



ΔΙΕΘΝΕΣ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Διεθνές Πανεπιστήμιο Ελλάδος, Σέρρες

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (Σέρρες)

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε σχολικές μονάδες
δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ο ρόλος του Διευθυντή/ντριας»

ΖΩΗ Α. ΦΑΝΤΣΙΟΥΔΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΠΑΣΧΑΛΟΥΔΗΣ

ΣΕΡΡΕΣ | ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2024

ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (Σέρρες)

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε σχολικές μονάδες
δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ο ρόλος του
Διευθυντή/ντριας»

ΖΩΗ Α. ΦΑΝΤΣΙΟΥΔΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΠΑΣΧΑΛΟΥΔΗΣ

ΣΕΡΡΕΣ | ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2024

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του φοιτητή («συγγραφέας/δημιουργός») που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης ο συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο Διεθνές Πανεπιστήμιο της Ελλάδας (ΔΙ.ΠΑ.Ε.), μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του συγγραφέα/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του συγγραφέα/δημιουργού. Ο συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.

Ευχαριστίες

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Δημήτριο Πασχαλούδη, για την καθοδήγηση και τις πολύτιμες συμβουλές του. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους διδάσκοντες και διδάσκουσες του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού προγράμματος για τις χρήσιμες γνώσεις και δεξιότητες που αποκόμισα. Τέλος, την παρούσα εργασία την αφιερώνω στον σύζυγό μου Βασίλη και στους γιους μου, Κωνσταντίνο και Γιώργο για τη συνεχή υποστήριξη τους όλο αυτό το διάστημα της φοίτησής μου στο ΔΙ.ΠΑ.Ε. και ειδικότερα αυτό της συγγραφής της παρούσας εργασίας

Περίληψη

Η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στον ρόλο του Διευθυντή/ντριας της σχολικής μονάδας της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης αναφορικά με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως μοντέλου διοίκησης στην εκπαίδευση. Πιο συγκεκριμένα, πραγματοποιείται βιβλιογραφική ανασκόπηση σε προηγούμενες έρευνες που έχουν γίνει και προβάλλονται σημαντικές πλευρές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ακόμη χρησιμοποιείται ως εργαλείο ένα ερωτηματολόγιο που είναι προσαρμοσμένο από το Sheffield Hallam University- Centre for Integral Excellence και αναδεικνύεται ο ρόλος του Διευθυντή/ντριας όσον αφορά στην επικοινωνία του/της με τις βασικές ομάδες συμφερόντων και στην εφαρμογή πρακτικών με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας της σχολικής μονάδας. Επιπλέον, αναφέρονται η φιλοσοφία και οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και στοιχεία σχετικά με τη θέση και τον ρόλο του Διευθυντή, όπως και τα οφέλη που προσφέρει η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε μια σχολική μονάδα. Στο ερευνητικό μέρος της εργασίας, εφαρμόζεται στατιστική ανάλυση των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν από το ερωτηματολόγιο και παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με τη θέση του διευθυντή/ντριας σε μια σχολική μονάδα. Από την έρευνα συμπεραίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί έχουν επαρκείς γνώσεις σχετικά με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και ότι οι αρχές και οι πρακτικές της εφαρμόζονται από τους Διευθυντές/ντριες σε μεγάλο βαθμό. Τέλος, γίνονται κάποιες προτάσεις βελτίωσης της κατάστασης και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Λέξεις- κλειδιά: διευθυντής/ντρια, EFQM, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ηγέτης, επικοινωνία

Abstract

This thesis focuses on the role of the Principal of the Secondary Education school unit regarding the implementation of Total Quality Management as a management model in education. More specifically, a literature review is carried out on previous researches and important aspects of Total Quality Management are presented. A questionnaire adapted from the Sheffield Hallam University-Centre for Integral Excellence is also used as a tool which highlights the role of the Director in terms of his/her communication with stakeholders and the implementation of practices aimed at improving the quality of school unit. In addition, the philosophy and principles of Total Quality Management and information about the position and role of the School Principal are mentioned, as well as the benefits offered by the implementation of Total Quality Management in a school unit. In the research part of the work, statistical analysis of the data collected from the questionnaire is applied and the results of the research on the principal's role in a school unit are presented. The research concludes that teachers have sufficient knowledge about Total Quality Management and that its principles and practices are applied by principals to a large extent. Finally, some suggestions for improving the situation and suggestions for further research are made.

Key- words: school principal, EFQM, Total Quality Management, leader, communication

Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	12
Κεφάλαιο 1: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση	15
1.1 Η έννοια της ποιότητας.....	15
1.3 Αρχές και Παράγοντες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση.....	17
1.4. Δυσκολίες και εμπόδια εφαρμογής της ΔΟΠ.....	20
1.5 Ο ρόλος του διευθυντή- ηγέτη.....	22
1.6 Ο ρόλος του διευθυντή/ντριας στην εκπαίδευση	24
1.7 Το ευρωπαϊκό Μοντέλο EFQM και τα κριτήρια του Μοντέλου.....	25
1.8 Τα οφέλη της ΔΟΠ στην εκπαίδευση	27
Κεφάλαιο 2: Ερευνητική ανασκόπηση	29
Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία Έρευνας.....	33
3.1 Περιγραφή της Έρευνας	33
3.2 Εργαλείο της Έρευνας.....	34
3.3 Ανάλυση και παρουσίαση αποτελεσμάτων	35
3.3.1 Δημογραφικά στοιχεία	36
3.3.2 Ερωτήσεις για τη θέση του Διευθυντή/ντριας στα πλαίσια της ΔΟΠ	41
3.4 Επαγωγική Στατιστική.....	80
Κεφάλαιο 4: Συμπεράσματα.....	86
4.1 Συμπεράσματα της Έρευνας	86
4.2 Περιορισμοί της Έρευνας	87
4.3 Προτάσεις για βελτίωση της κατάστασης.....	88
4.4 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	89
Βιβλιογραφία.....	90
Παράρτημα.....	93

Περιεχόμενα Πινάκων

Πίνακας 1: Τεστ αξιοπιστίας Cronbach's Alpha.....	36
Πίνακας 2: Φύλο ερωτηθέντων	36
Πίνακας 3: Ηλικία ερωτηθέντων	37
Πίνακας 4: Επίπεδο εκπαίδευσης ερωτηθέντων.....	38
Πίνακας 5: Έτη προϋπηρεσίας ερωτηθέντων	39
Πίνακας 6: Ανήκετε στο διδακτικό προσωπικό της σχολικής μονάδας ή έχετε θέση διευθυντή/ντριας.....	40
Πίνακας 7: Ποιότητα της σχολικής μονάδας	41
Πίνακας 8: Γνώση της θεωρίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	42
Πίνακας 9: Γνώση της φιλοσοφίας ή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	43

Πίνακας 10: Συνεργασία με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Συνεδριάσεις με γονείς;	44
Πίνακας 11: Συνεργασία με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Συνεδριάσεις με διδάσκοντες	45
Πίνακας 12: Συνεργασία με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Συναντήσεις εργασίας (ατομικά και ομαδικά)	46
Πίνακας 13: Συνεργασία με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με κοινοποιήσεις και ανακοινώσεις;»	47
Πίνακας 14: Συνεργασία με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με σχολικές εκδηλώσεις;»	48
Πίνακας 15: Συνεργασία με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με σχολική επιτροπή;».....	49
Πίνακας 16: Συνεργασία με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με σχολικό συμβούλιο;».....	50
Πίνακας 17: Συνεργασία με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με μαθητικά συμβούλια;	51
Πίνακας 18: Συνεργασία με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με συναντήσεις με σχολικούς συμβούλους και προϊστάμενες αρχές;»	52
Πίνακας 19: Συνεργασία με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με συνεργασίες μεταξύ διευθυντών;»	53
Πίνακας 20: Διασφάλιση μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας ότι όλοι έχουν κατανοήσει την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και τις στρατηγικές της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ερωτηματολόγιο	55
Πίνακας 21: Διασφάλιση μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας ότι όλοι έχουν κατανοήσει την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και τις στρατηγικές της εκπαιδευτικής μονάδας. Με παιδαγωγικές συνεδριάσεις;	56
Πίνακας 22: Διασφάλιση μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας ότι όλοι έχουν κατανοήσει την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και τις στρατηγικές της εκπαιδευτικής μονάδας. Έμμεσα: Με την υποστήριξη καινοτόμων δράσεων;	57
Πίνακας 23: Πρόβλεψη διαδικασιών για να ακούν, να αναγνωρίζουν, να αξιολογούν, να επιβραβεύουν και να ανταμείβουν όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας. Με πολιτική ανοικτής πόρτας;	58
Πίνακας 24: Πρόβλεψη διαδικασιών για να ακούν, να αναγνωρίζουν, να αξιολογούν, να επιβραβεύουν και να ανταμείβουν όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας. Με τυπικές ώρες ακρόασης.....	59
Πίνακας 25: Πρόβλεψη διαδικασιών για να ακούν, να αναγνωρίζουν, να αξιολογούν, να επιβραβεύουν και να ανταμείβουν όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας. Με αποστολή επιστολών αναγνώρισης	60
Πίνακας 26: Πρόβλεψη διαδικασιών για να ακούν, να αναγνωρίζουν, να αξιολογούν, να επιβραβεύουν και να ανταμείβουν όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας. Με προφορική δημόσια αναγνώριση	61
Πίνακας 27: Ενθάρρυνση και υποκίνηση της συνεργασίας των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με σχεδιασμό και ανάθεση ομαδικών δραστηριοτήτων	62
Πίνακας 28: Ενθάρρυνση και υποκίνηση της συνεργασίας των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με προσωπικό παράδειγμα και συνεδριάσεις;	63

Πίνακας 29: Ενθάρρυνση και υποκίνηση της συνεργασίας των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με εμπλουτισμό των έργων.....	63
Πίνακας 30: Ενθάρρυνση της μάθησης και της εισαγωγής καινοτομιών και υποκίνηση της δημιουργικότητας των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με διευκόλυνση συμμετοχής σε διαρκή επιμόρφωση;»	64
Πίνακας 31: Ενθάρρυνση της μάθησης και της εισαγωγής καινοτομιών και υποκίνηση της δημιουργικότητας των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με διοργάνωση ενδοσχολικών επιμορφωτικών δραστηριοτήτων;»	65
Πίνακας 32: Ενθάρρυνση της μάθησης και της εισαγωγής καινοτομιών και υποκίνηση της δημιουργικότητας των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με υποστήριξη προγραμμάτων εισαγωγής καινοτομιών	66
Πίνακας 33: Διασφάλιση της ύπαρξης των αναγκαίων συστημάτων για την ανάπτυξη στρατηγικής και τη μέτρηση βασικών αποτελεσμάτων απόδοσης. Με συλλογή στατιστικών στοιχείων (ποσοστό επιτυχίας αποφοίτων;	67
Πίνακας 34: Διασφάλιση της ύπαρξης των αναγκαίων συστημάτων για την ανάπτυξη στρατηγικής και τη μέτρηση βασικών αποτελεσμάτων απόδοσης. Με εκθέσεις αποτελεσμάτων (π.χ. πρακτικό τετραμήνου, υλοποίηση προγραμμάτων);»	68
Πίνακας 35: Διασφάλιση της ύπαρξης των αναγκαίων συστημάτων για την ανάπτυξη στρατηγικής και τη μέτρηση βασικών αποτελεσμάτων απόδοσης. Με αυτοαξιολόγηση.....	69
Πίνακας 36: Υποστήριξη της εμπλοκής/συμμετοχής των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας σε δραστηριότητες βελτίωσης της ποιότητας παρέχοντας τους αναγκαίους πόρους και βοήθεια. Με διευκόλυνση συνεργασιών για την αναβάθμιση της διδακτικής διαδικασίας (π.χ. χρήση Η/Υ, σχεδιασμός διαδικασίας μαθήματος)	70
Πίνακας 37: Υποστήριξη της εμπλοκής/συμμετοχής των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας σε δραστηριότητες βελτίωσης της ποιότητας παρέχοντας τους αναγκαίους πόρους και βοήθεια. Με διευκόλυνση των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας για συμμετοχή σε εξειδικευμένα σεμινάρια	71
Πίνακας 38: Ανάπτυξη τρόπων ενημέρωσης για τα πρότυπα ποιότητας και τις προσεγγίσεις Αριστείας στην εκπαίδευση που ισχύουν σε παγκόσμιο επίπεδο. Με συμμετοχή σε ευρωπαϊκά δίκτυα	72
Πίνακας 39: Ανάπτυξη τρόπων ενημέρωσης για τα πρότυπα ποιότητας και τις προσεγγίσεις Αριστείας στην εκπαίδευση που ισχύουν σε παγκόσμιο επίπεδο. Με συμμετοχή σε επιμορφωτικά σεμινάρια	73
Πίνακας 40: Ανάπτυξη τρόπων ενημέρωσης για τα πρότυπα ποιότητας και τις προσεγγίσεις Αριστείας στην εκπαίδευση που ισχύουν σε παγκόσμιο επίπεδο. Με βιβλιογραφική ενημέρωση;»	74
Πίνακας 41: «Υιοθέτηση συμπεριφορών με βάση τα πρότυπα ποιότητας και Αριστείας στην εκπαίδευση και η αποτελεσματικότητά τους κρίνεται σύμφωνα με αυτά. Με επιλογή του κατάλληλου στυλ ηγεσίας;».....	75
Πίνακας 42: Υιοθέτηση συμπεριφορών με βάση τα πρότυπα ποιότητας και Αριστείας στην εκπαίδευση και η αποτελεσματικότητά τους κρίνεται σύμφωνα με αυτά. Με εξασφάλιση της εργασιακής ειρήνης;.....	76
Πίνακας 43: «Ενεργή συμμετοχή των Διευθυντών στο πλαίσιο της αφοσίωσής τους στα πρότυπα ποιότητας και Αριστείας στην εκπαίδευση σε θέματα που αφορούν στη προστασία του περιβάλλοντος και τον κοινωνικό τους περίγυρο. Με ενεργή υποστήριξη σε προγράμματα περιβαλλοντικής προστασίας και κοινωνικής ευαισθησίας (π.χ. προγράμματα αγωγής υγείας, διατήρησης παραδόσεων, πολιτισμού);».....	77
Πίνακας 44: «Ενεργή συμμετοχή των Διευθυντών στο πλαίσιο της αφοσίωσής τους στα πρότυπα ποιότητας και Αριστείας στην εκπαίδευση σε θέματα που αφορούν στη	

προστασία του περιβάλλοντος και τον κοινωνικό τους περίγυρο. Συμμετοχή σε επιμορφωτικά σεμινάρια;»	78
Πίνακας 45: «Ενεργή συμμετοχή των Διευθυντών μας στο πλαίσιο της αφοσίωσής τους στα πρότυπα ποιότητας και Αριστείας στην εκπαίδευση σε θέματα που αφορούν στη προστασία του περιβάλλοντος και τον κοινωνικό τους περίγυρο. Με βιβλιογραφική ενημέρωση;»	79
Πίνακας 46: Αποτελέσματα KMO και Bartlett's Test	81
Πίνακας 47: Ανάλυση παραγόντων (factor analysis).....	81
Πίνακας 48: Φορτίσεις ερωτήσεων για τη διαμόρφωση παραγόντων	83
Πίνακας 49: Ομαδοποίηση ερωτήσεων σε κατηγορίες	84
Πίνακας 50: Τεστ αξιοπιστίας Cronbach's Test των κατηγοριών που προέκυψαν από την ανάλυση	85

Περιεχόμενα Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Φύλο των συμμετεχόντων.....	37
Διάγραμμα 2: Ηλικία των συμμετεχόντων	38
Διάγραμμα 3: Επίπεδο εκπαίδευσης συμμετεχόντων	39
Διάγραμμα 4: Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.....	40
Διάγραμμα 5: Σε ποια κατηγορία ανήκετε;.....	41
Διάγραμμα 6: Ποιότητα της σχολικής μονάδας.....	42
Διάγραμμα 7: Γνώση της θεωρίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	43
Διάγραμμα 8: Γνώση της φιλοσοφίας ή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας; 44	
Διάγραμμα 9: Συνεργασία με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Συνεδριάσεις με γονείς;	45
Διάγραμμα 10: Συνεργασία με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Συνεδριάσεις με διδάσκοντες	46
Διάγραμμα 11: Συνεργασία με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Συναντήσεις εργασίας (ατομικά και ομαδικά)	47
Διάγραμμα 12: Συνεργασία με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με κοινοποιήσεις και ανακοινώσεις;»	48
Διάγραμμα 13: Συνεργασία με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με σχολικές εκδηλώσεις;»	49
Διάγραμμα 14: Συνεργασία με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με σχολική επιτροπή;».....	50
Διάγραμμα 15: Συνεργασία με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με σχολικό συμβούλιο;».....	51
Διάγραμμα 16: Συνεργασία με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με μαθητικά συμβούλια;	52
Διάγραμμα 17: Συνεργασία με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με συναντήσεις με σχολικούς συμβούλους και προϊστάμενες αρχές;»	53
Διάγραμμα 18: Συνεργασία με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με συνεργασίες μεταξύ διευθυντών;»	54

Διάγραμμα 19: Διασφάλιση μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας ότι όλοι έχουν κατανοήσει την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και τις στρατηγικές της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ερωτηματολόγιο	55
Διάγραμμα 20: Διασφάλιση μας μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας ότι όλοι έχουν κατανοήσει την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και τις στρατηγικές της εκπαιδευτικής μονάδας. Με παιδαγωγικές συνεδριάσεις;»	56
Διάγραμμα 21: Διασφάλιση μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας ότι όλοι έχουν κατανοήσει την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και τις στρατηγικές της εκπαιδευτικής μονάδας. Έμμεσα: Με την υποστήριξη καινοτόμων δράσεων;	57
Διάγραμμα 22: Πρόβλεψη διαδικασιών για να ακούν, να αναγνωρίζουν, να αξιολογούν, να επιβραβεύουν και να ανταμείβουν όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας. Με πολιτική ανοικτής πόρτας;	58
Διάγραμμα 23: Πρόβλεψη διαδικασιών για να ακούν, να αναγνωρίζουν, να αξιολογούν, να επιβραβεύουν και να ανταμείβουν όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας. Με τυπικές ώρες ακρόασης.....	59
Διάγραμμα 24: Πρόβλεψη διαδικασιών για να ακούν, να αναγνωρίζουν, να αξιολογούν, να επιβραβεύουν και να ανταμείβουν όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας. Με αποστολή επιστολών αναγνώρισης	60
Διάγραμμα 25: Πρόβλεψη διαδικασιών για να ακούν, να αναγνωρίζουν, να αξιολογούν, να επιβραβεύουν και να ανταμείβουν όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας. Με προφορική δημόσια αναγνώριση	61
Διάγραμμα 26: Ενθάρρυνση και υποκίνηση της συνεργασίας των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με σχεδιασμό και ανάθεση ομαδικών δραστηριοτήτων	62
Διάγραμμα 27: Ενθάρρυνση και υποκίνηση της συνεργασίας των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με προσωπικό παράδειγμα και συνεδριάσεις;	63
Διάγραμμα 28: Ενθάρρυνση και υποκίνηση της συνεργασίας των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με εμπλουτισμό των έργων	64
Διάγραμμα 29: Ενθάρρυνση της μάθησης και της εισαγωγής καινοτομιών και υποκίνηση της δημιουργικότητας των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με διευκόλυνση συμμετοχής σε διαρκή επιμόρφωση;».....	65
Διάγραμμα 30: Ενθάρρυνση της μάθησης και της εισαγωγής καινοτομιών και υποκίνηση της δημιουργικότητας των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με διοργάνωση ενδοσχολικών επιμορφωτικών δραστηριοτήτων;».....	66
Διάγραμμα 31: Ενθάρρυνση της μάθησης και της εισαγωγής καινοτομιών και υποκίνηση της δημιουργικότητας των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με υποστήριξη προγραμμάτων εισαγωγής καινοτομιών.....	67
Διάγραμμα 32: Διασφάλιση της ύπαρξης των αναγκαίων συστημάτων για την ανάπτυξη στρατηγικής και τη μέτρηση βασικών αποτελεσμάτων απόδοσης. Με συλλογή στατιστικών στοιχείων (ποσοστό επιτυχίας αποφοίτων;	68
Διάγραμμα 33: Διασφάλιση της ύπαρξης των αναγκαίων συστημάτων για την ανάπτυξη στρατηγικής και τη μέτρηση βασικών αποτελεσμάτων απόδοσης. Με εκθέσεις αποτελεσμάτων (π.χ. πρακτικό τετραμήνου, υλοποίηση προγραμμάτων);»	69
Διάγραμμα 34: Διασφάλιση της ύπαρξης των αναγκαίων συστημάτων για την ανάπτυξη στρατηγικής και τη μέτρηση βασικών αποτελεσμάτων απόδοσης. Με αυτοαξιολόγηση.....	70
Διάγραμμα 35: Υποστήριξη της εμπλοκής/συμμετοχής των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας σε δραστηριότητες βελτίωσης της ποιότητας παρέχοντας τους αναγκαίους πόρους και βοήθεια. Με διευκόλυνση συνεργασιών για την αναβάθμιση της διδακτικής διαδικασίας (π.χ. χρήση Η/Υ, σχεδιασμός διαδικασίας μαθήματος)	71
Διάγραμμα 36: Υποστήριξη της εμπλοκής/συμμετοχής των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας σε δραστηριότητες βελτίωσης της ποιότητας παρέχοντας τους αναγκαίους	

πόρους και βοήθεια. Με διευκόλυνση των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας για συμμετοχή σε εξειδικευμένα σεμινάρια	72
Διάγραμμα 37: Ανάπτυξη τρόπων ενημέρωσης για τα πρότυπα ποιότητας και τις προσεγγίσεις Αριστείας στην εκπαίδευση που ισχύουν σε παγκόσμιο επίπεδο. Με συμμετοχή σε ευρωπαϊκά δίκτυα	73
Διάγραμμα 38: Ανάπτυξη τρόπων ενημέρωσης για τα πρότυπα ποιότητας και τις προσεγγίσεις Αριστείας στην εκπαίδευση που ισχύουν σε παγκόσμιο επίπεδο. Με συμμετοχή σε επιμορφωτικά σεμινάρια	74
Διάγραμμα 39: Ανάπτυξη τρόπων ενημέρωσης για τα πρότυπα ποιότητας και τις προσεγγίσεις Αριστείας στην εκπαίδευση που ισχύουν σε παγκόσμιο επίπεδο. Με βιβλιογραφική ενημέρωση;»	75
Διάγραμμα 40: «Υιοθέτηση συμπεριφορών με βάση τα πρότυπα ποιότητας και Αριστείας στην εκπαίδευση και η αποτελεσματικότητά τους κρίνεται σύμφωνα με αυτά. Με επιλογή του κατάλληλου στυλ ηγεσίας;»	76
Διάγραμμα 41 : Υιοθέτηση συμπεριφορών με βάση τα πρότυπα ποιότητας και Αριστείας στην εκπαίδευση και η αποτελεσματικότητά τους κρίνεται σύμφωνα με αυτά. Με εξασφάλιση της εργασιακής ειρήνης;	77
Διάγραμμα 42: «Ενεργή συμμετοχή των Διευθυντών μας στο πλαίσιο της αφοσίωσής τους στα πρότυπα ποιότητας και Αριστείας στην εκπαίδευση σε θέματα που αφορούν στη προστασία του περιβάλλοντος και τον κοινωνικό τους περίγυρο. Με ενεργή υποστήριξη σε προγράμματα περιβαλλοντικής προστασίας και κοινωνικής ευαισθησίας (π.χ. προγράμματα αγωγής υγείας, διατήρησης παραδόσεων, πολιτισμού);».....	78
Διάγραμμα 43: «Ενεργή συμμετοχή των Διευθυντών μας στο πλαίσιο της αφοσίωσής τους στα πρότυπα ποιότητας και Αριστείας στην εκπαίδευση σε θέματα που αφορούν στη προστασία του περιβάλλοντος και τον κοινωνικό τους περίγυρο. Συμμετοχή σε επιμορφωτικά σεμινάρια;»	79
Διάγραμμα 44: «Ενεργή συμμετοχή των Διευθυντών μας στο πλαίσιο της αφοσίωσής τους στα πρότυπα ποιότητας και Αριστείας στην εκπαίδευση σε θέματα που αφορούν στη προστασία του περιβάλλοντος και τον κοινωνικό τους περίγυρο. Με βιβλιογραφική ενημέρωση;»	80
Διάγραμμα 45: Scree Plot.....	82
Διάγραμμα 46: Διάγραμμα παραγόντων/κατηγοριών	84

Εισαγωγή

Η σύγχρονη εποχή χαρακτηρίζεται από ραγδαίες αλλαγές και εξελίξεις οι οποίες καθιστούν επιτακτική την ανάγκη για μεταβολή της εκπαιδευτικής πολιτικής και ίσως του εκπαιδευτικού συστήματος που ακολουθεί κάθε χώρα (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008). Η εκπαίδευση αποτελεί ένα μέσο για να μπορέσει το άτομο να αποκτήσει τα απαραίτητα προσόντα και εφόδια ώστε να ανταπεξέλθει στις ανάγκες και τις συνθήκες όπως διαμορφώνονται κάθε φορά. Το σχολείο αποτελεί έναν οργανισμό εκπαίδευσης που μπορεί να προσφέρει υψηλής ποιότητας εκπαίδευση και να εκπληρώσει τους στόχους που τίθενται κάθε φορά με την κατάλληλη αξιοποίηση των πόρων που διαθέτει. Σε αυτό συμβάλλει σημαντικά η οργάνωση και ο προγραμματισμός που οφείλει να διαθέτει το σχολείο. Οι σκοποί του σχολείου μπορούν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες σύμφωνα με τους Σαΐτη & Σαΐτη (2011), τους προσωπικούς, τους εκπαιδευτικούς και τους στόχους μέσων (πόρων). Πιο συγκεκριμένα, οι προσωπικοί στόχοι τίθενται από τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές/τριες και αφορούν τις επιθυμητές αλλαγές του ατόμου, των συνθηκών εργασίας και των όρων απασχόλησης. Ακόμη, οι εκπαιδευτικοί στόχοι περιλαμβάνουν μεταβολές στη συμπεριφορά των ατόμων, κυρίως των μαθητών/τριών στις γνώσεις, στις ικανότητες και στις συνήθειές του. Η τρίτη κατηγορία αφορά στους στόχους των μέσων (πόρων) και περιλαμβάνει την υλικοτεχνική υποδομή που είναι αναγκαία για τον εκπαιδευτικό ώστε να πραγματοποιηθεί η διδασκαλία. Αφορούν σε μεταβολές στη δομή των ανθρώπινων πόρων και των υλικών μέσων. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι σκοποί που τίθενται κάθε φορά θα πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και να μπορούν να επιτευχθούν (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011). Για αυτό είναι καλό να προωθηθεί η υιοθέτηση νέων πρακτικών στα πλαίσια του σχολείου που δίνουν τη δυνατότητα για μια μορφή μάθησης που χαρακτηρίζεται από ποιότητα και κατάλληλα μέσα ώστε να διευκολυνθεί η εφαρμογή του μαθητοκεντρικού μοντέλου στο οποίο οι εκπαιδευτικοί έχουν υποστηρικτικό ρόλο και οι διευθυντές/ντριες συνεργάζονται και υποστηρίζουν τους εκπαιδευτικούς (Ζαβλανός, 2003).

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό και έχουν εντοπιστεί κάποιες τάσεις για διοικητική αποκέντρωση. Για να επιτευχθεί μία αλλαγή που θα έχει θετικά αποτελέσματα στο εκπαιδευτικό σύστημα μέσω της αναβάθμισης και βελτίωσης της ποιότητας είναι αναγκαίο να εφαρμοστούν νέα μοντέλα διοίκησης.

Ένα τέτοιο μοντέλο και φιλοσοφία διοίκησης είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η οποία είχε εφαρμοστεί σε πρώτο επίπεδο στον χώρο των επιχειρήσεων με θετικά αποτελέσματα. Σε αυτό το μοντέλο, ο διευθυντής ή διευθύντρια μιας σχολικής μονάδας έχει βασικό ρόλο όσον αφορά στη διαχείριση, τον προγραμματισμό και την ομαλή λειτουργία του σχολείου. Ο Διευθυντής/ντρια θα πρέπει να λειτουργεί ως συντονιστής μιας ομάδας και να χαρακτηρίζεται από πνεύμα δημιουργικότητας και καινοτομίας, ενώ συγχρόνως να εφαρμόζει συνδυαστικά τις γνώσεις χειρισμού, καθοδήγησης, υποκίνησης της ομάδας και να έχει αναπτύξει τεχνικές και δεξιότητες επικοινωνίας και συνεργασίας ώστε οι αποφάσεις που λαμβάνονται να βασίζονται στη συναίνεση, στη συλλογική ευθύνη και στη δημοκρατικότητα (Λεμονή & Κολεζιάκης, 2013). Μέσω της εφαρμογής της ΔΟΠ στην εκπαίδευση είναι δυνατόν να προσφερθούν λύσεις σε προβλήματα και προκλήσεις των τελευταίων δεκαετιών που προκύπτουν λόγω της ραγδαίας τεχνολογικής και επιστημονικής εξέλιξης, όπως και των νέων συνθηκών που διαμορφώθηκαν λόγω ξαφνικών καταστάσεων, όπως είναι η πανδημία του Covid-19 (Ζαβλανός, 2003). Συνεπώς, με βάση όλα τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι η μονάδα εκπαίδευσης κάθε βαθμίδας η οποία αποτελεί τον κύριο κοινωνικοπολιτικό θεσμό που αποσκοπεί στο να παρασχεθούν γνώσεις, να αναπτυχθούν και να βελτιωθούν οι δεξιότητες των ατόμων, να κοινωνικοποιηθούν και να ευαισθητοποιηθούν οι μαθητές/τριες σχετικά με θέματα της σημερινής πραγματικότητας και καθημερινότητας, είναι αναγκαίο να προβεί σε προσαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής που ακολουθεί ώστε να ανταποκριθεί στον νέο ρόλο της και να επιτευχθεί διασφάλιση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης (Καυκά & Μανιάτη, 2015). Ακόμη, ο διευθυντής/ντρια οφείλει να διαθέτει και να εφαρμόζει τις κύριες διοικητικές γνώσεις και δεξιότητες που περιλαμβάνουν τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση και την αξιολόγηση.

Η παρούσα εργασία πραγματοποιείται στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος με τίτλο «Δημόσια Διοίκηση» του Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδος και αποσκοπεί στην ανάδειξη της σημασίας της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα πλαίσια της σχολικής μονάδας και πιο συγκεκριμένα θέτει ως στόχο να προβάλλει τον ρόλο που έχει ο Διευθυντής/ντρια σε μια σχολική μονάδα. Αυτό πραγματοποιείται μέσα από την ερευνητική και βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με τη θεωρία και τις εφαρμογές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και μέσα από την έρευνα σε εκπαιδευτικούς Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης με τη χρήση

ερωτηματολογίου με βάση το ευρωπαϊκό μοντέλο αριστείας EFQM. Η επιλογή της ερευνήτριας να ασχοληθεί με τον τομέα της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης προκύπτει από το γεγονός ότι έχει εργαστεί σε αυτόν και επειδή έχει εντοπιστεί ότι υπάρχει μικρότερος αριθμός αντίστοιχων ερευνών σε σχέση με τις έρευνες για τη ΔΟΠ στη σχολική μονάδα στον τομέα της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Η εργασία αποτελείται από δύο μέρη: το θεωρητικό και το ερευνητικό. Το θεωρητικό μέρος περιλαμβάνει την παρουσίαση των βασικών αρχών και χαρακτηριστικών της εφαρμογής της ΔΟΠ στην εκπαίδευση, την παρουσίαση του ευρωπαϊκού μοντέλου EFQM και των κριτηρίων του, την συνοπτική παρουσίαση ερευνών που έχουν ασχοληθεί με το ίδιο θέμα και παρουσίαση των θετικών αποτελεσμάτων και των εμποδίων εφαρμογής της ΔΟΠ. Στο ερευνητικό μέρος περιγράφεται η έρευνα που διεξήχθη, η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε, τα δεδομένα που αναλύθηκαν, η μέθοδος ανάλυσης που ακολουθήθηκε, τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα και η συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Στο τελευταίο κεφάλαιο παρατίθενται τα συμπεράσματα στα οποία καταλήγει η έρευνα, γίνονται κάποιες προτάσεις βελτίωσης της κατάστασης και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα, όπως και η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για τη συγγραφή της παρούσας εργασίας.

Κεφάλαιο 1: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση

1.1 Η έννοια της ποιότητας

Λόγω των αλλαγών που προέκυψαν παγκοσμίως και λόγω της τεχνολογικής και επιστημονικής εξέλιξης οι επιχειρήσεις έπρεπε να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες και να υιοθετήσουν την ποιότητα στις λειτουργίες και διαδικασίες τους. Σύμφωνα με τον Κεφή (2014), ποιότητα είναι «η ιδιότητα ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας να ικανοποιεί τις ανάγκες του χρήστη και ολική ποιότητα είναι η αλλαγή της νοοτροπίας του προσωπικού μιας επιχείρησης, η οποία αλλαγή οδηγεί στη βελτίωση της ποιότητας συνολικά της επιχείρησης» (Τσουμάνη & Τσατσαρής, 2015, σ. 33). Σύμφωνα με διάφορους ερευνητές, η έννοια της ποιότητας αποτελείται από πολλούς παράγοντες.

Η έννοια της ποιοτικής εκπαίδευσης συμβάλλει στην πνευματική ανάπτυξη του ατόμου, στην ψυχική του εξύψωση, στην καλλιέργεια αξιών, αρχών και ιδανικών και στη διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης προσωπικότητας. Η ποιότητα είναι απαραίτητο να χαρακτηρίζει κάθε βαθμίδα της εκπαίδευσης γιατί μέσα από την εκπαίδευση το άτομο αποκτά γνώσεις, δεξιότητες και αξίες που το βοηθούν να συμβάλλει στην κοινωνική ανάπτυξη, στην ανταγωνιστικότητα και στην απασχόληση του ατόμου. Όλα αυτά βελτιώνουν την οικονομία ενός κράτους (Τσουμάνη & Τσατσαρής, 2015, σ. 33). Ακόμη, η ΕΕ προωθεί και επενδύει στην ποιοτική εκπαίδευση που ενισχύει την ανταγωνιστικότητα και την σύνδεση της εκπαίδευσης με τον εργασιακό τομέα. Για να ελεγχθούν και να αξιολογηθούν τα εκπαιδευτικά συστήματα διαμορφώνεται το σχήμα σχεδιασμός- υλοποίηση- αξιολόγηση- αναθεώρηση που είναι γνωστός ως κύκλος ποιότητας (Deming, 1986) (Πλαγεράς & Τσαρδάκα, 2015). Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει θεσμοθετήσει εργαλεία, όπως είναι το Europass, το EQF/NQF, το ECVET και το EQAVET με τα οποία πιστοποιούνται ως προσόντα οι τίτλοι της άτυπης και μη τυπικής εκπαίδευσης και θεωρούνται ισότιμοι με αυτούς του τυπικού συστήματος. Έτσι, διασφαλίζεται σε έναν βαθμό η ποιότητα.

1.2 Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί έναν σύγχρονο τρόπο με τον οποίο οργανώνεται μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός, η οποία άρχισε να εφαρμόζει από το 1949 από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων οι οποίοι στόχευαν να βελτιωθεί η παραγωγικότητα των επιχειρήσεων και οργανισμών. Στη συνέχεια, εφαρμόστηκε σε επιχειρήσεις των ΗΠΑ κατά τη δεκαετία του 1980 και μετά προωθήθηκε και στις χώρες της Ευρώπης. Κάποια χαρακτηριστικά της ΔΟΠ είναι η ικανοποίηση των πελατών, η διαρκής εξέλιξη και βελτίωση του παραγόμενου προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχεται, η συμμετοχή των εργαζόμενων στις διαδικασίες της επιχείρησης και η εφαρμογή της διοίκησης που είναι βασισμένη σε στοιχεία και επιστημονικές αναλύσεις (Δικαίος, κ.ά., 2014, σ. 31). Σύμφωνα με τον Deming (1980) η θεωρία και φιλοσοφία της ΔΟΠ μπορεί να στηριχθεί σε 14 αρχές, όπως είναι (Δικαίος, κ.ά., 2014):

- Να διαμορφωθούν συνθήκες που χαρακτηρίζονται από σταθερότητα και συνέπεια σχετικά με τη θετική εξέλιξη των προϊόντων με στόχο την παραμονή της εταιρείας στην αγορά, την ανταγωνιστική της θέση και την προσφορά θέσεων εργασίας
- Να υιοθετηθεί νέα φιλοσοφία που είναι σχετικά με την αντίδραση στην πρόκληση, την εκμάθηση και συνειδητοποίηση των ευθυνών της και την ανάληψη ηγετικού ρόλου.
- Να διαμορφωθεί το προϊόν με τέτοιο τρόπο ώστε να μην εξαρτάται από τη μαζική επιθεώρηση και να οικοδομηθεί η ποιότητα στο προϊόν από την αρχή.
- Να επιλέγονται οι προμηθευτές με βάση διάφορα κριτήρια και όχι μόνο την τιμή ώστε να περιορίζονται τα προβλήματα που δημιουργούνται στο προϊόν
- Να βελτιώνεται διαρκώς το σύστημα με το οποίο παράγονται προϊόντα και παρέχονται οι υπηρεσίες ώστε να αυξηθούν τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης
- Να προωθηθεί η επιμόρφωση και εκπαίδευση του προσωπικού σε τακτά χρονικά διαστήματα ώστε να υπάρχει συνεχής βελτίωση και να εφαρμόζονται καινοτόμες ιδέες και προτάσεις

- Να θεσμοθετηθεί η ηγεσία μέσω της αυτό- καθοδήγησης και πνεύματος της ηγεσίας
- Να απομακρυνθεί ο φόβος από τους εργαζόμενους όσον αφορά σε πιθανά λάθη ή παραλείψεις κατά τη διεξαγωγή των εργασιών τους
- Να προωθείται η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων όλων των τμημάτων μιας επιχείρησης
- Να μην τίθενται αριθμητικοί και ποσοτικοί στόχοι που δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα
- Να θεσπίζονται προγράμματα επιμόρφωσης και μετεκπαίδευσης των εργαζομένων σε νέα αντικείμενα
- Να αναληφθεί δράση με στόχο να πραγματοποιηθεί ο μετασχηματισμός
- Να υπάρξει δέσμευση των διευθυντικών στελεχών με στόχο να αλλάξει η κουλτούρα της εταιρίας σε μακροπρόθεσμο επίπεδο

Οι αρχές που προαναφέρθηκαν παραπάνω αντιστοιχούν και στον χώρο της εκπαίδευσης καθώς ένας οργανισμός που μαθαίνει περιλαμβάνει στοιχεία όπως είναι η ανταλλαγή γνώσεων, η διαρκής βελτίωση, η διαμόρφωση της κουλτούρας μάθησης, η καινοτομία, η συνεχής παρακολούθηση των μεταβαλλόμενων συνθηκών και η ενθάρρυνση της συνεχούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των ατόμων (Δικαίος, κ.ά., 2017, σ. 37).

1.3 Αρχές και Παράγοντες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας περιλαμβάνει ένα σύνολο από αρχές που έχουν ως στόχο να βελτιώνεται συνεχώς ο τομέας στον οποίο εφαρμόζονται και να αξιοποιούνται οι ποιοτικές μέθοδοι ανθρώπινου δυναμικού ώστε να παρέχονται υπηρεσίες που είναι ποιοτικά ανώτερες (Ζαβλανός, 1998, σ. 398). Η εκπαίδευση που έχει αναβαθμιστεί ποιοτικά και έχει ολοκληρωθεί παιδαγωγικά μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας ώστε να εξασφαλιστεί και να ενισχυθεί η δημιουργικότητα των ανθρώπινων πόρων. Το διοικητικό μοντέλο στο οποίο ο Διευθυντής μιας σχολικής ή άλλης εκπαιδευτικής μονάδας λειτουργεί ως απλός διεκπεραιωτής ζητημάτων και διαδικασιών δεν αποτελεί το κατάλληλο μοντέλο

διοίκησης που θα ενισχύσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της εκπαίδευσης.

- Ακόμη, η εφαρμογή της ΔΟΠ προβλέπει μία ολιστική προσέγγιση της Διοίκησης ενός οργανισμού που εμπλέκει όλους τους συμμετέχοντες στην διαδικασία. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ένωση, το Πρόγραμμα «Εκπαίδευση και Κατάρτιση 2020» στοχεύει στην επίτευξη τεσσάρων στρατηγικών στόχων (Τσουμάνη & Τσατσαρής, 2015), όπως είναι:
- Να βελτιωθεί η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα που χαρακτηρίζει τα εκπαιδευτικά συστήματα στην ΕΕ
- Να υλοποιηθούν όσα προβλέπονται για τη δια βίου μάθηση και κινητικότητα μαθητών/τριών, φοιτητών/τριών και εκπαιδευτικών
- Να προαχθούν οι αξίες της ισοτιμίας, της κοινωνικής συνοχής και της ενεργής συμμετοχής των ατόμων στα κοινά
- Να ενισχυθούν η καινοτομία, η δημιουργικότητα και το επιχειρηματικό πνεύμα σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης και κατάρτισης

Εκτός από τα παραπάνω, θα ρέπει να αναφερθεί ότι στο επίκεντρο της εκπαιδευτικής διαδικασίας βρίσκονται ο μαθητής και ο εκπαιδευτικός, ενώ η μάθηση καθορίζεται από την αλληλεπίδρασή τους. Το σχολείο πρέπει να προωθεί πρωτοβουλίες για τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης και να βελτιώσει τους παράγοντες που προκαλούν δυσκολίες, όπως είναι οι χαμηλοί προϋπολογισμοί των σχολείων, η έλλειψη ανταγωνισμού λόγω του δημόσιου χαρακτήρα της εκπαίδευσης, η αντίσταση των εκπαιδευτικών και η χαμηλή χρηματοδότηση. Η εφαρμογή της ΔΟΠ μπορεί να αλλάξει και να βελτιώσει την εκπαιδευτική πραγματικότητα. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2003), ένας εκπαιδευτικός οργανισμός θα πρέπει να αποσκοπεί να διερευνάει, να εκπληρώνει και να υπερβαίνει τόσο τις ανάγκες όσο και τις προσδοκίες των μαθητών/τριών και να βελτιώνει τις διαδικασίες συνεχώς ώστε να προωθείται η προσαρμογή του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος στις μεταβολές της καθημερινότητας και στην ικανοποίηση των νέων αναγκών που διαμορφώνεται. Ακόμη, αναγκαίο στοιχείο είναι να συμμετέχουν όλοι οι φορείς που αποτελούν μέρος της εκπαιδευτικής μονάδας και να πραγματοποιείται αξιολόγηση μέσω μετρήσεων και διαδικασιών βελτίωσης της ποιότητας προς όλες τις κατευθύνσεις (Τσουμάνη & Τσατσαρής, 2015). Ακόμη, οι αρχές της ΔΟΠ μπορούν

να παρουσιαστούν ως ένα τρίπτυχο αξιών, δηλαδή να εστιάζει η μονάδα στις ανάγκες που έχει η κοινωνία, να βελτιώνει συνεχώς τις διαδικασίες της και τις υπηρεσίες που παρέχει μέσα από την ανατροφοδότηση και να συμμετέχουν το ανθρώπινο δυναμικό της με πλήρη και ενεργό τρόπο στις διαδικασίες βελτίωσης του έργου της. Σημαντικό στοιχείο αποτελεί η έγκαιρη και έγκυρη παροχή ανατροφοδότησης (Ζέππος, 2015).

Εκτός από τα παραπάνω, οι αρχές της ΔΟΠ βασίζονται στο (Ζέππος, 2015, σ. 80):

- Να υποστηρίζεται και να ενισχύεται η ανώτατη διοίκηση του οργανισμού ώστε να αναπτυχθεί, να διατηρηθεί και να συνεχιστεί η βελτίωση της ποιότητας
- Να υπάρχει επικέντρωση στην ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών (μαθητών/τριών, γονέων) και εργαζομένων (εκπαιδευτικών)
- Να προωθείται η καθολικότητα και η συστηματικότητα της συμμετοχής όλων των εργαζομένων
- Να λαμβάνονται αποφάσεις που βασίζονται σε αντικειμενικά στοιχεία και στοχεύουν στη βελτίωση του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχεται
- Να επιδεικνύεται η κατάλληλη αφοσίωση στην εκπαίδευση και στο να ενδυναμώνονται επαγγελματικά συνεχώς οι εκπαιδευτικοί
- Να προσφέρεται η δυνατότητα για να αναγνωρίζεται υλικά και ηθικά η προσφορά των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα
- Να προωθείται και να ενισχύεται η εφαρμογή και εισαγωγή καινοτομιών και η δημιουργικότητα
- Να διαμορφώνεται μια συμβιωτική σχέση με το κοινωνικό περιβάλλον και να η αναβάθμιση της εικόνας του εκπαιδευτικού οργανισμού ως θεσμικού φορέα

Για την εφαρμογή της ΔΟΠ στην εκπαίδευση είναι απαραίτητο να ακολουθηθούν τέσσερα στάδια ώστε να διασφαλιστεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Τα στάδια διαμορφώνονται ως εξής:

- Αρχικά, οριοθετούνται οι προδιαγραφές και οι στόχοι ποιότητας
- Στη συνέχεια, αξιολογούνται οι επιδόσεις
- Στο επόμενο στάδιο, καθορίζονται οι αναγκαίες διορθωτικές ενέργειες ανάλογα με την αξιολόγηση που πραγματοποιήθηκε στο προηγούμενο στάδιο

- Τέλος, σχεδιάζονται οι βελτιώσεις που πρέπει να πραγματοποιηθούν στις υπάρχουσες προδιαγραφές με κριτήριο την περαιτέρω βελτίωση της υπηρεσίας που παρέχεται.

Σημαντικό για την ποιότητα στην εκπαίδευση είναι το ΠΔ 152/2013 όπου περιλαμβάνονται πολλά στοιχεία ποιότητας που προσομοιάζουν στις αρχές και την ορολογία της ΔΟΠ. Έτσι, προβλέπεται ότι η αξιολόγηση των στελεχών της εκπαίδευσης γίνεται με στόχο να στηριχθεί η προώθηση της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας και των εκπαιδευτικών δομών. Συγχρόνως, στο ΠΔ συνδέεται η βελτίωση της ποιότητας με την διαρκή επιμόρφωση των εκπαιδευτικών η οποία θεωρείται ως στοιχείο οφέλους για τους ίδιους, αλλά και για τους μαθητές/τριες. Η διασύνδεση της αξιολόγησης με το όφελος τεκμηριώνεται με το γεγονός ότι η αξιολόγηση αποτυπώνει τις δομές, διαπιστώνει την ποιότητα των δομών, των λειτουργιών και των αποτελεσμάτων και με το γεγονός ότι διαχέονται καλές πρακτικές. Ακόμη, στα πλαίσια του ΠΔ 152/2013 εντοπίζονται έμμεσες αναφορές σε στοιχεία σχετικά με τη διαχείριση της ποιότητας ως στοιχεία που συνεκτιμώνται για να αξιολογηθούν τα στελέχη της εκπαίδευσης. Πιο συγκεκριμένα, στα άρθρα 6- 15 περιγράφονται οι ποιοτικοί δέκτες και γίνεται αναφορά σε παράγοντες διασφάλισης των ελέγχων της ποιότητας, όπως και στην ένταξη αυτών που αξιολογούνται σε ποιοτικές κλίμακες. Παρόλο που υπάρχουν στοιχεία ποιότητας στο ΠΔ 152/2013, το συνολικό κείμενο του δεν ακολουθεί τη βασική αρχή της ΔΟΠ που αποτελεί τον όρο της συλλογικής ευθύνης σχετικά με την ανάπτυξη των δεικτών ποιότητας και των παρεμβάσεων για τη βελτίωση μέσα από κοινή απόφαση όλων όσων εμπλέκονται (Ζέππος, 2015).

1.4. Δυσκολίες και εμπόδια εφαρμογής της ΔΟΠ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να εφαρμοστεί σε ένα πλαίσιο αν καλυφθούν κάποιες προϋποθέσεις. Ωστόσο, στην ελληνική πραγματικότητα πολλοί από τους παράγοντες που είναι σημαντικοί στη διαδικασία της παροχής και οργάνωσης της μόρφωσης και της εκπαίδευσης είναι απαραίτητο να βελτιωθούν άμεσα ώστε να διευκολύνουν την εφαρμογή της ΔΟΠ. Κάποια από τα προβλήματα και τα εμπόδια που εντοπίζονται είναι (Τσουμάνη & Τσατσαρής, 2015·Μισαηλίδης, 2015):

- Οι ελλειπείς υποδομές τόσο σε κτηριακές εγκαταστάσεις, όσοι και σε τεχνολογικό εξοπλισμό.
- Επίσης, η εκπαίδευση είναι υποστελεχωμένη παρά τις προσπάθειες που γίνονται κάθε χρόνο για κάλυψη των κενών θέσεων, ενώ και οι μισθοί των εκπαιδευτικών έχουν μειωθεί σε μεγάλο βαθμό.
- Επιπλέον, ένα άλλο εμπόδιο αποτελούν οι μεγάλες τάξεις με πολλούς μαθητές/τριες, όπως και η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού για άτομα με ειδικές ανάγκες ή μαθησιακές δυσκολίες ή για άτομα με διαφορετική πολιτισμική προέλευση.
- Εκτός από τα παραπάνω, πολλοί εκπαιδευτικοί δεν έχουν την κατάλληλη ενημέρωση για την αντιμετώπιση φαινομένων όπως είναι ο εκφοβισμός στα πλαίσια της τάξης με αποτέλεσμα να δημιουργούνται προβλήματα λειτουργίας του σχολείου και πολλά παιδιά να βιώνουν δύσκολες καταστάσεις που μπορεί να τα οδηγήσουν στην απουσία από το σχολείο ή τη διακοπή του, ενώ είναι επιφυλακτικοί να εφαρμόσουν την ΔΟΠ, καθώς είναι δύσκολο να θεωρηθούν οι μαθητές/τριες ως «πελάτες».
- Σε πολλές περιπτώσεις εντοπίζεται έλλειψη σύνδεσης του σχολείου με την καθημερινή ζωή, τις διάφορες επιστημονικές και τεχνολογικές εξελίξεις και την αγορά εργασίας.
- Η διαρροή των μαθητών/τριών από τα σχολεία αποτελεί πολύ σημαντική παράμετρο που πρέπει να ληφθεί υπόψη ώστε να διαφοροποιηθεί η εκπαιδευτική πολιτική και να προωθηθεί ένα άλλο μοντέλο που θα ενδυναμώνει τους μαθητές/τριες και θα τους παρέχει τα αναγκαία εφόδια για το μέλλον τους ως εργαζομένους και πολίτες (Τσουμάνη & Τσατσαρής, 2015).
- Συγχρόνως, δεν υπάρχει η κατάλληλη συνεργασία μεταξύ γονέων και σχολείου.
- Ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας του εκπαιδευτικού συστήματος που περιορίζει τη δυνατότητα λήψης πρωτοβουλιών από τις διευθύνσεις των επιμέρους σχολικών μονάδων.
- Επιπλέον, εντοπίζεται έλλειψη στρατηγικού σχεδίου για την ποιότητα στην εκπαίδευση με βάση κάποια μακροπρόθεσμη εκπαιδευτική πολιτική που βασίζεται στη συναίνεση (Μισαηλίδης, 2015).

Η μέχρι τώρα περιορισμένη εφαρμογή της αξιολόγησης στον χώρο της εκπαίδευσης αποτελεί λόγο συζητήσεων και αντιδράσεων. Τα τελευταία χρόνια κάποια από τα παραπάνω εμπόδια έχουν αντιμετωπιστεί με προσπάθειες να βελτιωθούν οι συνθήκες διδασκαλίας, έχουν γίνει προσλήψεις μόνιμων εκπαιδευτικών και αναπληρωτών, έχουν διαμορφωθεί τάξεις για παράλληλη στήριξη και τμήματα ένταξης για μαθητές/τριες με εκπαιδευτικές ανάγκες και έχει ενισχυθεί η επαγγελματική εκπαίδευση μέσω της ανανέωσης των αναλυτικών προγραμμάτων και των διδακτικών βιβλίων. Ωστόσο, η αξιολόγηση των μαθητών/τριών δεν είναι επαρκής για τη βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Είναι απαραίτητο να υπάρξει αξιολόγηση σε κάθε επίπεδο διδασκαλίας- μάθησης. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια αρχίζει να εφαρμόζεται αρχικά στην Τριτοβάθμια και πλέον στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια βαθμίδα εκπαίδευσης. Ειδικά με τον νόμο 4823/2021 εισάγεται ένα σύστημα αξιολόγησης τόσο των διευθύνσεων των σχολικών μονάδων, όσο και των εκπαιδευτικών. Επίσης, αυτή η αξιολόγηση επικεντρώνεται στη βελτίωση των πιθανών αδυναμιών που θα εντοπιστούν μέσω της επιμόρφωσης (Νόμος 4823/2021).

1.5 Ο ρόλος του διευθυντή- ηγέτη

Στα πλαίσια ενός οργανισμού ο ηγέτης έχει ουσιώδη ρόλο και άμεση σύνδεση με τις έννοιες της παρακίνησης και της επαγγελματικής ικανοποίησης για τους εργαζόμενους. Το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται από τον ηγέτη έχει επίδραση στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Για την εφαρμογή της ηγεσίας στα πλαίσια ενός οργανισμού υπάρχουν κάποιες προϋποθέσεις που πρέπει να καλύπτονται, όπως (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011):

- Η ύπαρξη ενός προσώπου με σημαντική θέση στην ιεραρχία της εκάστοτε οργάνωσης ή του οργανισμού
- Η ύπαρξη και λειτουργία μιας ομάδας ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί
- Η ύπαρξη αποτελεσματικής δράσης

Ακόμη, για να διαμορφωθεί ένας ηγέτης είναι αναγκαίο να συνδυάζονται στοιχεία όπως είναι:

- Η αντίληψη του διαφορετικού τρόπου με τον οποίο υποκινούνται τα άτομα ανάλογα με τις διαφορετικές καταστάσεις και περιπτώσεις που αντιμετωπίζουν
- Η ικανότητα να εμπνέει και να εμπυχώνει τα μέλη της οργάνωσης
- Η ικανότητα να επιλύονται προβλήματα
- Η δεξιότητα διαμόρφωσης του κατάλληλου κλίματος για να αναπτυχθεί η συνεργασία
- Η ικανότητα ενός ατόμου να επιτυγχάνει συγκεκριμένους στόχους (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011).

Επιπλέον, θα πρέπει να αναφερθεί ότι υπάρχουν διαφορετικά είδη (στυλ) ηγεσίας. Δύο βασικά στυλ είναι η αυταρχική και η δημοκρατική ή συμμετοχική ηγεσία. Ο αυταρχικός ηγέτης έχει κυρίαρχο ρόλο όσον αφορά στη λήψη των αποφάσεων και στον καθορισμό των ενεργειών όλων των μελών της ομάδας, ενώ, συγχρόνως, αποσκοπεί οι υφιστάμενοί του να δείχνουν υπακοή. Ακόμη, έχει συνήθως δογματικές απόψεις, δεν αιτιολογεί τις πράξεις του, ενώ κύριο κίνητρο για τους εργαζόμενους είναι ο φόβος. Από την άλλη πλευρά, υπάρχει ο δημοκρατικό ή συμμετοχικός ηγέτης που στηρίζεται στο γεγονός ότι ο ηγέτης συμπεριφέρεται με δημοκρατικό τρόπο στα μέλη της ομάδας του, ενώ οι αποφάσεις λαμβάνονται μέσα από τη συμμετοχή και τη συνεργασία όλων των μελών. Επιπλέον, υπάρχει ανταλλαγή απόψεων, ιδεών και σκέψεων, ενώ ενισχύεται η ευθύνη και η πρωτοβουλία όλων των μελών της ομάδας εργασίας. Αυτό το στυλ ηγεσίας έχει πολλά κοινά χαρακτηριστικά με το συμβουλευτικό και συναινετικό στυλ. Στο συμβουλευτικό στυλ οι ηγέτες συνεργάζονται για τη λήψη μιας απόφασης με τα μέλη της ομάδας, ωστόσο η τελική απόφαση λαμβάνεται από τους ίδιους. Στο συναινετικό στυλ ηγεσίας η απόφαση που λαμβάνεται χαρακτηρίζει όλα τα μέλη της ομάδας. Ένα τρίτο στυλ ηγεσίας είναι η χαλαρή ή εξουσιοδοτική ηγεσία σύμφωνα με την οποία όλες οι εξουσίες και ο έλεγχος μεταφέρεται στην ομάδα, ενώ ο προϊστάμενος παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες στα μέλη της ομάδας για να αποφασίσουν (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011, σ. 150- 151).

Ανάμεσα στα τρία είδη ηγεσίας ποιο είναι το στυλ που θεωρείται καταλληλότερο; Μία απάντηση θα μπορούσε να είναι ότι το δημοκρατικό θεωρείται ως το πιο κατάλληλο. Ωστόσο λόγω των ποικίλων παραγόντων που επηρεάζουν τον τρόπο εργασίας ενός ατόμου που αναλαμβάνει κάποια διευθυντική θέση θα πρέπει να

επισημανθεί ότι συνήθως επιλέγεται η υιοθέτηση ενός συνδυασμού των στυλ ηγεσίας ανάλογα με την εμπειρία και την προσωπικότητα του διοικητικού στελέχους, όπως και του εργασιακού περιβάλλοντος και των διαθέσεων των υφισταμένων. Έτσι, κάποιοι βασικοί παράγοντες που προσδιορίζουν τον τύπο της ηγεσίας που επιλέγεται είναι οι εξής (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011):

- Η προσωπικότητα του ηγέτη που περιλαμβάνει στοιχεία, όπως είναι η εμπιστοσύνη προς τους συνεργάτες, οι δεξιότητες του ηγέτη, το αίσθημα ασφάλειας, οι δεξιότητες διαχείρισης δύσκολων καταστάσεων, κ.ά
- Η ποιότητα ή ο βαθμός ωριμότητας της ομάδας που περιλαμβάνει τις γνώσεις, τις ικανότητες και την επιθυμία να αναλάβουν την ευθύνη λήψης της απόφασης.
- Η κατάσταση που περιλαμβάνει το περιβάλλον δράσης της ομάδας, τον τύπο οργάνωσης, την έλλειψη χρόνου, τον τύπο του προβλήματος που πρέπει να αντιμετωπιστεί, την κουλτούρα, την πιθανή πίεση που ασκείται από κοινωνικές ομάδες.

1.6 Ο ρόλος του διευθυντή/ντριας στην εκπαίδευση

Στην Ελλάδα το εκπαιδευτικό σύστημα που εφαρμόζεται χαρακτηρίζεται ως συγκεντρωτικό, καθώς οι πιο βασικές αποφάσεις λαμβάνονται από την κεντρική διοίκηση του Υπουργείου Παιδείας με αποτέλεσμα η κάθε σχολική μονάδα να μην έχει τη δυνατότητα να διαμορφώσει εκπαιδευτική πολιτική, ενώ ο βαθμός αυτοτέλειας που διαθέτει ως προς τη λήψη αποφάσεων που διαθέτει είναι πολύ περιορισμένος. Το γεγονός ότι ο διοικητικός μηχανισμός της εκπαίδευσης στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από δυσκαμψία, πολυπλοκότητα, έλλειψη προγραμματισμού και αναποτελεσματικότητα δημιουργεί προβληματισμό. Ακόμη, με βάση το νομικό πλαίσιο της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα ο διευθυντής/ντρια μιας σχολικής μονάδας έχει διάφορες αρμοδιότητες όπως είναι:

- Η ευθύνη για να λειτουργεί ομαλά το σχολείο
- να συντονίζει τη σχολική τάξη
- να τηρούνται οι νόμοι, οι εγκύκλιοι και οι υπηρεσιακές εντολές
- Να εφαρμόζονται οι αποφάσεις του συλλόγου
- Να συνεργάζεται με τους σχολικούς συλλόγους

- Να συμμετέχει στην αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι ο ρόλος του διευθυντή/ντριας μιας σχολικής μονάδας έχει πολλές διαστάσεις και απαιτήσεις καθώς περιλαμβάνει τη διοικητική-γραφειοκρατική διαχείριση της σχολικής μονάδας, τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, τη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος και των διαπροσωπικών σχέσεων στα πλαίσια της σχολικής μονάδας. Όπως προαναφέρθηκε, για να ανταπεξέλθουν με αποτελεσματικότητα στον πολύπλοκο ρόλο που έχουν θα πρέπει να διαμορφώσουν ηγετική συμπεριφορά και να αποκτήσουν συγκεκριμένα γνωρίσματα και δεξιότητες που θα τους παρέχουν τη δυνατότητα να ασκήσουν αποτελεσματική διοίκηση (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

1.7 Το ευρωπαϊκό Μοντέλο EFQM και τα κριτήρια του Μοντέλου

Κάθε σχολική ομάδα είναι αναγκαίο να αλλάξει και να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες και στις εξελίξεις της σύγχρονης εποχής. Αναλυτικότερα, είναι σημαντικό να χαρακτηρίζεται από στοιχεία ποιότητας, όπως είναι:

- Να διατηρούνται καλές σχέσεις ανάμεσα στους συμμετέχοντες στην εκπαιδευτική διαδικασία
- Να εξυπηρετούνται τα συμφέροντα των πελατών της σχολικής μονάδας
- Να προωθείται η διαρκής εξέλιξη του προσωπικού
- Να βελτιώνονται οι πολιτικές και πρακτικές που εφαρμόζονται
- Να επανεξετάζεται η κατάσταση
- Να αξιολογούνται οι ενέργειες και όσα εφαρμόζονται

Το ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας, το EFQM (European Foundation for Quality Management) αποτελείται από εννέα κατηγορίες που περιλαμβάνονται σε δύο ομάδες, τις προϋποθέσεις και τα αποτελέσματα. Η ομάδα των προϋποθέσεων περιλαμβάνει τις συνιστώσες της Ηγεσίας, της Στρατηγικής και Πολιτικής, της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, των Πηγών και των Διαδικασιών. Η ομάδα των αποτελεσμάτων περιλαμβάνει τα στοιχεία της Ικανοποίησης των Πελατών, της Ικανοποίησης των Εργαζομένων, της Κοινωνικής Επίδρασης και των Αποτελεσμάτων του Οργανισμού. Για να προκύψουν οφέλη είναι αναγκαία η αποτελεσματική εφαρμογή των προϋποθέσεων (Ζαβλανός, 2003, σ. 283). Οι

ερωτήσεις που αφορούν στην κατηγορία «Ηγεσία» έχουν ως στόχο να διερευνήσουν τις δραστηριότητες και τη συμπεριφορά όλων των διευθυντών/ντριών και των μάνατζερ ενός οργανισμού. Ακόμη, συμβάλλουν στο να προσδιοριστεί ο ρόλος που έχουν οι διευθυντές ως προς τη διαμόρφωση των αξιών ποιότητας, της καθοδήγησης και της υποστήριξης των επόμενων κινήσεων του οργανισμού. Επιπλέον, στα πλαίσια των ερωτήσεων σχετικά με την κατηγορία «Ηγεσία», προωθείται η διεύρυνση του τρόπου με τον οποίο μπορούν να μεταδοθούν και να ενισχυθούν οι αξίες της ποιότητας από όλα τα διευθυντικά στελέχη. Επιπρόσθετα, η κατηγορία που αναφέρεται στη «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» αναφέρεται στα στοιχεία της ανάπτυξης και αξιοποίησης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού από τον οργανισμό. Εκτός από τα παραπάνω, αναγνωρίζονται και αναπτύσσονται οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να πραγματοποιηθούν οι στόχοι του οργανισμού και όχι απλά να επιμορφωθούν οι εργαζόμενοι (Ζαβλανός, 2003).

Επιπρόσθετα, οι ερωτήσεις που εμπεριέχονται στην κατηγορία «Πολιτική και Στρατηγική» έχουν ως στόχο την εξέταση του κατά πόσο ενσωματώνονται οι σκοποί και οι αξίες της ποιότητας από τον οργανισμό και τον προσδιορισμό της στήριξης της πολιτικής και στρατηγικής που ακολουθείται από τον οργανισμό σε γεγονότα και δεδομένα που είναι αξιόπιστα. Στη συνέχεια, οι ερωτήσεις που αφορούν στην κατηγορία «Πηγές» επικεντρώνονται στη διερεύνηση των πηγών του οργανισμού που είναι οικονομικές, υλικές, οι πληροφορίες και οι νέες τεχνολογίες και το κατά πόσο αυτές αξιοποιούνται για να επιτευχθούν οι στόχοι και οι αξίες που έχουν τεθεί και επιδιώκονται. Παράλληλα, γίνεται εξέταση των διαδικασιών που εφαρμόζονται στα πλαίσια του οργανισμού και αξιολογείται η ανάγκη για να ελεγχθούν και να βελτιωθούν αυτές οι διαδικασίες. Η επόμενη κατηγορία «Ικανοποίηση πελατών» αφορά στην αναγνώριση των ποικίλων εξωτερικών ομάδων των πελατών και γίνεται τμηματοποίησή τους. Πιο συγκεκριμένα, διεξάγονται μετρήσεις που αποσκοπούν στο να παρουσιάσουν τα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών και την πραγματική αντίληψή τους. Ακόμη, η «Ικανοποίηση των εργαζομένων» εξετάζει τα επίπεδα ικανοποίησης και τις τάσεις όλων των υπαλλήλων του οργανισμού που αφορούν σε αισθήματα, κίνητρα, ηθικό, κ.ά. Η επόμενη κατηγορία της «Κοινωνικής Επίδρασης» επικεντρώνεται στη μελέτη της επιρροής των που έχουν οι δραστηριότητες του οργανισμού απέναντι την κοινότητα και προβλέπει δραστηριότητες που αφορούν σε θέματα όπως είναι τα περιβαλλοντικά προβλήματα, η προστασία της φύσης, η

κοινωνική ευθύνη, κ.ά. Η τελευταία κατηγορία με τίτλο «Αποτελέσματα του οργανισμού» προβλέπει την έρευνα των συνολικών δεικτών του οργανισμού, όπως είναι οι δείκτες της παραγωγικότητας, των κερδών, του μεριδίου αγορά και των εσωτερικών διαδικασιών και υπηρεσιών (Ζαβλανός, 2003).

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι το μοντέλο EFQM χρησιμοποιείται ως εργαλείο αξιολόγησης της σχολικής μονάδας. Η εφαρμογή αυτού του μοντέλου και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον τομέα της εκπαίδευσης έγινε αποδεκτή για πρώτη φορά το 1993, σε ένα σεμινάριο του Aarhus School of Business υπό την αιγίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ωστόσο, είναι απαραίτητο να χρησιμοποιείται σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες που έχει η εκπαίδευση σε σχέση με τους άλλους οργανισμούς που παρέχουν υπηρεσίες. Η κύρια ιδιαιτερότητα είναι ότι οι μαθητές έχουν ταυτόχρονα τον ρόλο του εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη στο σύστημα (Ζαβλανός, 2003).

1.8 Τα οφέλη της ΔΟΠ στην εκπαίδευση

Κάποια από τα οφέλη που έχει η εφαρμογή της ΔΟΠ στην εκπαίδευση αναφέρονται παρακάτω (Αλεξανδρή, 2015, σ. 122):

- Στηρίζει την καλή εσωτερική λειτουργία της σχολικής μονάδας, καθώς στοχεύει στη διαρκή βελτίωση των υπηρεσιών και των προϊόντων για να καλυφθούν και να ξεπεραστούν οι προσδοκίες των πελατών.
- Ενισχύει την ανάπτυξη των εργασιών και υπηρεσιών και αυξάνει την ανταγωνιστικότητα και την αξιοπιστία τους, επειδή ο οργανισμός υποβάλλεται σε διαρκή διαδικασία αξιολόγησης, αλλαγών και μετασχηματισμού ώστε να βελτιωθούν οι δυνατότητες όλων όσων εμπλέκονται και να βελτιστοποιηθούν οι διαδικασίες.
- Προωθεί την ηγεσία που στηρίζει τους εκπαιδευτικούς και εφαρμόζει μια αίσθηση κοινής κατεύθυνσης και κοινού οράματος που έχουν όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας. Συγχρόνως, βοηθάει να επιλύονται τα προβλήματα λειτουργίας του σχολικού οργανισμού και αξιοποιεί όλους τους άυλους και υλικούς πόρους του, όπως είναι οι δυνατότητες των εργαζομένων και ο συντονισμός της δράσης τους ανάλογα με τα προσόντα και τις πεποιθήσεις τους.

- Στηρίζει τον ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα της εκπαίδευσης καθώς η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας γίνεται με βάση τις ιδιαίτερες ανάγκες που έχουν οι μαθητές/τριες και τις δυνατότητες των εκπαιδευτικών. Οι προσπάθειες που γίνονται επικεντρώνονται στη συλλογικότητα, και στην καλλιέργεια της συλλογικής ευθύνης, της συνεργασίας, της συνέργειας και της σταθερότητας στην παροχή ποιότητας.

Κεφάλαιο 2: Ερευνητική ανασκόπηση

Όπως προαναφέρθηκε, κατά τη διάρκεια της βιβλιογραφικής ανασκόπησης εντοπίστηκε μεγάλος αριθμός ερευνών σχετικά με τον ρόλο του Διευθυντή/ντριας μιας σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στα πλαίσια εφαρμογής της ΔΟΠ, όπως και έρευνες σχετικά με τη θέση του Διευθυντή/ντριας σε μονάδες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Μία έρευνα που είναι σχετική έχει εκπονηθεί από την Ειρήνη Ξανθοπούλου (2023) στα πλαίσια ενός μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών και έχει ως τίτλο «Ο Διευθυντής σχολικής μονάδας: διοικητικός ή παιδαγωγικός ηγέτης; Απόψεις Διευθυντών σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης». Η έρευνα αυτή πραγματοποιήθηκε με συνεντεύξεις σε 14 Διευθυντές/ντριες μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και διερευνήθηκαν οι απόψεις τους σχετικά με τον ρόλο τους ως ηγέτες, με τα διοικητικά και παιδαγωγικά τους καθήκοντα, με τις ικανότητες που είναι απαραίτητες, το νομοθετικό πλαίσιο που καθορίζει τον ρόλο τους και τον τρόπο που αντιμετωπίζεται το έργο τους από εκπαιδευτικούς και γονείς. Ένα συμπέρασμα που προέκυψε από την έρευνα είναι ότι ο Διευθυντής/ντρια μιας σχολικής μονάδας έχει ηγετικό ρόλο που περιλαμβάνει την καθοδήγηση, τον συντονισμό, τη συνεργασία, την επιμόρφωση, το όραμα και τις αξίες. Ακόμη, οφείλουν να έχουν ταυτόχρονα διοικητικό και παιδαγωγικό ρόλο ώστε να λειτουργεί με αποτελεσματικό τρόπο η σχολική μονάδα, ενώ εντοπίστηκε η ανάγκη για επιμόρφωση ώστε να ανταποκριθεί στο γραφειοκρατικό του έργο και η ανάγκη για ύπαρξη περισσότερων διοικητικών υπαλλήλων ή υποδιευθυντών ώστε να έχει η δυνατότητα να ασχοληθεί και με το παιδαγωγικό ρόλο του. Τέλος, μέσα από την έρευνα φάνηκε ότι είναι αναγκαίο ο Διευθυντής να δώσει έμφαση στον παιδαγωγικό ρόλο που έχει, στις διαπροσωπικές σχέσεις και στη συνεργασία μεταξύ όλων των παραγόντων της εκπαίδευσης (εκπαιδευτικό προσωπικό, μαθητές και γονείς).

Ακόμη, μία άλλη έρευνα που έγινε στα πλαίσια διπλωματικής εργασίας είναι της Ελένης Γεωργιάδου (2023), όπου διερευνήθηκαν οι αντιλήψεις των διευθυντών/ντριών για την εφαρμογή της ΔΟΠ στα πλαίσια της σχολικής μονάδας και μελετήθηκαν οι ανάγκες τους για περαιτέρω επιμόρφωση πάνω στη ΔΟΠ. Η έρευνα που έγινε ήταν ποιοτική και το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε ήταν οι ημι-

δομημένες, συνεντεύξεις με 10 διευθυντές/ντριες σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Θεσσαλονίκης. Με βάση αυτά που μελετήθηκαν προέκυψε ότι το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων στην έρευνα γνωρίζουν και εφαρμόζουν σε ένα μέρος τη φιλοσοφία και τις αρχές ΔΟΠ. Επιπλέον, φάνηκε ότι παράγοντες, όπως το όραμα που διαθέτουν, οι στόχοι που τίθενται, η ενεργή συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η αυτοαξιολόγηση και η αξιολόγηση του οργανισμού και το στυλ ηγεσίας που υιοθετείται κάθε φορά έχουν μεγάλη σύνδεση με τη βελτίωση της ποιότητας του έργου που παράγεται στα πλαίσια της ΔΟΠ. Επιπλέον, κάποια εμπόδια εφαρμογής της ΔΟΠ που εντοπίστηκαν μέσα από την έρευνα είναι η έλλειψη επιμόρφωσης των στελεχών και των εκπαιδευτικών, η έλλειψη επαρκούς χρηματοδότησης, η διαρκής κινητικότητα των εκπαιδευτικών και η έλλειψη σταθερότητας του προσωπικού, ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας που έχει το ελληνικό σύστημα εκπαίδευσης, η διστακτικότητα και η άρνηση κάποιων από τους εκπαιδευτικούς να κάνουν αλλαγές και η ανεπαρκής αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας. Επίσης, συμπεραίνεται ότι είναι απαραίτητη η επιμόρφωση των διευθυντών/ντριών σε θέματα σχετικά με την εφαρμογή της ΔΟΠ, όπως είναι η ενδοσχολική, η εισαγωγική συγχρόνως με την περιοδική, η εξ αποστάσεως και η διαζώσης, η αυτομόρφωση, τα ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα, η έρευνα δράσης, τα βιωματικά εργαστήρια και τα μεταπτυχιακά προγράμματα πανεπιστημίων. Τέλος, γίνεται η πρόταση ότι θα πρέπει να διοργανώνονται οργανωμένα επιμορφωτικές δράσεις με στόχο την απόκτηση εξειδικευμένων γνώσεων από τα ηγετικά στελέχη για να αποκτηθεί βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται.

Μία άλλη έρευνα που έχει διεξαχθεί σχετικά με την εφαρμογή της ηγεσίας στις εκπαιδευτικές μονάδες Δευτεροβάθμιας Επαγγελματικής Εκπαίδευσης στο πλαίσιο της ΔΟΠ και του εργαλείου EFQM είναι του Χρήστου Κολοζώφ (2015). Η εν λόγω έρευνα αποσκοπεί στην αποτύπωση των απόψεων που έχουν οι εκπαιδευτικοί σχετικά με τα ηγετικά χαρακτηριστικά που έχουν οι διευθυντές/ντριες των σχολικών μονάδων επαγγελματικής εκπαίδευσης (ΕΠΑ.Λ) με βάση τις αρχές της ΔΟΠ. Στο πρώτο μέρος γίνεται προσπάθεια να καταγράψουν οι απόψεις των εκπαιδευτικών όσον αφορά στον βαθμό που υπάρχουν τα ηγετικά χαρακτηριστικά ποιότητας στα διευθυντικά στελέχη σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή, ενώ στο δεύτερο μέρος της εργασίας γίνεται προσπάθεια για σκιαγράφηση του βαθμού ανάπτυξης αυτών των χαρακτηριστικών στο μέλλον με γνώμονα τις απόψεις των

εκπαιδευτικών με στόχο την ποιοτική και αποτελεσματική λειτουργία των ΕΠΑ.Λ. Αυτή η έρευνα είναι ποσοτική και χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο το ερωτηματολόγιο που διαμοιράστηκε σε 102 εκπαιδευτικούς που εργάζονται σε Επαγγελματικά Λύκεια της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Δυτικής Θεσσαλονίκης. Από την έρευνα προκύπτει ότι τα περισσότερα από τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που περιγράφονται στο κριτήριο «Ηγεσία» του EFQM εντοπίζονται στους διευθυντές/ντρίες των ΕΠΑΛ σε μικρό ως μέτριο βαθμό με βάση τις απαντήσεις που δόθηκαν. Τέτοια ποιοτικά χαρακτηριστικά είναι η αναγνώριση των συνεργατών και η εκχώρηση καθηκόντων, η παρακίνηση και μετάδοση του οράματος, η ανάληψη πρωτοβουλιών και η διαδικασία λήψης αποφάσεων, η ικανότητα να συνεργάζονται, η ενίσχυση της εισαγωγής καινοτομιών και η ανάπτυξη της οργανωτικής σκέψης. Άλλα χαρακτηριστικά, όπως είναι ο προσανατολισμός προς τα αποτελέσματα, η ικανότητα επικοινωνίας και χρήσης των δεδομένων που συλλέγονται, η υποστήριξη της ομαδικής εργασίας, η δράση σε προληπτικό επίπεδο, η στήριξη των αλλαγών και ο προσανατολισμός προς τους μαθητές/τριες, τους γονείς και την τοπική αγορά εργασίας δεν εντοπίζονται καθόλου ή εντοπίζονται σε ελάχιστο βαθμό. Το χαρακτηριστικό που έχει καταγραφεί ως πολύ ή πάρα πολύ αναπτυγμένο είναι η αξιοπιστία και εντιμότητα των διευθυντών/ντριών. Έτσι, ο βαθμός ανάπτυξης- ύπαρξης των ποιοτικών χαρακτηριστικών ηγεσίας είναι χαμηλός και δεν είναι αυτός που απαιτείται για να εφαρμοστεί άμεσα η ΔΟΠ. Για αυτό είναι απαραίτητο να δραστηριοποιηθούν με κατάλληλο τρόπο οι διευθυντές/ντρίες για να μεταβάλλουν τις συνθήκες που επικρατούν και να μπορέσει έτσι να πραγματοποιηθεί η εφαρμογή της ΔΟΠ.

Επιπρόσθετα, μία άλλη έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί στα πλαίσια διπλωματικής εργασίας είναι της Μαρίας Καισάρη (2023) που αφορά στον ρόλο που έχει ο διευθυντής/ντρία και οι ηγετικές πρακτικές που χρησιμοποιούν ώστε να υιοθετηθεί και να εφαρμοστεί η ΔΟΠ στον τομέα της εκπαίδευσης. Η έρευνα χρησιμοποίησε το ερωτηματολόγιο που μοιράστηκε σε 31 διευθυντές και διευθύντριες μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι υπάρχουν υψηλά επίπεδα χρησιμοποίησης των έξι διαστάσεων της ΔΟΠ στα σχολεία της περιοχής όπου διενεργήθηκε η εν λόγω έρευνα. Ακόμη, εντοπίζεται θετική συσχέτιση των πρακτικών ηγεσίας που εφαρμόζονται από τον διευθυντή- αρχηγό της σχολικής μονάδας με την ΔΟΠ ως φιλοσοφία για τη διαχείριση και την βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Το γενικό συμπέρασμα

στο οποίο καταλήγει η εργασία είναι ότι παρόλο που δεν γίνεται ρητή ή συνειδητή εφαρμογή της ΔΠΙ σε όλα τα σχολεία που συμμετείχαν στην έρευνα, εντούτοις εντοπίζεται η εφαρμογή στοιχείων που αφορούν στη φιλοσοφία της ΔΟΠ στη διαχείριση, έστω και ασυνείδητα. Ωστόσο, η εφαρμογή της φιλοσοφίας για τη διαχείριση αλλαγών και της διαχείρισης όλου του σχολείου θεωρείται ανεπαρκής. Συμπερασματικά, τα σχολεία που συμμετείχαν στην έρευνα προσανατολίζονται προς την κατεύθυνση της υιοθέτησης μέτρων για την εφαρμογή της ΔΟΠ.

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία Έρευνας

3.1 Περιγραφή της Έρευνας

Η ποσοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε αποσκοπεί να διερευνηθούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών των σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για θέματα που σχετίζονται με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Είναι απαραίτητη η διερεύνηση του ρόλου και των χαρακτηριστικών του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας ώστε να προβληθεί σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται το μοντέλο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση στην Ελλάδα. Έτσι, όσοι είναι υπεύθυνοι για τη διοίκηση των σχολικών μονάδων θα μπορούν να έχουν μία εικόνα της κατάστασης που επικρατεί και θα μπορούν να προτείνουν τη βελτίωση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας που χαρακτηρίζει την σχολική μονάδα μέσω του προγραμματισμού των δράσεων τους ώστε να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των πελατών που είναι το διδακτικό προσωπικό, οι μαθητές, οι γονείς. Τέτοιου είδους έρευνες είναι χρήσιμες και αναγκαίες για την προώθηση μεταβολών και βελτιώσεων στον τρόπο της διοίκησης της εκπαίδευσης με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητάς της.

Επίσης, επιλέχθηκε αυτή η έρευνα επειδή το μοντέλο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι ένα σύγχρονο μοντέλο διοίκησης που μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση ενός οργανισμού μέσω της προώθησης της συμμετοχής όλων των εργαζομένων και μέσω της ανάπτυξης της οργανωσιακής κουλτούρας. Στον χώρο της σχολικής εκπαίδευσης η εφαρμογή αυτού του μοντέλου προσφέρει πολλά οφέλη. Μέσα από τη βιβλιογραφική επισκόπηση που πραγματοποιήθηκε σχετικά με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση και σχετικά με τον ρόλο του Διευθυντή διαμορφώθηκαν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

1. Πώς διαμορφώνεται ο ρόλος του Διευθυντή με βάση τα κριτήρια του ευρωπαϊκού μοντέλου EFQM της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;
2. Το εκπαιδευτικό προσωπικό μιας σχολικής μονάδας έχει γνώσεις σχετικά με την φιλοσοφία και τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;

+

3.2 Εργαλείο της Έρευνας

Για το θεωρητικό μέρος της εργασίας χρησιμοποιήθηκε η βιβλιογραφική και ερευνητική ανασκόπηση με θέμα την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στην εκπαίδευση με ιδιαίτερη επικέντρωση στον ρόλο του διευθυντή/ντριας ως ηγέτη/ηγέτιδας στα πλαίσια της ΔΟΠ. Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για να διεξαχθεί η έρευνα είναι ένα ερωτηματολόγιο που είναι προσαρμοσμένο από το πρωτότυπο του Sheffield Hallam University- Centre EFQM for Integral Excellence και το οποίο έχει χρησιμοποιηθεί σε πολλές διπλωματικές εργασίες. Πιο συγκεκριμένα, από όλο το ερωτηματολόγιο που περιλαμβάνει εννιά κατηγορίες μελέτης, επιλέχθηκαν οι ερωτήσεις που διερευνούν τον ρόλο του Διευθυντή/ντριας σε μια σχολική μονάδα. Το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα δημοφιλές εργαλείο ποσοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες καθώς δίνει τη δυνατότητα να συλλεχθεί μεγάλος αριθμός δεδομένων. Περιλαμβάνει κλειστές ερωτήσεις με στόχο τη διερεύνηση και την έκφραση των απόψεων των ερωτώμενων εύκολα και γρήγορα. Ακόμη, το ερωτηματολόγιο διαμοιράστηκε με ηλεκτρονική μορφή μέσω Google Forms καθώς έτσι μπόρεσε να το συμπληρώσει μεγαλύτερος αριθμός ατόμων. Επιπλέον, υπήρξε η πρόβλεψη ώστε οι να είναι υποχρεωτικό να απαντηθούν όλες οι ερωτήσεις για να ολοκληρωθεί το ερωτηματολόγιο και να αποσταλεί.

Στην αρχή του ερωτηματολογίου υπάρχει ένα σύντομο κείμενο ενημέρωσης των συμμετεχόντων στην έρευνα ότι η ανωνυμία και το απόρρητο των απαντήσεων εφαρμόζεται και διασφαλίζεται από την ερευνήτρια. Επιπρόσθετα, γίνεται αναφορά στον εθελοντικό χαρακτήρα της συμμετοχής των ατόμων στην έρευνα και στη δυνατότητα τους να αποχωρήσουν όποτε το επιθυμούν. Η ανωνυμία των απαντήσεων μπορεί να συμβάλει στο να απαντούν οι ερωτώμενοι με ειλικρίνεια στις ερωτήσεις (Bryman, 2016). Επισημαίνεται ότι τα δεδομένα της έρευνας θα χρησιμοποιηθούν μόνο με στόχο την έρευνα στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδος στο οποίο φοιτά η ερευνήτρια. Ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα της έρευνας με ερωτηματολόγιο είναι ότι μπορεί να απευθυνθεί σε μεγάλο αριθμό ατόμων και ότι η επεξεργασία και ανάλυση των ερωτήσεων για την εξαγωγή των συμπερασμάτων μπορεί να διεξαχθεί γρήγορα. Επιπλέον, οι ερωτήσεις είναι σύντομες και περιεκτικές ώστε να μην

καταναλώνεται πολύς χρόνος από τους συμμετέχοντες για τη συμπλήρωσή του και δεν υπάρχει κόστος για να δημιουργηθεί το ερωτηματολόγιο. Μέσα από την τυποποιημένη δομή των κλειστών ερωτήσεων που χρησιμοποιούνται προσφέρεται η δυνατότητα για διερεύνηση συγκεκριμένων ερευνητικών ερωτημάτων. Η διασφάλιση της αντιπροσωπευτικότητας των αποτελεσμάτων προκύπτει από τον μεγαλύτερο αριθμό των συμμετεχόντων σε μια έρευνα (Χαλικιάς, 2015· Ζαφειρόπουλος, 2005· Bryman, 2016). Στην παρούσα έρευνα συγκεντρώθηκαν 116 ερωτηματολόγια πλήρως συμπληρωμένα από 140 που στάλθηκαν, δηλαδή ποσοστό 82,9%. Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν και συμπληρώθηκαν από εκπαιδευτικούς και διευθυντές/ντρίες σχολείων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Σερρών.

Ωστόσο, ένα μειονέκτημα της έρευνας με ερωτηματολόγιο είναι η πιθανή απώλεια πληροφοριών επειδή τα δεδομένα συγκεντρώνονται σε γενικές κατηγορίες. Εκτός από τα παραπάνω, δεν μπορεί να διορθωθούν τα αρχικά λάθη που μπορεί να συνέβησαν κατά τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου. Η αναμονή για μεγάλο χρονικό διάστημα ώστε να συγκεντρωθεί ένας ικανοποιητικός αριθμός ερωτηματολογίων αποτελεί μία ακόμη αδυναμία της έρευνας με ερωτηματολόγιο. Στην παρούσα έρευνα η χρονική περίοδος αναμονής για να συγκεντρωθούν τα ερωτηματολόγια ήταν ένας μήνας, από τις 15 Νοεμβρίου μέχρι τις 20 Δεκεμβρίου. Επιπλέον, για να γίνει διερεύνηση του βαθμού κατανόησης του ερωτηματολογίου από τους συμμετέχοντες στην έρευνα πραγματοποιήθηκε μία πιλοτική έρευνα που είχε διάρκεια 5 ημερών και περιελάμβανε τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων από 10 άτομα. Με βάση τις απαντήσεις που δόθηκαν, φάνηκε ότι οι ερωτήσεις είναι κατανοητές και ότι υπάρχει ευκολία στην απάντησή τους. Ο μέσος χρόνος για να συμπληρωθεί το ερωτηματολόγιο είναι περίπου 20 λεπτά (Χαλικιάς, 2015· Ζαφειρόπουλος, 2005· Bryman, 2016).

3.3 Ανάλυση και παρουσίαση αποτελεσμάτων

Η συλλογή των δεδομένων έγινε από τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια και η ομαδοποίηση τους με βάση τις ερωτήσεις. Χωρίζονται στις ερωτήσεις σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα και στις ερωτήσεις σχετικά με τη ΔΟΠ και τη θέση του Διευθυντή/ντριας. Χρησιμοποιείται η κλίμακα Likert (1= Καθόλου, 2= Ελάχιστα, 3= Αρκετά, 4= Πολύ, 5= Πάρα πολύ). Η ανάλυση των

ερωτηματολογίων βασίστηκε στην μεθοδολογία στατιστικής ανάλυσης SPSS 29 και η περιγραφική στατιστική. Επιπλέον, διενεργήθηκε ανάλυση αξιοπιστίας α του Cronbach (reliability analysis) των κλιμάκων τους ερωτηματολογίου και η τιμή είναι $\alpha = 0,920$ (Πίνακας 1) και αυτό δείχνει την μεγάλη αξιοπιστία του ερωτηματολογίου. Επιπρόσθετα, για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας έγινε χρήση πινάκων και διαγραμμάτων που διαμορφώθηκαν μέσα από το SPSS (Ζαφειρόπουλος & Μυλωνάς, 2018· Χαλικιάς, κ.ά., 2015).

Πίνακας 1: Τεστ αξιοπιστίας Cronbach's Alpha

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,920	39

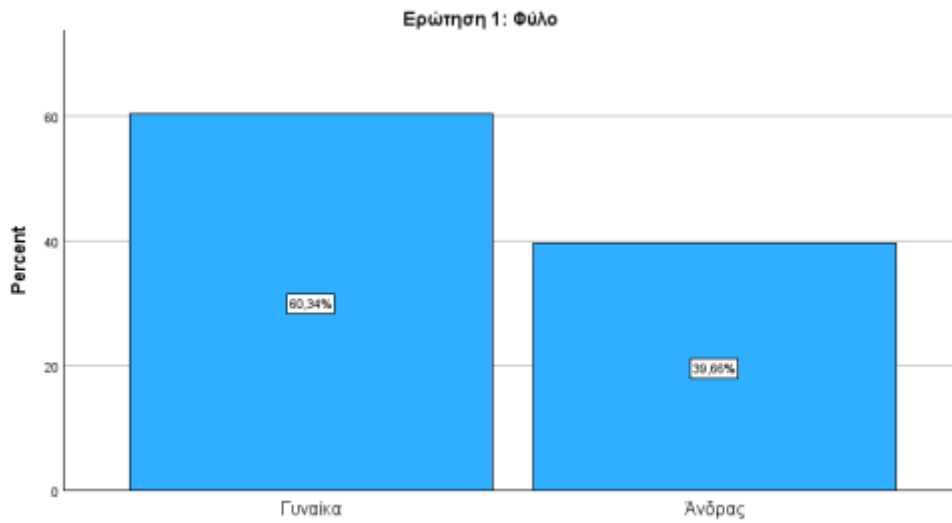
3.3.1 Δημογραφικά στοιχεία

Από τους ερωτηθέντες το 60,3% (70/116) ήταν γυναίκες και το 39,7% (46/116) ήταν άντρες, όπως φαίνεται και από το παρακάτω πίνακα και διάγραμμα:

Πίνακας 2: Φύλο ερωτηθέντων

Ερώτηση 1: Φύλο		
	N	%
Γυναίκα	70	60,3%
Άνδρας	46	39,7%

Διάγραμμα 1: Φύλο των συμμετεχόντων



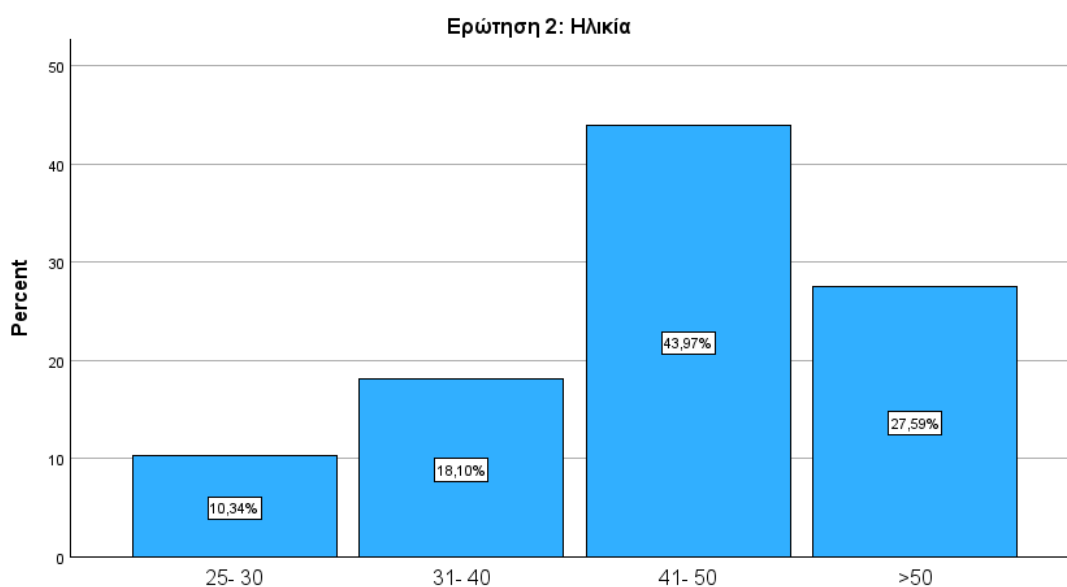
Οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες βρίσκονται στην ομάδα ηλικίας από 41-50 έτη, σε ποσοστό 44% (51/116) και στην ηλικιακή ομάδα >50 έτη σε ποσοστό 27,6% (32/116). Ακόμη, το 18,1% (21/116) είναι σε ηλικίες 31-40 και το 10,3% (12/116) σε ηλικία 25- 30 χρονών, σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 3: Ηλικία ερωτηθέντων

Ερώτηση 2: Ηλικία

	N	%
25- 30	12	10,3%
31- 40	21	18,1%
41- 50	51	44,0%
>50	32	27,6%

Διάγραμμα 2: Ηλικία των συμμετεχόντων



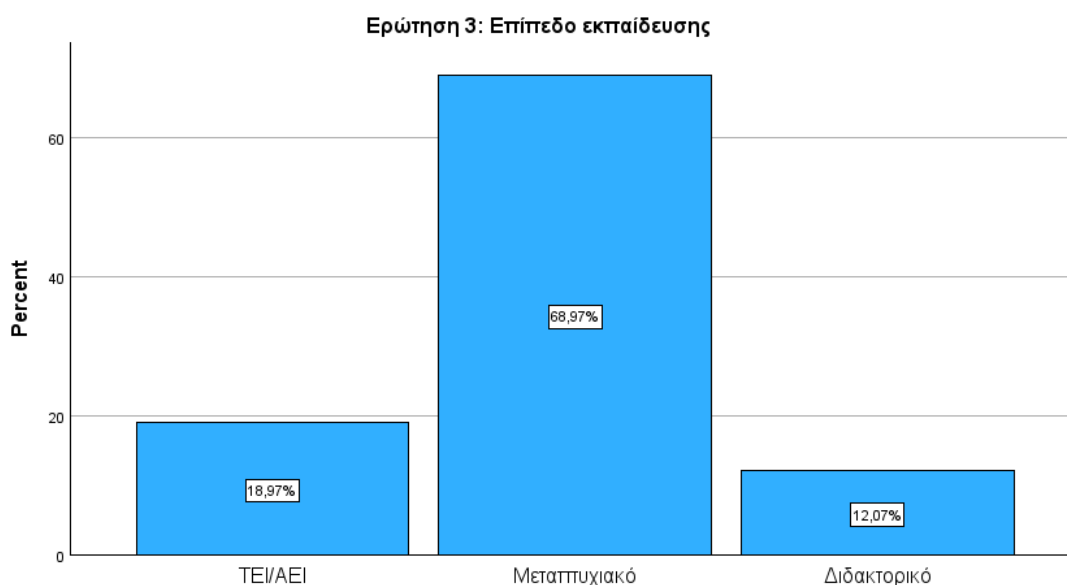
Η πλειονότητα των ερωτηθέντων, το 69% (80/116) είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού πτυχίου, το 19% (22/116) είναι κάτοχοι πτυχίου ΤΕΙ/ΑΕΙ και το 12,1% (14/116) έχουν διδακτορικό σύμφωνα με το παρακάτω πίνακα και διάγραμμα:

Πίνακας 4: Επίπεδο εκπαίδευσης ερωτηθέντων

Ερώτηση 3: Επίπεδο εκπαίδευσης

	N	%
ΤΕΙ/ΑΕΙ	22	19,0%
Μεταπτυχιακ ό	80	69,0%
Διδακτορικό	14	12,1%

Διάγραμμα 3: Επίπεδο εκπαίδευσης συμμετεχόντων



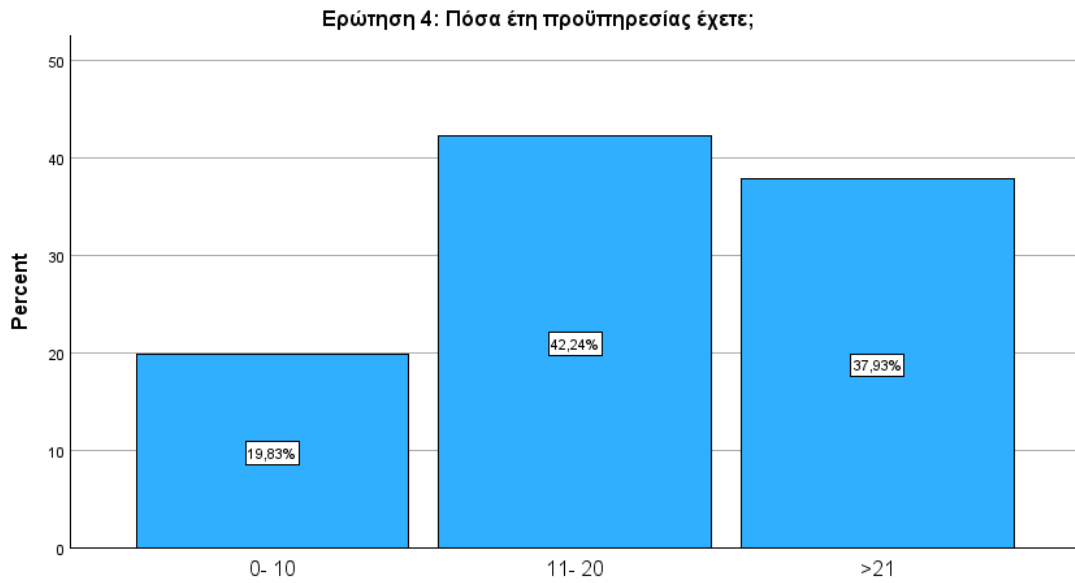
Στην ερώτηση που αφορά στα χρόνια προϋπηρεσίας, οι περισσότεροι το 42,2% (49/116) απάντησαν ότι έχουν 11-20 έτη προϋπηρεσίας, το 37,9% (44/116) >21 έτη προϋπηρεσίας και το 19,8% (23/116) από 0- 10 χρόνια, όπως φαίνεται από τον παρακάτω πίνακα και διάγραμμα:

Πίνακας 5: Έτη προϋπηρεσίας ερωτηθέντων

Ερώτηση 4: Έτη προϋπηρεσίας

	N	%
0- 10	23	19,8%
11- 20	49	42,2%
>21	44	37,9%

Διάγραμμα 4: Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση



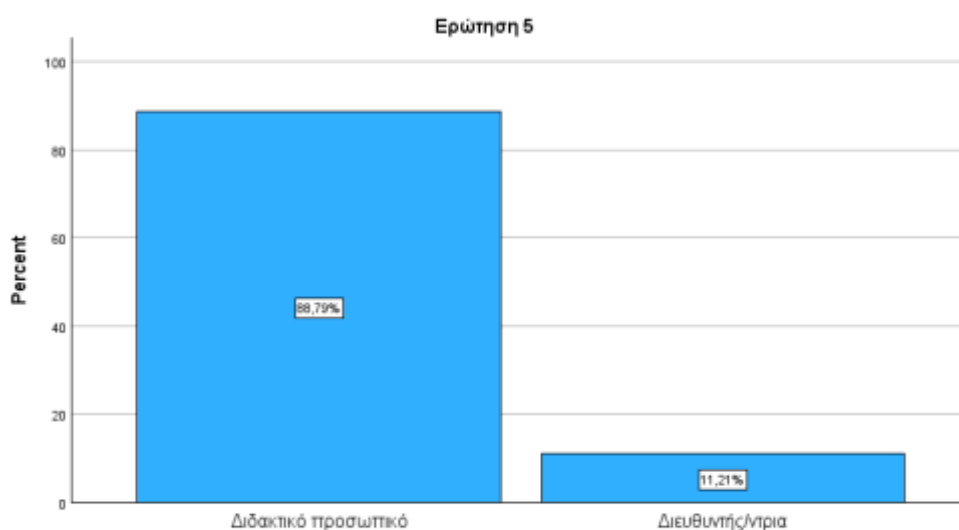
Από το σύνολο των ερωτηθέντων, οι περισσότεροι, δηλαδή το 88,8% (103/116) ανήκουν στο διδακτικό προσωπικό της σχολικής μονάδας και το 11,2% (13/116) είναι διευθυντές ή διευθύντριες, όπως φαίνεται παρακάτω:

Πίνακας 6: Ανήκετε στο διδακτικό προσωπικό της σχολικής μονάδας ή έχετε θέση διευθυντή/ντριας

Ερώτηση 5

	N	%
Διδακτικό προσωπικό	103	88,8%
Διευθυντής/ντρια	13	11,2%

Διάγραμμα 5: Σε ποια κατηγορία ανήκετε;



3.3.2 Ερωτήσεις για τη θέση του Διευθυντή/ντριας στα πλαίσια της ΔΟΠ

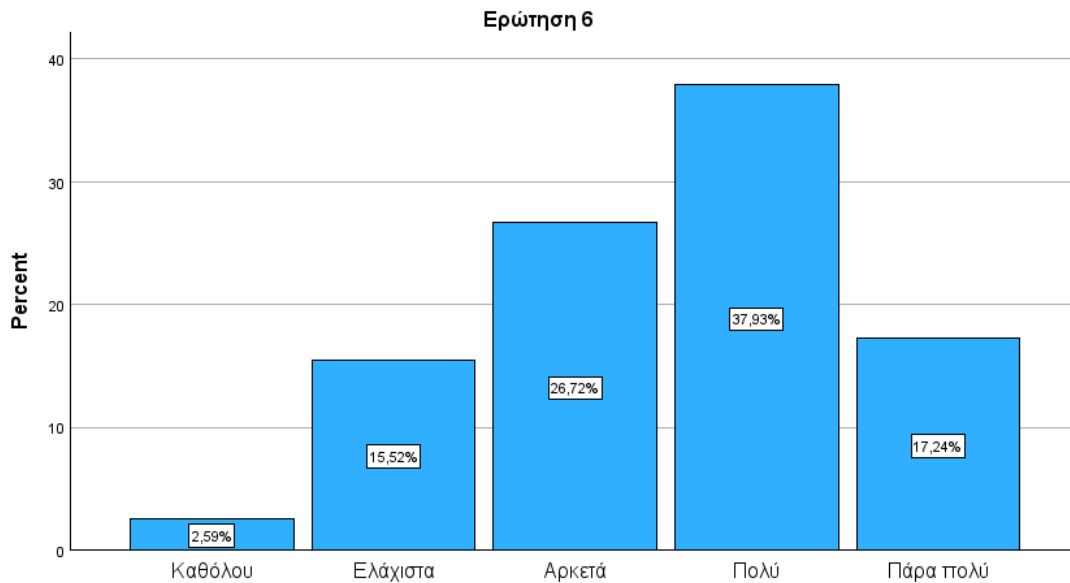
Στην ερώτηση του ερωτηματολογίου «Θεωρείτε ότι η σχολική μονάδα στην οποία εργάζεστε χαρακτηρίζεται από ποιότητα;» και η οποία αφορά στην ποιότητα της σχολικής μονάδας με βάση την άποψη των ερωτηθέντων, οι περισσότεροι, το 37,9% από τους ερωτώμενους απάντησαν ότι υπάρχει «πολύ», το 26,7% «αρκετά» και το 17,2% «πολύ». Μόνο το 18,1% απάντησε «ελάχιστα» και «καθόλου». Από αυτά τα αποτελέσματα φαίνεται ότι η πλειονότητα των εκπαιδευτικών θεωρεί ότι υπάρχει ποιότητα στο σχολείο όπου εργάζεται. Τα παραπάνω φαίνονται στον πίνακα και το διάγραμμα που ακολουθούν:

Πίνακας 7: Ποιότητα της σχολικής μονάδας

Ερώτηση 6

	N	%
Καθόλου	3	2,6%
Ελάχιστα	18	15,5%
Αρκετά	31	26,7%
Πολύ	44	37,9%
Πάρα πολύ	20	17,2%

Διάγραμμα 6: Ποιότητα της σχολικής μονάδας



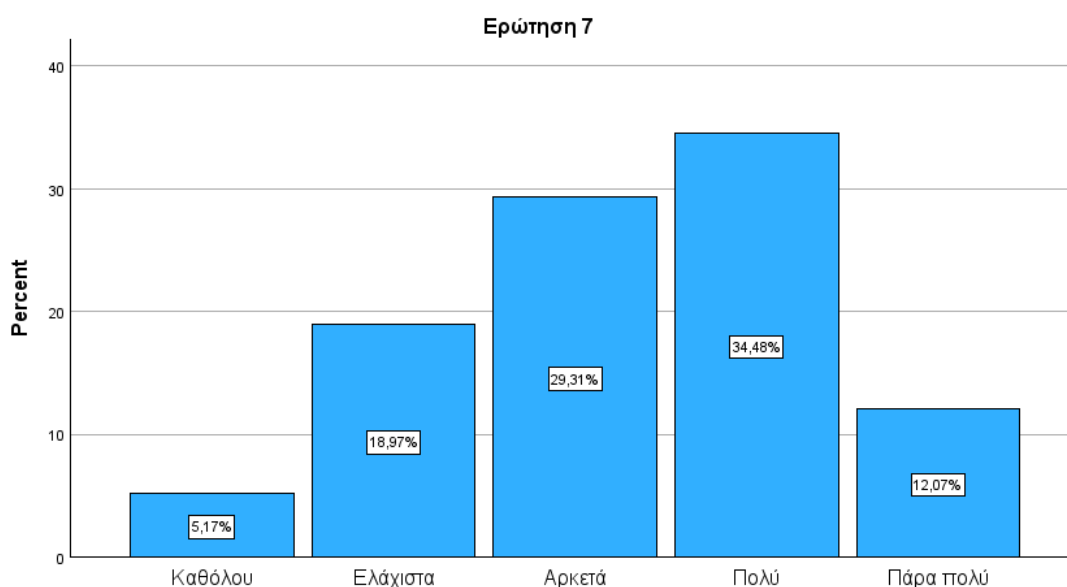
Στην ερώτηση 7 «Γνωρίζετε τη θεωρία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;» το μεγαλύτερο ποσοστό δηλαδή το 34,5% απάντησε «πολύ» και το 12,1% «πάρα πολύ». Επίσης, το 29,3% απάντησε ότι γνωρίζει τη θεωρία της ΔΟΠ «αρκετά», ενώ μόνο το 24,94% συνολικά απάντησε «ελάχιστα» και «καθόλου» όσον αφορά στη γνώση για τη θεωρία της ΔΟΠ (18,97% «ελάχιστα» και 5,17% «καθόλου»), όπως φαίνεται παρακάτω:

Πίνακας 8: Γνώση της θεωρίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Ερώτηση 7

	N	%
Καθόλου	6	5,2%
Ελάχιστα	22	19,0%
Αρκετά	34	29,3%
Πολύ	40	34,5%
Πάρα πολύ	14	12,1%

Διάγραμμα 7: Γνώση της θεωρίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας



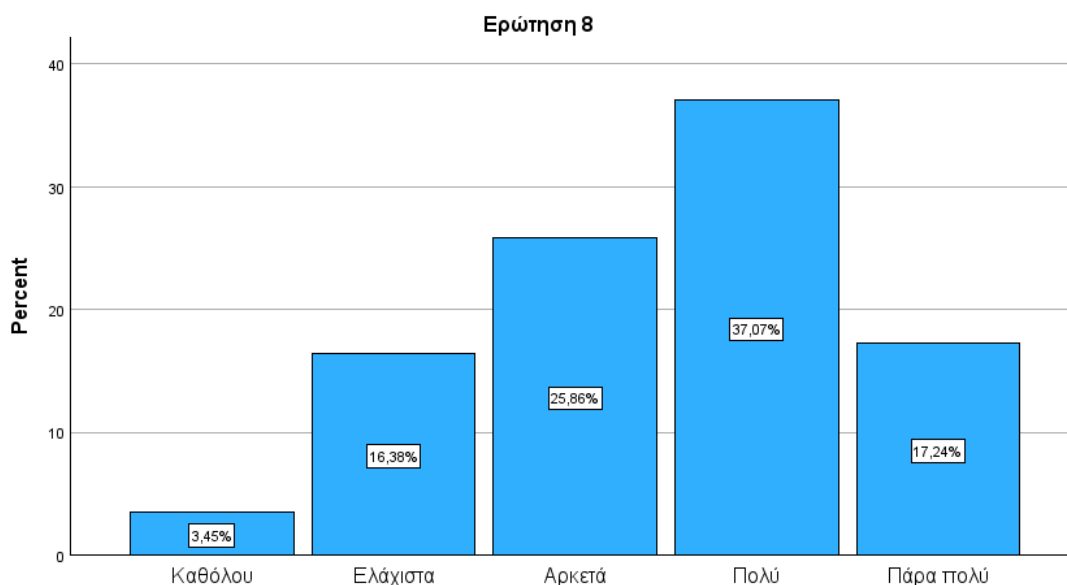
Στην ερώτηση 8 «Γνωρίζετε τη φιλοσοφία ή τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;» το μεγαλύτερο ποσοστό δηλαδή το 37,1% απάντησε «πολύ», το 17,2% «πάρα πολύ» και το 25,9% «αρκετά». Μόνο το 19,8% συνολικά απάντησε ότι γνωρίζει τη θεωρία της ΔΟΠ «ελάχιστα» και «καθόλου», όπως φαίνεται παρακάτω:

Πίνακας 9: Γνώση της φιλοσοφίας ή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Ερώτηση 8

	N	%
Καθόλου	4	3,4%
Ελάχιστα	19	16,4%
Αρκετά	30	25,9%
Πολύ	43	37,1%
Πάρα πολύ	20	17,2%

Διάγραμμα 8: Γνώση της φιλοσοφίας ή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;



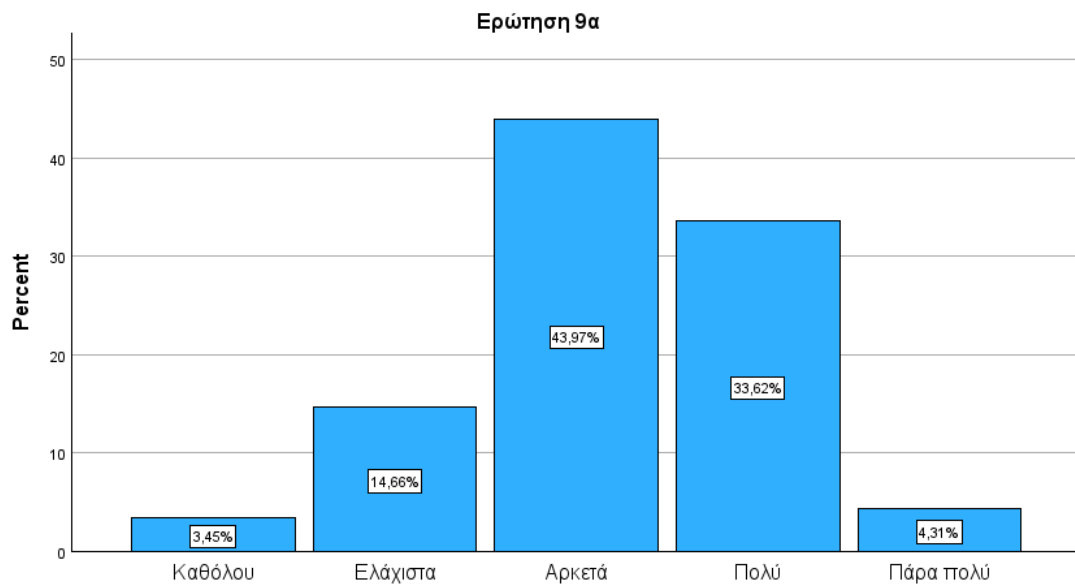
Στην ερώτηση 9α «Οι Διευθυντές μας συνεργάζονται με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με συνεδριάσεις με γονείς;» το μεγαλύτερο ποσοστό δηλαδή το 33,6% απάντησε «πολύ» και το 4,3% «πάρα πολύ». Επίσης, το 44% απάντησε ότι οι Διευθυντές/ντριες τους συνεργάζονται με τους γονείς μέσω συνεδριάσεων «αρκετά» και μόνο το 14,7% απάντησε «ελάχιστα» και το 3,4% «καθόλου», όπως φαίνεται παρακάτω.

Πίνακας 10: Συνεργασία με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Συνεδριάσεις με γονείς;

Ερώτηση 9α

	N	%
Καθόλου	4	3,4%
Ελάχιστα	17	14,7%
Αρκετά	51	44,0%
Πολύ	39	33,6%
Πάρα πολύ	5	4,3%

Διάγραμμα 9: Συνεργασία με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Συνεδριάσεις με γονείς;



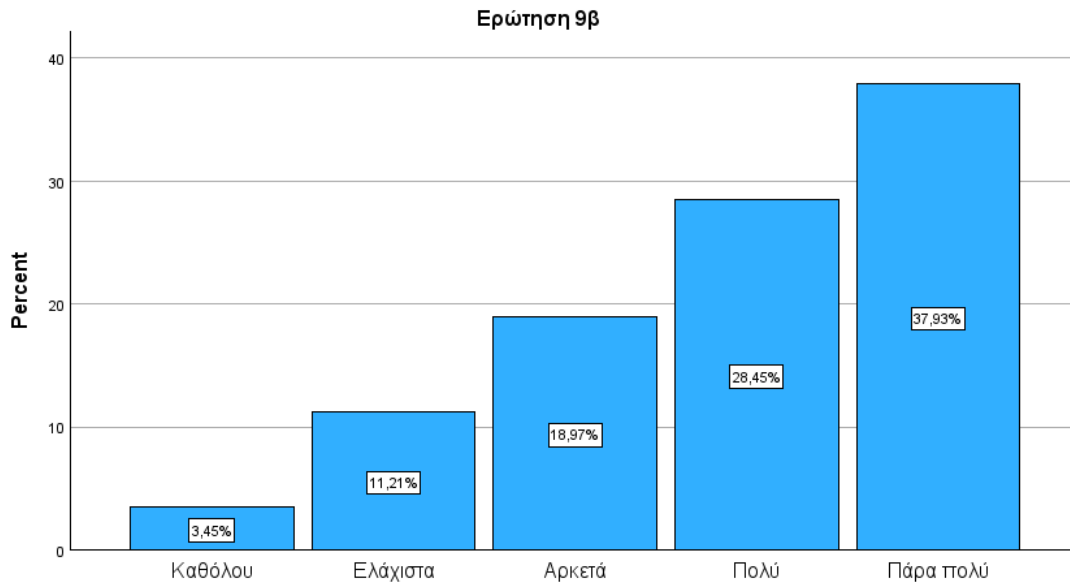
Στην ερώτηση 9β «Οι Διευθυντές μας συνεργάζονται με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με Συνεδριάσεις με διδάσκοντες;» το μεγαλύτερο ποσοστό δηλαδή το 37,9% απάντησε «πάρα πολύ» και το 28,4% «πολύ». Επίσης, το 19% απάντησε ότι ο διευθυντής/ντρια συνεδριάζει με τους διδάσκοντες με στόχο την κατανόηση των αναγκών και προσδοκιών τους «αρκετά». Μόνο το 14,6% συνολικά απάντησε «ελάχιστα» και «καθόλου» όσον αφορά στις συνεδριάσεις με διδάσκοντες, όπως παρουσιάζεται παρακάτω:

Πίνακας 11: Συνεργασία με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Συνεδριάσεις με διδάσκοντες

Ερώτηση 9β

	N	%
Καθόλου	4	3,4%
Ελάχιστα	13	11,2%
Αρκετά	22	19,0%
Πολύ	33	28,4%
Πάρα πολύ	44	37,9%

Διάγραμμα 10: Συνεργασία με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Συνεδριάσεις με διδάσκοντες



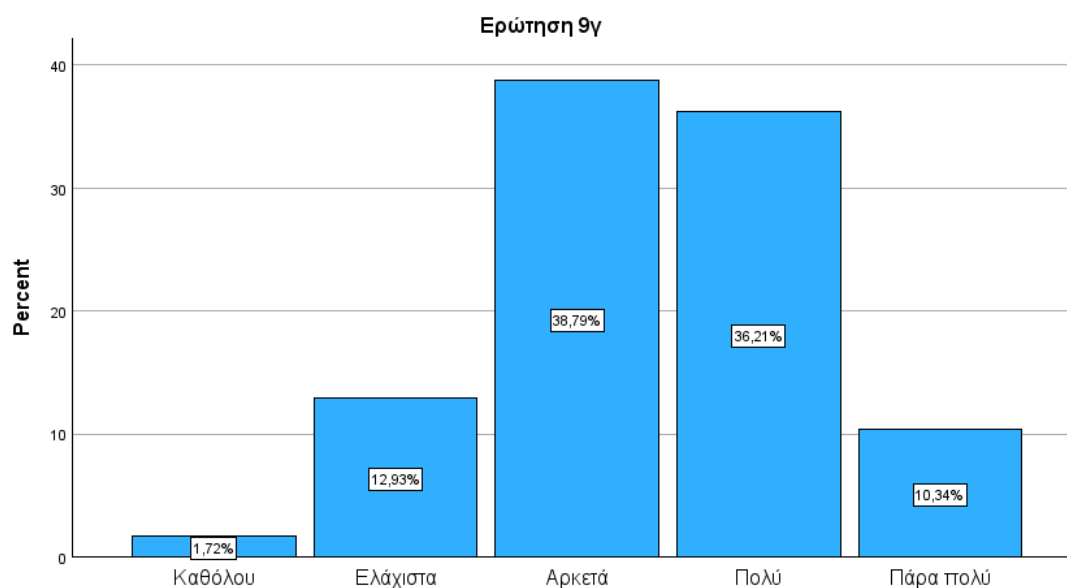
Στην ερώτηση 9γ «Οι Διευθυντές μας συνεργάζονται με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με συναντήσεις εργασίας (ατομικά και ομαδικά);» το μεγαλύτερο ποσοστό δηλαδή το 38,8% απάντησε «αρκετά», το 36,2% «πολύ» και το 10,3% «πάρα πολύ». Επίσης, το 12,9% απάντησε ότι η συνεργασία με τις βασικές ομάδες συμφερόντων μέσω ατομικών και ομαδικών συναντήσεων εργασίας γίνεται «ελάχιστα» και το 1,7% «καθόλου», όπως φαίνεται παρακάτω:

Πίνακας 12: Συνεργασία με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Συναντήσεις εργασίας (ατομικά και ομαδικά)

Ερώτηση 9γ

	N	%
Καθόλου	2	1,7%
Ελάχιστα	15	12,9%
Αρκετά	45	38,8%
Πολύ	42	36,2%
Πάρα πολύ	12	10,3%

Διάγραμμα 11: Συνεργασία με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Συναντήσεις εργασίας (ατομικά και ομαδικά)



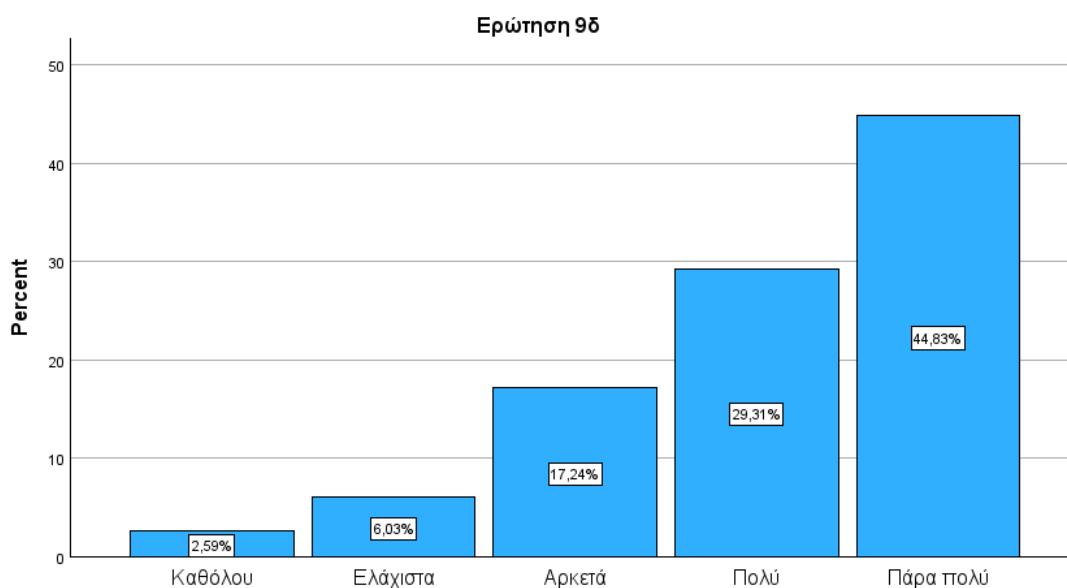
Στην ερώτηση 9δ «Οι Διευθυντές μας συνεργάζονται με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με κοινοποιήσεις και ανακοινώσεις;» το μεγαλύτερο ποσοστό δηλαδή το 44,8% απάντησε «πάρα πολύ», το 29,3% «πολύ» και το 17,2% «αρκετά». Ακόμη, το 6% απάντησε ότι οι διευθυντές/ντριες συνεργάζονται σε ελάχιστο βαθμό με τις βασικές ομάδες συμφερόντων μέσω κοινοποιήσεων και ανακοινώσεων και το 2,6% απάντησε «καθόλου», όπως παρουσιάζεται παρακάτω:

Πίνακας 13: Συνεργασία με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με κοινοποιήσεις και ανακοινώσεις;»

Ερώτηση 9δ

	N	%
Καθόλου	3	2,6%
Ελάχιστα	7	6,0%
Αρκετά	20	17,2%
Πολύ	34	29,3%
Πάρα πολύ	52	44,8%

Διάγραμμα 12: Συνεργασία με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με κοινοποιήσεις και ανακοινώσεις;»



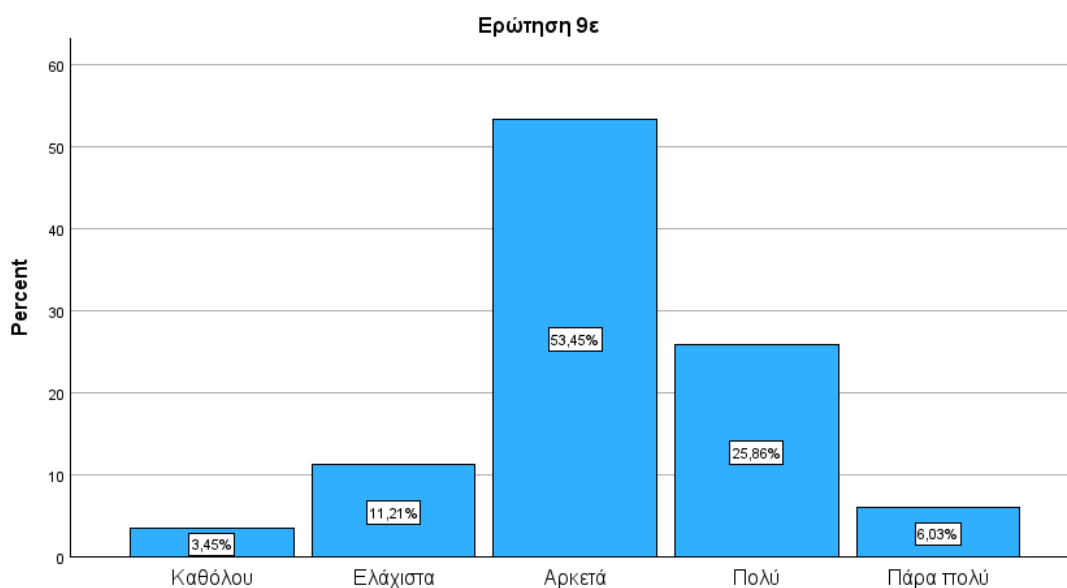
Στην ερώτηση 9ε «Οι Διευθυντές μας συνεργάζονται με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με σχολικές εκδηλώσεις;» το μεγαλύτερο ποσοστό δηλαδή το 53,4% απάντησε «αρκετά», το 25,9% «πολύ» και το 6% «πάρα πολύ». Το 11,2% απάντησε ότι υπάρχει συνεργασία των διευθυντών/ντριών μέσω σχολικών εκδηλώσεων «ελάχιστα» και το 3,4% «καθόλου», όπως φαίνεται παρακάτω:

Πίνακας 14: Συνεργασία με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με σχολικές εκδηλώσεις;»

Ερώτηση 9ε

	N	%
Καθόλου	4	3,4%
Ελάχιστα	13	11,2%
Αρκετά	62	53,4%
Πολύ	30	25,9%
Πάρα πολύ	7	6,0%

Διάγραμμα 13: Συνεργασία με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με σχολικές εκδηλώσεις;»



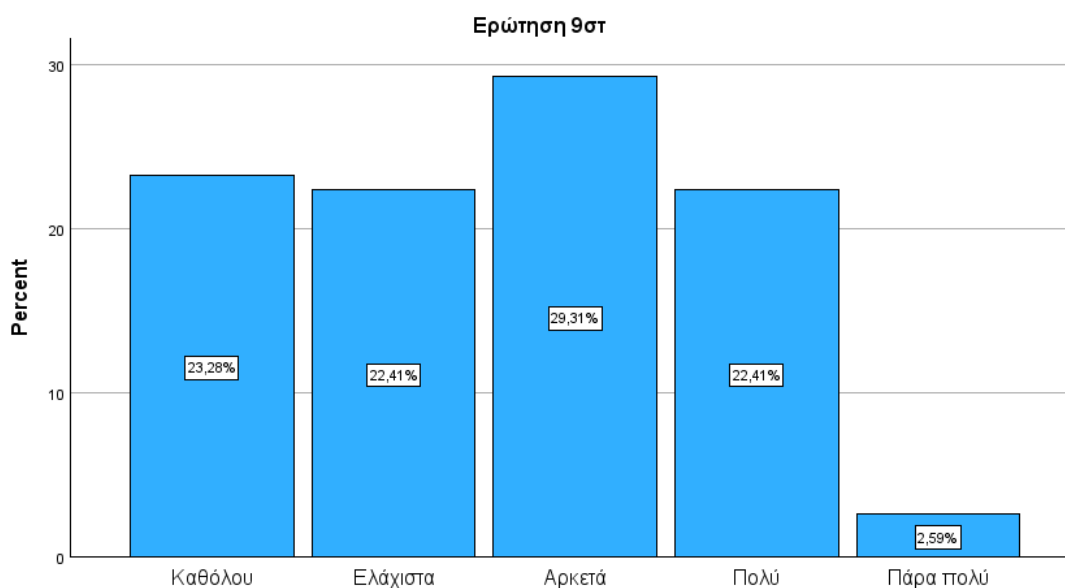
Στην ερώτηση 9στ «Οι Διευθυντές μας συνεργάζονται με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με σχολική επιτροπή;» το μεγαλύτερο ποσοστό δηλαδή το 29,3% απάντησε «αρκετά», το 22,4% «πολύ» και το 2,6% «πάρα πολύ». Ωστόσο, συνολικά το 45,7% των ερωτηθέντων απάντησε «ελάχιστα» και «καθόλου» όσον αφορά στην χρήση της σχολικής επιτροπής ως μέσου συνεργασίας του διευθυντή με τις βασικές ομάδες συμφερόντων. Από αυτό το ποσοστό μπορεί να γίνει αντιληπτό ότι η σχολική επιτροπή δεν χρησιμοποιείται από κάποιους διευθυντές/ντριες, όπως παρουσιάζεται παρακάτω:

Πίνακας 15: Συνεργασία με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με σχολική επιτροπή;»

Ερώτηση 9στ

	N	%
Καθόλου	27	23,3%
Ελάχιστα	26	22,4%
Αρκετά	34	29,3%
Πολύ	26	22,4%
Πάρα πολύ	3	2,6%

Διάγραμμα 14: Συνεργασία με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με σχολική επιτροπή;»



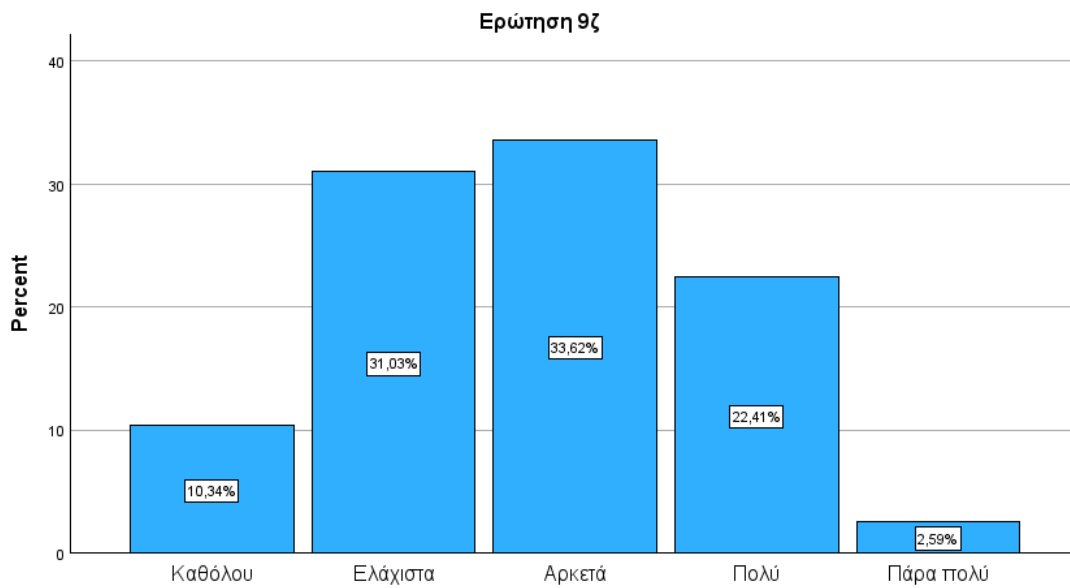
Στην ερώτηση 9ζ «Οι Διευθυντές μας συνεργάζονται με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με σχολικό συμβούλιο;» το μεγαλύτερο ποσοστό δηλαδή το 33,6% απάντησε «αρκετά», το 22,4% «πολύ» και το 2,6% «πάρα πολύ». Ωστόσο, υπάρχει ένα μεγάλο ποσοστό (συνολικά: 41,3%) των ερωτηθέντων που απάντησε «ελάχιστα» και «καθόλου» όσον αφορά στη συνεργασία των διευθυντών/ντριών με τις ομάδες συμφερόντων μέσω του σχολικού συμβουλίου. Αυτό δείχνει ότι το σχολικό συμβούλιο δεν αποτελεί δημοφιλές μέσο συνεργασίας, όπως φαίνεται παρακάτω:

Πίνακας 16: Συνεργασία με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με σχολικό συμβούλιο;»

Ερώτηση 9ζ

	N	%
Καθόλου	12	10,3%
Ελάχιστα	36	31,0%
Αρκετά	39	33,6%
Πολύ	26	22,4%
Πάρα πολύ	3	2,6%

Διάγραμμα 15: Συνεργασία με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με σχολικό συμβούλιο;»



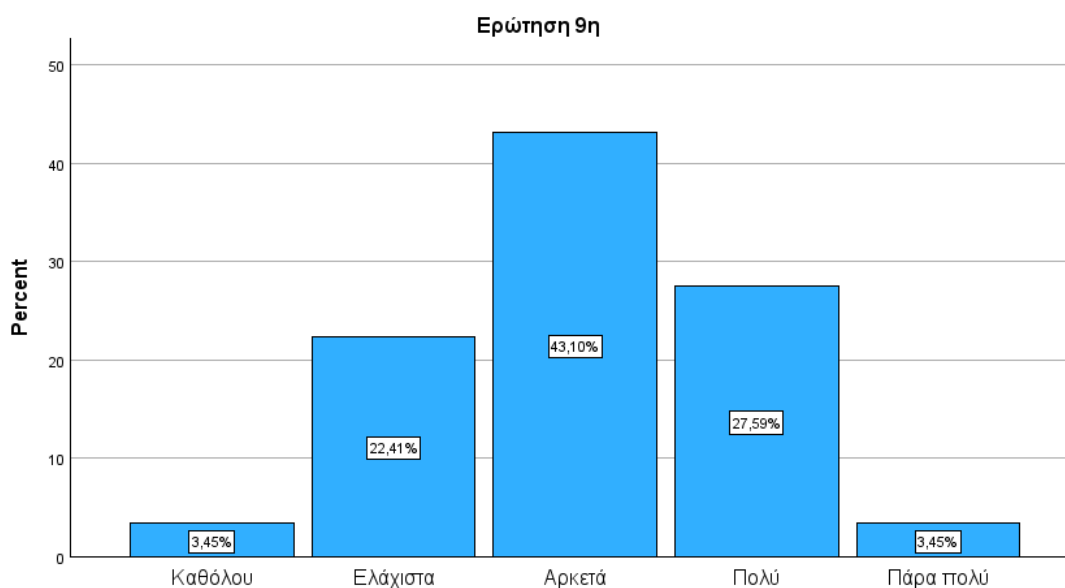
Στην ερώτηση 9η «Οι Διευθυντές μας συνεργάζονται με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με μαθητικά συμβούλια;» το μεγαλύτερο ποσοστό δηλαδή το 43,1% απάντησε «αρκετά», το 27,6% «πολύ» και το 3,4% «πάρα πολύ». Επίσης, το 22,4% απάντησε «ελάχιστα» και το 3,4% «καθόλου» όσον αφορά στη συνεργασία των διευθυντών/ντριών με μαθητικά συμβούλια, όπως προβάλλεται παρακάτω:

Πίνακας 17: Συνεργασία με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με μαθητικά συμβούλια;

Ερώτηση 9η

	N	%
Καθόλου	4	3,4%
Ελάχιστα	26	22,4%
Αρκετά	50	43,1%
Πολύ	32	27,6%
Πάρα πολύ	4	3,4%

Διάγραμμα 16: Συνεργασία με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με μαθητικά συμβούλια;



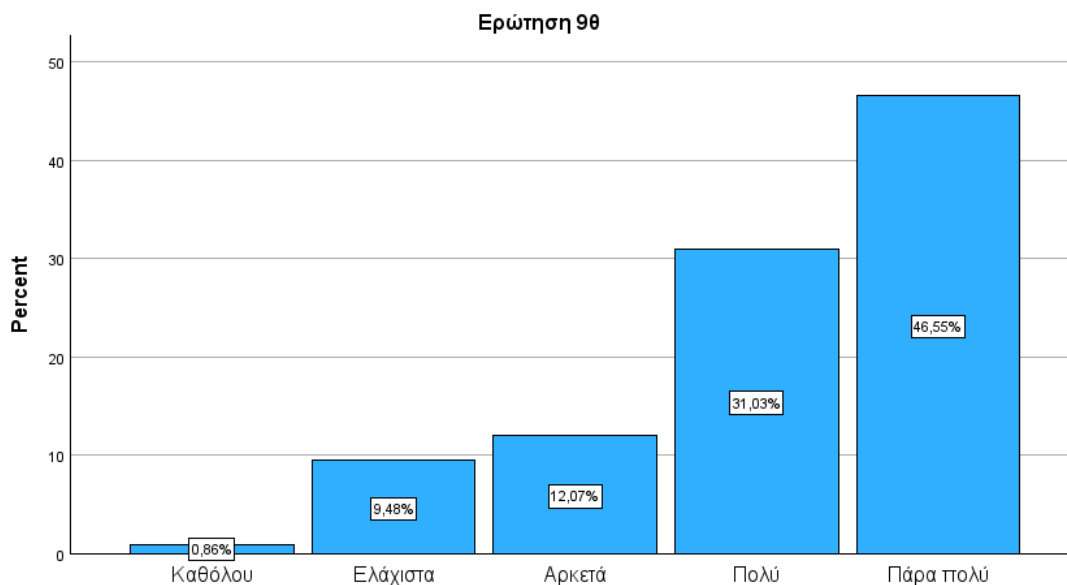
Στην ερώτηση 9θ «Ερώτηση 9θ: Οι Διευθυντές μας συνεργάζονται με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με συναντήσεις με σχολικούς συμβούλους και προϊστάμενες αρχές;» το μεγαλύτερο ποσοστό δηλαδή το 46,6% απάντησε «πάρα πολύ», το 31% «πολύ» και το 12,1% «αρκετά». Μόνο το 9,5% απάντησε «ελάχιστα» και το 0,9% «καθόλου» όσον αφορά στη συνεργασία των διευθυντών/ντριών με σχολικούς συμβούλους και προϊστάμενες αρχές. Τα παραπάνω ποσοστά σημαίνουν υπάρχει η συνεργασία με σχολικούς συμβούλους και προϊστάμενες αρχές σε μεγάλο βαθμό και συχνότητα, όπως παρουσιάζεται παρακάτω:

Πίνακας 18: Συνεργασία με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με συναντήσεις με σχολικούς συμβούλους και προϊστάμενες αρχές;»

Ερώτηση 9θ

	N	%
Καθόλου	1	0,9%
Ελάχιστα	11	9,5%
Αρκετά	14	12,1%
Πολύ	36	31,0%
Πάρα πολύ	54	46,6%

Διάγραμμα 17: Συνεργασία με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με συναντήσεις με σχολικούς συμβούλους και προϊστάμενες αρχές;»



Στην ερώτηση 9ι «Οι Διευθυντές μας συνεργάζονται με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με συνεργασίες μεταξύ διευθυντών;» το μεγαλύτερο ποσοστό δηλαδή το 46,6% απάντησε «αρκετά», το 38,8% «πολύ» και το 8,6% «πάρα πολύ». Μόνο το 6% συνολικά απάντησε «ελάχιστα» και «καθόλου» όσον αφορά στη συνεργασία μεταξύ διευθυντών/ντριών, όπως παρουσιάζεται παρακάτω:

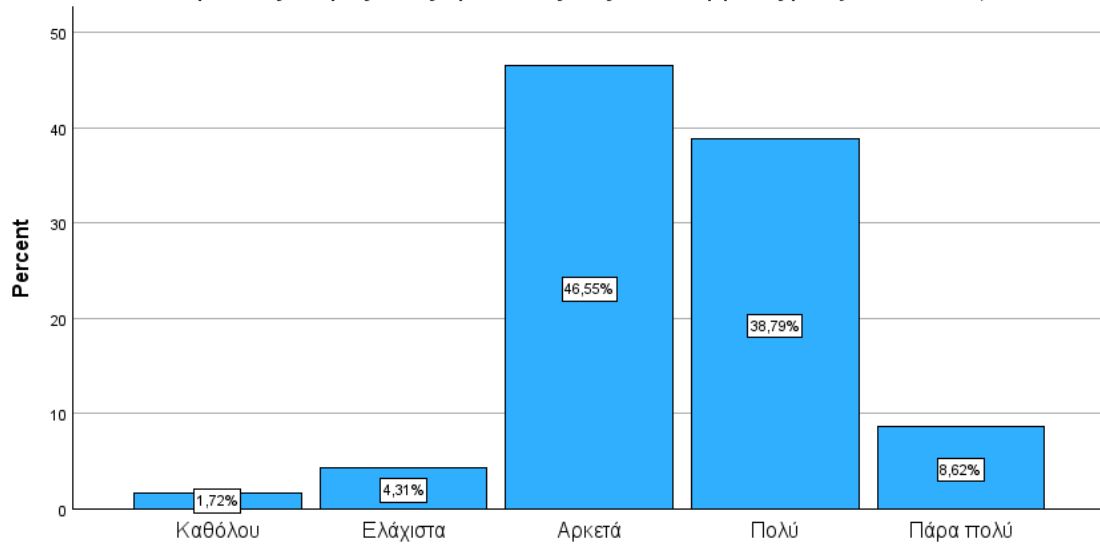
Πίνακας 19: Συνεργασία με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με συνεργασίες μεταξύ διευθυντών;»

Ερώτηση 9ι

	N	%
Καθόλου	2	1,7%
Ελάχιστα	5	4,3%
Αρκετά	54	46,6%
Πολύ	45	38,8%
Πάρα πολύ	10	8,6%

Διάγραμμα 18: Συνεργασία με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με συνεργασίες μεταξύ διευθυντών;»

Ερώτηση 91: Οι Διευθυντές μας συνεργάζονται με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με συνεργασίες μεταξύ διευθυντών;



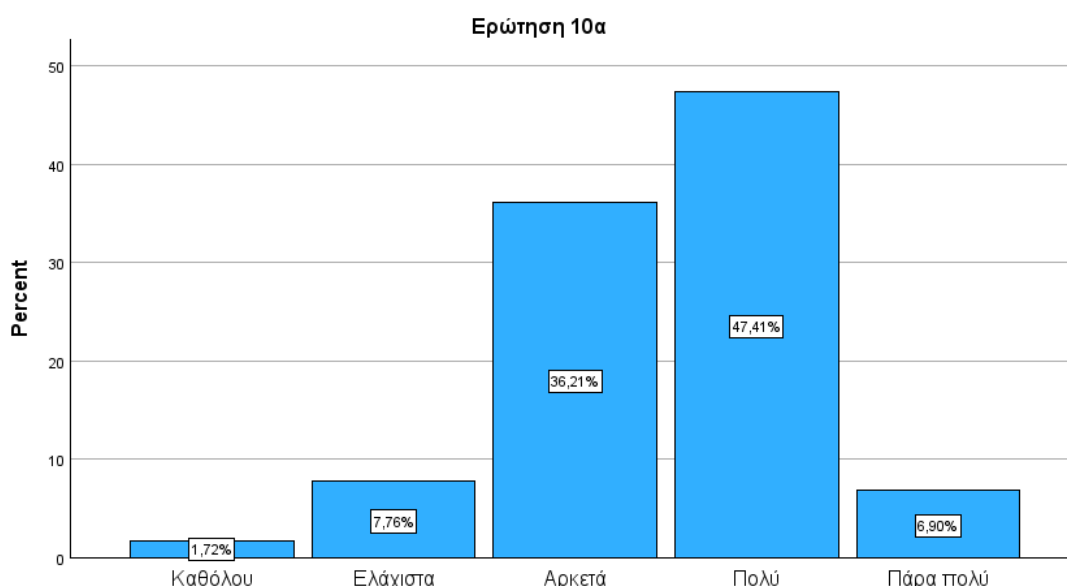
Στην ερώτηση 10α «Οι Διευθυντές μας μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας διασφαλίζουν ότι όλοι έχουν κατανοήσει την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και τις στρατηγικές της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ερωτηματολόγιο;» το μεγαλύτερο ποσοστό δηλαδή το 47,4% απάντησε «πολύ», το 36,2% «αρκετά» και το 6,9% «πάρα πολύ». Επίσης, συνολικά το 9,5% απάντησε «ελάχιστα» και «καθόλου», όπως φαίνεται παρακάτω:

Πίνακας 20: Διασφάλιση μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας ότι όλοι έχουν κατανοήσει την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και τις στρατηγικές της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ερωτηματολόγιο

Ερώτηση 10α

	N	%
Καθόλου	2	1,7%
Ελάχιστα	9	7,8%
Αρκετά	42	36,2%
Πολύ	55	47,4%
Πάρα πολύ	8	6,9%

Διάγραμμα 19: Διασφάλιση μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας ότι όλοι έχουν κατανοήσει την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και τις στρατηγικές της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ερωτηματολόγιο



Στην ερώτηση 10β «Οι Διευθυντές μας μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας διασφαλίζουν ότι όλοι έχουν κατανοήσει την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και τις

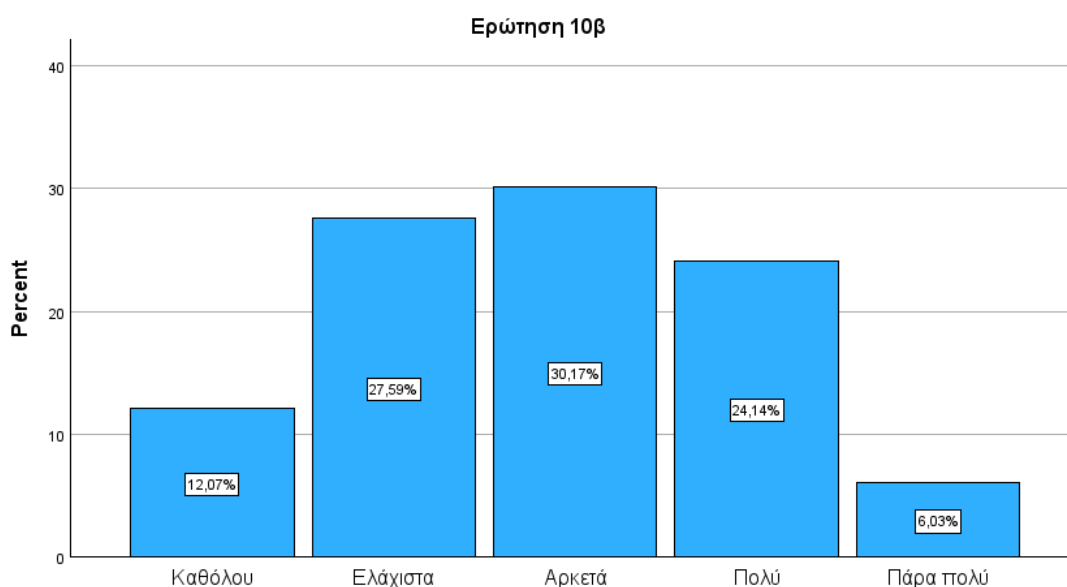
στρατηγικές της εκπαιδευτικής μονάδας. Με παιδαγωγικές συνεδριάσεις;» το μεγαλύτερο ποσοστό δηλαδή το 30,2% απάντησε «αρκετά», το 24,1% «πολύ» και το 6% «πάρα πολύ». Επίσης, το 27,6% απάντησε ότι ο τρόπος διασφάλισης της κατανόησης της αποστολής, του οράματος, των αξιών και των στρατηγικών της εκπαιδευτικής μονάδας με παιδαγωγικές συνεδριάσεις χρησιμοποιείται «ελάχιστα» και το 12,1% απάντησε «καθόλου», όπως προβάλλεται παρακάτω:

Πίνακας 21: Διασφάλιση μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας ότι όλοι έχουν κατανοήσει την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και τις στρατηγικές της εκπαιδευτικής μονάδας. Με παιδαγωγικές συνεδριάσεις;

Ερώτηση 10β

	N	%
Καθόλου	14	12,1%
Ελάχιστα	32	27,6%
Αρκετά	35	30,2%
Πολύ	28	24,1%
Πάρα πολύ	7	6,0%

Διάγραμμα 20: Διασφάλιση μας μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας ότι όλοι έχουν κατανοήσει την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και τις στρατηγικές της εκπαιδευτικής μονάδας. Με παιδαγωγικές συνεδριάσεις;»



Στην ερώτηση 10γ «Οι Διευθυντές μας μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας διασφαλίζουν ότι όλοι έχουν κατανοήσει την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και τις στρατηγικές της εκπαιδευτικής μονάδας. Έμμεσα: Με την υποστήριξη καινοτόμων

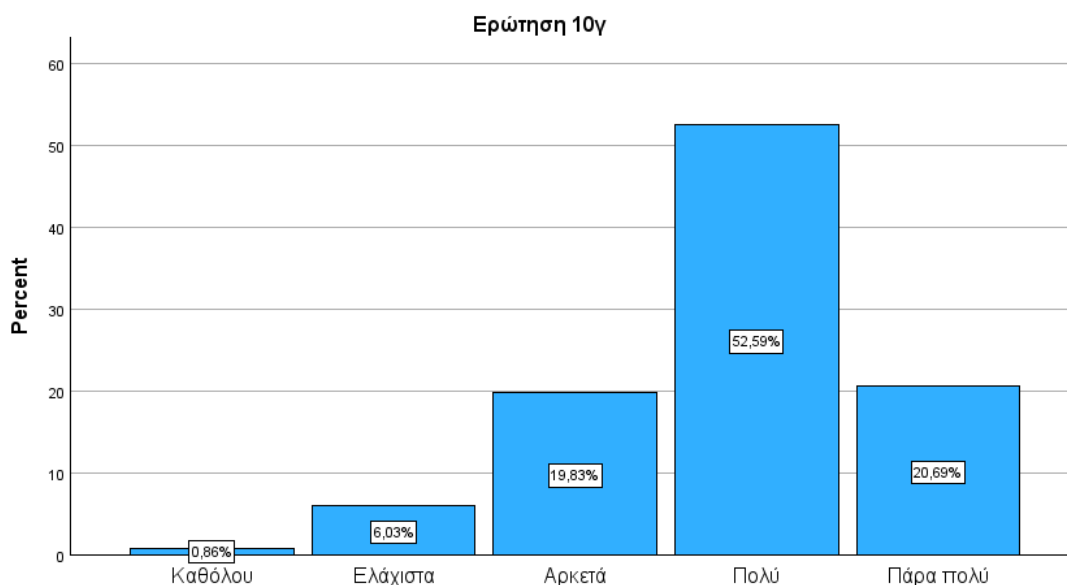
δράσεων;» το μεγαλύτερο ποσοστό δηλαδή το 52,6% απάντησε «πολύ», το 20,7% «πάρα πολύ» και το 19,8% «αρκετά». Επίσης, το 6% απάντησε «ελάχιστα» και το 0,9% «καθόλου». Άρα, οι περισσότεροι διευθυντές/ντρίες των ερωτηθέντων υποστηρίζουν τις καινοτόμες δράσεις των εκπαιδευτικών, όπως φαίνεται παρακάτω.

Πίνακας 22: Διασφάλιση μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας ότι όλοι έχουν κατανοήσει την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και τις στρατηγικές της εκπαιδευτικής μονάδας. Έμμεσα: Με την υποστήριξη καινοτόμων δράσεων;

Ερώτηση 10γ

	N	%
Καθόλου	1	0,9%
Ελάχιστα	7	6,0%
Αρκετά	23	19,8%
Πολύ	61	52,6%
Πάρα πολύ	24	20,7%

Διάγραμμα 21: Διασφάλιση μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας ότι όλοι έχουν κατανοήσει την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και τις στρατηγικές της εκπαιδευτικής μονάδας. Έμμεσα: Με την υποστήριξη καινοτόμων δράσεων;



Στην ερώτηση 11α «Οι Διευθυντές μας έχουν προβλέψει διαδικασίες για να ακούν, να αναγνωρίζουν, να αξιολογούν, να επιβραβεύουν και να ανταμείβουν όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας. Με πολιτική ανοικτής πόρτας;» το μεγαλύτερο ποσοστό δηλαδή το 55,2% απάντησε «πολύ», το 19,8% «αρκετά» και το 17,2% «αρκετά». Μόνο το 6,9% απάντησε «ελάχιστα» και το 0,9% «καθόλου». Αυτό

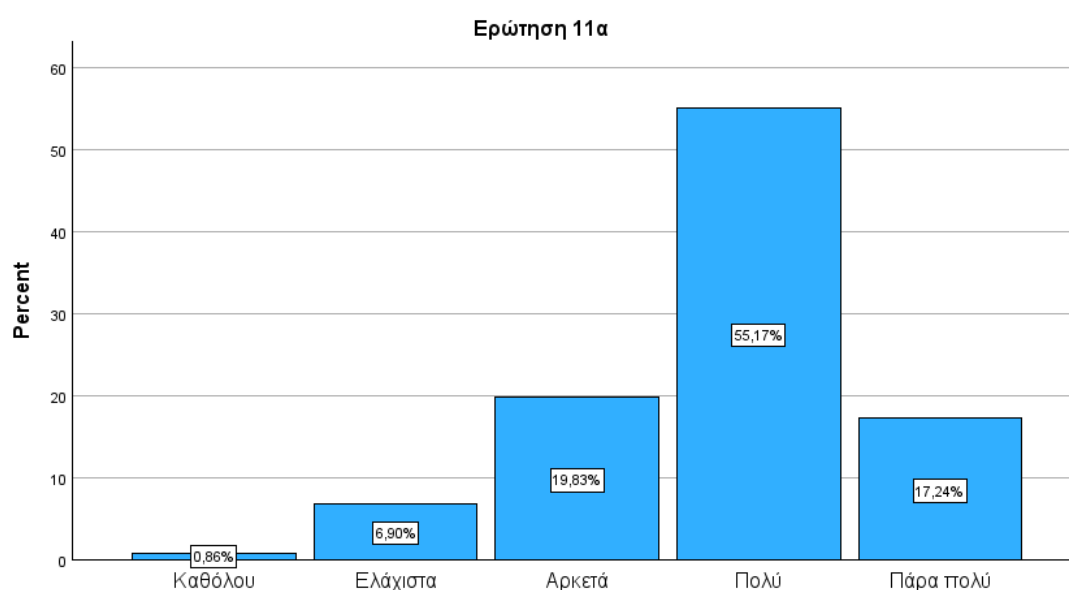
φανερόναι ότι η πολιτική της ανοικτής πόρτας χρησιμοποιείται σε ευρεία κλίμακα από τους διευθυντές/ντριες των ερωτηθέντων, όπως φαίνεται παρακάτω:

Πίνακας 23: Πρόβλεψη διαδικασιών για να ακούν, να αναγνωρίζουν, να αξιολογούν, να επιβραβεύουν και να ανταμείβουν όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας. Με πολιτική ανοικτής πόρτας;

Ερώτηση 11α

	N	%
Καθόλου	1	0,9%
Ελάχιστα	8	6,9%
Αρκετά	23	19,8%
Πολύ	64	55,2%
Πάρα πολύ	20	17,2%

Διάγραμμα 22: Πρόβλεψη διαδικασιών για να ακούν, να αναγνωρίζουν, να αξιολογούν, να επιβραβεύουν και να ανταμείβουν όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας. Με πολιτική ανοικτής πόρτας;



Στην ερώτηση 11β «Οι Διευθυντές μας έχουν προβλέψει διαδικασίες για να ακούν, να αναγνωρίζουν, να αξιολογούν, να επιβραβεύουν και να ανταμείβουν όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας. Με τυπικές ώρες ακρόασης;» το μεγαλύτερο ποσοστό δηλαδή το 44% απάντησε «αρκετά», το 39,7% «πολύ» και το 11,2% «πάρα πολύ». Μόνο ένα μικρό ποσοστό το 2,6% απάντησε «ελάχιστα» και αντίστοιχα το 2,6% απάντησε «καθόλου». Αυτό δείχνει ότι η χρήση των τυπικών ωρών ακρόασης

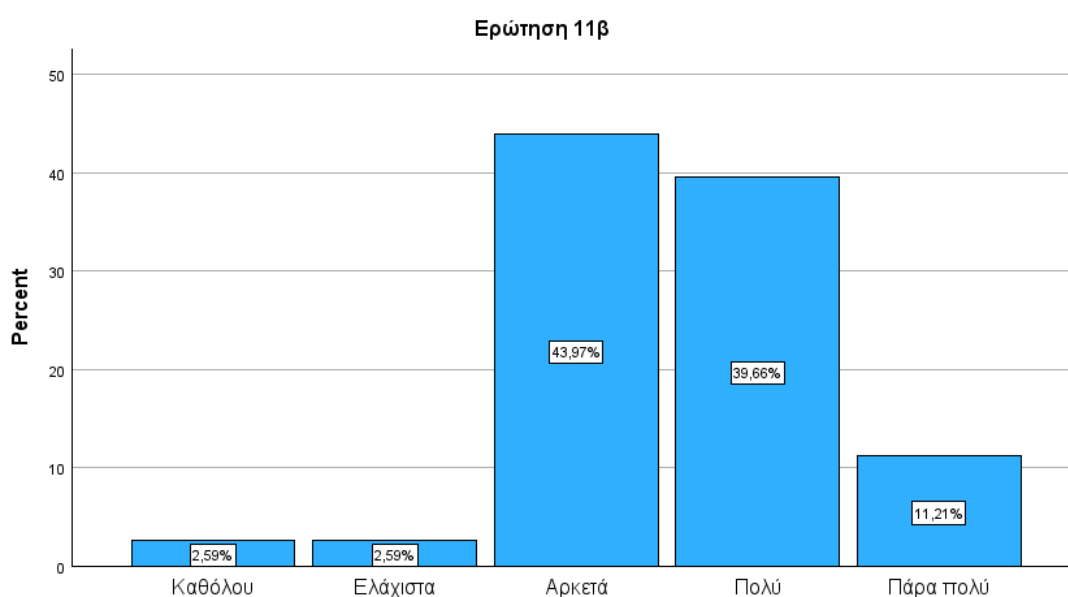
για το εκπαιδευτικό προσωπικό είναι συχνή. Παρακάτω δίνονται ο αντίστοιχος πίνακας και το διάγραμμα:

Πίνακας 24: Πρόβλεψη διαδικασιών για να ακούν, να αναγνωρίζουν, να αξιολογούν, να επιβραβεύουν και να ανταμείβουν όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας. Με τυπικές ώρες ακρόασης

Ερώτηση 11β

	N	%
Καθόλου	3	2,6%
Ελάχιστα	3	2,6%
Αρκετά	51	44,0%
Πολύ	46	39,7%
Πάρα πολύ	13	11,2%

Διάγραμμα 23: Πρόβλεψη διαδικασιών για να ακούν, να αναγνωρίζουν, να αξιολογούν, να επιβραβεύουν και να ανταμείβουν όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας. Με τυπικές ώρες ακρόασης



Στην ερώτηση 11γ «Οι Διευθυντές μας έχουν προβλέψει διαδικασίες για να ακούν, να αναγνωρίζουν, να αξιολογούν, να επιβραβεύουν και να ανταμείβουν όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας. Με αποστολή επιστολών αναγνώρισης;» το μεγαλύτερο ποσοστό δηλαδή το 44% απάντησε «αρκετά», το 31% «πολύ» και το 5,2% «πάρα πολύ». Επίσης, το 14,7% απάντησε «ελάχιστα» και το 5,2% «καθόλου». Άρα, οι επιστολές αναγνώρισης χρησιμοποιούνται αρκετά συχνά ως διαδικασία

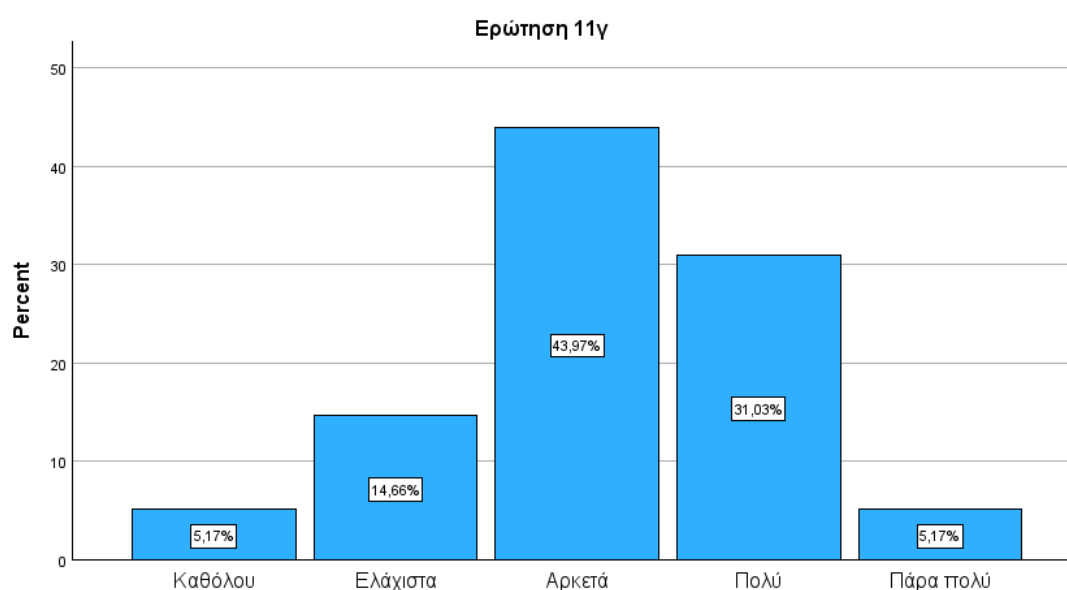
πρόβλεψης για την αναγνώριση της συμβολής των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας, όπως φαίνεται παρακάτω:

Πίνακας 25: Πρόβλεψη διαδικασιών για να ακούν, να αναγνωρίζουν, να αξιολογούν, να επιβραβεύουν και να ανταμείβουν όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας. Με αποστολή επιστολών αναγνώρισης

Ερώτηση 11γ

	N	%
Καθόλου	6	5,2%
Ελάχιστα	17	14,7%
Αρκετά	51	44,0%
Πολύ	36	31,0%
Πάρα πολύ	6	5,2%

Διάγραμμα 24: Πρόβλεψη διαδικασιών για να ακούν, να αναγνωρίζουν, να αξιολογούν, να επιβραβεύουν και να ανταμείβουν όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας. Με αποστολή επιστολών αναγνώρισης



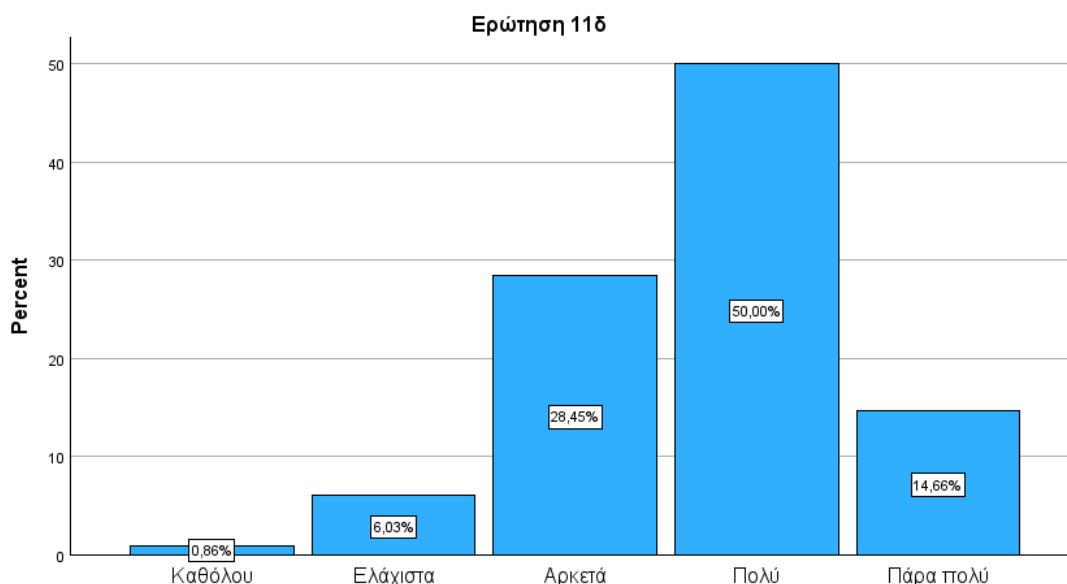
Στην ερώτηση 11δ «Οι Διευθυντές μας έχουν προβλέψει διαδικασίες για να ακούν, να αναγνωρίζουν, να αξιολογούν, να επιβραβεύουν και να ανταμείβουν όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας. Με προφορική δημόσια αναγνώριση;» το μεγαλύτερο ποσοστό δηλαδή το 50% απάντησε «πολύ», το 28,4% «αρκετά» και το 14,7% «πάρα πολύ». Το 6,9% απάντησε συνολικά «ελάχιστα» και «καθόλου». Από αυτά τα ποσοστά μπορεί να γίνει κατανοητό ότι η προφορική δημόσια αναγνώριση εφαρμόζεται σε σημαντικό βαθμό, όπως φαίνεται παρακάτω:

Πίνακας 26: Πρόβλεψη διαδικασιών για να ακούν, να αναγνωρίζουν, να αξιολογούν, να επιβραβεύουν και να ανταμείβουν όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας. Με προφορική δημόσια αναγνώριση

Ερώτηση 11δ

	N	%
Καθόλου	1	0,9%
Ελάχιστα	7	6,0%
Αρκετά	33	28,4%
Πολύ	58	50,0%
Πάρα πολύ	17	14,7%

Διάγραμμα 25: Πρόβλεψη διαδικασιών για να ακούν, να αναγνωρίζουν, να αξιολογούν, να επιβραβεύουν και να ανταμείβουν όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας. Με προφορική δημόσια αναγνώριση



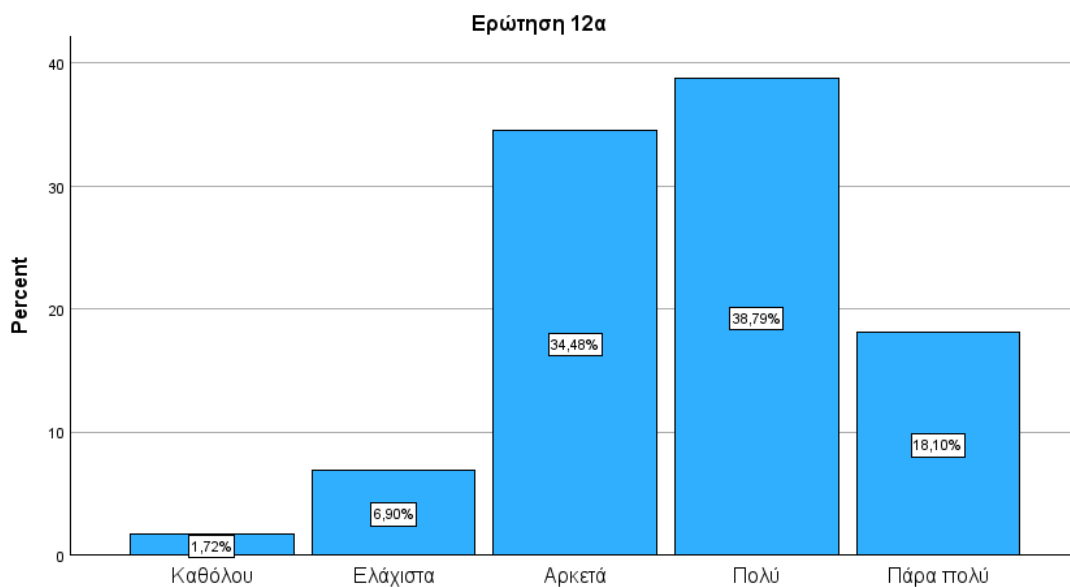
Στην ερώτηση 12α «Οι Διευθυντές μας ενθαρρύνουν και υποκινούν τη συνεργασία των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με σχεδιασμό και ανάθεση ομαδικών δραστηριοτήτων;» το μεγαλύτερο ποσοστό δηλαδή το 38,8% απάντησε «πολύ», το 34,5% «αρκετά» και το 18,1% «πάρα πολύ». Ένα μικρό ποσοστό 6,9% απάντησε «ελάχιστα» και το 1,7% απάντησε ότι δεν χρησιμοποιούνται «καθόλου» οι διαδικασίες του σχεδιασμού και της ανάθεσης των ομαδικών δραστηριοτήτων, όπως παρουσιάζεται παρακάτω:

Πίνακας 27: Ενθάρρυνση και υποκίνηση της συνεργασίας των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με σχεδιασμό και ανάθεση ομαδικών δραστηριοτήτων

Ερώτηση 12α

	N	%
Καθόλου	2	1,7%
Ελάχιστα	8	6,9%
Αρκετά	40	34,5%
Πολύ	45	38,8%
Πάρα πολύ	21	18,1%

Διάγραμμα 26: Ενθάρρυνση και υποκίνηση της συνεργασίας των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με σχεδιασμό και ανάθεση ομαδικών δραστηριοτήτων



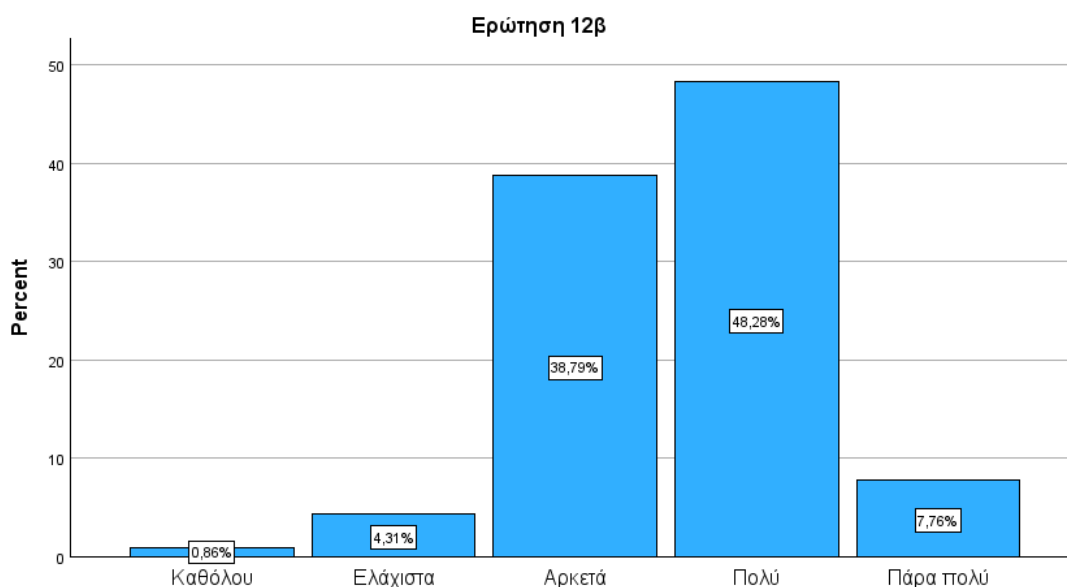
Στην ερώτηση 12β «Οι Διευθυντές μας ενθαρρύνουν και υποκινούν τη συνεργασία των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με προσωπικό παράδειγμα και συνεδριάσεις;» το μεγαλύτερο ποσοστό δηλαδή το 48,3% απάντησε «πολύ», το 38,8% «αρκετά» και το 7,8% «πάρα πολύ». Για τις επιλογές «ελάχιστα» και «καθόλου» τα ποσοστά ήταν 4,3% και 0,9% αντίστοιχα. Επομένως, το προσωπικό παράδειγμα και οι συνεδριάσεις αποτελούν πολύ συχνή διαδικασία για να ενθαρρύνεται και να υποκινείται η συνεργασία ανάμεσα στα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας, όπως προβάλλεται παρακάτω:

Πίνακας 28: Ενθάρρυνση και υποκίνηση της συνεργασίας των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με προσωπικό παράδειγμα και συνεδριάσεις;

Ερώτηση 12β

	N	%
Καθόλου	1	0,9%
Ελάχιστα	5	4,3%
Αρκετά	45	38,8%
Πολύ	56	48,3%
Πάρα πολύ	9	7,8%

Διάγραμμα 27: Ενθάρρυνση και υποκίνηση της συνεργασίας των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με προσωπικό παράδειγμα και συνεδριάσεις;



Στην ερώτηση 12γ «Οι Διευθυντές μας ενθαρρύνουν και υποκινούν τη συνεργασία των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με εμπλουτισμό των έργων;» το μεγαλύτερο ποσοστό, δηλαδή το 53,4% απάντησε «πολύ» και το 5,2% «πάρα πολύ». Επίσης, το 31% απάντησε «αρκετά», ενώ μόνο το 10,3% συνολικά απάντησε «ελάχιστα» και «καθόλου» όσον αφορά στην ενθάρρυνση και υποκίνηση της συνεργασίας μεταξύ των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας με εμπλουτισμό των έργων (8,6% «ελάχιστα» και 1,7% «καθόλου»), όπως παρουσιάζεται παρακάτω:

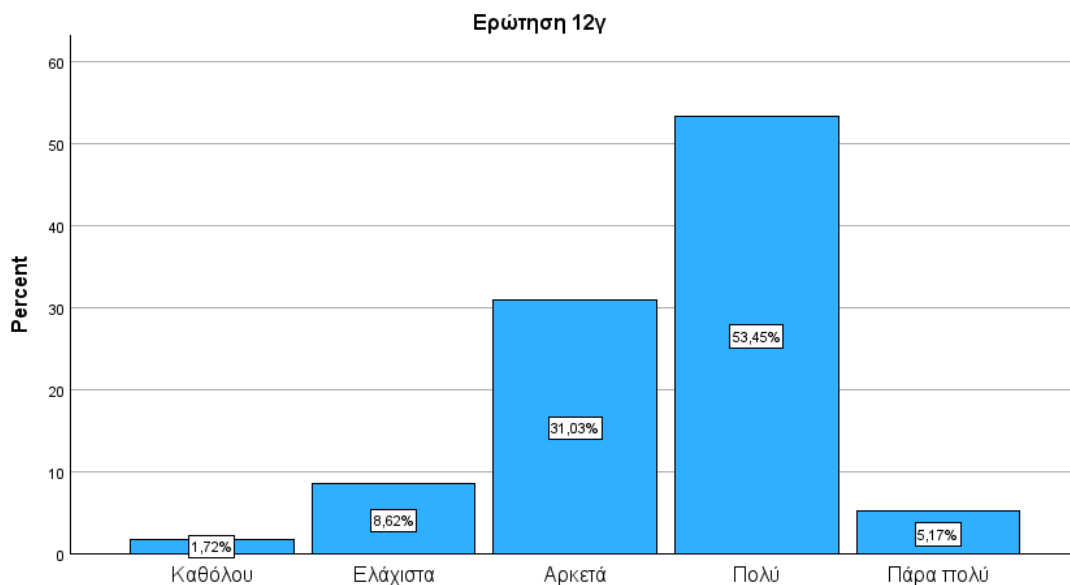
Πίνακας 29: Ενθάρρυνση και υποκίνηση της συνεργασίας των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με εμπλουτισμό των έργων

Ερώτηση 12γ

	N	%
--	---	---

Καθόλου	2	1,7%
Ελάχιστα	10	8,6%
Αρκετά	36	31,0%
Πολύ	62	53,4%
Πάρα πολύ	6	5,2%

Διάγραμμα 28: Ενθάρρυνση και υποκίνηση της συνεργασίας των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με εμπλουτισμό των έργων



Στην ερώτηση 13α «Οι Διευθυντές μας ενθαρρύνουν τη μάθηση και την εισαγωγή καινοτομιών και υποκινούν τη δημιουργικότητα των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με διευκόλυνση συμμετοχής σε διαρκή επιμόρφωση;» το μεγαλύτερο ποσοστό δηλαδή το 53,4% απάντησε «πολύ» και το 21,6% «πάρα πολύ». Ακόμη, το 19% απάντησε «αρκετά», το 5,2% «ελάχιστα» και το 0,9% απάντησε «καθόλου» όσον αφορά στην ενθάρρυνση της μάθησης και της εισαγωγής καινοτομιών, όπως και της υποκίνησης της δημιουργικότητας των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας με διευκόλυνση της συμμετοχής τους σε διαρκή επιμόρφωση, όπως φαίνεται παρακάτω:

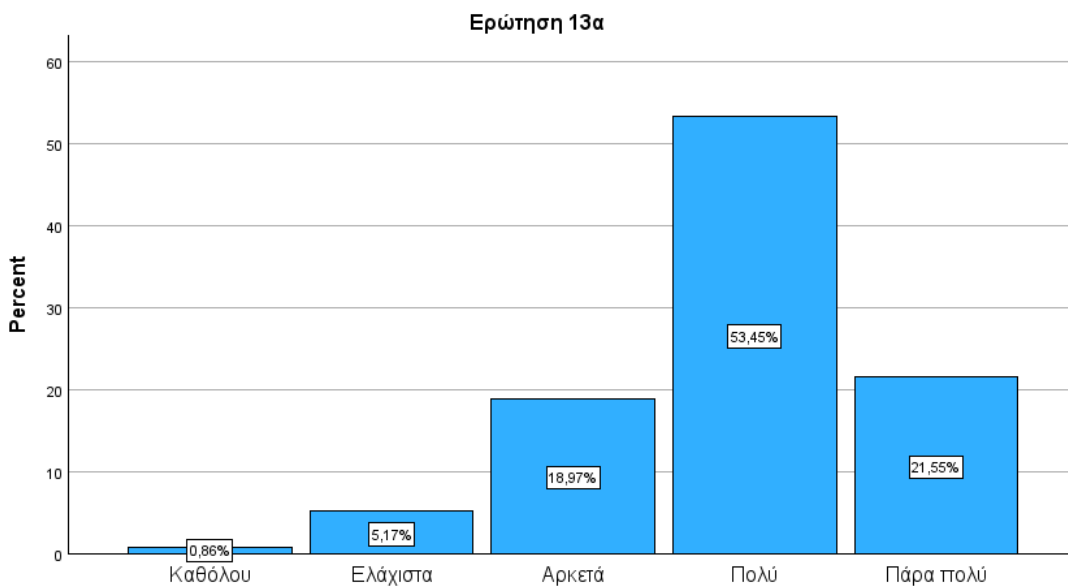
Πίνακας 30: Ενθάρρυνση της μάθησης και της εισαγωγής καινοτομιών και υποκίνηση της δημιουργικότητας των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με διευκόλυνση συμμετοχής σε διαρκή επιμόρφωση;»

Ερώτηση 13α

N	%
---	---

Καθόλου	1	0,9%
Ελάχιστα	6	5,2%
Αρκετά	22	19,0%
Πολύ	62	53,4%
Πάρα πολύ	25	21,6%

Διάγραμμα 29: Ενθάρρυνση της μάθησης και της εισαγωγής καινοτομιών και υποκίνηση της δημιουργικότητας των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με διευκόλυνση συμμετοχής σε διαρκή επιμόρφωση;»



Στην ερώτηση 13β «Οι Διευθυντές μας ενθαρρύνουν τη μάθηση και την εισαγωγή καινοτομιών και υποκινούν τη δημιουργικότητα των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με διοργάνωση ενδοσχολικών επιμορφωτικών δραστηριοτήτων;» το μεγαλύτερο ποσοστό δηλαδή το 17,2% απάντησε «ελάχιστα» και το 1,7% «καθόλου», όπως προβάλλεται παρακάτω:

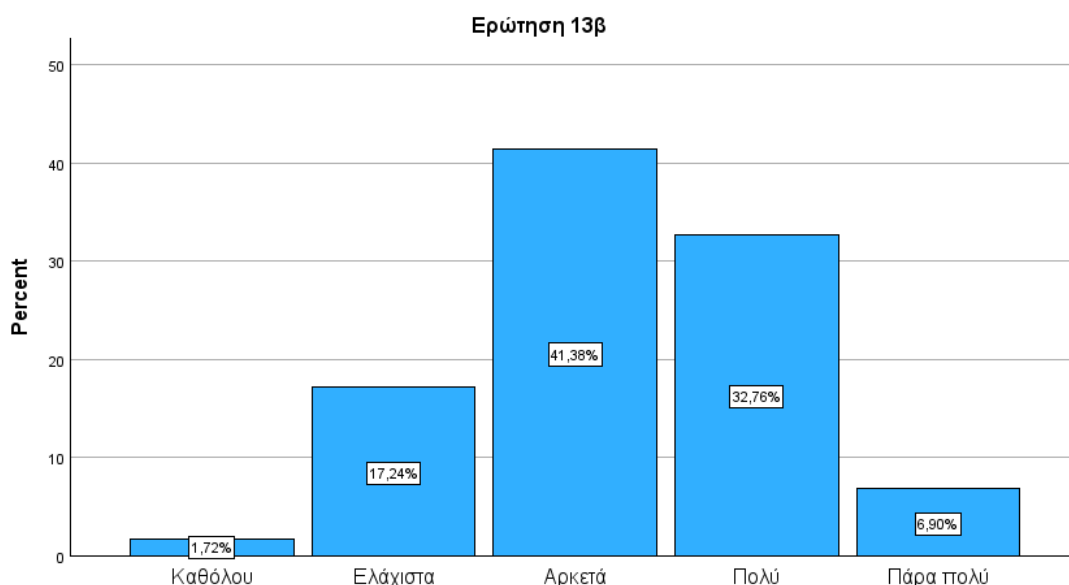
Πίνακας 31: Ενθάρρυνση της μάθησης και της εισαγωγής καινοτομιών και υποκίνηση της δημιουργικότητας των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με διοργάνωση ενδοσχολικών επιμορφωτικών δραστηριοτήτων;»

Ερώτηση 13β

	N	%
Καθόλου	2	1,7%
Ελάχιστα	20	17,2%
Αρκετά	48	41,4%
Πολύ	38	32,8%

Πάρα πολύ	8	6,9%
-----------	---	------

Διάγραμμα 30: Ενθάρρυνση της μάθησης και της εισαγωγής καινοτομιών και υποκίνηση της δημιουργικότητας των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με διοργάνωση ενδοσχολικών επιμορφωτικών δραστηριοτήτων;»



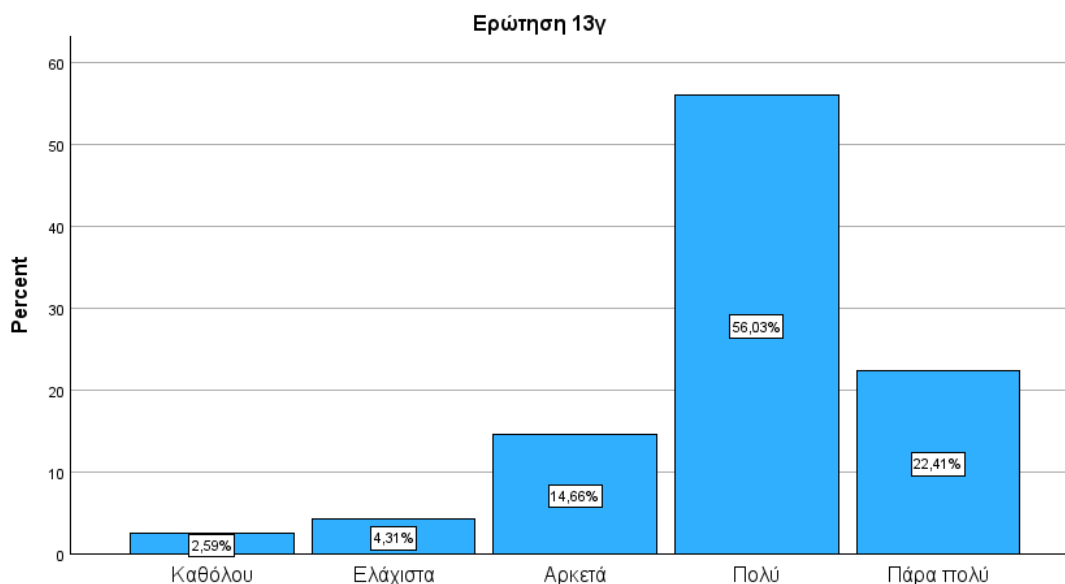
Στην ερώτηση 13γ «Οι Διευθυντές μας ενθαρρύνουν τη μάθηση και την εισαγωγή καινοτομιών και υποκινούν τη δημιουργικότητα των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με υποστήριξη προγραμμάτων εισαγωγής καινοτομιών;» το μεγαλύτερο ποσοστό δηλαδή το 56% απάντησε «πολύ», το 22,4% «πάρα πολύ» και το 14,7% «αρκετά». Μόνο το 4,3% απάντησε «ελάχιστα» και το 2,6% «καθόλου» όσον αφορά στην υποστήριξη προγραμμάτων εισαγωγής καινοτομιών από τον διευθυντή/ντρια μιας σχολικής μονάδας, όπως παρουσιάζεται παρακάτω:

Πίνακας 32: Ενθάρρυνση της μάθησης και της εισαγωγής καινοτομιών και υποκίνηση της δημιουργικότητας των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με υποστήριξη προγραμμάτων εισαγωγής καινοτομιών

Ερώτηση 13γ

	N	%
Καθόλου	3	2,6%
Ελάχιστα	5	4,3%
Αρκετά	17	14,7%
Πολύ	65	56,0%
Πάρα πολύ	26	22,4%

Διάγραμμα 31: Ενθάρρυνση της μάθησης και της εισαγωγής καινοτομιών και υποκίνηση της δημιουργικότητας των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με υποστήριξη προγραμμάτων εισαγωγής καινοτομιών



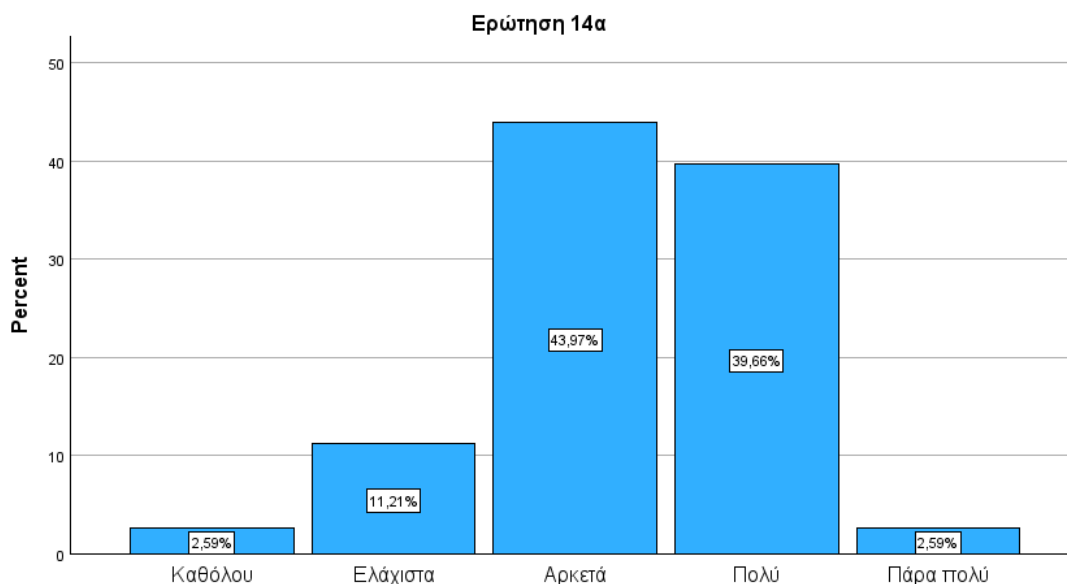
Στην ερώτηση 14α «Οι Διευθυντές μας διασφαλίζουν την ύπαρξη των αναγκαίων συστημάτων για την ανάπτυξη στρατηγικής και τη μέτρηση βασικών αποτελεσμάτων απόδοσης. Με συλλογή στατιστικών στοιχείων (ποσοστό επιτυχίας αποφοίτων;» το μεγαλύτερο ποσοστό δηλαδή το 44% απάντησε «αρκετά», το 39,7% «πολύ» και το 2,6% «πάρα πολύ». Ακόμη, το 11,2% απάντησε «ελάχιστα» και το 2,6% των ερωτηθέντων απάντησε «καθόλου» σχετικά με τη συλλογή στατιστικών στοιχείων από τους διευθυντές/ντριες ώστε να διασφαλιστεί η ύπαρξη των απαραίτητων συστημάτων για να αναπτυχθεί στρατηγική και να μετριοούνται βασικά αποτελέσματα απόδοσης. Αυτά τα ποσοστά φαίνονται παρακάτω:

Πίνακας 33: Διασφάλιση της ύπαρξης των αναγκαίων συστημάτων για την ανάπτυξη στρατηγικής και τη μέτρηση βασικών αποτελεσμάτων απόδοσης. Με συλλογή στατιστικών στοιχείων (ποσοστό επιτυχίας αποφοίτων;

Ερώτηση 14α

	N	%
Καθόλου	3	2,6%
Ελάχιστα	13	11,2%
Αρκετά	51	44,0%
Πολύ	46	39,7%
Πάρα πολύ	3	2,6%

Διάγραμμα 32: Διασφάλιση της ύπαρξης των αναγκαίων συστημάτων για την ανάπτυξη στρατηγικής και τη μέτρηση βασικών αποτελεσμάτων απόδοσης. Με συλλογή στατιστικών στοιχείων (ποσοστό επιτυχίας αποφοίτων;



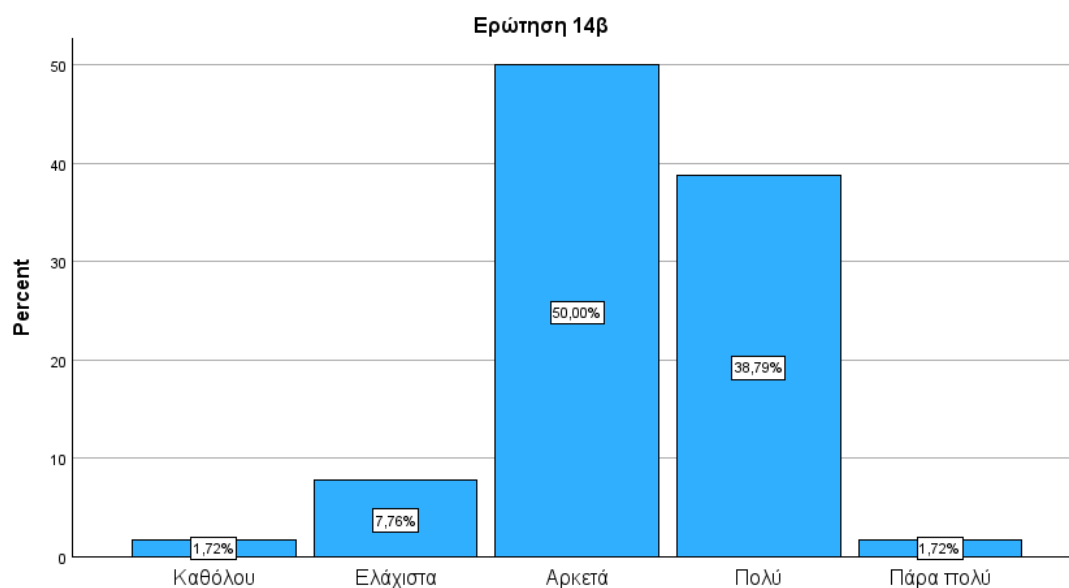
Στην ερώτηση 14β «Οι Διευθυντές μας διασφαλίζουν την ύπαρξη των αναγκαίων συστημάτων για την ανάπτυξη στρατηγικής και τη μέτρηση βασικών αποτελεσμάτων απόδοσης. Με εκθέσεις αποτελεσμάτων (π.χ. πρακτικό τετραμήνου, υλοποίηση προγραμμάτων);» το μεγαλύτερο ποσοστό δηλαδή το 50% απάντησε «αρκετά», το 38,8% «πολύ» και το 1,7% «πάρα πολύ». Μόνο το 9,5% συνολικά απάντησε «ελάχιστα» και «καθόλου» όσον αφορά στην χρήση των εκθέσεων αποτελεσμάτων, όπως παρουσιάζεται παρακάτω:

Πίνακας 34: Διασφάλιση της ύπαρξης των αναγκαίων συστημάτων για την ανάπτυξη στρατηγικής και τη μέτρηση βασικών αποτελεσμάτων απόδοσης. Με εκθέσεις αποτελεσμάτων (π.χ. πρακτικό τετραμήνου, υλοποίηση προγραμμάτων);»

Ερώτηση 14β

	N	%
Καθόλου	2	1,7%
Ελάχιστα	9	7,8%
Αρκετά	58	50,0%
Πολύ	45	38,8%
Πάρα πολύ	2	1,7%

Διάγραμμα 33: Διασφάλιση της ύπαρξης των αναγκαίων συστημάτων για την ανάπτυξη στρατηγικής και τη μέτρηση βασικών αποτελεσμάτων απόδοσης. Με εκθέσεις αποτελεσμάτων (π.χ. πρακτικό τετραμήνου, υλοποίηση προγραμμάτων);»



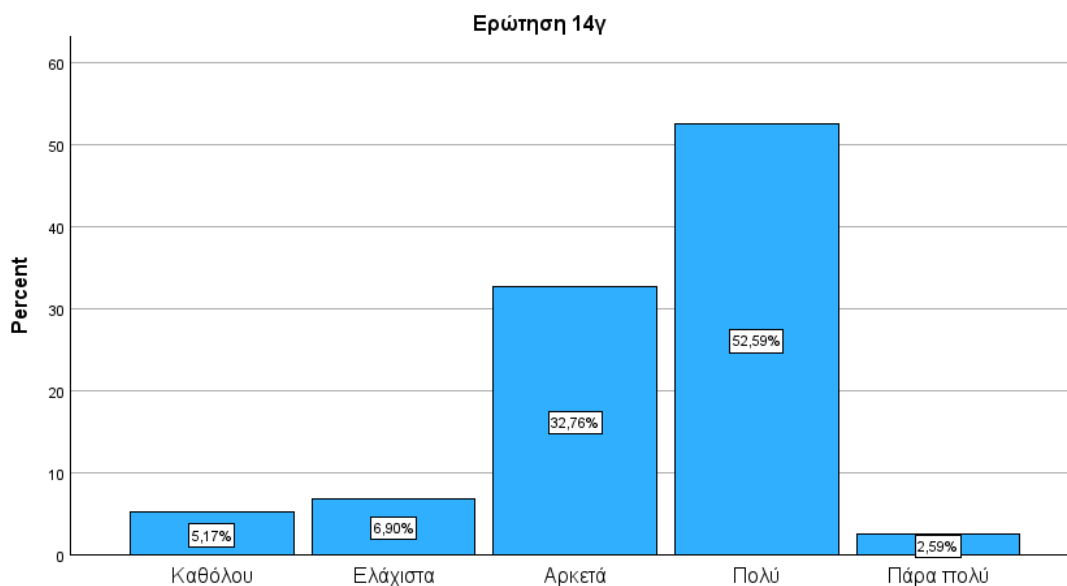
Στην ερώτηση 14γ «Οι Διευθυντές μας διασφαλίζουν την ύπαρξη των αναγκαίων συστημάτων για την ανάπτυξη στρατηγικής και τη μέτρηση βασικών αποτελεσμάτων απόδοσης. Με αυτοαξιολόγηση;» το μεγαλύτερο ποσοστό δηλαδή το 52,6% απάντησε «πολύ», το 32,8% απάντησε «αρκετά» και 2,6% «πάρα πολύ». Επίσης, το 6,9% απάντησε «ελάχιστα» και το 5,2% «καθόλου». Αυτό φανερώνει ότι η αυτοαξιολόγηση χρησιμοποιείται σε μεγάλο βαθμό, όπως προβάλλεται παρακάτω:

Πίνακας 35: Διασφάλιση της ύπαρξης των αναγκαίων συστημάτων για την ανάπτυξη στρατηγικής και τη μέτρηση βασικών αποτελεσμάτων απόδοσης. Με αυτοαξιολόγηση

Ερώτηση 14γ

	N	%
Καθόλου	6	5,2%
Ελάχιστα	8	6,9%
Αρκετά	38	32,8%
Πολύ	61	52,6%
Πάρα πολύ	3	2,6%

Διάγραμμα 34: Διασφάλιση της ύπαρξης των αναγκαίων συστημάτων για την ανάπτυξη στρατηγικής και τη μέτρηση βασικών αποτελεσμάτων απόδοσης. Με αυτοαξιολόγηση



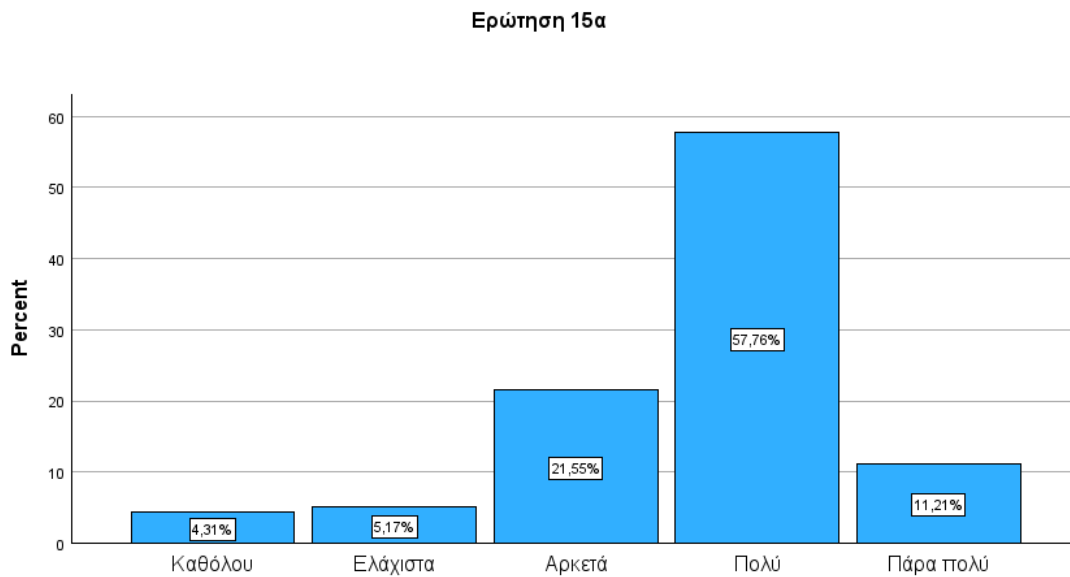
Στην ερώτηση 15α «Οι Διευθυντές υποστηρίζουν την εμπλοκή/συμμετοχή των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας σε δραστηριότητες βελτίωσης της ποιότητας παρέχοντας τους αναγκαίους πόρους και βοήθεια. Με διευκόλυνση συνεργασιών για την αναβάθμιση της διδακτικής διαδικασίας (π.χ. χρήση Η/Υ, σχεδιασμός διαδικασίας μαθήματος);» το μεγαλύτερο ποσοστό δηλαδή το 57,8% απάντησε «πολύ», το 11,2% «πάρα πολύ» και το 21,6% «αρκετά». Μόνο συνολικά το 9,5% απάντησε ότι η εμπλοκή των μελών στην εκπαιδευτική ομάδα δεν υποστηρίζεται με τη διευκόλυνση των συνεργασιών για να αναβαθμιστεί η διδακτική διαδικασία (5,2% «ελάχιστα» και 4,3% «καθόλου»), όπως φαίνεται παρακάτω.

Πίνακας 36: Υποστήριξη της εμπλοκής/συμμετοχής των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας σε δραστηριότητες βελτίωσης της ποιότητας παρέχοντας τους αναγκαίους πόρους και βοήθεια. Με διευκόλυνση συνεργασιών για την αναβάθμιση της διδακτικής διαδικασίας (π.χ. χρήση Η/Υ, σχεδιασμός διαδικασίας μαθήματος)

Ερώτηση 15α

	N	%
Καθόλου	5	4,3%
Ελάχιστα	6	5,2%
Αρκετά	25	21,6%
Πολύ	67	57,8%
Πάρα πολύ	13	11,2%

Διάγραμμα 35: Υποστήριξη της εμπλοκής/συμμετοχής των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας σε δραστηριότητες βελτίωσης της ποιότητας παρέχοντας τους αναγκαίους πόρους και βοήθεια. Με διευκόλυνση συνεργασιών για την αναβάθμιση της διδακτικής διαδικασίας (π.χ. χρήση Η/Υ, σχεδιασμός διαδικασίας μαθήματος)



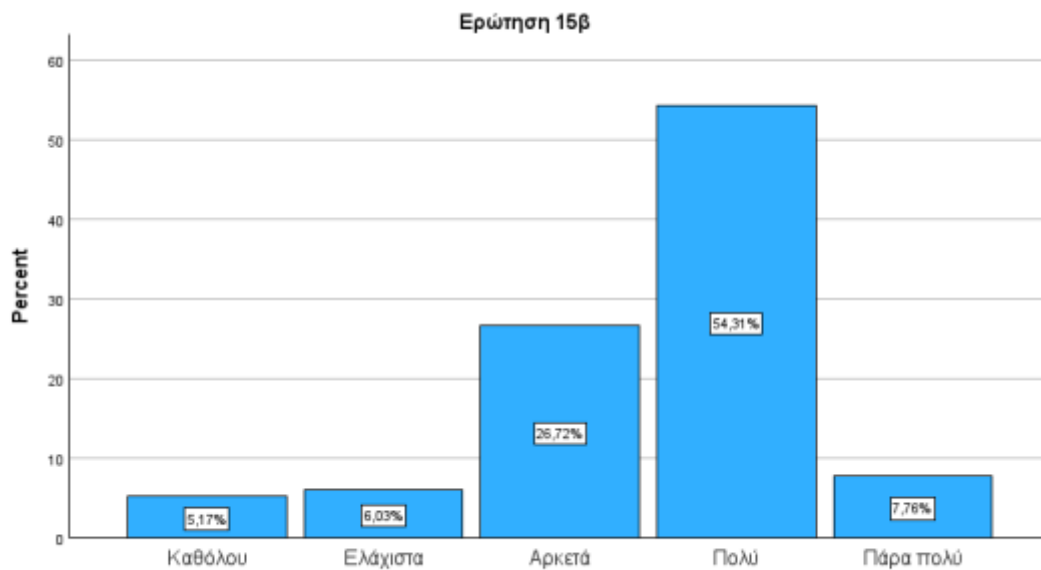
Στην ερώτηση 15β «Οι Διευθυντές υποστηρίζουν την εμπλοκή/συμμετοχή των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας σε δραστηριότητες βελτίωσης της ποιότητας παρέχοντας τους αναγκαίους πόρους και βοήθεια. Με διευκόλυνση των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας για συμμετοχή σε εξειδικευμένα σεμινάρια;» το μεγαλύτερο ποσοστό, δηλαδή, το 54,3% απάντησε «πολύ», το 26,7% «αρκετά» και το 7,8% «πάρα πολύ». Επίσης, το 6% απάντησε «ελάχιστα» και το 5,2% «καθόλου», όπως παρουσιάζεται παρακάτω:

Πίνακας 37: Υποστήριξη της εμπλοκής/συμμετοχής των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας σε δραστηριότητες βελτίωσης της ποιότητας παρέχοντας τους αναγκαίους πόρους και βοήθεια. Με διευκόλυνση των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας για συμμετοχή σε εξειδικευμένα σεμινάρια

Ερώτηση 15β

	N	%
Καθόλου	6	5,2%
Ελάχιστα	7	6,0%
Αρκετά	31	26,7%
Πολύ	63	54,3%
Πάρα πολύ	9	7,8%

Διάγραμμα 36: Υποστήριξη της εμπλοκής/συμμετοχής των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας σε δραστηριότητες βελτίωσης της ποιότητας παρέχοντας τους αναγκαίους πόρους και βοήθεια. Με διευκόλυνση των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας για συμμετοχή σε εξειδικευμένα σεμινάρια



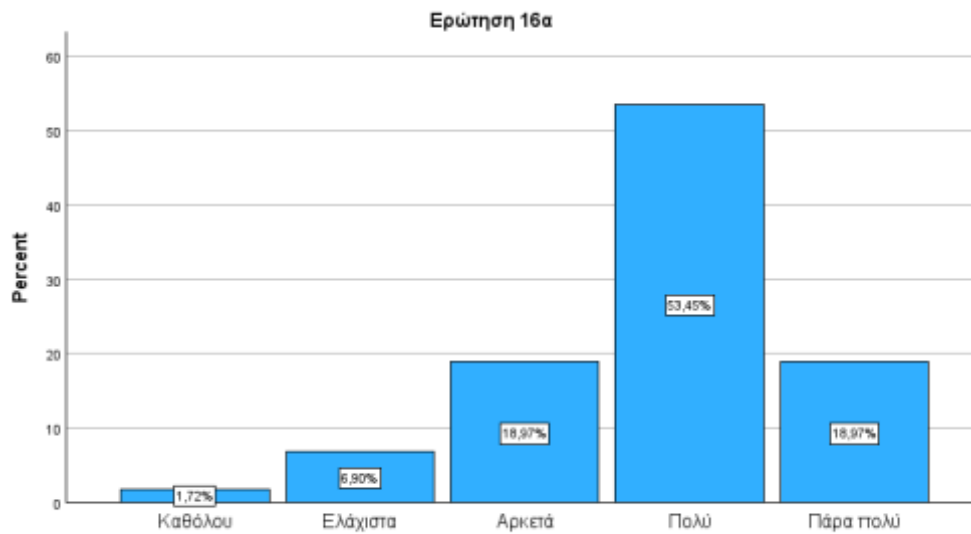
Στην ερώτηση 16α «Οι Διευθυντές μας έχουν αναπτύξει τρόπους ενημέρωσης για τα πρότυπα ποιότητας και τις προσεγγίσεις Αριστείας στην εκπαίδευση που ισχύουν σε παγκόσμιο επίπεδο. Με συμμετοχή σε ευρωπαϊκά δίκτυα;» η πλειονότητα των ερωτηθέντων, δηλαδή, το 53,4% απάντησε «πολύ», το 19 % «πάρα πολύ» και το 19% «αρκετά». Το 6,9% απάντησε «ελάχιστα» και το 1,7% «καθόλου», όπως προβάλλεται παρακάτω:

Πίνακας 38: Ανάπτυξη τρόπων ενημέρωσης για τα πρότυπα ποιότητας και τις προσεγγίσεις Αριστείας στην εκπαίδευση που ισχύουν σε παγκόσμιο επίπεδο. Με συμμετοχή σε ευρωπαϊκά δίκτυα

Ερώτηση 16α

	N	%
Καθόλου	2	1,7%
Ελάχιστα	8	6,9%
Αρκετά	22	19,0%
Πολύ	62	53,4%
Πάρα πολύ	22	19,0%

Διάγραμμα 37: Ανάπτυξη τρόπων ενημέρωσης για τα πρότυπα ποιότητας και τις προσεγγίσεις Αριστείας στην εκπαίδευση που ισχύουν σε παγκόσμιο επίπεδο. Με συμμετοχή σε ευρωπαϊκά δίκτυα

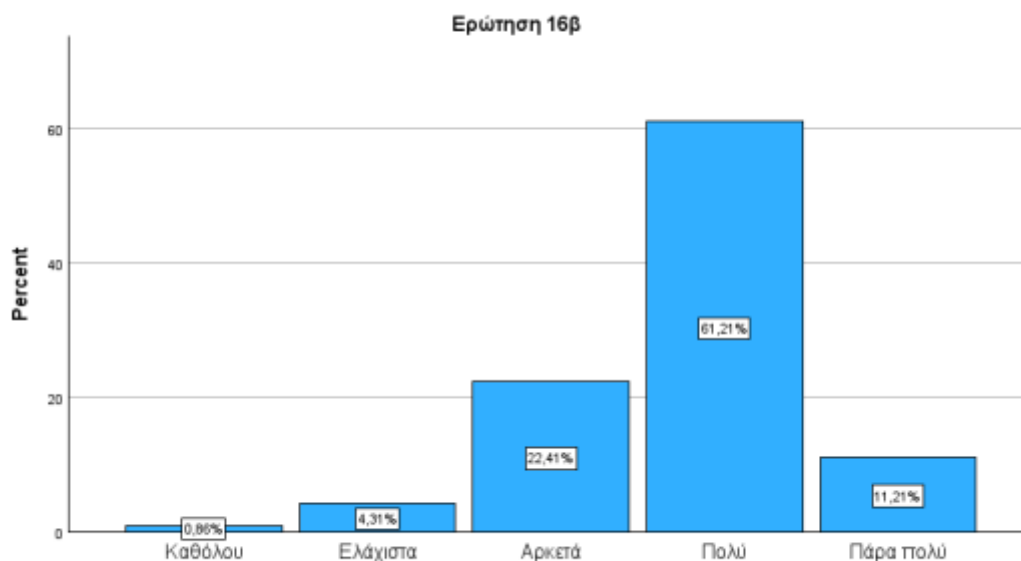


Στην ερώτηση 16β «Οι Διευθυντές μας έχουν αναπτύξει τρόπους ενημέρωσης για τα πρότυπα ποιότητας και τις προσεγγίσεις Αριστείας στην εκπαίδευση που ισχύουν σε παγκόσμιο επίπεδο. Με συμμετοχή σε επιμορφωτικά σεμινάρια;» το μεγαλύτερο ποσοστό δηλαδή το 61,2% απάντησε «πολύ», το 22,4% «αρκετά» και το 11,2% «πάρα πολύ». Μόνο το 4,3% απάντησε «ελάχιστα» και το 0,9% απάντησε «καθόλου», όπως προβάλλεται παρακάτω:

Πίνακας 39: Ανάπτυξη τρόπων ενημέρωσης για τα πρότυπα ποιότητας και τις προσεγγίσεις Αριστείας στην εκπαίδευση που ισχύουν σε παγκόσμιο επίπεδο. Με συμμετοχή σε επιμορφωτικά σεμινάρια

	N	%
Καθόλου	1	0,9%
Ελάχιστα	5	4,3%
Αρκετά	26	22,4%
Πολύ	71	61,2%
Πάρα πολύ	13	11,2%

Διάγραμμα 38: Ανάπτυξη τρόπων ενημέρωσης για τα πρότυπα ποιότητας και τις προσεγγίσεις Αριστείας στην εκπαίδευση που ισχύουν σε παγκόσμιο επίπεδο. Με συμμετοχή σε επιμορφωτικά σεμινάρια



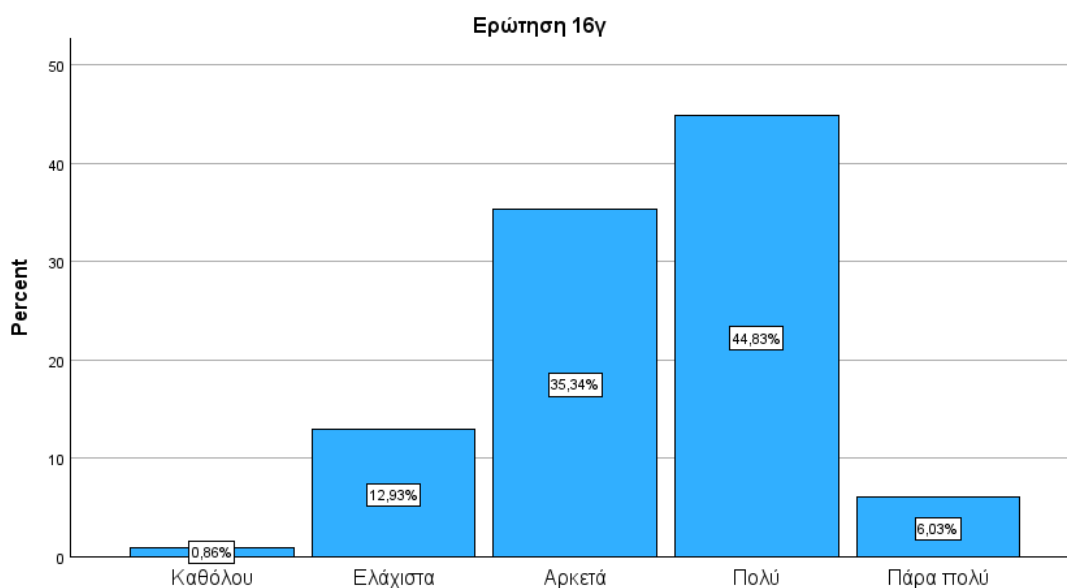
Στην ερώτηση 16γ «Οι Διευθυντές μας έχουν αναπτύξει τρόπους ενημέρωσης για τα πρότυπα ποιότητας και τις προσεγγίσεις Αριστείας στην εκπαίδευση που ισχύουν σε παγκόσμιο επίπεδο. Με βιβλιογραφική ενημέρωση;» το μεγαλύτερο ποσοστό δηλαδή το 44,8% απάντησε «πολύ», το 35,3% «αρκετά» και το 6% «πάρα πολύ». Ακόμη, το 12,9% απάντησε ότι οι διευθυντές/ντρίες ενημερώνονται βιβλιογραφικά «ελάχιστα» και το 0,9% «καθόλου», όπως φαίνεται παρακάτω.

Πίνακας 40: Ανάπτυξη τρόπων ενημέρωσης για τα πρότυπα ποιότητας και τις προσεγγίσεις Αριστείας στην εκπαίδευση που ισχύουν σε παγκόσμιο επίπεδο. Με βιβλιογραφική ενημέρωση;»

Ερώτηση 16γ

	N	%
Καθόλου	1	0,9%
Ελάχιστα	15	12,9%
Αρκετά	41	35,3%
Πολύ	52	44,8%
Πάρα πολύ	7	6,0%

Διάγραμμα 39: Ανάπτυξη τρόπων ενημέρωσης για τα πρότυπα ποιότητας και τις προσεγγίσεις Αριστείας στην εκπαίδευση που ισχύουν σε παγκόσμιο επίπεδο. Με βιβλιογραφική ενημέρωση;»



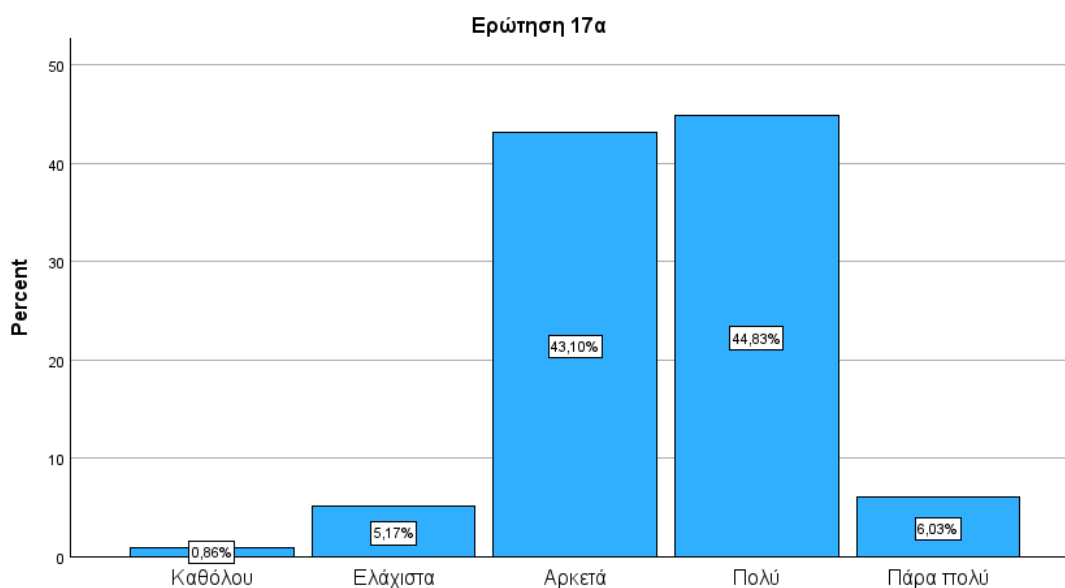
Στην ερώτηση 17α «Οι Διευθυντές μας υιοθετούν συμπεριφορές με βάση τα πρότυπα ποιότητας και Αριστείας στην εκπαίδευση και η αποτελεσματικότητά τους κρίνεται σύμφωνα με αυτά. Με επιλογή του κατάλληλου στυλ ηγεσίας;» το μεγαλύτερο ποσοστό δηλαδή το 44,8% απάντησε «πολύ», το 43,1% «αρκετά» και το 6% «πάρα πολύ». Επίσης, το 5,2% απάντησε «ελάχιστα» και το 0,9% «καθόλου», όπως παρουσιάζεται παρακάτω:

Πίνακας 41: «Υιοθέτηση συμπεριφορών με βάση τα πρότυπα ποιότητας και Αριστείας στην εκπαίδευση και η αποτελεσματικότητά τους κρίνεται σύμφωνα με αυτά. Με επιλογή του κατάλληλου στυλ ηγεσίας;»

Ερώτηση 17α

	N	%
Καθόλου	1	0,9%
Ελάχιστα	6	5,2%
Αρκετά	50	43,1%
Πολύ	52	44,8%
Πάρα πολύ	7	6,0%

Διάγραμμα 40: «Υιοθέτηση συμπεριφορών με βάση τα πρότυπα ποιότητας και Αριστείας στην εκπαίδευση και η αποτελεσματικότητά τους κρίνεται σύμφωνα με αυτά. Με επιλογή του κατάλληλου στυλ ηγεσίας;»



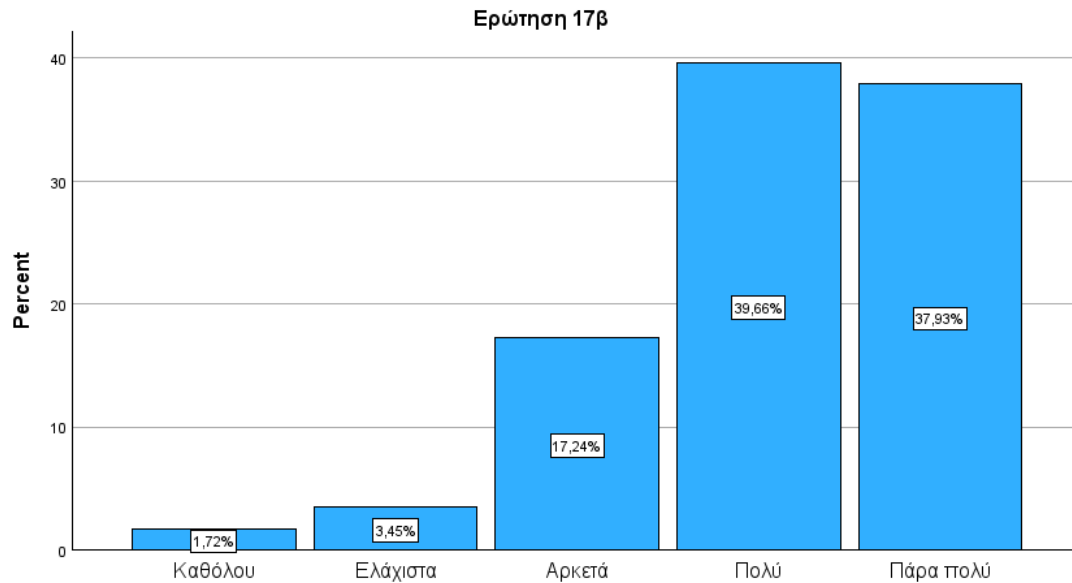
Στην ερώτηση 17β «Οι Διευθυντές μας υιοθετούν συμπεριφορές με βάση τα πρότυπα ποιότητας και Αριστείας στην εκπαίδευση και η αποτελεσματικότητά τους κρίνεται σύμφωνα με αυτά. Με εξασφάλιση της εργασιακής ειρήνης;» το μεγαλύτερο ποσοστό, δηλαδή, το 39,7% απάντησε «πολύ» και το 37,9% «πάρα πολύ». Επίσης, το 17,2% απάντησε «αρκετά», ενώ μόνο το 5,1% συνολικά απάντησε «ελάχιστα» και «καθόλου» όσον αφορά στην εξασφάλιση της εργασιακής ειρήνης, όπως παρουσιάζεται παρακάτω:

Πίνακας 42: Υιοθέτηση συμπεριφορών με βάση τα πρότυπα ποιότητας και Αριστείας στην εκπαίδευση και η αποτελεσματικότητά τους κρίνεται σύμφωνα με αυτά. Με εξασφάλιση της εργασιακής ειρήνης;

Ερώτηση 17β

	N	%
Καθόλου	2	1,7%
Ελάχιστα	4	3,4%
Αρκετά	20	17,2%
Πολύ	46	39,7%
Πάρα πολύ	44	37,9%

Διάγραμμα 41 : Υιοθέτηση συμπεριφορών με βάση τα πρότυπα ποιότητας και Αριστείας στην εκπαίδευση και η αποτελεσματικότητά τους κρίνεται σύμφωνα με αυτά. Με εξασφάλιση της εργασιακής ειρήνης;



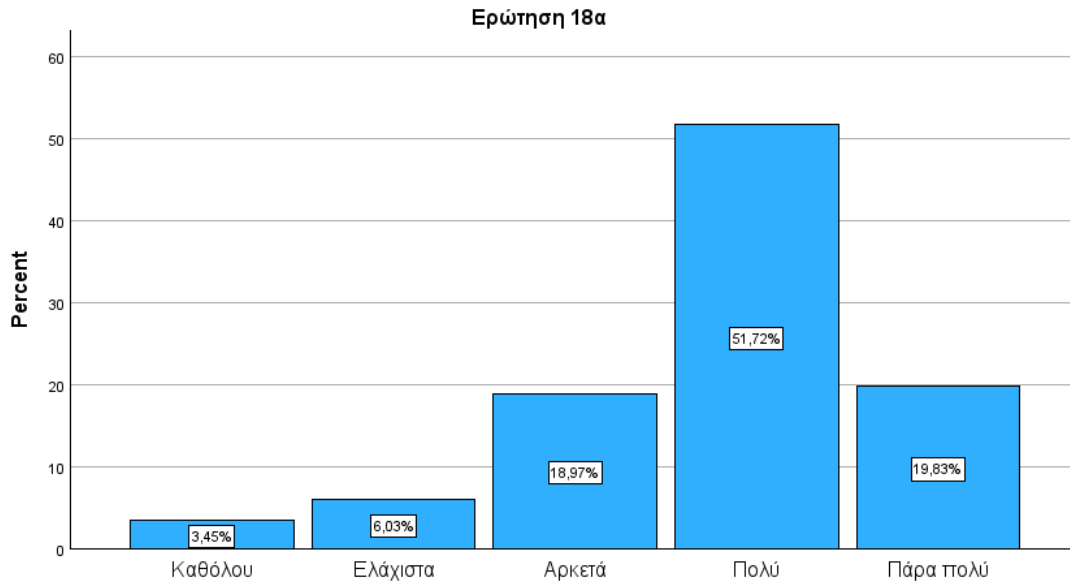
Στην ερώτηση 18α «Οι Διευθυντές μας στο πλαίσιο της αφοσίωσής τους στα πρότυπα ποιότητας και Αριστείας στην εκπαίδευση συμμετέχουν ενεργά σε θέματα που αφορούν στη προστασία του περιβάλλοντος και τον κοινωνικό τους περίγυρο. Με ενεργή υποστήριξη σε προγράμματα περιβαλλοντικής προστασίας και κοινωνικής ευαισθησίας (π.χ. προγράμματα αγωγής υγείας, διατήρησης παραδόσεων, πολιτισμού);» το μεγαλύτερο ποσοστό, δηλαδή, το 51,7% απάντησε «πολύ», το 19,8% «πάρα πολύ» και το 19% «αρκετά». Επίσης, το 6% απάντησε «ελάχιστα» και το 3,4% «καθόλου», όπως παρουσιάζεται παρακάτω:

Πίνακας 43: «Ενεργή συμμετοχή των Διευθυντών στο πλαίσιο της αφοσίωσής τους στα πρότυπα ποιότητας και Αριστείας στην εκπαίδευση σε θέματα που αφορούν στη προστασία του περιβάλλοντος και τον κοινωνικό τους περίγυρο. Με ενεργή υποστήριξη σε προγράμματα περιβαλλοντικής προστασίας και κοινωνικής ευαισθησίας (π.χ. προγράμματα αγωγής υγείας, διατήρησης παραδόσεων, πολιτισμού);»

Ερώτηση 18α

	N	%
Καθόλου	4	3,4%
Ελάχιστα	7	6,0%
Αρκετά	22	19,0%
Πολύ	60	51,7%
Πάρα πολύ	23	19,8%

Διάγραμμα 42: «Ενεργή συμμετοχή των Διευθυντών μας στο πλαίσιο της αφοσίωσής τους στα πρότυπα ποιότητας και Αριστείας στην εκπαίδευση σε θέματα που αφορούν στη προστασία του περιβάλλοντος και τον κοινωνικό τους περίγυρο. Με ενεργή υποστήριξη σε προγράμματα περιβαλλοντικής προστασίας και κοινωνικής ευαισθησίας (π.χ. προγράμματα αγωγής υγείας, διατήρησης παραδόσεων, πολιτισμού);»



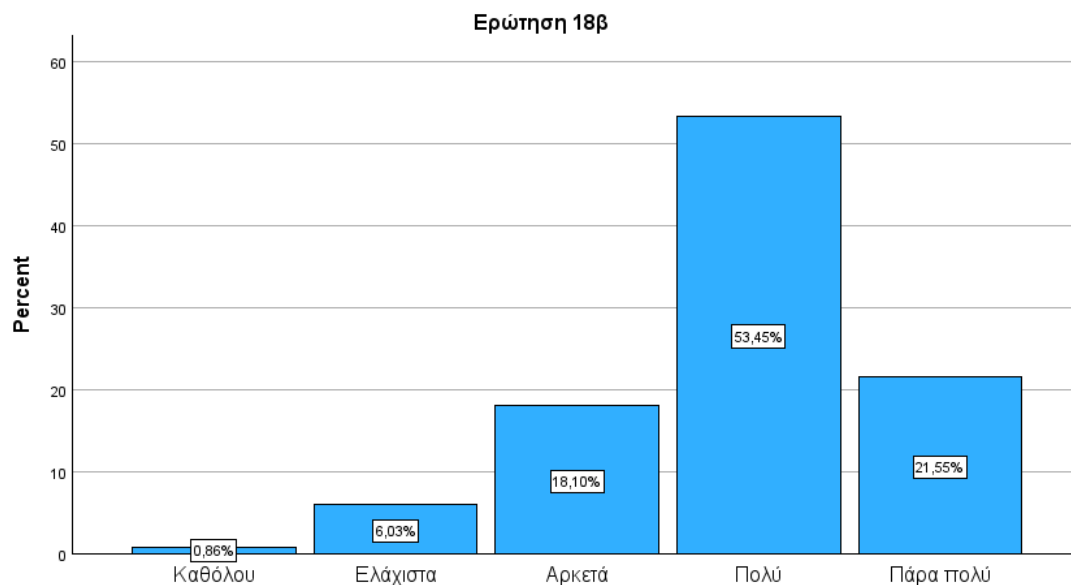
Στην ερώτηση 18β «Οι Διευθυντές μας στο πλαίσιο της αφοσίωσής τους στα πρότυπα ποιότητας και Αριστείας στην εκπαίδευση συμμετέχουν ενεργά σε θέματα που αφορούν στη προστασία του περιβάλλοντος και τον κοινωνικό τους περίγυρο. Συμμετοχή σε επιμορφωτικά σεμινάρια;» το μεγαλύτερο ποσοστό δηλαδή το 53,4% απάντησε «πολύ», το 21,6% «πάρα πολύ» και το 18,1% «αρκετά». Μόνο το 6% απάντησε «ελάχιστα» και το 0,9% «καθόλου» όσον αφορά στη συμμετοχή των διευθυντών/ντριών σε επιμορφωτικά σεμινάρια, όπως παρουσιάζεται παρακάτω:

Πίνακας 44: «Ενεργή συμμετοχή των Διευθυντών στο πλαίσιο της αφοσίωσής τους στα πρότυπα ποιότητας και Αριστείας στην εκπαίδευση σε θέματα που αφορούν στη προστασία του περιβάλλοντος και τον κοινωνικό τους περίγυρο. Συμμετοχή σε επιμορφωτικά σεμινάρια;»

Ερώτηση 18β

	N	%
Καθόλου	1	0,9%
Ελάχιστα	7	6,0%
Αρκετά	21	18,1%
Πολύ	62	53,4%
Πάρα πολύ	25	21,6%

Διάγραμμα 43: «Ενεργή συμμετοχή των Διευθυντών μας στο πλαίσιο της αφοσίωσής τους στα πρότυπα ποιότητας και Αριστείας στην εκπαίδευση σε θέματα που αφορούν στη προστασία του περιβάλλοντος και τον κοινωνικό τους περίγυρο. Συμμετοχή σε επιμορφωτικά σεμινάρια;»



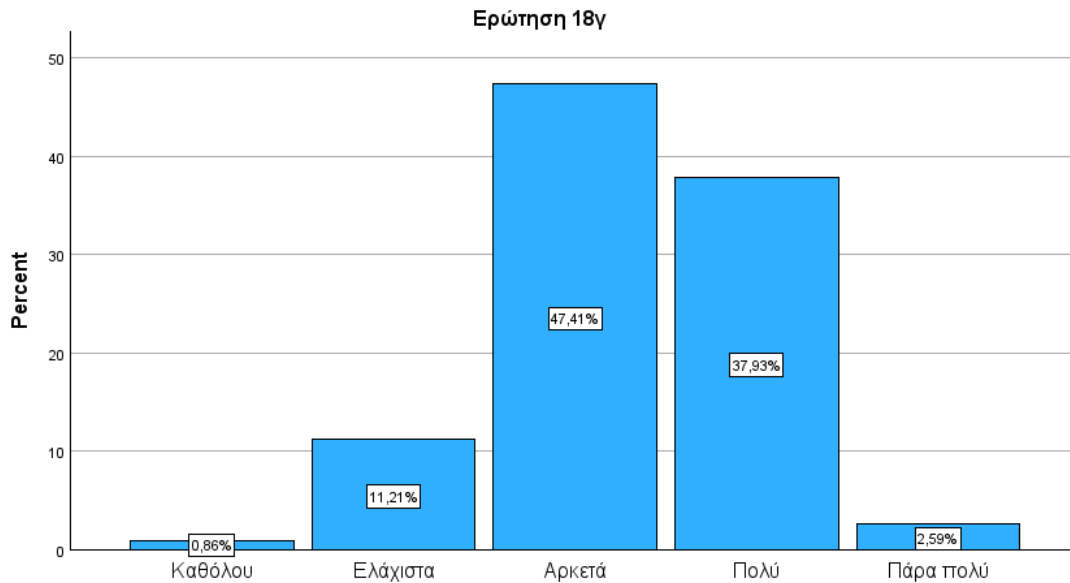
Στην ερώτηση 18γ «Οι Διευθυντές μας στο πλαίσιο της αφοσίωσής τους στα πρότυπα ποιότητας και Αριστείας στην εκπαίδευση συμμετέχουν ενεργά σε θέματα που αφορούν στη προστασία του περιβάλλοντος και τον κοινωνικό τους περίγυρο. Με βιβλιογραφική ενημέρωση;» οι περισσότεροι, δηλαδή, το 47,4% απάντησε «αρκετά», το 37,9% «πολύ» και το 2,6% «πάρα πολύ». Επίσης, το 11,2% απάντησε «ελάχιστα» και το 0,9% «καθόλου», όπως φαίνεται παρακάτω:

Πίνακας 45: «Ενεργή συμμετοχή των Διευθυντών μας στο πλαίσιο της αφοσίωσής τους στα πρότυπα ποιότητας και Αριστείας στην εκπαίδευση σε θέματα που αφορούν στη προστασία του περιβάλλοντος και τον κοινωνικό τους περίγυρο. Με βιβλιογραφική ενημέρωση;»

Ερώτηση 18γ

	N	%
Καθόλου	1	0,9%
Ελάχιστα	13	11,2%
Αρκετά	55	47,4%
Πολύ	44	37,9%
Πάρα πολύ	3	2,6%

Διάγραμμα 44: «Ενεργή συμμετοχή των Διευθυντών μας στο πλαίσιο της αφοσίωσής τους στα πρότυπα ποιότητας και Αριστείας στην εκπαίδευση σε θέματα που αφορούν στη προστασία του περιβάλλοντος και τον κοινωνικό τους περίγυρο. Με βιβλιογραφική ενημέρωση:»



3.4 Επαγωγική Στατιστική

Στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας διεξήχθη πολυμεταβλητή ανάλυση των δεδομένων που περιλαμβάνει την εξέταση πολλών μεταβλητών συγχρόνως. Με αυτή την ανάλυση γίνεται μία συνολική ανάλυση όλων των μεταβλητών που είναι διαθέσιμοι. Η ανάλυση αυτή στοχεύει στην παροχή εξηγήσεων σχετικά με τις συσχετίσεις που εντοπίζονται στο σύνολο των μεταβλητών. Έτσι, για να γίνει η ανάλυση, τέθηκαν δύο υποθέσεις:

H0: Όλες οι μεταβλητές δεν συσχετίζονται μεταξύ τους

H1: Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών

Για να προσδιοριστεί ο βαθμός συσχέτισης μεταξύ των ερωτήσεων εφαρμόστηκε η παραγοντική ανάλυση. Το επίπεδο σημαντικότητας της δοκιμής Bartlett's Test of Sphericity για τις 39 ερωτήσεις είναι sig <0,01 (Πίνακας 30), άρα εντοπίζεται συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών και μπορεί να αρχίσει η ανάλυση. Όταν το επίπεδο σημαντικότητας που προκύπτει από την δοκιμή Bartlett's Test of Sphericity έχει τιμές <0,05, τότε είναι χρήσιμο να γίνει ανάλυση των παραγόντων για τα δεδομένα. Επιπλέον, η ανάλυση αυτή στοχεύει στην μείωση του αριθμού των αρχικών μεταβλητών, στην ερμηνεία της διασποράς των δεδομένων και της παροχής

της δυνατότητας να εξηγηθούν και να περιγραφούν τα δεδομένα. Ακόμη, πραγματοποιήθηκε το τεστ Kaiser- Meyer- Olkin που δείχνει το ποσοστό διακύμανσης των μεταβλητών. Όταν οι τιμές του KMO είναι κοντά στο 1 τότε γίνεται αντιληπτό ότι η ανάλυση παραγόντων είναι χρήσιμη. Στην παρούσα ανάλυση το KMO= 0,798 (Πίνακας 46) και επειδή η τιμή αυτή βρίσκεται κοντά στο 1, η ανάλυση είναι σημαντική. Ακόμη, πραγματοποιήθηκε και περιστροφή Varimax και οι παράγοντες που διαμορφώθηκαν επιλέχθηκαν με βάση τις τιμές που είναι μεγαλύτερες ή ίσες του 1 (eigenvalues ≥ 1) και τα στοιχεία φόρτισης με συντελεστή φόρτισης $\geq 0,3$ (DeCoster, 1998· Στυλιανίδης, 2019).

Πίνακας 46: Αποτελέσματα KMO και Bartlett's Test

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,798
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2427,788
	df	630
	Sig.	<,001

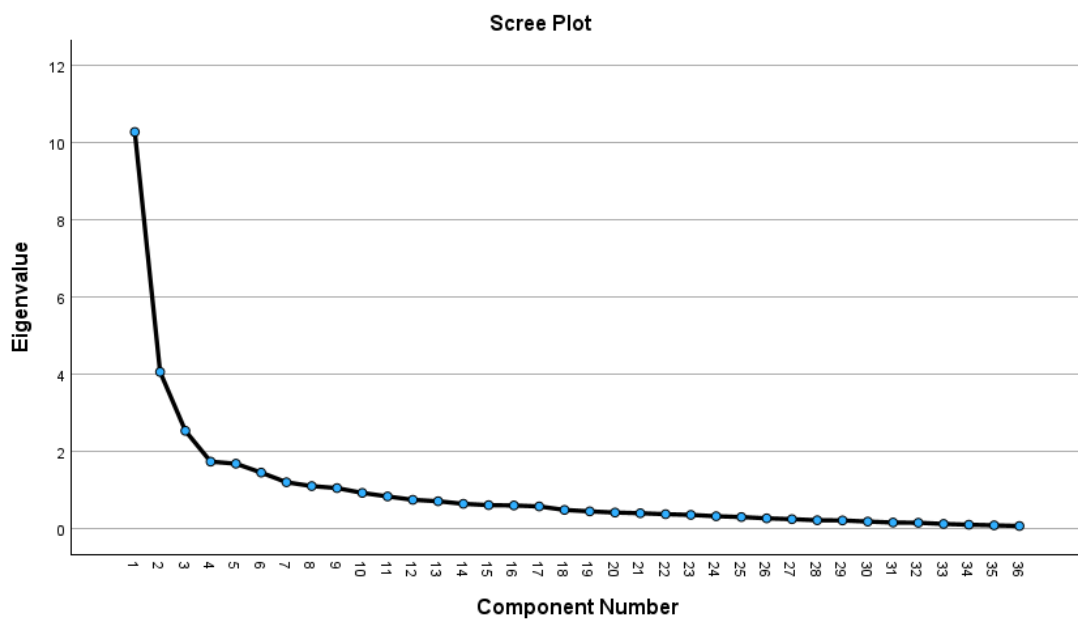
Πίνακας 47: Ανάλυση παραγόντων (factor analysis)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	10,283	28,564	28,564	10,283	28,564
2	4,069	11,303	39,867	4,069	11,303	39,867
3	2,544	7,066	46,933	2,544	7,066	46,933
4	1,745	4,847	51,780	1,745	4,847	51,780
5	1,693	4,702	56,481	1,693	4,702	56,481
6	1,461	4,059	60,541	1,461	4,059	60,541
7	1,211	3,363	63,904	1,211	3,363	63,904
8	1,112	3,088	66,992	1,112	3,088	66,992
9	1,060	2,945	69,937	1,060	2,945	69,937
10	,936	2,599	72,536			
11	,844	2,344	74,880			
12	,756	2,101	76,981			
13	,719	1,998	78,979			
14	,653	1,813	80,792			

15	,619	1,719	82,510		
16	,610	1,695	84,205		
17	,585	1,626	85,830		
18	,494	1,374	87,204		
19	,457	1,269	88,473		
20	,427	1,185	89,659		
21	,409	1,135	90,794		
22	,385	1,068	91,862		
23	,366	1,016	92,878		
24	,331	,920	93,799		
25	,310	,862	94,660		
26	,277	,769	95,429		
27	,255	,709	96,137		
28	,228	,632	96,770		
29	,222	,618	97,387		
30	,193	,536	97,923		
31	,168	,467	98,390		
32	,162	,450	98,840		
33	,132	,367	99,207		
34	,112	,310	99,517		
35	,096	,266	99,783		
36	,078	,217	100,000		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Διάγραμμα 45: Scree Plot



Πίνακας 48: Φορτίσεις ερωτήσεων για τη διαμόρφωση παραγόντων

	Rotated Component Matrix ^a								
	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ερώτηση 9α	,653	-,028	,053	,199	,026	,159	,424	,036	-,103
Ερώτηση 9β	,717	,115	-,235	,276	,109	,045	,071	-,034	,181
Ερώτηση 9γ	,663	,073	,288	,102	-,030	,204	,069	,102	,113
Ερώτηση 9δ	,762	,241	-,084	,191	,195	-,056	-,177	,031	,073
Ερώτηση 9ε	,463	,022	,615	-,056	,037	-,231	-,098	-,131	-,031
Ερώτηση 9στ	-,211	-,213	,807	-,008	,010	,076	,110	,132	-,115
Ερώτηση 9ζ	-,222	-,225	,715	-,004	-,197	,189	,033	,174	,277
Ερώτηση 9η	-,012	-,081	,523	-,167	,190	,523	,018	,198	,052
Ερώτηση 9θ	,707	,391	-,148	,119	,086	,189	,067	,084	,121
Ερώτηση 9ι	,223	,296	,017	,122	-,100	,694	,191	-,059	-,053
Ερώτηση 10α	,410	,278	,261	,006	,176	,481	-,002	,145	-,050
Ερώτηση 10β	,050	-,044	,840	,085	,197	,035	,008	-,089	,073
Ερώτηση 10γ	,459	,313	-,019	,291	-,044	,335	-,098	,031	,411
Ερώτηση 11α	,377	,250	-,111	,341	,152	,322	,029	-,182	,464
Ερώτηση 11β	,103	,050	,089	,303	,326	,556	,023	,005	,284
Ερώτηση 11γ	-,039	-,111	,128	,405	,561	,444	,032	-,132	-,066
Ερώτηση 11δ	,166	,131	-,191	,681	-,022	,190	,056	,117	,018
Ερώτηση 12α	,294	,120	,202	,748	,042	,051	-,027	,064	,056
Ερώτηση 12β	,137	,365	,226	,633	,272	,001	,189	-,070	,110
Ερώτηση 12γ	,176	,039	,068	,089	,790	,008	,235	-,030	,131
Ερώτηση 13α	,371	,393	-,047	,491	,130	,032	,166	-,026	,062
Ερώτηση 13β	,063	,091	,521	,337	,057	,138	,431	-,199	-,192
Ερώτηση 13γ	,455	,298	-,016	,474	,069	-,086	,341	,199	,128
Ερώτηση 14α	,055	,176	,075	,025	,354	,019	,713	,250	,153
Ερώτηση 14β	,026	,315	,049	,118	,148	,132	,701	,066	,247
Ερώτηση 14γ	,146	,210	,117	,039	,081	-,030	,285	,075	,706
Ερώτηση 15α	,264	,648	-,110	,048	-,003	-,013	,148	,056	,311
Ερώτηση 15β	,277	,667	-,103	-,039	,306	,024	,308	,039	-,063
Ερώτηση 16α	,001	,834	-,026	,132	-,070	,033	,160	,149	,019
Ερώτηση 16β	,108	,616	-,114	,339	,279	,072	-,006	,057	,141
Ερώτηση 16γ	,020	,029	,026	,070	,667	,184	,246	,350	-,071
Ερώτηση 17α	-,007	,129	,121	,012	,308	,035	,182	,789	,032
Ερώτηση 17β	,380	,375	-,148	,275	-,024	,008	,056	,613	,024
Ερώτηση 18α	,436	,552	-,142	,271	,084	,276	,021	,127	-,087
Ερώτηση 18β	,155	,731	-,090	,211	-,024	,220	,023	,072	,157

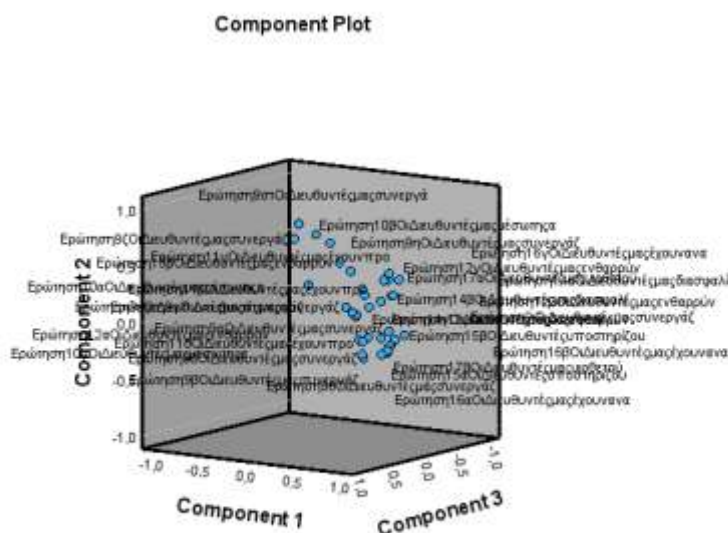
Ερώτηση 18γ	,130	,292	,072	-,033	,628	-,053	-,063	,403	,068
-------------	------	------	------	-------	-------------	-------	-------	------	------

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 11 iterations.

Διάγραμμα 46: Διάγραμμα παραγόντων/κατηγοριών



Στην αρχή επιλέχθηκε να δημιουργηθούν εννιά κατηγορίες/ παράγοντες ερωτήσεων σύμφωνα με την ανάλυση παραγόντων που έγινε. Ωστόσο, τα Cronbach's Tests των αντίστοιχων κατηγοριών δεν έδειξαν υψηλή αξιοπιστία για τις ερωτήσεις της όγδοης και ένατης κατηγορίας, οι οποίες δεν χρησιμοποιήθηκαν τελικά και οι αντίστοιχες ερωτήσεις μοιράστηκαν στις υπόλοιπες επτά κατηγορίες ανάλογα με τις φορτίσεις τους.

Πίνακας 49: Ομαδοποίηση ερωτήσεων σε κατηγορίες

Ερωτήσεις για κάθε κατηγορία	
Κατηγορίες	Ερωτήσεις
1. Συνεργασία και επικοινωνία	9α- 9ε, 9θ, 10α, 10γ, 11α, 17β
2. Πρότυπα ποιότητας	15α, 15β, 16α, 16β, 18α, 18β
3. Ομαδικές δραστηριότητες	9στ, 9ζ, 9η, 10β, 13β

4. Επιβράβευση και υποστήριξη	11δ, 12α, 12β, 13α, 13γ
5. Βιβλιογραφική ενημέρωση και επιλογή στυλ	12γ, 16γ, 17α, 18γ
6. Συνεργασία	9ι, 10α, 11β, 11γ
7. Διασφάλιση της ύπαρξης αναγκαίων συστημάτων	14α, 14β, 14γ

Πίνακας 50: Τεστ αξιοπιστίας Cronbach's Test των κατηγοριών που προέκυψαν από την ανάλυση

Reliability Test		
Κατηγορίες	Ερωτήσεις	Cronbach's Alpha
1. Συνεργασία και επικοινωνία	9α- 9ε, 9θ, 10α, 10γ, 11α, 17β	0,862
2. Πρότυπα ποιότητας	15α, 15β, 16α, 16β, 18α, 18β	0,863
3. Ομαδικές δραστηριότητες	9στ, 9ζ, 9η, 10β, 13β	0,809
4. Επιβράβευση και υποστήριξη	11δ, 12α, 12β, 13α, 13γ	0,817
5. Βιβλιογραφική ενημέρωση και επιλογή στυλ	12γ, 16γ, 17α, 18γ	0,763
6. Συνεργασία	9ι, 10α, 11β, 11γ	0,674
7. Διασφάλιση της ύπαρξης αναγκαίων συστημάτων	14α, 14β, 14γ	0,701

Κεφάλαιο 4: Συμπεράσματα

4.1 Συμπεράσματα της Έρευνας

Από την παρούσα έρευνα είναι δυνατόν να εξαχθούν κάποια συμπεράσματα σχετικά με τη θέση του διευθυντή/ντριας μιας σχολικής μονάδας στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με βάση το μοντέλο EFQM. Τα συμπεράσματα είναι τα εξής:

- Η πλειονότητα των εκπαιδευτικών θεωρεί ότι η σχολική μονάδα στην οποία εργάζονται χαρακτηρίζεται από ποιότητα.
- Επίσης, ο μεγαλύτερος αριθμός των ερωτηθέντων γνωρίζει την έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, όπως και τη φιλοσοφία και τις αρχές της.
- Επιπλέον, οι Διευθυντές/ντρίες των σχολικών μονάδων στις οποίες ανήκουν οι εργαζόμενοι που ρωτήθηκαν συνεργάζονται με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (με διδάσκοντες και γονείς) μέσω των συνεδριάσεων, των συναντήσεων εργασίας, των κοινοποιήσεων και ανακοινώσεων και μέσω σχολικών εκδηλώσεων. Εξίσου συχνή είναι και η χρήση των μαθητικών συμβουλίων και οι συναντήσεις με σχολικούς συμβούλους και προϊστάμενες αρχές ώστε να γίνουν κατανοητές οι ανάγκες και οι προσδοκίες των βασικών ομάδων συμφερόντων. Επιπλέον, οι Διευθυντές διαφορετικών σχολικών μονάδων συνεργάζονται μεταξύ τους.
- Άλλα μέσα συνεργασίας που χρησιμοποιούνται σε μικρότερο βαθμό είναι οι σχολικές επιτροπές και τα σχολικά συμβούλια.
- Ακόμη, ο διευθυντής/ντρία επικοινωνεί με τους εκπαιδευτικούς ώστε να γίνει κατανοητή η αποστολή, τα όραμα, οι αξίες και οι στρατηγικές της εκπαιδευτικής μονάδας κυρίως μέσω της χρήσης ερωτηματολογίου και μέσω παιδαγωγικών συνεδριάσεων. Ένας άλλος τρόπος είναι έμμεσα με την υποστήριξη καινοτόμων δράσεων στα πλαίσια της σχολικής μονάδας.
- Επίσης, ο διευθυντής/ντρία αναγνωρίζει, αξιολογεί και επιβραβεύει τα μέλη της σχολικής κοινότητας κυρίως με την πολιτική της ανοικτής πόρτας, με τη θέσπιση τυπικών ωρών ακρόασης, με την αποστολή επιστολών αναγνώρισης και με προφορική δημόσια αναγνώριση.

- Εκτός από τα παραπάνω, γίνεται ευρεία εφαρμογή του σχεδιασμού και της ανάθεσης ομαδικών δραστηριοτήτων, του προσωπικού παραδείγματος και των συνεδριάσεων και με εμπλουτισμό των έργων. Ακόμη, η μάθηση και η δημιουργικότητα των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας ενθαρρύνεται από τους Διευθυντές/ντριες με τη διευκόλυνση της συμμετοχής τους σε διαρκή επιμόρφωση, με διοργάνωση και με υποστήριξη προγραμμάτων εισαγωγής καινοτομιών.
- Η ανάπτυξη στρατηγικής και η μέτρηση βασικών αποτελεσμάτων απόδοσης διασφαλίζεται από τους Διευθυντές/ντριες μέσω της συλλογής στατιστικών στοιχείων, μέσω των εκθέσεων αποτελεσμάτων και μέσω της αυτοαξιολόγησης.
- Επιπλέον, υποστηρίζεται από τους Διευθυντές/ντριες η εμπλοκή/συμμετοχή των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας σε δραστηριότητες με τις οποίες βελτιώνεται η ποιότητα μέσω της διευκόλυνσης των συνεργασιών για την αναβάθμιση της διδακτικής διαδικασίας και μέσω της συμμετοχής των μελών σε εξειδικευμένα σεμινάρια.
- Επιπρόσθετα, αναπτύσσονται από τους Διευθυντές/ντριες τρόποι ενημέρωσης για τα πρότυπα ποιότητας και τις προσεγγίσεις της Αριστείας στην εκπαίδευση που έχουν ισχύ σε παγκόσμιο επίπεδο μέσω της συμμετοχής σε ευρωπαϊκά δίκτυα, σε επιμορφωτικά σεμινάρια και μέσω της βιβλιογραφικής ενημέρωσης.
- Επίσης, υιοθετούνται συμπεριφορές από τους Διευθυντές/ντριες με βάση τα πρότυπα ποιότητας και Αριστείας στην εκπαίδευση, όπως είναι η επιλογή του κατάλληλου στυλ εκπαίδευσης και με εξασφάλιση της εργασιακής ειρήνης.
- Τέλος, εντοπίζεται ενεργή συμμετοχή των Διευθυντών/ντριών δε προγράμματα περιβαλλοντικής προστασίας και κοινωνικής ευαισθησίας, με τη συμμετοχή σε επιμορφωτικά σεμινάρια και με βιβλιογραφική ενημέρωση.

4.2 Περιορισμοί της Έρευνας

Υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί στην παρούσα έρευνα, όπως:

- Πραγματοποιήθηκε σε περιορισμένο αριθμό ερωτηθέντων (116 άτομα).

- Το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε συγκεκριμένο αριθμό ερωτήσεων με στόχο την παρουσίαση του ρόλου του Διευθυντή/ντριας στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας όσον αφορά στη διοίκηση μιας σχολικής μονάδας.
- Ένας άλλος περιορισμός της έρευνας είναι ότι αφορά σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο Νοεμβρίου- Δεκεμβρίου 2024 και για αυτό τα αποτελέσματα δεν μπορούν να γενικευθούν.
- Ωστόσο, μπορεί να παρουσιαστεί μία εικόνα σχετικά με τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν και να συγκριθούν αυτά με άλλες παρόμοιες έρευνες που έχουν γίνει αναφορικά με τον ρόλο του Διευθυντή- ηγέτη στα πλαίσια των σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

4.3 Προτάσεις για βελτίωση της κατάστασης

Με βάση τα ευρήματα της παρούσας έρευνας ένα μεγάλο μέρος των Διευθυντών/ντριών εφαρμόζουν τις αρχές της ΔΟΠ στην καθημερινή επικοινωνία τους με τις βασικές ομάδες συμφερόντων και στην καθημερινή πρακτική. Ωστόσο, μπορούν να γίνουν κάποιες προτάσεις βελτίωσης σχετικά με τον ρόλο του Διευθυντή/ντριας μιας σχολικής μονάδας:

- Μία πρόταση είναι η ενίσχυση της συνεργασίας των Διευθυντών/ντριών με τους γονείς μέσω των συνεδριάσεων με τους γονείς και μέσω της διαρκούς ενημέρωσής τους
- Ακόμη, είναι σημαντικό να ενισχυθεί η επικοινωνία του Διευθυντή/ντριας μιας σχολικής μονάδας με τους μαθητές/τριες μέσω των μαθητικών συμβουλίων και της διοργάνωσης σχολικών εκδηλώσεων ώστε να εκφράζονται τα αιτήματά τους και τα προβλήματα που εντοπίζουν στα πλαίσια της σχολικής μονάδας
- Επιπλέον, θα μπορούσαν να ενισχυθούν οι παιδαγωγικές συνεδριάσεις ως μέσο αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ Διευθυντών/ντριών και μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας, όπως και η συνεργασία με τα μαθητικά συμβούλια. Τα δύο αυτά μέσα παρουσιάζονται να χρησιμοποιούνται περιορισμένα σε ένα βαθμό

- Τέλος, με βάση τα παραπάνω ευρήματα εφαρμόζεται σε περιορισμένο βαθμό η διοργάνωση ενδοσχολικών επιμορφωτικών δραστηριοτήτων.

4.4 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Το θέμα της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι πολύ δημοφιλές τα τελευταία χρόνια καθώς η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένα μοντέλο ολιστικής διοίκησης. Θα μπορούσαν να διεξαχθούν έρευνες με μεγαλύτερο αριθμό συμμετεχόντων στο ερωτηματολόγιο ώστε τα αποτελέσματα και συμπεράσματα που θα προκύψουν να έχουν μεγαλύτερη αντιπροσωπευτικότητα. Ακόμη, η ποιοτική έρευνα με Διευθυντές/ντριες μέσω συνεντεύξεων είναι ένας πολύ αποτελεσματικός τρόπος να παρουσιαστούν οι δυσκολίες που προκύπτουν κατά την άσκηση των διοικητικών καθηκόντων των Διευθυντών/ντριών των σχολικών μονάδων. Επίσης, μέσω των συνεντεύξεων είναι δυνατόν να γίνουν αντιληπτές κι άλλες πτυχές του θέματος που δεν μπορούν να καλυφθούν από τις ερωτήσεις ενός ερωτηματολογίου. Τέλος, μπορεί να γίνει συνδυασμός και των δύο μορφών έρευνας ώστε να αντληθούν περισσότερες και πιο έγκυρες πληροφορίες πάνω στο ζήτημα της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Βιβλιογραφία

- Αλεξανδρή, Δ. (2015). Αυτοαξιολόγηση και διοίκηση ολικής ποιότητας: το διακύβευμα της παιδαγωγικής αξιοποίησης του εργαλείου GRID από τον μετασχηματιστικό ηγέτη της σχολικής μονάδας. Στο: Σφακιανάκη, Ε., 2015. *Διοίκηση ολικής ποιότητας και εκπαίδευση, προσεγγίσεις, εφαρμογές-μελέτες περίπτωσης*. Αθήνα: Δίαυλος
- Bryman, A. (2016). *Μέθοδοι κοινωνικής έρευνας*. Αθήνα: Gutenberg.
- Γεωργιάδου, Ε. (2023). *Αντιλήψεις των Διευθυντών- Διευθυντριών για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη σχολική μονάδα και τις επιμορφωτικές τους ανάγκες*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Διαθέσιμο στο:
- Δικαίος, Κ., Καρμπέρης, Α., & Πολύζος, Ν. (2017). *Διοίκηση δημόσιων & κοινωνικών υπηρεσιών*. Αθήνα: Gutenberg.
- Ζαβλανός, Μ. (2003). *Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση*, Αθήνα: Σταμούλης.
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005). *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*. Αθήνα: Κριτική.
- Ζαφειρόπουλος, Κ. & Μυλωνάς, Ν. (2018). *Στατιστική με SPSS*. Αθήνα: Τζιόλα
- Ζέππος, Δ. (2015). Η διοίκηση ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση και το Π.Δ. 152/2013. Στο: Σφακιανάκη, Ε., 2015. *Διοίκηση ολικής ποιότητας και εκπαίδευση, προσεγγίσεις, εφαρμογές-μελέτες περίπτωσης*. Αθήνα: Δίαυλος
- Καίσαρη, Μ. (2023). Ο ρόλος των διευθυντών/ντριών στην ανέλιξη της Ολικής Ποιότητας στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση.
- Καυκά, Δ., & Μανιάτη, Ε. (2015). Η οργανωσιακή κουλτούρα του σχολικού οργανισμού ως βασική παράμετρος εφαρμογής της διοίκησης ολικής ποιότητας. Στο: Σφακιανάκη, Ε., 2015. *Διοίκηση ολικής ποιότητας και εκπαίδευση, προσεγγίσεις, εφαρμογές-μελέτες περίπτωσης*. Αθήνα: Δίαυλος
- Κέφης, Β. (2014). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Κριτική.

- Κολοζώφ, Χ. (2015). Η ηγεσία των εκπαιδευτικών μονάδων δευτεροβάθμιας επαγγελματικής εκπαίδευσης στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Μια εμπειρική διερεύνηση του κριτηρίου “Ηγεσία” του EFQM. *Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπα@ιδευτικός κύκλος»*, 3(1). Διαθέσιμο στο: <https://journal.educircle.gr/images/teuxos/2015/teuxos1/2.pdf>
- Μισαηλίδης, Γρ. (2015). Η εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση. Στο: Σφακιανάκη, Ε., 2015. *Διοίκηση ολικής ποιότητας και εκπαίδευση, προσεγγίσεις, εφαρμογές-μελέτες περίπτωσης*. Αθήνα: Δίαυλος
- Ξανθοπούλου, Ε. (2023). *Ο Διευθυντής σχολικής μονάδας: διοικητικός ή παιδαγωγικός ηγέτης; Απόψεις Διευθυντών σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Διπλωματική εργασία*. ΠΜΣ «Στελέχη Εκπαίδευσης στις Επιστήμες της Αγωγής». Αλεξανδρούπολη: Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης. Διαθέσιμο διαδικτυακά στο: https://repo.lib.duth.gr/jspui/bitstream/123456789/11173/1/XanthopoulouE_2020.pdf
- Παπακωνσταντίνου, Γ., & Αναστασίου, Σ. (2013). *Αρχές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Gutenberg.
- Πλαγεράς, Α., & Τσαρδακά, Σ. (2015). Διασφάλιση ποιότητας στην εκπαίδευση και κατάρτιση στην Ελλάδα. Στο: Σφακιανάκη, Ε., 2015. *Διοίκηση ολικής ποιότητας και εκπαίδευση, προσεγγίσεις, εφαρμογές-μελέτες περίπτωσης*. Αθήνα: Δίαυλος
- Σαΐτη, Α., & Σαΐτης, Χ. (2011). *Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα.
- Σβώλης, Κ. (2017). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στα δημοτικά σχολεία της Δυτικής Θεσσαλονίκης. *Πρακτικά 1^ο Συνεδρίου Εκπαιδευτική Ηγεσία, Αποτελεσματική Διοίκηση και Ηθικές Αξίες. Τόμος Γ΄*, 358-369.
- Στυλιανίδης, Α. (2019). *Ανάπτυξη του πλαισίου αξιολόγησης DIPSA στα ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα υγείας (ΟΠΣΥ) στα δημόσια νοσοκομεία της Κύπρου*. Διδακτορική διατριβή. Λευκωσία: Πανεπιστήμιο Λευκωσίας, Τμήμα Επιστημών Ζωής και Υγείας. Διαθέσιμο διαδικτυακά στο: <https://repository.unic.ac.cy/archive/item/1904?lang=en>

Τζουνοπούλου, Π. (2012). *Ηγεσία και Καινοτομία: ο ρόλος των διευθυντών σχολείων Β/θμιας εκπαίδευσης του Ν. Ημαθίας ως ηγετών στην εισαγωγή, εφαρμογή και διάχυση καινοτομιών*. Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Διαθέσιμο διαδικτυακά στο: <https://ir.lib.uth.gr/xmlui/handle/11615/4529>

Τσουμάνη, Αι., & Τσατσαρή, Ν. (2015). Η σημασία της διοίκησης ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση. Στο: Σφακιανάκη, Ε., 2015. (επιμ.). *Διοίκηση ολικής ποιότητας και εκπαίδευση, προσεγγίσεις, εφαρμογές-μελέτες περίπτωσης*. Αθήνα: Δίαυλος.

Φλώρου, Γ. Συσχέτιση και Παραγοντική Ανάλυση Ποιοτικών Μεταβλητών. Σημειώσεις μαθήματος Στατιστικές Μέθοδοι Έρευνας. Διαθέσιμο διαδικτυακά στο: https://eclass.emt.ihu.gr/modules/document/file.php/MSC-LOG105/%CE%94%CE%99%CE%91%CE%A6%CE%91%CE%9D%CE%95%CE%99%CE%95%CE%A3%20%CE%94%CE%99%CE%91%CE%9B%CE%95%CE%9E%CE%95%CE%A9%CE%9D/1.%20eclPERIGRAFIKA_KATANOMES.pdf

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

Χωριανόπουλος, Κ. (2021). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και αποτελεσματικότητα στη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Ο ρόλος του διευθυντή στη διοίκηση του ποιοτικού σχολείου*. Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Νεάπολις. Διαθέσιμο διαδικτυακά στο:

Ερωτηματολόγιο Προσαρμογή από Sheffield Hallam University- Centre for Integral Excellence

Παράρτημα

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιείται από την Ζωή Φαντσιούδη για την ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας με τίτλο «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε σχολικές μονάδες Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Ο ρόλος του Διευθυντή/ντριας» στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση στο Διεθνές Πανεπιστήμιο Ελλάδος. Σας ενημερώνω ότι η συμμετοχή σας στην παρούσα έρευνα είναι εθελοντική και έχετε τη δυνατότητα να αποσυρθείτε από αυτήν οποιαδήποτε στιγμή επιθυμείτε. Ακόμη, το παρόν ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και δεν σας ζητούνται στοιχεία ταυτοποίησης. Τέλος, η επεξεργασία των δεδομένων που θα καταχωρήσετε πραγματοποιείται αποκλειστικά για ερευνητικούς και επιστημονικούς σκοπούς και τα δεδομένα που θα συγκεντρωθούν, θα διατηρηθούν μέχρι να ολοκληρωθεί η έρευνα.

Δημογραφικά στοιχεία				
Ερώτηση 1: Φύλο				
Γυναίκα <input type="checkbox"/>		Άνδρας <input type="checkbox"/>		
Ερώτηση 2: Ηλικία				
25-30 <input type="checkbox"/>	31-40 <input type="checkbox"/>	41-50 <input type="checkbox"/>	>50 <input type="checkbox"/>	
Ερώτηση 3: Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης σας				
TEI/AEI <input type="checkbox"/>	Μεταπτυχιακό <input type="checkbox"/>	Διδακτορικό <input type="checkbox"/>		
Ερώτηση 3: Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης σας				
TEI/AEI <input type="checkbox"/>	Μεταπτυχιακό <input type="checkbox"/>	Διδακτορικό <input type="checkbox"/>		
Ερώτηση 4: Πόσα έτη προϋπηρεσίας έχετε;				
0-10 έτη <input type="checkbox"/>	11-20 <input type="checkbox"/>	>21 <input type="checkbox"/>		
Ερώτηση 5: Ανήκετε στο διδακτικό προσωπικό της σχολική μονάδας ή έχετε θέση διευθυντή;				
Διδακτικό προσωπικό <input type="checkbox"/>		Διευθυντής/ντρια <input type="checkbox"/>		
Ερώτηση 6: Θεωρείτε ότι η Σχολική Μονάδα στην οποία εργάζεστε χαρακτηρίζεται από ποιότητα;				
1 (Καθόλου)	2 (Ελάχιστα)	3 (Αρκετά)	4 (Πολύ)	5 (Πάρα πολύ)
Ερώτηση 7: Γνωρίζετε την θεωρία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας:				
1 (Καθόλου)	2 (Ελάχιστα)	3 (Αρκετά)	4 (Πολύ)	5 (Πάρα πολύ)

Ερώτηση 8: Γνωρίζετε την φιλοσοφία ή τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;				
1 (Καθόλου)	2 (Ελάχιστα)	3 (Αρκετά)	4 (Πολύ)	5 (Πάρα πολύ)

Ερώτηση 9: Οι Διευθυντές μας συνεργάζονται με τις βασικές ομάδες συμφερόντων (stakeholders) για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με ποιους τρόπους:

	1 (Καθόλου)	2 (Ελάχιστα)	3 (Αρκετά)	4 (Πολύ)	5 (Πάρα πολύ)
Συνεδριάσεις με γονείς					
Συνεδριάσεις με διδάσκοντες					
Συναντήσεις εργασίας (ατομικά και ομαδικά)					
Κοινοποιήσεις και ανακοινώσεις					
Σχολικές εκδηλώσεις					
Σχολική επιτροπή					
Σχολικό συμβούλιο					
Μαθητικά συμβούλια					
Συναντήσεις με σχολικούς συμβούλους και προϊστάμενες αρχές					
Συνεργασίες μεταξύ διευθυντών					

Ερώτηση 10: Οι Διευθυντές μας μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας διασφαλίζουν ότι όλοι έχουν κατανοήσει την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και τις στρατηγικές της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους:

	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

	(Καθόλου)	(Ελάχιστα)	(Αρκετά)	(Πολύ)	(Πάρα πολύ)
Ερωτηματολόγιο					
Παιδαγωγικές συνεδριάσεις					:
Έμμεσα: με την υποστήριξη καινοτόμων δράσεων					

Ερώτηση 11: Οι Διευθυντές μας έχουν προβλέψει διαδικασίες για να ακούν, να αναγνωρίζουν, να αξιολογούν, να επιβραβεύουν και να ανταμείβουν όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας. Ποιες διαδικασίες:

	1 (Καθόλου)	2 (Ελάχιστα)	3 (Αρκετά)	4 (Πολύ)	5 (Πάρα πολύ)
Πολιτική ανοικτής πόρτας					
Τυπικές ώρες ακρόασης					
Αποστολή επιστολών αναγνώρισης					
Προφορική δημόσια αναγνώριση					

Ερώτηση 12: Οι Διευθυντές μας ενθαρρύνουν και υποκινούν τη συνεργασία των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους:

	1 (Καθόλου)	2 (Ελάχιστα)	3 (Αρκετά)	4 (Πολύ)	5 (Πάρα πολύ)
Σχεδιασμός και ανάθεση ομαδικών δραστηριοτήτων					
Προσωπικό παράδειγμα συνεδριάσεις					
Εμπλουτισμός των έργων					

Ερώτηση 13: Οι Διευθυντές μας ενθαρρύνουν τη μάθηση και την εισαγωγή καινοτομιών και υποκινούν τη δημιουργικότητα των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Με ποιους τρόπους:

	1 (Καθόλου)	2 (Ελάχιστα)	3 (Αρκετά)	4 (Πολύ)	5 (Πάρα πολύ)
Διευκόλυνση συμμετοχή σε διαρκή επιμόρφωση					
Διοργάνωση ενδοσχολικών επιμορφωτικών δραστηριοτήτων					
Υποστήριξη προγραμμάτων εισαγωγής καινοτομιών					

Ερώτηση 14: Οι Διευθυντές μας διασφαλίζουν την ύπαρξη των αναγκαίων συστημάτων για την ανάπτυξη στρατηγικής και τη μέτρηση βασικών αποτελεσμάτων απόδοσης. Με ποιους τρόπους:

	1 (Καθόλου)	2 (Ελάχιστα)	3 (Αρκετά)	4 (Πολύ)	5 (Πάρα πολύ)
Συλλογή στατιστικών στοιχείων (ποσοστό επιτυχίας αποφοίτων)					
Εκθέσεις αποτελεσμάτων (π.χ. πρακτικό τετραμήνου, υλοποίηση προγραμμάτων)					
αυτοαξιολόγηση					

Ερώτηση 15: Οι Διευθυντές υποστηρίζουν την εμπλοκή/συμμετοχή των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας σε δραστηριότητες βελτίωσης της ποιότητας παρέχοντας τους αναγκαίους πόρους και βοήθεια. Με ποιους τρόπους:

	1 (Καθόλου)	2 (Ελάχιστα)	3 (Αρκετά)	4 (Πολύ)	5 (Πάρα πολύ)

Διευκόλυνση συνεργασιών για την αναβάθμιση της διδακτικής διαδικασίας (π.χ. χρήση Η/Υ, σχεδιασμός διαδικασίας μαθήματος)					
Διευκόλυνση μελών εκπαιδευτικής μονάδας για συμμετοχή σε εξειδικευμένα σεμινάρια					

Ερώτηση 16: Οι Διευθυντές μας έχουν αναπτύξει τρόπους ενημέρωσης για τα πρότυπα ποιότητας και τις προσεγγίσεις Αριστείας στην εκπαίδευση που ισχύουν σε παγκόσμιο επίπεδο. Ποιους τρόπους:

	1 (Καθόλου)	2 (Ελάχιστα)	3 (Αρκετά)	4 (Πολύ)	5 (Πάρα πολύ)
Συμμετοχή σε ευρωπαϊκά δίκτυα					
Συμμετοχή σε επιμορφωτικά σεμινάρια					
Βιβλιογραφική ενημέρωση					

Ερώτηση 17: Οι Διευθυντές μας υιοθετούν συμπεριφορές με βάση τα πρότυπα ποιότητας και Αριστείας στην εκπαίδευση και η αποτελεσματικότητά τους κρίνεται σύμφωνα με αυτά. Με ποιους τρόπους:

	1 (Καθόλου)	2 (Ελάχιστα)	3 (Αρκετά)	4 (Πολύ)	5 (Πάρα πολύ)
Επιλογή του κατάλληλου στυλ ηγεσίας					
Εξασφάλιση εργασιακής ειρήνης					

Ερώτηση 18: Οι Διευθυντές μας στο πλαίσιο της αφοσίωσής τους στα πρότυπα ποιότητας και Αριστείας στην εκπαίδευση συμμετέχουν ενεργά σε θέματα που αφορούν στη προστασία του περιβάλλοντος και τον κοινωνικό τους περίγυρο. Με ποιους τρόπους:

	1 (Καθόλου)	2 (Ελάχιστα)	3 (Αρκετά)	4 (Πολύ)	5 (Πάρα πολύ)

Ενεργή υποστήριξη σε προγράμματα περιβαλλοντικής προστασίας και κοινωνικής ευαισθησίας (π.χ. προγράμματα αγωγής υγείας, διατήρησης παραδόσεων, πολιτισμού)					
Συμμετοχή σε επιμορφωτικά σεμινάρια					
Βιβλιογραφική ενημέρωση					