



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ "ΑΕΕ"
(ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΕΡΓΟΥ: ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΧΟΛΙΚΗΣ
ΜΟΝΑΔΑΣ) ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ & ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

του

ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΥ ΓΑΚΗ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Μαρία Νίκα

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης στη
διοίκηση & οργάνωση εκπαιδευτικών μονάδων

Θεσσαλονίκη, Σεπτέμβριος, 2019



Η παρούσα Διπλωματική Εργασία καλύπτεται στο σύνολό της νομικά από δημόσια άδεια πνευματικών δικαιωμάτων Creative Commons:

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή



Μπορείτε να:

- **Μοιραστείτε:** αντιγράψετε και αναδιανέμετε το παρόν υλικό με κάθε μέσο και τρόπο
- **Προσαρμόστε:** αναμείξτε, τροποποιήστε και δημιουργήστε πάνω στο παρόν υλικό

Υπό τους ακόλουθους όρους:

- **Αναφορά Δημιουργού:** Θα πρέπει να καταχωρίσετε αναφορά στο δημιουργό, με σύνδεσμο της άδειας, και με αναφορά αν έχουν γίνει αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υπονοεί ότι ο δημιουργός αποδέχεται το έργο σας ή τη χρήση που εσείς κάνετε.
- **Μη Εμπορική Χρήση:** Δε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το υλικό για εμπορικούς σκοπούς.
- **Παρόμοια Διανομή:** Αν αναμείξετε, τροποποιήσετε, ή δημιουργήσετε πάνω στο παρόν υλικό, πρέπει να διανείμετε τις δικές σας συνεισφορές υπό την ίδια άδεια Creative Commons όπως και το πρωτότυπο.

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον Κανονισμό Σπουδών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων του Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδος, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- Η παρούσα Διπλωματική Εργασία αποτελεί έργο αποκλειστικά δικής μου δημιουργίας, έρευνας, μελέτης και συγγραφής.
- Για τη συγγραφή της Διπλωματικής μου Εργασίας δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται σαφής αναφορά στην πηγή προέλευσης(βιβλίο, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Θεσσαλονίκη, 14 Οκτωβρίου, 2019

Ο Δηλών: Αναστάσιος Γάκης

Περίληψη

Η παρούσα εργασία διερευνά τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στο πλαίσιο της Αξιολόγησης του Εκπαιδευτικού Έργου, Αυτοαξιολόγηση Σχολικής Μονάδας (ΑΕΕ), στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, όπως θεσμοθετήθηκε στη χώρα μας το 2013, σύμφωνα με την αντίστοιχη υπουργική απόφαση και τις εγκυκλίους. Η Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου είναι ένα καινοτόμο εγχείρημα ένταξης διαδικασιών αυτοαξιολόγησης στις σχολικές μονάδες και στην λειτουργία τους. Στόχοι της εργασίας είναι η διεξοδική μελέτη του θεσμικού πλαισίου και η ανάλυση των βασικών χαρακτηριστικών της ΑΕΕ (σκοποί – στόχοι, διαδικασίες, κριτήρια, συμμετέχοντες, αξιοποίηση αποτελεσμάτων), αλλά και η αναζήτηση του βαθμού συμβατότητας των στοιχείων αυτών με τις αρχές της ΔΟΠ. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, που ένα νέο είδος ηγεσίας και διοίκησης οργανισμών και επιχειρήσεων, εξετάζεται λεπτομερώς, μαζί με τους εκπροσώπους του, καθώς τα τελευταία χρόνια έχει ενταχθεί δυναμικά και στον τομέα της εκπαίδευσης, ο οποίος δεν μπορεί να απέχει φυσικά από τις εξελίξεις της κοινωνίας. Η έρευνα διεξήχθη με τη μεθοδολογία της ανάλυσης περιεχομένου, η οποία εφαρμόστηκε στα θεσμικά κείμενα της ΑΕΕ, στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση, για την συλλογή και συμπύκνωση των δεδομένων τους σε κωδικοποιημένες κατηγορίες και την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με αυτά. Οι κατηγορίες ανάλυσης προέκυψαν από τους στόχους της εργασίας και από τα ερευνητικά ερωτήματα και μας υπέδειξαν τα βασικά χαρακτηριστικά της ΑΕΕ. Με την αξιοποίησή τους αλλά και των αποτελεσμάτων τους διενεργήθηκε η μελέτη της σύγκρισης και της συμβατότητας μεταξύ της ΑΕΕ και της ΔΟΠ. Τα συμπεράσματα της έρευνας μας υποδεικνύουν τελικώς ότι υπάρχει μεγάλος βαθμός συμβατότητας των δύο, καθώς όλες οι κατηγορίες ανάλυσης παρουσιάζουν σημαντικά σημεία ταύτισης και παρατηρείται μια υποστήριξη της φιλοσοφίας της ΑΕΕ επάνω στις βασικές αρχές της ΔΟΠ.

Λέξεις-Κλειδιά:

Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), Αξιολόγηση Εκπαιδευτικού Έργου, Αυτοαξιολόγηση Σχολικής Μονάδας (ΑΕΕ), Πρωτοβάθμια - Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, Ανάλυση Περιεχομένου, Κατηγορίες Ανάλυσης, Βασικά χαρακτηριστικά, Σύγκριση - Συμβατότητα

Abstract

This present study aims to investigate the principles of Total Quality Management (TQM) in the context of the Self-Evaluation of Educational work, School Internal Evaluation, in Primary and Secondary Education, as established in our country in 2013, according to the Ministerial Decision and the Circulars. The Self-Evaluation of Educational work is an innovative project that integrates self-assessment processes into school units and their operation. The objectives of the work are to study in-depth the institutional context and analyze the key features of this specific project (goals - objectives, processes, criteria, participants, exploitation of results) and to seek the degree of compatibility of these elements with the principles of the TQM. Total Quality Management, that is a new type of leadership and management of organizations and businesses, is examined in detail, along with its representatives, because in recent years it has been dynamically integrated in the sector of education, which cannot of course, abstain from the developments of society. The research was conducted using the content analysis methodology applied in the institutional texts of the Self-Evaluation of Educational work project, in primary and secondary education, to collect and condense their data into coded categories and to draw conclusions about them. The categories of analysis have created from the objectives of the work and the research questions and showed us the key features of the Self-Evaluation of Educational work. With their use and their results conducted a study of comparison and compatibility between the Self-Evaluation of Educational work and TQM. The conclusions of our research ultimately indicate that there is a high degree of compatibility between the two, as all categories of analysis have important matching points and it is observed that the philosophy of Self-Evaluation of Educational work is based on the basic principles of the TQM.

Key-words:

Total Quality Management (TQM), Self-Evaluation of Educational work, School Internal Evaluation, Primary – Secondary Education, Content Analysis, Analysis Categories, Key features, Comparison - Compatibility

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη.....	iv
Abstract.....	iv
Εισαγωγή.....	1

ΜΕΡΟΣ Α΄

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ – ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	3
1.1 Ιστορική αναδρομή φιλοσοφίας της ΔΟΠ.....	3
1.2 Εννοιολογική οριοθέτηση της «ποιότητας».....	6
1.3 Προσεγγίσεις της ΔΟΠ.....	12
1.3.1 Βασικές φιλοσοφικές προσεγγίσεις της ΔΟΠ.....	13
1.4 Ο ευρωπαϊκός οργανισμός διασφάλισης της ποιότητας EFQM.....	23
1.5 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση.....	24
1.5.1 Σχολεία Ποιότητας – αξιολόγηση εκπαιδευτικών οργανισμών.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	27
2.1 Εννοιολογική οριοθέτηση της εκπαιδευτικής αξιολόγησης.....	28
2.2 Τύποι αξιολόγησης.....	29
2.3 Το πλαίσιο της αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας.....	30
2.4 Προκλήσεις και προϋποθέσεις εφαρμογής της αυτοαξιολόγησης.....	32
2.5 Μεθοδολογία και διαδικασίες της Αυτοαξιολόγησης.....	34
2.6 Η Αυτοαξιολόγηση σχολικών μονάδων στο Διεθνές και Ευρωπαϊκό πλαίσιο.....	35
2.6.1 Αυτοαξιολόγηση σχολικών μονάδων στην Ελλάδα – θεσμικό πλαίσιο - Ιστορική αναδρομή.....	39

ΜΕΡΟΣ Β΄

ΕΡΕΥΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	48
4.1 Το Θεσμικό Πλαίσιο της ΑΕΕ.....	48
4.1.1 Σκοπός και στόχοι της ΑΕΕ.....	48
4.1.2 Διαδικασίες της ΑΕΕ.....	51
4.1.3 Κριτήρια της ΑΕΕ.....	57
4.1.4 Εμπλεκόμενοι – συμμετέχοντες στη διαδικασία της ΑΕΕ.....	63
4.1.5 Χρήση των αποτελεσμάτων.....	64

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	66
5.1. Σύγκριση Θεσμικού πλαισίου ΑΕΕ με τις αρχές της ΔΟΠ.....	66
5.1.1 Σκοποί – στόχοι	66
5.1.2 Διαδικασίες της ΑΕΕ	73
5.1.3 Κριτήρια της ΑΕΕ.....	76
5.1.4 Εμπλεκόμενοι – συμμετέχοντες στη διαδικασία της ΑΕΕ.....	77
5.1.5 Χρήση των αποτελεσμάτων	78
5.2. Συμπεράσματα της έρευνας.....	80
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	83

Πίνακας Γραφημάτων και Πινάκων

Σχήμα 1 : Ο κύκλος του Deming	14
Σχήμα 2 : Το σχήμα Π-Ε-Α-Ε-Α.....	51
Σχήμα 3 : Κύκλοι αξιολόγησης εκπαιδευτικού έργου.....	53
Πίνακας 1: Παράδειγμα εφαρμογής Αυτοαξιολόγησης σε σχολική μονάδα	62

Εισαγωγή

Η εποχή που διανύουμε χαρακτηρίζεται από αφθονία και πληρότητα παροχών, υπηρεσιών, αγαθών και προϊόντων. Πλέον η ανάπτυξη της τεχνολογίας, της οικονομίας και του πολιτισμού γενικότερα προκαλούν ραγδαίες και βίαιες αλλαγές όχι μόνο στην απλή καθημερινότητα και στις ζωές των ανθρώπων, αλλά και στην κοινωνία στο σύνολό της. Ο κόσμος των οργανισμών και των επιχειρήσεων μεταβάλλεται έτσι συνεχώς λόγω αυτών των εξελίξεων και των μεταβολών των αναγκών και επιθυμιών του πληθυσμού. Πέρα όμως από την παράμετρο της ποσότητας των αγαθών και υπηρεσιών πλέον στις τάξεις των οργανισμών έχει ενταχθεί και ενσωματωθεί και ο πολυσήμαντος όρος της ποιότητας. Η ποιότητα πλέον έχει αναχθεί τα τελευταία χρόνια σε υψίστης σημασίας έννοια και αποτελεί ένα σημαντικό κριτήριο αλλά και απαραίτητη προϋπόθεση που καθορίζει άμεσα την αξία της παρεχόμενης υπηρεσίας και των προϊόντων, όπως αντίστοιχα και την αξία της επιχείρησης και του οργανισμού που τα παρέχει, ως επερχόμενο.

Σύμφωνα με αυτά τα καινούργια δεδομένα και τις ριζικές αλλαγές στην έννοια του προϊόντος και της υπηρεσίας, στα πλαίσια της βελτίωσης της ποιότητας, αναζητήθηκε από τους οργανισμούς νέα μοντέλα διοίκησης και ηγεσίας που θα οργάνωναν καλύτερα τις διαδικασίες, τα αποτελέσματα και το γενικότερο οικοδόμημα, ώστε να παράγονται ανώτερα ποιοτικά προϊόντα που να στηρίζονται στον ποιοτικό έλεγχο και να διατηρούνται σε υψηλά επίπεδα επίδοσης και απόδοσης. Ένα τέτοιου είδους οργάνωσης είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), ένα καινοτόμο είδος διοίκησης οργανισμών που εμφανίστηκε πρόσφατα και παρήγαγε καθοριστικής σημασίας μεταβολές στις δομές και στις ρίζες της παραδοσιακής οργάνωσης των επιχειρήσεων. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ενσωματώνει στο σύνολο των διαδικασιών την έννοια της ποιότητας και του ελέγχου της και εμπλέκει όλα τα μέλη του οργανισμού, όπως και την διοίκηση, στην διατήρηση υψηλής αποδοτικότητας.

Μέσα σε αυτά τα πλαίσια αναμορφώθηκε τα επόμενα χρόνια και η έννοια της εκπαίδευσης καθώς οι οργανισμοί που την παρέχουν ως υπηρεσία άρχισαν να μεταβάλλονται και να προσαρμόζονται θετικά στις νέες συνθήκες. Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί άρχισαν σταδιακά να συμπεριλαμβάνουν

διαδικασίες αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου με σκοπό την βελτίωση της ποιότητας της υπηρεσίας τους και την διατήρησή τους σε υψηλά επίπεδα. Η Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου, Αυτοαξιολόγηση Σχολικής Μονάδας (ΑΕΕ) που αναλύεται στην παρούσα εργασία είναι ένα τέτοιου είδους εγχείρημα που περιλαμβάνει διαδικασίες αυτοαξιολόγησης στις σχολικές μονάδες με συγκεκριμένα ποιοτικά κριτήρια.

Σκοπός της εργασίας είναι να αναζητηθούν στοιχεία από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο θεσμικό πλαίσιο της Αυτοαξιολόγησης του Εκπαιδευτικού Έργου, στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, μέσω μιας συγκριτικής αποτίμησης και αντιστοίχισης της συμβατότητας. Η μέθοδος που αξιοποιείται για να εξαχθούν τα δεδομένα είναι η ανάλυση περιεχομένου, ως μια διαδικασία κωδικοποίησης και κατηγοριοποίησης. Αρχικά αναζητούνται τα βασικά χαρακτηριστικά της ΑΕΕ, κατηγοριοποιούνται και στη συνέχεια γίνεται η αντιστοίχιση με τις αρχές της ΔΟΠ για την παρατήρηση της συμβατότητας. Αυτά είναι βέβαια και τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας και της έρευνας.

Το πρώτο κεφάλαιο αφιερώνεται στη διεξοδική ανάλυση της ΔΟΠ, παρουσιάζονται η ιστορική εξέλιξη και αναδρομή της, οι βασικές προσεγγίσεις των εκπροσώπων της, οι αξίες και οι αρχές που πρεσβεύει, οι οργανισμοί που την ενισχύουν αλλά και η ένταξή της στην εκπαίδευση. Κατά το δεύτερο κεφάλαιο καθορίζεται η έννοια της αξιολόγησης στην εκπαίδευση, παρουσιάζονται οι τύποι αξιολόγησης και η συνέχεια επικεντρώνεται στο πλαίσιο της αυτοαξιολόγησης, στις διαδικασίες της και στην εφαρμογή της στον ευρωπαϊκό αλλά και διεθνή χώρο. Τέλος γίνεται μια ιστορική αναδρομή της εφαρμογής της αυτοαξιολόγησης στην Ελλάδα και καταλήγουμε στην δημιουργία του θεσμικού πλαισίου της ΑΕΕ τα τελευταία χρόνια. Στο επόμενο κεφάλαιο καταγράφεται η ακριβή μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για να εξαχθούν τα αποτελέσματα της έρευνάς μας και που παρουσιάζονται λεπτομερώς στο τέταρτο κεφάλαιο σύμφωνα με τις κατηγορίες ανάλυσης που προέκυψαν από τα ερευνητικά μας ερωτήματα. Με βάση τα αποτελέσματα αυτά προχωράμε στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας που είναι τα συμπεράσματα της έρευνας και συμπεριλαμβάνουν την σύγκριση του θεσμικού πλαισίου της ΑΕΕ με τα βασικά χαρακτηριστικά της ΔΟΠ,

σύμφωνα πάλι με τις κατηγορίες ανάλυσης, για την ολοκληρωμένη και πλήρη ερευνητική τους προσέγγιση.

ΜΕΡΟΣ Α΄

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ – ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1 Ιστορική αναδρομή φιλοσοφίας της ΔΟΠ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εμφανίστηκε ουσιαστικά στο προσκήνιο κατά τη δεκαετία του 1990, καθώς οι έννοιες της ποιότητας εισήλθαν δυναμικά στο πεδίο της βιομηχανίας, όπως και της εκπαίδευσης, αλλά και της διοίκησης οργανισμών γενικότερα. Στην αλλαγή αυτή συνέβαλε κυρίως η αντίληψη και η κατανόηση ότι η εστίαση στην βελτίωση της ποιότητας γενικότερα των οργανισμών είχε ως αποτέλεσμα την κυριαρχία και αριστεία στις αγορές (Dahlgaard, κ.ά, 2008).

Η ιαπωνική βιομηχανία κατά τη δεκαετία του 1950 εφαρμόζοντας τις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας κατάφερε όχι μόνο να εγκαθιδρυθεί αλλά και να ξεπεράσει παρόμοιες ευρωπαϊκές και αμερικανικές επιχειρήσεις που μέχρι πρότινος ήταν ίδιου βεληνεκούς και δυναμικότητας. Τα προηγούμενα χρόνια οι επιχειρήσεις στην Ευρώπη και Αμερική είχαν παραμελήσει σε υπερβολικό βαθμό την ποιότητα των υπηρεσιών και παροχών και αντιθέτως είχαν επενδύσει αρκετά στην χαμηλού κόστους μαζική παραγωγή. Το ίδιο φαινόμενο παρατηρούνταν και στον τομέα της εκπαίδευσης, όπου μέχρι την δεκαετία του 1980 μονοπωλούσε το ενδιαφέρον η έννοια της αποτελεσματικότητας και ως προτεραιότητα θεωρούνταν η ενίσχυσή της σε όλους τους επιμέρους τομείς. Με την είσοδο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στους οργανισμούς και όχι μόνο, αναγνωρίστηκε μια εναλλακτική μέθοδος διοίκησης και διαχείρισης που όχι μόνο κατέρριπτε τις παραδοσιακές αρχές αλλά καινοτομούσε στις μεθόδους και προήγαγε καλύτερα αποτελέσματα (Everard & Morris, 1999).

Ένας από τους εμπνευστές και πρωτοπόρους της σύλληψης της φιλοσοφίας της ΔΟΠ ήταν ο Edwards Deming που ήδη από το 1920 στην εταιρεία που εργαζόταν άρχισε να αξιολογεί και να κρίνει τη χρήση του επιστημονικού μάνατζμεντ και να εξετάζει εναλλακτικές μορφές διαχείρισης. Γρήγορα παρατήρησε ότι οι δράσεις του οργανισμού επικεντρώνονταν κυρίως στην απόδοση και παραγωγή και έθετε στο περιθώριο τους εργαζόμενους και το εργασιακό κλίμα. Ουσιαστικά ο οργανισμός απέρριπτε τις ανάγκες των εργαζομένων, που θεωρούνταν αντικείμενα της παραγωγικής διαδικασίας, με απώτερο σκοπό την αύξηση της ποσότητας. Η έννοια της ποιότητας απουσίαζε παντελώς και αυτού του είδους η διοίκηση υποβάθμιζε τον άνθρωπο – εργαζόμενο. Η συνειδητοποίηση της συγκεκριμένης διαφοροποίησης ώθησε τον Deming να δομήσει μια νέα φιλοσοφία διοίκησης, τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, μια ριζοσπαστική για την εποχή ιδέα με τρομερά ωστόσο αποτελέσματα και υψηλή αποδοτικότητα για τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις. Ταυτοχρόνως συνιδρυτές της φιλοσοφίας της ΔΟΠ μαζί με τον Edwards Deming θεωρούνται επίσης ο Joseph Juran, ο Philip Crosby, ο Ishikawa, ο Feingenbaum, ο Garvin και ο Taguchi (Ζαβλανός, 2003).

Έτσι οι νέοι αυτοί ορίζοντες και η ΔΟΠ αναπτύχθηκαν με γοργά βήματα στους τομείς των υπηρεσιών, των οργανισμών αλλά και της εκπαίδευσης και κατέλαβαν γρήγορα εξέχουσα σημασία. Το ανταγωνιστικό περιβάλλον που ήταν προϊόν της παγκοσμιοποίησης έπρεπε να αντιμετωπιστεί με επιτυχία μέσω της εστίασης στους τομείς και δείκτες της ποιότητας των οργανισμών. Από τη δεκαετία του 90 και μετά, όπως αναφέραμε, η έννοια της ποιότητας μπήκε στο επίκεντρο των εξελίξεων, καθώς όλοι αντιλήφθηκαν ότι αποτελούσε το κλειδί της επιτυχίας και της προόδου. Κάθε επιμέρους στοιχεία που συνθέτουν την ποιότητα διαχωρίστηκαν και έτσι έννοιες όπως η διασφάλιση της ποιότητας, η αξιολόγηση της ποιότητας και οι δείκτες ελέγχου ήρθαν στο προσκήνιο, αναλύθηκαν και προσδιορίστηκαν ξανά από την αρχή. Η υποστήριξη του εγχειρήματος πραγματοποιήθηκε από δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς που διασφάλισαν και πιστοποίησαν την επιτυχία του. Το ίδιο έπραξε και η Ευρωπαϊκή Ένωση που με τις ενέργειές της υπερασπίστηκε την ενσωμάτωση και διασφάλιση της ποιότητας με διάφορους τρόπους. Τα επόμενα χρόνια ο ιδιωτικός τομέας προχώρησε στη εφαρμογή

του νέου είδους διοίκησης, διαχείρισης και οργάνωσης και το ίδιο έπραξε και ο τομέας της εκπαίδευσης με τη διασφάλιση της ποιότητας των εισροών και των αποτελεσμάτων/εκροών (Κατσαρός, 2008). Η καινοτόμα αυτή φιλοσοφία διοίκησης εστίαζε τα αποτελέσματά της στην ποιότητα με μια ολιστική όμως προσέγγιση που προήγαγε αρχικά την ικανοποίηση του πελάτη ή του εξυπηρετούμενου, τη βέλτιστη δυνατή απόδοση των συστημάτων του οργανισμού, τη συνεχή εξέλιξη και επίτευξη της αριστείας μέσω των περιορισμών των ελαττωμάτων και της αποτελεσματικότητας και μείωσης του κόστους του ίδιου του οργανισμού μέσω της αρμονικής συνεργασίας όλων των εμπλεκόμενων φορέων (Μπρίνια, 2008).

Το κίνημα της ΔΟΠ όπως προαναφέραμε έγινε ευρέως γνωστό μετά τον δεύτερο Παγκόσμιο πόλεμο σε Ευρώπη και Αμερική, όμως για να ανακαλύψουμε την καταγωγή του πρέπει να επιστρέψουμε στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής κατά τη δεκαετία του '20, τη στιγμή δηλαδή που ο Deming άρχισε να καλλιεργεί τις ιδέες του νέου αυτού είδους μάνατζμεντ.

Ο Deming θεωρείται ο πατέρας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, γεννήθηκε στην Αμερική το 1900 και ασχολήθηκε κυρίως με Φυσικές και Μαθηματικές επιστήμες αποκτώντας ακόμη και διδακτορικούς τίτλους. Στην εταιρεία που εργαζόταν στο New Jersey συνεργάστηκε με τον ειδικό της στατιστικής Walter A. Shewhart. Η προσωπικότητα αυτή επηρέασε βαθύτατα τον πρώτο και τον ενέπνευσε για τις μελλοντικές του επιτυχίες. Ο Shewhart συνέλαβε την ιδέα του στατιστικού ποιοτικού ελέγχου και συγκεκριμένα το διάγραμμα στατιστικού ελέγχου (Statistical Control Chart) και η εργασία του επικεντρώθηκε κυρίως στην απόδοση του εργάτη και την παραγωγή. Ταυτοχρόνως εμφύσησε στον Deming την ιδέα της συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών, την οποία ο τελευταίος ανέπτυξε με τη μορφή του κύκλου PDSA, Προγραμματίζω (Plan), Πραγματοποιώ (Do), Μελετώ (Study) και Ενεργώ (Act), που θα αναλύσουμε λεπτομερώς στα επόμενα κεφάλαια τις εργασίας. Οι ιδέες του, που έβρισκαν σύμφωνο σε απόλυτο βαθμό τον Deming, αναπτύχθηκαν περαιτέρω από τον ίδιο και αποτελούν την πρωταρχική πηγή τις φιλοσοφίας της Διοίκησης Ποιότητας (Ross, 2017; Sallis, 2014). Στην Αμερική ωστόσο δεν βρήκε εύφορο έδαφος για να αναπτύξει και να καλλιεργήσει τις ιδέες του και παρόλο την προσπάθειά του αυτή, οι δράσεις του δεν εκτιμήθηκαν.

Μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο ο Deming μετακινήθηκε στην Ιαπωνία για να εργαστεί εκεί και οι Ιάπωνες, εντυπωσιασμένοι με την εργασία του, τον προσκάλεσαν το 1949 ξανά και ξεκίνησε έτσι να αναπτύσσει τις ιδέες του πάνω στην Διοίκηση Ποιότητας, ώστε να ισχυροποιηθεί η βιομηχανία τους μετά τον καταστροφικό αυτό πόλεμο. Η φιλοσοφία του Deming ενθουσίασε του Ιάπωνες βιομήχανους και επιχειρηματίες και ξεκίνησαν να την εφαρμόζουν. Η επικέντρωση στον πελάτη και στον εργαζόμενο και ο ποιοτικός έλεγχος έγινε η αφετηρία για μια επανάσταση στον χώρο της βιομηχανίας με τρομερά αποτελέσματα τα επόμενα χρόνια, που γνωστοποιήθηκε στον υπόλοιπο κόσμο γρήγορα, με την ανέλιξη των επιχειρήσεών τους παγκοσμίως. Μαζί με τον Deming επισκέφτηκαν τα επόμενα χρόνια την Ιαπωνία και άλλοι ειδικοί στην διοίκηση ποιότητας, όπως ο Juran. Όλο αυτό το εγχείρημα και νέο φιλοσοφικό κίνημα βρήκε σύμφωνο και έναν Ιάπωνά επιστήμονα, πρόεδρο της ένωσης Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών, τον Ishikawa. Τα χρόνια που ακολούθησαν από το 1970 και μετά οι Ιαπωνικές εταιρείες άρχισαν να κυριαρχούν στην παγκόσμια αγορά με οικονομικές επιτυχίες και να ξεπερνούν τις αντίστοιχες αμερικανικές και ευρωπαϊκές. Οι μεγάλες αυτές επιτυχίες ώθησαν τους Ιάπωνες να εκτιμήσουν την προσφορά του Deming και να αποδώσουν φόρο τιμής στον ίδιο θεσμοθετώντας το βραβείο ποιότητας Deming, που απονέμεται κάθε χρόνο στην εταιρεία που ενισχύει την ποιότητα προϊόντων και την αριστεία. Πλέον η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει ενταχθεί σε παγκόσμιο επίπεδο σε κάθε είδους οργανισμό και επιχείρηση, όπως επίσης και στην εκπαίδευση και απονέμονται αντίστοιχα βραβεία ποιότητας στηριζόμενα στις αρχές της (Chang, 2016).

1.2 Εννοιολογική οριοθέτηση της «ποιότητας»

Η σύντομη αυτή ιστορική αναδρομή που παραθέσαμε επιδεικνύει μια μετατόπιση της προσοχής από τις έννοιες της ποσότητας και αποτελεσματικότητας των οργανισμών σε αυτή της ποιότητας και της διασφάλισής της, θέτοντάς την ως καθοριστικό παράγοντα της επιτυχίας. Η λέξη ποιότητα ως έννοια έχει λάβει ποικίλους ορισμούς και έχει προσδιοριστεί με διάφορα χαρακτηριστικά και μεταβλητές από επιστήμονες στο βάθος του χρόνου, αποτυπώνοντας ο καθένας τη δική του αντίληψη για αυτήν. Για τους

παραπάνω λόγους η ποιότητα έλαβε μια αινιγματική διάσταση, καθώς οι ορισμοί δύσκολα συγκλίνουν για να συγκροτήσουν ένα ενιαίο πλαίσιο και να καθοριστούν κοινοί παράγοντες μέτρησης. Οι εκτιμήσεις για το τι καθιστά μια επιχείρηση ή οργανισμό εξάισιο στον τομέα της ποιότητας είναι συγκεχυμένες και ο όρος ποιότητα χρησιμοποιείται με πολλές έννοιες (Sallis, 2014).

Πέρα όμως από την πληθώρα ορισμών που έχουν δοθεί για την ποιότητα, οι άνθρωποι γενικότερα συγκλίνουν στο γεγονός ότι το όνομά της συνδέεται άμεσα με το εξαιρετικό και την έννοια της τελειότητας, αλλά όλοι την εξετάζουν και την αξιολογούν από την δική τους οπτική γωνία και σκοπιά. Η ποιότητα σε μια επιχείρηση ή οργανισμό σχετίζεται με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχεται. Όσο περισσότερο αυτά προσεγγίζουν τις προσδοκίες και προδιαγραφές του καταναλωτή και τον ικανοποιούν, τόσο περισσότερο θεωρείται ότι προσεγγίζουν την έννοια της ποιότητας.

Η πρόκληση που παρουσιάζεται στο σημείο αυτό με την εννοιολογική οριοθέτηση της συγκεκριμένης έννοιας επεξηγείται καλύτερα από την διττή χρήση της. Η λέξη ποιότητα χρησιμοποιείται άλλοτε ως απόλυτη έννοια και άλλοτε ως σχετική έννοια (Κατσαρός, 2008), όπως δηλαδή την χρησιμοποιούμε στη παρούσα εργασία.

Η απόλυτη έννοια ταυτίζεται περισσότερο με την ιδέα του αυστηρού πρότυπου, το οποίο δύσκολα προσεγγίζεται και κατακτάται. Ο όρος ποιότητα με αυτήν την έννοια αντιστοιχεί σε ένα τέλειο προϊόν ή μια τέλεια υπηρεσία από την οπτική του καταναλωτή, που περιλαμβάνει υψηλή αξία και κύρος. Διακρίνεται από την ιδιαιτερότητα, εξαιρετικότητα και μοναδικότητα. Οι άνθρωποι στην καθημερινότητά τους χρησιμοποιούν ως επί το πλείστον αυτήν την έννοια ως ειδοποιό διαφορά.

Από την άλλη πλευρά η χρήση της σχετικής έννοιας της ποιότητας συμβαδίζει περισσότερο με τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Σε αυτήν την εκδοχή, το προϊόν ή η υπηρεσία οφείλει να καλύπτει και να ικανοποιεί τα πρότυπα και τις προσδοκίες που έχουν διατυπωθεί από τον πελάτη εξ αρχής. Η τήρηση των προδιαγραφών αποτελεί τον μοναδικό όρο και περιορισμό για να αξιολογηθεί το προϊόν ή η υπηρεσία ποιοτικό με την σχετική έννοια. Ουσιαστικά σε αυτήν την περίπτωση δεν επικεντρωνόμαστε στο εξάισιο, τέλειο, άριστο ή μοναδικό αλλά στην ικανοποίηση του πελάτη σε

ένα αρχικό στάδιο και στη μέτρηση των αποτελεσμάτων του προϊόντος ή της υπηρεσίας, καθώς η πλήρωση των κριτηρίων αυτών αποτελεί τη βάση και τις μικρότερες δυνατές προϋποθέσεις για περαιτέρω βελτίωση στη συνέχεια. Ο παραγωγός του προϊόντος εξαρτάται ουσιαστικά από την αποτελεσματικότητα του ίδιου αλλά και από την εντύπωση που προξενείται στον καταναλωτή. Συμπερασματικά αυτός που ορίζει σε μεγάλο ποσοστό την έννοια της ποιότητας είναι ο πελάτης και όχι ο κατασκευαστής, διότι αυτός είναι ο τελικός αποδέκτης του προϊόντος/υπηρεσίας. Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συμπίπτει με την εκδοχή αυτή και ως επακόλουθο με την σχετική έννοια του όρου της ποιότητας (Ζαβλανός, 2003).

Παρόλο που δεν υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος ορισμός για τον όρο ποιότητα, εντούτοις θα παραθέσουμε παρακάτω κάποιους σημαντικούς πρεσβευτές της φιλοσοφίας που πρόκειται να αναλύσουμε στην εν λόγω εργασία αλλά και τις εκτιμήσεις τους για την ποιότητα. Η συγκεκριμένη έννοια έχει παραχθεί μετά από ζύμωση πολλών ετών και μετά από την ενασχόληση πολλών επιστημών, οπότε έχουν δοθεί πολυποίκιλοι ορισμοί (Μπρίνια, 2008). Σύμφωνα με τον Juran *‘ποιότητα είναι η καταλληλότητα του αγαθού προς χρήση’*, σύμφωνα με τον Grosby *‘ποιότητα είναι η ανταπόκριση του προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη’*, ενώ ο Deming ορίζει την ποιότητα ως *‘την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη’* (Μπρίνια, 2008: 260). Ο Feigenbaum αναφέρει ότι *‘ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών του προϊόντος και των υπηρεσιών τα οποία έχουν σχέση με το μάρκετινγκ, την τεχνολογία, την κατασκευή και την συντήρηση μέσω των οποίων το προϊόν ή η υπηρεσία ικανοποιεί τις προσδοκίες του πελάτη’*, ενώ ο Taguchi ότι *‘ποιότητα είναι η απώλεια που ένα προϊόν προξενεί στην κοινωνία μετά την αποστολή του’* (Ζαβλανός, 2003: 27). Επιπρόσθετα η Αμερικάνικη Εταιρεία για τον Έλεγχο της Ποιότητας προσδιορίζει ότι *‘ποιότητα είναι το σύνολο των στοιχείων και των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που έχει σχέση με την ικανότητα της ικανοποίησης δεδομένων αναγκών των ανθρώπων. Επειδή η ικανοποίηση των αναγκών είναι ατομικό θέμα, θα ποικίλλει ανάμεσα στο άτομα’*. Τελικά *‘σύμφωνα με τον Ζαβλανό η Ολική ποιότητα είναι η συνεχής προσπάθεια όλων των ατόμων για τη βελτίωση των αγαθών, έτσι ώστε να ικανοποιούν ή και να υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών’* (Μπρίνια, 2008: 261). Συνοπτικά η ποιότητα σχετίζεται με τις προσδοκίες και επιθυμίες

των ανθρώπων – πελατών, τις διαδικασίες, το περιβάλλον, την ελαχιστοποίηση του λάθους και την βελτιωμένη αξία του προϊόντος/υπηρεσίας.

Σε αυτό το σημείο της εννοιολογικής οριοθέτησης της ποιότητας οφείλουμε να προβούμε σε μια πολύ σημαντική διευκρίνιση, τη διαφορά δηλαδή ανάμεσα στην παραδοσιακή οπτική και προσέγγιση της ποιότητας, όπως πρωτοεμφανίστηκε, και στην Ολική Ποιότητα, την οποία πραγματεύεται η εργασία μας.

Ο όρος ποιότητα με την παραδοσιακή έννοια μετράει την πρόοδο / απόδοση των διαδικασιών σε φυσιολογικά επίπεδα, μετά όμως τα γεγονότα ή την εμφάνιση προβλήματος. Επίσης οι εργαζόμενοι κατέχουν παθητικό ρόλο και αναμένεται από τους ίδιους μια επαγγελματική πρόοδος ανά εργασιακό έτος. Επικεντρώνεται σε βραχυπρόθεσμα κέρδη και κατά συνέπεια η παραγωγικότητα με την ποιότητα είναι αντιφατικές έννοιες. Τέλος η παραδοσιακή έννοια στηρίζεται στη ικανοποίηση του πελάτη και η ποιότητα επιθεωρείται στο προϊόν.

Από την άλλη πλευρά, χαρακτηριστικά της Ολικής Ποιότητας είναι ότι μετράει την απόδοση των διαδικασιών βάσει πολύ υψηλών προδιαγραφών και στοχεύει στη διαρκή βελτίωση των προϊόντων, διαδικασιών και ανθρώπων με απώτερο σκοπό να αποφευχθούν τα προβλήματα πριν εμφανιστούν. Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να σκέφτονται για τον οργανισμό και να εκφράζουν την άποψή τους ελεύθερα, καθώς αποτελούν κρίσιμο μέρος του συστήματος παραγωγής, γι' αυτό και αναμένονται από τους ίδιους υψηλά επίπεδα επαγγελματικής προόδου ανά εργασιακό έτος. Τα μακροπρόθεσμα κέρδη βρίσκονται στο επίκεντρο των σκοπών – στόχων και η παραγωγικότητα και ποιότητα θεωρούνται αλληλένδετες έννοιες, καθώς η βελτίωση της δεύτερης οδηγεί στην ενίσχυση της πρώτης. Τελικά η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη αποτελεί πρωταρχικό σκοπό, αλλά ταυτόχρονα και η υπέρβαση των προσδοκιών ως επιπρόσθετο στοιχείο διαφοροποίησης. Η επιθεώρηση της ποιότητας ακυρώνεται καθώς πλέον η ίδια καθορίζεται απευθείας από το προϊόν, τις διαδικασίες και τους εμπλεκόμενους φορείς (Goetsch & Davis, 2014).

Η ποιότητα πλέον έχει γίνει προϋπόθεση για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς παγκοσμίως. Αποτελεί τον θεμέλιο λίθο κάθε οικοδομήματος

που με το σταθερό έδαφος που προσφέρει καλείται να αντιμετωπίσει κάθε είδους δυσκολία ή πρόβλημα που ενδέχεται να εμφανιστεί. Η ποιότητα καταλαμβάνει μια ακτίνα εμβέλειας από τη διοίκηση και το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού έως και τον πελάτη του αγαθού. Η διοίκηση, η ηγεσία και η ποιότητα πλέον είναι έννοιες ταυτόσημες που χωρίς τη μια δεν μπορεί να νοηθεί η άλλη και έχει ενταχθεί σε κάθε είδους τομέα μιας επιχείρησης, ακόμη επίσης και στην εκπαίδευση, που δε θα μπορούσε να μείνει πίσω και μακριά από τις εξελίξεις τις κοινωνίας και του πολιτισμού.

Η έννοια αυτή από την αφάνεια στις αρχές του αιώνα έχει κατακλίσει τον κόσμο και έχει αναχθεί σε παγκόσμια ανάγκη και υποχρέωση. Στην Αγγλία υπάρχει πλέον ο χάρτης των Δικαιωμάτων του Πολίτη (Citizens Charter), το «Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας» (Business Excellence Model) και το πρότυπο «Επενδυτές στους Ανθρώπους» (Investors in People). Στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής υπάρχει το εθνικό έπαθλο ποιότητας Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award), ενώ στην Ιαπωνία όπως προαναφέραμε απονέμεται το Βραβείο Deming (Deming Prize). Η Ευρώπη ανέπτυξε επιτυχώς με γνώμονα τη Διοίκηση Ποιότητας το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award) μέσω του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για τη Διασφάλιση της Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM) (Porter & Tanner, 2012). Διεθνώς υπάρχει το πρότυπο διασφάλισης της ποιότητας BS EN ISO 9000 ή BS 5750 έτσι ώστε να επικρατούν κάποιες προδιαγραφές και συγκεκριμένες προαπαιτήσεις ποιότητας για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία παγκόσμια και να προάγεται ένα κλίμα εμπιστοσύνης. Όλα αυτά θεσμοθετήθηκαν με σκοπό να διασφαλιστεί η ποιότητα και να προασπιστούν τα κριτήρια και τα πρότυπα που την επιτυγχάνουν (Fonseca, 2015).

Η ένταξη της ποιότητας στον τομέα της εκπαίδευσης έχει επιφέρει δραστικές αλλαγές στο παιδαγωγικό σύστημα και στις υπηρεσίες που παρέχουν οι εκπαιδευτικές μονάδες. Η εξάπλωση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας προκάλεσε ριζικές μεταλλάξεις στα δομικά συστατικά της εκπαίδευσης, καθώς ο συνηθισμένος εκπαιδευτικός οργανισμός όπως τον γνωρίζαμε φυσικά αναδιαρθρώθηκε. Η φιλοσοφία της ΔΟΠ αναδιαμόρφωσε την αποστολή των εκπαιδευτικών οργανισμών και όρισε μια πολιτική ποιότητας με συγκεκριμένες και καινοτόμες στρατηγικές. Η κουλτούρα

ποιότητας που εισήχθη δέσμευσε την διοίκηση του οργανισμού στην εφαρμογή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ και δόθηκε περισσότερη έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών ως φυσικό μέτρο και αρχή της εν λόγω φιλοσοφίας. Επιπροσθέτως, η ΔΟΠ ενισχύει και προωθεί την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων στην εφαρμογή της δράσης της, οπότε θα ήταν αδύνατο να μην συμβαίνει το ίδιο και στον τομέα της εκπαίδευσης. Για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς οφείλουν να συνεργαστούν εποικοδομητικά και αποτελεσματικά. Η προσέγγιση των λαθών και των ελλείψεων άλλαξε δραστικά, διότι η ΔΟΠ αντιμετωπίζει τις προκλήσεις – προβλήματα προκαταβολικά και προληπτικά. Οι βασικές αρχές αυτές της ΔΟΠ, όπως τις απαριθμήσαμε και αναφέραμε συνοπτικά, εντάχθηκαν στην εκπαίδευση και στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς με την πάροδο των ετών με στόχο τη διατήρηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών σε υψηλά επίπεδα.

Ο παραδοσιακός εκπαιδευτικός οργανισμός μεταλλάχθηκε υποχρεωτικά σε οργανισμό ποιότητας, ενισχύοντας τα χαρακτηριστικά της ΔΟΠ. Η επικέντρωση μέχρι πρότινος στις εσωτερικές δυνάμεις του οργανισμού και στην αντιμετώπιση προβλημάτων έδωσε την θέση του στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη και στην πρόληψη των προβλημάτων. Οι βραχυπρόθεσμες πολιτικές δράσεις και η μη ύπαρξη προτύπων ποιότητας αντικαταστάθηκαν με ένα στρατηγικό σχέδιο ποιότητας με αποστολή και πολιτικές προσδιορισμένες με ποιοτικά πρότυπα υψηλών προδιαγραφών. Η διοίκηση που είχε ως σκοπό να εποπτεύει και να ελέγχει τα αποτελέσματα πλέον δεσμεύεται και αφοσιώνεται στην φιλοσοφία της ποιότητας. Η προσέγγιση της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού ως κοστοβόρα έχει μεταβληθεί σε αναγκαιότητα και μέτρο ανάπτυξης λαμβάνοντας τη μορφή της υποχρεωτικής επένδυσης για έναν οργανισμό. Επιπρόσθετα, το ανθρώπινο δυναμικό συμμετέχει ενεργά στην λήψη αποφάσεων και στη βελτίωση της ποιότητας σε αντίθεση με το παρελθόν που επικρατούσε ολοφάνερα διάκριση και διαχωρισμός. Η ανατροφοδότηση και επαναπληροφόρηση έχουν αναχθεί σε υποχρεωτικά μέτρα για τη βελτίωση της ποιότητας μέσω των συνεχών αξιολογήσεων, μετρήσεων και εκτιμήσεων σε αντιδιαστολή με τις διαδικασίες στον παραδοσιακό εκπαιδευτικό οργανισμό. Η ποιότητα γινόταν αντιληπτή ως ένα θετικό αποτέλεσμα των εκπαιδευτικών διαδικασιών, ενώ πλέον έχει

ενσωματωθεί ως χαρακτηριστικό της κουλτούρας του οργανισμού. Τέλος η ιεραρχική δομή των εργαζομένων αναιρείται και αποσυντίθεται διότι στο πλαίσιο της ΔΟΠ οι εργαζόμενοι και οι ανάγκες τους υπολογίζονται όπως και αυτές των πελατών για να προάγουν ποιοτικά αποτελέσματα (Κατσαρός, 2008).

1.3 Προσεγγίσεις της ΔΟΠ

Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2003: 30) *‘η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η αμοιβαία συνεργασία όλων των ατόμων μέσα στον Οργανισμό για την πραγματοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών, ώστε να παραχθούν προϊόντα και υπηρεσίες που να ικανοποιούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών’*.

Η ΔΟΠ εστιάζει τα αποτελέσματά της στην ποιότητα ώστε να ικανοποιείται ο πελάτης από το προϊόν ή την υπηρεσία, στη μεγαλύτερη δυνατή απόδοση των συστημάτων της, στην εκμηδένιση των λαθών και ελαττωμάτων και στην ελαχιστοποίηση του κόστους με την ταυτόχρονη σύμπραξη όλων των εμπλεκόμενων φορέων και με την υπεράσπιση του χρέους της διοίκησης στην αλλαγή και βελτίωση. Για τη διευκρίνιση του τίτλου στο σύνολό της οφείλουμε να επεξηγήσουμε ότι ο όρος Διοίκηση αναφέρεται στην ευθύνη και υποχρέωση της ηγεσίας για πλήρη δέσμευσή της στη βελτίωση του οργανισμού, ο όρος Ολική στην συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων φορέων (εργαζόμενοι, πελάτες, διοίκηση) στην συνεχόμενη βελτίωση της ποιότητας και ο όρος Ποιότητα στις προσδοκίες, προδιαγραφές και ανάγκες του καταναλωτή του προϊόντος – υπηρεσίας (Howarth & Greenwood, 2017).

Οι αξίες – αρχές της ΔΟΠ συνοπτικά και επιγραμματικά είναι:

- η συνεχής βελτίωση,
- η ομαδικότητα,
- η συμμετοχή και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού,
- η αξιοποίηση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού,
- η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού,
- η ύπαρξη του εσωτερικού πελάτη – προμηθευτή,
- η ενσωμάτωση προμηθευτών και πελατών στη διαδικασία,

- η εντιμότητα, η ειλικρίνεια και το ενδιαφέρον (Μπρίνια, 2008).

Βασικά χαρακτηριστικά και σημαντικά στοιχεία της ΔΟΠ είναι:

- η δέσμευση και αποτελεσματική ηγεσία της ανώτατης διοίκησης,
- ο σχεδιασμός και η οργάνωση,
- η χρησιμοποίηση εργαλείων και τεχνικών,
- η επιμόρφωση και η εκπαίδευση του προσωπικού,
- η συμμετοχή,
- η ομαδική εργασία,
- η μέτρηση και ανατροφοδότηση,
- η αλλαγή κουλούρας και νοοτροπίας (Dale & Plunkett, 2017).

1.3.1 Βασικές φιλοσοφικές προσεγγίσεις της ΔΟΠ

Πριν επεκταθούμε στις θετικές επιπτώσεις της εφαρμογής της ΔΟΠ στην εκπαίδευση οφείλουμε να παρουσιάσουμε τους βασικούς εκπροσώπους και να αναπτύξουμε τις φιλοσοφικές προσεγγίσεις που εισήγαγαν και συνέβαλαν στην ολοκληρωμένη εικόνα της ΔΟΠ όπως τη γνωρίζουμε σήμερα και την εφαρμόζουμε. Συγκεκριμένα θα αναφερθούμε στον Deming, Juran, Crosby, Ishikawa, Feigenbaum, Taguchi και Imai.

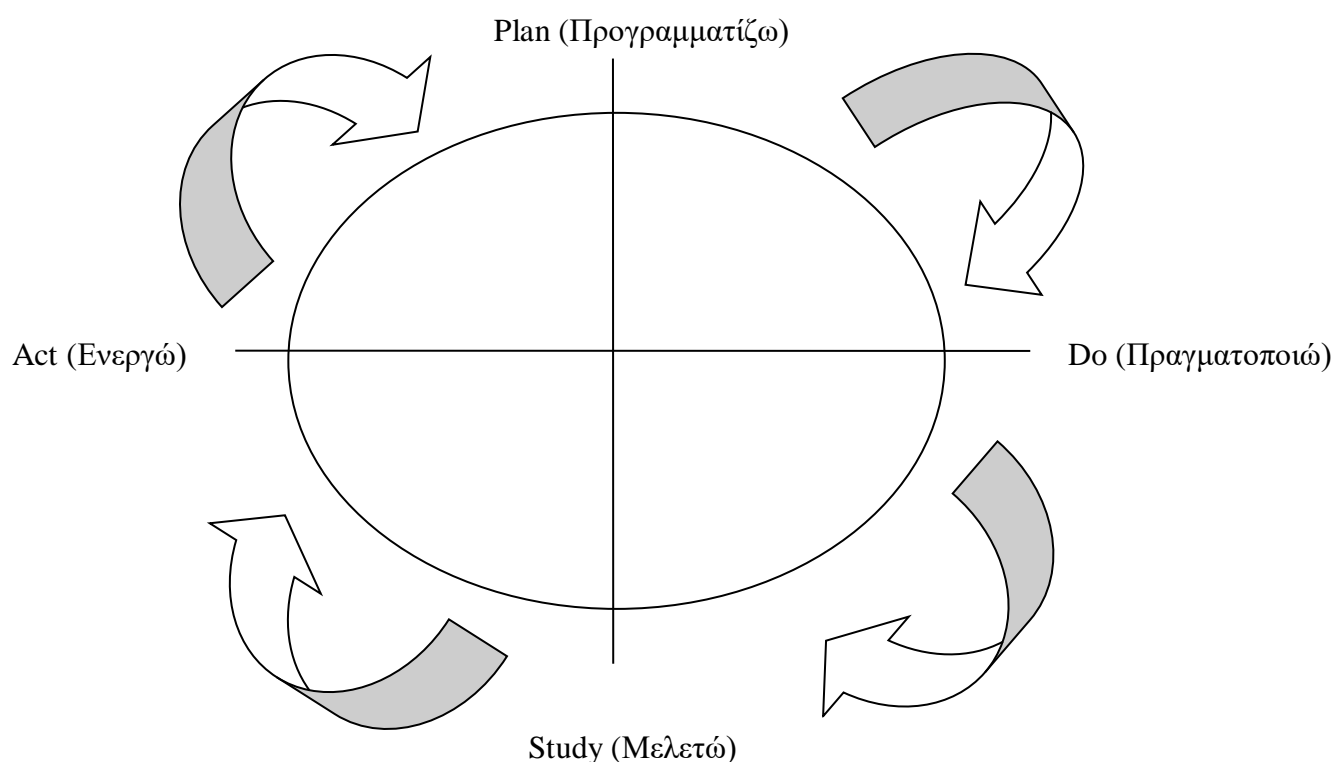
Η φιλοσοφία του Deming

Η αξία του Deming και η συμβολή του στην ανάπτυξη της ΔΟΠ είναι δεδομένη και ανεκτίμητη γι' αυτό και θεωρείται ο πατέρας της προσέγγισης αυτής. Οι βασικές έννοιες που εισήγαγε και η συνεισφορά του επικεντρώνονται στα εξής: στην αλυσίδα αντίδρασης, τον κύκλο του Deming (P.D.C.A), τα 14 σημεία ποιότητας, το σύστημα βαθιάς γνώσης, τις επτά θανάσιμες ασθένειες και τα 7 σημεία του σχεδίου δράσης για αλλαγή (Howarth & Greenwood, 2017 ; Μπρίνια, 2008 ; Ζαβλανός, 2003).

Η αλυσίδα αντίδρασης συνδέει την ποιότητα με την παραγωγικότητα του οργανισμού, την αγορά και την εργασία. Ουσιαστικά η καινοτόμα σκέψη και διορατικότητα του Deming παρατηρεί μια αλληλεξάρτηση σε στοιχεία που μέχρι πρότινος δεν υπήρχε καμία σύνδεση. Η εστίαση και επένδυση στην ποιότητα προσφέρει μείωση του κόστους, άνοδο της παραγωγικότητας,

μεγιστοποίηση του πλαισίου αγοράς, ισχυροποίηση της επιχείρησης και δημιουργία θέσεων εργασίας (Ζαβλανός, 2003).

Ο κύκλος τους Deming, γνωστός και ως PDSA (Plan – Do – Study – Act), όπως προαναφέραμε, αποτελεί ουσιαστικά μια μεθοδολογία και μια στρατηγική μάθησης και βελτίωσης δίχως τέλος. Στηρίζεται τόσο στην κρίσιμη γνώση της θεωρίας όσο και στην επικοινωνιακή εφαρμογή της στην πράξη. Αποτελείται από τον σωστό Προγραμματισμό των διαδικασιών (Plan), την Πραγματοποίηση, την εκτέλεση δράσης για ανεύρεση λύσης (Do), την Μελέτη και αξιολόγηση των λύσεων μέσω των δεδομένων που συλλέχθηκαν (Study) και τέλος την Ενέργεια, την οριστική δράση δηλαδή, όπου δίνεται και η μόνιμη και αποτελεσματική λύση (Act). Τα τέσσερα αυτά στάδια επιτυγχάνουν τη συνεχή βελτίωση και επαναλαμβάνονται διαρκώς, γι' αυτό και απεικονίζονται με τη μορφή του κύκλου (Ζαβλανός, 2003).



Σχήμα 1 : Ο κύκλος του Deming (Ζαβλανός, 2003 : 148)

Τα 14 σημεία του Deming περιγράφουν τις προϋποθέσεις για την εφαρμογή της ΔΟΠ και είναι :

1. Σταθερότητα στη διατύπωση του σκοπού για την συνεχόμενη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών,
2. Υιοθέτηση της καινούργιας φιλοσοφίας,
3. Απεξάρτηση από τον μαζικό έλεγχο – επιθεώρηση προάγοντας την ποιότητα του προϊόντος,
4. Κατάργηση της πρακτικής της επιβράβευσης της επιχείρησης με κριτήριο την τιμή - Ελαχιστοποίηση του κόστους,
5. Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και υπηρεσιών με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας, της παραγωγικότητας και τη μείωση του κόστους,
6. Ίδρυση προγράμματος πρακτικής και εκπαίδευσης στα πλαίσια της εργασίας,
7. Αποτελεσματική ηγεσία με ενίσχυση και ενθάρρυνση των εργαζομένων,
8. Αποβολή του φόβου για αποτελεσματική εργασία στον οργανισμό,
9. Δραστική αντιμετώπιση εμποδίων και προκλήσεων, ενθάρρυνση ομαδικής προσέγγισης,
10. Εξάλειψη των σλόγκανς και των προτροπών / παροτρύνσεων που αποζητούν υψηλή παραγωγικότητα χωρίς την παροχή κατάλληλων μεθόδων,
11. Κατάργηση των ποσοτικών στόχων παραγωγής που εμποδίζουν την βελτίωση της ποιότητας,
12. Επιβράβευση του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να αισθάνονται περήφανοι για την εργασία τους,
13. Ενθάρρυνση συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης,
14. Δέσμευση όλων των εμπλεκόμενων φορέων του οργανισμού στην επίτευξη της αλλαγής και στην στήριξη και ενίσχυση της νέας φιλοσοφίας (Walton, 1988).

Το σύστημα της βαθιάς γνώσης (system of profound knowledge) παρουσιάστηκε από τον Deming το 1989 ως μια μορφή μάνατζμεντ που θα ενίσχυε την αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτηση των ατόμων μιας επιχείρησης. Το σύστημα της βαθιάς γνώσης συνυπολογίζει και συμπεριλαμβάνει τη συστημική προσέγγιση, τη θεωρία των μεταβολών, τη θεωρία της γνώσης και την επιστήμη της ψυχολογίας. Το συγκεκριμένο

μοντέλο μάνατζμεντ απαιτεί τη γνώση του συνολικού συστήματος, καθώς μόνο έτσι επέρχεται η βελτίωση και μπορεί να κατακτηθεί ο στόχος που τέθηκε. Ταυτοχρόνως δεν μπορεί να υπάρξει ένα σύστημα με απόλυτη σταθερότητα και δίχως μεταβολές. Καθώς η μεταβολή θεωρείται μια θεμελιώδη έννοια του κόσμου γενικότερα, το μάνατζμεντ με την εφαρμογή του οφείλει να προβλέπει αυτές τις μεταβολές και να τις αντιμετωπίζει, μέσα στους οργανισμούς και ολιστικά. Με τον περιορισμό των αλλαγών αυτών το σύστημα βρίσκεται σε στατιστικό έλεγχο. Η γνώση και η θεωρία αποτελούν συνυφασμένες έννοιες καθώς χωρίς τη μια δεν μπορεί να υπάρξει η άλλη. Ο Deming αντιλαμβάνεται στο έπακρο αυτή τη σχέση και κατανοεί ότι το management πρέπει να εφαρμόζεται μετά από βαθιά γνώση της θεωρίας που την περικλείει και κατανόηση του συστήματος. Η θεωρία σε συνδυασμό με την εμπειρία αποτελούν μαζί το κέντρο του συστήματος. Τέλος, η αντίληψη και εφαρμογή της επιστήμης της ψυχολογίας είναι κρίσιμη διότι επεξηγεί και προβλέπει συμπεριφορές μέσα από την διαρκή αλληλεπίδραση των μελών του οργανισμού και ενισχύει το ανθρώπινο δυναμικό με επαρκή κίνητρα (Deming, 2000).

Οι επτά θανάσιμες ασθένειες εστιάζουν κυρίως στις βασικές αιτίες παρεμπόδισης της επίτευξης της ποιότητας σε έναν οργανισμό, που οδηγεί αδιαμφισβήτητα σε εσωτερικά προβλήματα.

1. Έλλειψη σταθερότητας σκοπού

Η επιχείρηση οφείλει να έχει σταθερούς σκοπούς που να στοχεύουν στην αριστεία του προϊόντος – υπηρεσίας και στην διασφάλιση της ποιότητας.

2. Έμφαση σε βραχυπρόθεσμα οφέλη

Η διατήρηση του οργανισμού στην αγορά απαιτεί την εστίαση σε μακροπρόθεσμα οφέλη και όχι σε κερδοσκοπικού χαρακτήρα βραχυπρόθεσμο κέρδος. Η διατήρηση στην αγορά είναι αυτοσκοπός.

3. Αξιολόγηση της απόδοσης – επίδοσης

Η προσκολλημένη και τυποποιημένη αξιολόγηση – εποπτεία του προσωπικού οδηγεί σε δημιουργία κλίματος φόβου, ανασφάλειας, καταστρέφει την ομαδική εργασία και ενθαρρύνει τον ανταγωνισμό και ως συνέπεια αποδυναμώνει τον οργανισμό.

4. Μετακίνηση του προσωπικού – μάνατζερς

Τέτοιου είδους αλλαγές καταστρέφουν την ισορροπία σε έναν οργανισμό και δημιουργούν αστάθεια, διότι δεν κατανοείται επαρκώς ο σκοπός του από το προσωπικό, άρα δεν επιτυγχάνονται οι στόχοι.

5. Στήριξη της επιχείρησης σε οικονομικά στοιχεία

Οι αριθμοί θα πρέπει να υπολογίζονται μόνο ως στατιστικά στοιχεία και εργαλεία βελτίωσης. Η προσκόλληση στους αριθμούς δεν εγγυάται την επιτυχία καθώς ο ικανοποιημένος πελάτης δεν υπολογίζεται με μαθηματικούς τύπους.

6. Υπερβολικές ιατρικές δαπάνες

Θα πρέπει να εφαρμόζεται από την επιχείρηση μια πολιτική ισορροπίας όσον αφορά το κόστος νοσηλείας των υπαλλήλων και αυτό γιατί μακροπρόθεσμα η ίδια ζημιώνεται υπερβολικά από τις απουσίες των ασθενών.

7. Υπερβολικά νομικά έξοδα

Μια τελευταία ασθένεια κατά τον Deming είναι το κόστος των υποχρεώσεων, ασφαλειών και εγγυήσεων που προσαυξάνουν κατά πολύ τα έξοδα του οργανισμού σε βάθος χρόνου.

Η αντιμετώπιση αυτών των ασθενειών αποτελεί βασική ευθύνη των μάνατζερς, οι οποίοι με την κρίση τους οφείλουν να τις αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά εφαρμόζοντας τη δική τους προσέγγιση (Seaver, 2003).

Τέλος, το σχέδιο δράσης του Deming απαρτίζεται από επτά σημεία και καθοδηγεί την επιχείρηση μέσα από τα 14 σημεία και τις επτά θανάσιμες ασθένειες προς την επιδίωξη και τη διασφάλιση της ποιότητας.

- i. Η διοίκηση αγωνίζεται για τα 14 σημεία, να αντιμετωπίσει τις θανάσιμες ασθένειες και τα εμπόδια, καθορίζει έναν σκοπό και σχεδιάζει την κατεύθυνση.
- ii. Η διοίκηση διαθέτει περηφάνια και αναπτύσσει θάρρος για τη νέα κατεύθυνση.
- iii. Η διοίκηση εξηγεί στους ανθρώπους της επιχείρησης γιατί η αλλαγή είναι απαραίτητη.
- iv. Διαχωρίστε κάθε δραστηριότητα της επιχείρησης σε στάδια, προσδιορίζοντας τον πελάτη του κάθε σταδίου έως το επόμενο στάδιο. Πρέπει να υπάρξει συνεχής βελτίωση των μεθόδων σε κάθε στάδιο και συνεργασία μεταξύ των σταδίων στοχεύοντας στην ποιότητα.

- v. Ξεκινήστε το συντομότερο δυνατό τη δημιουργία μιας οργάνωσης που να οδηγεί στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας.
- vi. Όλοι μπορούν να συμμετάσχουν σε μια ομάδα για να βελτιώσουν τις εισροές και τις εκροές από οποιοδήποτε στάδιο.
- vii. Ξεκινήστε την δημιουργία μιας οργάνωσης για την ποιότητα (Howarth & Greenwood, 2017).

Η φιλοσοφία του Juran

Στις αρχές του 1950 οι ιάπωνες επιστήμονες κάλεσαν έναν ακόμα αξιόλογο υποστηρικτή του μάνατζμεντ της ποιότητας, τον Juran. Η κύρια φιλοσοφία του σχετικά με την ποιότητα των οργανισμών συγκεντρώνεται σε τρεις βασικές διαδικασίες, που αποκαλούνται «Η τριλογία της ποιότητας». Η τριλογία της ποιότητας απαρτίζεται από την προγραμματισμό της ποιότητας, τον έλεγχο της ποιότητας και τη βελτίωση της ποιότητας. Επικεντρώνεται δηλαδή όπως παρατηρούμε στην οργάνωση και σχεδιασμό, στον έλεγχο της κατάστασης και στην προοδευτική αλλαγή, ώστε να επιτευχθούν προϊόντα και υπηρεσίες ποιότητας.

1) Προγραμματισμός ποιότητας

Κατά το πρώτο αυτό στάδιο θέτουμε και σχεδιάζουμε τους στόχους ποιότητας. Ορίζουμε τους πελάτες (εσωτερικούς και εξωτερικούς) και τις ανάγκες τους και καθορίζουμε τις ανάγκες αυτές ως βασικές προδιαγραφές για τα προϊόντα που παράγουμε. Στη συνέχεια, αφού γίνεται η αντιστοίχιση προϊόντων – αναγκών πελατών αναλαμβάνουμε δράση και προχωρούμε στο επόμενο στάδιο.

2) Έλεγχος ποιότητας

Εφόσον έχει ολοκληρωθεί το προϊόν πρέπει να ελέγξουμε αν και κατά πόσο πληροί τις προϋποθέσεις ποιότητας που ορίσαμε. Επομένως στο στάδιο αυτό καθορίζουμε τα πρότυπα απόδοσης, προβαίνουμε σε αξιολόγηση της απόδοσης του προϊόντος μέσω της σύγκρισης της σχέσης μεταξύ της πραγματικής απόδοσης και των προτύπων και τέλος οργανώνουμε δράσεις για να εκπληρωθούν οι ποιοτικοί στόχοι, στην περίπτωση που απέτυχαν προηγουμένως.

3) Βελτίωση ποιότητας

Κατά το τελευταίο στάδιο, παρατηρώντας τα πρότυπα που θέσαμε κατά τον καθορισμό των προϋποθέσεων, ορίζουμε τις διορθωτικές ενέργειες και διαδικασίες στις οποίες οφείλουμε να προβούμε. Προσδιορίζουμε τις αιτίες μέσω οργανωμένων ομάδων τις ενισχύουμε έτσι ώστε να είναι έτοιμες για αυτή την εργασία. Τελικό στάδιο της βελτίωσης της ποιότητας αποτελεί η παροχή λύσεων και η οριστική τροποποίηση του προϊόντος.

Συμπερασματικά, ο Juran επικεντρώθηκε κυρίως σε συγκεκριμένες στρατηγικές, πρακτικές και εργαλεία που χρειάζεται ένας οργανισμός ώστε να θέσει υψηλά πρότυπα ποιότητας. Μια επιχείρηση οφείλει να εφαρμόζει δηλαδή ένα είδους μανάτζμεντ ολικής ποιότητας και να προετοιμάζει κατάλληλα τον οργανισμό με σωστή εκπαίδευση, υποστήριξη και δομή που να ενισχύει τον ρόλο των ομάδων εντός, ώστε να επιλύονται ολιστικά όσα προβλήματα και αν εμφανιστούν στο μέλλον (Juran, 2003).

Η φιλοσοφία του Crosby

Η προσέγγιση του Crosby στο μανάτζμεντ επικεντρώνεται κυρίως στο προϊόν το οποίο οφείλει να είναι τελειοποιημένο, δηλαδή να κατασκευάζεται από την αρχή δίχως ελαττώματα (zero defects) και να πληροί όλες τις απαιτήσεις και προϋποθέσεις του καταναλωτή. Η φιλοσοφία που προήγαγε στο σύνολό της συνοψίζεται σε τρεις βασικούς άξονες.

Ο πρώτος άξονας είναι οι «Τέσσερις απόλυτες θέσεις» :

- i. Ο ορισμός της ποιότητας ισοδυναμεί με τις απαιτήσεις το πελάτη και ο ρόλος του μανάτζμεντ είναι να τις ανακαλύψει και να τις προσδιορίσει ώστε να πραγματοποιηθούν.
- ii. Η παραγωγή του τελικού προϊόντος συμβαδίζει μαζί με την πρόληψη και πρόβλεψη των ενδεχόμενων λαθών και όχι με τη μελλοντική αξιολόγηση, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται ο στόχος της ποιότητας.
- iii. Επιδιώκεται πάντα η αριστεία και αυτό είναι το πρότυπο ποιότητας που αναζητείται. Τα «μηδέν ελαττώματα» επιτυγχάνονται με την συντονισμένη εργασία των μελών του οργανισμού.
- iv. Η ποιότητα μετριέται με έναν μοναδικό δείκτη: το κόστος της μη συμμόρφωσης στις απαιτήσεις το πελάτη.

Κάνοντας τα πράγματα σωστά από την πρώτη κιόλας φορά και ενισχύοντας την ποιότητα μειώνουμε ουσιαστικά το κόστος παραγωγής του προϊόντος (Crosby, 2005).

Επόμενος άξονας της φιλοσοφίας του Crosby είναι «ο κανόνας 1 – 10 – 100» :

- Το κόστος του επικείμενου σφάλματος είναι ανάλογο του χρόνου και της θέσης όπου θα ανακαλυφθεί, δηλαδή εάν το σφάλμα ανιχνευθεί στη θέση και τη στιγμή που γίνεται, τότε το συνολικό κόστος θα είναι 1% , αν ανακαλυφθεί κατά την έξοδο από το τμήμα όπου έγινε αλλά μέσα στην επιχείρηση, τότε το κόστος θα είναι 10% και τέλος αν ανακαλυφθεί μόλις βγει στην αγορά και φτάσει στα χέρια του καταναλωτή τότε το κόστος θα είναι 100 φορές περισσότερο από αυτό που θα κόστιζε αρχικά.

Η φιλοσοφία αυτή στηρίζεται στην ανακάλυψη και πρόβλεψη των λαθών και σφαλμάτων και συνοψίζεται στη φράση «να επενδύεις τώρα στην ποιότητα για να μην πληρώσεις αργότερα» (Ζαβλανός, 2003).

Ο τελευταίος άξονας είναι τα «14 βήματα του προγράμματος βελτίωσης της ποιότητας» τα οποία περιγράφονται επιγραμματικά ως εξής:

- 1) Δέσμευση από τη διοίκηση.
- 2) Δημιουργία ομάδας βελτίωσης ποιότητας.
- 3) Μέτρηση ποιότητας.
- 4) Αξιολόγηση κόστους ποιότητας.
- 5) Ενημέρωση για την ποιότητα.
- 6) Λήψη διορθωτικών ενεργειών.
- 7) Προγραμματισμός για «μηδέν σφάλματα».
- 8) Εκπαίδευση του προσωπικού.
- 9) Ημέρα αφιερωμένη στο «μηδέν σφάλματα».
- 10) Διατύπωση στόχων.
- 11) Διαπίστωση προβλημάτων και εξάλειψη των αιτιών.
- 12) Αναγνώριση των ατόμων τα οποία προσφέρουν.
- 13) Σύμβουλοι ποιότητας.
- 14) Κάντε τα όλα πάλι από την αρχή (Goetsch & Davis, 2014).

Η φιλοσοφία του Ishikawa

Ο Ishikawa, όπως αναφέραμε στην αρχή της εργασίας, ήταν πρόεδρος της ένωσης Ιαπόνων Επιστημόνων και Μηχανικών και κατέχει μεγάλο μερίδιο ευθύνης για την ανάπτυξη της ποιότητας στην Ιαπωνία. Ο ίδιος ανέπτυξε τα επτά βασικά εργαλεία ελέγχου της ποιότητας καθώς και τα χαρακτηριστικά της ποιότητας που ορίζονται κατά την εκτίμηση των πελατών σε σύγκριση πάντα με την απόδοση του προϊόντος. Τα εργαλεία ποιότητας από την άλλη λύνουν πλήθος προβλημάτων που ενδέχεται να εμφανιστούν σε μια επιχείρηση. Τέλος, οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό θα πρέπει να τυγχάνουν σωστής μεταχείρισης, με σεβασμό και εκτίμηση, ώστε να καλλιεργείται ένα καλό εργασιακό περιβάλλον που να ευνοεί ένα υψηλής ποιότητας έργο (Howarth & Greenwood, 2017).

Η φιλοσοφία του Feigenbaum

Τα κύρια σημεία στα οποία επικεντρώθηκε ο Feigenbaum, ως βασικός υποστηρικτής του μάνατζμεντ ποιότητας, είναι η αφοσίωση της διοίκησης στην ενίσχυση και διασφάλιση της ποιότητας, η ανάπτυξη των διαδικασιών των μάνατζερς και των εργαζομένων μέσω των νέων τεχνολογιών, με σκοπό την συνεχή εξέλιξη μέσω της βελτιωτικής αξιολόγησης, καθώς και η ενίσχυση και παρακίνηση – εκπαίδευση του προσωπικού της επιχείρησης. Ο εργαζόμενος σε έναν οργανισμό εμπλέκεται άμεσα στην παραγωγή του τελικού αποτελέσματος του προϊόντος και ως επόμενο θα πρέπει να εξελίσσεται και να συνεργάζεται με κάθε μέλος εντός του οργανισμού ώστε να επιτευχθεί η συστημική προσέγγιση της ποιότητας με τον σωστό προγραμματισμό, την υλοποίηση και την αξιολόγηση των διαδικασιών (Wilkinson, 1998).

Η φιλοσοφία του Taguchi

Μετά τη δεκαετία του 1960 ο Taguchi μετακινήθηκε στην Ιαπωνία όπου συμμετείχε και αυτός στο κίνημα της διασφάλισης της ποιότητας των προϊόντων – υπηρεσιών. Η προσέγγισή του έδινε μεγαλύτερη έμφαση κυρίως στην ποιότητα των μεθόδων σχεδιασμού καθώς θεωρούσε αναγκαιότητα να παράγεται ένα προϊόν με πολύ αυστηρά πρότυπα κατασκευής, ώστε να είναι ο καταναλωτής ικανοποιημένος με το τελικό προϊόν και να αποφευχθεί η

«λειτουργία απώλειας» που προκαλείται από την ανοχή στην διακύμανση της κατασκευής του. Αυτό αποτελούσε βασικό όρο για να διασφαλιστεί η ποιότητα του προϊόντος και να μην απογοητεύσει τον καταναλωτή προκαλώντας τη δυσαρέσκειά του. Επομένως ο Taguchi δεν στηριζόταν στην τελική επιθεώρηση της ποιότητας και αξιολόγηση του προϊόντος παρά στον προγενέστερο έλεγχο ώστε να καλύπτει τις προϋποθέσεις κατασκευής σύμφωνα με ένα συγκεκριμένο πρότυπο. Για να περιοριστεί η απώλεια της ποιότητας στηρίχθηκε σε τρία στάδια μεθοδολογίας και σχεδιασμού των προϊόντων: τον σχεδιασμό του συστήματος (διαδικασιών), τον σχεδιασμό παραμέτρων και τον σχεδιασμό της αντοχής (Roy, 2001).

Η φιλοσοφία του Imai

Ο Imai γεννημένος στο Τόκιο ίδρυσε ο Ίδρυμα Kaizen, έναν οργανισμό που ενίσχυε και υποστήριζε τον θεσμό του Kaizen, ένα είδους φιλοσοφίας Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και ιαπωνικός όρος που σημαίνει ουσιαστικά συνεχόμενη διαδικασία βελτίωσης. Η συγκεκριμένη φιλοσοφία είναι μεγάλης εμβέλειας δηλαδή εμπεριέχει όλες τις θεωρίες, τεχνικές και εργαλεία από το μάνατζμεντ ποιότητας αλλά η εφαρμογή του γίνεται με επίκεντρο τις διαδικασίες καθώς με αργά και σταθερά βήματα και αλλαγές επέρχεται η βελτίωση. Εστιάζει δηλαδή κυρίως στις διεργασίες και όχι στα αποτελέσματα αυτά καθαυτά, διότι δεν επιζητούνται άμεσες και δραστικές παρεμβάσεις αλλά μια συνεχιζόμενη «βήμα – βήμα» βελτίωση. Δεν είναι συνεπώς ένα εργαλείο ποιότητας αλλά κυρίως μια ομπρέλα – φάσμα από πρακτικές ποιότητας. Ο Imai ορίζει το Kaizen ως ‘μια συνεχιζόμενη διαδικασία βελτίωσης της προσωπικής ζωής, της οικιακής ζωής, της κοινωνικής ζωής και της επαγγελματικής ζωής. Στη διαδικασία παραγωγής ενός προϊόντος οι αλλαγές του Kaizen συμπεριλαμβάνουν όλα τα στελέχη του οργανισμού, μάνατζερς και εργατικό προσωπικό.’ Το Kaizen στηρίζεται στην ενδυνάμωση του προσωπικού του οργανισμού μέσω υποστήριξης, κύκλων ποιότητας και εκπαίδευσης, στην χρήση εργαλείων ποιότητας από όλα τα στελέχη (Κύκλος του Deming, εργαλεία του Ishikawa κτλ.), στην τυποποίηση των διαδικασιών στον χώρο εργασίας, στη διατήρηση της ποιότητας και την προαγωγή ενός καλού κλίματος στον εργασιακό χώρο (Singh & Singh, 2009).

1.4 Ο ευρωπαϊκός οργανισμός διασφάλισης της ποιότητας EFQM

Για να υποστηριχθεί ενεργά η βασική ανάγκη της διασφάλισης της ποιότητας στην Ευρώπη αναπτύχθηκε το 1988, από 14 ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, όπως αναφέραμε νωρίτερα στην εργασία μας, ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Διασφάλισης της Ποιότητας EFQM (European Foundation for Quality Management) . Ουσιαστικά ο οργανισμός αυτός θέτει κριτήρια στις επιχειρήσεις της Ευρώπης ώστε μέσω της αυτοαξιολόγησης να επιτυγχάνονται κάποια πρότυπα ποιότητας θέτοντας συγκεκριμένα όρια και μέτρα. Η ποιότητα εκτιμάται μέσω πλαισίων και μεθόδων σε όλες τις βαθμίδες ενός οργανισμού. Κατά αυτόν τον τρόπο προωθείται η ποιότητα – τελειότητα μέσω πιστοποιημένων διαδικασιών αξιολόγησης και απονέμονται στη συνέχεια βραβεία ποιότητας σύμφωνα με τις διακρίσεις των επιτυχόντων.

Παρόμοιο με το βραβείο Malcolm Baldrige στην Αμερική και το βραβείο Deming στην Ιαπωνία είναι και το ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας EFQM το οποίο απονέμεται σε επιτυχή εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Το πλαίσιο του εν λόγω βραβείου στηρίζεται στις προϋποθέσεις επίτευξης των στόχων και των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Συγκεκριμένα, οι προϋποθέσεις εμπεριέχουν την ηγεσία, πολιτική και στρατηγική, τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, τις πηγές και τις διαδικασίες, ενώ τα αποτελέσματα περιλαμβάνουν την ικανοποίηση των εργαζομένων, την ικανοποίηση των πελατών και την κοινωνική επίδραση μαζί με την αποδοτικότητα του οργανισμού.

Επιπρόσθετα, το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας στηρίζεται στη μέθοδο αυτοαξιολόγησης RADAR που αποτελείται από τα Αποτελέσματα (Results), την Προσέγγιση (Approach), την Εφαρμογή (Deployment), την Αξιολόγηση (Assessment) και την Αναθεώρηση (Review). Το μοντέλο EFQM έχει χρησιμοποιηθεί και εφαρμοστεί και στον τομέα της εκπαίδευσης, ως ένα εργαλείο αυτοαξιολόγησης της ποιότητας της σχολικής μονάδας. Εφαρμόζεται δηλαδή μια δυναμική αντιστοιχία μεταξύ επιχείρησης και σχολικού οργανισμού, όπου η παρεχόμενη υπηρεσία είναι ουσιαστικά η εκπαίδευση επιδιώκοντας τα σωστά αποτελέσματα μάθησης. Οι προϋποθέσεις και τα αποτελέσματα της προηγούμενης περίπτωσης ισχύουν προσαρμοσμένα στην

εκπαιδευτική πραγματικότητα με στόχο την διασφάλιση της ποιότητας – επίτευξη τελειότητας (Uygur & Sümerli, 2013).

1.5 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση

Η διοίκηση και το μάνατζμεντ είναι δυο έννοιες συνυφασμένες με την ομαλή λειτουργία και εξέλιξη ενός οργανισμού ή επιχείρησης. Από αυτό βέβαια δεν μπορούν να εξαιρούνται και οι εκπαιδευτικές μονάδες, διότι αποτελούν και αυτές οργανισμούς που προάγουν γνώση και μέσω της εύρυθμης λειτουργίας τους βελτιώνουν την κοινωνία στο σύνολό της, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα. Σύμφωνα με την συστημική προσέγγιση, ένας οργανισμός αποτελεί ένα ανοικτό σύστημα, όπου βρίσκεται σε αλληλεξάρτηση με το περιβάλλον του και δέχεται και ασκεί επιδράσεις πάνω σε αυτό. Ο οργανισμός δηλαδή λαμβάνει από το περιβάλλον του ενέργεια, ύλη, πληροφορίες ως εισροές και παράγει υλικές και πληροφοριακές εκροές, εντασσόμενο έτσι σε ένα υπερσύστημα. Ένας εκπαιδευτικός οργανισμός είναι απολύτως φυσιολογικό να εκτελεί αυτές τις λειτουργίες στο περιβάλλον του (Τερζίδης, 2011).

Η διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων αποσκοπεί στη μεγιστοποίηση της απόδοσης του εκπαιδευτικού προϊόντος και της εκπαιδευτικής διαδικασίας λαμβάνοντας υπόψη τους γενικούς ρόλους και σκοπούς της εκπαίδευσης. Ο ρόλος της τελευταίας είναι να αναπτυχθούν οι μαθητές διανοητικά και ψυχοσωματικά. Με αυτό ως βάση, η διοίκηση (διευθυντής, προϊστάμενοι, στελέχη) στοχεύει στον προγραμματισμό και σχεδιασμό του εκπαιδευτικού έργου, στην οργάνωση της σχολικής ζωής, στην εξασφάλιση της ποιότητάς της και στον έλεγχο όλων των παραγόντων που εμπλέκονται, άμεσα ή έμμεσα με αυτήν (Κατσαρός, 2008).

Η ένταξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση ουσιαστικά προκάλεσε δραστικές αλλαγές στο νέο σχολείο καθώς είναι μια καινοτόμα στρατηγική μάνατζμεντ που συμπεριλαμβάνει τις λειτουργίες της διασφάλισης της ποιότητας, την αξιολόγηση, την αποτελεσματική εκμετάλλευση όλων των διαθέσιμων πόρων, την ανάλυση του περιβάλλοντος και την αποδοτικότητα (Αθανασίου, 2016; Σίτας & Sitas, 2004 ; Fullan, 2007 ; Fullan, 2014).

Συμπερασματικά, η φιλοσοφία της ΔΟΠ στο σύνολό της μεταφέρεται από τον κόσμο των επιχειρήσεων στο πεδίο της εκπαίδευσης, συμπεριλαμβάνοντας όλες τις διαφορετικές προσεγγίσεις των υποστηρικτών της, προάγοντας τη διασφάλιση της ποιότητας του εκπαιδευτικού προϊόντος και ενισχύοντας τη θέση του δέκτη, μαθητή – πελάτη.

1.5.1 Σχολεία Ποιότητας – αξιολόγηση εκπαιδευτικών οργανισμών

Η εφαρμογή της ΔΟΠ στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς ενσωματώνει μια κουλτούρα ποιότητας και αξιολόγησης των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων. Ο ρόλος του σχολείου ενισχύεται αισθητά καθώς η ολιστική προσέγγιση της διοίκησης της σχολικής μονάδας βελτιώνει κάθε εμπλεκόμενο μέλος του συστήματος. Ο κύριος στόχος της φιλοσοφίας αυτής είναι εξάλλου να τονωθεί η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα ώστε να πραγματοποιούνται τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα δίχως σφάλματα και με συγκεκριμένες διαδικασίες συνεχόμενης βελτίωσης (Sims & Sims, 1995). Η διοίκηση και τα μέλη του σχολείου οφείλουν να είναι αφοσιωμένα και προσηλωμένα στον σκοπό τους ώστε με κατάλληλο σχεδιασμό και οργάνωση να αποδώσουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για τους μαθητές και τους γονείς.

Αυτή η μετάβαση της ΔΟΠ από τον τομέα των επιχειρήσεων στο πλαίσιο της εκπαίδευσης δίνει ζωή σε ένα νέου είδους σχολείο, το «σχολείο ποιότητας». Οι στρατηγικές, οι καλές πρακτικές και τα εργαλεία της ΔΟΠ που αναλύσαμε στην αρχή της εργασίας εφαρμόζονται και στην εκπαίδευση με αντίστοιχη επιτυχία. Η μετάβαση αυτή αποσκοπεί στην υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών (γονείς – μαθητές), σε μια συνεχή βελτίωση των διαδικασιών της εκπαίδευσης, στην ενεργή συμμετοχή των μαθητών στην μάθηση και ομαδική εργασία, στον περιορισμό των αδυναμιών του οργανισμού και στην αποδοτικότητά του και τέλος στην ενεργή σύμπραξη όλων των εμπλεκόμενων φορέων για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου. Ο παθητικός χαρακτήρας του εκπαιδευτικού συστήματος του παραδοσιακού σχολείου μετατρέπεται σε μια ενεργή και συνεχή διαδικασία μάθησης όπου όλα τα μέλη αλληλεπιδρούν αποτελεσματικά και η γνώση προάγεται παρέχοντας ταυτοχρόνως επαρκή κίνητρα και ώθηση σε όλα τα μέλη του συστήματος.

Με την εφαρμογή της ΔΟΠ ακόμη και ο ρόλος του εκπαιδευτικού αναβαθμίζεται διότι λειτουργεί βοηθητικά, υποστηρικτικά προς το έργο των μαθητών και ως ένας καθοδηγητής που θα ξεπεράσει κάθε εμπόδιο με τη βοήθεια της διοίκησης και της συνεργασίας με τους μαθητές, γονείς, εκπαιδευτικούς – συναδέλφους και την κοινωνία γενικότερα.

Σε ένα τέτοιο πλαίσιο βρίσκουν εφαρμογή τα 14 σημεία του Deming προσαρμοζόμενα ανάλογα στον χώρο της εκπαίδευσης:

1. Συνέχεια και συνέπεια στην προσπάθεια βελτίωσης των μαθητών και της διδασκαλίας με στόχο να παράγουμε αποφοίτους οι οποίοι ανταγωνίζονται τη διεθνή αγορά.
2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση.
3. Ανεξαρτητοποίηση από την χρήση του τεστ για την επίτευξη της ποιότητας μόνο. Η ποιότητα πρέπει να είναι ενσωματωμένη στη διαδικασία της μάθησης από την αρχή.
4. Ελαχιστοποίηση του κόστους. Οι εκπαιδευτικοί πρέπει να συνεργάζονται μεταξύ τους. Ο σκοπός δεν είναι μόνο να αναπτύξουν στους μαθητές τις δεξιότητες-ικανότητες που απαιτούνται για να επιζήσουν στο μέλλον, αλλά να μεγιστοποιήσουν τη διάρκεια χρήσης τους και να ελαχιστοποιήσουν τις αποτυχίες
5. Συνεχής ανάπτυξη όλων των δραστηριοτήτων της τάξης με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας και του έργου του εκπαιδευτικού και κάθε μαθητή, με παράλληλη μείωση της πιθανότητας αποτυχίας.
6. Καθιέρωση της πρακτικής της εκπαίδευσης στην εργασία.
7. Αποτελεσματική ηγεσία.
8. Η τάξη δε διοικείται με απειλές και φόβο, ο εκπαιδευτικός συνεργάζεται πάντοτε με τους μαθητές.
9. Κατάργηση των εμποδίων επικοινωνίας μεταξύ διαφορετικών τμημάτων. Όλοι οι εμπλεκόμενοι με την εκπαίδευση φορείς πρέπει να συνεργάζονται ώστε να μπορούν να προβλέπουν τα προβλήματα και να δημιουργούν ένα αποτελεσματικό περιβάλλον μάθησης.
10. Κατάργηση των συνθημάτων και των στόχων που ζητούν νέα επίπεδα απόδοσης των μαθητών χωρίς να παρέχουν βελτιωμένες μεθόδους.

11. Κατάργηση ποσοτικών στόχων και προτύπων εργασίας για το εργατικό δυναμικό και τη διοίκηση που δυσχεραίνουν την επίτευξη της ποιότητας.
12. Παροχή επιβράβευσης. Οι μαθητές πρέπει να παρακινούνται εσωτερικά και να βελτιώνονται συνεχώς ώστε να αισθάνονται υπερήφανοι για την εργασία τους.
13. Ενθάρρυνση της συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης για όλους.
14. Συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων με την εκπαίδευση φορέων για την υλοποίηση των παραπάνω σημείων της νέας φιλοσοφίας (Ζαβλανός, 2003).

Συμπερασματικά, τα νέα σχολεία ποιότητας προσδοκάται να λειτουργούν με τις αρχές και τις αξίες της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, με κύρια χαρακτηριστικά την ενεργή δράση όλων των εμπλεκόμενων φορέων για τη διασφάλιση της ποιότητας και την ικανοποίηση των πελατών, την αποδοτικότητα του οργανισμού, τον περιορισμό των σφαλμάτων και του κόστους, τον σωστό σχεδιασμό των διαδικασιών και την αξιολόγηση για ανατροφοδότηση και συνεχή βελτίωση με την αναζήτηση της τελειότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Οι τεράστιες αλλαγές που έχουν προκληθεί τον 21^ο αιώνα που διανύουμε στην οικονομία, στην κοινωνία, στον πολιτισμό και στην τεχνολογία ωθούν υποχρεωτικά σε μεταβολές στην εκπαίδευση, η οποία δεν μπορεί να μείνει ανεπηρέαστη από την γενικότερη ροή. Το παραδοσιακό σχολείο πλέον, όπως το γνωρίζαμε, αρχίζει να φθίνει και να μετατρέπεται στο νέο σύγχρονο σχολείο, το οποίο οφείλει να λειτουργεί ως φορέας αλλαγής. Η ποιότητα, η αποτελεσματικότητα και αξιολόγηση των εκπαιδευτικών μονάδων, έννοιες που πρέπει να διασφαλιστούν και να υποστηριχθούν, τίθενται πλέον στο κέντρο του ενδιαφέροντος. Οι έννοιες αυτές είναι αλληλένδετες και αλληλοεξαρτώμενες και έχουν αναχθεί ως βασικοί στόχοι της εκπαιδευτικής πολιτικής πολλών χωρών της Ευρώπης και των συστημάτων τους. Η αξιολόγηση στη Ελλάδα εντάχθηκε στο εκπαιδευτικό σύστημα πρόσφατα αλλά δυστυχώς παραμένει ανενεργή σε πολύ μεγάλο

ποσοστό, διότι υποτιμάται σε μια διαδικασία ελέγχου η οποία ταυτοχρόνως δεν γίνεται απολύτως αποδεκτή από τους εκπαιδευτικούς.

Στο παρόν μέρος της εργασίας θα αναφερθούμε συγκεκριμένα στην αυτοαξιολόγηση στην εκπαίδευση, θα αναλύσουμε τους σκοπούς και στόχους που αποβλέπει ώστε να διευκρινιστεί ο όρος και να αναδειχθούν όλες οι πτυχές του θέματος. Παρακάτω οριοθετείται εννοιολογικά η εκπαιδευτική αξιολόγηση και αναφέρονται οι μορφές που μπορεί να λάβει. Στη συνέχεια, αναλύεται η έννοια της αυτοαξιολόγησης με ιδιαίτερη αναφορά στα θετικά στοιχεία της εφαρμογής της. Τέλος, ορίζονται τα κριτήρια και οι προϋποθέσεις για την επιτυχή εφαρμογή της συγκεκριμένης μορφής αξιολόγησης, ενώ επισημαίνονται ταυτόχρονα και οι προκλήσεις που παρουσιάζονται και πρέπει να ξεπεραστούν.

2.1 Εννοιολογική οριοθέτηση της εκπαιδευτικής αξιολόγησης

Η αξιολόγηση στην εκπαίδευση είναι μια δραστηριότητα με την οποία συλλέγονται πληροφορίες με συστηματικό τρόπο για να αναγνωριστεί η φύση και η ποιότητα των εκπαιδευτικών αντικειμένων μετά από τις κρίσεις που παράγονται. Μέσω της ανάλυσης των ευρημάτων και τη σύγκριση παράγεται η αναγκαία γνώση που είναι καθοριστική για την πορεία και μετεξέλιξη του οργανισμού. Για τον σχεδιασμό μιας σωστής και έγκυρης αξιολόγησης πρέπει να προσδιορίσουμε το αντικείμενό της, το πλαίσιο και τον σκοπό της, όπως επίσης και τους αξιολογητές, τα κριτήρια και τις συγκεκριμένες διαδικασίες για την εφαρμογή της και τέλος, τον τρόπο χρήσης και αξιοποίησης των αποτελεσμάτων, με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας, την αποτελεσματικότερη διοίκηση και την ανατροφοδότηση και ενημέρωση των μαθητών – γονέων (Χουλιάρα, 2016).

Με τις ραγδαίες και ταχύτατες αλλαγές που παρουσιάζονται στην κοινωνία μας, το εκπαιδευτικό σύστημα και συνεπακόλουθα το σχολείο, που είναι άμεσος αποδέκτης, δεν μπορεί να μείνει ανέπαφο και ανεπηρέαστο. Οφείλει και αυτό με τη σειρά του να βελτιωθεί και να ενισχύσει την ποιότητα του εκπαιδευτικού αγαθού που παράγει, επιτυγχάνοντας έτσι μια αποτελεσματική αλλαγή. Μια ιδιαίτερα σημαντική προσέγγιση προς την αυτοβελτίωση του ίδιου του σχολείου συμπεριλαμβάνει την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας. Αυτή είναι ένα είδος αξιολόγησης κατά το οποίο οι

διαδικασίες πραγματοποιούνται συλλογικά και συστηματικά από το σύνολο της σχολικής μονάδας. Το εκπαιδευτικό έργο αναλύεται διεξοδικά και μελετάται από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς του σχολείου και έτσι αποτιμάται το συνολικό έργο με σκοπό να βελτιωθεί. Οι εκπαιδευτικοί εμπλέκονται και οι ίδιοι στη διαδικασία, αξιολογώντας το έργο τους εντοπίζοντας τα προβλήματα αλλά και τις παρεμβάσεις που οφείλουν να πραγματοποιήσουν. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δέσμευσή τους σε μεγαλύτερο βαθμό και την ενίσχυση των κινήτρων τους για την υλοποίηση του βελτιωτικού προγράμματος που θέτουν σε εφαρμογή. Πλέον η μέθοδος της αυτοαξιολόγησης είναι ιδιαίτερα γνωστή και διαδεδομένη και εφαρμόζεται σε πλήθος χωρών στο εξωτερικό με μορφή και συχνότητα που εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού τους συστήματος (ΥΠΑΙΘΠΑ, ΙΕΠ, 2012β).

2.2 Τύποι αξιολόγησης

Η αξιολόγηση μπορεί να παρουσιαστεί με δύο μορφές - τύπους ανάλογα με τον φορέα που υλοποιεί τη διαδικασία. Ο πρώτος τύπος είναι η εξωτερική αξιολόγηση και ο δεύτερος η εσωτερική, που διαχωρίζεται σε ιεραρχική και συλλογική – αυτοαξιολόγηση, την οποία θα αναλύσουμε διεξοδικά στη συνέχεια της εργασίας μας.

Η εξωτερική αξιολόγηση διεκπεραιώνεται από τις διοικητικές βαθμίδες της εκπαίδευσης ή από άλλους ανεξάρτητους εξειδικευμένους φορείς. Μια μορφή εξωτερικής αξιολόγησης είναι η επιθεώρηση, που στοχεύει στον έλεγχο της ποιότητας, στα μαθησιακά αποτελέσματα και στην εφαρμογή της νομοθεσίας. Μια ακόμη μορφή είναι η παρακολούθηση του εκπαιδευτικού συστήματος, που σχετίζεται με την συλλογή δεδομένων, όπως και οι εντοπισμένες μελέτες αξιολόγησης, οι οποίες εστιάζουν σε συγκεκριμένες πτυχές του εκπαιδευτικού συστήματος (Χουλιάρα, 2016 ; Mertens, 2014).

Η εσωτερική αξιολόγηση, στον αντίποδα, διενεργείται και εκτελείται από τους ίδιους τους εμπλεκόμενους φορείς, με την ενεργοποίηση των ίδιων των μελών τους, με απώτερο σκοπό την αύξηση της ποιότητας και την ανάπτυξη καινοτομιών στην εκπαίδευση. Η εκδοχή της ιεραρχικής εσωτερικής

αξιολόγησης είναι μια μορφή ελέγχου που εκτελείται από τη διοίκηση της σχολικής μονάδας προς τα στελέχη της. Αντιθέτως η συλλογική εσωτερική αξιολόγηση ή αλλιώς αυτοαξιολόγηση συμπεριλαμβάνει διαδικασίες που σχεδιάζονται, οργανώνονται, παρακολουθούνται και αξιολογούνται από τα ίδια τα εκπαιδευτικά στελέχη. Διαθέτει επομένως το πλεονέκτημα της άμεσης εμπλοκής στην εκπαιδευτική πραγματικότητα προσφέροντας έτσι παραγωγική ανατροφοδότηση στο έργο της (Τσουνής κ.ά, 2017).

Στο στόχαστρο της Αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας ή αλλιώς της συλλογικής εσωτερικής αξιολόγησης βρίσκεται η ενίσχυση της ποιότητας των σχολικών εκροών και αποτελεσμάτων και μόνο. Στον πυρήνα της φιλοσοφίας της ΑΕΕ, όπως θα αναλύσουμε στη συνέχεια, βρίσκεται η κινητοποίηση όλων των παραγόντων της εκπαιδευτικής κοινότητας, η ενίσχυση της κουλτούρας αυτοαξιολόγησης, της ποιότητας και των σχέσεων εμπιστοσύνης, αμοιβαιότητας, η παροχή των γνώσεων στους εκπαιδευτικούς ώστε να αντιληφθούν τις συνθήκες λειτουργίας του σχολείου τους, ο εντοπισμός των αδυναμιών, προβλημάτων, ευκαιριών για ανάληψη δράσεων και ενίσχυση των καλών πρακτικών, η εμπέδωση της παραγωγικής συνεργασίας μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας και τέλος η καλλιέργεια της ευθύνης, της δέσμευσης στον στόχο της βελτίωσης της ποιότητας από όλους τους εκπαιδευτικούς και της συλλογικότητας μέσω των κοινών δράσεων και των σχεδιασμών που οι ίδιοι οργάνωσαν (ΥΠΑΙΘΠΑ, ΙΕΠ, 2012γ).

2.3 Το πλαίσιο της αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας

Η αυτοαξιολόγηση στηρίζεται σε μια συστηματική αναζήτηση και συλλογή πληροφοριών από μέρους του σχολικού οργανισμού για την καλύτερη δυνατή λειτουργία του ίδιου και την ουσιαστική βελτίωση της παροχής του εκπαιδευτικού αγαθού. Για να βελτιωθεί όμως η ποιότητα του εκπαιδευτικού αγαθού θα πρέπει να εμπλακούν δημιουργικά, παραγωγικά και εποικοδομητικά όλοι οι φορείς της σχολικής ζωής, δηλαδή οι εκπαιδευτικοί, οι μαθητές και οι γονείς. Παρατηρούμε δηλαδή ότι η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας έχει ως βασική προϋπόθεση τη διαφοροποίηση και αλλαγή των σχέσεων εκπαιδευτικών – γονέων. Ο ρόλος του γονέα στην εκπαίδευση

δεν είναι επικουρικός αλλά καίριος και σημαντικός, καθώς λειτουργεί πλέον ως δομικός λίθος της αξιολόγησης.

Η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης είναι μια συνεχόμενη και ενεργή διαδικασία συγκέντρωσης δεδομένων και πληροφοριών από τα μέλη της σχολικής μονάδας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να καλλιεργείται ένα είδος ευθύνης και καθήκοντος, αλλά και δέσμευση των μελών της προς τους επιδιωκόμενους εκπαιδευτικούς στόχους και σκοπούς. Με αυτού του είδους την αξιολόγηση οριοθετούνται οι προβληματισμοί της μονάδας που οφείλουν να ξεπεραστούν και να αντιμετωπιστούν, μέσω της αναζήτησης παραγωγικών λύσεων, μια διαδικασία από την οποία τα μέλη αντλούν άμεση ικανοποίηση και λαμβάνουν εποικοδομητική ανατροφοδότηση. Συμπερασματικά, η σχολική κοινότητα αντιλαμβάνεται καλύτερα τα προβλήματα που αντιμετωπίζει, τα οριοθετεί και μέσω της παρέμβασης και ενεργοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, τα αντιμετωπίζει και προβαίνει σε βελτιωτικές ενέργειες, κατά τις οποίες δεν μπορεί να μείνει κανένα μέλος ανεπηρέαστο (Πεδή & Αυγητίδου, 2013).

Ο σκοπός της διαδικασίας αυτής είναι η ενίσχυση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου και η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της μονάδας. Η σχολική μονάδα προγραμματίζει πλέον και εκτελεί την αξιολόγηση της ίδιας σε συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο. Αναπτύσσεται έτσι μια κουλτούρα αξιολόγησης καθώς επίσης ενισχύεται η συνεργασία και η συμμετοχή των εμπλεκόμενων μελών του σχολείου. Μέσω της αυτοαξιολόγησης οι εκπαιδευτικοί εξελίσσονται επαγγελματικά διότι επενδύουν ουσιαστικό χρόνο στην αυτογνωσία των ίδιων και του οργανισμού, όπως επίσης και στον τομέα της αξιολόγησης γενικά, οπότε αποκτούν εμπειρίες και γνώσεις. Αντιλαμβάνονται τα θετικά και αρνητικά στοιχεία και ενθαρρύνονται στο να τα βελτιώσουν ή περιορίσουν αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες και δράσεις για την εύρεση λύσεων σε προβλήματα που απασχολούν και ταλανίζουν τον ίδιο οργανισμό. Μέσω αυτής της άμεσης ανατροφοδότησης αλλάζει ουσιαστικά και ριζικά η εκπαιδευτική πολιτική του σχολείου, καθώς μεταβαίνει από την παθητικότητα στην ενεργοποίηση όλων των μελών. Η αξιολόγηση που μέχρι τώρα ήταν έργο της διοίκησης του οργανισμού επιτρέπει σε αυτή να συνεργαστεί αρμονικά και αποτελεσματικά με το ανθρώπινο δυναμικό που

διαθέτει και έτσι αναβαθμίζεται το εκπαιδευτικό σύστημα ολιστικά, καθώς ενισχύεται η καινοτομία (Χουλιάρη, 2016).

Ένα από τα βασικότερα πλεονεκτήματα της εφαρμογής και αξιοποίησης της συγκεκριμένης αξιολόγησης, επομένως, είναι ότι διεξάγεται από τους παράγοντες του οργανισμού (διοίκηση και εκπαιδευτικό δυναμικό), οι οποίοι γνωρίζουν στο μέγιστο βαθμό τις συνθήκες και τα πραγματικά προβλήματα που αντιμετωπίζει. Όντας στον πυρήνα των προκλήσεων που παρουσιάζονται, μέσω της αυτοαξιολόγησης λαμβάνουν ενεργό δράση και βρίσκονται σε καίρια και κατάλληλη θέση για να προάγουν δραστικές αλλαγές.

Η εκπαιδευτική μονάδα καθίσταται πλέον αυτόνομη και αυτάρκης σε αυτόν τον τομέα διότι βελτιώνεται και αναπτύσσεται με τις ίδιες τις δυνάμεις της και όχι από κάποιον εξωτερικό φορέα που ασκεί έλεγχο. Μέσα από την επένδυση στον τομέα της αυτοαξιολόγησης οι διαδικασίες των αποφάσεων που λαμβάνονται από τους φορείς της μονάδας βελτιώνονται σταδιακά, καθώς ταυτόχρονα οι εκπαιδευτικοί λαμβάνουν πρωταγωνιστικό ρόλο. Οι πρωτοβουλίες και οι δράσεις των εκπαιδευτικών προσεγγίζονται και ενισχύονται θετικά και ο επαγγελματισμός τους ενισχύεται. Η συλλογικότητα, συναδελφικότητα και συνεργασία, η συνευθύνη και αυτοδέσμευση είναι αλληλένδετες έννοιες με την αυτοαξιολόγηση για τους λόγους που παραθέσαμε προηγουμένως.

Δημιουργείται κατά συνέπεια ένα θετικό και εποικοδομητικό κλίμα για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των αδυναμιών και απειλών που παρουσιάζονται, ενώ ταυτόχρονα η σχολική μονάδα αποκτά κύρος, αναπτύσσεται και αλλάζει προς το καλύτερο την εκπαιδευτική πολιτική που εφαρμόζει (ΥΠΑΙΘΠΑ, ΙΕΠ, 2012β ; Love, 1991).

2.4 Προκλήσεις και προϋποθέσεις εφαρμογής της αυτοαξιολόγησης

Η εφαρμογή της συγκεκριμένης μορφής εσωτερικής αξιολόγησης από τη σχολική μονάδα ενέχει κινδύνους και προκλήσεις εάν δεν χρησιμοποιηθεί και αξιοποιηθεί με τον σωστό τρόπο. Ένας από αυτούς τους κινδύνους είναι να υποτιμηθεί ο ρόλος της και να υποβιβαστεί σε μια απλή γραφειοκρατική διαδικασία, χωρίς να δοθεί έμφαση στην βαθύτατη φιλοσοφία που βρίσκεται πίσω από την έννοια. Μια από τις πιθανές αιτίες αποτελεί το γεγονός ότι ο

φόρτος εργασίας που πρέπει να αναλάβουν οι εκπαιδευτικοί είναι μεγάλος και βαρυσήμαντος ταυτοχρόνως, όπως επίσης και το γεγονός ότι οι διαδικασίες της αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα χρονοβόρες και απαιτούν ειδική εκπαίδευση και εξοικείωση με την έρευνα και την αναζήτηση δεδομένων για την εξαγωγή έγκυρων συμπερασμάτων. Άλλος κίνδυνος μπορεί να είναι η κατάχρηση της αυτονομίας που προάγει αυτού του είδους η αξιολόγηση στην σχολική μονάδα προκαλώντας πολλές φορές τάσεις εσωστρέφειας στην σχολική μονάδα, όπως και κοινωνικού αποκλεισμού. Γενικότερα, λάθος χειρισμοί μπορεί να οδηγήσουν στα αντίθετα από τα αναμενόμενα αποτελέσματα δηλαδή στη δημιουργία εσωτερικών συγκρούσεων και όχι εν τέλη στην συνεργατικότητα. (Σιάνου-Κύργιου, 2008 ; ΥΠΑΙΘΠΑ, ΙΕΠ, 2012β).

Για να αποφευχθεί και να αποτραπεί η κακή χρήση της αυτοαξιολόγησης είναι να αναγκαίο να προκαθοριστούν κάποιες στέρεες βάσεις ως προϋποθέσεις για να προετοιμαστεί το γόνιμο έδαφος και να αξιοποιηθεί στο μέγιστο η διαδικασία της. Αρχικά οφείλει να καλλιεργηθεί μια κουλτούρα θετική προς την ουσία της αξιολόγησης. Απαιτείται αλλαγή αντιλήψεων και στάσεων των εκπαιδευτικών σε σχέση με την αξιολόγηση γενικότερα ώστε να μην την αντιμετωπίζουν με δυσπιστία ως μια διαδικασία εποπτείας και ελέγχου του έργου τους. Οι εκπαιδευτικοί οφείλουν έτσι ως φορείς καινοτομιών και εξέλιξης να ωθηθούν σε αυτές τις αλλαγές ώστε να είναι σε θέση να τις προάγουν. Πρέπει να αναδειχθεί κατά συνέπεια η φιλοσοφία της αυτοαξιολόγησης η οποία στηρίζεται στην παραγωγική βελτίωση όλων των μελών της εκπαίδευσης και στην αντιμετώπιση της ίδιας όχι ως ανασταλτικό παράγοντα, αλλά κυρίως ως παράγοντα ανάπτυξης που χρησιμοποιείται ως ένα κατάλληλο εργαλείο περαιτέρω εξέλιξης του οργανισμού.

Με την καλλιέργεια αυτών των θετικών προς την αξιολόγηση αντιλήψεων μπορεί να ξεκινήσει η διαδικασία της συλλογής πληροφοριών και εξαγωγής συμπερασμάτων και αποτελεσμάτων που αντιπροσωπεύουν αποκλειστικά και μόνο την εκάστοτε εκπαιδευτική μονάδα και που στοχεύουν στη βελτίωσή της. Τα συμπεράσματα δηλαδή δεν δύναται να γενικευτούν, να απλουστευτούν ή να επεκταθούν σε άλλες μονάδες και οργανισμούς. Ο κάθε ένας οργανισμός οφείλει να λειτουργεί αυτόνομα και με αυτάρκεια και να στηρίζεται στους δικούς του πόρους και στις δικές του δυνάμεις. Σε αυτό το

σημείο τίθεται ουσιαστικά η προϋπόθεση ότι το διδακτικό προσωπικό πρέπει να εκπαιδευτεί σε θέματα αξιολόγησης και να επιμορφωθεί. Αυτό βέβαια δεν είναι μια απλή και εύκολη διαδικασία αλλά απαιτεί ιδιαίτερο κόπο και επιπρόσθετο φόρτο εργασίας για το προσωπικό (Πεδή, Αυγητίδου, 2013).

2.5 Μεθοδολογία και διαδικασίες της Αυτοαξιολόγησης

Η σχολική μονάδα σε αρχικό στάδιο προβαίνει σε μια έρευνα και μελέτη του εκπαιδευτικού έργου, στην συνέχεια θεσπίζονται από κοινού σκοποί, στόχοι και μεθοδολογίες δράσης που εκτελούνται από τα μέλη με ενισχυμένο το αίσθημα του καθήκοντος πλέον, ως συμμετέχοντες στην διαδικασία. Μετά την υλοποίηση των δράσεων το πρόγραμμα της αυτοαξιολόγησης ολοκληρώνεται με την αξιολόγησή του και την ανατροφοδότηση (Πεδή, Αυγητίδου, 2013).

Η αυτοαξιολόγηση αυτού του τύπου στοχεύει όπως προαναφέραμε στη βελτίωση όλων των πτυχών της σχολικής εκπαίδευσης και συγκεκριμένα δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη διαμόρφωση πλάνων δράσης για την αντιμετώπιση αναγνωρισμένων προβλημάτων και ιδιαίτερων/εξειδικευμένων σχολικών περιστάσεων. Οι διαδικασίες της αυτοαξιολόγησης συμπεριλαμβάνουν ένα συγκεκριμένο πλαίσιο δεικτών, σχέδια δράσης για τη βελτίωση ιδιαίτερων περιοχών ενδιαφέροντος, εκτέλεση των ενισχυτικών σχεδίων, παρακολούθηση και αξιοποίηση των ευρημάτων της αξιολόγησης με σκοπό την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Στο τέλος της σχολικής χρονιάς τα σχολεία οφείλουν να προετοιμάσουν μια γραπτή αναφορά που στηρίζεται σε ένα συγκεκριμένο πρότυπο αναφοράς που παρέχεται και πρέπει να υποβληθεί ηλεκτρονικά και να δημοσιευτεί στην ιστοσελίδα του σχολείου. Η αυτοαξιολόγηση εκτελείται από τη διοίκηση του σχολείου σε συνεργασία με τον σύλλογο διδασκόντων, που οργανώνει μια ομάδα εκπαιδευτικών με στόχο την ανασκόπηση και εκτέλεση των διαδικασιών (συλλογή δεδομένων κτλ). Επιπρόσθετα μπορούν να συμμετάσχουν και αντιπρόσωποι γονέων και μαθητών, αν αυτό γίνει αποδεκτό. Το πρότυπο αυτό της αυτοαξιολόγησης έχει προετοιμαστεί και προάγεται από το Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής (ΙΕΠ), ένα εκτελεστικό όργανο του Υπουργείου Παιδείας, που παρέχει επαρκή έρευνα και τεχνική υποστήριξη για την ενίσχυση του σχεδίου της συγκεκριμένης εκπαιδευτικής

πολιτικής. Η αυτοαξιολόγηση στηρίζεται σε δεκαπέντε, τόσο ποιοτικούς, όσο και ποσοτικούς δείκτες, οι οποίοι βέβαια διαφέρουν σύμφωνα με τους στόχους του εκάστοτε σχολείου, ιδιαίτερη κατάσταση και περιβάλλον. Οι δείκτες αυτοί εμπίπτουν σε τρεις βασικές κατηγορίες, τις σχολικές εισροές (υλικοτεχνική υποδομή, οικονομικοί πόροι, ανθρώπινο δυναμικό κτλ), τις εκπαιδευτικές διαδικασίες (σχολική διοίκηση, ηγεσία και οργάνωση, διδασκαλία, σχολικό κλίμα, κουλτούρα και σχέσεις, βελτιωτικές δράσεις) και τις σχολικές εκροές (σχολική συμμετοχή και διαρροή, προσωπική και κοινωνική ανάπτυξη μαθητών, ολοκληρωτική επίτευξη στόχων του σχολείου). Οι σχολικοί σύμβουλοι, που είναι επιλεγμένοι δημόσιοι εκπαιδευτικοί με υψηλά προσόντα, εμπίπτουν στην αρμόδια περιφερειακή διεύθυνση εκπαίδευσης και έχουν ως στόχο να υποστηρίξουν, να προσφέρουν συμβουλές και προτείνουν τρόπους δράσης, συνέβαλαν ταυτόχρονα και στην περάτωση του έργου της αυτοαξιολόγησης (Ευρωπαϊκή Επιτροπή/EACEA/Ευρυδίκη, 2015).

2.6 Η Αυτοαξιολόγηση σχολικών μονάδων στο Διεθνές και Ευρωπαϊκό πλαίσιο

Η διασφάλιση της ποιότητας τα τελευταία χρόνια έχει καταστήσει αναγκαία την ενσωμάτωση της αξιολόγησης στις σχολικές μονάδες και στα εκπαιδευτικά συστήματα γενικότερα. Πολλές χώρες παγκοσμίως εφαρμόζουν προγράμματα αξιολόγησης στα εκπαιδευτικά τους συστήματα ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους και τους θεσμοθετημένους στόχους της πολιτικής που ακολουθούν. Αρκετές από αυτές, τη χρησιμοποιούν συνδυαστικά με την εξωτερική αξιολόγηση, ως όργανο βελτίωσης της ποιότητας, καθώς έχουν εκτιμήσει την πολύτιμη συμβολή της στην επίτευξη της εκπαιδευτικής αριστείας. Μέσω των σταδιακών βελτιωτικών αλλαγών που προωθεί η αυτοαξιολόγηση, οι σχολικές μονάδες εφαρμόζουν ουσιαστικά μια διαδικασία αυτοβελτίωσης, η οποία σε συνδυασμό με την εξωτερική αξιολόγηση επιτυγχάνει ακόμη περισσότερους στόχους, προσδιορίζοντας τις εσωτερικές ανάγκες της μονάδας, τα προβλήματα και τις απαιτούμενες παρεμβάσεις με την ενεργό εμπλοκή των εκπαιδευτικών να ενισχύει τη δράση τους.

Η εφαρμογή της δυναμικής αξίας της αυτοαξιολόγησης στις χώρες διαφοροποιείται και ποικίλει αναλόγως με το σύστημα της αξιολόγησης που εφαρμόζει γενικότερα. Το κοινωνικό και πολιτικό πλαίσιο των χωρών

διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην προσέγγιση της αυτοαξιολόγησης που θα υιοθετηθεί. Συγκεκριμένα οι διαφοροποιήσεις επικεντρώνονται στο γενικότερο πλαίσιο αξιολόγησης, στην θέση που κατέχει η αυτοαξιολόγηση, στους φορείς εφαρμογής της, στους τομείς εστίασης της, στις διαδικασίες και τα εργαλεία και τέλος στην αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της (ΥΠΑΙΘΠΑ, ΙΕΠ, 2012α).

Από το 2001 και μετά η Ευρωπαϊκή Ένωση μέσω του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και Συμβουλίου δημοσίευσε Συστάσεις για τα κράτη – μέλη ώστε να διασφαλίσουν την ποιότητα των εκπαιδευτικών συστημάτων τους και να ενθαρρύνουν την αυτοαξιολόγηση μέσα σε ένα πλαίσιο συνεργασίας και υποστήριξης. Η Ε.Ε. επικέντρωσε τις δράσεις της κυρίως στο να προωθήσει τη μεθοδολογία αξιοποίησης της αυτοαξιολόγησης και τα εργαλεία, στην αρμονική συμμετοχή των εμπλεκόμενων φορέων και στην παράλληλη εφαρμογή της εσωτερικής και εξωτερικής αξιολόγησης.

Στην Ευρώπη από το 2000 και μετά τα εκπαιδευτικά συστήματα σε πολύ μεγάλο ποσοστό εφαρμόζουν την εσωτερική αξιολόγηση υποχρεωτικά ή συνιστώμενα σύμφωνα με τους ανώτατους και κεντρικούς κανονισμούς, την εκάστοτε ανώτατη αρμόδια αρχή δηλαδή για την εκπαίδευση σε εθνικό (κρατικό) επίπεδο. Επιπροσθέτως οι Συστάσεις του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου του 2001 περί ευρωπαϊκής συνεργασίας για την αξιολόγηση της ποιότητας στη σχολική εκπαίδευση τονίζουν τη σημασία της εσωτερικής αξιολόγησης ως μέθοδος βελτίωσης της ποιότητας και ενθαρρύνουν την αυτοαξιολόγηση των σχολείων.

Στο πλαίσιο αυτό, η πλειονότητα των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης εφαρμόζει συστήματα εκπαιδευτικής αξιολόγησης, εξωτερικής και εσωτερικής, με την τελευταία να ενισχύεται όλο και περισσότερο. Στο Λουξεμβούργο και στην Κύπρο, η αυτοαξιολόγηση είναι υποχρεωτική σε μερικές βαθμίδες της εκπαίδευσης, ενώ σε άλλες συνιστάται ως αποτελεσματική πρακτική. Στη Μάλτα και την Αγγλία υπάρχουν φορείς και υπηρεσίες επιθεώρησης που συνιστούν την εσωτερική αξιολόγηση, εφόσον αυτή δεν καθίσταται υποχρεωτική. Κατά κύριο λόγο, η συχνότητα υλοποίησης της αυτοαξιολόγησης είναι ένα έτος, ενώ καταγράφονται περιπτώσεις χωρών που πραγματοποιούν αυτοαξιολόγηση σε πιο αραιά χρονικά διαστήματα. Στην Λετονία διενεργείται κάθε έξι χρόνια, ενώ στο Βέλγιο (Γερμανόφωνη

Κοινότητα), το Λουξεμβούργο και στην Ουαλία κάθε τρία χρόνια. Στην Εσθονία η ελάχιστη διάρκεια διενέργειας εσωτερικής αξιολόγησης ανέρχεται στα τρία έτη. Στη Γερμανία, τα Κρατίδια, ως αυτόνομα, αποφασίζουν μόνα τους πότε θα εφαρμόσουν αυτοαξιολόγηση, ανάλογα με τις ανάγκες τους, ενώ στην Λιθουανία, Ουγγαρία και Σουηδία δεν υπάρχει κάποιος κανονισμός συγκεκριμένης συχνότητας εφαρμογής της. Στην Ιρλανδία η αυτοαξιολόγηση έχει θεσμοθετηθεί από το Υπουργείο Παιδείας αλλά η εφαρμογή της επαφίεται στο εκάστοτε σχολείο. Στην Ισπανία, τα σχολικά ιδρύματα υποχρεούνται να προβαίνουν σε αυτοαξιολόγηση κάθε χρόνο σύμφωνα με το πλαίσιο που ορίζουν οι αυτόνομες κοινότητες. Στην Κροατία, ο νόμος για τη Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια εκπαίδευση ορίζει ότι θα πρέπει να διεξάγεται σε κάθε σχολείο με σκοπό τη βελτίωση του έργου τους. Στην Ιταλία, η εσωτερική αξιολόγηση είναι πλέον υποχρεωτική για τα σχολεία, όπως και στην Αυστρία, την Πολωνία και Πορτογαλία. Στη Ρουμανία διενεργείται κάθε χρόνο μαζί με την υποβολή ετήσιας έκθεσης αξιολόγησης και στη Σλοβενία και Σλοβακία είναι επίσης υποχρεωτική. Στη Βόρεια Ιρλανδία η αυτοαξιολόγηση πρέπει να διενεργείται το αργότερο κάθε τρία χρόνια ενώ στη Σκωτία η αυτοαξιολόγηση προάγεται ως δείκτης ποιότητας της εξωτερικής αξιολόγησης. Στην Ισλανδία, όλα τα σχολεία οφείλουν να ετοιμάζουν έκθεση εσωτερικής αξιολόγησης, στη Νορβηγία τα σχολεία έχουν το δικό τους εσωτερικό πλάνο αξιολόγησης της ποιότητας, ενώ στην Τουρκία η αυτοαξιολόγηση καθίσταται υποχρεωτική σύμφωνα με το πλαίσιο του Υπουργείου Παιδείας. Στη Γαλλία η αυτοαξιολόγηση συνιστάται στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση μόνο, ενώ στο Βέλγιο (Φλαμανδική Κοινότητα και Γαλλόφωνη Κοινότητα) και στην Ολλανδία η εφαρμογή της επαφίεται στην ευθύνη των σχολείων και διενεργείται από τα ίδια μαζί με την εξωτερική αξιολόγηση μέσω του οργάνου της Επιθεώρησης που είναι αρμόδιο για την παρακολούθηση και βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου. Στη Δημοκρατία της Τσεχίας η αυτοαξιολόγηση δεν έχει θεσμοθετηθεί, υλοποιείται όμως σε ετήσια βάση από τα σχολεία ως βοηθητικό μέσο για την εξωτερική αξιολόγηση. Η Δανία και η Φινλανδία αναθέτουν την αυτοαξιολόγηση (μορφές, διαδικασίες, μεθόδους, συχνότητα) στους τοπικούς φορείς εκπαίδευσης. Τέλος, στη Βουλγαρία η αυτοαξιολόγηση δεν είναι ούτε

υποχρεωτική ούτε συνιστώμενη (Ευρωπαϊκή Επιτροπή/ΕΑCΕΑ/Ευρυδίκη, 2015).

Ακόμα όμως και εκτός Ευρώπης, ο θεσμός της αυτοαξιολόγησης αξιοποιείται εποικοδομητικά. Στην Αυστραλία (Βικτώρια), το εκπαιδευτικό σύστημα καθορίζει κεντρικά συγκεκριμένα επίπεδα απόδοσης στα οποία βασίζεται η αξιολόγηση (εξωτερική και εσωτερική). Η αξιολόγηση χωρίζεται σε τετραετείς και ετήσιους κύκλους που συνδυάζονται με παράλληλο πλάνο εφαρμογής και έκθεση. Στο τέλος του τετραετή κύκλου εφαρμόζεται η αυτοαξιολόγηση του έργου του εκπαιδευτικού και προετοιμάζεται επιμελώς το στρατηγικό πλάνο προγραμματισμού της τετραετίας που έπεται. Πριν την πραγματοποίηση της εξωτερικής αξιολόγησης όλα τα σχολεία προβαίνουν σε εσωτερική αξιολόγηση. Η αυτοαξιολόγηση αυτή συμπεριλαμβάνεται στο Πλαίσιο για την Απολογισμικότητα και Βελτίωση των σχολείων εμπλέκοντας μαθητές, γονείς, και εκπαιδευτικό προσωπικό με σκοπό τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του σχολικού οργανισμού. Ο σχεδιασμός στρατηγικών και δράσεων, η επίδοση και η βελτίωση αποτελούν τους βασικούς πυλώνες της διαδικασίας της αυτοαξιολόγησης. Επιπρόσθετα, το Υπουργείο ενισχύει τον θεσμό με οδηγίες, πρότυπα – σχέδια και παραδείγματα εφαρμογής (ΥΠΑΙΘΠΑ, ΙΕΠ, 2012α).

Όσον αφορά τους συμμετέχοντες ειδικότερα, τα εκπαιδευτικά συστήματα των περισσότερων χωρών εμπλέκουν στην εσωτερική αξιολόγηση, εκτός του προσωπικού του σχολείου (διεύθυνση και εκπαιδευτικοί) και τους μαθητές, γονείς και όλους τους σχολικούς παράγοντες. Ωστόσο ακόμη και χώρες που δεν την εφαρμόζουν ενθαρρύνουν την συμμετοχή και την ενασχόληση των εμπλεκόμενων μερών μέσω των κεντρικών αρχών.

Τέλος, διάφορα ενισχυτικά και υποστηρικτικά μέτρα διατίθενται στα σχολεία προς ενίσχυση της αυτοαξιολόγησης, όπως εργαλεία, δεδομένα, έγγραφα, μέτρα, δείκτες συγκριτικής επίδοσης, κατευθυντήριες οδηγίες, εξειδικευμένη κατάρτιση, διαδικτυακά φόρουμ, εξωτερικοί εμπειρογνώμονες και χρηματοδοτική ενίσχυση, αναλόγως της χώρας εφαρμογής.

2.6.1 Αυτοαξιολόγηση σχολικών μονάδων στην Ελλάδα – Θεσμικό πλαίσιο - Ιστορική αναδρομή

Στα τέλη του 1997 ξεκίνησε στα πλαίσια ενός πειραματικού προγράμματος σε συνεργασία με ένα μικρό αριθμό σχολείων ένα πρόγραμμα αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου στην Ελλάδα που επικεντρωνόταν κυρίως στην αυτοαξιολόγηση και στην συμμετοχή της σχολικής μονάδας σε αυτήν, με συντονιστή τον καθηγητή Ιωσήφ Σολομών. Το δύσκολο αυτό έργο ανέλαβε το Τμήμα Αξιολόγησης του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου με σκοπό την συλλογή εκπαιδευτικών πληροφοριών και την ευκαιρία της δοκιμής, αξιολόγησης και βελτίωσης της διαδικασίας στην πράξη. Το πειραματικό αυτό πρόγραμμα είχε τον τίτλο «Εσωτερική Αξιολόγηση και Προγραμματισμός του Εκπαιδευτικού Έργου στη Σχολική Μονάδα», ένα πρόγραμμα του έργου Σ.Ε.Π.Π.Ε. (Σχολεία Εφαρμογής Πειραματικών Προγραμμάτων Εκπαίδευσης) της Ενέργειας 1.1.α (Προγράμματα – Βιβλία) του Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ. που πραγματοποιήθηκε από το τότε Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Σκοπός του γενικότερου προγράμματος ήταν να γίνει γνωστή η αυτοαξιολόγηση ως μορφή αξιολόγησης και να εδραιωθεί στην ελληνική πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση ως ενέργεια θετικής βελτίωσης και αλλαγής του σχολείου. Το πρόγραμμα υλοποιήθηκε κατά τη διετία 1997 – 1999 (Σολομών, 1999).

Στη συνέχεια στο πλαίσιο του Ευρωπαϊκού Προγράμματος Socrates διενεργήθηκε μια πιλοτική εφαρμογή της Αυτοαξιολόγησης με τίτλο «Αξιολόγηση της Ποιότητας του Εκπαιδευτικού Έργου στη Σχολική Μονάδα». Δεκαεπτά ευρωπαϊκές χώρες συμμετείχαν σε ένα σύνολο από 101 σχολικές μονάδες, ενώ η ελληνική συμμετοχή απαρτιζόταν από πέντε σχολεία της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Το πλαίσιο αυτό συμπεριλάμβανε τέσσερις τομείς, τα εκπαιδευτικά επιτεύγματα, διαδικασίες σε επίπεδο τάξης, διαδικασίες σε επίπεδο σχολείου και περιβάλλον του σχολείου.

Κατά την διετία 1997 – 1999 εκπονήθηκαν δύο πιλοτικές εφαρμογές για την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα και εκπονήθηκε ένας Οδηγός Αξιολόγησης από το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο στο πλαίσιο εφαρμογής του Νόμου 2525/1997. Οι δείκτες ποιότητας συμπεριλάμβαναν τέσσερις θεματικές περιοχές, την διαχείριση και αξιοποίηση

πόρων, τις σχέσεις – κλίμα, τις εκπαιδευτικές διαδικασίες και τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα (Ματθαίου, 2000 ; Μαντάς κ.α., 2009).

Στη συνέχεια κατά το διάστημα 2002 – 2005 η Ελλάδα συμμετείχε σε ένα διεθνές ερευνητικό πρόγραμμα, μια πιλοτική εφαρμογή πρακτικών σχολικής Αυτοαξιολόγησης με την ονομασία «Carpe vitam. Leadership for Learning». Το πρόγραμμα συντονίστηκε από το Πανεπιστήμιο του Cambridge και τον καθηγητή John MacBeath και έλαβαν μέρος 7 χώρες (Αγγλία, Αυστραλία, Αυστρία, Δανία, Ελλάδα, Η.Π.Α. , Νορβηγία), 8 πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα, όπως και 24 σχολεία. Η μάθηση, η εκπαιδευτική ηγεσία και η μεταξύ τους σχέση ήταν οι θεμελιώδεις έννοιες που επικεντρώθηκε και εμβάθυνε το πρόγραμμα (Μπαγάκης κ.α., 2007).

Η επόμενη δράση αυτοαξιολόγησης ήταν το πιλοτικό πρόγραμμα «Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου της σχολικής μονάδας – Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης» διήρκησε από 08-06-2010 έως 31-12-2012 και ήταν ένα ερευνητικό έργο – προτεραιότητα των πολιτικών του ΥΠΑΙΘΠΑ για την κατεύθυνση του «Νέου Σχολείου», όπως επίσης εντασσόταν στις δράσεις το ΕΣΠΑ από τον Ιούνιο του 2010 («Άξονες Προτεραιότητας 1,2,3 – Οριζόντια Πράξη» με MIS295381). Στο πιλοτικό αυτό έργο έλαβαν δράση 500 περίπου σχολικές μονάδες όλων των τύπων και βαθμίδων (Νηπιαγωγεία, Δημοτικά, Γυμνάσια, Γενικά και Επαγγελματικά Λύκεια, Επαγγελματικές Σχολές, Σχολικές Μονάδες Ειδικής Αγωγής) από όλη την χώρα, όπως και 6.000 εκπαιδευτικοί και 500 Σχολικοί σύμβουλοι Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.

Το πιλοτικό αυτό έργο συμπεριλάμβανε κάποιες βασικές δράσεις για να στηριχτεί όλο αυτό το καινοτόμο εγχείρημα αλλά και ο θεσμός της ΑΕΕ καθώς ήταν η αρχή της εφαρμογής. Οι δράσεις αυτές ήταν :

Παραγωγή εκπαιδευτικού υλικού για την ΑΕΕ

Για την υποστήριξη των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην πιλοτική δράση η ΑΕΕ διαμόρφωσε υλικό αλλά και εργαλεία ενδεικτικά προς κάθε σχολείο όπως και 4 τεύχη κάθε βαθμίδας της εκπαίδευσης και στην ειδική αγωγή. Το πρώτο τεύχος «Βασικό Πλαίσιο» είναι μια αναφορά στην αυτοαξιολόγηση και στο πλαίσιο της κατηγοριοποιώντας το εκπαιδευτικό έργο σε πεδία, τομείς, δείκτες και κριτήρια. Το δεύτερο «Διαδικασίες και

Εργαλεία» παρουσιάζει τα στάδια και το πλαίσιο μεθοδολογίας των δεικτών ποιότητας. Οι δείκτες αυτοί παρουσιάζονται, διερευνούνται και συμπληρώνονται από ενδεικτικά κριτήρια ποιότητας. Το τρίτο τεύχος συμπεριλαμβάνει «Σχέδια Εκθέσεων» που συντάσσονται από τα σχολεία με την ολοκλήρωση της διαδικασίας της αυτοαξιολόγησης μέσα από υποδείγματα εκθέσεων που παρέχονται. Το τέταρτο και τελευταίο τεύχος είναι ο «Εκπαιδευτικός Σχεδιασμός» όπου αναπτύσσονται, υλοποιούνται, παρακολουθούνται και αξιολογούνται τα σχέδια δράσης για περαιτέρω βελτίωση των διαδικασιών του εκπαιδευτικού έργου.

Πραγματοποίηση επιμορφωτικών σεμιναρίων

Σεμινάρια επιμόρφωσης πραγματοποιήθηκαν σε σχολικούς συμβούλους ολόκληρης της χώρας όπως και στους διευθυντές και στους εκπαιδευτικούς των σχολικών μονάδων που συμμετείχαν στην ΑΕΕ για την εφαρμογή της.

Εφαρμογή της Διαδικασίας της ΑΕΕ

Το σχολείο εφαρμόζει το υλικό της ΑΕΕ και τα μέλη της σχολικής κοινότητας προχωρούν σε μια γενική αποτίμηση της εικόνας του σχολείου και του εκπαιδευτικού έργου. Στη συνέχεια θέτουν στόχους και προτεραιότητες, οργανώνουν σχέδια δράσης πάνω σε αυτά, τα υλοποιούν και αξιολογούν την εφαρμογή και την αποδοτικότητά τους.

Δημιουργία Παρατηρητηρίου Αξιολόγησης

Το Παρατηρητήριο της ΑΕΕ είναι μια δομή εθνικού επιπέδου για την υποστήριξη των δράσεων της αξιολόγησης. Στις λειτουργίες του βρίσκεται η παρακολούθηση των εξελίξεων της αξιολόγησης σε διεθνές αλλά και εθνικό επίπεδο βέβαια, η έρευνα και η μελέτη, η επιστημονική υποστήριξη και η εύρυθμη λειτουργία του θεσμού της ΑΕΕ και η παροχή εμπειριών, τεχνογνωσιών και καλών πρακτικών προς ενημέρωση και εφαρμογή.

Διαμόρφωση και Λειτουργία Δικτύου Πληροφόρησης

Η συγκριτική αξιολόγηση και αξιοποίηση των συμπερασμάτων της ΑΕΕ βρίσκεται στο επίκεντρο της δράσης αυτής σε εθνικό επίπεδο.

Διάδοση των Αποτελεσμάτων του Έργου

Για την ενδυνάμωση του έργου επιστημονικά διοργανώνονται Συνέδρια, Ημερίδες και Επιμορφωτικά Σεμινάρια παρουσιάζοντας τα συμπεράσματα της εφαρμογής της ΑΕΕ στις σχολικές μονάδες. Έντυπο ενημερωτικό και επιμορφωτικό υλικό ετοιμάζεται και διανέμεται επίσης.

Αξιολόγηση του Έργου

Μια επιστημονική επιτροπή λαμβάνει να περατώσει αυτό το δύσκολο έργο μέσα από μια εσωτερική αξιολόγηση του έργου ταυτοχρόνως και κατά τη διάρκεια της δράσης του (on-going evaluation) αλλά και με «τελική» αξιολόγηση κατά της ολοκλήρωσή της, στα αποτελέσματα και στις διαδικασίες της (ex post evaluation) για την συνολική εκτίμηση του έργου της ΑΕΕ (ΥΠΑΙΘΠΑ, ΙΕΠ, 2012δ).

Στην Ελλάδα, μετά την εφαρμογή του διετούς πιλοτικού σχεδίου δράσης, η αυτοαξιολόγηση από το σχολικό διάστημα 2013 – 2014 και μετά κατέστη υποχρεωτική στα σχολεία στην προσχολική, πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Εγκύκλιος 30973/Γ1/05-03-2013, Εγκύκλιος 190089/Γ1/10-12-2013, Υπουργική Απόφαση 30972/Γ1/15-03-2013, ΦΕΚ Β614). Η εσωτερική αυτή αξιολόγηση ήταν υποχρεωτική για όλα αυτά τα σχολεία και σύμφωνα με τη νομοθεσία θα έπρεπε να ξεκινήσει με την έναρξη της σχολικής χρονιάς. Το εκάστοτε σχολείο οφείλει να ορίσει τους δικούς του εκπαιδευτικούς στόχους και να σχεδιάσει τον τρόπο που θα τους επιτύχει. Η υλοποίηση είναι ευθύνη των σχολικών Διευθυντών με την στήριξη των Σχολικών Συμβούλων.

Το Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής (ΙΕΠ) στην αρχή της υλοποίησης του προγράμματος του 2013-14 προσέφερε στους σχολικούς συμβούλους και διευθυντές της εκπαίδευσης μια σειρά από εκπαιδευτικά σεμινάρια σχετικά με τη φιλοσοφία, τη μεθοδολογία και τη χρήση του πλαισίου και των εργαλείων της αυτοαξιολόγησης. Ταυτοχρόνως δημιουργήθηκε το Παρατηρητήριο της Αξιολόγησης του Εκπαιδευτικού Έργου (της αυτοαξιολόγησης - ΑΕΕ) για να παρέχει βοήθεια και στήριξη στο εκπαιδευτικό προσωπικό. Παρέχει οδηγίες, πληροφορίες, συμβουλές,

εγχειρίδια και άλλα εργαλεία, εκθέσεις αναφοράς, παραδείγματα αυτοαξιολόγησης που εφαρμόστηκαν σε άλλες χώρες και παραδείγματα καλών πρακτικών κατά το πιλοτικό πρόγραμμα. Επιπλέον υπάρχει και ηλεκτρονική σελίδα επικοινωνίας με διαφορετικές κατηγορίες εκπαιδευτικών στελεχών, ώστε να συζητούνται διάφορες περιπτώσεις σχετικά με την αυτοαξιολόγηση. Τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης αξιοποιούνται από το σχολείο για να διαμορφώσουν λύσεις σε ζητήματα, προβλήματα και αδυναμίες ώστε να βελτιωθεί ουσιαστικά η ποιότητα του εκπαιδευτικού προϊόντος.

Το τέλος της σχολικής χρονιάς σηματοδοτείται με την διατύπωση μιας γραπτής αναφοράς με τα αποτελέσματα της εφαρμογής της αυτοαξιολόγησης από τη σχολική διοίκηση και το σύλλογο διδασκόντων σε συνεργασία με τους σχολικούς συμβούλους. Στη συνέχεια η αναφορά αυτή αναρτάται στο διαδίκτυο, στην ιστοσελίδα του σχολείου μέσω μιας ψηφιακής πλατφόρμας που έχει δημιουργηθεί και διευθύνεται από το ΙΕΠ. Τέλος όλες αυτές οι αναφορές από τα σχολεία στέλνονται από τους τοπικούς και επαρχιακούς φορείς εξουσίας και αρχές στο Υπουργείο Παιδείας για την ενίσχυση της εκπαιδευτικής πολιτικής και την ορθή εκτέλεσή της (Ευρωπαϊκή Επιτροπή/ΕΑCΕΑ/Ευρυδίκη, 2015).

ΜΕΡΟΣ Β΄

ΕΡΕΥΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα έρευνα έχει ως απώτερο σκοπό τη διεξοδική μελέτη του θεωρητικού και θεσμικού πλαισίου της Αξιολόγησης του Εκπαιδευτικού Έργου και τη σύγκρισή του με τις βασικές αρχές που προσβέπει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Ταυτοχρόνως γίνεται μια απόπειρα να ερευνηθεί κατά πόσο η εφαρμογή της ΑΕΕ στην πράξη συγκλίνει και συμπίπτει με τα ιδανικά πρότυπα εφαρμογής, όπως δηλαδή ορίζεται επακριβώς από το πλαίσιο που δομήθηκε σε σχέση με τις αρχές και αξίες της ΔΟΠ.

Η έρευνα δομήθηκε με τη βοήθεια της μεθοδολογίας της ανάλυσης περιεχομένου, ως βασική και κύρια τεχνική. Η μεθοδολογική αυτή διεργασία εφαρμόζεται σε διάφορα γνωστικά αντικείμενα μεγάλου φάσματος των κοινωνικών επιστημών. Οι τεχνικές που εφαρμόζει η μεθοδολογία αυτή συμπεριλαμβάνει συλλογή, καταγραφή και επεξεργασία δεδομένων για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με το υπό μελέτη θέμα. Χρησιμοποιείται κυρίως για την ανάλυση επίσημων επιστημονικών και θεσμικών κειμένων, συνεντεύξεων, ερωτηματολογίων (Παλλά, 1992).

Η ανάλυση περιεχομένου έχει οριστεί ως μια συστηματική τεχνική αναπαραγωγής με σκοπό τη συμπύκνωση πολλών λέξεων ενός κειμένου σε λιγότερες κατηγορίες περιεχομένου στηριζόμενη σε ρητούς κανόνες κωδικοποίησης (Mayring, 2004). Ένας επιπρόσθετος και πιο ευρύτερος ορισμός είναι ότι πρόκειται για μια οποιαδήποτε τεχνική με την οποία εξάγουμε συμπεράσματα από αντικειμενικούς και συστηματικούς προσδιορισμούς συγκεκριμένων χαρακτηριστικών των κειμένων - μηνυμάτων που μας παρουσιάζονται. Η εννοιολογική αυτή οριοθέτηση απομακρύνει την ανάλυση περιεχομένου από τον τομέα της απλής ανάλυσης και προσδίδει ευρύτερους ορίζοντες ως μια τεχνική που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε πολλές και διάφορες επιστήμες με αντίστοιχη αποδοτικότητα (Stemler, 2001).

Το ισχυρό αυτό εργαλείο βοηθάει τους ερευνητές να προσεγγίσουν και να εξετάσουν λεπτομερώς μεγάλους όγκους πληροφοριών με συστηματικό τρόπο και ταυτοχρόνως με αντίστοιχη σχετική ευκολία. Οι πληροφορίες κωδικοποιούνται και κατατάσσονται σε κατηγορίες έτσι ώστε να εξαχθούν αντικειμενικά, συστηματικά και γενικά συμπεράσματα έτοιμα προς αξιολόγηση. Τα δεδομένα των διαφόρων ερευνητικών πεδίων συμπύκνωσης σε κατηγορίες μέσω συγκεκριμένων κανόνων. Η αξιοπιστία των δεδομένων προς μελέτη και επεξεργασία προσφέρει και αξιοπιστία στην τελική διαδικασία και ολοκλήρωση της ανάλυσης του περιεχομένου (Krippendorff & Bock, 2009). Επιπρόσθετα, η ανάλυση περιεχομένου επιλέχθηκε για τη διενέργεια της παρούσας έρευνας καθώς είναι μια μέθοδος που παρέχει όλα τα πρότυπα μιας αξιολογής επιστημονικής μεθοδολογίας. Συμπεριλαμβάνει συγκεκριμένα αυστηρά κριτήρια όπως την αντικειμενικότητα, μια συγκεκριμένη προϋπάρχουσα δομή, αξιοπιστία, εγκυρότητα, δυνατότητα

γενίκευσης και επαναδιατύπωσης – αντιγραφής και τέλος δοκιμή υποθέσεων βασισμένη στη θεωρία (Neuendorf, 2016).

Στην παρούσα έρευνα, η ανάλυση χρησιμοποιήθηκε για να συμπτυχτούν τα στοιχεία προς εξέταση σε ουσιαστικές και σημαντικές κατηγορίες και να γίνει μια σύγκριση ανάμεσα στο πλαίσιο και την εφαρμογή της ΑΕΕ αφενός, και στις βασικές αρχές της ΔΟΠ, αφετέρου, σύμφωνα με τους σκοπούς και τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας. Δομήθηκε έτσι μια βάση δεδομένων για τις ανάγκες της ανάλυσης περιεχομένου προκειμένου να συνοψίσουμε τα δεδομένα σε συγκεκριμένες κατηγορίες σχετικά με τα περιεχόμενα που αναλύθηκαν και αποτέλεσαν τα αντικείμενα της ανάλυσης (Weber, 1990).

Για την σωστή ολοκλήρωση της έρευνας και της ανάλυσης περιεχομένου ακολουθήθηκε αυστηρή και συστηματική διαδικασία με σκοπό την εγκυρότητα και αξιοπιστία των αποτελεσμάτων, ώστε να αξιοποιηθεί αποτελεσματικά η μέθοδος. Το πρώτο στάδιο έγκειται στη θεωρία και τη λογική, δηλαδή στο περιεχόμενο - αντικείμενο της ανάλυσης και τις αιτίες της επιλογής του, τις θεωρίες και τις οπτικές που πρέπει να μελετηθούν ώστε να καθοριστούν οι κατηγορίες στις οποίες θα ενταχτούν τα δεδομένα της ανάλυσης. Για τον λόγο αυτό, διαμορφώθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης και σε επόμενο στάδιο κατηγοριοποιήθηκαν τα περιεχόμενα των κειμένων που μελετήθηκαν με βάση το θέμα. Ορίστηκαν δηλαδή οι μεταβλητές της ανάλυσης και καθορίστηκαν εννοιολογικά για να αντλήσουμε τα δεδομένα της έρευνάς μας. Στη συνέχεια ορίστηκαν τα κριτήρια εκτίμησης του περιεχομένου, η λειτουργικότητα δηλαδή των δεδομένων που εξάγονται. Για να επιτευχθεί η εσωτερική εγκυρότητα στην έρευνα μέσω της ανάλυσης περιεχομένου θα πρέπει τα κριτήρια στην παρούσα διαδικασία να ταιριάζουν με το προηγούμενο βήμα της κατηγοριοποίησης και των μεταβλητών που ορίστηκαν. Κατά το στάδιο αυτό καθορίστηκε και η βασική μονάδα ανάλυσης των δεδομένων που συλλέχθηκαν, η οποία είναι το θέμα όπως προαναφέρθηκε.

Η δειγματοληψία ήταν το επόμενο στάδιο και η απογραφή – καταγραφή του δείγματος – περιεχομένου ανάλυσης με παράλληλο έλεγχο και πιθανά αναθεώρηση της κωδικοποίησης και των μεταβλητών έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η εσωτερική αξιοπιστία και εγκυρότητα των μεταβλητών, της

κωδικοποίησης και των μονάδων καταγραφής και ανάλυσης που χρησιμοποιήθηκαν.

Επόμενο στάδιο ήταν η κωδικοποίηση και η ταξινόμηση των δεδομένων με μεθόδους εσωτερικής αξιοπιστίας ώστε να αξιοποιηθούν κατάλληλα σύμφωνα με τους σκοπούς της ανάλυσης και της έρευνας γενικότερα. Το τελικό στάδιο της ανάλυσης περιεχομένου συμπεριλαμβάνει την καταγραφή και υποβολή των αποτελεσμάτων, την παρουσίαση δηλαδή των δεδομένων μετά την σύμπτυξη των πληροφοριών ώστε να εξαχθούν τα γενικότερα συμπεράσματα (Neuendorf, 2016).

Η αξιοποίηση της ανάλυσης περιεχομένου στην παρούσα έρευνα μας επιτρέπει να συλλέξουμε και να καταγράψουμε τα απαραίτητα στοιχεία που μας είναι χρήσιμα με σκοπό την κατανόηση και την καταγραφή των στόχων και αποτελεσμάτων της Αξιολόγησης του Εκπαιδευτικού Έργου. Ταυτοχρόνως μέσω αυτής της τακτικής συγκρίνουμε το πλαίσιο της ΑΕΕ με αυτό της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ώστε να διακρίνουμε ομοιότητες αλλά και αποκλίσεις, αν υπάρχουν και σε ποια σημεία.

Τα κείμενα που χρησιμοποιήθηκαν ως πηγές για την ανάλυση περιεχομένου είναι θεσμικά κείμενα τα οποία όρισαν το σύστημα της αυτοαξιολόγησης των σχολικών μονάδων στην Πρωτοβάθμια και την Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (ΑΕΕ). Συγκεκριμένα, για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας αναλύθηκαν τα εξής πρωτογενή κείμενα:

- Υ.ΠΑΙ.Θ.Π.Α – Ι.Ε.Π. (2012). Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης στη Σχολική Μονάδα.
 - Τόμος I: Βασικό Πλαίσιο
 - Τόμος II: Εκπαιδευτικός Σχεδιασμός και Διαδικασίες Αξιολόγησης
 - Τόμος III: Μεθοδολογία και Εργαλεία Διερεύνησης
 - Τόμος IV: Σχέδια Δράσης: Πλαίσιο Ανάπτυξης και Παραδείγματα
 - Τόμος V: Σχέδια Εκθέσεων

- Υ.ΠΑΙ.Θ.Π.Α – Ι.Ε.Π. (2012). Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου στην Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση. Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης στη Σχολική Μονάδα.
 - Τόμος Ι: Βασικό Πλαίσιο
 - Τόμος ΙΙ: Εκπαιδευτικός Σχεδιασμός και Διαδικασίες Αξιολόγησης
 - Τόμος ΙΙΙ: Μεθοδολογία και Εργαλεία Διερεύνησης
 - Τόμος ΙV: Σχέδια Δράσης: Πλαίσιο Ανάπτυξης και Παραδείγματα
 - Τόμος V: Σχέδια Εκθέσεων
- Υ.ΠΑΙ.Θ.Π.Α: Υπουργική Απόφαση υπ’ αριθμ. Γ1/30972: «Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου της Σχολικής Μονάδας – Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης», (ΦΕΚ Β614/15-03-2013).

Τα παραπάνω κείμενα αναλύθηκαν προκειμένου να απαντηθούν τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία έχουν ως εξής:

1. Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά του πλαισίου της ΑΕΕ όπως θεσμοθετήθηκε στη χώρα μας το 2013, και συγκεκριμένα:
 - Ποιοι είναι οι σκοποί και οι στόχοι της εφαρμογής της ΑΕΕ όπως τέθηκαν από την πολιτεία;
 - Ποιες ήταν οι προβλεπόμενες διαδικασίες για την εφαρμογή της στα σχολεία της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης;
 - Ποια ήταν τα κριτήρια που τέθηκαν για τους σκοπούς της;
 - Ποιοι προβλέπονταν να είναι οι εμπλεκόμενοι – συμμετέχοντες στις διαδικασίες;
 - Ποια ήταν η προβλεπόμενη χρήση των αποτελεσμάτων της;
2. Ποιος είναι ο βαθμός συμβατότητας των παραπάνω στοιχείων-χαρακτηριστικών της ΑΕΕ με τις αρχές της ΔΟΠ όπως καταγράφηκαν και αναλύθηκαν στο θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας;

Από τα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα προέκυψαν οι κατηγορίες της ανάλυσης περιεχομένου, στις οποίες ταξινομήθηκαν τα δεδομένα της έρευνας:

Σκοπός και στόχοι της ΑΕΕ

Διαδικασίες της ΑΕΕ (στάδια εφαρμογής, διάρκεια, συχνότητα κλπ)

Κριτήρια της ΑΕΕ (τομείς, κλπ)

Εμπλεκόμενοι – συμμετέχοντες στη διαδικασία της ΑΕΕ

Χρήση των αποτελεσμάτων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Το Θεσμικό Πλαίσιο της ΑΕΕ

Η Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου, Αυτοαξιολόγηση της Σχολικής Μονάδας αποτελεί ένα εγχείρημα το οποίο πρωτοπορεί στην αξιολόγηση καθώς προσδίδει στους εκπαιδευτικούς της εκάστοτε σχολικής μονάδας ελευθερία κινήσεων και ως συνέπεια στη σχολική μονάδα αυτονομία γενικότερα. Οι αλλαγές αυτές στον πυρήνα της αξιολόγησης ωθούν εξελίξεις και στην κουλτούρα, στις διαδικασίες, στις δομές και στις σχέσεις των σχολικών μονάδων. Το είδος αυτό της αξιολόγησης λειτουργεί ως σύστημα και προσμετρά όλους τους παράγοντες που αλληλοεπηρεάζουν ένα σχολείο, όπως είναι η διοίκηση και η οργάνωση του σχολείου, το προσωπικό, οι διαδικασίες, τα ενισχυτικά μέτρα, οι πόροι και τα μέσα και άλλα πολλά που θα αναλυθούν περαιτέρω. Οι διαδικασίες της ΑΕΕ και οι δράσεις της αυτοαξιολόγησης δεν μπορούν να προσφέρονται προφανώς για πολλά σχολεία λόγω των ιδιαιτεροτήτων, των διαφορών και των ανισοτήτων των σχολείων στο σύνολο της χώρας οπότε προσαρμόζονται στην εκάστοτε σχολική μονάδα που εφαρμόζονται. Ως συνέπεια συγκριτικές μελέτες ανάμεσα στα σχολεία της χώρας δεν δύναται να πραγματοποιηθούν μέσω των αποτελεσμάτων της ΑΕΕ, ωστόσο το εκάστοτε σχολείο επωφελείται από την ενίσχυση της κουλτούρας και την ενσωμάτωση των καλών πρακτικών ως άμεση συνέπεια της εφαρμογής της.

4.1.1 Σκοπός και στόχοι της ΑΕΕ

Ο σκοπός της Αυτοαξιολόγησης είναι να καλλιεργηθεί μια νέα κουλτούρα αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου μέσα στις σχολικές μονάδες

που να προωθείται και να διενεργείται από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς του σχολείου με την πρόθυμη συνεργασία όλων των φορέων που συνυπάρχουν εντός. Η αποτελεσματικότητα και η βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα ενισχύεται δραματικά ως βασικός σκοπός της ΑΕΕ.

Συγκεκριμένα στοχεύει :

- Στην ανάδειξη της σχολικής μονάδας ως βασικού φορέα προγραμματισμού και αξιολόγησης του εκπαιδευτικού της έργου
- Στη δημιουργία κουλτούρας αξιολόγησης στα σχολεία
- Στην ενίσχυση της συνεργασίας και της συμμετοχής μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας
- Στην ενίσχυση της αυτογνωσίας και της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών
- Στην απόκτηση εμπειριών από στελέχη και εκπαιδευτικούς στο πεδίο της αξιολόγησης
- Στην ανάδειξη θετικών σημείων και στη διάχυση των καλών πρακτικών, καθώς και στην επισήμανση των αδυναμιών
- Στην ανάπτυξη δράσεων με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου στο χώρο του σχολείου
- Στη διαμόρφωση κουλτούρας ανάληψης πρωτοβουλιών για σχεδιασμό δράσεων και επίλυση προβλημάτων
- Στη συνεχή ανατροφοδότηση για το σχεδιασμό της εκπαιδευτικής πολιτικής και στον καθορισμό επιμορφωτικών και άλλων παρεμβάσεων
- Στην αρτιότερη διοίκηση και λειτουργία των σχολικών μονάδων καθώς και στην αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού
- Στην αναβάθμιση των διδακτικών και παιδαγωγικών πρακτικών, την προώθηση της καινοτομίας και την ανάπτυξη υποστηρικτικών και αντισταθμιστικών πρακτικών.

Επιπρόσθετα για την ολοκλήρωση των σκοπών και στόχων της ΑΕΕ έχουν τεθεί κάποια ερωτήματα κρίσιμα προς απάντηση από τους ασκούντες της αυτοαξιολόγησης, τα οποία είναι τα εξής :

1. Ποια είναι η ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου στο σχολείο μας σήμερα;
2. Πού θέλουμε να φτάσουμε;
3. Τι πρέπει και πώς πρέπει να το κάνουμε για να φτάσουμε εκεί που θέλουμε;
4. Τι πρόοδο κάναμε;
5. Πόσο και πώς ωφεληθήκαμε ως άτομα και ως σύνολο από την παραπάνω διαδικασία;
6. Σε ποιους τομείς βελτιώθηκε η ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου και η εικόνα του σχολείου μας;

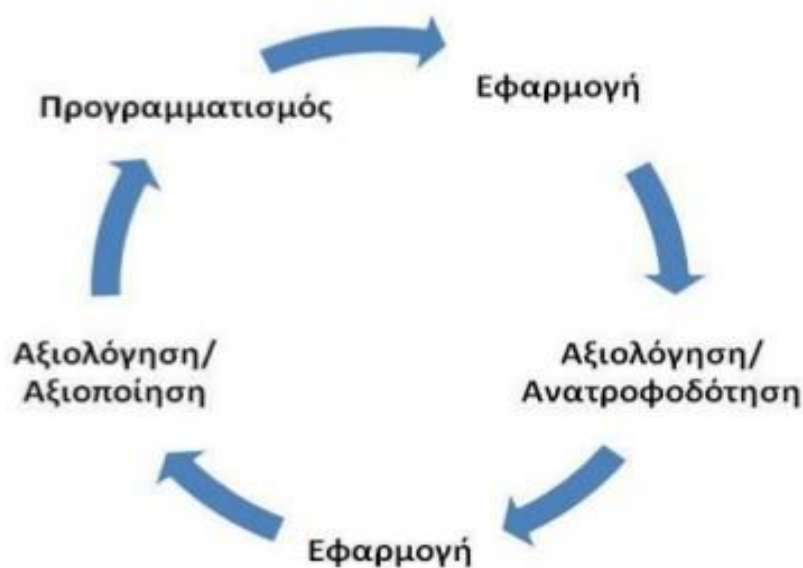
Σύμφωνα με το Άρθρο 1 της Υπουργικής Απόφασης σκοπός της Αξιολόγησης του Εκπαιδευτικού Έργου που ασκείται από τη σχολική μονάδα είναι η βελτίωση και η ποιοτική αναβάθμιση όλων των διαστάσεων και των παραγόντων της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Στοχεύει επίσης στη καλλιέργεια της κουλτούρας αξιολόγησης, στη συνεργασία και συμμετοχή όλων των μελών της σχολικής κοινότητας, στην επαγγελματική ανάπτυξη, εξέλιξη και αυτογνωσία των εκπαιδευτικών, την απόκτηση εμπειριών στην αξιολόγηση, την ανάδειξη των δυνατών και αδύνατων σημείων της σχολικής μονάδας και την ανάπτυξη δράσεων για τη βελτίωση της ποιότητας. Η διοίκηση και η λειτουργία του σχολείου ενισχύεται, το ανθρώπινο δυναμικό αξιοποιείται αποτελεσματικότερα, ενισχύονται οι σχέσεις και η συνεργασίες στο σχολείο, οι διδακτικές και παιδαγωγικές πρακτικές αναβαθμίζονται, προωθείται η καινοτομία, αναπτύσσονται υποστηρικτικές και αντισταθμιστικές πρακτικές, αναδεικνύονται τα επιτεύγματα του σχολείου, αναπτύσσονται καλές πρακτικές, επισημαίνονται οι αδυναμίες του εκπαιδευτικού συστήματος και ασκείται ανατροφοδότηση για τη δημιουργία εκπαιδευτικής πολιτικής και επιμορφωτικών παρεμβάσεων. Τέλος σκοπός της αξιολόγησης είναι η κινητοποίηση όλων των παραγόντων της σχολικής κοινότητας ώστε να αναπτυχθούν δράσεις για να βελτιωθεί η ποιότητα της διδασκαλίας και της μάθησης, να αναπτυχθούν οι μαθητές ισόρροπα και ολόπλευρα, να

αμβλυνθούν οι κοινωνικές ανισότητες, να καταπολεμηθούν οι διακρίσεις και ο αποκλεισμός και να αναπτυχθεί ένα νέο σχολείο πιο προσβάσιμο και ανοιχτό στην κοινωνία.

4.1.2 Διαδικασίες της ΑΕΕ

Όλες οι διαδικασίες της αυτοαξιολόγηση για να επιτύχουν τον στόχο τους στηρίζονται και προσδιορίζονται από το σχήμα Π-Ε-Α-Ε-Α (Προγραμματισμός, Εφαρμογή, Αξιολόγηση / Ανατροφοδότηση, Εφαρμογή, Αξιολόγηση / Αξιοποίηση).

Το σχήμα Π-Ε-Α-Ε-Α: Οι διαδικασίες αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου



Σχήμα 2 : Το σχήμα Π-Ε-Α-Ε-Α

Προγραμματισμός

Κατά την έναρξη της σχολικής χρονιάς η εκπαιδευτική μονάδα θέτει προτεραιότητες, προγραμματίζει και προετοιμάζει τα σχέδια δράσης για την αντιμετώπιση των προβλημάτων και των αδυναμιών, τη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου που παρέχεται, αλλά και τις γενικότερες

διαδικασίες μάθησης και διδασκαλίας ειδικότερα, στις τάξεις και στα τμήματα δηλαδή. Αυτά όλα δρομολογούνται με βάση την Ετήσια Έκθεση Αξιολόγησης της προηγούμενης σχολικής χρονιάς και τις αλλαγές και τις νέες συνθήκες του σχολείου ώστε να διασφαλίζεται η συνοχή και συνέχεια στη λειτουργία της μονάδας.

Εφαρμογή

Ο προηγούμενος προγραμματισμός προβλέπει την υλοποίηση του εκπαιδευτικού έργου από τη σχολική μονάδα (Πρόγραμμα Σπουδών, σχολικό πρόγραμμα, δραστηριότητες, παρεμβάσεις, δράσεις βελτίωσης κ.λπ.).

Αξιολόγηση / Ανατροφοδότηση

Ανά τρίμηνο, κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους, εφαρμόζεται η παρακολούθηση, η αξιολόγηση και η ανατροφοδότηση του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα στο σύνολό της, αλλά και σε μικρότερη κλίμακα, στο πλαίσιο των τάξεων δηλαδή. Αυτή η διαμορφωτική και ενδιάμεση αξιολόγηση πραγματοποιείται σε όλους του τομείς του εκπαιδευτικού έργου (διοίκηση, διδασκαλία, σχέσεις κτλ.) για να βελτιώνεται η λειτουργία του σχολείου.

Εφαρμογή

Η ενδιάμεση αξιολόγηση και η ανατροφοδότηση παράγει αποτελέσματα και πληροφορίες χρήσιμα προς τη σχολική μονάδα για τη λήψη μέτρων και μεταβολή του αρχικού προγραμματισμού, εάν θεωρηθεί σκόπιμο. Όλα αυτά οδηγούν σε μια προσαρμογή με βάση τα νέα δεδομένα και σε βελτίωση των διαδικασιών.

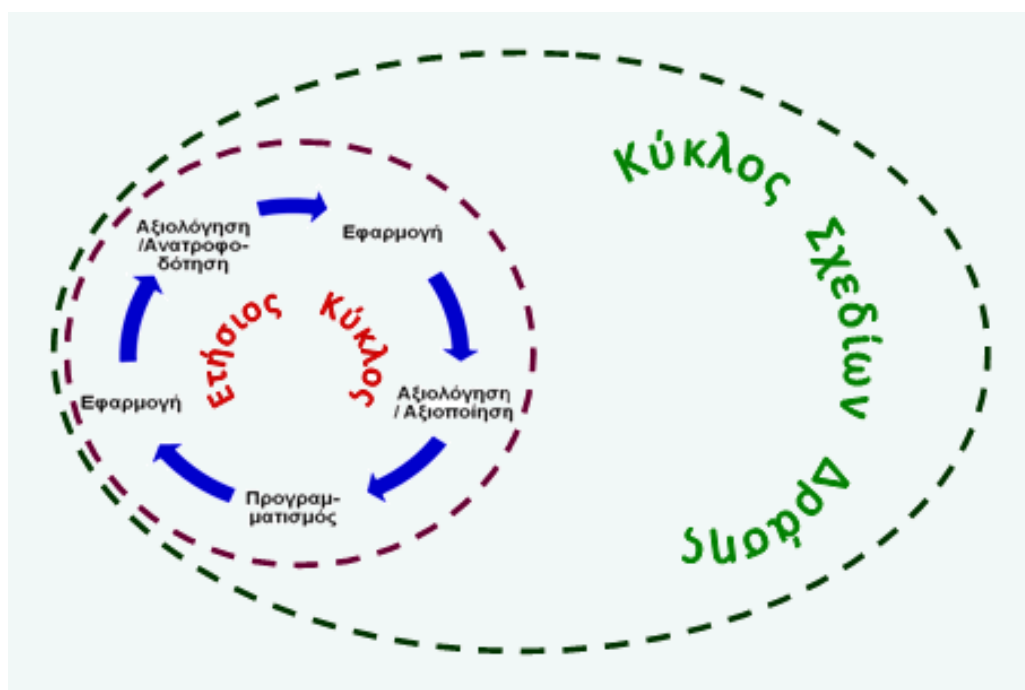
Αξιολόγηση / Αξιοποίηση

Το τέλος του σχολικού έτους σηματοδοτείται με την αξιολόγηση της προόδου, των αποτελεσμάτων των δράσεων / δραστηριοτήτων και του εκπαιδευτικού έργου της σχολικής μονάδας με βάση το πλαίσιο της ΑΕΕ. Ο προγραμματισμός της νέας σχολικής χρονιάς πραγματοποιείται με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

Οι διαδικασίες αυτές συμπεριλαμβάνονται στους δύο κύκλους αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου (Ετήσιου και Σχεδίων Δράσης). Οι δύο κύκλοι αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου της σχολικής μονάδας είναι παράλληλοι και είναι :

- ο κύκλος της **ετήσιας λειτουργίας της σχολικής μονάδας** και
- ο κύκλος των **Σχεδίων Δράσης** με σκοπό τη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου.

Ο Ετήσιος Προγραμματισμός στην αρχή της σχολικής χρονιάς σηματοδοτεί την έναρξη του κύκλου της ετήσιας λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Ακολουθούν οι δράσεις του σχολικού προγράμματος (εφαρμογή, παρακολούθηση, ενδιάμεση αξιολόγηση, ανατροφοδότηση) και κλείνει με τη σύνταξη της Ετήσιας Έκθεσης Αξιολόγησης της μονάδας. Το επόμενο εκπαιδευτικό έτος ξεκινάει με την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της έκθεσης αυτής και τον προγραμματισμό και σχεδιασμό νέων δράσεων.



Σχήμα 3 : Κύκλοι αξιολόγησης εκπαιδευτικού έργου

Ο ετήσιος κύκλος λειτουργίας της σχολικής μονάδας συμπεριλαμβάνει τους κύκλους των Σχεδίων Δράσης, οι οποίοι είναι συνεχείς και επαναλαμβανόμενοι, ενώ η διάρκειά τους δεν ταυτίζεται με το σχολικό έτος, καθώς μπορεί να είναι μικρότερη ή μεγαλύτερη. Η πρόοδος των Σχεδίων

Δράσης και ο σχεδιασμός των νέων δράσεων του καινούργιου σχολικού έτους παρουσιάζονται στις ετήσιες εκθέσεις αξιολόγησης.

Σύμφωνα και με τα παραπάνω κατά την αρχή της αξιοποίησης της ΑΕΕ οι διαδικασίες που εφαρμόζονται είναι μια γενικότερη εκτίμηση της εικόνας της σχολικής μονάδας, η ιεράρχηση των προτεραιοτήτων για τη λήψη και οργάνωση σχεδίων δράσης του επόμενου έτους, καθώς και η σύνταξη της Ετήσιας Έκθεσης Αξιολόγησης της μονάδας και η ηλεκτρονική υποβολή της. Ο θεσμός της ΑΕΕ εφαρμόζεται σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης με τις ίδιες διαδικασίες. Η διαφοροποίηση έγκειται στο υποστηρικτικό υλικό που αξιοποιείται σύμφωνα με τη βαθμίδα και τον τύπο της εκπαίδευσης (προσχολική, δημοτική, δευτεροβάθμια εκπαίδευση και σχολεία ειδικής αγωγής).

Οι οδηγίες και το υποστηρικτικό υλικό που παρέχει η ΑΕΕ στις σχολικές μονάδες ως παραδείγματα εφαρμογής ποικίλουν από σχολείο σε σχολείο αλλά και στις βαθμίδες αναμεταξύ τους. Η διαδικασία εμπεριέχει τέσσερα στάδια εφαρμογής ξεκινώντας από την σύγκλιση του συλλόγου των διδασκόντων της σχολικής μονάδας και την επιλογή της ολομέλειας που θα ασκήσει την Αυτοαξιολόγηση και την Αποτίμηση της Γενικής Εικόνας του Σχολείου. Στη συνέχεια ορίζονται οι ομάδες εργασίας και οι δείκτες αξιολόγησης. Τέλος σημαντικό είναι να καθοριστεί ένα χρονικό πλαίσιο ολοκλήρωσης της Γενικής Εκτίμησης.

Κατά το δεύτερο στάδιο εμπεριέχονται οι επτά τομείς, που χωρίζονται θεματικά σε δεδομένα, διαδικασίες και αποτελέσματα αλλά και οι δείκτες τους με τους οποίους θα διενεργηθεί η αξιολόγηση και η εκτίμηση της μονάδας. Οι 7 τομείς αυτοί αλλά και οι 15 δείκτες που εμπεριέχουν συνοδεύονται από κριτήρια, τεκμήρια υποστήριξης, ερωτήματα διερεύνησης του δείκτη αλλά και ποσοτικές αποτιμήσεις με βαθμούς σε κλίμακες αρίθμησης. Οι Δείκτες αυτοί διερευνούνται και με την υποστήριξη του Συμβούλου παιδαγωγικής ευθύνης σχετικά με την μεθοδολογία και την εμβάθυνση της διερεύνησης. Τα τεκμήρια από την άλλη μπορεί να είναι έγγραφα και αρχεία σε έντυπη ή ηλεκτρονική μορφή, στοιχεία αλληλογραφίας, πρακτικά, γνώμες όπως και κρίσεις κάθε είδους (διδασκόντων, μαθητών και γονέων).

Κατά το τρίτο στάδιο η ολομέλεια προβαίνει σε μια τελική αποτίμηση της εικόνας της σχολικής μονάδας μέσα από την αποτίμηση των δεικτών και η

ομάδα εργασίας υποβάλλει εισηγήσεις ώστε να παρθούν τελικές αποφάσεις πλειοψηφικά, να δοθούν προτεραιότητες στις ανάγκες της σχολικής μονάδας και να ληφθούν σχέδια δράσης για το επόμενο σχολικό έτος. Η ετήσια έκθεση του σχολείου συμπεριλαμβάνει τον τίτλο του σχεδίου δράσης και τους δείκτες που αντιστοιχούν. Η ολοκλήρωση της διαδικασίας της Γενικής Εκτίμησης ορίζει και την ομάδα του σχεδιασμού της δράσης. Το σχέδιο δράσης διαμορφώνεται για να εφαρμοστεί την επόμενη σχολική χρονιά σε ένα αναλυτικό πλαίσιο. Το παρατηρητήριο της ΑΕΕ περιέχει οδηγίες και αντίστοιχο υλικό προς χρήση και αναζήτηση ιδεών και καλών πρακτικών. Για την προαγωγή της κουλτούρας αξιολόγησης και τη βελτίωση της ποιότητας η σχολική μονάδα οφείλει να υλοποιήσει από την αρχή τις βασικές προδιαγραφές για την επίτευξη του έργου όπως τον εκσυγχρονισμό του εσωτερικού κανονισμού του σχολείου, τη βελτίωση της οργάνωσης και δράσης του συλλόγου διδασκόντων και των σχέσεων γονέων και κηδεμόνων και μαθητών αλλά και τη δημιουργία και ενημέρωση της ιστοσελίδας του σχολείου ώστε να υπάρχει μια διαδικτυακή ενημέρωση και επικοινωνία.

Στο τέταρτο και τελευταίο στάδιο της εφαρμογής συντάσσονται τα αποτελέσματα της Γενικής Εκτίμησης της εικόνας του σχολείου ώστε να δημιουργηθούν οι προοπτικές και οι στέρεες βάσεις της δράσης της χρονιάς που έπεται. Το αρχείο του σχολείου διατηρεί τα έγγραφα αυτά ως αποδεικτικό καλών πρακτικών, εκτέλεσης και ιστορικό της εφαρμογής του θεσμού της ΑΕΕ. Η έκθεση αυτή αξιοποιείται και στο μέλλον στη σύνταξη της Ετήσιας Έκθεσης του σχολείου στο τέλος της σχολικής χρονιάς που καταγράφεται ηλεκτρονικά. Το παρατηρητήριο της ΑΕΕ διαθέτει αρχείο με τίτλο «Σχέδιο Εκθέσεων» από τις σχολικές μονάδες που εφάρμοσαν τον θεσμό.

Με την ολοκλήρωση της εκπαιδευτικής χρονιάς η Ετήσια Έκθεση αξιοποιείται για τους σκοπούς του ετήσιου προγραμματισμού του επόμενου έτους της εφαρμογής του θεσμού της ΑΕΕ στο συγκεκριμένο σχολείο. Η νέα σχολική χρονιά διαμορφώνεται σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έκθεσης όπου χρησιμοποιούνται άμεσα στην υλοποίηση του εκπαιδευτικού έργου. Με βάση αυτά η ομάδα έργου του σχολείου εξετάζει, οργανώνει και εφαρμόζει Σχέδια Δράσης ενώ στη συνέχεια αξιολογεί και αξιοποιεί τα αποτελέσματα τους. Στο δεύτερο τετράμηνο του σχολικού έτους προετοιμάζεται η οργάνωση της νέας εκπαιδευτικής χρονιάς μέσω της ανάπτυξης και επιλογής νέων

σχεδίων δράσης ώστε να εφαρμοστούν με το πέρας της χρονιάς. Κατά το τελικό στάδιο του δεύτερου έτους της εφαρμογής της ΑΕΕ στο σχολείο πραγματοποιείται μια συνολική Έκθεση Αξιολόγησης της ποιότητας συμπεριλαμβάνοντας τα αποτελέσματα των Σχεδίων Δράσης, την αποτίμηση των δεικτών ποιότητας καθώς και το σύνολο των δεδομένων και στοιχείων για τον προγραμματισμό της επόμενης σχολικής χρονιάς. Το δεύτερο έτος εφαρμογής και χρήσης της ΑΕΕ στη σχολική μονάδα χρησιμοποιείται ως ένα βασικό πλαίσιο υλοποίησης και ως πρότυπο για την επαναχρησιμοποίηση του θεσμού τα επόμενα σχολικά έτη.

Συνοπτικά οι δραστηριότητες κατά το 1^ο έτος εφαρμογής είναι:

- i. Γενική εκτίμηση εικόνας του σχολείου
- ii. Συστηματική διερεύνηση δεικτών του εκπαιδευτικού έργου
- iii. Σχεδιασμός και προετοιμασία Σχεδίων Δράσης
- iv. Σύνταξη Έκθεσης Αξιολόγησης ποιότητας

Οι δραστηριότητες κατά το 2^ο έτος εφαρμογής είναι:

- i. Ετήσιος Προγραμματισμός στηριζόμενος στην Έκθεση Αξιολόγησης
- ii. Υλοποίηση του εκπαιδευτικού έργου
- iii. Ανάπτυξη και εφαρμογή Σχεδίων Δράσης
- iv. Επιλογή νέων Σχεδίων Δράσης για το καινούργιο σχολικό έτος
- v. Έκθεση Αξιολόγησης της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου

Το άρθρο 4 της Υπουργικής Απόφασης αναφέρει ότι η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου (ΑΕΕ) ακολουθεί τις διαδικασίες της αυτοαξιολόγησης και την ευθύνη εφαρμογής έχει ο Διευθυντής και ο Σύλλογος Διδασκόντων. Η αξιολόγηση διενεργείται σε ετήσια βάση και είναι σύμφωνη με τον γενικότερο εκπαιδευτικό σχεδιασμό και την ανάπτυξη ειδικών σχεδίων δράσης για τη βελτίωση συγκεκριμένων τομέων της επιλογής της σχολικής μονάδας αναλόγως των ιδιαιτεροτήτων της.

Η διαδικασία της ΑΕΕ περιλαμβάνει:

- Την αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου,

- Τον προγραμματισμό δράσεων βελτίωσης,
- Την υλοποίηση, παρακολούθηση και αξιολόγηση των δράσεων,
- Την αξιολόγηση και αξιοποίηση των αποτελεσμάτων των δράσεων.

Το διδακτικό έτος ολοκληρώνεται με τη σύνταξη έκθεσης αξιολόγησης της σχολικής μονάδας, η οποία δημοσιεύεται στην ιστοσελίδα του σχολείου και υποβάλλεται μέσα από το Δίκτυο Πληροφόρησης της ΑΕΕ τόσο στην οικεία Διεύθυνση Εκπαίδευσης, όσο και στην Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης. Την ευθύνη της ολοκλήρωσης της έκθεσης έχει ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας μαζί με τον Σύλλογο Διδασκόντων και τους Σχολικούς Συμβούλους. Η Υπουργική Απόφαση προβλέπει ότι η διαδικασία παρουσιάζεται λεπτομερώς στην εγκύκλιο του Υ.ΠΑΙ.Θ.Π.Α. και παρέχεται εκπαιδευτικό υλικό όπως το θεωρητικό πλαίσιο της ΑΕΕ, τα εργαλεία και οι διαδικασίες εφαρμογής, τα σχέδια εκθέσεων αξιολόγησης, το πλαίσιο του εκπαιδευτικού σχεδιασμού καθώς και παραδείγματα σχεδίων δράσης. Όλα αυτά αναρτούνται στην ιστοσελίδα του ΙΕΠ για να είναι προσβάσιμα στα σχολεία της χώρας.

4.1.3 Κριτήρια της ΑΕΕ

Το πλαίσιο της ΑΕΕ ασκείται πολύπλευρα στη σχολική μονάδα καθώς ο ολιστικός χαρακτήρας της συμπεριλαμβάνει όλες τις παραμέτρους και τους παράγοντες του εκπαιδευτικού έργου που είναι σημαντικοί. Τα επίπεδα ανάλυσης του εκπαιδευτικού έργου, όπως προαναφέραμε, είναι τρία και περιλαμβάνουν τους τομείς, τους δείκτες και τα κριτήρια. Σύμφωνα με αυτά τα γενικότερα κριτήρια ασκείται η αυτοαξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου σε μια σχολική μονάδα. Οι τομείς, οι δείκτες και τα κριτήρια της ανάλυσης δεν είναι ισότιμα μεταξύ τους καθώς οι σχολικές μονάδες είναι διαφορετικές και η υλοποίηση του εκπαιδευτικού έργου παρουσιάζει διακυμάνσεις όπως είναι φυσιολογικό. Τα ποσοτικά και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού έργου σε ένα σχολείο κατατάσσονται σε τρεις βασικές αναλυτικές / ερμηνευτικές κατηγορίες, τα δεδομένα του σχολείου, τις εκπαιδευτικές διαδικασίες και τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα. Οι τομείς της αυτοαξιολόγησης χωρίζονται σε υποκατηγορίες, σε βασικούς δηλαδή δείκτες

ποιότητας, ενώ ο κάθε δείκτης αντιστοιχεί σε παραμέτρους καθοριστικούς για την υλοποίηση του εκπαιδευτικού έργου σε ένα σχολείο. Ο δείκτης αντίστοιχα αποτιμάται σύμφωνα με κριτήρια, διερευνητικά ερωτήματα δηλαδή που σχετίζονται με την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου. Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου ασκείται στο επίπεδο των δεικτών και η ανάλυση των δεικτών σε κριτήρια στηρίζεται στο ίδιο το σχολείο ανάλογα με τις ιδιαίτερες ανάγκες του και τα χαρακτηριστικά του. Τα κριτήρια των δεικτών μπορούν να προσαρμόζονται και να διαμορφώνονται δηλαδή σύμφωνα με αυτό. Επιπρόσθετα τα ποιοτικά αυτά κριτήρια στην σχολική μονάδα μπορούν να εκτιμηθούν και να υπολογισθούν από ποσοτικά δεδομένα και με την αξιοποίηση ερευνητικών μεθόδων και εργαλείων, όπως ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις και άλλα.

Σε ένα προτεινόμενο παράδειγμα διερεύνησης του κάθε δείκτη μπορούν να συμπεριληφθούν τα ακόλουθα:

- Συνοπτική περιγραφή του δείκτη
- Σκοπός και αντικείμενο διερεύνησης του δείκτη
- Ενδεικτικά κριτήρια ποιότητας
- Μέθοδος εργασίας - Πηγές και εργαλεία άντλησης δεδομένων
- Διαθέσιμα στο σχολείο ποσοτικά στοιχεία για τη διερεύνηση του δείκτη
- Ενδεικτικά ερωτήματα διερεύνησης των ποιοτικών χαρακτηριστικών του δείκτη

Η επιλογή του τρόπου αξιολόγησης των δεικτών ανήκει εξ ολοκλήρου στη σχολική μονάδα και στους εκπαιδευτικούς. Παράλληλα όμως, κατά τη μελέτη του κάθε δείκτη ξεχωριστά, θα πρέπει να υπολογισθεί διεξοδικά η αλληλεπίδραση με άλλους δείκτες, η συγκριτική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του δείκτη σε σχέση με άλλους και τέλος η διαχρονική μεταβολή των στοιχείων του δείκτη. Οι εκπαιδευτικοί τέλος θα πρέπει να προσεγγίζουν κριτικά το θεσμικό πλαίσιο της ΑΕΕ και την διερεύνηση των δεικτών με σκοπό την προσαρμογή και την αξιοποίηση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου.

Τέλος, η αυτοαξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και της σχολικής μονάδας ασκείται με κριτήριο την ταυτότητα του σχολείου, δηλαδή τα γενικά

χαρακτηριστικά του ιδίου, του μαθητικού δυναμικού και του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και με κριτήριο το κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο εντάσσεται όπως επίσης και τα κοινωνικά και πολιτισμικά χαρακτηριστικά του μαθητικού δυναμικού. Όλα αυτά τα στοιχεία είναι καθοριστικής σημασίας και κρίσιμα για τις εκπαιδευτικές διαδικασίες, πρακτικές και αποτελέσματα καθώς τα επηρεάζουν τόσο έμμεσα όσο και άμεσα.

Οι 7 Τομείς και οι 15 Δείκτες τους είναι οι εξής :

1. Μέσα και πόροι
 - 1.1. Σχολικός χώρος, υλικοτεχνική υποδομή και οικονομικοί πόροι
 - 1.2. Στελέχωση του Σχολείου
2. Ηγεσία και διοίκηση του Σχολείου
 - 2.1. Οργάνωση και συντονισμός της σχολικής ζωής
 - 2.2. Διαχείριση και αξιοποίηση μέσων και πόρων
 - 2.3. Αξιοποίηση, υποστήριξη και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού
3. Διδασκαλία και Μάθηση
 - 3.1. Ανάπτυξη και εφαρμογή διδακτικών πρακτικών
 - 3.2. Ανάπτυξη και εφαρμογή παιδαγωγικών πρακτικών και πρακτικών αξιολόγησης μαθητών
4. Κλίμα και Σχέσεις του Σχολείου
 - 4.1. Σχέσεις μεταξύ εκπαιδευτικών – μαθητών και μεταξύ μαθητών
 - 4.2. Σχέσεις μεταξύ Σχολείου με Γονείς και Συνεργασίες με Εκπαιδευτικούς και Κοινωνικούς Φορείς
5. Δράσεις Βελτίωσης
 - 5.1. Εκπαιδευτικά προγράμματα και καινοτομίες, υποστηρικτικές και αντισταθμιστικές παρεμβάσεις
 - 5.2. Ανάπτυξη και εφαρμογή σχεδίων δράσης για τη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου
6. Εκπαιδευτικά Αποτελέσματα
 - 6.1. Φοίτηση και διαρροή μαθητών
 - 6.2. Επιτεύγματα και πρόοδος μαθητών
 - 6.3. Ατομική και κοινωνική ανάπτυξη των μαθητών
7. Αποτελέσματα του Σχολείου
 - 7.1. Επίτευξη των στόχων του σχολείου

Ο πρώτος τομέας συμπεριλαμβάνεται στην γενικότερη κατηγορία των δεδομένων του σχολείου, ο δεύτερος, τρίτος, τέταρτος και πέμπτος στις διαδικασίες του σχολείου και οι δύο τελευταίοι στα εκπαιδευτικά αποτελέσματα.

Παρακάτω παρουσιάζεται ένας ενδεικτικός πίνακας της εφαρμογής της Αυτοαξιολόγησης στην σχολική μονάδα.

A. ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ		
Τομείς	Δείκτες	Κριτήρια
1. Μέσα και Πόροι	1.1. Σχολικός χώρος, υλικοτεχνική υποδομή και οικονομικοί πόροι	<ul style="list-style-type: none"> • Επάρκεια και καταλληλότητα σχολικών χώρων • Επάρκεια και καταλληλότητα εξοπλισμού και μέσων του σχολείου • Επάρκεια οικονομικών πόρων
	1.2. Στελέχωση του σχολείου	<ul style="list-style-type: none"> • Επάρκεια διδακτικού προσωπικού (αριθμός, σύνθεση, επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση, εμπειρία των εκπαιδευτικών) • Επάρκεια λοιπού προσωπικού

B. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ		
Τομείς	Δείκτες	Κριτήρια
2. Ηγεσία και Διοίκηση του Σχολείου	2.1. Οργάνωση και συντονισμός της σχολικής ζωής	<ul style="list-style-type: none"> • Διατύπωση των βασικών επιδιώξεων του σχολείου (όραμα, αξίες και στόχοι του σχολείου) • Διαμόρφωση συμμετοχικού, συλλογικού και συνεργατικού πλαισίου εργασίας όλων των παραγόντων της σχολικής μονάδας • Διαμόρφωση και εφαρμογή ενός λειτουργικού σχολικού προγράμματος
	2.2. Διαχείριση και αξιοποίηση μέσων και πόρων	<ul style="list-style-type: none"> • Ορθολογική διαχείριση οικονομικών πόρων • Αξιοποίηση των διαθέσιμων χώρων και του εξοπλισμού • Προσβασιμότητα και ασφάλεια των μαθητών σε όλους τους χώρους του σχολείου • Ένταξη και αξιοποίηση των ΤΠΕ στη λειτουργία του σχολείου

	2.3. Αξιοποίηση, υποστήριξη και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού	<ul style="list-style-type: none"> • Αξιοποίηση της εμπειρίας και των ικανοτήτων των εκπαιδευτικών • Υποστήριξη της συνεχούς επιστημονικής και παιδαγωγικής εξέλιξης των εκπαιδευτικών • Υποστήριξη του έργου των εκπαιδευτικών και των συνεργασιών μεταξύ τους
3. Διδασκαλία και Μάθηση	3.1. Ανάπτυξη και εφαρμογή διδακτικών πρακτικών	<ul style="list-style-type: none"> • Σχεδιασμός /δόμηση της διδασκαλίας και αξιοποίηση του διδακτικού χρόνου • Καταλληλότητα και ποικιλία διδακτικών προσεγγίσεων • Χρήση διαθέσιμου εξοπλισμού και μέσων από εκπαιδευτικούς και μαθητές • Διάδραση εκπαιδευτικού-μαθητή και ενεργός συμμετοχή του μαθητή στη διαδικασία της μάθησης
	3.2. Ανάπτυξη και εφαρμογή παιδαγωγικών πρακτικών και πρακτικών αξιολόγησης των μαθητών	<ul style="list-style-type: none"> • Ενίσχυση της παιδαγωγικής σχέσης δασκάλου-μαθητή • Χρήση ποικίλων μεθόδων αξιολόγησης • Συστηματική παρακολούθηση της προόδου και ανατροφοδότηση των μαθητών για την ποιότητα της εργασίας τους • Αξιοποίηση δεδομένων αξιολόγησης για ανατροφοδότηση της διδασκαλίας
4. Κλίμα και Σχέσεις στο Σχολείο	4.1. Σχέσεις μεταξύ εκπαιδευτικών-μαθητών και μεταξύ των μαθητών	<ul style="list-style-type: none"> • Αποτελεσματική διαχείριση της συμπεριφοράς των μαθητών • Ανάπτυξη πρωτοβουλιών για δημιουργική συνεργασία εκπαιδευτικών – μαθητών • Συμμετοχή των μαθητών στη διαμόρφωση των ρυθμιστικών πρακτικών που διέπουν τη σχολική ζωή <ul style="list-style-type: none"> • Παροχή ευκαιριών για δημιουργική συνεργασία και συλλογική δράση των μαθητών
	4.2. Σχέσεις του σχολείου με γονείς και συνεργασίες με εκπαιδευτικούς - κοινωνικούς φορείς	<ul style="list-style-type: none"> • Διαμόρφωση μηχανισμών τακτικής και αμφίδρομης επικοινωνίας με τους γονείς • Ποιότητα ενημέρωσης των γονέων σχετικά με την πρόοδο των παιδιών τους • Οικοδόμηση σχέσεων συνεργασίας με άλλα σχολεία, εκπαιδευτικούς και κοινωνικούς φορείς
5. Προγράμματα, Παρεμβάσεις και Δράσεις Βελτίωσης	5.1. Εκπαιδευτικά προγράμματα και καινοτομίες, υποστηρικτικές και αντισταθμιστικές παρεμβάσεις	<ul style="list-style-type: none"> • Υλοποίηση εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων και προγραμμάτων για τον εμπλουτισμό του Προγράμματος Σπουδών • Ανάλυση καινοτόμων πρωτοβουλιών και υποστήριξη καινοτομικών παρεμβάσεων • Υλοποίηση ειδικών υποστηρικτικών - αντισταθμιστικών προγραμμάτων για

		<p>ορισμένες κατηγορίες μαθητών</p> <ul style="list-style-type: none"> • Υιοθέτηση μέτρων και παρεμβάσεων στο σχολείο για την αντιμετώπιση προβλημάτων φοίτησης και διαρροής
	5.2. Ανάπτυξη και εφαρμογή Σχεδίων Δράσης για τη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου	<ul style="list-style-type: none"> • Υποστήριξη μιας συνεχούς και συστηματικής διαδικασίας προγραμματισμού και βελτίωσης του εκπαιδευτικού έργου • Διευρυμένη συμμετοχή των μελών της σχολικής κοινότητας στη διαμόρφωση, εφαρμογή και αξιολόγηση Σχεδίων Δράσης • Αξιοποίηση και βιωσιμότητα των αποτελεσμάτων των Σχεδίων Δράσης

Γ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ		
Τομείς	Δείκτες	Κριτήρια
6. Εκπαιδευτικά αποτελέσματα	6.1. Φοίτηση και διαρροή των μαθητών	<ul style="list-style-type: none"> • Υψηλά επίπεδα φοίτησης των μαθητών σε όλες τις τάξεις του σχολείου • Περιορισμένη διαρροή μαθητών
	6.2. Επιτεύγματα και πρόοδος των μαθητών	<ul style="list-style-type: none"> • Εκπαιδευτικά επιτεύγματα των μαθητών που ανταποκρίνονται στους στόχους του Προγράμματος Σπουδών • Πρόοδος όλων των μαθητών σε σχέση με προηγούμενα επιτεύγματά τους • Μείωση της διαφοράς στις επιδόσεις των μαθητών κατά τη διάρκεια της χρονιάς
	6.3. Ατομική και κοινωνική ανάπτυξη των μαθητών	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάπτυξη του δυναμικού κάθε μαθητή, ανεξαρτήτως ικανοτήτων, γένους, κοινωνικής, πολιτισμικής προέλευσης ή άλλων ιδιαιτεροτήτων • Ανάπτυξη των ατομικών και κοινωνικών ικανοτήτων των μαθητών • Ικανοποίηση των μαθητών από την εκπαιδευτική διαδικασία
7. Αποτελέσματα του σχολείου	7.1. Επίτευξη των στόχων του σχολείου	<ul style="list-style-type: none"> • Ανταπόκριση του σχολείου στις θεσμικές του υποχρεώσεις • Επίτευξη των ετήσιων στόχων του σχολείου • Αποτελεσματικότητα των Σχεδίων Δράσης • Ικανοποίηση των αναγκών όλων των μελών της σχολικής κοινότητας

Πίνακας 1: Παράδειγμα εφαρμογής Αυτοαξιολόγησης σε σχολική μονάδα

Σύμφωνα με το Άρθρο 3 της Υπουργικής Απόφασης η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου (ΑΕΕ) συνυπολογίζει τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού έργου στα σχολεία. Αυτά εμπεριέχουν και συμπεριλαμβάνουν τα δεδομένα του σχολείου, τις εκπαιδευτικές διαδικασίες και τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα. Η αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου γίνεται με δείκτες ποιότητας, οι οποίοι έχουν τα δικά τους ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και η σημασία και αξία τους καθορίζεται και επηρεάζεται από τη σχολική μονάδα. Το πλαίσιο εφαρμογής της ΑΕΕ ορίζεται από την εγκύκλιο του Υ.ΠΑΙ.Θ.Π.Α. σύμφωνα με τη σχετική εισήγηση του ΙΕΠ. Στο παράρτημα της συγκεκριμένης Υπουργικής Απόφασης παρουσιάζεται λεπτομερώς σε πίνακα το πλαίσιο της ΑΕΕ με τους τομείς και τους δείκτες.

4.1.4 Εμπλεκόμενοι – συμμετέχοντες στη διαδικασία της ΑΕΕ

Η εφαρμογή της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου επαφίεται στην ευθύνη του Διευθυντή, όπως προαναφέραμε, και του Συλλόγου Διδασκόντων καθώς μέλη του είναι υπεύθυνα, ως ομάδα εργασίας, για την υλοποίηση των διαδικασιών. Η ΑΕΕ γενικότερα τονίσαμε ότι βασίζεται στην ανάπτυξη ουσιαστικών σχέσεων επικοινωνίας, συνεργασίας και ανατροφοδότησης μεταξύ όλων των παραγόντων της εκπαιδευτικής κοινότητας και όλων των εμπλεκόμενων φορέων.

Συγκεκριμένα ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας οργανώνει, υποστηρίζει και συντονίζει όλες τις διαδικασίες της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου, όπως ορίζει ημερομηνίες για τις συνεδρίες της ολομέλειας, συντονίζει τις συζητήσεις, υποστηρίζει και διευκολύνει την εργασία των ομάδων και καλλιεργεί ένα θετικό κλίμα και πλαίσιο εργασίας ώστε να διευκολυνθούν οι διαδικασίες όπως και η επικοινωνιακή επικοινωνία και συνεργασία των συμμετεχόντων. Ταυτόχρονα συνεργάζεται με τον Σχολικό Σύμβουλο της περιφέρειας του σχολείου, που είναι υπεύθυνος για την επιστημονική και παιδαγωγική υποστήριξη και καθοδήγηση των εκπαιδευτικών, ώστε, αν χρειαστεί, να συμμετάσχει και να βοηθήσει στην περάτωση του έργου της αυτοαξιολόγησης.

Επιπρόσθετα στην όλη διαδικασία της ΑΕΕ μπορεί να συμμετάσχει εφόσον κριθεί αναγκαίο και απαραίτητο από την ολομέλεια του σχολείου ο

«κριτικός φίλος» αναλόγως με το θέμα που διερευνάται. Ο Σύλλογος Διδασκόντων μπορεί να επιλέξει έναν ή και περισσότερους «κριτικούς φίλους» ο οποίος δεν έχει σχέση άμεσα με την σχολική μονάδα (Πανεπιστημιακό στέλεχος κτλ). Η χρήση του είναι προαιρετική όπως και η υιοθέτηση και αξιοποίηση των προτάσεών του. Ο Σύλλογος είναι αυτός που θα αποφασίσει για τη συμμετοχή του στη συνεδρίαση και εάν οι προτάσεις που προτείνει χρησιμοποιηθούν για τη σχολική μονάδα.

Η Υπουργική Απόφαση τονίζει ότι την ευθύνη εφαρμογής της διαδικασίας αξιολόγησης έχουν ο Διευθυντής και ο Σύλλογος Διδασκόντων του σχολείου σε συνεργασία με τον Σχολικό Σύμβουλο.

4.1.5 Χρήση των αποτελεσμάτων

Ο Σύλλογος Διδασκόντων της σχολικής μονάδας αποφασίζει τη δημοσίευση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, καθώς αποτελεί όργανο της διοίκησης του σχολείου. Τα αποτελέσματα αυτά στη συνέχεια αναρτώνται στην ιστοσελίδα του σχολείου. Από τα στοιχεία της έκθεσης δημοσιοποιούνται μόνο αυτά που κρίνονται απαραίτητα από τον Σύλλογο Διδασκόντων με πλειοψηφία τα 2/3 και από τον Διευθυντή της μονάδας όπως επίσης και αυτά που επιτρέπονται από τη νομοθεσία. Τα όργανα της πολιτείας αξιοποιούν τα υπόλοιπα στοιχεία της τελικής Έκθεσης Αξιολόγησης, μέσω του Δικτύου Πληροφόρησης της ΑΕΕ, έτσι ώστε να ενημερώνονται, να ομαδοποιούν στοιχεία και να τα προωθούν μέσω εμπιστευτικών κωδικών. Τα όργανα αυτά μπορεί να είναι ο Σχολικός Σύμβουλος, ο Προϊστάμενος Επιστημονικής και Παιδαγωγικής Καθοδήγησης της Περιφέρειας, ο Περιφερειακός Διευθυντής, οι Διευθύνσεις του Υπουργείου Παιδείας και άλλοι. Τα στοιχεία αυτά αποστέλλονται ιεραρχικά με σκοπό να προαχθούν αλλαγές και καινοτομίες στην εκπαιδευτική πολιτική αλλά και διορθωτικές ενέργειες, όπου θεωρηθεί αναγκαίο.

Η αξιοποίηση των στοιχείων της έκθεσης ή των εκθέσεων διενεργείται ταυτοχρόνως και στο τοπικό και περιφερειακό επίπεδο για κινήσεις και παρεμβάσεις διορθωτικού χαρακτήρα.

Οι ενέργειες αυτές είναι :

- Αντιμετώπιση προβλημάτων σχετικές με ελλείψεις στην υλικοτεχνική υποδομή και τους πόρους
- Ενδοσχολικές επιμορφώσεις σε πεδία που η αξιολόγηση έδειξε ότι απαιτούνται (π.χ. ελλείψεις σε ζητήματα σύγχρονων μεθόδων διδασκαλίας)
- Επιμορφώσεις σε επίπεδο περιφέρειας Σχολικού Συμβούλου, όταν αναδεικνύονται παρόμοια προβλήματα από τη μελέτη των εκθέσεων πολλών σχολείων μιας εκπαιδευτικής περιφέρειας
- Επιμορφώσεις σε επίπεδο διοικητικής περιφέρειας, όταν διαπιστώνονται αντίστοιχα προβλήματα
- Παρεμβάσεις, σε συνεργασία και με άλλους τοπικούς φορείς, σε ζητήματα μαθητικής διαρροής, όταν σε κάποιες περιοχές διαπιστώνεται πρόβλημα κτλ.

Σύμφωνα με την αντίστοιχη Υπουργική Απόφαση το διδακτικό έτος ολοκληρώνεται με την κατάρτιση έκθεσης αξιολόγησης από τον Διευθυντή της σχολικής μονάδας, τον Σύλλογο Διδασκόντων και τους Σχολικούς Συμβούλους. Η έκθεση αυτή δημοσιεύεται στην ιστοσελίδα του σχολείου και υποβάλλεται μέσω του Δικτύου Πληροφόρησης της ΑΕΕ στην τοπική Διεύθυνση Εκπαίδευσης και στην Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης.

Το Δίκτυο Πληροφόρησης της ΑΕΕ δραστηριοποιείται στην :

- Επεξεργασία των δεδομένων των εκθέσεων των σχολικών μονάδων και στην πληροφόρηση των εκπαιδευτικών αρχών σε τοπικό, περιφερειακό και κεντρικό επίπεδο.
- Υποστήριξη του έργου των Σχολικών Συμβούλων στην αξιοποίηση των εκθέσεων των σχολικών μονάδων και στην υποβολή προτάσεων προς το Υ.ΠΑΙ.Θ.Π.Α.
- Διαρκή ενημέρωση των υπηρεσιών του Υ.ΠΑΙ.Θ.Π.Α. σε κεντρικό επίπεδο για τα δεδομένα των σχολικών μονάδων για την υποστήριξη του εκπαιδευτικού σχεδιασμού και των πολιτικών του Υ.ΠΑΙ.Θ.Π.Α.

Το Δίκτυο Πληροφόρησης εποπτεύεται λειτουργικά και διαχειριστικά από το Ι.Ε.Π. Επίσης ορίζει ότι η εποπτεία, ο συντονισμός και η αξιολόγηση

της ΑΕΕ βρίσκεται στην ευθύνη των Διευθύνσεων Σπουδών Π.Ε., Δ.Ε. και Ε.Α.Ε. του Υ.ΠΑΙ.Θ.Π.Α. σε κεντρικό επίπεδο και στις Περιφερειακές Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της χώρας και στις Διευθύνσεις Π.Ε. και Δ.Ε. σε περιφερειακό επίπεδο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1. Σύγκριση Θεσμικού πλαισίου ΑΕΕ με τις αρχές της ΔΟΠ

Μετά την ανάδειξη των βασικών χαρακτηριστικών του πλαισίου της ΑΕΕ, όπως θεσμοθετήθηκε στη χώρα μας το 2013 (ερευνητικό ερώτημα 1), επιχειρείται παρακάτω σύγκρισή τους με τις αρχές της ΔΟΠ, όπως καταγράφηκαν στο θεωρητικό μέρος της εργασίας με σκοπό την ανάδειξη του βαθμού συμβατότητάς τους (ερευνητικό ερώτημα 2). Η σύγκριση των δεδομένων της ανάλυσης περιεχομένου με τις αρχές της ΔΟΠ γίνεται ανά κατηγορία ανάλυσης για την κατά το δυνατόν συστηματικότερη και πληρέστερη ερευνητική προσέγγισή τους.

5.1.1 Σκοποί – στόχοι

Σύμφωνα με το θεωρητικό μέρος της εργασίας, οι βασικές αξίες – στόχοι που βρίσκονται στον πυρήνα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συνοψίζονται ως επί το πλείστον και επικεντρώνονται στην έννοια της ποιότητας, στην εστίαση σε αυτήν, στην βελτίωσή της, στη διασφάλιση και στην αξιολόγησή της. Αυτή ήταν βέβαια και η απαρχή της εμφάνισής της και εφαρμογής της στον κόσμο των οργανισμών και των επιχειρήσεων. Ο εργαζόμενος επανέρχεται στο προσκήνιο και καταλαμβάνει, όπως και κατέχει πλέον, κεντρικό ρόλο στην ενίσχυση της ποιότητας, ενώ ο ολιστικός χαρακτήρας του νέου αυτού είδους διοίκησης βάζει στο επίκεντρο και την ικανοποίηση του πελάτη και τον ενεργό ρόλο της διοίκησης σε αυτό. Επίσης, οι διαδικασίες οφείλουν να βελτιώνονται συνεχώς με αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσης και επίδοσης του οργανισμού, ενώ κάποιои ακόμα γενικότεροι σκοποί είναι η τάση για αριστεία με τον ταυτόχρονο περιορισμό των

ελαττωμάτων, η μείωση του κόστους και η συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων φορέων.

Αυτά όλα τα χαρακτηριστικά μπορούμε να τα εντοπίσουμε και στο πλαίσιο της Αυτοαξιολόγησης του Εκπαιδευτικού Έργου καθώς ωθεί σε μια δραστική βελτίωση της ποιότητας στις σχολικές μονάδες μέσω της εφαρμογής της. Με την αυτοαξιολόγηση του προσωπικού του σχολείου και γενικότερα του ίδιου του σχολείου, ως αποτέλεσμα, επιτυγχάνεται η αλλαγή, η καινοτομία και η ποιοτική αναβάθμιση του οργανισμού, καθώς ο ίδιος υλοποιεί πλέον τις διαδικασίες για να αυτοβελτιωθεί και αναγνωρίζει τις αδυναμίες του. Αναλαμβάνει δηλαδή την ευθύνη και είναι υπόλογος για την εξέλιξη και ανάπτυξή του, καθώς οι διαδικασίες ξεκινούν εντός και όχι από έναν εξωτερικό επιθεωρητή που επεμβαίνει και απαιτεί αλλαγές χωρίς να λαμβάνει ενεργό μέρος σε όλες αυτές ή χωρίς να αποτελεί ένα γενικότερο μέρος της σχολικής μονάδας.

Μπορούμε να παρατηρήσουμε επίσης μια αντιστοίχιση και συμβατότητα της ΔΟΠ και της ΑΕΕ σχετικά με τον ρόλο του εκπαιδευτικού, διότι πλέον αυτός είναι που υλοποιεί την αυτοαξιολόγηση και προωθεί τις εξελίξεις και τις δράσεις στο σχολείο καθώς λαμβάνει κεντρικό ρόλο στη διαμόρφωση όλων των αλλαγών στην ποιότητα και αναβάθμιση του διδακτικού και εκπαιδευτικού έργου.

Ταυτοχρόνως η διοίκηση κατέχει και αυτή ενεργό ρόλο στην άσκηση όλων των ενεργειών καθώς όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς (ηγεσία, εκπαιδευτικοί, γονείς) συνεργάζονται μεταξύ τους για το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα. Με την εφαρμογή της ΑΕΕ στη σχολική μονάδα και τις βελτιωτικές ενέργειες που προάγει στην εκπαιδευτική υπηρεσία, παρέχεται έμμεσα και ικανοποίηση στους γονείς, που αντιστοιχούν στους πελάτες σύμφωνα με την φιλοσοφία της ΔΟΠ, καθώς η εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού ωφελεί και στην αποτελεσματικότητά και αποδοτικότητά του. Αυτό βέβαια δεν βρίσκεται στους πρωταρχικούς στόχους της ΑΕΕ, διότι η ίδια επικεντρώνεται στη βελτίωση της ποιότητας και των διαδικασιών, όπως προαναφέραμε, αλλά παράγεται ως φυσική συνέπεια και επερχόμενο με την ανάπτυξη του οργανισμού.

Τέλος η ΑΕΕ εμπεριέχει διαδικασίες συνεχόμενης βελτίωσης, διαθέτει μια ροπή και τάση προς την αριστεία και την μέγιστη δυνατή βελτίωση του

οργανισμού και των μελών της, αναγνωρίζει τα ελαττώματα και τις αδυναμίες του σχολείου και μειώνει έμμεσα το κόστος λειτουργίας μέσω των νέων διαδικασιών που εφαρμόζει, των καινοτομιών και των αντισταθμιστικών πρακτικών που επιδιώκει και εφαρμόζει.

Επιπρόσθετα τόσο η ΔΟΠ όσο και η ΑΕΕ στους γενικότερους στόχους τους θέτουν υψηλές προδιαγραφές για την ανάπτυξη και διασφάλιση της ποιότητας μαζί με συνεχή αξιολόγηση των διαδικασιών, ώστε να αποφευχθούν τα σφάλματα και τα προβλήματα. Η έννοια της ποιότητας προσεγγίζεται ως μια ενεργή κατάσταση με διαδικασίες αξιολόγησης ταυτόχρονες με τις δράσεις, προληπτικά και προκαταβολικά και όχι ως ένας παθητικός όρος που λειτουργεί αναδρομικά και επιθεωρείται και βελτιώνεται αφού προέλθει το σφάλμα και η ζημιά. Οι αξιολογήσεις της ποιότητας των υπηρεσιών γίνεται ενδιάμεσα, ταυτοχρόνως και παράλληλα με τις διαδικασίες και τις δράσεις και αυτό το πρεσβεύουν και οι δύο. Ακυρώνεται η έννοια του ελέγχου και της επιθεώρησης με τον παραδοσιακό τρόπο που συνέβαινε στο τέλος της παροχής της υπηρεσίας, καθώς πλέον η αξιολόγηση εφαρμόζεται στο σύνολο των διαδικασιών της παρεχόμενης υπηρεσίας. Οι αρχές αυτές πρεσβεύονται από την ΔΟΠ ενώ ταυτοχρόνως ενυπάρχουν στη φιλοσοφία και βρίσκουν βάση εφαρμογής και στην ΑΕΕ.

Τέλος πριν προχωρήσουμε σε μια λεπτομερέστερη ανάλυση και παράθεση των σκοπών και στόχων της ΔΟΠ από τους βασικούς εκπροσώπους της σε αντιστοιχία με τους στόχους της ΑΕΕ, για να παρατηρήσουμε τις ομοιότητες και τις διαφορές που έχουν, θα προβούμε σε μια συνοπτική αντιστοίχιση των βασικών αξιών και αρχών που πρεσβεύουν και οι δύο. Σύμφωνα με αυτά που αναφέραμε στην αρχή της έρευνάς μας και συγκεκριμένα στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, αλλά και στη συνέχεια στη μεθοδολογία της έρευνας, μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι οι βασικές αρχές της ΔΟΠ λειτουργούν ως βάση και υποστήριγμα της φιλοσοφίας της ΑΕΕ. Και οι δύο προωθούν τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών, την ομαδικότητα, τη συμμετοχή και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την αξιοποίηση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και την εκπαίδευσή του. Η φιλοσοφία της ΔΟΠ υποστηρίζει επίσης την ύπαρξη του εσωτερικού πελάτη – προμηθευτή και την ενσωμάτωση των προμηθευτών και πελατών στις διαδικασίες, ενώ αντίστοιχα και η ΑΕΕ στις εφαρμογές της ενσωματώνει

όλους τους εμπλεκόμενους φορείς στις δράσεις και δραστηριότητες της εκπαίδευσης και της σχολικής μονάδας γενικότερα, ως έναν ζωντανό οργανισμό της κοινωνίας που οφείλει να αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του και την κοινωνία στο σύνολό της, όπως είναι φυσικό. Η κοινωνία και οι γονείς είναι θεμιτό, σωστό και απαραίτητο να είναι παρόντες και να αποτελούν ένα ενεργό και δραστήριο μέλος στη λειτουργία του σχολείου, καθώς οι υπηρεσίες που παρέχονται από τον οργανισμό αφορούν τους ίδιους και οφείλουν να συμμετέχουν σε όλα αυτά, για την περαιτέρω εξέλιξη και βελτίωση, σύμφωνα με τις αντίστοιχες ανάγκες που υπάρχουν. Επίσης η εντιμότητα, η ειλικρίνεια και το πηγαίο και αυθεντικό ενδιαφέρον βρίσκονται στα βασικά χαρακτηριστικά και των δύο. Παράλληλα αμφότερα στηρίζονται στη δέσμευση και στην άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας της διοίκησης, στον σωστό σχεδιασμό και οργάνωση των διαδικασιών με αποτελεσματικά μέτρα συνεχόμενης αξιολόγησης, υπολογισμό, μέτρηση και ανατροφοδότηση, χρήση αποδοτικών εργαλείων και τεχνικών, στην επιμόρφωση και εκπαίδευση του προσωπικού, στην έννοια της συμμετοχής, της αρμονικής συνεργασίας και της συλλογικής εργασίας και στοχεύουν εν τέλει σε μια αλλαγή κουλτούρας και νοοτροπίας για να παγιωθούν όλες αυτές οι πρακτικές και να ενσωματωθεί στο σύνολό της η φιλοσοφία που τις περικλείει, ώστε να ασκείται αυθόρμητα και να αναπτύσσεται.

Μελετώντας τις βασικές αρχές του Deming στην ΔΟΠ μπορούμε να παρατηρήσουμε πολλές ομοιότητες με τους στόχους της ΑΕΕ. Στοιχεία που μας δίνει ο ίδιος μπορούμε να ανακαλύψουμε και στην εφαρμογή της αυτοαξιολόγησης, όπως είναι η σύνδεση της ποιότητας και της παραγωγικότητας που αναπτύσσει στην θεωρία του για την αλυσίδα της αντίδρασης. Επίσης ο κύκλος του Deming περικλείει βασικές αρχές της ΑΕΕ, όπως είναι ο προγραμματισμός των διαδικασιών, η δράση – πραγματοποίηση, η ανεύρεση λύσεων, η μελέτη και η ενέργεια. Η γνώση του συστήματος, η θεωρία και η δράση αποτελούν βασικά στοιχεία και είναι δομικοί λίθοι για την εφαρμογή της αυτοαξιολόγησης. Αυτό μας ωθεί στην επόμενη βασική θεωρία του Deming που είναι το σύστημα της βαθιάς γνώσης και εμπεριέχεται μέσα στην εφαρμογή της ΑΕΕ, καθώς στηρίζεται στην πλήρη κατανόηση και αντίληψη του συστήματος και του οργανισμού, το οποίο είναι ένα μέρος του συνόλου της κοινωνίας που συμπεριλαμβάνεται, αλληλεξαρτάται από αυτήν

και αλληλεπιδρά έχοντας ταυτοχρόνως μεταβολές που πρέπει να προβλεφθούν και να αντιμετωπιστούν, αν είναι ζημιογόνες. Αυτό περιλαμβάνει επίσης και τα μέλη του οργανισμού, το εκπαιδευτικό προσωπικό της σχολικής μονάδας δηλαδή που συνεργάζεται, συμμετέχει και αλληλεπιδρά. Κάποια στοιχεία από τις αξίες της ΑΕΕ παρατηρούνται ακόμη και στο σχέδιο δράσης που προτείνει ο Deming καθώς κάνει λόγο για την αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας της διοίκησης, τον καθορισμό του σκοπού, την υιοθέτηση νέας πορείας και κατεύθυνσης, την ευθύνη και το χρέος της αλλαγής, την άρτια εφαρμογή των δραστηριοτήτων και τον επιμερισμό σε στάδια δράσης, την συνεχόμενη βελτίωση των μεθόδων και διαδικασιών και την συνεργασία με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας.

Τέλος τα 14 σημεία του Deming εμπεριέχουν βασικούς στόχους της αυτοαξιολόγησης όπως είναι η υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση, η κουλτούρα αξιολόγησης δηλαδή, η άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας στην εφαρμογή της αυτοαξιολόγησης στη σχολική μονάδα, η αναβάθμιση και η βελτίωση των παιδαγωγικών και διδακτικών πρακτικών, η ενίσχυση της ποιότητας της υπηρεσίας που παρέχεται μέσω της ανάπτυξης του προσωπικού και της βελτίωσης των διαδικασιών και μεθόδων, η τάση για συνεργασία και ελαχιστοποίηση των αποτυχιών και αντιμετώπιση των αδυναμιών, οι διαδικασίες συνεχόμενης βελτίωσης και ποιοτικής αύξησης της απόδοσης, αφού παρέχεται συνεχή ανατροφοδότηση μέσω των αξιολογήσεων και των δράσεων, η δημιουργία ενός αποτελεσματικού περιβάλλοντος μάθησης, αφού όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς συνεργάζονται αρμονικά με έναν κοινό στόχο, η παροχή βελτιωμένων μεθόδων για την επίτευξη της ποιότητας, η ενθάρρυνση της συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης για όλους, μέσα από τις διαδικασίες της αυτοαξιολόγησης και την απόκτηση εμπειριών και η συλλογική σύμπραξη όλης της σχολικής κοινότητας για την επίτευξη των σημείων της νέας φιλοσοφίας.

Ένα σύνολο στόχων της ΑΕΕ μπορούμε να παρατηρήσουμε και κατά την ανάλυση των βασικών αρχών που θέτει ο Juran για τον προσδιορισμό της ΔΟΠ. Η τριλογία της ποιότητας, όπως την ονόμασε, που είναι μια από τις βασικές του θεωρίες, συμπεριλαμβάνει σε μεγάλο ποσοστό στοιχεία από τους στόχους της αυτοαξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου. Ο προγραμματισμός, ο έλεγχος και η βελτίωση της ποιότητας από τον οργανισμό βρίσκονται σε

πλήρη αντιστοίχιση διότι η σχολική μονάδα πλέον καθίσταται ως βασικός φορέας προγραμματισμού, αξιολόγησης και ανατροφοδότησης, ενώ η ποιότητα βελτιώνεται υποχρεωτικά με την κουλτούρα αξιολόγησης που καλλιεργείται και με τις δράσεις ενίσχυσης που θέτουν όλοι οι στόχοι της ΑΕΕ, η ενίσχυση δηλαδή της συνεργασίας, της επαγγελματικής ανάπτυξης, η διάχυση καλών πρακτικών, η επίλυση προβλημάτων, η δραστική εμπλοκή της διοίκησης και η ανάπτυξη καλών εκπαιδευτικών πρακτικών. Βασικοί σκοποί και των δύο είναι, αφού έχουν τεθεί κάποιοι στόχοι ποιότητας, να γίνει ένας βασικός προγραμματισμός και σχέδια δράσης, παρέχοντας υπηρεσίες ποιότητας και να ελεγχθεί κατά πόσο πληρούνται αυτές οι προϋποθέσεις με αξιολογήσεις και ανατροφοδοτήσεις. Έτσι περιορίζονται τα λάθη και ασκούνται διορθωτικές ενέργειες αλλά και διαδικασίες, ώστε να βελτιωθεί περαιτέρω η υπηρεσία με διάφορες μεθόδους. Σύμφωνα με τον Juran θέτονται έτσι υψηλά πρότυπα ποιότητας και όλα αυτά μπορούμε να τα αναγνωρίσουμε και μελετώντας τους σκοπούς και στόχους της ΑΕΕ.

Ακόμα και στους στόχους που έχει θέσει ο Crosby για την ΔΟΠ μπορούμε να ανακαλύψουμε μια αντιστοίχιση με αυτούς της ΑΕΕ. Η βελτίωση της ποιότητας μέσω της πρόληψης και πρόβλεψης των ενδεχόμενων λαθών, η συντονισμένη εργασία των μελών του οργανισμού για την επίτευξη της αριστείας και η τελειοποίηση της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας για την άνοδο της απόδοσης είναι κάποιες βασικές ομοιότητες. Επιπρόσθετα τα 14 βήματα του προγράμματος για την βελτίωση της ποιότητας που είναι ένας βασικός άξονας της φιλοσοφίας του Crosby περιλαμβάνει πλήθος στόχων, όπως την δέσμευση της διοίκησης, την μέτρηση, αξιολόγηση και ενημέρωση για την ποιότητα, την λήψη διορθωτικών ενεργειών, τον προγραμματισμό για την βελτίωση της ποιότητας, την εκπαίδευση του προσωπικού και την διαπίστωση προβλημάτων και αδυναμιών.

Σύμφωνα με τη φιλοσοφία του Ishikawa υπάρχει μια συμβατότητα στόχων στον έλεγχο της ποιότητας μέσω διαδικασιών και μεθόδων, στη βελτίωση της απόδοσης της υπηρεσίας και του οργανισμού γενικότερα, στην επίλυση προβλημάτων και αδυναμιών και στη σωστή και αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού για τη δημιουργία ευνοϊκού εργασιακού περιβάλλοντος και υψηλής ποιότητας έργο.

Ο Feigenbaum από την άλλη περιλαμβάνει στόχους όπως την δέσμευση και αφοσίωση της διοίκησης στη βελτίωση και διασφάλιση της ποιότητας, την ανάπτυξη διαδικασιών και μεθόδων, την συνεργασία και σύμπραξη των εργαζομένων, την αξιοποίηση νέων και καινοτόμων πρακτικών και νέας τεχνολογίας, την συνεχή εξέλιξη μέσω βελτιωτικής και συνεχόμενης αξιολόγησης και την ενίσχυση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού. Τέλος κοινά στοιχεία μαζί με την επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού είναι και ο προγραμματισμός, η υλοποίηση και η αξιολόγηση των διαδικασιών.

Η αντίληψη του Taguchi για την ΔΟΠ μας παρουσιάζει στόχους της ΑΕΕ όπως είναι η σωστή μέθοδος σχεδιασμού και προγραμματισμού, τα αυστηρά πρότυπα ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας και της αποδοτικότητάς του, ο περιορισμός των σφαλμάτων και η αναγνώριση των αδυναμιών, η σωστή μεθοδολογία, διαδικασίες και ο σχεδιασμός, όπως και η βελτίωση της ποιότητας γενικότερα.

Με βάση της αρχές του Imai μπορούμε να παρατηρήσουμε αντιστοιχίες με τους στόχους στη συνεχόμενη διαδικασία βελτίωσης που προτείνει, μέσω του Kaizen, στην ενίσχυση των διαδικασιών και διεργασιών, στην προώθηση αλλαγών και ενσωμάτωση πρακτικών ποιότητας και στην αρμονική συνεργασία και συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων φορέων στην παραγωγή της τελικής υπηρεσίας με κριτήρια και προδιαγραφές ποιότητας.

Συμπερασματικά, όπως βλέπουμε, όλοι οι στόχοι της ΑΕΕ που αναπτύχθηκαν προηγουμένως συμπεριλαμβάνονται μέσα στις βασικές θεωρίες και στις φιλοσοφίες των κύριων εκπροσώπων της ΔΟΠ. Κάθε ένας από αυτούς περιλαμβάνει μέσα στις αξίες και αρχές του στόχους και σκοπούς που παρατηρούμε αντίστοιχα και στην αυτοαξιολόγηση, ο προγραμματισμός και η αξιολόγηση του έργου, η κουλτούρα αξιολόγησης, η συνεργασία και συμμετοχή των μελών, η επαγγελματική ανάπτυξη, απόκτηση εμπειριών των εργαζομένων και η παροχή κινήτρων, η ανάπτυξη καλών πρακτικών και η επισήμανση των αδυναμιών, η βελτίωση της ποιότητας μέσω δράσεων, η ανάληψη πρωτοβουλιών και η επίλυση προβλημάτων, η ανατροφοδότηση και οι θετικές παρεμβάσεις, η αποτελεσματική σύμπραξη της διοίκησης με το ανθρώπινο δυναμικό και η ανάπτυξη νέων, καινοτόμων και αποδοτικών πρακτικών.

5.1.2 Διαδικασίες της ΑΕΕ

Με μια συγκριτική αποτίμηση της συμβατότητας των διαδικασιών της ΑΕΕ με τις αντίστοιχες διαδικασίες της ΔΟΠ μπορούμε να ανακαλύψουμε ότι αυτές συνάδουν σε αρκετά σημεία μεταξύ τους. Οι διαδικασίες άσκησης της αυτοαξιολόγησης σε μια σχολική μονάδα στηρίζονται, όπως προαναφέραμε, στο σχήμα Π-Ε-Α-Ε-Α που είναι το αρκτικόλεξο του Προγραμματισμού, της Εφαρμογής, της Αξιολόγησης – Ανατροφοδότησης, της Εφαρμογής ξανά και της Αξιολόγησης – Αξιοποίησης αυτή τη φορά. Στην αρχή της σχολικής χρονιάς, αφού τεθούν προτεραιότητες, γίνεται ένας προγραμματισμός των διαδικασιών και των σχεδίων δράσης για την βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου. Οι δράσεις του προγραμματισμού αυτού εφαρμόζονται στην πράξη από τη σχολική μονάδα στο σύνολό τους και στη συνέχεια διενεργείται μια ενδιάμεση αξιολόγηση, διαμορφωτική για ανατροφοδότηση. Τα αποτελέσματα της ενδιάμεσης αξιολόγησης αυτής αξιοποιούνται για να εφαρμοστούν νέα μέτρα και με την ολοκλήρωση της σχολικής χρονιάς ασκείται μια τελική αξιολόγηση των δράσεων, δραστηριοτήτων, της προόδου και της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου γενικότερα.

Το κυκλικό αυτό σχήμα Π-Ε-Α-Ε-Α, των διαδικασιών της ΑΕΕ, αντιστοιχεί αρκετά με τον κύκλο του Deming στις πρακτικές του, καθώς και ο ίδιος (PDSA) αναφέρεται σε παραμέτρους όπως ο προγραμματισμός των διαδικασιών (plan), η ανάληψη δράσης για βελτιωτικές ενέργειες και ανεύρεση λύσεων (do), η μελέτη και αξιολόγηση των λύσεων αυτών σύμφωνα με τα στοιχεία που συλλέχθηκαν από την έρευνα (study) και η δράση – ενέργεια για την ολοκλήρωση των διαδικασιών και την οριστική λύση του εκάστοτε προβλήματος – αξιοποίηση των δεδομένων (Act). Υπάρχει δηλαδή μια πλήρης ταύτιση και αντιστοίχιση των δύο κύκλων δραστηριοτήτων του Deming και της ΑΕΕ, καθώς και οι δύο ορίζουν τις ίδιες διαδικασίες, για την συνεχόμενη βελτίωση της παρεχόμενης ποιότητας της υπηρεσίας και τον έλεγχό της.

Οι διαδικασίες της ΑΕΕ περιλαμβάνουν τον ετήσιο κύκλο αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου, κατά τη λειτουργία της σχολικής μονάδας, αλλά και τα Σχέδια Δράσης, που μπορεί να ποικίλουν σε διάρκεια αναλόγως τις βελτιωτικές ενέργειες. Η Ετήσια Έκθεση Αξιολόγησης που

συντάσσεται στο τέλος της σχολικής χρονιάς αξιοποιείται κατά το επόμενο εκπαιδευτικό έτος με τον σχεδιασμό νέων δράσεων, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως. Όπως μπορούμε να αναγνωρίσουμε, ακόμη και με μια πρόχειρη ματιά, βλέπουμε πολλά στοιχεία της ΔΟΠ ενταγμένα στις πρακτικές και στις δραστηριότητες της ΑΕΕ, καθώς οι κύκλοι αξιολόγησης και δράσης της σχολικής μονάδας διαθέτουν ένα φάσμα σταδίων για την διασφάλιση και βελτίωση της ποιότητας της υπηρεσίας που παρέχεται. Όλα αυτά τα επίπεδα παρακολούθησης, ελέγχου, αξιολόγησης, ενεργειών, δράσεων και ανατροφοδότησης θέτουν υψηλές προδιαγραφές για τις υπηρεσίες και ωθούν προς μια διαρκή ποιοτική βελτίωση των διαδικασιών και λειτουργιών του οργανισμού. Αυτό επιπρόσθετα ταυτίζεται και με τη φιλοσοφία του Juran σχετικά με τον προγραμματισμό, τον έλεγχο και την βελτίωση της ποιότητας, όπως και με αυτήν του Crosby για τον περιορισμό των λαθών, διότι όλα αυτά τα στάδια ελέγχου της ποιότητας, που ορίζουν οι διαδικασίες της ΑΕΕ, ελαχιστοποιούν σε πολύ μεγάλο βαθμό την εμφάνιση αδυναμιών και σφαλμάτων και θέτονται πολλά προληπτικά μέτρα για να διατηρηθεί η υπηρεσία σε υψηλά πρότυπα και επίπεδα.

Κατά τις συγκεκριμένες διαδικασίες αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου μιας σχολικής μονάδας εμπεριέχονται τέσσερα στάδια εφαρμογής που ξεκινούν με την σύγκλιση του συλλόγου διδασκόντων και την επιλογή της ομάδας δράσης για την έναρξη των διαδικασιών της αυτοαξιολόγησης. Ορίζονται ομάδες εργασίας και το χρονικό πλαίσιο εφαρμογής. Στη συνέχεια ορίζονται οι δείκτες της σχολικής μονάδας και αξιολογούνται με διάφορα εργαλεία μέτρησης και καταγραφής. Αφού γίνει η έρευνα της ποιότητας, αξιολογείται η κατάσταση της σχολικής μονάδας για να ληφθούν ενισχυτικά μέτρα. Για το δύσκολο αυτό έργο της αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας μπορεί να ληφθεί και επιπρόσθετη επιστημονική βοήθεια. Στο επόμενο στάδιο γίνεται η τελική αποτίμηση της εικόνας και λαμβάνονται οι τελικές αποφάσεις για να ληφθούν τα σχέδια δράσης για συγκεκριμένους δείκτες. Το τελευταίο στάδιο εμπεριέχει τα αποτελέσματα της γενικής αποτίμησης της εικόνας του σχολείου που αξιοποιείται την επόμενη χρονιά και παράγει τα σχέδια δράσης. Τα σχέδια αυτά υλοποιούνται από την ομάδα έργου και στη συνέχεια, αφού εφαρμοστούν, αξιολογούνται. Ύστερα λαμβάνονται νέα σχέδια δράσης και πραγματοποιείται η συνολική έκθεση αξιολόγησης της ποιότητας. Οι

διαδικασίες αυτές επαναλαμβάνονται ώστε να διασφαλιστεί η ποιότητα σε υψηλό επίπεδο.

Όλες αυτές οι διαδικασίες είναι κοινές με τις διαδικασίες που προεβεί η ΔΟΠ διότι συμπεριλαμβάνουν την παρατήρηση και τον έλεγχο της ποιότητας, την διασφάλισή της, την διαρκή αξιολόγηση και την ανατροφοδότηση. Θέτονται επίσης πρότυπα υψηλής ποιότητας και οι πολιτικές δράσης αναμορφώνονται θετικά. Το ανθρώπινο δυναμικό συμμετέχει ενεργά στην διατήρηση και βελτίωση της ποιότητας καθώς λαμβάνει κύριο ρόλο μελετώντας και αξιολογώντας τους δείκτες ποιότητας. Η επαναξιολόγηση και η ανατροφοδότηση είναι βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν τις διαδικασίες της ΔΟΠ και διατηρούν την ποιότητα σε επίπεδα ανταγωνιστικά μέσω των συνεχών αξιολογήσεων. Αυτή η συνεχιζόμενη και διαρκής βελτίωση των διαδικασιών καλλιεργεί την κουλτούρα αξιολόγησης της ποιότητας που απαιτείται για τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα στην σχολική μονάδα. Επιπρόσθετα οι διαδικασίες αυτές περιλαμβάνουν βασικά στοιχεία ποιότητας που έχουν προσδιοριστεί από τον Crosby στα 14 βήματα του προγράμματος βελτίωσης της ποιότητας όπως είναι η δέσμευση της διοίκησης, η δημιουργία ομάδας βελτίωσης της ποιότητας, η μέτρηση της ποιότητας, η αξιολόγηση κόστους ποιότητας, η ενημέρωση για την ποιότητα, η λήψη διορθωτικών ενεργειών, η εκπαίδευση του προσωπικού, ο προγραμματισμός για «μηδέν σφάλματα», η διατύπωση προβλημάτων και η εξάλειψη των αιτιών, οι σύμβουλοι ποιότητας και η επανάληψη των διαδικασιών από την αρχή.

Μπορούμε να παρατηρήσουμε και στοιχεία από την αντίληψη του Feigenbaum για την ΔΟΠ, διότι ο εργαζόμενος λαμβάνει κύριο ρόλο στις διαδικασίες και στην παραγωγή του τελικού αποτελέσματος και συνεργάζεται με άλλα μέλη για να επιτευχθεί ο τελικός σκοπός της υψηλής ποιότητας. Με όλες αυτές τις διαδικασίες διασφάλισης της ποιότητας στη σχολική μονάδα, με την εφαρμογή της ΑΕΕ, επιτυγχάνεται να αποφευχθεί, αυτό που ο Taguchi ονόμαζε, «λειτουργία απώλειας», γιατί η ποιότητα του σχολείου στηρίζεται στον κατάλληλο σχεδιασμό των διαδικασιών, στον σχεδιασμό παραμέτρων και στον σχεδιασμό της αντοχής της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Τέλος αυτές οι σταδιακές διαδικασίες βελτίωσης της ποιότητας περιέχουν και την φιλοσοφία του Kaizen που εισήγαγε ο Imai, καθώς διαθέτει

κύκλους ποιότητας, ενισχύει και υποστηρίζει το προσωπικό, αξιοποιεί εργαλεία ποιότητας, τυποποιεί τις ποιοτικές διαδικασίες ελέγχου και προάγει ένα θετικό κλίμα.

5.1.3 Κριτήρια της ΑΕΕ

Τα κριτήρια ανάλυσης και αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου περιλαμβάνουν τους τομείς, τους δείκτες και τα κριτήριά τους, όπως αναλύθηκαν. Η σχολική μονάδα αναλύεται και αξιολογείται διεξοδικά και συμπεριλαμβάνονται όλοι οι παράμετροι και οι παράγοντες που στηρίζεται το εκπαιδευτικό έργο. Αυτός ο ολιστικός χαρακτήρας που λαμβάνει η ανάλυση, μας παραπέμπει απευθείας στην ΔΟΠ και στον σφαιρικό τρόπο που εφαρμόζεται, καθώς και η ίδια περικλείει μέσα της όλους τους παράγοντες, φορείς και παραμέτρους που προσδιορίζουν την ποιότητα σε έναν οργανισμό. Οι τομείς της αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας είναι καθοριστικής σημασίας καθώς εμπεριέχουν τους δείκτες και τα κριτήριά τους, αυτά στη συνέχεια αναλύονται διεξοδικά με τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά εργαλεία και μεθόδους.

Η χρήση των εργαλείων ποιοτικής αξιολόγησης μας παραπέμπει στην φιλοσοφία του Ishikawa ο οποίος ανέπτυξε τα επτά βασικά εργαλεία ελέγχου της ποιότητας, στοιχείο που μας αποδεικνύει την σημασία του ελέγχου και της αξιολόγησης που έδινε ο ίδιος μέσω των εργαλείων, για την λύση προβλημάτων που ενδεχομένως θα εμφανίζονταν και θα υποβάθμιζαν την ποιότητα των υπηρεσιών. Τα αντίστοιχα εργαλεία που εφαρμόζονται στην ΑΕΕ μας επιτρέπουν να αναγνωριστούν σφάλματα και ελλείψεις και να διασφαλιστεί η ποιότητα στον οργανισμό.

Οι δείκτες κατά την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας περιγράφονται διεξοδικά, διερευνούνται, καθορίζονται κριτήρια ποιότητας και μέθοδοι εργασίας και τέλος αναζητούνται ποσοτικά στοιχεία των δεικτών αλλά και ποιοτικά χαρακτηριστικά. Ο κάθε δείκτης επίσης αναλύεται και σύμφωνα με την αλληλεπίδρασή του με άλλους δείκτες καθώς ο οργανισμός προσεγγίζεται με την συστημική θεωρία που τα μέρη του συνόλου αλληλεπιδρούν και αλληλοεξαρτώνται.

Αυτό μας παραπέμπει φυσικά και αδιαμφισβήτητα στην θεωρία του Deming για το σύστημα της βαθιάς γνώσης του οργανισμού. Άλλωστε η αυτοαξιολόγηση ασκείται στην σχολική μονάδα με γνώμονα και την ταυτότητα του σχολείου αλλά και τα κοινωνικά και πολιτισμικά χαρακτηριστικά του.

Τέλος μια ακόμη αντιστοίχιση της ΑΕΕ σχετικά με την ΔΟΠ στα κριτήρια εφαρμογής είναι ότι οι τομείς και οι δείκτες αξιολόγησης συμπεριλαμβάνουν και περικλείουν κάθε παράμετρο που επηρεάζει την βελτίωση της ποιότητας στη σχολική μονάδα. Διαθέτει δηλαδή τόσο τα δεδομένα του σχολείου και τις εκπαιδευτικές διαδικασίες, όσο και τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα. Συμπεριλαμβάνει τα μέσα του σχολείου, την ηγεσία του, τη διδασκαλία και τη μάθηση, τις εργασιακές σχέσεις, τις δράσεις βελτίωσης, τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα αλλά και τα αποτελέσματα του σχολείου. Η εξέταση της σχολικής μονάδας είναι ολιστική, λεπτομερής και διεξοδική καθώς γίνεται μια εις βάθος ποιοτική αλλά και ποσοτική ανάλυση.

5.1.4 Εμπλεκόμενοι – συμμετέχοντες στη διαδικασία της ΑΕΕ

Κατά την εφαρμογή της ΑΕΕ ο διευθυντής είναι αυτός που συντονίζει τις διαδικασίες της αυτοαξιολόγησης στη σχολική μονάδα μαζί όμως με την σύμφωνη γνώμη του συλλόγου διδασκόντων. Διορίζεται ομάδα έργου, όπως αναφέραμε, για να διεκπεραιωθεί η υλοποίηση του έργου και οι δράσεις του και είναι αυτή που ασκεί τις ενέργειες της αυτοαξιολόγησης κατά τη διάρκεια της εφαρμογής, διερευνά και μελετάει την σχολική μονάδα, σχεδιάζει, αναπτύσσει και εφαρμόζει Σχέδια Δράσης. Η ολομέλεια συνεδριάζει ανά τακτά χρονικά διαστήματα για την εξέλιξη της εφαρμογής, καθώς η επικοινωνία των μελών, η αρμονική συνεργασία και η συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων φορέων στην άσκηση της αυτοαξιολόγησης αποτελούν βασικές αρχές της εφαρμογής της ΑΕΕ. Ο σχολικός σύμβουλος της περιφέρειας μπορεί να αποτελέσει μέλος σε αυτό, όπως επίσης και ο «κριτικός φίλος», ένα ή περισσότερα άτομα δηλαδή που σχετίζονται με το αντικείμενο διερεύνησης αλλά δεν ανήκουν στη σχολική μονάδα.

Όπως μπορούμε να αναγνωρίσουμε στην ΑΕΕ, όπως και στην ΔΟΠ, όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς συμπράττουν για να ολοκληρωθούν οι

διαδικασίες και να επιτευχθούν τα απαραίτητα αποτελέσματα, ώστε να διασφαλιστεί το χρέος της υψηλής ποιότητας. Η δέσμευση της διοίκησης σε όλες αυτές τις δράσεις είναι υποχρεωτική και ταυτίζεται και στις δύο περιπτώσεις. Είναι μέγιστη ευθύνη και υποχρέωση της ηγεσίας η βελτίωση του οργανισμού και η ποιοτική αναβάθμισή του. Άλλωστε και στην ΔΟΠ ο όρος Ολική παραπέμπει και απευθύνεται σε αυτό, δηλαδή στην συμμετοχή όλων των φορέων που εμπλέκονται είτε άμεσα είτε έμμεσα στον προσδιορισμό και στην βελτίωση της ποιότητας. Και οι δύο έχουν ως αρχές την ομαδικότητα, την συμμετοχή, την ανάπτυξη και εκπαίδευση του ανθρώπινου οργανισμού και την αξιοποίηση των ικανοτήτων τους.

Σύμφωνα με τον Deming άλλωστε για να εφαρμοστεί αποτελεσματικά η ΔΟΠ θα πρέπει η διοίκηση να ασκεί αποτελεσματικά τις ηγετικές δράσεις της και να ενισχύει και να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους, να αντιμετωπίζει τα εμπόδια και τις προκλήσεις ενισχύοντας την ομαδική προσέγγιση, να παρέχει κατάλληλες μεθόδους και να δεσμεύει όλους τους εμπλεκόμενους φορείς του οργανισμού ώστε να επιτευχθεί η αλλαγή και να ενισχυθεί η νέα φιλοσοφία, στοιχεία που παρατηρούμε και στην ΑΕΕ. Επίσης όλοι οι εκπρόσωποι της ΔΟΠ συμφωνούν και συγκλίνουν στην πολύτιμη και ανυπολόγιστη συνεισφορά των εργαζομένων του οργανισμού, στην διατήρηση και βελτίωση της ποιότητας της υπηρεσίας που παρέχεται. Ταυτοχρόνως η αυτοαξιολόγηση διεξάγεται από τα βασικά μέλη του οργανισμού (ηγεσία και εκπαιδευτικό προσωπικό) αλλά ασκείται και στο πλαίσιο των σχέσεων των γονέων και των εκπαιδευτικών και στο γενικότερο κλίμα της σχολικής μονάδας, σε συνεργασία με την κοινωνία δηλαδή. Με αυτόν τον τρόπο συμπεριλαμβάνει όλα τα μέλη που επηρεάζουν την ποιότητα του οργανισμού. Έτσι όλοι οι φορείς της σχολικής ζωής εμπλέκονται δημιουργικά στην βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου, καθώς εξετάζεται ως μέλος της κοινωνίας και όχι ως ένας αυτόνομος και αυτοτελής οργανισμός, αποκομμένος από τις εξελίξεις και τις αλλαγές του περιβάλλοντός του.

5.1.5 Χρήση των αποτελεσμάτων

Τα αποτελέσματα της ΑΕΕ σε μια σχολική μονάδα δημοσιεύονται από την διεύθυνση και τον σύλλογο διδασκόντων με πλειοψηφική απόφαση και

αναρτώνται στην ιστοσελίδα του σχολείου. Η τελική έκθεση αξιολόγησης που διεκπεραιώνεται από την σχολική μονάδα κοινοποιείται εν μέρει, όπου επιτρέπεται από την νομοθεσία, και τα υπολειπόμενα στοιχεία προωθούνται στα ανώτερα κλιμάκια της εκπαίδευσης και αξιοποιούνται από αυτά αναλόγως.

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης αποστέλλονται στις ανώτερες ιεραρχικές κλίμακες της εκπαίδευσης ώστε να αποτιμηθεί η κατάσταση και να προταθούν, αν χρειαστεί, εκπαιδευτικές δράσεις και υποστηρικτικές πρωτοβουλίες - καινοτομίες για να ενισχυθεί η μονάδα και το έργο της και να βελτιωθεί η εκπαιδευτική πολιτική που εφαρμόζεται. Οι αλλαγές αυτές διενεργούνται τόσο σε τοπικό όσο και σε περιφερειακό επίπεδο για να αντιμετωπιστούν προβλήματα πόρων και υλικοτεχνικής υποδομής, να ασκηθούν επιμορφώσεις για τυχόν ελλείψεις, ενδοσχολικές αλλά και περιφερειακές και να παραχθούν συμπράξεις με τοπικούς φορείς, ώστε να αντιμετωπιστούν προβλήματα που βρίσκονται σε άμεση συσχέτιση με την κοινωνία. Κατά την εφαρμογή της ΑΕΕ ακόμη και τα ενδιάμεσα αποτελέσματα από τις εκθέσεις αξιολόγησης των σχολείων, στους κύκλους της ετήσιας λειτουργίας και τους κύκλους δράσης, αξιοποιούνται ανάλογα από τα στελέχη της μονάδας για ανατροφοδότηση και βελτιωτικές ενέργειες στις διαδικασίες και στις δράσεις. Τα αποτελέσματα δηλαδή της ΑΕΕ στοχεύουν σε μια ποιοτική αναμόρφωση και βελτίωση της παρεχόμενης υπηρεσίας που ασκεί η σχολική μονάδα στο σύνολό της, εμπλέκοντας σε αυτό, τόσο τα μέλη της σχολικής μονάδας και τα ανώτερα κλιμάκια της εκπαίδευσης, όσο και την κοινωνία γενικότερα.

Αντίστοιχα και η ΔΟΠ στοχεύει στην ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη σε σχέση με το προϊόν και την υπηρεσία, στην τήρηση αυστηρών ποιοτικών προδιαγραφών, στην μέγιστη απόδοση των συστημάτων, στην εκμηδένιση των λαθών και των ελαττωμάτων, στην ελαχιστοποίηση του κόστους και στην ενσωμάτωση όλων των φορέων μαζί με την σύμπραξη της διοίκησης για την επίτευξη της αλλαγής φιλοσοφίας και της ποιοτικής βελτίωσης.

Τα αποτελέσματα της ΔΟΠ αξιοποιούνται έτσι ώστε να επιτευχθούν περισσότερες βελτιωτικές ποιοτικές αλλαγές και να ενταθούν τα θετικά στοιχεία που προάγει η φιλοσοφία που περικλείει, σύμφωνα με τους σκοπούς,

τους στόχους και τις αρχές – αξίες που πρεσβεύει. Άλλωστε, ως μια διαδικασία συνεχόμενης βελτίωσης, στηρίζεται επάνω στην ανατροφοδότηση, που σημαίνει ότι τα αποτελέσματα που παράγονται, συλλέγονται, κατατάσσονται σε δεδομένα και σε στοιχεία και στη συνέχεια ανακυκλώνονται, τροποποιούνται και επαναχρησιμοποιούνται με σκοπό την περαιτέρω βελτίωση του οργανισμού και των υπηρεσιών. Ταυτοχρόνως και η ΔΟΠ ασκεί διαδικασίες αυτοαξιολόγησης καθώς προβαίνει σε τακτικούς ελέγχους ποιότητας τόσο των υπηρεσιών και των προϊόντων, όσο και του οργανισμού γενικότερα, στις διαδικασίες, στην οργάνωση και στα αποτελέσματα. Η διοίκηση, σε αντιστοιχία με την ΑΕΕ, λαμβάνει τα αποτελέσματα της εφαρμογής της ΔΟΠ στον οργανισμό και τον ωθεί σε βελτιωτικές αλλαγές, ώστε να επέλθει περισσότερη ανάπτυξη στην ποιότητα, παρέχοντας αποδοτικές λύσεις και τροποποιήσεις, όπου καθίσταται αναγκαίο. Άλλωστε η εκπαίδευση, η επιμόρφωση και η παροχή επιστημονικής υποστήριξης από την διοίκηση στο προσωπικό είναι βασικά στοιχεία της ΔΟΠ, όπως και στην ΑΕΕ.

Ένα ακόμα κοινό των δύο είναι ότι η ποιότητα προσεγγίζεται συστημικά που σημαίνει ότι η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων δεν είναι αποκομμένη από τον οργανισμό και κοινωνικό σύνολο αλλά αντιθέτως συμπεριλαμβάνει μέσα και αυτά, επηρεάζεται και επηρεάζει, μέσω της αλληλεπίδρασης. Τέλος καθώς εστιάζουν και οι δύο στις διεργασίες και στην ποιοτική βελτίωση ολιστικά, τα άμεσα, δραστικά και βραχύχρονα αποτελέσματα – οφέλη δεν αντιστοιχούν στις πρακτικές τους, όπως και ο αυστηρός έλεγχος – επιθεώρηση.

5.2. Συμπεράσματα της έρευνας

Σύμφωνα με την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας και τα συμπεράσματα της έρευνάς μας, δηλαδή την ανάλυση των βασικών χαρακτηριστικών του πλαισίου της ΑΕΕ, όπως θεσμοθετήθηκε στη χώρα μας το 2013, και την σύγκριση του θεσμικού πλαισίου της ΑΕΕ με τις αρχές της ΔΟΠ, όπως συλλέχτηκαν με τη μεθοδολογία της ανάλυσης περιεχομένου και ανά κατηγορία ανάλυσης, μπορούμε να παρατηρήσουμε έναν μεγάλο βαθμό συμβατότητας μεταξύ των δύο. Όλες οι κατηγορίες ανάλυσης, οι σκοποί και στόχοι, οι διαδικασίες, τα κριτήρια, οι εμπλεκόμενοι / συμμετέχοντες στη

διαδικασία και η χρήση των αποτελεσμάτων, που αντλήθηκαν σύμφωνα με τα ερευνητικά ερωτήματα, ταυτίζονται είτε άμεσα είτε έμμεσα. Πολλά από τα στοιχεία της ΑΕΕ προέρχονται από τις αρχές/αξίες της ΔΟΠ και στηρίζονται στη φιλοσοφία της, όπως αντιλαμβανόμαστε μετά από την επί μέρους σύγκριση τους. Και οι δύο έχουν αυτόν τον πολυσύνθετο χαρακτήρα και στοχεύουν στην ποιοτική βελτίωση όλων των δράσεων, διαδικασιών και των υπηρεσιών, θέτουν παρόμοια κριτήρια, συμπεριλαμβάνουν όλους τους εμπλεκόμενους φορείς και αξιοποιούν τα αποτελέσματά τους με παρόμοιο τρόπο.

Συμπερασματικά η εργασία συνοψίζει στο γεγονός ότι η αυτοαξιολόγηση είναι μια πολύπλοκη και πολυδιάστατη διαδικασία που με τους σωστούς χειρισμούς και την ηθική αίσθηση του καθήκοντος της αλλαγής στο νέο σχολείο, μπορεί να γίνει ένα πολύτιμο και καινοτόμο εργαλείο που θα αλλάξει δραστικά τις ρίζες της εκπαίδευσης. Η αξιολόγηση αυτής της μορφής μαζί με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να διασφαλίσει την ποιότητα στην εκπαίδευση, να εκτοξεύσει την αποδοτικότητα, να διαμορφώσει ένα επιπρόσθετο θετικό κλίμα και κουλτούρα και να μεταβάλλει την ροή της σύγχρονης εκπαίδευσης (Καρατάσιος & Καραμήτρου, 2010).

Επιπρόσθετα η αυτοαξιολόγηση στην Ελλάδα αναγνωρίζεται και υποστηρίζεται από τους εκπαιδευτικούς ως πρωταρχικός και ουσιαστικός παράγοντας αλλαγής, όπως και αναγνωρίζεται από τους ίδιους η ανάγκη της επιμόρφωσης και ανάπτυξης στις διαδικασίες της αξιολόγησης (Τσουνής κ.ά., 2017). Η πλειοψηφία όμως των εκπαιδευτικών που υποστηρίζουν την εσωτερική αυτή αξιολόγηση είναι οριακή, ενώ ένας στους τρεις δεν επιθυμεί η αξιολόγηση να είναι εσωτερική υπόθεση της εκάστοτε σχολικής μονάδας. Παράλληλα κυρίως οι νηπιαγωγοί, οι νέοι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές διαφωνούν προς την αυτοαξιολόγηση. Αυτό συμβαίνει καθώς οι εκπαιδευτικοί επιφυλάσονται διότι η διαδικασία δεν έχει εφαρμοστεί ποτέ πλήρως στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα και δεν γνωρίζουν πώς θα είναι. Επίσης υπάρχει η εντύπωση πως δεν είναι εφικτό να πραγματοποιηθεί αποτελεσματικά σήμερα σύμφωνα με τις συνθήκες του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος και ότι μπορεί να συνδεθεί με άλλου είδους αξιολόγησης, όπως η επιθεώρηση στο παρελθόν (Πίος, 2016).

Ταυτοχρόνως, η αυτοαξιολόγηση στηρίζεται από πολλά εκπαιδευτικά

συστήματα του εξωτερικού, με μερικές διαφοροποιήσεις σύμφωνα με τα κοινωνικοπολιτικά πλαίσια, γεγονός που ενισχύει και επιβεβαιώνει την πολύτιμη συμβολή του στο χώρο. Σε αυτό συμβάλλουν και διάφοροι φορείς (εκπαιδευτικοί και μη) που παρέχουν βοήθεια και εξειδικευμένη κατάρτιση ως υποστηρικτικό μέσο. Τελικά η αυτοαξιολόγηση σύμφωνα με το εκπαιδευτικό πλαίσιο που υποστηρίζει και τη φιλοσοφία που ενέχει είναι μια πολύ θελκτική θεωρία και πράξη αξιολόγησης και μπορεί να πετύχει δραστικά αποτελέσματα και να μεταβάλλει την εκπαίδευση στο σύνολό της. Εντούτοις, θα πρέπει να προετοιμαστεί κατάλληλα από τη σχολική μονάδα προκειμένου να εφαρμοσθεί καθώς η λάθος χρήση της, όπως παρατηρήσαμε, μπορεί να προκαλέσει τα αντίθετα από τα αναμενόμενα αποτελέσματα και αυτός είναι ένας σημαντικός προβληματισμός που θα πρέπει να αντιμετωπισθεί με την αναγκαία σοβαρότητα και υπευθυνότητα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Αθανασίου, Ι. (2016). Σχολική ηγεσία και εκπαιδευτική αλλαγή. Δυνάμεις επιρροής και παιχνίδια πολιτικής. Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης, 2015(1), 125-140.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή/ΕΑΣΕΑ/Ευρυδίκη (2015). Η Διασφάλιση της Ποιότητας στην Εκπαίδευση: Πολιτικές και Προσεγγίσεις για την Αξιολόγηση των Σχολείων στην Ευρώπη. Έκθεση Δικτύου Ευρυδίκη. Λουξεμβούργο: Γραφείο Δημοσιεύσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

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

Καρατάσιος, Γ. Δ., & Καραμήτρου, Α. Ε. (2010). Η διαμόρφωση θετικού κλίματος ως παράγοντας ποιότητας της εκπαιδευτικής μονάδας.

Κατσαρός, Ι. (2008). Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων–Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Μαντάς, Π., Ταβουλάρη, Ζ. & Δαλαβίκας, Θ. (2009). Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου. Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων, 15, 195 – 209.

Ματθαίου, Δ. (2000). Οδηγός Αποτίμησης και Σχεδιασμού του Εκπαιδευτικού Έργου στη Σχολική Μονάδα για την Πρωτοβάθμια και τη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση. Αθήνα : Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Μπαγάκης, Γ., Δεμερτζή, Κ., & Σταμάτης, Θ. (2007). Ένα Σχολείο Μαθαίνει : Η αυτοαξιολόγηση και η ανάπτυξη ενός σχολείου στο πλαίσιο του Διεθνούς Προγράμματος Carpe Vitam. Leadership for Learning. Αθήνα : Εκδοτικός Οργανισμός Λιβάνη.

Μπρίνια, Β. (2008). Management Εκπαιδευτικών Μονάδων & Εκπαίδευσης. Εκδόσεις Σταμούλη ΑΕ, Αθήνα.

Παλλά, Μ. (1992). Η ανάλυση περιεχομένου. Φιλολογος, (67), 45-54.

Πεδή, Ε., & Αυγητίδου, Σ. (2013). Η εισαγωγή και διαχείριση της καινοτομίας" Αυτοαξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου" στο ελληνικό σχολείο: πρώτες διαπιστώσεις. Παιδαγωγική επιθεώρηση, 55.

Πίος, Σ. (2016). Αυτοαξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου σε επίπεδο σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης: απόψεις εκπαιδευτικού προσωπικού. Διεθνές Συνέδριο για την Ανοικτή & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση, 7(7B).

Σιάνου-Κύργιου, (2008). Πολιτικές και Πρακτικές για τη Μεταρρύθμιση του Ελληνικού Πανεπιστημίου. Κ.Δ. Ε. του ΕΜ Π Παιδεία, Έρευνα, Τεχνολογία. Από το χθες στο αύριο". Μέτσοβο, 27-30.

Σίτας, Α., & Sitas, Α. (2004). Η διοίκηση ολικής ποιότητας (TQM) στις βιβλιοθήκες: η ποιότητα στην καταλογογράφηση. Άρθρα.

Σολομών, Ι. (1999). Εσωτερική Αξιολόγηση & Προγραμματισμός του Εκπαιδευτικού Έργου στη Σχολική Μονάδα, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο-Τμήμα Αξιολόγησης, ΕΠΕΑΕΚ Ενέργεια, 1.1.α

Τερζίδης, Κ. (2011). Μάνατζμεντ, Στρατηγική προσέγγιση. Αθήνα : Σύγχρονη Εκδοτική.

Τσουνής, Γ., Τσουνή, Β., Αναστασόπουλος, Ι., & Γονίδου, Μ. (2017). Διευθυντής και προώθηση μηχανισμών αυτοαξιολόγησης σε επίπεδο σχολικής μονάδας: Απόψεις εκπαιδευτικού προσωπικού σε σχολεία της Δυτικής Αττικής. Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης, 2016(2), 1365-1381.

ΥΠΑΙΘΠΑ, ΙΕΠ. (2012α). Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου. Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης στη Σχολική Μονάδα. Διεθνής εμπειρία II : Δημοτική και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση.

ΥΠΑΙΘΠΑ, ΙΕΠ. (2012β). Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης στη Σχολική Μονάδα, Τόμος Ι: Βασικό Πλαίσιο.

ΥΠΑΙΘΠΑ, Ι.Ε.Π. (2012). Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης στη Σχολική Μονάδα.

- Τόμος Ι: Βασικό Πλαίσιο
- Τόμος ΙΙ: Εκπαιδευτικός Σχεδιασμός και Διαδικασίες Αξιολόγησης
- Τόμος ΙΙΙ: Μεθοδολογία και Εργαλεία Διερεύνησης
- Τόμος ΙV: Σχέδια Δράσης: Πλαίσιο Ανάπτυξης και Παραδείγματα
- Τόμος V: Σχέδια Εκθέσεων

ΥΠΑΙΘΠΑ, Ι.Ε.Π. (2012). Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου στην Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση. Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης στη Σχολική Μονάδα.

- Τόμος Ι: Βασικό Πλαίσιο
- Τόμος ΙΙ: Εκπαιδευτικός Σχεδιασμός και Διαδικασίες Αξιολόγησης
- Τόμος ΙΙΙ: Μεθοδολογία και Εργαλεία Διερεύνησης
- Τόμος ΙV: Σχέδια Δράσης: Πλαίσιο Ανάπτυξης και Παραδείγματα
- Τόμος V: Σχέδια Εκθέσεων

ΥΠΑΙΘΠΑ, ΙΕΠ (2012γ). Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου της σχολικής μονάδας: Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης (ΑΕΕ). Η Αυτοαξιολόγηση με μία ματιά.

ΥΠΑΙΘΠΑ, ΙΕΠ (2012δ). Έργο: Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου της σχολικής μονάδας : Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης (ΑΕΕ). Συνοπτική Έκθεση Αποτελεσμάτων.

Χουλιάρα, Ξ. (2016). Η Αξιολόγηση των εκπαιδευτικών οργανισμών και ιδρυμάτων, η συστημική θεωρία και το Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Διεθνές Συνέδριο για την Ανοικτή & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση, 5(2Α).

Νομοθεσία

ΥΠΑΙΘΠΑ, (2013) Υπουργική Απόφαση υπ' αριθμ. Γ1/30972: «Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου της Σχολικής Μονάδας – Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης», (ΦΕΚ Β614/15-03-2013).

Ξενόγλωσση

Chang, J. F. (2016). Business process management systems: strategy and implementation. Auerbach Publications.

Crosby, P. B. (2005). Crosby's 14 steps to improvement. Quality progress, 38(12), 60-64.

Dahlgaard, J. J., Khanji, G. K., & Kristensen, K. (2008). Fundamentals of total quality management. Routledge.

Dale, B. G., & Plunkett, J. J. (2017). Quality costing. Routledge.

Deming, W. E. (2000). The new economics: for industry, government, education. MIT press.

Everard, K. B., & Morris, G. (1999). Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση. Πάτρα ΕΑΠ.

Fonseca, L. M. (2015). From Quality Gurus and TQM to ISO 9001: 2015: a review of several quality paths. International Journal for Quality Research (IJQR), 9(1), 167-180.

Fullan, M. (2007). The new meaning of educational change. Routledge.

Fullan, M. (2014). Teacher development and educational change. Routledge.

Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2014). Quality management for organizational excellence. Upper Saddle River, NJ: pearson.

Howarth, T., & Greenwood, D. (2017). Construction quality management: Principles and practice. Routledge.

Juran, J. M. (2003). Juran on leadership for quality. Simon and Schuster.

Krippendorff, K., & Bock, M. A. (2009). The content analysis reader. Sage.

Love, A. J. (1991). *Internal evaluation: Building organizations from within* (Vol. 24). Sage.

Mayring, P. (2004). Qualitative content analysis. *A companion to qualitative research*, 1, 159-176.

Mertens, D. M. (2014). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. Sage publications.

Neuendorf, K. A. (2016). *The content analysis guidebook*. Sage.

Porter, L., & Tanner, S. (2012). *Assessing business excellence*. Routledge.

Ross, J. E. (2017). *Total quality management: Text, cases, and readings*. Routledge.

Roy, R. K. (2001). *Design of experiments using the Taguchi approach: 16 steps to product and process improvement*. John Wiley & Sons.

Sallis, E. (2014). *Total quality management in education*. Routledge.

Seaver, M. (Ed.). (2003). *Gower handbook of quality management*. Gower Publishing, Ltd..

Sims, S. J., & Sims, R. R. (Eds.). (1995). *Total quality management in higher education: Is it working? Why or why not?*. Greenwood Publishing Group.

Singh, J., & Singh, H. (2009). Kaizen philosophy: a review of literature. *IUP journal of operations management*, 8(2), 51.

Stemler, S. (2001). An overview of content analysis. *Practical assessment, research & evaluation*, 7(17), 137-146.

Uygur, A., & Sümerli, S. (2013). EFQM excellence model. *International Review of Management and Business Research*, 2(4), 980.

Walton, M. (1988). *The Deming Management Method: The Bestselling Classic for Quality Management!*. Penguin.

Weber, R. P. (1990). *Basic content analysis* (No. 49). Sage.

Wilkinson, A. (1998). *Managing with total quality management: theory and practice*. Macmillan International Higher Education.