημένου προγράμματος σπουδών και δραστηριοτήτων για το σχολείο, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη μελλοντική του εξέλιξη.

3.3.4. Μεταβλητή ΣΜΜ - Συνεργασία με μαθητές και μαθήτριες(ΣΜΜ)

Ημεταβλητή ΣΜΜ, αφορούσε την συνεργασία του διευθυντή με το άλλο σημαντικό κομμάτι της εκπαιδευτικής κοινότητας, τους μαθητές. Οι ερωτήσεις αποσκοπούσαν να εξερευνήσουν τις σχέσεις αλλά και την συνεργασία των δύο πλευρών, αναγνωρίζοντας και τις ιδιαιτερότητες που μπορεί να έχει αυτή η σχέση. Η πορεία ανάλυσης ήταν η ίδια με την ανάλυση των προηγούμενων μεταβλητών. Γίνεται ο έλεγχος αξιοπιστίας με τον συντελεστή Cronbach's α και ακολουθεί η περιγραφική ανάλυση με την βοήθεια του πίνακα συχνοτήτων και των ανάλογων γραφημάτων. Έχουμε:

3.3.4.1. ΣΜΜ1 - Δέχεστε ότι οι μαθητές σας έχουν και αυτοί την προσωπικότητά τους;

Πίνακας 3.3-22: Ανάλυση αξιοπιστίας μεταβλητής ΣΜΜ

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,799	,801	6

Όπως φαίνεται έχουμε αξιόπιστα αποτελέσματα, αφού ο συντελεστής Cronbach's α είναι $> 0,7$. Επιπλέον από τον ακόλουθο πίνακα Item-Total Statistics, δεν φαίνεται να μπορεί να υπάρξει βελτίωση της αξιοπιστίας, εάν αφαιρεθεί κάποια από τις ερωτήσεις. Μπορούμε λοιπόν να προχωρήσουμε στην ανάλυση μέσω του πίνακα των συχνοτήτων.

Πίνακας 3.3-23: Συσχέτιση υπομεταβλητών ΣΜΜ

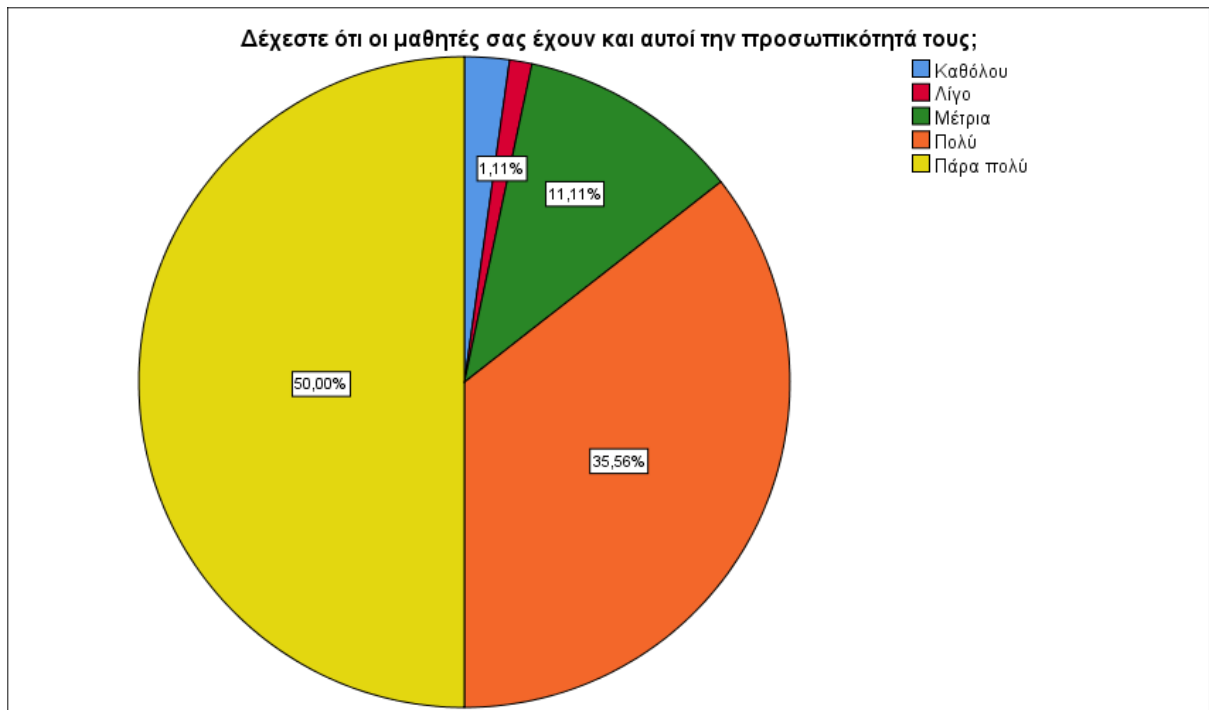
Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ΣΜΜ1 Δέχεστε ότι οι μαθητές σας έχουν και αυτοί την προσωπικότητά	21,70	9,651	,527	,440	,775

τους; ΣΜΜ2 Ως διευθυντής, έχετε ανοικτό το γραφείο σας στους μαθητές σας;	21,61	9,386	,568	,465	,765
ΣΜΜ3 Σέβεστε τη διαφορετικότητα των μαθητών σας;	21,54	9,037	,612	,463	,754
ΣΜΜ4 Προλαμβάνετε αρνητικές καταστάσεις του σχολείου δρώντας συλλογικά;	21,76	9,782	,524	,389	,775
ΣΜΜ5 Δέχετε με ενθουσιασμό κοινές δράσεις των μαθητών σας που κάνουν μαζί με τους εκπαιδευτικούς;	21,59	9,998	,598	,400	,762
ΣΜΜ6 Επιλύετε πειθαρχικά παραπτώματα των μαθητών και είναι σε γνώση ο σύλλογος διδασκόντων;	21,80	9,802	,509	,287	,779

Πίνακας 3.3-24 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΜΜ1

**ΣΜΜ1 Δέχετε ότι οι μαθητές σας έχουν και αυτοί την
προσωπικότητά τους;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Καθόλου	2	2,2	2,2	2,2
	2 Λίγο	1	1,1	1,1	3,3
	3 Μέτρια	10	11,1	11,1	14,4
	4 Πολύ	32	35,6	35,6	50,0
	5 Πάρα πολύ	45	50,0	50,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	



Διάγραμμα: 3.3.4-1 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΜΜ1

Το σημαντικό ποσοστό του 85,6% (οι 77 στους 90) των διευθυντών δέχονται ότι οι μαθητές τους έχουν δική τους προσωπικότητα, παρά το νεαρό της ηλικίας τους. Είναι όμως αξιοσημείωτο και άξιο έρευνας και το 11,1% που έχουν κάποια αμφιβολία, σχετικά με το να δεχθούν ότι οι μαθητές τους έχουν την δική τους προσωπικότητα. Η αποδοχή της διαφορετικότητας είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό γνώρισμα για έναν διευθυντή που αποβλέπει το άνοιγμα του σχολείου του στην κοινωνία και στην εφαρμογή μιας διοίκησης ποιότητας.

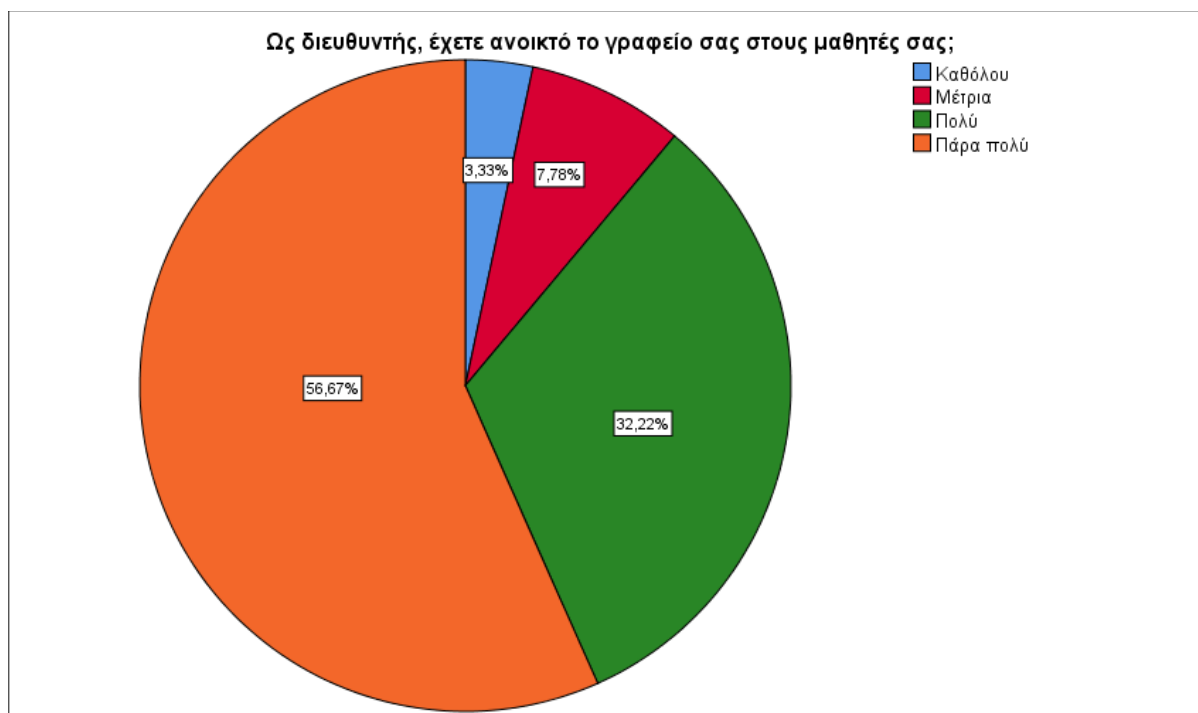
3.3.4.2. ΣΜΜ2 - Ως διευθυντής, έχετε ανοικτό το γραφείο σας στους μαθητές σας;

Πίνακας 3.3-25 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΜΜ2

ΣΜΜ2 Ως διευθυντής, έχετε ανοικτό το γραφείο σας στους μαθητές σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Καθόλου	3	3,3	3,3	3,3

3 Μέτρια	7	7,8	7,8	11,1
4 Πολύ	29	32,2	32,2	43,3
5 Πάρα πολύ	51	56,7	56,7	100,0
Total	90	100,0	100,0	



Διάγραμμα: 3.3.4-2 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΜΜ2

Δεν επιδέχεται αμφισβήτηση, ότι οι διευθυντές οφείλουν να έχουν τις πόρτες τους ανοικτές, να συζητούν με τα μέλη που απαρτίζουν το σχολείο. Είναι άλλωστε ο ρόλος του ηγέτη, αυτός. Έτσι και στην περίπτωση αυτή το 88,9% (οι 80 στους 90), το αναγνωρίζουν έχοντας ανοικτό το γραφείο τους για τους μαθητές του σχολείου σε περίπτωση που το χρειαστούν. Ο διευθυντής, όπως προαναφέρθηκε, πέρα από ηγέτης είναι και εκπαιδευτικός και αυτό συνεπάγεται πως οφείλει να ακούει τους μαθητές αποτελώντας αρωγός τους. Ένα σχολείο που σέβεται και ακούει τους μαθητές του είναι ένα σχολείο που διοικείται ποιοτικά.

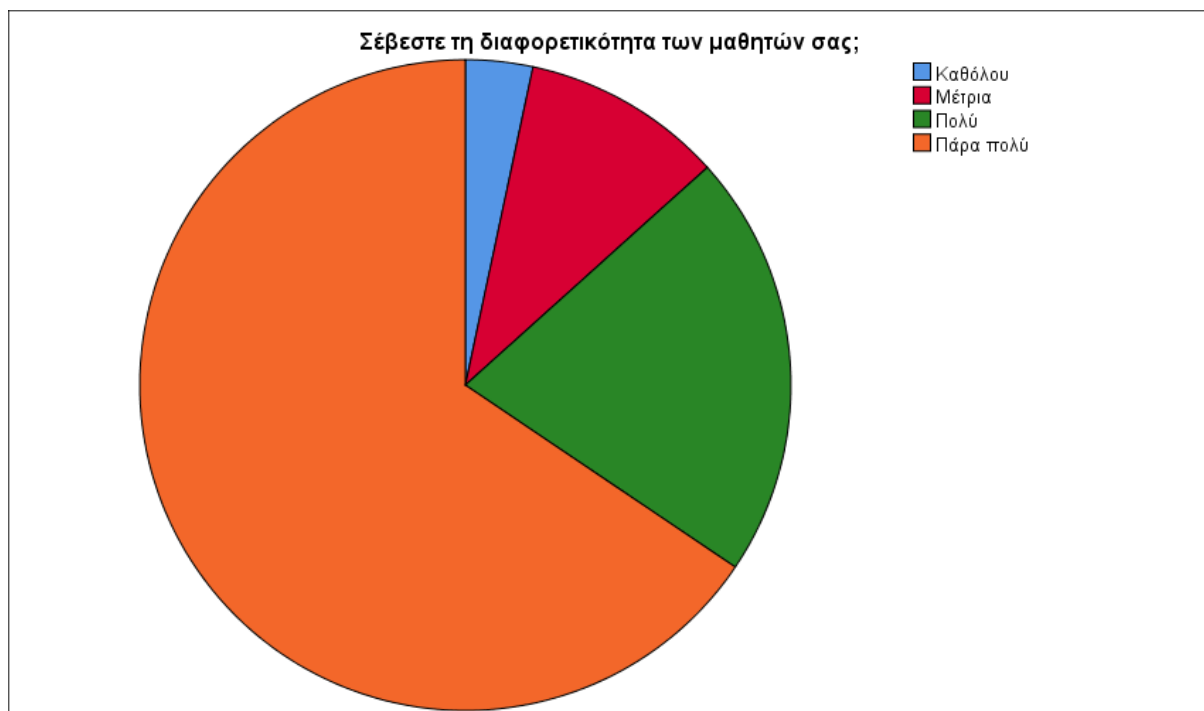
3.3.4.3. ΣΜΜ3 - Σέβεστε τη διαφορετικότητα των μαθητών σας;

Πίνακας 3.3-26 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΜΜ3

ΣΜΜ3 Σέβεστε τη διαφορετικότητα των μαθητών σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Καθόλου	3	3,3	3,3	3,3
	3 Μέτρια	9	10,0	10,0	13,3
	4 Πολύ	19	21,1	21,1	34,4
	5 Πάρα πολύ	59	65,6	65,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Είναι πολύ σημαντικό το ερώτημα, που θα απασχολήσει και αργότερα, με την βοήθεια κάποιων ερευνητικών ερωτημάτων που θέσαμε στην εργασία αυτή. Οι 78 στους 90 (ποσοστό 86,7%), σέβονται την διαφορετικότητα των μαθητών, σε μία ηλικία πολύ κρίσιμη, όπως αυτή που βρίσκονται τα παιδιά της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, για την ανάπτυξη της προσωπικότητάς τους.



Διάγραμμα: 3.3.4-3 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΜΜ3

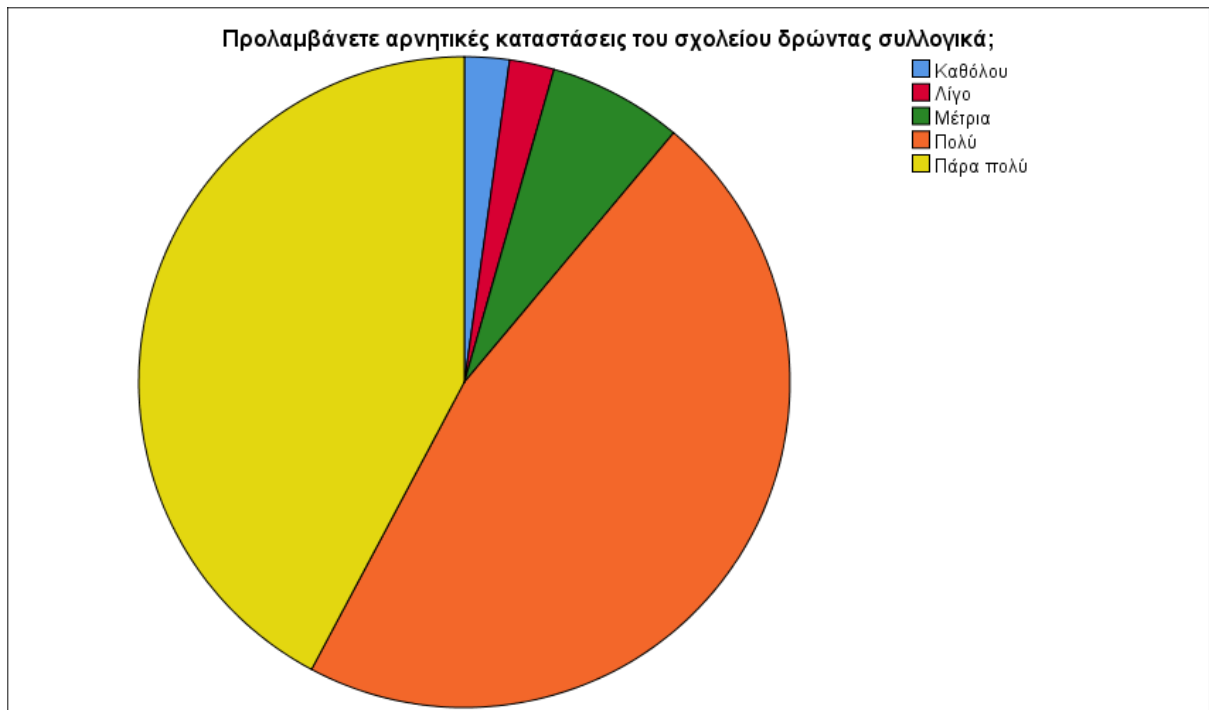
3.3.4.4. ΣΜΜ4 - Προλαμβάνετε αρνητικές καταστάσεις του σχολείου δρώντας συλλογικά;

Πίνακας 3.3-27 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΣΜΜ4

ΣΜΜ4 Προλαμβάνετε αρνητικές καταστάσεις του σχολείου δρώντας συλλογικά;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Καθόλου	2	2,2	2,2	2,2
	2 Λίγο	2	2,2	2,2	4,4
	3 Μέτρια	6	6,7	6,7	11,1
	4 Πολύ	42	46,7	46,7	57,8
	5 Πάρα πολύ	38	42,2	42,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Οι 80 στους 90 (ποσοστό 88,9%) όπως συμπερασματικά εξάγεται και από τις προηγούμενες ερωτήσεις, δρουν συλλογικά με σκοπό να προλαμβάνουν αρνητικές καταστάσεις. Στο σημείο αυτό, ο έλεγχος αρνητικών καταστάσεων, εντός του σχολείου, είναι μία καθημερινή πραγματικότητα που ελέγχει πως είναι η στελέχωση της ομάδας, μέσα στον χώρο.



Διάγραμμα: 3.3.4-4 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΜΜ4

3.3.4.5. ΣΜΜ5 - Δέχετε με ενθουσιασμό κοινές δράσεις των μαθητών σας που κάνουν μαζί με τους εκπαιδευτικούς,

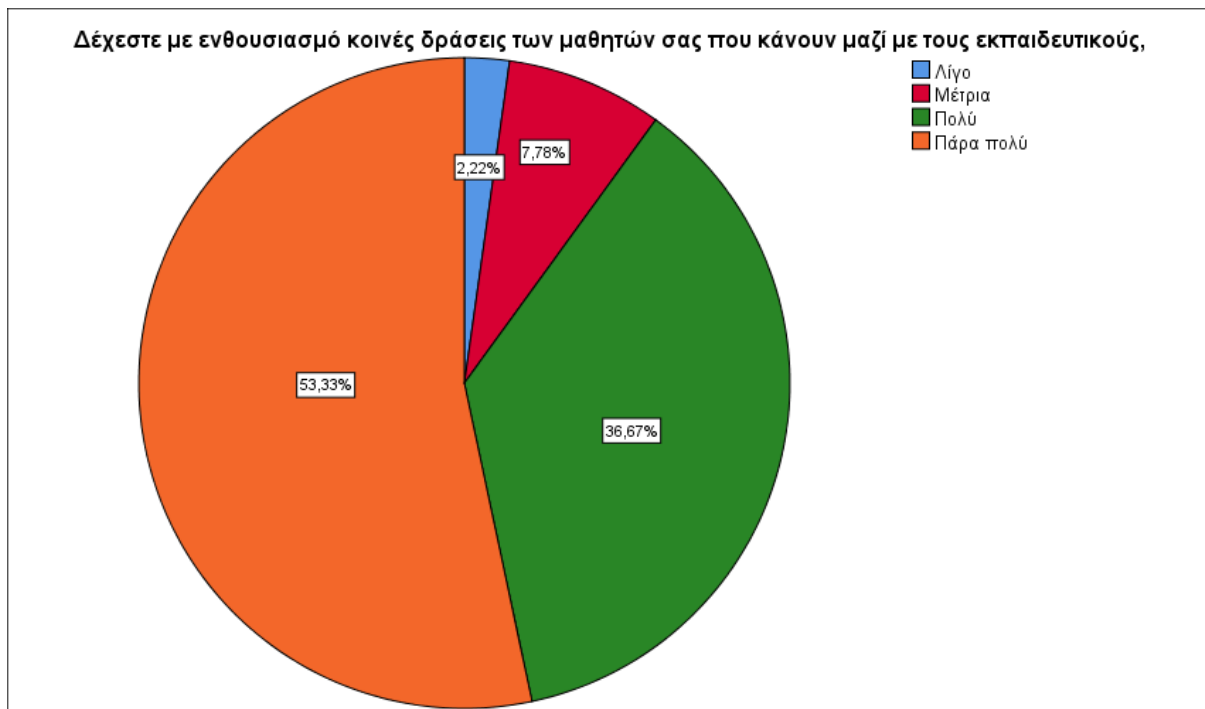
Πίνακας 3.3-28 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΜΜ5

ΣΜΜ5 Δέχετε με ενθουσιασμό κοινές δράσεις των μαθητών σας που κάνουν μαζί με τους εκπαιδευτικούς,

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 Λίγο	2	2,2	2,2	2,2
	3 Μέτρια	7	7,8	7,8	10,0
	4 Πολύ	33	36,7	36,7	46,7
	5 Πάρα πολύ	48	53,3	53,3	100,0
Total		90	100,0	100,0	

Η εκπαίδευση, δεν είναι μόνο μαθήματα. Είναι δράσεις, εκδηλώσεις κοινές μεταξύ μαθητών και εκπαιδευτικών. Αυτό το συμπέρασμα, βγαίνει και από αυτή την ανάλυση των

90 ερωτηθέντων, αφού σε ποσοστό 90% (81 στους 90), δέχονται θετικά την ύπαρξη τέτοιων εκδηλώσεων, γεγονός που οδηγεί την διοίκηση του σχολείου προς την κατεύθυνση της ολικής ποιότητας.



Διάγραμμα: 3.3.4-5 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΣΜΜ5

3.3.4.6. ΣΜΜ6 - Επιλύετε πειθαρχικά παραπτώματα των μαθητών και είναι σε γνώση ο σύλλογος διδασκόντων;

Οι μαθητές της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, βρίσκονται σε μία τρυφερή ηλικία, που ακόμα μαθαίνουν, όχι μόνο τα μαθήματα αλλά και τους κανόνες συμπεριφοράς. Αυτό αποτυπώνεται και στην συγκεκριμένη ερώτηση, όπως παρουσιάζεται ότι η επίλυση των οποίων πειθαρχικών προβλημάτων των μαθητών λύνονται σε συνεργασία του διευθυντή με τον σύλλογο διδασκόντων. Συγκεκριμένα οι 90 (88,9%), συνεργάζονται με τον σύλλογο για να έχουν μια πιο ολοκληρωμένη αντιμετώπιση του πειθαρχικού παραπτώματος κάποιου μαθητή.

Πίνακας 3.3-29 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΣΜΜ6

ΣΜΜ6 Επιλύετε πειθαρχικά παραπτώματα των μαθητών και είναι σε γνώση ο σύλλογος διδασκόντων;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Καθόλου	2	2,2	2,2	2,2
	2 Λίγο	3	3,3	3,3	5,6
	3 Μέτρια	5	5,6	5,6	11,1
	4 Πολύ	45	50,0	50,0	61,1
	5 Πάρα πολύ	35	38,9	38,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	



Διάγραμμα: 3.3.4-6 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΣΜΜ1

3.3.5. Μεταβλητή ΣΕΦ - Συνεργασία με εξωτερικούς φορείς(ΣΕΦ)

Πίνακας 3.3-30: Ανάλυση αξιοπιστίας μεταβλητής ΣΕΦ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------------	------------

	Based on Standardized Items	
,645	,651	5

Ο συντελεστής Cronbach'sa, είναι σχετικά χαμηλός = 0,645 < 0,7. Είναι όμως κάτι αναμενόμενο, δεδομένου ότι στις ερωτήσεις αυτής της μεταβλητής, είναι έντονο το υποκειμενικό ζήτημα, είτε αυτό εκφράζεται από τις πολιτικές απόψεις του κάθε διευθυντή, είτε από την μη αποδοχή του ελέγχου της εργασίας του. Θα αναλυθεί αργότερα, για πιο λόγο συμβαίνει αυτό. Φαίνεται ότι δεν υπάρχει βελτίωση της αξιοπιστίας, των απαντήσεων ούτε εάν αφαιρεθεί κάποια από τις ερωτήσεις που συμπεριλαμβάνονται σε αυτόν τον κύκλο.

Πίνακας 3.3-31: Έλεγχος αξιοπιστίας υπομεταβλητών ΣΕΦ

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ΣΕΦ1 Συνεργάζεστε με το Υπουργείο Παιδείας Διά Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων;	15,59	7,031	,410	,447	,587
ΣΕΦ2 Συνεργάζεστε με την Περιφερειακή Διοίκηση Εκπαίδευσης;	15,48	6,814	,553	,470	,518
ΣΕΦ3 Σχεδιάζετε διάφορες δραστηριότητες για να επιτύχετε την μάθηση ως αποτέλεσμα πρόκλησης για τους μαθητές/ριες;	15,26	7,114	,502	,268	,545
ΣΕΦ4 Συνεργάζεστε με τις οικίες Διευθύνσεις και Γραφεία Α/θμιας εκπαίδευσης;	15,23	7,799	,326	,211	,625
ΚΕΔ Θέλετε να	15,47	8,004	,234	,116	,672

συμμετέχετε σε όργανα που αποφασίζουν για την ποιότητα του έργου σας ως διευθυντή/ ντρια					
--	--	--	--	--	--

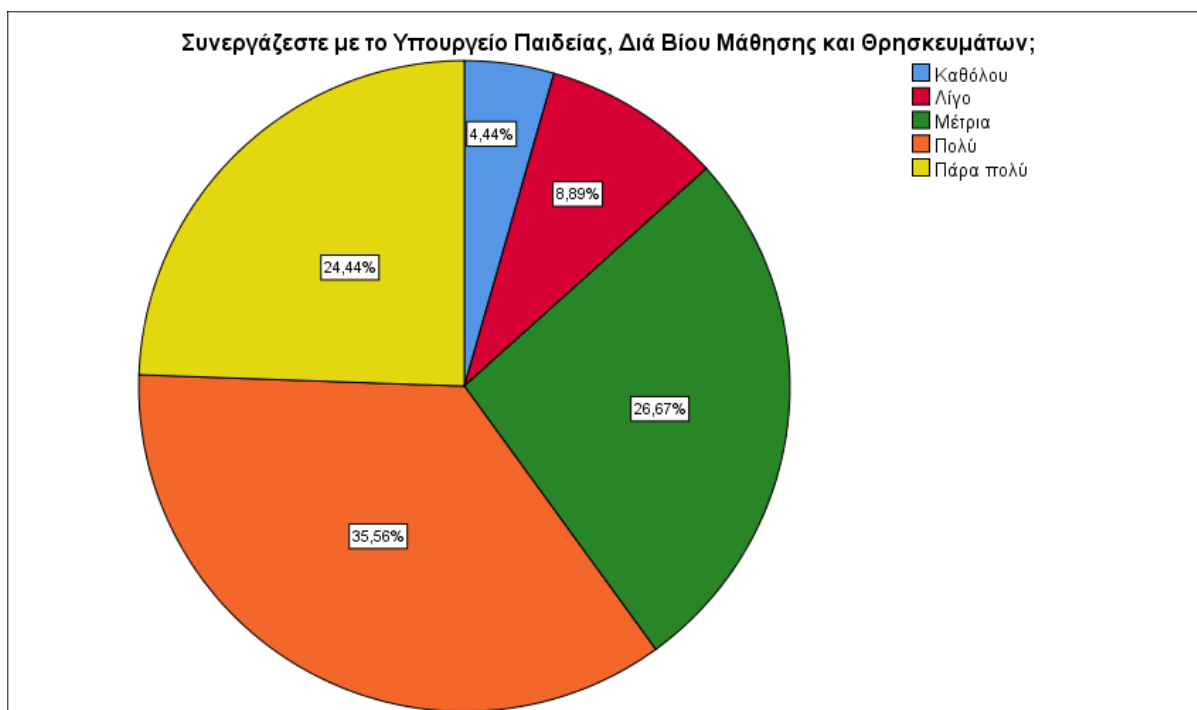
3.3.5.1. ΣΕΦ1 - Συνεργάζεστε με το Υπουργείο Παιδείας, Διά Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων;

Πίνακας 3.3-32 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΣΕΦ1

ΣΕΦ1 Συνεργάζεστε με το Υπουργείο Παιδείας, Διά Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Καθόλου	4	4,4	4,4	4,4
	2 Λίγο	8	8,9	8,9	13,3
	3 Μέτρια	24	26,7	26,7	40,0
	4 Πολύ	32	35,6	35,6	75,6
	5 Πάρα πολύ	22	24,4	24,4	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Εδώ φαίνεται με την πρώτη ματιά γιατί ο έλεγχος αξιοπιστίας δεν έδωσε τόσο καλά αποτελέσματα. Ενώ αυτοί που συνεργάζονται με το Υπουργείο είναι 54 (ποσοστό 60%), υπάρχουν και 24 ποσοστό (26,7%) που δεν δίνουν σαφή εικόνα του πως φέρονται.



Διάγραμμα: 3.3.5-1 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΕΦ1

3.3.5.2. ΣΕΦ2 - Συνεργάζεστε με την Περιφερειακή Διοίκηση Εκπαίδευσης;

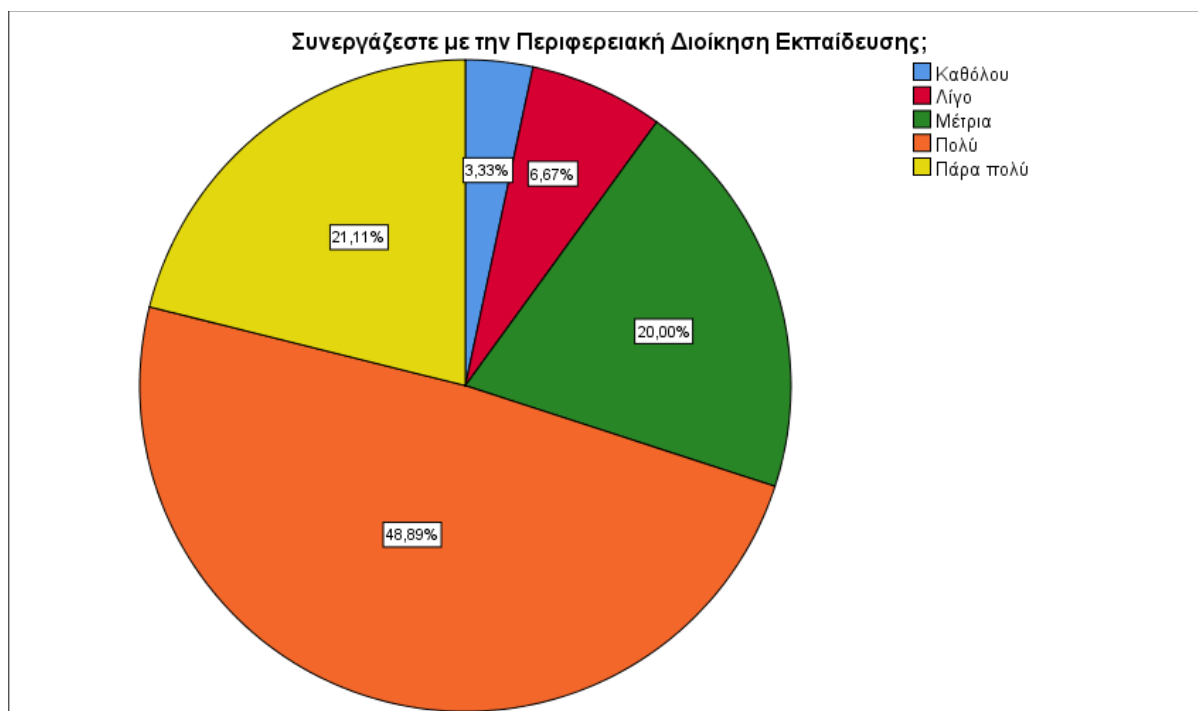
Πίνακας 3.3-33 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΕΦ2

ΣΕΦ2 Συνεργάζεστε με την Περιφερειακή Διοίκηση Εκπαίδευσης;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Καθόλου	3	3,3	3,3	3,3
2 Λίγο	6	6,7	6,7	10,0
3 Μέτρια	18	20,0	20,0	30,0
4 Πολύ	44	48,9	48,9	78,9
5 Πάρα πολύ	19	21,1	21,1	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Ανάλογη εικόνα παρουσιάζεται και στη συνεργασία με την περιφέρεια. Ισχύουν τα ίδια συμπεράσματα με τη συνεργασία με το Υπουργείο και είναι σημαντικό ότι τα

αποτελέσματα είχαν τα ίδια ποσοστά. Συγκεκριμένα οι 63 (ποσοστό 70%) συνεργάζονται με την περιφέρεια, ενώ το 20% φαίνεται να μην δίνει σαφή εικόνα του τι κάνει.



Διάγραμμα: 3.3.5-2 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΣΕΦ2

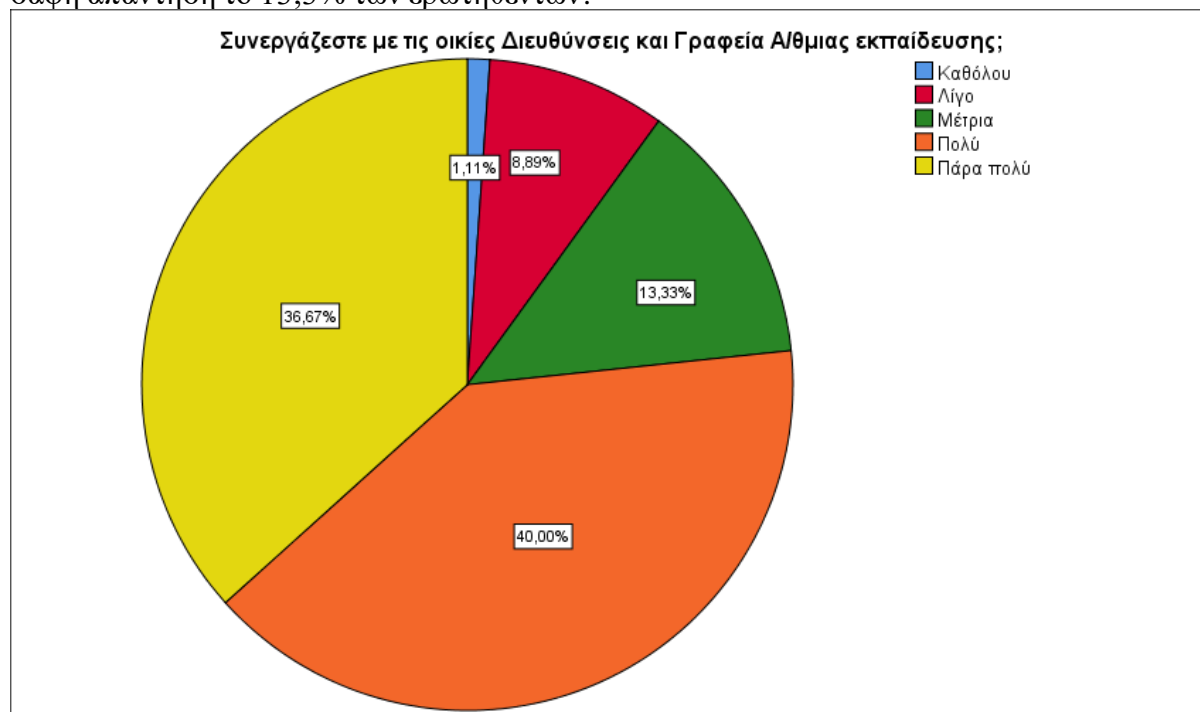
3.3.5.3. ΣΕΦ4 - Συνεργάζεστε με τις οικίες Διευθύνσεις και Γραφεία Α/θμιας εκπαίδευσης;

Πίνακας 3.3-34 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΣΕΦ4

ΣΕΦ4 Συνεργάζεστε με τις οικίες Διευθύνσεις και Γραφεία Α/θμιας εκπαίδευσης;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Καθόλου	1	1,1	1,1	1,1
2 Λίγο	8	8,9	8,9	10,0
3 Μέτρια	12	13,3	13,3	23,3
4 Πολύ	36	40,0	40,0	63,3
5 Πάρα πολύ	33	36,7	36,7	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Δεν θα μπορούσε και εδώ να είχαμε διαφορετικά αποτελέσματα, αφού και οι οικίες Διευθύνσεις και γραφεία Α/βάθμιας εκπαίδευσης, εντάσσονται στο ίδιο πλαίσιο με το υπουργείο. Συγκεκριμένα οι 69 (ποσοστό 76,7%) φαίνεται να συνεργάζονται, ενώ δεν δίνει σαφή απάντηση το 13,3% των ερωτηθέντων.



Διάγραμμα: 3.3.5-3 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΕΦ4

3.3.6. Μεταβλητή ΚΕΔ - Κρίση έργου Δ/ντων(ΚΕΔ)

Για να εξετασθεί το αποτέλεσμα της μεταβλητής ΣΕΦ (συνεργασία με εξωτερικούς φορείς), οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στο εάν δέχονται να συμμετάσχουν σε όργανα που θα ελέγχουν την ποιότητα του διευθυντικού τους έργου.

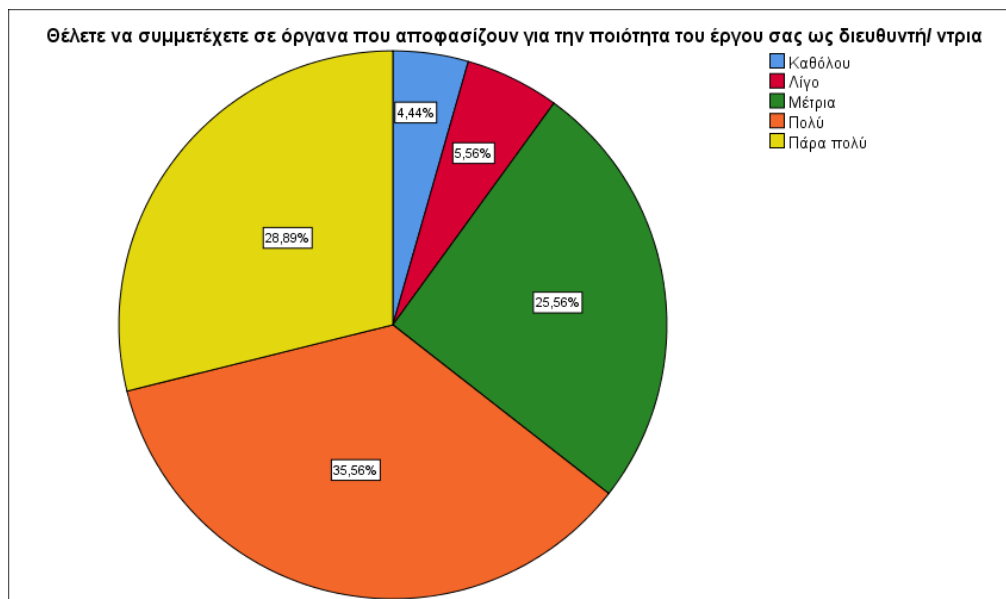
Πίνακας 3.3-35 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΚΕΔ

ΚΕΔ Θέλετε να συμμετέχετε σε όργανα που αποφασίζουν για την ποιότητα του έργου σας ως διευθυντή/ ντρια

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Καθόλου	4	4,4	4,4	4,4

2 Λίγο	5	5,6	5,6	10,0
3 Μέτρια	23	25,6	25,6	35,6
4 Πολύ	32	35,6	35,6	71,1
5 Πάρα πολύ	26	28,9	28,9	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Το 64,5%, οι 58 στους 90, φαίνονται να το δέχονται, ενώ οι 23 (ποσοστό 25,6%) δεν δίνουν σαφή απάντηση. Το σημείο αυτό μαζί με τις ερωτήσεις σχετικά με την συνεργασία των διευθυντών με εξωτερικούς φορείς, είναι ερωτήματα που χρήζουν απάντησης, σε μία μεταγενέστερη έρευνα. Ένα σημαντικό γνώρισμα μιας ποιοτικότερης διοίκησης που βασίζεται στην ολική ποιότητα διαθέτει την αξιολόγηση του παραγόμενου έργου με σκοπό να εξελίσσεται συνεχώς.



Διάγραμμα: 3.3.6-1 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΚΕΔ

3.3.7. Μεταβλητή ΑΔΕ - Αξιολόγηση διοικητικού έργου(ΑΔΕ)

Στον έλεγχο της αξιοπιστίας της συγκεκριμένης ερώτησης, ο συντελεστής Cronbach'sa, δεν έδωσε τα ίδια καλά αποτελέσματα με τις προηγούμενες.

Πίνακας 3.3-36: Έλεγχος αξιοπιστίας μεταβλητής ΑΔΕ

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,158	,216	3

Με συντελεστή μόλις 0,158 << 0,7, οι απαντήσεις των ερωτημάτων, τίθενται εν αμφιβόλω, ως προς την αξιοπιστία τους.

Ο πίνακας συσχέτισης των υπομεταβλητών ΑΔΕ, καταδεικνύει μικρή συσχέτιση των απαντήσεων.

Πίνακας 3.3-37: Αξιοπιστία υπομεταβλητών ΑΔΕ

	ΑΔΕ1 Θεωρείτε ότι είναι μία υποκίνηση μέσα από την αναγνώριση και την ανταμοιβή;	ΑΔΕ2 Πιστεύετε ότι διορθώνεστε και βελτιώνεστε συνεχώς μέσα από μία αξιολόγηση;	ΑΔΕ3 Ο έλεγχος σας πιέζει και το βλέπετε σαν τιμωρία;
ΑΔΕ1 Θεωρείτε ότι είναι μία υποκίνηση μέσα από την αναγνώριση και την ανταμοιβή;	1,000	,231	,004
ΑΔΕ2 Πιστεύετε ότι διορθώνεστε και βελτιώνεστε συνεχώς μέσα από μία αξιολόγηση;	,231	1,000	,018
ΑΔΕ3 Ο έλεγχος σας πιέζει και το βλέπετε σαν τιμωρία;	,004	,018	1,000

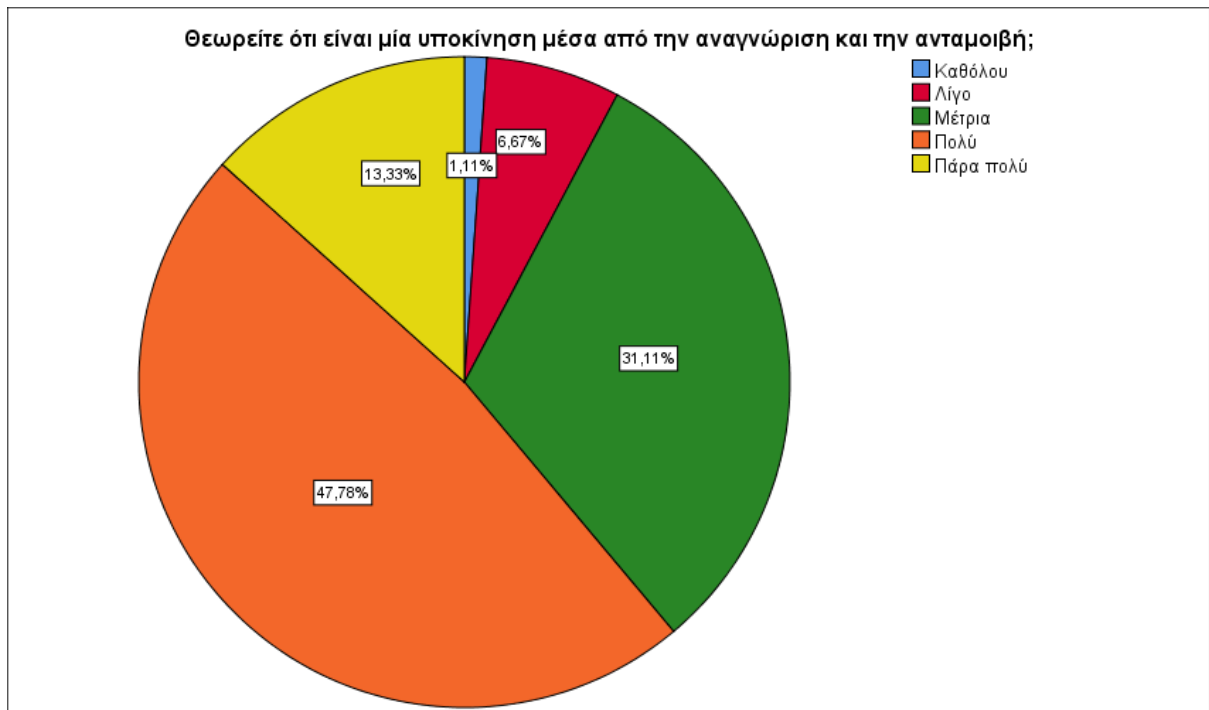
3.3.7.1. ΑΔΕ1 - Θεωρείτε ότι είναι μία υποκίνηση μέσα από την αναγνώριση και την ανταμοιβή;

Πίνακας 3.3-38 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΑΔΕ1

ΑΔΕ1 Θεωρείτε ότι είναι μία υποκίνηση μέσα από την αναγνώριση και την ανταμοιβή;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Καθόλου	1	1,1	1,1	1,1
	2 Λίγο	6	6,7	6,7	7,8
	3 Μέτρια	28	31,1	31,1	38,9
	4 Πολύ	43	47,8	47,8	86,7
	5 Πάρα πολύ	12	13,3	13,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Το 61,1% (55 στους 90), δέχεται ότι θα ήθελε να συμμετάσχει σε όργανα αξιολόγησης, εάν αυτό ήταν μόνο για αναγνώριση και περιείχε και το κομμάτι της ανταμοιβής. Οι απαντήσεις, είχαν μία πτωτική τάση, περισσότεροι δηλαδή απάντησαν την κλίμακα 4, την χαμηλότερη από τις δύο θετικές, ενώ πολύ σημαντικό ήταν και το ποσοστό του 31,1%, που δεν έδωσαν σαφή απάντηση. Είναι αλήθεια, ότι είναι μία καταγραφή που δεν δικαιώνει τον θεσμικό ρόλο των διευθυντών, αφού δείχνουν μικρή αποδοχή ως προς την έννοια της αξιολόγησης, τουλάχιστον ως προς την δική τους περίπτωση.



Διάγραμμα: 3.3.7-1 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΑΔΕ1

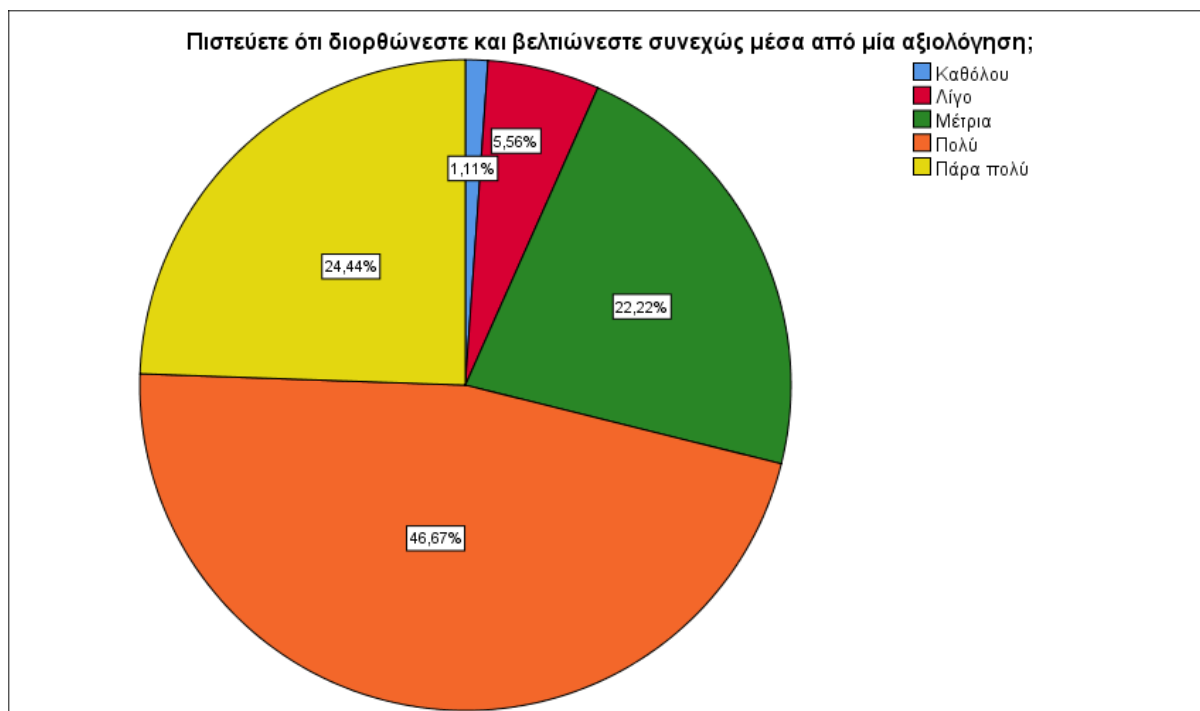
3.3.7.2. ΑΔΕ2 - Πιστεύετε ότι διορθώνεστε και βελτιώνεστε συνεχώς μέσα από μία αξιολόγηση;

Πίνακας 3.3-39 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΑΔΕ2

ΑΔΕ2 Πιστεύετε ότι διορθώνεστε και βελτιώνεστε συνεχώς μέσα από μία αξιολόγηση;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Καθόλου	1	1,1	1,1	1,1
	2 Λίγο	5	5,6	5,6	6,7
	3 Μέτρια	20	22,2	22,2	28,9
	4 Πολύ	42	46,7	46,7	75,6
	5 Πάρα πολύ	22	24,4	24,4	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Ανάλογα και αναμενόμενα ήταν και τα συμπεράσματα της συγκεκριμένης ερώτησης, όπου μέτρια απάντησαν οι 20, πολύ οι 42 και πάρα πολύ οι 22 (ποσοστά 22,2%, 46,7% και 24,4%) αντίστοιχα.



Διάγραμμα: 3.3.7-2 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΑΔΕ2

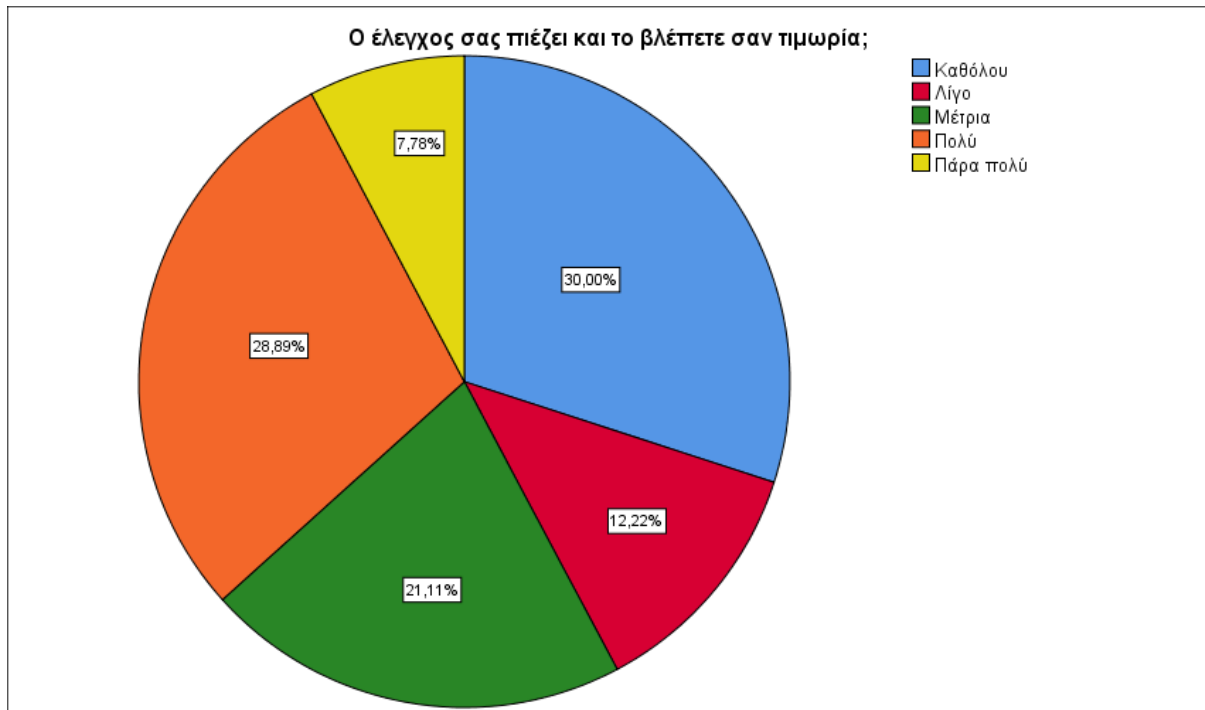
3.3.7.3. ΑΔΕ3 - Ο έλεγχος σας πιέζει και το βλέπετε σαν τιμωρία;

Πίνακας 3.3-40 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΑΔΕ3

ΑΔΕ3 Ο έλεγχος σας πιέζει και το βλέπετε σαν τιμωρία;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Καθόλου	27	30,0	30,0	30,0
2 Λίγο	11	12,2	12,2	42,2
3 Μέτρια	19	21,1	21,1	63,3
4 Πολύ	26	28,9	28,9	92,2
5 Πάρα πολύ	7	7,8	7,8	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Εδώ, δόθηκε μία αρνητική ερώτηση, στους συμμετέχοντες για να ελέγξουμε το κατά πόσο οι απαντήσεις στα προηγούμενα ερωτήματα, ήταν πραγματικές. Πράγματι η εικόνα από τις απαντήσεις που δόθηκαν, αντικατατροπίζει πλήρως την αρνητικότητα των ερωτηθέντων σχετικά με την αξιολόγηση του έργου τους. Μόνο το 30% έδειξε ότι δεν βλέπουν την αξιολόγηση σαν τιμωρία και έλεγχο, ενώ οι υπόλοιπες απαντήσεις είχαν ανάλογα ποσοστά, με αξιοσημείωτο το 8% που απάντησε ότι η αξιολόγηση, είναι ευκαιρία για τιμωρία.



Διάγραμμα: 3.3.7-3 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΑΔΕ3

3.3.8. Μεταβλητή ΣΑΔ - Συμμετοχή ανθρώπινου δυναμικού(ΣΑΔ)

Και ενώ αναμενόταν η αξιολόγηση του έργου των διευθυντών να είναι το μόνο αποθαρρυντικό σημείο, η ανάλυση της συμμετοχής της μεταβλητής ΣΑΔ (συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού) στα εκτεινόμενα του σχολείου, έβαλε μία άλλη παράμετρο. Ενώ ο συντελεστής Cronbach'sa, φαίνεται να είναι καλός και $> 0,7$, είναι οριακά μεγαλύτερος. Από τον πίνακα Item-TotalStatistics, φαίνεται ότι υπάρχει μία ερώτηση, που μπορεί να τον αυξήσει, εάν αφαιρεθεί από την κατηγορία αυτή. Πρόκειται για την ερώτηση σχετικά με την

αξιολόγηση του προσωπικού από τους διευθυντές. Και εδώ παρουσιάζεται ένας αρνητισμός, που θα τον δούμε αναλυτικά παρακάτω.

Πίνακας 3.3-41: Έλεγχος αξιοπιστίας μεταβλητής ΣΑΔ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,737	,756	4

Πίνακας 3.3-42: Αξιοπιστία υπομεταβλητών ΣΑΔ

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ΣΑΔ1 Να προτείνει τρόπους βελτίωσης, να αξιολογεί τα καλά;	12,43	4,383	,381	,215	,777
ΣΑΔ2 Να εκτελεί ό τι χρειάζεται προκειμένου να διορθωθούν τα λάθη;	12,32	4,760	,557	,362	,673
ΣΑΔ3 Να χρησιμοποιεί τις νέες τεχνολογίες και να λειτουργεί σε πρότυπα που αφορούν τον τρόπο διδασκαλίας και της διοίκησης;	12,22	4,017	,731	,544	,569
ΣΑΔ4 Την συνεχή ανάπτυξη των εργαζομένων και για να είναι γνώστες των αλλαγών που συντελούνται	12,39	4,061	,522	,382	,685

(συστηματική εκπαίδευση,
επιμόρφωση);

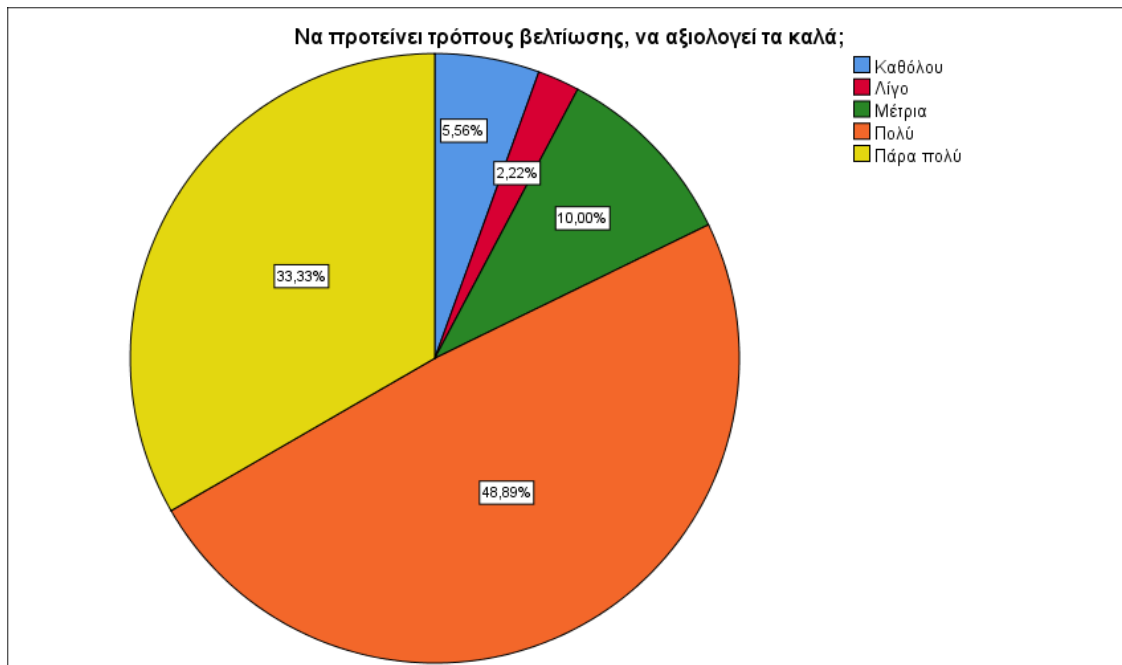
3.3.8.1. ΣΑΔ1 - Να προτείνει τρόπους βελτίωσης, να αξιολογεί τα καλά;

Πίνακας 3.3-43 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΑΔ1

ΣΑΔ1 Να προτείνει τρόπους βελτίωσης, να αξιολογεί τα καλά;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Καθόλου	5	5,6	5,6	5,6
	2 Λίγο	2	2,2	2,2	7,8
	3 Μέτρια	9	10,0	10,0	17,8
	4 Πολύ	44	48,9	48,9	66,7
	5 Πάρα πολύ	30	33,3	33,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Είναι σημαντικό το ποσοστό του 82,2% (οι 74 στους 90) των διευθυντών δέχονται την αξιολόγηση του έργου τους ως διευθυντές/ντρίες μέσα από την ολοκληρωτική συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης της σχολικής τους μονάδας για να προτείνουν τρόπους βελτίωσης και να αξιολογηθούν τα καλά. Βέβαια, ένα σημαντικό ποσοστό, (συνολικά) του 17,8%, έχουν αρνητική κατεύθυνση στην άποψή τους, σχετικά με το ερώτημα αυτό.



Διάγραμμα: 3.3.8-1 Ανάλυση συχνότητων μεταβλητής ΣΑΔ1

3.3.8.2. ΣΑΔ2 Να εκτελεί ότι χρειάζεται προκειμένου να διορθωθούν τα λάθη;

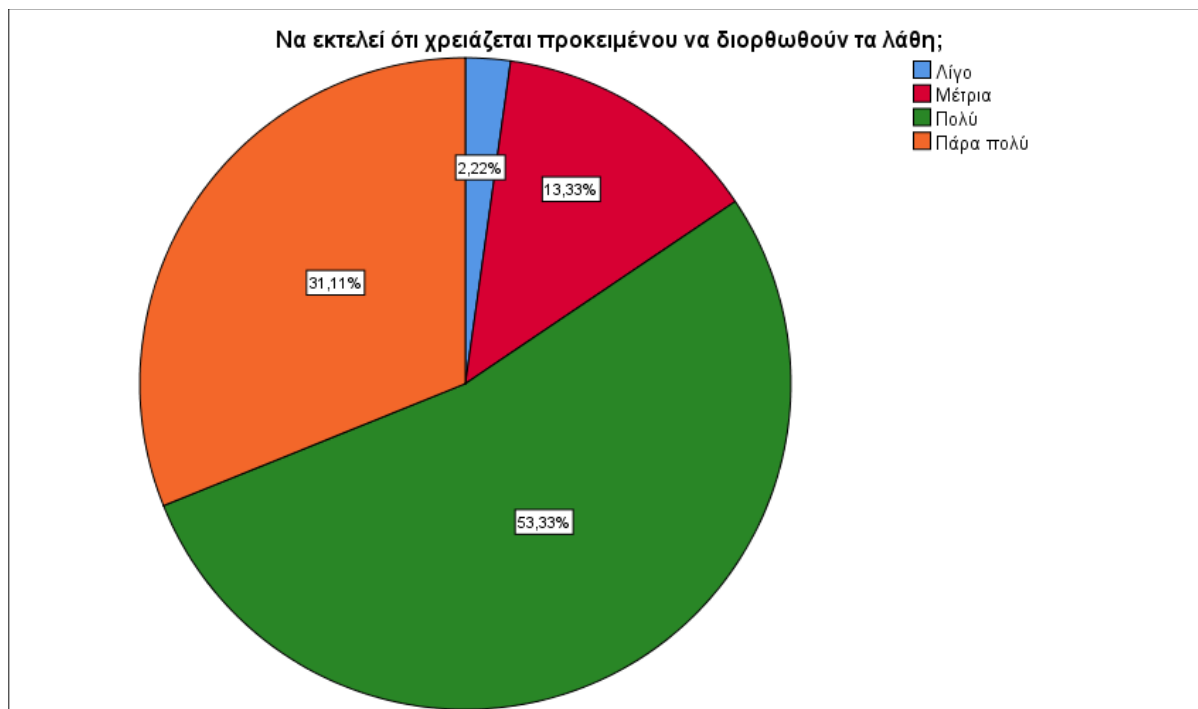
Πίνακας 3.3-44 Ανάλυση συχνότητων μεταβλητής ΣΑΔ2

ΣΑΔ2 Να εκτελεί ότι χρειάζεται προκειμένου να διορθωθούν τα λάθη;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2 Λίγο	2	2,2	2,2	2,2
3 Μέτρια	12	13,3	13,3	15,6
4 Πολύ	48	53,3	53,3	68,9
5 Πάρα πολύ	28	31,1	31,1	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Δέχεται ο ερωτώμενος σε ποσοστό 84,4%, (76 στους 90), την ολοκληρωτική συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής τους μονάδας, για να γίνεται ότι χρειάζεται προκειμένου να διορθωθούν τα λάθη. Ο διευθυντής οφείλει να κάνει τον χειρισμό των λαθών και να διορθώνει τις προβληματικές καταστάσεις σε συνεργασία με το ανθρώπινο

δυναμικό της μονάδας, ώστε να αποσκοπεί στη δημιουργία ενός αποτελεσματικότερου σχολείου με κατευθύνσεις της διοίκησης ολικής ποιότητας.



Διάγραμμα: 3.3.8-2 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΑΔ2

3.3.8.3. ΣΑΔ3 - Να χρησιμοποιεί τις νέες τεχνολογίες και να λειτουργεί σε πρότυπα που αφορούν τον τρόπο διδασκαλίας και της διοίκησης

Πίνακας 3.3-45 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΑΔ3

ΣΑΔ3 Να χρησιμοποιεί τις νέες τεχνολογίες και να λειτουργεί σε πρότυπα που αφορούν τον τρόπο διδασκαλίας και της διοίκησης;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2 Λίγο	4	4,4	4,4	4,4
3 Μέτρια	9	10,0	10,0	14,4
4 Πολύ	39	43,3	43,3	57,8
5 Πάρα πολύ	38	42,2	42,2	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Όταν οι ερωτήσεις φεύγουν από την έννοια της αξιολόγησης και του ελέγχου υπάρχει μία πιο θετική αντιμετώπιση των πραγμάτων. Αυτό παρουσιάζεται και στην ερώτηση αυτή, όπου το συντριπτικό 85,5%, οι 77 στους 90 ερωτηθέντες, θέλουν την σύγχρονη τεχνολογία να τους βοηθά στο έργο τους. Στο σημείο αυτό, είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι το ποσοστό των ερωτηθέντων, που είχαν σχέση με τους υπολογιστές και το διαδίκτυο (μεταβλητή ΕΝΔ3), ήταν ιδιαίτερος υψηλό.



Διάγραμμα: 3.3.8-3 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΑΔ3

3.3.8.4. ΣΑΔ4 - Την συνεχή ανάπτυξη των εργαζομένων και για να είναι γνώστες των αλλαγών που συντελούνται (συστηματική εκπαίδευση, επιμόρφωση);

Και εδώ φαίνεται να υπάρχει επιθυμία για την επιμόρφωση και τις όποιες αλλαγές απαιτούνται προκειμένου να παραχθεί αποτελεσματικό έργο. Συγκεκριμένα οι 85 στους 90, (ποσοστό 95%), φαίνεται να το επιδιώκουν.

Πίνακας 3.3-46 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΣΑΔ4

ΣΑΔ4 Την συνεχή ανάπτυξη των εργαζομένων και για να είναι γνώστες των αλλαγών που συντελούνται (συστηματική εκπαίδευση, επιμόρφωση);

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Καθόλου	4	4,4	4,4	4,4
	2 Λίγο	1	1,1	1,1	5,6
	3 Μέτρια	12	13,3	13,3	18,9
	4 Πολύ	41	45,6	45,6	64,4
	5 Πάρα πολύ	32	35,6	35,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	



Διάγραμμα: 3.3.8-4 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΣΑΔ4

3.3.9. Μεταβλητή ΕΓ – Ενδιαφέρεται για (ΕΓ):

Η επόμενη ερώτηση είναι αρκετά σημαντική, καθώς στόχος είναι να ανιχνευτεί η προθυμία των διευθυντών να συμμετέχουν σε διάφορους παράγοντες συνεργασίας, σχέσεων και έργου, μέσα στον χώρο του σχολείου. Ο έλεγχος αξιοπιστίας των ερωτήσεων αυτής της μεταβλητής (ΕΓ), ήταν πολύ καλός $,805 > 0,7$, οπότε και μπορούν να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα.

Πίνακας 3.3-47: Έλεγχος αξιοπιστίας μεταβλητής ΕΓ

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,805	,816	6

Πίνακας 3.3-48: Αξιοπιστία υπομεταβλητών ΕΓ

Inter-Item Correlation Matrix						
	ΕΓ1	ΕΓ2	ΕΓ3	ΕΓ4	ΕΓ5	ΕΓ6
ΕΓ1 Να ικανοποιεί τα αιτήματα των προϊστάμενων αρχών;	1,000	,159	,212	,320	,338	,344
ΕΓ2 Να πραγματοποιεί τους στόχους του σχολείου;	,159	1,000	,562	,377	,419	,426
ΕΓ3 Να ικανοποιεί τις ανάγκες και να αντιμετωπίζει τα προσωπικά προβλήματα του εκπαιδευτικού προσωπικού;	,212	,562	1,000	,592	,529	,429
ΕΓ4 Να υπηρετήσει τις ομάδες (διδασκικό προσωπικό, μαθητές, γονείς);	,320	,377	,592	1,000	,475	,493
ΕΓ5 Για την πλήρη αξιοποίηση και αναβάθμιση του διδακτικού του προσωπικού;	,338	,419	,529	,475	1,000	,700
ΕΓ6 Για την διαχείριση	,344	,426	,429	,493	,700	1,000

των δασκάλων και λοιπού προσωπικού, αναγνωρίζοντας ταυτόχρονα και την αξία του καθενός;						
---	--	--	--	--	--	--

Η συσχέτιση των παραμέτρων ήταν πράγματι πολύ καλή.

3.3.9.1. ΕΓ1 - Να ικανοποιεί τα αιτήματα των προϊστάμενων αρχών;

Πίνακας 3.3-49 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΕΓ1

ΕΓ1 Να ικανοποιεί τα αιτήματα των προϊστάμενων αρχών;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Καθόλου	3	3,3	3,3	3,3
	2 Λίγο	8	8,9	8,9	12,2
	3 Μέτρια	15	16,7	16,7	28,9
	4 Πολύ	45	50,0	50,0	78,9
	5 Πάρα πολύ	19	21,1	21,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Παρουσιάζεται σε ποσοστό 87,7% (79 στους 90), οι συμμετέχοντες να πιστεύουν ότι πρέπει να ικανοποιούν τα αιτήματα των προϊσταμένων αρχών, να υπάρχει δηλαδή έλεγχος του έργου τους, ενώ οι 11, δεν θέλουν να ικανοποιούν τα αιτήματα των αρχών.



Διάγραμμα: 3.3.9-1 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΕΓ1

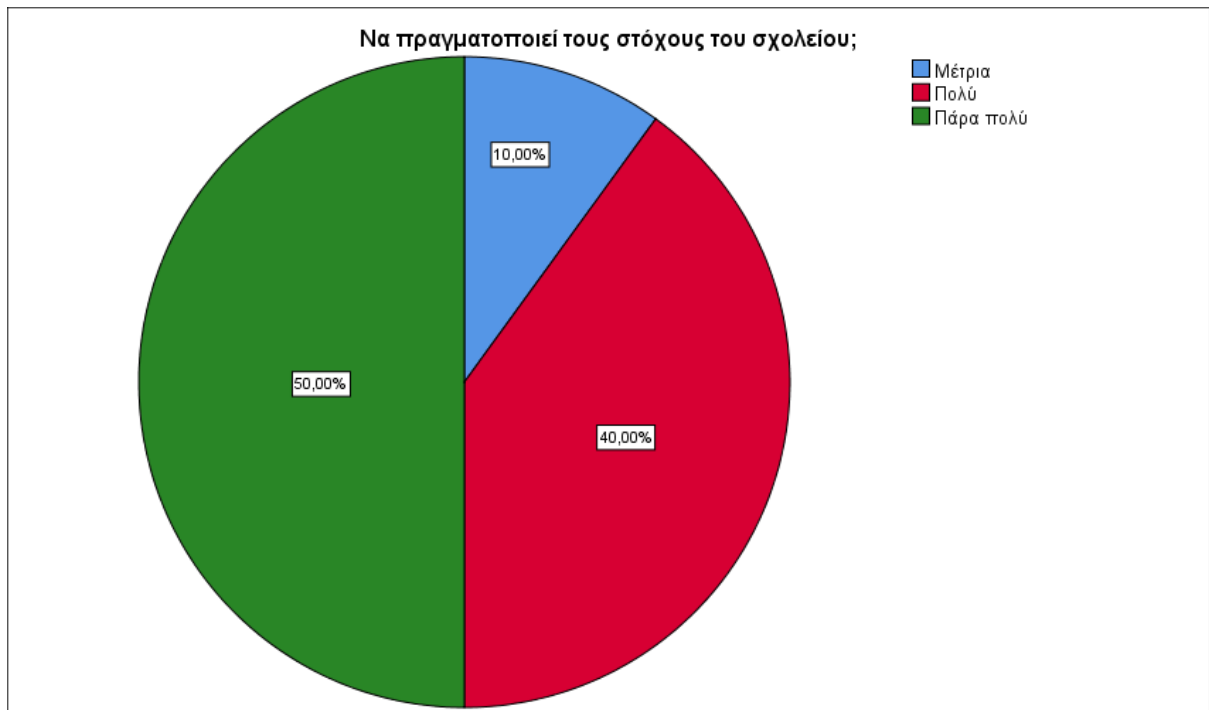
3.3.9.2. ΕΓ2 - Να πραγματοποιεί τους στόχους του σχολείου;

Πίνακας 3.3-50 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΕΓ2

ΕΓ2 Να πραγματοποιεί τους στόχους του σχολείου;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3 Μέτρια	9	10,0	10,0	10,0
4 Πολύ	36	40,0	40,0	50,0
5 Πάρα πολύ	45	50,0	50,0	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Δεν ήταν δυνατό, να έχουμε στην ερώτηση αυτή διαφορετική απάντηση. Οι 81 στους 90, πιστεύουν ότι στόχος του διευθυντή, πρωτίστως είναι η πραγμάτωση των στόχων του σχολείου, γεγονός που συνάδει με υλοποίηση της φιλοσοφίας για τη Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μέσω δέσμευσης του ίδιου του οργανισμού για την πραγματοποίησή τους. Απουσιάζουν εντελώς οι αρνητικές απόψεις επί του θέματος



Διάγραμμα: 3.3.9-2 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΕΓ2

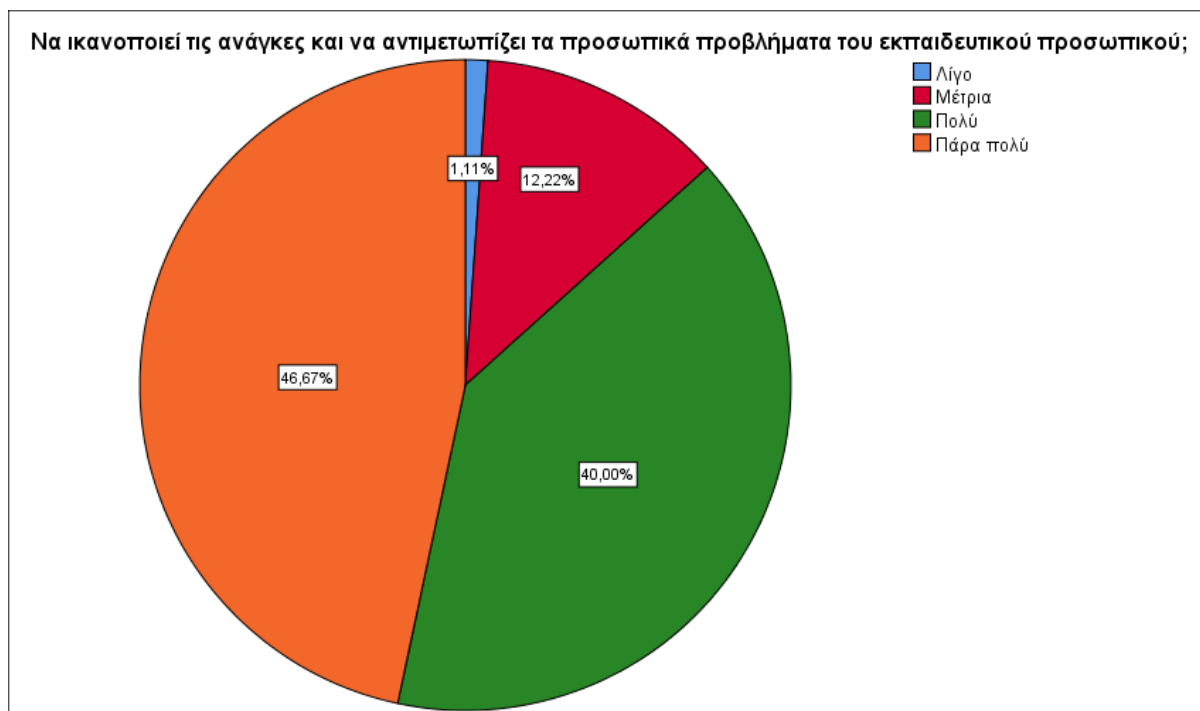
3.3.9.3. ΕΓ3 - Να ικανοποιεί τις ανάγκες και να αντιμετωπίζει τα προσωπικά προβλήματα του εκπαιδευτικού προσωπικού;

Πίνακας 3.3-51 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΕΓ3

ΕΓ3 Να ικανοποιεί τις ανάγκες και να αντιμετωπίζει τα προσωπικά προβλήματα του εκπαιδευτικού προσωπικού;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 Λίγο	1	1,1	1,1	1,1
	3 Μέτρια	11	12,2	12,2	13,3
	4 Πολύ	36	40,0	40,0	53,3
	5 Πάρα πολύ	42	46,7	46,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Και στην τρίτη ερώτηση, αυτής της μεταβλητής, τα νούμερα είναι τα αναμενόμενα. Το 86,7%, οι 78 στους 90, δέχονται ότι στόχος του διευθυντή είναι πέρα από τα άλλα και η ικανοποίηση των προσωπικών προβλημάτων του προσωπικού.



Διάγραμμα: 3.3.9-3 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΕΓ3

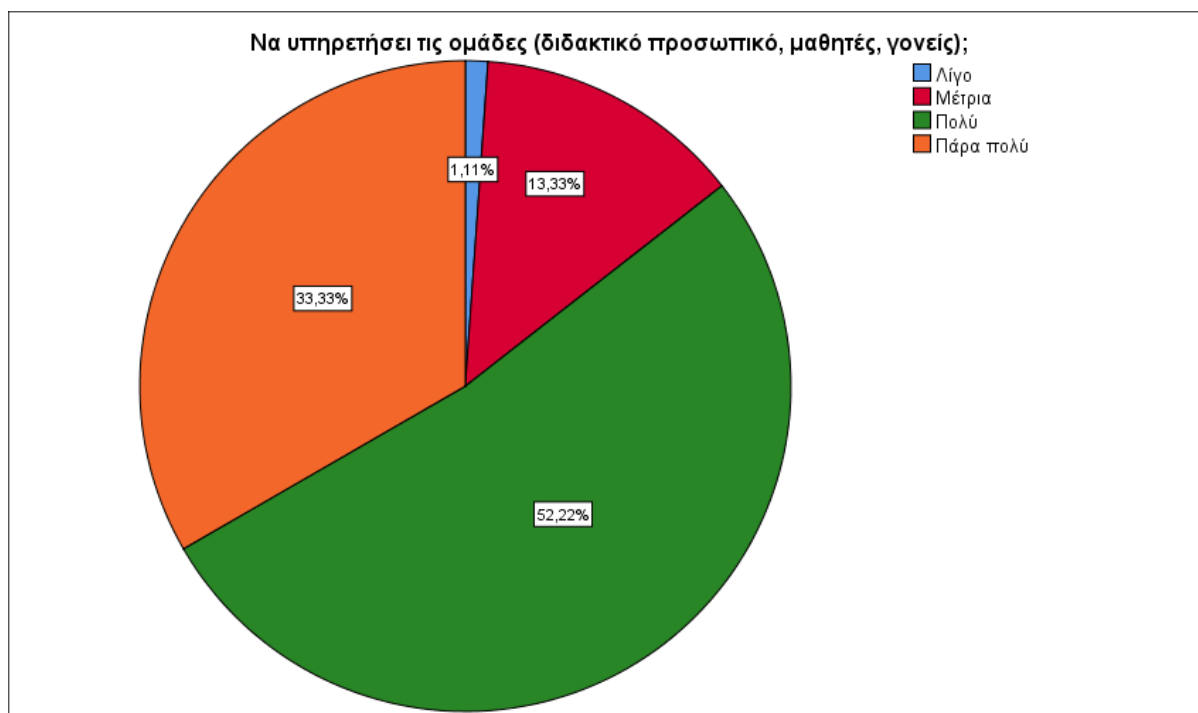
3.3.9.4. ΕΓ4 - Να υπηρετήσει τις ομάδες (διδασκτικό προσωπικό, μαθητές, γονείς);

Πίνακας 3.3-52 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΕΓ4

ΕΓ4 Να υπηρετήσει τις ομάδες (διδασκτικό προσωπικό, μαθητές, γονείς);

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2 Λίγο	1	1,1	1,1	1,1
3 Μέτρια	12	13,3	13,3	14,4
4 Πολύ	47	52,2	52,2	66,7
5 Πάρα πολύ	30	33,3	33,3	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Ακόμα μία ερώτηση, με αναμενόμενα αποτελέσματα, αφού εξ ορισμού ο διευθυντής πρέπει και οφείλει να έχει επαφή με όλες τις ομάδες της έννοιας «σχολείο», είτε αυτή αναφέρεται στους γονείς, είτε στους μαθητές, είτε στο διδακτικό προσωπικό του σχολείου. Οι 77 στους 90, 85,5%, ασπάζονται αυτή την άποψη.



Διάγραμμα: 3.3.9-4 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΕΓ4

3.3.9.5. ΕΓ5 - Για την πλήρη αξιοποίηση και αναβάθμιση του διδακτικού του προσωπικού;

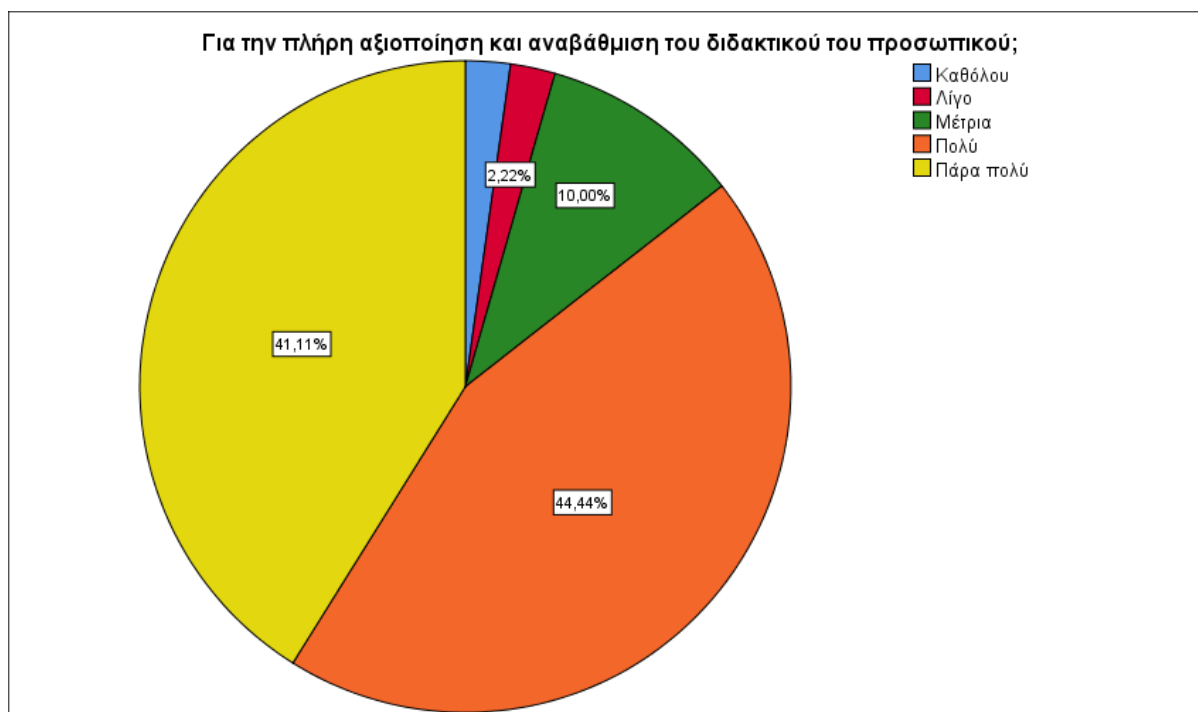
Πίνακας 3.3-53 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΕΓ5

ΕΓ5 Για την πλήρη αξιοποίηση και αναβάθμιση του διδακτικού του προσωπικού;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Καθόλου	2	2,2	2,2	2,2
	2 Λίγο	2	2,2	2,2	4,4
	3 Μέτρια	9	10,0	10,0	14,4
	4 Πολύ	40	44,4	44,4	58,9

5 Πάρα πολύ	37	41,1	41,1	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Επειδή το έργο του διευθυντή καθρεπτίζεται στο έργο του ίδιου του διδακτικού προσωπικού, πιστεύουν οι 77 στους 90 (ποσοστό 85,5%) ότι ο διευθυντής οφείλει να αξιοποιεί και να αναβαθμίζει το προσωπικό του.



Διάγραμμα: 3.3.9-5 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΕΓ5

3.3.9.6. ΕΓ6 - Για την διαχείριση των δασκάλων και λοιπού προσωπικού, αναγνωρίζοντας ταυτόχρονα και την αξία του καθενός;

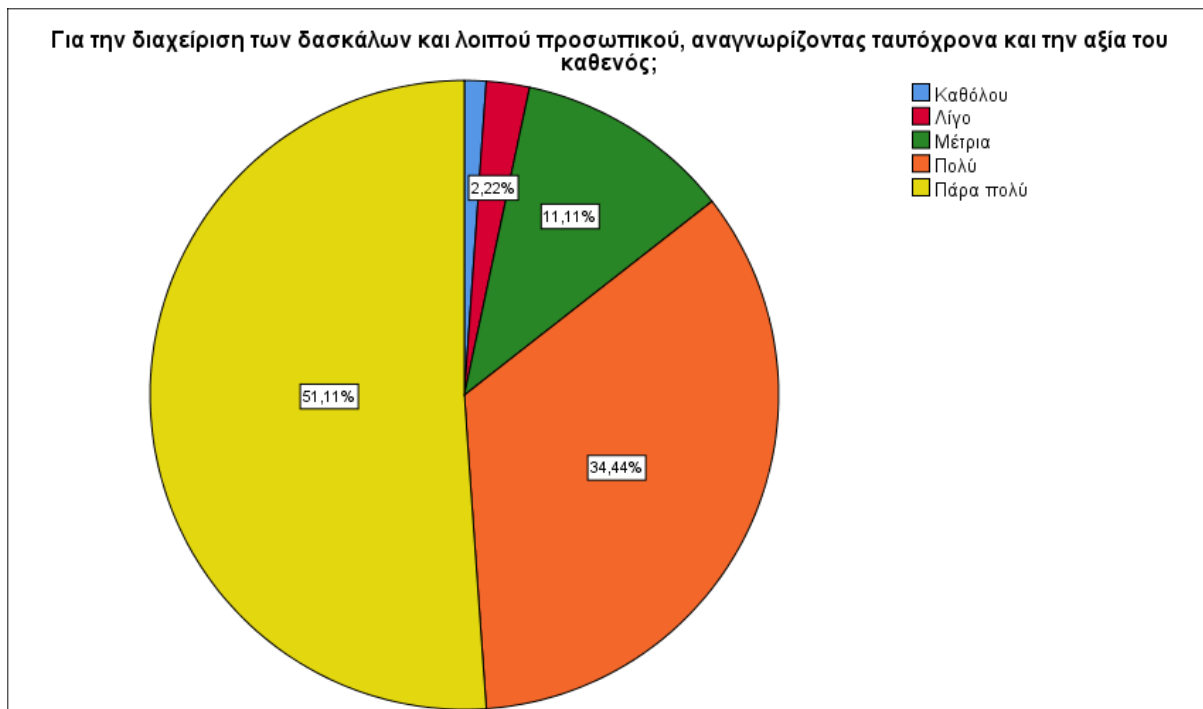
Πίνακας 3.3-54 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΕΓ6

ΕΓ6 Για την διαχείριση των δασκάλων και λοιπού προσωπικού, αναγνωρίζοντας ταυτόχρονα και την αξία του καθενός;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Καθόλου	1	1,1	1,1	1,1

2 Λίγο	2	2,2	2,2	3,3
3 Μέτρια	10	11,1	11,1	14,4
4 Πολύ	31	34,4	34,4	48,9
5 Πάρα πολύ	46	51,1	51,1	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Είναι μία ερώτηση, οι απαντήσεις της οποίας, έρχονται σε συνέχεια με την αξιολόγηση του έργου του διευθυντή. Η αξιολόγηση, φαίνεται εδώ ότι είναι επιθυμητή, όταν είναι για τους άλλους και όταν έχει θετικά στοιχεία να δώσει. Δεν δικαιολογείται αλλιώς το ότι στην περίπτωση αυτή το 85,5% αποδέχεται την αξιολόγηση, όταν αναγνωρίζεται το έργο αλλά και η αξία του προσωπικού. Είναι σημαντική η αναγνώριση όλων των μελών για να υπάρχει ομαλή συνεργασία.



Διάγραμμα: 3.3.9-6 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΕΓ6

3.3.10. Μεταβλητή ΣΡΔ – Σημαντικός ρόλος Δ/ντη-Δ/ντριας(ΣΡΔ)

Στο συγκεκριμένο σημείο επιδιώκεται να ερευνηθεί η σημαντικότητα του ρόλου του Διευθυντή/ντριας, μέσα από τα μάτια των ίδιων των διευθυντών. Ο έλεγχος αξιοπιστίας έδωσε καλά αποτελέσματα $> 0,8$, ενώ από τον πίνακα Item-Total Statistics, διαπιστώνεται ότι δεν υπάρχει κάποια ερώτηση η οποία να ξεφεύγει από την αξιοπιστία του ελέγχου.

Πίνακας 3.3-55: Αξιοπιστία μεταβλητής ΣΡΔ

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,810	,814	6

Πίνακας 3.3-56: Αξιοπιστία υπομεταβλητών ΣΡΔ

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ΣΡΔ1 Διευθυντές (σχολικής μονάδας, γραφείων Α/θμιας);	21,33	9,258	,589	,386	,777
ΣΡΔ2 Εκπαιδευτικούς;	21,06	8,840	,610	,474	,771
ΣΡΔ3 Ειδικό Εκπαιδευτικό Προσωπικό;	20,96	9,077	,639	,467	,767
ΣΡΔ4 Σχολικούς Συμβούλους;	21,22	8,782	,653	,445	,762
ΣΡΔ5 Μαθητές & Γονείς;	21,31	8,486	,548	,342	,789
ΣΡΔ6 Με άλλους φορείς;	21,34	9,801	,413	,244	,813

3.3.10.1. ΣΡΔ1 - Διευθυντές (σχολικής μονάδας, γραφείων Α/θμιας);

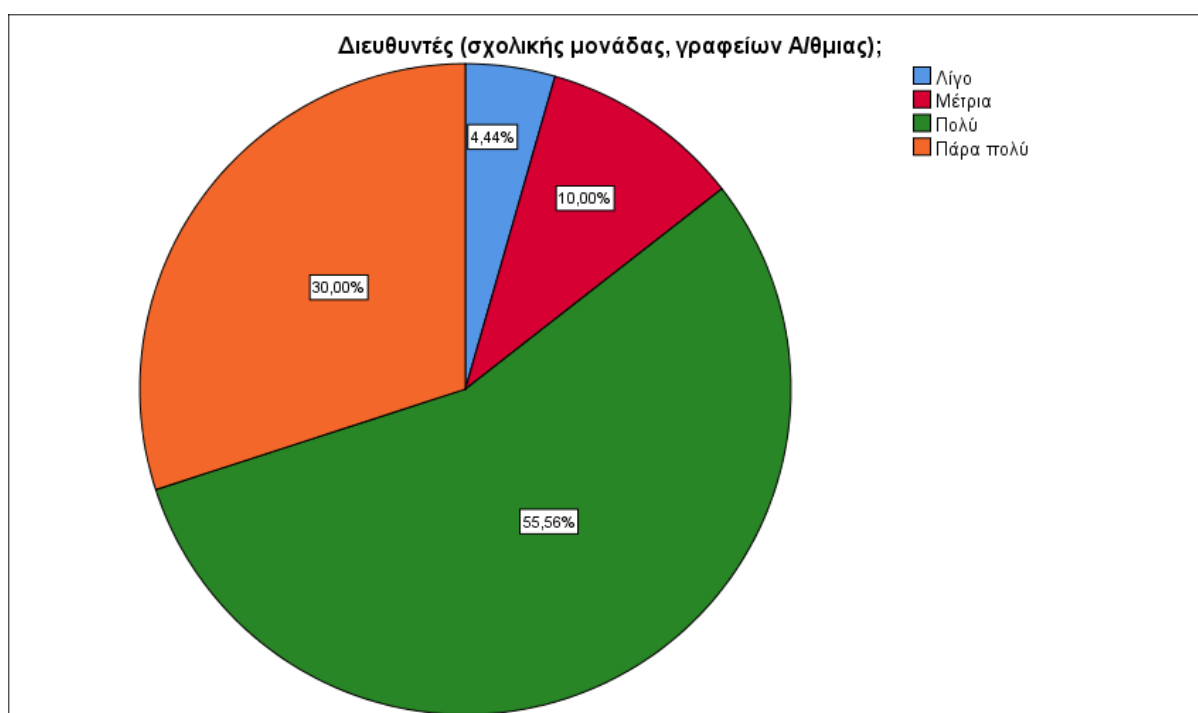
Οι συμμετέχοντες διευθυντές/ντριες πιστεύουν ότι έχουν σημαντικό ρόλο και πρέπει να συνεργάζονται με τους αντίστοιχους των γραφείων της Α/βάθμιας εκπαίδευσης σε

ποσοστό 85,6% (οι 77 στους 90). Οι συνεργασίες είναι σημαντικό κομμάτι στην εφαρμογή μιας διοίκησης ολικής ποιότητας.

Πίνακας 3.3-57 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΣΡΔ1

ΣΡΔ1 Διευθυντές (σχολικής μονάδας, γραφείων Α/θμιας);

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 Λίγο	4	4,4	4,4	4,4
	3 Μέτρια	9	10,0	10,0	14,4
	4 Πολύ	50	55,6	55,6	70,0
	5 Πάρα πολύ	27	30,0	30,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	



Διάγραμμα: 3.3.10-1 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΣΡΔ1

3.3.10.2 ΣΡΔ2 - Εκπαιδευτικούς;

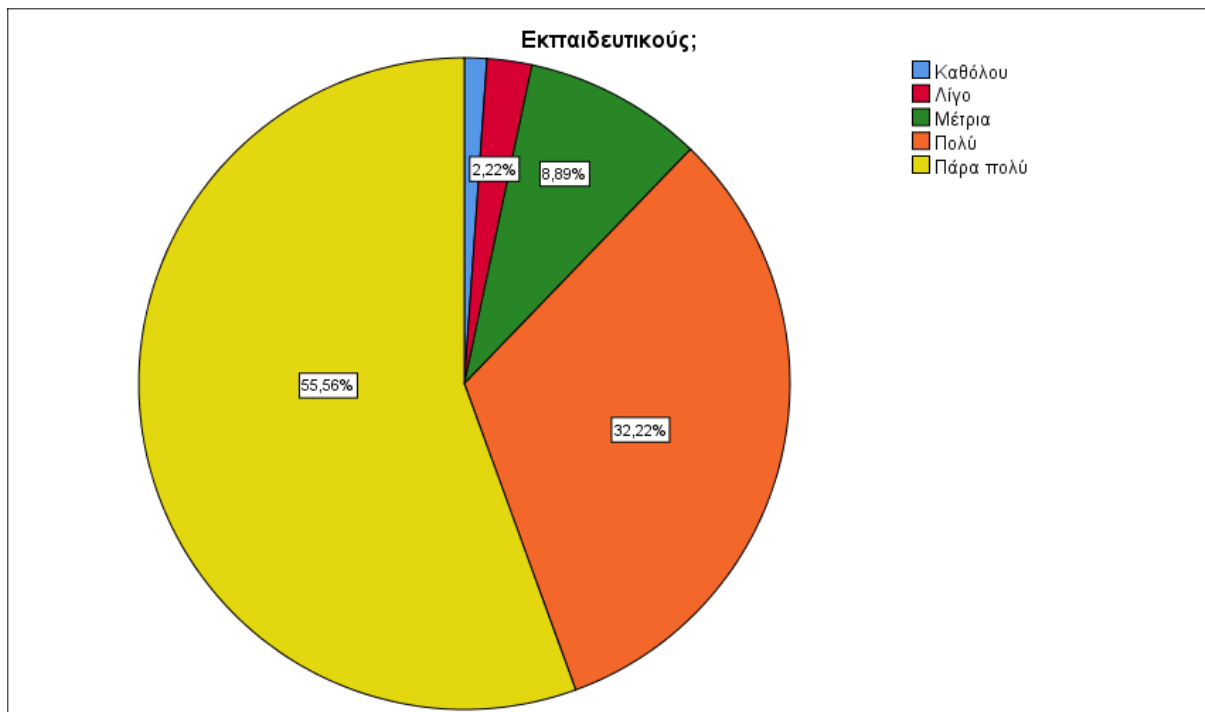
Η συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς είναι το α και το ω, όπως έχει αναλυθεί και παραπάνω. Και στο σημείο αυτό, επιβεβαιώνονται τα ευρήματα των προηγούμενων

ερωτήσεων. Συγκεκριμένα οι 87 στους 90 (ποσοστό 96,7%), ξέρουν ότι πρέπει και θέλουν, να συνεργάζονται με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου τους. Είναι μία ομάδα, η οποία πρέπει να συνεργαστεί για να παραχθεί έργο. Η παραγωγή αποτελεσματικού έργου για το σχολείο αποτελεί αρχή της Δ.Ο.Π.

Πίνακας 3.3-58 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΣΡΔ2

ΣΡΔ2 Εκπαιδευτικούς;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Καθόλου	1	1,1	1,1	1,1
	2 Λίγο	2	2,2	2,2	3,3
	3 Μέτρια	8	8,9	8,9	12,2
	4 Πολύ	29	32,2	32,2	44,4
	5 Πάρα πολύ	50	55,6	55,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	



Διάγραμμα: 3.3.10-2 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΣΡΔ2

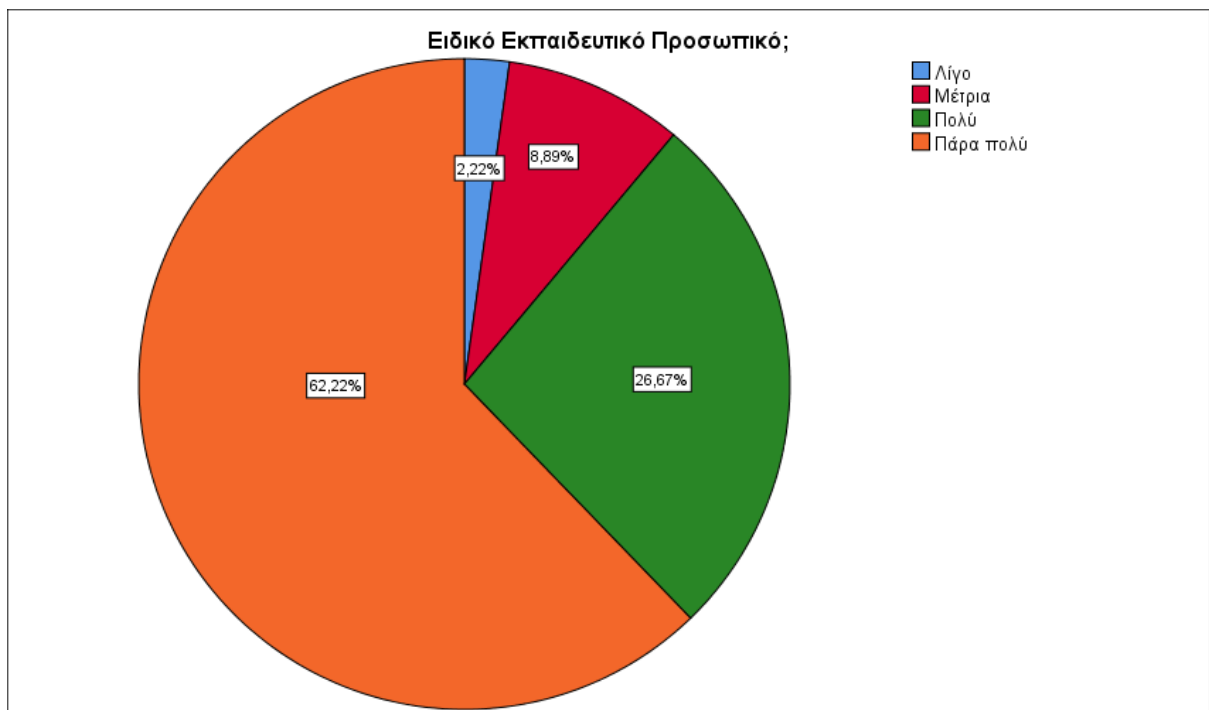
3.3.10.3. ΣΡΔ3 - Ειδικό Εκπαιδευτικό Προσωπικό;

Πίνακας 3.3-59 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΣΡΔ3

ΣΡΔ3 Ειδικό Εκπαιδευτικό Προσωπικό;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2 Λίγο	2	2,2	2,2	2,2
3 Μέτρια	8	8,9	8,9	11,1
4 Πολύ	24	26,7	26,7	37,8
5 Πάρα πολύ	56	62,2	62,2	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Με δεδομένη την απάντηση στο ερώτημα για το πως αντιμετωπίζουν οι διευθυντές τα θέματα των μαθητών, σε μία ευαίσθητη ηλικία, αλλά και το πως αντιμετωπίζουν την διαφορετικότητα που πολλές φορές θα κληθούν να εξετάσουν, φαίνεται σε ποσοστό 90%, οι διευθυντές να επιζητούν και να θέλουν την συνεργασία με ειδικούς (παιδαγωγούς και ψυχολόγους). Το ποσοστό είναι στο 90%, αυτοί που επιθυμούν να κάνουν κάτι ανάλογο, ενώ το 2.2% αυτών που δεν θέλουν, ανήκει στο στατιστικό σφάλμα.



Διάγραμμα: 3.3.10-3 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΣΡΔ3

3.3.10.4. ΣΡΔ4 - Σχολικούς Συμβούλους;

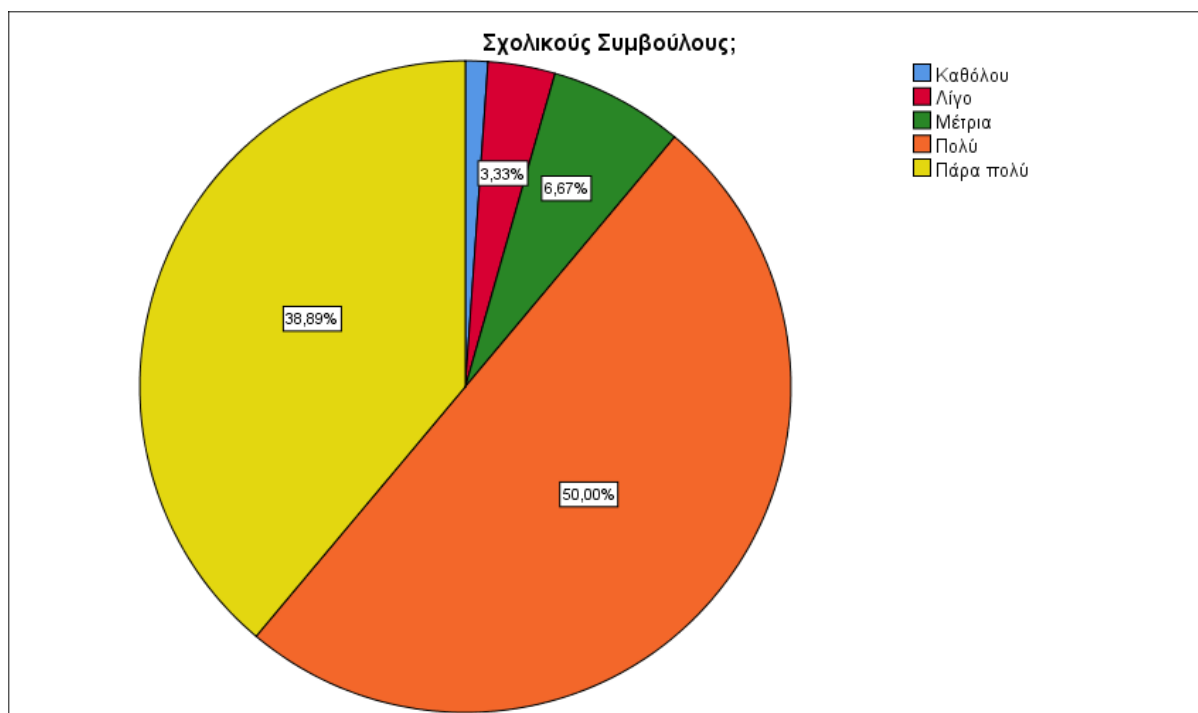
Το ποσοστό των διευθυντών, που επιδιώκουν την συνεργασία με τους σχολικούς συμβούλους, προκειμένου να ενημερωθούν για τρέχοντα ζητήματα αλλά και να βοηθηθούν στην επίλυση προβλημάτων της σχολικής τους κοινότητας, είναι ιδιαίτερος υψηλό, όπως φαίνεται από τον παρακάτω πίνακα και αποδίδεται διαγραμματικά. Συγκεκριμένα κοντά στο 95% των ερωτηθέντων είναι αυτοί που δέχονται και επιθυμούν την συνεργασία με τους συμβούλους.

Πίνακας 3.3-60 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΣΡΔ4

ΣΡΔ4 Σχολικούς Συμβούλους;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Καθόλου	1	1,1	1,1	1,1
2 Λίγο	3	3,3	3,3	4,4
3 Μέτρια	6	6,7	6,7	11,1

4 Πολύ	45	50,0	50,0	61,1
5 Πάρα πολύ	35	38,9	38,9	100,0
Total	90	100,0	100,0	



Διάγραμμα: 3.3.10-4 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΣΡΔ4

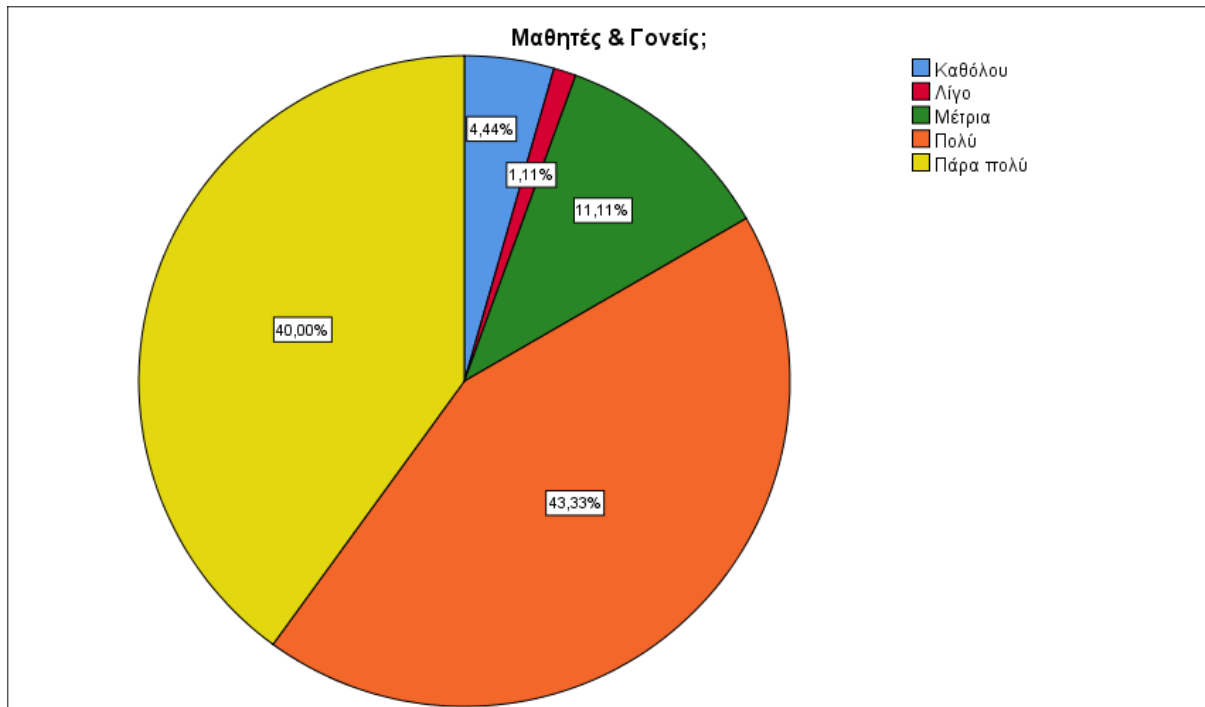
3.3.10.5. ΣΡΔ5 - Μαθητές & Γονείς;

Πίνακας 3.3-61 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΣΡΔ5

ΣΡΔ5 Μαθητές & Γονείς;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Καθόλου	4	4,4	4,4	4,4
2 Λίγο	1	1,1	1,1	5,6
3 Μέτρια	10	11,1	11,1	16,7
4 Πολύ	39	43,3	43,3	60,0
5 Πάρα πολύ	36	40,0	40,0	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Ανάλογη είναι και η επιθυμία των διευθυντών να συνεργαστούν με γονείς και μαθητές, καθώς το 83,3% αποκρίθηκε από «πολύ» έως «πάρα πολύ». Το ποσοστό του 5,5% που δεν επιθυμεί κάτι τέτοιο είναι στο όριο του λάθους, αλλά και της κανονικότητας και έτσι δεν μπορεί να κριθεί και να συζητηθεί. Όπως επισημάνθηκε και παραπάνω είναι πολύ σημαντική η ύπαρξη αυτού του είδους συνεργασίας για την δημιουργία ενός αποτελεσματικότερου σχολείου.



Διάγραμμα: 3.3.10-5 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΣΡΔ5

3.3.11. Μεταβλητή ΣΕΠ – Επίλυση προβλημάτων σε συνεργασία(ΣΕΠ)

Φαίνεται από την ανάλυση της συγκεκριμένης μεταβλητής με συντελεστή Cronbach'sa=0.326<<0,7, ότι οι ερωτηθέντες διευθυντές δεν είναι κατασταλαγμένοι στο εάν επιθυμούν την επίλυση προβλημάτων με τη συνεργασία, με άλλους. Αυτό το συμπέρασμα, σε συσχέτιση με την προηγούμενη μεταβλητή της σημαντικότητας του ρόλου του διευθυντή στις διάφορες συνεργασίες, δείχνει ότι οι ερωτηθέντες έχουν ανάγκη την συνεργασία, σε

επίπεδο συμβουλευτικής και όχι ελέγχου. Ο πίνακας Item-Total Statistics, δείχνει ότι δεν υπάρχει αξιοπιστία στις απαντήσεις που δόθηκαν.

Πίνακας 3.3-62: Αξιοπιστία μεταβλητής ΣΕΠ

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,326	,334	4

Πίνακας 3.3-63: Αξιοπιστία υπομεταβλητών ΣΕΠ

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ΣΕΠ1 Τη συνεργασία εκπαιδευτικών και Διευθύνσεων Γραφείων Α/θμιας;	10,42	2,132	,369	,340	,043
ΣΕΠ2 Τη συνεργασία Διευθυντή Σχολικής Μονάδας – Εκπαιδευτικών – Μαθητών – Γονέων;	10,26	2,353	,240	,365	,190
ΣΕΠ3 Εκχώρηση των δικαιωμάτων σας στη Γεν ΔΝΣΗ του σχολείου;	12,38	3,057	-,080	,069	,517
ΣΕΠ4 Τη συνεργασία με άλλους φορείς του Διευθυντή της μονάδας;	10,66	1,908	,214	,047	,207

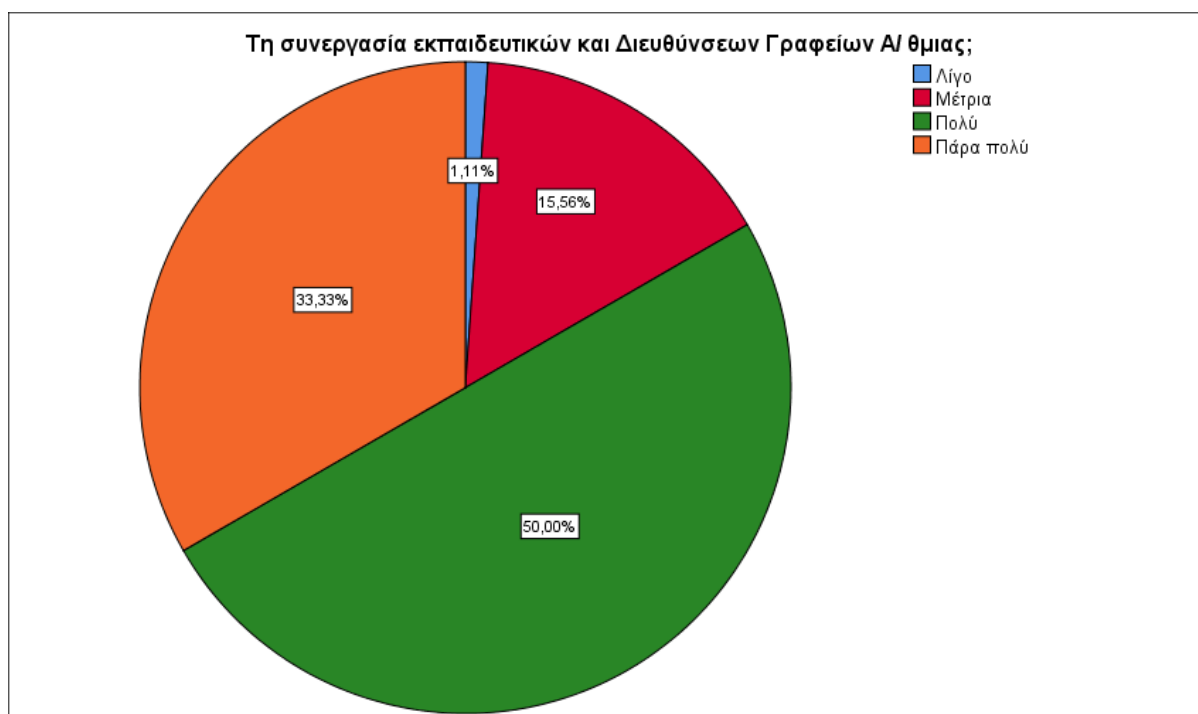
3.3.11.1. ΣΕΠ1 - Τη συνεργασία εκπαιδευτικών και Διευθύνσεων Γραφείων Α/θμιας;

Η ανάλυση της μεταβλητής αυτής αφορά την συνεργασία με τα αρμόδια γραφεία της Α' βάρθμιας εκπαίδευσης και δείχνει ότι σε ποσοστό 98,9% οι διευθυντές κατέχονται θετικά στο ενδεχόμενο συνεργασίας, με τα αρμόδια γραφεία.

Πίνακας 3.3-64 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΣΕΠ1

ΣΕΠ1 Τη συνεργασία εκπαιδευτικών και Διευθύνσεων Γραφείων Α/θμιας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 Λίγο	1	1,1	1,1	1,1
	3 Μέτρια	14	15,6	15,6	16,7
	4 Πολύ	45	50,0	50,0	66,7
	5 Πάρα πολύ	30	33,3	33,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	



Διάγραμμα: 3.3.11-1 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΣΕΠ1

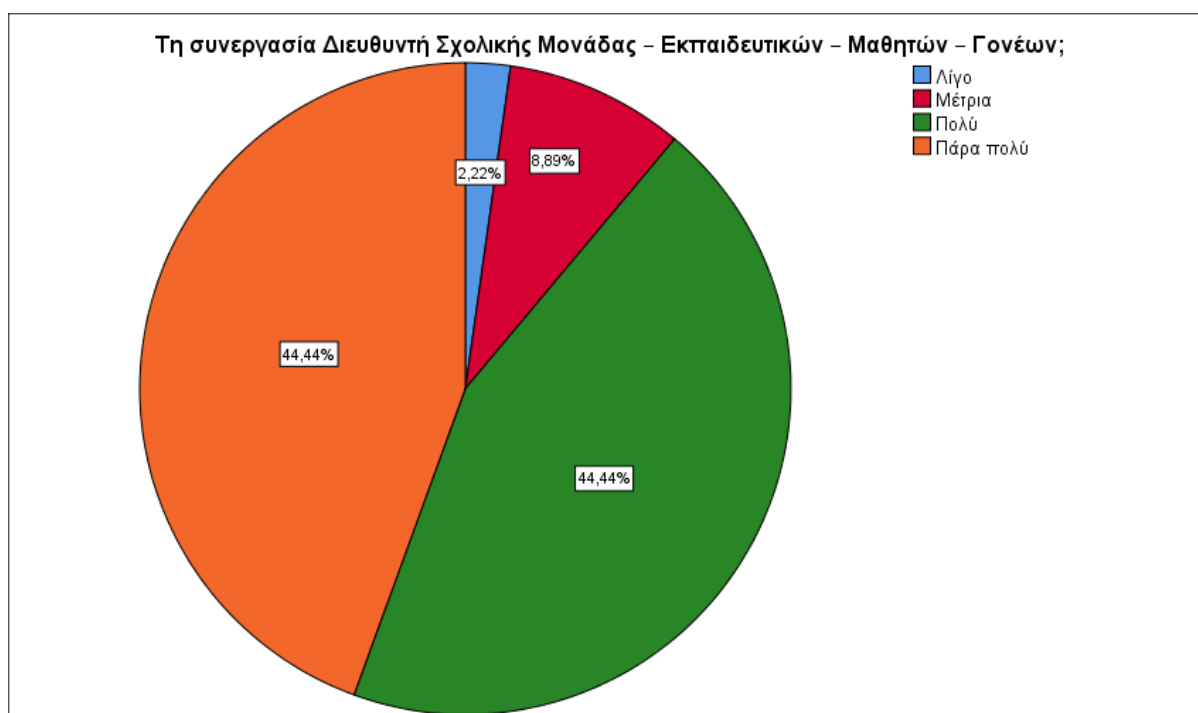
3.3.11.2. ΣΕΠ2 - Τη συνεργασία Διευθυντή Σχολικής Μονάδας – Εκπαιδευτικών – Μαθητών – Γονέων;

Είναι επιθυμητή η συνεργασία με τους άλλους εκπαιδευτικούς, μαθητές και γονείς σε ποσοστό πάνω από 90%. Είναι άλλωστε ένα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της θέσης του Διευθυντή/ντίας, στη σχολική μονάδα η συνεργασία.

Πίνακας 3.3-65 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΣΕΠ2

ΣΕΠ2 Τη συνεργασία Διευθυντή Σχολικής Μονάδας – Εκπαιδευτικών – Μαθητών – Γονέων;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 Λίγο	2	2,2	2,2	2,2
	3 Μέτρια	8	8,9	8,9	11,1
	4 Πολύ	40	44,4	44,4	55,6
	5 Πάρα πολύ	40	44,4	44,4	100,0
	Total	90	100,0	100,0	



Διάγραμμα: 3.3.11-2 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΣΕΠ2

3.3.11.3. ΣΕΠ3 - Εκχώρηση των δικαιωμάτων σας στη Γεν. Δ/ΝΣΗ του σχολείου;

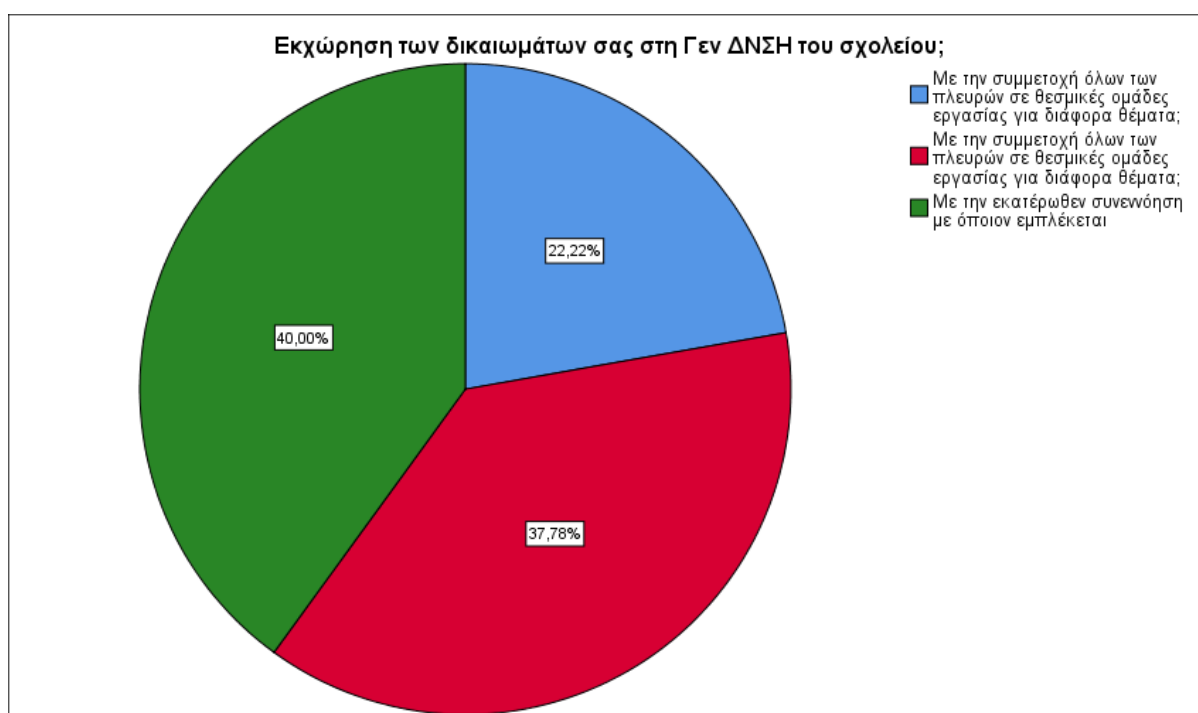
Πίνακας 3.3-66 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΣΕΠ3

ΣΕΠ3 Εκχώρηση των δικαιωμάτων σας στη Γεν. Δ/ΝΣΗ του σχολείου;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Με την συμμετοχή όλων των πλευρών σε θεσμικές ομάδες εργασίας για διάφορα θέματα;	20	22,2	22,2	22,2

2 Με την συμμετοχή όλων των πλευρών σε θεσμικές ομάδες εργασίας για διάφορα θέματα;	34	37,8	37,8	60,0
3 Με την εκατέρωθεν συνεννόηση με όποιον εμπλέκεται	36	40,0	40,0	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Η συγκεκριμένη ερώτηση έχει να κάνει με την γνώμη των διευθυντών αναφορικά με τα δικαιώματά τους. Το 37,8% πιστεύει ότι ναι μπορεί να γίνει αυτό όταν συμμετέχουν σε ανάλογα όργανα, όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς, σε ποσοστό 22,2%, σε θεσμικές ομάδες εργασίας, ενώ το υπόλοιπο 40% μόνο και εφόσον υπάρξει συνεννόηση με τον όποιο εμπλεκόμενο.



Διάγραμμα: 3.3.11-3 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΣΕΠ3

3.3.11.4. ΣΕΠ4 - Τη συνεργασία με άλλους φορείς του Διευθυντή της μονάδας;

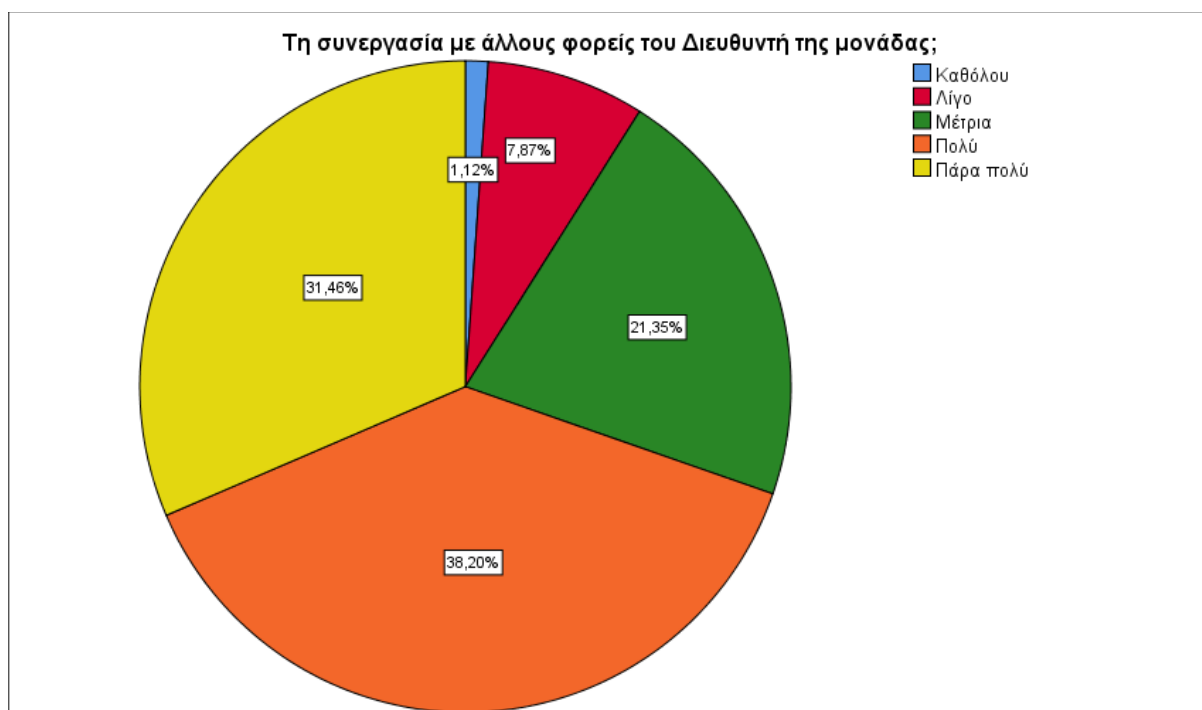
Πίνακας 3.3-67 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΣΕΠ4

ΣΕΠ4 Τη συνεργασία με άλλους φορείς του Διευθυντή της μονάδας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	1 Καθόλου	1	1,1	1,1	1,1
	2 Λίγο	7	7,8	7,9	9,0
	3 Μέτρια	19	21,1	21,3	30,3
	4 Πολύ	34	37,8	38,2	68,5
	5 Πάρα πολύ	28	31,1	31,5	100,0
	Total	89	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
	Total	90	100,0		

Σχετικά με την εμπλοκή άλλων φορέων στην επίλυση προβλημάτων της σχολικής μονάδας, σε συνεργασία με τον διευθυντή, φαίνεται για ακόμα μία φορά ότι είναι επιθυμητή η συμβουλευτική σχέση, αφού το ποσοστό των ερωτηθέντων είναι διασκορπισμένο σε όλες τις ερωτήσεις. Συγκεκριμένα το 21,1% (19 στους 90), απαντούν μέτρια, οι 34 (37,8%) απαντούν πολύ και το 31.1% (οι 28) απαντούν πάρα πολύ.



Διάγραμμα: 3.3.11-4 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΣΕΠ4

3.3.12. Μεταβλητή ΑΔΕΣ – Απόδοση διευθυντικού έργου σχολείου(ΑΔΕΣ)

3.3.13. Μεταβλητή ΒΔΕ - Βελτίωση διευθυντικού έργου(ΒΔΕ)

Η ανάλυση αξιοπιστίας της μεταβλητής αυτής αναφέρεται στο πόσο σημαντικοί είναι οι παράγοντες στην βελτίωση του διευθυντικού έργου, κρίνεται αξιόπιστη, αφού ο συντελεστής Cronbach's $\alpha = 0,731 > 0,7$, όπως φαίνεται και στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 3.3-68: Αξιοπιστία μεταβλητής ΒΔΕ

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,731	,732	5

Πίνακας 3.3-69: Αξιοπιστία υπομεταβλητών ΒΔΕ

Inter-Item Correlation Matrix

	ΒΔΕ1	ΒΔΕ2	ΒΔΕ3	ΒΔΕ4	ΒΔΕ5
ΒΔΕ1 Οι αποφάσεις λαμβάνονται από όλους όσους συμμετέχουν στην διοίκηση (Δ/ντες & σύλλογος).	1,000	,470	,173	,298	,126
ΒΔΕ2 Η αλλαγή της σχολικής κουλτούρας (νοοτροπία, συνήθειες - τρόποι), η ομαδική εργασία και η εσωτερική επικοινωνία των εκπαιδευτικών.	,470	1,000	,396	,433	,340
ΒΔΕ3 Η συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών (διοίκηση, εκπαιδευτικοί, μαθητές,	,173	,396	1,000	,383	,527

γονείς) σε διαρκή διάλογο. ΒΔΕ4 Ο έλεγχος της ανταγωνιστικότητας (μοιράζομαι με τους συναδέλφους την τεχνογνωσία μου, τις ιδέες μου, ένα σχέδιο μαθήματος).	,298	,433	,383	1,000	,391
ΒΔΕ5 Η διαμόρφωση συστημάτων αξιολόγησης των αποτελεσμάτων και βελτίωσης.	,126	,340	,527	,391	1,000

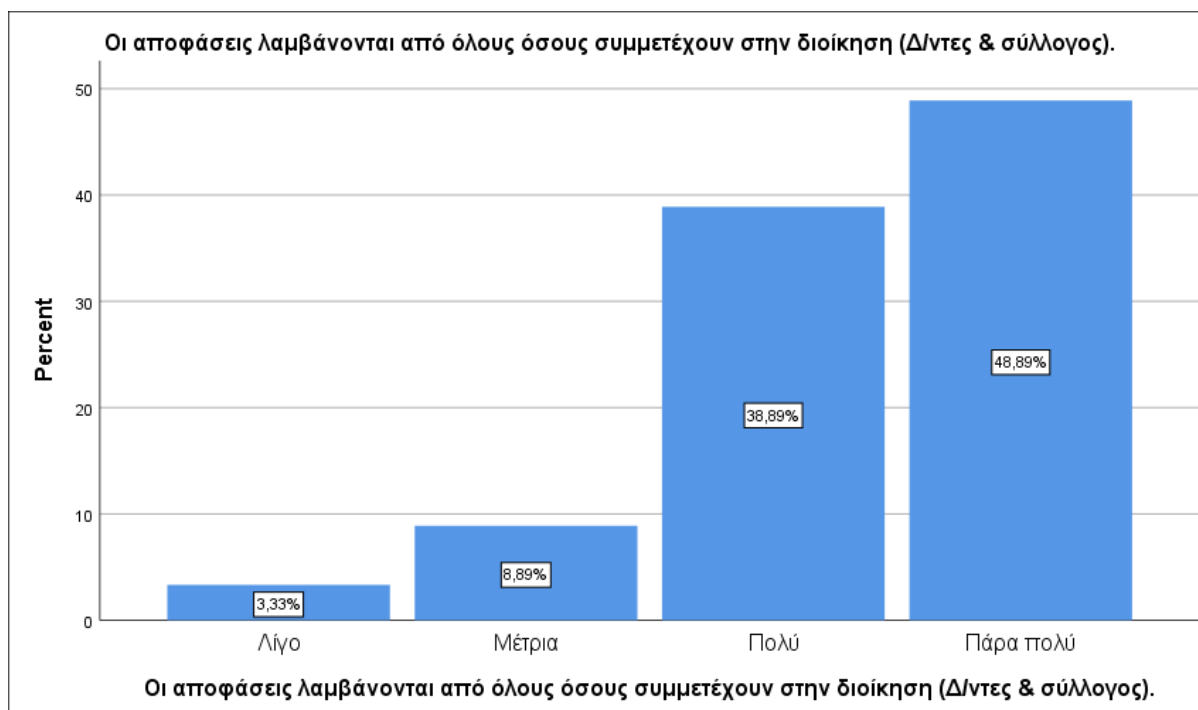
3.3.13.1. ΒΔΕ1 - Οι αποφάσεις λαμβάνονται από όλους όσους συμμετέχουν στην διοίκηση (Δ/ντες & σύλλογος)

Οι επιμέρους αναλύσεις των μεταβλητών έδειξαν ότι οι συμμετέχοντες διευθυντές θέλουν σε ποσοστό 87,8%, να λαμβάνονται συλλογικές αποφάσεις, αποφεύγοντας πιθανά και κάποιες κακοτοπιές, ενώ μόλις το 9%, οι 8 δηλαδή στους 90, δεν δίνουν σαφή απάντηση. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον πίνακα και περιγράφονται διαγραμματικά αμέσως παρακάτω.

Πίνακας 3.3-70 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΒΔΕ1

ΒΔΕ1 Οι αποφάσεις λαμβάνονται από όλους όσους συμμετέχουν στην διοίκηση (Δ/ντες & σύλλογος).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2 Λίγο	3	3,3	3,3	3,3
3 Μέτρια	8	8,9	8,9	12,2
4 Πολύ	35	38,9	38,9	51,1
5 Πάρα πολύ	44	48,9	48,9	100,0
Total	90	100,0	100,0	



Διάγραμμα: 3.3.13-1 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΒΔΕ1

3.3.13.2 ΒΔΕ2 - Η αλλαγή της σχολικής κουλτούρας (νοοτροπία, συνήθειες - τρόποι), η ομαδική εργασία και η εσωτερική επικοινωνία των εκπαιδευτικών.

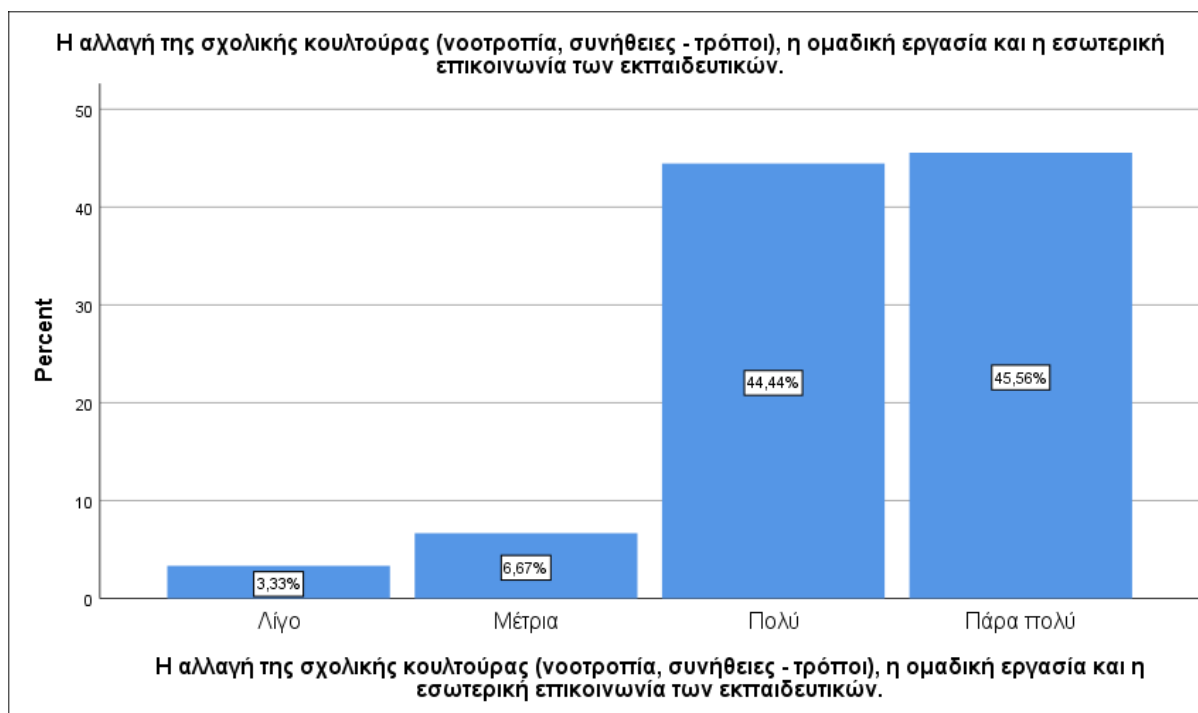
Όλοι συμφωνούν, σύμφωνα με την προκείμενη ερώτηση, ότι πρέπει να αλλάξει η κουλτούρα της σχολικής κοινότητας, για να μπορέσει να βελτιωθεί και το έργο του διευθυντή και η ποιότητα του έργου της σχολικής μονάδας, γεγονός που συνάδει με τη Δ.Ο.Π. Οι 81 συμμετέχοντες πιστεύουν πολύ και πάρα πολύ, αυτή την άποψη. Τα λεπτομερή στοιχεία, φαίνονται στον πίνακα που ακολουθεί και περιγράφονται διαγραμματικά, αμέσως παρακάτω.

Πίνακας 3.3-71 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΒΔΕ2

ΒΔΕ2 Η αλλαγή της σχολικής κουλτούρας (νοοτροπία, συνήθειες - τρόποι), η ομαδική εργασία και η εσωτερική επικοινωνία των εκπαιδευτικών.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2 Λίγο	3	3,3	3,3	3,3
3 Μέτρια	6	6,7	6,7	10,0

4 Πολύ	40	44,4	44,4	54,4
5 Πάρα πολύ	41	45,6	45,6	100,0
Total	90	100,0	100,0	



Διάγραμμα: 3.3.13-2 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΒΔΕ2

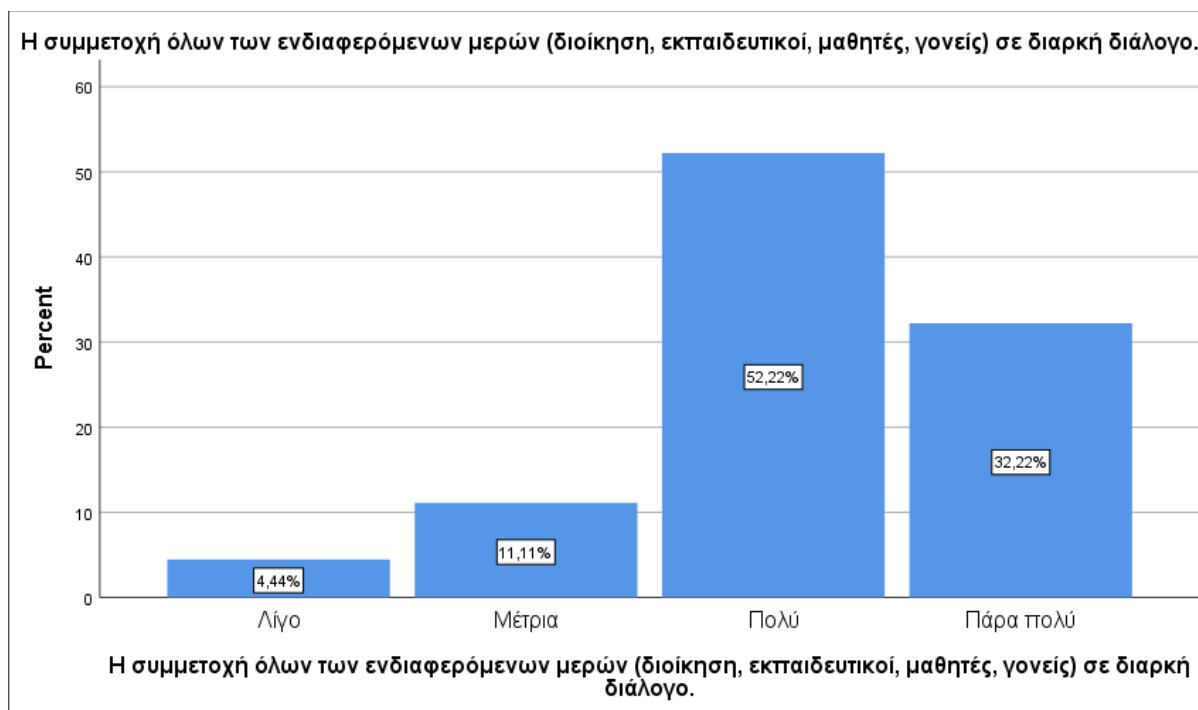
3.3.13.3. ΒΔΕ3 - Η συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών (διοίκηση, εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς) σε διαρκή διάλογο

Για τον συγκεκριμένο παράγοντα οι πλειονότητα των ερωτηθέντων, απάντησαν ότι πιστεύουν στη βελτίωση του διευθυντικού έργου μπορεί να συνδράμουν οι άλλοι εκπαιδευτικοί, οι μαθητές και οι γονείς. Συγκεκριμένα το 52,2%, οι 47 στους 90, απάντησαν πολύ και οι 29 (το 32,2%) αποφάνθηκαν πάρα πολύ. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον πίνακα που ακολουθεί και αποδίδονται διαγραμματικά, αμέσως παρακάτω.

Πίνακας 3.3-72 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΒΔΕ3

ΒΔΕ3 Η συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών (διοίκηση, εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς) σε διαρκή διάλογο.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 Λίγο	4	4,4	4,4	4,4
	3 Μέτρια	10	11,1	11,1	15,6
	4 Πολύ	47	52,2	52,2	67,8
	5 Πάρα πολύ	29	32,2	32,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	



Διάγραμμα: 3.3.13-3 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΒΔΕ3

3.3.13.4. ΒΔΕ4 - Ο έλεγχος της ανταγωνιστικότητας (μοιράζομαι με τους συναδέλφους την τεχνογνωσία μου, τις ιδέες μου, ένα σχέδιο μαθήματος).

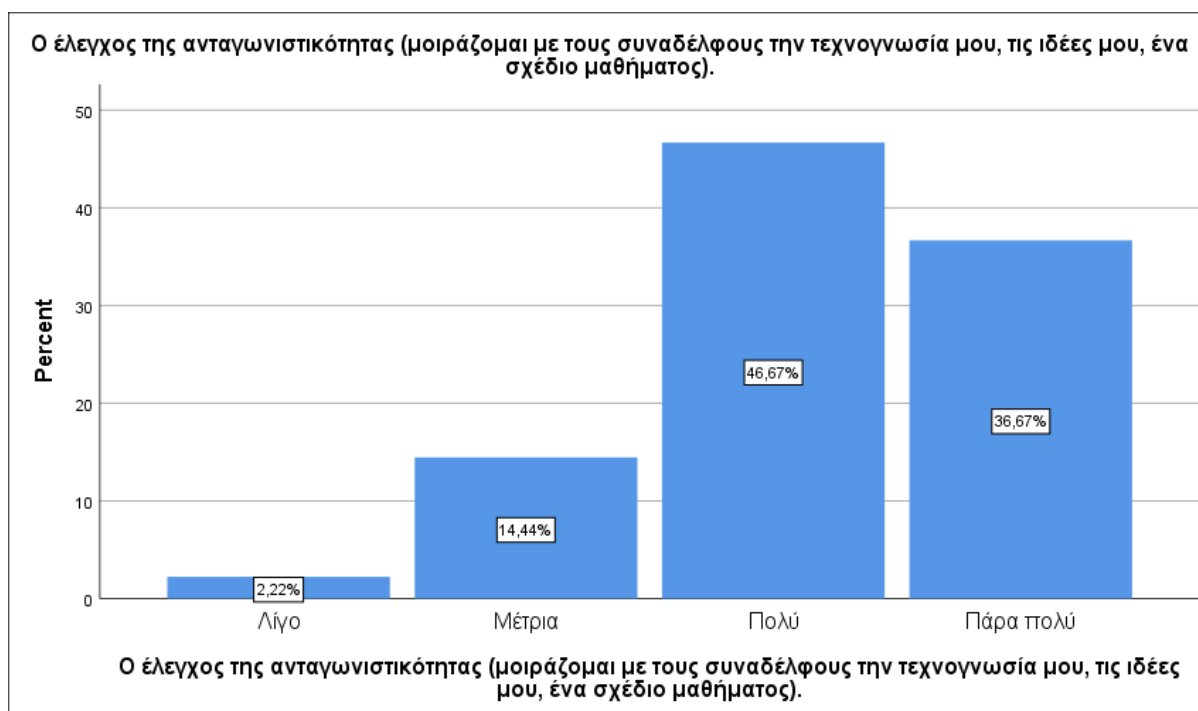
Πίνακας 3.3-73 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής ΒΔΕ4

ΒΔΕ4 Ο έλεγχος της ανταγωνιστικότητας (μοιράζομαι με τους συναδέλφους την τεχνογνωσία μου, τις ιδέες μου, ένα σχέδιο μαθήματος).

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 Λίγο	2	2,2	2,2	2,2
	3 Μέτρια	13	14,4	14,4	16,7

4 Πολύ	42	46,7	46,7	63,3
5 Πάρα πολύ	33	36,7	36,7	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Η συνεργασία με τους συναδέλφους, μέσα από την διαμοίραση ιδεών, τεχνογνωσίας κ.λπ., είναι σύμφωνα με τους περισσότερους, ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας για την βελτίωση του έργου του διευθυντή της μονάδας. Συνολικά αξιολογούν ως πολύ σημαντικό τον παράγοντα αυτό οι 75 ερωτηθέντες (περίπου το 85%)



Διάγραμμα: 3.3.13-4 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΒΔΕ4

3.3.13.5. ΒΔΕ5 - Η διαμόρφωση συστημάτων αξιολόγησης των αποτελεσμάτων και βελτίωσης.

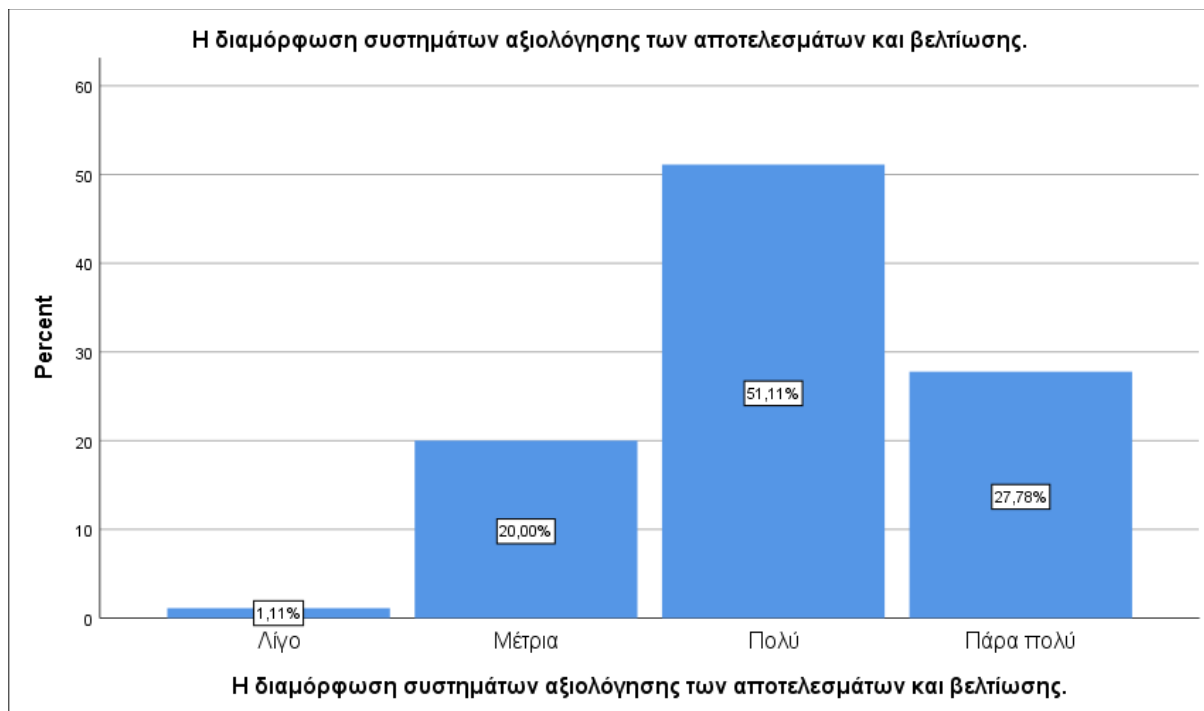
Πίνακας 3.3-74 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΒΔΕ5

ΒΔΕ5 Η διαμόρφωση συστημάτων αξιολόγησης των αποτελεσμάτων και βελτίωσης.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative
--	-----------	---------	---------------	------------

					Percent
Valid	2 Λίγο	1	1,1	1,1	1,1
	3 Μέτρια	18	20,0	20,0	21,1
	4 Πολύ	46	51,1	51,1	72,2
	5 Πάρα πολύ	25	27,8	27,8	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Σε αυτή την ερώτηση διαπιστώνεται η αντιμετώπιση του συστήματος αξιολόγησης από τους ερωτώμενους, παράγοντας που φαίνεται ότι δεν επηρεάζει αρκετά τους διευθυντές. Οι απαντήσεις τους, στο ερώτημα εάν η διαμόρφωση της αξιολόγησης μπορεί να βελτιώσει την απόδοση του έργου σας, έδωσε ομοιόμορφα κατανομημένες απαντήσεις, αφού το 20% συμφώνησε ότι συμφωνούν και δεν συμφωνούν, το 51% ότι συμφωνούν πολύ και μόλις το 27,8% ότι συμφωνούν πάρα πολύ.



Διάγραμμα: 3.3.13-5 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής ΒΔΕ5

3.3.14. Μεταβλητή EM - Ενδιαφέρον μαθητών (EM)

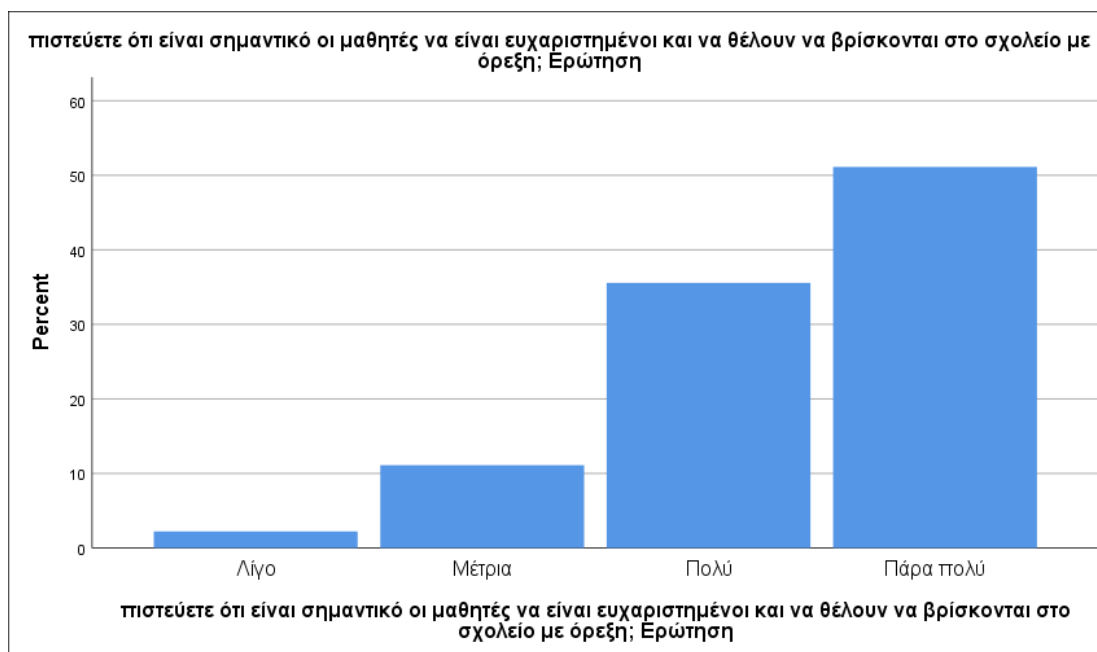
Πίνακας 3.3-75 Ανάλυση συχνοτήτων μεταβλητής EM1

EM1 πιστεύετε ότι είναι σημαντικό οι μαθητές να είναι ευχαριστημένοι και να θέλουν να βρίσκονται στο σχολείο με όρεξη;

Ερώτηση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 Λίγο	2	2,2	2,2	2,2
	3 Μέτρια	10	11,1	11,1	13,3
	4 Πολύ	32	35,6	35,6	48,9
	5 Πάρα πολύ	46	51,1	51,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Η συγκεκριμένη ερώτηση απευθύνεται στους διευθυντές, μη γνωρίζοντας εάν πρόκειται για ιδιωτικό ή δημόσιο τομέα. Το 90% και άνω των ερωτηθέντων, πιστεύουν ότι οι μαθητές πρέπει να είναι ευχαριστημένοι από την μαθησιακή διαδικασία. Οι μαθητές είναι σημαντικό να αγαπούν το σχολείο και αυτό πιστεύεται σε πολύ μεγάλο ποσοστό. Δεν ελέγχθηκε όμως ποιος είναι ο κυρίως λόγος, που θέλουν οι διευθυντές να γίνεται αυτό. Επειδή το σχολείο είναι μία επιχείρηση, μαθητές, γονείς, εκπαιδευτικοί και η κοινωνία αποτελούν τον «πελάτη» της εκπαίδευσης, και οι ενέργειες που χρειάζονται να γίνουν με στόχο «την ικανοποίηση του πελάτη» αποτελούν πρωταρχικό σκοπό μιας διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Φασουλής, 2017).



Διάγραμμα: 3.3.14-1 Ανάλυση συχνότητας μεταβλητής EMI

3.4. Έλεγχος Υποθέσεων

Στη συγκεκριμένη ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τον έλεγχο ορισμένων συσχετίσεων με τη χρήση του χ^2 test, ώστε να προσδιοριστούν τυχόν διαφορές μεταξύ των ερωτηθέντων του δείγματος. Οι υποθέσεις που ελέγχθηκαν είναι οι εξής:

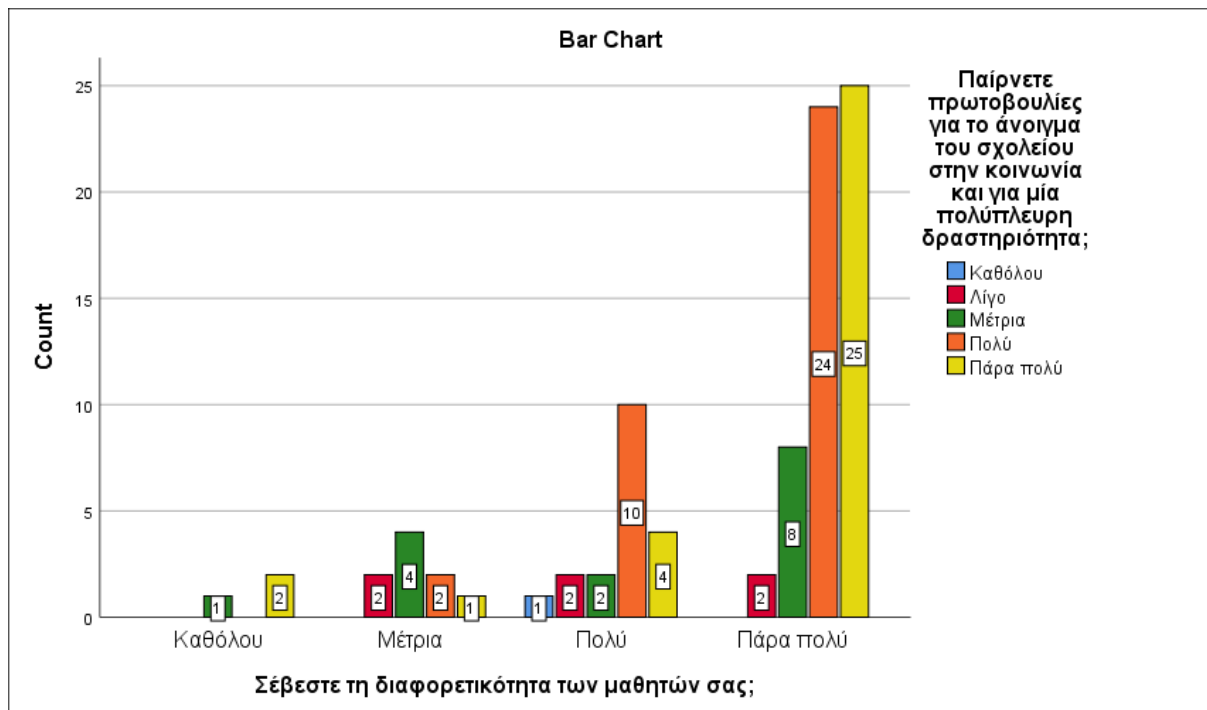
1. Σεβόμενος ο διευθυντής την διαφορετικότητα των μαθητών (ΣΜΜ3), συμφωνεί με το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία και σε μία πολύπλευρη δραστηριότητα (ΣΓΕΙ4);
2. Ως άνθρωπος που είναι δίκαιος, σέβεται την έννοια της εμπιστοσύνης, αγαπά την αξιοκρατία (ΣΣΔ8), βοηθά τους εκπαιδευτικούς του να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους και να είναι γνώστες όλων όσων συμβαίνουν (ΣΑΔ4);
3. Εάν δημιουργηθεί ένα πρόβλημα με την διαχείρισή σας στα οικονομικά του σχολείου (ΣΣΔ9), θα προσπαθήσετε να το επιλύσετε συγκαταβατικά και από κοινού με την συνεργασία όλης της σχολικής κοινότητας (ΣΓΕΙ5);

4. Όταν σας ζητηθεί να συνεργαστείτε με το Υπουργείο Παιδείας (ΣΕΦ1), θα ικανοποιήσετε το αίτημα της προϊστάμενης αρχής (ΕΓ1);
5. Ενημερώνετε συχνά για το τι ενδιαφέρει τους μαθητές σας (ΣΓΕΙ1) και δέχεστε τις κοινές δράσεις που κάνουν με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου (ΣΜΜ5);
6. Αφού αναγνωρίζετε και εκτιμάτε τη γνώμη του συλλόγου (ΣΣΔ1), θέλετε να συμμετέχετε σε όργανα που αποφασίζουν για την ποιότητα του έργου σας ως διευθυντή;

3.4.1. Ερώτημα 1 (ΣΜΜ3-ΣΓΕΙ4)

Υπόθεση 1: 1. Σεβόμενος ο διευθυντής την διαφορετικότητα των μαθητών (ΣΜΜ3), συμφωνεί με το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία και σε μία πολύπλευρη δραστηριότητα (ΣΓΕΙ4).

3.4.1.1. Επεξεργασία με Chi-Square



Διάγραμμα: 3.4.1-1 Διαγραμματική απεικόνιση υπόθεσης 1

Πίνακας 3.4-1 Ανάλυση Chi-Square Υπόθεσης 1

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,917 ^a	12	,052
Likelihood Ratio	19,852	12	,070
Linear-by-Linear Association	3,775	1	,052
N of Valid Cases	90		

a. 15 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

Από τον προηγούμενο πίνακα, παρατηρούμε ότι το χ^2_{test} (Asymp. Sig.=0.052>0.05), αλλά και το αντίστοιχο ραβδόγραμμα, δείχνουν το αληθές της πρότασης. Άρα το άνοιγμα των σχολείων στη κοινωνία για μια πολύπλευρη δραστηριότητα, περιλαμβάνει και τον σεβασμό της διαφορετικότητας των μαθητών.

3.4.1.2. Επεξεργασία με συντελεστή Pearson

Για να ελεγχθεί και με δεύτερο τρόπο το συγκεκριμένο ερώτημα, χρησιμοποιήθηκε η στατιστική επεξεργασία με Pearson.

Πίνακας 3.4-2: Ανάλυση υπόθεσης 1 με συντελεστή Pearson

Correlations

		ΣΜΜ3 Σέβεστε τη διαφορετικότητα των μαθητών σας;	ΣΓΕΙ4 Παίρνετε πρωτοβουλίες για το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία και για μία πολύπλευρη δραστηριότητα;
ΣΜΜ3 Σέβεστε τη διαφορετικότητα των μαθητών σας;	Pearson Correlation	1	,206
	Sig. (2-tailed)		,051
	N	90	90
ΣΓΕΙ4 Παίρνετε πρωτοβουλίες για το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία και για μία πολύπλευρη δραστηριότητα;	Pearson Correlation	,206	1
	Sig. (2-tailed)	,051	
	N	90	90

Μας ενδιαφέρουν οι δύο τιμές που έχουν επισημανθεί στον Πίνακα με κίτρινο χρώμα.

Η πρώτη, είναι η τιμή του συντελεστή συσχέτισης *PearsonCorrelation* και είναι ίση με 0.206. Εφόσον η τιμή αυτή είναι μεγαλύτερη από 0.05 (λέμε ότι υπάρχει **ισχυρή συσχέτιση**). Το πρόσημο της τιμής είναι θετικό, επομένως η συσχέτιση είναι θετικό. Η θετική συσχέτιση σημαίνει ότι όταν η μία μεταβλητή αυξάνεται, η άλλη αυξάνεται επίσης.

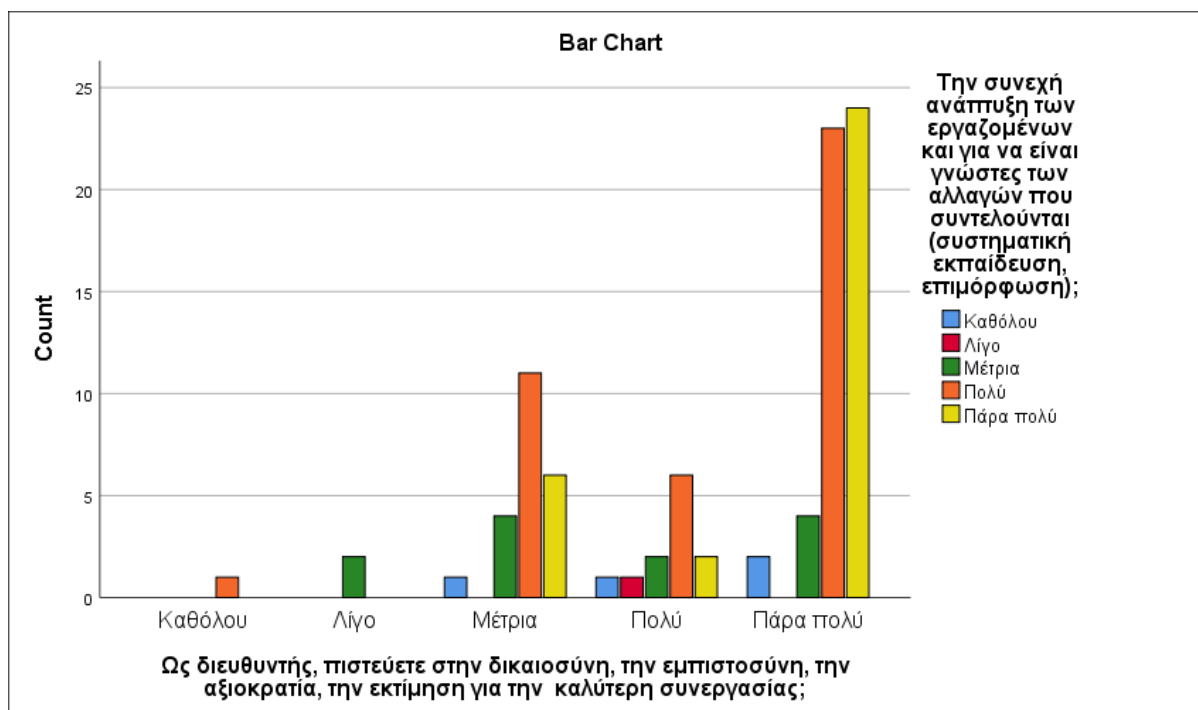
Η δεύτερη τιμή *Sig. (2-tailed)* είναι η στατιστική σημαντικότητα, η οποία, όπως και στο t-test, θα πρέπει να είναι μικρότερη ή ίση του 0.05 ($p \leq 0.05$), για να έχουμε στατιστικά σημαντική συσχέτιση. Στο παράδειγμά μας η τιμή είναι $0.051 < 0.05$ επομένως το αποτέλεσμα είναι **στατιστικά σημαντικό**.

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της ανάλυσης συσχετίσεων γίνεται ως εξής: *Υπάρχει αρνητική, ισχυρή, στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ αντιληπτού στρες και αυτοεκτίμησης ($r=0,206, p=0.051 > 0.05$).*

3.4.2. Ερώτημα 2 (ΣΣΔ8-ΣΑΔ4)

Υπόθεση 2: Ως άνθρωπος που είναι δίκαιος, σέβεται την έννοια της εμπιστοσύνης, αγαπά την αξιοκρατία(ΣΣΔ8), βοηθά τους εκπαιδευτικούς του να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους και να είναι γνώστες όλων όσων συμβαίνουν(ΣΑΔ4);

Ανάλογα με το ερώτημα 1, το ραβδόγραμμα, μαζί με τον αντίστοιχο πίνακα Chi-Square, δίνει:



Διάγραμμα: 3.4.2-1 Διαγραμματική απεικόνιση υπόθεσης 2

Πίνακας 3.4-3 Ανάλυση Chi-Square Υπόθεσης 2

Chi-Square Tests

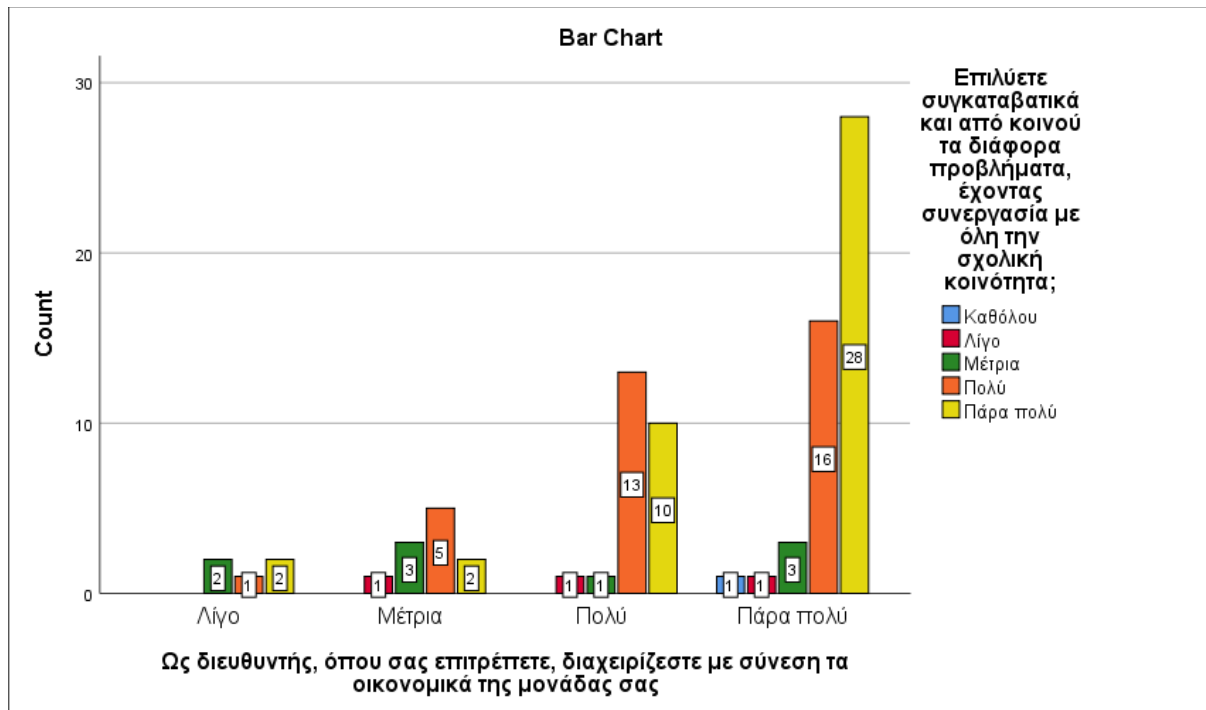
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,184 ^a	16	,051
Likelihood Ratio	19,457	16	,246
Linear-by-Linear Association	3,765	1	,052
N of Valid Cases	90		

a. 19 cells (76,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Και στην υπόθεση 2 ισχύει το ίδιο με την υπόθεση 1, αφού το χ^2_{test} (Asymp. Sig.=0.051>0.05), δίνει ότι οι διευθυντές πιστεύοντας στην δικαιοσύνη, την εμπιστοσύνη και την αξιοκρατία, βοηθούν τους νέους ειδικά εργαζόμενους να μάθουν και να γίνουν γνώστες όλων των αλλαγών που συντελούνται στην Α' βάρθμια εκπαίδευση και φυσικά τους αφορούν.

3.4.3. Ερώτημα 3 (ΣΣΔ9-ΣΓΕΙ5)

Υπόθεση 3: Εάν δημιουργηθεί ένα πρόβλημα με την διαχείρισή σας στα οικονομικά του σχολείου (ΣΣΔ9), θα προσπαθήσετε να το επιλύσετε συγκαταβατικά και από κοινού με την συνεργασία όλης της σχολικής κοινότητας (ΣΓΕΙ5);



Διάγραμμα: 3.4.3-1 Διαγραμματική απεικόνιση υπόθεσης 3

Πίνακας 3.4-4 Ανάλυση Chi-Square Υπόθεσης 3

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,321 ^a	12	,138
Likelihood Ratio	15,457	12	,217
Linear-by-Linear Association	4,592	1	,032
N of Valid Cases	90		

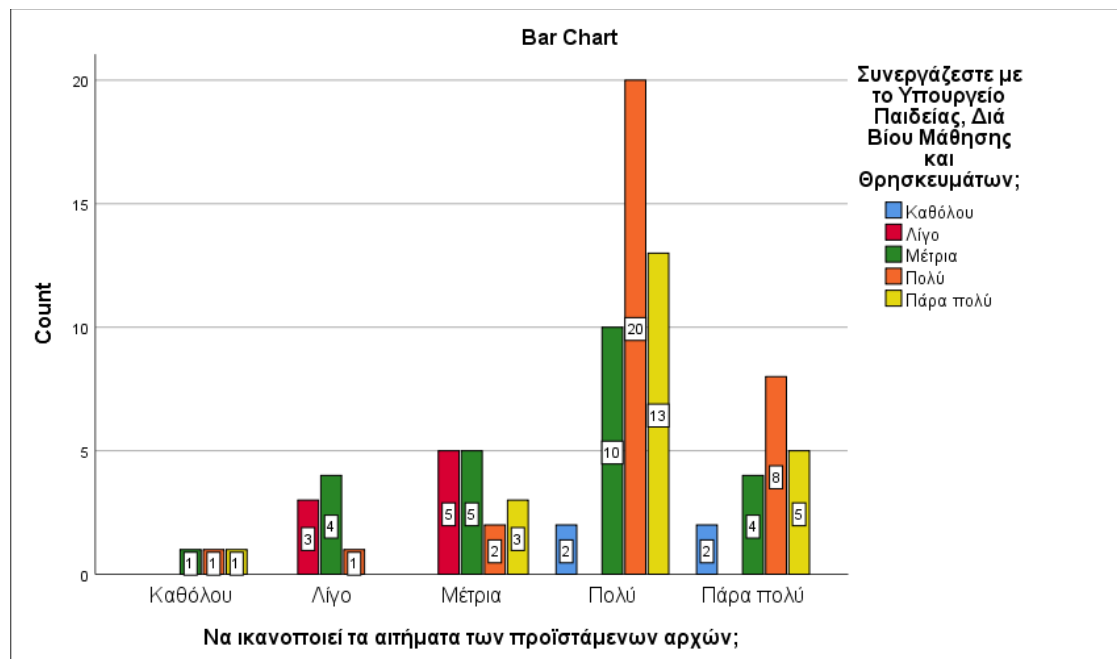
a. 15 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

Όπως και με τις υποθέσεις 1 και 2, στην υπόθεση 3, ισχύει το χ^2_{test} (Asymp. Sig.=0.051>0.05), δίνει ότι οι διευθυντές θα προσπαθήσουν να επιλύσουν συγκαταβατικά και

από κοινού με την συνεργασία όλης της σχολικής κοινότητας όποιο πρόβλημα δημιουργηθεί με την διαχείρισή στα οικονομικά του σχολείου (ΣΣΔ9). Αυτό κατ' επέκταση συνεπάγεται ότι επιθυμούν μέσω της συνεργασίας να λύσουν θέματα που αφορούν την μονάδα.

3.4.4. Ερώτημα 4 (ΣΕΦ1-ΕΓ1)

Υπόθεση 4. Όταν σας ζητηθεί να συνεργαστείτε με το Υπουργείο Παιδείας (ΣΕΦ1), θα ικανοποιήσετε το αίτημα της προϊστάμενης αρχής (ΕΓ1);



Διάγραμμα: 3.4.4-1 Διαγραμματική απεικόνιση υπόθεσης 4

Πίνακας 3.4-5 Ανάλυση Chi-Square Υπόθεσης 4

Chi-Square Tests

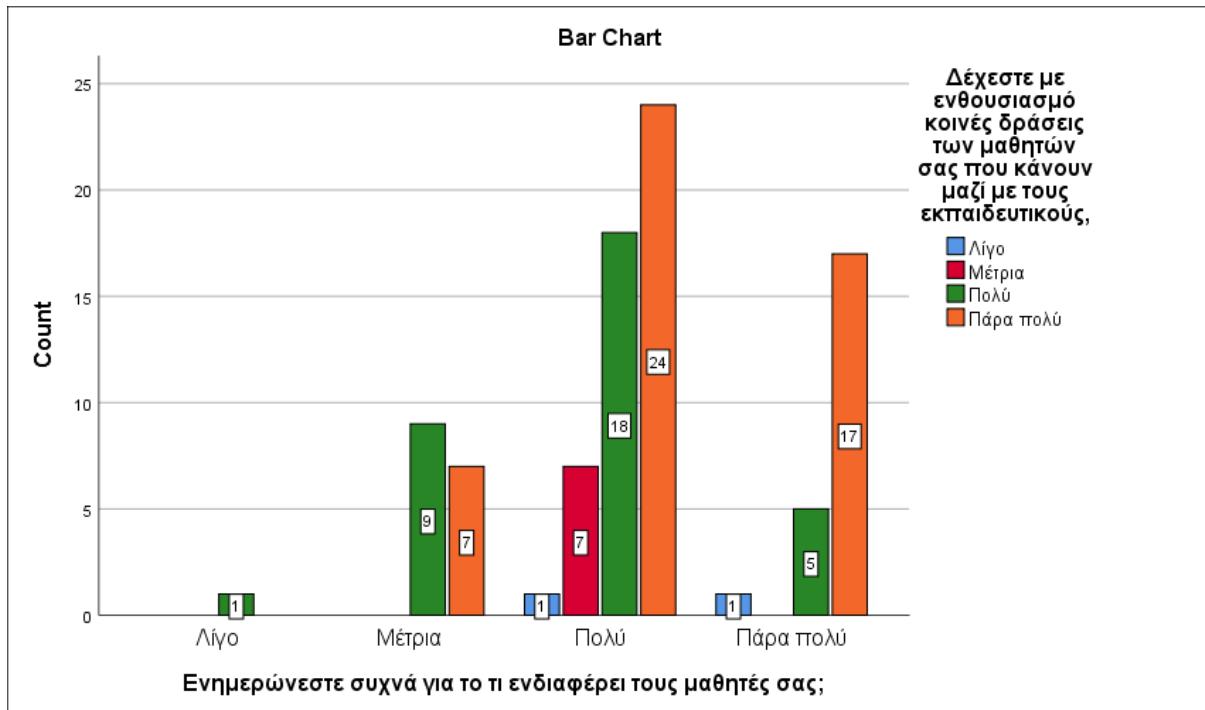
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	35,712 ^a	16	,003
Likelihood Ratio	37,458	16	,002
Linear-by-Linear Association	3,885	1	,049
N of Valid Cases	90		

a. 19 cells (76,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.

Στην υπόθεση 4 ισχύει ότι χ^2_{test} (Asymp. Sig.=0,003<0.05), δίνει ότι οι διευθυντές θα ικανοποιήσουν το αίτημα του Υπουργείου Παιδείας, όταν αυτό τους ζητηθεί.

3.4.5. Ερώτημα 5 (ΣΓΕ1-ΣΜΜ5)

Υπόθεση 5: Ενημερώνεστε συχνά για το τι ενδιαφέρει τους μαθητές σας (ΣΓΕ11) και δέχεστε τις κοινές δράσεις που κάνουν με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου (ΣΜΜ5);



Διάγραμμα: 3.4.5-1 Διαγραμματική απεικόνιση υπόθεσης 5

Πίνακας 3.4-6 Ανάλυση Chi-Square Υπόθεσης 5

Chi-Square Tests

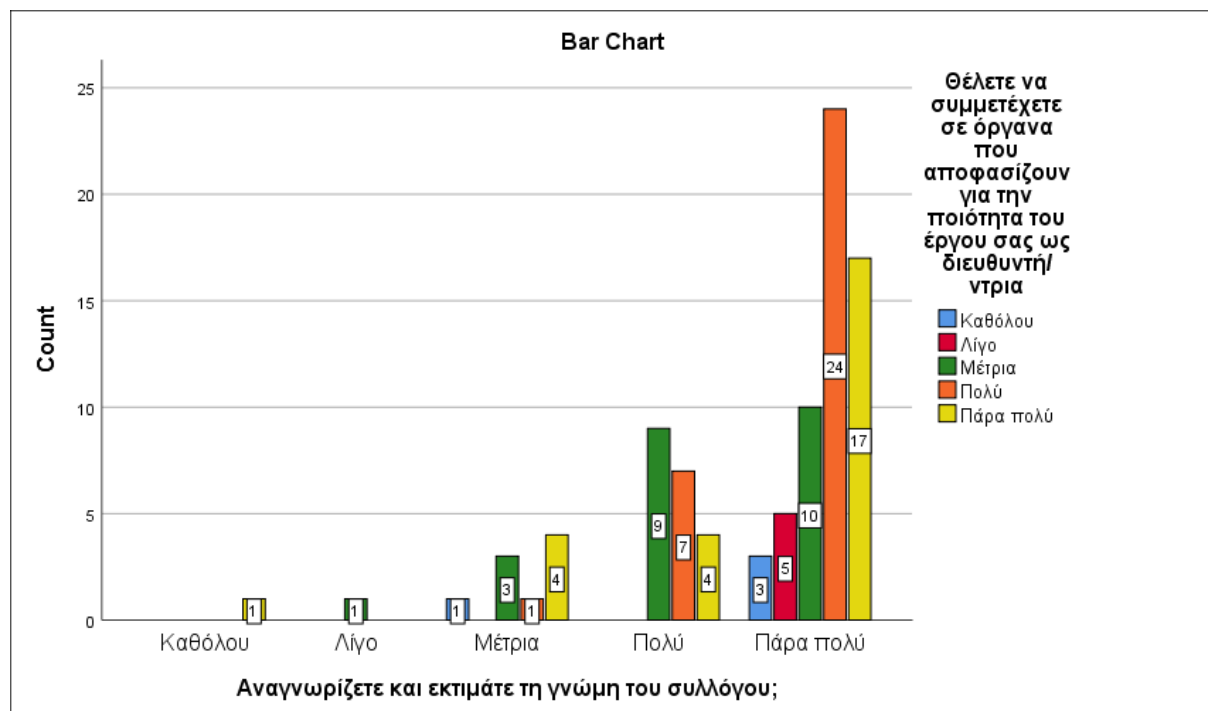
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,530 ^a	9	,140
Likelihood Ratio	16,447	9	,058
Linear-by-Linear Association	1,540	1	,215
N of Valid Cases	90		

a. 10 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Και στην υπόθεση 5 ισχύει το ίδιο με την υπόθεση 1, αφού το χ^2_{test} (Asymp. Sig.=0.140>0.05), δίνει ότι οι διευθυντές ενδιαφέρονται για τους μαθητές τους και σε συνδυασμό με το ερευνητικό ερώτημα της 1^{ης} υπόθεσης, δέχονται τις κοινές δράσεις μαθητών-εκπαιδευτικών.

3.4.6. Ερώτημα 6 (ΣΓΕ1-ΣΜΜ5)

Υπόθεση 6: Αφού αναγνωρίζετε και εκτιμάτε τη γνώμη του συλλόγου (ΣΣΔ1), θέλετε να συμμετέχετε σε όργανα που αποφασίζουν για την ποιότητα του έργου σας ως διευθυντή/ντρια (ΚΕΔ);



Διάγραμμα: 3.4.6-1 Διαγραμματική απεικόνιση υπόθεσης 6

Και στην υπόθεση 6 ισχύει το ίδιο με την υπόθεση 1, αφού το χ^2_{test} (Asymp. Sig.=0.332>0.05), δίνει ότι οι διευθυντές αναγνωρίζουν τη γνώμη του συλλόγου, ως τμήμα της ομάδας και φαίνεται να μην έχουν πρόβλημα στο να ακούσουν τη γνώμη τους. Για τον λόγο αυτό επιθυμούν να συμμετέχουν σε όργανα που θα κρίνουν την ποιότητα του παρεχόμενου έργου στο χώρο του σχολείου.

Πίνακας 3.4-7 Ανάλυση Chi-Square Υπόθεσης 6

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,867 ^a	16	,332
Likelihood Ratio	19,970	16	,222
Linear-by-Linear Association	,034	1	,854
N of Valid Cases	90		

a. 19 cells (76,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

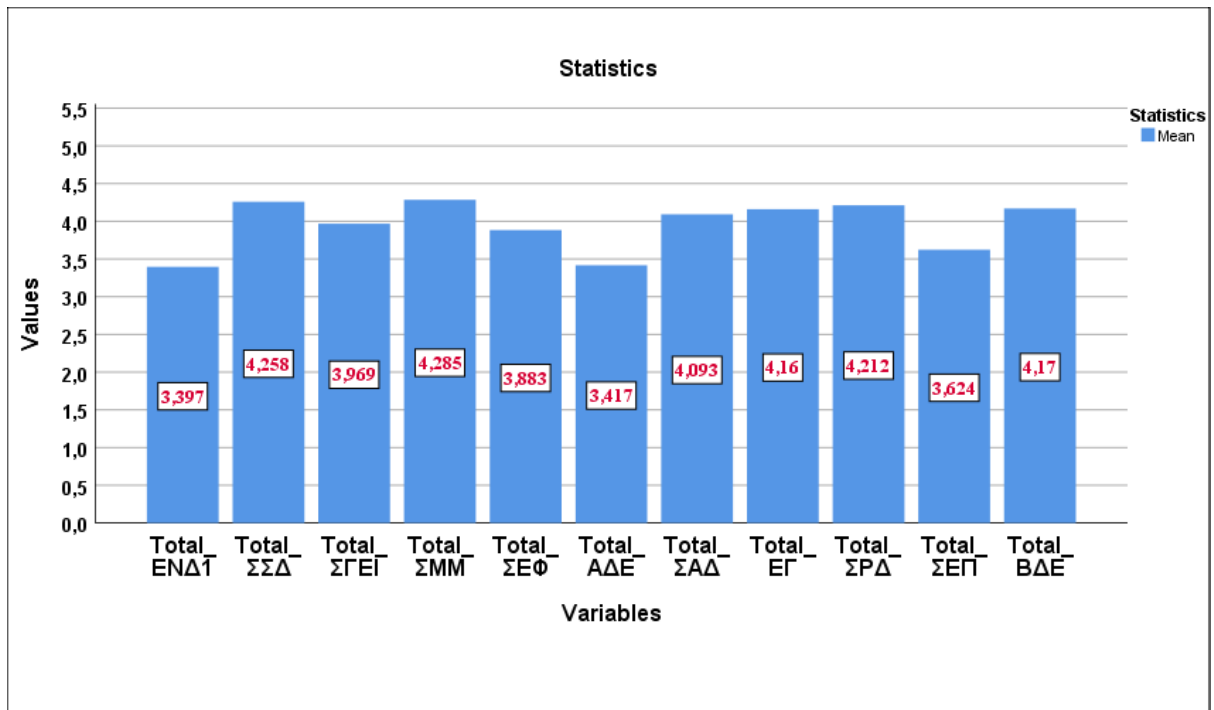
Στην επόμενη ενότητα των αποτελεσμάτων ακολουθεί αναλυτική αντιστοίχιση του προβληματισμού της εργασίας με τα ερευνητικά ερωτήματα που διατυπώθηκαν στην αρχή, σχετικά με την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από τους διευθυντές.

3.5. Μέσος όρος μεταβλητών

Το συνολικό για κάθε παράμετρο, προκύπτει από το μέσο όρο της κάθε ερώτησης. Έτσι ο συγκεντρωτικός πίνακας για τις δεκατρείς κεντρικές ερωτήσεις που είναι τα ερευνητικά ερωτήματα είναι:

	Total_ ENΔ1	Total_ ΣΣΔ	Total_ ΣΓΕΙ	Total_ ΣΜΜ	Total_ ΣΕΦ	Total_ ΑΔΕ	Total_ ΣΑΔ	Total_ ΕΓ	Total_ ΣΡΔ	Total_ ΣΕΠ	Total_ ΒΔΕ
N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	99	100
Valid											
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Mean	3,3967	4,2578	3,9686	4,2850	3,8825	3,4167	4,0925	4,1600	4,2117	3,6237	4,1700
Median	3,3333	4,3333	4,0000	4,3333	4,0000	3,3333	4,0000	4,2500	4,3333	3,5000	4,2000
Std. Deviation	,68934	,64011	,56511	,61605	,70483	,66223	,66444	,58695	,59452	,46890	,54114
Variance	,475	,410	,319	,380	,497	,439	,441	,345	,353	,220	,293
Skewness	-,197	-,669	-,361	-,931	-,332	-,039	-,593	-,777	-,646	,046	-,706
Std. Error of Skewness	,241	,241	,241	,241	,241	,241	,241	,241	,241	,243	,241

Και το αντίστοιχο διάγραμμα, για τους μέσους όρους, έχει ως εξής:



4. Αποτελέσματα

Μέσω των ευρημάτων της έρευνας διαπιστώθηκε πως οι βασικές αρχές της ΔΟΠ παρέχουν οφέλη στο πλαίσιο μιας σχολικής μονάδας και δύναται να συνεισφέρουν τόσο στην εποικοδομητική διοίκηση των σχολικών μονάδων όσο και σε μια γενική λειτουργία αυτών.

Στο σύνολο των 90 ερωτηθέντων υπάρχουν 51 άνδρες και 39 γυναίκες, με το μέσοόρο των συμμετεχόντων να κυμαίνεται από 46-65 ετών. Ένα πρώτο συμπέρασμα από την ηλικιακή κατανομή των ερωτηθέντων στο ερωτηματολόγιο είναι ότι τις διευθυντικές θέσεις τις κατέχουν άτομα, με σχετικά μεγάλη ηλικία και κάποια κοντά στο τέλος της εργασιακής τους, ενώ κατά κύριο λόγο τη θέση αναλαμβάνουν άνδρες που είναι έγγαμοι. Όσον αφορά κατά πόσο αυτοί που κατείχαν τις διευθυντικές θέσεις στα σχολεία, είχαν κάποια χαρακτηριστικά κρίσιμα και απαραίτητα για την εφαρμογή της διοίκησης, διαπιστώθηκε πως όσο πιο μεγάλος ηλικιακά ήταν ο συμμετέχων τόσα περισσότερα χρόνια εμπειρίας κατείχε, γεγονός σημαντικό για ένα Διευθυντή. Σχετικά με τη συσχέτιση φύλου και ετών στην εκπαίδευση διαπιστώθηκε ότι μεγαλώνοντας η ηλικιακή ομάδα, μεγαλώνει και η εμπειρία των ερωτηθέντων, αλλά και ότι στο σύνολό τους οι άνδρες είχαν περισσότερα χρόνια στην εκπαίδευση από τις γυναίκες, με ένα μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων (59) να έχει πάνω από είκοσι χρόνια στην εκπαίδευση.

Μέσα από την καταγραφή για τα χρόνια που κατέχουν την θέση του διευθυντή/ντρια οι συμμετέχοντες, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι πάνω από το μέσο όρο έχουν από δύο έως πέντε έτη εμπειρίας ως διευθυντές/ντριες. Βέβαια, όταν πραγματοποιήθηκε συσχέτιση των μεταβλητών που αφορά τα έτη σε διευθυντική θέση και τα χρόνια στην εκπαίδευση σε σχέση με το φύλλο, διαπιστώθηκε ότι οι άνδρες με περισσότερα χρόνια στην εκπαίδευση, κατέχουν περισσότερα χρόνια τις διευθυντικές θέσεις από τις γυναίκες. Ακόμα, είναι ενθαρρυντικό για την έρευνα, αλλά και για την ανάπτυξη της παιδείας στη χώρα μας, είναι το γεγονός ότι και οι 90 συμμετέχοντες διαθέτουν επιπλέον προσόντα εκτός του βασικού πτυχίου σπουδών, με τους μισούς να έχουν μεταπτυχιακό και ένα μικρό ποσοστό να έχει ειδικευση στη διοίκηση

εκπαιδευτικών μονάδων. Βέβαια, αρκετοί από τους ερωτηθέντες δήλωσαν ότι είχαν και σχετική εμπειρία σε θέσεις ευθύνης και στους τρόπους εκτέλεσης της διοίκησης.

Σχετικά με τα προσωπικά ενδιαφέροντα, λαμβάνοντας υπόψη ότι η ηλικιακή ομάδα των διευθυντών είναι στο άνω όριο, προκύπτει το συμπέρασμα ότι τα μεγαλύτερα ηλικιακά άτομα, πιστεύουν ότι με τα εφόδια που τους δίνει η εμπειρία τους, μπορούν να ανταπεξέλθουν σε θέματα της σχολικής κοινότητας και της διοίκησης. Επίσης, όλοι αποκρίθηκαν ότι γνωρίζουν τα βασικά ενός ΗΥ και αρκετοί είχαν αναπτύξει συγγραφικό έργο. Μέσα από αυτά τα αποτελέσματα καταλαβαίνουμε ότι πάνω από τους μισούς συμμετέχοντες έχουν κάποια εμπειρία στην διοίκηση και έχουν ασχοληθεί με αυτόν τον τομέα κυρίως στις ηλικίες από 46 έως 65. Αυτό αντιπροσωπεύει την πραγματικότητα, ότι δηλαδή οι περισσότεροι διευθυντές στην Α' βάρθμια Ελληνική εκπαίδευση είναι εκπαιδευτικοί μεγάλης ηλικίας, που έχουν ταυτόχρονα μεγάλη εμπειρία στην διδασκαλία, αλλά δυσκολεύονται σε τομείς που δεν γνωρίζουν καλά.

Συνεχίζοντας με τους άξονες των ερευνητικών υποθέσεων, για τον πρώτο άξονα που αφορά τις *συνεργασίες* αντιστοιχούν 4 μεταβλητές (4 ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο). Για τη μεταβλητή που αφορά τη «συνεργασία με τον σύλλογο διδασκόντων», διαπιστώθηκε ότι οι κατέχοντες την θέση του Δντη/τριας, έχουν καλή σχέση με τον σύλλογο διδασκόντων στην πλειονότητά τους. Αυτό θα βοηθήσει στην βελτίωση και συνεχή εξέλιξη της σχολικής μονάδας, για να μπορέσει να παραχθεί έργο, γεγονός που αποτελεί βασική αρχή μιας Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Οι περισσότεροι από τους διευθυντές που συμμετείχαν αναγνωρίζουν την σημασία του συλλόγου διδασκόντων, εφαρμόζοντας στην πράξη τις αποφάσεις του συλλόγου και ενημερώνοντας τον τελευταίο έγκαιρα για όλα τα εισερχόμενα έγγραφα στο σχολείο, αλλά συνάμα και τους εκπαιδευτικούς για τις υποχρεώσεις, τα καθήκοντα και τα δικαιώματα τους στην σχολική κοινότητα. Η ενημέρωση σχετικά με το κάθε τι που εισέρχεται στον οργανισμό και αφορά το έργο του συλλόγου στοχεύει σε αποτελεσματικότερες και ποιοτικά ανώτερες παρεχόμενες υπηρεσίες που θα οδηγήσουν στην μελλοντική αλλαγή, μια κατεύθυνση που οδηγεί σε μια Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Οι διαπιστώσεις αυτές συνάδουν με το γεγονός ότι ο μεγαλύτερος αριθμός των διευθυντών που

συμμετείχαν απάντησε ότι εξασφαλίζει την συνεργασία του συλλόγου στο έργο τους. Έπειτα, οι πλειονότητα των συμμετεχόντων αποκρίθηκε πως ενισχύει την συνεργασία υποστηρίζοντας τους νέους συνεργάτες στη σχολική μονάδα, πιστεύοντας στην εμπιστοσύνη και την εκτίμηση για μια καλύτερη συνεργασία.

Οι δύο επόμενες σημαντικές μεταβλητές του πρώτου άξονα, οι οποίες αφορούν τη συνεργασία με γονείς, εκπαιδευτικά ιδρύματα, κοινωνία και μαθητές/τριες έδειξαν τις παρακάτω διαπιστώσεις. Ειδικότερα, οι απαντήσεις του μεγαλύτερου ποσοστού των συμμετεχόντων επέδειξαν ότι ενημερώνονται για το τι ενδιαφέρει τους μαθητές του σχολείου, δέχονται τη γνώμη τους αλλά και των γονιών τους επιδιώκοντας συναντήσεις μαζί τους. Επίσης, οι περισσότεροι αποκρίθηκαν πως δέχονται θετικά την ύπαρξη εκδηλώσεων μαθητών- εκπαιδευτικών, γεγονός που οδηγεί την διοίκηση του σχολείου προς την κατεύθυνση της ολικής ποιότητας. Αυτές οι διαπιστώσεις είναι σύμφωνες με τη θεωρία της Δ.Ο.Π. η οποία στοχεύει στην ικανοποίηση των μαθητών ως «πελατών» του σχολείου. Συγχρόνως όλα τα παραπάνω απαντούν αποτελεσματικά στο 5ο ερευνητικό ερώτημα, όπου αναφέρεται στο αν ενημερώνονται συχνά οι διευθυντές για το τι ενδιαφέρει τους μαθητές (ΣΓΕΙ1) και αν δέχονται τις κοινές δράσεις που κάνουν με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου (ΣΜΜ5).

Οι επόμενες διαπιστώσεις απαντούν στο 1ο ερευνητικό ερώτημα που αναφέρεται στο αν ο διευθυντής σεβόμενος την διαφορετικότητα των μαθητών (ΣΜΜ3), συμφωνεί με το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία και σε μία πολύπλευρη δραστηριότητα (ΣΓΕΙ4). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων αποκρίθηκε πως παίρνει πρωτοβουλίες για το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία και αποδέχεται την διαφορετικότητα των προσωπικοτήτων του κάθε μαθητή. Το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία βοηθάει στη συνεχή βελτίωση του οργανισμού και αποτελεί βασική αρχή της Δ.Ο.Π., αλλά συγχρόνως χαρακτηριστικό γνώρισμα για έναν διευθυντή που αποβλέπει την αναβάθμιση του σχολείου και την εφαρμογή ποιοτικότερης διοίκησης.

Τα παραπάνω έρχονται να ενισχύσουν οι επόμενες διαπιστώσεις σχετικά με το ότι διευθυντές ζητούν την βοήθεια ειδικών προκειμένου να αντιμετωπίσουν όποιες ανάγκες

φέρουν οι μαθητές του σχολείου, έχοντας ανοικτό το γραφείο τους για αυτούς. Ένα σχολείο που σέβεται και ακούει τους μαθητές του, σημαίνει ότι λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες τους και προσδοκά να τις ικανοποιήσει όσο το δυνατό περισσότερο, γεγονός που αποβλέπει σε μια διοίκηση στραμμένη στην Ολική ποιότητα. Μια αντίστοιχη διαπίστωση υπάρχει σε παρακάτω μεταβλητή στον 2^ο άξονα, όπου οι περισσότεροι διευθυντές δήλωσαν ότι επιζητούν την συνεργασία με ειδικούς (παιδαγωγούς και ψυχολόγους), με σκοπό την βοήθεια προς τους μαθητές. Η πλειονότητα των ερωτηθέντων δρουν συλλογικά με σκοπό να προλαμβάνουν αρνητικές καταστάσεις. Στο σημείο αυτό, ο έλεγχος αρνητικών καταστάσεων, εντός του σχολείου, είναι μία καθημερινή πραγματικότητα και ένα σημαντικό χαρακτηριστικό για να διασφαλιστεί η Δ.Ο.Π. στο σχολείο. Μια βασική αρχή για την ουσιώδη εφαρμογή της, αφορά ακριβώς τη μέριμνα για να προληφθούν προβλήματα και λάθη (Κατσαρός, 2008, σ.132-134).

Ακολούθως, σημειώνονται οι διαπιστώσεις για το 3^ο ερευνητικό ερώτημα σχετικά με το εάν θα προσπαθούσαν οι συμμετέχοντες να επιλύσουν συγκαταβατικά και από κοινού με την συνεργασία όλης της σχολικής κοινότητας (ΣΓΕΙ5) ένα πρόβλημα που μπορεί να δημιουργηθεί σχετικά με την διαχείρισή των οικονομικών του σχολείου (ΣΣΔ9). Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων διευθυντών δηλώνει πως θα επιλύσει συγκαταβατικά ότι προκύπτει στο χώρο του σχολείου. Η Δ.Ο.Π. επισημαίνει ως κατάλληλες προοπτικές για την επίλυση κάποιου προβλήματος, τις συστηματικές, ολοκληρωμένες, συνεπής και οργανωτικές προοπτικές. Η ύπαρξης της συνεργασίας μεταξύ διευθυντή και συλλόγου αποτελεί κύρια αρχή για μια διοίκηση που οδεύει προς την ολική ποιότητα (Thara, 2011).

Όσον αφορά την τέταρτη μεταβλητή του πρώτου άξονα σχετικά με τη συνεργασία του διευθυντή με εξωτερικούς φορείς, τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν ότι σε ένα μέτριο ποσοστό οι διευθυντές συνεργάζονται με την περιφέρεια και το Υπουργείο, ενώ μεγαλύτερος αριθμός δείχνει να αλληλοεπιδρά με τις οικίες Διευθύνσεις και τα γραφεία Α/βάθμιας εκπαίδευσης. Οι αποκρίσεις αυτές δίνουν μια μερική απάντηση στο 4ο ερευνητικό ερώτημα της εργασίας, που διερευνά τη γνώμη των διευθυντών όταν τους ζητηθεί να συνεργαστούν με το Υπουργείο Παιδείας (ΣΕΦ1), αν θα ικανοποιήσουν το αίτημα της προϊστάμενης αρχής

(ΕΓ1), όπου ένα ικανοποιητικό ποσοστό (πάνω του μέσου όρου) ήταν θετικό στη συνεργασία. Η πλειοψηφία αποκρίθηκε ότι πρέπει να ικανοποιεί τα αιτήματα των προϊσταμένων αρχών, το οποίο θα επισημανθεί και παρακάτω σε επόμενη μεταβλητή.

Βέβαια, για να ελεγχθούν καλύτερα τα αποτελέσματα της μεταβλητής ΣΕΦ (συνεργασία με εξωτερικούς φορείς), οι διευθυντές κλήθηκαν να απαντήσουν στο εάν δέχονται να συμμετάσχουν σε όργανα που θα ελέγχουν την ποιότητα του διευθυντικού τους έργου. Από αυτό το σημείο συνεχίζουμε στο δεύτερο άξονα του ερωτηματολογίου που αφορά την *κρίση για το έργο των διευθυντών* και αποτελείται από οχτώ βασικές μεταβλητές. Η ανάλυση αυτής της μεταβλητής θα δώσει απάντηση στο 6ο ερευνητικό ερώτημα, που αναφέρεται στην οπτική του διευθυντή που εφόσον αναγνωρίζει και εκτιμά τη γνώμη του συλλόγου (ΣΣΔ1), θέλει να συμμετάσχει σε όργανα που αποφασίζουν για την ποιότητα του έργου του. Μια από τις βασικές αρχές για να υπάρξει ολικός μετασχηματισμός του εκπαιδευτικού οργανισμού σε «σχολείο ποιότητας» αφορά την εφαρμογή μιας αποτελεσματικής ηγεσίας που επιθυμεί να προβεί σε διοικητικές αλλαγές που θα αποδώσουν καλύτερα το έργο της (Ζαβλανός, 2003).

Οι παραπάνω διαπιστώσεις έρχονται σε αντιστοιχία με τις απαντήσεις περίπου των μισών ερωτηθέντων που αποκρίθηκαν ότι δέχονται να συμμετέχουν σε όργανα που αποφασίζουν για την ποιότητα του έργου τους ως διευθυντή/ ντρια. Ο ίδιος αριθμός αποκρίθηκε ότι θα ήθελε να συμμετάσχει σε όργανα αξιολόγησης, εάν αυτό ήταν μόνο για αναγνώριση και περιέχοντας το κομμάτι της ανταμοιβής. Ένα σημαντικό γνώρισμα μιας ποιοτικότερης διοίκησης που βασίζεται στην ολική ποιότητα, διαθέτει την αξιολόγηση του παραγόμενου έργου με σκοπό αυτό να εξελίσσεται συνεχώς. Η Δ.Ο.Π. δεν εστιάζει αποκλειστικά στο διευθυντικό κομμάτι μιας σχολικής μονάδας, αλλά και στην αποτίμηση αυτού με σκοπό να διατηρηθεί η ποιότητα στον τρόπο εξέτασης των διαφόρων προτύπων, παρέχοντας ποιοτικότερες εκπαιδευτικές υπηρεσίες (Bush, 2003). Οι αποκρίσεις των διευθυντών δείχνουν μικρή αποδοχή της έννοιας της αξιολόγησης, με μικρό ποσοστό να μην βλέπει την αξιολόγηση σαν τιμωρία και έλεγχο, προβάλλοντας την αποθάρρυνση των ερωτηθέντων σχετικά με την αξιολόγηση του έργου τους.

Συνεχίζοντας με την ανάλυση της μεταβλητής που αφορά τη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού, θα σημειωθεί απάντηση στο 2ο ερευνητικό ερώτημα. Αυτό αναφέρεται στην αντίληψή του διευθυντή ως άνθρωπος που είναι δίκαιος, σέβεται την έννοια της εμπιστοσύνης, αγαπά την αξιοκρατία (ΣΣΔ8) και βοηθά τους εκπαιδευτικούς του σχολείου να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους και να είναι γνώστες όλων όσων συμβαίνουν(ΣΑΔ4). Ένα σημαντικό ποσοστό διευθυντών δέχεται την ολοκληρωτική συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης της σχολικής τους μονάδας για να προτείνουν τρόπους βελτίωσης. Αξίζει να σημειωθεί πως η συντριπτική πλειοψηφία 85 στους 90 φαίνεται να επιθυμεί την επιμόρφωση και τις όποιες αλλαγές απαιτούνται προκειμένου να παραχθεί αποτελεσματικό έργο.Μια βασική αρχή για την ουσιαστική εφαρμογή της Δ.Ο.Π. αφορά ακριβώς στη συμμετοχικότητα και στο ενδιαφέρον του ανθρώπινου δυναμικού να εφαρμοστεί αυτή η φιλοσοφία στην επιχείρηση με στόχο την ενθάρρυνση για συνεχής εκπαίδευση και αυτό-βελτίωση κάθε εργαζόμενου(Ζαβλανός, 2003).

Η τέταρτη μεταβλητή σχετικά με το έργο του διευθυντή, στοχεύει να ανιχνεύσει την προθυμία των διευθυντών να συμμετέχουν σε διάφορους παράγοντες συνεργασίας, σχέσεων και έργου, μέσα στον χώρο του σχολείου. Οι συνολικές απαντήσεις στο πλαίσιο αυτής της μεταβλητής είναι σημαντικές, διότι θα επικροτήσουν τα παραπάνω ευρήματα και θα ενισχύσουν τις διαπιστώσεις για τα ερευνητικά ερωτήματα. Συγκεκριμένα, η πλειοψηφία των διευθυντών αποκρίθηκε ότι πρέπει να ικανοποιούν τα αιτήματα των προϊσταμένων αρχών, αλλά και τα προσωπικά προβλήματα του εκπαιδευτικού προσωπικού και των υπόλοιπων μονάδων ομάδες (μαθητές, γονείς), ενώ σχεδόν όλοι θεωρούν ότι σκοπός του διευθυντή είναι πραγματοποιεί τους στόχους του σχολείου, γεγονός που ενισχύει την προηγούμενη διαπίστωση στο 4ο ερευνητικό ερώτημα της εργασίας. Η υλοποίηση της φιλοσοφίας για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας πραγματοποιείται μέσω της δέσμευσης του ίδιου του οργανισμού, σε αυτή την περίπτωση της σχολικής μονάδας, για την πραγμάτωση των στόχων του, ώστε να αναβαθμίζεται διαρκώς (Κατσαρός, 2008).

Συγχρόνως, ο μεγαλύτερος αριθμός συμμετεχόντων συμφωνεί στην αξιοποίηση και αναβάθμιση του διδακτικού του προσωπικού, ενώ αποδέχεται την αξιολόγηση, όταν

αναγνωρίζεται το έργο αλλά και η αξία του προσωπικού οδηγώντας με αυτό τον τρόπο στην δημιουργία κατάλληλου κλίματος στη σχολική μονάδα. Ένα τέτοιο γεγονός είναι σύμφωνα με τις βασικές αρχές της Δ.Ο.Π.

Εν συνεχεία στην επόμενη μεταβλητή του δεύτερου άξονα επιδιώκεται να ερευνηθεί η σημαντικότητα του ρόλου του Διευθυντή/ντριας, μέσα από τα μάτια των ιδίων. Συγκεκριμένα, η περισσότεροι από τους συμμετέχοντες, χαρακτήρισαν σημαντικό το ρόλο τους, ως διευθυντές/ ντριες, και πως οφείλουν να συνεργάζονται με το προσωπικό των γραφείων της Α/βάθμιας εκπαίδευσης, με άλλους Διευθυντές σχολικών μονάδων κτλ. Ακόμα, σχεδόν όλοι (87) βρέθηκε ότι θέλουν να συνεργάζονται με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου, τους γονείς, τους μαθητές, αλλά και με τους σχολικούς συμβούλους, προκειμένου να ενημερωθούν για τρέχοντα ζητήματα. Οι συνεργασίες είναι σημαντικό κομμάτι στην εφαρμογή μιας διοίκησης ολικής ποιότητας, καθώς θα οδηγήσει στην παραγωγή αποτελεσματικού έργου για το σχολείο. Στη συνεργασία εντάσσεται και η ομαδική εργασία, που σύμφωνα με τον Oakland(1995, όπ. αναφ. στο Zakuan και συν., 2012) ενισχύει την αυτοπεποίθηση και την επικοινωνία, έννοιες συνδεδεμένες με τη διαδικασία της ολικής ποιότητας.

Η ακόλουθη μεταβλητή στοχεύει στο να διαπιστώσει εάν κρίνουν σημαντικό οι διευθυντές/ ντριες την επίλυση προβλημάτων της μονάδας σε συνεργασία με άλλους Διευθυντές σχολικών μονάδων, τα αρμόδια γραφεία, τους εκπαιδευτικούς, γονείς, μαθητές και με άλλους φορείς. Οι ερωτηθέντες διευθυντές σε μέτριο ποσοστό αναφέρουν ότι επιθυμούν την επίλυση προβλημάτων σε συνεργασία με άλλους. Αυτό το συμπέρασμα, σε συσχέτιση με την προηγούμενη μεταβλητή της σημαντικότητας του ρόλου του διευθυντή στις διάφορες συνεργασίες, δείχνει ότι οι ερωτηθέντες έχουν ανάγκη την συνεργασία, σε επίπεδο συμβουλευτικής και όχι ελέγχου. Βέβαια, ο διευθυντής οφείλει να κάνει τον χειρισμό των προβληματικών καταστάσεων σε συνεργασία με το ανθρώπινο δυναμικό της μονάδας, ώστε να αποσκοπεί στη δημιουργία ενός αποτελεσματικότερου σχολείου κατευθυνόμενο στην ολική ποιότητα (Μπλάνας,2006).

Η έκτη μεταβλητή (ΒΔΕ- ΑΔΕΣ) αυτού του άξονα, αφορά τους παράγοντες που είναι σημαντικοί για την απόδοση και τη βελτίωση του διευθυντικού έργου του σχολείου. Σε αυτούς τους παράγοντες κατατάσσονται η επιθυμία των ερωτηθέντων να λαμβάνονται συλλογικές αποφάσεις από όλους όσους συμμετέχουν στην διοίκηση (Δ/ντες & σύλλογος), η αλλαγή της σχολικής κουλτούρας (νοοτροπία, συνήθειες - τρόποι), η ομαδική εργασία και η εσωτερική επικοινωνία των εκπαιδευτικών, διαμόρφωση συστημάτων αξιολόγησης των αποτελεσμάτων και βελτίωσης, αλλά και ο έλεγχος της ανταγωνιστικότητας. Οι πλειονότητα δήλωσε ότι θέλει να λαμβάνονται συλλογικές αποφάσεις και ότι είναι σημαντικό να αλλάξει η κουλτούρα της σχολικής κοινότητας, για να μπορέσει να βελτιωθεί και το έργο του διευθυντή και η ποιότητα του έργου της σχολικής μονάδας, αλλά και να δημιουργηθούν σχέσεις εμπιστοσύνης. Μια τέτοια αλλαγή είναι κατευθυνόμενη στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Lunenburg, 2010). Επίσης, η συνεργασία με τους συναδέλφους, μέσα από την διαμοίραση ιδεών, τεχνογνωσίας κ.λπ., είναι σύμφωνα με τους περισσότερους, ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας για την βελτίωση του έργου του διευθυντή της μονάδας. Αντιθέτως, λίγο περισσότεροι από τους μισούς συμφωνούν ότι η διαμόρφωση συστημάτων αξιολόγησης των αποτελεσμάτων μπορεί να βελτιώσει την απόδοση του έργου.

Στην τελευταία μεταβλητή του δεύτερου άξονα διαπιστώνεται μια βασική αρχή της θεωρίας της Δ.Ο.Π., εάν θεωρούν οι διευθυντές ότι είναι σημαντικό οι μαθητές να είναι ευχαριστημένοι και να θέλουν να βρίσκονται στο σχολείο με όρεξη, με την πλειοψηφία να αποκρίνεται θετικά. Σε αντιστοιχία με τις θεωρήσεις της Δ.Ο.Π., μαθητές, γονείς, εκπαιδευτικοί και κοινωνία συντελούν τον «πελάτη» της εκπαίδευσης, και οι κινήσεις που χρειάζεται να γίνουν ώστε να πραγματοποιηθεί «η ικανοποίηση του πελάτη» αποτελούν πρωταρχικό σκοπό μιας διοίκησης Ολικής Ποιότητας με σκοπό ο «πελάτης» να αποκτά ανώτερης ποιότητας υπηρεσίες. Για το λόγο αυτό ένας οργανισμός όπως η σχολική μονάδα επιβάλλεται να τροποποιείται διαρκώς, ώστε να εξελίσσεται (Φασουλής, 2017).

5. Συζήτηση αποτελεσμάτων

Με γνώμονα την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας με βάση τους αρχικούς προβληματισμούς, προέκυψε πως οι διευθυντές κρίνουν ότι στις σχολικές μονάδες που

εργάζονται, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εφαρμόζεται σε ικανοποιητικό βαθμό για τον συντονισμό της σχολικής ζωής, την εφαρμογή σχολικού προγράμματος, την αξιοποίηση πόρων, της επαγγελματικής εξέλιξης των εκπαιδευτικών, την δημιουργία βελτιωμένων σχέσεων με σκοπό την εδραίωση θετικού σχολικού κλίματος, αλλά και για να επιτευχθούν καλύτερες σχέσεις μεταξύ διευθυντή-εκπαιδευτικών-μαθητών και μαθητών μεταξύ τους. Αυτά συνδέονται συγχρόνως με το πόσο αποτελεσματικό είναι το υφιστάμενο πλαίσιο διοίκησης αναφορικά με τις σχέσεις της σχολικής μονάδας με τους γονείς, με τις σχέσεις της μονάδας με εκπαιδευτικούς θεσμούς και τη διδακτική διαδικασία, αλλά και ατομική και κοινωνική ανάπτυξη των μαθητών. Σε γενικές γραμμές η έρευνα επέδειξε ότι τα χαρακτηριστικά της Δ.Ο.Π. υπάρχουν στις σχολικές μονάδες πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και εφαρμόζονται σε ικανοποιητικό επίπεδο κατευθύνοντας τις σχολικές μονάδες να επιτύχουν βελτιωμένη λειτουργία και την καλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα. Σε ανάλογα συμπεράσματα με αυτά της παρούσας έρευνας, έχουν καταλήξει ερευνητές που έχουν εξετάσει παρεμφερή θέματα αναφορικά με τη διοίκηση.

Συγκεκριμένα, η Ξανθοπούλου, επιχειρώντας να απαντήσει στο εάν ο διευθυντής είναι διοικητικός ή παιδαγωγικός ηγέτης του σχολείου, αποφαινεται ότι ο διευθυντής είναι ηγέτης, αφού είναι αυτός που προγραμματίζει, συντονίζει καθοδηγεί και επιμορφώνει τους συναδέλφους τους, ενώ σε καμία περίπτωση δεν είναι αυτός που θα ασκήσει την αυστηρή έννοια της εξουσίας στους υφισταμένους του. Βασίζεται πολύ η συγκεκριμένη ανάλυση, στην νομοθετική απαίτηση του να είναι ο προσανατολισμός του κάθε διευθυντή και διοικητικός και παιδαγωγικός, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει, ορίζουν τα διάφορα θεσμικά όργανα. Επισημαίνει, ότι ένας διευθυντής πρέπει να προσδοκά στην συνεργασία με το εκπαιδευτικό προσωπικό, να καλύπτει τις όποιες διαφορές υπάρχουν μεταξύ των συναδέλφων, να οργανώνει και να εκπαιδεύει το προσωπικό. Τονίζει επίσης, πως ένας σωστός διευθυντής πρέπει να χαρακτηρίζεται από στρατηγική και ευελιξία, προκειμένου να μπορεί να αντιμετωπίσει τις ιδεολογικές διαφορές, τις διαφορετικές ανάγκες για γνώση, αλλά και την εν γένει διαφορετικότητα του προσωπικού. Σύμφωνα με τη έρευνα της, είναι σημαντικό σε μία σχολική μονάδα, να μην υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών

για να μπορεί να εξασφαλίζεται το θετικό κλίμα του σχολείου, προς όφελος πάντα των μαθητών (Ξανθοπούλου, 2020).

Η έρευνα των Jardine&Peter το 1994 στο Ηνωμένο Βασίλειο κατέστησε σαφές πως το σχολείο που εφαρμόζει τη ΔΟΠ., συνάμα πραγματοποιεί προγράμματα κατάρτισης, ώστε να ενισχύσει το επίπεδο των εκπαιδευτικών που το απαρτίζουν, έχοντας ως κύριο μέλημα η δημιουργία ενός σχεδίου ποιοτικότερης εκπαίδευσης που στοχεύει στην βελτίωσή της (Καρατζιά-Σταυλιώτη & Λαμπρόπουλος, 2006). Συνεχίζοντας με τις διεθνείς έρευνες, η αξιοποίηση προγραμμάτων ΔΟΠ στις σχολικές μονάδες του Σικάγο των ΗΠΑ επιτεύχθηκε μέσα από την υλοποίηση συνεργασίας Πανεπιστημίων-Σχολείων και την εφαρμογή των βασικών αρχών της Δ.Ο.Π. (Οικονόμου, 2010).

Επίσης, σε έρευνά της η Κρυφού (2018), επισημαίνει την επίδραση του ρόλου της ηγεσίας στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, διαπιστώνοντας πως το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας επενεργεί θετικότερα στην εφαρμογή της Δ.Ο.Π., ενώ ο Laohavichien & συν. (2011), επισημαίνουν σε μελέτη τους πως όσο περισσότερο συμμετέχει ένας μετασχηματιστικός ηγέτης στη διαδικασία εφαρμογής της Δ.Ο.Π. τόσο αποτελεσματικότερα επιδράει στο επίπεδο της πρακτικής της (Κρυφού, 2018).

Ακόμα, σε εργασία της η Καλλένου, επισήμανε την απροθυμία πολλών εκπαιδευτικών στην χρήση της νέας τεχνολογίας, με την εισαγωγή καινοτόμων, νέων ιδεών και πρακτικών. Τονίστηκε ότι η αυξημένη ηλικία της ομάδας των εκπαιδευτικών, οδηγεί σε απροθυμία πολλών να ενταχθούν σε νέες καινοτόμες ιδέες και πρακτικές που θα οδηγούσαν σε νέα μονοπάτια το εκπαιδευτικό τους έργο και συνάμα θα έκαναν πιο αποδοτικό το μάθημα και την μεταφορά της γνώσης στους μαθητές τους. Αποτέλεσμα αυτής της απροθυμίας είναι οι συνεχείς συγκρούσεις με τους συναδέλφους αλλά και με τους γονείς των μαθητών τους. Τονίστηκε επίσης και η σύγκρουση με το Υπουργείο στην περίπτωση της απροθυμίας εισόδου σε νέες πρακτικές και τεχνολογίες (Καλλένου, 2019).

Η Μητροπούλου (2019), τονίζει ότι σε μια σχολική κοινότητα είναι σημαντικό η διοίκηση να επιτυγχάνεται μέσα από τη συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς αλλά και τη σύγκλιση απόψεων με τους σχολικούς συμβούλους. Θεωρείται πολύ σημαντική η αποφυγή συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών, αλλά και η συμμετοχή στα κοινά δρόμενα της κοινωνίας προκειμένου να επιτευχθεί σύγκλιση απόψεων αλλά και η εύρυθμη λειτουργία του σχολείου στα πλαίσια της κοινωνίας (Μητροπούλου, 2019).

Ακόμα, στην έρευνά του ο Σταματίου (2019) ανέδειξε παρόμοιο αποτέλεσμα σχετικά με την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. αναφορικά με τη σχολική διοίκηση. Συγκεκριμένα, για τον συντονισμό της σχολικής ζωής επισημαίνει ότι η πλειονότητα των εκπαιδευτικών δέχεται ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εφαρμόζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό με σκοπό κάθε απόφαση να αποτελεί έκβαση ενός συνόλου ομαδικών διαδικασιών, ενώ συνάμα οι ιδέες και οι προτάσεις κάποιου εκπαιδευτικού, μέλους του συλλόγου διδασκόντων, λαμβάνεται υπόψη στη σχεδίαση και την επίλυση των προβλημάτων. Με βάση τις απόψεις των εκπαιδευτικών έδειξε, ότι η διοίκηση σε μεγάλο βαθμό οφείλει την ενίσχυση και το συντονισμό στη συνεργασία των εκπαιδευτικών ανά ειδικότητα, με σκοπό την καλύτερη δυνατή οργάνωση, ανάπτυξη, εφαρμογή και αξιολόγηση του Προγράμματος Σπουδών. Επίσης, αναφέρει ότι ένας σημαντικός αριθμός εκπαιδευτικών αποδέχεται πως υφίσταται κλίμα συνεννόησης, εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού που αφορά τόσο τις σχέσεις των εκπαιδευτικών μεταξύ τους με την δημιουργία κατάλληλου κλίματος συνεννόησης, όσο τις σχέσεις με τους μαθητές και το υπόλοιπο προσωπικό. Αναφορικά με τις σχέσεις του σχολείου με εκπαιδευτικούς θεσμούς, το συμπέρασμα ήταν κοινό με τα ευρήματα της παρούσας μελέτης, όπου συμμετέχει ενεργά στη ζωή της τοπικής κοινότητας (Σταματίου, 2019).

6. Συμπεράσματα

Η ποιότητα είναι ένα σύνολο κατανοητών κανόνων και διαδικασιών που έχουν σχεδιαστεί για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών. Μπορεί να

εφαρμοστεί σε οποιαδήποτε μορφή εταιρείας, ανεξάρτητα από το μέγεθος και τον στόχο της. Το κύριο πλεονέκτημά είναι ότι μέσω της εφαρμογής της σε μία εταιρεία, όχι μόνο μπορεί να βελτιώσει την προώθηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχει, αλλά και να βελτιώσει τις άλλες λειτουργίες της. Η διαχείριση της ολικής ποιότητας (TQM) είναι η εφαρμογή στρατηγικών και μεθόδων λειτουργίας που ενσωματώνουν την πραγματική τεχνολογία ποιοτικού ελέγχου στη φιλοσοφία ενός οργανισμού, με στόχο τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας (Everard & Morris, 1999: 221-235).

Σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς, η καινοτομία προσπαθεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα στην οργάνωση του σχολείου και φυσικά την ικανοποίηση των μαθητών, μέσα από τη γνώση. Η πρωταρχική αυτή αρχή της διαχείρισης της ποιότητας, στοχεύει και στην ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού του σχολείου. Επιπλέον, αποσκοπεί και στην δυνατότητα της συνεχούς βελτίωσης των διαφόρων λειτουργιών του οργανισμού. Δεδομένου ότι οι άνθρωποι δεν ικανοποιούνται ποτέ πλήρως, πάντα ένας οργανισμός έχει περιθώριο βελτίωσης. Βελτίωση στην οποία συμβάλλει και ο ανταγωνισμός, για την επίτευξη καλύτερης θέσης, καλύτερης αξίας και υπεραξίας, της ίδιας της σχολικής κοινότητας. Συνοπτικά, ισχύει ότι ο κινητήριος μοχλός σύνδεσης των εννοιών «εκπαιδευτική αλλαγή, καινοτομία, μεταρρύθμιση και αποτελεσματικότητα» στο χώρο του σχολείου, είναι η ικανοποίηση των μαθητών και του ανθρώπινου δυναμικού που εργάζεται στο σχολείο.

Με την μετάβαση της σχολικής κοινότητας σε ένα σύστημα διαχείρισης ολικής ποιότητας, επιτυγχάνεται, αύξηση των πληροφοριών και του ποσοστού συμμετοχής τόσο των μαθητών όσο και των εκπαιδευτικών (εκπαιδευτική αλλαγή), αφού αυξάνεται το αίσθημα της προσωπικής ευθύνης, δίνεται έμφαση στη διαδικασία και στη μάθηση των υπηρεσιών και βελτιώνεται συνεχώς η απόδοση.

Για να μπορεί ένα σχολείο να εφαρμόσει Διαχείριση Ολικής Ποιότητας, πρέπει να μπορεί να εξασφαλίζει τη συμμετοχή όλου του συλλόγου των εργαζομένων του, σε αυτές τις διαδικασίες. Ως κοινωνική οργάνωση, το σχολείο θα αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ικανοποιώντας τις ανάγκες της κοινωνίας (γονείς, μαθητές, εκπαιδευτικούς) και αυτές οι

ανάγκες γίνονται πιο εμφανείς καθώς ο εκπαιδευτικός οργανισμός επηρεάζεται από τα γρήγορα μεταβαλλόμενα κοινωνικοοικονομικά πρότυπα.

Σύμφωνα με τη θεωρία της ΔΟΕ, οι μαθητές, οι γονείς, οι δάσκαλοι και ολόκληρη η κοινωνία είναι όλοι πελάτες της εκπαίδευσης και οι ενέργειες που απαιτούνται για την επίτευξη ικανοποίησης των πελατών είναι οι καθημερινές εργασίες κάθε δασκάλου, έτσι ώστε οι πελάτες να μπορούν να λαμβάνουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Το σώμα πρέπει να αλλάζει συνεχώς για να διασφαλίσει ότι το κάνει.

Στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας απαιτείται συνεχής βελτίωση. Η συνεχής βελτίωση πρέπει να εστιαστεί στη μείωση των μεταβολών των αποτελεσμάτων που παρέχονται από τις διαδικασίες. Αναφέρεται επίσης ότι η βελτίωση της ποιότητας επιτυγχάνεται αποτελεσματικότερα με την προσπάθεια αποφυγής λαθών, παρά με την διόρθωση τους. Η ποιότητα και η συνεχής βελτίωση μέσω των διαδικασιών, είναι το θεμέλιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και βέβαια δεν έχει κανένα ιδιαίτερο περιεχόμενο, εκτός και αν οριστεί με βάση τις ανάγκες και τις επιθυμίες του πελάτη (μαθητή, γονείς, εκπαιδευτικοί, κοινωνία) (Mann & Kehoe, 1994).

Στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας κατατάσσεται και η πλήρης συμμετοχή του ανθρωπίνου δυναμικού της στη διαδικασία βελτίωσης που λαμβάνει μέρος, με στόχο όλοι να εκπληρώνουν το έργο τους, βελτιώνοντας το τελικό αποτέλεσμα. Η επιτυχία της συμμετοχής προϋποθέτει, προϋποθέτει την συμμετοχή όλων των μελών της ομάδας στην γνώση των αξιών και των αναγκών της μονάδας. Προϋποθέτει ότι ο σύλλογος εργαζομένων διαθέτει τις απαραίτητες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες να εκτελέσει το σκοπό του. Παράλληλα είναι υποχρέωση όλων να υπάρχει αμοιβαία συνείδηση και εμπιστοσύνη μεταξύ της ανώτατης εκπαιδευτικής ηγεσίας και του ανθρωπίνου εκπαιδευτικού παράγοντα και να δίνεται η δυνατότητα στον τελευταίο να συμμετέχει στο σχεδιασμό των διαδικασιών της ποιοτικής βελτίωσης.

Στην εκπαιδευτική διοίκηση, ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας είναι ύψιστης σημασίας και όπως διαπιστώνεται και από τα ευρήματα της μελέτης διαδραματίζει καίριο ρόλο στην εφαρμογή της. Έχει μεγάλη σημασία η εκπαιδευτική ιεραρχία και η άποψη γνώση

των αρμοδιοτήτων που ασκεί. Η θέση του διευθυντή του σχολείου σχετίζεται άμεσα με τον επικοινωνιακό ρόλο που διαδραματίζει ο διευθυντής μεταξύ των ανωτέρων ηγετικών στελεχών της εκπαιδευτικής διοίκησης και των υφισταμένων εκπαιδευτικών και της συνεργασίας που πρέπει να είναι σε θέση να επιτύχει τόσο με τους εξωτερικούς φορείς, όσο και με τον ίδιο τον σύλλογο των διδασκόντων. Οι προσδιοριστικοί παράγοντες της αποτελεσματικής διοίκησης του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας, τείνουν να οριστούν ως η συνεχής και δυναμική διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου όλων των παραγωγικών πόρων που συμμετέχουν στην εκπαιδευτική προσπάθεια, ώστε οι αποφάσεις, οι ενέργειες και τα προϊόντα της γνώσης να είναι αποτελεσματικά.

Η «αποτελεσματική ηγεσία» περιλαμβάνει πίστη, δέσμευση, αφοσίωση, εμπιστοσύνη, θαυμασμό, έμπνευση, εξαιρετικότητα, ανάληψη ρίσκου, αυτοθυσία, δημιουργία οράματος, ισχυρό πιστεύω σε αυτό και ικανότητα μετάδοσής του, μη συμβατική συμπεριφορά και ευαισθησία στις αλλαγές του. Η αποτελεσματική ηγεσία κινητοποιεί τους εκπαιδευτικούς να προχωρήσουν πέρα από τα προσωπικά συμφέροντα για το καλό του οργανισμού.

Η αποτελεσματικότητα ενός διευθυντή, εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τον τρόπο, με τον οποίο αντιμετωπίζει τον ανθρώπινο παράγοντα, τους εκπαιδευτικούς δηλαδή και τους μαθητές. Ο χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα δεν είναι εύκολη υπόθεση, διότι υπάρχουν διαφορές στο χαρακτήρα των ατόμων, στην ηλικία, στην ειδικότητα, αλλά και μικροσυμφέροντα, τα οποία πολλές φορές δημιουργούν προβλήματα και δυσχέρειες στην ανάπτυξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη του σχολείου.

Η μείωση κινήτρων, η αρνητική ψυχολογία, η ανησυχία για τις μελλοντικές καταστάσεις, οι δυσμενείς συνθήκες λόγω της κατάστασης με την πανδημία, τα προβλήματα στις σχολικές υποδομές είναι κάποιους από τους λόγους που καθιστά προβληματικό το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Όμως, σε κάθε ελληνικό σχολείο πρέπει να υφίσταται κάποιος που οραματίζεται αλλαγές και επιθυμεί να αντιμετωπίσει τις παραπάνω δυσκολίες. Αυτό επιτυγχάνεται όταν οι διευθυντές δημιουργούν μια εικόνα των στόχων του σχολείου με σαφήνεια και σκοπεύουν να τους διαχειριστούν με θετικότητα για να ανταποκρίνεται η

μονάδα στις εναλλασσόμενες απαιτήσεις του εκπαιδευτικού συστήματος, την μονάδα και υλοποιούν τους παιδαγωγικούς στόχους μέσα στο ελληνικό σύστημα εκπαίδευσης, εναρμονίζοντας τα γνωρίσματα και τις ικανότητες ενός ηγέτη.

Για τους παραπάνω λόγους, ο διευθυντής του σχολείου οφείλει να είναι προσεκτικός στις ενέργειές του και να προσπαθεί αδιάκοπα για τη διατήρηση και βελτίωση καλού εργασιακού περιβάλλοντος στο σχολείο που ηγείται. Τόσο ο διευθυντής, όσο και οι εκπαιδευτικοί, περνούν το μεγαλύτερο μέρος της ζωής τους στο σχολείο. Επομένως, το εργασιακό περιβάλλον είναι άρρηκτα δεμένο με την αποδοτικότητα της εργασίας. Για την επίτευξη όλων των παραπάνω απαιτείται συνεργασία με το διδακτικό προσωπικό, με τα παιδιά τους σχολείου, με τους γονείς των παιδιών, αλλά και με την τοπική αυτοδιοίκηση, την κοινωνία δηλαδή στην οποία εντάσσεται το σχολείο που ηγείται ο διευθυντής.

Αν το αίτημα στην εκπαίδευση αφορά την αναβάθμιση της ποιότητας σε όλα τα επίπεδα και τις βαθμίδες, τότε το μοντέλο της διοίκησης στην εκπαίδευση χρειάζεται αλλαγές. Το γεγονός αυτό δεν συνεπάγεται δόμηση εκ νέου ολόκληρου του εκπαιδευτικού συστήματος, καθώς θα δημιουργούσε ανατροπές στις εργασιακές εκπαιδευτικές σχέσεις και την υιοθέτηση μιας διοίκησης με βάση παλαιότερες μεθόδους που δεν λειτουργούν αποτελεσματικά. Αυτό που θα βοηθήσει είναι η αλλαγή του τρόπου ηγεσίας και διοίκησης και η ΔΟΠ κινείται σε αυτή την κατεύθυνση.

7. Περιορισμοί έρευνας

Ένας κύριος περιορισμός αυτής της μελέτης ήταν οι πρόσφατες αλλαγές που έλαβαν χώρα και επηρέασαν τις εκπαιδευτικές συνθήκες εξαιτίας του COVID-19. Οι συνεχείς μεταβολές, ο περιορισμένος χρόνος διενέργειας της έρευνας και η αδυναμία παρουσίας στις σχολικές μονάδες δυσκόλεψε το έργο της έρευνας. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με τον μειωμένο χρόνο των διευθυντών εξαιτίας πολλών υποχρεώσεων κατέστησε δύσκολη την συγκέντρωση των ερωτηματολογίων, τα οποία στάλθηκαν σε ηλεκτρονική μορφή τρεις

φορές στα σχολεία ενδιαφέροντος. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τον περιορισμένο αριθμό συμπληρωμένων ερωτηματολογίων και το περιορισμένο σε μέγεθος δείγμα.

Επίσης η λήψη δείγματος από συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή (Λάρισα), αποτελεί έναν βασικό περιορισμό, ενώ η αξιολόγηση των πρακτικών Δ.Ο.Π. μέσω της οπτικής γωνίας μόνο των διευθυντών ίσως να περιόρισε την γενίκευση των αποτελεσμάτων. Επιπρόσθετα, η καταγραφή των εφαρμοσμένων πρακτικών Δ.Ο.Π. με γνώμονα τις αντιλήψεις και τις εμπειρίες των διευθυντών των μονάδων, πιθανόν να δημιουργεί θέματα υποκειμενικότητας, διότι ορισμένοι διευθυντές ίσως υπερεκτίμησαν ή να υποεκτίμησαν την ρεαλιστική εφαρμογή των πρακτικών Δ.Ο.Π.

8. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Η συγκεκριμένη έρευνα, παρά τους περιορισμούς που αναδείχθηκαν όπως αναφέρονται παραπάνω, δύναται να αποτελέσει έναυσμα για τη πραγματοποίηση έρευνας στο μέλλον σε μεγαλύτερη γεωγραφική εμβέλεια περιλαμβάνοντας περισσότερες γεωγραφικές περιφέρειες και μεγαλύτερο αριθμητικά δείγμα, με σκοπό να αποτυπώσει την αντίληψη των διευθυντών πρωτοβάθμιας, αλλά και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης των δημόσιων και ιδιωτικών σχολείων. Ο κύριος σκοπός ενός τέτοιου εγχειρήματος είναι να υπάρχει μια πιο γενική και ασφαλής εικόνα για εάν οι αρχές της ΔΟΠ υφίστανται αποτελεσματικές κατά την εφαρμογή τους στο επίπεδο της διοίκηση των σχολικών μονάδων.

Επιπρόσθετα, θα ήταν ενδιαφέρον να διεξαχθεί μια μελέτη με δείγμα που αφορά τόσο εκπαιδευτικούς όσο και διευθυντές με σκοπό να εξεταστεί σε ποιο βαθμό υφίστανται διαφορετικές οπτικές γωνίες στις δύο αυτές ομάδες. Τα πιθανά ευρήματα μιας τέτοιας έρευνας θα μπορούσαν να αποτελέσουν σημαντικό αρωγό στη διαμόρφωση της διοίκησης στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Τέλος, η παραπάνω έρευνα που διεξήχθη, μπορεί να κινήσει το ενδιαφέρον όσων πιστεύουν ότι τα ελληνικά σχολεία δύναται να υιοθετήσουν μια φιλοσοφία Ολικής Ποιότητας σε όλα τα επίπεδα όχι μόνο στο επίπεδο της διοίκησης, δεδομένου της ηθικό-κοινωνικής κρίσης που ζούμε τα τελευταία χρόνια.

9. Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

- Al-Marri, K., Ahmed, A. M. M. B., & Zairi, M. (2007). Excellence in service: An empirical study of the UAE banking sector. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 24(2), 164–176.
- Bayraktar, E., Tatoglu, E. and Zaim, S. (2008) An Instrument for Measuring the Critical Factors of TQM in Turkish Higher Education. *Total Quality Management and Business Excellence*, 19, 551-574. <https://doi.org/10.1080/14783360802023921/>
- Borges, L. F. M., Santos, C. K. S., & Leal, E. A. (2014). Quality in educational service: Expectations versus performance in the accounting undergraduate course. *European Scientific Journal*, 10(1), 100–114, ανακτήθηκε από: <https://kar.kent.ac.uk/37512/>
- Bush, T. (2003). Theories of educational management (Modules). Ανακτήθηκε από: <http://enx./content./m13867/lates>
- Clason Denis, D. T. (1994). «Clason, D & Dormody, T_Vol35_4_31-35.pdf». *Journal of Agricultural Education*, 35(4), 31-35. doi:10.503/jae.1994.04031
- Dick, G. P., & Tari, J. J. (2013). A review of quality management research in higher education institutions (Ken Business School working paper series no. 274). Canterbury: University of Kent.
- Dahlgaard J., Kanji G. & Kristensen K. (1995) Total quality management and education, *Total Quality Management & Business Excellence*, 6 (5), 445 -456.
- Everard, K.B. - Morris, G. (1999) *Αποτελεσματική εκπαιδευτική διοίκηση* (Μετ. Δ. Κίικιζας). ΜΕΡΟΣ Β- Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ, Κεφ.12: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ, σ.221-235, Πάτρα : Ε. Α. Π.
- Edmondson, D. (2005). Likert Scales: A History.

- Fields J., (1993). Total Quality For Schools, a suggestion for American Education. American Society For Quality c., p. 21.
- Goforth C. (2015), "*Using and Interpreting Cronbach's Alpha*", Statistical Consulting Associate, University of Virginia Library, Research Data Services + Sciences, ανακτήθηκε από: <https://data.library.virginia.edu/using-and-interpreting-cronbachs-alpha/>
- Lock, D. (1994). Gower Handbook of Quality Management. Gower, Hampshire.
- Likert, R. (1932). Archives of Psychology (Woodworth Edition ed. Vol. 22). New York.
- Lunenburg, F. C. (2010). The Principal and the School: What Do Principals Do? National Forum of Educational Administration and Supervision Journal, 27, 1-13., ανακτήθηκε από: <https://pdf4pro.com/view/the-principal-and-the-school-what-do-principals-do-232a2e.html>
- Mann, R. & Kehoe, D. (1994), "*An Evaluation of the Effects of Quality Improvement Activities on Business Performance*", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 11 No. 4, pp. 29-44. <https://doi.org/10.1108/02656719410057935>
- Mehta, A. & Degi, F. R., (2019). "Total quality management implementation, and its barriers in Education system," OSF Preprints hua4k, Center for Open Science. Ανακτήθηκε από: https://www.academia.edu/38627184/Total_quality_management_implementation_and_its_barriers_in_Education_system
- Nikki M. L., & Vulliamy G.. (1997). The Comparative Context for Educational Reform in England and Finland, paper presented at the British Educational Research Association symposium on 'A Comparative Analysis of Curriculum Change in English and Finnish Primary Schools: the 'York-Finnish Project'.
- Olian, J.D. and Rynes, S.L. (1991). Making Total Quality Work: Aligning
- Rawat, M. S. (2007, November 2–3). Innovation for quality and relevance. Paper presented at The Higher Education Summit, New Delhi, India.

- Sahu, A. R., Shrivastavam, R. R., & Shrivastava, R. L. (2013). Critical success factors for sustainable improvement in technical education excellence –a literature review. *The TQM Journal*, 25(1), 62–74.
- Sakthivel, P. (2007). Top management commitment and overall engineering education excellence. *The TQM Magazine*, 19(3), 259–273.
- Sayed, B., Rajendran, C., & Lokachari, P. S. (2010). An empirical study of total quality management in engineering educational institutions of India: Perspective of management. *Benchmarking: An International Journal*, 17(5), 728–767,
 ανακτήθηκε από: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14635771011076461/full/pdf?casa_token=ARLMkXD6rwsAAAAA:fiGWlBv6PEYyqW8n4g90LOzOf3FNryn1i9_X6uRoGLyp871TO3rS7xMQEzO_NZsDZX_JKtlE52z617x4NnpaA3H_fCXXwncj_wTwOcv8K1ICTVyCkbh
- Schomaker, M. & Wilson, R. (1993). *Total quality education: Profiles of schools that demonstrate the power of Deming's management principles*. Bloomington: Phi Delta Kappa.
- Thapa T.B., (2011). Total quality management in education. *Academic Voices, A Multidisciplinary Journal*, Volume 1, NO. 1, Department of EPM.
- Yong, J. and Wilkinson, A. (2001). "In search of quality: the quality management experience in Singapore." *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18, No. 8, pp. 813 – 835
- Zabadi, A. M. (2013). Implementing total quality management (TQM) on the higher education institutions: A conceptual model. *Journal of Finance and Economics*, 1, (1), 42-60. Ανακτήθηκε από: <http://www.todayscience.org>
- Zakuan, N., Muniandy, S., Saman, M. Z. M., Ariff, M. S. M., Sulaiman, S. & Jalil, R. A. (2012). Critical Success Factors of Total Quality Management Implementation in Higher

Education Institution: A Review. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2, (12), 19-32. Ανακτήθηκε από: <http://hrmars.com>

Ελληνόγλωσση

- Αθανασούλα - Ρέππα Α., (2008). «*Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά*», Η παιδαγωγική της διοίκησης της εκπαίδευσης, Εκδόσεις: Έλλην, Αθήνα.
- Αλτιντζής Π., Μουρατίδου Ν., (2011). Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Ελληνική Σχολική Πραγματικότητα. *3ο Εκπαιδευτικό συνέδριο της Ένωσης Ελλήνων Φυσικών, Θεματική ενότητα: «Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης»*, Ερέτρια Εύβοιας, Ελλάδα.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (2001). «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», σελ. 509-515, Αθήνα, Εκδ. Interbooks.
- Δούκας, Χ. (1999). Ποιότητα και αξιολόγηση στην εκπαίδευση: Συνοπτική ερευνητική επισκόπηση. Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων, 1. Ανακτήθηκε από <http://www.pi-schools.gr/publications/epitheorisi/teyχος1/>
- Ζαβλανός, Μ. (2003). Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση. Αθήνα : Σταμούλης.
- Ζωγόπουλος, Ε. (2012). Σχολική μονάδα και ΔΟΠ. Τα εκπαιδευτικά, 101-102. Ανακτήθηκε από: http://epyna.eu/agialama/synedrio_syros_6/eishghseis/ekpPolitikiTPE/111_zogopoulos.pdf
- Καλλένου, Α. (2019). «*Εφαρμογή αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα Ελληνικά Δημόσια Σχολεία της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.*», Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, Κύπρος.

- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Ανακτήθηκε από: http://www.pischools.gr/programs/epim_stelexoi/epim_yliko/book3.pdf
- Καρατζιά-Σταυλιώτη, Ε. – Λαμπρόπουλος, Χ., (2006). *Αξιολόγηση, αποτελεσματικότητα και ποιότητα στην εκπαίδευση: Εκπαιδευτικός σχεδιασμός και οικονομία*, Gutenberg/ Γιώργος και Κώστας Δαρδανός, Αθήνα.
- Κέφης, Β. Ν. (2014). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις ΚριτικήΑΕ.
- Κρυφού, Ε. (2018). «Ο ρόλος της Ηγεσίας στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: Μια εμπειρική έρευνα στην Εκπαίδευση», Σχολή Θετικών Επιστημών και Τεχνολογίας, Διαχείριση και Τεχνολογία Ποιότητας, Διπλωματική Εργασία, Πάτρα, ανακτήθηκε από: https://apothesis.eap.gr/bitstream/repo/40169/1/%ce%94%ce%95_%ce%9a%ce%a1%ce%a5%ce%a6%ce%9f%ce%a5.pdf
- Λαγουμντζής Γ., Βλαχόπουλος Γ., Κουτσογιάννης Κ., (2015), *Μεθοδολογία της Έρευνας Στις Επιστήμες Υγείας*, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Συγγράμματα και Βοηθήματα, Αθήνα: www.kallipos.gr
- Μπρίνια, Β. (2008). *Management Εκπαιδευτικών μονάδων & Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Σταμούλης
- Μητροπούλου, Ε. (2009). «Ο ρόλος του διευθυντή στις σύγχρονες σχολικές μονάδες ειδικής αγωγής και εκπαίδευσης.», Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Βόλος.
- Ντρίμερης Γ., (2020). «Εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) στα Ελληνικά δημόσια σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης», Ημερομηνία έκδοσης: Αθήνα 14 Δεκεμβρίου 2020, ISSN : 2241-4665, ανακτήθηκε από: <http://www.scientific-journal-articles.org/greek/free-online-journals/education/education-articles/ntrimeris-georgios/implementation-of-total-quality-management-tqm-in-greek-public-primary-and-secondary-education-ntrimeris-georgios.htm>

- Ξανθοπούλου, Ε. (2020). «Ο Διευθυντής σχολικής μονάδας: διοικητικός ή παιδαγωγικός ηγέτης; Απόψεις Διευθυντών σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης». Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης, Αλεξανδρούπολη.
- Οικονόμου Ν. Κ., (2010). Πλαίσιο αξιολόγησης της ποιότητας στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα: προοπτικές και εμπόδια. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών. Δια τμηματικό πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων.
- Παπαναστασίου, Ε.Κ. & Παπαναστασίου Κ., (2016), Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας, Κεφ. 5,6,7,8,9, Γ΄ Έκδοση, Λευκωσία.
- Ράπτης, Ν., Βιτσιλάκη, Χ. (2007). Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: η Ταυτότητα του Διευθυντή της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Αδελφών Κυριακίδη.
- Σαϊτής, Χ., (2008). “*Εκπαιδευτική Πολιτική και Διοίκηση*”, εν. 5, «Παιδαγωγική Επιμόρφωση Εκπαιδευτικών του Ο.Α.Ε.Δ.», κεφ. 1-4, σελ. 1-70, Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε.), Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΕΚΠΑ), Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης (ΕΚΤ), Επιχειρησιακό Πρόγραμμα: «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση».
- Σαϊτής, Χ., (2008). «*Ο Διευθυντής στο Δημόσιο σχολείο*», Κεφ. 2,3,4, «Επιμόρφωση στελεχών Διοίκησης», Επ. υπ. Τύπας, Γ. , Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα.
- Σαϊτή ,Α. ,Σαϊτής, Χ. (2011). *Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Θεωρία και Μελέτη Περιπτώσεων*. Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση.
- Σαϊτής, Χ., (2014). *Μύηση των εκπαιδευτικών στα μυστικά της σχολικής ηγεσίας*. Σύγχρονες τάσεις και πρακτικές, Κεφ. 1,4, Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Στάιτου, Ε. & Τσιότρας, Γ. (2002). Εφαρμόζοντας Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση. Επιστημονική Επετηρίδα (τόμος Γ΄). Πανεπιστήμιο Πειραιώς (1644).

- Σταματίου, Α. (2019). «*Η εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) στην εκπαίδευση: εμπειρική έρευνα στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση.*», Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Σχολή ανθρωπιστικών σπουδών, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Επιστήμες της Αγωγής» Διπλωματική Εργασία, Πάτρα, ανακτήθηκε από: https://apothesis.eap.gr/bitstream/repo/43883/1/105170_%ce%a3%cf%84%ce%b1%ce%bc%ce%b1%cf%84%ce%af%ce%bf%cf%85%20%ce%91%ce%bd%cf%84%cf%8e%ce%bd%ce%b7%cf%82.pdf
- Στεφανάτος, Σ. (2000). *Ολική Ποιότητα*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Συμεωνίδου, Κ. (2015). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση. Μελέτη Περίπτωσης: Η Προσέγγιση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Αριστείας (EFQM) στον Ε.Λ.Κ.Ε. του Α.Π.Θ. (Μεταπτυχιακή Εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Σφακιανάκη, Ε. (Επιμ.) (2015). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Εκπαίδευση: Προσεγγίσεις, Εφαρμογές, Μελέτες Περίπτωσης*. Αθήνα: Εκδόσεις Διάλογος.
- Τσουκάτος, Ε. (2016). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)*. Ανακτήθηκε από <https://eclass.teicrete.gr/courses/DLH162>
- Φασουλής, Κ. (2001). *Η Ποιότητα στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εκπαίδευσης- Κριτική Προσέγγιση στο Σύστημα «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας» - Δ.Ο.Π. - (T.Q.M.)*, Επιθεώρηση εκπαιδευτικών θεμάτων τεύχος 4, Πανεπιστήμιο Αθηνών, ανακτήθηκε από: <http://www.pi-schools.gr/publications/epitheorisi/teyxos4/>
- Φασούλης, Κ., (2001). Η ποιότητα στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης. Κριτική προσέγγιση στο σύστημα «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» Δ.Ο.Π. (T.Q.M). Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων, 4, 186-197. Ανακτήθηκε από: www.pischools.gr/download/publications/epitheorisi/teyxos4/14%20fasoulis%20186198.doc.

Φασούλης Κ., (2017). «*Η Ποιότητα στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εκπαίδευσης*», Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων, Τεύχος 4, 2001, ανακτήθηκε από: <http://www.pi-schools.gr/publications/epitheorisi/teyxos4/>

Φραντζής, Η. Δ. (2003). *Η Στρατηγική της Ποιότητας στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις (Μεταπτυχιακή Εργασία)*. Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς.

Φουντουλάκη, Κ. (2016). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Ανακτήθηκε από <http://eclass.teipat.gr/eclass/modules/document/file.php/589136/Βοηθητικές%20σημειώσεις%20ΔΟΠ%20.pdf>

Χαλικιάς Μ., Μανωλέσου Α. Λάλου Π., (2015), *Μεθοδολογία Έρευνας και Εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS*, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Συγγράμματα και Βοηθήματα, Αθήνα: www.kallipos.gr

10. Παράρτημα

10.1. Παρουσίαση του ερωτηματολογίου

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

«Η Ποιότητα στην Εκπαίδευση: Ο ρόλος των διευθυντών/ντριών για τη διασφάλιση της Ολικής Ποιότητας στα σχολεία Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης»

Αξιότιμοι διευθυντές/ντριες,

στο πλαίσιο της ολοκλήρωσης των μεταπτυχιακών μου σπουδών, εκπονώ έρευνα για την υλοποίηση της διπλωματικής μου εργασίας με τίτλο "Ο ρόλος των διευθυντών/ντριών στη διασφάλιση της Ολικής Ποιότητας στα σχολεία Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης." Ο στόχος της έρευνας είναι να μελετηθεί η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις σχολικές μονάδες του δημοτικού, με σκοπό τη συνεχή βελτίωση στην ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης σε αυτές.

Γνωρίζοντας ότι ο χρόνος σας είναι πολύτιμος, θα σας παρακαλούσα να αφιερώσετε περίπου 10 λεπτά για τη

συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Οι πληροφορίες που παραχωρείτε με τις απαντήσεις σας είναι απολύτως εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς.

Για την ολοκλήρωση της έρευνας είναι πολύ σημαντικό να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις.

Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις.

Παρακαλούμε επιλέξτε την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει περισσότερο.

Ευχαριστώ πολύ για την συνεργασία!

Α.Δημογραφικά Στοιχεία

Φύλλο				
<input type="checkbox"/> Άνδρας		<input type="checkbox"/> Γυναίκα		
Ηλικία				
<input type="checkbox"/> 30 - 35	<input type="checkbox"/> 36 - 45	<input type="checkbox"/> 46-55	<input type="checkbox"/> 56 - 65	
Οικογενειακή κατάσταση				
<input type="checkbox"/> Άγαμος-η	<input type="checkbox"/> Έγγαμος-η	<input type="checkbox"/> Διαζευγμένος-η	<input type="checkbox"/> Χήρος-α	
Πόσα χρόνια βρίσκεστε στην εκπαίδευση;				
<input type="checkbox"/> 0 - 5	<input type="checkbox"/> 5 - 10	<input type="checkbox"/> 10 - 20	<input type="checkbox"/> 20 - 30	
Πόσο καιρό είστε διευθυντής/τρια;				
<input type="checkbox"/> 0 - 5 έτη	<input type="checkbox"/> 2 - 5 έτη	<input type="checkbox"/> 5 - 10 έτη	<input type="checkbox"/> >10 έτη	
Έχετε εκτός του βασικού σας πτυχίου:				
<input type="checkbox"/> Άλλο Πτυχίο	<input type="checkbox"/> Μεταπτυχιακό	<input type="checkbox"/> Διδακτορικό	<input type="checkbox"/> Ειδίκευση σε παιδαγωγικά	
<input type="checkbox"/> Ειδίκευση στη διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων				
Έχετε προηγούμενη εμπειρία στη διοίκηση και στους τρόπους εκτέλεσης αυτής;				
<input type="checkbox"/> Καθόλου	<input type="checkbox"/> Λίγο	<input type="checkbox"/> Μέτρια	<input type="checkbox"/> Πολύ	<input type="checkbox"/> Πάρα πολύ

Λίγα λόγια για τα προσωπικά σας ενδιαφέροντα					
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Γνωρίζετε τα βασικά του Η/Υ και της χρήσης του διαδικτύου;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ασχολείστε ή έχετε ασχοληθεί με τη διοίκηση;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ασχολείστε με την συγγραφή;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B. Συνεργασίες:

B1. Με τον σύλλογο διδασκόντων					
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Αναγνωρίζετε και εκτιμάτε τη γνώμη του συλλόγου;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εφαρμόζετε στην πράξη τις αποφάσεις του συλλόγου;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ενημερώνετε έγκαιρα για όλα τα εισερχόμενα έγγραφα στο σχολείο;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ενημερώνεστε για τα καθήκοντα των εκπαιδευτικών, τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματά τους στην σχολική κοινότητα;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εξασφαλίζετε την συνεργασία των εκπαιδευτικών του σχολείου σε παιδαγωγικά /διδασκτικά θέματα;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ενισχύετε την ανάπτυξη σχέσεων υποστήριξης και συνεργασίας που βοηθούν την προσαρμογή νέων εκπαιδευτικών στο σχολείο;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ενημερώνετε έγκαιρα τους εκπαιδευτικούς, για τα καθήκοντα, τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματά τους;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ως διευθυντής, πιστεύετε στην δικαιοσύνη, την εμπιστοσύνη,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

την αξιοκρατία, την εκτίμηση και τον αλληλοσεβασμό για την επίτευξη καλύτερης συνεργασίας;					
Ως διευθυντής, όπου σας επιτρέπεται, διαχειρίζεστε με σύνεση τα οικονομικά της μονάδας σας, δίνοντας στον σύλλογο, κάθε δυνατή ενημέρωση;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B2. Με γονείς, κοινωνία, εκπαιδευτικά ιδρύματα					
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Ενημερώνεστε συχνά για το τι ενδιαφέρει τους μαθητές σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δέχεστε την γνώμη των παιδιών και των γονιών τους, σχετικά με θέματα της τάξης;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επιδιώκετε τις συναντήσεις και τις γνώμες των γονέων;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Παίρνετε πρωτοβουλίες για το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία και για μία πολύπλευρη δραστηριότητα;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επιλύετε συγκαταβατικά και από κοινού τα διάφορα προβλήματα, έχοντας δημοκρατική συνεργασία με όλη την σχολική κοινότητα;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επιδιώκετε συνεργασία με συμβούλους ειδικής αγωγής, γιατρούς, ψυχολόγους, κοινωνικούς λειτουργούς, παιδαγωγικά ιδρύματα, μουσεία, την εκκλησία, (ανάλογα το μάθημα), κ.ά.;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχετε συνεργασία με ειδικούς επιστήμονες σχετικά με θέματα των μαθημάτων;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B3. Με μαθητές και μαθήτριες					
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Δέχεστε ότι οι μαθητές σας έχουν και αυτοί την προσωπικότητά τους;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ως διευθυντής, έχετε ανοικτό το γραφείο σας στους μαθητές σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Σέβετε τη διαφορετικότητα των μαθητών σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προλαμβάνετε αρνητικές καταστάσεις του σχολείου δρώντας συλλογικά;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δέχεστε με ενθουσιασμό κοινές δράσεις των μαθητών σας που κάνουν μαζί με τους εκπαιδευτικούς, σε θέματα που αφορούν την προσφορά στον συνάνθρωπο, διάφορους αθλητικούς αγώνες, ευαισθητοποίηση προς το περιβάλλον (ανακύκλωση) κ.λ.π.;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επιλύετε πειθαρχικά παραπτώματα των μαθητών και είναι σε γνώση ο σύλλογος διδασκόντων;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B4. Με εξωτερικούς φορείς;					
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Συνεργάζεστε με το Υπουργείο Παιδείας, Διά Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συνεργάζεστε με την Περιφερειακή Διοίκηση Εκπαίδευσης;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Σχεδιάζετε διάφορες δραστηριότητες για να επιτύχετε την μάθηση ως αποτέλεσμα πρόκλησης για τους μαθητές/ριες;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συνεργάζεστε με τις οικίες Διευθύνσεις και Γραφεία Α/θμιας εκπαίδευσης;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Γ. Κρίση για το έργο των διευθυντών

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Θέλετε να συμμετέχετε σε όργανα που αποφασίζουν για την ποιότητα του έργου σας ως διευθυντή/ ντρια και αφορούν την πορεία του σχολείου σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Γ1. Περιγράψτε πως βλέπετε, ως διευθυντής/ ντρια, την αξιολόγηση του διοικητικού σας έργου:					
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα

					πολύ
Θεωρείτε ότι είναι μία υποκίνηση μέσα από την αναγνώριση και την ανταμοιβή;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πιστεύετε ότι διορθώνεστε και βελτιώνεστε συνεχώς μέσα από μία αξιολόγηση;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ο έλεγχος σας πιέζει και το βλέπετε σαν τιμωρία;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Γ2. Συμφωνείτε με την ολοκληρωτική συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης σε μια σχολική μονάδα για:					
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Να προτείνει τρόπους βελτίωσης, να αξιολογεί τα καλά;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Να εκτελεί ότι χρειάζεται προκειμένου να διορθωθούν τα λάθη;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Να χρησιμοποιεί τις νέες τεχνολογίες και να λειτουργεί σε πρότυπα που αφορούν τον τρόπο διδασκαλίας και της διοίκησης;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Την συνεχή ανάπτυξη των εργαζομένων και για να είναι γνώστες των αλλαγών που συντελούνται (συστηματική εκπαίδευση, επιμόρφωση);	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Γ3. Ο/Η Διευθυντής/ ντρια κατά την γνώμη σας είναι σημαντικό να ενδιαφέρεται:					
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Να ικανοποιεί τα αιτήματα των προϊστάμενων αρχών;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Να πραγματοποιεί τους στόχους του σχολείου;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Να ικανοποιεί τις ανάγκες και να αντιμετωπίζει τα προσωπικά προβλήματα του εκπαιδευτικού προσωπικού;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Να υπηρετήσει τις ομάδες (διδασκτικό προσωπικό, μαθητές, γονείς)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Να υπηρετήσει τις ομάδες (διδασκτικό προσωπικό, μαθητές, γονείς);	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Για την πλήρη αξιοποίηση και αναβάθμιση του διδακτικού του προσωπικού;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Για την διαχείριση των δασκάλων και λοιπού προσωπικού, αναγνωρίζοντας ταυτόχρονα και την αξία του καθενός;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Γ4. Θα χαρακτηρίζατε σημαντικό το ρόλο σας, ως διευθυντής/ ντρια, στη συνεργασία σας με					
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Διευθυντές (σχολικής μονάδας, γραφείων Α/θμιας);	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εκπαιδευτικούς;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ειδικό Εκπαιδευτικό Προσωπικό;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Σχολικούς Συμβούλους;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μαθητές & Γονείς;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Με άλλους φορείς;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Γ5. Πόσο σημαντικό είναι να επιλύετε προβλήματα της μονάδας σας, ως διευθυντής/ ντρια με:					
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Τη συνεργασία εκπαιδευτικών και Διευθύνσεων Γραφείων Α/θμιας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τη συνεργασία Διευθυντή Σχολικής Μονάδας – Εκπαιδευτικών – Μαθητών – Γονέων;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εκχώρηση των δικαιωμάτων σας στη Γενική Διεύθυνση του σχολείου;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τη συνεργασία με άλλους φορείς του Διευθυντή της μονάδας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Γ6. Πως θα βελτιωνόταν και θα απέδιδε καλύτερα το έργο σας, ως διευθυντή/ ντρια του σχολείου;					
<input type="checkbox"/> Με την συμμετοχή όλων των πλευρών σε θεσμικές ομάδες εργασίας για διάφορα θέματα;	<input type="checkbox"/> Με συναντήσεις, μεταξύ του προσωπικού, όταν δημιουργείται κάποιο θέμα;		<input type="checkbox"/> Με την εκατέρωθεν συνεννόηση με όποιον εμπλέκεται;		
Γ7. Πόσο σημαντικούς κρίνετε τους παρακάτω παράγοντες για τη βελτίωση του διευθυντικού σας έργου;					

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Οι αποφάσεις λαμβάνονται από όλους όσους συμμετέχουν στην διοίκηση (Δντες & σύλλογος).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η αλλαγή της σχολικής κουλτούρας (νοοτροπία, συνήθειες - τρόποι), η ομαδική εργασία και η εσωτερική επικοινωνία των εκπαιδευτικών.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών (διοίκηση, εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς) σε διαρκή διάλογο.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ο έλεγχος της ανταγωνιστικότητας (μοιράζομαι με τους συναδέλφους την τεχνογνωσία μου, τις ιδέες μου, ένα σχέδιο μαθήματος).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η διαμόρφωση συστημάτων αξιολόγησης των αποτελεσμάτων και βελτίωσης.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Γ8. Σε μια επιχείρηση οι πελάτες θα πρέπει να είναι ευχαριστημένοι. Αν η σχολική μονάδα είναι η επιχείρηση και οι μαθητές οι πελάτες, πιστεύετε ότι είναι σημαντικό οι μαθητές να είναι ευχαριστημένοι και να θέλουν να βρίσκονται στο σχολείο με όρεξη;					
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>