



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

---

**ΠΜΣ «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων»**

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Ποιότητα στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια  
Εκπαίδευση: Διερεύνηση του Περιβάλλοντος για την  
Εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων**

Φοιτητές: Αθηνά Βορρίση (dem1930)

Κωνσταντίνος Καραγιάννης (dem1909)

Επιβλέπων Καθηγητής: Γεώργιος Πιερράκος

Αιγάλεω 2020-2021

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η συστηματική και έντονη παρουσία μας στο χώρο της Εκπαίδευσης, το ενδιαφέρον μας για τη βελτίωση του χώρου αυτού, μέσα από την «Ποιότητα», μάς οδήγησε στην επιλογή του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού : «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων».

Στην παρούσα εργασία εστίασαμε στη διερεύνηση της Ποιότητας στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση. Θελήσαμε να αποτυπώσουμε τη στάση των εκπαιδευτικών και των διευθυντών σχετικά με την εφαρμογή στρατηγικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και της Διοίκησης Μέσω Στόχων (ΔΜΣ). Καταγράψαμε τα οφέλη από την εφαρμογή τους στις δύο βαθμίδες εκπαίδευσης, αλλά και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων.

Κατά τη διάρκεια αυτής της έρευνας αποκομίσαμε πολύτιμες γνώσεις και για αυτό ευχαριστούμε τον επιβλέποντα Καθηγητή μας, Γεώργιο Πιερράκο, όπου μας βοήθησε σε όλα τα βήματα αυτής της εργασίας. Για τις σημαντικότερες γνώσεις που αποκομίσαμε κατά τη διάρκεια της φοίτησής μας στο συγκεκριμένο ΠΜΣ αρχικά πρέπει να ευχαριστήσουμε τον υπεύθυνο και πρόεδρο του ΠΜΣ, Αθανάσιο Σπυριδάκο, αλλά και όλους τους διδάσκοντες. Μέσω αυτού του προγράμματος είχαμε την ευκαιρία να αποκομίσουμε απαραίτητες γνώσεις για εκπαιδευτικούς, για όσους προσβλέπουν στην άσκηση διοικητικού έργου στο χώρο της εκπαίδευσης, αλλά και για όσους ασκούν ήδη διοικητικό έργο στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Ευχαριστούμε, τους συναδέλφους μας από την Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια εκπαίδευση για την προθυμία τους, να απαντήσουν τα ερωτηματολόγια της έρευνας. Ευχαριστούμε, τους συμφοιτητές μας, όπου κατά τη διάρκεια της φοίτησής μας, τόσο στη δια ζώσης διαδικασία, όσο και στην εξ αποστάσεως φοίτησή μας, με τις ευφυείς και εύστοχες παρατηρήσεις τους, δημιουργούσαν τις κατάλληλες συνθήκες για γόνιμες και ιδιαίτερα εποικοδομητικές συζητήσεις σχετικά με ζητήματα που μας απασχολούσαν και μας απασχολούν στην εκπαίδευση.

Επίσης, από τη Γραμματεία του ΠΜΣ, ευχαριστούμε ιδιαίτερα την Αναστασία Παπουτσάκη και τον Γεράσιμο Αθανασίου για τη συμβολή τους στη γραμματειακή υποστήριξη. Τους ευχαριστούμε για τον τρόπο με τον οποίο στάθηκαν δίπλα μας, κατά τη διάρκεια της φοίτησής μας, έχοντας πάντοτε μια λύση στα διάφορα θέματα που μας απασχολούσαν, όχι μόνο στη δια ζώσης επικοινωνία μας, αλλά και στη δύσκολη περίοδο που ακολούθησε, αυτήν του εγκλεισμού.

Τέλος, και όχι τελευταίες, ευχαριστούμε τις οικογένειές μας, τον σύζυγο και την σύζυγο, αντιστοίχως καθώς και τα παιδιά μας, που επιφορτίστηκαν με περισσότερες υποχρεώσεις, τόσο σε οικογενειακό, όσο και σε πρακτικό επίπεδο συμμετοχής/συνεργασίας και υποστήριξης σε ό,τι μας δυσκόλεψε κατά τη διάρκεια της φοίτησής μας και μέχρι την ολοκλήρωσή της.

Αθήνα, 12 Ιανουαρίου 2021

Αθηνά Βορρίση & Κωνσταντίνος Καραγιάννης

Μέλη Επιτροπής Εξέτασης

Γεώργιος Πιερράκος

Αθανάσιος Σπυριδάκος

Ιωάννης Ψαρομήλιγκος

## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΩΝ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ/ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι κάτωθι υπογεγραμμένοι Αθηνά Βορρίση του Χρήστου , με αριθμό μητρώου dem1930 φοιτήτρια του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής της Σχολής Διοικητικών Οικονομικών και Κοινωνικών επιστημών του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων και ο Κωνσταντίνος Καραγιάννης του Νικολάου, με αριθμό μητρώου dem1909 φοιτητής του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής της Σχολής Διοικητικών Οικονομικών και Κοινωνικών επιστημών του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων δηλώνουμε υπεύθυνα ότι: «Είμαστε συγγραφείς αυτής της πτυχιακής/διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχαμε για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες κάναμε χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνουμε ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από εμάς αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μας, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μας ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μας.

Επιθυμούμε την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μας μέχρι 31/21/2021 και έπειτα από αίτηση μας στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Ο Δηλών



Η Δηλούσα



# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>1. Εισαγωγή</b>	<b>1</b>
<b>2. Η έννοια της ποιότητας</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Ορισμός ποιότητας</b>	<b>4</b>
<b>2.2 Διοίκηση Ολικής ποιότητας</b>	<b>5</b>
2.1.1 Πλαίσιο	5
2.1.2 Εμπνευστές της έννοιας ΔΟΠ	6
2.1.3 Ορισμός ΔΟΠ	12
<b>2.3 Βασικές αρχές Διοίκησης Ολικής ποιότητας</b>	<b>16</b>
<b>2.4 Ποιότητα στην εκπαίδευση</b>	<b>19</b>
2.4.1. Οι θεωρίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που εφαρμόζονται στον τομέα της εκπαίδευσης	19
2.4.2. Παράγοντες για την εφαρμογή ΔΟΠ στον τομέα της εκπαίδευσης	23
2.4.3. Προκλήσεις της ΔΟΠ στον τομέα της εκπαίδευσης	26
<b>3. Διοίκηση Μέσω Στόχων</b>	<b>28</b>
<b>3.1 Ιστορική αναδρομή και εξέλιξη</b>	<b>28</b>
<b>3.2 Ορισμός Διοίκησης Μέσω Στόχων</b>	<b>33</b>
3.2.1 Εννοιολογικό πλαίσιο της Διοίκησης Μέσω Στόχων	33
3.2.2 Ορισμός της Διοίκησης Μέσω Στόχων	34
<b>3.3 Βασικές αρχές της Διοίκησης Μέσω Στόχων</b>	<b>38</b>
3.3.1 Συμμετοχή	38
3.3.2 Καθορισμός στόχων	40
3.3.3 Σύστημα παρακολούθησης και αξιολόγησης	42
3.3.4 Εστίαση στα αποτελέσματα	43
3.3.5 Εκχώρηση εξουσίας	45
3.3.6 Ανταμοιβή	45
3.3.7 Ανάπτυξη εργασιακών και οργανωτικών επιδόσεων	46
3.3.8 Ανησυχία για τις ανθρώπινες σχέσεις	47
<b>3.4 Πλεονεκτήματα Διοίκησης Μέσω Στόχων</b>	<b>47</b>
3.4.1. Βελτιωμένα κίνητρα και ηθικό υπαλλήλων	47
3.4.2. Βελτιωμένη επικοινωνία και συντονισμός	48
3.4.3. Βελτιωμένη συμμετοχή εργαζομένων	49
3.4.4. Βελτιωμένη διοικητική υποστήριξη στους εργαζομένους	49
3.4.5. Βελτιωμένες δεξιότητες εργατικού δυναμικού	49
3.4.6. Βελτιωμένος προγραμματισμός και έλεγχος	50
<b>3.5 Διοίκηση Μέσω Στόχων και ποιότητα στην εκπαίδευση</b>	<b>51</b>
<b>3.6 Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ</b>	<b>52</b>

3.6.1. Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ στην Ελλάδα	53
<b>4. Μεθοδολογία</b>	<b>56</b>
4.1 Ερευνητικός σχεδιασμός	56
4.2 Εργαλείο έρευνας	56
4.3 Δείγμα έρευνας και διαδικασία	57
4.4 Ανάλυση δεδομένων	58
4.6 Ηθική και δεοντολογία	58
<b>5. Αποτελέσματα</b>	<b>59</b>
5.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος	59
5.2. Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας	60
5.3. Εφαρμογή ΔΜΣ στις σχολικές μονάδες	61
5.3.1 Διαφοροποίηση απόψεων εκπαιδευτικών αναφορικά με την εφαρμογή ΔΜΣ ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους	65
5.4. Εφαρμογή ΔΟΠ στις σχολικές μονάδες	72
<b>6. Συζήτηση - συμπεράσματα - περιορισμοί - προτάσεις</b>	<b>87</b>
6.1 Συζήτηση	87
6.2 Συμπεράσματα	88
6.3 Περιορισμοί	90
6.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	91
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>92</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ- ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ</b>	<b>102</b>

ABSTRACT

Education is a valuable social good that contributes significantly to the structure and development of any society. Total Quality Management (TQM) is generally accepted to help improve production and Management / Management processes. Management By Objectives (MBO) involves employees in achieving the goals of the organization to improve its quality.

The purpose of this research is to illuminate the area of Primary and Secondary education in relation to MBO and TQM. That is, to highlight whether the process of targeting "school organizations" leads to the multifaceted improvement of Quality and therefore achieves the TQM.

For the investigation of the research questions, the application of a non-experimental quantitative research is chosen, which is addressed to Primary and Secondary education teachers.

It has been proven from the literature that the successful implementation of TQM in the industrial sector, led to its adoption / implementation in other areas of work, such as education. The area of education is not characterized by intense competition, but by rivalry that leads to self-improvement. However, implementation of the TQM so far seems to be more in the field of Higher Education and much less in Primary and Secondary Education.

The results of the research show that MBO is important and contributes to better communication / cooperation between stakeholders in the school community.

Provides autonomy to teachers, a climate of cooperation and contributes to improving student performance. In addition, teachers expressed their desire to participate in the goal setting. MBO also applies to some extent in Primary education, but applies to a greater extent in Secondary education. Finally, it seems in a similar way that teachers understand and utilize TQM strategies in education.

Two main limitations characterize this research: The sample in relation to the population of teachers is small for the generalization of the results and the use of self-report questionnaires can lead to a high degree of bias with the result that the application of MBO and TQM in schools is not captured correctly / as it actually can be.

Future research is proposed, which will be carried out on a larger sample of teachers and will use tools of quality research. Finally, it would be useful to triangulate the data to draw safer conclusions.

**Key words:** education, Primary education, Secondary education, Total Quality Management (TQM), Management By Objectives (MBO), TQM and education, MBO and education.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εκπαίδευση είναι ένα πολύτιμο κοινωνικό αγαθό που συμβάλλει σημαντικά στη δομή και την εξέλιξη κάθε κοινωνίας. Η Διοίκηση ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι κοινά αποδεκτό ότι συμβάλλει στη βελτίωση διαδικασιών παραγωγής και Διαχείρισης/Διοίκησης. Η Διοίκηση Μέσω Στόχων (ΔΜΣ) εμπλέκει τους εργαζόμενους στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού για τη βελτίωση της ποιότητάς του.

Σκοπός αυτής της έρευνας είναι να φωτίσει την περιοχή της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε σχέση με τη ΔΜΣ και ΔΟΠ. Δηλαδή, να αναδείξει, εάν η διαδικασία στοχοθεσίας στους «σχολικούς οργανισμούς» οδηγεί στην πολύπλευρη βελτίωση της Ποιότητας και άρα επιτυγχάνεται η ΔΟΠ.

Για τη διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων επιλέγεται η εφαρμογή μιας μη πειραματικής ποσοτικής έρευνας, που απευθύνεται σε εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Έχει αποδειχτεί από τη βιβλιογραφία ότι η επιτυχής εφαρμογή της ΔΟΠ στο βιομηχανικό τομέα, οδήγησε στην υιοθέτησή της/εφαρμογή της και σε άλλους εργασιακούς τομείς, όπως η εκπαίδευση. Η περιοχή της εκπαίδευσης δεν χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, αλλά από άμιλλα που οδηγεί στην αυτό-βελτίωση. Ωστόσο, εφαρμογή της ΔΟΠ μέχρι τώρα, φαίνεται να πραγματοποιείται περισσότερο στον τομέα της Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και πολύ λιγότερο στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι η ΔΜΣ είναι σημαντική και συμβάλλει στην καλύτερη επικοινωνία/συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών στη σχολική κοινότητα. Παρέχει αυτονομία στους εκπαιδευτικούς, κλίμα συνεργασίας και συμβάλλει στη βελτίωση της επίδοσης των μαθητών. Επιπλέον, οι εκπαιδευτικοί δήλωσαν την επιθυμία τους να συμμετέχουν στη στοχοθεσία. Επίσης, η ΔΜΣ εφαρμόζεται ως ένα βαθμό στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση, αλλά εφαρμόζεται σε μεγαλύτερο βαθμό στη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Τέλος, φαίνεται με ανάλογο τρόπο να κατανοούν και να αξιοποιούνται από τους εκπαιδευτικούς οι στρατηγικές ΔΟΠ στην εκπαίδευση.

Δύο κυρίως, περιορισμοί χαρακτηρίζουν αυτή την έρευνα: Το δείγμα σε σχέση με τον πληθυσμό των εκπαιδευτικών είναι μικρό για τη γενίκευση των αποτελεσμάτων και η χρήση ερωτηματολογίων αυτοαναφοράς μπορεί να επιφέρει υψηλό βαθμό μεροληψίας με αποτέλεσμα η εφαρμογή της ΔΜΣ και της ΔΟΠ στις σχολικές μονάδες να μην αποτυπώνεται ορθά/όπως στην πραγματικότητα μπορεί να συμβαίνει.

Προτείνεται μελλοντική έρευνα, η οποία θα πραγματοποιηθεί σε μεγαλύτερο δείγμα εκπαιδευτικών και θα αξιοποιηθούν σε αυτήν εργαλεία της ποιοτικής έρευνας. Τέλος, θα ήταν χρήσιμο να γίνει τριγωνοποίηση (triangulation) των στοιχείων για την εξαγωγή ασφαλέστερων συμπερασμάτων.



**Λέξεις κλειδιά:** Εκπαίδευση, Πρωτοβάθμια εκπαίδευση, Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας /ΔΟΠ, Διοίκηση Μέσω Στόχων /ΔΜΣ, ΔΟΠ και εκπαίδευση, ΔΜΣ και εκπαίδευση



# 1. Εισαγωγή

Η εκπαίδευση είναι ένα σημαντικό πεδίο που σχετίζεται με την εξέλιξη της κοινωνίας, ένα δημόσιο αγαθό που είναι πολύτιμο τόσο για τα άτομα όσο και για την κοινωνία στο σύνολό της. Συμβάλλει σημαντικά στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη και αποτελεί σημαντικό στοιχείο στην γενική ευημερία ενός πληθυσμού. Η Διαχείριση/Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι μια ευρέως αναγνωρισμένη φιλοσοφία διαχείρισης/διοίκησης που βελτιώνει την ικανοποίηση των πελατών και την οργανωτική απόδοση. Σε αυτήν την προσέγγιση, όλα τα μέλη ενός οργανισμού συμμετέχουν ενεργά στη βελτίωση των διαδικασιών, των προϊόντων και των υπηρεσιών, καθώς και στη συνολική κουλτούρα του. Η αρχική επιτυχία της ΔΟΠ στον μεταποιητικό τομέα έκανε τους ερευνητές να την υιοθετήσουν και σε άλλους κλάδους, κατά συνέπεια, η ΔΟΠ έχει υιοθετηθεί σε διάφορους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών συμπεριλαμβανομένων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.

Έχουν αναπτυχθεί διάφορες κριτικές και μεταρρυθμίσεις των εκπαιδευτικών δομών και λειτουργιών τους χρησιμοποιώντας τις μεθόδους και τις προσεγγίσεις της διαχείρισης ποιότητας. Ίσως λόγω του σκεπτικισμού σχετικά με την εφαρμογή της ΔΟΠ στην εκπαίδευση γενικά, η εκπαίδευση εξακολουθεί να στερείται βιβλιογραφίας για το θέμα. Πράγματι, φαίνεται ότι υπήρξαν λίγες μόνο μελέτες που παρουσιάζουν εμπειρικά δεδομένα που σχετίζονται με μετρήσεις σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται η ΔΟΠ στην εκπαίδευση. Επιπλέον, η επιστημονική βιβλιογραφία έχει επικεντρωθεί στην εφαρμογή του ΔΟΠ στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση, ενώ στην εφαρμογή της στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια η εκπαίδευση παραμένει. Εάν, επομένως, η διερεύνηση της εφαρμογής της ΔΟΠ στην τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι επαρκής, το κενό της βιβλιογραφίας αναφορικά με τη ΔΟΠ στη Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια είναι μεγάλο, με λίγα στοιχεία να έχουν καταγραφεί μέχρι σήμερα στον Ελληνικό χώρο.

Επιπρόσθετα, από τη βιβλιογραφία έχει προκύψει ότι η Διαχείριση/Διοίκηση Μέσω Στόχων (ΔΜΣ) είναι μια στρατηγική που μπορεί να οδηγήσει σε επίτευξη ποιοτικών υπηρεσιών. Η ΔΜΣ δεν είναι μια νέα ιδέα καθώς έχει χρησιμοποιηθεί ως πεδίο ερευνών πάνω από μισό αιώνα. Από το 2013 οι παραδοσιακές προσεγγίσεις διαχείρισης δεν χρησιμοποιούνται πλέον καθώς επιλέγεται η ΔΜΣ, η οποία αυξάνει

την παραγωγικότητα των εργαζομένων και των οργανισμών. Ο Drucker ανέπτυξε τον όρο ΔΜΣ το 1954 στο βιβλίο του *The Practice of Management*, και η υπευθυνότητα, η κερδοφορία και η παραγωγικότητα που υποσχέθηκε την έφεραν στο προσκήνιο στις αρχές της δεκαετίας του 1960. Μέχρι τη δεκαετία του 1990 η ΔΜΣ είχε γίνει ένα δημοφιλές εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού για την κατανομή όλων των ειδών πόρων. Με βάση τις θεωρίες που αναπτύχθηκαν το 2012 οι διαχειριστές/διοικητές των οργανισμών θα πρέπει να εμπλέκουν τους υπαλλήλους, ώστε να συμμετέχουν στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού, προκειμένου να βελτιωθεί η συνεχής υλοποίηση των στόχων. Έχουν διεξαχθεί πολλές μελέτες σχετικά που υποστηρίζουν ότι η βελτιωμένη ικανοποίηση των εργαζομένων θα βοηθήσει έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του. Αυτού του είδους τα ευρήματα ενθάρρυναν τη χρήση της ΔΜΣ, ως μέσου επηρεασμού των ομάδων, καλύτερης διαχείρισης και καθορισμού ενός στόχου. Κατά συνέπεια βελτίωσαν την αλληλεπίδραση μεταξύ υπαλλήλων και οργανισμού.

Ο ρόλος της ΔΜΣ στην επίτευξη ΔΟΠ στις σχολικές μονάδες έχει διερευνηθεί ελάχιστα τόσο στην ελληνική όσο και στη διεθνή βιβλιογραφία. Ο προβληματισμός που αφορά στην Ποιότητα και τη βελτίωσή της στις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, μας οδηγεί να αντιμετωπίσουμε τις ίδιες τις σχολικές μονάδες ως οργανισμούς μάθησης και να ερευνήσουμε, στο βαθμό που μας επιτρέπει μια διπλωματική εργασία, τα σχετικά θέματα.

Σκοπός, λοιπόν, της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθεί η στάση των εκπαιδευτικών και διευθυντών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αναφορικά με την εφαρμογή στρατηγικών ΔΟΠ και ΔΜΣ. Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι:

1. Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται η ΔΜΣ στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια εκπαίδευση;
2. Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται η ΔΟΠ στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια εκπαίδευση;
3. Ποια τα οφέλη της ΔΜΣ και της ΔΟΠ από την εφαρμογή τους στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια εκπαίδευση;

4. Επηρεάζεται η άποψη των εκπαιδευτικών από το φύλο, τις σπουδές τους και τα έτη προϋπηρεσίας τους;

Η παρούσα ερευνητική εργασία δομείται σε πέντε κεφάλαια. Στο Κεφάλαιο 2 παρουσιάζονται οι ορισμοί αναφορικά με την Ποιότητα και τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ενώ δίνονται και στοιχεία αναφορικά με την Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε εκπαιδευτικά ιδρύματα. Στο Κεφάλαιο 3 παρουσιάζεται ο εννοιολογικός ορισμός της Διοίκησης Μέσω Στόχων, οι βασικές αρχές της Διοίκησης Μέσω Στόχων και τα πλεονεκτήματα από τη χρήση της. Επιπρόσθετα, δίνονται κάποια στοιχεία αναφορικά με την εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων σε εκπαιδευτικά ιδρύματα. Στο Κεφάλαιο 4 παρουσιάζονται στοιχεία αναφορικά με τη μεθοδολογία της έρευνας που υιοθετήθηκε στο ερευνητικό κομμάτι της παρούσας διπλωματικής (ερευνητικός σχεδιασμός, δείγμα, εργαλείο έρευνας, στατιστικές μέθοδοι). Στο Κεφάλαιο 5 παρουσιάζονται τα ευρήματα της στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων, ενώ στο Κεφάλαιο 6 γίνεται η συζήτηση, καταγράφονται τα συμπεράσματα αυτής της έρευνας, αναφέρονται οι περιορισμοί και γίνονται οι προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

## 2. Η έννοια της ποιότητας

### 2.1 Ορισμός ποιότητας

Η έννοια της ποιότητας έχει ορισθεί από αρκετούς ερευνητές τις τελευταίες επτά δεκαετίες. Το 1962, σε έναν από τους πρώτους ορισμούς ο Juran δήλωσε ότι *«Η ποιότητα είναι η καταλληλότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας για τη χρήση που προορίζεται»*, ενώ η Crosby το 1979 όρισε την ποιότητα ως *«τη συμμόρφωση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας με τις συγκεκριμένες απαιτήσεις και προδιαγραφές τόσο του ίδιου του προϊόντος ή της υπηρεσίας όσο και στις ανάγκες του πελάτη»* (Crosby, 1979).

Επιπλέον, ο Deming το 1986 καθόρισε ότι η ποιότητα είναι ο προβλεπόμενος βαθμός αξιοπιστίας ενός προϊόντος και η συμμόρφωσή του με συγκεκριμένα πρότυπα με το χαμηλότερο κόστος, και τέλος ο Feigenbaum το 1991 καθόρισε την ποιότητα ως την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών ανάλογα με την αξιοπιστία και το κόστος απόκτησης ενός προϊόντος ή υπηρεσίας.

Σύμφωνα με την πρώτη επίσημη αναφορά του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης (ISO) σχετικά με τον ορισμό της ποιότητας στο EN ISO 8402 «Quality Management and Quality Assurance – Vocabulary» η ποιότητα αναφέρεται ως τα χαρακτηριστικά μιας οντότητας που τελικά ικανοποιούν ορισμένες εκφρασμένες και σιωπηρές ανάγκες. Ο όρος *«οντότητα»* μπορεί να αναφέρεται σε έναν οργανισμό, υπηρεσία ή προϊόν (International Organization for Standardization, 2019).

Ωστόσο, αποδεικνύοντας ότι η ποιότητα δεν είναι μια ρητή έννοια, και λόγω της τεχνολογικής εξέλιξης και των συνεχώς αυξανόμενων απαιτήσεων της κοινωνίας, στην τελευταία έκδοση του προτύπου EN ISO 9000: 2015 «Quality Management Systems - Fundamental Principles and Vocabulary», σχετικά με τα πρότυπα διαχείρισης ποιότητας, ο ορισμός της ποιότητας αναθεωρήθηκε ως εξής:

*Η ποιότητα είναι ο βαθμός στον οποίο ένα σύνολο εγγενών χαρακτηριστικών πληροί τις απαιτήσεις. Όπου «βαθμός» σημαίνει ότι η ποιότητα μπορεί να οριστεί με τη χρήση επίθετων όπως χαμηλή, αποδεκτή, εξαιρετική κ.λπ. «Τα εγγενή χαρακτηριστικά» θεωρούνται τα μόνιμα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που μπορεί να είναι είτε ποιοτικά είτε ποσοτικά, ενώ «απαιτήσεις» είναι οι ανάγκες ή οι προσδοκίες που δηλώνονται ρητά από επιχειρήσεις, πελάτες ή άλλους ενδιαφερόμενους. Συνήθως αυτές*

*οι απαιτήσεις είναι υποχρεωτικές (απαιτήσεις προϊόντος βάσει προδιαγραφών ή νομοθεσίας)* (International Organization for Standardization, 2019).

Αναλύοντας περαιτέρω την έννοια και τη φιλοσοφία της ποιότητας, μπορούμε να θεωρήσουμε ότι η ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας βασίζεται στις απαιτήσεις, στην πραγματική εμπειρία του πελάτη και στον προσδιορισμό του για το πόσο καλά αυτό το προϊόν ή η υπηρεσία είναι ποιοτικά αποδεκτό. Βασίζεται επίσης στην εξεύρεση λύσεων σε πιθανά προβλήματα που μπορεί να προκύψουν ακόμη και πριν εμφανιστούν. Η ποιότητα είναι ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη, καθώς ο πελάτης έχει τον ρόλο του τελικού κριτή του ελάχιστου ποσοστού όταν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ικανοποιεί τις προκαθορισμένες ανάγκες (Bouranta et al., 2017).

Η ποιότητα βασίζεται στον βαθμό παραγωγικότητας, ευελιξίας και προθυμίας των εργαζομένων να πληρούν και να συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις και είναι η αποτελεσματικότητα της ταχείας και σωστής εκτέλεσης των καθιερωμένων διαδικασιών. Η ποιότητα πρέπει να ανταποκρίνεται σε ένα πρόγραμμα παραγωγής ή παροχής υπηρεσιών και πρέπει να είναι ακριβής καθώς είναι μια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης (Farrington et al., 2018). Τέλος, ο ορισμός της ποιότητας συνδέεται στενά με αυτόν της αριστείας και αντιπροσωπεύει τη συνεχή βελτίωση και επίτευξη δυναμικών στόχων μέσα σε μια ανταγωνιστική αγορά (Al-Marri et al., 2007).

## **2.2 Διοίκηση Ολικής ποιότητας**

### **2.1.1 Πλαίσιο**

Τις τελευταίες δεκαετίες, η αναζήτηση των στρατηγικών που μπορούν να επιφέρουν παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και προϊόντων επέφεραν ραγδαίες εξελίξεις στον τομέα της ποιότητας και οδήγησαν στη Διαχείριση Ποιότητας και στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Αρχικά, η ποιότητα επιτεύχθηκε με επιθεώρηση, όπου τα προϊόντα εξεταζόταν για ελαττώματα, πριν από την κυκλοφορία τους στην αγορά. Το επόμενο στάδιο, ο ποιοτικός έλεγχος επικεντρώθηκε όχι μόνο στην ανίχνευση προβλημάτων ποιότητας, αλλά και στη αντιμετώπιση τους (Slack, Brandon-Jones & Johnston, 2013). Το επόμενο βήμα ήταν η διασφάλιση ποιότητας, η οποία πέρα από τα προαναφερθέντα στοιχεία, ενσωμάτωσε επίσης οργανωτικές προσπάθειες για την πρόληψη προβλημάτων ποιότητας (Dale, Bamford & Wiele,

2016). Το τέταρτο στάδιο είναι η ΔΟΠ και προβλέπει την εφαρμογή των αρχών διαχείρισης ποιότητας σε όλες τις πτυχές του οργανισμού και την ένταξή τους στις κύριες επιχειρηματικές διαδικασίες. Εφαρμόζεται σε όλη την εταιρεία και στοχεύει στη συνεχή βελτίωση (Dale, Bamford & Wiele, 2016). Η ΔΟΠ είναι ένα ιδεολογικά πολιτισμικά βασισμένο σύστημα διαχειριστικής λειτουργίας που επιδιώκει να βελτιώνει συνεχώς ένα συνολικό οργανωτικό σύστημα που παράγει αγαθά ή υπηρεσίες για να ικανοποιεί τους πελάτες κάθε φορά. Η ΔΟΠ είναι ένας τρόπος διαχείρισης για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της ευελιξίας και της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης στο σύνολό της (Dale, Bamford & Wiele, 2016). Περιλαμβάνει ολόκληρη την εταιρεία, κάθε δραστηριότητα, κάθε άτομο σε κάθε επίπεδο. Η ΔΟΠ αφορά τη διαχείριση ολόκληρου του οργανισμού, έτσι ώστε η αριστεία να επιτυγχάνεται σε όλες τις διαστάσεις του προϊόντος ή της υπηρεσίας που είναι σημαντικές για τον πελάτη (Summers, 2006).

### **2.1.2 Εμπνευστές της έννοιας ΔΟΠ**

Σύμφωνα με τους Dale, Bamford και Wiele (2016) οι πιο γνωστοί ερευνητές στην εξέλιξη της διαχείρισης ποιότητας είναι οι Αμερικανοί W. Edwards Deming, Phillip Crosby, Armand V. Feigenbaum, Joseph M. Juran και οι Ιάπωνες Kaoru Ishikawa, Genichi Taguchi, Masaaki Imai και Shigeo. Σε αυτήν την υποενότητα, παρουσιάζονται τα βασικά στοιχεία των περισσότερων από αυτές τις θεωρίες.

#### ***Deming (1900-1993)***

Ο W. Edward Deming θεωρείται ο ερευνητής με τη μεγαλύτερη επίδραση στον τομέα της διαχείρισης ποιότητας. Ήταν ο πρώτος που θεώρησε τη διαχείριση της ποιότητας ως ζήτημα σε επίπεδο εταιρείας και όχι ως μια διαδικασία που αφορά μια συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων, ωστόσο πίστευε ότι η ανώτατη διοίκηση φέρει υψηλότερη ευθύνη για τη βελτίωση της ποιότητας σε έναν οργανισμό από τα χαμηλότερα επίπεδα, καθώς η ανώτατη διοίκηση είναι υπεύθυνη για το ποιοτικό πλαίσιο στο οποίο θα πρέπει να λειτουργεί η εταιρεία (Bhat, 2009). Ο Deming υποστήριξε επίσης ότι το «οικονομικό κόστος ποιότητας», όσον αφορά την παράδοση ελαττωματικού προϊόντος στους καταναλωτές, δεν μπορεί να μετρηθεί (Dale, Bamford & Wiele, 2016). Υπήρξε ισχυρός υποστηρικτής των στατιστικών μεθόδων,



για την επίτευξη και τη μέτρηση της ποιότητας, ενώ στόχος του ήταν η μείωση της μεταβλητότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών ή προϊόντων (Dale, Bamford & Wiele, 2016).

Σύμφωνα με τους Dale, Bamford και Wiele (2016), τα 14 σημεία διαχείρισης που ορίζει ο Deming είναι τα ακόλουθα:

1. Δημιουργία και διατύπωση ενός σαφώς καθορισμένου σκοπού για τη βελτίωση του προϊόντος ή της υπηρεσίας
2. Υιοθέτηση μιας νέας φιλοσοφίας από την πλευρά της διοίκησης
3. Μείωση της εξάρτησης από την επιθεώρηση για την επίτευξη ποιότητας
4. Επιλογή προμηθειών ανεξάρτητα από το κόστος
5. Συνεχής βελτίωση και για πάντα τόσο στο σύστημα παραγωγής όσο και στο σύστημα εξυπηρέτησης
6. Εφαρμογή στρατηγικών εκπαίδευσης προσωπικού κατά τη διάρκεια της εργασίας
7. Αποτελεσματική ηγεσία
8. Εξάλειψη φόβου
9. Κατάργηση εμποδίων μεταξύ των τμημάτων
10. Εξάλειψη συνθημάτων και πρακτικών που συνδέονται με νέα επίπεδα παραγωγικότητας
11. Εξάλειψη προτύπων εργασίας και αυθαίρετων στόχων
12. Επιβράβευση εργαζομένων
13. Παροχή ευκαιριών εξέλιξης του προσωπικού μέσα από επιμορφώσεις
14. Προτροπή για δέσμευση όλων των εμπλεκόμενων στα 14 σημεία

Σύμφωνα με τους Dale, Bamford και Wiele (2016), τα προβλήματα που εντοπίστηκαν από τον Deming σχετικά με την ποιότητα, είναι η έλλειψη συνοχής του σκοπού, η εστίαση στα βραχυπρόθεσμα κέρδη, η εστίαση στις ανταμοιβές απόδοσης, η κακή διαχείριση από την ηγεσία και η μέτρηση μόνο ορατών επιδράσεων.

Γενικά, η θεωρία του προβλέπει ότι με τη βελτίωση της ποιότητας μειώνεται το κόστος παραγωγής, αυξάνεται η παραγωγικότητα, αποκτάται μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, το οποίο διασφαλίζει τη βιωσιμότητα της εταιρείας και κατά συνέπεια προσφέρονται περισσότερες θέσεις εργασίας και αυτό ονομάζεται «αλυσιδωτή αντίδραση» (Bhat, 2009).

### *Crosby (1926–2001)*

Για τον Crosby ποιότητα σημαίνει συμμόρφωση με τις απαιτήσεις (Dale, Bamford & Wiele, 2016). Πίστευε ότι όλες οι μη συμμορφώσεις σε κάποιου είδους χαρακτηριστικά έχουν αιτία και ως εκ τούτου μπορούν να προληφθούν, με τα ακόλουθα τρία μέσα: προσδιορισμός, εκπαίδευση και εφαρμογή (Grace, 2013)

Σύμφωνα με τον Mitra (2016) ο Crosby έθεσε την ποιότητα βάσει 4 σταδίων: Η ποιότητα ορίζεται ως συμμόρφωση με τις απαιτήσεις, επιτυγχάνεται με την πρόληψη ελαττωμάτων και ο στόχος είναι μηδενικά ελαττώματα. Τέλος, η αποδοτικότητα μετριέται μόνο με το κόστος της "μη ποιότητας".

Ο Crosby πρότεινε 14 βήματα για βελτίωση ποιότητας (Bhat, 2009):

1. Δέσμευση των υπευθύνων/ ηγεσίας
2. Ομάδα βελτίωσης της ποιότητας
3. Μέτρηση ποιότητας
4. Κόστος ποιότητας
5. Ποιοτική επίγνωση
6. Διορθωτική δράση
7. Σχεδιασμός για μηδενικά ελαττώματα
8. Εκπαίδευση επόπτη
9. Ημέρα μηδενικών ελαττωμάτων
10. Προσδιορισμός στόχου
11. Εξάλειψη αιτιών που προκαλούν σφάλματα
12. Αναγνώριση
13. Συμβούλια ποιότητας
14. Επανάληψη των προηγούμενων 13 βημάτων

Εισήγαγε επίσης την έννοια του «εμβολίου της ποιότητας» (quality vaccine), το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη βελτίωση της συνολικής κατάστασης ενός οργανισμού και περιλαμβάνει τα ακόλουθα τρία βασικά συστατικά:

- Ακεραιότητα: Περιλαμβάνει τη δέσμευση της Διοίκησης για βελτίωση και ικανοποίηση των πελατών
- Επικοινωνίες: Αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μερών, σχετικά με την επίτευξη ποιότητας

- Συστήματα και λειτουργίες: Συστήματα και λειτουργίες που απαιτούνται για τη διατήρηση νέων συνθηκών ποιότητας (Bhat, 2009).

### ***Juran (1904-2008)***

Ένας άλλος σημαντικός ερευνητής στη διαχείριση ποιότητας και ειδικά στη βιβλιογραφία διαχείρισης ποιότητας είναι ο Joseph M. Juran (Dale, Bamford & Wiele, 2016). Εισήγαγε την έννοια της τριλογίας της ποιότητας, η οποία αποτελείται από ποιοτικό σχεδιασμό, ποιοτικό έλεγχο και βελτίωση της ποιότητας.

Ο ποιοτικός σχεδιασμός περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των πελατών και των αναγκών τους, την ανάπτυξη των σχετικών χαρακτηριστικών για την κάλυψη αυτών των αναγκών, τον καθορισμό ποιοτικών στόχων που ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών καθώς και των προμηθευτών στο χαμηλότερο δυνατό κόστος. Επομένως η δημιουργία μιας διαδικασίας που παράγει τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά και η αξιολόγησή της, δηλαδή κατά πόσον πληρούν τους στόχους ποιότητας που έχουν τεθεί.

Ο ποιοτικός έλεγχος περιλαμβάνει την ταυτοποίηση των προς έλεγχο θεμάτων, την επιλογή των μονάδων μέτρησης, τον καθορισμό των μετρήσεων και των προτύπων απόδοσης, την ερμηνεία της παραλλαγής και τις ενέργειες εναντίον της.

Η βελτίωση της ποιότητας περιλαμβάνει την απόδειξη της ανάγκης βελτίωσης, τον προσδιορισμό των έργων που απαιτούν βελτίωση και την οργάνωση της καθοδήγησης του έργου καθώς και τον εντοπισμό των αιτιών, τη διάγνωση, την παροχή διορθωτικών μέτρων και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς τους, ανάπτυξη ελέγχου για τη διατήρηση των κερδών (Stephens & Juran , 2004).

Ο Juran όρισε την ποιότητα ως «καταλληλότητα για χρήση» που προκύπτει από τα ακόλουθα τέσσερα χαρακτηριστικά: ποιότητα σχεδιασμού, ποιότητα συμμόρφωσης, διαθεσιμότητα και υπηρεσία πεδίου (Dale, Bamford & Wiele, 2016). Ο Juran καθόρισε επίσης το κόστος ποιότητας ως το κόστος που σχετίζεται με ελαττωματικά προϊόντα, το οποίο περιλαμβάνει το κόστος «κατασκευής, εύρεσης, επιδιόρθωσης και αποφυγής ελαττωμάτων» (Bhat, 2009). Θέσπισε επίσης την αντίληψη ότι η δημιουργία της ποιοτικής συνήθειας συνεχούς βελτίωσης, είναι πιο αποτελεσματική από τη συνήθεια του ελέγχου (Stephens & Juran, 2004).

Σύμφωνα με τους Dale, Bamford και Wiele (2016) η μέθοδος Juran για βελτίωση ποιότητας συνοψίζεται στα ακόλουθα βήματα:

1. Δημιουργία συνειδητοποίησης της ανάγκης για βελτίωση
2. Προσδιορισμός στόχων για βελτίωση
3. Οργάνωση για την επίτευξη των στόχων
4. Παροχή εκπαίδευσης προσωπικού
5. Επίλυση προβλημάτων
6. Αναφορά προόδου
7. Αναγνώριση προβλημάτων
8. Κοινοποίηση αποτελεσμάτων
9. Αξιολόγηση
10. Ορισμός της ετήσιας βελτίωσης ως μέρους του συστήματος και των διαδικασιών της εταιρείας

#### ***Feigenbaum (1922-2014)***

Ο Armand V. Feigenbaum δημιούργησε τον όρο "Συνολικός ποιοτικός έλεγχος" που ορίστηκε ως ένα αποτελεσματικό σύστημα για την ενσωμάτωση των προσπαθειών ανάπτυξης-ποιότητας, συντήρησης και βελτίωσης της ποιότητας των διαφόρων ομάδων σε έναν οργανισμό, που επιτρέπουν την πλήρη ικανοποίηση των πελατών (Dale, Bamford & Wiele, 2016).

Υποστήριξε ότι η ποιότητα μέσα σε έναν οργανισμό είναι ευθύνη όλων και διέκρινε το κόστος ποιότητας σε τρεις κατηγορίες: κόστος αξιολόγησης, κόστος πρόληψης και κόστος αποτυχίας (Dale, Bamford & Wiele, 2016).

Η θεωρία του Feigenbaum προβλέπει τα ακόλουθα τρία βήματα για τη βελτίωση της ποιότητας:

- Ηγετική ποιότητα, που σημαίνει ότι η διοίκηση πρέπει να δεσμευτεί για την εφαρμογή της ποιότητας
- Σύγχρονη τεχνολογία ποιότητας που υιοθετείται από όλο το εργατικό δυναμικό
- Οργανωτική δέσμευση όσον αφορά τη συνεχή εκπαίδευση, τα κίνητρα και ανάπτυξη μεθόδων για την εφαρμογή της ποιότητας σε όλες τις δραστηριότητες της εταιρείας (Bhat, 2009).

### ***Ishikawa (1915–1989)***

Ο Kaoru Ishikawa ήταν ένα αρχικό μέλος της Ιαπωνικής Ένωσης Επιστημόνων και Μηχανικών (JUSE) για τον ποιοτικό έλεγχο. Η συμβολή του στο σχηματισμό κύκλων ποιοτικού ελέγχου ήταν τόσο σημαντική, έτσι ώστε να θεωρείται ο «πατέρας των κύκλων ποιοτικού ελέγχου» (Bergquist, 2012). Οι κύκλοι ποιοτικού ελέγχου είναι μικρές ομάδες υπαλλήλων, διευθυντών και άλλων ατόμων που εμπλέκονται στον ίδιο χώρο εργασίας, οι οποίες συγκεντρώνονται περιστασιακά για την επίλυση προβλημάτων ποιότητας, χρησιμοποιώντας επιστημονικά εργαλεία και συστηματική προσέγγιση (Mishra, 2009). Αυτοί οι κύκλοι είναι πολύ ευεργετικοί για τις εταιρείες, καθώς προωθούν υγιείς και αποτελεσματικές διαπροσωπικές σχέσεις, ομαδική εργασία, αυτο-ανάπτυξη και βελτιώνουν την επικοινωνία και την επίλυση προβλημάτων εντός του οργανισμού (Mishra, 2009).

Με βάση τον Mishra (2009), ο Ishikawa πρότεινε τα «*Επτά βασικά εργαλεία*» για τη διαχείριση ποιότητας που είναι:

1. Διάγραμμα ροής διεργασίας
2. Γράφημα Tally
3. Ιστογράμματα
4. Ανάλυση Pareto
5. Ανάλυση αιτίου-αποτελέσματος
6. Διαγράμματα διασποράς
7. Διαγράμματα ελέγχου

Σύμφωνα με τους Dale, Bamford και Wiele (2016), η βασική σκέψη του Ishikawa ήταν ότι όλοι οι άνθρωποι μέσα σε έναν οργανισμό πρέπει να χρησιμοποιούν απλές μεθόδους για να συνεργαστούν για να αντιμετωπίσουν δυσκολίες, επομένως η συνεργασία, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη μιας κουλτούρας προσανατολισμένης στην ποιότητα θα μπορούσε να οδηγήσει σε συνεχή βελτίωση.

### ***Taguchi (1924–2012)***

Ο Genichi Taguchi, ο οποίος ήταν στατιστικός και ηλεκτρολόγος μηχανικός, μέτρησε την ποιότητα ενός προϊόντος από την «απώλεια» που μεταδίδεται προς την κοινωνία

από τη στιγμή της αποστολής του προϊόντος ή της υπηρεσίας, συμπεριλαμβανομένων όλων των δαπανών που σχετίζονται με τη δυσαρέσκεια των πελατών, τις αντικαταστάσεις εγγύησης κ.λπ. δεν προκύπτει μόνο από τη μη συμμόρφωση προς τις προδιαγραφές, αλλά και από την απόκλιση, από την τιμή-στόχο, επομένως, προκειμένου να επιτευχθεί ποιότητα με οικονομικά αποδοτικό τρόπο, η μεταβλητότητα πρέπει να μειωθεί (Dale, Bamford & Wiele, 2016).

Υποστήριξε ότι η ποιότητα πρέπει να ενσωματωθεί σε ένα προϊόν, αντί να ελεγχθεί αργότερα. Η ποιότητα είναι συνάρτηση των χαρακτηριστικών απόδοσης ενός προϊόντος και η ιδανική τιμή / κατάσταση κάθε χαρακτηριστικού είναι η τιμή-στόχος και για να επιτευχθεί καλύτερος σχεδιασμός ενός προϊόντος, πρέπει να γίνουν πειράματα σε αυτές τις μεταβλητές. Με βάση αυτόν τον τρόπο, μέτρησε την απώλεια ποιότητας στην κοινωνία ως απόκλιση ενός χαρακτηριστικού απόδοσης από την τιμή-στόχο και διαμόρφωσε τη «συνάρτηση απώλειας ποιότητας»:

$$L = C(X-T)^2$$

Όπου L είναι οι απώλειες, το C είναι μια σταθερή τιμή, το X είναι η πραγματική απόδοση του προϊόντος και T είναι η τιμή-στόχος (Mishra, 2009).

### 2.1.3 Ορισμός ΔΟΠ

Η ΔΟΠ έχει ορισθεί ως μια από τις σημαντικότερες καινοτομίες management τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Η παροχή εκτεταμένων γνώσεων και κατανόησης στους διευθυντές και τους επαγγελματίες αποτελεί μια πραγματική πρόκληση και θεωρείται το σημαντικότερο κομμάτι επιτυχίας των εταιρειών σε παγκόσμια κλίμακα (Schmoker & Wilson, 1993). Η σωστή εφαρμογή της ΔΟΠ και η επικοινωνία της εντός των οργανισμών αποτελεί σημαντικό πρόβλημα καθώς η υιοθέτηση της από το σύνολο των εργαζομένων είναι σημαντική (Crosby, 1980). Επιπλέον, η χρήση ΔΟΠ οδηγεί σε μια διαδικασία συνεχούς καλυτέρευσης των παρεχόμενων υπηρεσιών και οδηγεί τελικά σε υψηλότερη συνολική αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα (Juran, 1991).

Κατά τον Zairi (2002), οι οργανισμοί πρέπει να έχουν ως βασικό στόχο την υιοθέτηση των αρχών της ΔΟΠ σε διάφορα επίπεδα των διαδικασιών (από τη

συνεργασία των υπάλληλων ως την τελική παροχή υπηρεσιών στους πελάτες). Αυτό μπορεί να γίνει μέσα από τη διαμόρφωση σαφών και κατανοητών στρατηγικών ή/και προγραμμάτων επιμόρφωσης του προσωπικού. Οι βασικότερες αιτίες μη σωστής εφαρμογής της ΔΟΠ, είναι η έλλειψη ενημέρωσης, αλλά και γνώσης τόσο αναφορικά με τις βασικές αρχές της ΔΟΠ, αλλά και με τα οφέλη της. Η μη σωστή ενημέρωση ή/και γνώση οδηγεί σε λανθασμένη αντίληψη αναφορικά με το πώς πρέπει να εφαρμοστεί η ΔΟΠ, ποιοι είναι οι στόχοι της, αλλά και τι μπορεί τελικά να προσφέρει σε έναν οργανισμό. Μια λανθασμένη αντίληψη για παράδειγμα, είναι ότι η ΔΟΠ μπορεί να αξιολογηθεί μόνο από την αύξηση των κερδών. Ουσιαστικά, η υιοθέτηση των αρχών της ΔΟΠ εντός ενός οργανισμού επιδρά σε σημαντικό βαθμό σε πολλούς τομείς ενός οργανισμού, αυτό συμβάλει στην αποτελεσματικότερη συνολική λειτουργία ενός οργανισμού και αυτό μπορεί να επιφέρει υψηλότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αύξηση των κερδών. Οι Andersson et al. (2006) υποστήριξαν ότι ένας βασικός παράγοντας που πιθανόν επιδρά στην κακή κατανόηση των αρχών και πολιτικών ΔΟΠ είναι η ύπαρξη πολλών ορισμών και θεωρητικών μοντέλων ΔΟΠ.

Ο καθένας από τους ορισμούς της ΔΟΠ έχει ως βάση το τι υπόβαθρο και ερευνητικά ενδιαφέροντα είχε ο ερευνητής που έδωσε τον αντίστοιχο ορισμό (για παράδειγμα διαφορετική προσέγγιση στον ορισμό της ΔΟΠ θα έχει ένας Μαθηματικός από έναν Μηχανικό και από έναν Οικονομολόγο). Στην ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία έχουν πραγματοποιηθεί πολλές έρευνες και έχει υλοποιηθεί συγγραφή μεγάλου αριθμού βιβλίων, άρθρων κλπ αναφορικά με το είδος προσέγγισης στον ορισμό της ΔΟΠ. Συμπερασματικά, ο ορισμός της ΔΟΠ έχει οριστεί με αρκετούς και διαφορετικούς τρόπους.

Ένα μεγάλο εύρος ερευνητών θεωρεί τη ΔΟΠ ως ένα σύνολο διαδικασιών που σχετίζεται με τη διαχείριση καταστάσεων που στόχο έχουν να πραγματοποιείται μια συνεχιζόμενη βελτίωση σε κάθε τομέα. Άλλοι ερευνητές έχουν προσεγγίσει τη ΔΟΠ ως ένα σύνολο διαδικασιών και αρχών που βασικός στόχος είναι το υψηλότερο επίπεδο αποτελεσματικότητας και βιωσιμότητας. Τέλος, άλλοι ερευνητές, θεωρούν τη ΔΟΠ ως μια φιλοσοφία η οποία έχει ως άμεσο στόχο την εμπλοκή όλων των ενδιαφερόμενων με απώτερο επιθυμητό αποτέλεσμα να επιτευχθούν όλοι οι στόχοι που έχουν τεθεί..

Για την υποστήριξη των προαναφερθεισών παραλλαγών προοπτικών που βρέθηκαν αναφορικά με τη ΔΟΠ, καταγράψαμε τους ακόλουθους ορισμούς που διαφοροποιούνται ως προς την προσέγγιση:

### ***Η ΔΟΠ ως διαδικασία διαχείρισης***

Σύμφωνα με τις έρευνες των Senthil et al. (2001) και Selladurai (2002), η ΔΟΠ μπορεί να θεωρηθεί ως μια συνεχιζόμενη διαδικασία, η οποία έχει ως απώτερο σκοπό να αυξήσει τα υφιστάμενα επίπεδα ποιότητας σε όλους τους τομείς και πεδία ενός οργανισμού. Με πιο απλά λόγια, η ΔΟΠ έχει ως στόχο να αναπτύξει ένα αποτελεσματικό και συνεχές σύστημα διαχείρισης μέσω αλλαγών στην οργανωτική κουλτούρα ενός οργανισμού έτσι ώστε να βελτιωθούν όλες οι διαδικασίες του οργανισμού και τελικά να επιτευχθεί υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από την οπτική πελατών. Τέλος, οι Parzinger και Nath (2000) θεωρούν ότι η ΔΟΠ μπορεί να θεωρηθεί ως μια διαδικασία διαχείρισης που στόχος της είναι η εμφύτευση μιας κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης σε όλους τους εμπλεκόμενους στον οργανισμό. Σκοπός αυτής της κουλτούρας πρέπει να είναι η ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών.

### ***Η ΔΟΠ ως μια ολοκληρωτική προσέγγιση***

Σύμφωνα με τον Oakland (2003) η ΔΟΠ μπορεί να θεωρηθεί από τη προοπτική μιας ολοκληρωτικής προσέγγισης. Αυτή η προσέγγιση κατά τον Oakland (2003) έχει στόχο να προωθήσει την ανταγωνιστικότητα και την ευελιξία εντός του οργανισμού καθώς και να καταγραφεί και να κατανοηθεί κάθε διαδικασία εντός ενός οργανισμού. Επιπλέον, σημαντική παράμετρος σε αυτή την προσέγγιση είναι ότι κάθε εμπλεκόμενος πρέπει να συμμετέχει ενεργά στην εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ.. Σύμφωνα με τον Hashmi (2007) η ΔΟΠ μπορεί να οριστεί ως μια ολοκληρωτική διαδικασία με μοναδικό στόχο τη συνεχή βελτίωση των συνθηκών εργασίας και των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσα από την καταγραφή των εμπειριών και των γνώσεων των εργαζομένων και των προϊσταμένων τους προκειμένου να ικανοποιηθούν οι στόχοι που έχουν οριστεί μακροπρόθεσμα.

### ***Η ΔΟΠ ως οργανωτική κουλτούρα***



Σύμφωνα με τους Kanji και Wallace (2000) η ΔΟΠ μπορεί να προσεγγιστεί μέσα από την οργανωτική κουλτούρα. Κατά την προσέγγιση αυτή η ΔΟΠ έχει απώτερο στόχο να εκπληρωθούν οι επιθυμίες των πελατών μέσα από συνεχή παρακολούθηση και καταγραφή των διαδικασιών. Οι Gherbal et al. (2012) θεωρούν ότι η οργανωτική κουλτούρα και ο τρόπος διοίκησης παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχημένη εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ σε έναν οργανισμό. Η διοίκηση για να επιτύχει τους σκοπούς της ΔΟΠ πρέπει να υιοθετήσει ένα συνεργατικό χαρακτήρα ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Επιπλέον, πρέπει να θεσπιστεί μια οργανωτική κουλτούρα στην οποία οι εργαζόμενοι να θεωρούν τους εαυτούς τους μέρος της επιτυχίας του οργανισμού.

### ***Η ΔΟΠ ως γενική στρατηγική***

Σύμφωνα με τον Jones (1994) η ΔΟΠ μπορεί να θεωρηθεί ως μια γενική στρατηγική σε έναν οργανισμό που έχει στόχο να βελτιώσει την συνολική αποδοτικότητα μέσα από το υψηλό επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων και την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών αλλά με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Σε αυτή την προσέγγιση ένας οργανισμός κοιτάζει να επιτύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα μέσα σε ένα περιορισμένο κόστος υιοθετώντας στρατηγικές για καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες. Οι Hietschold et al. (2014) δήλωσαν ότι η ΔΟΠ μπορεί να οριστεί ως μια γενική στρατηγική που θα επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

### ***Η ΔΟΠ ως συνεχιζόμενο σύστημα διαχείρισης***

Οι Hellsten και Klefsjo (2000) θεώρησαν ότι η ΔΟΠ μπορεί να οριστεί από μια προοπτική ενός συνεχούς συστήματος διαχείρισης. Βασικοί κανόνες αυτού του συστήματος διαχείρισης είναι η τήρηση των ηθικών αξιών καθώς και η χρήση επιστημονικών πρακτικών και εργαλείων. Απώτερος σκοπός είναι να αυξηθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων και των πελατών, αλλά με τέτοιο τρόπο, ώστε να εξοικονομούνται πόροι. Η Kartha (2004) θεώρησε ότι η ΔΟΠ μπορεί να θεωρηθεί ως ένας σύνολο συνεχιζόμενων διαδικασιών διαχείρισης και μέσω αυτών μπορεί να βελτιωθεί η ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών μέσα από την παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών

### ***Η ΔΟΠ ως φιλοσοφία διαχείρισης***

Σύμφωνα με τον Bayazit (2003) η ΔΟΠ μπορεί να θεωρηθεί ως μια συνολική φιλοσοφία που στόχο έχει να βελτιώσει την απόδοση των διαδικασιών (μέγιστο αποτέλεσμα με ελάχιστους πόρους) έχοντας ως κριτήριο την ικανοποίηση και των προσδοκιών των πελατών

Από τις παραπάνω θεωρητικές προσεγγίσεις της ΔΟΠ είναι εμφανές ότι κάθε ερευνητής μπορεί να την ορίσει με διαφορετικό τρόπο, αλλά σε όλους τους ορισμούς υπάρχουν κοινές αξίες και χαρακτηριστικά τα οποία παρέχουν σημαντικά πλεονεκτήματα για τους οργανισμούς. Λαμβάνοντας υπόψη αυτούς τους ορισμούς και προσεγγίσεις θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ΔΟΠ μπορεί να οριστεί ως μια ολοκληρωτική φιλοσοφία διαχείρισης στην οποία συμμετέχουν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (διοίκηση, εργαζόμενοι, εξωτερικό περιβάλλον/ πελάτες) και στόχο έχει τη συνεχιζόμενη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, των συνθηκών εργασίας, αλλά και της συνολικής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Η σωστή εφαρμογή της ΔΟΠ μπορεί να προκληθεί από την οριοθέτηση μιας οργανωτικής κουλτούρας μέσω της οποίας ενισχύεται οι συμμετοχή όλων (εργαζομένων και διοίκησης) και μέσω του αυξημένου επιπέδου δέσμευσης των εργαζομένων.

### **2.3 Βασικές αρχές Διοίκησης Ολικής ποιότητας**

Σύμφωνα με το International Organization for Standardization/ ISO (2019) οι επτά βασικές αρχές της ΔΟΠ είναι οι ακόλουθες:

1. Εστίαση στους πελάτες
2. Ηγεσία
3. Δέσμευση ανθρώπων
4. Διαδικασία προσέγγισης
5. Βελτίωση
6. Λήψη αποφάσεων βάσει στοιχείων
7. Διαχείριση σχέσεων

Η εστίαση στους πελάτες αναφέρεται στην ανάγκη συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις των πελατών και στη συνεχή προσπάθεια υπέρβασης των προσδοκιών τους. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μακροπρόθεσμη δέσμευση των πελατών προς την εταιρεία και κατά συνέπεια στην επιτυχία της τελευταίας (International Organization for Standardization, 2019).

Οι προτεινόμενες δράσεις στο International Organization for Standardization (2019) για αυτήν την προσέγγιση, είναι: να προσδιοριστούν οι άμεσοι και έμμεσοι πελάτες (δηλαδή αυτοί που ωφελούνται από την εταιρεία), να συνειδητοποιήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους, τις τρέχουσες και τις μελλοντικές και να βεβαιωθούν ότι έχουν κοινοποιηθεί σε όλη την εταιρεία. Επιπλέον, για το σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την παράδοση προϊόντων και υπηρεσιών αναλόγως, για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών και τη λήψη όλων των απαιτούμενων ενεργειών για την ενίσχυση και τη διατήρηση της επιτυχίας μέσω της σχέσης μεταξύ της εταιρείας και των πελατών.

Επιπρόσθετα, απαιτείται ηγεσία για την εδραίωση της ενότητας του σκοπού, της κατεύθυνσης και της δέσμευσης των ανθρώπων εντός ενός οργανισμού, προκειμένου να επιτευχθούν οι ποιοτικοί στόχοι της εταιρείας. Τα βασικά στοιχεία προς αυτήν την κατεύθυνση είναι: η σωστή επικοινωνία του οράματος, των στρατηγικών, των διαδικασιών και γενικά του ποιοτικού πλαισίου σε όλη την εταιρεία, η ενθάρρυνση της εμπλοκής στην ποιότητα, η προώθηση της επιχειρηματικής ηθικής και αξιών και η δημιουργία μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης και ακεραιότητας, παροχή όλων των απαραίτητων πόρων, εκπαίδευσης και εξουσίας στα άτομα να ενεργούν με υπευθυνότητα και τελικά να εκτιμούν την προσπάθειά τους (International Organization for Standardization, 2019).

Η εμπλοκή των ανθρώπων σε όλα τα επίπεδα, η ενδυνάμωση, η αναγνώριση και η βελτίωση της ικανότητάς τους είναι σημαντικά για την επίτευξη ποιοτικών στόχων μιας επιχείρησης. Επομένως, η σημασία της συνεισφοράς του καθενός πρέπει να γνωστοποιείται και να αναγνωρίζεται, η συνεργασία πρέπει να προωθείται, η τεχνογνωσία πρέπει να ανταλλάσσεται, η αυτο-βελτίωση πρέπει να αναγνωρίζεται και τα εμπόδια της απόδοσης όπως ο φόβος πρέπει να εξαλειφθούν. Επιπλέον, θα πρέπει να διενεργούνται έρευνες σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων και τα

διορθωτικά μέτρα που πρέπει να λαμβάνονται όταν χρειάζεται (International Organization for Standardization, 2019).

Η προσέγγιση της διαδικασίας σημαίνει ότι τα αναμενόμενα αποτελέσματα επιτυγχάνονται αποτελεσματικά όταν οι σχετικές δραστηριότητες διαχειρίζονται ως αλληλένδετες διαδικασίες και λειτουργούν ως ένα συνεκτικό σύστημα. Τα απαιτούμενα βήματα για την εφαρμογή της προσέγγισης της διαδικασίας είναι: ο καθορισμός του πεδίου εφαρμογής του συστήματος ποιότητας και ο καθορισμός των απαραίτητων διαδικασιών για την επίτευξή τους, ο καθορισμός των ατόμων που είναι εξουσιοδοτημένα, υπεύθυνα και υπόλογα για τη διαχείριση διαδικασιών, να αναγνωρίζουν τις δυνατότητες της εταιρείας και να εντοπίσουν έγκαιρα την ανεπάρκεια των απαιτούμενων πόρων, να αναγνωρίζουν τον τρόπο αλληλεπίδρασης των διαδικασιών και να εξετάσουν τελικά πώς μια αλλαγή σε μια διαδικασία επηρεάζει το σύστημα συνολικά και τέλος να χρησιμοποιήσουν τις διαδικασίες και τις αλληλεπιδράσεις τους για την επίτευξη ποιοτικών στόχων. Η εταιρεία θα πρέπει επίσης να διασφαλίσει τη διαθεσιμότητα των απαιτούμενων πληροφοριών, προκειμένου οι διαδικασίες να λειτουργούν σωστά και να βελτιώνονται, καθώς και το συνολικό σύστημα που πρέπει να παρακολουθείται και να αξιολογείται αποτελεσματικά. Κάθε κίνδυνος που θα μπορούσε να επηρεάσει τα αποτελέσματα των διαδικασιών και το συνολικό σύστημα ποιότητας πρέπει να αντιμετωπίζεται σωστά (International Organization for Standardization, 2019).

Η βελτίωση είναι η βασική λειτουργία των επιτυχημένων οργανισμών. Οι βασικές ενέργειες που πρέπει να ληφθούν για αυτό το πεδίο είναι να προωθηθούν οι στόχοι βελτίωσης σε ολόκληρη την εταιρεία, να εκπαιδευτούν όλοι οι υπάλληλοι, ώστε να εφαρμόσουν αποτελεσματικά τις μεθοδολογίες και τα εργαλεία για την επίτευξη αυτών των στόχων. Επίσης να διασφαλίσουν ότι τα άτομα που εμπλέκονται είναι ικανά να μεταφέρουν τα σχέδια βελτίωσης. Ο οργανισμός θα πρέπει επιπλέον να αναπτύξει τις σχετικές διαδικασίες για την υλοποίηση ποιοτικών έργων, για την παρακολούθηση, τον έλεγχο του σχεδιασμού, της υλοποίησης, της ολοκλήρωσης και των αποτελεσμάτων των έργων βελτίωσης, για να εφαρμόσει νέες ιδέες για βελτίωση στα προϊόντα και τις υπηρεσίες του και τέλος να αναγνωρίσει τη βελτίωση (International Organization for Standardization, 2019).

Η λήψη αποφάσεων βάσει αποδεικτικών στοιχείων είναι πιο πιθανό να παράγει επιθυμητά αποτελέσματα. Παρέχει επίσης μεγαλύτερη αντικειμενικότητα και αυτοπεποίθηση. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τον προσδιορισμό των βασικών δεικτών απόδοσης, τη μέτρηση και την παρακολούθησή τους, την παροχή όλων των δεδομένων που απαιτούνται στα άτομα που ενδιαφέρονται και τη διασφάλιση ότι οι πληροφορίες είναι ακριβείς, αξιόπιστες και ασφαλείς. Αυτές οι πληροφορίες πρέπει να αναλύονται χρησιμοποιώντας τις κατάλληλες μεθοδολογίες και από επαρκώς καταρτισμένα άτομα, ικανά να διαχειρίζονται και να αξιολογούν αυτά τα δεδομένα σωστά. Οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται με βάση τα στοιχεία, μαζί με την εμπειρία και τη διαίσθηση (International Organization for Standardization, 2019).

Τέλος, η διαχείριση σχέσεων είναι απαραίτητη για μια εταιρεία προκειμένου να διατηρηθεί η επιτυχία της. Είναι ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός διαχειρίζεται τις σχέσεις του με τα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως προμηθευτές και άλλους συνεργάτες, που επηρεάζουν την απόδοση του οργανισμού. Η αποτελεσματική διαχείριση σχέσεων μπορεί να επιτευχθεί με τον προσδιορισμό των ενδιαφερόμενων μερών και την ιεράρχηση των σχέσεων που πρέπει να διαχειριστούν, με τη δημιουργία σχέσεων που εξισορροπούν τα βραχυπρόθεσμα κέρδη με τις μακροπρόθεσμες πτυχές και με την ανταλλαγή πληροφοριών, τεχνογνωσίας και πόρων μεταξύ τους. Είναι επίσης σημαντικό να παρακολουθείται και να παρέχεται ανατροφοδότηση στα ενδιαφερόμενα μέρη ως πρωτοβουλίες βελτίωσης, καθώς και να αναπτύσσεται συνεργασία προς τη βελτίωση και, τέλος, να ενθαρρύνεται και να αναγνωρίζονται οι προσπάθειές τους (International Organization for Standardization, 2019).

## **2.4 Ποιότητα στην εκπαίδευση**

### **2.4.1. Οι θεωρίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που εφαρμόζονται στον τομέα της εκπαίδευσης**

Όπως και στον επιχειρηματικό τομέα, ο ανταγωνισμός κινητοποιεί τους διευθυντές να αναζητούν στρατηγικές προς τη βελτίωση της απόδοσης των επιχειρήσεων και τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, έτσι και στον τομέα της εκπαίδευσης οι εμπλεκόμενοι στη διαχείριση της εκπαίδευσης και των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και

προσπαθούν συνεχώς να ιδρύσουν εκπαιδευτικούς οργανισμούς που μπορούν να ελέγχονται και να διαχειρίζονται αποτελεσματικότερα προκειμένου να ενισχύσουν τις επιδόσεις των μαθητών τους και των εκπαιδευτικών. Σε αυτό το πλαίσιο, μετά την εφαρμογή της ΔΟΠ στον βιομηχανικό κλάδο, έγινε επιπλέον μια αλλαγή προς τη ΔΟΠ στον τομέα της εκπαίδευσης. Ο πρωτοπόρος της ΔΟΠ, Deming (1986) ήταν αυτός που επεσήμανε ότι όλες οι αρχές της ΔΟΠ θα μπορούσαν επίσης να εφαρμοστούν στον τομέα των υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένης των δημόσιων υπηρεσιών και της εκπαίδευσης. Στην πραγματικότητα, κάθε οργανισμός που έχει μια ακολουθία δραστηριοτήτων που κατευθύνονται προς έναν συγκεκριμένο στόχο μπορεί να εφαρμόσει πρακτικές ΔΟΠ.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, η ΔΟΠ δεν είναι μόνο μια στρατηγική για οργανισμούς και επιχειρήσεις, αλλά θα μπορούσε επίσης να εφαρμοστεί στα σχολεία και τη διαχείριση της εκπαίδευσης γενικά. Παρόλο που τα 14 σημεία του Deming δεν αναφέρονται συγκεκριμένα στην εκπαίδευση, κάποια στοιχεία από την ορολογία που χρησιμοποιείται στη ΔΟΠ μπορούν να ταυτιστούν με «εκπαιδευτική» ορολογία. Για παράδειγμα ο διευθυντής της σχολικής μονάδας αντιστοιχεί στη «διαχείριση», οι εκπαιδευτικοί αντιστοιχούν στους «υπαλλήλους», οι μαθητές και οι γονείς τους είναι οι «πελάτες», ενώ η μάθηση και οι γνώσεις που αποκτήθηκαν είναι το «προϊόν» (Lunenburg, 2010).

Σύμφωνα με τον Mehrotra (2006), οι αρχές της ΔΟΠ μπορούν να συμβάλουν στα εκπαιδευτικά ιδρύματα, καθώς επαναπροσδιορίζουν το ρόλο, τον σκοπό και τις ευθύνες των σχολείων. Για αυτόν τον λόγο, ο σκοπός και η αποστολή του σχολείου πρέπει να είναι σαφείς και να τον ενστερνίζονται όλοι οι ενδιαφερόμενοι: διευθυντές του σχολείου, εκπαιδευτικοί και λοιπό προσωπικό, μαθητές, γονείς και ολόκληρη κοινότητα (Lunenburg, 2010). Στην πραγματικότητα, η ΔΟΠ παρακινεί τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους υπαλλήλους για την επίτευξη υψηλότερης απόδοσης (Akhtar, 2000). Για αυτόν τον λόγο, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα θα πρέπει να βρίσκονται σε συνεχή διαδικασία βελτίωσης, με ευκαιρίες συμμετοχικής διαχείρισης, καθώς και καλά εκπαιδευμένους και παρωθητικούς εκπαιδευτικούς. Διαφορετικά, τα προβλήματα που λαμβάνουν χώρα στον τομέα της εκπαίδευσης θα συνεχίσουν να είναι άλυτα προκαλώντας υποβάθμιση στην ποιότητα της εκπαίδευσης.

Ακολουθώντας τη θεωρία του Deming, η ΔΟΠ στην εκπαίδευση μπορεί να θεωρηθεί ως ένας ατελείωτος κύκλος συνεχούς βελτίωσης τόσο στη διαδικασία διδασκαλίας όσο και στη διαδικασία μάθησης (Crawford & Shutler, 1999). Με αυτόν τον τρόπο, η θεωρία του Deming στον τομέα της εκπαίδευσης μπορεί να προσαρμοστεί ανάλογα. Πρώτα απ' όλα, η ποιότητα πρέπει να θεσπιστεί εξαλείφοντας τις παραδοσιακές προσεγγίσεις της διδασκαλίας και της διαχείρισης των εκπαιδευτικών. Η αποστολή και οι προτεραιότητες του σχολείου πρέπει να επανεξετάζονται συνεχώς και όλοι πρέπει να συμμετέχουν σε αυτήν τη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας. Το επίκεντρο της βελτίωσης πρέπει να βρίσκεται στη διαδικασία, τις μεθόδους διδασκαλίας και μάθησης. Οι εκπαιδευτικοί πρέπει να έχουν την ευκαιρία να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να παίζουν καθοριστικό ρόλο στον προσδιορισμό των στόχων για να επιτύχουν υψηλότερης ποιότητας διδασκαλία και (Lunenburg, 2010).

Επιπλέον, πρέπει να παρέχονται συνεχείς ευκαιρίες κατάρτισης και επιμόρφωσης στους εκπαιδευτικούς. Η εκπαίδευσή τους πρέπει να είναι σε τρεις βασικούς τομείς: σε νέες διαδικασίες διδασκαλίας και μάθησης που αναπτύσσονται, στη χρήση νέων στρατηγικών αξιολόγησης και στις αρχές των νέων συστημάτων διαχείρισης (Porham, 2010). Με άλλα λόγια, θα πρέπει να προσφέρονται ευκαιρίες συνεχούς επαγγελματικής ανάπτυξης για όλους, το διευθυντή του σχολείου, τους εκπαιδευτικούς και το προσωπικό.

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας για τη ΔΟΠ είναι η αναγνώριση και η ανταμοιβή της ποιοτικής διδασκαλίας. Οι εκπαιδευτικοί που παρέχουν ποιοτική διδασκαλία πρέπει να ανταμείβονται για την εργασία τους. Η ταυτοποίησή τους και η αξιολόγηση της εργασίας τους πρέπει να βασίζονται σε μια διαδικασία ανατροφοδότησης και όχι στους βαθμούς των μαθητών.

Αυτό που είναι επίσης σημαντικό σύμφωνα με τη θεωρία του Deming είναι η συμμετοχή και η ενδυνάμωση των εργαζομένων. Η προσπάθεια βελτίωσης πρέπει να γίνει από όλους, όσοι συμμετέχουν στη διαδικασία. Ιδιαίτερα στα σχολεία, είναι ύψιστης σημασίας να συμμετάσχει ολόκληρη η εκπαιδευτική κοινότητα στη διασφάλιση της ποιότητας και της βελτίωσης (Lunenburg, 2010).

Επιπλέον, σύμφωνα με τις θεωρίες του Deming για κοινές και ειδικές αιτίες αποτυχίας στον τομέα της εκπαίδευσης, η κακή ποιότητα στην εκπαίδευση μπορεί να

προκύπτει από διάφορες πηγές, όπως κακός σχεδιασμός προγραμμάτων σπουδών, κακή συντήρηση σχολικών κτιρίων, έλλειψη πόρων, ανεπαρκές προσωπικό και φτωχό εργασιακό περιβάλλον (Sallis, 2002). Σε αυτήν την περίπτωση, οι αιτίες διακρίνονται μεταξύ κοινών και ειδικών αιτιών. Προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι κοινές αιτίες, η κατάσταση μπορεί να βελτιωθεί μόνο με την εφαρμογή αλλαγών στο σύστημα ή στις διαδικασίες που έχουν χρησιμοποιηθεί μέχρι στιγμής, ώστε να βελτιωθούν, να αναδιοργανωθούν ή να διορθωθούν. Πρέπει να γίνουν αλλαγές με πρωτοβουλία της διοίκησης, καθώς είναι αυτή που έχει την εξουσία να το κάνει. Το πρόβλημα είναι ότι στον τομέα της εκπαίδευσης η χαμηλή επίδοση δεν αναλύεται ούτε μετριέται επαρκώς και, ως εκ τούτου, είναι πιο δύσκολο για τη διοίκηση να εντοπίσει τα αίτια και να λάβει τη σωστή δράση για τη βελτίωσή του προβλήματος (Sallis, 2002).

Όσον αφορά τις ειδικές αιτίες αποτυχίας, συνήθως προκύπτουν όταν οι διαδικασίες ή οι κανόνες δεν ακολουθούνται από τους εκπαιδευτικούς ή μπορούν να αποδοθούν σε παρεξηγήσεις. Επιπλέον, μπορεί να συμβούν όταν ένας εκπαιδευτικός ή άλλο μέλος του προσωπικού δεν διαθέτει τις απαιτούμενες δεξιότητες. Στην πραγματικότητα, η πλειονότητα των ειδικών αιτιών αποτυχίας στην εκπαίδευση συμβαίνει όταν λίγοι υπάλληλοι δεν έχουν τις δεξιότητες, τις γνώσεις ή τα κίνητρα για να γίνουν αποτελεσματικοί. Σε τέτοιες περιπτώσεις, δεν χρειάζεται να γίνουν αλλαγές στο σύστημα ή τη διαδικασία που έχει ήδη χρησιμοποιηθεί, αλλά η διεύθυνση φέρει την ευθύνη και την εξουσία να χειρίζεται αυτά τα προβλήματα μεμονωμένα.

Η προτεινόμενη διαδικασία ΔΟΠ του Juran μπορεί να εφαρμοστεί εύκολα και στον τομέα της εκπαίδευσης. Οι διευθυντές μπορούν να αναλάβουν τη στρατηγική διαχείριση ποιότητας καθορίζοντας το όραμα του οργανισμού, καθώς και νέες πολιτικές και εκπαιδευτικούς στόχους (Sallis, 2002). Οι υποδιευθυντές (μπορούν να είναι υπεύθυνοι για τη διασφάλιση της ποιότητας, παρακολουθώντας την αποτελεσματικότητα και την απόδοση και κοινοποιώντας όλες αυτές τις πληροφορίες στο διδακτικό προσωπικό και τα ανώτερα στελέχη (σε ιδιωτικά σχολεία). Οι εκπαιδευτικοί, με τη σειρά τους, μπορούν επίσης να ελέγχουν την ποιότητά τους αξιολογώντας προγράμματα σπουδών και προτείνοντας επικοδομητικές αλλαγές και νέα πρότυπα, προσαρμοσμένα στο επίπεδο των μαθητών τους και στις συγκεκριμένες ανάγκες.



Οι ιδέες του Crosby ισχύουν επίσης στον τομέα της εκπαίδευσης. Η θεωρία του ότι η βελτίωση της ποιότητας μπορεί να εξαλείψει τα προβλήματα αποτυχίας μπορεί επίσης να αναφέρεται στην αποτυχία της εκπαίδευσης, όπως η αποτυχία των μαθητών και η εγκατάλειψη του σχολείου. Η βελτίωση της ποιότητας στον τομέα της εκπαίδευσης μπορεί να προσφέρει λύση σε τέτοια προβλήματα και να εξαλείψει την αποτυχία του σχολείου (Sallis, 2002). Με βάση το μοντέλο ΔΟΠ του Crosby, οι Crawford και Shutler (1999) προτείνουν την εφαρμογή του TQM στην εκπαίδευση, εστιάζοντας στην ποιότητα της διδασκαλίας παρά στους μαθητές και στα αποτελέσματα των εξετάσεων. Οι ίδιοι ερευνητές επισημαίνουν ότι οι εξετάσεις είναι ένα διαγνωστικό εργαλείο για τη διασφάλιση της ποιότητας στη διδασκαλία, ενώ οι εκπαιδευτικές ανάγκες των μαθητών πρέπει να ικανοποιούνται μέσω συνεχών προσπαθειών για βελτίωση του προγράμματος σπουδών που χρησιμοποιείται.

#### **2.4.2. Παράγοντες για την εφαρμογή ΔΟΠ στον τομέα της εκπαίδευσης**

Όπως φαίνεται από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, η εφαρμογή της ΔΟΠ στον τομέα της εκπαίδευσης έχει αυξημένο ενδιαφέρον τα τελευταία χρόνια. Ωστόσο, προκειμένου να εφαρμοστεί επιτυχώς η ΔΟΠ, πρέπει επίσης να εφαρμοστούν ορισμένα βασικά στοιχεία. Όπως στην περίπτωση των οργανισμών, εκτός από τις «σκληρές/κάθετες δεξιότητες» (hard skills) που εφαρμόζονται, πρέπει επίσης να ληφθούν υπόψη οι μαλακές/ οριζόντιες δεξιότητες (soft skills). Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, καθώς η εκπαίδευση και η μάθηση αφορούν κυρίως τις διαπροσωπικές δεξιότητες και τις σχέσεις. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι βασικότεροι παράγοντες που μπορούν να ενισχύσουν την εφαρμογή της ΔΟΠ στον τομέα της εκπαίδευσης

**Ομαδική εργασία:** Η ομαδική εργασία αναφέρεται σε δραστηριότητες και εργασίες που εκτελούνται από περισσότερα από ένα άτομα, σε ομάδες. Πρώτα απ' όλα, είναι σημαντικό να ενθαρρύνεται η ομαδική εργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών, ώστε να συνεργάζονται μεταξύ τους και να επιτυγχάνονται οι στόχοι της αποστολής του ιδρύματος. Ο στόχος των ομάδων είναι να βελτιώσουν την είσοδο και την αποδοτικότητα οποιουδήποτε σταδίου επί της διαδικασίας. Η εργασία σε ομάδες μπορεί επίσης να αντισταθμίσει τη δύναμη του ατόμου για την αδυναμία του άλλου

(Deming, 1986), καθώς η συνεργασία πολλών ατόμων σε ένα συγκεκριμένο θέμα ή στη λήψη αποφάσεων μπορεί να προσφέρει μια σειρά από σημαντικές ευκαιρίες και οφέλη. Μια σαφής και αποτελεσματική κατανομή καθηκόντων μεταξύ του διδακτικού προσωπικού στο σχολείο μπορεί να είναι πραγματικά χρήσιμη, καθώς κάνει τους εκπαιδευτικούς να συνεργάζονται και να μοιράζονται κοινούς στόχους και οράματα. Με αυτόν τον τρόπο, ένα κοινό όραμα για το σχολείο μπορεί να αναπτυχθεί μεταξύ των εκπαιδευτικών, το οποίο είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τη βελτίωση της ποιότητας και της απόδοσης (Britton et al., 2017).

**Συμμετοχή εκπαιδευτικών:** Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στις δραστηριότητες διαχείρισης ποιότητας του σχολείου. Η ενεργή συμμετοχή και εμπλοκή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και σε άλλες διαδικασίες διαχείρισης του σχολείου τους βοηθά να αποκτήσουν γνώσεις, να αναγνωρίσουν τα οφέλη που συνεπάγεται η ΔΟΠ, καθώς και να αισθανθούν μια αίσθηση πληρότητας για την επίλυση προβλημάτων που αντιμετωπίστηκαν (Zhang, Waszink & Wijngaard, 2000). Επιπλέον, η συμμετοχή μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγή της συμπεριφοράς και της στάσης τους απέναντι στο σχολείο και μπορεί να χρησιμεύσει ως έμπνευση για περαιτέρω δράση προς τη βελτίωση (Juran & Gryna, 1993). Οι αρνητικές στάσεις μπορεί να αλλάξουν χάρη στη συμμετοχή τους. Με αυτόν τον τρόπο, αναπτύσσεται μια κουλτούρα ποιότητας σε ολόκληρο το σχολείο, όπου οι εκπαιδευτικοί ενθαρρύνονται να συζητούν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν και να συνεργάζονται προκειμένου να βρουν τρόπους αντιμετώπισης τους. Καλές προτάσεις και ιδέες που παρουσιάζονται από τους εκπαιδευτικούς θα πρέπει επίσης να εφαρμοστούν εάν αξιολογηθούν θετικά (Zhang, Waszink & Wijngaard, 2000).

**Ενδυνάμωση:** Επιπλέον, το διδακτικό προσωπικό των σχολείων θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να συμμετέχει ενεργά σε δραστηριότητες που αφορούν τη λειτουργία του σχολείου, έχοντας έτσι μεγαλύτερη αίσθηση ευθύνης. Ακολουθώντας τις αρχές της ΔΟΠ, είναι απαραίτητο όλοι όσοι εργάζονται σε ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα να συμμετέχουν στη βελτίωση των προσφερόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών, έτσι ώστε η συνολική ποιότητα να επιτυγχάνεται τελικά (Farooq et al., 2007). Συμμετέχοντας προσωπικά σε δραστηριότητες διαχείρισης ποιότητας οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να αποκτήσουν γνώσεις, να προσδιορίσουν τα οφέλη των αρχών ποιότητας και να

αισθάνονται επιτυχείς και χρήσιμοι για τον οργανισμό (Zhang, Waszink & Wijngaard, 2000). Προκειμένου να επιτευχθεί η ενδυνάμωση, οι εκπαιδευτικοί πρέπει να έχουν την ευκαιρία να αναφέρουν τα προβλήματα και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν στον διευθυντή / διευθυντή του σχολείου τους, έτσι ώστε να αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά. Ωστόσο, είναι ακόμη πιο σημαντικό να δοθεί στους εκπαιδευτικούς η δυνατότητα και η ευκαιρία να επιλύσουν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ίδιοι, λαμβάνοντας έτσι ενεργό ρόλο στην επίλυση προβλημάτων και στη λήψη αποφάσεων (Deming, 1986). Όσον αφορά τη διδασκαλία τους, απαιτείται σχετική αυτονομία και ελευθερία έτσι ώστε οι εκπαιδευτικοί να έχουν την ελευθερία να εισάγουν και να δοκιμάζουν καινοτόμες μεθόδους και ιδέες διδασκαλίας.

**Αναγνώριση και ανταμοιβές:** Ένας άλλος πολύ σημαντικός παράγοντας είναι η αναγνώριση και η ανταμοιβή. Η αναγνώριση αναφέρεται στη δημόσια αναγνώριση της εξαιρετικής απόδοσης ενός εκπαιδευτικού, ενώ η ανταμοιβή συνδέεται περισσότερο με τους υψηλότερους μισθούς, τα μπόνους, τις παροχές και την προαγωγή ως αποτέλεσμα της καλής απόδοσης και της επίτευξης συγκεκριμένων στόχων (Juran & Gryna, 1993; Irby & O'Sullivan, 2018). Αυτό είναι πολύ σημαντικό για τους εκπαιδευτικούς και τους δασκάλους του σχολείου, καθώς η αναγνώριση εκ μέρους του διευθυντή του σχολείου ή / και των γονέων ή της κοινότητας μπορεί να τους παρακινήσει να εργαστούν ακόμη πιο σκληρά. Εξάλλου, η δημόσια αναγνώριση θεωρείται ως σημαντική πηγή ανθρώπινου κινήτρου (Deming, 1986). Ωστόσο, η ανταμοιβή δεν μπορεί μόνο να έχει τη μορφή αύξησης του μισθού. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί να είναι μια ανατροφοδοτική επιστολή, ή προφορικός έπαινος ή μια τελετή απονομής βραβείων που παρουσιάζονται, δημόσια, επιτυχημένα παραδείγματα εργασίας (Zhang, 2000). Κάποιοι ερευνητές έχουν προτείνει ότι η βελτίωση των συνθηκών εργασίας από μόνη της μπορεί να χρησιμεύσει ως αναγνώριση για τις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας (Irby & O'Sullivan, 2018).

**Σχολική κουλτούρα:** Η σχολική κουλτούρα αναφέρεται στο σύνολο αξιών και πεποιθήσεων που υπάρχουν μέσα σε ένα σχολείο. Σύμφωνα με τους Κιούση και Κοντάκο (2006) η σχολική κουλτούρα δεν είναι μόνο μια συλλογή επιφανειακών χαρακτηριστικών, αλλά και η αντανάκλαση των βαθιών και βασικών υποθέσεων και πεποιθήσεων. Η ενεργοποίηση τέτοιων πεποιθήσεων και αξιών σχηματίζει τη σχολική κουλτούρα και αποτελεί τη βάση για τη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας.

Η σχολική κουλτούρα είναι η ταυτότητα κάθε σχολείου, η οποία το διαφοροποιεί από το άλλο, καθώς περιλαμβάνει κοινούς προσανατολισμούς που συμβάλλουν στην ενότητα του, όπως κανόνες συμπεριφοράς, αξίες και κοινό όραμα (Κυθραιώτης, Δημητρίου & Αντωνίου, 2010). Λόγω αυτών, είναι προφανές ότι η σχολική κουλτούρα δεν είναι στατικής φύσης, αλλά δυναμικής. Κυρίαρχο ρόλο για την ανάπτυξη της σχολικής κουλτούρας διαδραματίζει η διοίκηση, δηλαδή ο διευθυντής του σχολείου και η διαχείριση ανθρώπινων πόρων (Res, 2005). Η ανάπτυξη κατάλληλης σχολικής κουλτούρας συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του σχολείου, ενισχύει το ομαδικό πνεύμα και τη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών, αυξάνει τη δέσμευση των εκπαιδευτικών στη δουλειά τους και οδηγεί σε αλλαγές για τη βελτίωση της ποιότητας (Χριστοφίδου, 2011).

**Εκπαίδευση και κατάρτιση:** Όπως φαίνεται στα θεωρητικά μοντέλα της ΔΟΠ, η εκπαίδευση και η κατάρτιση φαίνεται επίσης να διαδραματίζουν κυρίαρχο ρόλο στην επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ. Ειδικά στον τομέα της μετεκπαίδευσης, οι εκπαιδευτικοί πρέπει να έχουν την ευκαιρία να αποκτήσουν νέες δεξιότητες και γνώσεις μέσω της συμμετοχής σε δραστηριότητες κατάρτισης. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, ώστε οι εκπαιδευτικοί να εργάζονται αποδοτικά και να χρησιμοποιούν τις τελευταίες τάσεις και μεθόδους διδασκαλίας, για να εφαρμοστούν στη συνέχεια στους μαθητές τους (Becker et al., 2017). Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να προσφέρεται μια διεξοδική μετεκπαίδευση όχι μόνο στο νεοπροσληφθέν προσωπικό αλλά και σε κάθε μέλος του διδακτικού προσωπικού στο πλαίσιο της συνεχούς εκπαίδευσης (Zhang, 2000).

#### **2.4.3. Προκλήσεις της ΔΟΠ στον τομέα της εκπαίδευσης**

Προκειμένου να εφαρμοστούν επιτυχώς οι πρακτικές ΔΟΠ στον τομέα της εκπαίδευσης, πρέπει να αντιμετωπιστούν ορισμένες προκλήσεις. Αυτές συνίστανται κυρίως στην αλλαγή της υπάρχουσας σχολικής κουλτούρας, στην αναθεώρηση παγιωμένων καταστάσεων-κουλτούρας στα εκπαιδευτικά ιδρύματα και σε πολιτιστικά υποσύνολα διαφορετικών επαγγελματικών ειδικοτήτων στα σχολεία (Kaiseroglou & Sfakianaki, 2020). Σύμφωνα με τους Morgan και Murgatroyd (1994) υπάρχουν πολλές πολιτιστικές προκλήσεις που κάθε σχολική κοινότητα πρέπει να αντιμετωπίσει κατά την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ. Πιο συγκεκριμένα, πρώτα απ' όλα πρέπει να απορρίψει βιομηχανικά μοντέλα, τα οποία σχετίζονται με όρους όπως

"απόδοση", "προϊόν", "πελάτης", "μέτρηση" και να επικεντρωθούν περισσότερο σε ένα μοτίβο που προωθεί την αλτρουιστική εκπαίδευση. Πρέπει να χρησιμοποιηθούν τα θετικά στοιχεία της διαχείρισης, με ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα. Επίσης, η μακροχρόνια παραδοσιακή ιδέα της ατομικής ευθύνης πρέπει να μετατραπεί σε συλλογική ευθύνη για την ποιότητα.

Η αυτονομία των εκπαιδευτικών στην τάξη θα μπορούσε να τους κάνει να ορίσουν την έννοια της ποιότητας με βάση μόνο τις αλτρουιστικές σχέσεις που αναπτύσσουν με τους μαθητές τους. Ωστόσο, η ποιότητα πρέπει να τυποποιηθεί σε ένα ευρύτερο, συλλογικό οργανωτικό επίπεδο. Με αυτόν τον τρόπο, η ΔΟΠ πρέπει να εφαρμοστεί στο ευρύτερο οργανωτικό πλαίσιο του σχολείου και όχι σε μια τάξη, έτσι ώστε να γίνουν βελτιώσεις στα συστήματα μάθησης και τις μεθόδους διδασκαλίας.

Όπως φαίνεται στη θεωρία ΔΟΠ, η κύρια εστίαση δίνεται στους πελάτες και στις ανάγκες τους. Ωστόσο, με τη μεταφορά της ΔΟΠ σε σχολικό επίπεδο, θα μπορούσε κανείς να πει ότι υπάρχουν στην πραγματικότητα δύο τύποι πελατών: εσωτερικοί και εξωτερικοί πελάτες (Fields, 1998). Οι εσωτερικοί πελάτες είναι αυτοί που βρίσκονται εντός του οργανισμού/σχολείου, δηλαδή οι μαθητές

Σίγουρα όμως, μια αυστηρά γραφειοκρατική εφαρμογή της ΔΟΠ στις σχολικές μονάδες δεν εγγυάται την επιτυχία της. Είναι απαραίτητο να ληφθεί υπόψη η σχολική κουλτούρα, δηλαδή κανόνες, πεποιθήσεις, αξίες και προσδοκίες των ατόμων που συμμετέχουν στη σχολική κοινότητα (Χριστοφίδου, 2011).

### 3. Διοίκηση Μέσω Στόχων

#### 3.1 Ιστορική αναδρομή και εξέλιξη

Για να κατανοήσουμε την εξέλιξη της Διοίκησης Μέσω Στόχων (ΔΜΣ), αυτή η ενότητα περιγράφει την ιστορία και την ανάπτυξη της έννοιας από τη δεκαετία του 1950 έως σήμερα.

##### *1950-1960*

Στα μέσα της δεκαετίας του 1930, ο Gullick εισήγαγε τις βασικές έννοιες για το μοντέλο ΔΜΣ, αν και ο ίδιος ο όρος επινοήθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1950 από την Sloan σε σχέση με την General Motors Company. Αυτός που διέδωσε την έννοια της ΔΜΣ, ήταν ο Drucker που συγκρίνε και αντιπαρέβαλλε τις διαχειριστικές ενέργειες με την επίβλεψη των δραστηριοτήτων (Romani, 1998). Ο Drucker χρησιμοποίησε τον όρο ΔΜΣ το 1954 στο βιβλίο του *The Practice of Management* στο οποίο υποστήριξε ότι το μοντέλο ΔΜΣ θα διασφάλιζε την υπευθυνότητα, την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα εντός του οργανισμού (Drucker, 1954).

Είναι σαφές από τη βιβλιογραφία ότι στις αρχές της δεκαετίας του 1950, η ΔΜΣ θεωρήθηκε ως μέσο παρακίνησης, αξιολόγησης και ελέγχου διαφορετικών τομέων. Ο Drucker (1954) προσφέρει μια συστηματική προσέγγιση για αλλαγή, δίνοντας έμφαση στις προσπάθειες των ατόμων να επιτύχουν τους εφικτούς στόχους που συμφωνήθηκαν από τους εργοδότες και τους εργαζόμενους. Επιπλέον, ο Drucker (1954) ανέφερε ότι η πρόωμη ανάπτυξη της ΔΜΣ μπορεί να αποδοθεί στην συμβολή του δημόσιου τομέα παρά στις εμπειρίες του ιδιωτικού τομέα, ειδικά στη δεκαετία του 1950. Περιέγραψε τη ΔΜΣ ως μοντέλο βασισμένο στον καθορισμό σαφών στόχων και στην αξιολόγηση (μέτρηση) των αποτελεσμάτων, που εκτελούνται στα ακόλουθα στάδια: οι στόχοι συμφωνούνται πρώτα και στη συνέχεια οι δραστηριότητες για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων υλοποιούνται από τους υπαλλήλους. Ο εργοδότης αξιολογεί περιοδικά την πρόοδο και, εάν είναι απαραίτητο, διευκρινίζει την κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθήσουν οι εργαζόμενοι εφόσον παρατηρήσει αποκλίσεις (Drucker, 1954).

Στα μέσα της δεκαετίας του 1960 ο McGregor (1966) πρότεινε έναν αντικειμενικό τρόπο μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων, προτείνοντας ότι ένα

σχέδιο δράσης πρέπει να συμφωνηθεί από τους διευθυντές και τους υπαλλήλους, συμπεριλαμβανομένων των στόχων που θα μπορούσαν να επιτευχθεί από τους υφισταμένους εντός συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Το σχέδιο δράσης περιλάμβανε τις υποχρεώσεις που ανέλαβαν τα εμπλεκόμενα μέρη, τα μέσα καθοδήγησης κατά την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και μια ένδειξη για το πώς θα μπορούσαν να διαμορφωθούν νέοι στόχοι για την επίτευξη των προηγούμενων. Κατά την υποβολή αυτής της πρότασης, ο McGregor (1966) ανέφερε ότι τα συμβατικά προγράμματα αξιολόγησης είχαν το μειονέκτημα να επικεντρώνονται στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Για παράδειγμα, ορισμένοι διευθυντές δεν ήταν πεπεισμένοι για την εγκυρότητα συγκεκριμένων μέσων αξιολόγησης, και ως εκ τούτου αντιστάθηκαν στη χρήση τους, πιστεύοντας ότι ήταν ακατάλληλα για την κρίση της ανθρώπινης προσπάθειας. Κατά συνέπεια, προτάθηκε μια νέα μορφή αξιολόγησης, χρησιμοποιώντας την έννοια της ΔΜΣ του Drucker. Ο εργαζόμενος θέτει τους δικούς του βραχυπρόθεσμους στόχους απόδοσης, οι οποίοι στη συνέχεια συζητούνται με τον διευθυντή. Η ατομική απόδοση στη συνέχεια αξιολογείται έναντι αυτών των στόχων, κυρίως μέσω αυτοαξιολόγησης. Παρόλο που η ΔΜΣ προσέφερε μια βελτιωμένη μέθοδο αξιολόγησης, υιοθετήθηκε μόνο από ένα μικρό (αν και σημαντικό) μέρος της των διευθυντών τότε (Wenceslaus, 2010). Παρ'όλα αυτά, ο McGregor τόνισε την αξία της ΔΜΣ, ειδικά στην αξιολόγηση απόδοσης, όπως σημείωσε ο Akdeniz (2015), πρότεινε ότι η ΔΜΣ κάνει δύο αντιφατικά σύνολα υποθέσεων: το πρώτο είναι ότι οι άνθρωποι εργάζονται για να αποκτήσουν βασικά αγαθά πρώτης ανάγκης, οπότε πρέπει να χρησιμοποιηθεί αυστηρή, αυταρχική προσέγγιση τους. Το δεύτερο είναι ότι οι άνθρωποι δεν αντιπαθούν τη δουλειά, αλλά αντλούν ικανοποίηση από αυτή, και το καθήκον του εκάστοτε διευθυντή είναι να τους βοηθήσει να συνειδητοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους αντί να τους ελέγξει.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1960, η ΔΜΣ αναγνωρίστηκε ευρέως και έγινε αποδεκτή και εφαρμόστηκε τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα. Για παράδειγμα, είχε υιοθετηθεί από την General Motors, την General Electric, την General Foods, την Quaker Oats και το University of Southern California. Ο Akdeniz (2015) υποστήριξε ότι και οι δύο τομείς (δημόσιος και ιδιωτικός) βρίσκουν ότι η ΔΜΣ ανάγκασε τις διοικήσεις των οργανισμών να σχεδιάσουν ορθολογικά και συστηματικά την απόδοση των εργαζομένων, αντί να βασίζονται σε εικασίες.

Στα μέσα της δεκαετίας του 1960, οι επιστήμονες άρχισαν να βλέπουν τη ΔΜΔ ως έναν τρόπο ενσωμάτωσης των στόχων τόσο των οργανώσεων όσο και των ατόμων, με τους τελευταίους να μετατρέπονται σε ενεργούς συμμετέχοντες στη διαδικασία διαχείρισης. Αυτή η άποψη προϋποθέτει ότι τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη δεν έχουν το μονοπώλιο της αποκλειστικής γνώσης, αλλά ότι, τα άτομα σε όλα τα επίπεδα μπορούν να συμβάλουν στην επιτυχία του οργανισμού. Η συμμετοχή θεωρείται κλειδί για την επιτυχία (McGregor, 1966). Ο Howell (1967) επεσήμανε ότι η έννοια της ΔΜΣ είναι μια βελτιωμένη μορφή αξιολόγησης της απόδοσης και αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο στη διαχείριση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

### **1970-1980**

Ερευνητές στη θεωρία του management όπως ο Βρετανός Humble και ο Αμερικανός Odiorne ενέκριναν τη ΔΜΣ (Humble, 1972; Odiorne, 1979; 1987). Ο Humble (1972) επικεντρώθηκε στην ανάπτυξη της διοίκησης ως ένα κρίσιμο μέρος του μοντέλου ΔΜΣ του, ενώ το βιβλίο του *Odiorne The Human Side of Management by Integration and Self-control* τόνισε τον καθορισμό των στόχων που συνδέονται με την προσωπική ανάπτυξη. Άλλοι συγγραφείς τόνισαν τις παρακινητικές πτυχές της ΔΜΣ και θεώρησαν ότι ενσωματώνει μεμονωμένους στόχους με οργανωτικούς στόχους. Κατά συνέπεια, εφαρμόστηκε σε κυβερνητικές υπηρεσίες και ιδιωτικά ιδρύματα στις ΗΠΑ και τη Βρετανία, καθώς και σε ορισμένες ασιατικές χώρες όπως η Ινδία και ορισμένες αραβικές χώρες όπως η Αίγυπτος και το Σουδάν (Al Amayrah, 1999). Μια ανασκόπηση της ΔΜΔ από τους Tosi and Carroll (1973) τόνισε ότι η ΔΜΣ επιτρέπει στους υφισταμένους να γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς. Ενθαρρύνει τους διευθυντές και τους υπαλλήλους να καθορίσουν εφικτούς στόχους εντός συγκεκριμένων χρονικών περιόδων, βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ τους, ενημερώνει τα άτομα σχετικά με τους οργανωτικούς στόχους και βελτιώνει τις αξιολογήσεις απόδοσης και τη διαδικασία αξιολόγησης ενώ παρέχει συστηματική ανατροφοδότηση (Kleber, 1972).

Επιπλέον, στη δεκαετία του 1970 πολλοί ερευνητές και συγγραφείς επικεντρώθηκαν στη ΔΜΣ ως ένα δυναμικό σύστημα που συνδέει τις ανάγκες του οργανισμού για να επιτύχει κερδοφορία, με τις ανάγκες των διαχειριστών/ διευθυντών να συμμετέχουν και να συμβάλλουν στην επίτευξη αυτών των στόχων και να



αναπτύξουν τις ικανότητές τους. Αυτή η περίοδος συνδέθηκε επίσης με την αρχή των προσπαθειών για την ανάπτυξη θεωρίας αναφορικά με το τι παρακινεί τα άτομα και τους εργαζομένους σε μια συμπεριφορά, που απεικονίζει τα άτομα να έχουν προδιάθεση για εργασία, να σέβονται τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις και να θέλουν να επιτύχουν στον εργασιακό χώρο (McConkie, 1975). Αυτές οι παραδοχές παρείχαν την κατάλληλη βάση για το μοντέλο ΔΜΣ, επιτρέποντας στους ηγέτες να κατευθυνθούν στην έρευνά τους για τους οργανωτικούς στόχους. Επιπλέον, η γνωστή θεωρία συμπεριφοράς «Θεωρία Υ» οδήγησε στην επέκταση του μοντέλου ΔΜΣ, το οποίο προσέφερε τώρα μια ολοκληρωμένη προσέγγιση στην ανάπτυξη και έναν νέο τρόπο σκέψης για τη βελτίωση της παραγωγικότητας σε έναν οργανισμό (Khamis, 1977).

Μέχρι τη δεκαετία του 1980, η ΔΜΣ επικεντρώθηκε στην ανάπτυξη τόσο του οργανισμού όσο και των μεμονωμένων υπαλλήλων μέσα σε αυτόν, και των αντίστοιχων στόχων τους, εξελίσσοντας τις δυνατότητες των ατόμων (Koontz et al., 1980). Και πάλι, οι συμπεριφορικές πτυχές της ΔΜΣ βοήθησαν στην υποστήριξη αυτών των ιδεών, καθώς ο προσωπικός καθορισμός στόχων χρησιμοποιήθηκε ευρέως.

### ***1990-σήμερα***

Μέχρι τη δεκαετία του 1990, η ΔΜΣ καθιερώθηκε σταθερά ως εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που εξασφαλίζει την κατάλληλη κατανομή όλων των πόρων (Nashwan, 1992). Στην πραγματικότητα, έγινε ένα σημαντικό εργαλείο που δίνει τη δυνατότητα στους διευθυντές να θέτουν και να επιτυγχάνουν στόχους με μια προοπτική. Προκειμένου να χρησιμοποιήσουν αυτό το εργαλείο αποτελεσματικά, οι διευθυντές έπρεπε: πρώτον, να ενσταλάξουν μια ισχυρή αίσθηση δέσμευσης στους υπαλλήλους τους και την επιθυμία να συμβάλουν στους οργανωτικούς στόχους. Δεύτερον, να ελέγχουν και να συντονίζουν τις προσπάθειές τους για την επίτευξη στόχων και, τρίτον, να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να εκπληρώσουν τις δυνατότητές τους για να επιτύχουν τη μέγιστη δυνατή συνεισφορά από κάθε εργαζόμενο (Kanan, 1995). Επιπλέον, κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, οι προσωπικοί στόχοι ανάπτυξης άρχισαν να λαμβάνονται τόσο σοβαρά όσο οι οργανωτικοί στόχοι. Και τα δύο είναι σημαντικά στοιχεία της διαδικασίας ΔΜΣ, η οποία θεωρήθηκε ότι όχι μόνο πρέπει να

ενώσει βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους, αλλά και να ενσωματώσει τις προσπάθειες του διευθυντή σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα (Bovee et al., 1993).

Στη νέα χιλιετία, ο Dubrin (2012) πρότεινε ότι κατά την εφαρμογή της ΔΜΣ, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συμμετέχουν στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού, προκειμένου να βελτιωθεί ο συνολικός προγραμματισμός και να εφαρμοστούν συστήματα απόδοσης που θα βοηθήσουν τον οργανισμό να ακολουθήσει τους στόχους του. Η ανάπτυξη του μοντέλου ΔΜΣ ήταν σίγουρα σημαντική καθώς στην περίοδο αυτή παρατηρήθηκε μια εξέλιξη της ΔΜΣ από ένα εργαλείο αξιολόγησης απόδοσης σε μια μέθοδο για την ενσωμάτωση ατομικών και οργανωτικών στόχων, και τελικά σε ένα εργαλείο για μακροπρόθεσμο σχεδιασμό (Dubrin, 2012). Πράγματι, αυτό οφείλεται πιθανώς στο γεγονός ότι η ΔΜΣ έχει αλλάξει και εξελίσσεται συνεχώς και πλέον αποτελεί μια αποτελεσματική προσέγγιση διαχείρισης. Ο Dubrin (2012) προτείνει ότι η ΔΜΣ θα πρέπει στη συνέχεια να αναπτυχθεί για να ενσωματώσει βασικές διαχειριστικές δραστηριότητες και ότι πρέπει να τονιστεί η αλληλεξάρτηση της ΔΜΣ με το περιβάλλον της. Οι Robbins και DeCenzo (2007) πρότειναν ότι ο παραδοσιακός από κοινού καθορισμός στόχων από υφισταμένους και εποπτικούς φορείς και η περιοδική αναθεώρηση των στόχων, θα πρέπει να συμπληρώνεται με ανταμοιβές που θα κατανέμονται βάσει της προόδου.

Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, έχουν πραγματοποιηθεί πολλές μελέτες σχετικά με την αποτελεσματικότητα της ΔΜΣ. Για παράδειγμα, ο Antoni (2005) επικεντρώθηκε στην ανάγκη δέσμευσης της ομάδας σε στόχους ως μέσο προώθησης της ικανοποίησης των εργαζομένων και ενίσχυσης της παραγωγικότητας. Αυτά τα ευρήματα ενθαρρύνουν τη χρήση της ΔΜΣ ως μέσου για τον επηρεασμό των ομάδων για την επίτευξη ορθών στόχων και για τη βελτίωση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού. Ο Abdullah (2010) επανέλαβε την ικανότητα της ΔΜΣ να συσχετίζει τους οργανωτικούς στόχους με την ατομική απόδοση και ανάπτυξη, με τη συμμετοχή όλων των επιπέδων διαχείρισης. Η ΔΜΣ είναι επομένως μια τεχνική διαχείρισης που περιλαμβάνει την εφαρμογή συλλογικών στόχων, δράσης, οράματος, διορατικότητας και έμπνευσης, ώστε να αλλάξει την κατεύθυνση, την ανάπτυξη, την παραγωγικότητα και τις αντιλήψεις τόσο των ανθρώπων όσο και της οργάνωσης στο σύνολό της.

Οι Shaout και Yousif (2014) δήλωσαν ότι η ΔΜΣ είναι η πιο ευρέως αποδεκτή φιλοσοφία management σήμερα, και αποτελεί έναν απαιτητικό, αλλά ικανοποιητικό τρόπο διαχείρισης, που ασχολείται με την επίτευξη των στόχων μέσω της συμμετοχής όλων των ενδιαφερομένων ατόμων, δηλαδή μέσω ομαδικού πνεύματος. Υπάρχει μια σιωπηρή υπόθεση στη ΔΜΣ ότι η ατομική απόδοση ενισχύεται όταν ο οργανισμός καθιστά σαφές τι περιμένει από το προσωπικό του και όταν είναι σε θέση να συσχετίσουν τους προσωπικούς τους στόχους με τους στόχους του οργανισμού. Οι Shaout και Yousif (2014) συνεχίζουν, λέγοντας ότι η συμμετοχή, ο καθορισμός κοινών στόχων και η υποστήριξη και η ενθάρρυνση από τους ανώτερους είναι τα βασικά χαρακτηριστικά της ΔΜΣ. Σύμφωνα με τους Al Noah (2011), Kyriakopoulos (2012), Hollmann (2013) και πολλούς άλλους, η ΔΜΣ έχει γίνει μια στρατηγική της οποίας τα πλεονεκτήματα περιλαμβάνουν την αποτελεσματική και σκόπιμη ηγεσία, τα αυξημένα κίνητρα υπαλλήλων, το υψηλό ηθικό σε όλη την εταιρεία, την παροχή μιας αντικειμενικής μεθόδου αξιολόγησης της απόδοσης, του συντονισμού των ατομικών και ομαδικών στόχων και βελτίωση της επικοινωνίας διευθυντή-υπαλλήλου.

Έτσι, η ΔΜΣ δεν είναι απαραίτητως ένα απόμερο σύστημα διαχείρισης, καθώς συμπληρώνει άλλες διαδικασίες, όπως τα προγράμματα διαχείρισης ποιότητας και διαχείρισης επιδόσεων. Αυτή η ιστορική αναφορά της εξέλιξης της ΔΜΣ συμβάλλει στην ανάπτυξη του εννοιολογικού πλαισίου στην παρούσα εργασία.

## **3.2 Ορισμός Διοίκησης Μέσω Στόχων**

Τόσο η έννοια της ΔΜΣ όσο και ο ορισμός της έχουν εξελιχθεί για πολλές δεκαετίες και θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη του εννοιολογικού πλαισίου.

### **3.2.1 Εννοιολογικό πλαίσιο της Διοίκησης Μέσω Στόχων**

Η ΔΜΣ θεωρείται μια επιτυχημένη προσέγγιση management γιατί συνδυάζει τα πλεονεκτήματα άλλων μοντέλων management και προσπαθεί να εξαλείψει τα μειονεκτήματά τους (Al Noah, 2011). Ταυτόχρονα, η ΔΜΣ επωφελείται από την εμπειρία της θεωρίας ανθρώπινων σχέσεων, η οποία επικεντρώνεται στις έννοιες της ανθρωπότητας και στη βάση της οποίας μπορεί να βρεθεί το κίνητρο για εργασία και

οι άτυπες σχέσεις μεταξύ ατόμων σε έναν οργανισμό (Abdul Alwhab, 1976). Ωστόσο, δεν εμπίπτει στην παγίδα αυτής της θεωρίας, της υπερβολικής προσοχής στο ανθρώπινο στοιχείο και στην ικανοποίηση από την εργασία παραμελώντας την αποδοτικότητα του οργανισμού (Al Shomoki, 1998). Ομοίως, ο Al Shomoki επισημαίνει ότι η επιστημονική θεωρία επικεντρώθηκε στα στοιχεία της εργασίας και της παραγωγικότητας. Η θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων επικεντρώθηκε μόνο στα ανθρωπιστικά δικαιώματα, ενώ η ΔΜΣ εξετάζει τον τρόπο διασφάλισης και των δύο. Ο Akdeniz (2015) συμφωνεί με αυτήν την προοπτική, ότι η ΔΜΣ περιλαμβάνει πτυχές φυσικού ενδιαφέροντος, καθώς και τις ανθρώπινες σχέσεις, ψυχολογικούς και κοινωνικούς παράγοντες που επηρεάζουν τους εργαζομένους.

Η ΔΜΣ έχει επίσης επωφεληθεί από τη θεωρία συμπεριφοράς, δεδομένου ότι αναγνωρίζει τις σημαντικές επιπτώσεις που έχουν διαφορετικές περιβαλλοντικές συνθήκες - οικονομικές, κοινωνικές, πολιτιστικές, πολιτικές - στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Λαμβάνοντας υπόψη αυτές τις περιστάσεις, η ΔΜΣ είναι σε θέση να προσδιορίσει τις επιπτώσεις τους στην παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα και να ανταποκριθεί ανάλογα (Antoni, 2005). Η ΔΜΣ ουσιαστικά χρησιμοποιεί βέλτιστα στοιχεία από ένα σύνολο θεωριών υιοθετώντας επιστημονικές αναλυτικές μεθόδους που υποστηρίζονται σε αυτές τις θεωρίες, για να βελτιώσει τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την επίλυση προβλημάτων και, ως εκ τούτου, την επίτευξη στόχου. Η επόμενη ενότητα εμπεριέχει διαφορετικούς ορισμούς της ΔΜΣ.

### **3.2.2 Ορισμός της Διοίκησης Μέσω Στόχων**

Έχοντας εξετάσει το εννοιολογικό πλαίσιο της ΔΜΣ και πώς έχει εξελιχθεί τις τελευταίες δεκαετίες, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι στη βιβλιογραφία υπάρχει μεγάλη αναφορά στην ορολογία της ΔΜΣ. Επιπλέον, η βιβλιογραφία αποκαλύπτει διάφορους ορισμούς της ΔΜΣ μέσα από ερευνητές με διαφορετικές προοπτικές. Ως εκ τούτου, ο ορισμός της ΔΜΣ που υιοθετήθηκε για τη συγκεκριμένη μελέτη είναι ένας συνδυασμός κάποιων από αυτούς τους ορισμούς.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, ο Drucker (1954) εισήγαγε της ΔΜΣ ως μια φιλοσοφία διαχείρισης και μια αρχή που δίνει πλήρη περιθώριο στην ατομική δύναμη και ευθύνη. Η ΔΜΣ μπορεί να εξασφαλίσει μια κοινή κατεύθυνση οράματος

και προσπάθειας, να δημιουργήσει ομαδικό πνεύμα και να εναρμονίσει τους στόχους. Συνεπώς, όλοι οι διευθυντές πρέπει να συμμετέχουν στον στρατηγικό σχεδιασμό και την εφαρμογή της, προκειμένου ένας οργανισμός να επιτύχει τους στόχους του.

Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, ο Odiorne (1965) περιέγραψε τη ΔΜΣ ως μια διαδικασία κατά την οποία οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι προσδιορίζουν σε συνεργασία κοινούς στόχους, καθορίζουν τους κύριους τομείς ευθύνης κάθε ατόμου από την άποψη των αναμενόμενων αποτελεσμάτων και χρησιμοποιούν αυτά τα μέτρα ως επιχειρησιακούς οδηγούς και αξιολογούν τη συμβολή κάθε μέλους. Προφανώς, από αυτήν την περιγραφή, μπορεί να φανεί ότι η ΔΜΣ είναι ένα σύστημα διαχείρισης, ένα συνολικό πλαίσιο που χρησιμοποιείται για καθοδήγηση και αξιολόγηση (Odiorne, 1965). Ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος προσδιορίζουν από κοινού τους στόχους. Με άλλα λόγια, βλέπει τη ΔΜΣ ως μια μέθοδο συμμετοχικής διαχείρισης που απαιτεί τόσο δέσμευση όσο και συνεργασία. Επιπλέον, ο ορισμός του Odiorne ασχολείται με τον εντοπισμό των αναμενόμενων αποτελεσμάτων που επικεντρώνονται στην παραγωγή και την αξιολόγηση των ανθρώπων μέσω της συμβολής τους σε αυτό το αποτέλεσμα. Ο ορισμός του Odiorne (1965) συνεπάγεται επίσης πρόβλεψη για την ομαλή ανάπτυξη του οργανισμού, δηλώνοντας τι αναμένεται από κάθε εργαζόμενο και στη συνέχεια μετρώντας αυτό που πραγματικά επιτυγχάνεται. Η ιδέα της συμμετοχής τέθηκε από τον Dele (1965), του οποίου ο ορισμός της ΔΜΣ αναφέρεται ως σύστημα διαχείρισης όπου ο υπάλληλος και ο επόπτης κάθονται μαζί και συμφωνούν για τους στόχους που πρέπει να επιτύχει ο υπάλληλος. Στη συνέχεια, έχοντας συμμετάσχει στον καθορισμό των στόχων, οι εργαζόμενοι αισθάνονται μεγαλύτερη δέσμευση για την επίτευξή τους.

Σε έναν ορισμό του Howell (1970), η ΔΜΣ απεικονίζεται ως μια διαδικασία που περιλαμβάνει την αξιολόγηση της απόδοσης, την ολοκλήρωση των στόχων και τον προγραμματισμό βραχυπρόθεσμων σχεδίων. Στην πραγματικότητα, υπάρχει μια κοινή αίσθηση ότι πραγματοποιείται κάποια μέτρηση, των από κοινού καθορισμένων στόχων, και ότι αυτό γίνεται με τρόπο προνοητικό. Σύμφωνα με την Hanika (1972), η ΔΜΣ είναι μια διαδικασία που μπορεί να χωριστεί σε πολλαπλά στάδια όπως: οργάνωση αντικειμενικής αξιολόγησης, ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης, περιοδική ανασκόπηση της επίτευξης των στόχων και αξιολόγηση μέσω της απόδοσης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Ομοίως, οι Carroll και Tosi (1973) υποδεικνύουν ότι η ΔΜΣ είναι μια συστηματική προσέγγιση στον προγραμματισμό

και την αξιολόγηση που επιτρέπει στη διοίκηση να επικεντρώνεται σε εφικτούς στόχους και να επιτυγχάνει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα από τους διαθέσιμους πόρους μέσα σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Η ιδέα ενός «συστήματος» χρησιμοποιήθηκε επίσης από τον McConkie (1975) ο οποίος αναγνώρισε τη ΔΜΣ ως μια συστημική προσέγγιση στην διευθέτηση των προβλημάτων διαχείρισης και στη λήψη αποφάσεων.

Ο Robbins (1984) καθόρισε τη ΔΜΣ ως ένα σύστημα διαχείρισης που περιλαμβάνει πολλά βήματα, όπως ανάπτυξη στόχων, επέκταση σχεδίων δράσης και συνεχή προσδιορισμό της απόδοσης. Ομοίως, ο Al Sulatan (1990) καθόρισε τη ΔΜΣ ως διαχειριστική διαδικασία καθορισμού στόχων μέσα σε έναν οργανισμό με τέτοιο τρόπο ώστε τόσο η διοίκηση όσο και οι υπάλληλοι να συμφωνούν και να κατανοούν τι πρέπει να κάνουν. Η ιδέα της συμμετοχής ήταν αυτή που προσέλκυσε τους Rodgers και Hunter (1992), οι οποίοι υποστήριζαν ότι η ΔΜΣ περιέχει τρία κύρια χαρακτηριστικά: συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, καθορισμό στόχων και αντικειμενική ανατροφοδότηση. Σε αυτόν τον ορισμό, ο όρος συμμετοχή σημαίνει τη δημιουργία μιας κοινής αντίληψης για τους οργανισμούς, ο καθορισμός στόχων περιλαμβάνει τη συνεχή αναθεώρηση και αξιολόγηση των στόχων και η αντικειμενική ανατροφοδότηση είναι το εργαλείο που χρησιμοποιούν οι διευθυντές για την αξιολόγηση της προόδου των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων τους. Με τον ίδιο τρόπο, ο Thomson (1998) πρότεινε ότι η ΔΜΣ είναι μια διαδικασία ή ένα σύστημα σχεδιασμένο για στελέχη στα οποία ένας διευθυντής και οι υφιστάμενοί του κάθονται και από κοινού θέτουν συγκεκριμένους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν εντός ενός καθορισμένου χρονικού πλαισίου και για το οποίο ο υφιστάμενος θεωρείται άμεσα υπεύθυνος. Από την άλλη πλευρά, ο ορισμός του Mullins (2010) τόνισε την αναπτυξιακή πτυχή της ΔΜΣ, περιγράφοντας την ως ένα στυλ διαχείρισης που επιχειρεί να συσχετίσει τους διαχειριστικούς στόχους με τις επιμέρους επιδόσεις και τη βελτίωση μέσω της συμμετοχής όλων των επιπέδων διαχείρισης.

Σε μια πιο λεπτομερή ανάλυση, οι Robbins και DeCenzo (2007) αναφέρουν ότι η ΔΜΣ έχει πολλά στοιχεία. Πρώτον, υπάρχει ο καθορισμός των στόχων. Όταν αυτό επιτευχθεί, αυτό θα πρέπει να παράγει τα αποτελέσματα που υποστηρίζουν τους στόχους και το σχέδιο του οργανισμού. Δεύτερον, οι στόχοι θα πρέπει να γίνονται αποδεκτοί από τους εργαζομένους για να αναπτύξουν θετικά κίνητρα και να έχουν καλή απόδοση. Τρίτον, πρέπει να οριστεί μια χρονική περίοδος για να διασφαλιστεί

ότι οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται σε αυτούς τους στόχους και δεσμεύονται να τους εκπληρώσουν εντός του καθορισμένου χρονικού πλαισίου. Τέταρτον, απαιτείται περιοδική ανατροφοδότηση απόδοσης, ώστε να μπορέσουν οι εργαζόμενοι να αξιολογήσουν πόσο καλά αποδίδουν και να προβούν στις απαραίτητες προσαρμογές στη συμπεριφορά τους. Αυτές οι πεποιθήσεις απηχούν στον ορισμό που θεωρεί τη ΔΜΣ ως εργαλείο διαχείρισης που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε έναν οργανισμό. Είναι ένα σύστημα στο οποίο συγκεκριμένοι στόχοι καθορίζονται από κοινού (με τη συνεργασία προϊσταμένων και υφισταμένων), η πρόοδος προς τους στόχους ελέγχεται περιοδικά και οι ανταμοιβές δίνονται βάσει αυτής της προόδου. Σαφώς, αυτή δεν είναι μια τυχαία διαδικασία, όπως επιβεβαιώνεται από τον Dubrin (2005) που ορίζει τη ΔΜΣ ως μια οργανωμένη εφαρμογή καθορισμού στόχων και σχεδιασμού, έτσι ώστε τα άτομα και οι επιχειρήσεις να είναι πιο παραγωγικά.

Οι Fulk, Bell και Bodie (2011) θεώρησαν τη ΔΜΣ ως εργαλείο που συμπληρώνει τα στάδια της ανάπτυξης της ομάδας, παρέχοντας νέες γνώσεις για τη διαχείριση και την ενίσχυση της απόδοσης των ομάδων. Επιπλέον, ο Sah (2012) ορίζει τη ΔΜΣ ως μια τεχνική αξιολόγησης για την εκτίμηση της απόδοσης των εργαζομένων που περιλαμβάνει συμμετοχή εργαζομένων, ανατροφοδότηση απόδοσης, ανταμοιβή με βάση την απόδοση, περιγραφή εργασίας, συμμετοχική λήψη αποφάσεων. Η αποδοτικότητα του οργανισμού επηρεάζεται δραματικά από την άποψη της παραγωγικότητας λόγω της καλύτερης απόδοσης των εργαζομένων. Στην πραγματικότητα, αυτός ο ορισμός τονίζει την ανάγκη διαχείρισης για ΔΜΣ, αναφέροντας το γεγονός ότι λόγω του ανταγωνισμού τόσο σε εθνικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, η ανάγκη για διαχείριση υψηλής ποιότητας έχει γίνει ακόμη πιο σημαντική. Όλοι αυτοί οι ερευνητές συμφώνησαν, ότι η ΔΜΣ πρέπει να επικεντρωθεί στο αποτέλεσμα και όχι στις επιμέρους δραστηριότητες και ότι οι διευθυντές πρέπει να αναθέσουν καθήκοντα μέσω διαπραγμάτευσης με τους υπαλλήλους τους σχετικά με τους στόχους που αναμένεται να επιτύχουν. Πρόσφατα, ο Hollmann (2013) έχει ορίσει τη ΔΜΣ ως μια διαδικασία με την οποία κάθε διευθυντής καθιερώνει και εργάζεται για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων σε βασικούς τομείς της ευθύνης εργασίας του κατά τη διάρκεια μιας καθορισμένης χρονικής περιόδου. Πρέπει να σημειωθεί εδώ ότι η ΔΜΣ μπορεί να γίνει λεπτομερής και αναλυτική, καθώς η διαδικασία αποτελείται από έναν αριθμό στοιχείων όπως ο καθορισμός ευθύνης

εργασίας, συγκεκριμένοι στόχοι, περιοδική ανασκόπηση της προόδου προς τους στόχους και αξιολόγηση της απόδοσης.

Από όλους τους παραπάνω ορισμούς, φαίνεται ότι συγκεκριμένοι συγγραφείς έχουν τη δική τους προοπτική. Ορισμένοι επικεντρώνονται στην ιδέα της αυτό-αξιολόγησης, άλλοι τονίζουν τη συνεργατική φύση της πρακτικής και άλλοι επικεντρώνονται στη δυναμική της σχέσης εργαζομένου / εργοδότη καθώς λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες και των δύο. Όλοι, ωστόσο, συμφωνούν ότι η ΔΜΣ παράγει μια σειρά στόχων και τα μέσα για την επίτευξή τους, ενώ τα μέσα αυτά περιλαμβάνουν κάποιο είδος αξιολόγησης. Ως εκ τούτου, σε αυτή τη μελέτη Η ΔΜΣ ορίζεται ως μιας προσέγγιση management. Ο στόχος της εφαρμογής της είναι να βελτιώσει την απόδοση και να αυξήσει τη συμμετοχή της διοίκησης και των υπαλλήλων στη διαμόρφωση των γενικών και εκπαιδευτικών στόχων. Επιπλέον, στοχεύει στην εκτίμηση των παραχωρηθέντων πόρων και των χρονικών ορίων και στον καθορισμό του αναμενόμενου επιπέδου παραγωγικότητας κάθε υπαλλήλου, έτσι ώστε να ανταποκριθεί στις προσδοκίες που συμφωνήθηκαν. Αυτό περιλαμβάνει επίσης ένα σχέδιο παρακολούθησης και αξιολόγησης, που χρησιμοποιούνται για τον επανασχεδιασμό των στόχων και των εργασιακών δραστηριοτήτων. Στην επόμενη ενότητα συζητούνται οι βασικές αρχές της ΔΜΣ.

### **3.3 Βασικές αρχές της Διοίκησης Μέσω Στόχων**

Μπορεί να γίνει κατανοητό από τις προηγούμενες ενότητες που περιγράφουν την έννοια της ΔΜΣ και τους διάφορους ορισμούς που έχουν προταθεί από ερευνητές στον τομέα, ότι για να εφαρμοστούν οι αρχές της ΔΜΣ, είναι σημαντικό να αναπτυχθεί η κατανόηση αυτών των αρχών. Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας δείχνει ότι υπάρχουν οκτώ βασικές αρχές για αυτήν την ιδέα της ΔΜΣ και αυτές παρουσιάζονται παρακάτω.

#### **3.3.1 Συμμετοχή**



Αυτή η αρχή ενσωματώνει την ιδέα ότι πρέπει να υπάρχει συνεργασία μεταξύ του διευθυντή και των υφισταμένων όσον αφορά τον καθορισμό στόχων, τον προσδιορισμό τρόπων επίτευξης των στόχων και σε ό,τι αφορά στα μέσα αξιολόγησης της απόδοσης και των αποτελεσμάτων (Dubrin, 2000). Η αρχή της συμμετοχής είναι πολύ σημαντική γιατί συμβάλλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού μέσω της δέσμευσης του διευθυντή και όλων των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων που τους έχουν ανατεθεί. Επιπλέον, η συμμετοχή δημιουργεί ευθύνη τόσο του διευθυντή όσο και του προσωπικού για την επίτευξη των στόχων και συμβάλλει στην αύξηση του ηθικού των εμπλεκόμενων, καθώς δημιουργεί μια αίσθηση πληρότητας μέσω της σημασίας της εργασίας που κάνουν (Akdeniz, 2015).

Η συμμετοχή αγκαλιάζει την έννοια της δημοκρατίας, και σε έναν δημοκρατικό χώρο εργασίας, παρέχεται άφθονος χώρος στους υφισταμένους να συμβάλουν περισσότερο στους οργανωτικούς στόχους, οι οποίοι επιτυγχάνονται όχι μέσω των εργαζομένων μετά από λεπτομερείς εντολές, αλλά με τη διαχείριση που εξασφαλίζει τη συνεργασία των εργαζομένων, τις ιδέες τους. Παράλληλα αναγνωρίζουν την ικανότητά τους να συμμετέχουν σε όλα τα επίπεδα διαχείρισης (Akdeniz, 2015). Επιπλέον, η συμμετοχή δεν σταματά όταν οι διευθυντές έχουν καθορίσει τους στόχους, ενεργώντας μαζί με τους υφισταμένους τους. Αντίθετα, επεκτείνεται περαιτέρω στο κοινό καθήκον του καθορισμού ευθυνών, της ανάθεσης εξουσίας για την επίτευξη των στόχων και της συνεχούς παρακολούθησης της απόδοσης. Αυτή η συμμετοχική υποστήριξη απαιτεί από τα δύο μέρη να συμφωνήσουν από κοινού και να επισημοποιήσουν τις αντίστοιχες υποχρεώσεις και τους τομείς ευθύνης τους (Akdeniz, 2015).

Ο Antoni (2005) παρατηρεί ότι η συμμετοχή των εργαζομένων οδηγεί σε μεγαλύτερη αποδοχή από τους υπαλλήλους των στόχων απόδοσης και των αποφάσεων της ηγεσίας, μέσα από τις βελτιώσεις στον τομέα της επικοινωνίας μεταξύ των διευθυντών και των υφισταμένων τους. Πρέπει να σημειωθεί, ότι ο τύπος και ο βαθμός συμμετοχής στον καθορισμό των στόχων μπορεί να ποικίλλει σε μεγάλο βαθμό. Ίσως οι υφιστάμενοι να εμπλέκονται μόνο όταν ενημερώνονται προσωπικά τι έχει αποφασίσει η διοίκηση ή οι υφιστάμενοι μπορούν να θέσουν τους στόχους για τον εαυτό τους, και να αποφασίσουν για τις μεθόδους που χρησιμοποιούν για την επίτευξή τους. Στην πράξη, οι μέθοδοι που υιοθετούνται συνήθως βρίσκονται μεταξύ

αυτών των δύο άκρων, αν και όσο μεγαλύτερη είναι η συμμετοχή των διευθυντών όσο και των υφισταμένων στον καθορισμό των στόχων, τόσο πιθανότερο είναι να πραγματοποιηθούν.

Η συμμετοχή απαιτεί επίσης έναν ορισμένο διάλογο στη διαδικασία σχεδιασμού και αντικειμενικού καθορισμού, όπως σημειώνεται από τον Al Noah (2011), ο οποίος επεσήμανε την ανάγκη για σύνδεση μεταξύ διαφορετικών οργανωτικών επιπέδων. Σε μια συνάντηση μεταξύ ανώτερων και υφισταμένων, οι πρώτοι ορίζουν συγκεκριμένους στόχους και αξιολογούν, και οι δεύτεροι ορίζουν επίσης συγκεκριμένους στόχους και μέτρα που θεωρούν κατάλληλα ή συμβάλλουν στην εκπλήρωση του έργου. Μαζί, αναπτύσσουν μια ομάδα συγκεκριμένων στόχων, μέτρα επίτευξης και χρονικά πλαίσια στα οποία ο υφιστάμενος δεσμεύει για την επίτευξη αυτών των στόχων και στη συνέχεια θεωρείται υπεύθυνος για την επίτευξή τους. Η συμμετοχή μπορεί επίσης να περιλαμβάνει περιστασιακές κριτικές προόδου μεταξύ διευθυντή και υφισταμένου, αλλά ο υφιστάμενος κρίνεται για τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν στο τέλος της καθορισμένης χρονικής περιόδου.

### **3.3.2 Καθορισμός στόχων**

Η αρχή του καθορισμού στόχων είναι ένα άλλο σημαντικό στοιχείο, και σε αυτό το θέμα, ο Antoni (2005) επισημαίνει ότι κάθε διευθυντής πρέπει να είναι σε θέση να καθορίσει με σαφήνεια τους στόχους για τη λειτουργία ενός οργανισμού. Οι συγκεκριμένοι στόχοι πρέπει να θεωρηθούν ότι συμβάλλουν σε άλλους στόχους του οργανισμού. Ο Barton (1981) συμφώνησε με την πρόταση του Drucker (1954) ότι οι διευθυντές σε κάθε επίπεδο πρέπει να συμμετέχουν στον καθορισμό των στόχων για το επόμενο ανώτερο επίπεδο διαχείρισης. Το πιο σημαντικό είναι να διασφαλιστεί ότι οι ατομικοί στόχοι σχετίζονται με τον ομαδικό.

Ο Akdeniz (2015) ασχολείται με τον καθορισμό στόχων, υποδεικνύοντας πέντε βήματα, ως εξής:

1. Καθιέρωση ενός συνόλου στρατηγικών στόχων υψηλού επιπέδου και στόχων,
2. Δημιουργία μιας ιεραρχίας οργανωτικών στόχων που υποστηρίζονται από επιμέρους στόχους και σχέδια δράσης χαμηλότερου επιπέδου,

3. Ανάπτυξη ενός οράματος για τον οργανισμό στο σύνολό του, εκτός από συγκεκριμένους στόχους και σχέδια δράσης για κάθε άτομο (αυτό συνήθως συνεπάγεται συμμετοχική λήψη αποφάσεων),
4. Καθιέρωση βασικών τύπων αξιολόγησης ή / και προτύπων απόδοσης για κάθε στόχο και
5. Τακτική μέτρηση ή αξιολόγηση επίτευξης στόχων.

Ένα σημαντικό στοιχείο του καθορισμού στόχων είναι να διασφαλιστεί ότι μόλις η ανώτατη διοίκηση καθορίσει τους συνολικούς οργανωτικούς στόχους σε συνεννόηση με τους εμπλεκόμενους, αυτοί πρέπει να γνωστοποιούνται σε όλα τα μέλη και πρέπει να δημοσιοποιούνται ευρέως (Akdeniz, 2015). Τονίζεται επίσης από τους Carroll και Tosi (1973) ότι οι στόχοι πρέπει να κατανέμονται σε κάθε επίπεδο διαχείρισης προκειμένου να αποσαφηνιστεί η ιεραρχική φύση τους και ότι πρέπει να είναι κατάλληλοι για κάθε ένα από αυτά τα επίπεδα. Μόνο εάν έχουν ανατεθεί σε όλα τα επίπεδα και αυτά τα επίπεδα είναι κατάλληλα για την επίτευξή τους, μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι που τίθενται. Από αυτή την άποψη, οι Locke και Latham (1990) υπογραμμίζουν ότι η εξειδίκευση των στόχων επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα, καθώς οι απαιτήσεις είναι σαφείς και ότι η δέσμευση από τις εμπλεκόμενες ομάδες έχει μεγάλη επιρροή στην επίτευξη των στόχων στην πράξη. Αυτή η δέσμευση είναι ουσιαστικά το αποτέλεσμα του βαθμού σπουδαιότητας που συνδέεται με το στόχο από εκείνους που είναι υπεύθυνοι για την επίτευξή του (Odiome, 1965).

Ωστόσο, εάν πρόκειται να δεσμευτούν, οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν με ακρίβεια σε τι δεσμεύονται και αυτό απαιτεί οι στόχοι να είναι απτοί, επαληθεύσιμοι και μετρήσιμοι. Σε συνεννόηση με τον προϊστάμενό του, ο εργαζόμενος θέτει τους δικούς του βραχυπρόθεσμους στόχους, αλλά αυτοί πρέπει να εξεταστούν για να διασφαλιστεί ότι είναι ρεαλιστικοί και εφικτοί στο συγκεκριμένο εργασιακό πλαίσιο όπου πρέπει να επιτευχθούν (Akdeniz, 2015). Έχοντας πει ότι το πλαίσιο εργασίας (και εμμέσως, οι διαθέσιμοι πόροι) πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά τον καθορισμό στόχων, είναι αλήθεια ότι η ΔΜΣ επικεντρώνεται στο τελικό αποτέλεσμα και όχι στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για να διασφαλιστεί αυτό το αποτέλεσμα. Πρόκειται σαφώς για παράλειψη, και για την επίτευξη των στόχων, είναι απαραίτητο οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι να επινοήσουν από κοινού μια μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί.

Στη ΔΜΣ διαφορετικοί οργανισμοί ταξινομούν τους στόχους τους ανάλογα με το χρονικό διάστημα που θα χρειαστούν για να επιτευχθούν ή με βάση το διοικητικό επίπεδο στο οποίο αναφέρονται. Όσον αφορά το χρονικό πλαίσιο, οι στόχοι χωρίζονται σε μακροπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους στόχους (Al Noah, 2011). Όσον αφορά το διοικητικό επίπεδο, χωρίζονται στους γενικούς στόχους της οργάνωσης, στους στόχους των τμημάτων και των τομέων και στους στόχους συμπεριφοράς για τους εργαζομένους (Robbins & DeCenzo, 2007).

Σημειώνεται από τα παραπάνω ότι η ταξινόμηση σε οργανωτικό επίπεδο υπογραμμίζει τη διαδικασία μετατροπής των γενικών στόχων του οργανισμού σε συγκεκριμένους στόχους των οργανωτικών μονάδων για κάθε οργανωτικό επίπεδο (Robbins & DeCenzo, 2007).

Επιπλέον, υπάρχουν πολλά στη βιβλιογραφία για να επιβεβαιωθεί η ανάγκη για αυτούς τους διαφορετικούς τύπους στόχων να είναι σαφείς και συγκεκριμένοι και ικανοί να επιτευχθούν. Αυτό σημαίνει ότι κατά τη διαμόρφωσή τους, πρέπει να ληφθεί υπόψη το ρεαλιστικό δυναμικό των ανθρώπινων και υλικών πόρων του οργανισμού και ότι μπορούν να μετρηθούν (Fulk, et al., 2011). Από αυτή την άποψη, ο Dubrin (2012) δήλωσε ότι στη ΔΜΣ, είναι δυνατόν να τεθούν στόχοι για οποιοδήποτε επίπεδο ενός οργανισμού, αρκεί να συμπληρώνουν τη συνολική οργανωτική στρατηγική (και επομένως το όραμα και την αποστολή του). Λαμβάνοντας υπόψη τις διάφορες απαιτήσεις των στόχων, μπορεί να φανεί ότι πέντε βασικά χαρακτηριστικά είναι απαραίτητα και γι' αυτά το ακρωνύμιο του SMART χρησιμοποιείται για να αναφέρεται σε αυτές τις ιδιότητες. Πρέπει να είναι συγκεκριμένες (Specific), μετρήσιμες (Measurable), εφικτές (Achievable), σχετικές (Relevant) και να βασίζονται στο χρόνο (Time-based).

### **3.3.3 Σύστημα παρακολούθησης και αξιολόγησης**

Η καθιέρωση ενός συστήματος παρακολούθησης και ελέγχου σε οργανισμούς που εφαρμόζουν ΔΜΣ είναι απαραίτητη για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων και την απαραίτητη περιοδική αξιολόγηση. Εκτός από τη συμβολή στη θέσπιση σταθερών κανόνων για τη μέτρηση της απόδοσης, ένα τέτοιο σύστημα συμβάλλει επίσης στο

βαθμό στον οποίο επιτυγχάνονται πραγματικά οι στόχοι, καθώς επιτρέπει την ανατροφοδότηση σχετικά με την οποία η συμπεριφορά μπορεί να διατηρηθεί ή να αλλάξει για να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα (Ivorschí, 2012 ). Ως εκ τούτου, η παρακολούθηση και η αξιολόγηση είναι μια θεμελιώδης αρχή στη ΔΜΣ (Thomson, 1998).

Πρέπει να αναφερθεί ότι, η λειτουργία παρακολούθησης και αξιολόγησης στη ΔΜΣ έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές με την πάροδο των ετών, από το να είναι καθαρά ένα εργαλείο αξιολόγησης στην πρώιμη ανάπτυξή του, σε ένα εργαλείο που ενσωματώνει ατομικούς και οργανωτικούς στόχους, και στη συνέχεια σε ένα εργαλείο που επεκτάθηκε να περιλαμβάνει μακροπρόθεσμο, στρατηγικό σχεδιασμό. Για να παραμείνει ένα βιώσιμο και αποτελεσματικό διαχειριστικό σύστημα, η ΔΜΣ πρέπει να συνεχίσει να εξελίσσεται. Όπου ενδείκνυται, νέες γνώσεις σχετικά με την παρακολούθηση και την αξιολόγηση πρέπει να περιλαμβάνονται στη ΔΜΣ Αυτή η νέα προσέγγιση αναγνωρίζει την αλληλεξάρτηση του οργανισμού και του περιβάλλοντός του, και το γεγονός ότι οι οργανωτικές εισροές μετατρέπονται μέσω της ΔΜΣ σε παραγωγή αποτελεσμάτων, ενώ τα ίδια τα αποτελέσματα πρέπει να συνεχίσουν να παρακολουθούνται και να αξιολογούνται.

Ο Odiorne (1987) επεσήμανε ότι, καθώς οι στόχοι καθορίζονται από κοινού από ανώτερους και υφισταμένους, η ΔΜΣ παρέχει μια βάση για την αξιολόγηση της απόδοσης ενός ατόμου, στην οποία το άτομο έχει επαρκή ελευθερία για να εκτιμήσει τις δικές του δραστηριότητες. Μια ενδιαφέρουσα πτυχή της ΔΜΣ είναι ότι, καθώς τα άτομα εκπαιδεύονται για να έχουν πειθαρχία και αυτοέλεγχο, αυτή η διαχείριση μέσω του αυτοέλεγχου αντικαθιστά τη διαχείριση μέσω κυριαρχίας και, κατά συνέπεια, η αξιολόγηση γίνεται πιο αντικειμενική και αμερόληπτη. Έχει ήδη σημειωθεί ότι ο McGregor (1966) θεώρησε ότι οι συμβατικοί μηχανισμοί αξιολόγησης είναι ελλιπείς ως προς αυτό, εστιάζοντας κυρίως στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και ότι δεν ήταν ελκυστικοί για τους manager που δεν ήταν πεπεισμένοι για την εγκυρότητά τους. Η όλη ουσία της ΔΜΣ είναι ότι ενώ τα άτομα αξιολογούνται σίγουρα, αξιολογούνται κυρίως μέσω μιας προσέγγισης αυτοαξιολόγησης.

### **3.3.4 Εστίαση στα αποτελέσματα**

Η ΔΜΣ επιτρέπει στους υφισταμένους την ουσιαστική ελευθερία να λαμβάνουν δημιουργικές αποφάσεις για τον εαυτό τους ως μια συστηματική και ορθολογική τεχνική που επιτρέπει στη διοίκηση να επιτυγχάνει μέγιστα αποτελέσματα από τους διαθέσιμους πόρους εστιάζοντας σε εφικτούς στόχους, βελτιώνοντας τα κίνητρά τους και ως εκ τούτου ενθαρρύνουν την καλή απόδοση (Akdeniz, 2015). Ο Thomson (1998) παρατήρησε ότι οι διευθυντές θα έχουν πάντα ως πρόκληση να παράγουν αποτελέσματα, αλλά ο σύγχρονος διευθυντής πρέπει να τα παράγει σε μια εποχή ταχείας τεχνολογικής και κοινωνικής αλλαγής. Πρέπει να είναι σε θέση να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες που προσφέρει αυτή η αλλαγή για να παράγει τα αποτελέσματα.

Ο Robbins (2001) σημειώνει ότι, στη ΔΜΣ, οι άνθρωποι είναι το πιο σημαντικό «εργαλείο» των διευθυντών για τον καθορισμό και την επίτευξη μελλοντικών στόχων. Προκειμένου να γίνει η πιο αποτελεσματική χρήση αυτού του πόρου, οι διευθυντές πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Έτσι, πρώτα, οι διευθυντές πρέπει να είναι σε θέση να ενσταλάξουν στους εργαζομένους μια ισχυρή αίσθηση δέσμευσης και μια επιθυμία να συμβάλουν στους οργανωτικούς στόχους. Δεύτερον, πρέπει να ελέγχουν και να συντονίζουν τις προσπάθειες των εργαζομένων για την επίτευξη αυτών των στόχων. Τέλος, πρέπει να βοηθήσουν τους υφισταμένους τους να αναπτυχθούν με τρόπους που τους επιτρέπουν να συνεισφέρουν περισσότερο στον οργανισμό στο σύνολό του. Στη ΔΜΣ, ο στόχος είναι να επικεντρωθούμε στα αποτελέσματα, παρά στις πραγματικές δραστηριότητες ή στις ικανότητες εκείνων που πρόκειται να επιτύχουν τους στόχους. Οι μετρήσεις με γνώμονα τη δραστηριότητα επικεντρώνονται επομένως στη συμπεριφορά και τις ενέργειες. Αυτό δημιουργεί περισσότερη δραστηριότητα, επειδή αυτό που μετριέται επιτυγχάνεται. Οι ικανότητες καθορίζουν τις δεξιότητες, τις γνώσεις και την εμπειρία που χρειάζεται ένα άτομο για να παράγει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ωστόσο, η κατοχή μιας ικανότητας και η χρήση της με επιτυχία, είναι δύο διαφορετικά πράγματα.

Ο Antoni (2005) υπογραμμίζει την εστίαση στα αποτελέσματα, σημειώνοντας ότι στις πρώτες μέρες της ΔΜΣ οι δυσκολίες που σχετίζονται με τις παραδοσιακές εκτιμήσεις που επικεντρώθηκαν στα προσωπικά χαρακτηριστικά ξεπεράστηκαν από τη διαδικασία, δεδομένου ότι η ΔΜΣ επικεντρώνεται στα αποτελέσματα και όχι σε αυτούς που τα επιτυγχάνουν. Κατά την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, η

αξιολόγηση γίνεται βάσει επαληθεύσιμων προτύπων και δεν εξαρτάται από την υποκειμενική αξιολόγηση που πραγματοποιείται από τον διευθυντή.

### **3.3.5 Εκχώρηση εξουσίας**

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο της ΔΜΣ είναι η ανάθεση εξουσίας από τους διευθυντές σε υφισταμένους. Τα προγράμματα ΔΜΣ απαιτούν από την ανώτατη διοίκηση να παρέχει σαφή και ορατή υποστήριξη, καθώς χωρίς τέτοια δέσμευση η σύνθεση μεταξύ των ατομικών και οργανωτικών στόχων δεν αναπτύσσεται. Η προσδοκία στη ΔΜΣ είναι ότι όταν ο εργαζόμενος εργάζεται για την επίτευξη των στόχων του, η βοήθεια του ανώτερου είναι πάντα διαθέσιμη. Έτσι, ο ανώτερος ενεργεί ως σύμβουλος, προσφέροντας πολύτιμες συμβουλές και καθοδήγηση στον υπάλληλο. Με αυτόν τον τρόπο, η ΔΜΣ διευκολύνει την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ ανώτερων και υφισταμένων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί (Al Noah, 2011; Hollmann, 2013). Η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού προγράμματος ΔΜΣ απαιτεί επομένως πλήρη υποστήριξη. Απαιτεί επίσης χρόνο και προσπάθεια από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

### **3.3.6 Ανταμοιβή**

Είναι σαφές ότι για τα άτομα που εργάζονται για την επίτευξη στόχων πρέπει να υπάρχει κάποια έννοια ανταμοιβής για την επίτευξή τους. Ο Akdeniz (2015) σχολίασε ότι αυτή δεν είναι μια νέα ιδέα, έχοντας προτείνει ότι η χρήση στόχων για να παρακινήσει τα άτομα και όχι να τα ελέγξει. Η θεωρία καθορισμού στόχων δείχνει ότι οι δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε ένα καλύτερο επίπεδο ατομικής απόδοσης από αυτούς που δεν αποτελούν πρόκληση. Παρομοίως, συγκεκριμένοι δύσκολοι στόχοι παράγουν καλύτερα επίπεδα απόδοσης από κάποιο στόχο. Σύμφωνα με αυτό, η ΔΜΣ είναι πιο αποτελεσματική όταν οι στόχοι είναι αρκετά δύσκολοι για να απαιτήσουν από τα άτομα να εξελιχθούν. Αυτό το σενάριο ωθεί το άτομο να δράσει όχι επειδή κάποιος του λέει να κάνει κάτι ή να τον εξαναγκάσει, αλλά επειδή οι ίδιοι οι στόχοι της εργασίας το απαιτούν. Οι ανταμοιβές μπορεί να είναι διαφορετικού τύπου και διαφορετικού μεγέθους, οι οποίες κυμαίνονται απλώς από την ηθική επιβράβευση που σχετίζεται με το επίτευγμα, μπορεί να έχουν υλικά οφέλη.

### 3.3.7 Ανάπτυξη εργασιακών και οργανωτικών επιδόσεων

Ένα άλλο χαρακτηριστικό της ΔΜΣ είναι η εστίασή της στη βελτίωση της απόδοσης. Καθώς ο καθορισμός των στόχων εξαπλώνεται μέσω του οργανισμού, η απόδοση σχετίζεται με κάθε άτομο, μονάδα και τμήμα εντός του οργανισμού, και με όλους τους πόρους που απαιτούνται για την υποστήριξη της συνολικής προσπάθειας επίτευξης των στόχων. Όλη αυτή η εξέλιξη συνοψίζεται από τον Akdeniz (2015) ως:

- Συμμετοχή διευθυντή. Αφού καθοριστούν οι οργανωτικοί στόχοι, οι υφιστάμενοι συνεργάζονται με τους διευθυντές τους για να καθορίσουν τους ατομικούς τους στόχους. Με αυτόν τον τρόπο, όλοι συμμετέχουν στους στόχους.
- Ταίριασμα στόχων και πόρων. Η διοίκηση πρέπει να διασφαλίσει ότι στους υφιστάμενους παρέχονται τα απαραίτητα εργαλεία και υλικά για την επίτευξη αυτών των στόχων. Η κατανομή των πόρων πρέπει επίσης να γίνει σε συνεννόηση με τους υφιστάμενους.
- Υλοποίηση του σχεδίου. Αφού καθοριστούν οι στόχοι και διατεθούν πόροι, οι υφιστάμενοι μπορούν να εφαρμόσουν το σχέδιο. Εάν απαιτείται καθοδήγηση ή διευκρίνιση, μπορούν να επικοινωνήσουν με τους προϊσταμένους τους.
- Επανεξέταση και αξιολόγηση της απόδοσης. Αυτό το βήμα περιλαμβάνει μια περιοδική ανασκόπηση της προόδου μεταξύ των διευθυντών και των υφιστάμενων. Τέτοιες ανασκοπήσεις καθορίζουν, εάν η πρόοδος είναι ικανοποιητική ή εάν ο υφιστάμενος αντιμετωπίζει κάποια προβλήματα. Η αξιολόγηση της απόδοσης πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια αυτών των κριτικών, βάσει δίκαιων και μετρήσιμων προτύπων.

Ο Robins (2001) ισχυρίστηκε ότι τα πρώτα χρόνια της ΔΜΣ η εστίαση στους στόχους ήταν μια διαδικασία ατελείωτης βελτίωσης και έμμεσα σε αυτή ήταν ανάγκη να ενσωματωθεί συνεχής ανατροφοδότηση σχετικά με την εκτέλεση των καθηκόντων που εκτελούνταν για την επίτευξη των στόχων. Επιπλέον, αυτοί οι ερευνητές υποστήριξαν ότι η ανατροφοδότηση πρέπει να είναι άμεση, έτσι ώστε, εάν είναι απαραίτητο, η συμπεριφορά να μπορεί να αλλάξει προκειμένου να επιτευχθούν οι καθορισμένοι στόχοι. Ο Harbour (2009) ανέφερε ότι ο στόχος ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης είναι να παρέχει στο σωστό άτομο τις σωστές πληροφορίες



σχετικά με την απόδοση την κατάλληλη στιγμή. Αυτό επιτρέπει την ελαστικότητα στις εργασίες, έτσι ώστε να διασφαλίζεται το υψηλότερο δυνατό επίπεδο απόδοσης.

### **3.3.8 Ανησυχία για τις ανθρώπινες σχέσεις**

Ένα άλλο στοιχείο της ΔΜΣ είναι ότι αυτή ακολουθεί μια προσέγγιση ανθρώπινων σχέσεων, και ως εκ τούτου λαμβάνει υπόψη τους προσωπικούς στόχους των εργαζομένων, καθώς και τις σχέσεις τους με διευθυντές και συναδέλφους (Antoni, 2005). Ο Akdeniz (2015) ανιχνεύει την ανάπτυξη της συμπεριφορικής πτυχής της φιλοσοφίας της ΔΜΣ από τη δεκαετία του 1960, όταν εμφανίστηκε η τάση ενσωμάτωσης ατομικών και οργανωτικών στόχων. Αυτή η κίνηση υποστηρίχθηκε από την ιδέα ότι οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού είναι σε θέση να συμβάλουν στη συνολική αποστολή της εταιρείας και ότι η γνώση δεν αποτελεί αποκλειστική ιδιότητα της ανώτατης διοίκησης. Έτσι, η συμμετοχή είναι βασική πτυχή. Παράλληλα με αυτό το χαρακτηριστικό η ΔΜΣ περιλαμβάνει την ανησυχία για την προσωπική ανάπτυξη των ατόμων, και ως εκ τούτου την ανάγκη καθορισμού στόχων σε αυτόν τον τομέα. Η ΔΜΣ αναγνωρίζει ότι η μάθηση δεν σταματά με την απονομή διπλώματος ή πτυχίου, αλλά είναι μάλλον μια συνεχής διαδικασία.

## **3.4 Πλεονεκτήματα Διοίκησης Μέσω Στόχων**

Υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα της εφαρμογής της ΔΜΣ, μερικά από τα οποία έχουν ήδη εντοπιστεί στην εννοιολογική ανάλυση και στους διάφορους ορισμούς που παρουσιάστηκαν παραπάνω. Ωστόσο, σε μια πιο λεπτομερή ανάλυση, διάφοροι ερευνητές έχουν εντοπίσει συγκεκριμένους τομείς όπου μπορούν να προκύψουν οφέλη και αυτά παρουσιάζονται παρακάτω.

### **3.4.1. Βελτιωμένα κίνητρα και ηθικό υπαλλήλων**

Ο Al Noah (2011) ανέφερε τη σημασία της βελτίωσης των κινήτρων των εργαζομένων που εμπλέκονται στον καθορισμό στόχων και στην αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία τους, κάνοντάς τους να αισθάνονται πιο

ενδυναμωμένοι και ως εκ τούτου πιο αφοσιωμένοι. Έχει ειπωθεί ωρρίτερα ότι τα μέτρα που χρησιμοποιούνται για τη ΔΜΣ συνδέονται συχνά με ανταμοιβές, ως κίνητρο. ειδικά όταν τα άτομα ανταμείβονται για την προσωπική τους προσπάθεια, αυτό δημιουργεί ακόμη περισσότερα κίνητρα. Οι περισσότερες εφαρμογές ΔΜΣ προσφέρουν ανταμοιβές, αν και οι συλλογικές ανταμοιβές έχουν συχνά το αποτέλεσμα ότι η κοινή συμπεριφορά γίνεται πολύ τυποποιημένη (Romani, 1998), έτσι ώστε οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι να μην μπορούν να προσδιορίσουν τη δική τους συνεισφορά στην ομάδα. Οι συλλογικές ανταμοιβές μπορεί επίσης να οδηγήσουν σε συμπεριφορά η οποία παρακινεί τα άτομα για την καλύτερη απόδοση (Ntanos & Boulota, 2012)

Επιπλέον, ο Akdeniz (2010) αναφέρει το πλεονέκτημα ότι επειδή η ΔΜΣ απαιτεί από τους διευθυντές να διαθέσουν πόρους έτσι ώστε να επιτευχθούν συγκεκριμένοι ατομικοί και ομαδικοί στόχοι, το προσωπικό είναι πιο παρακινημένο καθώς αντιλαμβάνεται τους στόχους που είναι εφικτοί και ότι μπορούν να συμβάλουν θετικά στην επιτυχία τους. Αυτό, όπως υποστηρίχθηκε από τον Ivorschi (2012), οδηγεί σε βελτιωμένο ηθικό μεταξύ των εργαζομένων καθώς εκτιμούν τη συμμετοχή που τους προσφέρεται και την προσοχή στις συνθήκες οι οποίες τους βοηθούν να επιτύχουν τους στόχους τους. Ο Antoni (2005) παρατήρησε επίσης ότι η ΔΜΣ ενεργεί ως κινητήρια δύναμη για να δώσει τόσο σε άτομα όσο και σε ομάδες την ευκαιρία να χρησιμοποιήσουν τη φαντασία και τη δημιουργικότητά τους για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους, ενώ το γεγονός ότι όλοι έχουν δεσμευτεί για τον ίδιο στόχο σημαίνει ότι δεν υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων, συμβάλλοντας και πάλι στη βελτίωση των κινήτρων.

#### **3.4.2. Βελτιωμένη επικοινωνία και συντονισμός**

Η ΔΜΣ αποσαφηνίζει τους στόχους, βελτιώνει την επικοινωνία, το συντονισμό και οδηγεί όλα τα τμήμα ενός οργανισμού να αλληλεπιδρούν συχνά. Μια βασική πτυχή της ΔΜΣ είναι η τακτική και συχνή παρακολούθηση και ανατροφοδότηση που σημαίνει ότι υπάρχει μεγαλύτερη αλληλεπίδραση μεταξύ ανώτερου και υφιστάμενου και ότι παρέχονται ευκαιρίες για την ανάπτυξη μιας κουλτούρας επικοινωνίας και διαλόγου καθώς και βελτιωμένη οικοδόμηση σχέσεων (Fulk, Bell, & Bodie, 2011). Αυτό το όφελος της βελτιωμένης επικοινωνίας μεταξύ διευθυντών και υφισταμένων υπογραμμίστηκε επίσης από τους Shaout και Yousif (2014), όταν τόνισαν ότι ένα

αποτέλεσμα της βελτιωμένης επικοινωνίας ήταν το γεγονός ότι τα άτομα συνειδητοποιούν τους οργανωτικούς στόχους και, επομένως, για το τι αναμένεται από αυτούς, και για ποια χρονική περίοδο.

#### **3.4.3. Βελτιωμένη συμμετοχή εργαζομένων**

Όπως σημείωσε ο Al Noah (2011), η ΔΜΣ απαιτεί από τους υπαλλήλους να συμμετέχουν στη διαδικασία καθορισμού στόχων και να επηρεάζουν έτσι τους στόχους που πρέπει να επιτύχουν. Αυτό τους ενθαρρύνει να αποδώσουν καλά και ταυτόχρονα να αναπτύξουν την ικανότητά τους στη λήψη αποφάσεων, όχι μόνο στον καθορισμό των στόχων αλλά και στον καθορισμό του τρόπου επίτευξής τους.

#### **3.4.4. Βελτιωμένη διοικητική υποστήριξη στους εργαζομένους**

Τα προγράμματα ΔΜΣ απαιτούν από τα στελέχη να παρέχουν σαφή υποστήριξη σε όλους τους συμμετέχοντες, έτσι ώστε μια σειρά από παροχές που δεν ήταν διαθέσιμες στο παρελθόν για τους εργαζόμενους να μπορούν να διατίθενται, όπως για παράδειγμα εκπαίδευση σε διάφορες δεξιότητες (λήψη αποφάσεων, αποφασιστικότητα, διαπραγμάτευση) (Hollmann, 2013).

#### **3.4.5. Βελτιωμένες δεξιότητες εργατικού δυναμικού**

Ο Akdeniz (2015) σημείωσε ότι σε οργανισμούς όπου οι εργαζόμενοι έχουν επιρροή ως άτομα, είναι πιθανή η συνεχής προσωπική ανάπτυξη. Ομοίως, ο Al Noah (2011) σημειώνει ότι τα άτομα εκπαιδεύονται για να ασκούν πειθαρχία και αυτοέλεγχο, ότι οι διευθυντές και τα άτομα γίνονται πιο εξειδικευμένοι στην αξιολόγηση και αυτές οι προσωπικές ηγετικές δεξιότητες αναπτύσσονται μέσω της ΔΜΣ. Μια τέτοια εξέλιξη όχι μόνο δημιουργεί ένα καλύτερα καταρτισμένο εργατικό δυναμικό γενικά, αλλά βοηθά επίσης τους διευθυντές να ασκήσουν τα καθήκοντα τους. Οι Hillstrom και Hillstrom (2002) αναγνώρισαν τέτοιες βελτιώσεις, σημειώνοντας ότι οι διευθυντές γίνονται όλο και περισσότερο ικανοί να βοηθήσουν την ανάπτυξη των εργαζομένων.

### 3.4.6. Βελτιωμένος προγραμματισμός και έλεγχος

Η βάση της ΔΜΣ είναι ότι η πρόοδος προγραμματίζεται μέσω αντικειμενικών στόχων και ότι ο έλεγχος είναι σιωπηρός προκειμένου να διαπιστωθεί ποια πρόοδος έχει σημειωθεί. Ο Akdeniz (2015) παρατηρεί ότι δεδομένης της εγγενούς φύσης της ΔΜΣ, ένα πλεονέκτημα είναι η αυξημένη προσοχή που δίνεται στον σχεδιασμό, την ανάπτυξη σχεδίων δράσης, τη διασφάλιση διαθέσιμων πόρων για την ολοκλήρωση των εργασιών που σχετίζονται με τα σχέδια δράσης και γενικότερα τη διαχείριση ολόκληρης της διαδικασίας σχεδιασμού πιο αποτελεσματικά. Από αυτή την άποψη, οι Hillstrom και Hillstrom (2002) επεσήμαναν ότι οι συνεργατικές προσπάθειες μεταξύ διευθυντικών στελεχών και υφισταμένων που είναι έμμεσο στη ΔΜΣ βοηθά επίσης στον προγραμματισμό. Το ίδιο μπορεί να ειπωθεί και για τη διαδικασία ελέγχου, καθώς η συνεχής παρακολούθηση είναι βασικό χαρακτηριστικό της ΔΜΣ. Η πραγματική απόδοση μετριέται με βάση τα πρότυπα που καθορίζονται για τη μέτρησή της και τυχόν αποκλίσεις μπορούν να διορθωθούν. Η ΔΜΣ ξεκινά με τον καθορισμό ενός σαφούς συνόλου επαληθεύσιμων στόχων, και αυτό παρέχει τα σημεία αναφοράς για έλεγχο.

Όσον αφορά τον έλεγχο, οι Fulk, Bell και Bodie (2011) επισημαίνουν ότι οι διευθυντές αποκτούν περισσότερο έλεγχο με διάφορους τρόπους: έχοντας μια σαφέστερη εικόνα για το ποιος κάνει τι και πώς τα εμπλεκόμενα μέρη ταιριάζουν μεταξύ τους. Έχοντας υφισταμένους που είναι πιο πιθανό να ελέγχουν και να συντονίζουν τις δικές τους δραστηριότητες επειδή γνωρίζουν τι θα βοηθήσει και τι θα εμποδίσει την επίτευξη του στόχου τους, είναι σε θέση να δουν ποιοι υφιστάμενοι παράγουν με συνέπεια και ποιοι όχι. Ο Harbour (2009) τόνισε επίσης ότι η ΔΜΣ διευκολύνει τη σκέψη των ατόμων όσον αφορά τις μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού τους και τον καθορισμό των στόχων για την κάλυψη αυτών των αναγκών, και ότι μπορεί να παρέχει στον διευθυντή τα μέτρα/εργαλεία που χρειάζεται για να αξιοποιήσει καλύτερα τον μεγαλύτερο πόρο του οργανισμού, τους ανθρώπους του. Με αυτόν τον τρόπο οι διευθυντές γίνονται πολύ πιο αποδοτικοί.

### 3.5 Διοίκηση Μέσω Στόχων και ποιότητα στην εκπαίδευση

Σήμερα, ο ρόλος των εκπαιδευτικών είναι ουσιαστικά καθοριστικός για τη βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, η βελτίωση της απόδοσης των εκπαιδευτικών και της λειτουργίας του σχολείου γενικότερα μπορεί να έχει σημαντικά οφέλη για τη μάθηση (OECD, 2005). Επίσης, στην παρούσα περίοδο, η ΔΜΣ και η αυτοαξιολόγηση των σχολείων αποτελεί κεντρικό μέρος των προσπαθειών τους να βελτιωθούν. Η αυτοαξιολόγηση δίνει την ευκαιρία στη σχολική μονάδα να συνειδητοποιήσει τον εαυτό της, να συνειδητοποιήσει τομείς της σχολικής ζωής όπου γίνεται αξιολογη δουλειά, να επισημάνει άλλους, που χρειάζονται βελτίωση και να ενισχύσουν την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών (Θεοφιλίδης, 2014). Επιπλέον, η ΔΜΣ μέσω της αυτοαξιολόγησης είναι μια προσπάθεια μεταρρύθμισης, μια καινοτομία που στοχεύει στη βελτίωση της σχολικής μονάδας (Dieronitou & Sofou, 2015). Ο Charman (2008) ισχυρίζεται επίσης ότι πρέπει να διαμορφωθεί από τα ίδια τα σχολεία και να ενσωματωθεί στα συνήθη συστήματα διαχείρισης. Τέλος, η ανάπτυξη στρατηγικών αυτοαξιολόγησης οδήγησε σε επιτυχημένα σχολεία (Macgilchrist et al, 2004).

Στην ίδια κατεύθυνση, το Ελληνικό Υπουργείο Παιδείας και το Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής στην «*Αυτοαξιολόγηση με μια ματιά 2013-2014*», τη θεωρεί μια συνεχή δυναμική διαδικασία ενσωματωμένη στη λειτουργία του σχολείου. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει την αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης του σχολείου. Παρόμοια, στην Ελλάδα η ΔΜΣ στις σχολικές μονάδες αναφέρεται σε σχετική νομοθεσία (Νόμοι: 3230/2004, όπως τροποποιήθηκε με το Νόμο 3979/2011, όπως τροποποιήθηκε με το Νόμο 4727/2020).

Στη ΔΜΣ στις σχολικές μονάδες, οι στόχοι δημιουργούνται από κοινού από διευθυντές και εκπαιδευτικούς. Υπάρχουν συνολικοί στόχοι, στόχοι για κάθε τμήμα, κάθε έτος, επίπεδο και κάθε εκπαιδευτικό. Κάθε εκπαιδευτικός πρέπει να γνωρίζει ποιοι είναι οι στόχοι και τι πρέπει να κάνει για να επιτρέψει στους μαθητές να τους επιτύχουν. Ο διευθυντής εμπλέκει το προσωπικό στη διαμόρφωση των στόχων, για την αύξηση των επιπέδων συμμετοχής και την ενίσχυση των κινήτρων του προσωπικού. Οι στόχοι είναι μια ισχυρή μορφή κινήτρου, ειδικά όταν οι εκπαιδευτικοί ευθυγραμμίζουν τους στόχους τους με αυτούς του σχολείου. Ο

διευθυντής διασφαλίζει ότι οι στόχοι είναι έξυπνοι. Αυτό σημαίνει συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, ρεαλιστικοί και σχετιζόμενοι με το χρόνο. Οι στόχοι SMART επιτρέπουν στο σχολείο να χρησιμοποιεί τους διαθέσιμους πόρους για να έχει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

Ο διευθυντής και τα άλλα μέλη της ομάδας πρέπει να παρακολουθούν και να ελέγχουν τις επιδόσεις σε κάθε τομέα ανά διαστήματα, προκειμένου να διατηρούν τον καθένα σε καλό δρόμο για την επίτευξη των συμφωνηθέντων στόχων και σκοπών εγκαίρως. Οι ενδιάμεσες διορθώσεις στη διδασκαλία και τη μάθηση γίνονται όπως απαιτείται. Η ΔΜΣ προάγει επίσης την επικοινωνία και τις θετικές σχέσεις μεταξύ του διευθυντή και του προσωπικού, καθώς όλοι εργάζονται για έναν κοινό σκοπό που είναι σαφώς κατανοητός.

Τέλος, η ΔΜΣ για να λειτουργήσει αποτελεσματικά στα σχολεία, οι διευθυντές και το προσωπικό πρέπει να επιλέξουν προσεκτικά τους σωστούς στόχους, διαφορετικά οι προσπάθειές τους μπορεί να πάνε σε λάθος κατεύθυνση. Τα επίπεδα απόδοσης δεν θα πρέπει ποτέ να αναφερθούν λανθασμένα, καθώς αυτό θα στρεβλώσει το σύστημα και θα το καταστήσει αναξιόπιστο.

### **3.6 Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ**

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ) είναι το μοντέλο μεταρρυθμίσεων που απευθύνεται σε δημόσιους τομείς. Εισήχθη στις δεκαετίες 1980 και 1990 σε πολλές δυτικές χώρες και αλλού, με υποστήριξη από διεθνείς οργανισμούς όπως ο ΟΟΣΑ, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου, το Ινστιτούτο Οικονομικών Υποθέσεων και ένας τεράστιος αριθμός συμβούλων διαχείρισης Δημόσιων Οργανισμών. Μάλιστα, παρόλη την ασάφεια που επικράτησε αρχικά ως προς τη υπόσταση και την εφαρμογή του, εξαπλώθηκε με μεγάλη ταχύτητα σε οργανισμούς χωρών με διαφορετική κοινωνική δομή.

Το ΝΔΜ εμπνέεται από μια ευρεία ιδεολογία διαχείρισης και από τη σύγχρονη θεσμική οικονομική θεωρία, ενώ μερικά από τα κύρια χαρακτηριστικά του είναι ο προσανατολισμός στην αγορά και στις πολιτικές, η αποκέντρωση, και η

διαχείριση. Η δομή του βασίζεται στην παραγωγή και εφαρμογή μετρήσιμων δεικτών απόδοσης (Christensen & Lægreid, 2001).

Οι μεταρρυθμίσεις συχνά υιοθετήθηκαν από τις εθνικές, περιφερειακές και τοπικές κυβερνήσεις για να ξεπεράσουν την κριτική για την αποτελεσματικότητα, το αυξανόμενο κόστος και την έλλειψη εμπιστοσύνης στον δημόσιο τομέα. Ο γενικός στόχος ήταν να επαναπροσδιοριστούν και να δημιουργηθούν πιο αποτελεσματικοί, υπεύθυνοι και ανταποκρινόμενοι στις ανάγκες των πελατών οργανισμοί.

Η ειδοποιός διαφορά του ΝΔΜ από τα κλασικά μοντέλα διοίκησης είναι αυτή, η επικέντρωση στις ανάγκες των πολιτών-πελατών των δημόσιων οργανισμών και η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν.

Η διάσταση του οικονομικού κόστους αποτελεί θεμελιική αρχή του ΝΔΜ, η οποία μάλιστα συνυφαίνεται, είναι στενά συνδεδεμένη με την αποτελεσματικότητα, επιδιώκοντας ασφαλώς την αποδοτικότητα του οργανισμού.

Συνοπτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι το ΝΔΜ υποστηρίζεται από την παρακάτω στοχοθεσία :

- Τις βελτιωμένες υπηρεσίες προς τους πολίτες
- Την ενδυνάμωση της ευελιξίας και αυτονομίας του οργανισμού
- Την υιοθέτηση και χρήση δείκτη και στόχου για την κάθε επιμέρους λειτουργία του οργανισμού
- Την αποτύπωση αποτελέσματος για κάθε δράση σε συνάρτηση με κάθε στόχο
- Τις δαπάνες σε άμεση ανταποδοτική σχέση με τα αποτελέσματα και την απόδοση
- Την εξάπλωση της χρήσης του διαδικτύου και των σύγχρονων τεχνολογιών με σκοπό την ηλεκτρονική διακυβέρνηση
- Την επιτάχυνση της ανάπτυξης και του «επιχειρείν» μέσα από πολιτικές μεταρρύθμισης
- Τις διαφανείς διαδικασίες και τη διαβούλευση για τις μελλοντικές δράσεις.

### **3.6.1. Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ στην Ελλάδα**

Στην Ελλάδα οι πρώτες προσπάθειες για την υιοθέτηση του ΝΑΜ ανάγονται στο 1987, με το Πρόγραμμα Οικονομικής και Κοινωνικής ανάπτυξης του τότε Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας, καθώς είχε διαγνωστεί η ανάγκη για μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση. Μάλιστα το 1990 υποβλήθηκε και σχετική έκθεση από ομάδα εμπειρογνομόνων που προέτρεπε τις δράσεις μέσω στόχων και την καλύτερη διαχείριση των οργανωτικών δομών και των ανθρώπινων πόρων. Με την έκθεση «Ελληνική Διοίκηση 2000/Πρώτο πρόγραμμα εκσυγχρονισμού 1992-1995», για πρώτη φορά εισάγονται, η ανάγκη αξιολόγησης των δομών του Δημοσίου και η μέτρηση της αποδοτικότητάς τους.

Ωστόσο, η πραγματική αλλαγή έγινε με το νόμο 3230/2004 με τον οποίο εισήχθη η διαδικασία καθορισμού στόχων που είναι ετήσια και εκπονείται κατά τους μήνες Νοέμβριο και Δεκέμβριο του κάθε έτους.

Η διάχυση των στόχων ξεκινάει από το εκάστοτε υπουργείο και περνά στις γενικές Διευθύνσεις και τα Τμήματα. Εδώ η προσέγγιση είναι γενικότερη και ανάγεται σε στοχεύσεις της υπηρεσίας για το επόμενο έτος. Οι Διευθύνσεις και τα Τμήματα σε επόμενο στάδιο καθορίζουν ειδικούς στόχους, που συγκεκριμενοποιούν τις δράσεις του κάθε εργαζόμενου. Ο εκάστοτε προϊστάμενος τμήματος συνεργάζεται ατομικά με τον κάθε εργαζόμενο και καθορίζουν τις δράσεις και τους στόχους, ανάλογα με τις αρμοδιότητές τους. Μάλιστα, εδώ γίνεται αναφορά στον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθεί ο απώτερος στόχος του οργανισμού. Μέσω αυτής της διαδικασίας η διοίκηση μπορεί να μετρήσει με σχετική ακρίβεια τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.

Η σχετική νομοθεσία ορίζει κάποιους δείκτες ως γενικούς και κάποιους άλλους ως ειδικούς. Στους γενικούς στόχους εντάσσονται ο χρόνος ανταπόκρισης στο αίτημα του πολίτη, η θεραπεία των παραπόνων, η υιοθέτηση της νέας τεχνολογίας και το κόστος λειτουργίας του οργανισμού. Στους ειδικούς στόχους ανήκουν οι συγκεκριμένοι στόχοι της κάθε υπηρεσίας όπως θα ικανοποιηθούν με βάση το ετήσιο χρονοδιάγραμμά της.

Σε ό,τι αφορά στην διαδικασία υλοποίησης, ο νομοθέτης έχει προβλέψει την παρακολούθηση, με ανατροφοδότηση από τους προϊσταμένους σε τακτά χρονικά διαστήματα διάρκειας έως ενός τριμήνου. Εάν υπάρξει καθυστέρηση ως προς την πρόοδο των εργασιών μπορεί να γίνει εκ νέου διατύπωση των στόχων ή αλλαγή στον



χρονικό προγραμματισμό για την επίτευξή τους. Πάντως, η Μονάδα Ποιότητας και Αποδοτικότητας η οποία έχει συσταθεί, λειτουργεί ως δικλείδα ασφαλείας που συντάσσει ετήσια έκθεση αξιολόγησης των αποτελεσμάτων όπου έχουν επιτευχθεί.

Η διαδικασία ολοκληρώνεται με την υποβολή έκθεσης στην οποία αποτυπώνεται το αποτέλεσμα των μετρήσεων και η γνωμοδότηση του εκάστοτε υπουργού, με στόχο την περεταίρω βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του οργανισμού.

## **4. Μεθοδολογία**

### **4.1 Ερευνητικός σχεδιασμός**

Για τη διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων που τέθηκαν στην Εισαγωγή της παρούσας διπλωματικής εργασίας επιλέχθηκε να εφαρμοστεί μια μη πειραματική ποσοτική έρευνα σε δείγμα εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Σύμφωνα με τους Saunders et al. (2009) βασίζεται στην εφαρμογή στατιστικών μεθόδων για τον προσδιορισμό συγκεκριμένων απόψεων για το δείγμα ή τον πληθυσμό και επιτρέπει τη σύγκριση μεταξύ ομάδων με διαφορετικά χαρακτηριστικά. Στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκε η ποσοτική προσέγγιση καθώς θα μας δώσει τη δυνατότητα να συγκρίνουμε την εφαρμογή της ΔΟΠ και ΔΜΣ μεταξύ Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ θα επιτρέψει και συγκρίσεις ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών.

### **4.2 Εργαλείο έρευνας**

Ως εργαλείο στην έρευνα επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθεί ένα ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από ερωτήσεις κλειστού τύπου. Το ερωτηματολόγιο διαχωρίστηκε σε τρεις ενότητες. Στην πρώτη ενότητα καταγράφηκαν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών (φύλο, ηλικιακή ομάδα, επίπεδο εκπαίδευσης, οικογενειακή κατάσταση, βαθμίδα εκπαίδευσης και έτη προϋπηρεσίας).

Στη δεύτερη ενότητα καταγράφηκαν οι απόψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με την εφαρμογή ΔΜΣ στις σχολικές μονάδες. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε 21 ερωτήσεις σε πενταβάθμια κλίμακα Likert από 1=Διαφωνώ Απόλυτα έως 5=Συμφωνώ Απόλυτα. Οι ερωτήσεις αυτής της ενότητας του ερωτηματολογίου αντλήθηκαν από τη διπλωματική του Ρούσσου (2018) τροποποιώντας τις ερωτήσεις, ώστε να ανταποκρίνονται στο σχολικό περιβάλλον.

Στη τρίτη ενότητα καταγράφηκαν οι απόψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με την εφαρμογή ΔΟΠ στις σχολικές μονάδες. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε 42 ερωτήσεις σε πενταβάθμια κλίμακα Likert από 1=Καθόλου έως 5=Πάρα πολύ. Οι ερωτήσεις αυτής της ενότητας του ερωτηματολογίου αντλήθηκαν

από τη διπλωματική του Σταματίου (2019). Συνολικά, οι 47 ερωτήσεις καταγράφουν τις των εκπαιδευτικών στην εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στις κατηγορίες:

- συντονισμός της σχολικής ζωής,
- διαμόρφωση εφαρμογής σχολικού προγράμματος,
- αξιοποίηση μέσων – πόρων,
- σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών και σχέσεις μεταξύ εκπαιδευτικών με το υπόλοιπο προσωπικό του σχολείου – Διεύθυνση του σχολείου,
- σχέσεις εκπαιδευτικών-μαθητών και μαθητών μεταξύ τους,
- σχέσεις σχολείου και γονέων –κηδεμόνων,
- ποιότητα διδασκαλίας,
- επίπεδο προόδου μαθητών,
- ατομική και κοινωνική ανάπτυξη μαθητών.

#### **4.3 Δείγμα έρευνας και διαδικασία**

Ο πληθυσμός της έρευνας ορίστηκε να είναι το σύνολο εκπαιδευτικών που εργάζονται σήμερα στα δημόσια Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια σχολεία στο Νομό Αττικής. Οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται σε ιδιωτικά σχολεία αποκλείστηκαν, καθώς η διοίκηση και η οργάνωση των ιδιωτικών σχολείων τείνει να είναι δομημένη διαφορετικά από ότι στα δημόσια σχολεία. Επομένως, άνδρες και γυναίκες εκπαιδευτικοί όλων των ηλικιακών ομάδων, με διάφορα επαγγελματικά έτη εμπειρίας που δίδαξαν σε διάφορους τύπους δημοτικών σχολείων και σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης επιλέχθηκαν για να συμμετάσχουν στην τρέχουσα έρευνα. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τον Νοέμβριο του 2020.

Για τους σκοπούς αυτής της διατριβής και έχοντας υπόψη τους χρονικούς περιορισμούς αλλά και τους περιορισμούς της πανδημίας COVID-19, επιλέχθηκε ένα δείγμα 105 εκπαιδευτικών (52 εκπαιδευτικοί Πρωτοβάθμιας και 53 εκπαιδευτικοί Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης) για να συμμετάσχει στην έρευνα. Οι συμμετέχοντες παρέλαβαν το ερωτηματολόγιο μέσω προσωπικής επικοινωνίας . Συλλέξαμε τα ερωτηματολόγια σε εύλογο χρονικό διάστημα με σκοπό την επεξεργασία τους.

#### **4.4 Ανάλυση δεδομένων**

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω του λογισμικού SPSS version 25. Για το σκοπό της μελέτης έγινε χρήση δεικτών περιγραφικής στατιστικής (Μέσος Όρος (Μ.Ο.) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ)) για να καταγραφούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αναφορικά με τη εφαρμογή της ΔΟΠ και της ΔΜΣ στις σχολικές μονάδες που εργάζονται. Επιπρόσθετα, για τη διερεύνηση πιθανών διαφορών στις απόψεις εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος διαφοράς δύο μέσων τιμών, t-test for independent samples. Τέλος, για να διερευνηθεί κατά πόσο τα δημογραφικά χαρακτηριστικά διαφοροποιούν σε σημαντικό επίπεδο τις απόψεις των εκπαιδευτικών χρησιμοποιήθηκαν οι έλεγχοι, t-test for independent samples και ο έλεγχος one-way ANOVA. Το επίπεδο σημαντικότητας ορίστηκε σε  $\alpha=0.05$ .

#### **4.6 Ηθική και δεοντολογία**

Η διεξαγωγή της έρευνας πραγματοποιήθηκε με τήρηση των οδηγιών Ηθικής και Δεοντολογίας ( <https://research-ethics-comittee.uniwa.gr>) καθόλα τα στάδια και τις διαδικασίες της έρευνας. Αναλυτικότερα, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για το σκοπό της έρευνας, για το χρόνο που απαιτούσε η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου καθώς και για το δικαίωμα τους να αποχωρήσουν από την έρευνα οποτεδήποτε επιθυμούσαν. Επιπρόσθετα, τηρήθηκε η ανωνυμία συμμετοχής, ενώ τα δεδομένα χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά για ερευνητικούς λόγους και πρόσβαση σε αυτά είχαν μόνο οι ερευνητές.

## 5. Αποτελέσματα

Στο παρών κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την ανάλυση δεδομένων μέσω του λογισμικού SPSS version 25. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται ανά διάσταση του ερωτηματολογίου σχετικά με την εφαρμογή της ΔΟΠ και της ΔΜΣ στις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

### 5.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος

Στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των 105 εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα συγκριτικά με τη βαθμίδα εκπαίδευσης. Ενδεικτικό είναι ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ήταν γυναίκες ( $n=38$ , 73.1%) ενώ η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ήταν άντρες ( $n=29$ , 54.7%). Επιπρόσθετα, σημαντική διαφοροποίηση προκύπτει και στην ηλικιακή κατανομή των δύο ομάδων, με το 26.9% ( $n=14$ ) των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης να είναι ηλικίας έως 30 ετών, το 23.1% ( $n=12$ ) να είναι ηλικίας 31 έως 40 ετών και το 21.2% ( $n=11$ ) να είναι ηλικίας 41 έως 50 ετών. Αντίθετα, από τους εκπαιδευτικούς Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης το 26.4% ( $n=14$ ) ήταν ηλικίας 41 έως 50 ετών, το 26.4% ( $n=14$ ) ήταν ηλικίας 61 ετών και άνω και το 20.8% ( $n=11$ ) ήταν ηλικίας 31 έως 40 ετών. Από τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά παρατηρήθηκε πως υψηλότερο ποσοστό εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ( $n=23$ , 44.2%) έναντι εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ( $n=15$ , 28.3%) είχαν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών.

**Πίνακας 1.** Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων εργαζομένων ως προς τη βαθμίδα εκπαίδευσης

		Βαθμίδα			
		Πρωτοβάθμια		Δευτεροβάθμια	
		n	%	n	%
Φύλο	Άντρας	14	26.9%	29	54.7%
	Γυναίκα	38	73.1%	24	45.3%
Ηλικία	Έως 30	14	26.9%	4	7.5%
	31-40	12	23.1%	11	20.8%

	41-50	11	21.2%	14	26.4%
	51-60	9	17.3%	10	18.9%
	61 και άνω	6	11.5%	14	26.4%
Εκπαίδευση	Βασικός τίτλος σπουδών	20	38.5%	29	54.7%
	Δεύτερο πτυχίο	5	9.6%	7	13.2%
	Μεταπτυχιακό	23	44.2%	15	28.3%
	Διδακτορικό	4	7.7%	2	3.8%
Οικογενειακή κατάσταση	Έγγαμος-η	33	63.5%	39	73.6%
	Άγαμος-η	13	25.0%	11	20.8%
	Διαζευγμένος-η	5	9.6%	2	3.8%
	Χήρος-α	1	1.9%	1	1.9%
Προϋπηρεσία	Έως 10	23	44.2%	12	22.6%
	11-20	22	42.3%	26	49.1%
	21 και άνω	7	13.5%	15	28.3%

## 5.2. Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας

Η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε αξιολογήθηκε με βάση το δείκτη αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach. Ο δείκτης υπολογίστηκε τόσο για τις δύο ενότητες του ερωτηματολογίου (εφαρμογή ΔΟΠ, εφαρμογή ΔΜΣ) όσο και για τις υποδιαστάσεις της ενότητας αναφορικά με την εφαρμογή ΔΟΠ. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 3 και δείχνουν ότι οι διαστάσεις του ερωτηματολογίου που αφορούν την εφαρμογή στρατηγικών ΔΟΠ στις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης εμφανίζουν καλή αξιοπιστία καθώς οι τιμές του συντελεστή αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach βρέθηκαν να παίρνουν τιμές μεταξύ  $\alpha=0.791$  (αξιοποίηση μέσω-πόρων) έως  $\alpha=0.847$  (Σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών και σχέσεις μεταξύ εκπαιδευτικών με το υπόλοιπο προσωπικό του σχολείου – Διεύθυνση του σχολείου). Γενικότερα, παρατηρήθηκε ότι η διάσταση που αφορούσε τις πρακτικές ΔΟΠ που εφαρμόζονται στις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης εμφάνισε υψηλή αξιοπιστία ( $\alpha=0.901$ ). Τέλος, υψηλή αξιοπιστία παρατηρήθηκε για τη διάσταση του ερωτηματολογίου που σκοπό είχε να αξιολογήσει την εφαρμογή στρατηγικών ΔΜΣ στις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ( $\alpha=0.887$ ).

**Πίνακας 2.** Συντελεστής αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach για τις διαστάσεις του ερωτηματολογίου αναφορικά με την εφαρμογή στρατηγικών ΔΟΠ και ΔΜΣ στις σχολικές μονάδες και του ερωτηματολογίου πρόθεσης παραμονής στην εργασία

Διάσταση ερωτηματολογίου	Συντελεστής αξιοπιστίας
ΔΟΠ	0.901
Συντονισμός της σχολικής ζωής,	0.799
Διαμόρφωση εφαρμογής σχολικού προγράμματος	0.801
Αξιοποίηση μέσων – πόρων	0.791
Σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών και σχέσεις μεταξύ εκπαιδευτικών με το υπόλοιπο προσωπικό του σχολείου – Διεύθυνση του σχολείου	0.847
Σχέσεις εκπαιδευτικών-μαθητών και μαθητών μεταξύ τους	0.767
Σχέσεις σχολείου και γονέων –κηδεμόνων	0.811
Ποιότητα διδασκαλίας	0.794
Επίπεδο προόδου μαθητών	0.804
Ατομική και κοινωνική ανάπτυξη μαθητών	0.789
ΔΜΣ	0.887

### 5.3. Εφαρμογή ΔΜΣ στις σχολικές μονάδες

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα ευρήματα αναφορικά με τις απόψεις των εκπαιδευτικών για το κατά πόσο στις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης εφαρμόζεται η ΔΜΣ. Τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα τόσο στο σύνολο των εκπαιδευτικών όσο και συγκριτικά μεταξύ Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης παρουσιάζονται στον Πίνακα 4. Η ανάλυση έδειξε ότι οι εκπαιδευτικοί στο σύνολο τους συμφωνούν σε αρκετά μεγάλο βαθμό με το ότι:

- η εργασία βάσει στόχων συμβάλλει σε καλύτερο επίπεδο επικοινωνίας/συνεργασίας με τους άλλους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας (MO=4.7, TA=1.9),
- οι ομαδικοί στόχοι είναι αποτελεσματικότεροι από τους ατομικούς (MO=4.7, TA=1.9),
- η εργασία βάσει στόχων συμβάλλει στην καλύτερη απόδοση/ εξέλιξη των μαθητών (MO=4.6, TA=1.8) και
- υπάρχει συστηματική αξιολόγηση της επίτευξης των στόχων στη σχολική μονάδα που εργάζονται (MO=4.5, TA=1.8)

Παρόμοια, από την ανάλυση προέκυψε πως οι εκπαιδευτικοί στο σύνολο τους συμφωνούν με το ότι:

- η εργασία βάσει στόχων συμβάλλει σε καλύτερο επίπεδο επικοινωνίας/συνεργασίας με τους μαθητές (MO=4.4, TA=1.7),
- η εργασία βάσει στόχων συμβάλλει σε καλύτερο επίπεδο επικοινωνίας/συνεργασίας με τον διευθυντή της σχολικής μονάδας (MO=4.3, TA=1.7),
- η εργασία βάσει στόχων παρέχει υψηλότερο επίπεδο αυτονομίας στη σχολική μονάδα που εργάζονται (MO=3.7, TA=1.5),
- οι στόχοι που τίθενται στη σχολική μονάδα που εργάζονται είναι επιτεύξιμοι (MO=3.6, TA=1.1) και
- ο διευθυντής της σχολικής μονάδας στηρίζει την προσπάθεια των εκπαιδευτικών για την επίτευξη των στόχων (MO=3.6, TA=1.4)

Τέλος, οι εκπαιδευτικοί διαφωνούν με την άποψη ότι:

- συμμετέχουν στον καθορισμό των στόχων που τίθενται από τους προϊσταμένους (MO=2.7, TA=1.1),
- ο διευθυντής της σχολικής μονάδας παρέχει ανατροφοδότηση αναφορικά με την επίτευξη των στόχων (MO=2.5, TA=1.0),
- η εργασία βάσει στόχων αυξάνει την αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών (MO=2.4, TA=1.0) και
- οι στόχοι στη σχολική μονάδα που εργάζονται είναι ομαδικοί και όχι ατομικοί (MO=2.3, TA=0.9)



Από τον έλεγχο t-test παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στις απόψεις μεταξύ εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σχεδόν σε όλες τις ερωτήσεις καθώς προέκυψε  $p < 0.05$  σε όλες τις συγκρίσεις. Τα αποτελέσματα των συγκρίσεων αυτών δείχνουν ότι η ΔΜΣ κατά την άποψη των εκπαιδευτικών είναι πιο αποτελεσματική στη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, ενώ χρησιμοποιείται και σε μεγαλύτερο βαθμό στη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Ενδεικτικά, οι εκπαιδευτικού Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης συμφώνησαν σε μεγαλύτερο βαθμό με το ότι η εργασία βάσει στόχων συμβάλλει στην καλύτερη απόδοση/ εξέλιξη των μαθητών, με το η εργασία βάσει στόχων συμβάλλει σε καλύτερο επίπεδο επικοινωνίας/συνεργασίας με τον διευθυντή της σχολικής μονάδας, με το ότι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας παρέχει κίνητρα για την επίτευξη των στόχων και με το ότι οι στόχοι που τίθενται στη σχολική μονάδα είναι σαφώς καθορισμένοι.

**Πίνακας 3.** Μέσος Όρος(MO) και Τυπική Απόκλιση (TA) για την εφαρμογή ΔΜΣ στις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

	Συνολικά		Πρωτοβάθμια		Δευτεροβάθμια		T	p
	MO	TA	MO	TA	MO	TA		
Στον οργανισμό που εργάζομαι, δουλεύω με βάση την επίτευξη στόχων	3.5	1.4	3.2	1.1	3.9	1.3	-3.266	0.0015
Οι στόχοι που τίθενται στη σχολική μονάδα είναι σαφώς καθορισμένοι	3.4	1.4	3.0	1.0	3.7	1.3	-3.324	0.0012
Οι στόχοι που τίθενται στις σχολικές μονάδες οριοθετούνται χρονικά	3.4	1.4	3.0	1.0	3.7	1.3	-3.319	0.0013
Συμμετέχω στον καθορισμό των στόχων που τίθενται από τους προϊσταμένους	2.7	1.1	2.3	0.8	3.0	1.0	-3.754	0.0003
Οι στόχοι στη σχολική μονάδα που εργάζομαι είναι ομαδικοί και όχι ατομικοί	2.3	0.9	2.0	0.7	2.7	0.9	-4.021	0.0001

Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας παρέχει ανατροφοδότηση αναφορικά με την επίτευξη των στόχων	2.5	1.0	2.1	0.7	2.8	1.0	-3.889	0.0002
Οι στόχοι που τίθενται στη σχολική μονάδα που εργάζομαι συνδέονται με την απόδοση των μαθητών	3.4	1.4	3.1	1.1	3.8	1.3	-3.294	0.0014
Οι στόχοι που τίθενται στη σχολική μονάδα που εργάζομαι είναι επιτεύξιμοι	3.6	1.4	3.2	1.1	3.9	1.4	-3.225	0.0017
Υπάρχει συστηματική αξιολόγηση της επίτευξης των στόχων στη σχολική μονάδα που εργάζομαι	4.5	1.8	4.2	1.4	4.9	1.7	-2.877	0.0049
Οι ομαδικοί στόχοι είναι αποτελεσματικότεροι από τους ατομικούς	4.7	1.9	4.3	1.5	4.7	1.6	-1.645	0.1029
Οι στόχοι που τίθενται στη σχολική μονάδα που εργάζομαι αξιολογούνται αξιοκρατικά	3.4	1.4	3.1	1.1	3.8	1.3	-3.299	0.0013
Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας στηρίζει την προσπάθεια των εκπαιδευτικών για την επίτευξη των στόχων	3.6	1.4	3.2	1.1	3.9	1.4	-3.225	0.0017
Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας παρέχει κίνητρα για την επίτευξη των στόχων	4.3	1.7	4.0	1.4	4.7	1.6	-2.946	0.0040
Η εργασία βάσει στόχων παρέχει υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης	3.5	1.4	3.1	1.1	3.8	1.3	-3.275	0.0014
Η εργασία βάσει στόχων παρέχει υψηλότερο επίπεδο αυτονομίας στη σχολική μονάδα που εργάζομαι	3.7	1.5	3.3	1.1	4.0	1.4	-3.189	0.0019
Η εργασία βάσει στόχων αυξάνει την αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών	2.4	1.0	2.0	0.7	2.7	0.9	-3.953	0.0001
Η εργασία βάσει στόχων αυξάνει την αποδοτικότητα όλης της σχολικής μονάδας	3.3	1.3	3.0	1.0	3.7	1.3	-3.359	0.0011

Η εργασία βάσει στόχων συμβάλλει σε καλύτερο επίπεδο επικοινωνίας/συνεργασίας με τον διευθυντή της σχολικής μονάδας	4.3	1.7	4.0	1.4	4.7	1.6	-2.943	0.0040
Η εργασία βάσει στόχων συμβάλλει σε καλύτερο επίπεδο επικοινωνίας/συνεργασίας με τους άλλους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας	4.7	1.9	4.3	1.5	4.8	1.1	-2.830	0.0056
Η εργασία βάσει στόχων συμβάλλει σε καλύτερο επίπεδο επικοινωνίας/συνεργασίας με τους μαθητές	4.4	1.7	4.0	1.4	4.7	1.6	-2.926	0.0042
Η εργασία βάσει στόχων συμβάλλει στην καλύτερη απόδοση/ εξέλιξη των μαθητών	4.6	1.8	4.2	1.5	4.9	1.7	-2.852	0.0053

### 5.3.1 Διαφοροποίηση απόψεων εκπαιδευτικών αναφορικά με την εφαρμογή ΔΜΣ ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους

Στη συνέχεια διερευνήθηκε η πιθανή διαφοροποίηση των απόψεων των εκπαιδευτικών αναφορικά με τη την εφαρμογή ΔΜΣ ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους. Από τον Πίνακα 5 προκύπτει δεν υπάρχει καμία στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο των εκπαιδευτικών αναφορικά με τις απόψεις τους για την εφαρμογή της ΔΜΣ στις σχολικές μονάδες που εργάζονται.

**Πίνακας 4.** Μέσος Όρος (ΜΟ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ) για την εφαρμογή ΔΜΣ στις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ως προς το φύλο των εκπαιδευτικών

Άντρας		Γυναίκα		t	p
ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ		

Στον οργανισμό που εργάζομαι, δουλεύω με βάση την επίτευξη στόχων	3.5	1.1	3.6	1.3	-0.472	0.3191
Οι στόχοι που τίθενται στη σχολική μονάδα είναι σαφώς καθορισμένοι	3.5	1.2	3.5	1.3	-0.091	0.9276
Οι στόχοι που τίθενται στις σχολικές μονάδες οριοθετούνται χρονικά	3.4	1.3	3.3	1.2	0.414	0.6601
Συμμετέχω στον καθορισμό των στόχων που τίθενται από τους προϊσταμένους	2.5	1.0	2.8	0.8	-1.416	0.1597
Οι στόχοι στη σχολική μονάδα που εργάζομαι είναι ομαδικοί και όχι ατομικοί	2.1	0.7	2.3	1.0	-1.055	0.2940
Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας παρέχει ανατροφοδότηση αναφορικά με την επίτευξη των στόχων	2.4	0.9	2.5	0.8	-0.659	0.5111
Οι στόχοι που θέτονται στη σχολική μονάδα που εργάζομαι συνδέονται με την απόδοση των μαθητών	3.4	1.3	3.6	1.1	-0.796	0.4277
Οι στόχοι που τίθενται στη σχολική μονάδα που εργάζομαι είναι επιτεύξιμοι	3.6	1.3	3.5	1.3	0.405	0.6569
Υπάρχει συστηματική αξιολόγηση της επίτευξης των στόχων στη σχολική μονάδα που εργάζομαι	4.5	1.5	4.6	1.8	-0.399	0.6904
Οι ομαδικοί στόχοι είναι αποτελεσματικότεροι από τους ατομικούς	4.8	1.6	4.7	2.0	0.532	0.7021
Οι στόχοι που τίθενται στη σχολική μονάδα που εργάζομαι αξιολογούνται αξιοκρατικά	3.3	1.2	3.6	1.1	-1.378	0.1713
Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας στηρίζει την προσπάθεια των εκπαιδευτικών για την επίτευξη των στόχων	3.8	1.6	3.5	1.2	1.303	0.9023
Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας παρέχει κίνητρα για την επίτευξη των στόχων	4.3	1.3	4.1	1.9	0.811	0.7904

Η εργασία βάσει στόχων παρέχει υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης	3.4	1.2	3.5	1.1	-0.527	0.5991
Η εργασία βάσει στόχων παρέχει υψηλότερο επίπεδο αυτονομίας στη σχολική μονάδα που εργάζομαι	3.5	1.3	3.4	1.7	0.294	0.6152
Η εργασία βάσει στόχων αυξάνει την αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών	2.3	0.9	2.6	1.0	-1.749	0.0832
Η εργασία βάσει στόχων αυξάνει την αποδοτικότητα όλης της σχολικής μονάδας	3.1	1.3	3.5	1.3	-1.590	0.1149
Η εργασία βάσει στόχων συμβάλλει σε καλύτερο επίπεδο επικοινωνίας/συνεργασίας με τον διευθυντή της σχολικής μονάδας	4.5	1.3	4.3	1.4	0.796	0.7860
Η εργασία βάσει στόχων συμβάλλει σε καλύτερο επίπεδο επικοινωνίας/συνεργασίας με τους άλλους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας	4.7	1.7	4.5	1.9	0.617	0.7307
Η εργασία βάσει στόχων συμβάλλει σε καλύτερο επίπεδο επικοινωνίας/συνεργασίας με τους μαθητές	4.3	1.5	4.4	1.7	-0.440	0.6610
Η εργασία βάσει στόχων συμβάλλει στην καλύτερη απόδοση/ εξέλιξη των μαθητών	4.6	1.6	4.7	1.8	-0.428	0.6698

Από τον Πίνακα 6 και τα αποτελέσματα του ελέγχου one-way ANOVA προκύπτει δεν υπάρχει καμία στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο των εκπαιδευτικών αναφορικά με τις απόψεις τους για την εφαρμογή της ΔΜΣ στις σχολικές μονάδες που εργάζονται.

**Πίνακας 5.** Μέσος Όρος (ΜΟ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ) για την εφαρμογή ΔΜΣ στις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο των εκπαιδευτικών

	Βασικός τίτλος		Δεύτερο πτυχίο/ Μεταπτυχιακό		Διδακτορικό		F	p
	ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ		
Στον οργανισμό που εργάζομαι, δουλεύω με βάση την επίτευξη στόχων	3.6	1.3	3.6	1.0	3.3	1.0	1.856	0.1616
Οι στόχοι που τίθενται στη σχολική μονάδα είναι σαφώς καθορισμένοι	3.2	1.0	3.1	1.2	2.9	1.1	0.309	0.7347
Οι στόχοι που τίθενται στις σχολικές μονάδες οριοθετούνται χρονικά	3.2	1.2	3.2	1.2	3.2	1.0	2.474	0.0893
Συμμετέχω στον καθορισμό των στόχων που τίθενται από τους προϊσταμένους	2.7	0.8	2.7	0.8	2.4	0.9	0.412	0.6632
Οι στόχοι στη σχολική μονάδα που εργάζομαι είναι ομαδικοί και όχι ατομικοί	2.5	0.9	2.3	0.6	2.1	0.6	2.268	0.1087
Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας παρέχει ανατροφοδότηση αναφορικά με την επίτευξη των στόχων	2.2	0.7	2.4	0.7	2.2	0.6	2.062	0.1325
Οι στόχοι που τίθενται στη σχολική μονάδα που εργάζομαι συνδέονται με την απόδοση των μαθητών	3.4	1.2	3.2	1.1	3.1	1.2	0.206	0.8140
Οι στόχοι που τίθενται στη σχολική μονάδα που εργάζομαι είναι επιτεύξιμοι	3.8	1.5	4.0	1.2	3.7	1.1	0.412	0.6632
Υπάρχει συστηματική αξιολόγηση της επίτευξης των στόχων στη σχολική μονάδα που εργάζομαι	4.4	1.3	4.4	1.3	4.2	1.3	0.412	0.6632
Οι ομαδικοί στόχοι είναι αποτελεσματικότεροι από τους ατομικούς	4.8	1.4	4.6	1.7	4.6	1.7	1.134	0.3258
Οι στόχοι που τίθενται στη σχολική μονάδα που εργάζομαι αξιολογούνται αξιοκρατικά	3.3	1.1	3.3	1.0	3.0	1.0	1.546	0.2180

Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας στηρίζει την προσπάθεια των εκπαιδευτικών για την επίτευξη των στόχων	3.8	1.4	4.0	1.2	3.8	1.3	2.062	0.1325
Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας παρέχει κίνητρα για την επίτευξη των στόχων	4.3	1.5	4.4	1.6	4.7	1.5	2.371	0.0985
Η εργασία βάσει στόχων παρέχει υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης	3.6	1.5	3.8	1.5	3.7	1.1	1.340	0.2664
Η εργασία βάσει στόχων παρέχει υψηλότερο επίπεδο αυτονομίας στη σχολική μονάδα που εργάζομαι	3.8	1.0	3.8	1.2	3.6	1.1	1.546	0.2180
Η εργασία βάσει στόχων αυξάνει την αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών	2.6	0.9	2.3	0.8	2.6	0.7	0.412	0.6632
Η εργασία βάσει στόχων αυξάνει την αποδοτικότητα όλης της σχολικής μονάδας	3.4	1.0	3.4	1.2	3.4	1.0	1.753	0.1785
Η εργασία βάσει στόχων συμβάλλει σε καλύτερο επίπεδο επικοινωνίας/συνεργασίας με τον διευθυντή της σχολικής μονάδας	4.3	1.1	4.1	1.3	4.1	1.4	2.371	0.0985
Η εργασία βάσει στόχων συμβάλλει σε καλύτερο επίπεδο επικοινωνίας/συνεργασίας με τους άλλους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας	4.9	1.7	4.9	1.8	5.0	1.7	0.825	0.4412
Η εργασία βάσει στόχων συμβάλλει σε καλύτερο επίπεδο επικοινωνίας/συνεργασίας με τους μαθητές	4.7	1.7	4.8	1.4	4.5	1.6	0.619	0.5407
Η εργασία βάσει στόχων συμβάλλει στην καλύτερη απόδοση/ εξέλιξη των μαθητών	4.7	1.6	4.6	1.3	4.9	1.5	1.134	0.3258

Από τον Πίνακα 7 και τα αποτελέσματα του ελέγχου one-way ANOVA προκύπτει δεν υπάρχει καμία στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τα έτη προϋπηρεσίας των

εκπαιδευτικών αναφορικά με τις απόψεις τους για την εφαρμογή της ΔΜΣ στις σχολικές μονάδες που εργάζονται.

**Πίνακας 6.** Μέσος Όρος (ΜΟ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ) για την εφαρμογή ΔΜΣ στις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ως προς τα έτη προϋπηρεσίας επίπεδο των εκπαιδευτικών

	Βασικός τίτλος		Δεύτερο πτυχίο/ Μεταπτυχιακό		Διδακτορικό		F	p
	ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ		
Στον οργανισμό που εργάζομαι, δουλεύω με βάση την επίτευξη στόχων	3.5	1.2	3.5	1.3	3.3	0.9	0.103	0.9021
Οι στόχοι που τίθενται στη σχολική μονάδα είναι σαφώς καθορισμένοι	3.2	1.0	3.4	1.0	3.6	1.4	1.031	0.3604
Οι στόχοι που τίθενται στις σχολικές μονάδες οριοθετούνται χρονικά	3.3	0.9	3.0	0.9	3.0	0.8	0.206	0.8140
Συμμετέχω στον καθορισμό των στόχων που τίθενται από τους προϊσταμένους	2.7	0.7	2.4	0.7	2.6	0.7	1.340	0.2664
Οι στόχοι στη σχολική μονάδα που εργάζομαι είναι ομαδικοί και όχι ατομικοί	2.3	0.9	2.3	0.7	2.1	0.7	2.577	0.0809
Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας παρέχει ανατροφοδότηση αναφορικά με την επίτευξη των στόχων	2.3	0.6	2.3	0.8	2.2	0.8	1.546	0.2180
Οι στόχοι που τίθενται στη σχολική μονάδα που εργάζομαι συνδέονται με την απόδοση των μαθητών	3.4	1.3	3.2	1.0	2.9	0.9	0.515	0.5988
Οι στόχοι που τίθενται στη σχολική μονάδα που εργάζομαι είναι επιτεύξιμοι	3.4	1.0	3.6	1.1	3.4	1.1	0.206	0.8140
Υπάρχει συστηματική αξιολόγηση της επίτευξης των στόχων στη σχολική μονάδα που εργάζομαι	4.4	1.3	4.4	1.7	4.2	1.4	1.340	0.2664



Οι ομαδικοί στόχοι είναι αποτελεσματικότεροι από τους ατομικούς	4.7	1.6	4.7	1.4	4.5	1.5	2.371	0.0985
Οι στόχοι που τίθενται στη σχολική μονάδα που εργάζομαι αξιολογούνται αξιοκρατικά	3.4	1.0	3.6	1.1	3.5	0.9	0.206	0.8140
Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας στηρίζει την προσπάθεια των εκπαιδευτικών για την επίτευξη των στόχων	3.7	1.4	3.9	1.3	4.2	1.5	2.062	0.1325
Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας παρέχει κίνητρα για την επίτευξη των στόχων	4.5	1.8	4.7	1.7	4.7	1.5	0.103	0.9021
Η εργασία βάσει στόχων παρέχει υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης	3.5	1.0	3.5	1.2	3.4	1.0	0.515	0.5988
Η εργασία βάσει στόχων παρέχει υψηλότερο επίπεδο αυτονομίας στη σχολική μονάδα που εργάζομαι	3.7	1.4	4.0	1.2	3.8	1.1	0.515	0.5988
Η εργασία βάσει στόχων αυξάνει την αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών	2.5	0.7	2.4	0.8	2.4	0.8	1.340	0.2664
Η εργασία βάσει στόχων αυξάνει την αποδοτικότητα όλης της σχολικής μονάδας	3.4	0.9	3.3	0.9	3.3	1.1	0.928	0.3987
Η εργασία βάσει στόχων συμβάλλει σε καλύτερο επίπεδο επικοινωνίας/συνεργασίας με τον διευθυντή της σχολικής μονάδας	4.5	1.2	4.7	1.7	4.9	2.0	1.237	0.2945
Η εργασία βάσει στόχων συμβάλλει σε καλύτερο επίπεδο επικοινωνίας/συνεργασίας με τους άλλους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας	4.9	2.0	4.9	1.5	4.9	1.5	1.959	0.1463

Η εργασία βάσει στόχων συμβάλλει σε καλύτερο επίπεδο επικοινωνίας/συνεργασίας με τους μαθητές	4.5	1.2	4.3	1.3	4.3	1.6	1.237	0.2945
Η εργασία βάσει στόχων συμβάλλει στην καλύτερη απόδοση/ εξέλιξη των μαθητών	4.4	1.3	4.4	1.2	4.2	1.4	1.546	0.2180

#### 5.4. Εφαρμογή ΔΟΠ στις σχολικές μονάδες

Η επόμενη ενότητα του ερωτηματολογίου είχε σκοπό να καταγράψει την άποψη των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αναφορικά με την εφαρμογή ΔΟΠ στις σχολικές μονάδες που εργάζονται. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται ανά διάσταση της ΔΟΠ ενώ παρέχονται και συγκριτικά αποτελέσματα μεταξύ εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Στον Πίνακα 8 παρουσιάζονται τα ευρήματα της ανάλυσης αναφορικά με την εφαρμογή στρατηγικών ΔΟΠ στο συντονισμό της σχολικής ζωής. Από την ανάλυση προέκυψε ότι οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν ότι σε αρκετά έως πάρα πολύ μεγάλο βαθμό:

- οι αποφάσεις είναι αποτέλεσμα συλλογικών διαδικασιών (ΜΟ=3.6, ΤΑ=0.9)
- οι απόψεις και οι προτάσεις των εκπαιδευτικών λαμβάνονται υπόψη στον σχεδιασμό και στην αντιμετώπιση των προβλημάτων (ΜΟ=3.4, ΤΑ=0.9)
- η διοίκηση διαμορφώνει θετικό κλίμα στο σχολείο (ΜΟ=3.4, ΤΑ=0.9)

Επιπλέον, οι εκπαιδευτικοί στο σύνολο τους αναγνωρίζουν ότι σε αρκετά μεγάλο βαθμό:

- η κατανομή των εργασιών και η ανάληψη ευθυνών (διδακτικών ή άλλων) γίνονται σύμφωνα με τις ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητες των εκπαιδευτικών (ΜΟ=3.1, ΤΑ=0.8)

- οι εκπαιδευτικοί έχουν συμφωνήσει πάνω σε ένα γενικό πλαίσιο αρχών του σχολείου, τις οποίες όλοι τηρούν, ώστε να έχουν κοινή γραμμή στην αντιμετώπιση των διαφόρων προβλημάτων (ΜΟ=3.2, ΤΑ=0.9)
- η διοίκηση θέτει στόχους και προτεραιότητες για τη λειτουργία του σχολείου, αναπτύσσει δραστηριότητες (ΜΟ=2.9, ΤΑ=0.8)
- οι απόψεις και οι προτάσεις μαθητών και γονέων, λαμβάνονται υπόψη στον σχεδιασμό και στην αντιμετώπιση των προβλημάτων (ΜΟ=2.9, ΤΑ=0.8)

Από τον έλεγχο t-test δεν παρατηρήθηκε καμία στατιστικά σημαντική διάφορα μεταξύ εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αναφορικά με το κατά πόσο εφαρμόζονται στρατηγικές ΔΟΠ στο συντονισμό της σχολικής ζωής.

**Πίνακας 7.** Μέσος Όρος (ΜΟ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ) για την εφαρμογή ΔΟΠ στο συντονισμό της σχολικής ζωής στις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

	Συνολικά		Πρωτοβάθμια		Δευτεροβάθμια		t	p
	ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ		
η διοίκηση θέτει στόχους και προτεραιότητες για τη λειτουργία του σχολείου, αναπτύσσει δραστηριότητες	2.9	0.8	3.0	0.8	2.9	0.9	0.494	0.622
οι αποφάσεις είναι αποτέλεσμα συλλογικών διαδικασιών	3.6	0.9	3.6	0.8	3.5	0.9	0.781	0.436
η κατανομή των εργασιών και η ανάληψη ευθυνών (διδασκικών ή άλλων) γίνονται σύμφωνα με τις ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητες των εκπαιδευτικών	3.1	0.8	3.2	0.7	3.1	0.9	1.033	0.303
οι εκπαιδευτικοί έχουν συμφωνήσει πάνω σε ένα γενικό πλαίσιο αρχών του σχολείου, τις οποίες όλοι τηρούν, ώστε να έχουν κοινή γραμμή στην αντιμετώπιση των διαφόρων προβλημάτων	3.2	0.9	3.2	0.7	3.2	1.0	-0.252	0.802

οι απόψεις και οι προτάσεις των εκπαιδευτικών λαμβάνονται υπόψη στον σχεδιασμό και στην αντιμετώπιση των προβλημάτων	3.4	0.9	3.5	0.8	3.4	1.0	0.810	0.419
οι απόψεις και οι προτάσεις μαθητών και γονέων, λαμβάνονται υπόψη στον σχεδιασμό και στην αντιμετώπιση των προβλημάτων	2.9	0.9	3.1	0.9	2.8	1.0	1.940	0.054
η διοίκηση διαμορφώνει θετικό κλίμα στο σχολείο	3.4	0.9	3.4	0.8	3.4	0.9	-0.043	0.966

Στον Πίνακα 9 παρουσιάζονται τα ευρήματα της ανάλυσης αναφορικά με την εφαρμογή στρατηγικών ΔΟΠ στη διαμόρφωση του σχολικού προγράμματος. Από την ανάλυση προέκυψε ότι οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν ότι σε αρκετά έως πάρα πολύ μεγάλο βαθμό:

- η διαμόρφωση του ωρολογίου προγράμματος διέπεται από παιδαγωγικές-διδασκτικές αρχές και παράλληλα λαμβάνει υπόψη τις ιδιαίτερες ανάγκες των μαθητών και των εκπαιδευτικών (ΜΟ=3.3, ΤΑ=0.9)
- από την αρχή της σχολικής χρονιάς προγραμματίζονται δραστηριότητες που αφορούν τη σχολική ζωή για όλο το έτος (ΜΟ=3.4, ΤΑ=0.9)
- η διοίκηση υποστηρίζει και συντονίζει τη συνεργασία των εκπαιδευτικών ανά ειδικότητα, με στόχο την αποτελεσματικότερη οργάνωση, ανάπτυξη, εφαρμογή και αξιολόγηση του Προγράμματος Σπουδών (ΜΟ=3.3, ΤΑ=1.0)
- διοίκηση υποστηρίζει και συντονίζει τη συνεργασία των εκπαιδευτικών και μεταξύ διαφορετικών ειδικοτήτων, με στόχο την αποτελεσματικότερη οργάνωση, ανάπτυξη, εφαρμογή και αξιολόγηση του Προγράμματος Σπουδών (ΜΟ=3.3, ΤΑ=0.9)

Από τον έλεγχο t-test δεν παρατηρήθηκε καμία στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αναφορικά με το κατά πόσο εφαρμόζονται στρατηγικές ΔΟΠ στη διαμόρφωση του σχολικού προγράμματος.

**Πίνακας 8.** Μέσος Όρος (ΜΟ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ) για την εφαρμογή ΔΟΠ στη διαμόρφωση του σχολικού προγράμματος στις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

	Συνολικά		Πρωτοβάθμια		Δευτεροβάθμια		t	P
	ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ		
Η διαμόρφωση του ωρολογίου προγράμματος διέπεται από παιδαγωγικές-διδασκτικές αρχές και παράλληλα λαμβάνει υπόψη τις ιδιαίτερες ανάγκες των μαθητών και των εκπαιδευτικών	3.3	0.9	3.4	0.8	3.1	0.9	1.944	0.054
Από την αρχή της σχολικής χρονιάς προγραμματίζονται δραστηριότητες που αφορούν τη σχολική ζωή για όλο το έτος (γιορτές, εκδρομές, πολιτιστικές και άλλες εκδηλώσεις)	3.4	0.9	3.4	0.8	3.4	0.9	0.583	0.561
Η διοίκηση υποστηρίζει και συντονίζει τη συνεργασία των εκπαιδευτικών ανά ειδικότητα, με στόχο την αποτελεσματικότερη οργάνωση, ανάπτυξη, εφαρμογή και αξιολόγηση του Προγράμματος Σπουδών	3.3	1.0	3.3	0.9	3.2	1.1	0.729	0.467
Η διοίκηση υποστηρίζει και συντονίζει τη συνεργασία των εκπαιδευτικών και μεταξύ διαφορετικών ειδικοτήτων, με στόχο την αποτελεσματικότερη οργάνωση, ανάπτυξη, εφαρμογή και αξιολόγηση του Προγράμματος Σπουδών	3.3	0.9	3.3	0.8	3.2	1.0	0.872	0.384
Αναπτύσσονται διαδικασίες στήριξης των εκπαιδευτικών στις ιδιαίτερες ανάγκες τους, καθώς και εξέλιξής τους, από άποψη επιστημονική και παιδαγωγική	3.2	1.0	3.3	0.9	3.0	1.0	1.793	0.075

Στον Πίνακα 10 παρουσιάζονται τα ευρήματα της ανάλυσης αναφορικά με την εφαρμογή στρατηγικών ΔΟΠ στην αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων/ μέσων. Από την ανάλυση προέκυψε ότι οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν ότι σε αρκετά μεγάλο βαθμό:

- η διοίκηση του σχολείου διαμορφώνει χώρους άνετους και λειτουργικούς, οι οποίοι ευνοούν τη μάθηση και τη δημιουργική έκφραση (ΜΟ=3.2, ΤΑ=0.9)
- το προσωπικό του σχολείου και οι μαθητές έχουν εύκολη πρόσβαση στα διαθέσιμα μέσα (διάφορους χώρους και εξοπλισμό) (ΜΟ=3.1, ΤΑ=0.9)

Αντίθετα, οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι σε μικρό βαθμό οι διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι αξιοποιούνται με τον καλύτερο τρόπο για τις ανάγκες του σχολείου (ΜΟ=2.0, ΤΑ=1.9).

Από τον έλεγχο t-test δεν παρατηρήθηκε καμία στατιστικά σημαντική διάφορα μεταξύ εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αναφορικά με το κατά πόσο εφαρμόζονται στρατηγικές ΔΟΠ στην αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων/ μέσων.

**Πίνακας 9.** Μέσος Όρος (ΜΟ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ) για την εφαρμογή ΔΟΠ στην αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων/ μέσων στις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

	Συνολικά		Πρωτοβάθμια		Δευτεροβάθμια		t	p
	ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ		
Η διοίκηση του σχολείου διαμορφώνει χώρους άνετους και λειτουργικούς, οι οποίοι ευνοούν τη μάθηση και τη δημιουργική έκφραση	3.2	0.9	3.3	0.9	3.1	1.0	1.862	0.056
Το προσωπικό του σχολείου και οι μαθητές έχουν εύκολη πρόσβαση στα διαθέσιμα μέσα (διάφορους χώρους και εξοπλισμό)	3.1	0.9	3.1	0.8	3.0	0.9	0.605	0.546
Οι διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι αξιοποιούνται με τον καλύτερο τρόπο για τις ανάγκες του σχολείου	2.0	0.9	1.9	0.8	2.0	1.0	-0.767	0.444

Στον Πίνακα 11 παρουσιάζονται τα ευρήματα της ανάλυσης αναφορικά με την εφαρμογή στρατηγικών ΔΟΠ στις σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών και σχέσεις μεταξύ εκπαιδευτικών με το υπόλοιπο προσωπικό του σχολείου – Διεύθυνση του σχολείου. Από την ανάλυση προέκυψε ότι οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν ότι σε αρκετά έως πολύ μεγάλο βαθμό:

- υπάρχει κλίμα συνεννόησης, εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού που διαπερνά τις σχέσεις των εκπαιδευτικών με τη διεύθυνση του σχολείου (MO=3.8, TA=0.9)
- η λήψη αποφάσεων σχετικά με τον προγραμματισμό των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων στηρίζεται στις εισηγήσεις των ομάδων εργασίας που λειτουργούν στο σχολείου και οι αποφάσεις στηρίζονται από το σύνολο του προσωπικού (MO=3.8, TA=0.7)

Παρόμοια, παρατηρήθηκε ότι οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν ότι σε αρκετά μεγάλο βαθμό:

- υπάρχει κλίμα συνεννόησης, εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού που διαπερνά τόσο τις σχέσεις των εκπαιδευτικών μεταξύ τους, όσο και τις σχέσεις τους με το υπόλοιπο διοικητικό προσωπικό του σχολείου (MO=3.4, TA=0.9)
- οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται και αλληλοϋποστηρίζονται στα διάφορα εκπαιδευτικά ζητήματα (MO=3.3, TA=0.8)

Από τον έλεγχο t-test δεν παρατηρήθηκε καμία στατιστικά σημαντική διάφορα μεταξύ εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αναφορικά με το κατά πόσο εφαρμόζονται στρατηγικές ΔΟΠ στις σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών και σχέσεις μεταξύ εκπαιδευτικών με το υπόλοιπο προσωπικό του σχολείου – Διεύθυνση του σχολείου.

**Πίνακας 10.** Μέσος Όρος (MO) και Τυπική Απόκλιση (TA) για την εφαρμογή ΔΟΠ στις σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών και σχέσεις μεταξύ εκπαιδευτικών με το υπόλοιπο προσωπικό του σχολείου – Διεύθυνση του σχολείου στις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

---

Συνολικά	Πρωτοβάθμια	Δευτεροβάθμια	t	p
----------	-------------	---------------	---	---

---

	ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ		
Υπάρχει κλίμα συνεννόησης, εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού που διαπερνά τόσο τις σχέσεις των εκπαιδευτικών μεταξύ τους, όσο και τις σχέσεις τους με το υπόλοιπο διοικητικό προσωπικό του σχολείου	3.4	0.9	3.5	0.8	3.3	1.0	1.460	0.146
Υπάρχει κλίμα συνεννόησης, εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού που διαπερνά τις σχέσεις των εκπαιδευτικών με τη διεύθυνση του σχολείου	3.8	0.9	3.9	0.8	3.7	0.9	1.684	0.094
Οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται και αλληλοϋποστηρίζονται στα διάφορα εκπαιδευτικά ζητήματα	3.3	0.8	3.5	0.8	3.2	0.9	2.001	0.064
Η λήψη αποφάσεων σχετικά με τον προγραμματισμό των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων στηρίζεται στις εισηγήσεις των ομάδων εργασίας που λειτουργούν στο σχολείου και οι αποφάσεις στηρίζονται από το σύνολο του προσωπικού	3.8	0.7	3.8	0.7	3.7	0.7	1.371	0.172

Στον Πίνακα 12 παρουσιάζονται τα ευρήματα της ανάλυσης αναφορικά με την εφαρμογή στρατηγικών ΔΟΠ στις σχέσεις εκπαιδευτικών-μαθητών και μαθητών μεταξύ τους. Από την ανάλυση προέκυψε ότι οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν ότι σε αρκετά έως πολύ μεγάλο βαθμό:

- οι εκπαιδευτικοί λειτουργούν με πνεύμα δικαιοσύνης, αξιοκρατίας και κατανόησης, – στοιχεία που καλλιεργούν την εμπιστοσύνη των μαθητών απέναντί τους – και δημιουργούν περιβάλλον θετικού διαλόγου (ΜΟ=3.8, ΤΑ=0.7)
- οι μαθητές συμπεριφέρονται σύμφωνα με τις αρχές και τους κανόνες που έχουν διαμορφωθεί στο σχολικό περιβάλλον (ΜΟ=3.7, ΤΑ=0.7)



- οι εκπαιδευτικοί αντιμετωπίζουν τα προβλήματα πειθαρχίας με ευαισθησία και διακριτικότητα, αλλά συγχρόνως με τη δέουσα αυστηρότητα, έτσι ώστε να μη διαταράσσεται η ομαλή λειτουργία του σχολείου (ΜΟ=3.6, ΤΑ=0.7)
- οι μαθητές ελέγχονται για τις παραβατικές συμπεριφορές και επιβάλλονται οι προβλεπόμενες ποινές (ΜΟ=3.6, ΤΑ=0.7)

Παρόμοια, παρατηρήθηκε ότι οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν πως σε αρκετά μεγάλο βαθμό:

- οι κανόνες που ρυθμίζουν τη σχολική ζωή (π.χ. πειθαρχία των μαθητών) είναι απόρροια συναίνεσης όλων των συμμετεχόντων στην εκπαιδευτική διαδικασία (ΜΟ=3.4, ΤΑ=0.7)
- οι προβληματικές συμπεριφορές παρακολουθούνται, αξιολογούνται και γίνονται διορθωτικές κινήσεις τόσο κατά τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς ή ακόμη και για την επόμενη σχολική χρονιά (ΜΟ=2.9, ΤΑ=0.8)

Από τον έλεγχο t-test δεν παρατηρήθηκε καμία στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αναφορικά με το κατά πόσο εφαρμόζονται στρατηγικές ΔΟΠ στις σχέσεις εκπαιδευτικών-μαθητών και μαθητών μεταξύ τους

**Πίνακας 11.** Μέσος Όρος (ΜΟ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ) για την εφαρμογή ΔΟΠ στις σχέσεις εκπαιδευτικών-μαθητών και μαθητών μεταξύ τους στις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

	Συνολικά		Πρωτοβάθμια		Δευτεροβάθμια		t	p
	ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ		
Οι εκπαιδευτικοί λειτουργούν με πνεύμα δικαιοσύνης, αξιοκρατίας και κατανόησης, – στοιχεία που καλλιεργούν την εμπιστοσύνη των μαθητών απέναντί τους – και δημιουργούν περιβάλλον θετικού διαλόγου	3.8	0.7	3.8	0.7	3.8	0.6	-0.035	0.972

Οι εκπαιδευτικοί αντιμετωπίζουν τα προβλήματα πειθαρχίας με ευαισθησία και διακριτικότητα, αλλά συγχρόνως με τη δέουσα αυστηρότητα, έτσι ώστε να μη διαταράσσεται η ομαλή λειτουργία του σχολείου	3.6	0.7	3.7	0.8	3.6	0.7	0.923	0.357
Οι κανόνες που ρυθμίζουν τη σχολική ζωή (π.χ. πειθαρχία των μαθητών) είναι απόρροια συναίνεσης όλων των συμμετεχόντων στην εκπαιδευτική διαδικασία	3.4	0.7	3.5	0.7	3.3	0.7	1.844	0.067
Οι μαθητές συμπεριφέρονται σύμφωνα με τις αρχές και τους κανόνες που έχουν διαμορφωθεί στο σχολικό περιβάλλον	3.7	0.7	3.7	0.7	3.6	0.7	0.895	0.372
Οι μαθητές ελέγχονται για τις παραβατικές συμπεριφορές και επιβάλλονται οι προβλεπόμενες ποινές	3.6	0.8	3.7	0.8	3.5	0.8	1.059	0.291
Οι προβληματικές συμπεριφορές παρακολουθούνται, αξιολογούνται και γίνονται διορθωτικές κινήσεις τόσο κατά τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς ή ακόμη και για την επόμενη σχολική χρονιά	2.9	0.8	2.9	0.8	2.8	0.9	1.358	0.176

Στον Πίνακα 13 παρουσιάζονται τα ευρήματα της ανάλυσης αναφορικά με την εφαρμογή στρατηγικών ΔΟΠ στις σχέσεις σχολείου με γονείς-κηδεμόνες. Από την ανάλυση προέκυψε ότι οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν ότι σε αρκετά μεγάλο βαθμό:

- διασφαλίζεται τακτική και αμφίδρομη ροή πληροφοριών ανάμεσα στους γονείς/κηδεμόνες και στο σχολείο σχετικά με την πρόοδο των μαθητών, τόσο με απευθείας διαπροσωπική επαφή, όσο και με ασύγχρονα μέσα επικοινωνίας (MO=3.5, TA=0.7)
- οι πληροφορίες που παρέχονται από τους εκπαιδευτικούς στις συναντήσεις τους με τους γονείς απαντούν στα ερωτήματα των γονέων (MO=3.3, TA=0.8)

- το σχολείο αναπτύσσει μηχανισμούς διερεύνησης των απόψεων και των θέσεων των γονέων/κηδεμόνων (ΜΟ=3.2, ΤΑ=0.8)

Από τον έλεγχο t-test δεν παρατηρήθηκε καμία στατιστικά σημαντική διάφορα μεταξύ εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αναφορικά με το κατά πόσο εφαρμόζονται στρατηγικές ΔΟΠ στις σχέσεις σχολείου με γονείς-κηδεμόνες.

**Πίνακας 12.** Μέσος Όρος (ΜΟ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ) για την εφαρμογή ΔΟΠ στις σχέσεις σχολείου και γονέων –κηδεμόνων στις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

	Συνολικά		Πρωτοβάθμια		Δευτεροβάθμια		t	P
	ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ		
Το σχολείο αναπτύσσει μηχανισμούς διερεύνησης των απόψεων και των θέσεων των γονέων/κηδεμόνων	3.2	0.8	3.2	0.8	3.1	0.9	0.596	0.552
Διασφαλίζεται τακτική και αμφίδρομη ροή πληροφοριών ανάμεσα στους γονείς/κηδεμόνες και στο σχολείο σχετικά με την πρόοδο των μαθητών, τόσο με απευθείας διαπροσωπική επαφή, όσο και με ασύγχρονα μέσα επικοινωνίας	3.5	0.7	3.5	0.7	3.4	0.7	0.796	0.427
Οι πληροφορίες που παρέχονται από τους εκπαιδευτικούς στις συναντήσεις τους με τους γονείς απαντούν στα ερωτήματα των γονέων	3.3	0.8	3.4	0.8	3.3	0.9	0.720	0.473
Οι εκπαιδευτικοί έχουν μια σαφή σχετικά εικόνα για τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται οι μαθητές στο σπίτι και για τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν	3.0	0.7	3.0	0.7	3.0	0.8	-0.107	0.915

Στον Πίνακα 13 παρουσιάζονται τα ευρήματα της ανάλυσης αναφορικά με την εφαρμογή στρατηγικών ΔΟΠ σε θέματα σχετικά με τη διδασκαλία. Από την ανάλυση προέκυψε ότι οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν ότι σε αρκετά μεγάλο βαθμό:

- η υλικοτεχνική και τεχνολογική υποδομή του σχολείου αξιοποιείται στη διδασκαλία ενώ εμπλουτίζεται και με άλλα υλικά (ΜΟ=3.7, ΤΑ=0.8)
- οι ατομικές διαφορές και οι διαφορετικές ανάγκες των μαθητών υπολογίζονται στον σχεδιασμό και γίνεται επιλογή των κατάλληλων στρατηγικών για την αντιμετώπισή τους (ΜΟ=3.7, ΤΑ=0.8)
- καλλιεργείται στην τάξη πνεύμα συλλογικότητας και συνεργασίας με την ανάθεση και αξιοποίηση ομαδικών εργασιών (ΜΟ=3.4, ΤΑ=0.7)

Από τον έλεγχο t-test παρατηρήθηκε μια στατιστικά σημαντική διάφορα μεταξύ εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αναφορικά με το κατά πόσο εφαρμόζονται στρατηγικές ΔΟΠ σε θέματα σχετικά με τη διδασκαλία. Αναλυτικότερα, προέκυψε ότι οι εκπαιδευτικοί Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης αναγνωρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι υλικοτεχνική και τεχνολογική υποδομή του σχολείου αξιοποιείται στη διδασκαλία ενώ εμπλουτίζεται και με άλλα υλικά σε σύγκριση με τους εκπαιδευτικούς Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ( $p=0.018$ ).

**Πίνακας 13.** Μέσος Όρος (ΜΟ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ) για την εφαρμογή ΔΟΠ σε θέματα σχετικά με τη διδασκαλία στις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

	Συνολικά		Πρωτοβάθμια		Δευτεροβάθμια		t	p
	ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ		
Χρησιμοποιούνται ποικίλα οργανωτικά σχήματα στην τάξη (π.χ. εξατομικευμένη διδασκαλία, διδασκαλία με ομάδες εργασίας κτλ.), ανάλογα με τους στόχους του μαθήματος και τις ανάγκες των μαθητών	3.0	0.8	3.1	0.7	2.9	0.9	1.063	0.289

Η υλικοτεχνική και τεχνολογική υποδομή του σχολείου αξιοποιείται στη διδασκαλία ενώ εμπλουτίζεται και με άλλα υλικά	3.7	0.8	3.8	0.7	3.5	0.8	2.397	0.018
Καλλιεργείται στην τάξη πνεύμα συλλογικότητας και συνεργασίας με την ανάθεση και αξιοποίηση ομαδικών εργασιών	3.4	0.7	3.4	0.7	3.4	0.7	-0.045	0.964
Οι ατομικές διαφορές και οι διαφορετικές ανάγκες των μαθητών υπολογίζονται στον σχεδιασμό και γίνεται επιλογή των κατάλληλων στρατηγικών για την αντιμετώπισή τους	3.7	0.8	3.7	0.8	3.7	0.8	0.410	0.682

Στον Πίνακα 15 παρουσιάζονται τα ευρήματα της ανάλυσης αναφορικά με την εφαρμογή στρατηγικών ΔΟΠ σε θέματα σχετικά με την πρόοδο των μαθητών. Από την ανάλυση προέκυψε ότι οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν ότι σε αρκετά μεγάλο βαθμό:

- οι μαθητές σημειώνουν υψηλά ποσοστά επιτυχίας στις εξετάσεις για την εισαγωγή στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση (ΜΟ=3.0, ΤΑ=0.7)
- οι ανισότητες στις επιδόσεις μεταξύ των λιγότερο και των περισσότερο ικανών μαθητών μειώνονται κατά τη διάρκεια της φοίτησής τους στο σχολείο (ΜΟ=3.1, ΤΑ=0.7)
- η πλειονότητα των μαθητών ανταποκρίνεται επαρκώς στους διδακτικούς στόχους του μαθήματος (ΜΟ=3.0, ΤΑ=0.7)
- η επίδοση των μαθητών βελτιώθηκε σε σχέση με την προηγούμενη σχολική χρονιά (ΜΟ=2.9, ΤΑ=0.7)

Από τον έλεγχο t-test παρατηρήθηκε μια στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αναφορικά με το κατά πόσο εφαρμόζονται στρατηγικές ΔΟΠ σε θέματα σχετικά με την πρόοδο των μαθητών. Αναλυτικότερα, προέκυψε ότι οι εκπαιδευτικοί Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης αναγνωρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι η επίδοση των μαθητών

βελτιώθηκε σε σχέση με την προηγούμενη σχολική χρονιά σε σύγκριση με τους εκπαιδευτικούς Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ( $p=0.019$ ).

**Πίνακας 14.** Μέσος Όρος (ΜΟ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ) για την εφαρμογή ΔΟΠ σε θέματα σχετικά με το επίπεδο προόδου των μαθητών στις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

	Συνολικά		Πρωτοβάθμια		Δευτεροβάθμια		t	p
	ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ		
Η πλειονότητα των μαθητών ανταποκρίνεται επαρκώς στους διδακτικούς στόχους του μαθήματος	3.0	0.7	3.1	0.7	2.9	0.7	2.018	0.057
Οι ανισότητες στις επιδόσεις μεταξύ των λιγότερο και των περισσότερο ικανών μαθητών μειώνονται κατά τη διάρκεια της φοίτησής τους στο σχολείο	3.1	0.6	3.2	0.6	3.0	0.7	1.235	0.219
Οι μαθητές σημειώνουν υψηλά ποσοστά επιτυχίας στις ενδοσχολικές εξετάσεις	2.8	0.7	2.9	0.6	2.8	0.7	0.623	0.534
Οι μαθητές σημειώνουν υψηλά ποσοστά επιτυχίας στις εξετάσεις για την εισαγωγή στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	3.0	0.7	3.0	0.6	2.9	0.7	0.610	0.534
Οι μαθητές σημειώνουν υψηλά ποσοστά επιτυχίας σε πανελλαδικούς διαγωνισμούς (μαθηματικών κ.λπ.)	2.7	0.7	2.8	0.7	2.7	0.7	0.816	0.416
Η επίδοση των μαθητών βελτιώθηκε σε σχέση με την προηγούμενη σχολική χρονιά	2.9	0.7	3.0	0.7	2.7	0.8	2.652	0.019

Τέλος, στον Πίνακα 16 παρουσιάζονται τα ευρήματα της ανάλυσης αναφορικά με την εφαρμογή στρατηγικών ΔΟΠ σε θέματα σχετικά με την ατομική και κοινωνική ανάπτυξη των μαθητών. Από την ανάλυση προέκυψε ότι οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν ότι σε αρκετά μεγάλο βαθμό:

- το σχολείο παρέχει ευκαιρίες στους μαθητές να εκτιμούν τόσο την εθνική τους κληρονομιά, όσο και τις ιδιαιτερότητες των άλλων πολιτισμών (ΜΟ=3.5, ΤΑ=0.9)
- η ατομική, κοινωνική και πολιτική ανάπτυξη των μαθητών αποτελεί θέμα προβληματισμού και συζήτησης για το διδακτικό προσωπικό (ΜΟ=3.1, ΤΑ=0.8)

Από τον έλεγχο t-test παρατηρήθηκε μια στατιστικά σημαντική διάφορα μεταξύ εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αναφορικά με το κατά πόσο εφαρμόζονται στρατηγικές ΔΟΠ σε θέματα σχετικά με την ατομική και κοινωνική ανάπτυξη των μαθητών. Αναλυτικότερα, προέκυψε ότι οι εκπαιδευτικοί Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης αναγνωρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι το σχολείο παρέχει ευκαιρίες στους μαθητές να εκτιμούν τόσο την εθνική τους κληρονομιά, όσο και τις ιδιαιτερότητες των άλλων πολιτισμών σε σύγκριση με τους εκπαιδευτικούς Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ( $p=0.017$ ).

**Πίνακας 16.** Μέσος Όρος (ΜΟ) και Τυπική Απόκλιση (ΤΑ) για την εφαρμογή ΔΟΠ σε θέματα σχετικά με την ατομική και κοινωνική ανάπτυξη των μαθητών στις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

	Συνολικά		Πρωτοβάθμια		Δευτεροβάθμια		t	p
	ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ	ΜΟ	ΤΑ		
Η ατομική, κοινωνική και πολιτική ανάπτυξη των μαθητών αποτελεί θέμα προβληματισμού και συζήτησης για το διδακτικό προσωπικό	3.1	0.8	3.2	0.8	3.0	0.9	1.973	0.067
Το σχολείο παρέχει ευκαιρίες στους μαθητές να εκτιμούν τόσο την εθνική τους κληρονομιά, όσο και τις ιδιαιτερότητες των άλλων πολιτισμών	3.5	0.9	3.6	0.8	3.3	0.9	2.405	0.017





## 6. Συζήτηση - συμπεράσματα - περιορισμοί - προτάσεις

### 6.1 Συζήτηση

Η εκπαίδευση είναι ένας ισχυρός μοχλός ανάπτυξης και είναι ένα από τα πιο σημαντικά μέσα για τη μείωση της φτώχειας και τη βελτίωση της υγείας, της ισότητας των φύλων, της ειρήνης και της σταθερότητας. Η εκπαιδευτική ποιότητα οδηγεί σε διαρκή πλούτο και ασφάλεια (Kosgei, 2014). Κατά συνέπεια, η έννοια της εκπαιδευτικής ποιότητας εξελίσσεται συνεχώς λόγω των αυξανόμενων απαιτήσεων των πελατών. Η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) μπορεί να οριστεί ως μια συστηματική προσέγγιση διαχείρισης για μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της ικανοποίησης των πελατών με τη δέσμευση όλων των μελών του οργανισμού να συμμετάσχουν στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών, των προϊόντων, των υπηρεσιών και του πολιτισμού στο σύνολό του (Deming, 1986). Η επιτυχής εφαρμογή της ΔΟΠ στον βιομηχανικό τομέα οδήγησε τους ακαδημαϊκούς και τους επαγγελματίες να υιοθετήσουν αυτήν τη φιλοσοφία σε διάφορους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών (Farrington et al., 2018) συμπεριλαμβανομένων των οργανισμών στην εκπαίδευση (Bayraktar et al., 2008; Sahney et al., 2016; Sfakianaki, 2019; Weckenmann et al., 2015). Πράγματι, η διαχείριση της ποιότητας έχει εφαρμοστεί σε γνωστούς τομείς παραγωγής και μεταποίησης, καθώς και σε εκείνους που δεν έχουν άμεσο ανταγωνισμό, αλλά μια ώθηση για αυτο-βελτίωση.

Επιπρόσθετα, μια στρατηγική που μπορεί να οδηγήσει σε ένα σύστημα ΔΟΠ είναι η Διοίκηση Μέσω Στόχων (ΔΜΣ). Η ΔΜΣ είναι ένα εργαλείο που εστιάζει στο κίνητρο των διευθυντών και εργαζομένων, στον στρατηγικό σχεδιασμό και σε μια διαδικασία για μια συμφωνία διευθυντή-εργαζομένου σχετικά με τους στόχους απόδοσης και τη βελτίωση της απόδοσης. Οι διευθυντές αναπτύσσουν στόχους που εστιάζουν στο μέλλον για να αντιμετωπίσουν τις γρήγορες κοινωνικές και τεχνολογικές αλλαγές. Μαζί οι εργαζόμενοι και οι διευθυντές δημιουργούν στόχους ενώ το συμφωνηθέν σχέδιο πρέπει να είναι σαφές και εφικτό, ώστε να μπορούν να δημιουργήσουν ένα κριτήριο αξιολόγησης των στόχων και ένα χρονικό πλαίσιο (Akdeniz, 2015). Η ΔΜΣ έχει σχεδιαστεί για να ενισχύει την αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και υπαλλήλων, να επικεντρώνονται στους στόχους και τους

στόχους των εργαζομένων, όχι στις δραστηριότητες που επιτυγχάνουν οι εργαζόμενοι/εκπαιδευτικοί στην εργασία, ο οποίος είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζόμενων/ εκπαιδευτικών (Hillstrom & Hillstrom, 2002).

Οι εκπαιδευτικές κοινότητες είναι σύνθετοι οργανισμοί που περιέχουν εμπλεκόμενα μέρη με διαφορετικές ανάγκες και συμπεριφορές, οι οποίες δεν συγκλίνουν πάντα (Saiti, 2012). Η ΔΟΠ και η ΔΜΣ μπορούν να προσφέρουν τη σωστή καθοδήγηση για τη βελτίωση της εκπαιδευτικής πρακτικής και της ποιότητας. Σύμφωνα με την Saiti (2012), η ΔΟΠ μπορεί να επιτρέψει σε παγκόσμιους εκπαιδευτικούς οργανισμούς να μεταρρυθμίσουν τις λειτουργίες τους, τα ανθρώπινα συστήματα αλληλεπίδρασης, το μακροπρόθεσμο όραμα και τις στρατηγικές τους. Στο ίδιο πλαίσιο, ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (OECD, 2011) υποστηρίζει ότι η εκπαίδευση χρειάζεται δυναμικά πρότυπα ποιότητας, όπως η ΔΟΠ. Επιπλέον, οι Macgilchrist et al (2004) ισχυρίστηκαν ότι η ποιότητα θεωρείται σημαντικό στοιχείο για τη βελτίωση του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος και η ΔΜΣ μπορεί να είναι ένας παράγοντας επιτυχούς εφαρμογής της ΔΟΠ σε εκπαιδευτικά περιβάλλοντα. Οι Nawelwa et al. (2015) ισχυρίζονται ότι πολλές από τις ιδέες που σχετίζονται με τη ΔΟΠ έχουν εφαρμοστεί στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και η μέθοδος έχει αρχίσει να αναπτύσσεται σε σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Πράγματι, ένας αριθμός επιστημόνων συγγραφέων αποδεικνύει ότι έχουν αναπτυχθεί αρκετές μέθοδοι και προσεγγίσεις διαχείρισης ποιότητας για να επιτρέψουν αναθεωρήσεις και μεταρρυθμίσεις των εκπαιδευτικών δομών και λειτουργιών (Cruz et al., 2016; Sunder, 2016). Ωστόσο, φαίνεται ότι η βιβλιογραφία επί του θέματος παραμένει περιορισμένη με την πλειονότητα των δημοσιεύσεων που εστιάζουν στην εφαρμογή ΔΟΠ και ΔΜΣ σε ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Bayraktar et al., 2008; Harvey & Williams, 2010) ενώ η διερεύνησή της σε σχολικό επίπεδο είναι πολύ περιορισμένη (Nawelwa et al., 2015).

## **6.2 Συμπεράσματα**

Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής ήταν να διερευνήσει κατά πόσο στις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης εφαρμόζονται οι

αρχές της ΔΜΣ και της ΔΟΠ μέσα από την οπτική των εκπαιδευτικών. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας έδειξαν ότι οι εκπαιδευτικοί Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αναγνωρίζουν ότι η ΔΜΣ είναι σημαντική στη λειτουργία των σχολείων καθώς συμβάλλει σε καλύτερο επίπεδο επικοινωνίας/συνεργασίας με τους άλλους εκπαιδευτικούς, συμβάλλει σε καλύτερο επίπεδο επικοινωνίας/συνεργασίας με τους μαθητές της σχολικής μονάδας, συμβάλλει σε καλύτερο επίπεδο επικοινωνίας/συνεργασίας με τον διευθυντή της σχολικής μονάδας. Επιπλέον οι εκπαιδευτικοί αναγνώρισαν ότι η ΔΜΣ συμβάλλει στην καλύτερη απόδοση/ εξέλιξη των μαθητών, αλλά ταυτόχρονα παρέχει υψηλότερο επίπεδο αυτονομίας στους ίδιους. Τα συγκεκριμένα πλεονεκτήματα της ΔΜΣ έχουν καταγραφεί από αρκετές έρευνες και σε άλλους τομείς εκτός της εκπαίδευσης. Επιπρόσθετα, η έρευνα ανέδειξε ότι οι εκπαιδευτικοί θα ήθελαν να συμμετέχουν περισσότερο στον καθορισμό των στόχων που τίθενται από τους προϊσταμένους, ενώ θα επιθυμούσαν ανατροφοδότηση σε μεγαλύτερο βαθμό σχετικά με την επίτευξη των στόχων από τον διευθυντή της σχολικής μονάδας. Επίσης, οι εκπαιδευτικοί αναγνώρισαν ότι θα ήθελαν οι στόχοι που τίθενται να είναι περισσότερο ομαδικό από ό,τι ισχύει έως τώρα. Από την ανάλυση συγκριτικά με τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, παρατηρήθηκε ότι η ΔΜΣ έχει περισσότερα οφέλη και εφαρμόζεται σε μεγαλύτερο βαθμό στις σχολικές μονάδες Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Από την ανάλυση σχετικά με τη χρήση ΔΟΠ στις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης παρατηρήθηκε ότι οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν, πως εφαρμόζονται στρατηγικές ΔΟΠ, σε αρκετό βαθμό σε θέματα που αφορούν το συντονισμό της σχολικής ζωής (λήψη αποφάσεων με συλλογικές διαδικασίες, συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, διαμόρφωση θετικού κλίματος, λαμβάνονται υπόψη οι απόψεις μαθητών/ γονέων), τη διαμόρφωση του σχολικού προγράμματος (η διαμόρφωση του ωρολογίου προγράμματος διέπεται από παιδαγωγικές-διδασκτικές αρχές, η διοίκηση υποστηρίζει και συντονίζει τη συνεργασία των εκπαιδευτικών) και στην αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων (διαμόρφωση άνετων/ λειτουργικών χώρων, εύκολη πρόσβαση σε μέσα διδασκαλίας). Επιπρόσθετα, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι στις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης εφαρμόζονται στρατηγικές ΔΟΠ σε αρκετό βαθμό σε θέματα που αφορούν τις σχέσεις εκπαιδευτικών με το

υπόλοιπο προσωπικό του σχολείου και τη διεύθυνση, στις σχέσεις εκπαιδευτικών-μαθητών και μαθητών μεταξύ τους και στις σχέσεις σχολείου με γονείς-κηδεμόνες. Τέλος, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι στις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εφαρμόζονται στρατηγικές ΔΟΠ σε αρκετό βαθμό σε θέματα που αφορούν τη διδασκαλία (αξιοποιείται η υλικοτεχνική υποδομή, λαμβάνονται υπόψη οι ατομικές ανάγκες των μαθητών, καλλιεργείται πνεύμα συλλογικότητας και συνεργασίας), την πρόοδο των μαθητών και την ατομική και κοινωνική ανάπτυξη των μαθητών. Τα αποτελέσματα αυτά έρχονται να επιβεβαιώσουν ότι η ΔΟΠ πλέον έχει εισέλθει ως έννοια στις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σχεδόν σε όλους τους τομείς της σχολικής διαδικασίας. Η ΔΟΠ στο σχολικό περιβάλλον έχει αποδειχθεί ότι μπορεί να επιφέρει υψηλότερο βαθμό αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας, καλύτερες επιδόσεις των μαθητών, καλύτερη συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών και καλύτερη αξιοποίηση των μέσων και πόρων που υπάρχουν.

### **6.3 Περιορισμοί**

Η παρούσα έρευνα χαρακτηρίζεται από αρκετούς περιορισμούς. Οι δύο σημαντικότεροι είναι ότι το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα ήταν σχετικά μικρό αναλογικά με τον πληθυσμό των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ η επιλογή του βασίστηκε σε δειγματοληψία ευκολίας που επιφέρει σημαντικούς περιορισμούς γενίκευσης των αποτελεσμάτων. Ουσιαστικά ο συνδυασμός μικρού δείγματος και δειγματοληψίας ευκολίας μειώνει την εξωτερική εγκυρότητα της έρευνας και τα αποτελέσματα δεν μπορούν να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικά του πληθυσμού. Επιπρόσθετα, ο δεύτερος περιορισμός της έρευνας ήταν ότι η αξιολόγηση της εφαρμογής της ΔΜΣ και της ΔΟΠ στις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης πραγματοποιήθηκε με χρήση εργαλείων αυτοαναφοράς (ερωτηματολόγια) τα οποία τα συμπλήρωσαν οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί. Η χρήση ερωτηματολογίων αυτοαναφοράς μπορεί να επιφέρει υψηλό βαθμό μεροληψίας καθώς κάποιες φορές οι συμμετέχοντες υπερεκτιμούν ή υποεκτιμούν μια κατάσταση, με αποτέλεσμα το υπό μελέτη φαινόμενο (εδώ εφαρμογή ΔΜΣ και ΔΟΠ στις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης) να μην αποτυπώνεται όπως πραγματικά είναι.

#### **6.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Για τους παραπάνω λόγους προτείνεται, η μελλοντική έρευνα να πραγματοποιηθεί σε μεγαλύτερο μέγεθος δείγματος με χρήση κάποιας τεχνικής δειγματοληψίας πιθανοτήτων σε συνδυασμό με αντικειμενικές μετρήσεις της εφαρμογής ΔΟΠ και ΔΜΣ με δείκτες που θα οριστούν αποκλειστικά για το σκοπό αυτό (για παράδειγμα ένας αντικειμενικός δείκτης της ΔΜΣ για ένα σχολείο Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης θα μπορούσε να είναι το ποσοστό μαθητών που εισέρχονται σε τμήματα ΑΕΙ υψηλής ζήτησης). Γενικότερα, οι ποιοτικές μετρήσεις με τα γνωστά εργαλεία των ανοιχτών ερωτήσεων, των συνεντεύξεων ή της μελέτης περίπτωσης) θα μπορούσαν να βοηθήσουν για την τριγωνοποίηση (triangulation) των στοιχείων, ώστε να εξαχθούν ασφαλέστερα συμπεράσματα. Συνυπολογίζοντας τα όποια αποτελέσματα των ποσοτικών ερευνών.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Abdul Alwhab, A. (1976). Management by objectives: A conceptual framework and the foundations of the application. *Administration Magazine*, (1), 13-34.
2. Akdeniz, C. (2015). *Management by Objectives Explained: Business School Books, Volume 6*. Createspace Independent Publishing Platform. USA
3. Akhtar, M. S. (2000). Total quality management and its application in education in Pakistan. *Journal of Elementary Education*, 10(2), 29-43.
4. Al Amayrah, M. (1999). Principles of modern management. Jordan: Dar Almaseerah for Publishing House.
5. Al Noah, A. (2011). The reality and the importance of applying the principals of the method of management by objectives in the city of Riyadh. The Saudi Society for Educational and Psychological Sciences, *Journal of Education and Psychology*, (37), 83-112.
6. Al Shomoki (1998). Management by objectives: concepts and models of the application. *Arab Journal*, 18(2), 129.
7. Al Sulatan, F. (1990). Management by objectives: management performance and behavior. *Arab Journal of Management*, (2), 25 - 45.
8. Al-Marri, K., Ahmed, A.M.M.B., & Zairi, M. (2007). Excellence in service: an empirical study of the UAE banking sector., *International Journal of Quality and Reliability Management*, 24(2), 164-176.
9. Andersson, R., Eriksson, H., & Torstensson, H. (2006). Similarities and differences between TQM, six sigma and lean. *The TQM magazine*, 18(3), 282-296.
10. Antoni, C. (2005), Management by Objectives - an Effective Tool Teamwork? *International Journal of Human Resources Management*, 16(2).
11. Asif, M., Awan, M.U., Khan, M.K., & Ahmad, N. (2013). A model for total quality management in higher education. *Quality & Quantity*, 47(4), 1883-1904.
12. Badawi, A. (1978). Assets management. Egypt: The Anglo-Egyptian library.
13. Barton, R. (1981). An MCDM approach for resolving goal conflict in MBO. *The Academy of Management Review*, 6(2) 231-241

14. Bayazit, O. (2003). Total quality management (TQM) practices in Turkish manufacturing organisations. *The TQM Magazine*, 15(5), 345-350.
15. Bayraktar, E., Tatoglu, E., & Zaim, S. (2008). An instrument for measuring the critical factors of TQM in Turkish higher education. *Total Quality Management and Business Excellence*, 16(9), 551-574.
16. Becker, E. A., Easlon, E. J., Potter, S. C., Guzman-Alvarez, A., Spear, J. M., Facciotti, M. T., Igo, M. M., Singer, M., & Pagliarulo, C. (2017). The Effects of Practice-Based Training on Graduate Teaching Assistants' Classroom Practices. *CBE life sciences education*, 16(4), ar58.
17. Bergquist, B. (2012). Alive and kicking—but will Quality Management be around tomorrow? A Swedish academia perspective. *Quality Innovation Prosperity*, 16, 1–18
18. Bhat, K.S. (2009). *Total Quality Management*. Mumbai: Himalaya Publishing House PVT. LTD.
19. Bloom, D.E., Hartley, M. & Rosovsky, H. (2007). Beyond private gain: the public benefits of higher education. in Forest, J.J.F. & Altbach, P.G. (Eds), *International Handbook of Higher Education*, Springer Publications, Dordrecht, pp. 293-308.
20. Bouranta, N., Psomas, E.L. and Pantouvakis, A. (2017). Identifying the critical determinants of TQM and their impact on company performance: evidence from the hotel industry of Greece. *The TQM Journal*, 29(1), 147-166.
21. Bovee, C., Thill, J., Wood, M., & Dovel, G. (1993). *Management*. New York: McGraw-Hill, Inc.
22. Britton, E., Simper, N., Leger, A., & Stephenson, J. (2017). Assessing teamwork in undergraduate education: a measurement tool to evaluate individual teamwork skills. *Assess. Eval. High. Educ*, 42, 378–397
23. Carroll, S., & Tosi, H. (1973). *Management by objectives*. New York: Macmillan.
24. Chapman, C. (2008). Towards a framework for school-to-school networking in challenging circumstances, *Educational research*, 50 (4), pp. 403-42
25. Christensen, T., & Laegreid, P. (Eds.). (2001). *New Public Management: The Transformation of Ideas and Practice*. Aldershot, UK: Ashgate Publishing
26. Crawford, L. E. D. and Shutler, P. (1999). Total quality management in education: problems and issues for the classroom teacher. *International Journal of Educational Management*, 13(2), 67-73.

27. Crosby, P. (1980). *Quality is free*. New York. Happer and Row. 3<sup>rd</sup> Ed. Crosby, P.B. (1979). *Quality Is Free*. McGraw-Hill, Inc., New York.
28. Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: the art of making quality certain*. McGraw-Hill: New York
29. Cruz, F.J.F., Gálvez, I.E. and Santaolalla, R.C. (2016). Impact of quality management systems on teaching-learning processes. *Quality Assurance in Education*, 24(3), 394-415.
30. Dale, B.G., Bamford, D. and Wiele, A. (2016). *Managing Quality: An Essential Guide and Resource Gateway*. 6<sup>th</sup> edn. Chichester, West Sussex, United Kingdom: John Wiley & Sons Inc.
31. Dele, E. (1965). *Management Theory and Practice*. New York. McGrawHill Book Company
32. Deming, W.E. (1986). *Out of the Crisis*, Cambridge University Press, Cambridge.
33. Dieronitou, E. Sofou, E., (2015). Teacher's training and professional development through school self-evaluation processes and practices: Case study. *Scientific Educational Magazine educational circle*, 3(1), 61.
34. Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper and Row Publisher.
35. Dubrin, A. (2000). *Management by objectives* (5th ed.). Mason, USA: South-Western College Publishing.
36. Dubrin, A. (2012). *Essentials of management* (9<sup>th</sup> ed.). Mason, USA: Thomson South western Cengage Learning.
37. Farooq, M. S., Akhtar, M. S., Ullah, S. Z. and Memon, R. A. (2007). Application of total quality management in education. *Journal of Quality and Technology Management*, 3(2), pp. 87-97.
38. Farrington, T., Antony, J. and O'Gorman, K.D. (2018). Continuous improvement methodologies and practices in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 581-600.
39. Fields, J. (1998). *Total Quality for schools, a suggestion for American Education*. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press.
40. Fulk, H. K., Bell, R. L., & Bodie, N. (2011). Team management by objectives: Enhancing developing teams' performance. *Journal of Management Policy and Practice*, 12(3), 17-26



41. Gherbal, N., Shibani, A., Saidani, M., & Sagoo, A. (2012, July). Critical Success Factors of Implementing Total Quality Management in Libyan Organizations. In *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Istanbul, Turkey* (pp. 80-89).
42. Grace, D. (2013). *The ASQ Quality Improvement Pocket Guide : Basic History, Concepts, Tools, and Relationships*. Milwaukee: ASQ Quality Press. A
43. Hanika, F. (1972). *New thinking in management: a guide for managers*. UK: Willmer Brothers Limited Birkenhead.
44. Harbour, J.L. (2009). *The basics of performance measurement* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Productivity Press Taylor & Francis Group.
45. Harvey, L., & Williams, J. (2010). Fifteen years of quality in higher education. *Quality in Higher Education*, 16(1), 3-36.
46. Hashmi, K. (2007). Introduction and implementation of total quality management (TQM). *Journal of electronics and Quality Management*, 6(1), 45-57.
47. Hellsten, U., & Klefsjo, B. (2000). TQM as a management system consisting of values, techniques and tools. *TQM Magazine*, 12(4), 238-44.
48. Hietschold, N., Reinhardt, R., & Gurtner, S. (2014). Measuring critical success factors of TQM implementation successfully—a systematic literature review. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6254-6272.
49. Hillstrom, L. C., & Hillstrom, K. (2002). Management-by-objectives. In L. C. Hillstrom, & K. Hillstrom (Eds.), *Encyclopedia of small business* (2nd ed., Vol 2, pp. 707-709). Detroit, MI: Gale Group.
50. Hollmann, R. (2013). Supportive organizational climate and managerial assessment of MBO effectiveness. *The Academy of Management Journal*, 19(4), 560-576.
51. Howell, R. (1967). A fresh look at management by objectives: “The role of top-level management in the objective-setting process”. *Business Horizons*, 51-58.
52. Howell, R. (1970). Management by objectives - a three stage system. *Business Horizons*, 13, 41-45.
53. Humble, J. W. (1972). *Management by objectives in action*. McGraw-Hill
54. International Organization for Standardization (2019). *Quality Management Principals*. Geneva: International Organization for Standardization. Διαθέσιμο στο: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/pub100080.pdf>

55. Irby, D. M., & O'Sullivan, P. S. (2018). Developing and rewarding teachers as educators and scholars: remarkable progress and daunting challenges. *Medical education*, 52(1), 58–67. <https://doi.org/10.1111/medu.13379>
56. Ivorschi, R. (2012). Basis for promoting performance and efficiency growth of public entities, management by objectives. *Romanian Statistical Review*, 60(4), 28-48.
57. Juran, J. M. (1991). World war II and the quality movement. *Quality Progress*, 24(12), 19-24.
58. Juran, J.M., & Gryna, F.M. (1993). *Quality Planning and Analysis*. Third edition. New York: McGraw-Hill, Inc.
59. Kaiseroglou, N., & Sfakianaki, E. (2020). A review of total quality management applications in schools. *International Journal of Management in Education*, 14(2), 121-134
60. Kanan, N. (1995). *Administrative Leadership*. Jordan: Library of the House of Culture.
61. Kanji, G. K., & Wallace, W. (2000). Business excellence through customer satisfaction. *Total Quality Management*, 11(7), 979-998.
62. Kartha, C. P. (2004). A comparison of ISO 9000: 2000 quality system standards, QS9000, ISO/TS 16949 and Baldrige criteria. *The TQM magazine*, 16(5), 331-340.
63. Khamis, M. (1977). Management style goals in developing countries. *Arab Journal of Management*, (3), 9-13.
64. Kleber, T. P. (1972). The six hardest areas to manage by objectives. *Personal Journal*, 571- 575.
65. Koontz, H., O'Donnell, C., & Weihrich, H. (1980). *Management* (7<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw- Hill Inc.
66. Kosgei, J.M. (2014). Challenges facing the implementation of total quality management in secondary schools: a case of Eldoret east district, Kenya. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(1),12–18.
67. Kyriakopoulos, G. (2012). Half a century of management by objectives (MBO): a review. *African Journal of Business Management*, 6(5), 1772-1786
68. Lam, S.-Y., Lee, V.-H., Ooi, K.-B. and Lin, B. (2011). The relationship between TQM, learning orientation and market performance in service organisations: an

- empirical analysis. *Total Quality Management and Business Excellence*, 21(12), 1277-1297.
69. Lathan, G. P., & Yuhl, G. A. (1975). A review of research on the application of goal Setting in organizations. *Academy of Management Journal*, 18, 824-845.
  70. Law, D.C.S. (2010). Quality assurance in post-secondary education. *Quality Assurance in Education*, 18(1), 64-77.
  71. Lindberg, E., & Wilson, T. (2011). Management by objectives: the Swedish experience in upper secondary schools. *Journal of Educational Administration*, 49(1), 62-75
  72. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
  73. Lu, C.-H. (2018). Social status, compulsory education, and growth. *Economic Modelling*, Vol. 68, pp. 425-434.
  74. Lunenburg, F. C. (2010). Total Quality Management applied to Schools. *Schooling*, 1(1), pp. 1-6.
  75. Macgilchrist, B. Myers, K., Reed, J., (2004). *The intelligent School*, Edition: 2<sup>nd</sup>. London : SAGE Publications Ltd. eBook.
  76. Manatos, M.J., Sarrico, C.S. and Rosa, M.J. (2017). The integration of quality management in higher education institutions: a systematic literature review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(1-2), 159-175.
  77. McConkie, M. (1975). *Management by objectives: a corrections perspective*. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Law Enforcement Assistance Administrations, U.S. Government Printing Office.
  78. McGregor, D. (1966). *Leadership and motivation*. Cambridge, MA: M.I.T Press.
  79. Mehrotra, D. (2006). *Applying total quality management in academics*. Διαθέσιμο στο <https://www.isixsigma.com/methodology/total-quality-management-tqm/applying-total-quality-management-academics>
  80. Mehta, N., Verma, P. and Seth, N. (2014). Total quality management implementation in engineering education in India: an interpretive structural modelling approach. *Total Quality Management and Business Excellence*, 25(1-2), 124-140.
  81. Mishra, R. (2009). *Reliability and Quality Management*. Daryaganj: New Age International Ltd.

82. Morgan, C., & Murgatroyd, S. (1994). *Total quality management in the public sector: an international perspective*. London: Open University Press.
83. Mullins, L. (2010). *Management and organizational behaviour* (9<sup>th</sup> ed.). UK: Financial Times Pitman Publishing.
84. Nashwan, Y. (1992). *Management and modern supervision*. Jordan: Dar Al-Furqan
85. Nawelwa, J., Sichinsambwe, C. and Mwanza, B.G. (2015). An analysis of total quality management (TQM) practices in Zambian secondary schools. *The TQM Journal*, Vol. 27(6), 716-731
86. Ntanos, A.S., & Boulouta, K. (2012) The management by objectives in modern organisations and enterprises, *Int. J. Strategic Change Management*, 4(1), 68–79.
87. Oakland, J. S. (2003). *Total Quality Management: Text with cases*. Butterworth Heinemann.
88. Odiorne, G. S. (1979). *A system of managerial leadership for the 80's*. Belmont, Calif: Fearon Pitman.
89. Odiorne, G. S. (1987). *The human side of management by integration and self-control*. London: Lexington Books.
90. OECD (2011) *Education at a Glance 2011: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris.
91. OECD, (2005). *School Factors Related To Quality And Equity*. <https://www.oecd.org/edu/school/.../34668095.pdf>.
92. Parzinger, M. J., & Nath, R. (2000). A study of the relationships between total quality management implementation factors and software quality. *Total quality management*, 11(3), 353-371.
93. Popham, W. J. (2010). *Educational assessment: What school leaders need to understand*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
94. Pourrajab, M., Basri, R., Daud, S.M. and Asimiran, S. (2015). The resistance to change in implementation of total quality management (TQM) in Iranian schools. *The TQM Journal*, 27(5), 532-543.
95. Quinn, A., Lemay, G., Larsen, P. and Johnson, D.M. (2009). Service quality in higher education. *Total Quality Management and Business Excellence*, 20(2), 139-152.

96. Robbins, S. (1984). *Management: concepts and practices*. USA: Prentice- Hall, Inc.
97. Robbins, S. (2001). *Organizational behaviour* (9<sup>th</sup> ed.). USA: Prentice Hall.
98. Robbins, S. & DeCenzo, D. (2007). *Fundamentals of management: essential concepts and applications* (6th ed.).UK: Addison Wesley Longman.
99. Rodgers, R., & Hunter, J. (1992). A foundation of good management practice in government: management by objectives. *Public Administration Review*, 52 (1), 27-39.
100. Romani, P. (1998). *MBO by any other name to still MBO*. USA: Copyright Clearance Centre.
101. Sahney, S. (2016). Use of multiple methodologies for developing a customer-oriented model of total quality management in higher education. *International Journal of Educational Management*, 30(3), 326–353.
102. Saiti, A. (2012). Leadership and quality management. *Quality Assurance in Education*, 20(2), 110–138.
103. Sallis, E. (2002). *Total quality management in education*. 3rd ed. London: Routledge.
104. Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2016), *Research Methods for Business Students*, 7th ed., Pearson, Harlow.
105. Schmoker, M., & Wilson, R. B. (1993). Adapting Total Quality Doesn't Mean. *Educational Leadership*, 51(1), 62-63.
106. Selladurai, R. (2002). An organizational profitability, productivity, performance (PPP) model: Going beyond TQM and BPR. *Total Quality Management*, 13(5), 613-619.
107. Senthil, V., Devadasan, S. R., Selladurai, V., & Baladhandayutham, R. (2001). Integration of BPR and TQM: past, present and future trends. *Production Planning & Control*, 12(7), 680-688.
108. Sfakianaki, E. (2019). A measurement instrument for implementing total quality management in Greek primary and secondary education. *International Journal of Educational Management*, 33(5), 125-136. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2018- 0245>

109. Shaout, A., & Yousif, M. K. (2014). Performance evaluation - Methods and techniques survey. *International Journal of Computer and Information Technology*, 3(05), 966-979.
110. Slack, N., Brandon-Jones, A. and Johnston, R. (2013). *Operations Management. 7<sup>th</sup> edn.* Edinburgh: Pearson Education Limited.
111. Soria-Garcia, J., & Martinez-Lorente, A.R. (2014). Development and validation of a measure of the quality management practices in education. *Total Quality Management*, 25(1), 57-79.
112. Stephens, K.S., & Juran, J.M. (2004). *Juran, Quality, and a Century of Improvement.* Milwaukee: ASQ Quality Press.
113. Summers, D.C. S. (2006). *Quality. 4th ed.* New Jersey: Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
114. Sunder, V.M. (2016). Constructs of quality in higher education services. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(8), 1091–1111.
115. Thomson, T. M. (1998). Management by objectives. [Electronic version]. *The Pfeiffer Library*, 20, 1-4.
116. Viaene, J.-M. and Zilcha, I. (2013). Public funding of higher education. *Journal of Public Economics*, Vol. 108, pp. 78-89.
117. Wenceslaus, O. (2010). Relevance and benefits of management by objectives to secondary school management in Anambra State: Teachers views. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 2(7), 99–104.
118. Wenceslaus, O. (2010). Relevance and benefits of management by objectives to secondary school management in Anambra State: Teachers views. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 2(7), 99–104.
119. Zairi, M. (2002). Beyond TQM implementation: the new paradigm of TQM sustainability. *Total Quality Management*, 13(8), 1161-1172.
120. Zhang, Z. (2000). *Implementation of Total Quality Management: an empirical study of Chinese manufacturing firms.* Capelle: Labyrinth Publication.
121. Zhang, Z., Waszink, A., Wijngaard, J. (2000). An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(7), pp. 730-755.

122. Θεοφιλίδης, Χ. (2014). *Αυτοαξιολόγηση σχολείου - Τα σχολεία γνωρίζουν το σχολείο τους*. Αθήνα:Γρηγόρης.
123. Κιούση, Σ. και Κοντάκος, Α. (2006). *Σχολική κουλτούρα και νομοθετικό πλαίσιο του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος*. Πρακτικά Συνεδρίου του 5<sup>ου</sup> Πανελληνίου Συνεδρίου Ελληνικής Παιδαγωγικής και Εκπαιδευτικής Έρευνας. Θεσσαλονίκη: Παιδαγωγική Εταιρία Ελλάδος.
124. Κυθραιώτης, Α., Δημητρίου, Δ. και Αντωνίου, Π. (2010). Η ανάπτυξη της κουλτούρας και του κλίματος του σχολείου. Διαθέσιμο στο [http://www.moec.gov.cy/dde/anaptyxi\\_veltiosi\\_scholeiou/tomeis\\_drasis/klima\\_ko\\_ultoura/anaptyxi\\_koultouras\\_klimatos.pdf](http://www.moec.gov.cy/dde/anaptyxi_veltiosi_scholeiou/tomeis_drasis/klima_ko_ultoura/anaptyxi_koultouras_klimatos.pdf)
125. Ρούσσος, Γ. (2018). Ο προγραμματισμός μέσω της τεχνικής της Διοίκησης με Στόχους (Management by Objectives -MBO). Η περίπτωση της Τράπεζας της Ελλάδος. Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας. Σχολή Διοικητικών Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών. Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
126. Σταματίου, Α. (2019). Η εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) στην εκπαίδευση: εμπειρική έρευνα στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Σχολή Ανθρωπιστικών Σπουδών
127. Χριστοφίδου, Ε. (2011). *Κουλτούρα και κλίμα*. Διαθέσιμο στο [http://www.moec.gov.cy/dde/anaptyxi\\_veltiosi\\_scholeiou/tomeis\\_drasis/klima\\_ko\\_ultoura/koultoura\\_kai\\_klima.pdf](http://www.moec.gov.cy/dde/anaptyxi_veltiosi_scholeiou/tomeis_drasis/klima_ko_ultoura/koultoura_kai_klima.pdf)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ- ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### ΜΕΡΟΣ Α: Δημογραφικά στοιχεία

Φύλο	<input type="checkbox"/> Άντρας <input type="checkbox"/> Γυναίκα
Ηλικία	<input type="checkbox"/> < 30 ετών <input type="checkbox"/> 31-40 ετών <input type="checkbox"/> 41-50 ετών <input type="checkbox"/> 51-60 ετών <input type="checkbox"/> > 61 ετών
Επίπεδο εκπαίδευσης	<input type="checkbox"/> Βασικός τίτλος σπουδών <input type="checkbox"/> Δεύτερο πτυχίο <input type="checkbox"/> Μεταπτυχιακό <input type="checkbox"/> Διδακτορικό
Οικογενειακή κατάσταση	<input type="checkbox"/> Άγαμος <input type="checkbox"/> Έγγαμος <input type="checkbox"/> Διαζευγμένος <input type="checkbox"/> Χήρος <input type="checkbox"/> Άλλο
Βαθμίδα	<input type="checkbox"/> Πρωτοβάθμια <input type="checkbox"/> Δευτεροβάθμια
Έτη προϋπηρεσίας	<input type="checkbox"/> 0-10 έτη <input type="checkbox"/> 11-20 έτη <input type="checkbox"/> 21 έτη και άνω

### ΜΕΡΟΣ Β: Εφαρμογή Διοίκησης Μέσω Στόχων στις σχολικές μονάδες



Για καθεμία από τις παρακάτω δηλώσεις, κυκλώστε την απάντηση που χαρακτηρίζει καλύτερα τη γνώμη σας για τη δήλωση, όπου: 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4 = Συμφωνώ και 5 = Συμφωνώ απόλυτα.

Δηλώσεις	1	2	3	4	5
1. Στον οργανισμό που εργάζομαι, δουλεύω με βάση την επίτευξη στόχων	1	2	3	4	5
2. Οι στόχοι που τίθενται στη σχολική μονάδα είναι σαφώς καθορισμένοι	1	2	3	4	5
3. Οι στόχοι που τίθενται στις σχολικές μονάδες οριοθετούνται χρονικά	1	2	3	4	5
4. Συμμετέχω στον καθορισμό των στόχων που θέτονται από τους προϊσταμένους	1	2	3	4	5
5. Οι στόχοι στη σχολική μονάδα που εργάζομαι είναι ομαδικοί και όχι ατομικοί	1	2	3	4	5
6. Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας παρέχει ανατροφοδότηση αναφορικά με την επίτευξη των στόχων	1	2	3	4	5
7. Οι στόχοι που θέτονται στη σχολική μονάδα που εργάζομαι συνδέονται με την απόδοση των μαθητών	1	2	3	4	5
8. Οι στόχοι που τίθενται στη σχολική μονάδα που εργάζομαι είναι επιτεύξιμοι	1	2	3	4	5
9. Υπάρχει συστηματική αξιολόγηση της επίτευξης των στόχων στη σχολική μονάδα που εργάζομαι	1	2	3	4	5
10. Οι ομαδικοί στόχοι είναι αποτελεσματικότεροι από	1	2	3	4	5

τους ατομικούς

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 11. Οι στόχοι που τίθενται στη σχολική μονάδα που εργαζομαι αξιολογούνται αξιοκρατικά  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας στηρίζει την προσπάθεια των εκπαιδευτικών για την επίτευξη των στόχων                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας παρέχει κίνητρα για την επίτευξη των στόχων  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Η εργασία βάσει στόχων παρέχει υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Η εργασία βάσει στόχων παρέχει υψηλότερο επίπεδο αυτονομίας στη σχολική μονάδα που εργαζομαι                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Η εργασία βάσει στόχων αυξάνει την αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Η εργασία βάσει στόχων αυξάνει την αποδοτικότητα όλης της σχολικής μονάδας   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Η εργασία βάσει στόχων συμβάλλει σε καλύτερο επίπεδο επικοινωνίας/συνεργασίας με τον διευθυντή της σχολικής μονάδας              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Η εργασία βάσει στόχων συμβάλλει σε καλύτερο επίπεδο επικοινωνίας/συνεργασίας με τους άλλους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Η εργασία βάσει στόχων συμβάλλει σε καλύτερο επίπεδο επικοινωνίας/συνεργασίας με τους μαθητές                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Η εργασία βάσει στόχων συμβάλλει στην καλύτερη απόδοση/ εξέλιξη των μαθητών  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## ΜΕΡΟΣ Γ: Εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις σχολικές μονάδες

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι εφαρμόζονται στο σχολείο σας οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, σε σχέση με τα παρακάτω κριτήρια του δείκτη «συντονισμός σχολικής ζωής»;

	Συντονισμός σχολικής ζωής	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
α.	Η διοίκηση θέτει στόχους και προτεραιότητες για τη λειτουργία του σχολείου, αναπτύσσει δραστηριότητες για την υλοποίησή τους και αξιολογεί την πρόδοό τους σε κάθε τομέα					
β.	Οι αποφάσεις είναι αποτέλεσμα συλλογικών διαδικασιών					
γ.	Η κατανομή των εργασιών και η ανάληψη ευθυνών (διδασκικών ή άλλων) γίνονται σύμφωνα με τις ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητες των εκπαιδευτικών					
δ.	Οι εκπαιδευτικοί έχουν συμφωνήσει πάνω σε ένα γενικό πλαίσιο αρχών του σχολείου, τις οποίες όλοι τηρούν, ώστε να έχουν κοινή γραμμή στην αντιμετώπιση των διαφόρων προβλημάτων (προβλήματα πειθαρχίας, ανεπαρκής προετοιμασία των μαθητών, μη έγκαιρη προσέλευση στο σχολείο κλπ.)					
ε.	Οι απόψεις και οι προτάσεις των εκπαιδευτικών λαμβάνονται υπόψη στον σχεδιασμό και στην αντιμετώπιση των προβλημάτων					
στ	Οι απόψεις και οι προτάσεις μαθητών και γονέων, λαμβάνονται υπόψη στον σχεδιασμό και στην αντιμετώπιση των προβλημάτων					
ζ.	Η διοίκηση διαμορφώνει θετικό κλίμα στο σχολείο					
η.	Η διοίκηση διαμορφώνει ξεκάθαρο όραμα και αποστολή του σχολείου					

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι εφαρμόζονται στο σχολείο σας οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, σε σχέση με τα παρακάτω κριτήρια του δείκτη «διαμόρφωση εφαρμογής σχολικού προγράμματος»;

	<b>Διαμόρφωση εφαρμογής σχολικού προγράμματος</b>	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
α.	Η διαμόρφωση του ωρολογίου προγράμματος διέπεται από παιδαγωγικές-διδασκτικές αρχές και παράλληλα λαμβάνει υπόψη τις ιδιαίτερες ανάγκες των μαθητών και των εκπαιδευτικών.					
β.	Από την αρχή της σχολικής χρονιάς προγραμματίζονται δραστηριότητες που αφορούν τη σχολική ζωή για όλο το έτος (γιορτές, εκδρομές, πολιτιστικές και άλλες εκδηλώσεις).					
γ.	Η διοίκηση υποστηρίζει και συντονίζει τη συνεργασία των εκπαιδευτικών ανά ειδικότητα, με στόχο την αποτελεσματικότερη οργάνωση, ανάπτυξη, εφαρμογή και αξιολόγηση του Προγράμματος Σπουδών.					
δ.	Η διοίκηση υποστηρίζει και συντονίζει τη συνεργασία των εκπαιδευτικών και μεταξύ διαφορετικών ειδικοτήτων, με στόχο την αποτελεσματικότερη οργάνωση, ανάπτυξη, εφαρμογή και αξιολόγηση του Προγράμματος Σπουδών.					
ε.	Αναπτύσσονται διαδικασίες στήριξης των εκπαιδευτικών στις ιδιαίτερες ανάγκες τους, καθώς και εξέλιξής τους, από άποψη επιστημονική και παιδαγωγική.					

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι εφαρμόζονται στο σχολείο σας οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, σε σχέση με τα παρακάτω κριτήρια του δείκτη «αξιοποίηση μέσων-πόρων»;

	<b>Αξιοποίηση μέσων-πόρων</b>	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
α.	Η διοίκηση του σχολείου διαμορφώνει χώρους άνετους και λειτουργικούς, οι οποίοι ευνοούν τη μάθηση και τη δημιουργική έκφραση					
β.	Το προσωπικό του σχολείου και οι μαθητές έχουν εύκολη πρόσβαση στα διαθέσιμα μέσα (διάφορους χώρους και εξοπλισμό).					

γ.	Οι διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι αξιοποιούνται με τον καλύτερο τρόπο για τις ανάγκες του σχολείου.					
----	---	--	--	--	--	--

**Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι εφαρμόζονται στο σχολείο σας οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, σε σχέση με τα παρακάτω κριτήρια του δείκτη «σχέσεις μεταξύ εκπαιδευτικών-μαθητών και εκπαιδευτικών με το υπόλοιπο προσωπικό»;**

	<b>Σχέσεις εκπαιδευτικών-μαθητών και εκπαιδευτικών με το υπόλοιπο προσωπικό</b>	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
α.	Υπάρχει κλίμα συνεννόησης, εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού που διαπερνά τόσο τις σχέσεις των εκπαιδευτικών μεταξύ τους, όσο και τις σχέσεις τους με το υπόλοιπο διοικητικό προσωπικό του σχολείου					
β.	Υπάρχει κλίμα συνεννόησης, εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού που διαπερνά τις σχέσεις των εκπαιδευτικών με τη διεύθυνση του σχολείου					
γ.	Οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται και αλληλοϋποστηρίζονται στα διάφορα εκπαιδευτικά ζητήματα					
δ.	Η λήψη αποφάσεων σχετικά με τον προγραμματισμό των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων στηρίζεται στις εισηγήσεις των ομάδων εργασίας που λειτουργούν στο σχολείο και οι αποφάσεις στηρίζονται από το σύνολο του προσωπικού					

**Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι εφαρμόζονται στο σχολείο σας οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, σε σχέση με τα παρακάτω κριτήρια του δείκτη «σχέσεις εκπαιδευτικών-μαθητών και μαθητών μεταξύ τους»;**

	<b>Σχέσεις εκπαιδευτικών-μαθητών και μαθητών μεταξύ τους</b>	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
α.	Οι εκπαιδευτικοί λειτουργούν με πνεύμα δικαιοσύνης, αξιοκρατίας και κατανόησης,– στοιχεία που καλλιεργούν την εμπιστοσύνη των μαθητών απέναντί					

	τους – και δημιουργούν περιβάλλον θετικού διαλόγου					
β.	Οι εκπαιδευτικοί αντιμετωπίζουν τα προβλήματα πειθαρχίας με ευαισθησία και διακριτικότητα, αλλά συγχρόνως με τη δέουσα αυστηρότητα, έτσι ώστε να μη διαταράσσεται η ομαλή λειτουργία του σχολείου					
γ.	Οι κανόνες που ρυθμίζουν τη σχολική ζωή (π.χ. πειθαρχία των μαθητών) είναι απόρροια συναίνεσης όλων των συμμετεχόντων στην εκπαιδευτική διαδικασία					
δ.	Οι μαθητές συμπεριφέρονται σύμφωνα με τις αρχές και τους κανόνες που έχουν διαμορφωθεί στο σχολικό περιβάλλον					
ε.	Οι μαθητές ελέγχονται για τις παραβατικές συμπεριφορές και επιβάλλονται οι προβλεπόμενες ποινές					
στ	Οι προβληματικές συμπεριφορές παρακολουθούνται, αξιολογούνται και γίνονται διορθωτικές κινήσεις τόσο κατά τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς ή ακόμη και για την επόμενη σχολική χρονιά					

**Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι εφαρμόζονται στο σχολείο σας οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, σε σχέση με τα παρακάτω κριτήρια του δείκτη «σχέσεις σχολείου και γονέων –κηδεμόνων»;**

	<b>Αποτελεσματικότητα υφιστάμενου πλαισίου διοίκησης και σχέσεις σχολείου και γονέων - κηδεμόνων</b>	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
α.	Το σχολείο αναπτύσσει μηχανισμούς διερεύνησης των απόψεων και των θέσεων των γονέων/κηδεμόνων					
β.	Διασφαλίζεται τακτική και αμφίδρομη ροή πληροφοριών ανάμεσα στους γονείς/κηδεμόνες και στο σχολείο σχετικά με την πρόοδο των μαθητών, τόσο με απευθείας διαπροσωπική επαφή, όσο και με ασύγχρονα μέσα επικοινωνίας					
γ.	Οι πληροφορίες που παρέχονται από τους εκπαιδευτικούς στις συναντήσεις τους με τους γονείς απαντούν στα ερωτήματα των γονέων					
δ.	Οι εκπαιδευτικοί έχουν μια σαφή σχετικά εικόνα για τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται οι μαθητές στο σπίτι					

	και για τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν					
--	--	--	--	--	--	--

**Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι εφαρμόζονται στο σχολείο σας οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, σε σχέση με τα παρακάτω κριτήρια του δείκτη «ποιότητα διδασκαλίας»;**

	<b>Ποιότητα διδασκαλίας</b>	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
α.	Χρησιμοποιούνται ποικίλα οργανωτικά σχήματα στην τάξη (π.χ. εξατομικευμένη διδασκαλία, διδασκαλία με ομάδες εργασίας κτλ.), ανάλογα με τους στόχους του μαθήματος και τις ανάγκες των μαθητών					
β.	Η υλικοτεχνική και τεχνολογική υποδομή του σχολείου αξιοποιείται στη διδασκαλία ενώ εμπλουτίζεται και με άλλα υλικά					
γ.	Καλλιεργείται στην τάξη πνεύμα συλλογικότητας και συνεργασίας με την ανάθεση και αξιοποίηση ομαδικών εργασιών					
δ.	Οι ατομικές διαφορές και οι διαφορετικές ανάγκες των μαθητών υπολογίζονται στον σχεδιασμό και γίνεται επιλογή των κατάλληλων στρατηγικών για την αντιμετώπισή τους					

**Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι εφαρμόζονται στο σχολείο σας οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, σε σχέση με τα παρακάτω κριτήρια του δείκτη «επίπεδο προόδου μαθητών»;**

	<b>Επίπεδο προόδου μαθητών</b>	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
α.	Η πλειονότητα των μαθητών ανταποκρίνεται επαρκώς στους διδακτικούς στόχους του μαθήματος					
β.	Οι ανισότητες στις επιδόσεις μεταξύ των λιγότερο και των περισσότερο ικανών μαθητών μειώνονται κατά τη διάρκεια της φοίτησής τους στο σχολείο					
γ.	Οι μαθητές σημειώνουν υψηλά ποσοστά επιτυχίας στις ενδοσχολικές εξετάσεις					
δ.	Οι μαθητές σημειώνουν υψηλά ποσοστά επιτυχίας στις εξετάσεις για την εισαγωγή στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση					

στ	Οι μαθητές σημειώνουν υψηλά ποσοστά επιτυχίας σε πανελλαδικούς διαγωνισμούς (μαθηματικών κ.λ.π.)					
η.	Η επίδοση των μαθητών βελτιώθηκε σε σχέση με την προηγούμενη σχολική χρονιά					

**Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι εφαρμόζονται στο σχολείο σας οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, σε σχέση με τα παρακάτω κριτήρια του δείκτη «ατομική και κοινωνική ανάπτυξη μαθητών»;**

	<b>Ατομική και κοινωνική ανάπτυξη μαθητών</b>	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
α.	Η ατομική, κοινωνική και πολιτική ανάπτυξη των μαθητών αποτελεί θέμα προβληματισμού και συζήτησης για το διδακτικό προσωπικό					
β.	Το σχολείο παρέχει ευκαιρίες στους μαθητές να εκτιμούν τόσο την εθνική τους κληρονομιά, όσο και τις ιδιαιτερότητες των άλλων πολιτισμών					





