



ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ Τ.Ε.Ι. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας-Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση & Οργάνωση
Εκπαιδευτικών Μονάδων

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

**«ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΕΝΑ
ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟ ΣΧΟΛΕΙΟ-ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ
ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ»**

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΑΡΤΕΜΙΣ ΔΟΥΚΑΚΗ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ: 138/2017

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΜΑΡΙΝΑ ΣΥΡΠΗ

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2018-2019

Θεσσαλονίκη 2019

ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ

Αφιερώνεται στην οικογένειά μου κατά σειρά ηλικιακής προτεραιότητας

Στη μητέρα μου Φωτεινή

Στην αδελφή μου Αναστασία

Στη κόρη μου Μαρία Ευγενία

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ολοκληρώνοντας τη φοίτησή μου στο Π.Μ.Σ της Διοίκησης και Οργάνωσης Εκπαιδευτικών Μονάδων του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Αλεξάνδρειου Τεχνολογικού Ιδρύματος Θεσσαλονίκης, αισθάνομαι την ανάγκη να εκφράσω τις ειλικρινείς ευχαριστίες μου:

- ✓ Στο Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό ίδρυμα και σε όλους τους καθηγητές μας οι οποίοι μας μετέδωσαν τη νέα γνώση όσον αφορά στη Διοίκηση των σχολικών μονάδων σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον όπου καλούμαστε ως εκπαιδευτικοί να ακολουθούμε τις καινοτομίες και τα ταχύτατα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα μέσα στα οποία εκπαιδευτικοί, γονείς και μαθητές οφείλουν να κινούνται αντιμετωπίζοντας τις προκλήσεις της σύγχρονης εκπαίδευσης με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.
- ✓ Στη καθηγήτριά μου κυρία Μαρίνα Σύρπη για την αμέριστη συμπαράστασή και καθοδήγησή της κατά τη διάρκεια συγγραφής της παρούσας εργασίας. Η συνέπεια, η μεθοδικότητα, η ψυχραιμία και η ευγένειά της έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στην ολοκλήρωσή της καθώς και η εμπύχωση και η ανατροφοδότηση την οποία λάμβανα διαρκώς από αυτήν.
- ✓ Το σύλλογο διδασκόντων του σχολείου στο οποίο υπηρετώ στη Κέρκυρα ως Διευθύντρια για την διαρκή στήριξή τους και υποστήριξή τους.
- ✓ Τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης οι οποίοι αφιέρωσαν λίγο από τον πολύτιμο χρόνο τους για να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο αυτής μου της εργασίας.
- ✓ Τη μητέρα μου Φωτεινή όπου παρόλο το γηραίο της ηλικίας της με υποστήριξε με όλες της τις δυνάμεις.
- ✓ Την αδελφή μου, εκπαιδευτικό και αυτήν που είναι πάντα κοντά μου.
- ✓ Τη κόρη μου Μαρία Ευγενία η οποία αποτελεί και πηγή έμπνευσής μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Βασικό αντικείμενο στη συγκεκριμένη εργασία αποτελεί η διερεύνηση του ζητήματος της κουλτούρας ποιότητας και πώς αυτή λειτουργεί ως προϋπόθεση για την εφαρμογή της καινοτομίας στους εκπαιδευτικούς θεσμούς. Στο πλαίσιο αυτό επιχειρείται αρχικά μια συνοπτική παρουσίαση των εννοιών της κουλτούρας και της ποιότητας με διάθεση ανάδειξης της πολυπλοκότητας των εννοιών αυτών έτσι όπως καταγράφεται στη διεθνή βιβλιογραφία. Αφού αναλύεται η σύνδεση της ποιότητας με την Εκπαίδευση μέσω των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, καθώς διαχρονικά υφίσταται η σύνδεση αυτή, αποδίδεται ιδιαίτερη έμφαση σε μία έννοια συνθετότερη, αυτή της κουλτούρας ποιότητας. Στη συνέχεια, γίνεται προσπάθεια να γίνει κατανοητό το πώς μία έννοια δύσκολα μετρήσιμη, όπως αυτή της κουλτούρας ποιότητας μπορεί ωστόσο να λειτουργήσει ως όραμα για την επίτευξη των στόχων των σχολικών μονάδων. Τελικά η εργασία καταλήγει σε μία σύνδεση σχετικά με τη σχέση που υπάρχει μεταξύ κουλτούρας ποιότητας και καινοτομίας αφού και οι δύο έχουν ως στόχο την ύπαρξη ποιοτικών εκπαιδευτικών συστημάτων. Παράλληλα αναδεικνύεται ο τύπος κουλτούρας που επικρατεί στις σχολικές μονάδες Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης καθώς και ο τύπος κουλτούρας που θα ήταν επιθυμητό να επικρατεί προκειμένου να οδηγήσει στη διαμόρφωση κουλτούρας ποιότητας.

Λέξεις κλειδιά: κουλτούρα, οργανωσιακή κουλτούρα, αλλαγή, ποιότητα, κουλτούρα ποιότητας, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Καινοτομία

ABSTRACT

The main objective of the present study is to inquire the issue of quality and its effective implementation for the application of innovation regarding educational principles and policies. In this context, initially we define the concepts of culture and quality aiming to project the complexity of the specific terms with reference to literature review. There is a thorough analysis of the interconnection between quality and Education through the principles of Total Quality Management and there is particular focus on the more complex concept of quality culture. In addition, considering the underlying difficulty of the concept of quality culture to be attributed in quantitative values, there is an effort to highlight the main features of the concept and to identify its contribution for the attainment of objectives that are strongly linked to educational principles and policies. Finally, the study concludes with a connection

regarding the interactive relationship of quality culture and innovation, deriving from the fact that they both contribute to the effective development of quality educational systems. In alignment with the theoretical inquiry of the key concepts presented in this study, there is an attempt to project the type of the present organizational culture in schools of the Secondary Education and the desired organizational culture which is possible to transform the existing culture into a quality culture.

Keywords: culture, organizational culture, change, quality, quality culture, Total Quality Management, innovation

Περιεχόμενα

ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ	1
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ABSTRACT	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
• Η Σημαντικότητα- Σπουδαιότητα του θέματος.....	8
• Σκοπός της Διπλωματικής:	8
• Θεωρητικοί στόχοι της Έρευνας.....	9
• Ερευνητικοί στόχοι της Έρευνας	9
• Ερευνητικά Ερωτήματα.....	9
ΜΕΡΟΣ Α ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	10
1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Εννοιολογικές προσεγγίσεις	10
1.1 Κουλτούρα.....	10
1.2 Οργανωσιακή κουλτούρα	12
1.3 Παράγοντες διαμόρφωσης κουλτούρας.....	16
1.4 Το περιεχόμενο της Οργανωσιακής κουλτούρας	16
1.5 Τα χαρακτηριστικά της Οργανωσιακής Κουλτούρας είναι:	22
1.6 Τύποι κουλτούρας.....	22
1.7 Λειτουργίες κουλτούρας- Σημασία	25
2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Ποιότητα	25
2.1 Εννοιολογική προσέγγιση «ποιότητας».....	25
2.2 Ορισμοί ποιότητας κατά χρονολογική ακολουθία	26
2.3 Απόλυτη και Σχετική Ποιότητα.....	29
2.4 Ποιότητα στην Εκπαίδευση.....	31
2.5 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management).....	32
2.5.1 Ιστορική Ανασκόπηση της ΔΟΠ.....	34
2.5.2 Τι είναι ΔΟΠ.....	36
2.5.3 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση	36
2.5.4 Βασικές παραδοχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση.....	39
2.5.5 Βασικοί στόχοι εφαρμογής της ΔΟΠ στα σχολεία	41
2.5.6 Συνεχής βελτίωση ποιότητας- kaizen, κύκλος Deming.....	44
2.5.7 Κουλτούρα Ποιότητας.....	45
3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ.....	46
3.1 Προγράμματα καινοτομίας στην Εκπαίδευση	48

4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ-ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ-ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	53
4.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Οργανωσιακή Κουλτούρα.....	53
4.2 Οργανωσιακή κουλτούρα και καινοτομία	55
4.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Καινοτομίας	61
5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΠΟΡΕΙΑ ΠΡΟΣ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ	62
5.1 Αλλαγή οργανωτικής νοοτροπίας(Change organizational culture)	62
5.2 Αντίσταση στην αλλαγή (Resistance to change)	64
5.3 Η διαμόρφωση ποιοτικής κουλτούρας και η ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα	67
5.4 Ανάπτυξη της αυτονομίας της σχολικής μονάδας ως παράγοντας διαμόρφωσης ποιοτικής σχολικής κουλτούρας	68
5.5 Προτεινόμενο εννοιολογικό πλαίσιο αλλαγής της υφιστάμενης σχολικής κουλτούρας σε ποιοτική: Δομικά στοιχεία	69
5.6 Η αξία των πλαισίων	75
5.7 Η ανάπτυξη του πλαισίου ανταγωνιστικών αξιών.....	76
5.7.1 Ανάλυση των τύπων κουλτούρας	78
5.7.2 Πλαίσιο Ανταγωνιστικών αξιών και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	81
ΜΕΡΟΣ Β: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	83
1.1 Μεθοδολογία Έρευνας.....	83
1.2 Μέθοδοι έρευνας.....	83
1.3 Τεχνικές έρευνας	84
1.4 Ο πληθυσμός και το δείγμα της έρευνας.....	85
1.5 Το εργαλείο συλλογής δεδομένων	86
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	89
1.1 Δημογραφικά στοιχεία.....	89
1.2 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ	93
1.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	105
1.4 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	107
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	111
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	119
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	133
ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	139
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: Πίνακες συχνοτήτων	140

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τις τελευταίες δεκαετίες η έννοια της κουλτούρας και η σπουδαιότητά της ως κινητήρια δύναμη λειτουργίας των διαφόρων οργανισμών απασχόλησε πολλούς μελετητές στην προσπάθειά τους να αντιληφθούν προβλήματα, δυσκολίες ή ακόμη πολύπλοκες σχέσεις που αναπτύσσονται σε αυτούς.

Ειδικότερα, η κουλτούρα σε μία σχολική μονάδα επηρεάζει την παραγωγικότητα των εκπαιδευτικών, την ακαδημαϊκή επίδοση των μαθητών και γενικότερα την αποτελεσματικότητά της (Kowalski & Reitzug, 1993).

Η σπουδαιότητα της κουλτούρας στους σχολικούς οργανισμούς έχει τονιστεί από διάφορους μελετητές. Πιο συγκεκριμένα, με βάση τα αποτελέσματα των ερευνών για τα αποτελεσματικά σχολεία, οι παράγοντες αποτελεσματικότητας(εκπαιδευτική ηγεσία, υψηλές προσδοκίες, έμφαση στη διδασκαλία, σχολικό κλίμα, κ.α.) αποτελούν στοιχεία του εννοιολογικού πλαισίου λειτουργίας της σχολικής μονάδας και σχετίζονται άμεσα με τη κουλτούρα του οργανισμού και με το βαθμό που αυτή είναι υγιής(Πασιαρδή, 2008).

Κεντρικό θέμα σε αυτήν την εργασία είναι η κουλτούρα ποιότητας. Πρόκειται για μία περίπλοκη έννοια που δύσκολα θα μπορούσε να αποσαφηνίσει κανείς, καθώς είναι σύνθετη, αποτελούμενη από δύο άλλες πολυπρισματικές έννοιες, τη κουλτούρα και τη ποιότητα. Δύο έννοιες που διαχρονικά έχουν προκαλέσει μεγάλες διχογνωμίες και συζητήσεις (EUA, 2007, Harvey & Stensaker 2008).

Στη παρούσα εργασία θα γίνει προσπάθεια ανάλυσης σχετικά με το πώς η κουλτούρα ποιότητας μπορεί να λειτουργήσει ως προϋπόθεση για την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και τη καινοτομία εστιάζοντας στο χώρο της Εκπαίδευσης και συγκεκριμένα σε σχολικές μονάδες Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν δύο αντικρουόμενες απόψεις όσον αφορά τη σχέση που ενώνει την οργανωσιακή κουλτούρα με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Κάποιοι υποστηρίζουν ότι οι πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας καταλήγουν σε αλλαγές στην Οργανωσιακή κουλτούρα, ενώ άλλοι υποστηρίζουν την άποψη πως η οργανωσιακή κουλτούρα είναι εκείνη η οποία επηρεάζει την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Η πρωτοτυπία της έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι διερευνάται σε βάθος η σχέση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με τη κουλτούρα που επικρατεί σήμερα στις σχολικές μονάδες Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης καθώς και η διασύνδεση που υπάρχει μεταξύ των δύο αυτών εννοιών με τη προαγωγή καινοτομικών δράσεων στην Εκπαίδευση.

- **Η Σημαντικότητα- Σπουδαιότητα του θέματος**

Η μελέτη για την επιρροή της κουλτούρας στις σχολικές μονάδες Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην εξασφάλιση της ποιότητας, ίσως ανοίξει νέους ορίζοντες στις τεχνικές της Διοίκησης με στόχο τη παροχή ποιότητας υπηρεσιών μέσω της Ολικής Ποιότητας όπου αναπόσπαστο κομμάτι της αποτελεί η εφαρμογή καινοτόμων δράσεων. Η διερεύνηση του όρου ποιότητα είναι ένα σημαντικό ζήτημα το οποίο προάγει τον κοινωνικό ρόλο τον οποίο επιτελούν οι σχολικές μονάδες αφού μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και τη παγκοσμιοποίηση οι πελάτες(μαθητές, καθηγητές, γονείς και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο), συμμετέχουν πλέον ενεργά στη λήψη αποφάσεων. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένα σύστημα αρχών διοίκησης το οποίο στην Ελλάδα κάνει τα πρώτα του βήματα (πιστοποιείται κυρίως μέσω της Ελληνικής Εταιρείας Διοίκησης Επιχειρήσεων) αλλά και στο εξωτερικό(ΗΠΑ - Ιαπωνία) αριθμεί μόλις 30 χρόνια).

- **Σκοπός της Διπλωματικής:**

Σκοπός της Διπλωματικής εργασίας είναι η ανάδειξη της οργανωσιακής κουλτούρας αλλά και η προαγωγή της σημαντικότητας της συνεχούς βελτίωσης ποιότητας στη λειτουργία των σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Λόγω της δυσκολίας του προσδιορισμού και την υποκειμενικότητα που φέρει ο όρος «ποιότητα», αυτός ο σκοπός θα εξεταστεί μέσω της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας καθώς θα εκτιμηθεί ο βαθμός επιρροής των πρακτικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π) από τους παράγοντες που προσδιορίζουν την Οργανωσιακή κουλτούρα στις σχολικές μονάδες. Επίσης θα εκτιμηθεί ο τύπος κουλτούρας που επικρατεί στις σχολικές μονάδες γιατί αυτός καθορίζει και την ποιότητα που παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου.

- **Θεωρητικοί στόχοι της Έρευνας**

- Βιβλιογραφική Επισκόπηση της Οργανωσιακής Κουλτούρας ως προς τους τύπους και τα επίπεδα που την αποτελούν.
- Βιβλιογραφική Επισκόπηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως φιλοσοφία Διαχείρισης ενός σχολικού οργανισμού και των παραγόντων που την επηρεάζουν.
- Βιβλιογραφική Επισκόπηση της καινοτομίας και το πόλο που διαδραματίζει η εισαγωγή της έννοιας καινοτομίας στο σύγχρονο σχολείο.
- Βιβλιογραφική Επισκόπηση της σχέσης και της αλληλεπίδρασης της Οργανωσιακής κουλτούρας, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, της κουλτούρας ποιότητας και της καινοτομίας στη Διοίκηση των σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.

- **Ερευνητικοί στόχοι της Έρευνας**

- Να διερευνηθεί ο βαθμός υιοθέτησης Πρακτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις σχολικές μονάδες Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
- Διερεύνηση του τύπου της υπάρχουσας αλλά και της επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας στις σχολικές Μονάδες Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.
- Να διερευνηθεί ο βαθμός εφαρμογής καινοτόμων εφαρμογών και προγραμμάτων σε σχολικές μονάδες Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.

- **Ερευνητικά Ερωτήματα**

- Σχετίζεται η Οργανωσιακή κουλτούρα με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;
- Ποιος τύπος κουλτούρας επιδρά στην εφαρμογή πρακτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;
- Ποιος τύπος κουλτούρας επιδρά στην εφαρμογή καινοτόμων Προγραμμάτων και καινοτόμων δράσεων;
- Ποιος τύπος κουλτούρας χαρακτηρίζει την υπάρχουσα σχολική κουλτούρα στις σχολικές μονάδες Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
- Ποιος τύπος κουλτούρας χαρακτηρίζει την επιθυμητή σχολική κουλτούρα στις σχολικές μονάδες Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης;
- Διαπνέονται οι σχολικές μονάδες από κουλτούρα Ποιότητας;

ΜΕΡΟΣ Α ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Εννοιολογικές προσεγγίσεις

Για να αποσαφηνιστεί η έννοια «κουλτούρα ποιότητας», θα ακολουθηθεί μία εννοιολογική αποσαφήνιση των λέξεων από τις οποίες αποτελείται. Θα μελετήσουμε ξεχωριστά την έννοια της λέξης κουλτούρα, στη συνέχεια τη έννοια της λέξης σχολική κουλτούρα, στη συνέχεια τη λέξη ποιότητα και τέλος την έννοια της κουλτούρας ποιότητας.

1.1 Κουλτούρα

Η κουλτούρα, βασική έννοια των κοινωνικών και ανθρωπιστικών επιστημών, είναι πολυποίκιλη και πολυδιάστατη. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι ο Raymon Williams (1983) είχε υποστηρίξει ότι είναι μια από τις 2-3 δυσκολότερες λέξεις να οριστεί στα αγγλικά. Επιπλέον, η προσπάθεια ανάλυσης της ιστορικής εξέλιξης, αποσαφήνισης οριοθέτησης και ερμηνείας έχει συναντήσει πολλές δυσκολίες, λόγω συσχέτισης και συχνά ταύτισής της με την έννοια πολιτισμός (Harvey, Lee & Stensaker, Bjorn, 2008).

Στα ρωμαϊκά χρόνια ο ύπατος Κικέρων (Marcus Tullius Cicero, 106 π.χ-43π.χ) εισήγαγε για πρώτη φορά στο λατινικό λεξιλόγιο τη λέξη cultura, από τη λέξη colere, που σημαίνει καλλιεργώ. Σημαίνει δηλαδή στην κυριολεξία καλλιέργεια και είναι το αντίστοιχο της ελληνικής λέξης παιδεία. Μετά την Αναγέννηση η έννοια της κουλτούρας παραφράστηκε ως πολιτισμός, ενώ στην ουσία η κουλτούρα είναι υποσύνολο του πολιτισμού. Εμβαθύνοντας παρατηρούμε πως η έννοια της κουλτούρας είναι ευμετάβλητη εξαιτίας διαφόρων παραγόντων για κάθε χώρα (π.χ θρησκεία, μόδα, παράδοση, μορφωτικό επίπεδο, πολιτικές παρεμβάσεις, στρατηγική επιβίωσης της πολιτικής κοινωνίας κ.α). Αντίθετα η έννοια του πολιτισμού περιλαμβάνει κάθε φυσικό ή τεχνητό πολιτιστικό δημιούργημα μιας χώρας το οποίο είναι υλικό και υπαρκτό (Παρθενώνας, Πυραμίδες, πίνακες του Πικάσο), ορίζοντας έτσι το πολιτισμό ως έννοια σταθερή. (<https://el.wikipedia.org/wiki/Κουλτούρα>).

Τον 18^ο αιώνα στη Γαλλία ο όρος κουλτούρα συνδυάστηκε με την καλλιέργεια των γραμμάτων, των τεχνών, των επιστημών, μια έννοια που έρχεται σε αντίθεση με τη φύση. Σύμφωνα με τον Hobbes καλλιεργημένο πνεύμα είναι αυτό που έχει πολλές γνώσεις. Προς το τέλος του ίδιου αιώνα συνδέεται με τις Αρχές του Διαφωτισμού, τις

ιδέες της λογικής, της εξέλιξης και της προόδου. Υπό το πρίσμα αυτό βρίσκεται εννοιολογικά πολύ κοντά με τη λέξη πολιτισμός (AnsartP.,1999).

Η λέξη κουλτούρα έχει δημιουργήσει μεγάλη σύγχυση μεταξύ των ερευνητών και των θεωρητικών που προσπάθησαν να την ορίσουν και αποτελεί εξαιρετικά αμφιλεγόμενη και πολυσήμαντη έννοια. Ο κοινωνιολόγος Γκυ Ροσέ αναφέρει ότι ο όρος εμφανίζεται το 1871 από τον κοινωνιολόγο Taylor ως ένα πολύπλοκο σύνολο το οποίο περιλαμβάνει τις γνώσεις, τις πεποιθήσεις, την τέχνη, την ηθική, τα δικαιώματα, τα έθιμα και όλες τις άλλες δεξιότητες και συνήθειες που αποκτά ένας άνθρωπος ως μέλος της κοινωνίας. Υπό αυτή την οπτική, η κουλτούρα αντιστοιχεί σε ένα πολύ ευρύ πεδίο δεδομένου ότι καλύπτει πρακτικά όλες τις δραστηριότητες που έχουν δημιουργηθεί από τον άνθρωπο(Etienne, Bloess, Noreck, &Roux, 2004).

Ο Franz Boaz (1966) από την άλλη, ισχυρίστηκε ότι καμία κουλτούρα δεν είναι πιο ανεπτυγμένη από την άλλη, γι' αυτό και κάθε κουλτούρα αντιπροσωπεύει μια πρωτότυπη σύνθεση προικισμένη με ένα στυλ η οποία εκφράζεται μέσω της γλώσσας, των πεποιθήσεων, της τέχνης, των εθίμων και όχι μόνο. Εν συνεχεία, οι μαθητές του Boaz υποστήριξαν ότι η κουλτούρα θεωρείται μια μαθησιακή διαδικασία που ενσωματώνεται από την παιδική ηλικία του ατόμου και του επιτρέπει την ένταξή του στην κοινωνία (Dortier, 2008).

Μερικοί από τους πιο αντιπροσωπευτικούς ορισμούς που χρησιμοποιούνται στη βιβλιογραφία είναι οι ακόλουθοι:

- «Κουλτούρα είναι ένα σύστημα από αξίες που έχουν γίνει συλλογικά αποδεκτές από μία δεδομένη ομάδα σε ένα δεδομένο χρόνο. Αυτό το σύστημα, αποτελούμενο από νοήματα, έννοιες, κατηγορίες, φόρμες και εικόνες ερμηνεύει τη συνολική κατάσταση στα μέλη της ομάδας. Αυτή είναι και μια βασική διαφορά του ανθρώπου από τα άλλα ζώα: μπορεί να εφευρίσκει και να επικοινωνεί σημεία προσδιοριστικά της συμπεριφοράς του» (Pettigrew, 1979).
- «Η κουλτούρα αποτελείται από τα ρητά ή άρρητα πρότυπα συμπεριφοράς που προλαμβάνονται και μεταδίδονται με σύμβολα και τα οποία συνιστούν ιδιαίτερα επιτεύγματα και τεχνήματα ανθρώπινων ομάδων».(Kroeber, Kluchohn, 1963).

- «Η κουλτούρα είναι το μέσο για τους ανθρώπους. Δεν υπάρχει ούτε μια όψη της ανθρώπινης ζωής που να μην επηρεάζεται από τη κουλτούρα: η προσωπικότητα, ο τρόπος έκφρασης, ο τρόπος εκδήλωσης της συγκίνησης, πώς σκεφτόμαστε, πώς κινούμαστε, πώς λύνουμε προβλήματα, πώς οργανώνουμε και λειτουργούμε πόλεις, οργανισμούς, οικονομίες και κυβερνήσεις» (Hall, 1976).

Σύμφωνα με τον Levi Strauss, κουλτούρα είναι το σύνολο συμβολικών συστημάτων που μεταφέρεται από γενιά σε γενιά και αποτελεί με αυτόν τον τρόπο ένα σύνδεσμο μεταξύ των γενεών (Ansart, 1999).

Εκτός από τους πολλούς και διαφορετικούς ορισμούς οι οποίοι προέκυψαν για να αναλύσουν την έννοια της κουλτούρας, θα εστιάσουμε στην έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας για την ανάγκη της έρευνας της παρούσας εργασίας.

1.2 Οργανωσιακή κουλτούρα

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι η προσωπικότητα της Οργάνωσης. Η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι συνδεδεμένη με τις κουλτούρες των ανθρώπων του περιβάλλοντος του. Κάθε οργανισμός εκφράζει τις κουλτούρες των επί μέρους ατόμων και ομάδων (των εργαζομένων του) τόσο σε εθνικό όσο και τοπικό, επιχειρησιακό, εργασιακό και επαγγελματικό επίπεδο. Έτσι μία από τις σημαντικές πηγές επίδρασης στην κουλτούρα είναι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι του οργανισμού.

Η κουλτούρα αποτελείται από διάφορα στοιχεία και είναι δύσκολο να περιγραφεί επακριβώς. Αποτελεί ίσως την πιο δύσκολη, ως προς τον εννοιολογικό προσδιορισμό, έννοια της οργάνωσης. Αλλάζει με τον καιρό καθώς αλλάζουν οι άνθρωποι και δημιουργείται από τις ενέργειες των εργαζομένων, τις αποφάσεις και την επικοινωνία μεταξύ τους. Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό το πώς η κουλτούρα επηρεάζει τις καθημερινές δραστηριότητες και τις επιχειρηματικές εργασίες. Όπως δείχνει και το σχήμα 1.1 όμως, η κουλτούρα μαθαίνεται, αλλά δεν κληρονομείται. Προέρχεται από το κοινωνικό περιβάλλον και όχι από τα γονίδια του. Έτσι η κουλτούρα διακρίνεται από την ανθρώπινη φύση και την προσωπικότητα του ατόμου. Η ανθρώπινη φύση είναι το κοινό όλων των ανθρώπων. Η προσωπικότητα από την άλλη είναι μοναδικό χαρακτηριστικό του κάθε ατόμου.

Σχήμα 1: «Τρία επίπεδα μοναδικότητας στον προγραμματισμό του ανθρώπινου πνεύματος». Πηγή: Hofstede, G., 1994, p.6

Υπάρχει λοιπόν αδυναμία στο να βρεθεί ένας ακριβής ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας που να είναι κοινά αποδεκτός από μελετητές. Στην πραγματικότητα η διαφοροποίηση των ορισμών, οφείλεται στα χαρακτηριστικά που συνθέτουν την κουλτούρα ενός οργανισμού και τα οποία καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα κοινωνικών φαινομένων.

Η κουλτούρα στη διοίκηση ενός οργανισμού και συγκεκριμένα μιας σχολικής μονάδας όπου θεωρείται και αυτή ως οργανισμός, δύναται να εξαρτηθεί από πολλές μεταβλητές και περιλαμβάνει τη γλώσσα, την ενδυμασία, τους κανόνες, τις νοοτροπίες, τους τρόπους αλληλεπίδρασης και τους κανόνες που έχουν αναπτύξει οι ομάδες και τα μέλη τους.

Σχολική κουλτούρα είναι ένα σύνολο παραδόσεων, αξιών, πολιτικών, πεποιθήσεων και στάσεων που αποτελούν μια οπτική διείσδυσης σε κάθε σχολική μονάδα και το οποίο είναι άρρηκτα συνδεδεμένο αφενός με το σύστημα λήψης αποφάσεων της σχολικής μονάδας και αφετέρου με το λειτουργικό πλαίσιο δράσεων της συγκεκριμένης σχολικής μονάδας (Κωνσταντόπουλος).

Σύμφωνα με τον Hofstede (1984) «Κουλτούρα είναι ο συλλογικός προγραμματισμός του νου, ο οποίος διακρίνει τα μέλη μιας ομάδας ή μιας κοινωνίας από εκείνα μιας άλλης» Σύμφωνα με τον Bion (1959) «Η κουλτούρα μιας ομάδας δημιουργείται από τη σύγκρουση μεταξύ των επιθυμιών του ατόμου και της αναπτυσσόμενης νοοτροπίας της ομάδας». Αυτό πραγματώνεται με βάση τη σημασία του προς την

εκτέλεση καθήκοντος, τη δομή της ομάδας και το στυλ ηγεσίας που ακολουθείται». «Η κουλτούρα της ομάδας πρέπει να επιτυγχάνει στόχους αλλά και να ικανοποιεί τις ανάγκες των μελών της προκειμένου να είναι αποτελεσματική» (Harvey&Brown, 1998).

Σύμφωνα με τον Mintzeberg, «η κουλτούρα είναι η ιδεολογία του οργανισμού, η οποία περιλαμβάνει τις αντιλήψεις και τις συνήθειες του και τον διαφοροποιεί από τους άλλους οργανισμούς».

Σύμφωνα με τον Schein «η κουλτούρα είναι ένα πρότυπο των βασικών παραδοχών, που ανακαλύπτονται ή αναπτύσσονται από μια συγκεκριμένη ομάδα, όταν μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα, το οποίο έχει δοκιμαστεί αρκετά, ώστε να θεωρείται έγκυρο και για αυτό διδάσκεται σε νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και αίσθησης για αυτά τα προβλήματα».

Ο Ouchi αναφέρει ότι «η κουλτούρα είναι τα σύμβολα, οι τελετουργίες και οι μύθοι που μεταφέρουν τις αξίες και αντιλήψεις του οργανισμού στους εργαζομένους».

Οι Hoy και Miskel θεωρούν ότι «η κουλτούρα είναι ένα σύστημα κοινού προσανατολισμού που κρατούν τα μέλη του οργανισμού μαζί και του δίνουν μια ξεχωριστή ταυτότητα. Οι προσανατολισμοί είναι αξίες, κανόνες, μύθοι, συμπεριφορές και σιωπηρές παραδοχές».

Σύμφωνα με τον Roger Harrison (1972), η κουλτούρα του οργανισμού περιγράφεται ως οι ιδεολογίες, τα πιστεύω και τις βαθιά ριζωμένες αξίες που υπάρχουν σε όλους τους οργανισμούς και αποτελούν τις προδιαγραφές για τον τρόπο με τον οποίο πρέπει οι άνθρωποι να εργάζονται στους οργανισμούς αυτούς. Σύμφωνα με τον Charles Handy (1986), κουλτούρα είναι οι βαθιά ριζωμένες πεποιθήσεις αναφορικά με τον τρόπο που πρέπει να οργανώνεται η δουλειά, τον τρόπο που ασκείται η εξουσία, που ανταμείβονται και ελέγχονται οι άνθρωποι. Πόση τυποποίηση χρειάζεται; Πόσος σχεδιασμός και με ποιο χρονικό ορίζοντα; Ποιος συνδυασμός υπακοής και πρωτοβουλίας απαιτείται από τους υφισταμένους; Παίζουν ρόλο οι ώρες εργασίας, ο τρόπος ένδυσης ή οι προσωπικές ιδιαιτερότητες; Υπάρχουν επιτροπές που ελέγχουν τα άτομα; Υπάρχουν κανόνες και διαδικασίες ή μόνο αποτελέσματα; Όλα αυτά είναι στοιχεία της κουλτούρας ενός οργανισμού.

Θεωρώντας τις σχολικές μονάδες ως οργανισμούς, η οργανωσιακή κουλτούρα ή σχολική κουλτούρα εστιάζει στις αξίες και τα πιστεύω των μελών, τα οποία πολλές φορές δεν είναι εύκολο να γίνουν αντιληπτά, ενώ αρκετοί μελετητές συνδέουν την κουλτούρα με το σεβασμό στην ιεραρχία και στις δομές του οργανισμού. (Θεοφιλίδης 2004).

«Σχολική κουλτούρα» είναι οι στάσεις, οι απόψεις, οι αξίες και οι συμπεριφορές που επιδεικνύουν τα άτομα στη σχολική μονάδα όπου φοιτούν ή εργάζονται. Είναι ο συνδυασμός κάποιων εξωτερικών και εσωτερικών στοιχείων:

- Η εξωτερική διάσταση της κουλτούρας έχει να κάνει με την αισθητική, τις ανέσεις και τις παροχές του χώρου όπως αίθουσες, εξοπλισμός, διακόσμηση, καθαριότητα, άνεση, το υλικό, δηλαδή το περιβάλλον.
- Η εσωτερική διάσταση, η οποία αποτελεί και τον πυρήνα, και την ουσία της κουλτούρας, αφορά τις ανθρώπινες σχέσεις και τα συναισθήματα: την αίσθηση ικανοποίησης, την υπερηφάνεια για τη σχολική μονάδα, τους κοινούς στόχους.

Η οργανωσιακή κουλτούρα δύναται να γίνει αντιληπτή σε έναν οργανισμό ή μια σχολική μονάδα με τους κάτωθι τρόπους (Bank, 2000):

- Ο συνήθης τρόπος με τον οποίο λειτουργεί: Ύπαρξη συγκεκριμένων συμπεριφορών μεταξύ των ανθρώπων στον ίδιο οργανισμό.
- Νόρμες ομάδων εργασίας: Τα πρότυπα απόδοσης ορίζονται άτυπα από τις ομάδες εργασίας.
- Βασικές αξίες από τις οποίες διέπεται ένας οργανισμός. Η αξία είναι μια υπόθεση που επηρεάζει τις στάσεις και τη συμπεριφορά.
- Η φιλοσοφία που καθορίζει τις πολιτικές του οργανισμού προς τους υπαλλήλους και τους πελάτες της. Όσον αφορά στη σχολική μονάδα πρόκειται για εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς και την ευρύτερη σχολική κοινότητα.
- Οι κανόνες του παιχνιδιού για την επίτευξη και διατήρηση του καλού κλίματος.
- Η αίσθηση ή η ατμόσφαιρα που δημιουργείται από τη φυσική διάταξη ή τη διακόσμηση σε μια εταιρεία.

1.3 Παράγοντες διαμόρφωσης κουλτούρας

Οι παράγοντες οι οποίοι μπορεί να συμβάλλουν στη διαμόρφωση μιας ισχυρής ή αδύνατης κουλτούρας είναι;

- Το κοινωνικό περιβάλλον της σχολικής μονάδας
- Η εσωτερική δομή της
- Οι ενέργειες του Διευθυντή- ηγέτη

1.4 Το περιεχόμενο της Οργανωσιακής κουλτούρας

Η οργανωσιακή κουλτούρα παρουσιάζεται στη βιβλιογραφία σαν ένα παγόβουνο στην επιφάνεια του οποίου βρίσκονται τα συστατικά που είναι εμφανή και εύκολα κατανοήσιμα όπως σύμβολα, ιστορίες, συμπεριφορές κ.α, ενώ κάτω από την επιφάνεια υπάρχουν τα θεμελιώδη συστατικά που δεν είναι φανερά και είναι δύσκολο να αλλάξουν πχ. Ελλοχεύουσες αξίες, υποθέσεις, πιστεύω κ.α.

Πιο αναλυτικά τα στοιχεία που απαρτίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα είναι:

- Οι ανθρώπινες δημιουργίες (artifacts)
- Γλωσσικές εκφράσεις όπως ανέκδοτα, μεταφορές, ιστορίες, μύθοι
- Πρότυπα συμπεριφοράς όπως τελετές, τελετουργικά, εορτασμοί
- Κανόνες συμπεριφοράς
- Ήρωες
- Σύμβολα και συμβολικές ενέργειες
- Πεποιθήσεις, αξίες και στάσεις
- Κώδικες ηθικής
- Βασικές υποθέσεις
- Ιστορία

Πιο αναλυτικά:

Ανθρώπινες δημιουργίες (artifacts): Πρόκειται για τα πιο εμφανή και ευκόλως παρατηρήσιμα στοιχεία της κουλτούρας ενός οργανισμού. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τις υλικές πτυχές του οργανισμού όπως:

- ✓ *Χωροταξική διαμόρφωση.* Στο τομέα αυτό περιλαμβάνονται το πώς είναι διαμορφωμένος ο εργασιακός χώρος (ανοιχτοί ή κλειστοί χώροι, ατομικά γραφεία ή ενιαία με πολλούς εργαζόμενους), η ποιότητα της επίπλωσης και

της διακόσμησης, η ενδυμασία των υπαλλήλων (αυστηρή ή ανεπίσημη), η τμηματική χωροθέτηση, η αρχιτεκτονική άποψη του κτηρίου και γενικότερα η εξωτερική και εσωτερική εμφάνιση του οργανισμού. Σύμφωνα με μελέτες τα παραπάνω στοιχεία είναι στενά συνδεδεμένα με την επικοινωνία, τη συνεργασία, τη συμπεριφορά και την απόδοση των υπαλλήλων.

- ✓ *Τεχνολογία.* Η τεχνολογία της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών μέσα από αντικείμενα όπως ηλεκτρονικοί υπολογιστές, τηλεμοιότυπα, τηλέφωνα κ.α παρουσιάζει σε ένα επιφανειακό βαθμό την οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού.
- ✓ *Αντικείμενα.* Υλικά αντικείμενα όπως εκθέσεις και αναφορές π.χ πωλήσεων ή διαφήμισης, το λογότυπο της εταιρίας κ.α.

Γλωσσικές εκφράσεις: Περιλαμβάνει ιστορίες, αστεία, ανέκδοτα, «ειδικές» εκφράσεις που χρησιμοποιούνται από το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού και έχουν ένα ιδιαίτερο και μοναδικό μήνυμα για αυτούς. Όροι όπως «καλή εξυπηρέτηση» και «ποιότητα προϊόντος» ερμηνεύονται διαφορετικά ανάλογα με τη κουλτούρα του κάθε οργανισμού (Schein, 1985). Ακόμα όμως και στον ίδιο τον οργανισμό παρατηρείται διαφορετική χρήση και ερμηνεία των ίδιων όρων ανάμεσα στα τμήματα. Επιπλέον, οι ιστορίες αποτελούν ένα ιδιαίτερο πολύτιμο κομμάτι της κουλτούρας καθώς αποτελούν ενδείξεις για τις προηγούμενες ενέργειες του οργανισμού σε διάφορες καταστάσεις που αντιμετώπισαν.

Πρότυπα συμπεριφοράς: Αναφέρεται σε τελετές, σε τελετουργικά και εορταστικές εκδηλώσεις. Σύμφωνα με τον Brown (1998) σε έναν οργανισμό υπάρχουν τρεις τύποι τελετουργικών:

- ✓ Τα τελετουργικά του περάσματος που διευκολύνουν τις αλλαγές σε κοινωνικούς ρόλους και θέσεις π.χ προγράμματα εκπαίδευσης, εισαγωγικά προγράμματα, εορτασμοί και δείπνα συνταξιοδότησης.
- ✓ Τα τελετουργικά αναζήτησης που αποτελούν πρόκληση για την υπάρχουσα τάξη του οργανισμού π.χ εξωτερικοί σύμβουλοι, διάδοση σημαντικών ιστοριών.
- ✓ Τα τελετουργικά ανανέωσης τα οποία ανανεώνουν τα δεδομένα π.χ δεξιώσεις εργαζομένων, προγράμματα επανασχεδιασμού εργασιών, έρευνες γνώμης εργαζομένων.

Κανόνες συμπεριφοράς: Οι κανόνες συμπεριφοράς προσδιορίζουν τις στάσεις των εργαζομένων υποδεικνύοντας τις αποδεκτές από την επιχείρηση συμπεριφορές. Αυτοί αναπτύσσονται διαχρονικά μέσα από την συνεργασία και συνδιαλλαγή των υπαλλήλων ενός οργανισμού.

Ήρωες: Οι επιχειρησιακοί ήρωες θεωρήθηκαν το κλειδί για την επιτυχία ενός οργανισμού. Πολύ συχνά οι ήρωες αυτοί ταυτίζονται με τους ιδρυτές του οργανισμού οι οποίοι αποτελούν πρότυπα συμπεριφοράς εμπνέοντας μεγαλύτερη αφοσίωση στους υπαλλήλους και κάνοντας την επιτυχία να φαίνεται στους υπόλοιπους εφικτή. Ακόμη, σημαντική είναι η συνεισφορά τους στην ενδυνάμωση των αξιών που προσδιορίζουν την μοναδικότητα του οργανισμού κινητοποιώντας το ανθρώπινο δυναμικό [Deal&Kennedy, (1982)]. Στον αντίποδα αυτών των θεωριών υπάρχει η άποψη ότι οι «ήρωες», εμπεριέχουν μεγάλη επικινδυνότητα για τον οργανισμό καθώς είτε μπορεί στην ουσία να μην είναι τα κατάλληλα πρότυπα προς μίμηση είτε με τη προσωποποίηση αυτή σε μεμονωμένα άτομα να μην τονίζεται η ομαδικότητα και η συνεργασία [Wilkinsetal.(1995)].

Σύμβολα και συμβολικές ενέργειες: Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει ειδικά σύμβολα και ενέργειες που χρησιμοποιεί ο οργανισμός τα οποία έχουν ιδιαίτερη σημασία και νόημα στον κάθε εργαζόμενο μεμονωμένα αλλά και στο σύνολό τους. «όπου βλέπουμε ένα σύμβολο, περιμένουμε να βρούμε και άλλους ανθρώπους οι οποίοι το αναγνωρίζουν, το υποστηρίζουν και το ενδυναμώνουν» [Kluckhohn,(1942)]; Pettigrew,(1979); Trice&Beyer, (1984)].

Πεποιθήσεις αξίες και στάσεις: Τα στοιχεία αυτά αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία στήνεται το οικοδόμημα της κουλτούρας του οργανισμού. Οι πεποιθήσεις αντιπροσωπεύουν τα πιστεύω των ανθρώπων, οι αξίες τα πρότυπα βάσει των οποίων πορεύονται ενώ συνδέονται άμεσα με τους κανόνες ηθικής και τέλος, οι στάσεις το πώς τελικά συμπεριφέρονται και ενεργούν. Οι πιο τυπικές περιοχές στις οποίες φανερώνονται οι αξίες ενός οργανισμού είναι η απόδοση, οι αρμοδιότητες, ο ανταγωνισμός, η καινοτομία, η ποιότητα, η εξυπηρέτηση πελατών, οι ομαδικές εργασίες, η φροντίδα και το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους.(Armstrong, 2005).

Κώδικες ηθικής: ηθική είναι ο κλάδος της φιλοσοφίας που ασχολείται με την εύρεση του τι είναι αποδεκτό και ορθό και τι ανάρμοστο και λανθασμένο. Η ηθική διαμορφώνεται από διάφορους παράγοντες ενδεικτικοί των οποίων είναι το

γεωγραφικό, το τεχνολογικό και πολιτισμικό περιβάλλον. Έτσι λοιπόν, κάθε άνθρωπος, ομάδα ατόμων και συνεπώς επιχείρηση ή οργανισμός διακατέχεται από ορισμένους ηθικούς κανόνες. Για την αποτελεσματικότερη λειτουργία ενός οργανισμού οι κανόνες αυτοί θα πρέπει να είναι κοινοί ώστε ολόκληρος ο οργανισμός να κινείται από μια κοινά αποδεκτή αρχή και να οδεύει προς μια κοινή κατεύθυνση.

Βασικές υποθέσεις: Πρόκειται για υποσυνείδητες αξίες και πιστεύω που δημιουργούν αντιλήψεις, σκέψεις, και πράξεις στα μέλη μιας κουλτούρας και οποίες θεωρούνται ως οι σωστές και πρέπουσες. Προέρχονται από τη πολύπλοκη διαδικασία κοινωνικοποίησης (πρωτογενής και δευτερογενής) σε συνδυασμό με παραμέτρους όπως ο χρόνος, ο χώρος, το περιβάλλον και οι ανθρώπινες σχέσεις.

Ο ρόλος της εθνικής κουλτούρας μέσα στην οποία δραστηριοποιείται ένας οργανισμός έχει ιδιαίτερη σημασία ενώ παρατηρείται το φαινόμενο η εταιρική κουλτούρα να επηρεάζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό από αυτή. Για παράδειγμα στην Ιαπωνία βασική υπόθεση αποτελεί η ομαδικότητα και η συνεργασία των εργαζομένων κατά την οποία και λειτουργούν. Αντίθετα, οι Η.Π.Α. χαρακτηρίζονται από μια εθνική κουλτούρα που βασίζεται στην ατομική προσπάθεια του κάθε εργαζομένου και κατά τον ίδιο τρόπο λειτουργούν και οι επιχειρήσεις τους.

Οι βασικές υποθέσεις κατά τη διάρκεια περιόδων οργανωσιακής αλλαγής γίνονται ορατές ακόμα και στο εσωτερικό του οργανισμού και αποτελούν προβληματική περιοχή έντονων συζητήσεων και προβληματισμού κυρίως όταν αυτές επιβάλλονται από εξωτερικούς παράγοντες (Gold, 1997).

Ιστορία: Παρόλο που δεν αποτελεί αμιγές συστατικό της οργανωσιακής κουλτούρας, εντούτοις, η κουλτούρα ενός οργανισμού μπορεί να γίνει κατανοητή μόνο αν παρατηρηθεί μέσα από τη σκοπιά της ιστορικής εξέλιξης.

Τα παραπάνω στοιχεία παρόλο που περιγράφονται να ανήκουν σε διαφορετικές κατηγορίες συχνά αλληλεπικαλύπτονται π.χ τα γλωσσικά πρότυπα και συμπεριφορές αποτελούν μορφές ανθρώπινων δημιουργιών (artifacts) (Schein, 1985). Για το λόγο αυτό, στη βιβλιογραφία παρουσιάζονται διαφορετικά μοντέλα προσπαθώντας να μειώσουν τη περιπλοκότητα της έρευνας. Δύο από τα πιο σημαντικά και αναγνωρισμένα είναι αυτά του Hofstede et al.(1990) και του Schein(1992), που παρουσιάζονται στις εικόνες 1 και 2 αντίστοιχα.

Σχήμα 2: Εκδηλώσεις της Κουλτούρας: Από τα βαθιά στα ρηχά. *Πηγή:* Hofstede et al “Measuring Organizational Culture : A qualitative and quantitative Study across Twenty Cases” Administrative Science Quarterly, Vol. 35,1990

Στο μοντέλο αυτό, (Εικόνα 1), τα στοιχεία διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες: στα σύμβολα, στους ήρωες, στα τελετουργικά, και στις αξίες. Στον πυρήνα της κουλτούρας τοποθετούνται οι Αξίες με την ευρεία και μη συγκεκριμένη έννοια που είναι συχνά ασυναίσθητα και σπάνια συζητήσιμα και που δεν μπορεί να παρατηρηθούν αλλά φανερώνονται στη διαφορετικότητα της συμπεριφοράς. Επιπρόσθετα, οι πρακτικές έχουν υιοθετηθεί στο παρελθόν και λειτούργησαν αποτελεσματικά, και όσο συνεχίζουν να λειτουργούν κατά αυτό τον τρόπο, ενσωματώνονται βαθύτερα στη κουλτούρα του οργανισμού.

Σχήμα 3: Επίπεδα Κουλτούρας στον Οργανισμό. *Πηγή:* Schein, E.H., “Organizational culture and leadership”, Jossey- Bass, San Francisco, 1992

Αντίστοιχα ο E. Schein (Σχήμα 3), παρουσιάζει ένα πιο γενικό μοντέλο κατηγοριοποιώντας τα στοιχεία της κουλτούρας σε τρεις «στοιβάδες». Η πρώτη περιλαμβάνει τεχνουργήματα και δημιουργίες ορατά και συχνά μη ανιχνεύσιμα όπως για παράδειγμα αρχιτεκτονική και διακόσμηση του χώρου, ενδυμασία, λογότυπα του οργανισμού, ιστορίες από το παρελθόν κ. α. Η δεύτερη στοιβάδα αποτελείται από σημαντικές αξίες και αρχές που αποτελούν χαρακτηριστικά γνωρίσματα του οργανισμού. Αυτές υιοθετούνται από το σύνολο των εργαζομένων και εκφράζονται μέσα από τις δηλώσεις αποστολής (mission statements), πεποιθήσεις και στάσεις. Τέλος η Τρίτη στοιβάδα αποτελείται από τις βασικές υποθέσεις που κάνουν οι άνθρωποι και που οδηγούν τη συμπεριφορά τους. Περιλαμβάνουν αξιώματα που ουσιαστικά καθορίζουν την αντίληψη, τη σκέψη και τα αισθήματα των ανθρώπων για την εργασία, τους στόχους, τις διαπροσωπικές σχέσεις και την απόδοση των εργαζομένων.

1.5 Τα χαρακτηριστικά της Οργανωσιακής Κουλτούρας είναι:

1. **Η ταυτότητα του μέλους**, ο βαθμός δηλαδή στον οποίον οι υπάλληλοι ταυτίζονται με το σύνολο της Οργάνωσης και όχι μόνο με τον τομέα τους.
2. **Η έμφαση στην ομάδα**, ο βαθμός στον οποίον οι εργαζόμενοι οργανώνονται γύρω από ομάδες
3. **Η εστίαση στους ανθρώπους**, ο βαθμός στον οποίον οι αποφάσεις λαμβάνουν υπόψη την επίδραση του αποτελέσματος στους ανθρώπους της Οργάνωσης.
4. **Η ολοκλήρωση των μονάδων**, ο βαθμός στον οποίον τα τμήματα της Οργάνωσης λειτουργούν με έναν τρόπο αλληλεξάρτησης
5. **Ο έλεγχος**, ο βαθμός στον οποίον οι κανονισμοί χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο συμπεριφοράς.
6. **Η ανοχή στον κίνδυνο**, ο βαθμός στον οποίον οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να είναι καινοτόμοι.
7. **Τα κριτήρια αμοιβής**, ο βαθμός στον οποίο το σύστημα αμοιβών και προαγωγών γίνεται σύμφωνα με την απόδοση παρά με την αρχαιότητα.
7. **Η ανοχή στη διαφωνία**, ο βαθμός στον οποίο οι εμπλεκόμενοι μπορούν να αντιμετωπίζουν ανοιχτά την κριτική και τη διαφωνία.
8. **Ο προσανατολισμός στα μέσα- στόχους**, ο βαθμός στον οποίον η διοίκηση εστιάζεται σε αποτελέσματα παρά σε διαδικασίες
10. **Η εστίαση στο ανοιχτό σύστημα**, ο βαθμός στον οποίον η Οργάνωση ανταποκρίνεται στο εξωτερικό περιβάλλον.

1.6 Τύποι κουλτούρας

Οι Cameron και Quinn (όπως αναφέρεται στον Πασιαρδή 2004), προτείνουν το μοντέλο των ανταγωνιστικών αξιών, το οποίο προτείνει τέσσερις τύπους οργανισμών. Καθένας από τους τύπους έχει τους δικούς του δείκτες, οι οποίοι παρουσιάζουν τις εκτιμήσεις των ανθρώπων σχετικά με την απόδοση του οργανισμού. Οι εκτιμήσεις αυτές είναι οι αξίες και οι παραδοχές που ισχύουν σε κάθε οργανισμό ξεχωριστά και σύμφωνα με τις οποίες εκτιμάται η απόδοση του Οργανισμού:

- ✓ **Η ιεραρχική κουλτούρα (hierarchy culture)** δίνει έμφαση στη σταθερότητα, στον έλεγχο, στην προβλεψιμότητα και στην αρμονία. Στόχος του οργανισμού είναι να λειτουργήσει στο πλαίσιο της παραδοσιακής γραφειοκρατίας, όπου ο έλεγχος ασκείται εσωτερικά και το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στην αποτελεσματική λειτουργία του Οργανισμού.
- ✓ **Η κουλτούρα της αγοράς (market culture)** καθορίζεται από τη σταθερότητα, τη διαφοροποίηση, τον έλεγχο και την προσπάθεια για προσαρμογή και ανταπόκριση στις αλλαγές του περιβάλλοντος, ώστε ο οργανισμός να επιβιώνει στον ανταγωνισμό. Η επιβίωση αυτή σημαίνει και προσδοκία για νίκη και επιτυχία στη ν επίτευξη των σκοπών του οργανισμού. Η κουλτούρα της αγοράς συναντάται συνήθως στα ιδιωτικά σχολεία.
- ✓ **Η κουλτούρα της παρέας (clan culture)** έχει ως βασικές αξίες τη συνεργασία, τη συμμετοχικότητα, τη συνοχή και την αφοσίωση. Σκοπός του οργανισμού είναι οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις και συνήθως η κουλτούρα της παρέας συναντάται σε σχολικούς οργανισμούς της υπαίθρου.
- ✓ **Η κουλτούρα των συνθηκών (adhocracy culture)** επιδιώκει τη διάκριση, τη δημιουργικότητα, το ρίσκο. Ο οργανισμός στοχεύει στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών και η ανάληψη καινοτομιών είναι χαρακτηριστικό του οργανισμού.

Σχηματικά αποτυπώνονται τύποι κουλτούρας στο σχήμα 4:

Σχήμα 4: Στοιχεία κουλτούρας σύμφωνα με τους Hoy και Miskel:

- ✓ **Καινοτομία:** Ο βαθμός στον οποίο οι υπάλληλοι είναι δημιουργικοί και διακινδυνεύουν για τις επιλογές τους.
- ✓ **Σταθερότητα:** Ο βαθμός στον οποίο οι δραστηριότητες ενισχύουν ένα σταθερό καθεστώς στον οργανισμό, παρά προκαλούν ανατρεπτικές αλλαγές.
- ✓ **Προσοχή στις λεπτομέρειες:** Ο βαθμός στον οποίο υπάρχει ενδιαφέρον για την ακρίβεια και τη λεπτομέρεια.
- ✓ **Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα:** Ο βαθμός στον οποίο η διοίκηση ενδιαφέρεται για το αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων.
- ✓ **Προσανατολισμός στο ανθρώπινο δυναμικό:** Ο βαθμός στον οποίο οι διοικητικές αποφάσεις λαμβάνουν υπόψη τον ανθρώπινο παράγοντα.
- ✓ **Προσανατολισμός στην ομάδα:** Ο βαθμός συνεργασίας και ομαδικότητας των μελών.
- ✓ **Μαχητικότητα:** Ο βαθμός στον οποίο τα μέλη του οργανισμού συναγωνίζονται και δημιουργούν. (όπ. αναφ. στο Χατζηπαναγιώτου, 2008)

1.7 Λειτουργίες κουλτούρας- Σημασία

- Διαφοροποιεί τον έναν οργανισμό από τον άλλο.
- Προσδίδει στον οργανισμό την αίσθηση της ταυτότητας.
- Δημιουργεί συνθήκες ανάπτυξης αισθήματος δέσμευσης στον οργανισμό.
- Ενδυναμώνει τη σταθερότητα του οργανισμού.
- Δημιουργεί συνοχή στον οργανισμό.
- Διαμορφώνει στάσεις και καθοδηγεί συμπεριφορές των μελών του οργανισμού.

2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Ποιότητα

2.1 Εννοιολογική προσέγγιση «ποιότητας»

Η αρχαία ελληνική λέξη «ποιότης» με ρίζα το «ποιός»-«τι λογής» αναφερόταν στο ποιόν, τη φύση, την εσωτερική υπόσταση ενός προσώπου ή πράγματος και το σύνολο των ιδιοτήτων, που χαρακτηρίζουν ένα εμπόρευμα από τα ομοειδή του (Κέφης, 2005:36), καθώς και η λέξη ‘‘quality’’ προέρχεται από τη λατινική λέξη ‘‘qualis’’ με ίδια ερμηνεία (Sallis, 2002: 12).

Σήμερα ο όρος ποιότητα χρησιμοποιείται με πολλές έννοιες με αποτέλεσμα να προκαλείται σύγχυση , καθώς η διαφορετική οπτική γωνία που υιοθετείται καθορίζει τον τρόπο ερμηνείας της (Δερβιτσιώτης, 2004 :41; Shields, 1999:5). Θεωρητικά είναι υποκειμενική και εξαρτάται από τον κριτή (Κέφης, 2005). Άλλοτε χρησιμοποιείται με την απόλυτη έννοια σύμφωνα με την οποία τα προϊόντα διακρίνονται για τη τελειότητά τους. Η σπανιότητα και η ακρίβεια αποτελούν τα δύο βασικά χαρακτηριστικά του ορισμού της απόλυτης έννοιας. Η σχετική έννοια της ποιότητας συνδέεται άρρηκτα με τις δύο όψεις της μέτρησης και της ικανοποίησης, οι οποίες εκπληρώνουν τις προδιαγραφές και τις απαιτήσεις του πελάτη αντίστοιχα (Ζαβλανός, 2003:26; Sallis, 2002).

Σύμφωνα με τον Deming «Ποιότητα είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη». Η ικανοποίηση εκφράζεται από τη σχέση:

Ικανοποίηση =Τωρινή απόδοση- Αναμενόμενη απόδοση

Κατά τον Crosby: «Ποιότητα είναι η συμμόρφωση του προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη».

Κατά τον Juran : «Ποιότητα είναι η καταλληλότητα προς χρήση».

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

Κατά τον Taguchi: «Ποιότητα είναι η απώλεια που προξενεί στην κοινωνία ένα προϊόν ή υπηρεσία από τη στιγμή της αποστολής του».

Κατά τον J. Oakland: «Η ποιότητα βρίσκεται στην ικανοποίηση των απαιτήσεων».

Η προσέγγιση του Garvin(1984:25), για την ποιότητα στηρίζει τα εξής:

- ✓ Την ορίζει ως έμφυτη τελειότητα
- ✓ Ως παραγωγή προϊόντων χωρίς ελαττώματα με συγκεκριμένες προδιαγραφές
- ✓ Αναφέρεται στο προϊόν ή την υπηρεσία που ικανοποιεί τον πελάτη
- ✓ Το προϊόν ορίζει την ποιότητα ως ένα σύνολο χαρακτηριστικών που ικανοποιούν τον πελάτη
- ✓ Η σύνδεση της ποιότητα με το κόστος

Ένας επίσημος και περιεκτικός ορισμός, που έχει υιοθετηθεί από τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (ΕΛ.ΟΤ) προσδιορίζει την ποιότητα «...ως το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας που της αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες...» (Κωστής, 2009: 24).

Παρόλο που η ποιότητα κατέχει περίοπτη θέση στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις δεν υπάρχει ένας παγκόσμια αποδεκτός ορισμός αλλά διαφορετικές εκδοχές του, που σχεδόν όλες συγκλίνουν ότι «η ποιότητα σχετίζεται με την ικανοποίηση των πελατών και δείκτες ποιότητας είναι οι πελάτες που προμηθεύονται το προϊόν της επιχείρησης ή του οργανισμού» (Κέφης, 2005:37).

2.2 Ορισμοί ποιότητας κατά χρονολογική ακολουθία

Για να γίνει σαφέστερη η έννοια της «ποιότητας» κατά τη πάροδο του χρόνου, παρουσιάζονται 16(δεκαέξι) ορισμοί και δίπλα η χρονολογία κατά την οποία δόθηκε ο ορισμός:

- Ποιότητα σημαίνει να ταιριάζει το προϊόν ή η υπηρεσία στο σκοπό ή τη χρήση για την οποία προορίζεται- Juran(1950)

- Ποιότητα σημαίνει συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις- Crosby(1979)
- Ποιότητα σε ένα προϊόν ή σε μια υπηρεσία δεν είναι αυτό που βάζει ο προμηθευτής. Είναι αυτό που παίρνει ο πελάτης και για το οποίο είναι διατεθειμένος να πληρώσει. Αυτό που προσδίδει «ποιότητα» σε ένα προϊόν δεν είναι ούτε η δυσκολία κατασκευής του, ούτε το μεγάλο κόστος του, όπως πιστεύουν συνήθως οι κατασκευαστές. Αυτό είναι χαμηλή απόδοση. Οι πελάτες πληρώνουν μόνο για αυτό που είναι χρήσιμο σε αυτούς και τους προσφέρει αξία. Τίποτε άλλο δεν αποτελεί ποιότητα. Peter Drucker(1985).
- Ποιότητα είναι οτιδήποτε εσύ ορίζεις να είναι π.χ γεύση, χρώμα, μια προθεσμία, μία λεπτομερής τεχνική προδιαγραφή, μία ημερομηνία παράδοσης. Prof. Rogerson, Cranfield University (1987).
- Ποιότητα είναι οι αναμενόμενες επιθυμίες του πελάτη. David Garvin (1988).
- Ποιότητα είναι κάτι καλύτερο από αυτό των ανταγωνιστών σου. John Oakland(1989).
- Η ποιότητα είναι στην ουσία ένας τρόπος να διευθύνεις την εταιρεία. Armand V. Feigenbaum(1991).
- Ποιότητα σημαίνει ανθρώπους, όχι πράγματα. Τα καλύτερα παπούτσια ή κοστούμια γίνονται από ανθρώπους. Robin de Wilde(1996).
- Η ποιότητα των προϊόντων επηρεάζεται σημαντικά από το τι συμβαίνει στα μυαλά και στις καρδιές των ανθρώπων που δημιουργούν το προϊόν. Ποιότητα είναι αυτό που κάνει κάτι αυτό που είναι. Η ποιότητα της καρέκλας είναι κάτι που κάθεται επάνω. Δεν μπορείς να βελτιώσεις την ποιότητα της καρέκλας. Μπορεί να την κάνεις δερμάτινη, περιστροφική, με ρυθμιζόμενο ύψος κλπ. Κάθε φορά όμως χρειάζεται να την ξαναορίσεις. Vincent Kane (1996).
- Ποιότητα τελικά είναι η αξία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας για τα χρήματα που δίνει, όπως τη βλέπει ο πελάτης. Donald Campbell(1996).
- Ποιότητα είναι η φιλοσοφία εργασίας μέσα από την οποία μπορούμε να πραγματοποιήσουμε το όραμά μας και να εκπληρώσουμε την αποστολή μας, με τρόπο πλήρως συμβατό με τις αξίες μας και υποστηριζόμενο από αυτές. Geoffrey Alderman- Middlesex University(1996).
- Η ποιότητα δεν είναι πια η απλή διαφοροποίηση της ανταγωνιστικότητας, είναι καθαρά ένα χαρακτηριστικό εισόδου στην αγορά. Richard Sullivan(1996).

- Η ποιότητα αφορά στο στένεμα του χάσματος (κενού) μεταξύ αυτού που επιδιώκουμε και αυτού που πραγματικά κάνουμε. Vincent Kane(1996).
- Ποιότητα είναι μία υποκειμενική εκτίμηση των προϊόντων ή υπηρεσιών και τείνουμε ν αποφασίζουμε με βάση το ανώτερο που μπορούμε να πληρώσουμε ή την αξία που παίρνουμε για τα χρήματα που ξοδεύουμε. Η ποιότητα είναι για τους κατασκευαστές να προσπαθούν ενώ για τους πελάτες να κρίνουν. Clive Butler(1997).
- Ποιότητα είναι τα ολικά σύνθετα χαρακτηριστικά προϊόντων και υπηρεσιών της προώθησης, παραγωγής, σχεδιασμού και συντήρησης, μέσω των οποίων το προϊόν ή η υπηρεσία θα ικανοποιήσει αυτό που ο πελάτης αναμένει(1998).
- Η ποιότητα δεν είναι κάτι απόλυτο, ούτε ένα πρότυπο που συνεχώς βελτιώνεται. Είναι η αντανάκλαση των προσδοκιών του ατόμου, οι οποίες με τη σειρά τους καθορίζονται από την κοινωνία και την κατάσταση του Έθνους σε μία δεδομένη στιγμή. Linda Campbell, Διευθ. Σύμβουλος του UKAS (1998).

Οι παραπάνω ορισμοί αντιπροσωπεύουν μία χρονική περίοδο 50 ετών, μέσα στην οποία η εξέλιξη της ζωής και της τεχνολογίας, αλλάζει συνεχώς τη σημασία της ποιότητας.

Ορισμένοι ορισμοί θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν «αιρετικοί» διότι ξεφεύγουν από το «δόγμα» δηλαδή από το ίδιο το προϊόν ή την υπηρεσία και προεκτείνονται στους πελάτες, στους εργαζόμενους, την ίδια την εταιρεία, μέχρι τη κοινωνία και το Έθνος. Δεν μπορούμε να πούμε ότι κάποιος ορισμός είναι σωστός ενώ άλλος είναι λάθος, διότι όλοι βλέπουν το ίδιο θέμα από διαφορετική οπτική γωνιά. Είναι χαρακτηριστική όμως η εξέλιξη του όρου «ποιότητα». Από τη στενή σχέση που είχε το 1950 με το προϊόν, έχει σήμερα διευρυνθεί σε έννοια διοίκησης με νέα στοιχεία που καθορίζουν την ανταγωνιστικότητα σε παγκόσμιο πλέον επίπεδο.

Οι παραπάνω 16 ορισμοί θα μπορούσαν να γίνουν 32, 100, 1000 ανάλογα με το σημείο από το οποίο μελετά κανείς τη ποιότητα. Κάθε επιχείρηση σε κάθε τομέα επιχειρηματικής δραστηριότητας μπορεί να δώσει έναν δικό της ορισμό στην ποιότητα. Και αυτό είναι απόλυτα φυσιολογικό. Ο ορισμός αυτός εκφράζει ουσιαστικά την πολιτική και την στρατηγική δράση της εταιρείας ή του οργανισμού.

Μπορεί κανείς να υιοθετήσει έναν από αυτούς που υπάρχουν. Είναι όμως κατάλληλος για τη δική του επιχείρηση; Θα τον οδηγήσει στο σωστό δρόμο;

Η έννοια της ποιότητας είναι ζωντανή και διαρκώς μεταβάλλεται. Σε 10 χρόνια από σήμερα ίσως να σημαίνει κάτι τελείως διαφορετικό. Ότι όμως και να σημαίνει, αυτοί που θα προβλέψουν έγκαιρα τη σημασία της ποιότητας θα είναι εκείνοι που θα επιζήσουν στην αγορά.

Εν κατακλείδι, ποιότητα είναι το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, τα οποία καθορίζει ο κατασκευαστής-προμηθευτής και τα οποία κρίνει ο πελάτης-αποδέκτης ως προς το εάν ικανοποιούν τις απαιτήσεις και τις ανάγκες του (.Βολοτόπουλος Μ., 2014). prosperity.com.gr/arthra/ti-einai-poiotita/

2.3 Απόλυτη και Σχετική Ποιότητα

Για την αποσαφήνιση της έννοιας της ποιότητας μια πρώτη διάκριση που γίνεται είναι μεταξύ της απόλυτης και της σχετικής ποιότητας. Στην απόλυτη –και «ελιτίστικη»- εκδοχή της η ποιότητα στην αντίληψη του κόσμου συνδέεται με την τελειότητα, με το εξαιρετικό ή το σπάνιο με το ακριβές, με την ομορφιά και τη διαχρονικότητα , αρετές που μεταφράζονται σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας (Σαϊτης, 1997:24. Ζαβλανός, 2003:21). Αντίθετα στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας χρησιμοποιείται η έννοια της σχετικής ποιότητας, η οποία έχει να κάνει με το βαθμό ανταπόκρισης ενός προϊόντος ή υπηρεσίας σε συγκεκριμένα πρότυπα. Στην περίπτωση που τα πρότυπα αυτά είναι οι προκαθορισμένες προδιαγραφές που θέτει ο οργανισμός κατά τη φάση του σχεδιασμού γίνεται λόγος για εσωτερική ποιότητα. Είναι η αντίληψη της ποιότητας στην οποία βασίστηκαν στο παρελθόν οι έλεγχοι ποιότητας των προϊόντων στο τέλος ή κατά τις διάφορες φάσεις της παραγωγής τους. Στην εκπαίδευση αυτή η διάσταση της ποιότητας βρίσκεται πίσω από προσεγγίσεις οι οποίες: α)εστιάζουν στον καθορισμό από ειδικούς π.χ Υπουργείο Παιδείας, Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής, πρότυπων διαδικασιών λειτουργίας (π.χ οι προβλέψεις του θεσμικού πλαισίου για τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των σχολείων) ή μετρήσιμων στόχων και κριτηρίων (π.χ οι στόχοι που περιλαμβάνονται στα προγράμματα σπουδών), με βάση τα οποία ειδικά όργανα (π.χ Διευθυντές, Σχολικοί Σύμβουλοι, Προϊστάμενοι) αξιολογούν την ποιότητα του παραγόμενου έργου ή β) εστιάζουν στον προσδιορισμό προτύπων

ποιότητας (διαδικασιών, στόχων και κριτηρίων) στο εσωτερικό του οργανισμού με συμφωνία μεταξύ των εμπλεκομένων στον σχεδιασμό και στην υλοποίηση του εκπαιδευτικού έργου (π.χ μια σχολική μονάδα αναλαμβάνει τη πρωτοβουλία σχεδιασμού και εκτέλεσης μιας καινοτόμου δράσης ή ενός πιλοτικού προγράμματος). Η διάσταση αυτή παρέχει μια σχετικά σταθερή βάση για την εκτίμηση της ποιότητας, αλλά δεν παρέχει πλήρη εκτίμηση της ποιότητας, αφού δεν λαμβάνει υπόψη τις τις προσδοκίες, τις επιθυμίες και την ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη.

Για τον λόγο αυτό, ιδιαίτερα σημαντική για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θεωρείται η διάσταση της εξωτερικής ποιότητας, η οποία «δεν περιορίζεται στο προϊόν ή στην υπηρεσία αυτή καθαυτή, αλλά ταυτόχρονα συμπεριλαμβάνει και το στοιχείο της εξυπηρέτησης των πελατών» (Μπουραντάς, 2002: 514). Αυτή τη διάσταση έχουν στο επίκεντρο τους οι ορισμοί της ποιότητας που έχουν δοθεί από τους επονομαζόμενους «γκουρού» της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Για παράδειγμα, κατά τον Crosby «ποιότητα είναι η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του πελάτη», ενώ κατά τον Deming «ποιότητα είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη» (Ζαβλανός, 2003:27). Στην εκπαίδευση αυτή η διάσταση της ποιότητας αποτελεί τη βάση για προσεγγίσεις που εστιάζουν στον προσδιορισμό της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου με γνώμονα τις εκ των προτέρων εκφρασμένες προσδοκίες των γονέων, των μαθητών, ή της τοπικής κοινωνίας (π.χ σχεδιασμός και προσδιορισμός των διαδικασιών και των κριτηρίων ποιότητας μιας καινοτόμου δράσης ή ενός πιλοτικού προγράμματος με τη συμμετοχή εκπαιδευτικών, γονέων, μαθητών). Η διάσταση αυτή καθιστά δύσκολο τον προσδιορισμό της ποιότητας, αφού εξαρτάται από περισσότερες υποκειμενικές απόψεις, οι οποίες αναπροσαρμόζονται ταχύτατα, δεδομένου ότι οι πελάτες έχουν τη τάση να θεωρούν τα προηγούμενα επίπεδα ποιότητας ως δεδομένα και να αναβαθμίζουν τις απαιτήσεις τους. Συμβάλλει όμως στη διαμόρφωση της έννοιας της ολικής ποιότητας, η οποία σύμφωνα με το μοντέλο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι δυναμική και είναι το αποτέλεσμα της συνεχούς προσπάθειας όλων των εμπλεκομένων για τη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών, ώστε να ικανοποιούν ή και να υπερβαίνουν τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών (Ζαβλανός, 2003: 28).

2.4 Ποιότητα στην Εκπαίδευση

Την περίοδο των τελευταίων είκοσι ετών το θέμα της ποιότητας στην εκπαίδευση έχει προκαλέσει το έντονο ενδιαφέρον όλων, όσοι θεωρούν τη μάθηση και τη γνώση ως κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας και ευημερίας των ατόμων, των κοινωνικών ομάδων, των επιχειρήσεων και οικονομιών. Σε παγκόσμιο επίπεδο αναπτύσσεται ένας εντονότατος προβληματισμός με πρωτοβουλίες της εκπαιδευτικής κοινότητας και κυρίως των διεθνών οργανισμών (όπως Ο.Η.Ε και ο ΟΟΣΑ), ως προς τις προοπτικές που διαφαίνονται για τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης. Πιο συγκεκριμένα, το άρθρο 126 της Συνθήκης της ΕΕ προωθεί την ανάπτυξη δράσεων σε σχέση με την επίτευξη της ποιότητας της εκπαίδευσης, η οποία στον ευρωπαϊκό λόγο είναι συνδεδεμένη με την αξιολόγηση (Πράσινη Βίβλος για την Ευρωπαϊκή Διάσταση στην Εκπαίδευση, 1993). Τη σχετική συζήτηση άνοιξε ο ΟΟΣΑ, ο οποίος και επεξεργάστηκε σχέδια ποιοτικής αξιολόγησης (OECD, 1989, 1994, 1995). Παράλληλα, κατά τη δεκαετία του '90 η Ευρωπαϊκή Ένωση εισήγαγε τη πολιτική αυτή ως αυτόνομη δράση πρώτα στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση (ΕΕ, 1994) και αργότερα στη σχολική (Ε.Κ, 1996), με εφαρμογή πιλοτικών σχεδίων ποιοτικής αξιολόγησης από το 1997. Μεταξύ αυτών, το «Ευρωπαϊκό σχέδιο Αξιολόγησης της Ποιότητας της Σχολικής Εκπαίδευσης» προτείνει συγκεκριμένους «δείκτες» αξιολόγησης της ποιότητας που αντλούνται από ευρύτερες θεματικές περιοχές, όπως εισροές (αναλυτικό πρόγραμμα, βιβλία, χρηματοδότηση), οι διαδικασίες (σχολικό κλίμα- σχέσεις, διδασκαλία, μάθηση) και τα αποτελέσματα (επιδόσεις μαθητών στις εξετάσεις) και έχει αρχίσει ήδη να εφαρμόζεται σε 97 σχολεία της Ευρώπης από το 1997 (OECD, 1995, 1996, EU, 1997).

Όμως, παρά τη γενικευμένη αποδοχή της μεγάλης σημασίας και του καθοριστικού ρόλου της ποιότητας για την επιβίωση των επιχειρήσεων και για το μέλλον της εκπαίδευσης ως θεσμού (εκπαιδευτικό σύστημα), ως διαμεσολαβητής (ιδεολογικός μηχανισμός), ως διαδικασίας και ως αποτελέσματος (γνώση, μόρφωση, κατάρτιση, παιδεία), δεν υπάρχει συμφωνία και ταύτιση για την εννοιολογική οριοθέτηση της ποιότητας.

Και τούτο, γιατί η ποιότητα στην εκπαίδευση είναι μία έννοια πολυαξιακή και πολυεπίπεδη, έχει διαφορετική σημασία για διαφορετικές ομάδες ενδιαφερομένων και σχετίζεται με τις διαφορές στις πολιτικές και ηθικές πεποιθήσεις μεταξύ των ενδιαφερομένων για τη βελτίωση της ποιότητας και με ένα σύνολο αντιλήψεων και

στάσεων που αφορούν στη φύση του ανθρώπου, την πιο επιθυμητή μορφή της κοινωνίας και τους τρόπους διευθέτησης και θεσμοθέτησης των σχέσεων για τους σκοπούς που εξυπηρετούν. Έτσι, ποιότητα μπορεί να σημαίνει σχολεία των οποίων οι μαθητές να είναι χαρούμενοι και κοινωνικά συνειδητοποιημένοι ή, αντίθετα, σχολεία με μαθητές ικανούς να πετύχουν υψηλές βαθμολογίες στις διάφορες δημόσιες εξετάσεις. Μπορεί, επίσης, να σημαίνει σχολεία με μαθητές έτοιμους να ενταχθούν σε μια παραγωγική διαδικασία στο πλαίσιο ενός ανταγωνιστικού οικονομικού περιβάλλοντος ή αντίθετα, μαθητές που θα μπορούν να λειτουργούν αποτελεσματικά εντός των θεσμών μιας συμμετοχικής δημοκρατίας (Ματθαίου, 2005: 32-33).

2.5 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), άρχισε να εφαρμόζεται το 1950, στην Αμερική με κύριο εκφραστή τον W. Edwards Deming. Οι θέσεις του υιοθετήθηκαν και αναπτύχθηκαν κυρίως από τους Ιάπωνες. Σημαντικό ρόλο έπαιξε ο Β Παγκόσμιος Πόλεμος με τις ανάγκες που δημιούργησε για αύξηση της ποιοτικής παραγωγής σε συνδυασμό με τη διαρκώς αυξανόμενη ζήτηση των προϊόντων. Η ολική ποιότητα έχει ως στόχο την ανάπτυξη και την εξασφάλιση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών. (Jancikowa & Brychta, 2009; Κριεμάδης & Θωμοπούλου, 2012; Winn & Green, 1998; Zaman & Azalin, 2016).

Οι Haigh και Morris(1994,όπ. αναφ. στο Nwabueze, 2001: 659), προσεγγίζοντας τεχνικά τον όρο «Total Quality Management) αναφέρουν:

«**Total**»: Ευρεία διαδικασία που εμπλέκει όλους τους ενδιαφερομένους στη βελτίωση.

«**Quality**»: Θέσπιση στόχων ποιότητας σε όλη τη διαδικασία του προϊόντος ή της υπηρεσίας, ώστε να ικανοποιεί τις υψηλές προσδοκίες των πελατών σε κάθε συναλλαγή.

«**Management**»: Δέσμευση ηγεσίας και ενεργός συμμετοχή για εκπλήρωση των στόχων.

Διοίκηση	Ολικής	Ποιότητας
Απαίτηση για δέσμευση της Ανώτερης Διοίκησης	Καθένας πρέπει να αναπτύξει ένα αίσθημα κτήσης ποιότητας	Οδηγός ο πελάτης (εσωτερικός και εξωτερικός)
Καθιέρωση στόχων και αξιών για τον οργανισμό	Απαιτείται η συμμετοχή όλου του προσωπικού και ομαδική εργασία	Έμφαση στη συνεχή βελτίωση
Το χαρακτηριστικό της ηγεσίας είναι σημαντικό	Ανάμειξη κάθε επιπέδου και λειτουργίας στον οργανισμό	Τεχνικά θέματα: εκπαίδευση για δεξιότητες και γνώση
Απαίτηση για απαραίτητες αλλαγές στην οργανωτική νοοτροπία	Εφαρμογή συστημικής σκέψης	Ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού: ενδυνάμωση και καινοτομία

Πίνακας 1: Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Lau R.S.M & Anderson C.A(1998, σελ. 8)

Η ΔΟΠ κατά τον Powell (1995: 16), αποτελεί «μια ολοκληρωμένη φιλοσοφία και ένα σύνολο από πρακτικές που δίνει έμφαση μεταξύ άλλων στη συνεχή βελτίωση, την ομαδική εργασία, τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, την αυξημένη συμμετοχή των εργαζομένων, τις διαδικασίες, την επίλυση των προβλημάτων στην ομάδα, τις συνεχείς μετρήσεις, την ικανοποίηση των πελατών.

Ο Berry (1997: 57), πιστεύει ότι η ΔΟΠ είναι μία φιλοσοφία, με βάση την οποία κάθε μέλος του οργανισμού- συστήματος συμμετέχει ενεργά και έχει το ίδιο μέρος ευθύνης ανεξάρτητα από τη θέση του στον οργανισμό στα πλαίσια μιας συνεχούς βελτίωσης υπηρεσιών, ενώ ο Sallis (2002: 24-25), τονίζει την αναγκαιότητα της συνεργασίας και της συμμετοχής των εργαζομένων με δημιουργία κουλτούρας ποιότητας, ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών.

Η ΔΟΠ ΕΣΤΙΑΖΕΙ:

- ✓ Στη ποιότητα για την ικανοποίηση του πελάτη
- ✓ Το μηδενισμό των λαθών- ελαττωμάτων
- ✓ Στη μεγιστοποίηση της απόδοσης των συστημάτων
- ✓ Τελικώς στη μείωση του κόστους

2.5.1 Ιστορική Ανασκόπηση της ΔΟΠ

Η ιδέα για την αλλαγή του τρόπου διοίκησης βιομηχανιών και οργανισμών προέκυψε στις ΗΠΑ με την είσοδο του 20^{ου} αιώνα. Ως τότε τα παραγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες δε στόχευαν στην ποιότητα, αλλά κύριος στόχος ήταν η ποσότητα. Η ζήτηση ήταν μεγάλη και ο ανταγωνισμός ανύπαρκτος (Aguayo, 1991: 8).

Ο έλεγχος της παραγωγής γινόταν από τους τεχνίτες του τομέα. Με την αύξηση της παραγωγής και του ανταγωνισμού, προέκυψε η ανάγκη καλύτερης οργάνωσης της εργασίας και η επίβλεψη της. Ξεκίνησε με το σύστημα των εργοδηγών ως υπεύθυνοι ποιότητας.

Η τεχνολογική πρόοδος οδήγησε στην ανάπτυξη ενός νέου σώματος ελέγχου, τους εργοδηγούς επιθεωρήσεως, ως μια πρώτη μορφή και προσπάθεια ανεξαρτητοποίησης από την παραγωγή. Δεν εφαρμόστηκε σύστημα ποιοτικού ελέγχου αλλά ένα απλό σύστημα αποδοχής ή απόρριψης του παραγόμενου έργου. Ως πρώτη μορφή ποιοτικού ελέγχου παρουσιάζεται η επιθεώρηση, κατά την οποία ακολουθείτο η διαδικασία της σύγκρισης των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών με τις υπάρχουσες πρωτογενείς μορφές προδιαγραφών. Βοήθησε πολύ θετικά την παραγωγή μέχρι την εμφάνιση της πρώτης μορφής ποιοτικού ελέγχου το 1950 (Τσιώτρας, 2002). Την ίδια εποχή αναπτύσσεται η στατιστική επιστήμη η οποία θα δώσει ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία στο υπάρχον σύστημα ποιοτικού ελέγχου, δίνοντας σημαντική βοήθεια τόσο στο να ελεγχθεί το κόστος παραγωγής όσο και σε ένα αποδεκτό επίπεδο ποιότητας τελικού προϊόντος. Το προϊόν ελέγχεται στο τέλος της παραγωγικής διαδικασίας για εντοπισμό αποκλίσεων.

Η διαπίστωση ελαττωμάτων μετά την παραγωγή έχει επιβαρύνει το προϊόν με το κόστος παραγωγής και διόρθωσης γεγονός που οδήγησε στην αποδοχή και εγκαθίδρυση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας. Διασφάλιση ποιότητας, είναι «το

σύνολο των προγραμματισθέντων ή συστηματικών ενεργειών και διαδικασιών που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πληροί ορισμένες προδιαγραφές» (Τσιότρας, 2002: 24). Η έννοια της ποιότητας πλέον έχει μεταβεί στο στάδιο της πρόληψης των προβλημάτων στη διαδικασία, γιατί έτσι μόνο μπορεί να επιτευχθεί η συνεχής βελτίωση (Stephen & Weimerskich, 1994).

Τη φιλοσοφία της ΔΟΠ οραματίστηκε ο W.E.Deming, ως φοιτητής και εργαζόμενος σε εργοστάσιο , που λειτουργούσε με τις αρχές διοίκησης του Taylor. Ένα αυταρχικό είδος , που απαξίωνε τον άνθρωπο και στόχευε στην αύξηση της παραγωγής, χωρίς έλεγχο της ποιότητας και με τα λάθη της να διαφαίνονται στο τέλος της διαδικασίας. Στον τρόπο αυτό, οι εργάτες πληρώνονταν ανάλογα με την ποσότητα που παρήγαγαν(Ζαβλανός, 2003; Omachonou & Ross, 1994).

Ο Deming επηρεασμένος από τον Shewart κινήθηκε προς μια νέα φιλοσοφία διοίκησης, τη ΔΟΠ έχοντας ως αρχή την έννοια του ποιοτικού ελέγχου, που είχε αναπτύξει ο Shewart, προς μείωση κόστους και καθυστέρησης (Sallis, 2002). Η στατιστική επιστήμη βρίσκεται σε μεγάλη ακμή και με την βήμα-βήμα προσέγγιση για επίλυση προβλημάτων σε κάθε τομέα βιομηχανικό ή μη, παρέχει τα στοιχεία και τις αιτίες που επηρεάζουν την παραγωγή (Walton, 1986:8).

Ο έλεγχος διενεργείται από τους υπευθύνους των διεργασιών και από τους εργάτες. Η διοίκηση είναι υπεύθυνη για το μεγαλύτερο ποσοστό των προβλημάτων μιας επιχείρησης ή οργανισμού μέσα από το σύστημα που εφαρμόζει. Κατά τον Deming το σύστημα κάνει τη διαφορά όχι το εργατικό δυναμικό.

Η τεχνική του Deming ακολουθήθηκε επ'ωφελεία της από την Αμερικανική βιομηχανία, όμως παρά τις αρχικές επιτυχίες του Deming τα αποτελέσματά της δεν εκτιμήθηκαν από τους Αμερικανούς μάνατζερς. Αυτό, γιατί η διοίκηση δεν μπορούσε να αποδεχτεί ότι φέρει τη μεγαλύτερη ευθύνη σε μια προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας. Συγκυριακά, ο Β΄ Παγκόσμιος Πόλεμος με τη μεγάλη παραγωγή χωρίς ποιότητα βοήθησε σε αυτό (Elmuti, Kathawala, & Wayland, 1992: 43; Λογοθέτης, 1993; Sallis, 2002).

Ύστερα από αυτά, ο Deming μετέβη στην Ιαπωνία αποδεχόμενος την πρόσκληση των βιομηχάνων, όπου ανέπτυξε τη φιλοσοφία του, μεταλαμπαδεύοντας την στους εκεί επιστήμονες, οι οποίοι την εφάρμοσαν άμεσα συντελώντας στο θαύμα των ποιοτικά

ανταγωνιστικών προϊόντων της Ιαπωνίας παγκοσμίως (Ehigie & Mc Andrew, 2005: 929; Λογοθέτης, 1993; Μπλάνας, 2003). Η έξαρση του ανταγωνισμού ώθησε τους Αμερικανούς στην υιοθέτηση της φιλοσοφίας και ακολούθως οι χώρες της Δυτικής Ευρώπης (Johnson, 1993; Sallis, 2002; Τσιότρας, 2002).

2.5.2 Τι είναι ΔΟΠ

Η ΔΟΠ είναι:

- Μια νέα φιλοσοφία
- Ένα μέσο για τη διοίκηση του οργανισμού
- Ένα ταξίδι το οποίο δεν έχει τέλος
- Μία φιλοσοφία η οποία χρειάζεται να εισαχθεί, να καλλιεργηθεί και να αναπτυχθεί
- Ένας τρόπος οργάνωσης ζωής

Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας:

- Η συνεχής βελτίωση
- Η ύπαρξη του εσωτερικού πελάτη- προμηθευτή
- Η ομαδική εργασία
- Η αξιοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των ατόμων
- Η συμμετοχή και η ανάπτυξη των εργαζομένων
- Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση του προσωπικού
- Η ενσωμάτωση των προμηθευτών- πελατών μέσα στη διαδικασία
- Η τιμιότητα, η ειλικρίνεια και το ενδιαφέρον
- Η ομαδική εργασία
- Η μέτρηση και η ανατροφοδότηση
- Η αλλαγή νοοτροπίας

2.5.3 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση

Για την εκπαίδευση «ολική ποιότητα» είναι η διηνεκής προσπάθεια προσέγγισης προς το άριστο, την τελειότητα με άλλα λόγια είναι αυτό που κάνει τη μάθηση μία ευχάριστη διαδικασία. (Ζαβλανός).

Στο χώρο της Εκπαίδευσης η Ολική Ποιότητα αποβλέπει:

- ✓ Στην εκπλήρωση και υπέρβαση των προσδοκιών του μαθητή
- ✓ Στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών
- ✓ Στην ανάθεση ευθυνών και στους μαθητές
- ✓ Στη μείωση των αδυναμιών του συστήματος και την υιοθέτηση μεθόδων που οδηγούν στην αποτελεσματική και κριτική μάθηση
- ✓ Στην ενδυνάμωση των ατόμων και στην ομαδική εργασία
- ✓ Στη συμμετοχή όλων των φορέων που εμπλέκονται στη λειτουργία του σχολείου.

Τα κρίσιμα σημεία της ΔΟΠ είναι:

- Η δέσμευση και η αποτελεσματική ηγεσία της ανώτατης διοίκησης
- Ο σχεδιασμός και η οργάνωση
- Η χρησιμοποίηση εργαλείων και τεχνικών
- Η επιμόρφωση και η εκπαίδευση του προσωπικού
- Η συμμετοχή

ΠΙΟ ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ:

- Η εκπλήρωση των προσδοκιών του μαθητή αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή της ολικής ποιότητας. Υπέρβαση των προσδοκιών σημαίνει ότι ικανοποιήθηκαν ανάγκες του μαθητή τις οποίες δεν περίμενε να ικανοποιηθούν ήταν δηλαδή μια μη αναμενόμενη εμπειρία.
- Επειδή οι ανάγκες των ατόμων αλλάζουν συνεχώς, χρειάζεται να γίνονται συνεχείς αλλαγές στους οργανισμούς, έτσι ώστε να μπορούν να ικανοποιηθούν και οι καινούργιες ανάγκες.
- Τα προβλήματα επιλύονται καλύτερα, όταν κατά τη διαδικασία της επίλυσής τους συμμετέχουν όλα τα άτομα τα οποία επηρεάζονται από το πρόβλημα. Επομένως, τα προβλήματα του σχολείου δεν μπορούν να επιλυθούν χωρίς τη συμμετοχή των δασκάλων, των μαθητών, των γονέων κλπ. Το πρόβλημα δεν μπορεί να το λύσει το άτομο το οποίο δε γνωρίζει τη λειτουργία της σχολικής τάξης. Για αυτό το λόγο είναι απαραίτητο να ζητήσουμε τη βοήθεια των δασκάλων και των μαθητών για να πραγματοποιήσουμε την αναδιοργάνωση των εκπαιδευτικών διαδικασιών.

- Η μείωση των αδυναμιών του συστήματος, η επανάληψη των ίδιων διαδικασιών και η μείωση των μεταβολών βοηθάει στη βελτίωση της ποιότητας. Αυτό επιτυγχάνεται με το συνεχή έλεγχο της πορείας πραγματοποίησης των διαδικασιών.
- Επομένως με την εισαγωγή της ολικής ποιότητας στα σχολεία αποβλέπουμε στη μετατροπή του ισχύοντος συστήματος διδασκαλίας και αξιολόγησης σε ένα σύστημα συνεχούς βελτίωσης και μάθησης. Το μεγάλο πλεονέκτημα της καινοτομίας αυτής είναι ότι προσθέτει μεγάλη αξία στις διαδικασίες, έτσι ώστε «όσα» κερδίζει κανείς σε μάθηση να είναι περισσότερα από «όσα» καταθέτει σε χρήμα, μόχθο και χρόνο για την απόκτησή της.
- Οι βασικότερες αρχές της ολικής ποιότητας είναι:
- Η εστίαση στις ανάγκες του μαθητή- εκπαιδευόμενου
- Η πίστη στη συνεχή βελτίωση και
- Η συμμετοχή όλων των ατόμων.
- Η ολική ποιότητα για την εκπαίδευση είναι επίσης:
- Μια νέα φιλοσοφία διοίκησης
- Μια διαφορετική θεωρητική προσέγγιση και σκέψη
- Μια νέα αντίληψη η οποία ξεκινά από την κορυφή και οδηγεί στη βάση της ιεραρχίας
- Μια μακροπρόθεσμη διαδικασία
- Μια διαδικασία η οποία υποστηρίζεται από εργαλεία ποιότητας
- Ένας νέος τρόπος σκέψης και ζωής.
- Επομένως, η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βοηθάει τον εκπαιδευτικό να δει τον εαυτό του :
- Ως υποστηρικτή του έργου των μαθητών και όχι ως κριτή,
- Ως μέντορα και εκγυμναστή και όχι ως λέκτορα,
- Ως συνεργάτη με γονείς, μαθητές, συναδέλφους, επιχειρήσεις και με όλη την κοινωνία και όχι ως έναν απομονωμένο εργαζόμενο μέσα στους τέσσερις τοίχους της τάξης.

2.5.4 Βασικές παραδοχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση

Ορισμένες από τις βασικές παραδοχές στις οποίες στηρίζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση σύμφωνα με τους Jaraiedi και Ritz(1994) και τον Τσιότρα(2002), είναι οι εξής:

A) Η πρώτη βασική παραδοχή είναι ότι εκπαιδευόμενοι θεωρούνται ταυτόχρονα εργαζόμενοι και «προϊόντα». Πιο συγκεκριμένα οι εκπαιδευόμενοι με τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες που έχουν αποκτήσει κατά τη διαδικασία της μάθησης θεωρούνται ως «προϊόντα». Στη βάση αυτή οι «πελάτες» των προϊόντων αυτών διακρίνονται σε εσωτερικούς και εξωτερικούς. Στο χώρο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας οι δύο αυτές κατηγορίες διακρίνονται ως εξής:

- ✓ Ως εσωτερικοί πελάτες μπορούν να θεωρηθούν οι εκπαιδευτικοί που θα διδάξουν στη συνέχεια τους εκπαιδευόμενους.
- ✓ Ως εξωτερικοί πελάτες μπορεί να θεωρηθούν η αγορά εργασίας, ο στρατός, η πολιτεία ή η πολιτεία γενικότερα (Σαϊτής, 1997: 30, Oakland and Porter 1994).
- ✓ Για τη βελτίωση του προϊόντος(σπουδαστή) προέχει η εκπαιδευτική διαδικασία. Ο ρόλος του εκπαιδευτή είναι αυτός του manager που καθοδηγεί τη διαδικασία μάθησης, στην οποία εισροές είναι οι γνώσεις και ο εκπαιδευόμενος και εκροές είναι οι γνώσεις και οι ικανότητες που έχει αποκτήσει ο εκπαιδευόμενος.

B) Η δεύτερη βασική παραδοχή αφορά τις επιδόσεις της πλειοψηφίας των εκπαιδευομένων. Σε ένα σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θεωρείται δεδομένο ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευομένων είναι ικανή να λειτουργήσει σε ορισμένο ικανοποιητικό επίπεδο. Εάν οι επιδόσεις τους δεν είναι ικανοποιητικού επιπέδου, τότε εκείνο που πρέπει να εξεταστεί είναι η εκπαιδευτική διαδικασία. Σύμφωνα με τον Deming, έναν από τους θεμελιωτές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, κάθε απόκλιση στη παραγωγή, οφείλεται σε προβλήματα της παραγωγικής διαδικασίας, που είναι ευθύνη των managers και όχι των εργαζομένων. Είναι λάθος να θεωρούμε επομένως ότι οι εκπαιδευόμενοι δεν αποδίδουν ικανοποιητικά επειδή οι ίδιοι είναι «ελαττωματικές εισροές» (Jaraiedi and Ritz, 1994).

Γ) Η Τρίτη βασική παραδοχή αφορά τη διαφορά μεταξύ διδασκαλίας και μάθησης. Οι managers (καθηγητές) θα πρέπει να δημιουργήσουν το κατάλληλο περιβάλλον που θα επιτρέπει στους εργαζόμενους (εκπαιδευόμενους) να παράγουν προϊόντα ποιότητας (τους εαυτούς τους). Η παραδοσιακή προσέγγιση σχετικά με τη διδασκαλία παρουσιάζει ως ευθύνη των εκπαιδευτικών τη διδασκαλία και ως ευθύνη των εκπαιδευομένων τη μάθηση. Η προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας παρουσιάζει ως ευθύνη των εκπαιδευτικών τη δημιουργία του κατάλληλου περιβάλλοντος, που θα διευκολύνει την εκπαιδευτική διαδικασία, και επίσης ως ευθύνη των εκπαιδευτικών τη μάθηση των εκπαιδευομένων.

Η εστίαση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη μάθηση και όχι μόνο στη διδασκαλία είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο. Η έμφαση στη μάθηση επικεντρώνεται στη διευκόλυνση της μάθησης παρά της διδασκαλίας και σαφώς ενθαρρύνει την ανάπτυξη ενός συνόλου γνώσεων και δεξιοτήτων. Αφορά στη διευκόλυνση της ενεργητικής μάθησης μέσα από τη ξεκάθαρη αναγνώριση των στόχων και των αποτελεσμάτων στο πλαίσιο μιας ολιστικής προσέγγισης η οποία συνδέει τους στόχους, το περιεχόμενο, τις διαδικασίες, την αξιολόγηση και τις επιδόσεις του μαθητή (Peters, 1989, Σαϊτης, 2002: 132-133).

Ένας επίσης κρίσιμος παράγοντας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η ομαδική εργασία και η μεταβίβαση της ευθύνης για την ποιότητα μέσω της διαμόρφωσης ενός πλαισίου ποιότητα όπου ο καθένας λαμβάνει στοιχεία σχετικά με την αποτελεσματικότητα των δικών του αποφάσεων και των δικών του προτύπων δουλειάς.

Η ευθύνη της ηγεσίας σε ένα πλαίσιο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση έγκειται στη διαμόρφωση και διατήρηση μιας κουλτούρας μέσα στην οποία η ποιότητα αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται και όχι στη παρακολούθηση και την εκτίμηση της ατομικής απόδοσης (Sallis, 1994, Deming, 1982, Juran 1989, Harris and Hopkins, 2000).

Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας είναι επίσης ένα χαρακτηριστικό στοιχείο της προσέγγισης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Seymour, 1992, Murgatroyd, 1989). Είναι ένα στοιχείο της κουλτούρας ποιότητας το οποίο σχετίζεται με την αυτοκριτική και την αποδοχή της υπευθυνότητας για την ανάπτυξη της ποιότητας (Imai, 1986).

Η παραδοσιακή προσέγγιση αμφισβητεί τη φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης, καθώς υπονοεί ότι κάτι δεν πάει καλά με αυτό που παρέχεται. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θεωρεί τη συνεχή βελτίωση ως μία δυναμική διαδικασία η οποία εμπλέκεται με τις διαδικασίες της ανανέωσης και της αλλαγής στον πυρήνα της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

2.5.5 Βασικοί στόχοι εφαρμογής της ΔΟΠ στα σχολεία

Εφαρμόζοντας τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στα σχολεία επιτυγχάνουμε να:

- ✓ Ενδυναμώνουμε τον εκπαιδευτικό οργανισμό και να διαμορφώνουμε μια διαγραμματική εικόνα της πορείας για αλλαγές και νέες κατευθύνσεις,
- ✓ Συνεργαζόμαστε και όχι να ανταγωνιζόμαστε,
- ✓ Εξασφαλίζουμε ένα πρόγραμμα που δεν εξετάζει μόνο κάποιο τμήμα ή πλευρά της εκπαίδευσης, αλλά που στρέφεται σε μια συνολική προσέγγιση, τέτοια που μπορεί να αλλάξει συνολικά τον τρόπο λειτουργίας του σχολείου,
- ✓ Αυξάνουμε τη συμμετοχή όλων στις διαδικασίες λειτουργίας του σχολείου, πχ. Μαθητών, καθηγητών κλπ.,
- ✓ Προκαλούμε γονείς και μαθητές να κάνουν προτάσεις για τη βελτίωση των εκπαιδευτικών συνθηκών,
- ✓ Ενθαρρύνουμε τη συνεργασία γονέων, μαθητών και εκπαιδευτικών για τη διατύπωση εκπαιδευτικών προτύπων ποιότητας στο σχολείο,
- ✓ Ενεργούμε έγκαιρα, ώστε να προλαμβάνουμε το ενδεχόμενο εμφάνισης του προβλήματος(proactive), παρά να περιμένουμε να εμφανιστεί το πρόβλημα(reactive).

Η ΓΝΩΡΙΜΙΑ ΜΕ ΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ:

- ✓ Προτού προχωρήσουμε σε οποιαδήποτε ενέργεια, πρέπει να γνωρίσουμε το σχολείο, δηλαδή τη κατάσταση στην οποία βρίσκεται.
- ✓ Συγκεκριμένα πρέπει να ενημερωθούμε για:
- ✓ **Τους μαθητές μας**, σχετικά με την οικογένειά τους, την κοινωνική θέση, το γνωστικό τους υπόβαθρο, την εθνικότητά τους, τα αποτελέσματα των εξετάσεων παρελθόντων ετών κλπ. Αν το υπόβαθρο είναι διαφορετικό, πρέπει όλοι να προσεγγίσουν το ίδιο αρχικό επίπεδο.
- ✓ **Τους γονείς τους**, σχετικά με το επίπεδο μόρφωσής τους, την οικονομική κατάσταση, τις σχέσεις με το παιδί τους κλπ.,

- ✓ **Το μέγεθος του προϋπολογισμού** και τα μέσα που διαθέτει το σχολείο, αν λείπει προσωπικό ή καθυστερεί ή πλήρωση των κενών θέσεων,
- ✓ **Το εκπαιδευτικό προσωπικό**, σχετικά με τη διδακτική εμπειρία, την παιδαγωγική κατάρτιση, τα έτη υπηρεσίας, τις μεταπτυχιακές τους σπουδές κπλ.,
- ✓ **Τους χώρους τους οποίους διαθέτει το σχολείο**, σχετικά με τα εργαστήρια, τον εξοπλισμό, τα γραφεία τις αίθουσες, το ωρολόγιο πρόγραμμα και άλλα προγράμματα.

Εκπαίδευση Ποιότητας	Παραδοσιακή Εκπαίδευση
Πελατοκεντρική	Προσανατολισμένη στις εσωτερικές ανάγκες
Προσανατολισμένη στην πρόληψη προβλημάτων	Προσανατολισμένη στην ανακάλυψη προβλημάτων
Επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό	Μη συστηματική προσέγγιση στην ανάπτυξη των εκπαιδευτικών
Διαθέτει στρατηγική ποιότητας	Έλλειψη στρατηγικού οράματος ποιότητας
Αντιμετωπίζει τα παράπονα σαν μια ευκαιρία για μάθηση	Αντιμετωπίζει τα παράπονα ως κάτι ενοχλητικό
Έχει προσδιορίσει τα χαρακτηριστικά ποιότητας για όλες τις περιοχές του οργανισμού	Είναι ασαφής ως προς τα πρότυπα ποιότητας
Διαθέτει πολιτική και πρόγραμμα ποιότητας	Δε διαθέτει πρόγραμμα ποιότητας
Η ανώτατη διοίκηση ηγείται της ποιότητας	Ο ρόλος της διοίκησης είναι ρόλος ελεγκτικός
Στη διαδικασία βελτίωσης ποιότητας συμμετέχουν όλοι	Μόνο η ομάδα διοίκησης συμμετέχει στη διαδικασία
Ένας υπεύθυνος ποιότητας ηγείται της διαδικασίας βελτίωσης	Δεν υπάρχει υπεύθυνος ποιότητας
Οι άνθρωποι δημιουργούν ποιότητα, η δημιουργικότητα ενθαρρύνεται	Οι διαδικασίες και οι κανόνες είναι σημαντικοί
Οι ρόλοι και οι υπευθυνότητες είναι ξεκάθαρα οριοθετημένες	Υπάρχει ασάφεια για τους ρόλους και τις υπευθυνότητες
Διαθέτει σαφείς στρατηγικές αξιολόγησης	Δε διαθέτει συστηματικές στρατηγικές αξιολόγησης
Βλέπει την ποιότητα ως ένα μέσο βελτίωσης της ικανοποίησης του πελάτη	Βλέπει την ποιότητα ως ένα μέσο μείωσης του κόστους

2.5.6 Συνεχής βελτίωση ποιότητας- kaizen, κύκλος Deming

kaizen

- ✓ Οι Ιάπωνες χρησιμοποιούν τον όρο kaizen για τη λέξη βελτίωση. Η λέξη είναι σύνθετη και προέρχεται από τη λέξη **kai** που σημαίνει αλλαγή και **zen** που σημαίνει καλή. **Kaizen** είναι μία φιλοσοφία , ένας τρόπος ζωής, ίσως η σπουδαιότερη έννοια για το ιαπωνικό μάνατζμεντ.
- ✓ Kaizen σημαίνει ότι πραγματοποιώ μικρές αλλαγές προς το καλύτερο και σε συνεχή βάση.
- ✓ Το kaizen αναφέρεται σε αλλαγές τόσο στα άτομα όσο και στις διαδικασίες.
- ✓ Το kaizen είναι διαφορετικό από την έννοια της καινοτομίας. Η καινοτομία αναφέρεται σε μεγάλες και ριζικές αλλαγές σε προϊόντα και διαδικασίες. Το kaizen από την άλλη μεριά, αναφέρεται σε μικρές και βαθμιαίες βελτιώσεις.
- ✓ Η έννοια kaizen είναι ένας τρόπος σκέψης

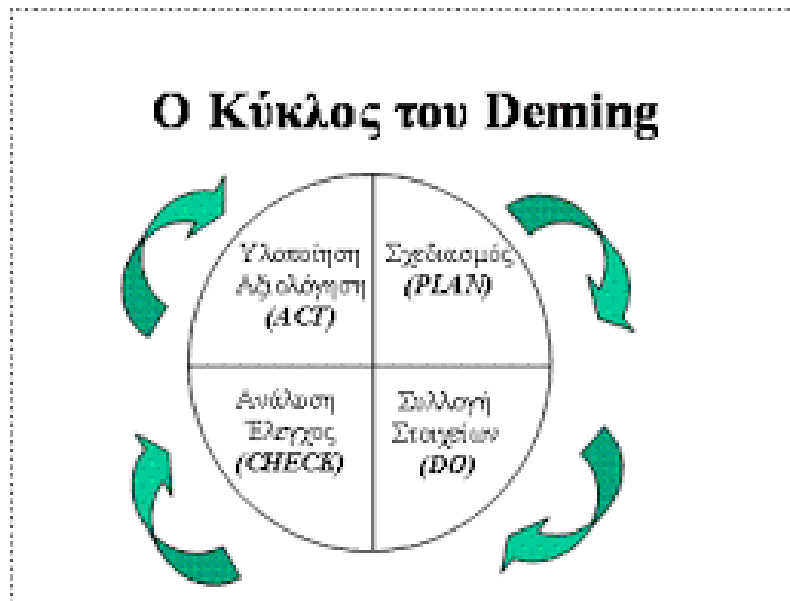
Αν η ιδέα του kaizen θα πρέπει να εφαρμοστεί στην Εκπαίδευση και συγκεκριμένα στο χώρο της μάθησης θα πρέπει να αποβάλλει όλες τις παγίδες, που εμπεριέχει η έννοια της αποδοτικότητας και αντί του όρου της συνεχιζόμενης βελτίωσης να υιοθετηθεί η συνεχιζόμενη μάθηση με ένα χαρούμενο τρόπο (English et al., 1994).

Τέλος, το kaizen στο χώρο της διοίκησης της Εκπαίδευσης θα πρέπει να ξεκινάει από την κορυφή και να διαχέεται σε ολόκληρο τον οργανισμό, απαιτεί ιδιαίτερα αφοσιωμένη διοίκηση που να μεταδίδει τη δύναμη της συνεχούς βελτίωσης μέσα από τις διαδικασίες του σχεδιασμού, της επικοινωνίας, της συμμετοχής και της διευκόλυνσης των σχολικών προγραμμάτων (Fields, 1993).

Στο σχήμα που ακολουθεί απεικονίζεται ο κύκλος του Deming, ο οποίος αποτελείται από μία σειρά ενεργειών που είναι αναγκαίες για κάθε συστηματική και οργανωμένη ανάλυση για βελτίωση και αποτελεί τη βάση της ΔΟΠ. Σύμφωνα με τους Evans & Lindsay (2002), ο κύκλος αυτός αποτελείται από τέσσερα στάδια:

- Σχεδιασμός: αφορά την εξέταση της παρούσας κατάστασης ενός οργανισμού έτσι ώστε να εντοπιστούν προβλήματα και να αναπτυχθούν σχέδια δράσης για την επίλυσή τους.
- Εφαρμογή: αποτελεί την υλοποίηση των σχεδίων δράσης που αναπτύχθηκαν στο στάδιο του Σχεδιασμού σε πειραματικό επίπεδο.

- Έλεγχος: αξιολογούνται τα παραπάνω αποτελέσματα. Σε περίπτωση που τα αποτελέσματα αυτά δεν είναι ικανοποιητικά, προτείνονται νέα σχέδια δράσης και επιστροφή στο στάδιο της Εφαρμογής.
- Έλεγχος: αξιολογούνται τα αποτελέσματα των προηγούμενων σταδίων. Αν αυτά δεν κριθούν αποτελεσματικά, προτείνονται εκ νέου άλλα σχέδια δράση για τις περιοχές του οργανισμού που χρήζουν βελτίωσης και επιστροφή στο στάδιο του Ελέγχου.



Σχήμα 5: Ο κύκλος του Deming Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Deming WE(1986)

2.5.7 Κουλτούρα Ποιότητας

Πρόκειται για μία περίπλοκη έννοια που δύσκολα θα μπορούσε να αποσαφηνίσει κανείς, καθώς είναι σύνθετη, αποτελούμενη από δύο άλλες πολυπρισματικές έννοιες, την κουλτούρα και την ποιότητα. Δύο έννοιες που διαχρονικά έχουν προκαλέσει μεγάλες διχογνωμίες και συζητήσεις (EUA,2007, Harvey & Stensaker 2008).

Η έννοια της κουλτούρας εμπερικλείει γνώσεις, τη γλώσσα, τις πεποιθήσεις, τις ιδέες, ενώ η έννοια της ποιότητας, σύμφωνα με τους Harvey & Green, δεν μπορεί να οριστεί ενιαία και απόλυτα, καθώς είναι σχετική με τις διαφορετικές οπτικές των διαφορετικών ομάδων συμφερόντων. Έτσι, σύμφωνα με τη διαπίστωση αυτή, η κουλτούρα ποιότητας, δεν μπορεί να μετρηθεί απόλυτα αλλά μόνο αν γνωρίζουμε ποιος τη χρησιμοποιεί και για ποιο σκοπό. Εστιάζοντας σε κάποιους από τους ορισμούς της κουλτούρας και της ποιότητας, φαίνεται ότι η κουλτούρα ποιότητας είναι μία πρωτότυπη υβριδική σύνθεση η οποία εκφράζεται μέσω της γλώσσας, των

πεποιθήσεων και από ένα γενικότερο σύνολο συμβολικών συστημάτων. Λειτουργεί σαν μία μαθησιακή διαδικασία που μεταφέρεται από γενιά σε γενιά, υπαινίσσεται αποκλειστικότητα, ελκυστικότητα και αξιοπιστία και την ίδια στιγμή συνδέεται με μία αλλαγή και ένα μετασχηματισμό σύμφωνα με τις επιτασσόμενες ανάγκες του εκάστοτε οργανισμού. Στηρίζεται σε αξίες, σε συμπεριφορές και σε μία γενικευμένη παιδεία που θα πρέπει να έχει τόσο το κάθε άτομο χωριστά όσο και το σύνολο μιας ομάδας, αφού η πρόοδος, η εξέλιξη και η αποδοτικότητα του οργανισμού, θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως συλλογική ευθύνη. Η κουλτούρα ποιότητας θα πρέπει να λειτουργεί σαν το όραμα που έχει ένας εκπαιδευτικός οργανισμός στην προσπάθειά του να διατηρεί την αυτονομία του.

Πώς και γιατί εισήχθη στον χώρο της εκπαίδευσης η έννοια της «κουλτούρας ποιότητας»; Θα πρέπει να επισημανθεί ότι κάθε εκπαιδευτικό ίδρυμα είναι μοναδικό και έχει διαφορετική αποστολή και στόχους (Harvey & Stensaker 2008). Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι η Κουλτούρα Ποιότητας αναφέρεται σε μία οργανωτική κουλτούρα η οποία σκοπεύει να βελτιώνει μόνιμα και διαρκώς την ποιότητα και χαρακτηρίζεται από διαφορετικά στοιχεία. Από τη μια, χαρακτηρίζεται από ένα πολιτισμικό στοιχείο κοινών αξιών, απόψεων, προσδοκιών και δέσμευσης απέναντι στη ποιότητα. Από την άλλη, χαρακτηρίζεται από ένα διοικητικό στοιχείο σύμφωνα με το οποίο ακολουθώντας ορισμένες διαδικασίες, έχει ως στόχο τη βελτίωση της ποιότητας. Το πολιτισμικό στοιχείο αναφέρεται στα μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού ενώ το διοικητικό στη διοίκηση του οργανισμού.

3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Ως «καινοτομία» ετυμολογικά ορίζεται μια ενέργεια που χαρακτηρίζεται από νέα, πρωτοποριακή αντίληψη για τη πραγματικότητα (Λεξικό Κοινής Νεοελληνικής, Α.Π.Θ.,1999). Στα αρχαία ελληνικά το ρήμα «καινοτομώ» προσδιορίζεται ως «ανοίγω νέους δρόμους». Ο αγγλικός όρος “innovation” έχει προέλευση από το λατινικό ρήμα “inno” που σημαίνει «κάνω κάτι νέο» ενώ στην οικονομική ορολογία εισήχθη από τον Schumpeter στα τέλη της δεκαετίας του 2000.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η τοποθέτηση του Van de Ven (1986), ότι καινοτομία συνίσταται στην ανάπτυξη και την εφαρμογή νέων ιδεών από ανθρώπους, οι οποίοι εμπλέκονται κατά τη διάρκεια του χρόνου σε αλλαγές με άλλους στο πλαίσιο μιας

θεσμικής λειτουργίας. Αυτός ο ορισμός εμπλέκει τέσσερις βασικούς παράγοντες: τις νέες ιδέες, τους ανθρώπους, τις συναλλαγές και το θεσμικό πλαίσιο τα οποία απεικονίζονται στην ακόλουθη εικόνα:

Σχήμα 6: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ. Πηγή: *Van de Ven (1986). "Central problems in the management of innovation", Management Science, U.S.A, Vol.32, N.5, p. 590-607*

Ο Martin (2003) στο άρθρο του "Building organizational culture that stimulates creativity and innovation", ορίζει τη καινοτομία ως την εφαρμογή μιας νέας ιδέας που πιθανόν θα λύσει ορισμένα προβλήματα, μιας πρακτικής ή ενός υλικού χειροπιαστού αντικειμένου (προϊόν) που θεωρείται νέα από τον σχετικό οργανισμό και μέσω της οποίας επέρχεται η αλλαγή.

Όσον αφορά την εκπαιδευτική καινοτομία, αυτή εστιάζεται σε ενέργειες που εμπεριέχουν και προωθούν νέες αντιλήψεις για την Εκπαίδευση σε τρεις διαστάσεις: α) στην αλλαγή αρχών και πεποιθήσεων β) στην εφαρμογή νέων διδακτικών προσεγγίσεων (Fullan, 1991). Οι καινοτομίες στην Εκπαίδευση εμφανίζονται συνήθως με τη μορφή μιας μεταρρύθμισης ως απάντηση στις διάφορες κοινωνικές και πολιτικές προκλήσεις. Οι σημαντικότερες προκλήσεις στις οποίες καλούνται τα τελευταία χρόνια να ανταποκριθούν οι σχεδιαστές των Προγραμμάτων σπουδών είναι κυρίως:

- ✓ Η αλληλεξάρτηση των Εθνών μέσω της διαδικασίας της παγκοσμιοποίησης
- ✓ Ο επιταχυνόμενος ρυθμός της επιστημονικής και τεχνολογικής προόδου, ιδιαίτερα στον τομέα της επικοινωνίας και των πληροφοριών
- ✓ Ο ριζικός μετασχηματισμός στον τομέα της εργασίας και της απασχόλησης και οι αυξανόμενες κοινωνικές ανισότητες (Κολεζά Ε).

Μελέτες υποστηρίζουν ότι η προώθηση Καινοτόμων Προγραμμάτων είναι αποτελεσματική, όταν η εκπαιδευτική καινοτομία αντιμετωπίζεται ως «διαδικασία» και όχι ως «γεγονός». Σημειώνεται επίσης ότι ο εξελικτικός σχεδιασμός λειτουργεί καλύτερα από τον κεντρικό ή τον τοπικό λεπτομερή σχεδιασμό και ότι ο συνδυασμός

κεντρικών και τοπικών παρεμβάσεων είναι πιο αποτελεσματικός από ό, τι η καθημιά παρέμβαση μεμονωμένα. Επιπροσθέτως αναγνωρίζεται ότι οι εκπαιδευτικοί αποτελούν το «κλειδί» της εφαρμογής μιας εκπαιδευτικής καινοτομίας, με αποτέλεσμα να στρέφεται η προσοχή στον τρόπο με τον οποίο αυτοί αντιλαμβάνονται την ανάγκη της καινοτομίας. Η εμπλοκή του εκπαιδευτικού στην ανάγκη της καινοτομίας και η δημιουργία κοινών στόχων και αξιών, ιδιαίτερα όταν αυτές προτείνουν νέες καθημερινές πρακτικές και νέες παιδαγωγικές αντιλήψεις, θεωρούνται ως παράγοντες ιδιαίτερα αποτελεσματικοί για την εφαρμογή της καινοτομίας (Hargreves & Evans, 1997, Sarason, 1996, Fullan, 1991). Τα τελευταία χρόνια σε αρκετά εκπαιδευτικά συστήματα των χωρών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης εισήχθησαν, εφαρμόστηκαν και αξιολογήθηκαν Καινοτόμα Προγράμματα τα οποία στόχευαν αφενός στην αλλαγή των διαδικασιών της μάθησης ώστε από απομνημονευτική-ατομική να γίνει ομαδοσυνεργατική και να προσεγγίζει τη γνώση ολιστικά, αφετέρου στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και στη καλλιέργεια θετικών στάσεων και συμπεριφορών των μαθητών(C.I.D.R.E.E., 1999). Τα καινοτόμα Διεπιστημονικά Προγράμματα αποσκοπούν στην ανανέωση του περιεχομένου της σχολικής γνώσης και της μαθησιακής διαδικασίας. Το περιεχόμενο των διεπιστημονικών θεμάτων που συναντώνται σε πολλές χώρες της Ευρώπης ανήκουν στο σύνολό τους, σε τρεις ευρύτερες συσχετιζόμενες κατηγορίες με κύριους αντικειμενικούς στόχους:

- ✓ Την ανάπτυξη θετικών στάσεων και συμπεριφορών και τη καλλιέργεια αξιών στη κοινωνική ζωή των ατόμων και στο ρόλο τους ως ενεργών πολιτών
- ✓ Την ανάπτυξη σε βάθος θεμελιωδών δεξιοτήτων που δεν συνδέονται με κανένα ξεχωριστό αντικείμενο, όπως οι κοινωνικές δεξιότητες μάθησης και επίλυσης προβλημάτων της καθημερινής ζωής, καθώς περιλαμβάνουν μορφές περιεχομένου που είναι δύσκολο να ενταχθούν σε οποιοδήποτε γνωστικό αντικείμενο.
- ✓ Την προώθηση νέων μεθόδων διδασκαλίας και μάθησης(C.I.D.R.E.E., 1999).

3.1 Προγράμματα καινοτομίας στην Εκπαίδευση

Η *Περιβαλλοντική Εκπαίδευση* υπήρξε το πρώτο καινοτόμο Διεπιστημονικό Πρόγραμμα στην Ελλάδα που βασίστηκε στις διεθνείς προτάσεις της U.N.E.S.C.O. Καθώς χαρακτηρίζεται στο μεγαλύτερο μέρος της, από εκπαιδευτικές καινοτομίες στην παιδαγωγική πρακτική, ανταποκρίνεται ουσιαστικά στην ανάγκη για ανανέωση της εκπαίδευσης και του σχολείου(Gough, 1997). Διαδραματίζοντας διττό ρόλο,

περιβαλλοντικό- κοινωνικό και εκπαιδευτικό- παιδαγωγικό και στοχεύοντας ταυτόχρονα στη κατεύθυνση των κοινωνικών και των εκπαιδευτικών αλλαγών (C.I.D.R.E.E, 1999). Η θεσμοθέτηση της περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης στην Ελλάδα (Ν. 1892/90, άρθρο 111), ως εκπαιδευτικής πρότασης προέκυψε ύστερα και από τη δέσμευση των Υπουργών Παιδείας των χωρών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης για δράσεις προώθησής της στο σχολείο. Βασικές αρχές της Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης είναι η διεπιστημονική θεώρηση και η βιωματική προσέγγιση της γνώσης, η ομαδική εργασία, η ανάπτυξη δημοκρατικού διαλόγου και το άνοιγμα του σχολείου στη κοινωνία. Με την εφαρμογή προγραμμάτων Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης επιδιώκεται η απόκτηση γνώσεων που αφορούν στο περιβάλλον, η καλλιέργεια θετικών στάσεων και συμπεριφορών των μαθητών/τριών για τη προστασία και αειφόρο ανάπτυξη του περιβάλλοντος καθώς και η βελτίωση ποιότητας ζωής. Για την υποστήριξη του έργου των εκπαιδευτικών, το ΥΠ.ΠΕΘ έχει ιδρύσει Κέντρα Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης (Κ.Π.Ε) σε διάφορους Νομούς. Τα Κ.Π.Ε παρέχουν εκπαιδευτικά προγράμματα σε μαθητικές ομάδες, οργανώνουν επιμορφωτικά σεμινάρια για τους εκπαιδευτικούς, παράγουν εκπαιδευτικό υλικό, αναπτύσσουν θεματικά δίκτυα σχολείων καθώς και τοπικές και διεθνείς συνεργασίες. Τα τελευταία χρόνια έχουν επιμορφωθεί περισσότεροι από 10.000 εκπαιδευτικοί με ταχύρρυθμα επιμορφωτικά προγράμματα τα οποία διοργανώνουν τα Περιφερειακά Επιμορφωτικά Κέντρα. (Π.Ε.Κ), τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα και τα Κ.Π.Ε (Σπυροπούλου, 2000) ενώ έχουν υλοποιηθεί πάνω από 20.000 προγράμματα Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης σε Δημοτικά, Γυμνάσια, Λύκεια (Γούπος, 2005). Επιπροσθέτως έχει παραχθεί πλούσιο εκπαιδευτικό υλικό στο πλαίσιο του Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ. Ι και έχει εκπονηθεί Αναλυτικό Πρόγραμμα Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Διαθεματικών Δραστηριοτήτων Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης από το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο στο πλαίσιο του Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ. ΙΙ (Υ.Π.Ε.Π.Θ-Π.Ι., 2003).

Η *Αγωγή Υγείας* υπήρξε το δεύτερο καινοτόμο πρόγραμμα το οποίο άρχισε να προωθείται από τα τέλη της δεκαετίας του '80 και υποστηρίχθηκε από διάφορους οργανισμούς όπως τη Παγκόσμια Οργάνωση Υγείας και το Συμβούλιο της Ευρώπης. Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα εισάγεται ως προαιρετική δραστηριότητα (Φ.Ε.Κ 577/92 και 629/92). Η εφαρμογή προγραμμάτων Αγωγής Υγείας στα σχολεία έχει ως στόχο την αλλαγή στάσης και συμπεριφοράς των μαθητών/τριών, με σκοπό την ενίσχυση της αυτοπεποίθησης, της προσωπικότητας, της υπευθυνότητας και της

ικανότητας τους να υιοθετούν θετικούς τρόπους και στάσεις ζωής. (Κ.Ε.Τ.Ε.Μ.Ε., 1998). Η θεματολογία των προγραμμάτων αφορά σε όλες τις παραμέτρους της υγείας κατανέμεται στους ακόλουθους εννέα άξονες. «Διαπροσωπικές σχέσεις- Ψυχική Υγεία», «Πρόληψη Χρήσης Εξαρτησιογόνων Ουσιών», «Κατανάλωση και Υγεία», «Σεξουαλική Αγωγή-Διαφυλικές Σχέσεις», «Περιβάλλον και Υγεία», «Εθελοντισμός» και «Πρόληψη και Αντιμετώπιση Έκτακτων Καταστάσεων».

Τα *Πολιτιστικά Προγράμματα* αναπτύσσονται επίσης ως προαιρετική δραστηριότητα και θεσμοθετήθηκαν με το Νόμο 2817/2000 με σκοπό την ανάδειξη πολιτιστικών στοιχείων του τόπου. Το θέατρο στην Εκπαίδευση ως συστηματική Θεατρική αγωγή εξελίσσεται σε όλες τις βαθμίδες της. Ακολουθεί τη σπειροειδή ανέλιξη (Bruner, 1986). Το γεγονός ότι η διαδικασία των εργαστηρίων στηρίζεται στη προώθηση της δημιουργικότητας των μαθητών, προκρίνοντας την καινοτόμο παραγωγή τους έναντι της αναπαραγωγής της θεατρικής γνώσης (Τσελφές & Παρούση, 2010) φαίνεται να έχει καλά μαθησιακά αποτελέσματα.

Η *Αγωγή Σταδιοδρομίας* είναι μια σχολική δραστηριότητα που λειτουργεί πολλές φορές συμπληρωματικά με το θεσμό του Επαγγελματικού Προσανατολισμού (Σ.Ε.Π) και θεσμοθετήθηκε με την Υπουργική Απόφαση 455/Γ2/7-2-2000 και έχει ως άξονα προτεραιότητας το εργασιακό περιβάλλον, τα επαγγέλματα και τις εργασιακές σχέσεις.

Τα *Ευρωπαϊκά Εκπαιδευτικά Προγράμματα* (Ε.Ε.Π) αφορούν στη συνεργασία μεταξύ ευρωπαϊκών χωρών. Αρχικά θεσπίζεται το πρόγραμμα «Σωκράτης και στη συνέχεια το «Δια βίου Μάθησης». Το πρόγραμμα «Σωκράτης» διακρίνεται σε τέσσερα τομεακά προγράμματα, Comenius, Erasmus, Leonardo και Grundtvig τα οποία αφορούν στις διάφορες βαθμίδες εκπαίδευσης. Σήμερα το πρόγραμμα Erasmus + αφορά σε όλες τις βαθμίδες. Είναι πρόγραμμα δράσης της Ευρωπαϊκής ένωσης στον τομέα της Εκπαίδευσης που συμβάλλει στην επίτευξη ενός βασικού στόχου της Ευρωπαϊκής Ένωσης, την ανάπτυξη της κοινωνίας που θα βασίζεται στη γνώση, παρέχοντας στους πολίτες της Ευρώπης, Εκπαίδευση υψηλής ποιότητας και ευκαιρίες ανανέωσης αυτών των γνώσεων σε όλη τη διάρκεια του βίου τους. Erasmus είναι το ακρωνύμιο για το European Region Action Scheme for the Mobility of University Students (http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/index_en.htm). Συμμετέχουν 27 κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής ένωσης, τρεις (3) χώρες του Ευρωπαϊκού

Οικονομικού χώρου και η Τουρκία. Ωστόσο η συμμετοχή της Ελλάδας, συγκριτικά με άλλες ευρωπαϊκές χώρες παραμένει σχετικά μικρή (Κούτρα & Βούκανου, 2005). Η πλειονότητα των εκπαιδευτικών δηλώνει ότι η συμμετοχή των μαθητών σε ανάλογα προγράμματα βελτίωσε σημαντικά τη στάση τους σε θέματα με τα οποία ασχολήθηκαν. Η άποψη αυτή καταδεικνύει ότι οι καινοτομίες καλλιεργούν θετικές στάσεις και ενδεχομένως ενσυνείδητες συμπεριφορές, μοχλός εξέλιξης και ανάπτυξης της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Το σημαντικότερο όμως και περισσότερο προφανές όφελος, είναι η κοινωνικοποίηση των μαθητών/τριών. <http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/374/109.pdf>. Τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, λόγω της οικονομικής κρίσης, γίνονται προσπάθειες ώστε να μην υποστεί μεγάλο πλήγμα η Εκπαίδευση και να διασωθούν οικονομικά κονδύλια ώστε να υποστηριχθεί το έργο της. Έτσι στη προσπάθεια προώθησης νέων καινοτομιών, ένα καινούργιο πρόγραμμα σχεδιάστηκε με θέμα « Ερευνώ, Δημιουργώ, Καινοτομώ» από την Ελληνική Κυβέρνηση προκειμένου να υποστηρίξει αποτελεσματικότερη συνεργασία μεταξύ καινοτόμων εγχειρημάτων, Πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων και Ερευνητικών Ινστιτούτων. Ο νόμος ο οποίος βρίσκεται σε ισχύ και οι αναφορές τροποποίησης νόμων υποστηρίζουν και ενισχύουν ευρύτερες καινοτομίες και καινοτόμο εκπαιδευτική κουλτούρα.(Υπουργείο Παιδείας 2016).

Συγκεκριμένα:

- ✓ εισαγωγή νέων αντικειμένων και αντικείμενα κάτω από διαφορετική οπτική: ερευνητικά προγράμματα, επέκταση της εισαγωγής κοινωνικών επιστημών (Πολιτική Παιδεία) στη Α και Β τάξη του Λυκείου, νέα διεπιστημονική προσέγγιση στο μάθημα των Θρησκευτικών και νέα θεματική προσέγγιση των υπάρχοντων αντικειμένων στο μάθημα της Νεοελληνικής Λογοτεχνίας στη Α τάξη του Λυκείου.
- ✓ Εισαγωγή του θεσμού της Θεματικής Εβδομάδας (μία εβδομάδα κατά έτος) που στοχεύει στην ενασχόληση των μαθητών με διεπιστημονικά θέματα και που εμπλέκει σε αυτή τη διαδικασία γονείς, κηδεμόνες και τη τοπική κοινωνία.
- ✓ Καινοτόμα Προγράμματα όπως το e-twinning, Erasmus, Πολιτιστικά, Περιβαλλοντικά, Υγείας και Αγωγής Σταδιοδρομίας προωθούνται σε διαζώσης περιβάλλοντα, όπως άλλωστε συνέβαινε και από τη δεκαετία του '80.

Η εκτίμηση των τελευταίων δύο ετών είναι η εξής:

- ✓ Λιγότερα σε αριθμό διαγωνίσματα, τελικές εξετάσεις σε τέσσερα μόνο αντικείμενα και όχι σε όλα τα μαθήματα τα οποία διδάχθηκαν.
- ✓ Παράδοση ελέγχων επίδοσης σε γονείς/κηδεμόνες ανά τετράμηνο και όχι ανά τρίμηνο και στα γυμνάσια.
- ✓ Αξιολόγηση και αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας.
- ✓ Επιμόρφωση των εκπαιδευτικών.

Νέες δυνατότητες:

- ✓ Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές, Διαδραστικοί Πίνακες στις αίθουσες διδασκαλίας και ενσωμάτωση της Πληροφορικής και της Τεχνολογίας στην εκπαιδευτική διαδικασία.
- ✓ Διαδικτυακές Πλατφόρμες μάθησης
- ✓ Σχεδιασμός αίθουσας κατάλληλος για ομάδες εργασίας σε συνεργατική μάθηση
- ✓ Εμπλουτισμός των σχολικών εγχειριδίων με κατάλληλο υλικό και για διαδικτυακό μάθημα στην Ιστοσελίδα του Υπουργείου Παιδείας.
- ✓ Βάση δεδομένων με το πληροφοριακό σύστημα «myschool», το οποίο υποστηρίζει όλες τις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της χώρας.

Δράσεις για την ισότητα και την ένταξη :

- ✓ Υποστηρικτικές Δομές για μαθητές με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες στη πλειονότητα των σχολικών μονάδων.
- ✓ Ειδικές εκπαιδευτικές δομές για ομάδες προσφύγων και μεταναστών με απώτερο στόχο την ένταξή τους στην ελληνική κοινωνία.

Η έκθεση του Ο.Ο.Σ.Α (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης) δίνει ξεκάθαρη εικόνα της κατάστασης στην Εκπαίδευση σήμερα. Πιστεύουν και επενδύουν στις προσπάθειες εκ μέρους της Ελλάδας για αποδοτικότητα και προτείνουν μεθοδολογίες για μελλοντικές βελτιώσεις. Η Έκθεση αναγνωρίζει τους προσοντούχους και προσανατολισμένους στο καθήκον εκπαιδευτικούς, τους υψηλούς βαθμούς επίτευξης στη δευτεροβάθμια Εκπαίδευση, τη λειτουργία του ολοήμερου στα ημερήσια Δημοτικά σχολεία, την Αυτοαξιολόγηση και τη δέσμευση του κράτους για ισότητα σε εκπαιδευτικές παροχές και αποτελέσματα. Παρόλα αυτά , υπάρχουν πολλά άλλα που είναι ανάγκη να βελτιωθούν.

4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ-ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ- ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει προσπάθεια να συσχετιστούν οι έννοιες Οργανωσιακή Κουλτούρα- Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και καινοτομίας προκειμένου να γίνει κατανοητός ο τρόπος προσέγγισης και αλληλεξάρτησης που έχουν οι έννοιες μεταξύ τους, ώστε να καταστεί δυνατή η εισαγωγή μιας κουλτούρας ποιότητας στο σύγχρονο σχολείο.

4.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Οργανωσιακή Κουλτούρα

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα σύστημα διοίκησης στο οποίο σε όλους τους τομείς, λειτουργίες και δραστηριότητες ενός οργανισμού κυριαρχεί η έννοια της Ολικής Ποιότητας. Η λογική αυτού του συστήματος εκφράζεται στο ότι δεν μπορεί να υπάρξει ποιότητα στο τελικό προϊόν – υπηρεσία εάν δεν προηγείται η ποιότητα σε όλα τα προηγούμενα στάδια των επιχειρησιακών λειτουργιών - διαδικασιών. Η Δ.Ο.Π περιλαμβάνει (Χατζηπαντελή, 1999):

- ✓ Ένα σύνολο στρατηγικών που αφορούν την ποιότητα σε σχέση με το όραμα, την αποστολή και τους στόχους
- ✓ Κουλτούρα η οποία δίνει έμφαση στην εξασφάλιση ποιότητας μέσω των απαραίτητων διαδικασιών
- ✓ Μεθόδους και τεχνικές που αφορούν τη διασφάλιση της ποιότητας σε όλο το μήκος της επιχείρησης
- ✓ Ικανότητες των εργαζομένων του οργανισμού να επιτυγχάνουν σε όλο το εύρος των εργασιών τους ποιότητα.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί έναν κύριο μηχανισμό για την προώθηση της ομαλής λειτουργίας των οργανισμών και την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με τους Flynn et al(1994), η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να ορισθεί ως μία ολοκληρωμένη προσπάθεια για την επίτευξη και τη διατήρηση της υψηλής ποιότητας των προϊόντων, με βάση τη διατήρηση της συνεχούς βελτίωσης της διαδικασίας και της πρόληψης σφαλμάτων σε όλα τα επίπεδα και σε όλες τις λειτουργίες του οργανισμού με σκοπό την επίτευξη ή και την υπέρβαση των προσδοκιών που έχουν διαμορφώσει οι πελάτες του οργανισμού (Black & Porter, 1996).

Ως προς τη κουλτούρα, οι Hofstede & Bond (1989) ορίζουν την κουλτούρα ως «τον συλλογικό προγραμματισμό της σκέψης η οποία διακρίνει το μέλος μιας κατηγορίας ανθρώπων από άλλη κατηγορία ανθρώπων». Με αυτό τον τρόπο διακρίνεται η κουλτούρα σε πράξη όπως σύμβολα, ήρωες και τελετουργικά καθώς και σε αξίες όπως το καλό, το όμορφο και το ορθολογικό. Οι αξιακές πτυχές διαμορφώνονται από την εθνική κουλτούρα, ενώ οι πρακτικές πτυχές καθορίζονται από τον οργανισμό ως μέσο προσαρμογής στις περιβαλλοντικές απαιτήσεις για αλλαγές (Hofstede, 1991). Επισημαίνεται ότι η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τα μέλη μιας οργάνωσης επηρεάζοντας τη συμπεριφορά και τις επιδόσεις αποτελεσμάτων, καθώς και το εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης (George, Sleeth & Siders, 1999).

Πράγματι, η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την επιτυχία ή την αποτυχία της εφαρμογής Διοίκησης ολικής Ποιότητας (Dean & Bowen, 1994; De Cock, 1998, ; Tata & Prasad, 1998).

Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Tata & Prasad (1998) η οργανωσιακή κουλτούρα και η οργανωσιακή διάρθρωση αποτελούν τους σημαντικότερους παράγοντες για την επιτυχία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η βιβλιογραφία σημειώνει ότι μόνο ένα τρίτο από τα προγράμματα Διοίκησης ολικής Ποιότητας είναι επιτυχημένο, καθώς τα περισσότερα αποτυγχάνουν κυρίως λόγω της ανικανότητας να ανταποκριθούν σε αυτές της δύο μεταβλητές. (Burdett, 1994).

Οι εμπειρικές έρευνες επισημαίνουν δύο παράγοντες που επηρεάζουν τις πρακτικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και συγκεκριμένα α) τους τεχνικούς παράγοντες και β) τους άυλους παράγοντες. Στη κατηγορία των τεχνικών παραγόντων εντάσσονται οι στατιστικές ελέγχου και τα εργαλεία επίλυσης προβλημάτων. Στη κατηγορία των άυλων παραγόντων περιλαμβάνονται παράγοντες όπως η ηγεσία, η κουλτούρα, η δέσμευση της διοίκησης, η ύπαρξη «ανοιχτής» οργάνωσης, η ομαδική εργασία και η ενδυνάμωση (Fotopoulos & Psomas, 2009).

Σύμφωνα με τους Prajogo & McDermott(2005), η οργανωσιακή κουλτούρα καθορίζει την αποτελεσματικότητα των Πρακτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, παρά η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επηρεάζει την αλλαγή κουλτούρας.

Σύμφωνα με έρευνα των Lapina, Kairisa & Aramina(2015), η οργανωσιακή κουλτούρα συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα και την απόδοση του

οργανισμού, καθώς όσο ισχυρότερη είναι η κουλτούρα τόσο πιο αποτελεσματική είναι η οργάνωση. Σκοπός της έρευνας τους ήταν η αξιολόγηση της οργανωσιακής κουλτούρας στην επιρροή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε εκπαιδευτικό οργανισμό εκπαίδευσης. Το συμπέρασμα της έρευνας είναι ότι η κουλτούρα στον εκπαιδευτικό οργανισμό συμβάλλει στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και σχετίζεται με την ανάπτυξη του οργανισμού.

Το μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας είναι μία κουλτούρα. Εγγενές συστατικό αυτής της κουλτούρας είναι η ολοκληρωτική δέσμευση ως προς τη ποιότητα και μία συγκεκριμένη νοοτροπία η οποία εκδηλώνεται με την ανάμειξη όλων στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών μέσα από τη χρήση καινοτομικών μεθόδων (Λογοθέτης, 1993).

4.2 Οργανωσιακή κουλτούρα και καινοτομία

Οι Martins και Terblanche (2003) σε άρθρο τους υποστηρίζουν πως η κουλτούρα φαίνεται να είναι ένας κρίσιμος παράγοντας που οδηγεί στην επιτυχία οποιονδήποτε οργανισμό. Οι επιτυχημένοι οργανισμοί έχουν την ικανότητα να απορροφούν την καινοτομία στις οργανωτικές τους διαδικασίες κουλτούρας και διαχείρισης (Syrett και Lammiman, 1997). Ενώ σύμφωνα με τους Tushman and O'Reilly(1997), η κουλτούρα αποτελεί τον πυρήνα επιχειρήσεων καινοτομίας.

Τα βασικά στοιχεία της κουλτούρας(κοινές αξίες, πεποιθήσεις και συμπεριφορά που αναμένονται από τα μέλη του οργανισμού) επηρεάζουν τον οργανισμό με δύο τρόπους:

- ✓ Μέσα από τις διαδικασίες κοινωνικοποίησης στις επιχειρήσεις, τα άτομα μαθαίνουν ποια συμπεριφορά είναι αποδεκτή και πώς να δραστηριοποιηθούν και να λειτουργήσουν. Αναπτύσσονται λοιπόν, κοινοί κανόνες που γίνονται αποδεκτοί και σύμφωνα με τους οποίους τα άτομα λειτουργούν. Οι κανόνες αυτοί είναι εκείνοι που ρυθμίζουν τα πλαίσια λειτουργίας και ρυθμίζουν τελικά τη δημιουργικότητα και το βαθμό καινοτομίας που χαρακτηρίζει τον οργανισμό (Chatman, 1991), (Louis, 1980).
- ✓ Οι βασικές αξίες, οι υποθέσεις και οι πεποιθήσεις θεσπίζονται σύμφωνα με τις καθιερωμένες μορφές συμπεριφορών και δραστηριοτήτων και απεικονίζονται ως δομές, πολιτικές, πρακτικές διαχείρισης και διαδικασίες. Αυτές οι δομές προσκρούουν άμεσα στη δημιουργικότητα στον εργασιακό

χώρο, παραδείγματος χάριν, με τη παροχή των απαραίτητων πόρων που απαιτούνται για την ανάπτυξη νέων ιδεών. (Tesluk et al., 1997). Με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τι θεωρείται από επιχείρηση πολύτιμο αλλά και τον τρόπο που θα πρέπει να λειτουργούν στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Η φιλοσοφία της κάθε επιχείρησης ή οργανισμού έχει επιπτώσεις στο βαθμό που ενθαρρύνονται, υποστηρίζονται και εφαρμόζονται οι δημιουργικές λύσεις. Μία κουλτούρα που ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και τη καινοτομία για την επίλυση προβλημάτων, θεωρεί τη δημιουργικότητα ως επιθυμητή και αυτονόητη αλλά και ευνοεί τους καινοτόμους ανθρώπους ως πρότυπα προς μίμηση (Lock & Kirkpatrick, 1995).

Ο Martins, (2000) συνθέτοντας τις πολιτιστικές αξίες και τους κανόνες που επηρεάζουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, παρουσίασε ένα ολοκληρωμένο διαδραστικό μοντέλο το οποίο απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα: Το μοντέλο αυτό, δείχνει τη σχέση που υπάρχει μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και της καινοτομίας και παρόλο που παρουσιάζει ένα μόνο μέρος του φαινομένου, χρησιμοποιήθηκε ως αφετηρία για την ανάπτυξη ενός μοντέλου καθοριστικών παραγόντων.

Το μοντέλο αυτό δείχνει ότι οι διαστάσεις που περιγράφουν την οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζουν το βαθμό στον οποίο η δημιουργικότητα και η καινοτομία λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό. Αυτή η επιρροή μπορεί να διαιρεθεί σε πέντε καθοριστικούς παράγοντες της κουλτούρας. Κάθε ένας από αυτούς, αναλύεται παρακάτω με σκοπό να περιγραφεί η επιρροή τους στη προώθηση ή στην παρεμπόδιση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας.

1. **Στρατηγική:** Η στρατηγική καινοτομίας είναι μια στρατηγική που προωθεί την ανάπτυξη και την εφαρμογή νέων προϊόντων και υπηρεσιών (Robbins, 1996). Ο Covey (1993) ισχυρίζεται ότι η προέλευση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας βρίσκονται στο κοινό όραμα και στην αποστολή του οργανισμού, η οποία είναι προσανατολισμένη στο μέλλον. Επιπλέον, το όραμα και η αποστολή της επιχείρησης καινοτομίας είναι προσανατολισμένες στον πελάτη. Οι οργανωτικοί στόχοι και οι επιδιώξεις αντανακλούν τις προτεραιότητες και τις αξίες των οργανισμών και ως εκ τούτου μπορεί να προωθήσουν ή να παρεμποδίσουν την καινοτομία. Επίσης διαπιστώθηκε πως

οι προσωπικοί και οργανωτικοί στόχοι με έμφαση περισσότερο στην ποιότητα και λιγότερο στην αποτελεσματικότητα βελτιώνουν τα επίπεδα καινοτομίας.

2. **Δομή:** Η οργανωσιακή κουλτούρα έχει επίδραση στην οργανωτική δομή και τα λειτουργικά συστήματα ενός οργανισμού (Armstrong, 1995). Η δομή φαίνεται να τονίζει ορισμένες αξίες που ασκούν επιρροή σχετικά με την προώθηση ή τον περιορισμό της δημιουργικότητας και της καινοτομίας. Ο Arad et al. (1997) και το CIMA Study Text (1996) προσδιορίζουν πως η επίπεδη δομή, η αυτονομία και οι ομάδες εργασίας προωθούν αποτελεσματικά την καινοτομία. Αντίθετα, η εξειδίκευση, η τυποποίηση και η συγκέντρωση εξουσίας είναι χαρακτηριστικά τα οποία την εμποδίζουν, Αξίες δηλαδή, όπως η ελευθερία, η ευελιξία και η συνεργατική ομαδική εργασία είναι αυτές που θα πρέπει να υπάρχουν σε έναν οργανισμό καινοτομίας ενώ ο έλεγχος, η ακαμψία, η προβλεψιμότητα και η σταθερότητα δεν συναινούν στα επιθυμητά αποτελέσματα. Το υψηλό επίπεδο ευθύνης και η προσαρμοστικότητα επιτρέπουν την ευελιξία μέσα στους οργανισμούς. Χαρακτηριστικό παράδειγμα όπως αναφέρουν οι Martins και Terblanche (2003) στο άρθρο τους, είναι επιχειρήσεις ή οργανισμοί που χρησιμοποιούν εκ περιτροπής απασχόληση (job rotation) και προσπαθούν να απαλλαγούν από τις τυπικές και άκαμπτες περιγραφές θέσεις εργασίας. Η ελευθερία κινήσεων του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μία επίσης πρωταρχική αξία για τη τόνωση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας. Μέσω αυτής εκδηλώνεται η αυτονομία και ενδυναμώνεται ταχύτερα η λήψη αποφάσεων. Αυτό σημαίνει ότι το προσωπικό είναι ελεύθερο να επιτύχει τους στόχους του με αυτόματο και δημιουργικό τρόπο, βασισμένο σε κατευθυντήριες γραμμές, ορισμένες από την ανώτατη διοίκηση και σύμφωνα πάντα με το όραμα της επιχείρησης. Η θέση της ανώτατης διοίκησης είναι να πιστεύει στο ανθρώπινο δυναμικό της και να το ενθαρρύνει ώστε να είναι ακόμα περισσότερο δημιουργικό εξουσιοδοτώντας το να ενεργεί αντί να ασκεί αυστηρό και συνεχή έλεγχο (Judge et al., 1997).

Ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο είναι ο συνεργατικές ομαδικές εργασίες που επιτρέπουν τη πολυμορφία και όπου τα ατομικά ταλέντα του κάθε μέλους συμπληρώνονται από τα ταλέντα του άλλου, προωθούν με τον κατάλληλο

τρόπο τη δημιουργικότητα και την καινοτομία σε έναν οργανισμό (Arad et al., 1997 & Mumford et al., 1997).

- 3. Υποστήριξη μηχανισμών:** Για να μπορέσει να εφαρμοστεί σε έναν οργανισμό κουλτούρα καινοτομίας, θα πρέπει να υπάρχουν και οι κατάλληλοι μηχανισμοί που την υποστηρίζουν. Οι μηχανισμοί που αναφέρονται να επιδρούν αποτελεσματικά είναι οι ανταμοιβές, η αναγνώριση και η διαθεσιμότητα των πόρων. Ως πόροι αναγνωρίζονται ο χρόνος, η τεχνολογία πληροφοριών και το δημιουργικό ανθρώπινο δυναμικό. *Η ανταμοιβή της συμπεριφοράς έχει ιδιαίτερη σημασία καθώς αντανακλά τις αξίες του. Όταν η δημιουργική συμπεριφορά ανταμείβεται, τότε η συμπεριφορά αυτή αποτελεί τον οδηγό που επιθυμεί η επιχείρηση ή ο οργανισμός να λειτουργεί στο σύνολό του (Arad et al., 1997).* Επόμενο χαρακτηριστικό της υποστήριξης είναι η διαθεσιμότητα των πόρων. Ο χρόνος αναφέρεται ως ο πρωταρχικός παράγοντας των πόρων αυτών. Πρόκειται για έναν άκρως σημαντικό παράγοντα καθώς ο κάθε εργαζόμενος για να μπορέσει να καινοτομήσει θα πρέπει να μην πιέζεται από το χρόνο. Αντίθετα, καλό είναι, μέρος του ημερήσιου χρόνου να τον καταναλώνει πειραματιζόμενος και σκεπτόμενος νέες και καινοτόμες ιδέες (Shattow, 1996). Η τεχνολογία των πληροφοριών ως μηχανισμός στήριξης είναι ένας εξίσου σημαντικός πόρος για την επιτυχημένη καινοτομία (Shattow, 1996). Σε οργανισμούς όπου η χρήση τεχνολογίας εξελιγμένης μορφής (π.χ internet, intranet, προγράμματα ERP) είναι μέρος της κουλτούρας τους, παρέχεται η δυνατότητα στους εργαζομένους να επικοινωνούν καλύτερα , να ανταλλάσουν ταχύτερα τις ιδέες τους, να είναι σε συνεχή επαφή με τις ανάγκες των πελατών (Bresnahan, 1997 & Khalil, 1996) και γενικότερα να γίνεται πιο εύκολα η διαχείριση γνώσης.

Τέλος, η επιλογή και η διατήρηση των εργαζομένων αποτελούν σημαντικό μέρος της προώθησης της κουλτούρας και ειδικότερα της δημιουργικότητας και της καινοτομίας σε έναν οργανισμό αφού οι αξίες και οι πεποιθήσεις της διοίκησης αντανακλώνται στους ανθρώπους που έχουν στρατολογηθεί.

- 4. Συμπεριφορά που ευνοεί την καινοτομία:** Η δημιουργικότητα και η καινοτομία που διακατέχει έναν οργανισμό προωθείται και εμποδίζεται ανάλογα με τις αξίες και τους κανόνες που έχουν θεσπιστεί από την ανώτατη

διοίκηση. Έτσι ο τρόπος που μεταχειρίζεται τα λάθη η ηγεσία, η δημιουργία νέων ιδεών, η διαρκής γνώση, η ανάληψη κινδύνου, η ανταγωνιστικότητα των εργαζομένων, η υποστήριξη για την αλλαγή και η διαχείριση συγκρούσεων είναι παράγοντες που επιδρούν θετικά ή αρνητικά ανάλογα με το χαρακτήρα τους.

5. **Επικοινωνία:** Ένας οργανισμός που επιθυμεί να βασιστεί στη καινοτομία είναι επιτακτική ανάγκη οι άνθρωποί του να επικοινωνούν ανοιχτά και να έχουν εμπιστοσύνη μεταξύ τους ανεξαρτήτως θέσεως (Barett,1997 & Robbins, 1996). Ο ρόλος της διοίκησης είναι να δημιουργήσει ένα τέτοιο κλίμα και να διδάξει τους εργαζόμενους ότι η διαφωνία είναι αποδεκτή, δεδομένου ότι προσφέρει την ευκαιρία να εκθέσουν τα παράδοξα φαινόμενα, να επιλυθούν οι συγκρούσεις και τα διλήμματα. Ταυτόχρονα το προσωπικό πρέπει να αισθάνεται συναισθηματική ασφάλεια, να εμπιστεύεται τους άλλους τόσο ως μεμονωμένα άτομα όσο και ως μέλη ομάδας και να διευρύνει τους ορίζοντές του ώστε να είναι σε θέση να καινοτομεί και να δημιουργεί.

Επιρροή της Οργανωσιακής Κουλτούρας στη Καινοτομία

Παράγοντες που υπολογίζονται για να περιγράψουν την Οργανωσιακή Κουλτούρα

Αποστολή και όραμα
 Εξωτερικό περιβάλλον
 Μέσα / τρόποι για να επιτευχθούν οι στόχοι
 Εικόνα του Οργανισμού
 Διοικητικές Διαδικασίες
 Ανάγκες και στόχοι Υπαλλήλων
 Διαπροσωπικές σχέσεις
 Ηγεσία

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	ΔΟΜΗ	ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ	ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΠΟΥ ΕΝΘΑΡΡΥΝΕΙ ΤΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ
Αποστολή και όραμα Σκοπιμότητα	Ελευθερία Αυτονομία Ενδυνάμωση Λήψη απόφασης Συνεργατικές και διαδραστικές ομαδικές εργασίες	Ανταμοιβή και αναγνώριση Διαθεσιμότητα πόρων Χρόνος Ι.Χ Δημιουργικοί Άνθρωποι	Διαχείριση λαθών Δημιουργία νέων ιδεών Δια βίου μάθηση Ανάληψη κινδύνων Ανταγωνιστικότητα εργαζομένων Υποστήριξη αλλαγής Διαχείριση συγκρούσεων	Ανοιχτή επικοινωνία

Πίνακας 2: Επιρροή της Οργανωσιακής Κουλτούρας στη Καινοτομία. Πηγή: E.C. Martins, F..Terblanche(2003), "Building organizational culture that stimulates creativity and innovation", Vo.6, N.1, p. 64-74

4.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Καινοτομίας

Μετά τη βιομηχανική επανάσταση του 19^{ου} αιώνα και την επανάσταση της πληροφορικής στις αρχές του 1980, διανύουμε τώρα την «επανάσταση της ποιότητας»(Oakland, 1989). Στοιχεία ερευνών δείχνουν ότι η εξάπλωση των πρωτοβουλιών Ποιότητας, είναι πολύ μεγάλη σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αναφέρεται ως η μεγαλύτερη καινοτομία στη φιλοσοφία της διοίκησης των επιχειρήσεων στις δεκαετίες του 1980 και 1990 και χαρακτηρίζεται ως «επανάσταση της σκέψης» (thought revolution) στις μεθόδους και στις πρακτικές της Διοικητικής Επιστήμης (Ishikawa, 1985). Έως στις αρχές της δεκαετίας του '90 η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έτυχε ευρύτατης αποδοχής από επιχειρήσεις του βιομηχανικού τομέα κυρίως και λιγότερο από επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών ή επιχειρήσεις του δημοσίου τομέα. Σήμερα σε μεγάλη έκταση έχουν αναπτυχθεί και υλοποιηθεί με επιτυχία εφαρμογές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και σε οργανισμούς του δημοσίου τομέα μεταξύ των οποίων και η Εκπαίδευση.

Στο πλαίσιο αυτό η προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχει δοκιμαστεί στη πράξη σε έναν αριθμό Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων διεθνώς και για αυτό το λόγο έχει συγκεντρώσει το ενδιαφέρον της σχετικής βιβλιογραφίας.

Ο Λογοθέτης (1993, σελ. 20) αναφέρει ότι η ΔΟΠ είναι μία νοοτροπία. Εγγενές συστατικό αυτής της νοοτροπίας είναι η ολοκληρωτική δέσμευση ως προς τη ποιότητα και μία συγκεκριμένη νοοτροπία η οποία εκδηλώνεται με την ανάμειξη όλων στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών, μέσα από τη χρήση καινοτόμων επιστημονικών μεθόδων.

Η ΔΟΠ σχετίζεται θετικά με την καινοτομία καθώς καλλιεργεί ένα σύστημα και μία νοοτροπία που προσφέρουν γόνιμο έδαφος για την ανάπτυξη της καινοτομίας. Έτσι, τόσο η καινοτομία όσο και η ποιότητα συνιστούν κατάλληλους στόχους για τους οργανισμούς στη προσπάθεια διαφοροποίησής τους με τους ανταγωνιστές τους.

Η εφαρμογή τεχνικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες αποτελεί καινοτομία (Ζαμπετάκης, 2007).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μία κουλτούρα πλήρους δέσμευσης απέναντι στην ικανοποίηση του πελάτη, μέσα από τη συνεχή βελτίωση και τη καινοτομία, σε όλες τις πλευρές της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η απόκτηση ικανοτήτων,

όπως της κατανόησης του τι επιθυμεί ο πελάτης και της συνεχούς παροχής υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, απαιτεί μία οργανωμένη προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΠΟΡΕΙΑ ΠΡΟΣ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

5.1 Αλλαγή οργανωτικής νοοτροπίας(Change organizational culture)

Στους ζωντανούς οργανισμούς

Αυτός που επιβιώνει δεν είναι

Ούτε ο δυνατότερος ούτε ο εξυπνότερος

Αλλά αυτός που ανταποκρίνεται

Αποτελεσματικά στην αλλαγή

Εξελικτική θεωρία(Δαρβίνος, 1859)

Αλλαγή είναι η μετάβαση από μία κατάσταση πραγμάτων σε μία άλλη, ή διαφορετικά η μετάβαση από ένα δεδομένο σύνολο συνθηκών σε ένα διαφορετικό. Αυτή η μετάβαση συνιστά μία διαδικασία προσαρμογής και επανατοποθέτησης του ατόμου ή των οργανωμένων ομάδων. Σε ένα καινούριο περιβάλλον όπου θα μπορούν να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά (Χυτήρης, 2001).

Μια σειρά από διαφορετικούς τρόπους έχουν προταθεί κατά καιρούς αναφορικά με τη διαδικασία της αλλαγής σε έναν οργανισμό.

Το μοντέλο αλλαγής των «οκτώ βημάτων» («eight step» change model) του Kotter (1995) είναι ευρέως διαδεδομένο και βασίζεται κυρίως σε οργανωτικές αλλαγές. Τα οκτώ βήματα που καθιστούν το μετασχηματισμό της οργανωτικής κουλτούρας επιτυχή είναι:

1. Δημιουργία αίσθησης του επείγοντος σχετικά με τις ανάγκες που θα επιφέρουν την αλλαγή.
2. Δημιουργία ισχυρού συνασπισμού υψηλού επιπέδου που θα καθοδηγήσει και θα οδηγήσει τις αλλαγές. Μια ομάδα με αρκετή δύναμη και επιρροή στον οργανισμό για να οδηγήσει την προσπάθεια προώθησης της αλλαγής.
3. Δημιουργία οράματος για το μέλλον του οργανισμού.
4. Κοινοποίηση του οράματος σε όλο το εύρος του οργανισμού.

5. Ενδυνάμωση των ανθρώπων του οργανισμού έτσι ώστε να δρουν προς το όραμα, να άρουν εμπόδια ενάντια στην αλλαγή, να βελτιώνουν τις διαδικασίες και τα συστήματα, να ενθαρρύνονται να λαμβάνουν κινδύνους, να επιδίδονται σε μη παραδοσιακό τρόπο σκέψης.
6. Πραγματοποίηση βραχυπρόθεσμων επιτυχιών. Προγραμματισμός ορατών βελτιώσεων στην απόδοση. Πραγματοποίηση αυτών των επιτυχιών. Αναγνώριση και ανταμοιβή των ατόμων που συνέβαλαν για αυτές τις επιτυχίες.
7. Παγίωση βελτιώσεων και παραγωγή περισσότερων αλλαγών. Χρήση αυξημένης αξιοπιστίας για αλλαγή όλων των συστημάτων, δομών και πολιτικών που δεν ταιριάζουν τόσο μεταξύ τους όσο και με το όραμα της αλλαγής. Πρόσληψη, προώθηση και ανάπτυξη ατόμων που μπορούν να εφαρμόσουν το όραμα της αλλαγής.
8. Θεσμοποίηση νέων προσεγγίσεων. Σαφής προσδιορισμός των συσχετίσεων μεταξύ νέων συμπεριφορών και οργανωτικών επιτυχιών. Δημιουργία καλύτερης απόδοσης μέσω συμπεριφοράς προσανατολισμένης στον πελάτη, πιο αποτελεσματική διοίκηση και καλύτερη ηγεσία που θα εδραιώνει αλλαγές στην κουλτούρα.

Οι Cameron & Green(2004) προτείνουν μία παραλλαγή στο μοντέλο του Kotter όσον αφορά την οργανωτική αλλαγή απεικονίζοντας τη διαδικασία αλλαγής ως μία συνεχή (κυκλική) διαδικασία και όχι ως μία γραμμική διαδικασία, δίνοντας έμφαση στη διαχείριση (management) καθ' όλη τη διάρκεια της αλλαγής όπως απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα:

Σχήμα 7: Ο κύκλος της αλλαγής. Πηγή: Cameron Change Consultancy Ltd. Στους Cameron & Green(2004, σελ. 92, προσαρμοσμένο).

5.2 Αντίσταση στην αλλαγή (Resistance to change)

Δεν υπάρχει ποτέ χρόνος

Να κάνεις κάτι σωστά,

Αλλά υπάρχει πάντα χρόνος

Να προσπαθείς ακόμη μία φορά

Νόμος του Murphy, 1949(γενικευμένος)

Στη διαδικασία εφαρμογής αλλαγών, εμφανίζονται ορισμένα εμπόδια που φέρουν αντίσταση στη διαδικασία εφαρμογής νέων μεθόδων/νέων συστημάτων στο πλαίσιο λειτουργίας ενός οργανισμού. Συγκεκριμένα, η αντίσταση στην αλλαγή δύναται να εκδηλωθεί με πολλές μορφές, ενώ τα αίτια αντίστασης σε προγράμματα αλλαγής κατατάσσονται παρακάτω:

- Προσωπικό συμφέρον: Ορισμένοι άνθρωποι αντιστέκονται σε προγράμματα αλλαγής διότι θεωρούν πως οι συνέπειες θα είναι αρνητικές για τους ίδιους. Πολλά προγράμματα αλλαγής έχουν απαιτήσεις για αναδιαρθρώσεις του οργανισμού ή αναδιαρθρώσεις τμημάτων που δύναται να έχουν συνέπειες στο συσχετισμό της εξουσίας και στη θέση των εργαζομένων.

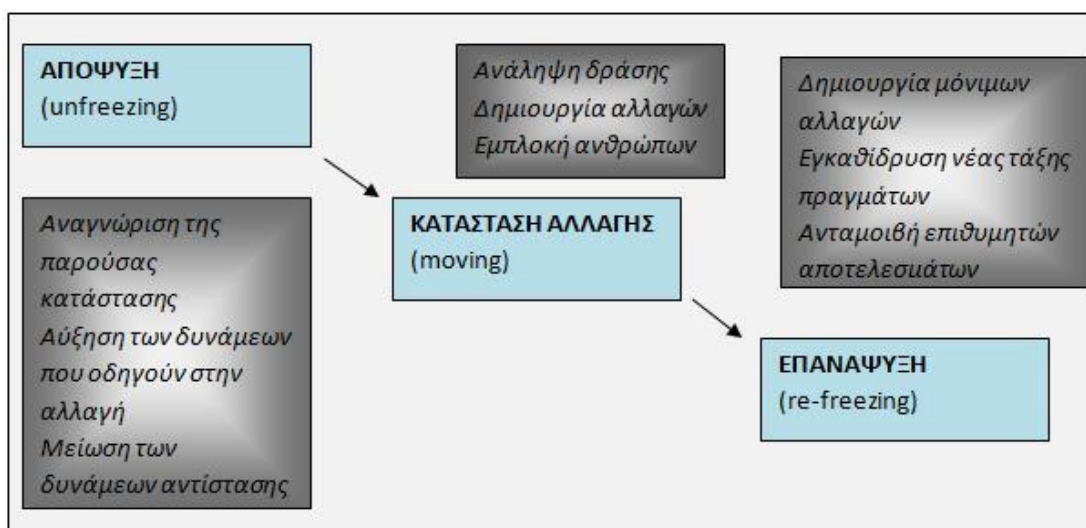
- **Φόβος:** Η εφαρμογή της αλλαγής φέρνει τους ανθρώπους μπροστά στο άγνωστο και στο πλαίσιο αυτό παράγοντας αντίστασης είναι ο φόβος για μία κατάσταση με άγνωστο αποτέλεσμα. Η διαδικασία μείωσης του φόβου για την εφαρμογή προγραμμάτων αλλαγής περιλαμβάνει ανάπτυξη επικοινωνίας, αλλαγές στη διαδικασία υλοποίησης των αλλαγών και ενημέρωση των ενδιαφερομένων για τις θετικές πτυχές και τις νέες δυνατότητες που φέρει η αλλαγή.
- **Συνήθεια:** Η συνήθεια που έχουν αναπτύξει ορισμένοι εργαζόμενοι καθώς δουλεύουν με τον ίδιο τρόπο για μία σειρά ετών, δημιουργεί αντίσταση των υπαλλήλων στην εφαρμογή αλλαγών που επηρεάζουν την εκτέλεση μίας εργασίας. Για τη μείωση της συγκεκριμένης μορφής αντίστασης ενδείκνυται η διαβεβαίωση της διοίκησης για επιπρόσθετη επιμόρφωση του προσωπικού, καθώς και για συνεχή επιμόρφωση και υποστήριξη κατά τη διαδικασία μετασχηματισμού μιας διαδικασίας.
- **Κοινωνικοί λόγοι:** Ορισμένοι ηγέτες αντιστέκονται στην υλοποίηση μιας αλλαγής και αναμενόμενο είναι το ίδιο να πράξουν και τα άτομα που τους ακολουθούν. Ως εκ τούτου, ο χειρισμός των ηγετών είναι εξίσου σημαντικός με το χειρισμό των υπαλλήλων καθώς.

Ακόμα σύμφωνα με το Ζαβλανό (2002), στους λόγους αντίστασης στην Αλλαγή συγκαταλέγονται οι κάτωθι:

- **Φόβος:** Οι υπάλληλοι φοβούνται ότι μία αλλαγή στον οργανισμό θα αλλάξει τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας τους.
- **Απώλεια ελέγχου:** Τα άτομα αντιδρούν στην αλλαγή γιατί φοβούνται ότι μπορεί να χάσουν τον έλεγχο στο χώρο εργασίας τους.
- **Αβεβαιότητα:** Τα άτομα δεν αισθάνονται άνετα όταν έχουν να αντιμετωπίσουν μία κατάσταση που περικλείει αβεβαιότητα.
- **Επιπλέον εργασία:** Τα άτομα φοβούνται μήπως η αλλαγή τους δημιουργήσει απαιτήσεις για επιπλέον εργασία από αυτήν που κάνουν.
- **Απειλή του εγωισμού:** Τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού φοβούνται ότι με την αλλαγή μπορεί να χάσουν κάποιο ποσοστό από την ισχύ που έχει η επιρροή τους στα κατώτερα στελέχη του οργανισμού.

Ο Lewin (1947) υποστήριξε ότι μία επιτυχημένη αλλαγή πρέπει να περιλαμβάνει τρία διακριτά στάδια(Σχήμα:8)

1. Την απόψυξη (unfreezing) του κατεστημένου, που αναφέρεται στην παρακίνηση των ατόμων να αποδεχτούν τις δυνατότητες του προγράμματος αλλαγής,
2. Την κατάσταση αλλαγής (moving), όπου αναφέρεται στην προσπάθεια των ατόμων να πειραματιστούν με νέες συμπεριφορές,
3. Την επανάψυξη (re-freezing), η οποία αναφέρεται στη σταθεροποίηση της συμπεριφοράς κάποιου στο σημείο που δε χρειάζεται καμία περαιτέρω αλλαγή.



Σχήμα 8: Το μοντέλο των τριών σταδίων αλλαγής (Three- Step model of change) του Lewin (1951). Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Cameron E & Green M.(2004, σελ. 88).

Η αλλαγή/μετασχηματισμός της υφιστάμενης σχολικής κουλτούρας απαιτεί δυνατές και επίμονες προσπάθειες, καθώς πολλές από τις ισχύουσες πρακτικές αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των δομών και των συνηθειών της εκπαιδευτικής μονάδας συμπεριλαμβανομένων και των εκπαιδευτικών. Τη δυσκολία αλλαγής στην κουλτούρα του οργανισμού επισημαίνουν και οι Moorhead & Griffin (1989) που αναφέρουν ότι η αλλαγή της κουλτούρας είναι μία χρονοβόρα και δύσκολη διαδικασία που εκτροχιάζεται πολύ εύκολα διακόπτοντας έτσι τη συνέχεια της πορείας προς το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ένα βασικό πρόβλημα είναι ότι οι διευθυντές, άσχετα με το πόσο αφοσιωμένοι μπορεί να είναι στην εφαρμογή μιας νέας κουλτούρας, μπορεί μερικές φορές να κάνουν λάθη και να επανέλθουν στα

παλιά σχήματα συμπεριφοράς. Κάτι τέτοιο κάνει την αλλαγή της κουλτούρας ακόμα πιο δύσκολη.

5.3 Η διαμόρφωση ποιοτικής κουλτούρας και η ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα

Η οργάνωση και η διοίκηση της ελληνικής τυπικής εκπαίδευσης χαρακτηρίζεται από τη γραφειοκρατία, βασικό χαρακτηριστικό της οποίας είναι η πυραμιδοειδής και ιεραρχημένη διάρθρωση της δομής της (Μπρίνια, 2009:315), ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας και σπάνια ο αποκεντρωτικός. (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου 1994:131), καθώς όλες σχεδόν οι αρμοδιότητες (αποφασιστικές, κανονιστικές, εποπτικές, επιτελικές) ασκούνται από το Υ.ΠΑΙ.Θ (Μπρίνια, 2009:315). Στα συγκεντρωτικά συστήματα το σύνολο των αποφασιστικών αρμοδιοτήτων κατέχει το ανώτατο όργανο διοίκησης, που είναι ο εκάστοτε Υπουργός Παιδείας, τα δε περιφερειακά όργανα τελούν υπό τον ιεραρχικό έλεγχο των κεντρικών οργάνων (ιεραρχική εξάρτηση), δεν έχουν την αρμοδιότητα να λαμβάνουν αποφάσεις, αλλά να εκτελούν αποφάσεις που λαμβάνει η κεντρική διοίκηση (Μιχόπουλος, 1993: 62-64).

Επακόλουθο της γραφειοκρατικής οργάνωσης του εκπαιδευτικού συστήματος αποτελεί και η συμμόρφωση των εκπαιδευτικών στην τήρηση της επίσημης εκπαιδευτικής πολιτικής, η οποία συντελείται τις περισσότερες φορές ερήμην αυτών, καλυπτόμενη από το επιχείρημα της εξασφάλισης της ισότητας των ευκαιριών στην εκπαίδευση και της εξασφάλισης πόρων για δημόσια και δωρεάν εκπαίδευση (Μαυρογιώργος, 2008: 129).

Αλλά και ο υποχρεωτικός χαρακτήρας, που διέπει τα περισσότερα αναλυτικά προγράμματα, καθιστά τους εκπαιδευτικούς δέσμιους των κατευθυντήριων γραμμών του, αφού δεν ενσωματώνουν διαδικασίες για την εμπλοκή τους σε αναπτυξιακές επαγγελματικές δραστηριότητες, με αποτέλεσμα να λειτουργούν σε μία εύκολη κουλτούρα ρουτίνας διεκπεραίωσης της ύλης αδιαφορώντας για τους γενικότερους στόχους του σχολείου (Καπετσώνης 2006:1). Έτσι οι εκπαιδευτικοί αποδυναμώνονται από στόχους αφού στα ελληνικά δημόσια σχολεία είναι αδύνατον να διαμορφωθούν στρατηγικοί στόχοι ανεξάρτητα από τους στρατηγικούς στόχους και τους περιορισμούς που τίθενται από τα υψηλότερα επίπεδα της εκπαιδευτικής ιεραρχίας (Κουτούζης, 2008: 56). Στην περίπτωση αυτή, κυρίαρχο στοιχείο στη κουλτούρα του εκπαιδευτικού οργανισμού αναδεικνύεται ο απομονωτισμός και ο ατομισμός. Η εργασία σε μία κουλτούρα απομόνωσης προκαλεί συντηρητισμό και

ωθεί τους εκπαιδευτικούς να επικεντρώνονται στο βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό του μαθήματος, αποφεύγοντας να συνεργαστούν με άλλους εκπαιδευτικούς, γεγονός που τους προσφέρει απόλυτη αυτονομία στη τάξη και προστασία από την άμεση κριτική(Θεριανός, 2006: 105, Day, 2003: 182). Αλλά και στη περίπτωση εισαγωγής αλλαγών και μεταρρυθμίσεων οι εκπαιδευτικοί βρίσκονται αντιμέτωποι με τους ορισμούς και περιορισμούς που σχεδιάζονται κεντρικά με αποτέλεσμα τη μειωμένη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών και αξιοποίησης των εμπειριών τους, αλλά και την παρεμπόδιση της ανάπτυξης καινοτόμου επαγγελματικής κουλτούρας, μέσω καινοτόμων παιδαγωγικών προσεγγίσεων και διδακτικών μεθόδων(Μαυρογιώργος, 2008: 143).

5.4 Ανάπτυξη της αυτονομίας της σχολικής μονάδας ως παράγοντας διαμόρφωσης ποιοτικής σχολικής κουλτούρας

Ο εκπαιδευτικός σχεδιασμός σε μακροεπίπεδο, ακόμα και σε ένα συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα, όπως είναι το ελληνικό, έχει το χαρακτήρα γενικών αρχών, γεγονός που προσδίδει στην εκπαιδευτική μονάδα περιθώρια σχετικής αυτονομίας, ώστε να αναλάβει την ευθύνη άσκησης μιας αποτελεσματικής εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής (Μαυρογιώργος, 2008: 145). Έτσι, η εκπαιδευτική μονάδα μπορεί να παίρνει αποφάσεις και να προγραμματίζει, ικανοποιώντας όχι μόνο τις απαιτήσεις του σχολείου αλλά και της τοπικής κοινωνίας, αξιοποιώντας τη σχετική αυτονομία της.

Υπό την έννοια αυτή απαιτείται μία αλλαγή πολιτικής, μία πολιτική εμπλοκής των εκπαιδευτικών σε θέματα εκπαιδευτικής και διδακτικής πρακτικής, σε θέματα συνεργασίας, κατανομής και διευθέτησης του χρόνου, σε ζητήματα αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, των υλικών πόρων και του περιβάλλοντος (Μαυρογιώργος, 2008: 145-146).

Για να μπορέσει η σχολική μονάδα να αναλάβει ένα τέτοιο ρόλο, αξιοποιώντας τη σχετική αυτονομία της, πρέπει να διαμορφώσει ένα νέο πλαίσιο λειτουργίας (Μαυρογιώργος, 2008: 8), που θα στηρίζεται στην ύπαρξη μιας σχολικής κουλτούρας που ευνοεί τη συνεργατικότητα και την ευρύτερη δυνατή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (Βαρσαμίδου & Ρες, 2007: 1), στοχεύοντας στην εξασφάλιση της αποδοχής και της δέσμευσης των ενδιαφερομένων για κοινή δράση ώστε να αναδειχτούν και να αξιοποιηθούν οι δυνατότητες όλων των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας (Καπετσώνης, 2006:1).

5.5 Προτεινόμενο εννοιολογικό πλαίσιο αλλαγής της υφιστάμενης σχολικής κουλτούρας σε ποιοτική: Δομικά στοιχεία

Η προτεινόμενη προσέγγιση για την αλλαγή της σχολικής κουλτούρας δεν αποτελεί τη μοναδική επιλογή. Και τούτο διότι οι ρόλοι, οι διαδικασίες και οι μέθοδοι για την αλλαγή της κουλτούρας πρέπει να εξειδικεύονται σε κάθε περίπτωση. Όπως αναφέρουν οι Kowalski και Reitzug(1993) ο μετασχηματισμός της κουλτούρας είναι πιο πιθανό να εξελιχθεί με έναν εξελικτικό τρόπο και πρέπει να λαμβάνεται ειδική φροντίδα ώστε να διατηρηθούν εκείνες οι αξίες, ιδέες, πρακτικές και πεποιθήσεις που έχουν αποδειχθεί πετυχημένες. Ο ριζικός μετασχηματισμός ιδρυμάτων με πολύχρονη ιστορία όπως τα σχολεία, είναι εξαιρετικά δύσκολος.

Οι απαραίτητες ενέργειες για τη διαμόρφωση κουλτούρας ποιότητας στην εκπαίδευση είναι :

α) Διάγνωση της υφιστάμενης κουλτούρας

Η αποτύπωση της υφιστάμενης κουλτούρας στη συνολική της μορφή και στα συγκεκριμένα στοιχεία της μπορεί να γίνει με τη χρησιμοποίηση ερωτηματολογίων, συνεντεύξεων, μελέτη εγχειριδίων και εγγράφων, παρατήρηση, ανάλυση συμβόλων, ανάλυση συμπεριφορών μέσα από τη μελέτη κοινών αντιλήψεων και αξιών, της τυπολογίας και των τελετών, του άτυπου δικτύου επικοινωνίας (Deal, 1993). Αρχικά φαίνεται να είναι απαραίτητο τόσο ο διευθυντής όσο και οι εκπαιδευτικοί της σχολικής μονάδας να γνωρίζουν πολύ καλά τα διάφορα στοιχεία της κουλτούρας στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα και το βαθμό στον οποίο αυτά ενθαρρύνουν ή εμποδίζουν την πρόοδο των μαθητών και την επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας (Barth, 1990).

β) Διαμόρφωση επιθυμητής κουλτούρας

Η διαμόρφωση της επιθυμητής κουλτούρας γίνεται συνήθως με βάση τα θεμελιώδη δεδομένα της εκπαίδευσης (περιβάλλον, αποστολή, στρατηγική, μέγεθος κ.ά.) και τη προσωπική κουλτούρα των στελεχών της εκπαίδευσης.

γ) Προσδιορισμός του χάσματος

Η σύγκριση μεταξύ «επιθυμητής κουλτούρας» και της «υφιστάμενης κουλτούρας» προσδιορίζει το χάσμα μεταξύ αυτών και τις απαιτούμενες αλλαγές.

δ) Διαμόρφωση νέων στοιχείων

Με βάση το «χάσμα κουλτούρας» διαμορφώνονται τα νέα στοιχεία αυτής όπως είναι το όραμα, οι αξίες, οι αρχές, προσδιορίζονται οι νέοι ρόλοι, οι συμπεριφορές, οι ικανότητες και οι πρακτικές που συνεπάγονται τα νέα στοιχεία της κουλτούρας.

ε) Σχέδιο αλλαγής

Στο σχέδιο αλλαγής:

- ✓ Προσδιορίζονται και προγραμματίζονται οι ενέργειες, οι μέθοδοι, και τα μέσα για την επικοινωνία, τη διάδοση, την αποδοχή και τον ενστερνισμό των νέων στοιχείων της κουλτούρας από όλους.
- ✓ Προσδιορίζεται και προγραμματίζεται η υλοποίηση των αλλαγών στις δομές, στα συστήματα που πρέπει να γίνουν ώστε να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις της νέας κουλτούρας.
- ✓ Κατά το σχεδιασμό των αλλαγών λαμβάνονται υπόψη οι αντιστάσεις σε αυτές και προσδιορίζονται οι ρόλοι για την υλοποίησή τους.
- ✓ Υλοποίηση σχεδίων αλλαγής
- ✓ Παρακολούθηση – αξιολόγηση αποτελεσμάτων

Η υλοποίηση των αλλαγών παρακολουθείται, τα προβλήματα ή οι αποκλίσεις αντιμετωπίζονται, τα αποτελέσματα ελέγχονται και αξιολογούνται και γίνονται πιθανές διορθωτικές παρεμβάσεις ή ενέργειες (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003: 465-466).

Για τη διαμόρφωση ποιοτικής σχολικής κουλτούρας θα μπορούσε να αξιοποιηθεί το παρακάτω μοντέλο των Cameron & Quinn (2006):



Σχήμα 9: Προτεινόμενο μοντέλο αλλαγής υφιστάμενης σχολικής κουλτούρας σε ποιοτική. Προσαρμογή από Cameron & Quinn (2006).

Η αποτύπωση του προφίλ της σχολικής κουλτούρας μπορεί να γίνει με μία έρευνα, στόχος της οποίας είναι η διερεύνηση συγκεκριμένων παραμέτρων του οργανωσιακού κλίματος. Ως τέτοιοι παράμετροι ενδεικτικά αναφέρονται:

- **Τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά:** Διαδικασία λήψης απόφασης, αποκέντρωση, γραφειοκρατία- έλεγχος, διαδικασίες, κανονισμοί λειτουργίας, συνεργασία, κοινό όραμα, κλίμα καινοτομίας και διαρκούς βελτίωσης, έμφαση στη ποιότητα, ετοιμότητα στις αλλαγές, αναγνώριση, επιβράβευση, ανταμοιβή, αξιοκρατία, επικοινωνία, άγχος, πειθαρχία, ενδιαφέρον, συναδελφικότητα.
- **Τα διδακτικά- παιδαγωγικά χαρακτηριστικά :** κουλτούρα αποτελεσματικής διδασκαλίας, ικανότητες ποιοτικής διδασκαλίας και μάθησης, συνεχής βελτίωση της ποιότητας της μάθησης και της διδασκαλίας, συνεχής ανατροφοδότηση, έλεγχος επίτευξης των στόχων.
- **Οι στάσεις-ικανοποίηση των εκπαιδευτικών :** αφοσίωση στο σχολείο, ικανοποίηση από αμοιβές και περιεχόμενο εργασίας, προοπτικές καριέρας, συνθήκες εργασίας, επιμόρφωση, ανάπτυξη, ελευθερία πρωτοβουλιών, επιτεύγματα, αίσθηση επιτυχίας, συνεργατικό- συμμετοχικό κλίμα και σχέσεις.

Με βάση τα παρακάτω σχήματα μπορούμε να αποτυπώσουμε τόσο την υφιστάμενη, όσο και την επιθυμητή σχολική κουλτούρα.

Σχήμα 10: Αποτύπωση της υφιστάμενης και της επιθυμητής κουλτούρας. Προσαρμογή από Cammeron & Quinn(2006)

Σχήμα 11: Αποτύπωση της υφιστάμενης και της επιθυμητής κουλτούρας. Προσαρμογή από Cammeron & Quinn(2006)

Από τα πιο πάνω σχήματα 8 και 9 προκύπτουν τα εξής χαρακτηριστικά της κουλτούρας του παραδοσιακού σχολείου:

- Προσανατολισμός και έμφαση στον γραφειοκρατικό έλεγχο
- Βασικές αξίες: η προβλεψιμότητα και η σταθερότητα
- Ιεραρχία και όχι ηγεσία
- Τυπικότητα
- Ατομικότητα
- Οι διαδικασίες και οι κανονισμοί γίνονται αυτοσκοπός
- Έμφαση στο παραδοσιακό τρόπο διδασκαλίας
- Μικρή επικοινωνία πέρα από τα τυπικά
- Αποφυγή ομαδικής εργασίας
- Χαμηλή επικοινωνία με το περιβάλλον
- Έμφαση στην εύρυθμη λειτουργία του σχολείου
- Ασαφείς στόχοι
- Απουσία οράματος
- Η αλλαγή της υφιστάμενης κουλτούρας σε ποιοτική θα μπορούσε με βάση τα παρακάτω σχήματα να αποτυπωθεί ως εξής:

Σχήμα 12: Αποτύπωση της ποιοτικής σχολικής κουλτούρας

Από το παραπάνω σχήμα προκύπτει ότι τα κύρια χαρακτηριστικά της ποιοτικής κουλτούρας-στόχου είναι:

- Συλλογικότητα
- Ομαδική αναζήτηση
- Χρόνος για επικοινωνία
- Ηγεσία
- Οργανωσιακή μάθηση
- Παρακολούθηση του περιβάλλοντος
- Ύπαρξη οράματος
- Διαμόρφωση σαφών και μετρήσιμων στόχων συμβατών με το όραμα

Με βάση τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν την παραδοσιακή αλλά και την ποιοτική σχολική κουλτούρα προκύπτει και η μεταξύ τους διαφοροποίηση, όπως απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα:

Παραδοσιακή σχολική κουλτούρα	Ποιοτική σχολική Κουλτούρα
Φόβος του λάθους	Πειραματισμός
Σεμινάρια	Μάθηση
Άτομο	Ομάδα-Οργάνωση
Σταθερότητα	Ρευστότητα
Τάξη	Δημιουργικό χάος
Μίμηση αντιγραφή	Δημιουργικότητα-Πρωτοτυπία
Ιεραρχία	Ομαδικότητα
Αντίδραση – προσαρμογή	Πρόδραση
Διευθυντής	Ηγέτης
Εσωστρέφεια	Εξωστρέφεια
Καθημερινότητα	Όραμα

Πίνακας 3: Διαφοροποίηση χαρακτηριστικών μεταξύ παραδοσιακής και ποιοτικής σχολικής κουλτούρας.

Από το παραπάνω σχήμα προκύπτει ότι μεταξύ των δύο μορφών κουλτούρας υπάρχει χάσμα και απαιτείται προσεκτικός σχεδιασμός ενεργειών προκειμένου να γίνει ο μετασχηματισμός. Το χάσμα μεταξύ της «υφιστάμενης σχολικής κουλτούρας» και της «κουλτούρας στόχου» ή «ποιοτικής κουλτούρας» εστιάζεται στις παρακάτω τρεις διαστάσεις που αφορούν:

- **Χάσμα επιδόσεων:** Αφορά τη διαφορά επιδόσεων που έχουμε τώρα σε σχέση με αυτές που προσδοκούμε να έχουμε μετά από την αλλαγή. Το χάσμα επιδόσεων θα πρέπει να υπολογιστεί και να συνδυαστεί με το χάσμα ικανοτήτων γιατί έχει άμεση σχέση με την παρακίνηση.

- **Χάσμα ικανοτήτων:** Αναφέρεται στις ικανότητες (προσωπικές, επαγγελματικές, κοινωνικές, επικοινωνιακές, κ.ά) που πρέπει να αποκτηθούν προκειμένου η επιχειρούμενη αλλαγή να γεφυρώσει το χάσμα επιδόσεων.
- **Χάσμα ηγεσίας:** Αφορά το χάσμα μεταξύ του τυπικού Διευθυντή του σχολείου και του ηγέτη της αλλαγής. Το χάσμα ηγεσίας πρέπει να γεφυρωθεί με κατάλληλα προγράμματα ηγετικών ικανοτήτων.

5.6 Η αξία των πλαισίων

Τα τελευταία χρόνια πολλοί συγγραφείς έχουν προτείνει μια ποικιλία διαστάσεων και χαρακτηριστικών της οργανωτικής κουλτούρας. Αναφορά μερικών παραδειγμάτων τέτοιων διαστάσεων έχουμε από τους Sathe(83), Schein(84) και Keher και Heskett(92), οι οποίοι διαφωνούν με τη συνταύτιση και την δύναμη της κουλτούρας σαν τις κύριες διαστάσεις ενδιαφέροντος της κουλτούρας. Ο Ernest (85) υποστήριξε την συμμετοχή ή όχι του ανθρώπινου προσανατολισμού καθώς και την επίδραση του περιβάλλοντος σαν το κλειδί για τη διάσταση της κουλτούρας.

Η αναφορά όλων των παραπάνω διαστάσεων που έχει προταθεί κατά καιρούς από διάφορους συγγραφείς είναι ότι περιλαμβάνει ένα σύνθετα αλληλένδετο και διαφορούμενο σετ παραγόντων και συνεπώς είναι αδύνατον να συμπεριλάβουμε ποτέ όλους αυτούς τους παράγοντες στην διάγνωση και στον προσδιορισμό της οργανωτικής κουλτούρας. Για να προσδιορίσουμε τις σημαντικότερες διαστάσεις στις οποίες θα εστιάσουμε είναι σημαντικό να χρησιμοποιήσουμε ένα αποδεδειγμένο πλαίσιο, μια θεωρητική μελέτη η οποία θα μπορέσει να εστιάσει στο «κλειδί» για την έρευνα της διάστασης της κουλτούρας. Τα περισσότερα κατάλληλα πλαίσια πρέπει να βασίζονται σε εμπειρικά στοιχεία, να αιχμαλωτίζουν ορθά την περιγραφή της πραγματικότητας και να είναι ικανά να ενοποιούν και να οργανώνουν τις διαστάσεις που προτείνονται. Αυτός είναι και ο σκοπός της χρησιμοποίησης του πλαισίου ανταγωνιστικών αξιών, αυτή είναι η αξία των πλαισίων, η προσφορά τους στη διάγνωση και την διευκόλυνση αλλαγής της οργανωτικής κουλτούρας. Με άλλα λόγια η αξία των πλαισίων προσθέτει ένα συνδυασμό κατηγοριών που μας δείχνει το πώς οι άνθρωποι σκέπτονται, τις αξίες τους, τους τρόπους με τους οποίους αντλούν πληροφορίες (Cameron & Quinn 99 pp 28-30).

5.7 Η ανάπτυξη του πλαισίου ανταγωνιστικών αξιών

Το πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών αναπτύχθηκε από μία έρευνα που οδήγησε στους κυριότερους δείκτες της αποτελεσματικότητας των οργανισμών. Βασίστηκε σε απαντήσεις ερωτήσεων κλειδιών από τη διεξαγωγή της έρευνας. Ποια είναι τα κύρια κριτήρια για να προσδιορίσουμε εάν ένας οργανισμός είναι αποτελεσματικός ή όχι. Ποιοι παράγοντες κλειδιά προσδιορίζουν την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Μέσα από την έρευνα αυτή ο John Campbell και οι συνάδελφοί του δημιούργησαν έναν κατάλογο από τριάντα εννέα (39) δείκτες ισχυριζόμενοι ότι παρουσίαζαν ένα περιεκτικό σετ με όλα τα πιθανά μέτρα για την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Αυτοί όμως οι τριάντα εννέα (39) δείκτες που δημιουργήθηκαν είναι πάρα πολλοί ώστε να κατανοηθούν και να χρησιμοποιηθούν σε έναν οργανισμό. Υποβλήθηκαν λοιπόν σε μία στατιστική ανάλυση διακρίνοντας δύο κύριες διαστάσεις οι οποίες πρόβαλαν την οργάνωση των δεικτών σε τέσσερεις(4) κύριες ομάδες όπως απεικονίζεται και στο ανωτέρω σχήμα 12.

Η πρώτη διάσταση διαφοροποιεί τα κριτήρια αποτελεσματικότητας που δίνουν έμφαση στην ευελιξία, στη σύνθεση και στο δυναμισμό, από τα κριτήρια που δίνουν έμφαση στην σταθερότητα, τις διαταγές και τον έλεγχο.

Η δεύτερη διάσταση διαφοροποιεί τα κριτήρια αποτελεσματικότητας σε αυτά που δίνουν έμφαση στον εσωτερικό προσανατολισμό, στην ολοκλήρωση και στην ενότητα από αυτά που δίνουν έμφαση σε έναν εξωτερικό προσανατολισμό, στην διαφοροποίηση και στον ανταγωνισμό.

Από την ανάλυση των δύο (2) παραπάνω διαστάσεων σχηματίστηκαν τέσσερα (4) τεταρτημόρια, που το καθένα σχηματίζει μία ευδιάκριτη ομάδα των δεικτών της οργανωσιακής κουλτούρας. Το σχήμα που ακολουθεί επεξηγεί τη σχέση μεταξύ των δύο (2) αυτών διαστάσεων αν και αναφέρεται και στο σχήμα 10.

Ευελιξία και Συναίνεση

Εσωτερική	Παρέα (CLAN)	Συνθήκες (ADHOCRACY)
Εστίαση	Ιεραρχία (HIERARCHY)	Αγορά (MARKET)

Σταθερότητα και Έλεγχος

Σχήμα 13: Εσωτερική /Εξωτερική αποτελεσματικότητα

Οι δείκτες της αποτελεσματικότητας παρουσιάζουν αυτό που οι άνθρωποι «εκτιμούν» σχετικά με την οργανωσιακή εκτέλεση. Προσδιορίζουν αυτό που φαίνεται ως καλό, σωστό και κατάλληλο. Οι τέσσερις (4) ομάδες κριτηρίων προσδιορίζουν με άλλα λόγια, τις κεντρικές αξίες στις οποίες ασκούνται κριτικές στους οργανισμούς.

Αυτό που είναι αξιοσημείωτο σχετικά με τις τέσσερις (4) βασικές αξίες είναι ότι παρουσιάζουν αντίθετες ή ανταγωνιστικές προϋποθέσεις. Κάθε μία έχει ένα αποκορύφωμα της κεντρικής αξίας που είναι αντίθετο από την αξία του άλλου. Αυτό σημαίνει ευελιξία εναντίον σταθερότητας, εσωτερική εστίαση εναντίον εξωτερικής.

Οι διαστάσεις παράγουν τεταρτημόρια τα οποία είναι επίσης αντιφατικά. Παραδείγματος χάρη, το άνω αριστερό τεταρτημόριο προσδιορίζει αξίες που δίνουν έμφαση σε μία εσωτερική εστίαση, ενώ το χαμηλότερο δεξιό τεταρτημόριο προσανατολίζεται στον εξωτερικό έλεγχο. Όμοια, το άνω δεξιό τεταρτημόριο προσδιορίζει αξίες που δίνουν έμφαση στην οργανική εξωτερική εστίαση, ενώ το χαμηλότερο αριστερό τεταρτημόριο δίνει έμφαση στις εσωτερικές αξίες ελέγχου.

Οι ανταγωνιστικές ή αντίθετες αξίες σε κάθε τεταρτημόριο δημιούργησαν την ονομασία του μοντέλου του «πλαισίου ανταγωνιστικών αξιών». Όπως αποτυπώνεται και στο σχήμα 13, σε κάθε τεταρτημόριο έχει δοθεί μία ονομασία για να διακρίνονται τα αξιόπιστα χαρακτηριστικά.

Η «παρέα» βρίσκεται άνω αριστερά, των «συνθηκών» βρίσκεται άνω δεξιά, η «ιεραρχία» βρίσκεται κάτω αριστερά και η «αγορά» βρίσκεται κάτω δεξιά. Τα τέσσερα αυτά τεταρτημόρια τα οποία προέκυψαν από τις αναλύσεις, ταιριάζουν ακριβώς με το κύριο οργανωσιακό σχηματισμό που έχει αναπτυχθεί στη διοικητική επιστήμη. Επίσης ταιριάζουν τα «κλειδιά» των διοικητικών θεωριών που αφορούν

την οργανωσιακή επιτυχία, την οργανωσιακή κουλτούρα, τη προσέγγιση της ποιότητας, τους ρόλους ηγεσίας και τις διοικητικές ικανότητες.

Οι δύο διαστάσεις και τα τεταρτημόρια που παράγονται από αυτό, φαίνεται να έχουν τη δυνατότητα να εξηγήσουν τη διαφορετική εστίαση. Καθώς επίσης και τις ανταγωνιστικές αξίες που χαρακτηρίζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Η ακρίβεια και η αφθονία των αποτελεσμάτων των τεταρτημορίων οδήγησαν στον προσδιορισμό κάθε τεταρτημόριου σε ένα τύπο κουλτούρας (Cameron & Quinn 99 pp30-33) όπως έχει ήδη αναφερθεί στο κεφάλαιο 1.

5.7.1 Ανάλυση των τύπων κουλτούρας

- **Ο «ιεραρχικός» ή «γραφειοκρατικός» τύπος κουλτούρας(hierarchy culture):**

Ο Γερμανός κοινωνιολόγος Max Weber στη προσπάθειά του να μελετήσει τις κυβερνητικές οργανώσεις στην Ευρώπη, κατάλαβε ότι η μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετώπισαν οι οργανισμοί στο ξεκίνημα της βιομηχανικής Επανάστασης, ήταν να παράγουν ικανοποιητικά αγαθά και υπηρεσίες για μια αυξανόμενη «κομπλεξική κοινωνία». Για να πετύχει το σκοπό του πρότεινε επτά (7) χαρακτηριστικά που είναι γνωστά ως τα κλασσικά στοιχεία της γραφειοκρατίας: κανόνες, ειδίκευση, αξιοκρατία, ιεραρχία, ξεχωριστή ιδιοκτησία, προσωπικότητα, υπευθυνότητα.

Τα χαρακτηριστικά ήταν πολύ αποτελεσματικά και υιοθετήθηκαν αμέσως από τους Οργανισμούς που η κύρια πρόκλησή τους ήταν να παράγουν ομαλά, ικανοποιητικά και προβλέψιμα αποτελέσματα. Μέχρι το 1960 σχεδόν κάθε βιβλίο Διοίκησης Επιχειρήσεων δεχόταν ότι η «Ιεραρχία» του Weber ήταν ο ιδανικός τύπος οργάνωσης επειδή οδηγούσε σε σταθερά προϊόντα και υπηρεσίες.

Η οργανωτική κουλτούρα που είναι συμβατή με αυτό το τύπο χαρακτηρίζεται από μία τυποποιημένη και σχεδιασμένη θέση στην εργασία. Οι ηγέτες καμαρώνουν ότι είναι αποτελεσματικοί, καλοί συντονιστές και διοργανωτές. Επίσημοι κανόνες κρατούν τον Οργανισμό ενωμένο. Το κύριο μέλημα του Οργανισμού είναι η σταθερότητα, η προβλεψιμότητα και η ικανοποίηση.

- **Τύπος κουλτούρας: «Αγορά» (The market culture)**

Ο τύπος της κουλτούρας αγοράς βασίστηκε στις ερευνητικές μελέτες του Oliver Williamson, του Bill Ouchi και των συνεργατών τους. Το σχέδιο αναφέρεται ως μία

αγοραστική μορφή οργάνωσης. Αναφέρεται σε ένα τύπο οργάνωσης που λειτουργεί ο ίδιος ως αγορά. Τοποθετείται στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και όχι στο εσωτερικό του. Εστιάζει στα εξωτερικά στοιχεία του οργανισμού όπως οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι εργολάβοι, τα σωματεία. Σε αντίθεση με τον ιεραρχικό τύπο κουλτούρας όπου ο εσωτερικός έλεγχος πραγματοποιείται με κανόνες, ο τύπος «αγορά» λειτουργεί μέσω οικονομικών μηχανισμών αγοράς κυρίως με νομισματικές συναλλαγές.

Η ανταγωνιστικότητα και η παραγωγικότητα στους οργανισμούς πετυχαίνεται μέσω της έμφασης στην εξωτερική εστίαση και στον έλεγχο.

Οι βασικές προϋποθέσεις σε μία κουλτούρα αγοράς είναι ότι το εξωτερικό περιβάλλον δεν είναι φιλικό αλλά εχθρικό δηλαδή ανταγωνιστικό.

- **Τύπος κουλτούρας «Παρέα ή Οικογένεια» (Clan Culture).**

Ένας τρίτος ιδανικός τύπος κουλτούρας, είναι η οικογενειακή κουλτούρα ή η κουλτούρα της παρέας λόγω της ομοιότητάς της με τη λειτουργία και την οργάνωση μιας οικογένειας. Μελετητές όπως ο Ouchi και ο Pascalo έπειτα από μελέτη ιαπωνικών εταιρειών, παρατήρησαν θεμελιακές διαφορές ανάμεσα στον Ιεραρχικό και Αγοραστικό τύπο κουλτούρας στην Αμερική σε σχέση με τον οικογενειακό τύπο στην Ιαπωνία. Οι κοινές αξίες και στόχοι, η συνεκτικότητα, η συμμετοχικότητα, η πρωτοβουλία και η αίσθηση της συλλογικότητας διακατέχουν οικογενειακού τύπου εταιρείες. Οι εταιρείες αυτές έμοιαζαν περισσότερο με μεγάλη οικογένεια παρά με οικονομικές οντότητες.

Αντί για τους κανόνες και τις διαδικασίες των ιεραρχικών ή των ανταγωνιστικών κέντρων της αγοράς, τα τυπικά χαρακτηριστικά των οικογενειακού τύπου εταιρειών ήταν η ομαδική εργασία, τα προγράμματα συμμετοχής και η σωματειακή υποστήριξη στους υπάλληλους.

Μερικές βασικές παραδοχές σε μία κουλτούρα του τύπου «οικογένεια» ή «παρέα» είναι τα εξής:

α) Το περιβάλλον μπορεί να διοικηθεί καλύτερα μέσα από ομαδική εργασία και υπαλληλική ανάπτυξη.

β) Οι πελάτες αντιμετωπίζονται ως συνεργάτες

γ) Ο οργανισμός δημιουργεί ένα ανθρώπινο εργασιακό περιβάλλον

δ) Το κύριο μέλημα της Διεύθυνσης είναι να εμπνυχώνει τους υπαλλήλους διευκολύνοντας τη συμμετοχή τους, την αφοσίωση και την αξιοπιστία τους.

- **Ο τύπος κουλτούρα «των συνθηκών» (Adhocracy).**

Καθώς ο ανεπτυγμένος κόσμος μεταπήδησε από τη βιομηχανική εποχή στην εποχή της πληροφορικής και της τεχνολογίας, ένας τέταρτος τύπος οργάνωσης δημιουργήθηκε. Η κουλτούρα των συνθηκών είναι ένας τύπος κουλτούρας που ανταποκρίνεται περισσότερο στις υπερ ταχυνόμενες συνθήκες που συνεχώς τυποποιούν τον κόσμο των οργανισμών του 21^{ου} αιώνα. Καθώς η ζωή των προϊόντων μειώνεται και οι υπηρεσίες πλεονάζουν, αναπτύχθηκε μία σειρά παραδοχών που διαφέρει από εκείνες των τριών προηγούμενων τύπων κουλτούρας. Αυτές οι παραδοχές αναφέρονται στα εξής:

α) Οι καινοτομίες και οι πρωτοποριακές πρωτοβουλίες οδηγούν στην επιτυχία.

β) Οι οργανισμοί ασχολούνται κυρίως με τη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών με στόχευση στο μέλλον.

γ) Το κύριο μέλημα της διοίκησης είναι να καλλιεργήσουν την επιχειρηματικότητα, την δημιουργικότητα, και την δραστηριότητα στο έπακρο.

δ) Θεωρήθηκε ότι η προσαρμογή και η καινοτομία οδήγησαν σε νέους πόρους και κέρδη, έτσι δόθηκε έμφαση στη δημιουργία ενός οράματος για το μέλλον, στην οργανωμένη αναρχία και στην πειθαρχημένη φαντασία.

Η ρίζα της λέξης adhocracy είναι το ad hoc (ειδικό) που αναφέρεται σε μία προσωρινή, εξειδικευμένη και δυναμική ομάδα. Οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν υπηρετήσει σε μία (ad hoc) προσωρινή, δυναμική ομάδα ή επιτροπή που διαλύεται όταν το καθήκον έχει εκπληρωθεί. Οι “adhocracy” κουλτούρες είναι προσωρινές.

Έχουν χαρακτηριστεί ως «σκηνές» αντί για παλάτια επειδή ανασχηματίζονται πολύ γρήγορα όταν προκύπτουν νέες συνθήκες. Κύριος σκοπός μιας κουλτούρας αυτού του τύπου είναι να υιοθετήσει την προσαρμοστικότητα, την ευελιξία και την δημιουργικότητα εκεί όπου η αβεβαιότητα, η αμφιβολία και η υπερφόρτωση πληροφοριών είναι χαρακτηριστικά.

5.7.2 Πλαίσιο Ανταγωνιστικών αξιών και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Το πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών είναι χρήσιμο και διαφωτιστικό για την οργάνωση ποικίλων θεμάτων της διαχείρισης ολικής ποιότητας. Γύρω από τη διαχείριση ολικής ποιότητας υπάρχει μια εκτενής φιλοσοφία που ποικίλλει από περιγραφές των εργαλείων ποιότητας και τεχνικές (έλεγχος στατιστικών διαδικασιών, ποιότητα λειτουργικής ανάπτυξης, διαγράμματα Pareto) μέχρι φιλοσοφικές συζητήσεις για τη φύση της Διοίκησης (π.χ τα 14 σημεία του Deming).

Ο Cameron το 1997 στην ανασκόπησή του για τη διαχείριση ολικής ποιότητας σημείωσε ότι ένα μεγάλο ποσοστό των αρχών της ολικής ποιότητας απέτυχε είτε γιατί η ποιότητα δεν βελτιωνόταν, είτε γιατί οι αρχές εγκαταλείπονταν έπειτα από μικρό χρονικό διάστημα. Δύο από τις κύριες αιτίες αυτής της αποτυχίας είναι :

α) η μερική ανάπτυξη και β) η αποτυχία της διαχείρισης ολικής ποιότητας και της αλλαγής κουλτούρας.

Μερική ανάπτυξη σημαίνει ότι έχει εφαρμοστεί περιορισμένος αριθμός των αρχών της διαχείρισης ολικής ποιότητας. Για παράδειγμα πολλοί οργανισμοί εστιάζουν μόνο στο αποτέλεσμα και τίποτα άλλο. Ή κάποιοι οργανισμοί εφαρμόζουν νέους στατιστικούς ελέγχους ή επανασχεδιάζουν τις διαδικασίες για να αποτρέψουν ελλείψεις στη λειτουργία τους αλλά δεν πραγματοποιούν αλλαγές.

Οι ανταγωνιστικές αξίες των τεσσάρων τύπων κουλτούρας συμβάλλουν σημαντικά στην αύξηση του βαθμού επιτυχίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Πιο συγκεκριμένα για να ενθαρρύνουμε τα υψηλότερα επίπεδα ποιότητας σε έναν οργανισμό, απαιτείται η εφαρμογή ποικίλων δραστηριοτήτων «ιεραρχικού» τύπου κουλτούρας τέτοιας όπως: Μέτρα βελτίωσης, διαδικασίες ελέγχου και συστηματικές λύσεις προβλημάτων.

Η ποιότητα όμως απαιτεί και δραστηριότητες που εμφανίζονται στο τύπο κουλτούρας «αγορά» όπως: τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών πριν και μετά τη

παράδοση του προϊόντος, τη βελτίωση της παραγωγικότητας, την αύξηση της ανταγωνιστικότητας με την συμμετοχή των πελατών στο σχεδιασμό των προϊόντων.

Οι δραστηριότητες της «οικογενειακής» κουλτούρας ή της κουλτούρας της «παρέας» αναφέρονται: στην εξουσιοδότηση, στην ομαδική λειτουργία, στη συμμετοχή των εργαζομένων, στην ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων και στην ανοιχτή επικοινωνία. Μια κοινή παροιμία λέει ότι οι οργανισμοί οφείλουν να συμπεριφέρονται στους εργαζομένους όπως ακριβώς και στους πελάτες.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας όμως πρέπει να περιλαμβάνει και διαδικασίες της κουλτούρας των «συνθηκών» τέτοιες όπως: ικανοποιημένους πελάτες, δημιουργία νέων δεδομένων, πρόβλεψη των αναγκών των πελατών, συμμετοχή στη συνεχή βελτίωση και εφαρμογή δημιουργικών και εναλλακτικών λύσεων σε προβλήματα που προκαλούνται από τις καινούργιες προτιμήσεις των πελατών.

Έχει παρατηρηθεί ότι στις πλέον αποτυχημένες προσπάθειες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας τα στοιχεία των παραπάνω τεσσάρων τύπων κουλτούρας δεν εφαρμόζονταν. Το πλαίσιο λοιπόν των ανταγωνιστικών αξιών μέσω των (4) τεσσάρων ειδών κουλτούρας που υπογραμμίζουν την οργανωσιακή απόδοση, μας βοηθά να προσδιορίσουμε μία προσέγγιση όπου η διαχείριση στοχεύει στην αποτελεσματικότητα και στην ανταγωνιστικότητα και όπου εμπλέκονται κάθε μία ξεχωριστά και όλες μαζί οι δραστηριότητες και οι άνθρωποι σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. (Cameron & Quinn pp44-46).

Συμπερασματικά θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η βελτίωση/αλλαγή της υφιστάμενης σχολικής κουλτούρας δεν αποτελεί βραχυπρόθεσμα επιτεύξιμο στόχο με άμεσα ορατά αποτελέσματα αλλά αποτελεί ζήτημα μακροπρόθεσμης, συνεχούς, συστηματικής και επίμονης προσπάθειας. Και τούτο γιατί πολλές από τις ισχύουσες πρακτικές αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των δομών και των συνηθειών των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας συμπεριλαμβανομένων και των εκπαιδευτικών.

Η ιδιαιτερότητα του ισχύοντος νομοθετικού πλαισίου στην ελληνική εκπαίδευση, με τις τυπικές και άτυπες πλευρές του, όχι μόνο δεν επιτρέπει την άκριτη υιοθέτηση συγκεκριμένων τύπων σχολικής κουλτούρας, αλλά απεναντίας κατευθύνει προς την ανάπτυξη συγκεκριμένου συνδυασμού αυτής σύμφωνα με τις αρχές του.

ΜΕΡΟΣ Β: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

1.1 Μεθοδολογία Έρευνας

Η μεθοδολογία της έρευνας είναι στο σύνολό της ο τρόπος προσέγγισης της έρευνας. Στην ολοκλήρωσή της, μέσω της μεθοδολογίας, υπάρχει η δυνατότητα διεξαγωγής συμπερασμάτων όσον αφορά τις αρχικές μας επιθυμίες-προσδοκίες για τη συγκεκριμένη μελέτη. Η συγγραφή της μεθοδολογίας, δίνει την τελική απόφαση στον ερευνητή για τη στρατηγική που κρίνει ότι είναι η καταλληλότερη να ακολουθήσει (Κυριαζόπουλος, Σαμαντά, 2011).

Έρευνα, σύμφωνα με τον Bryan,(1966), ορίζονται όλες οι δραστηριότητες οι οποίες στοχεύουν στην ανακάλυψη ή/και αναθεώρηση κάποιων γεγονότων.

Ο προβληματισμός του ερευνητή γύρω από ένα θέμα, ένα ερευνητικό ερώτημα αποτελεί την αφορμή για την εκπόνηση έρευνας (Παρασκευοπούλου-Κόλλια, 2008).

1.2 Μέθοδοι έρευνας

Οι μέθοδοι έρευνας οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι δύο. Η ποσοτική και η ποιοτική. Πολλές φορές δημιουργείται μία σύγχυση αυτών των δύο με αποτέλεσμα να χρησιμοποιούνται ως συμπορευτές κατά τη διάρκεια μίας έρευνας.

Όσον αφορά τις ποιοτικές μεθόδους, εξετάζεται ο λόγος μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς. Σύμφωνα με το IRMS (Information Resources Management Association) ποιοτική ορίζεται το σύνολο των μεθόδων το οποίο χρησιμοποιείται για τη βαθιά κατανόηση και για τις αιτίες των αναγνωρισμένων σχέσεων. Αυτές οι μέθοδοι διερευνούν κίνητρα, συμπεριφορές και αντιλήψεις ενώ λαμβάνουν πληροφορίες μέσω ομάδων εστίασης, συνεντεύξεων βάθους αλλά και μελέτες περιπτώσεων. Η ποιοτική έρευνα θεωρείται πιο ρευστή και ευέλικτη από την ποσοτική σε ότι αφορά την ανακάλυψη απρόβλεπτων ευρημάτων αλλά και την τροποποίηση των σχεδίων της έρευνας για την αντιμετώπιση των αναπάντεχων περιστατικών. Οι φιλοσοφικές βάσεις της ποιοτικής μεθοδολογίας στηρίζονται στη φαινομενολογία.

Από την άλλη μεριά οι ποσοτικές μέθοδοι δεν καλύπτουν αυτό το εύρος των δεδομένων. Ο ορισμός των ποσοτικών μεθόδων του IRMS είναι η «συστηματική-εμπειρική έρευνα για συγκεκριμένα φαινόμενα μέσω στατιστικών, μαθηματικών ή υπολογιστικών τεχνικών». Η ποσοτική μέθοδος συνήθως απεικονίζεται ως μία

προσέγγιση για τη διεξαγωγή κοινωνικής έρευνας που εφαρμόζουν οι φυσικές επιστήμες, χρησιμοποιώντας μια θετικιστική προσέγγιση των κοινωνικών φαινομένων (Alan Bryman, 1984).

Για να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα η έρευνα ακολούθησε το σχεδιασμό μιας ποσοτικής ερευνητικής διαδικασίας. Η ποσοτική προσέγγιση σύμφωνα με τον Creswell(2011) επαληθεύει τη γενική τάση των απαντήσεων αλλά δείχνει και την ποικιλία των απόψεων από άτομο σε άτομο.

Μια μορφή ποσοτικής έρευνας είναι η δειγματοληπτική έρευνα. Η παρούσα έρευνα χαρακτηρίζεται δειγματοληπτική μιας και γίνεται ορισμός του δείγματος και τα δεδομένα θα αντληθούν μετά από τη δημιουργία ενός δειγματοληπτικού σχεδιασμού(Creswell, 2011).

1.3 Τεχνικές έρευνας

Τα δεδομένα τα οποία χρησιμοποιούνται για την εκπόνηση της έρευνας μπορεί να είναι πρωτογενή ή δευτερογενή.

Πρωτογενή θεωρούνται τα δεδομένα τα οποία απαντούν ακριβώς στο ερώτημα της έρευνας της οποίας διεξάγεται και δεν έχουν παρουσιαστεί στο παρελθόν.

Δευτερογενή είναι τα δεδομένα τα οποία έχει συλλέξει κάποιος τρίτος και βοηθούν στην ανάλυση των συμπερασμάτων του ερευνητή, στην δική του έρευνα. Οι πηγές πληροφόρησης οι οποίες έχουν επιλεγεί να χρησιμοποιηθούν στην έρευνα έχουν συλλέξει εκ των προτέρων στοιχεία ή πληροφορίες τα οποία χρησιμοποιήθηκαν στο παρελθόν και για άλλους σκοπούς. Αυτή η τεχνική αποτελεί χρήσιμο εργαλείο των ερευνητών καθώς στηρίζονται σε δεδομένες έγκυρες πληροφορίες με ελάχιστο κόστος.

Στη συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιούνται και οι δύο μορφές δεδομένων. Αφενός, αναζητάμε τα κατάλληλα δευτερογενή δεδομένα τα οποία αποσκοπούν στον εντοπισμό κατάλληλων στοιχείων για τη διάρθρωση της εργασίας αυτής. Θα χρησιμοποιηθούν αξιόπιστες πηγές, αρθρογραφία καθώς και μελέτες ώστε να ολοκληρωθεί η βιβλιογραφική επισκόπηση της έρευνας.

Αφετέρου, τα δεδομένα τα οποία συλλέγονται από τα ερωτηματολόγια είναι πρωτογενή αφού δεν προϋπάρχουν και απαντούν σε ερωτήσεις οι οποίες στοχεύουν εξ ολοκλήρου στην εκπόνηση αυτής της έρευνας.

1.4 Ο πληθυσμός και το δείγμα της έρευνας

Αρχικά για την επιλογή των συμμετεχόντων καθορίστηκε ο πληθυσμός των ατόμων από όπου προέρχονται (Creswell, 2011: 118). Παράγοντες που έχουν να κάνουν με τις δαπάνες, το χρόνο και την πρόσβαση πολύ συχνά αποτρέπουν τους ερευνητές από το να αναζητούν πληροφορίες στο σύνολο του πληθυσμού (Cohen, Manion & Morrison, 2008: 149). Έτσι και στη προκειμένη περίπτωση της μεταπτυχιακής αυτής εργασίας, ο υπό μελέτη πληθυσμός αποτελείται από εκπαιδευτικούς οι οποίοι εργάζονται σε σχολικές μονάδες Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Κέρκυρας, κατά το σχολικό έτος 2018-2019. Το δείγμα, δηλαδή μία υποομάδα του πληθυσμού την οποία θα χρησιμοποιήσουμε για να κάνουμε γενικεύσεις που αφορούν το πληθυσμό (Creswell, 2011: 118), σκιαγραφεί τις απόψεις του και τις στάσεις του όσον αφορά τη διαμόρφωση κουλτούρας ποιότητας στις σχολικές μονάδες Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Γυμνάσια, Λύκεια, ΕΠΑΛ). Το μέγεθος του δείγματος καθορίζεται, ως ένα σημείο, και από τη φύση της έρευνας, έτσι η παρούσα έρευνα θεωρείται έρευνα μικρής κλίμακας. Το δείγμα αποτελείται από εκατόν έξι άτομα (105), αριθμό ατόμων που σύμφωνα με τον Cohen, Manion, & Morrison (2008), γίνεται να εξετασθούν με στατιστικές μεθόδους.

Η δειγματοληψία λοιπόν που επιλέχθηκε για τη συγκεκριμένη εργασία ορίζεται ως «βολική» δειγματοληψία ή όπως μερικές φορές ονομάζεται ως συμπτωματική, ευκαιριακή, διαθέσιμου δείγματος (availability sample) και αναφέρεται στην επιλογή των πλησιέστερων και πιο εύκαιρων, δηλαδή των πιο εύκολα προσβάσιμων ατόμων στον ερευνητή ή αλλιώς των ατόμων που είναι διαθέσιμα για την έρευνα. Το «δεσμευμένο κοινό» όπως οι εκπαιδευτικοί, συχνά συμμετέχει σε βολική δειγματοληψία (Robson, 2007:314 Cohen, Manion & Morrison, 2008: 170 Κυριαζή, 2000: 117-118).

Το δείγμα αποτελείται από άτομα στα οποία υπήρχε εύκολη πρόσβαση (Cohen, Manion & Morrison, 2008:170). Τα συμπεράσματα της παρούσας μελέτης δυνητικά ισχύουν για εκπαιδευτικούς σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης που διαθέτουν χαρακτηριστικά ανάλογα με αυτά των εκπαιδευτικών που εξετάστηκαν στη συγκεκριμένη έρευνα.

Στοιχεία που έχουν ληφθεί υπόψη αποτέλεσαν ο βαθμός προσβασιμότητας, η προθυμία και η διαθεσιμότητα των εκπαιδευτικών να συμμετέχουν στην έρευνα.

Φυσικά πρέπει να τονιστεί ότι η απροθυμία των συμμετεχόντων να συμμετέχουν στην έρευνα, οδήγησε σε μικρό δείγμα, αλλά ωστόσο αντιπροσωπευτικό για έρευνα μικρής κλίμακας και συγκεκριμένων χαρακτηριστικών.

Άλλωστε, η πλειονότητα των ερευνών στηρίζονται σε βολικό ή διαθέσιμο δείγμα (convenience ή available sample), επειδή το αντιπροσωπευτικό δείγμα συχνά συνοδεύεται από ανυπέρβλητες δυσκολίες, όπως το να αντληθεί μέσα από ένα μεγάλο και διασπαρμένο πληθυσμό. Κατ' αντιστοιχία σχεδόν όλες οι διπλωματικές εργασίες και διατριβές αντλούν δεδομένα από διαθέσιμο δείγμα (Murray, 2003: 92).

Μετά τη συλλογή των δεδομένων προέκυψαν κάποια στοιχεία που αφορούν γενικά χαρακτηριστικά του υπάρχοντος δείγματος και μας δίνουν πληροφορίες για τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα.

Στο πρώτο στάδιο και συγκεκριμένα η πρώτη ερώτηση αφορούσε το φύλο των συμμετεχόντων. Από τις απαντήσεις φαίνεται ότι συμμετείχαν 37(34.9%) άντρες και 69(65.1%) γυναίκες.

Το δεύτερο ερώτημα αφορά τις ηλικιακές ομάδες των συμμετεχόντων. Οι 16(5.6%) συμμετέχοντες, ανήκουν στην πρώτη ηλικιακή ομάδα(μέχρι 30 ετών), οι 23(21.7%) ανήκουν στη δεύτερη ηλικιακή ομάδα(31-40 ετών), οι 27(25.5%) ανήκουν στη τρίτη ηλικιακή ομάδα (41-50), οι 50(47.2%) ανήκουν στη τέταρτη ηλικιακή ομάδα (51-60)

1.5 Το εργαλείο συλλογής δεδομένων

Ερευνητικό εργαλείο μιας έρευνας είναι το όργανο το οποίο χρησιμοποιούμε για να μετρήσουμε και να συγκεντρώσουμε ποσοτικά δεδομένα (Creswell, 2011:118) όπου ένας ακριβής αριθμός δείγματος μπορεί να υπολογιστεί σύμφωνα με το επίπεδο πιθανότητας που ο ερευνητής απαιτεί να έχει στην ερευνητική του εργασία (Cohen, Manion & Morrison, 2008).

Ένα από τα πολλά μέσα που χρησιμοποιούνται για τη συλλογή του ερευνητικού υλικού στις επιστημονικές έρευνες , είναι και το γραπτό ερωτηματολόγιο. Στην παρούσα έρευνα το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε είναι το ερωτηματολόγιο εξαιτίας της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε καθώς πρόκειται για μία ποσοτική δειγματοληπτική έρευνα στην οποία επιχειρείται η ποσοτικοποίηση των απόψεων του ανθρώπινου ψυχισμού (Creswell. 2011).

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε εξ αρχής για τη συγκεκριμένη έρευνα. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι στη πλειονότητά τους κλειστού τύπου με απαντήσεις 5-βαθμης κλίμακας Likert(1=καθόλου, 2=λίγο, 3=αρκετά, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ). Η κλίμακα ίσων διαστημάτων προσφέρει ποικιλία στις απαντήσεις και είναι εύκολη στη στατιστική ανάλυση δεδομένων που θα ακολουθήσει (Creswell, 2011). Η χρήση ερωτήσεων κλειστού τύπου συμβάλλει στην εξοικονόμηση χρόνου, κατά τη διάρκεια των απαντήσεων από τους συμμετέχοντες. Πέραν της 5-βαθμης κλίμακας Likert χρησιμοποιήθηκε συνδυασμός κατηγορικών και συνεχών κλιμάκων που αφορά δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων.

Το ερωτηματολόγιο δομείται σε τέσσερις ενότητες. Η πρώτη ενότητα αναφέρεται στα γενικά χαρακτηριστικά του δείγματος –δειγματοληπτικά χαρακτηριστικά όπως το φύλο, η ηλικία, επίπεδο σπουδών, έτη προϋπηρεσίας στη σχολική μονάδα, σχέση εργασίας στη σχολική μονάδα, τύπος σχολείου (Γυμνάσιο. Λύκειο, ΕΠΑΛ).

Η δεύτερη ενότητα αναλύει την οργανωσιακή κουλτούρα της σχολικής μονάδας, μελετώντας τους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας και τα επιμέρους χαρακτηριστικά της. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στη παρούσα εργασία είναι μία προσαρμογή της έρευνας των Cameron & Quinn(1999) αναφορικά με τους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας που ενυπάρχουν σε έναν οργανισμό. Ειδικότερα, το ερωτηματολόγιο μεταφράστηκε στα ελληνικά και αναλύει τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας σε δύο φάσεις α) υφιστάμενη-τωρινή β)προτιμητέα-επιθυμητή. Οι τέσσερις τύποι κουλτούρας που αναλύονται είναι α) η κουλτούρα γενιάς β) η κουλτούρα ανοιχτού συστήματος γ) η κουλτούρα ιεραρχίας δ) η κουλτούρα αγοράς. Οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν δύο φορές την ίδια ερώτηση τη πρώτη φορά για την υφιστάμενη κουλτούρα και τη δεύτερη για την επιθυμητή στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού
- Συνοχή
- Στρατηγικός Σχεδιασμός
- Χαρακτήρας της Διεύθυνσης/ηγεσία

Το τρίτο μέρος κατασκευάστηκε από την ίδια τη συγγραφέα και διερευνά το βαθμό στον οποίον έχουν εισαχθεί στη σχολική μονάδα ορισμένες τεχνικές-πρακτικές διοίκησης ολικής ποιότητας.

Το τέταρτο μέρος κατασκευάστηκε επίσης από την ίδια τη συγγραφέα και διερευνά το βαθμό κατά τον οποίο εφαρμόζεται στη σχολική μονάδα η καινοτομία είτε εφαρμόζοντας καινοτόμες δράσεις διδασκαλίες, είτε καινοτόμα προγράμματα. Το τέταρτο μέρος καταδεικνύει και επισφραγίζει το τύπο κουλτούρας που επικρατεί στις σχολικές μονάδες καθώς και το βαθμό υιοθέτησης των αρχών διοίκησης ολικής ποιότητας η οποία από μόνη της αποτελεί καινοτομία στη διοίκηση των οργανισμών και στη περίπτωση της έρευνας των σχολικών μονάδων.

Ως προς τη στατιστική ανάλυση με τη χρήση της περιγραφικής στατιστικής παρουσιάζονται τα ευρήματα της παρούσας εργασίας (μέσοι όροι, συχνότητες, σχετικές συχνότητες κ.ά) ενώ με τις συναρτήσεις του spss υπολογίζεται η βαθμολόγηση κάθε διάστασης οργανωσιακής κουλτούρας.

Η εργασία, ως προς τη σύνδεση της Οργανωσιακής κουλτούρας, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της καινοτομίας, διερευνά την επιρροή των τύπων κουλτούρας στην εφαρμογή Πρακτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, όπως προέκυψαν από την εμπειρική έρευνα (Cameron & Quinn, 1999).

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

1.1 Δημογραφικά στοιχεία

Φύλο	Αριθμός Ερωτηθέντων(Ποσοστό)
Άνδρας	37(35,24%)
Γυναίκα	68(64,76%)

Πίνακας 4: Φύλο

Διάγραμμα 1: Φύλο

Τα αποτελέσματα αφορούν στο δείγμα της έρευνας N=105

Σύμφωνα με το πρώτο διάγραμμα του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου από τα ερωτηματολόγια που δόθηκαν, φαίνεται πως σε αυτή την έρευνα συμμετείχαν στο σύνολο 105 ερωτηθέντες εκ των οποίων οι 37 ήταν άντρες σε ποσοστό 35,24%, ενώ 68 ήταν γυναίκες σε ποσοστό 64,76%.

Ηλικία	Αριθμός ερωτηθέντων(Ποσοστό)
<30	5 (4,76%)
31-40	23(21,90%)
41-50	27(25,71%)
51-60	50(47,62%)

Πίνακας 5: Ηλικία

Διάγραμμα 2: Ηλικία

Στο πίνακα 2 παρουσιάζεται η ηλικιακή ομάδα των ερωτηθέντων. Η πλειονότητα των εκπαιδευτικών του δείγματος είναι 51-60 ετών σε ποσοστό 47,62%. Οι 27 εκπαιδευτικοί ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 41-50 σε ποσοστό 25,71%. Οι 23 εκπαιδευτικοί στην ηλικιακή ομάδα 31-40 και 5 εκπαιδευτικοί ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα κάτω των 30 ετών σε ποσοστό 4,76%.

Σπουδές	Αριθμός ερωτηθέντων(Ποσοστό)
Πτυχίο ΑΕΙ	65(61,90%)
Μεταπτυχιακό	35(33,33%)
Διδακτορικό	5(4,76%)

Πίνακας 6: Σπουδές

Διάγραμμα 3: Σπουδές

Στην ερώτηση σχετικά με τις σπουδές του δείγματος οι 65 εκπαιδευτικοί είναι κάτοχοι του βασικού τους πτυχίου του ΑΕΙ σε ποσοστό 61,90%, ενώ οι 35 εκπαιδευτικοί είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος σε ποσοστό 33,33%. Το υπόλοιπο ποσοστό 4,76% είναι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος και αφορά 5 εκπαιδευτικούς.

Έτη υπηρεσίας	Αριθμός ερωτηθέντων(Ποσοστό)
<5	6(5,71%)
5-10	7(6,67%)
11-20	49(46,67%)
21-30	35(33,33%)

>30	8(7,62%)
-----	----------

Πίνακας 7: Έτη Υπηρεσίας

Διάγραμμα 4: Έτη Υπηρεσίας

Στο πίνακα 4 παρουσιάζονται οι απαντήσεις που αφορούν στα χρόνια υπηρεσίας του δείγματος στην εκπαίδευση. Όπως παρατηρείται από τα αποτελέσματα οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί κυμαίνονται ανάμεσα στα 11-20 χρόνια υπηρεσίας σε ποσοστό 46,67% και αριθμούν 49. Οι 35 εκπαιδευτικοί υπηρετούν από 21-30 έτη σε ποσοστό που ανέρχεται το 33,33%. Άνω των 30 ετών στην εκπαίδευση υπηρετούν 8 εκπαιδευτικοί σε ποσοστό 7,62%. Στη προτελευταία κατάταξη ανήκουν 7 εκπαιδευτικοί οι οποίοι υπηρετούν από 50-10 έτη σε ποσοστό 6,67% και τελευταίοι στη κατάταξη 5 εκπαιδευτικοί με υπηρεσία κάτω των 5 ετών σε ποσοστό 5,71%.

Σχέση εργασίας	Αριθμός ερωτηθέντων(Ποσοστά)
Μόνιμος	85(80,95%)
Αναπληρωτής/τρια	18(17,14%)
Ωρομίσθιος/α	2(1,90%)

Πίνακας 8: Σχέση εργασίας

Διάγραμμα 5: Σχέση Εργασίας

Από το πίνακα 5 παρατηρείται η σχέση εργασία που έχει το δείγμα μας και πιο συγκεκριμένα, 85 εκπαιδευτικοί είναι μόνιμοι σε ποσοστό 80,95%. Από το υπόλοιπο δείγμα 18 εκπαιδευτικοί υπηρετούν ως αναπληρωτές/τριες σε ποσοστό 17,14% και μόνο 2 εκπαιδευτικοί ανήκουν στους ωρομίσθιους σε ποσοστό 1,90%.

Σχολείο εργασίας	Αριθμός ερωτηθέντων
Γυμνάσιο	55(52,38%)
ΓΕΛ	30(28,57%)
ΕΠΑΛ	20(19,05%)

Πίνακας 9: Σχολείο εργασίας

Διάγραμμα 6: Σχολείο Εργασίας

Σχετικά με το τύπο σχολείου στον οποίο εργάζονται οι εκπαιδευτικοί του δείγματος, οι 55 εκπαιδευτικοί εργάζονται σε Γυμνάσια σε ποσοστό 52,38%, οι 30 εκπαιδευτικοί εργάζονται σε ΓΕΛ(Γενικά Λύκεια) σε ποσοστό 28,57% και οι 20 εργάζονται σε ΕΠΑΛ(Επαγγελματικά Λύκεια) σε ποσοστό 19,05%.

1.2 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ

Η πρώτη ενότητα αποτελείται από τέσσερις ομάδες ερωτήσεων που έχουν σαν στόχο να διερευνήσουν τις απόψεις των καθηγητών σχετικά με τη κουλτούρα της σχολικής μονάδας όπως υφίσταται στη τωρινή της κατάσταση και ποια είναι η επιθυμητή στις ενότητες Α1, Α2,Α3,Α4, όπως αναλύονται στους παρακάτω πίνακες:

Α1. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Το στυλ διοίκησης του σχολείου σας χαρακτηρίζεται από:

- 1. Ομαδική εργασία, συναίνεση και συμμετοχή.*
- 2. Ανάλυση ατομικών πρωτοβουλιών, από καινοτομία και από ελευθερία.*
- 3. Έντονη ανταγωνιστικότητα, υψηλές απαιτήσεις και επιθυμία επίτευξης των στόχων.*
- 4. Εργασιακή ασφάλεια, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα και από σταθερότητα στις σχέσεις.*

Διάγραμμα 7: Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού - Μέσοι Όροι

Όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 7 στην ομάδα Α1 «Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού», παρατηρείται απόκλιση και στους τέσσερις τομείς όσον αφορά στην τωρινή κατάσταση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας και στην επιθυμητή. Και στους 4 τομείς οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν αλλαγή της παρούσας κουλτούρας.

Η απόκλιση παρουσιάζεται μεγαλύτερη στο τομέα 2, ανάληψη ατομικών πρωτοβουλιών, καινοτομία και ελευθερία και ακόμα μεγαλύτερη στο τομέα 3, ανταγωνιστικότητα, υψηλές απαιτήσεις και επιθυμία επίτευξης στόχων.

Αξιοσημείωτη είναι η επιθυμία των εκπαιδευτικών για ανάληψη ατομικών πρωτοβουλιών, καινοτομία και ελευθερία που αντιστοιχεί στον τομέα 2.

Διάγραμμα 8: Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού – Κατανομές Συχνοτήτων (Τωρινή Κατάσταση)

Πιο συγκεκριμένα στο διάγραμμα 8 παρουσιάζεται αναλυτικά σε ποσοστά και σύμφωνα πάντα με τη κλίμακα Likert, η τωρινή επικρατούσα κουλτούρα στις σχολικές μονάδες αναλυτικά για την ομάδα Α1 και τους τέσσερεις τομείς αυτής.

Το 43% του δείγματος απαντά ότι η κουλτούρα της σχολικής μονάδας χαρακτηρίζεται αρκετά από ασφάλεια, συμμόρφωση και προβλεψιμότητα στις σχέσεις ενώ εάν υπολογίσουμε και το ποσοστό του δείγματος που απαντά πολύ και το οποίο ανέρχεται σε 9,5%, τότε πάνω από 50% του δείγματος απαντούν ότι η κουλτούρα της σχολικής μονάδας διακατέχεται από τα ανωτέρω χαρακτηριστικά.

Όσον αφορά το τομέα της ανταγωνιστικότητας και της επιθυμίας επίτευξης στόχων το ποσοστό του δείγματος το οποίο απάντησε αρκετά και πολύ δεν ξεπερνά το 20%..

Στον τομέα 3 ο οποίος αφορά στις ατομικές πρωτοβουλίες και τη καινοτομία το ποσοστό ανέρχεται σε 38,1%

Στον τομέα ομαδική εργασία, συναίνεση και συμμετοχή το ποσοστό ανέρχεται σε 41,9.

Τα ποσοστά δείχνουν σαφώς ότι η τωρινή κουλτούρα του σχολείου τείνει να έχει εσωτερική εστίαση και να τείνει προς την ιεραρχική κουλτούρα(hierarchy culture).

Διάγραμμα 9: Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού – Κατανομές Συχνοτήτων (Επιθυμητή Κατάσταση)

Οι ίδιοι τομείς εξετάζονται ως προς την επιθυμητή κατάσταση της κουλτούρας των σχολικών μονάδων. Τα ποσοστά διαμορφώνονται ως εξής:

Παρατηρείται αρχικά ότι τα ποσοστά καθόλου και λίγο είναι σε πολύ χαμηλή κλίμακα, ενώ οι απαντήσεις του δείγματος σε αρκετά και πολύ είναι ποσοστιαία πολύ υψηλές.

Έτσι ως προς τον τομέα εργασιακή ασφάλεια, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα στις σχέσεις απαντά πολύ το 57,1%. Όσον αφορά τις ατομικές πρωτοβουλίες, καινοτομία και ελευθερία απαντά ποσοστό 50, 5% και επίσης όσον αφορά στην ομαδική εργασία, συναίνεση και συμμετοχή απαντά πολύ ένα ποσοστό της τάξης του 61,9%.

Ως προς τον τομέα ανταγωνιστικότητα, υψηλές απαιτήσεις και επιθυμία επίτευξης στόχων, απαντά πού μόνο ένα 20%.

Εάν στη διαβάθμιση προσθέσουμε και την επιλογή της κλίμακας αρκετά, τότε κάποιοι τομείς υπερβαίνουν το 80% παρουσιάζοντας ενδιαφέρον διότι απαλείφουν τοιουτοτρόπως τις επιλογές καθόλου και λίγο της κλίμακας Likert.

Η επιθυμητή κουλτούρα που φαίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί θα επέλεγαν είναι η κουλτούρα της παρέας (clan).

A2. ΣΥΝΟΧΗ

Αυτό που κρατάει ενωμένο το σχολείο σας είναι:

- 1. Η αφοσίωση των μελών του και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Το στοιχείο της δέσμευσης προς το σχολείο παίζει μεγάλο ρόλο.*
- 2. Η προσήλωση των μελών του στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Δίνεται έμφαση στην πρωτοπορία.*
- 3. Η έμφαση στην αποτελεσματική εκπαιδευτική διαδικασία και στην υλοποίηση στόχων.*
- 4. Η αφοσίωση των μελών του στην τήρηση των κανόνων και των διαδικασιών. Δίνεται έμφαση στη διατήρηση της ομαλής λειτουργίας.*

Διάγραμμα 10: Συνοχή – Μέσοι Όροι

Στο διάγραμμα 10 όπου αφορά στην ομάδα Α2, παρατηρείται και πάλι απόκλιση ως προς τη τωρινή και την επιθυμητή κουλτούρα της σχολικής μονάδας. Το δείγμα του πληθυσμού επιθυμεί αλλαγή και ως προς αυτόν τον τομέα. Η απόκλιση είναι μικρή σε όλους τους τομείς εκτός από το τομέα «προσήλωση των μελών στη καινοτομία και την ανάπτυξη όπου παρουσιάζει αρνητικό πρόσημο. Παράλληλα το ποσοστό των εκπαιδευτικών το οποίο θα επιθυμούσε αλλαγή σε μεγάλο ποσοστό φαίνεται να είναι ο τομέας «αφοσίωση μελών και αμοιβαία εμπιστοσύνη».

Διάγραμμα 11: Συνοχή – Κατανομές Συχνότητων (Τωρινή Κατάσταση)

Η τωρινή κουλτούρα όπως αποτυπώνεται στο διάγραμμα 11, αναλύεται ως εξής. Στο τομέα «αφοσίωση των μελών στη τήρηση κανόνων και διαδικασιών το ποσοστό που απάντησε αρκετά και πολύ είναι 55%. Στο τομέα «αποτελεσματική εκπαιδευτική διαδικασία και υλοποίηση στόχων το ποσοστό φτάνει το 44,8%. Στο τομέα «αφοσίωση των μελών και αμοιβαία εμπιστοσύνη είναι 51,4% ενώ στο τομέα «προσήλωση των μελών στη καινοτομία και την ανάπτυξη τα ποσοστά είναι πολύ χαμηλά, μόλις 25,7%. Αυτό σημαίνει ότι οι σχολικές μονάδες υστερούν στο τομέα της καινοτομίας. Αξιοσημείωτο είναι το ποσοστό που καταγράφεται στον ίδιο τομέα όσον αφορά τη διαβάθμιση καθόλου της κλίμακας Likert και ανέρχεται σε 16,2% και λίγο σε ποσοστό 29,5%. Επίσης αξιοσημείωτο είναι ότι στη διαβάθμιση καθόλου είναι αυξημένο το ποσοστό στον τομέα «αφοσίωση μελών και αμοιβαία εμπιστοσύνη.

Η κουλτούρα που επικρατεί σήμερα στις σχολικές μονάδες σύμφωνα με το δείγμα του πληθυσμού των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών όσον αφορά τη συνοχή του σχολικού οργανισμού, είναι ιεραρχική.

Διάγραμμα 12: Συνοχή – Κατανομές Συχνοτήτων (Επιθυμητή Κατάσταση)

Στην κουλτούρα που θα επιθυμούσαν οι εκπαιδευτικοί να επικρατεί στις σχολικές μονάδες, οι διαβαθμίσεις της κλίμακας Likert καθόλου και λίγο παρουσιάζουν από ελάχιστα έως μηδαμινά ποσοστά, ενώ αντίθετα οι διαβαθμίσεις αρκετά και πολύ είναι πολύ αυξημένες. Στο άθροισμα τους, όλοι οι τομείς παρουσιάζουν στο αρκετά συν το πολύ, ποσοστά που ξεπερνούν το 80%. Ωστόσο οι αποκλίσεις είναι μικρές αφήνοντας όμως ένα προβάδισμα στη κουλτούρα της παρέας (clan culture).

A3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Το σχολείο σας προσδίδει έμφαση

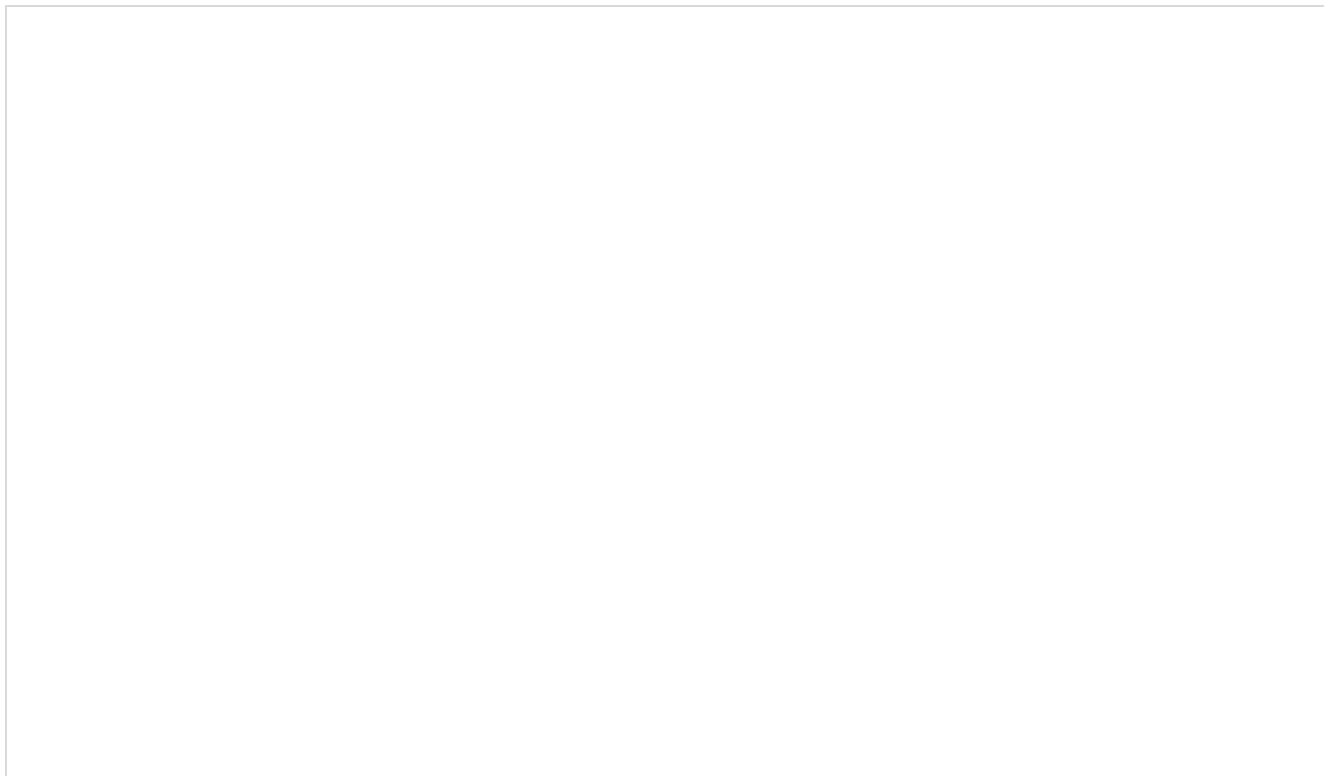
- 1. Στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού. Σημαντική είναι η ύπαρξη εμπιστοσύνης, δεκτικότητας και συμμετοχικότητας.*
- 2. Στην απόκτηση νέων πόρων/ κονδυλίων και στην αντιμετώπιση προκλήσεων. Εκτιμάται ο πειραματισμός και η εκμετάλλευση ευκαιριών.*
- 3. Στην ανταγωνιστικότητα και στην επίτευξη των στόχων του. Επιδιώκονται αποτελέσματα και αναγνώριση από την κοινωνία.*
- 4. Στη συνέχεια και τη σταθερότητα. Σημαντικά είναι η εξασφάλιση αποδοτικότητας, ελέγχου, και ομαλής λειτουργίας.*

Διάγραμμα 13: Στρατηγικός Σχεδιασμός – Μέσοι Όροι

Όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 13 στην ομάδα A3 «Στρατηγικός Σχεδιασμός», παρατηρείται απόκλιση και στους τέσσερεις τομείς όσον αφορά στην τωρινή κατάσταση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας και στην επιθυμητή. Και στους 4 τομείς οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν αλλαγή της παρούσας κουλτούρας.

Επίσης δεν υπάρχει αρνητική απόκλιση σε κανέναν από τους τέσσερεις τομείς, υπάρχει όμως σαφέστατα επιθυμία για αλλαγή. Επιθυμία αλλαγής σε μεγαλύτερο ποσοστό από τους άλλους τομείς, παρουσιάζει ο τομέας «Εμπιστοσύνη, Δεκτικότητα και Συμμετοχικότητα». Ένα αρνητικό ποσοστό επίσης παρατηρείται στη τωρινή κατάσταση όσον αφορά στο πειραματισμό και την εκμετάλλευση πόρων.

Όσον αφορά στον τομέα «αποδοτικότητα, έλεγχο και ομαλή λειτουργία, δεν παρουσιάζεται μεγάλη απόκλιση.



Διάγραμμα 14: Στρατηγικός Σχεδιασμός – Κατανομές Συχνοτήτων (Τωρινή Κατάσταση)

Στο διάγραμμα 14 παρουσιάζονται τα ποσοστά που δίνει το υπό εξέταση δείγμα πληθυσμού στους τέσσερις τομείς και τη κατανομή συχνοτήτων η οποία αφορά στη τωρινή σχολική κουλτούρα.

Παρατηρείται ένα ποσοστό 45,71% το οποίο απαντά ότι η κουλτούρα του σχολείου χαρακτηρίζεται από αποδοτικότητα, έλεγχο και ομαλή λειτουργία ενώ αν προστεθεί και το πολύ το οποίο είναι 7,62%, τότε το ποσοστό φτάνει το 53, 33%.

Στον τομέα «αποτελεσματικότητα και αναγνώριση από τη κοινωνία ένα ποσοστό 16, 19 % απαντά λίγο και ένα ποσοστό 30, 48 % απαντά μέτρια.

Στο τρίτο τομέα ο οποίος αναφέρεται στο πειραματισμό και Εκμετάλλευση πόρων το δείγμα του πληθυσμού το οποίο απαντά από καθόλου, λίγο και μέτρια φτάνει στο 64,76%.

Από τα ποσοστά διαφαίνεται ότι στο τομέα «Στρατηγικός Σχεδιασμός», οι σχολικές μονάδες διέπονται από ιεραρχική κουλτούρα.

Διάγραμμα 15: Στρατηγικός Σχεδιασμός – Κατανομές Συχνοτήτων (Επιθυμητή Κατάσταση)

Στο διάγραμμα 15 απεικονίζεται η επιθυμητή κατάσταση της κουλτούρας των σχολικών μονάδων όσον αφορά στο στρατηγικό σχεδιασμό. Παρατηρείται σε αυτό το διάγραμμα μηδενική σχεδόν ποσόστωση στις απαντήσεις και στη διαβάθμιση καθόλου. Μεγάλα ποσοστά στη απαντήσεων στη διαβάθμιση αρκετά και πολύ μεγάλα ποσοστά στη διαβάθμιση πολύ τα οποία και καθορίζουν την επιθυμητή κουλτούρα η οποία είναι η κουλτούρα της παρέας (clan culture).

A4. ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ

Η Διεύθυνση του Σχολείου σας:

- 1. Θεωρείται παράδειγμα μέντορα , διαμεσολαβητή, και παιδαγωγού.*
- 2. Θεωρείται παράδειγμα καινοτομίας και ανάληψης πρωτοβουλιών.*
- 3. Εργάζεται με έναν τρόπο ορθολογιστικό, επιθετικό και με στόχο την αποτελεσματικότητα των στόχων του. Επιδιώκονται αποτελέσματα και αναγνώριση από τη κοινωνία.*
- 4. Είναι καλός συντονιστής, καλός οργανωτής, με στόχο την αποδοτικότητα και την ομαλή διαχείριση.*

Διάγραμμα 16: Χαρακτήρας της Διεύθυνσης – Μέσοι Όροι

Στο διάγραμμα 16 αποτυπώνεται η ομάδα A4 « Χαρακτήρας της Διεύθυνσης». Στους τομείς αυτής της ομάδας παρατηρείται επιθυμία για αλλαγή κουλτούρας κυρίως στον τομέα «Μέντορας, Διαμεσολαβητής και Παιδαγωγός» και « Καινοτομία, και ανάληψη πρωτοβουλιών.

Αρνητικό φαίνεται να είναι το πρόσημο «Αποτελέσματα και Αναγνώριση από την κοινωνία» στη τωρινή κατάσταση ενώ και σε αυτόν τον τομέα υπάρχει επιθυμία αλλαγής. Η ίδια επιθυμία διαφαίνεται και στον τομέα «Αποδοτικότητα και Ομαλή Λειτουργία».

Διάγραμμα 17:Χαρακτήρας της Διεύθυνσης – Κατανομές Συχνοτήτων (Τωρινή Κατάσταση)

Στο διάγραμμα 17, αποτυπώνονται αναλυτικά τα ποσοστά των απαντήσεων της ομάδας « Χαρακτήρας της Διεύθυνσης» όσον αφορά τη τωρινή σχολική κουλτούρα η οποία επικρατεί στις υπό εξέταση σχολικές μονάδες. Δηλαδή πως λειτουργούν σήμερα οι Διευθυντές στις ανωτέρω σχολικές μονάδες.

Τα ποσοστά στη διαβάθμιση αρκετά και πολύ και των τεσσάρων τομέων, διαμορφώνονται ως εξής:

«Αποδοτικότητα και Ομαλή Λειτουργία», ποσοστό 53,33%.

«Αποτελέσματα και Αναγνώριση από τη κοινωνία, ποσοστό 36,19%

«Καινοτομία και Ανάλυση πρωτοβουλιών», ποσοστό 43,81%

« Μέντορας, Διαμεσολαβητής και Παιδαγωγός»

Διάγραμμα 18: Χαρακτήρας της Διεύθυνσης – Κατανομές Συχνότητων (Επιθυμητή Κατάσταση)

Στο διάγραμμα 18 αποτυπώνεται το πώς θα επιθυμούσαν οι εκπαιδευτικοί του δείγματος να λειτουργούν οι Διευθυντές τους. Ως μέντορας, Διαμεσολαβητής και Παιδαγωγός είναι αυτό που επιθυμούν από το Διευθυντή τους σε ποσοστό 61, 90%.

Σε ποσοστό 57,14% επιθυμούν έναν Διευθυντή ο οποίος να είναι αποδοτικός στο έργο του προκειμένου να υπάρχει καλή λειτουργία στη σχολική μονάδα.

Ακολουθεί η επιθυμία ενός καινοτόμου Διευθυντή σε ποσοστό 55, 24%.

Η αποτελεσματικότητα του Διευθυντή προκειμένου το έργο του να έχει αναγνώριση από τη κοινωνία σε ποσοστό 35,24%.

Τα αποτελέσματα μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι ο τύπος αυτός του Διευθυντή ανήκει στη κουλτούρα της παρέας(clan culture).

1.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου έχει σκοπό να διερευνήσει σε ποιό βαθμό εφαρμόζονται οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις υπό εξέταση σχολικές μονάδες.

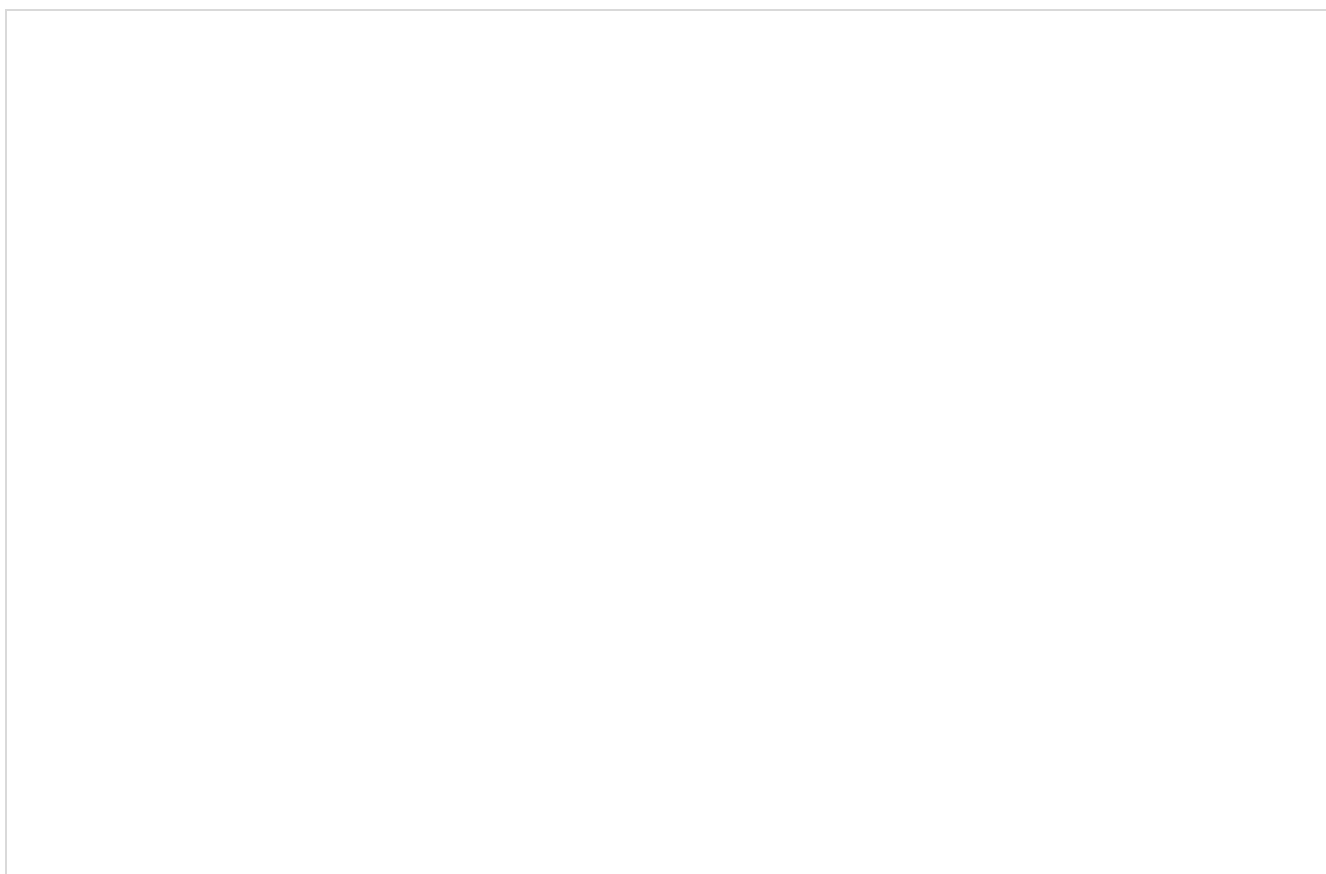
Σε ποιο βαθμό το σχολείο σας χαρακτηρίζεται από τα παρακάτω:

- 1. Ο Διευθυντής/ντρια του σχολείου συμμετέχει ενεργά σε ενέργειες βελτίωσης της ποιότητας και μεταδίδει τη δέσμευσή του/της στη ποιότητα στους εκπαιδευτικούς και το υπόλοιπο προσωπικό*
- 2. Συμμετοχή του προσωπικού σε θέματα διοίκησης*
- 3. Προσανατολισμός σε μαθητές/γονείς*
- 4. Οι εκπαιδευτικοί επιμορφώνονται σε θέματα της διαχείρισης ποιότητας και σε τεχνικές επίλυσης προβλημάτων ποιότητας*
- 5. Διατίθενται οι απαιτούμενοι πόροι για επιμόρφωση*
- 6. Αύξηση του αριθμού των μαθητών στο σχολείο σας*
- 7. Ρυθμός εναλλαγής των εκπαιδευτικών στο σχολείο σας*
- 8. Προστασία του περιβάλλοντος(ορθολογική διαχείριση των στερεών- υγρών αποβλήτων, ανακύκλωση*
- 9. Το σχολείο σας υπερέχει ως προς τις παρεχόμενες υπηρεσίες σε σύγκριση με αυτές των άλλων σχολείων*
- 10. Ανιχνεύονται τα σημεία απωλειών πόρων/χρόνου προκειμένου να βελτιωθούν οι εκπαιδευτικές και οι υπόλοιπες διαδικασίες*

Διάγραμμα 19: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – Μέσοι Όροι

Οι ανωτέρω δέκα δείκτες του διαγράμματος 19 αφορούν στη μέτρηση της εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις υπό εξέταση σχολικές μονάδες.

Στην κλίμακα Likert η πλειοψηφία των ανωτέρω δεκτών παρουσιάζουν αρνητική βαθμολογία και συγκεκριμένα οι 7 από τους δέκα. Στη χαμηλότερη κλίμακα βρίσκεται ο δείκτης «Υπαρξη Πόρων» ο οποίος παρουσιάζει το χαμηλότερο πρόσημο. Αντίθετα σε θετικά και αρκετά υψηλά επίπεδα αποτυπώνεται ο δείκτης «Προσανατολισμός σε μαθητές και γονείς».



Διάγραμμα 20: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – Κατανομές Συχνοτήτων

Στο διάγραμμα 20 παρουσιάζονται αναλυτικά οι απαντήσεις του δείγματος. Η επιλογή «πάρα πολύ» απαντάται στους παρακάτω δείκτες και στα εξής ποσοστά:

«Συμμετοχή του Διευθυντή σε ενέργειες βελτίωσης της ποιότητας και δέσμευσή του για τη μετάδοση της ποιότητας στους εκπαιδευτικούς και το υπόλοιπο προσωπικό» σε ποσοστό 14,29% ενώ στον δείκτη «Προσανατολισμός σε γονείς και μαθητές» απαντά «πάρα πολύ» το 10,48%.

Σε όλους τους υπόλοιπους δείκτες η επιλογή «πάρα πολύ είναι πολύ χαμηλή σε ποσοστά έως μηδενική σε κάποιους άλλους δείκτες.

Η επιλογή «πολύ» απαντάται στους παρακάτω δείκτες σε μεγαλύτερα ποσοστά ως εξής:

Στο δείκτη «Προσανατολισμό σε μαθητές/γονείς» απαντά το 42,86% του δείγματος στο 40% κυμαίνεται ο δείκτης «Συμμετοχή του Διευθυντή σε ενέργειες βελτίωσης».

Ο δείκτης «Παρεχόμενες υπηρεσίες» έχει ποσοστό 32,38% και ακολουθεί ο δείκτης «Προστασία του Περιβάλλοντος» σε ποσοστό 29,52%. Ένας άλλος δείκτης που δεν πρέπει να θεωρηθεί αμελητέος είναι η «Συμμετοχή του προσωπικού» σε ποσοστό 27,62%.

Μεγάλο εύρος ποσοστών παρουσιάζεται στην επιλογή «μέτρια» και στους περισσότερους δείκτες. Οι εκπαιδευτικοί χαρακτηρίζουν μέτρια τους παρακάτω δείκτες:

«Συμμετοχή του προσωπικού σε θέματα Διοίκησης σε ποσοστό» 43,81%

«Αύξηση του αριθμού των μαθητών στη σχολική μονάδα» 39,05%

«Ρυθμός εναλλαγής εκπαιδευτικών» 38,10%

«Βελτίωση όλων των διαδικασιών» 36,19%

«Επιμόρφωση σε θέματα παιδείας» 30,48%

Στην επιλογή «λίγο», απαντούν οι ερωτώμενοι εκπαιδευτικοί ως προς το «ρυθμό εναλλαγής των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα» σε ποσοστό 36,19%, ενώ στην «Επιμόρφωση σε θέματα Παιδείας» σε ποσοστό 34,29%.

Στην επιλογή καθόλου απαντούν 39,05%, όσον αφορά στην ύπαρξη πόρων και 26,67% όσον αφορά στην επιμόρφωση σε θέματα ποιότητας.

1.4 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Η τρίτη ενότητα έχει σκοπό να διερευνήσει το βαθμό πραγματοποίησης της καινοτομίας και των καινοτόμων προγραμμάτων προκειμένου να επαληθεύσει και να συγκρίνει τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από αυτήν την ενότητα με εκείνα των 2 προηγούμενων ενοτήτων

Σε τι βαθμό πραγματοποιήθηκαν στο σχολείο σας αλλαγές/ καινοτομίες σε κάθε έναν από τους παρακάτω τομείς:

1. Σχολικοί στόχοι
2. Διδακτικοί/ μαθησιακοί στόχοι
3. Διδακτικά μέσα/υλικό(χρήση πληροφορικής και τεχνολογίας, εύκολη πρόσβαση στο διαδίκτυο σε όλες τις αίθουσες, χρήση διαδραστικού πίνακα)
4. Προσεγγίσεις διδασκαλίας και μάθησης
5. Εκπαιδευτικά προγράμματα(Περιβαλλοντικά, Πολιτιστικά, Αγωγής Υγείας, Αγωγής Σταδιοδρομίας)
6. Ευρωπαϊκά Προγράμματα(Erasmus+, e- twinning)

Διάγραμμα 21: Καινοτομία – Μέσοι Όροι

Στο διάγραμμα 21 απεικονίζεται ο βαθμός υλοποίησης καινοτόμων προγραμμάτων από τον οποίο έχουμε τη δυνατότητα να συμπεράνουμε ότι αυτός είναι χαμηλός και οριακά θετικός, ενώ όσον αφορά στην υλοποίηση των Ευρωπαϊκών προγραμμάτων ο βαθμός υλοποίησης είναι αρνητικός εφόσον υπολογίζουμε τα αποτελέσματα σύμφωνα με τη κλίμακα Likert. Λίγο θετικότερα φαίνεται να κινείται ο βαθμός υλοποίησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Διάγραμμα 22: Καινοτομία – Κατανομές Συχνοτήτων

Στο διάγραμμα 22 οι δείκτες καθόλου, λίγο και μέτρια αν αθροιστούν δίνουν ποσοστά άνω του 50% και συγκεκριμένα:

Δεν υλοποιούνται Ευρωπαϊκά Προγράμματα από καθόλου έως μέτρια σε ποσοστό το οποίο ανέρχεται αθροιστικά στο 61,90%.

Δεν υλοποιούνται Εκπαιδευτικά Προγράμματα (Πολιτιστικά, Περιβαλλοντικά, Αγωγής Υγείας, Αγωγής Σταδιοδρομίας) από καθόλου έως μέτρια αθροιστικά σε ποσοστό 49,52%.

Δεν υλοποιήθηκαν καινοτομίες που αφορούν στη διδασκαλία και τη μάθηση από καθόλου έως μέτρια αθροιστικά σε ποσοστό 60,94%.

Δεν υλοποιήθηκαν καινοτομίες που αφορούν στα διδακτικά μέσα/υλικό αθροιστικά από καθόλου έως μέτρια σε ποσοστό 54%.

Δεν υλοποιήθηκαν οι σχολικοί στόχοι από καθόλου έως μέτρια αθροιστικά σε ποσοστό έως 62, 86%.

Παρατηρείται ότι υλοποιήθηκαν Προγράμματα (Πολιτιστικά, Περιβαλλοντικά, Αγωγής Υγείας, Αγωγής Σταδιοδρομίας) σε ποσοστό 50,48% των ερωτηθέντων ποσοστό ωστόσο το οποίο παρουσιάζει θετικό συμπέρασμα.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την έρευνα η οποία διεξήχθη συμπεραίνονται τα εξής:

Η κουλτούρα η οποία επικρατεί στις υπό εξέταση σχολικές μονάδες είναι ιεραρχική κουλτούρα ή αλλιώς γραφειοκρατική κουλτούρα. Αυτό επηρεάζει αντίστοιχα και την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αλλά και την εφαρμογή της καινοτομίας. Τα αποτελέσματα της έρευνας συγκλίνουν και αποδεικνύουν ότι για να εφαρμοστούν οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα πρέπει να υπάρχει η κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα.

Ενδεικτικά σε όλες τις ομάδες του ερωτηματολογίου των Cameron & Quinn και σε όλους τους τομείς της κάθε ομάδας υπάρχει σύγκλιση προς το τύπο της ιεραρχικής κουλτούρας όπως αναφέρεται και στη βιβλιογραφική ανασκόπηση της παρούσης εργασίας.

Και τούτο γιατί το σχολείο εκλαμβάνεται ως χώρος όπου επικρατούν τα βασικά χαρακτηριστικά της γραφειοκρατικής οργάνωσης, όπως είναι ο υψηλός βαθμός εξειδίκευσης και το ιεραρχικό σύστημα εξουσίας. Η γραφειοκρατική προσέγγιση του σχολείου υπήρξε και μάλλον παραμένει για την Ελλάδα η επικρατέστερη. Τα βασικά χαρακτηριστικά του γραφειοκρατικού μοντέλου οργάνωσης και διοίκησης είναι:

- Ο συγκεντρωτισμός στη λήψη αποφάσεων και η ιεραρχική δομή της εξουσίας, που διαμορφώνουν ένα τυπικό δίκτυο διαβίβασης εντολών από πάνω προς τα κάτω (top-down). Από τη κορυφή της διοικητικής πυραμίδας, η οποία στο εκπαιδευτικό σύστημα είναι το αρμόδιο Υπουργείο, προς τα ενδιάμεσα στελέχη και από στους Διευθυντές των σχολείων, οι οποίοι φροντίζουν για την εφαρμογή των εντολών από τους εκπαιδευτικούς.
- Η τυποποίηση και ο σαφής καταμερισμός της εργασίας όσον αφορά τη διοίκηση και την εκπαιδευτική λειτουργία του σχολείου σε προσωπικό που είναι επιλεγμένο με βάση την εξειδίκευσή του.
- Η ύπαρξη κανόνων ρύθμισης των διαδικασιών και της συμπεριφοράς. Οι κανόνες αυτοί στα σχολεία αφορούν πρωτίστως τους μαθητές, αλλά σχετίζονται και με τη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών και καλύπτουν διάφορες πτυχές της σχολικής ζωής, από θέματα διδασκαλίας και μάθησης έως τον τρόπο επαφής των εκπαιδευτικών με τους γονείς των μαθητών

- Η έμφαση στις τυπικές και απρόσωπες σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών, αλλά και μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών, γονέων και εμπλεκόμενου. Αυτή η ουδετερότητα αποβλέπει στην αποφυγή παρεμβολών στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων.
- Η πρόσληψη και υπηρεσιακή προαγωγή του προσωπικού με βάση τα επαγγελματικά προσόντα και την εμπειρία και με συγκεκριμένες τυπικές διαδικασίες.
- Τέλος, η έμφαση σε έναν προσανατολισμό προς τους σκοπούς της εκπαίδευσης, οι οποίοι καθορίζονται από το ανώτερο επίπεδο της ιεραρχίας και τους ειδικότερους σκοπούς του σχολείου και προς την επίτευξη των οποίων πρέπει να κατευθύνεται η δράση όλων των μελών του οργανισμού.

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα διαθέτει έντονα γραφειοκρατικά χαρακτηριστικά (Ιορδανίδης, 2002: 59-70. Μιχαλακόπουλος, 1987) αφού:

- Διαθέτει ιεραρχική δομή εξουσίας στη κορυφή της οποίας βρίσκεται ο Υπουργός και η κεντρική υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας, ενώ ιεραρχικά διαβαθμίζονται προς τα κάτω οι θέσεις των Περιφερειακών Διευθυντών, των Προϊσταμένων Διευθύνσεων, των διευθυντών και των υποδιευθυντών των σχολείων και των εκπαιδευτικών. Κάθε θέση συνοδεύεται από ένα βαθμό εξουσίας που δίνει το δικαίωμα σε όποιον την κατέχει να λαμβάνει αποφάσεις η σημασία των οποίων κλιμακώνεται όσο ψηλότερα βρίσκεται η θέση στην ιεραρχία, ενώ κάθε θέση αποκτάται με διορισμό από μια ανώτερη εξουσία.
- Παρουσιάζει μια αρκετά επεξεργασμένη μορφή καταμερισμού εργασίας, αφού η διάκριση του προσωπικού σε εκπαιδευτικούς, διοικητικά στελέχη, επιστήμονες παιδαγωγούς και κοινωνικούς-κρατικούς εκπροσώπους γίνεται με βάση το κύριο έργο τους, που αντιστοιχεί σε κάθε θέση, ενώ οι θέσεις καταλαμβάνονται με βάση προσόντα που καθορίζονται με σαφήνεια από το νόμο.

Τα χαρακτηριστικά του γραφειοκρατικού προτύπου οργάνωσης βρίσκονται πολύ κοντά στις οργανωτικές αρχές της αποτελεσματικής οργάνωσης στις οποίες είχε καταλήξει και ο Fayol μέσα από τη μακροχρόνια εμπειρία του. Αυτά καθιστούν την γραφειοκρατική οργανωτική δομή την πιο ορθολογική

και την πιο αποτελεσματική για μεγάλες και πολύπλοκες οργανώσεις (Bush, 2005: 45), όπως τα εκπαιδευτικά συστήματα, που επιδιώκουν ομοιομορφία και προβλεψιμότητα στις διαδικασίες, αποτελεσματικό συντονισμό, έλεγχο στην άσκηση της διοικητικής δράσης, συνέχεια, πειθαρχία και αποφυγή της ευνοιοκρατίας. Και είναι αυτά τα χαρακτηριστικά στα οποία οφείλεται αυτής της μορφής οργάνωσης.

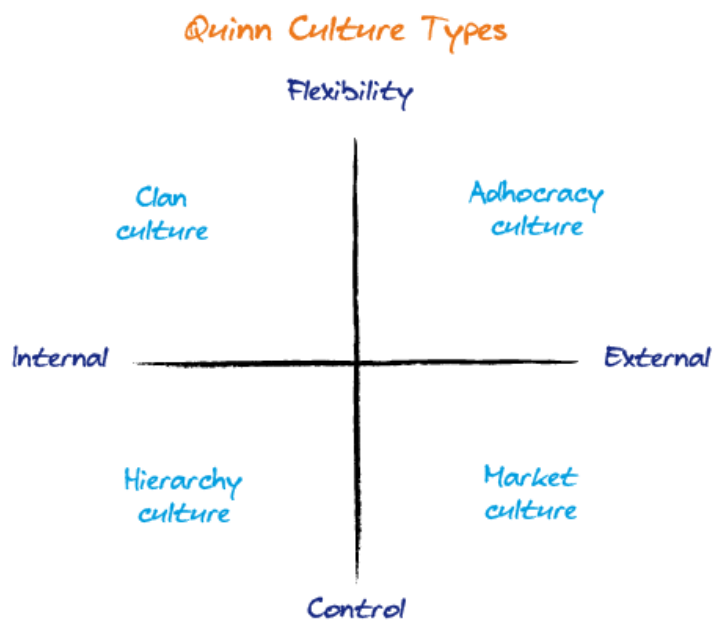
Ο Σαϊτης (2000: 62-4) εντοπίζει τις εξής δυσλειτουργίες στο διοικητικό μηχανισμό του εκπαιδευτικού συστήματος:

- Την έλλειψη σταθερότητας της σχολικής ηγεσίας και του διδακτικού προσωπικού, που οφείλεται στο χαλαρό και αδιάφορο για την αποτελεσματικότητα του σχολείου θεσμικό πλαίσιο που αφορά τις μετακινήσεις.
- Την εφαρμογή της «αρχής του Peter», σύμφωνα με την οποία τα διοικητικά στελέχη τείνουν να προάγονται στο «επίπεδο της ανικανότητάς τους», κάτι που οφείλεται στην επικράτηση αναξιοκρατικών κριτηρίων και κατεστημένων διαδικασιών που επιτρέπουν την ανέλιξη όλων σε ανώτερες και ανώτατες θέσεις, ανεξάρτητα από το βαθμό πλήρωσης των προσόντων και των ικανοτήτων που απαιτούνται με βάση την περιγραφή της συγκεκριμένης εργασίας.
- Την εφαρμογή «του νόμου του Parkinson», σύμφωνα με τον οποίο οι προσωπικές φιλοδοξίες και η ακώλυτη προαγωγή οδηγούν στη δημιουργία περισσότερων και απαιτούμενων στελεχών, των οποίων οι πιέσεις οδηγούν στη δημιουργία όλο και περισσότερων αντίστοιχων θέσεων, που δεν είναι απαραίτητες, αφού όσοι τις κατέχουν έχουν όλο και λιγότερο έργο να επιτελέσουν.
- Την εκχώρηση ευθυνών χωρίς την αντίστοιχη εκχώρηση εξουσίας, που θα μπορούσε να εξασφαλίσει την αποτελεσματική άσκηση ευθύνης.

Τα μειονεκτήματα αυτά και οι αδυναμίες έχουν οδηγήσει ορισμένους θεωρητικούς της διοίκησης της εκπαίδευσης (π.χ Σαϊτης, 2000: 132. Ιορδανίδης, 2002: 68) να χαρακτηρίζουν τη γραφειοκρατική οργάνωση αναποτελεσματική, προσκολλημένη στην εγγραφοκρατία και στην τυπολατρία, συνώνυμο της κατάχρησης εξουσίας, της

πολυνομίας, της ασάφειας των νόμων και της ανευθυνότητας τω υπαλλήλων και, εν τέλει, ακατάλληλη για τα σύγχρονα εκπαιδευτικά συστήματα, τα οποία στις προτεραιότητές τους έχουν τη καινοτομία, τη δημιουργικότητα και την παροχή υψηλής ποιότητας εκπαίδευσης. Μπροστά σε αυτή τη κατάσταση σε πολλά εκπαιδευτικά συστήματα προωθούνται μεταρρυθμίσεις στην κατεύθυνση της απογραφειοκρατικοποίησης και της ανάπτυξης μιας εκπαιδευτικής διοίκησης με βάση τις αρχές του δημόσιου μάνατζμεντ. Για το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα οι Κανουρί και Ellis (1998: 106) αναφέρουν ότι «το κράτος θα πρέπει να προχωρήσει σε αναδόμηση της σχολικής οργάνωσης. Λιγότερη πολυπλοκότητα, τυπολατρία και συγκέντρωση του συστήματος και πιο διευρυμένος επαγγελματισμός και αυτονομία των εκπαιδευτικών και των Διευθυντών θα ήταν ευεργετικός.

Όσον αφορά στο δεύτερο σκέλος του ερωτηματολογίου σχετικά με τη κουλτούρα που θα επιθυμούσαν σε βάθος χρόνου οι εκπαιδευτικοί, είναι αξιοσημείωτο ότι δεν υπάρχει μεγάλη απόκλιση μεταξύ της τωρινής και επιθυμητής κουλτούρας, είναι όμως σημαντικό ότι υπάρχει μετακίνηση από την ιεραρχική κουλτούρα (hierarchy culture) στο τύπο της κουλτούρας της παρέας (clan culture) σύμφωνα με το διαχωρισμό για τους τέσσερις τύπους κουλτούρας των Cameron & Quinn σύμφωνα με το παρακάτω σχήμα:



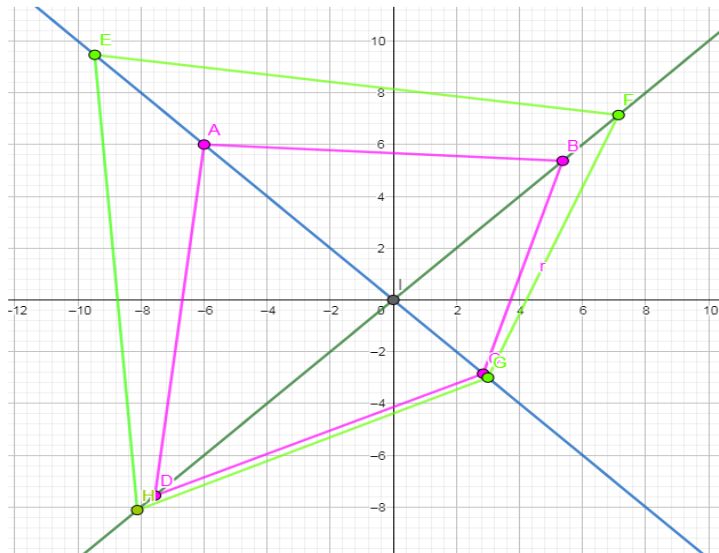
Σχήμα 14

Στο παραπάνω σχήμα αποτυπώνονται οι (4) τέσσερις τύποι κουλτούρας κατά Cameron & Quinn σύμφωνα και με όσα αναφέρθηκαν στο ΜΕΡΟΣ Α, 5.7 , 5.7.1

και στο ΜΕΡΟΣ Β, 1.5. Στα σχήματα που ακολουθούν αναπαρίσταται η τωρινή κουλτούρα που επικρατεί στις σχολικές μονάδες και η επιθυμητή, σε ποσοστά όπως μας έδειξαν και τα αποτελέσματα της έρευνας:

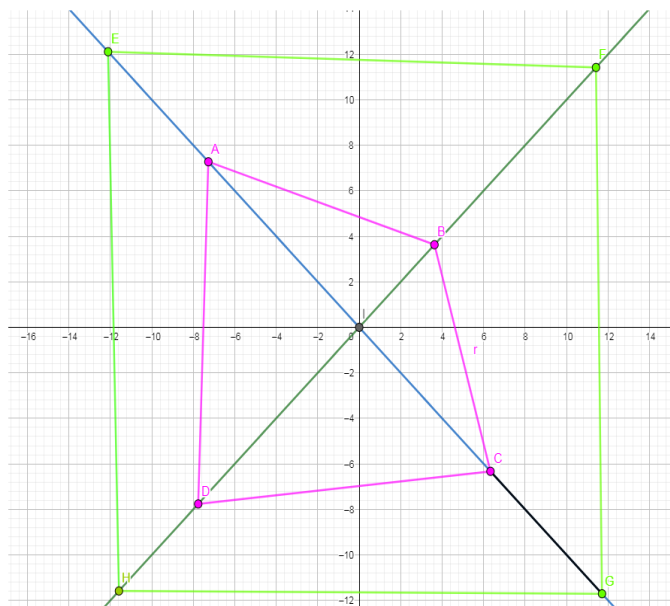
($I\text{H}=57.1\%$ και $I\text{O}=53.3\%$. Κάθε 1cm αντιστοιχεί σε ποσοστό 5%).

Στον τομέα Α1 Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού:



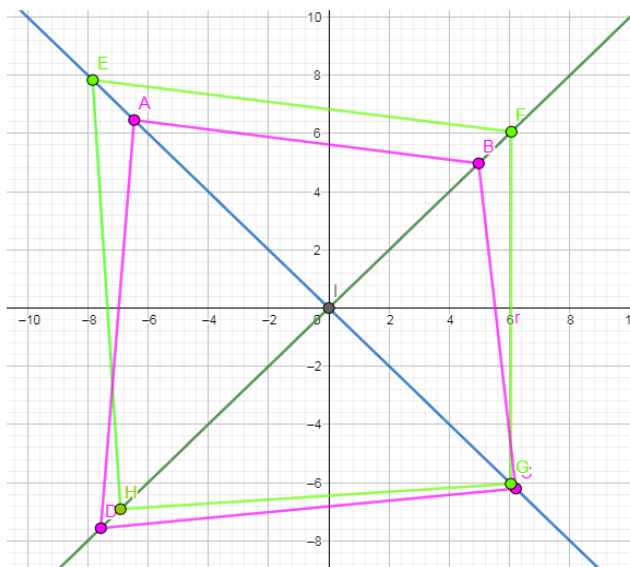
Σχήμα 15: Α1 Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού

Στον τομέα Α2 Συνοχή:



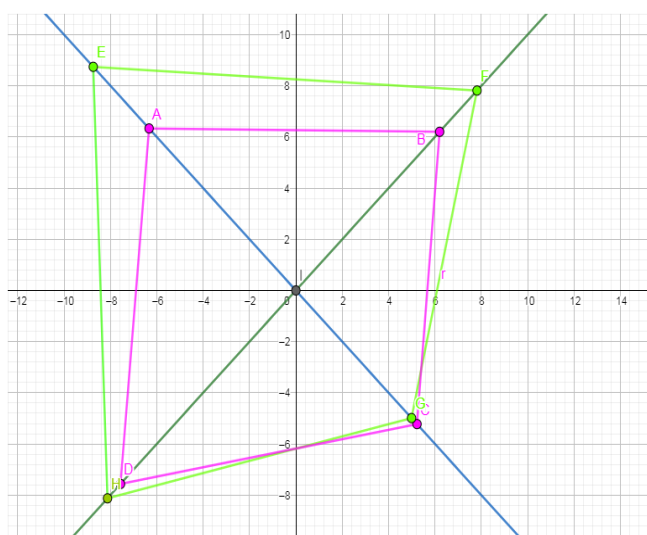
Σχήμα 16: Α2 Συνοχή

Στον τομέα Α3 Στρατηγικός Σχεδιασμός:



Σχήμα 17: Α3 Στρατηγικός Σχεδιασμός

Στον τομέα Α4 Χαρακτήρας της Διεύθυνσης:



Σχήμα 18: Α4 Χαρακτήρας της Διεύθυνσης

Όπως αναπαρίσταται και αναλύθηκε παραπάνω ο ιεραρχικός τύπος κουλτούρας είναι αυτός που επικρατεί στη Διοίκηση των σχολικών μονάδων της χώρας μας σε όλους τους τομείς οι οποίοι αναλύθηκαν. Αρκετή επιρροή όμως δέχεται και από τον

οικογενειακό τύπο κουλτούρας ή κουλτούρας της παρέας, λιγότερη βέβαια από το τύπο κουλτούρα αγοράς και το τύπο κουλτούρας των συνθηκών.

Στηριζόμενοι στα αποτελέσματα όπως προέκυψαν από τις αναλύσεις των ερωτηματολογίων, διαπιστώνουμε ότι οι σχολικές μονάδες έχουν μία εσωτερική εστίαση για ανάγκη σταθερότητας και ελέγχου. Στις σχολικές μονάδες, οι θέσεις εργασίας είναι τυποποιημένες και προσχεδιασμένες. Αυτό σημαίνει ότι διαμορφώνονται βαθμίδες οι οποίες είναι εξουσιοδοτημένες με την αρμοδιότητα και ευθύνη χορήγησης εντολών και έχουν ως κύριο καθήκον τους την εξασφάλιση της ενότητας των επιδιωκόμενων σκοπών. Ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός των σχολικών μονάδων, στοχεύει στη σταθερότητα, προβλεψιμότητα και ικανοποίηση. Η ηγεσία χαρακτηρίζεται από την επίβλεψη των υπαλλήλων, συμβουλές προς αυτούς και διευκολύνσεις στην εκτέλεση της εργασίας. Πρόκειται για ένα καθοδηγητικό ηγετικό στυλ. Οι σχολικές μονάδες θεωρούν επιτυχία τους την αποδοτικότητα και την ομαλή λειτουργία.

Όπως παρατηρούμε όμως στην επιθυμητή κουλτούρα υπάρχει μία σαφής μετακίνηση των προτιμήσεων στην οικογενειακή κουλτούρα ή κουλτούρα της παρέας. Αυτό σημαίνει ότι η σχολική μονάδα πέρα από το ιεραρχικό, δομημένο και ελεγχόμενο χώρο, φαίνεται να λειτουργεί και σαν μια μεγάλη οικογένεια όπου η συναίνεση και η συμμετοχή παίζουν σημαντικό ρόλο. Η αφοσίωση των μελών και η αμοιβαία εμπιστοσύνη καθώς και το στοιχείο της δέσμευσης προς το σχολείο και τις υποχρεώσεις τους, είναι αυτό που θα επιθυμούσαν οι ερωτώμενοι εκπαιδευτικοί να επικρατεί. Η αμοιβαία εμπιστοσύνη και η συμμετοχικότητα και η δεκτικότητα είναι επίσης πολύ σημαντικά χαρακτηριστικά. Ο επιθυμητός Διευθυντής ηγέτης είναι αυτός που θα αποτελεί παράδειγμα μέντορα, διαμεσολαβητή και παιδαγωγού.

Η κουλτούρα της αγοράς δεν επικρατεί σαν μία επιθυμητή κουλτούρα και αυτό συμβαίνει διότι τα δημόσια σχολεία δεν λειτουργούν με κανόνες ανταγωνισμού.

Αυτό που είναι σημαντικό να παρατηρηθεί, είναι ότι ακόμα και στην επιθυμητή κουλτούρα, δεν υπάρχει μετακίνηση σε μία εξωτερική εστίαση και συγκεκριμένα υπάρχει ενδοιασμός ως προς το άνοιγμα του σχολείου στη καινοτομία και στην ανάληψη ρίσκου, κάτι που είναι χαρακτηριστικό της κουλτούρας των συνθηκών. Σε κάποιους τομείς τα ποσοστά της επιθυμητής κουλτούρας των συνθηκών είναι υψηλά αλλά δεν επικρατούν.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης της κουλτούρας των σχολικών μονάδων, επιβεβαιώνονται και από τα άλλα δύο κεφάλαια του ερωτηματολογίου, τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και τη Καινοτομία.

Ως προς τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι στις υπό εξέταση σχολικές μονάδες, δεν εφαρμόζονται οι αρχές της Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας παρά μόνο σε ότι αφορά στο προσανατολισμό σε μαθητές/γονείς, στη συμμετοχή του προσωπικού σε θέματα διοίκησης και στη συμμετοχή του Διευθυντή σε ενέργειες βελτίωσης ποιότητας και αυτά όχι σε υψηλά ποσοστά.

Έλλειψη επιμόρφωσης σε θέματα ποιότητας, έλλειψη επιμόρφωσης σε θέματα διαχείρισης ποιότητας και τεχνικές επίλυσης προβλημάτων ποιότητας, έλλειψη πόρων για επιμόρφωση και βελτίωση των διαδικασιών, μη ανίχνευση των σημείων απωλειών πόρων/χρόνου προκειμένου να βελτιωθούν οι εκπαιδευτικές και οι υπόλοιπες διαδικασίες.

Επιστέγασμα των παραπάνω συμπερασμάτων, αποτελούν τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την εφαρμογή της καινοτομίας. Συμπεραίνεται ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών των υπό εξέταση σχολικών μονάδων, δεν πραγματοποιεί καινοτόμα προγράμματα και δεν καινοτομεί. Δεν καινοτομεί σε διδακτικούς στόχους, σε σχολικούς στόχους, σε καινοτόμες προσεγγίσεις διδασκαλίας και μάθησης. Επίσης μικρό ποσοστό εκπονεί Ευρωπαϊκά Προγράμματα (e-twinning, Erasmus), ενώ σε καλύτερη μοίρα έρχονται τα Εκπαιδευτικά Προγράμματα (Περιβαλλοντικά, Πολιτιστικά, Αγωγής Υγείας και Αγωγή Σταδιοδρομίας).

Σε προηγούμενη έρευνα την οποία διεξήγαγε η Σπυροπούλου (2004), από τους 971 εκπαιδευτικούς που πήραν μέρος στην έρευνα, οι περισσότεροι (56%) απάντησαν ότι δεν έχουν συμμετάσχει σε καινοτόμα προγράμματα και μόνο τέσσερις σχεδόν στους δέκα εκπαιδευτικούς απάντησαν θετικά στη συγκεκριμένη ερώτηση. Αξίζει επίσης να σημειωθεί από ότι προέκυψε στην ίδια έρευνα ότι η στάση των σχολικών συμβούλων και Διευθυντών σχολικών Μονάδων ήταν θετική ως προς την εφαρμογή των καινοτόμων Προγραμμάτων. Το ανελαστικό Α.Π.Σ (Αναλυτικό Πρόγραμμα Σπουδών, η ελλιπής επιμόρφωση των Εκπαιδευτικών, η εφαρμογή των καινοτόμων προγραμμάτων εκτός Ω.Π (Ωρολογίου Προγράμματος), η ελλιπής χρηματοδότηση, η ελλιπής υλικοτεχνική υποδομή καθώς και η έλλειψη χρόνου από τη πλευρά των

μαθητών φαίνονται να είναι ανασταλτικοί παράγοντες για την υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων και καινοτομιών γενικότερα.

Η ιεραρχική κουλτούρα που διαπνέει το εκπαιδευτικό σύστημα στη χώρα μας εδώ και δεκαετίες, λειτουργεί ως τροχοπέδη στη βελτίωση των εκπαιδευτικών διαδικασιών, τη βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης, στην ανάληψη πρωτοβουλιών και την ανάληψη ρίσκου για εισαγωγή καινοτόμων προγραμμάτων σπουδών και αναλυτικών προγραμμάτων, όχι μόνο από τη πλευρά των εκπαιδευτικών αλλά και από τη πλευρά του Υπουργείου Παιδείας το οποίο και αυτό έχει πέσει θύμα στα γρανάζια του γραφειοκρατικού ελέγχου.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Τα παραπάνω συμπεράσματα επιτρέπουν τη διατύπωση των ακόλουθων προτάσεων:

-Διατύπωση ευέλικτου κεντρικού οράματος από τη κεντρική ηγεσία της Εκπαίδευσης με τη δυνατότητα εμπλουτισμού του με βάση τις ανάγκες του και τις προτεραιότητές του.

-Μακροχρόνιο κεντρικό στρατηγικό σχεδιασμό βελτίωσης με ορίζοντα 15ετίας.

-Ελαστικό Α.Π.Σ (Αναλυτικό Πρόγραμμα Σπουδών) με κεντρικούς στόχους και δυνατότητα προσθήκης στόχων και από την ίδια τη σχολική μονάδα εφόσον κρίνεται απαραίτητο.

-Διαρκής και στοχευμένη επιμόρφωση διευθυντών και εκπαιδευτικών σε σχέση με το ζήτημα της βελτίωσης/αλλαγής της υφιστάμενης σχολικής κουλτούρας θα οδηγήσει σταδιακά στην ενίσχυση της αποτελεσματικής εφαρμογής της. Πιο σημαντική, ωστόσο, κρίνεται η επιμόρφωση αυτών σε θέματα που άπτονται του ουσιαστικού τους ρόλου μέσα στο σχολείο.

-Υιοθέτηση συλλογικών μορφών διοίκησης και ηγεσίας στο πλαίσιο ενός συνεργατικού μοντέλου εκπαιδευτικής διοίκησης, η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων, ο διαμοιρασμός της εξουσίας του διευθυντή και η από κοινού με τους εκπαιδευτικούς διαμόρφωση της εκπαιδευτικής πολιτικής του σχολείου.

-Σύσταση σε κάθε σχολική μονάδα ομάδας βελτίωσης ποιότητας με εθελοντική συμμετοχή.

-Καθιέρωση μικρών σύντομων συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων με στόχο τη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών της ίδιας τάξης προκειμένου να υπάρχει συνεχής βελτίωση διαδικασιών και αποτελεσμάτων.

-Χρηματοδότηση για επιμόρφωση σε δια βίου μάθησης προγράμματα είτε μικρής διάρκειας, είτε μεταπτυχιακά.

-Εφαρμογή των Καινοτόμων Προγραμμάτων εντός Ω.Π (Ωρολογίου Προγράμματος) στα Γυμνάσια ανάλογο της Ευέλικτης Ζώνης και ενσωμάτωση των ωρών αυτών στο εβδομαδιαίο πρόγραμμα των εκπαιδευτικών προκειμένου να αποκτήσουν κίνητρο για την υλοποίησή τους και να υπάρχει και η δυνατότητα από τους μαθητές να υλοποιούν τα προγράμματα εντός του διδακτικού ωραρίου του σχολείου.

-Εκσυγχρονισμός του υλικοτεχνικού εξοπλισμού με προϊόντα σύγχρονης τεχνολογίας όπως νέοι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, διαδραστικοί πίνακες, tablets, laptops όχι μόνο για τα εργαστήρια πληροφορικής των σχολικών μονάδων αλλά και για τον εξοπλισμό κάθε αίθουσας με μέσα σύγχρονης τεχνολογίας.

-Χρηματοδότηση για τον εξωραϊσμό των παλαιών δομών σχολικών κτιρίων προκειμένου να αποτελούν πόλο έλξης για μάθηση και δημιουργία για τους μαθητές αλλά και τους εκπαιδευτικούς.

-Έκθεση αποτίμησης της γενικής εικόνας σε κάθε σχολική μονάδα στην αρχή του σχολικού έτους με ετήσιους στόχους και προγραμματισμό βελτίωσης και απολογισμό στο τέλος κάθε έτους.

-Ανάγκη σταθερότητας προσωπικού και συγκεκριμένα αύξηση της θητείας των Διευθυντών αλλά και εύρεση λύσεων που θα δημιουργεί κλίμα σταθερότητας στους εκπαιδευτικούς των σχολικών μονάδων.

-Γραμματειακή υποστήριξη σε κάθε σχολική μονάδα ώστε ο Διευθυντής να μην αναλαμβάνει και χρέη γραμματέα αλλά να έχει τη δυνατότητα εκτός από τα διδακτικά του καθήκοντα, να ασκεί το διοικητικό και παιδαγωγικό του ρόλο στη κατεύθυνση εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

-Βελτίωση του κλίματος σχολικής μονάδας και γονέων/κηδεμόνων.

-Ίδρυση και στελέχωση κάθε σχολικής μονάδας με κοινωνικές υπηρεσίες(ύπαρξη κοινωνικών λειτουργών, ψυχολόγων) με σταθερό κατά το δυνατόν προσωπικό.

-Οικονομική ενίσχυση των Δήμων προκειμένου να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των σχολικών μονάδων της αρμοδιότητάς τους λειτουργώντας εν μέρει αποκεντρωτικά και σε επίπεδο τοπικής κοινωνίας του σχολείου.

-Πρόσκληση των γονέων/κηδεμόνων της σχολικής μονάδας στη αρχή του σχολικού έτους με ενδελεχή ενημέρωση για τη λειτουργία της και τακτική επικοινωνία με αυτούς κατά τη διάρκεια του έτους για τη πορεία της εξέλιξης του κάθε μαθητή ξεχωριστά.

-Ενίσχυση όλων των εμπλεκόμενων στη λειτουργία του σχολείου καθώς η συμμετοχή όλων είναι καθοριστική για το γίνεσθαι της εκπαιδευτικής πραγματικότητας, συνδιαμορφώνοντας μέσα από διαδικασίες διαλόγου, διαπραγμάτευσης, συναντίληψης και σύνθεσης, τόσο τους βασικούς σκοπούς, τους στόχους και το όραμα του σχολείου τους, όσο και τις προϋποθέσεις μετασχηματισμού/αλλαγής της υφιστάμενης σχολικής κουλτούρας σε ποιοτική.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Βαρσαμίδου, Α & Ρες, Γ.(2007). Αυτονομία της σχολικής μονάδας και επαγγελματική ανάπτυξη του έλληνα δασκάλου: η απαξίωση μιας ρητορείας. Ανακτήθηκε από : <http://users.sch.gr/sank/arthra/arthra29.htm>
2. Γούπος , Θ., (2005) Τα είδη προγραμμάτων περιβαλλοντικής εκπαίδευσης που εκπονούν οι εκπαιδευτικοί της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης . Πρακτικά του 1^{ου} Συνεδρίου Προγραμμάτων Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης. Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Ισθμός της Κορίνθου.
3. Δερβιτσιώτης, Κ. (2004) Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αθήνα: Interbooks
4. Δερβιτσιώτης, Κ. (2005) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη
5. Δάρρα, Μ. (2002). Η βελτίωση της Ποιότητας: νέα πρόκληση και προοπτική για την εκπαίδευση στον 21^ο αιώνα, Στο Δ. Ματθαίου(Επιμ.), Η Εκπαίδευση απέναντι στις Προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα- Νέες Ορίζουσες και Προοπτικές (σελ. 275-285) Αθήνα: Εκδόσεις Λιβάνης
6. Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ) EN ISO 8402, Διαχείριση της Ποιότητας και Διασφάλιση της Ποιότητας, Λεξιλόγιο
7. Ζαβλανός, Μ.,(2002) Μάνατζμεντ. Εκδόσεις Σταμούλη ΑΕ, Αθήνα
8. Ζαβλανός, Μ., (2003). Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση, Εκδόσεις Σταμούλη ΑΕ, Αθήνα.
9. Ζαμπετάκης, Λ.,(2007) Μεθοδολογία για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα. Πολυτεχνείο Κρήτης. Διδακτορική Διατριβή.
10. Θεοφιλίδης, Χ., (2004) Τρεις ομιλίες, Μια πτυχή του παιδαγωγικού μου πιστεύω. 12^ο Συνέδριο Παιδαγωγικής Εταιρείας Κύπρου
11. Θεριανός, Κ., (2006). «Αποτελεσματικά σχολεία και εκπαιδευτικοί», Αθήνα: Τυπωθήτω
12. Καπετσώνης, Κ., (2006). Η διεύρυνση της αυτονομίας και της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Νέα Παιδεία, 117, 135-144 ανακτήθηκε από:

<http://users.sch.gr/ekelesidis/images/stories/files/aytonomia-sxolikis-monadas.pdf>

13. Κατσαρός Ι.,(2008) Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης στην ιστοσελίδα: www.pi-schools.gr/programs/epim_stelexoi/epim_yliko/book3.pdf
14. Κέφης, Β. (2005). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρία και πρότυπα. Αθήνα: Κριτική
15. Κριεμάδης, Θ. & Θωμοπούλου Ι. (2012) Διοίκηση Σχολικών Μονάδων με έμφαση στη Ποιότητα
16. Κουλουμπαρίτση, Α., (2002). Η ευέλικτη ζώνη αλλάζει το σχολείο: Μια μελέτη περίπτωσης μέσα από συμμετοχικές διαδικασίες κι αμοιβαίες δεσμεύσεις. Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων., 6, 57-75
17. Κούτρα, Κ. & Βούκανου, Μ.(2005). Η Ευρωπαϊκή διάσταση στην Επιμόρφωση των Εκπαιδευτικών. Τα εκπαιδευτικά, 75/76, 114-123
18. Κουτούζης, Μ., (2008). Ο Σχεδιασμός- Προγραμματισμός στις Εκπαιδευτικές Μονάδες στο Αθανασούλα- Ρέππα, Α., Δακοπούλου, α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ., Χαλκιώτης, Δ., τόμος Α (2^η έκδοση), Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική, (σελ. 51-680, Πάτρα: ΕΑΠ
19. Κυριαζόπουλος, Π., & Σαμαντά, Ε.,(2011). Μεθοδολογία Έρευνας Εκπόνησης Διπλωματικών Εργασιών, Αθήνα: Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική.
20. Λογοθέτης, Γ., (1993) Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας Interbooks
21. Ματθαίου, Δ., (2005) Προετοιμασία και συγγραφή δοκιμίου, Ένας Συνοπτικός Πρακτικός Οδηγός, έκδοση Ε.Σ.ΠΑΙ.Δ.Ε.Π.Ε.
22. Μαυρογιώργος, Γ., (2008) « Η εκπαιδευτική Μονάδα ως φορέας διαμόρφωσης και άσκησης εκπαιδευτικής πολιτικής» Στο: Αθανασούλα – Ρέππα Α., Κουτούζης Μ., Μαυρογιώργος Γ., Νιτσόπουλος Β., Χαλκιώτης Δ., Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική, (σελ. 119-164). Τόμος Α. Πάτρα: ΕΑΠ
23. Μαυροσκούφης(Επιμ.),Οδηγός Επιμόρφωσης. Διαπολιτισμική Εκπαίδευση και Αγωγή. Θεσσαλονίκη, 2008.
24. Μιχόπουλος, Α., (1993). «Η εκπαίδευση στο πλαίσιο της οργανωτικής θεωρίας», Αθήνα: Αυτοέκδοση Mortimore, P.(1991).School Effectiveness Research : Which way at the Crossroads? School Effectiveness and School Improvement. 2,3, pp. 213: 229.

25. Μπουραντάς, Δ.,(2002), Μάνατζμεντ Θεωρητικό Υπόβαθρο και σύγχρονες πρακτικές , Εκδότης Μπένου Σ. Γεωργία
26. Μπρίνια, Β.,(2009). Νέες Ιδέες: Βασικά Στοιχεία Σχεδιασμού της Οργανωτικής Δομής του Ελληνικού Εκπαιδευτικού Συστήματος. ΣΠΟΥΔΑΙ. Τόμος 59, τεύχος 1^ο -2^ο ανακτήθηκε από http://digilib.lib.unipi.gr/spoudai/bitsream/spoudai/909/1/t59_ni-2_314-323.pdf
27. Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς Δ., (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Μένος.
28. Παρασκευοπούλου-Κόλλια, Ε.,(2008). Μεθοδολογία ποιοτικής Έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες και συνεντεύξεις. Open Education- The Journal for Open and Distance Education and Educational Technology, Volume 4, Number 1.
29. Πασιαρδής, Π.(2008). Στρατηγικός Σχεδιασμός, καινοτομίες και αξιολόγηση στην Εκπαίδευση. Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
30. Πασιαρδής, Π. (2004). Εκπαιδευτική ηγεσία. Από τη περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή: Εκδόσεις Μεταίχμιο
31. Σαϊτής, Χ. (1997). , « Management Ολικής Ποιότητας: Μία νέα μεθοδολογία για τον εκσυγχρονισμό του συστήματος διοίκησης της εκπαίδευσης», στο Διοικητική Ενημέρωση, τεύχ. 9.
32. Σπυροπούλου, Δ., (2004) Η Ευέλικτη ζώνη ως εκπαιδευτική Καινοτομία: Μια μελέτη περίπτωσης της εφαρμογής της σε τρία Γυμνάσια. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*.
33. Τσιότρας Γ.(2002) Βελτίωση Ποιότητας. 2^η έκδοση, Αθήνα: Μπένου Ε.
34. Τσελφές, Β., & Παρούση, Α.(2010) Το θέατρο στην εκπαίδευση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας.
35. Χατζηπαναγιώτου, Π.(2008). Ο ρόλος της κουλτούρας στην αποτελεσματικότητα του σχολικού οργανισμού. ΥΠ.Ε.Π.Θ., Ένταξη παιδιών παλιννοστούντων και αλλοδαπών στο σχολείο(γυμνάσιο), Δ.Κ
36. Χατζηπαντελή, Π. Σ. (1999) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, κεφ. 10- Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα: εκδόσεις Μεταίχμιο.
37. Χυτήρης, Λ. (2001) Οργανωσιακή συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις(έκδ. 3^η). Εκδ. οίκος, Interbooks, Αθήνα

ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ, Φ.Ε.Κ, ΥΠΟΥΡΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

- 188142/ΓΔ4, 2-11-2017 Σχεδιασμός και υλοποίηση Προγραμμάτων Σχολικών Δραστηριοτήτων για το σχολικό έτος 2017-2018.
- Ν1892/90, άρθρο 111 Εκσυγχρονισμός Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.
- Φ.Ε.Κ 577/92 και 629/92 Αρχές Ανάπτυξης Εκπαιδευτικού Υλικού.
- Ν2817/2000 Ίδρυση και Λειτουργία γραφείων Σχολικού Επαγγελματικού Προσανατολισμού.
- Υ.Α 455/7-2-2000 Καινοτόμα Προγράμματα στην Εκπαίδευση

ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΣΥΝΕΔΡΙΩΝ

1. C.I.D.R.EE.(1999) Consortium of Institutions for Development and Research in Education in Europe. *Across the great Divides: Διεπιστημονική διδασκαλία και μάθηση στο σχολείο της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*. Εργασία μελέτης του Συνδέσμου των Παιδαγωγικών Ινστιτούτων της Ευρώπης, μτφρ. Ν. Ηλιάδης & Αγ. Γαλανοπούλου, Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
2. EUA (2007) European University Association. Work Programme of the Bologna Follow-up Group 2005-2007. 4th Convention of European Higher Education Institutions on Europe's Universities.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ansart, P. Dictionnaire de Sociologie. France: Le Robert Seuil.
2. Arad, S., Hanson, M.A., Schneider, R.J (1997) "A framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation" The Journall of Creative Behavior, Vol.31 No1, pp 42-58

3. Aguayo R.,(1991) “Dr Deming” The man who taught the Japanese about Quality Edition: Mercury
4. Armstrong, M. (2005). “A handbook of human resource management practice”, 9th Edition, Kogan Page, London & Sterling VA
5. Barrett, R., (1997) “Liberating and corporate soul” HR Focus, Vol 74 No 4, pp15-16
6. Berry, G. (1997). “Leadership and the development of quality culture in schools”. International Journal of Educational Management.
7. Bion, W.-P., (1959) Experiences in Groups, New York: Basic Books 1961.11
8. Bank, J.(2000). Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας. Αθήνα: Γκιούρδας
9. Barth, R., (1990) “Improving Schools From Within: Teachers, Parents and Principles Can Make the Difference. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
10. Bresnahan, J., (1997) “The elusive muse” CIO, Vol.11 No 2, pp50-56
11. Brown, D(1998) Organisational Culture “Presentation to the compensation Forum Meeting” Academy of Management Journal (Financial Times), No 3, pp.392-409
12. Burdett, J.O. (1994) TQM and re-engineering: The battle for the organization to tomorrow. The TQM Magazine, 6, 7-13.
13. Cameron, K. & Quinn, R.(1999) “Diagnosing and changing Organizational Culture” Based on the competing Values Framework, Addison-Wesley Publish. Company, 1999, chapter 2,3 and “ Measures of Organizational Culture”, Principles and Factors of Leadership” Upper Saddle River, NJ: Prentice- Hall, 1999
14. Cameron, E., & Green, M., (2004) Making Sense of Change Management. Kogan Page, Great Britain & U.S.A
15. CIMA Study Text (1996) “Organizational Management and Development” 3rd ed. BPP Publishing, London
16. Cohen, L.Manion, L., & Morrison K.(2008). Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας. Αθήνα: Μεταίχμιο.
17. Covey, S.R (1993) “Innovation at four levels” Executive Excellence, Vol 10 No 9, pp 3-5
18. Creswell, J.W.(2011). Η Έρευνα στην Εκπαίδευση: Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση της Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας. Αθήνα: Έλλην.

19. Crosby, P.B. (1979). *Quality is free, the art of making quality certain*. Hodder & Stoughton, New York
20. Crosby, P.B. (1984) , *Quality without tears*, New York: McGraw-Hill
21. Deming, E. (1982). *Quality, productivity and competitive positions*
22. Deming, E. (1988). *The Deming Management Method, Leadership Principles from the Father of Quality*.
23. Dean, J.W., & Bowen, D.E. (1994). *Management theory and total quality: Improving research and practice through Theory development*. *Academy of Management Review*, 18(3), 392-418.
24. .Dortier, J.-F., *Questions sur la finance dans SCIENCES HUMAINES* 2008/12(No 199), page 17
25. Deal, T.E.(1993). *The culture of schools”* In *Educational Leadership and School Culture* edited by Marshall Sashkin and Herbrt J. Walbert. Berkeley, California: McCutchan Publishing.
26. Deal, T. & Kennedy, A (1982) *The Rites and Rituals of Corpotate Culture* . Google Books
27. E.U.A *Embedding Quality Culture in Higher Education-A selection of papers from the 1st European Forum for Quality Assurance*. Brussels: EUA Publications
28. Etienne, J., Bloess, F., Noreck, J.-P. & Roux, J.-P. 2004. *Dictionnaire de sociologie*. Paris: Hatier.
29. Edward T. Hall (1976) “ *Beyond Culture*”
30. Feigenbaum, A.V. (1991). *Total Quality Control*. McGraw-Hill, New York.
31. Feigenbaum, A.V (1999). *The new Quality for the twenty- first century*. *The TQM Magasine*, 11(6).
32. Fullan, M.(1991) *The New Meaning of Educational Change*. London: Cassell
33. Hargreaves, A., & Evans R., (1997) *Beyond Educational Reform: Bringing Teachers Back In*. Buckingham: Open University
34. 12.Harvey, L., & Stensaker, B., (2008) “*Quality Culture: understandings, boundaries and linkages*”, *European Journal of Education*. (4): 427-42
35. Hofstede, G., (1994) “*Cultural constraints in management theories*” *International review of strategic management*”.

36. Hofstede et al., (1990) “ Measuring Organizational cultures; A qualitative and quantitative study across 20 cases”, *Administrative Science Quarterly*, 35, June 1990, p. 286-316
37. Hofstede, G. & Bond, M.H (1988). *The Confucius connection: from cultural roots to economic growth*. *Organizational Dynamics*, 9, 42-63.
38. Handy, C., [(1985), (1986 printing)] “ Understanding organizations”. Harmondsworth: Penguin
39. Hoy, W., & Miskel, C., (2001) *Educational Administration: Theory, Research and Practice* New York: McCraw-Hill
40. Juran, J. (1989), *Leadership for quality*, New York, Free Press
41. Judge, W.Q., Fryxell, G.E, Dooley, R.S (1997) *The new task of R&D management: creating goal-directed communities for innovation” California Management Review*, Vol 39, No 3 pp 72-85.
42. Jancikowa A., & Brychta K., (2009) *Recent Issues in Sociological Research*
43. Garvin, D. (1984) *What Does “Product Quality” Really Mean?* *Sloan Management Review*, 26(1), 25-43.
44. George, G., Sleeth, R. G., & Siders, M.A. (1999). *Organizing culture: Leader roles, behaviors and reinforcement mechanisms*, *Journal of Business and Psychology*, 13(4), 545-560.
45. Gough, A. (1997). *Education and Environment: Policy, Trends and the problems of Marginalisation* . *Australian Education Review.*, 39, 23-35.
46. Gold, B.A.(1997), *International Organizational Behaviour: Text, Readings cases and skills*, Lubin School of Business Pace Hall.
47. Ishikawa, K., (1985) “ *What is Total Quality Management: The Japanese way*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
48. Khalil, O.E.M (1996) “*Innovative Work Environments : The role of information technology and systems*” *SAM Advanced Management Journal*, Vol 61 No 3, pp32-60
49. Kluckhohn, C. (1942) “ *Culture and Personality*” Wiley on behalf of the American Anhtropological Association.
50. Kotter, J.P., ((1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. *Harvard Business Review*, March- Apri: 59-67

51. Kowalski, T., και Reitzug, U., (1993) *Contemporary School Administration*. New York: Longman
52. Kroeber, A.-L., and Kluckhohn, C., (1963) "Culture: A critical Review of Concepts and Definitions
53. Lapina, I., Kairisa, I. & Aramina, D. (2015). Role of Organizational Culture in Quality Management of University. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 770-774.
54. Lock, E.A & Kirkpatrick, S.A (1995) "Promoting creativity in Organizations" in Ford, C.M, Gioia, D.A(Eds), *Creative Action in Organizations : Ivory Tower Visions & Real World Voices*, Sage, London, pp 115-120
55. Martins, E.C., (2000) "The influence of organizational culture on creativity and innovation in a university library" University of South Africa, Pretoria, MInf dissertation.
56. Martins, E. C., & Terblanche, F., (2003) "Building organizational culture that stimulates creativity and innovation" Vol.6. N1 p.64-74
57. Moorhead, G., & Griffin, W.(1989) *Organizational behavior*. Washington: Houghton Mifflin Company.
58. Murray, R.T (2003). *Blending qualitative & quantitative research methods in theses and dissertations*. Thousand Oaks, California: Sage P
59. Mumford, M.D., Whetzel, D.L, Reiter- Palman, R. (1997) "Thinking creatively at work: organization, influences on creative problem solving" *The Journal of Creative Behavior*, Vol 31, No 1, pp 7-17
60. OECD (1989) *Schools and Quality* , Report, Organization for Economic Cooperation, Paris.
61. OECD (1994) *Quality in teaching*, Report , Organization for Economic Cooperation, Paris.
62. OECD (1995) *New Public Management*, Organization for Economic Cooperation, Paris.
63. OECD (1996) *Lifelong Learning for all* Organization for Economic Cooperation, Paris.
64. OECD (1997) *National Innovation Systems* Organization for Economic Cooperation, Paris.

65. Oakland, J.S. (1989), *Total Quality Management*, London: Heinemann Professional Publishing
66. Oakland, J.S. & Porter, L. J., (1994) *Cases in Total Quality Management*, Butterworth Heinemann, Oxford.
67. Pettigrew, A., (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581
68. Prajogo, D., & Mcdermott, C. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(11), 1101-1122.
69. Psomas, E.L. & Fotopoulos, C.V (2009). Total quality management practices and results in food companies. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(7), 668-687.
70. Raymond, W., (1983) *Writing in Society*. London-New York: Verso
71. Roger Harrison, (1972) "Understanding Your Organization's Character" Boston: Harvard Business Review, 1972
72. Sallis, E. (2002). *Total quality management in education* (3rd edition.). London: Kogan Page
73. Sarason, S., (1996) "Revisiting: The culture of the school and the problem of change" Boston; Allyn and Bacon
74. Schein, E.(1985) "Organizational culture and leadership", San Francisco: Jossey-Bass.
75. Schein, E. (1989) " Organizational Culture and leadership", San Francisco: Jossey- Bass
76. Schein, E. (1992) " Organizational Culture and leadership", San Fransisco: Jossey-Bass
77. Sergiovanni, T.J &Starratt R.J (2002). *Supervision A Redefinition*. New York: McCraw-Hill
78. Shattow, M., (1996) "Out of the Blue" *Electric Perspectives*, 44-45, Vol.21 No 3.
79. Shields, P.M. (1999). Zen and the art of higher education maintenance; bridging classic and romantic notions of quality, *Journal of Higher Education Management*, 21(2), 165-172.

80. Stephen, G. & Weimerskich, A.,(1994) Total Quality Management Strategies and Techniques proven at today's most successful companies. New York: Wiley
81. Syrett, M., & Lammiman, J (1997) "The art of conjuring ideas" Director, Vol 50 No 9, pp 48-54
82. Tata, J., & Prasad, S. (1998). Cultural and structural constraints on total quality management implementation. Total Quality Management and Business Excellence, 9(8), 703-710.
83. Tesluk, P.E., Faar, J.L Klein, S.R (1997) "Influences of organizational culture and climate on individual creativity" The Journal of Creative Behavior, Vol 31 No 1, pp 21-41
84. Tushman, M.L & O'Reilly, C.A III(1997) "Winning through Innovation: A practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal" Harvard Business School Press, Boston M.A
85. Omachonou, V. K., & Ross, J. E., (1994) Principles of Total Quality 3rd edition, CRC PRESS Boca Raton, London, New York, Washington, D.C
86. Taguchi, G. (1982). Introduction to Quality engineering
87. Taguchi, G. (1987) Jikken keikakuho(3rd ed., vol I & II), Tokyo: Maruzen, English translation edited by D. Clausing. System of experimental design, New York: UNIPUB/Kraus International.
88. Van de Ven (1986) " Central Problems in the management of innovation" Management Science, U.S.A., Vol.32, N5 p. 590-607
89. Wilkins, A., & Ouchi, W., (1983) "Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance", Administrative science quarterly.

JOURNALS/ ARTICLES

1. Ehigie, B. O., & Mc Andrew, E. B., (2005) Innovation, diffusion and adoption of total quality management
2. Haigh R. H & Morris D.S (1994) The development of a generic model for the implementation of Total Quality Management
3. Powell T. C., (1995) Total Quality Management as competitive Advantage : A review and empirical study. Strategic Management Journal, 16, 15-37

4. Walton, E., (1986) Journal of Management Studies, Volume 23, Issue 6
5. Winn, R.C., &Green, R.S., (1998) Applying Total Quality Management: The educational Process, International Journal of Engineering Education

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

<https://el.wikipedia.org/wiki/Κουλτούρα>

<https://anthrosource.onlinelibrary.wiley.com/journal/15481433>

<https://managementmania.com/en/mintzergs-organizational-model>

<https://prosperity.com.gr/arthra/ti-einai-poiotita/>

http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/index_en.htm

<http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/374/109.pdf>

<http://www.pi-schools.gr/download/programs/erevnes/ax>

Alan Bryman Source Mar.(1984) Debate about Quantitative and Qualitative Research: A Question of Method or Epistemology? The British Journal of Sociology, Vol. 35, No 1 σελίδες 75-92, Published by: Blackwell Publishing on behalf of The London School of Economics and Political Science Stable.

URL: <http://www.jstor.org/stable/590553>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Α: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ

Απαντήστε τις ακόλουθες 4 ομάδες ερωτήσεων δύο φορές στις αντίστοιχες σειρές του πίνακα. Στην πρώτη στήλη απαντήστε βάσει του πώς αντιλαμβάνεστε τη σημερινή κατάσταση στο σχολείο σας και στη δεύτερη στήλη βάσει του πώς θα επιθυμούσατε να διαμορφωθεί η κατάσταση στα επόμενα 5 έτη. Επιλέξτε την απάντηση (από το 1 έως το 5) σύμφωνα με την παρακάτω διαβάθμιση:

1=καθόλου, 2=λίγο, 3=μέτρια, 4=αρκετά, 5=πολύ

Α1. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ			
1.	Το στυλ διοίκησης του σχολείου σας χαρακτηρίζεται από ομαδική εργασία, συναίνεση και συμμετοχή	Τωρινή κατάσταση	1 2 3 4 5
		Επιθυμητή κατάσταση	1 2 3 4 5
2.	Το στυλ διοίκησης του σχολείου σας χαρακτηρίζεται από ανάληψη ατομικών πρωτοβουλιών, από καινοτομία και από ελευθερία.	Τωρινή κατάσταση	1 2 3 4 5
		Επιθυμητή κατάσταση	1 2 3 4 5
3.	Το στυλ διοίκησης του σχολείου σας χαρακτηρίζεται από έντονη ανταγωνιστικότητα, υψηλές απαιτήσεις και επιθυμία επίτευξης των στόχων.	Τωρινή κατάσταση	1 2 3 4 5
		Επιθυμητή κατάσταση	1 2 3 4 5
4.	Το στυλ της διοίκησης του σχολείου σας χαρακτηρίζεται από εργασιακή ασφάλεια, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα και από σταθερότητα στις σχέσεις.	Τωρινή κατάσταση	1 2 3 4 5
		Επιθυμητή κατάσταση	1 2 3 4 5

A2.ΣΥΝΟΧΗ

1.	Αυτό που κρατάει ενωμένο το σχολείο σας είναι η αφοσίωση των μελών του και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Το στοιχείο της δέσμευσης προς το σχολείο σας παίζει μεγάλο ρόλο.	Τωρινή κατάσταση	1 2 3 4 5
		Επιθυμητή κατάσταση	1 2 3 4 5
2.	Αυτό που κρατάει ενωμένο το σχολείο σας είναι η προσήλωση των μελών του στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Δίδεται έμφαση στη πρωτοπορία.	Τωρινή κατάσταση	1 2 3 4 5
		Επιθυμητή κατάσταση	1 2 3 4 5
3.	Αυτό που κρατάει ενωμένο το σχολείο σας είναι η έμφαση στην αποτελεσματική εκπαιδευτική διαδικασία και στην υλοποίηση των στόχων.	Τωρινή κατάσταση	1 2 3 4 5
		Επιθυμητή κατάσταση	1 2 3 4 5
4.	Αυτό που κρατάει ενωμένο το σχολείο σας είναι η αφοσίωση των μελών του στην τήρηση των κανόνων και διαδικασιών. Δίδεται έμφαση στη διατήρηση της ομαλής λειτουργίας.	Τωρινή κατάσταση	1 2 3 4 5
		Επιθυμητή κατάσταση	1 2 3 4 5

A3.ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

1.	Το σχολείο σας προσδίδει έμφαση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Σημαντική είναι η ύπαρξη εμπιστοσύνης, δεκτικότητας και συμμετοχικότητας.	Τωρινή κατάσταση	1 2 3 4 5
		Επιθυμητή κατάσταση	1 2 3 4 5
2.	Το σχολείο σας δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων/κονδυλίων και στην αντιμετώπιση νέων προκλήσεων. Εκτιμάται ο πειραματισμός και η εκμετάλλευση ευκαιριών.	Τωρινή κατάσταση	1 2 3 4 5
		Επιθυμητή κατάσταση	1 2 3 4 5
3.	Το σχολείο σας προσδίδει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και στην επίτευξη των στόχων του. Επιδιώκονται αποτελέσματα και αναγνώριση από τη κοινωνία	Τωρινή κατάσταση	1 2 3 4 5
		Επιθυμητή κατάσταση	1 2 3 4 5
4.	Το σχολείο σας προσδίδει έμφαση στη συνέχεια και στη σταθερότητα. Σημαντική είναι η εξασφάλιση αποδοτικότητας, ελέγχου και ομαλής λειτουργίας.	Τωρινή κατάσταση	1 2 3 4 5
		Επιθυμητή κατάσταση	1 2 3 4 5

Α4.ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ			
1.	Η Διεύθυνση του σχολείου σας θεωρείται παράδειγμα μέντορα , διαμεσολαβητή, και παιδαγωγού.	Τωρινή κατάσταση	1 2 3 4 5
		Επιθυμητή κατάσταση	1 2 3 4 5
2.	Η Διεύθυνση του σχολείου σας θεωρείται παράδειγμα καινοτομίας και ανάληψης πρωτοβουλιών	Τωρινή κατάσταση	1 2 3 4 5
		Επιθυμητή κατάσταση	1 2 3 4 5
3.	Η Διεύθυνση του σχολείου σας εργάζεται με έναν τρόπο ορθολογιστικό, επιθετικό και με στόχο την αποτελεσματικότητα των στόχων του. Επιδιώκονται αποτελέσματα και αναγνώριση από τη κοινωνία	Τωρινή κατάσταση	1 2 3 4 5
		Επιθυμητή κατάσταση	1 2 3 4 5
4.	Η Διεύθυνση του σχολείου σας είναι καλός συντονιστής, καλός οργανωτής, με στόχο την αποδοτικότητα και την ομαλή διαχείριση.	Τωρινή κατάσταση	1 2 3 4 5
		Επιθυμητή κατάσταση	1 2 3 4 5

B: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Σε ποιο βαθμό το σχολείο σας χαρακτηρίζεται από τα παρακάτω:

11. Ο Διευθυντής/ντριάτου σχολείου συμμετέχει ενεργά σε ενέργειες βελτίωσης της ποιότητας και μεταδίδει τη δέσμευσή του/της στη ποιότητα στους εκπαιδευτικούς και το υπόλοιπο προσωπικό

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

12. Συμμετοχή του προσωπικού σε θέματα διοίκησης

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

13. Προσανατολισμός σε μαθητές/γονείς

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

14. Οι εκπαιδευτικοί επιμορφώνονται σε θέματα της διαχείρισης ποιότητας και σε τεχνικές επίλυσης προβλημάτων ποιότητας

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

15. Διατίθενται οι απαιτούμενοι πόροι για επιμόρφωση

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

16. Αύξηση του αριθμού των μαθητών στο σχολείο σας

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

17. Ρυθμός εναλλαγής των εκπαιδευτικών στο σχολείο σας

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

18. Προστασία του περιβάλλοντος(ορθολογική διαχείριση των στερεών- υγρών αποβλήτων, ανακύκλωση

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

19. Το σχολείο σας υπερέχει ως προς τις παρεχόμενες υπηρεσίες σε σύγκριση με αυτές των άλλων σχολείων

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

20. Ανιχνεύονται τα σημεία απωλειών πόρων/χρόνου προκειμένου να βελτιωθούν οι εκπαιδευτικές και οι υπόλοιπες διαδικασίες

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

Γ : ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Σε τι βαθμό πραγματοποιήθηκαν στο σχολείο σας αλλαγές/ καινοτομίες σε κάθε έναν από τους παρακάτω τομείς:

7. Σχολικοί στόχοι

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

8. Διδακτικοί/ μαθησιακοί στόχοι

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

9. Διδακτικά μέσα/υλικό(χρήση πληροφορικής και τεχνολογίας, εύκολη πρόσβαση στο διαδίκτυο σε όλες τις αίθουσες, χρήση διαδραστικού πίνακα)

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

10. Προσεγγίσεις διδασκαλίας και μάθησης

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

11. Εκπαιδευτικά προγράμματα(Περιβαλλοντικά, Πολιτιστικά, Αγωγής Υγείας, Αγωγής Σταδιοδρομίας)

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

12. Ευρωπαϊκά Προγράμματα(Erasmus+, e- twinning).

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Φύλο:

- Άνδρας
- Γυναίκα

Ηλικία:

- Μέχρι και 30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- Άνω των 60

Σπουδές:

- Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

Έτη υπηρεσίας:

- Μέχρι 4
- 5-10
- 11-20
- 21-30
- Άνω των 30

Σχέση εργασίας:

- Μόνιμος
- Αναπληρωτής/τρια
- Ωρομίσθιος/α

Σχολείο εργασίας:

- Γυμνάσιο
- ΓΕΛ
- ΕΠΑΛ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: Πίνακες συχνοτήτων

Πίνακας 1: Φύλο – Συχνότητες

		Φύλο			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	37	35,2	35,2	35,2
	Γυναίκα	68	64,8	64,8	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Πίνακας 2: Ηλικία – Συχνότητες

		Ηλικία			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<30	5	4,8	4,8	4,8
	31 - 40	23	21,9	21,9	26,7
	41 - 50	27	25,7	25,7	52,4
	51 - 60	50	47,6	47,6	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Πίνακας 3: Σπουδές – Συχνότητες

		Σπουδές			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πτυχίο ΑΕΙ	65	61,9	61,9	61,9
	Μεταπτυχιακό	35	33,3	33,3	95,2
	Διδακτορικό	5	4,8	4,8	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Πίνακας 4: Έτη Υπηρεσίας – Συχνότητες

		Έτη Υπηρεσίας			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<5	6	5,7	5,7	5,7
	5 - 10	7	6,7	6,7	12,4
	11 - 20	49	46,7	46,7	59,0
	21 - 30	35	33,3	33,3	92,4
	>30	8	7,6	7,6	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Πίνακας 5 : Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού – Μέσοι Όροι & Τυπικές Αποκλίσεις

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
Ομαδική Εργασία, Συναίνεση & Συμμετοχή	105	3,15	1,175
Επιθυμητή Κατάσταση	105	4,49	,774
Ατομικές Πρωτοβουλίες, Καινοτομία & Ελευθερία	105	2,97	1,130
Επιθυμητή Κατάσταση	105	4,35	,820
Ανταγωνιστικότητα, Υψηλές Απαιτήσεις & Επιθυμία Επίτευξης Στόχων	105	2,60	1,025
Επιθυμητή Κατάσταση	105	3,57	1,108
Εργασιακή Ασφάλεια, Συμμόρφωση, Προβλεψιμότητα & Σταθερότητα στις Σχέσεις"	105	3,29	1,124
Επιθυμητή Κατάσταση	105	4,31	,984
Valid N (listwise)	105		

Πίνακας 6 : Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού – Κατανομές Συχνοτήτων

		Column N %
Ομαδική Εργασία, Συναίνεση & Συμμετοχή	Καθόλου	10,5%
	Λίγο	18,1%
	Μέτρια	29,5%
	Αρκετά	29,5%
	Πολύ	12,4%
Επιθυμητή Κατάσταση	Καθόλου	1,0%
	Λίγο	1,0%
	Μέτρια	8,6%
	Αρκετά	27,6%
	Πολύ	61,9%
Ατομικές Πρωτοβουλίες, Καινοτομία & Ελευθερία	Καθόλου	12,4%
	Λίγο	21,9%
	Μέτρια	27,6%
	Αρκετά	32,4%
	Πολύ	5,7%
Επιθυμητή Κατάσταση	Καθόλου	1,9%
	Λίγο	1,0%
	Μέτρια	7,6%
	Αρκετά	39,0%
	Πολύ	50,5%
Ανταγωνιστικότητα, Υψηλές Απαιτήσεις & Επιθυμία Επίτευξης Στόχων	Καθόλου	16,2%
	Λίγο	29,5%
	Μέτρια	34,3%
	Αρκετά	18,1%
	Πολύ	1,9%
Επιθυμητή Κατάσταση	Καθόλου	4,8%
	Λίγο	13,3%
	Μέτρια	22,9%
	Αρκετά	38,1%
	Πολύ	21,0%
Εργασιακή Ασφάλεια, Συμμόρφωση, Προβλεψιμότητα & Σταθερότητα στις Σχέσεις"	Καθόλου	8,6%
	Λίγο	17,1%
	Μέτρια	21,0%
	Αρκετά	43,8%
	Πολύ	9,5%
Επιθυμητή Κατάσταση	Καθόλου	2,9%
	Λίγο	2,9%
	Μέτρια	11,4%
	Αρκετά	25,7%
	Πολύ	57,1%

Πίνακας 7 : Συνοχή – Μέσοι Όροι & Τυπικές Αποκλίσεις

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
Αφοσίωση Μελών & Αμοιβαία Εμπιστοσύνη	105	3,31	1,163
Επιθυμητή Κατάσταση	105	4,30	,822
Προσήλωση των Μελών στην Καινοτομία & την Ανάπτυξη	105	2,68	1,105
Επιθυμητή Κατάσταση	105	4,13	,889
Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διαδικασία & Υλοποίηση Στόχων"	105	3,15	1,116
Επιθυμητή Κατάσταση	105	4,28	,826
Αφοσίωση των Μελών στην Τήρηση Κανόνων & Διαδικασιών"	105	3,41	,997
Επιθυμητή Κατάσταση	105	4,25	,852
Valid N (listwise)	105		

Πίνακας 8 : Συνοχή – Κατανομές Συχνοτήτων

		Column N %
Αφοσίωση Μελών & Αμοιβαία Εμπιστοσύνη	Καθόλου	9,5%
	Λίγο	14,3%
	Μέτρια	24,8%
	Αρκετά	38,1%
	Πολύ	13,3%
Επιθυμητή Κατάσταση	Καθόλου	1,0%
	Λίγο	1,9%
	Μέτρια	11,4%
	Αρκετά	37,1%
	Πολύ	48,6%
Προσήλωση των Μελών στην Καινοτομία & την Ανάπτυξη	Καθόλου	16,2%
	Λίγο	29,5%
	Μέτρια	28,6%
	Αρκετά	21,9%
	Πολύ	3,8%
Επιθυμητή Κατάσταση	Καθόλου	1,0%
	Λίγο	4,8%
	Μέτρια	13,3%
	Αρκετά	41,9%
	Πολύ	39,0%
Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διαδικασία & Υλοποίηση Στόχων"	Καθόλου	8,6%
	Λίγο	21,0%
	Μέτρια	25,7%
	Αρκετά	36,2%
	Πολύ	8,6%
Επιθυμητή Κατάσταση	Καθόλου	1,0%
	Λίγο	1,0%
	Μέτρια	15,2%
	Αρκετά	35,2%
	Πολύ	47,6%
Αφοσίωση των Μελών στην Τήρηση Κανόνων & Διαδικασιών"	Καθόλου	6,7%
	Λίγο	6,7%
	Μέτρια	36,2%
	Αρκετά	40,0%
	Πολύ	10,5%
Επιθυμητή Κατάσταση	Καθόλου	1,0%
	Λίγο	1,9%
	Μέτρια	15,2%
	Αρκετά	35,2%
	Πολύ	46,7%

Πίνακας 9 : Στρατηγικός Σχεδιασμός – Μέσοι Όροι & Τυπικές Αποκλίσεις

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
Εμπιστοσύνη, Δεκτικότητα & Συμμετοχικότητα	105	3,21	1,174
Επιθυμητή Κατάσταση	105	4,39	,814
Πειραματισμός & Εκμετάλλευση Πόρων	105	3,01	1,105
Επιθυμητή Κατάσταση	105	4,25	,864
Αποτελεσματικότητα & Αναγνώριση από την Κοινωνία	105	3,19	1,127
Επιθυμητή Κατάσταση	105	4,18	,852
Αποδοτικότητα, Έλεγχος & Ομαλή Λειτουργία	105	3,33	1,035
Επιθυμητή Κατάσταση	105	4,23	,933
Valid N (listwise)	105		

Πίνακας 10 : Στρατηγικός Σχεδιασμός – Κατανομές Συχνοτήτων

		Column N %
Εμπιστοσύνη, Δεκτικότητα & Συμμετοχικότητα	Καθόλου	10,48%
	Λίγο	16,19%
	Μέτρια	27,62%
	Αρκετά	33,33%
	Πολύ	12,38%
Επιθυμητή Κατάσταση	Καθόλου	,95%
	Λίγο	1,90%
	Μέτρια	9,52%
	Αρκετά	32,38%
	Πολύ	55,24%
Πειραματισμός & Εκμετάλλευση Πόρων	Καθόλου	10,48%
	Λίγο	20,95%
	Μέτρια	33,33%
	Αρκετά	27,62%
	Πολύ	7,62%
Επιθυμητή Κατάσταση	Καθόλου	,00%
	Λίγο	5,71%
	Μέτρια	10,48%
	Αρκετά	37,14%
	Πολύ	46,67%
Αποτελεσματικότητα & Αναγνώριση από την Κοινωνία	Καθόλου	9,52%
	Λίγο	16,19%
	Μέτρια	30,48%
	Αρκετά	33,33%
	Πολύ	10,48%
Επιθυμητή Κατάσταση	Καθόλου	,00%
	Λίγο	3,81%
	Αρκετά	17,14%
	Μέτρια	36,19%
	Πολύ	42,86%
Αποδοτικότητα, Έλεγχος & Ομαλή Λειτουργία	Καθόλου	6,67%
	Λίγο	14,29%
	Μέτρια	25,71%
	Αρκετά	45,71%
	Πολύ	7,62%
Επιθυμητή Κατάσταση	Καθόλου	,95%
	Λίγο	5,71%
	Μέτρια	11,43%
	Αρκετά	33,33%
	Πολύ	48,57%

Πίνακας 11: Χαρακτήρας της Διεύθυνσης – Μέσοι Όροι & Τυπικές Αποκλίσεις

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
Μέντορας, Διαμεσολαβητής & Παιδαγωγός	105	3,05	1,333
Επιθυμητή Κατάσταση	105	4,41	,906
Καινοτομία & Ανάλυση Πρωτοβουλιών	105	3,09	1,279
Επιθυμητή Κατάσταση	105	4,41	,781
Αποτελέσματα & Αναγνώριση από την Κοινωνία	105	2,98	1,168
Επιθυμητή Κατάσταση	105	3,87	1,110
Αποδοτικότητα & Ομαλή Λειτουργία	105	3,29	1,357
Επιθυμητή Κατάσταση	105	4,35	,920
Valid N (listwise)	105		

Πίνακας 12 :Χαρακτήρας της Διεύθυνσης – Κατανομές Συχνοτήτων

	Column N %	
Μέντορας, Διαμεσολαβητής & Παιδαγωγός	Καθόλου	17,14%
	Λίγο	20,00%
	Μέτρια	18,10%
	Αρκετά	30,48%
	Πολύ	14,29%
Επιθυμητή Κατάσταση	Καθόλου	1,90%
	Λίγο	1,90%
	Μέτρια	11,43%
	Αρκετά	22,86%
	Πολύ	61,90%
Καινοτομία & Ανάλυση Πρωτοβουλιών	Καθόλου	13,33%
	Λίγο	22,86%
	Μέτρια	20,00%
	Αρκετά	29,52%
	Πολύ	14,29%
Επιθυμητή Κατάσταση	Καθόλου	,95%
	Λίγο	,95%
	Μέτρια	9,52%
	Αρκετά	33,33%
	Πολύ	55,24%
Αποτελέσματα & Αναγνώριση από την Κοινωνία	Καθόλου	11,43%
	Λίγο	24,76%
	Μέτρια	27,62%
	Αρκετά	26,67%
	Πολύ	9,52%
Επιθυμητή Κατάσταση	Καθόλου	2,86%
	Λίγο	11,43%
	Μέτρια	17,14%
	Αρκετά	33,33%
	Πολύ	35,24%
Αποδοτικότητα & Ομαλή Λειτουργία	Καθόλου	16,19%
	Λίγο	12,38%
	Μέτρια	18,10%
	Αρκετά	33,33%
	Πολύ	20,00%
Επιθυμητή Κατάσταση	Καθόλου	1,90%
	Λίγο	2,86%
	Μέτρια	10,48%
	Αρκετά	27,62%
	Πολύ	57,14%