



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

ΠΜΣ «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων»

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η Διοίκηση μέσω στόχων στα πλαίσια της εφαρμογής της Διοίκησης
Ολικής ποιότητας στη δημόσια προσχολική αγωγή και εκπαίδευση.
Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών.**

Στεργιοπούλου Αθανασία (dem 2056)

Επιβλέπων καθηγητής: Γεώργιος Πιερράκος

Ακαδημαϊκό έτος:2022- 2023

Πρόλογος-Ευχαριστίες

Η συγγραφή αυτής της διπλωματικής εργασίας σηματοδοτεί το τέλος ενός εκπαιδευτικού ταξιδιού. Ευχαριστώ από καρδιάς όλους όσους συντέλεσαν και συμμετείχαν σε αυτή την προσπάθεια.

Ειλικρινά ευχαριστώ τους καθηγητές που συνάντησα και συνέβαλλαν στον πλούτο των γνώσεων που αποκόμισα. Ευχαριστώ ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κο. Πιερράκο Γεώργιο για τη βοήθειά, την κατανόηση και υποστήριξη του στη διπλωματική μου εργασία. Θερμές ευχαριστίες στον κο. Σπυριδάκο Αθανάσιο και τη συντονιστική επιτροπή του Μ.Π.Σ. για την ενσυναίσθηση και στήριξή τους στην περιπετειώδη προσπάθειά μου. Ξεχωριστές ευχαριστίες στον κο. Αθανασίου Γεράσιμο για την αδιάκοπη παρουσία του σε όλα τα πρακτικά και γραμματειακά θέματα που με απασχόλησαν.

Τέλος θέλω να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλους τους συναδέλφους, συνεργάτες, φίλους και ιδιαίτερα στην οικογένειά μου για τον τρόπο που συνέβαλλε ο καθένας ξεχωριστά σε αυτή την προσπάθεια.

22 Μαρτίου 2023

Στεργιοπούλου Αθανασία

Αφιερώνεται στα παιδιά μου, Τίμο και Χρύσα

«Πάντα στον νου σου να 'χεις την Ιθάκη.

Το φθάσιμον εκεί είν' ο προορισμός σου.

Αλλά μη βιάζεις το ταξίδι διόλου.

Καλύτερα χρόνια πολλά να διαρκέσει·

και γέρος πια ν' αράξεις στο νησί

πλούσιος με όσα κέρδισες στον δρόμο,

μη προσδοκώντας πλούτη να σε δώσει η Ιθάκη»

Κ.Π. Καβάφης, 1911

Περιεχόμενα	
Δήλωση περί λογοκλοπής	6
Μέλη επιτροπής εξέτασης	7
Περίληψη	8
Abstract	9
Συντομογραφίες και ακρωνύμια	10
Εισαγωγή	11
A. Θεωρητικό μέρος	
Κεφάλαιο 1^ο. Προσχολική αγωγή και εκπαίδευση	13
1.1 Η σημαντικότητα και αναγκαιότητα της προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης στις σύγχρονες κοινωνίες	13
1.2 Δομές προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης στην Ελλάδα	14
1.3 Ο παιδικός σταθμός και το νηπιαγωγείο ως οργανισμοί αγωγής και εκπαίδευσης	18
1.4 Αρχές οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης	21
Κεφάλαιο 2^ο. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	25
2.1 Ορισμός	25
2.2 Βασικοί εκφραστές της Δ.Ο.Π.	26
2.3 Πλαίσιο εφαρμογής της Δ.Ο.Π.	28
2.4 Βασικές αρχές της Δ.Ο.Π.	29
2.5 Τεχνικές, εργαλεία και μέθοδοι της Ολικής Ποιότητας	31
Κεφάλαιο 3^ο. Διοίκηση μέσω στόχων	39
3.1 Ορισμός	39
3.2 Βασικοί εκφραστές της Δ.Μ.Σ.	40

3.3 Πλαίσιο εφαρμογής της Δ.Μ.Σ.	41
3.4 Στάδια εφαρμογής της Δ.Μ.Σ.	42
3.5 Σύνδεση στοχοθεσίας με στρατηγικό σχεδιασμό	44
3.6 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του συστήματος Δ.Μ.Σ.	45
3.7 Εφαρμογή του συστήματος Δ.Μ.Σ. στη Δημόσια διοίκηση	48

Κεφάλαιο 4^ο. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διοίκηση

Μέσω Στόχων στη εκπαίδευση.	53
4.1 Δ.Ο.Π. στην εκπαίδευση	53
4.1.1 Χαρακτηριστικά εκπαιδευτικών οργανισμών ποιότητας	53
4.1.2 Βασικές αρχές Δ.Ο.Π. στους οργανισμούς εκπαίδευσης	55
4.1.3 Εφαρμογή της φιλοσοφίας του Deming στους οργανισμούς αγωγής και εκπαίδευσης	56
4.1.4 Σχεδιασμός Ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση	58
4.2 Δ.Μ.Σ. στην εκπαίδευση	61
4.2.1 Στάδια ανάπτυξης	62
4.3 Δ.Μ.Σ. και Δ.Ο.Π. σε οργανισμούς προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης	64

Β . Έρευνα

Κεφάλαιο 5^ο. Μεθοδολογική προσέγγιση	67
5.1 Προβληματισμοί - αναγκαιότητα της έρευνας	67
5.2 Σκοποί - ερωτήματα	68
5.3 Μεθοδολογία έρευνας	69
5.4 Ερευνητικό εργαλείο	70
5.5 Δείγμα	71

5.6 Δεοντολογία	71
5.7 Διεξαγωγή της έρευνας	72
5.8 Δυσκολίες- περιορισμοί	74
Κεφάλαιο 6°. Αποτελέσματα της έρευνας	75
6.1 Δημογραφικά στοιχεία και χαρακτηριστικά	75
6.2 Παρουσίαση και ανάλυση ευρημάτων έρευνας	77
Κεφάλαιο 7°. Συζήτηση – Συμπεράσματα	88
7.1 Συζήτηση	88
7.2 Γενικά συμπεράσματα	93
7.3 Περιορισμοί της έρευνας	95
7.4 Προτάσεις - προοπτικές	96
Βιβλιογραφία	98
Παράρτημα	111

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΩΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Στεργιοπούλου Αθανασία του Αχιλλέα, με αριθμό μητρώου 2056 φοιτήτρια του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων δηλώνω υπεύθυνα ότι: «Είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα 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, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.»

Η δηλούσα



Μέλη Επιτροπής Εξέτασης

Γεώργιος Πιερράκος

Ιωάννης Ψαρομήλιγκος

Αθανάσιος Σπυριδάκος

Περίληψη

Η Δ.Μ.Σ. είναι ένα σύστημα διοίκησης που προέρχεται από τον χώρο του επιστημονικού management και έχει εφαρμοστεί τα τελευταία χρόνια στη διοικητική πρακτική των οργανισμών με θετικά αποτελέσματα. Το ζήτημα της εφαρμογής της ως αποτελεσματικό μεθοδολογικό εργαλείο της Δ.Ο.Π. προκύπτει από την ανάγκη της διαρκούς βελτίωσης της ποιότητας στους οργανισμούς προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις του σύγχρονου περιβάλλοντος και να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους.

Στο πλαίσιο αυτού του προβληματισμού είναι ουσιώδες να διερευνηθούν οι απόψεις του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στη δημόσια προσχολική αγωγή και εκπαίδευση. Στη συγκεκριμένη μελέτη διερευνήθηκαν οι απόψεις των παιδαγωγών και νηπιαγωγών που υπηρετούν στους δημοτικούς παιδικούς σταθμούς και τα δημόσια νηπιαγωγεία σχετικά με την εφαρμογή της Δ.Μ.Σ. στα πλαίσια επίτευξης της Δ.Ο.Π. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη μεθοδολογία της ποιοτικής έρευνας. Χρησιμοποιήθηκε ως μεθοδολογικό εργαλείο η ημιδομημένη συνέντευξη με ηχητική καταγραφή. Το δείγμα της έρευνας ήταν στο σύνολο 16 παιδαγωγοί και νηπιαγωγοί που υπηρετούν σε διαφορετικούς δήμους ή διευθύνσεις πρωτοβάθμιας.

Τα αποτελέσματα αναδεικνύουν τις ελλείψεις γνώσεις των συμμετεχόντων για τη Δ.Μ.Σ. και τη Δ.Ο.Π. Ταυτόχρονα όμως περιγράφουν μία εργασιακή κουλτούρα που εφαρμόζει ενίοτε άτυπα αρχές της Δ.Μ.Σ. και συμφωνεί με βασικές αρχές εφαρμογής της. Επιπλέον αναγνωρίζονται ως δομικά στοιχεία για την αποτελεσματικότητα και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού παράγοντες της Δ.Μ.Σ. Τέλος αναγνωρίζεται η ανάγκη για την εισαγωγή διαδικασιών βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών των οργανισμών και αντιμετωπίζεται με θετικό πνεύμα η εφαρμογή της Δ.Μ.Σ. στις μονάδες προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης.

Λέξεις κλειδιά : Παιδικοί σταθμοί, νηπιαγωγεία, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Διοίκηση Μέσω Στόχων, ηγεσία, ανθρώπινο δυναμικό, αξιολόγηση

Abstract

Management by objectives is a managerial system that comes from the field of scientific management and has been applied in recent years to the management practice of organizations with positive results. The issue of its application as an effective methodological tool of Total Quality Management arises from the need for continuous quality improvement in preschool education in order to cope with the challenges of the modern environment and ensure their sustainability.

In the context of this reflection, it is essential to look into the opinions of the human resources employed in public nursery junior prekindergarten centers and kindergarten schools. In this particular study, we are looking into the opinions of the early childhood educators and kindergarten teachers who serve the municipal prekindergarten centers and public kindergartens regarding the implementation of the M.B.O. in order to achieve the T.Q.M. The research was carried out using the qualitative research methodology. The semi-structured interview with audio recording was used as a methodological tool. The research sample was a total of 16 early childhood educators and kindergarten teachers who serve in eight different municipalities or primary schools.

The results highlight the participants' incomplete knowledge about M.B.O and T.Q.M. At the same time, however, they describe a working philosophy that sometimes applies informal principles of M.B.O. and agrees with basic principles of its application. In addition, they recognize basic factors of M.B.O. that affect the effectiveness and achievement of the organization's goals. The need is essential to introduce procedures that improve the services provided by the day care/prekindergarten centers and kindergarten schools. Finally, they think positively about the implementation of the M.B.O. in the organizations that are working.

Key words: nursery junior prekindergarten centers, kindergarten school, Total Quality Management, Management by Objectives, leadership, human resources, evaluation

Συντομογραφίες και ακρωνύμια.

Δ.Δ	Δημόσια διοίκηση
Δ.Ε.Ε.Π.Σ.	Διαθεματικό Ενιαίο Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα σπουδών
Δ.Ο.Π	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
Δ.Μ.Σ.	Διοίκηση μέσω Στόχων
Α.Ε.Ι.	Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
Τ.Ε.Ι	Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
Ι.Ε.Π.	Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής
Κ.Π.Α.	Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
Ο.Τ.Α.	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Π.Α.	Προσχολική αγωγή
Π.Ε.	Προσχολική εκπαίδευση
Φ.Ε.Κ.	Φύλλο Εφημερίδας Κυβερνήσεως
Υ.Π.Ε.Σ.Δ.Α	Υπουργείο εσωτερικής Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης
ISO	International Standard Organization
MBO	Management by Objectives
TQM	Total Quality Management

Εισαγωγή

Η προσχολική αγωγή και εκπαίδευση συμβάλλει αποφασιστικά στη δημιουργία των βάσεων για την ανάπτυξη δεξιοτήτων, στάσεων, γνώσεων και την μελλοντική μάθηση που σχετίζεται με την μεταγενέστερη εκπαιδευτική επιτυχημένη πορεία και την κοινωνικοσυναισθηματική συνοχή. Η συμμετοχή σε προγράμματα προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης είναι ένας από τους δείκτες ποιότητας της πραγματοποίησης των στόχων της Λισαβώνας (Χριστοδούλου-Γκλιάου,2001)

Οι ραγδαίες επιστημονικές, τεχνολογικές και οικονομικές αλλαγές δεν θα μπορούσαν να αφήσουν ανεπηρέαστη την εκπαίδευση ιδιαίτερα μίας τόσο ευαίσθητης και σημαντικής ηλικιακής ομάδας για την πορεία του ανθρώπου. Οι παιδικοί σταθμοί και τα νηπιαγωγεία είναι οι πρώτες δομές μετάβασης του παιδιού από το ασφαλές οικογενειακό περιβάλλον που παρέχεται συστηματική αγωγή και εκπαίδευση από καταρτισμένο και εξειδικευμένο προσωπικό. Οφείλουν να ανταποκριθούν επαναπροσδιορίζοντας τον σκοπό τους και υιοθετώντας καινούργιες στρατηγικές όπως η Δ.Ο.Π. και η Δ.Μ.Σ. με σκοπό τη συνεχή βελτίωση και την υιοθέτηση προγραμμάτων ποιότητας. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσουν να επιβιώσουν και να είναι αποτελεσματικοί οργανισμοί (Πετρίδου,2002).

Η Δ.Ο.Π. είναι μία θεωρητική προσέγγιση που θέτει στο επίκεντρο τον άνθρωπο. Επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση ποιότητας των υπηρεσιών με την συνολική ενεργό συμμετοχή και την βέλτιστη ικανοποίηση αναγκών και προσδοκιών των «πελατών» εστιάζοντας στις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες όλων. Η Δ.Μ.Σ. είναι μία στρατηγική διοίκησης και προγραμματισμού ως ένα βασικό εργαλείο εφαρμογής της Δ.Ο.Π. Προϋποθέτει τη δέσμευση, τη συμμετοχή και τη συναίνεση όλων των εμπλεκομένων στον οργανισμό αλλά και τον συνεχή έλεγχο. Συνδέεται με την αξιολόγηση και διαφοροποιείται από τις υπόλοιπες μεθόδους ως προς την αντικειμενικότητά της.

Σκοπός της εργασίας είναι η διερεύνηση των στάσεων και των απόψεων των παιδαγωγών και νηπιαγωγών που υπηρετούν στη δημόσια προσχολική αγωγή και εκπαίδευση σχετικά με την εφαρμογή της Δ.Μ.Σ. και Δ.Ο.Π. Η εργασία αναπτύσσεται σε δύο μέρη. Το πρώτο αποτελεί το θεωρητικό υπόβαθρο της και διαρθρώνεται σε τέσσερα κεφάλαια. Το πρώτο ασχολείται με την προσχολική αγωγή και εκπαίδευση,

τη σημασία της, κ τις δομές που εφαρμόζεται στην Ελλάδα και της αρχές οργάνωσης και διοίκησής τους. Το δεύτερο αναφέρεται στη Δ.Ο.Π. στο πλαίσιο και στον τρόπο εφαρμογής της στους οργανισμούς. Το τρίτο παρουσιάζει τη Δ.Μ.Σ. ως ένα στρατηγικό εργαλείο διοίκησης στα πλαίσια επίτευξης της Δ.Ο.Π. , τη διαδικασία εφαρμογής της , τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Το τέταρτο αναπτύσσει την εφαρμογή της Δ.Μ.Σ. και της Δ.Ο.Π. στην εκπαίδευση και ειδικότερα στους οργανισμούς προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης. Το δεύτερο μέρος αποτελεί την έρευνα αυτή καθ' αυτή και αποτελείται από τρία κεφάλαια. Στο πέμπτο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, στο έκτο τα αποτελέσματα και η ανάλυσή τους και στο έβδομο παρατίθενται τα συμπεράσματα, και οι προτάσεις της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο.

ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗ ΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

1.1 Η σημαντικότητα και αναγκαιότητα της προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης στη σύγχρονη εποχή

Οι σύγχρονες θεωρίες της παιδαγωγικής υποστηρίζουν ότι τα πρώτα χρόνια της ζωής του παιδιού είναι ζωτικότητας σημασίας για τη σωματική, διανοητική και κοινωνική του ανάπτυξη. Πρέπει να δοθεί σημασία στην ανάπτυξη και καλλιέργεια των αισθήσεων του παιδιού και την απόκτηση βιωμάτων και εμπειριών που ενθαρρύνουν την εντύπωση, την έκφραση και την επικοινωνία. Το παιδί της προσχολικής ηλικίας χρειάζεται ποσότητα και ποιότητα εμπειριών για να αναπτύξει τις ικανότητές του, να ανακαλύψει να γνωρίσει και να αποδεχτεί τον εαυτό του, το φυσικό και κοινωνικό σύνολο που το περιβάλλει και να αναπτύξει δημιουργική σχέση αλληλεπίδρασης μαζί του. Η ικανοποίηση των βασικών αναγκών του παιδιού αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την αποστολή της προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης.

Η επίδραση και σπουδαιότητα της προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης στην πρώιμη παιδική και νηπιακή ηλικία, στη διανοητική και ψυχική εξέλιξη του παιδιού και στη συγκρότηση της προσωπικότητάς του επιβεβαιώνονται και από τις σύγχρονες θεωρίες ανάπτυξης. Ο Bruner υποστηρίζει ότι ένα πολιτιστικό και κοινωνικό περιβάλλον το οποίο είναι πλούσιο σε εμπειρίες και ερεθίσματα, επηρεάζει τη γνωστική ανάπτυξη των παιδιών. Η γνωστική εξελικτική θεωρία του Piaget τονίζει την ενεργητική μάθηση των παιδιών και την οικοδόμηση της γνώσης μέσα από την αλληλεπίδραση με το κοινωνικό περιβάλλον. Ο Vygotsky υποστηρίζει ότι η επίδραση του κοινωνικού περιβάλλοντος και η συναναστροφή του παιδιού πρώιμης και προσχολικής ηλικίας με συνομηλίκους και ενήλικες αναπτύσσει τις υψηλές νοητικές λειτουργίες του παιδιού. Ο Gardner στη θεωρία του περί πολλαπλής νοημοσύνης αναφέρεται σε οχτώ διαφορετικούς τρόπους μάθησης, γιατί δεν μπορούμε να μάθουμε όλοι με τον ίδιο τρόπο αφού δεν έχουμε όλοι οι άνθρωποι τις ίδιες ικανότητες. Ο Bronfenbrenner με τη θεωρία των οικολογικών συστημάτων θεωρεί ότι το παιδί συμμετέχει ενεργά σε πολλαπλά πλαίσια, τα οποία συνδέονται μεταξύ τους και επηρεάζουν τις διαδικασίες ανάπτυξής του (Ντολιοπούλου, 2000* Κουτσοβάνου, 1994).

Η νευρολογία άλλωστε έχει δείξει ότι η πλαστικότητα του εγκεφάλου είναι στο μέγιστο τα 3-4 πρώτα χρόνια της ζωής ενώ ο εγκέφαλος των παιδιών αναπτύσσεται ραγδαία σε

αυτές τις ηλικίες. Μέχρι την ηλικία των 6, έχει πια φτάσει στο 90% του τελικού ενήλικου βάρους του. Επιβεβαιώνεται επομένως η σημασία της προσχολικής ηλικίας και η σχέση της ψυχικής εξέλιξης του παιδιού με την εκπαιδευτική διαδικασία σε συνδυασμό με την εξαιρετικά μεγάλη ικανότητά του για μάθηση σε αυτή την ηλικία (Κιτσαράς, 2001).

Η αναγκαιότητα όμως της προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης υπαγορεύεται και από τις κοινωνικές συνθήκες. Στη σύγχρονη εποχή η δομή της οικογένειας μεταβάλλεται διαρκώς. Οι διαφορετικοί τύποι οικογένειας, η αλλαγή στη μορφή της, η αύξηση των διαζυγίων, η διαφοροποίηση του ρόλου του πατέρα στη συμμετοχή και φροντίδα των παιδιών, η συμμετοχή της μητέρας όλο και περισσότερο στον εργασιακό στίβο είναι παράγοντες που μεταβάλλουν τις ανάγκες των παιδιών και της οικογένειας και διαμορφώνουν διαφορετικές συνθήκες. Όσο και αν η οικογένεια παραμένει ένα ευνοϊκό περιβάλλον για την ανάπτυξη του παιδιού δεν μπορεί να ανταποκριθεί πλέον σε όλες τις ανάγκες του για αγωγή και εκπαίδευση. Είναι υποχρέωση της πολιτείας να μεριμνήσει προς όφελος της οικογένειας και της εκπαίδευσης για κοινωνικοποίηση των παιδιών. Μετά την οικογένεια η προσχολική αγωγή αποτελεί σημαντικότερο φορέα αγωγής και κοινωνικοποίησης των παιδιών πρώιμης και προσχολικής ηλικίας (Κιτσαράς, 2001* Ζαμπέτα, 2004).

Σήμερα η αναγκαιότητα της Π.Α. & Π.Ε. αναγνωρίζεται διεθνώς. Είναι επιτακτική ανάγκη να εξασφαλιστεί στο παιδί από την πιο μικρή του ηλικία, ποιοτική εκπαίδευση για την πνευματική, ηθική και σωματική του εξέλιξη. Το 2006 η ευρωπαϊκή επιτροπή στο πλαίσιο της συζήτησης "Αποτελεσματικότητα και ισότητα στην ευρωπαϊκή εκπαίδευση και εκπαιδευτικά συστήματα" έδωσε έμφαση στην προσχολική αγωγή και εκπαίδευση για βελτίωση ποιότητας στην εκπαίδευση. Η ενδυνάμωση του θεσμού συνδέεται με τη δυνατότητα πρόσβασης στην προσχολική αγωγή και τη βελτίωσή της. Γι' αυτό και η συμμετοχή σε προγράμματα προσχολικής αγωγής είναι ένας από τους 16 δείκτες ποιότητας για την πραγματοποίηση των στόχων της Λισαβώνας (Χριστοδούλου-Γκλιάου, 2001).

1.2 Δομές της προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης στην Ελλάδα.

Οι κοινωνικές και επιστημονικές εξελίξεις έθεσαν τις προϋποθέσεις να γίνεται λόγος για υψηλής ποιότητας παροχή υπηρεσιών στους οργανισμούς προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης. Όπως στις περισσότερες χώρες της Ευρώπης όμως (εκτός από την Ισπανία, τη Φιλανδία και τη Σουηδία) έτσι και στην Ελλάδα δεν υπάρχει ενιαία εκπαιδευτική πολιτική στην προσχολική αγωγή και εκπαίδευση (Ζαμπέτα, 2004). Εξακολουθεί να υπάρχει η ιστορική διχοτόμηση των θεσμών εκπαίδευσης, αγωγής και φροντίδας με διαφοροποίηση στους στόχους, την οργάνωση και το περιεχόμενο. Η θεσμική αυτή διχοτόμηση σύμφωνα με τη Ζαμπέτα (2004) έχει αντίκτυπο στην ποιότητα και το περιεχόμενο των προγραμμάτων στην εκπαίδευση και τα προσόντα του προσωπικού και στις κοινωνικές κατηγορίες στις οποίες απευθύνεται.

«Στην Ελλάδα, η προσχολική εκπαίδευση και φροντίδα προσφέρεται στις παρακάτω δομές:

A. Σε βρεφικούς, βρεφονηπιακούς και παιδικούς σταθμούς αρμοδιότητας κυρίως των Δήμων (Υπουργείο Εσωτερικών).

B. Σε αντίστοιχες ιδιωτικές δομές προσχολικής αγωγής και φροντίδας (κερδοσκοπικού και μη χαρακτήρα), καθώς και μονάδες απασχόλησης βρεφών ή/και παιδιών για λίγες ώρες και βρεφονηπιακούς σταθμούς ολοκληρωμένης φροντίδας που λειτουργούν υπό την επίβλεψη του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων (Υπουργική Απόφαση Δ22/οικ. 11828/293/ 2017). Η λειτουργία των δημοτικών βρεφικών, βρεφονηπιακών και παιδικών σταθμών διέπεται από τον «Πρότυπο Κανονισμό Λειτουργίας Δημοτικών Παιδικών και Βρεφονηπιακών Σταθμών» (Κοινή Υπουργική Απόφαση 41087/29-11-2017).

Βάσει αυτού, οι βρεφικοί, βρεφονηπιακοί και παιδικοί σταθμοί (ISCED 010) είναι χώροι αγωγής, φροντίδας και ασφαλούς διαμονής για παιδιά προσχολικής ηλικίας. Ειδικότερα:

- Σε βρεφικούς και βρεφονηπιακούς σταθμούς υπάρχει δυνατότητα εγγραφής βρεφών από 2 μηνών, υπό προϋποθέσεις, έως την ηλικία εγγραφής τους στην υποχρεωτική εκπαίδευση (από 4 ετών).
- Οι παιδικοί σταθμοί φιλοξενούν παιδιά από 2,5 ετών έως την ηλικία εγγραφής τους στην υποχρεωτική εκπαίδευση.

Σκοπός των βρεφικών, βρεφονηπιακών και παιδικών σταθμών είναι:

1. Να παρέχουν ενιαία προσχολική αγωγή σύμφωνα με τα πλέον σύγχρονα επιστημονικά δεδομένα
2. Να βοηθούν τα παιδιά να αναπτυχθούν ολόπλευρα, σωματικά, νοητικά συναισθηματικά και κοινωνικά
3. Να εξαλείφουν κατά το δυνατό, τις διαφορές που τυχόν προκύπτουν από το πολιτιστικό, οικονομικό και μορφωτικό επίπεδο των γονιών τους
4. Να εξυπηρετούν τους γονείς και παράλληλα να τους ευαισθητοποιούν πάνω σε θέματα σύγχρονης παιδαγωγικής και ψυχολογίας
5. Να βοηθούν τα παιδιά προσχολικής ηλικίας στην ομαλή μετάβασή τους από το οικογενειακό στο σχολικό περιβάλλον
6. Να παρέχουν ημερήσια διατροφή και φροντίδα στα παιδιά που φιλοξενούν τηρώντας τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας.

Στους βρεφικούς, βρεφονηπιακούς και παιδικούς σταθμούς μπορεί να επιβάλλονται μηνιαία τροφεία στις οικογένειες των φιλοξενούμενων παιδιών, σύμφωνα με την οικονομική τους δυνατότητα.

Στην αρμοδιότητα των Δήμων εντάσσεται, μεταξύ άλλων, η χορήγηση άδειας ίδρυσης και λειτουργίας δημοτικών και ιδιωτικών βρεφικών, βρεφονηπιακών και παιδικών σταθμών (Νόμος 3463/2006).

Γ. Σε νηπιαγωγεία, δημόσια και ιδιωτικά, αρμοδιότητας του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων.

Η προσχολική εκπαίδευση που παρέχεται στα νηπιαγωγεία (ISCED 020) ανήκει στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, υπάγεται στην ίδια δε νομοθεσία (Νόμος 1566/1985) .

Η υποχρεωτική εκπαίδευση στην Ελλάδα έγινε πρόσφατα δίχρονη και ξεκινά από την ηλικία των 4 ετών, με φοίτηση στα νηπιαγωγεία (Ν. 4521/2018). Έχει τεθεί σε καθολική εφαρμογή, σε εθνικό επίπεδο, κατά το σχολικό έτος 2021-22 (Νόμος 4704/2020).

Σκοπός του Νηπιαγωγείου, βάσει του νόμου 1566/1985, είναι « να βοηθήσει τα νήπια να αναπτυχθούν σωματικά, συναισθηματικά, νοητικά και κοινωνικά και ειδικότερα:

1. Να καλλιεργούν τις αισθήσεις τους και να οργανώνουν τις πράξεις τους, κινητικές και νοητικές.
2. Να εμπλουτίζουν και να οργανώνουν τις εμπειρίες τους από το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον και να αποκτούν την ικανότητα να διακρίνουν τις σχέσεις και αλληλεπιδράσεις που υπάρχουν μέσα σε αυτό.
3. Να αναπτύσσουν την ικανότητα κατανόησης και έκφρασης με σύμβολα γενικά και ιδιαίτερα στους τομείς της γλώσσας, των μαθηματικών και της αισθητικής.
4. Να δημιουργούν διαπροσωπικές σχέσεις, που θα τα βοηθήσουν στη βαθμιαία και αρμονική ένταξή τους στην κοινωνία.
5. Να αναπτύσσουν πρωτοβουλίες ελεύθερα και αβίαστα μέσα στο πλαίσιο του οργανωμένου περιβάλλοντος και να προσαρμόζονται στην αμφίδρομη σχέση ατόμου και ομάδας

Η φοίτηση στα δημόσια νηπιαγωγεία είναι δωρεάν.»

Το προσωπικό των παιδικών σταθμών αποτελείται από νηπιαγωγούς πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, από παιδαγωγούς προσχολικής ηλικίας τεχνολογικής και πλέον πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, οι οποίοι αμφότεροι πλαισιώνονται από βοηθούς βρεφονηπιοκόμους, απόφοιτους από δημόσια ή ιδιωτικά ΙΕΚ. Στους παιδικούς σταθμούς η αναλογία παιδιών παιδαγωγών είναι: α) για τους μεν βρεφικούς 2 παιδαγωγοί και μία βοηθός για 12 παιδιά έως 2,5 χρόνων β) για τους δε παιδικούς 2 παιδαγωγοί για 25 παιδιά , ενίοτε και μία βοηθός. Στα νηπιαγωγεία διορίζονται μόνο νηπιαγωγοί πανεπιστημιακής εκπαίδευσης. Η αναλογία παιδιών προσωπικού είναι 1 νηπιαγωγός με 25 νήπια.

Μία ακόμα σημαντική διαφορά ανάμεσα στα νηπιαγωγεία και τους παιδικούς σταθμούς είναι η απουσία θεσμοθετημένου προγράμματος. Για το νηπιαγωγείο το Ινστιτούτο εκπαιδευτικής πολιτικής έχει συγγράψει τον Οδηγό Νηπιαγωγού στον οποίο προωθείται η Διαθεματική προσέγγιση (ΔΕΠΠΣ) και τα σχέδια εργασίας (project). Το Δεκέμβρη του 2021 δημοσιεύθηκε το νέο πρόγραμμα σπουδών για την προσχολική εκπαίδευση και το νηπιαγωγείο, το οποίο πιλοτικά θα εφαρμοστεί στα Πειραματικά νηπιαγωγεία της χώρας κατά τα έτη 2021-2022. (ΦΕΚ 5961/Β/17-12-2021). Από το σχολικό έτος 2023- 2024 θα εφαρμοστεί σε όλα τα νηπιαγωγεία της χώρας.

Στους παιδικούς σταθμούς υπάρχει το ημερήσιο πρόγραμμα δημιουργικής απασχόλησης, το οποίο βασίζεται στην παιδοκεντρική προσέγγιση αναγνωρίζοντας τα ηλικιακά χαρακτηριστικά των παιδιών, τις ανάγκες τους και τη μοναδικότητά τους. Κατά συνέπεια δεν υπάρχει θεσμοθετημένο αναλυτικό πρόγραμμα και οι δραστηριότητες χαρακτηρίζονται από άτυπες προσεγγίσεις. Τον Ιούλιο του 2021 προτάθηκε σε δημόσια διαβούλευση το πρόγραμμα "Κυψέλη", ένα νέο πλαίσιο για την προσχολική αγωγή 0-4, μία πρόταση που βασίζεται στη διεθνή έρευνα και πρακτική. Επίσης προτείνεται η διαμόρφωση ενός Εθνικού Συμβουλίου Προσχολικής Αγωγής και Διαπαιδαγώγησης. Στόχος είναι η αναβάθμιση της ποιότητας της προσχολικής αγωγής 0-4χρόνων.

1.3. Ο παιδικός σταθμός και το νηπιαγωγείο ως οργανισμοί αγωγής και εκπαίδευσης.

Οι παιδικοί και βρεφονηπιακοί σταθμοί των δήμων αποτελούν Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου και διοικούνται από Διοικητικά Συμβούλια (Ν.16065/2002). Ενώ δεν υπάγονται στο τυπικό εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας αποτελούν δομές αγωγής με σκοπό την παροχή γνώσεων, στάσεων και δεξιοτήτων σύμφωνα με τις σύγχρονες επιστημονικά παιδαγωγικές προσεγγίσεις, την κοινωνική, νοητική, συναισθηματική και σωματική ανάπτυξη των παιδιών, στην μετάβαση από το οικογενειακό στο σχολικό περιβάλλον και την παροχή ημερήσιας διατροφής και φροντίδας όπως αναφέρεται στον πρότυπο κανονισμό λειτουργίας τους. Έχουν συγκεκριμένη οργανωτική δομή με αρχές και κανόνες λειτουργίας οι οποίες καθορίζουν το είδος των εργασιών, την κατανομή των εξουσιών και τους μηχανισμούς επικοινωνίας ανάμεσα στα μέλη (ΦΕΚ: Τεύχος Β'4249/05.12.2017).

Τα νηπιαγωγεία αποτελούν διοικητικά αυτόνομες εκπαιδευτικές μονάδες με δική τους περιφέρεια, αρχεία, πρόγραμμα εργασίας, διεύθυνση (που ασκείται από τον/την προϊστάμενο/η) και σύλλογο διδασκόντων ο οποίος ασχολείται με ζητήματα που αφορούν στη σχολική μονάδα (σε επίπεδο Προγράμματος, διδασκαλίας, υποδομών, ανθρώπινων πόρων) . Ανήκουν και εποπτεύονται από το Υπουργείο Παιδείας.

Τόσο οι παιδικοί σταθμοί όσο και τα νηπιαγωγεία αποτελούν οργανωμένες κοινωνικές οντότητες, οι οποίες διαθέτουν τα έμψυχα και άψυχα εκείνα στοιχεία που απαρτίζουν και συμμετέχουν στη διαδικασία της εκπαίδευσης σε ένα συγκεκριμένο τόπο.

Αποτελούν λοιπόν οργανισμούς, ένα σύστημα δηλαδή το οποίο μέσα σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον διαθέτει συγκεκριμένους στόχους, συμμετέχοντες, κοινωνική δομή, εγκαταστάσεις αλλά και τεχνολογία. Το παιδαγωγικό, εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό μιας προσχολικής μονάδας καθώς και τα μέλη αυτής (μαθητές/τριες) συντονίζει τις δράσεις του, συνεργάζεται και αλληλοεπιδρά έχοντας συγκεκριμένους σκοπούς και προσδοκίες.

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των παιδικών σταθμών, των νηπιαγωγείων και γενικά των οργανισμών εκπαίδευσης είναι αυτά που τους διαφοροποιούν από άλλους οργανισμούς. Στους οργανισμούς εκπαίδευσης δεν είναι σαφές ποιο είναι το προϊόν, ποιοι οι πελάτες και ποιοι οι εργαζόμενοι. Η ιδιαιτερότητα ενός εκπαιδευτικού οργανισμού έγκειται στον ξεκάθαρο και ακριβή καθορισμό του σκοπού του που είναι η παροχή εκπαίδευσης, εφόσον η τελευταία δεν επιδέχεται μίας και μόνης ερμηνείας (Κουτούζης, 2008).

Το γεγονός αυτό καθιστά δύσκολη την προσέγγιση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας γιατί προϋποθέτει ότι οι εκπαιδευτικές μονάδες θα πρέπει να έχουν μια κοινή στάση ως προς τους στόχους (Κουτούζης, 2008). Επιπλέον οι μαθητές «έχουν το διπλό ρόλο εργαζόμενου και πελάτη αλλά ταυτόχρονα είναι και έμμεσα, αποτέλεσμα της λειτουργίας του οργανισμού!» (Κουτούζης, 2008, σ. 31).

Η Χατζηπαναγιώτου (2008) ομοίως αναφέρει ότι η δομή και ο τρόπος λειτουργίας των εκπαιδευτικών οργανισμών είναι παράγοντες που τους διαφοροποιούν από τους άλλους οργανισμούς. Υποστηρίζει ότι η δυναμική που αναπτύσσεται στις σχέσεις των ανθρώπινων πόρων επηρεάζει τα αποτελέσματα, τα οποία δεν μπορούν να είναι κοινά και προκαθορισμένα για όλους, κάνοντας έτσι το σχολείο ένα οργανισμό που διαφέρει από τους υπόλοιπους. Παρ' όλα αυτά «οι οργανισμοί εκπαίδευσης πρέπει να έχουν ορθολογική διοίκηση για να μπορούν να αξιοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους πόρους που διαθέτουν, να είναι αποτελεσματικοί και να μπορούν να λειτουργούν ως οργανισμοί που διαρκώς μαθαίνουν και οι ίδιοι» (Everard and Morris, 1999 όπ. αναφ. στο Σιδηροπούλου, 2019 σελ.21).

Στις σύγχρονες κοινωνίες το εκπαιδευτικό σύστημα θεωρείται ως ένα ανοιχτό κοινωνικό σύστημα το οποίο σαφώς δέχεται επιρροές από το περιβάλλον του. Αξίζει να σημειωθεί, ότι ο σχολικός οργανισμός ως κοινωνικό σύστημα αποτελείται από δομές, ειδικότητες δηλαδή εκπαιδευτικών, τμήματα καθώς και ιεραρχία (διευθυντής-υποδιευθυντής, εκπαιδευτικοί, βοηθητικό προσωπικό). Μπορούμε να το

χαρακτηρίσουμε ως υποσύστημα του κοινωνικοοικονομικού συστήματος, καθώς αποτελείται από τα σχολεία, τους εκπαιδευτικούς, τους οργανισμούς, τους μαθητές (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008). Ως υποσύστημα, το σχολείο αλληλοεπιδρά με το περιβάλλον του, έτσι όσο πιο μεγάλη είναι αυτή η συναλλαγή τόσο πιο "ανοιχτό" θεωρείται. Ως εκ τούτου η σχολική μονάδα χαρακτηρίζεται ως ένας ζωντανός οργανισμός, ο οποίος προσπαθεί να επιβιώσει, να κατακτήσει τους στόχους του, μέσα σε ένα περιβάλλον το οποίο μεταβάλλεται συνεχώς και δεν έχει διακριτά όρια (Σαΐτης, 2000).

Η Μπρίνια (2008) αναφέρει επίσης ότι κάθε εκπαιδευτική μονάδα αποτελεί ένα σύστημα που απαρτίζεται από αλληλοεπιδρώντα μέρη στα πλαίσια του ευρύτερου εκπαιδευτικού περιβάλλοντος δηλαδή αποτελεί το υποσύστημα ενός ευρύτερου συστήματος. Σύμφωνα με τη Μπρίνια (2008) αυτό το ανοικτό και δυναμικό σύστημα αποτελείται από πέντε στοιχεία :

- τις εισροές (ανθρώπινοι και υλικοί πόροι, πληροφορίες και γνώσεις)
- τη διαδικασία μετασχηματισμού (μέσω της διοικητικής και διδακτικής διαδικασίας)
- τις εκροές (γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές των μαθητών, κοινωνικοποίηση)
- την ανατροφοδότηση (feedback) ως μηχανισμό ελέγχου και
- το περιβάλλον

Όλες οι παραπάνω ιδιαιτερότητες καθιστούν πολύπλοκους τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς και δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στον τρόπο διοίκησης ως σημαντικό στοιχείο της αποτελεσματικής λειτουργίας και ανάπτυξής τους. Όσον αφορά στις μονάδες προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης, η κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος τους είναι απαραίτητη στη διάρκεια του σχεδιασμού και στην εφαρμογή στρατηγικών του παρόντος και του μέλλοντος και αφορά όλο το παιδαγωγικό και εκπαιδευτικό προσωπικό (Argyropoulou, 2010). Οι πολλαπλές όψεις της προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης φέρνουν στο προσκήνιο την ανάγκη ανάδειξης του πεδίου της διοίκησης αυτής της βαθμίδας, με τις επί μέρους ιδιαιτερότητες της και τις παραμέτρους εκείνες, που μπορούν να καθορίσουν μία αποτελεσματική εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική στη μονάδα.

1.4 Αρχές οργάνωσης και διοίκησης στους οργανισμούς προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης.

Ο Κατσαρός (2008) αναφέρει ότι ο όρος «οργάνωση» στον χώρο της διοικητικής επιστήμης συναντάται με δύο σημασίες: α) σαν οντότητα, έννοια συνώνυμη με τον όρο οργανισμός (σχολεία, νοσοκομεία, κτλ.), β) σαν βασική λειτουργία της διοίκησης. Η οργάνωση αναφέρεται στον προσδιορισμό, στην ομαδοποίηση και στον καταμερισμό απαραίτητων δραστηριοτήτων καθώς και στην κατανομή και εκχώρηση εξουσιών, ευθυνών και του είδους των σχέσεων που τις συνοδεύουν, διαμορφώνοντας μία οργανωτική δομή.

Ο Σαΐτης (1992) (όπ. αναφ. στο Ψωρομίτα, 2021) αναφέρει ως οργάνωση τον προσδιορισμό και την εκχώρηση καθηκόντων σε πρόσωπα καθώς και τον καθορισμό της εξουσίας αλλά και των ιεραρχικών σχέσεων μεταξύ ομαδοποιημένων ενεργειών.

Η οργάνωση σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002) είναι η σύμπραξη μίας ομάδας ανθρώπων που μέσω της εργασίας τους επιδιώκουν να επιτύχουν τους στόχους που έχουν θέσει από κοινού. Βασικά στοιχεία της οργάνωσης είναι «οι άνθρωποι, οι σκοποί, η εργασία, η χρονική διάρκεια, τα σύνορα».

Είναι κατανοητό συνεπώς ότι η οργάνωση είναι αναγκαία για τη λειτουργία κάθε οργανισμού και αποτελεί μία από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης (Σαΐτη, Α. Σαΐτης, Χ. 2012).

Ο όρος διοίκηση προέρχεται από το ρήμα διοικώ που σημαίνει φροντίζω για την ολοκλήρωση ενός έργου, διευθύνω, καθοδηγώ. Ο Σαΐτης(2005) αναφέρει ότι «σε κάθε ενσυνείδητη προσπάθεια δύο ή περισσότερων ανθρώπων που στοχεύουν στην πραγματοποίηση ενός συγκεκριμένου έργου, εμφανίζονται οι αρχές της διοίκησης, δηλαδή θεμελιώδεις αλήθειες που απορρέουν από την λογική και την πείρα και χρησιμεύουν σαν οδηγοί κατά την δράση μίας ομάδας ανθρώπων».

Διοίκηση επομένως είναι η διαδικασία του συντονισμού και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και άλλων πόρων ενός οργανισμού, όπου με ενσυνείδητη καθοδήγηση μέσα από οργανωμένες δραστηριότητες, επιδιώκει την επίτευξη των στόχων του οργανισμού όπως ο ίδιος τους έχει θέσει. Αποσκοπεί στην ικανοποίηση του πελάτη-πολίτη με στόχο την εξέλιξη των συνεχώς βελτιωμένων υπηρεσιών, δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στην αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία.

Σύμφωνα με τον Fayol (1965) - πατέρα της διαχειριστική θεωρίας ο οποίος εφάρμοσε τις επιστημονικές αρχές σε έναν οργανισμό- η διοίκηση περιλαμβάνει τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση, τον συντονισμό και το έλεγχο. Επικεντρώνεται δε στον καταμερισμό των δραστηριοτήτων στον επαγγελματικό χώρο και διαχωρίζει τις διοικητικές ικανότητες που κατέχει κάποιος από τις ηγετικές δεξιότητες που μπορεί να διαθέτει. Ο διευθυντής του οργανισμού επιβάλλεται να οριοθετεί το πλαίσιο σύμφωνα με το οποίο οι εργαζόμενοι δραστηριοποιούνται ενώ είναι απαραίτητο να υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στα συμφέροντα των ιεραρχικά ανωτέρων και των εργαζομένων ώστε να ικανοποιούνται με σεβασμό οι ανάγκες αμφοτέρων των μερών.(Σαΐτης, 2005).

Η αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση είναι τα κύρια χαρακτηριστικά του μάνατζμεντ. Θεωρείται η τέχνη ή τρόπος ή δράση να καθοδηγήσει κάποιος μία επιχείρηση, μία κοινωνική οργάνωση, έναν οργανισμό, να τον διευθύνει, να τον αναπτύξει, να τον ελέγξει, αξιοποιώντας αποτελεσματικά όλους τους άυλους και υλικούς πόρους και εφαρμόζεται σε όλους τους τομείς των δραστηριοτήτων του οργανισμού. Το Μάνατζμεντ συνίσταται στις λειτουργίες του Προγραμματισμού (Planning), Οργάνωσης (Organizing), της Διοίκησης ή Διεύθυνσης των ανθρώπων (Leading) και του Ελέγχου (Controlling). Αυτές οι λειτουργίες είναι απαραίτητες για μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, και σε συνδυασμό με την αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων τους (Μπουραντάς, 2015).

Εύλογα λοιπόν προκύπτει το ερώτημα πόσο μπορούν να εφαρμοστούν οι αρχές της οργάνωσης και διοίκησης στους οργανισμούς προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης. Οι Everard & Morris (1999:34) υποστηρίζουν ότι οι αρχές της διοίκησης μπορούν κάλλιστα να εφαρμοστούν στην εκπαίδευση γιατί οι γενικές αρχές της εφαρμόζονται σε όλους τους οργανισμούς. Οι σχολικές μονάδες έχουν ομοιότητες με άλλους οργανισμούς (νοσοκομεία). Οι διευθυντές εκπαιδευτικών μονάδων, δημόσιων υπηρεσιών και εταιρειών είναι δυνατόν να έχουν κοινή διοικητική εκπαίδευση, καθώς στα πλαίσια μίας διοικητικής συνύπαρξης θα αποκομίσουν κοινές γνώσεις και εμπειρίες.

Η Αθανασούλα-Ρέππα (2008) αναφέρει ότι ο Squire (1987) θεωρεί ότι οι αρχές της διοίκησης είναι εφαρμόσιμες στην εκπαίδευση γιατί η εκπαίδευση ασχολείται με

σοβαρά ζητήματα και χρειάζονται τη διοίκηση για να διορθωθούν. Σύμφωνα με την ίδια η διοίκηση ασκείται στους οργανισμούς εκπαίδευσης και περιλαμβάνει τις διαδικασίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης της διεύθυνσης του ελέγχου και του συντονισμού. Η διοίκηση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού ξεκινά με τον σχεδιασμό και τον προγραμματισμό. Καθορίζονται με σαφήνεια οι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι του οργανισμού καταγράφονται οι εναλλακτικές και συν αποφασίζεται η κατά το δυνατόν καλύτερη λύση. Έπειτα οργανώνονται οι άυλοι και υλικοί πόροι και εκχωρούνται αρμοδιότητες στα μέλη του οργανισμού. Η φάση της διεύθυνσης συμπεριλαμβάνει την εκχώρηση εξουσιών από τα μέλη της διοίκησης στα μέλη του οργανισμού. Με αυτόν τον τρόπο οι υφιστάμενοι έχουν τη δυνατότητα να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να αποφασίζουν με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού/σχολείου. Στη συνέχεια εφαρμόζεται το πρόγραμμα που έχουν επιλέξει και αξιολογείται το αποτέλεσμα. Ο έλεγχος προσπαθεί να βρει και να αποκαταστήσει αποκλίσεις από τους προκαθορισμένους στόχους του οργανισμού. Αναφορικά με το συντονισμό, πρόκειται για την κοινή και εποικοδομητική δράση όλων των λειτουργιών με στόχο την υλοποίηση των προκαθορισμένων σκοπών και στόχων (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

Επομένως η διοίκηση στους οργανισμούς αγωγής και εκπαίδευσης αφορά της διαδικασίες που προωθούν την επίτευξη των στόχων του οργανισμού μέσω της ορθής αξιοποίησης όλων των έμψυχων και άψυχων πόρων και αποβλέπει:

- ✓ Στον ακριβή προσδιορισμό των εκπαιδευτικών στόχων
- ✓ Στην εφαρμογή δίκαιων κανόνων που ρυθμίζουν τη λειτουργία
- ✓ Στη δημιουργία και διατήρηση κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος
- ✓ Στην κατάλληλη αξιοποίηση όλων των πόρων για τη βελτίωση και την ποιοτική αναβάθμιση της διαδικασίας εκπαίδευσης
- ✓ Στην αξιολόγηση του βαθμού αποτελεσματικότητας του οργανισμού
- ✓ Στην αναθεώρηση των στόχων του οργανισμού ανάλογα με τις επιρροές του εξωτερικού περιβάλλοντος, έτσι ώστε η διοίκηση του οργανισμού να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της κοινωνίας όπου λειτουργεί (Σαΐτης, 2005 2008).

Παρόλο που οι όροι οργάνωση, διοίκηση, μάνατζμεντ ακούγονται ξένοι (Ζαβλάνος, 1998) στο χώρο της εκπαίδευσης και αγωγής, εάν θεωρήσουμε το

μάνατζμεντ του εκπαιδευτικού οργανισμού ως μια διαδικασία συντονισμού δράσεων για την παροχή εκπαίδευσης με ποιοτικά αποτελέσματα , τότε δεν είναι ασυμβίβαστοι με εκείνον.

Η απαίτηση για έναν αποτελεσματικό και αποδοτικό σχολείο σε σχέση με τους στόχους του έθεσε τις βάσεις για την εισαγωγή των αρχών της σύγχρονης επιστήμης του μάνατζμεντ σε επίπεδο μονάδων.

Συμπερασματικά λοιπόν, γνωρίζοντας ότι η οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη ενός κράτους είναι συνάρτηση της ποιότητας της εκπαίδευσης που προσφέρει αυτό στους πολίτες του, κατανοούμε τη βαρύτητα και σημασία της διοικητικής διαδικασίας στους οργανισμούς προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1 Ορισμός Δ.Ο.Π.

Ο όρος ποιότητα είναι μία αφηρημένη και υποκειμενική έννοια. Η Αμερικανική εταιρεία ορίζει την έννοια της ποιότητας ως «ένα σύνολο στοιχείων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που σχετίζονται με την ικανοποίηση δεδομένων αναγκών των ανθρώπων. Ωστόσο επειδή η ικανοποίηση αυτών των αναγκών είναι ατομικό θέμα ποικίλλει ανάμεσα στα άτομα» (Μπρίνια ,2008,σ.261).

Ο Μπουραντάς (2002) αναφέρει ότι υπάρχουν δύο μορφές ποιότητας: α) η εσωτερική ποιότητα, δηλαδή το κατά πόσο ανταποκρίνεται το προϊόν στις προδιαγραφές του και β) η εξωτερική ποιότητα, δηλαδή οι απαιτήσεις που έχουν οι πελάτες από το προϊόν ή την υπηρεσία και πόσο αυτό ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους.

Αξιοσημείωτο είναι να αναφερθούμε και στην άποψη περί ποιότητας διακεκριμένων επιστημόνων που επηρέασαν και θεμελίωσαν τις σύγχρονες θεωρίες της διοίκησης . Ο Deming ορίζει την ποιότητα ως τον προβλεπόμενο βαθμό ομοιομορφίας και αξιοπιστίας ενώ ο Crosby αναφέρεται στην ποιότητα ως τη συμμόρφωση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στις προδιαγραφές και τις απαιτήσεις του πελάτη. Σύμφωνα με τον Juran ποιότητα είναι η καταλληλότητα για συγκεκριμένο σκοπό ή χρήση και ο Feigenbaum ταυτίζει την ποιότητα με την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών ανάλογα με την αξιοπιστία και το κόστος.

Ο όρος διοίκηση αφορά στις λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διοίκησης και του ελέγχου τις οποίες χρησιμοποιούν οι εταιρείες και οι οργανισμοί ούτως ώστε να πετύχουν τους στόχους τους με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Είναι ένα σύστημα που βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση με το περιβάλλον του. Η εσωτερική δομή του συστήματος (ιεραρχία , ρόλος, διαδικασίες) προκύπτει από την ανάγκη να πετύχει τους στόχους του.

Ο όρος ολική ποιότητα αφορά στην ποιότητα την οποία επιτυγχάνουμε με την συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού. Ανθρώπινο δυναμικό είναι το σύνολο των ανθρώπων εντός της επιχείρησης και του οργανισμού.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας επομένως είναι ένα σύγχρονο μοντέλο διοίκησης ενός οργανισμού ή επιχείρησης. Έχει ως στόχο τη διαρκή βελτίωση της αξίας του παρεχόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας για τον πελάτη-αποδέκτη και σκοπό την ικανοποίησή του. Πρόκειται για την πλήρη ανταπόκριση του προϊόντος στις ανάγκες και απαιτήσεις του πελάτη. Αφορά στη διαρκή προσπάθεια μεθόδων αναζήτησης για τη συνεχή βελτίωση όλων των λειτουργιών του οργανισμού ή της επιχείρησης.

Ο Ζαβλανός (2003,σ.30) θεωρεί τη ΔΟΠ ως « την αμοιβαία συνεργασία όλων των ατόμων μέσα στον οργανισμό για την πραγματοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών ώστε να παραχθούν προϊόντα και υπηρεσίες που να ικανοποιούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών».

Ομοίως ο Κέφης (2005,σ.30) χαρακτηρίζει τη ΔΟΠ σαν «ολοκληρωμένη δέσμευση για συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών, η οποία εκδηλώνεται με τη συμμετοχή όλων, ώστε να ικανοποιούνται απόλυτα οι σημερινές και μελλοντικές ανάγκες των πελατών».

Η ΔΟΠ ως ένα σύστημα σύγχρονης διοίκησης πέρα από τη βιομηχανία και τις επιχειρήσεις εφαρμόζεται πια και στην εκπαίδευση.

2.2 Βασικοί εκφραστές Δ.Ο.Π.

Σύμφωνα με την Μπρίνια (2008) σημαντικοί συγγραφείς που έχουν επηρεάσει δυναμικά της έννοια της ποιότητας είναι οι Edwards Deming, Philip Crosby, Joseph Juran, Armand Feigenbaum, Garvin, Kaoru Ishikawa και ο Genichi Taguchi.

Ο Deming (1986) προσανατολίζεται στον πελάτη και ορίζει την ποιότητα ως την ικανοποίηση των αναγκών του στο παρόν και στο μέλλον. Προκύπτει δε από τη σχέση ικανοποίηση = τωρινή απόδοση-αναμενόμενη απόδοση. Ο Deming καθιέρωσε 14 σημεία διαχείρισης της ποιότητας καθώς και τον κύκλο P.D.C.A.: σχεδιάζω (planning), Κάνω (doing), Ελέγχω (Checking), Δρω (Acting). Ο Deming τοποθετεί τον άνθρωπο στο κέντρο γιατί υποστηρίζει την ανάπτυξη της σκέψης και της δημιουργικότητάς του.

Ο Juran χαρακτήρισε την ποιότητα ως την καταλληλότητα του αγαθού προς χρήση. Προσανατολίζεται και αυτός, όπως ο Deming, στον πελάτη ως τον τελικό αποδέκτη του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Ανέπτυξε την έννοια της τριλογίας της ποιότητας που

αναφέρεται στον ποιοτικό σχεδιασμό, στον ποιοτικό έλεγχο και στην βελτίωση της ποιότητας. Η τριλογία του είναι απαραίτητο και κατάλληλο εργαλείο που έχει σαν στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την αύξηση του ανταγωνισμού (Δερβιτσιώτης, 2001).

Ο Crosby προσδιόρισε την ποιότητα ως την συμμόρφωση στις απαιτήσεις των πελατών. Προσανατολίστηκε στον προμηθευτή, διατύπωσε τις 5 αρχές της ποιότητας και τα 14 σημεία για την βελτίωσή της (Μπρίνια, 2008). Οι αρχές της ποιότητας είναι, η συμμόρφωση στις απαιτήσεις, η διασφάλιση της ποιότητας, η πρόληψη των ελαττωματικών προϊόντων, κανένα ελαττωματικό προϊόν και το κόστος ποιότητας (Mitra, 2016).

Ο Garvin προσανατολίστηκε και στον πελάτη και στον προμηθευτή. Δεν έδωσε συγκεκριμένο ορισμό. Ωστόσο έθεσε την έννοια των 5 βάσεων και διατύπωσε τις 8 διαστάσεις της ποιότητας (Μπρίνια, 2008). Οι πέντε βάσεις της ποιότητας είναι το υπερβατικό στοιχείο, το προϊόν (τα χαρακτηριστικά του), ο χρήστης (οι επιθυμίες και οι ανάγκες του), η κατασκευή (προδιαγραφές χωρίς ελαττώματα) και η αξία (σχέση ποιότητας κόστους). Οι διαστάσεις της ποιότητας αντίστοιχα είναι: οι επιδόσεις, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, η αξιοπιστία, η συμμόρφωση, η ανθεκτικότητα, η συντηρησιμότητα, η αισθητική και η φαινομενική ποιότητα (Λογοθέτης, 1993).

Ο Feigenbaum καθορίζει την ποιότητα ως την ικανοποίηση του πελάτη με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Προσανατολιζόταν στον προμηθευτή. Αναπτύσσει τον βιομηχανικό κύκλο και τη χρήση των συμβουλίων ποιότητας. Σημαντικά στοιχεία είναι η ηγεσία, οι σύγχρονες τεχνικές και η εκπαίδευση καθώς και τα κίνητρα του προσωπικού,

Ο Ishikawa δεν έδωσε συγκεκριμένο ορισμό για την ποιότητα. Προσανατολίστηκε στη σημαντικότητα του προμηθευτή. Έγινε διάσημος για το διάγραμμά του (διάγραμμα Ishikawa) γνωστό και σαν διάγραμμα αιτίου αποτελέσματος (ψαροκόκαλο). Έδωσε επίσης μεγάλη σημασία στις στατιστικές τεχνικές ελέγχου ποιότητας σε συνδυασμό με τα υπόλοιπα εργαλεία και τους κύκλους ποιότητας. Όλα τα παραπάνω κατά τον Ishikawa είναι απαραίτητα για την βελτίωση της ποιότητας.

Ο Taguchi δεν έδωσε και εκείνος συγκεκριμένο ορισμό για την ποιότητα. Έδωσε όμως έμφαση στην ποιότητα των μεθόδων σχεδιασμού (Μπρίνια, 2008). Οι μέθοδοι σχεδιασμού αναλύονται σε τρεις φάσεις.

1. Σχεδιασμός συστήματος: σχεδιάζεται ένα μοντέλο που ορίζει τις αρχικές παραμέτρους του προϊόντος ή της υπηρεσίας με βάση τις ανάγκες του πελάτη, την τεχνολογία και το περιβάλλον.
2. Σχεδιασμός παραμετρικός: όπου έχει ως στόχο τη βελτίωση της απόδοσης με οικονομικούς και εύκολους παράγοντες ελέγχου.
3. Σχεδιασμός ανεκτικότητας:/ανοχής: αν δεν πετύχουν τα παραπάνω εξετάζονται πολυέξοδοι και δύσκολοι παράγοντες ελέγχου (Ψωμάς, 2013).

2.3 Πλαίσιο εφαρμογής Δ.Ο.Π.

Η Δ.Ο.Π. είναι ένας νέος τρόπος διοίκησης. Μια νέα προσέγγιση για την ανάπτυξη μίας εταιρείας ή οργανισμού και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Ο βασικός της προσανατολισμός είναι η καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των πελατών. Η έννοια του πελάτη αποκτά νέα διάσταση γιατί είναι διευρυμένη καθώς αφορά και στους εξωτερικούς και στους εσωτερικούς πελάτες. Εσωτερικοί πελάτες είναι τα διοικητικά στελέχη, οι υπάλληλοι της εταιρείας ή του οργανισμού, οι οποίοι συμβάλλουν στη δημιουργία προϊόντων και στην παροχή υπηρεσιών, επηρεάζοντας την ποιότητα που προσφέρει ο οργανισμός. Εξωτερικοί πελάτες είναι οι καταναλωτές και τελικοί αποδέκτες των προϊόντων και υπηρεσιών.

Οι πιο σημαντικοί λόγοι για να εφαρμοστεί η Δ.Ο.Π. σε μία εταιρεία ή οργανισμό είναι οι παρακάτω:

- Η ανάγκη επιβίωσης και ανάπτυξης της επιχείρησης σε μία ανταγωνιστική αγορά
- Η αδυναμία των παραδοσιακών προσεγγίσεων για τη διασφάλιση και βελτίωση ποιότητας
- Η αναποτελεσματικότητα των παραδοσιακών διαδικασιών.

Σημαντικός παράγοντας σε όλη αυτή την προσπάθεια είναι ο άνθρωπος στον οποίο δίνεται προτεραιότητα για να επιτευχθούν σημαντικά οφέλη.

Από όλα τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι στα πλαίσια εφαρμογής της Δ.Ο.Π. είναι απαραίτητο να συντρέχουν οι παρακάτω προϋποθέσεις:

1. Η διοίκηση της εταιρείας ή του οργανισμού πρέπει να ναι διαρκώς υποστηρικτική. Είναι σημαντικό να γνωρίζει πολύ καλά την εταιρεία. Πρέπει να σχεδιάζει με βάση τα στοιχεία που συλλέγει, να πράττει, να προγραμματίζει και να ελέγχει (διάγραμμα Deming) με στόχο τη συνεχή βελτίωση προϊόντων ή υπηρεσιών.
2. Ο οργανισμός ή εταιρεία επικεντρώνεται στην ικανοποίηση αναγκών των πελατών και των εργαζομένων και στη διαπίστωση των προσδοκιών τους.
3. Οι εργαζόμενοι πρέπει να παρακινούνται και να ενθαρρύνονται διαρκώς στη λήψη αποφάσεων και στη διατύπωση προτάσεων.
4. Καλλιεργείται η σύμπνοια, η συνέργεια και η ομαδικότητα μεταξύ των εργαζομένων με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους αλλά και την καλλιέργεια μιας κουλτούρας διαρκούς βελτίωσης της εταιρείας ή του οργανισμού (Κέφης, 2014).

2.4 Βασικές αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας βοηθά τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να αντιμετωπίσουν τις ραγδαίες εξελίξεις και τις σημαντικές αλλαγές που συμβαίνουν στο χώρο τους. Οι αλλαγές αυτές οφείλονται στον συνεχή ανταγωνισμό, στους ταχύτατους ρυθμούς προώθησης της έρευνας αλλά και στη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας (Porter & Tanner, 2012).

Ωστόσο η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό προϋποθέτει την υιοθέτηση κάποιων βασικών αρχών και αξιωμάτων τα οποία πρέπει να ακολουθούνται ως θεμελιώδη χαρακτηριστικά της. Ο Λογοθέτης (1993, 2005) αναφέρει ως θεμελιώδη αξιώματα της Διοίκησης ολικής ποιότητας:

- Τη δέσμευση για τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας
- Την επιστημονική γνώση και εκπαίδευση
- Τη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού

Από τα παραπάνω τρία χαρακτηριστικά τα οποία είναι της ίδιας σημαντικότητας προκύπτουν και οι βασικές αρχές της ΔΟΠ. Οι αρχές αυτές υποδεικνύουν τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί θα πρέπει να διοικούνται με σκοπό την

άριστη απόδοσή τους. Οι βασικές αυτές αρχές είναι (Σαΐτης, 1997* Λογοθέτης 1993, 2005*Ζαβλανός , 2003* Κατσαρός, 2008):

- ❖ **Διαμόρφωση οράματος** Η διαμόρφωση οράματος είναι απαραίτητη για την επιχείρηση ή τον οργανισμό. Το όραμα διαμορφώνει και περιγράφει τη φιλοσοφία, τα ιδανικά τις επιδιώξεις και τους στόχους. Το όραμα παρακινεί την ελπίδα και τη μετασηματίζει σε πραγματικότητα.
- ❖ **Δέσμευση της διοίκησης.** Κύριο μέλημα της ανώτατης διοίκησης είναι η υιοθέτηση βασικών αρχών και πολιτικών ποιότητας. Η διοίκηση δεσμεύεται για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των παρεχόμενων Υπηρεσιών. Εκείνη καθοδηγεί και ενθαρρύνει το ανθρώπινο δυναμικό για την υιοθέτηση των αρχών της ΔΟΠ, αποτελώντας πρότυπο με τη συμπεριφορά της . Εμπνέει και παρακινεί τους εργαζόμενους, ενθαρρύνει την ανάμιξή τους στο σύστημα διοίκησης και δημιουργεί περιβάλλον εμπιστοσύνης και ακεραιότητας. Τέλος η διοίκηση βασίζεται σε αντικειμενικά στοιχεία.
- ❖ **Εστίαση στις απαιτήσεις του πελάτη.** Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που θα προσφερθούν στον πελάτη πρέπει να ικανοποιούν τις απαιτήσεις του , υπερβαίνοντας τις προσδοκίες του. Συνεπώς οδηγούν στην πλήρη ικανοποίησή του και αφοσίωσή του σε αυτά. Με τον όρο πελάτη αναφερόμαστε τόσο στον εξωτερικό (τελικό χρήστη του προϊόντος ή της υπηρεσίας) όσο και στους εσωτερικούς πελάτες (όποιος βρίσκεται στην αλυσίδα παραγωγής και έχει τη γνώση και τα μέσα να συνέχισε την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών). Όταν ικανοποιούνται οι εσωτερικοί πελάτες του οργανισμού τότε θα ικανοποιηθεί και ο τελικός πελάτης.
- ❖ **Ενεργός συμμετοχή όλων των εργαζομένων.** Προωθείται η συστηματική εμπλοκή όλων των εργαζομένων ανεξαρτήτου ιεραρχίας σε όλα τα επίπεδα προκειμένου να λυθούν τα προβλήματα και να βελτιωθεί η ποιότητα. Οι υπάλληλοι πρέπει να παρωθούν και να ενθαρρύνονται μέσα από την παροχή κατάλληλων κινήτρων ούτως ώστε να βελτιώνουν τις δραστηριότητές τους. Προωθείται η δημιουργία μικτών ομάδων εργασίας με στόχο τη συν εργατικότητα την ομαδικότητα και την αλληλεπίδραση μεταξύ των ομάδων. Αναγνωρίζονται οι προσπάθειες βελτίωσης και οι εργαζόμενοι ανταμείβονται. Σχεδιάζονται και αναπτύσσονται συστήματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Δίνονται κίνητρα και δημιουργείται ένα

εργασιακό περιβάλλον όπου εξαλείφεται ο ανταγωνισμός και ο φόβος και επικρατούν συνθήκες ασφάλειας.

- ❖ **Συνεχής βελτίωση ποιότητας και αποφυγή κακής ποιότητας.** Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας απαιτεί μία αέναη προσπάθεια βελτίωσης προϊόντων και υπηρεσιών. Η βελτίωση αυτή αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό, στον εξοπλισμό, στα υλικά και στις διαδικασίες. Όλες οι λειτουργίες του οργανισμού μπορούν να βελτιωθούν. Η προσπάθεια επιβάλλει τη συστηματική συμμετοχή και εμπλοκή όλων. Κλειδί στη συνεχή βελτίωση είναι η εκπαίδευση και κατάρτιση με σκοπό την εξέλιξη των ικανοτήτων των εργαζομένων. Η προσπάθεια για βελτίωση στηρίζεται στην ιαπωνική φιλοσοφία Kaizen (αλλαγή για το καλύτερο). Εστιάζει επίσης στην πρόληψη και αποφυγή λαθών σύμφωνα με τη θεώρηση του Crosby zero defects (μηδέν λάθη). Τέλος εφαρμόζει τον κύκλο του Deming PDCA (plan, do, check, act) σε κάθε διαδικασία προκειμένου να αποφευχθούν τα λάθη στην παραγωγή αγαθών και στην παροχή υπηρεσιών.

2.5 Τεχνικές, εργαλεία και μέθοδοι ολικής ποιότητας.

Προκειμένου να αναπτυχθεί και να εφαρμοστεί με επιτυχία η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε επιχειρήσεις και οργανισμούς χρησιμοποιούνται και αποτελούν πολύτιμο μέσο εφαρμογής της διάφορα τεχνικά εργαλεία και μέθοδοι . Οι διοικούντες ανάλογα με το είδος της επιχείρησης ή του οργανισμού και τον χώρο στον οποίο απευθύνεται χρησιμοποιούν τα αντίστοιχα μέσα με σκοπό να εφαρμόσουν με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο της αρχές και τη φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. Τα εργαλεία προσφέρουν στη διοίκηση και στους εργαζομένους υποστήριξη

- Για να μπορέσουν να διαγνώσουν έγκαιρα προβλήματα που αφορούν στην ποιότητα
- Για την ανάλυση με τις απαραίτητες μετρήσεις
- Για να διαμορφώσουν τις καταλληλότερες λύσεις με σκοπό την εξάλειψη των προβλημάτων.

Η πρώτη κατηγορία εργαλείων αφορά στα λεγόμενα επτά στατιστικά εργαλεία της Δ.Ο.Π. Τα στατιστικά αυτά εργαλεία είναι:

- ✓ Τα διαγράμματα ροής διαδικασίας (process flowchart)
- ✓ Τα ιστογράμματα (histogram)
- ✓ Η λίστα/ κατάλογος ελέγχου (checklist)
- ✓ Τα διαγράμματα διασποράς
- ✓ Οι χάρτες ελέγχου (control charts)
- ✓ Η ανάλυση pareto
- ✓ Το διάγραμμα αιτίου αποτελέσματος / ψαροκόκαλο (cause and effect diagram)

Τα συγκεκριμένα εργαλεία χρησιμοποιούνται για την ανάλυση στις βασικές λειτουργίες ενός οργανισμού (Δερβιτσιώτης, 2001).

Η δεύτερη κατηγορία αφορά στις επτά διοικητικές τεχνικές της Δ.Ο.Π. Πρόκειται για τις παρακάτω:

- ✓ Διάγραμμα ανίχνευσης διασυνδέσεων με brainstorming (affinity diagram)
- ✓ Διάγραμμα δένδρου αποφάσεων (decision tree)
- ✓ Διάγραμμα συσχέτισης (relation diagram)
- ✓ πίνακας διαμόρφωσης προτεραιοτήτων
- ✓ Πίνακας διασύνδεσης μεταβλητών
- ✓ Χάρτης ανάλυσης επιλογής διαδικασιών
- ✓ Διάγραμμα δικτύου δραστηριοτήτων (activity network diagram)

Στην πορεία εξελίχθηκαν και εντάχθηκαν στη μεθοδολογία της Δ.Ο.Π. και άλλα διοικητικά εργαλεία. Σκοπός είναι η υποστήριξη , αναγνώριση και προώθηση οργανισμών ή επιχειρήσεων που υιοθετούν τη φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. και κατάφεραν να επιτύχουν υψηλή απόδοση και βαθμό ποιότητας. Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός που ενδιαφέρεται για την ποιότητα των αποτελεσμάτων της δράσης του γίνεται συχνά αντικείμενο αξιολόγησης. Κάτι τέτοιο είναι αναμενόμενο αφού τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι εκείνα που επηρεάζονται από τις συνθήκες λειτουργίας τους. Ο τρόπος που αξιολογείται μία επιχείρηση ή οργανισμός εξαρτάται από το πλαίσιο κάτω από το οποίο λειτουργεί (οικονομικό, κοινωνικό και θεσμικό).

Έχουμε δύο βασικά είδη αξιολόγησης:

- Εξωτερική αξιολόγηση

- Από τον αποδέκτη υπηρεσιών /πελάτη προϊόντων (έρευνες προϊόντων, υπηρεσιών)
- Αξιολόγηση από τρίτο φορέα πιστοποίησης (διεθνή, εθνικά και τοπικά βραβεία ποιότητας, πρότυπα ISO)

- Εσωτερική αξιολόγηση. Η εταιρεία ή οργανισμός αξιολογείται από την ίδια αυτοβούλως (Κ.Π.Α.).

Βραβεία ποιότητας.

Η ευρεία εφαρμογή της Δ.Ο.Π. ώθησε πολλούς κυβερνήσεις και οργανισμούς να θεσπίσουν Εθνικά βραβεία ποιότητας (National Quality Awards). Τα διάφορα βραβεία ποιότητας περιλαμβάνουν τις βασικές αρχές της ΔΟΠ διαμορφωμένες αντίστοιχα σε ένα σύνολο κριτηρίων επιχειρηματικής αριστείας. Σε γενικές γραμμές τα κριτήρια προσπαθούν να αξιολογήσουν και τις τρεις βασικές παραμέτρους που προσδιορίζουν την ΔΟΠ α) διαδικασίες β) σύστημα ποιότητας γ) εσωτερικά ή εξωτερικά αποτελέσματα. Τα πιο σημαντικά βραβεία ποιότητας είναι τα διεθνή βραβεία των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής, της Ευρώπης , της Ιαπωνίας .

Βραβείο ποιότητας Deming

Το βραβείο Deming είναι το πρώτο ιστορικά βραβείο σε σχέση με την ποιότητα. Καθιερώθηκε το 1951. Θεσπίστηκε σαν φόρος τιμής στον GURU της ποιότητας τον Ed. Deming. Απονέμεται ετησίως στην Ιαπωνία. Αφορά δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Υποψήφιοι μπορεί να είναι οργανισμοί και επιχειρήσεις εντός και εκτός Ιαπωνίας είτε παραγωγής προϊόντων είτε παροχής υπηρεσιών.

Στο συγκεκριμένο βραβείο δίνεται έμφαση σε διάφορους δείκτες ανταγωνιστικότητας. Κάθε οργανισμός αξιολογείται με βάση τα παρακάτω κριτήρια:

- ✓ Επιχειρησιακή πολιτική
- ✓ Διοίκηση επιχείρησης/οργανισμού
- ✓ Εκπαίδευση
- ✓ Πληροφόρηση

- ✓ Ανάλυση
- ✓ Τυποποίηση
- ✓ Έλεγχος
- ✓ Διασφάλιση ποιότητας
- ✓ Αποτελέσματα
- ✓ Επιχειρησιακός σχεδιασμός.

Βραβείο ποιότητας Baldrige (National Malcolm Baldrige Award)

Αντίστοιχα με το βραβείο Deming, οι Η.Π.Α. θέσπισαν το 1987 προς τιμή του τότε υπουργού εμπορίου το βραβείο Baldrige. Αφορά ιδιωτικούς και δημόσιους οργανισμούς. Στο βραβείο αυτό υπάρχει μια σειρά κριτηρίων η οποία βαθμολογείται και με τον αντίστοιχο συντελεστή βαρύτητας. Το άθροισμα των συντελεστών είναι 1000. Συγκεκριμένα:

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ
✓ Ηγεσία	90
✓ Πληροφόρηση και ανάλυση	75
✓ Στρατηγικός σχεδιασμός ποιότητας	55
✓ Διοίκηση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	140
✓ Διοίκηση διαδικασιών ποιότητας	140
✓ Ποιότητα και λειτουργικά αποτελέσματα	250
✓ Εστίαση στον πελάτη και ικανοποίησή του	250

ΣΥΝΟΛΟ 1000

Ευρωπαϊκό μοντέλο Επιχειρηματικής αριστείας

Ομοίως στο πνεύμα της εποχής και αναγνωρίζοντας την αξία της Δ.Ο.Π. ιδρύθηκε το 1988 το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Ποιοτικής Διοίκησης. Από το 1992 και εφεξής θεσπίστηκε

το Ευρωπαϊκό μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM). Αρχικά απευθυνόταν σε μεγάλες και μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Από το 1996 θεσπίστηκε και για επιχειρήσεις και οργανισμούς του δημοσίου τομέα.

Πρότυπα ποιότητας

Το 1947 στη Γενεύη ιδρύθηκε ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) προκειμένου να δημιουργηθεί ένα μοντέλο απαιτήσεων ποιότητας μεταξύ των κρατών. Μέλος του ISO είναι ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ).

Σύμφωνα με τον Κέφη (2005) τα διεθνή πρότυπα ποιότητας προσφέρουν αρκετές φορές το επιστημονικό και τεχνολογικό υπόβαθρο προκειμένου να υπάρξει βελτίωση των υπηρεσιών στους τομείς της υγείας, της εκπαίδευσης, της περιβαλλοντικής διαχείρισης, της ασφάλειας και ενίοτε υποδεικνύουν τις μεθόδους αποφυγής κατασπατάλησης πόρων. Τα πρότυπα αυτά δεν εξασφαλίζουν απόλυτα την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας ή προϊόντος αλλά ότι το υπάρχον σύστημα διασφάλισης ποιότητας έχει όλες τις προϋποθέσεις για ένα ποιοτικό αποτέλεσμα.

Τα σημαντικότερα πρότυπα είναι της σειράς ISO 9000 (ISO 9001:2008, ISO 9000:2005, ISO 9004:2009, ISO 19011:2011)³ με τα οποία καθορίζονται βασικές οδηγίες για την επιλογή και τη χρήση προτύπων διασφάλισης ποιότητας και αφορούν και δημόσιους οργανισμούς, και τα πρότυπα της σειράς 14000 τα οποία σχετίζονται με θέματα περιβαλλοντικής διαχείρισης. Τα συγκεκριμένα πρότυπα αναθεωρούνται κατά τακτά χρονικά διαστήματα, όταν οι διεθνείς συνθήκες το επιβάλλουν ή για να συμπεριληφθούν και άλλου είδους και μεγέθους οργανισμοί. Πρότυπα εκδίδονται και από τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (ΕΛΟΤ) αλλά και ευρωπαϊκούς φορείς όπως τους CELENEC, ETSI.

Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης (Κ.Π.Α.)

Το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης είναι ένα εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας που αφορά στη δημόσια διοίκηση και σε όλους τους τομείς δημόσιας ευθύνης. Αποτελεί μετεξέλιξη του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Αριστείας (EFQM). Παρουσιάστηκε στο πρώτο ευρωπαϊκό συνέδριο ποιότητας για τη Δημόσια Διοίκηση που

πραγματοποιήθηκε το 2000 στη Λισαβόνα. Από τότε αναθεωρήθηκε τρεις φορές με τελευταία το 2013 στο 5ο Ευρωπαϊκό συνέδριο που έλαβε χώρα στο Όσλο της Νορβηγίας.

Το Κ.Π.Α. είναι ένα εύχρηστο εργαλείο διαχείρισης ποιότητας και συνάμα είναι το πιο δημοφιλές εργαλείο αυτοαξιολόγησης στους ευρωπαϊκούς οργανισμούς δημόσιας διοίκησης, κεντρικής και τοπικής αυτοδιοίκησης. Οι στόχοι του Κ.Π.Α. αφορούν στα παρακάτω (ΥΠΕΣΔΑ 2013):

- Μέσα από την υιοθέτηση, κατανόηση και εφαρμογή του εργαλείου οι δημόσιοι οργανισμοί ακολουθούν έναν “ κύκλο ποιότητας” κατά Deming χρησιμοποιώντας τα στάδια του προγραμματισμού (Plan), της εκτέλεσης (Do), του ελέγχου (Check) και της ανάδρασης (Act).
- Ο δημόσιος οργανισμός αυτοαξιολογείται με ευκολία ώστε να αποτυπωθεί επαρκώς η κατάσταση και να προσδιοριστούν δράσεις βελτίωσης.
- Αποτελεί γέφυρα μεταξύ διαφορετικών προτύπων που χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ολικής ποιότητας
- Διευκολύνει τη συγκριτική μάθηση μεταξύ των οργανώσεων του δημοσίου τομέα, τη στρατηγική και τον προγραμματισμό, το ανθρώπινο δυναμικό ,τις συνεργασίες , τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες

Τα κριτήρια 1-5 αφορούν στις προϋποθέσεις του οργανισμού, δηλαδή το οφείλει να κάνει ώστε να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τα κριτήρια 6-9 αφορούν τα αποτελέσματα του οργανισμού ως προς τους πελάτες -πολίτες, ως προς το ανθρώπινο δυναμικό, ως προς τα αποτελέσματα απόδοσης, ως προς την κοινωνία.



Μοντέλο Κ.Π.Α. ΥΠΕΣΔΑ 2013

Τα πλεονεκτήματα του Κ.Π.Α.

Συμπερασματικά στόχος της αυτοαξιολόγησης ενός δημόσιου οργανισμού μέσω του Κ.Π.Α. είναι:

- ❖ Η διαπίστωση δυνατών και αδύνατων σημείων του
- ❖ Η διαπίστωση δυνατοτήτων βελτίωσης
- ❖ Ο προγραμματισμός βελτιωτικών δράσεων

Τα οφέλη και τα πλεονεκτήματα για τον οργανισμό που εφαρμόζει το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης είναι:

- ❖ Εντοπισμός δυνατών και αδύνατων σημείων και συνεχής βελτίωση μέσα από την περιοδική αυτοαξιολόγηση
- ❖ Μετρήσιμα αποτελέσματα απόδοσης
- ❖ Αύξηση ικανοποίησης όλων των ενδιαφερομένων
- ❖ Καλύτερη διαχείριση πόρων και λειτουργιών
- ❖ Μείωση κόστους λειτουργίας

- ❖ Ενεργή συμμετοχή και δέσμευση όλων των στελεχών στην προσπάθεια βελτίωσης
- ❖ Προβολή στην κοινωνία.

Σύμφωνα με βασικές ευρωπαϊκές κατευθύνσεις όλες οι διοικητικές διαδικασίες πρέπει να εντάσσονται σε σύστημα ποιότητας. Κατά συνέπεια η εφαρμογή του Κ.Π.Α. συμπληρωματικά με τη χρήση και άλλων συστημάτων διοίκησης ποιότητας όπως η Διοίκηση Μέσω Στόχων (στοχοθεσία) τίθεται ως ζήτημα άμεσης προτεραιότητας. Στο δημόσιο τομέα το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης και η Διοίκηση μέσω στόχων μπορούν και πρέπει να συνδυάζονται. Το Κ.Π.Α. προσδιορίζει τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες των υπηρεσιών. Τα αποτελέσματα αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να καθοριστούν κατάλληλοι και ακριβείς στόχοι.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ

3.1.Ορισμός

Η Διοίκηση μέσω Στόχων είναι από τις πλέον σύγχρονες θεωρίες στον χώρο της διοίκησης. Βασίζεται στην ομαδικότητα, ενδυναμώνει την πρωτοβουλία και τη συλλογική προσπάθεια. Η Δ.Μ.Σ. είναι μία φιλοσοφία ή ένα σύστημα διοίκησης το οποίο ορίζει ότι τα διοικητικά στελέχη ορίζουν τους στόχους της επιχείρησης ή του οργανισμού από κοινού με τους υφισταμένους. Αρχίζει από πάνω προς τα κάτω στην ιεραρχία μιας επιχείρησης και στη συνέχεια διαχέεται από κάτω προς τα πάνω.

Οι βιβλιογραφικές αναφορές στη διοίκηση μέσω στόχων είναι πολλές. Προσπαθώντας να προσεγγίσουμε και να κατανοήσουμε σε βάθος τη Δ.Μ.Σ. αναφέρουμε ενδεχομένως τους πιο αντιπροσωπευτικούς. Σύμφωνα με το επιχειρηματικό λεξικό, « Η Δ.Μ.Σ. αποτελεί ένα διοικητικό σύστημα κατά το οποίο οι στόχοι ενός οργανισμού συμφωνούνται μεταξύ διοίκησης και εργαζόμενων, ώστε από κοινού να προσδιορίζουν την πορεία ενός οργανισμού.»([www.businessdictionary.com/definition/management-by-objectives MBO.html](http://www.businessdictionary.com/definition/management-by-objectives-MBO.html))

Ο Drucker ορίζει τη Δ.Μ.Σ. ως μία φιλοσοφία και συνάμα μία διαχείριση που βασίζεται στην ατομική δύναμη και ευθύνη. Προϋποθέτει κοινό όραμα, συναινετική και συμμετοχική προσπάθεια, δημιουργία ομαδικού πνεύματος. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η συμμετοχή όλων στον στρατηγικό σχεδιασμό και προγραμματισμό.

Ο Odiorne περιγράφει τη Δ.Μ.Σ. ως μία φιλοσοφία κατά την οποία υπάρχει από κοινού συναινετική απόφαση για τον καθορισμό των στόχων και τον αυτοέλεγχο. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η μέγιστη δυνατή παρακίνηση των εργαζομένων.

Σύμφωνα με το άρθρο 1 (Ν3230/2004) η Δ.Μ.Σ. είναι η διαδικασία προσδιορισμού σαφών σκοπών , επιδιώξεων και επιδόσεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα. Στη συνέχεια οι γενικότερες αυτές επιδιώξεις διαχέονται με μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτατο ιεραρχικό επίπεδο. Στον ίδιο νόμο ορίζεται:

- ως αποτελεσματικότητα , η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων

- ως αποδοτικότητα, η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους

- ως δείκτες μέτρησης, τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας και την παρακολούθηση και αξιολόγηση των δράσεων ενός οργανισμού και της επίτευξης των στόχων του. Οι δείκτες μπορεί να είναι γενικοί ή ειδικοί, ποσοτικοί ή ποιοτικοί.

Από τους πιο πρόσφατους ορισμούς, αυτός των Islami et all (2018) αναφέρει τη Δ.Μ.Σ. ως ένα μεθοδολογικό εργαλείο για την ενσωμάτωση (κερδίζοντας, μεγαλώνοντας, αναπτύσσοντας) στις ατομικές ανάγκες του διαχειριστή.

3.2.Βασικοί εκφραστές της Διοίκησης Μέσω Στόχων

Το 1938 ο Chester Bernard (1866-1961) κυκλοφόρησε το βιβλίο του « The function of executive». Στο βιβλίο αυτό αναφερόταν στις 3 βασικές λειτουργίες των διοικητικών στελεχών αναπτύσσοντας σαν μία από αυτές τη διατύπωση σκοπού και αντικειμενικών στόχων ενός οργανισμού.

Ωστόσο αυτός που έκανε ευρέως γνωστή τη διοίκηση μέσω στόχων ήταν ο Peter Drucker το 1955 με το βιβλίο του “ The practice of management”. Σύμφωνα με τον Drucker η Δ.Μ.Σ. είναι ένα σύστημα σύμφωνα με το οποίο κάθε επιχείρηση έχει συγκεκριμένους στόχους να πετύχει. Οι στόχοι αυτοί καθορίζονται συμμετοχικά. Κάθε μέλος που συμμετέχει έχει κάτι να προσφέρει ανάλογα με τη θέση και την ικανότητά του. Οι ενέργειες των μελών πρέπει να οδηγούν την επιχείρηση στην επιτυχία της. Η πραγματική απόδοση κάθε μέλους πρέπει να μετριέται και να συγκρίνεται με το αναμενόμενο σε σχέση με τους στόχους που έχουν θέσει από κοινού όλα τα μέλη.

Την θεωρητική αυτή προσέγγιση του Drucker την εξέλιξε στην πράξη ο George Odiorne με το βιβλίο του “Management by Objectives: A system of managerial leadership”. Ο Odiorne αναφέρει τη Δ.Μ.Σ. ως μία διεργασία όπου το σύνολο των εργαζομένων και της ηγεσίας μίας επιχείρησης / οργανισμού προσδιορίζουν τους κοινούς στόχους και τις περιοχές δράσεις του καθενός, καθορίζοντας και τα αποτελέσματα που περιμένουν. Οι δείκτες απόδοσης του κάθε μέλους ή της κάθε ομάδας προσδιορίζουν την επιτυχή λειτουργία του οργανισμού. Οι δείκτες αξιολογούν την προσφορά του κάθε μέλους ή της ομάδας σε σχέση με τα αναμενόμενα

αποτελέσματα των καθορισμένων στόχων. Συνάμα στο βιβλίο του « The human side of Management by integration and self-control»(1979) τόνισε τον καθορισμό των στόχων που συνδέονται και με την προσωπική ανάπτυξη των μελών.

Ο MacGregor το 1966 επισήμανε ότι το σχέδιο δράσης πρέπει να συμφωνηθεί μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων συμπεριλαμβάνοντας τους στόχους που θα μπορούσαν να επιτευχθούν σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Συνάμα πρότεινε μία νέα μορφή αξιολόγησης βασισμένη στη φιλοσοφία του Drucker . Κάθε εργαζόμενος θέτει τους δικούς του στόχους απόδοσης. Οι στόχοι αυτοί συζητιούνται με τη διοίκηση και η απόδοσή του αξιολογείται σε σχέση με αυτούς τους στόχους κυρίως μέσα από αυτοαξιολόγηση.

3.3. Πλαίσιο εφαρμογής της Διοίκησης μέσω στόχων

Είδαμε προηγουμένως ότι η Διοίκηση μέσω στόχων είναι μία εναλλακτική προσέγγιση στον σχεδιασμό μίας επιχείρησης ή οργανισμού. Πρόκειται για ένα σύστημα διοίκησης που διαχέεται σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού μέσα από τη συμμετοχή και συναίνεση όλων. Προϋποθέτει τη δέσμευση όλων των μερών της επιχείρησης ή του οργανισμού. Βασίζεται στον στρατηγικό σχεδιασμό μέσα από λειτουργίες όπως ο προγραμματισμός, η στοχοθεσία, η κατανομή ευθυνών και αρμοδιοτήτων, η ανατροφοδότηση μέσω της αξιολόγησης, η παροχή κινήτρων και τέλος η αναθεώρηση όλων των παραπάνω λειτουργιών προκειμένου να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή εφαρμογή της.

Επομένως η Διοίκηση μέσω στόχων σχετίζεται αφενός με τη λειτουργία του σχεδιασμού, αφετέρου με εκείνη του ελέγχου. Σημαντικές συνιστώσες είναι η παρακίνηση, η επικοινωνία και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Στο σύστημα Διοίκησης μέσω στόχων καθορίζονται αρχικά οι στόχοι για την επόμενη περίοδο σε σχέση με την αποστολή και το όραμα της επιχείρησης / οργανισμού. Οι στόχοι επικοινωνούνται στα κατώτερα ιεραρχικά στρώματα και ακολουθείται η στρατηγική για την επίτευξή τους. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τα βήματα για να πραγματοποιηθεί ο κάθε στόχος καθώς και τον εντοπισμό και αντιμετώπιση ενδεχομένων προβλημάτων που θα προκύψουν. Κατά την ολοκλήρωση αυτής της περιόδου αξιολογείται η απόδοση του κάθε εργαζόμενου σε σχέση με τους στόχους που έχουν καθοριστεί. Στη

συνέχεια αναζητούνται οι λόγοι για τους οποίους δεν εκπληρώθηκαν οι προσδοκίες και οι αναμενόμενοι στόχοι. Αυτό το στάδιο βοηθά να εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες και η δυνατότητα ανάπτυξης κάθε εργαζόμενου. Τέλος καθορίζονται εκ νέου οι στόχοι για την επόμενη περίοδο και διαμορφώνεται η στρατηγική προκειμένου να ολοκληρωθούν οι στόχοι που προηγουμένως δεν είχαν ολοκληρωθεί. Πολύ σημαντικό στοιχείο επιτυχίας είναι η εμπλοκή των εργαζομένων στον καθορισμό των στόχων. Σύμφωνα με τους Πασιαρτζή (2004) και Μπρίνια (2008) όταν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι θέτουν στόχους που ανταποκρίνονται στον γενικότερο σκοπό της επιχείρησης/ οργανισμού τότε η συμπεριφορά τους είναι αποτέλεσμα προγραμματισμένων ενεργειών. Επιτυγχάνουν τους στόχους που θέτουν και τα αποτελέσματα στην εργασία τους είναι θετικά.

Είναι λοιπόν σαφές ότι η Δ.Μ.Σ. είναι μία θετική φιλοσοφία διαχείρισης.

3.4 Στάδια εφαρμογής της Διοίκησης Μέσω Στόχων

Ο Drucker αναφέρει τα εξής βήματα για την εφαρμογή της διοίκησης μέσω στόχων(<https://www.communicationtheory.org/management-by-objectives-drucker/>):

- Καθορισμός του στόχου. Επικοινωνείται το όραμα και η αποστολή της εταιρείας / οργανισμού. Καθορίζονται ή επαναπροσδιορίζονται από κοινού οι οργανωτικοί στόχοι οι οποίοι βασίζονται σε αυτό. Το σημείο εκκίνησης λοιπόν είναι οι στρατηγικοί στόχοι.
- Ορισμός του στόχου των εργαζομένων. Γίνεται αποκωδικοποίηση των οργανωτικών στόχων για τον κάθε υπάλληλο ή για την κάθε ομάδα.
- Παρακίνηση των εργαζομένων. Ενθαρρύνεται η συμμετοχή των εργαζομένων, Προωθείται ο καθορισμός των επιμέρους προσωπικών ή ομαδικών στόχων. Ενθαρρύνεται, ως σημαντικό στοιχείο της στοχοθεσίας, ο καθορισμός των στόχων από τα ίδια τα άτομα προκειμένου να υπάρχουν κίνητρα για την επίτευξή τους.
- Έλεγχος της προόδου. Οι στόχοι είναι μετρήσιμοι .Κατά συνέπεια μπορεί να αξιολογηθεί η επιτυχία ή η αποτυχία του στόχου που τέθηκε.
- Αξιολόγηση. Παρακολουθείται η πρόοδος και αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων.

- Ανταμοιβή. Μετά την αξιολόγηση προωθείται η ανταμοιβή της προόδου των εργαζομένων. Η αξιολόγηση αυτή ουσιαστικά λειτουργεί σαν ανατροφοδότηση προκειμένου να βελτιωθεί ο σχεδιασμός και να αντιμετωπιστούν ενδεχόμενες αποτυχίες.

Ο Μπουραντάς (2002) αναφέρει ότι η θεωρία του Δ.Μ.Σ. βασίζεται σε δύο αρχές.

1. Η διοίκηση οφείλει να θέσει σε κάθε ομάδα και σε κάθε άτομο συγκεκριμένους στόχους. Ο συχνός έλεγχος απόδοσης θα βοηθήσει την ομάδα ή το άτομο να κατανοήσει τι είναι αυτό που προσδοκά η επιχείρηση/ο οργανισμός από αυτόν όπως και σε σχέση με τι θα τον αξιολογήσει.
2. Η συμμετοχή κάθε ομάδας ή ατόμου στον καθορισμό των στόχων είναι απαραίτητη. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η συναίνεση, η παρακίνηση και η δέσμευσή τους προκειμένου να εφαρμοστούν αποτελεσματικά.

Ως προς την αποτελεσματική εφαρμογή ο Μπουραντάς (2002) θεωρεί απαραίτητα τα παρακάτω βήματα:

- Καθορίζονται οι στρατηγικοί και επιχειρησιακοί στόχοι.
- Οι στόχοι επιμερίζονται σε οργανωτικές ομάδες της επιχείρησης / οργανισμού.
- Οι παραπάνω στόχοι εξειδικεύονται σε ατομικούς στόχους κάθε υπαλλήλου. Οι υπάλληλοι διαμορφώνουν τους ατομικούς τους στόχους που τους έχουν προταθεί και τους κάνουν γνωστούς στον προϊστάμενό τους.
- Τα ενδιαφερόμενα μέρη –προϊστάμενοι και υφιστάμενοι – μέσα από συζήτηση καταλήγουν συναινετικά στους τελικούς στόχους οι οποίοι θα υλοποιηθούν σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο.
- Τα ενδιαφερόμενα μέρη παρακολουθούν από κοινού την πορεία ολοκλήρωσης των στόχων
- Αναλύονται τα δεδομένα και διερευνώνται οι αιτίες των τυχόν αποκλίσεων
- Η διοίκηση έχει υποστηρικτικό και συμβουλευτικό ρόλο καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας.

Ο Drucker προκειμένου να καταστήσει σαφές πώς πρέπει να είναι οι καθορισμένοι στόχοι για να υπάρχει επιτυχία χρησιμοποίησε το ακρωνύμιο S.M.A.R.T.(Specific, Measurable, Acceptable, Realistic, Time bound.). Οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, αποδεκτοί, πραγματοποιήσιμοι και εντός συγκεκριμένων χρονικών περιθωρίων.

Ο Schemerton (2011) υποστηρίζει ότι υπάρχουν τρία είδη στόχων.

1. Στόχοι βελτίωσης, οι οποίοι αφορούν τη βελτίωση απόδοσης με συγκεκριμένο στόχο.
2. Στόχοι προσωπικής ανάπτυξης, που αφορούν σε δράσεις προσωπικής βελτίωσης του προσωπικού.
3. Στόχοι διατήρησης που εκφράζουν την πρόθεση για τη διατήρηση της επιτυχημένης απόδοσης.

Η Rammata (2011) υποστηρίζει ότι οι στόχοι διακρίνονται σε στρατηγικούς και επιχειρησιακούς.

3.5 Σύνδεση στοχοθεσίας με στρατηγικό σχεδιασμό

Ο Σαΐτης (2005) αναφέρει ότι ο σχεδιασμός και ο προγραμματισμός δεν είναι έννοιες ταυτόσημες. Προηγούνται όλων των υπολοίπων λειτουργιών μιας επιχείρησης / οργανισμού. Ο σχεδιασμός αναφέρεται γενικά στο σύνολο των στόχων μίας μελλοντικής προσπάθειας. Αφορά κυρίως στους μακροπρόθεσμους στόχους και αναφέρεται κυρίως στο όραμα και την αποστολή της επιχείρησης / του οργανισμού. Ο προγραμματισμός αφορά στους αντικειμενικούς στόχους προσδιορίζοντας με λεπτομέρειες τους τρόπους και τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται καθώς και τη διάρκειά τους. Συμπερασματικά η διαδικασία του σχεδιασμού και του προγραμματισμού είναι απαραίτητη για την επιτυχή πορεία των σύγχρονων επιχειρήσεων/ προγραμματισμών.

Η διαδικασία του σχεδιασμού και προγραμματισμού περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια:

- ✓ Καθορισμό αντικειμενικών στόχων. Με αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα να υπάρξουν κίνητρα.
- ✓ Προσδιορισμό της παρούσας κατάστασης. Είναι ένα στοιχείο πολύ σημαντικό για το μέλλον.
- ✓ Εντοπισμός προβλημάτων και καταγραφή πιθανών λύσεων.
- ✓ Επιλογή καλύτερης λύσης.
- ✓ Εφαρμογή προγράμματος δράσης.
- ✓ Αξιολόγηση αποτελεσμάτων.

Ως πρόγραμμα ορίζεται το σύνολο των στόχων, της φιλοσοφίας, των κανόνων και των ενεργειών που πρέπει να γίνουν. Τα προγράμματα διακρίνονται σε στρατηγικά και επιχειρησιακά/ λειτουργικά ανάλογα με τους στόχους. Στρατηγικά είναι τα προγράμματα που σχεδιάζουν μακροπρόθεσμους στόχους και αφορούν στα υψηλότερα επίπεδα διοίκησης. Σχετικός με τον όρο στρατηγικά προγράμματα είναι και ο όρος στρατηγικός προγραμματισμός. Αναφέρεται στη διαμόρφωση μακροπρόθεσμων προγραμμάτων που προσδιορίζουν τη θέση ενός οργανισμού / επιχείρησης σε σχέση με το περιβάλλον του. Λειτουργικά ή επιχειρησιακά προγράμματα από την άλλη είναι τα προγράμματα που επικεντρώνονται στη λειτουργία της επιχείρησης / οργανισμού. Συνήθως θέτουν συγκεκριμένους και σύντομους χρονικά στόχους. Διαμορφώνονται από στελέχη μεσαίας και κατώτερης βαθμίδας διοίκησης. Ορίζουν λεπτομερώς τον τρόπο και τη διαδικασία επίτευξης στρατηγικών προγραμμάτων.

Κατά τον ίδιο τρόπο διαφοροποιούνται και οι στρατηγικοί και επιχειρησιακοί στόχοι (Ραμματά,2011). Οι στρατηγικοί στόχοι είναι ποιοτικοί , μακροπρόθεσμοι, γενικοί. Αφορούν την αποστολή και το όραμα της επιχείρησης. Αναφέρονται σε περισσότερες από μία διευθύνσεις ή τμήματα. Οι επιχειρησιακοί/ λειτουργικοί στόχοι από την άλλη είναι συγκεκριμένοι και αποσκοπούν στα επιχειρησιακά αποτελέσματα. Σχεδιάζονται άμεσα και είναι μετρήσιμοι καθώς είναι ποσοτικοί. Προορίζονται σε μεμονωμένα τμήματα ή διευθύνσεις. Η παρακολούθηση και μέτρηση γίνεται με αξιόπιστα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης,

Σύμφωνα με την Ραμματά (2011, τ.39) « η Διοίκηση μέσω στόχων είναι ένα σύστημα διοίκησης το οποίο μπορεί να λειτουργήσει αποδοτικά όταν όλες οι επιμέρους διαδικασίες συμφωνούν με τον στρατηγικό σχεδιασμό».

3.6 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων.

Όσοι υποστηρίζουν το σύστημα της Διοίκησης μέσω Στόχων και την εφαρμογή του θεωρούν ότι προσφέρει σημαντικά οφέλη στη λειτουργία ενός οργανισμού. Προσφέρει κίνητρα που ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλων των υπαλλήλων. Οι εργαζόμενοι ακολουθούν πιο εύκολα και δεσμεύονται στους στόχους που θέτουν οι ίδιοι παρά σε εκείνους που τους επιβάλλουν. Η διοίκηση φροντίζει ώστε οι στόχοι των εργαζομένων

να σχετίζονται με τους στόχους του οργανισμού. Προωθείται επίσης η ανοιχτή και χωρίς φόβους επικοινωνία καθώς και ο καλύτερος συντονισμός μεταξύ όλων ανεξάρτητα ιεραρχίας. Όταν οι στόχοι διαμορφώνονται από κοινού ενισχύεται η ενοποιητική, συνεργατική και συμμετοχική διαχείριση. Ωστόσο είναι σημαντικό να δούμε ενδεικτικά πώς αναφέρουν τα θετικά και τα αρνητικά στοιχεία του μοντέλου Δ.Μ.Σ. οι μελετητές προκειμένου να έχουμε μια σφαιρική και ολοκληρωμένη άποψη.

Ο Drucker (Islami et all, 2018) αναφέρεται στα εξής πλεονεκτήματα:

- Οι στόχοι συζητιούνται από τα μέλη προτού συμφωνηθούν.
- Υπάρχει συνολική συμμετοχή στη διαμόρφωση των στόχων που σχετίζεται και με το πεδίο δράσης και τη λήψη αποφάσεων.
- Υπάρχει αυξημένο κίνητρο και εργασιακή ικανοποίηση.
- Προωθείται η καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των μελών και αυξάνεται η συμμετοχή.
- Η διοίκηση εξασφαλίζει ότι οι στόχοι των υπαλλήλων σχετίζονται με τους στόχους του οργανισμού.
- Οι στόχοι διαμορφώνονται για όλα τα επίπεδα και σε όλα τα τμήματα.
- Οι στόχοι διαφοροποιούνται για τα τμήματα του μάρκετινγκ και του οικονομικού σχεδιασμού.
- Οι εργαζόμενοι αυτοκαθορίζονται και αυτοελέγχονται καλύτερα και πιο αποτελεσματικά από ότι αν το έκανε η διοίκηση.
- Η Δ.Μ.Σ. μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιαδήποτε επιχείρηση ή οργανισμό.

Τα μειονεκτήματα από την άλλη συνίστανται στο ότι:

- Η Δ.Μ.Σ. πρέπει να λαμβάνει χώρα συστηματικά
- Δίνεται μεγαλύτερη σημασία στη διατύπωση των στόχων παρά στο αποτέλεσμα τους.
- Μπορεί να οδηγήσει σε εντατικοποίηση της προσπάθειας κατά την οποία οι υπάλληλοι ή τα τμήματα μπορεί να ασχολούνται μόνο με τους δικούς τους στόχους και να μη λειτουργούν υποστηρικτικά και συνεργατικά.
- Δεν υπάρχει ώθηση της καινοτομίας.
- Δεν λαμβάνει υπόψη στον σχεδιασμό των στόχων, το περιβάλλον.
- Οι στόχοι μπορεί να είναι ανεφάρμοστοι ή ουτοπικοί.
- Δεν είναι πάντα εύκολο να αναγνωρίσεις όλους τους αντικειμενικούς στόχους

- Η διοίκηση μπορεί να έχει τις προσδοκίες για έναν «ιδεατό υπάλληλο» και να τους αξιολογεί όλους σε σχέση με αυτές τις προσδοκίες.

Η εφαρμογή του μοντέλου της Δ.Μ.Σ. έχει επίσης τα παρακάτω οφέλη (Μπουραντάς, 2002):

- Αποσαφηνίζονται οι οργανωτικές δομές, οι υποχρεώσεις, οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες.
- Επιτυγχάνεται καλύτερος συντονισμός.
- Οι υπάλληλοι κατανοούν καλύτερα τα καθήκοντά τους, έχουν καλύτερο ηθικό και διάθεση αφού συμμετέχουν στον καθορισμό των στόχων.
- Οι διοικητικές διαδικασίες όπως ο έλεγχος, η καθοδήγηση, ο προγραμματισμός, η αξιολόγηση γίνονται αποτελεσματικότερα.

Τα μειονεκτήματα της εφαρμογής μπορεί να προκύψουν όταν:

- Υπάρχει έλλειψη υποστήριξης από την ανώτατη διοίκηση
- Έλλειψη κατανόησης του συστήματος,
- Δεν υπάρχει σαφής προσδιορισμός των στόχων.
- Υπάρχει κακή σχέση μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.
- Αντιδρούν τα στελέχη.
- Δεν συνδέονται οι στόχοι με τις αμοιβές.
- Υπάρχει μεγάλος όγκος γραφειοκρατίας.

Αναφέρεται επίσης ότι η Δ.Μ.Σ. είναι εξαιρετικά δημοφιλής εξαιτίας των πλεονεκτημάτων της. Ως πλεονεκτήματα θεωρούνται τα εξής (Felix Francis, 2018):

- Ορθολογιστική διαδικασία στοχοθεσίας.
- Η απόδοση των εργαζομένων αλλά και παραγωγικότητα της επιχείρησης βελτιώνεται.
- Πραγματοποιείται αποτελεσματικός έλεγχος.
- Κάθε εργαζόμενος παίρνει συγκεκριμένους ρόλους.
- Αποτελεσματική μέθοδος παρακίνησης εργαζομένων.
- Συμμετοχή όλων.
- Ενισχύεται και προωθείται η επικοινωνία.
- Μειώνονται οι συγκρούσεις μεταξύ της ομάδας.

Είναι πιθανό να προκύψουν όμως και τα εξής μειονεκτήματα:

- Αδυναμία κατανόησης του συστήματος Δ.Μ.Σ. από τους εργαζομένους (τι είναι, πώς δουλεύει, τι επιδιώκουμε να πετύχουμε, ποιο το όφελος)
- Ανεπαρκής διοικητική υποστήριξη. Τα στελέχη δεν ανταποκρίνονται στη συνεργασία και τις απόψεις των υπαλλήλων.
- Ανεπαρκής εκπαίδευση στελεχών σε σχέση με το σύστημα της Δ.Μ.Σ.
- Έλλειψη σαφώς καθορισμένου οράματος και στόχων.
- Δυσκολία επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ υφισταμένων και στελεχών διοίκησης.

Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι η Διοίκηση Μέσω Στόχων είναι ένα σύστημα με ευρεία εφαρμογή και αποδοχή στις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Τα τελευταία χρόνια θεσμοθετήθηκε και γίνεται σημαντική προσπάθεια να εφαρμοστεί και στο δημόσιο τομέα κυρίως γιατί υπάρχει η πεποίθηση ότι θα αποδώσει παρόμοια οφέλη.

3.7 Η εφαρμογή του συστήματος Διοίκησης μέσω στόχων στη Δημόσια Διοίκηση.

Η εφαρμογή του συστήματος Δ.Μ.Σ. θεσπίστηκε με τον νόμο 3230/2004 (ΦΕΚ 44 Α 11/2/2004). Ο Νόμος αφορά στις υπηρεσίες Δημόσιας Διοίκησης, τα νομικά πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου και τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης α΄ και β΄ βαθμού. Γίνεται προσπάθεια να βελτιωθεί η λειτουργία των δημόσιων οργανισμών μέσα από τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας. Προσδιορίζονται, κατά τον ίδιο τρόπο με τις επιχειρήσεις , συγκεκριμένοι στόχοι στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια των δημοσίων οργανισμών. Στη συνέχεια οι στόχοι διαχέονται στα κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια μέσα από συγκεκριμένες δράσεις. Υπάρχει δέσμευση όλου του ανθρώπινου δυναμικού , υπαλλήλων και προϊσταμένων, ως προς τους στόχους και τις ενέργειες που πρέπει να κάνει κάθε προϊστάμενος προκειμένου να επιτύχει ικανοποιητικά αποτελέσματα. Υπάρχουν δείκτες αποδοτικότητας σύμφωνα με τους οποίους αξιολογούνται οι παρεχόμενες υπηρεσίες στους πολίτες. Οι δείκτες μέτρησης αποτιμούν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των δημοσίων υπηρεσιών. Η αξιολόγηση περιλαμβάνει την εξυπηρέτηση των πολιτών, την αύξηση της εμπιστοσύνης τους, το επίπεδο ικανοποίησης και τη διαφάνεια των διαδικασιών. Επίσης η αξιολόγηση αφορά την καλύτερη αξιοποίηση των πόρων.

Ουσιαστικά βάση του συστήματος της Δ.Μ.Σ. θα πρέπει οι δημόσιες υπηρεσίες να επιτυγχάνουν τα μεγαλύτερα δυνατά αποτελέσματα αξιοποιώντας με το καλύτερο δυνατό τρόπο για το δημόσιο συμφέρον τους οικονομικούς πόρους.

Η διαδικασία καθορισμού των στόχων με βάση το άρθρο 3 του νόμου έχει ως εξής: ο υπουργός ή το αρμόδιο όργανο διοίκησης διατυπώνει και ανακοινώνει τους στρατηγικούς στόχους του κάθε έτους στις αρμόδιες υπηρεσίες. Οι προϊστάμενοι αναλύουν τους στρατηγικούς στόχους της υπηρεσίας τους και ενημερώνουν τους προϊσταμένους των τμημάτων ή των διευθύνσεων για τους στόχους. Κάθε διευθυντής επιμερίζει τους στόχους ανά τμήμα. Ο προϊστάμενος του τμήματος καθορίζει τη συμβολή του κάθε εργαζόμενου σε αυτούς τους στόχους. Οι ατομικοί στόχοι του καθενός διαμορφώνονται με βάση τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις εμπειρίες του. Στη συνέχεια απαιτείται η συμφωνία για τον προσδιορισμό των στόχων και τη σειρά προτεραιότητας. Το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού ενημερώνεται και γνωρίζει ο καθένας τους ατομικούς του στόχους. Υπάρχουν δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας κάθε στόχου και του χρόνου υλοποίησής του. Κάθε υπάλληλος αξιολογείται με βάση τους προκαθορισμένους στόχους. Υπάρχει συχνή ανατροφοδότηση καθώς η παρακολούθηση υλοποίησης των στόχων γίνεται το αργότερο κάθε τρεις μήνες (άρθρο 4). Επομένως σε περίπτωση απόκλισης από τα επιθυμητά αποτελέσματα γίνονται οι απαραίτητες ενέργειες.

Οι δείκτες μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας είναι γενικοί και ειδικοί (άρθρο 5). Οι γενικοί δείκτες αφορούν τον χρόνο ανταπόκρισης σε αιτήματα, κόστος διαχείρισης, ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών και εφαρμογή νέων τεχνολογιών. Οι ειδικοί δείκτες μπορεί να εξειδικεύονται από την κεντρική διοίκηση και να εφαρμόζονται συμπληρωματικά

Το υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης συμπληρωματικά με τον ιδρυτικό νόμο 3230/2004 δημοσίευσε τον νόμο 4369/2016. Οι διατάξεις αυτού του νόμου ορίζουν ότι ως αρχική δράση τίθεται η στοχοθεσία. Ο καθορισμός και η υλοποίηση των στόχων γίνεται σε ετήσια βάση. Εξίσου σημαντικοί είναι οι δείκτες αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας για να καθορίζονται οι στόχοι και να παρακολουθείται η πορεία υλοποίησής τους στις δημόσιες υπηρεσίες. Για να ελέγχεται η πορεία των στόχων είναι σημαντικό να συντάσσονται ετήσιες εκθέσεις αξιολόγησης κάθε φορέα.

Σύμφωνα με την πρόσφατη νομοθεσία υπάρχει καθορισμένη σειρά που πραγματοποιούνται συγκεκριμένες δράσεις προκειμένου να εφαρμοστεί το σύστημα διοίκησης μέσω στόχων. Το παρακάτω διάγραμμα δείχνει ακριβώς τον χρόνο, τα όργανα και τη διαδικασία που ακολουθείται σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο.

Χρονοδιάγραμμα καθορισμού ετήσιας στοχοθεσίας												
Α/Α	Ενέργειες	Υλοποίηση	Χρονικός Προγραμματισμός									
			Οκτώβριος			Νοέμβριος			Δεκέμβριος			
1	Γνωστοποίηση προτεινόμενων στρατηγικών στόχων επόμενου έτους	Υπουργός ή όργανο διοίκησης										
2	Κατάθεση στον Υπουργό ή στο όργανο διοίκησης εξειδικευμένης εισήγησης	Γενικοί Δ/ντές										
3	Απόφαση για τους στρατηγικούς στόχους με βάση τις εισηγήσεις (Απόφαση Υπουργού)	Υπουργός ή όργανο διοίκησης, Γενικοί Δ/ντές										
4	Γνωστοποίηση σε κάθε Γεν. Διεύθυνση των στρατηγικών στόχων της για το επόμενο έτος	Υπουργός ή όργανο διοίκησης										
5	Κοινοποίηση απόφασης ηλεκτρονικά σε όλους τους υπαλλήλους	Υπουργός ή όργανο διοίκησης										
6	Παρουσίαση σε ολομέλεια των Διευθύνσεων ανά Γενική Διεύθυνση	Ολομέλεια, Πρόεδρος ο Υπουργός ή το όργανο διοίκησης										
7	Αρχική εξειδίκευση ανά οικεία Διεύθυνση των στόχων που έχουν τεθεί στην Γενική τους Διεύθυνση	Γενικοί Δ/ντές										
8	Σχετική ενημέρωση των Προϊσταμένων Διευθύνσεων	Γενικοί Δ/ντές										
9	Εισήγηση προσδιορισμού των στόχων κάθε Διεύθυνσης	Προϊστάμενοι Δ/νσης										
10	Εισήγηση προσδιορισμού των στόχων κάθε Τμήματος	Προϊστάμενοι Τμήματος										
11	Υποβολή προτάσεων σχετικά με την στοχοθεσία του Τμήματος της Διεύθυνσης και συνολικά της Υπηρεσίας.	Υπάλληλοι Τμήματος										
12	Βάσει των εισηγήσεων των Προϊσταμένων εκδίδεται από κάθε Γενικό Διευθυντή απόφαση για τους στόχους κάθε Διεύθυνσης (Απόφαση Γενικών Διευθυντών)	Γενικοί Δ/ντές										
13	Παρουσίαση στην Ολομέλεια των υπαλλήλων του Τμήματος πρόταση ατομικών στόχων κάθε υπαλλήλου, συζήτηση σχετικά με την ευρύτερη στοχοθεσία της υπηρεσίας και τους τρόπους βελτίωσης της λειτουργίας της.	Προϊστάμενος Τμήματος										
14	Συνέντευξη με κάθε υπάλληλο, καθορισμός ατομικής στοχοθεσίας του. Καθορισμός ειδικότερης συμβολής του στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος, με ατομικούς στόχους, οι οποίοι αναλύονται σε συγκεκριμένες ενέργειες, χρονικά προσδιορισμένες όπου είναι δυνατόν	Προϊστάμενος Τμήματος, Υπάλληλοι										
15	Εγγραφή κοινοποίηση από τον Προϊστάμενο Τμήματος σε κάθε υπάλληλο των ετήσιων ατομικών στόχων του	Προϊστάμενος Τμήματος										

Εγκύκλιος Αριθμ. Πρωτ.:12972/10-5-2016, Υπ. Εσωτερικών, και Δ/κής Ανασυγκρότησης περί «Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2017» και εγκύκλιος ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ1/5/οικ8882/2-3-2018, εγκ.

ΥΠ.Δ.Α.)

Παρατηρώντας τον παραπάνω πίνακα είναι πολύ σημαντικό να επισημανθεί ότι διαφαίνονται σημαντικές προϋποθέσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή της Δ.Μ.Σ. στο δημόσιο τομέα, οι οποίες προσδιορίζονται ως εξής:

- ❖ Υπάρχει όραμα και αποστολή σε έναν οργανισμό. Οι στρατηγικοί στόχοι είναι συνεπείς με αυτό. Καθορίζονται με σαφήνεια προκειμένου να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- ❖ Συμμετέχει όλο το ανθρώπινο δυναμικό. Όλοι οι ενδιαφερόμενοι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Είναι προ απαιτούμενη η συμφωνία ως προς τη λήψη αποφάσεων.
- ❖ Υπάρχει διοικητική υποστήριξη κατά τη διάρκεια εφαρμογής του πλαισίου. Τα διοικητικά στελέχη εκπαιδεύονται διαρκώς προκειμένου να υποστηρίξουν τη φιλοσοφία του προγράμματος.
- ❖ Είναι σημαντικό να υπάρχει βαθμός αυτονομίας ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν τη δυνατότητα να αυτενεργούν και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες στη λήψη αποφάσεων
- ❖ Ανατροφοδότηση. Πρέπει να υπάρχει μηχανισμός ανάδρασης των αποτελεσμάτων. Είναι σημαντικό να μπορούν να αναδιαρθρώσουν τους στόχους με βάση την αλληλεπίδραση μεταξύ των υπαλλήλων και των διοικητικών στελεχών.
- ❖ Ύπαρξη επαρκούς χρόνου και πόρων. Ένα καλά σχεδιασμένο πρόγραμμα αποδίδει σε βάθος χρόνο.
- ❖ Τέλος πολύ σημαντικό στοιχείο θα ήταν τα κίνητρα. Η ενθάρρυνση, η επιβράβευση και η ανταμοιβή δίνουν ώθηση στους υπαλλήλους. Η επίτευξη των επιθυμητών στόχων πρέπει να επιβραβεύεται. Με αυτόν τον τρόπο θα συνδεθεί η αξιολόγηση με την επίτευξη των στόχων με αντικειμενικά κριτήρια και όχι με τους ίδιους τους υπαλλήλους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διοίκηση Μέσω Στόχων στην εκπαίδευση

4.1 Διοίκηση ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση

Η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι μία φιλοσοφία διοίκησης ανθρωποκεντρική. Βασίζεται στη θέληση για διαρκή βελτίωση με στόχο το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα παροχής υπηρεσιών με την πλήρη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού (Πασιαρδής, 2004). Η Ολική ποιότητα δεν περιλαμβάνει μόνο το αποτέλεσμα αλλά και τη διαδικασία, τα εκπαιδευτικά προγράμματα αγωγής και εκπαίδευσης και το ανθρώπινο δυναμικό. Ο κάθε εκπαιδευτικός ή βαθμίδα εκπαίδευσης αποτελεί έναν κρίκο στην αλυσίδα εκπαίδευσης προσθέτοντας τη δική του αξία στα πλαίσια μιας συμμετοχικής προσπάθειας (Ζαβλανός, 1998).

Η Μπρίνια (2008) αναφέρει ότι η ποιότητα έρχεται σαν αποτέλεσμα συνεχούς βελτίωσης διαδικασιών σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Η Δ.Ο.Π. αποτελεί:

1. Διαρκή διαδικασία. Η διοίκηση στοχεύει στη βελτίωση ποιότητας και αποτελεσματικότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες ως προς τους «πελάτες».
2. Τρόπο σκέψης και εργασίας προκειμένου να επιτευχθεί η συνεχής βελτίωση του οργανισμού
3. Σύστημα που βασίζεται στον άνθρωπο. Το ανθρώπινο δυναμικό θέλει και μπορεί να προσφέρει ποιοτική εργασία και γι' αυτό αξίζει το σεβασμό της διοίκησης.

Ο Δερβιτσιώτης (2005) υποστηρίζει ότι η Δ.Ο.Π. είναι η μοναδική επιλογή για τη βιωσιμότητα των εκπαιδευτικών οργανισμών. Μόνο με αυτό τον τρόπο οι οργανισμοί αγωγής και εκπαίδευσης θα μπορέσουν να ανταποκριθούν σε ένα δύσκολο και διαρκώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

4.1.1. Χαρακτηριστικά εκπαιδευτικών οργανισμών ποιότητας.

Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί ποιότητας είναι εκείνοι που εφαρμόζουν τη Δ.Ο.Π. Προσπαθούν συνεχώς για τη βελτίωση στις επιδόσεις τους. Τα χαρακτηριστικά ενός

εκπαιδευτικού οργανισμού προκειμένου να χαρακτηριστεί ως οργανισμός ποιότητας είναι (Μπρίνια, 2008):

- Εστίαση στις ανάγκες των μαθητών
- Προγράμματα αγωγής και εκπαίδευσης που καλύπτουν τις ανάγκες τόσο των μαθητών όσο και του ευρύτερου κοινωνικού περιβάλλοντος
- Ικανοποιητικά αποτελέσματα προόδου των μαθητών
- Η ηγεσία και η γνώση των αρχών του management
- Η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού
- Το κατάλληλα εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό
- Ο βαθμός αποδοχής ηθικών και κοινωνικών αξιών και αρχών
- Υποστήριξη του οργανισμού από γονείς, τοπική κοινωνία και αυτοδιοίκηση
- Επαρκείς υλικοί και άυλοι πόροι
- Χρήση τεχνολογίας
- Καλά συντηρημένες και επαρκείς υλικοτεχνικές υποδομές

Έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον να δούμε τα χαρακτηριστικά ενός εκπαιδευτικού οργανισμού ποιότητας σε σχέση με έναν συνήθη εκπαιδευτικό οργανισμό. Με αυτόν τον τρόπο είναι πιο εύκολο να αντιληφθούμε ποιος οργανισμός μπορεί να ανταπεξέλθει και να είναι βιώσιμος στη σύγχρονη ανταγωνιστική εποχή.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΣΥΝΗΘΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ
Προσανατολίζεται στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών	Προσανατολίζεται αποκλειστικά στις δυνατότητες του οργανισμού
Προσανατολίζεται στην πρόβλεψη των προβλημάτων	Προσανατολίζεται στην αντιμετώπιση των προβλημάτων
Έχει στρατηγικό σχέδιο ποιότητας το οποίο αφορά το όραμα την αποστολή και τη στρατηγική του	Το σχέδιο δράσης είναι βραχυπρόθεσμο

Προσδιορίζει τα πρότυπα ποιότητας	Δεν έχει πρότυπα ποιότητας
Η ηγεσία αφοσιώνεται και δεσμεύεται στη φιλοσοφία ποιότητας	Η ηγεσία εποπτεύει και ελέγχει τα αποτελέσματα
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού υπολογίζεται ως επένδυση	Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αντιμετωπίζεται ως κόστος
Πλήρης συμμετοχή των ανθρωπίνων πόρων στη βελτίωση ποιότητας	Διάκριση ανάμεσα σε αυτούς που αποφασίζουν και σε αυτούς που εκτελούν
Συνεχείς διαδικασίες αξιολόγησης στις μετρήσεις εκτίμησης	Ελλιπείς διαδικασίες ανατροφοδότησης
Η ποιότητα αποτελεί στοιχείο της φιλοσοφίας του οργανισμού	Η ποιότητα αποτελεί θετικό αποτέλεσμα της εκπαιδευτικής διαδικασίας
Οι εργαζόμενοι είναι οι εσωτερικοί πελάτες που πρέπει να ικανοποιούνται οι ανάγκες τους.	Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται βάση ιεραρχίας

(Χαρακτηριστικά εκπαιδευτικού οργανισμού ποιότητας πηγή Πετρίδου, 2002)

4.1.2. Βασικές αρχές Δ.Ο.Π. στους οργανισμούς εκπαίδευσης

Υπάρχουν διατυπωμένες τρεις βασικές αρχές που εφαρμόζονται στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς ποιότητας (Ζαβλανός, 1998).

1. Εστίαση στις ανάγκες της κοινωνίας. Οι οργανισμοί αγωγής και εκπαίδευσης οφείλουν να ανταποκρίνονται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο κοινωνικό γίνεσθαι και να επαναπροσδιορίζουν τους στόχους αγωγής και εκπαίδευσης . Η ικανοποίηση αναγκών και προσδοκιών όλων των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών (μαθητών , γονέων, εκπαιδευτικών, μελλοντικών

εργοδοτών , κοινωνίας) είναι ιδιαίτερα σημαντική. Η σχέση εκπαίδευσης και κοινωνίας πρέπει να είναι ισορροπημένη, συνεπής και συνεχής.

2. Συνεχής βελτίωση διαδικασιών και υπηρεσιών. Οι ανάγκες, οι επιθυμίες και οι προσδοκίες των πελατών είναι αυτές που επιβάλλουν τη βελτίωση των υπηρεσιών. Ο οργανισμός τις αξιολογεί και βασίζει το σχεδιασμό των παρεχόμενων υπηρεσιών στο πώς θα ικανοποιηθούν. Όπως ήδη αναφέραμε ο Crosby υποστηρίζει ότι η ποιότητα του προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας βασίζεται στην πρόβλεψη του λάθους και όχι στη διόρθωσή τους. Σύμφωνα και με τον κύκλο του Deming P.D.C.A. : α) σχεδιάζω για βελτίωση β) εκτελώ τη δοκιμή γ) ελέγχω και μελετώ τα αποτελέσματα της δοκιμής δ)ανάλογα με τα αποτελέσματα είτε βελτιώνω είτε αντικαθιστώ αν υπήρχε αποτυχία
3. .Πλήρης και ενεργός συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού. Η συνολική συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού επιβάλλεται στα προγράμματα ποιότητας. Προϋποθέσεις για την ενεργό συμμετοχή είναι:
 - Να γνωρίζουν όλοι τον σκοπό και τις αξίες του οργανισμού
 - Να διαθέτουν γνώσεις , δεξιότητες , ικανότητες αντίστοιχες των απαιτήσεων
 - Η δημιουργία κλίματος συνεργασίας και εμπιστοσύνης ανάμεσα στην ηγεσία και το ανθρώπινο δυναμικό
 - Η εσωτερική επικοινωνία μεταξύ της ομάδας, η ελευθερία λόγου, η πρωτοβουλία και η διαρκής εκπαίδευση, η επισήμανση των αδυναμιών και των ισχυρών σημείων

4.1.3. Εφαρμογή της φιλοσοφίας του Deming στους οργανισμούς αγωγής και εκπαίδευσης.

Όπως είδαμε ο Deming θεωρείται ο θεμελιωτής της Δ.Ο.Π. Ο Deming προσάρμοσε τα 14 σημεία του από τις επιχειρήσεις στην εκπαίδευση. Αυτά είναι τα βήματα τα οποία πρέπει να ακολουθήσει ένας διευθυντής εκπαιδευτικού οργανισμού προκειμένου το ανθρώπινο δυναμικό να επιτύχει έναν ποιοτικό στόχο. Τα σημεία αυτά είναι τα ακόλουθα: (Μπρίνια, 2008)

1. Προσήλωση στον σκοπό που είναι η συνεχής και συνεπής βελτίωση των μαθητών. Διατύπωση του σκοπού από τον διευθυντή σταθερά και συχνά

προκειμένου να τον κατανοήσουν και να τον υιοθετήσουν όλοι. Οι εκπαιδευτικοί καλούνται να ταυτίσουν τον προσωπικό τους στόχο με τον στόχο του οργανισμού. Με αυτό τον τρόπο θα βελτιώσουν και οι εκπαιδευτικοί αλλά και οι μαθητές τις δυνατότητές τους.

2. Υιοθέτηση της φιλοσοφίας ποιότητας από τα διοικητικά στελέχη. Η διοίκηση βοηθά τους εκπαιδευτικούς να καταλάβουν ότι μαθητές και εκπαιδευτικοί έχουν συνεργατική σχέση. Η σχέση πρέπει να βασίζεται στην ικανοποίηση των αναγκών που προκύπτουν από το μαθητικό δυναμικό. Η συνεργασία αντικαθιστά τον ανταγωνισμό ο οποίος καταστρέφει και τα άτομα και τις ομάδες.
3. Η ποιότητά βασίζεται εξαρχής στη λειτουργία της μάθησης. Η αξιολόγηση είναι απαραίτητη αλλά δεν είναι η μόνη που εξασφαλίζει την ποιότητα. Σημαντικό επίσης είναι οι γνώσεις που αποκομίζουν οι μαθητές να εφαρμόζονται στην πράξη (βιωματική επικοινωνιακή διδασκαλία – project)
4. Καθιέρωση ποιοτικών κριτηρίων- ελαχιστοποίηση του κόστους της τιμής. Η ποιότητα του εκπαιδευτικού οργανισμού είναι αποτέλεσμα όλων των εισροών που επιδρούν στη μονάδα. Οι εκπαιδευτικοί πρέπει να συνεργάζονται με στόχο την κατανόηση των αδυναμιών των παιδιών προκειμένου να καταργήσουν δεξιότητες και να μειώσουν τα ποσοστά αποτυχίας.
5. Συνεχή βελτίωση με στόχο τη βελτίωση του εκπαιδευτικού και του μαθητή. Η μάθηση βελτιώνεται όταν συνεχώς σκεφτόμαστε «πώς μπορούμε αυτό να το κάνουμε καλύτερα, πώς μπορούμε να γίνουμε καλύτεροι.» Η αναθεώρηση συμβαίνει συνεχώς με στόχο τη βελτίωση. Η βελτίωση συντελείται με τη συνολική συμμετοχή.
6. Οργάνωση προγραμμάτων εκπαίδευσης. Όλοι εκπαιδεύονται αντίστοιχα και ανάλογα με τη θέση που κατέχουν. Επιμορφώνονται συνεχώς και ενστερνίζονται τη νέα φιλοσοφία ποιότητας.
7. Καθιέρωση ηγεσίας στον οργανισμό. Η ηγεσία αφορά στην επικοινωνία, την υποστήριξη, την ενθάρρυνση και το όραμα. Στη Δ.Ο.Π. εφαρμόζεται υποστήριξη και βοήθεια και όχι τιμωρίες και απειλές.
8. Συνεργασία του εκπαιδευτικού οργανισμού ώστε να δημιουργείται αποτελεσματικό περιβάλλον μάθησης. Η ηγεσία συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές, τους γονείς και τις τοπικές κοινωνίες.

9. Εξάλειψη του φόβου. Προωθείται η επικοινωνία μέσα στην ομάδα και ενισχύεται η πρωτοβουλία. Ο φόβος δυσκολεύει την επικοινωνία και δημιουργεί αντίσταση στις αλλαγές. Συνεπώς δεν βοηθά στην υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας.
10. Κατάργηση προτροπών που ζητούν καλύτερα επίπεδα απόδοσης χωρίς να παρέχουν καλύτερες προϋποθέσεις. Η διοίκηση πρέπει να σκέφτεται συνεχώς πώς θα βελτιωθεί η λειτουργία με τη συμμετοχή όλων. Η επιτυχία του οργανισμού εξαρτάται και από τον δικό της σχεδιασμό και όχι μόνο από τους εκπαιδευτικούς.
11. Κατάργηση εμποδίων. Ενθάρρυνση και επιβράβευση με σκοπό να δημιουργηθούν εσωτερικά κίνητρα για μαθητές και εκπαιδευτικούς.
12. Κατάργηση αναποτελεσματικών μεθόδων (ποσοτικοί στόχοι- ύλη).
13. Συνεχής βελτίωση και εκπαίδευση. Όλοι χρειάζονται εκπαίδευση σύμφωνα με τον Deming για να αναπτύσσουν και να βελτιώνουν τις γνώσεις τους.
14. Συμμετοχή όλων (γονείς, μαθητές, εκπαιδευτικοί, διευθυντές) μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό. Η νέα φιλοσοφία ποιότητας θα έχει επιτυχία μόνο αν εργαστούν όλοι.

Εύλογα λοιπόν προκύπτει το ερώτημα πώς είναι δυνατόν να ασπαστούν όλοι τη νέα φιλοσοφία και να δουλεύουν ως προς αυτή την κατεύθυνση , πώς μπορεί η διοίκηση να καταφέρει να εργαστούν όλα τα άτομα με αυτή τη φιλοσοφία.

4.1.4 Σχεδιασμός Ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση.

A. Η ηγεσία ως παράγοντας της εφαρμογής Διοίκησης Ολικής ποιότητας

Οι οργανισμοί εκπαίδευσης αποτελούν ιδιαίτερα περίπλοκους οργανισμούς. Όμως διαθέτουν πολλά από τα χαρακτηριστικά που συναντάμε και στις επιχειρήσεις. Είναι κοινωνικά συστήματα που αποτελούνται από σύνολα στοιχείων σημαντικά για τη λειτουργία τους(μαθητές, γονείς, παιδαγωγοί, εκπαιδευτικοί ,τοπική κοινωνία κ.α.). Όλα αυτά τα λειτουργικά στοιχεία πέρα από τον ρόλο που διαδραματίζει το καθένα, από κοινού συνεργάζονται όλα προκειμένου να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους. Σημαντικό ρόλο στην πραγματοποίηση των στόχων αυτών κατέχει ο σχεδιασμός της ποιότητας από την πλευρά της διοίκησης των εκπαιδευτικών οργανισμών.

Η διεθνής βιβλιογραφία στα θέματα ποιότητας και εκπαίδευσης (Bunch & Rivers, 2001 * Das, Kumar & Kumar, 2011) επισημαίνει την ανάδειξη της ποιοτικής ηγεσίας ως απαραίτητο στοιχείο για την επιτυχία ή την αποτυχία των εκπαιδευτικών οργανισμών. Τα στελέχη εκπαίδευσης στις μέρες μας έχουν πολύπλοκο και σύνθετο ρόλο. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005, σελ. 197) «η ηγεσία ορίζεται ως η διαδικασία επηρεασμού σκέψης, συναισθημάτων, στάσεων, συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο, με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή για ένα καλύτερο μέλλον».

Ο Σαΐτης (2007, σ.147) αναφέρει ότι «ο ηγέτης πρέπει να έχει όραμα και να είναι ικανός να το μεταδώσει μέσα από ξεκάθαρες πολιτικές και συγκεκριμένους στόχους στα μέλη της οργάνωσής του». Ομοίως οι Bass & Stidgill (1990) θεωρούν την ηγεσία ως την επίδραση που ασκεί ένα άτομο στα υπόλοιπα μέλη μιας ομάδας προκειμένου να επιτευχθεί ο κοινός τους στόχος. Η ηγεσία είναι εκείνη που οδηγεί κάθε οργανισμό στη βελτίωσή του, οραματίζεται και να διατυπώνει βελτιωμένους στόχους, σχεδιάζει επιβλέπει και αξιολογεί της ενέργειες βελτίωσης (HM inspectorate of education 2006).

Από όλα τα παραπάνω είναι κατανοητό πόσο σημαντικό είναι τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών εκπαίδευσης να καλλιεργούν και να ανανεώνουν τις ικανότητες και δεξιότητές τους αξιοποιώντας όχι μόνο την παιδαγωγική επιστήμη και γνώσεις τους αλλά και την επιστήμη του management. Η γνώση που διαθέτουν και απέκτησαν μέσα από την πολυετή επαγγελματική τους απασχόληση δεν είναι πια αρκετή, πέρα από το ότι πολλές φορές είναι μόνο εμπειρική και όχι ολοκληρωμένη. Είναι ανάγκη να εξοικειωθούν με τις αρχές του εκπαιδευτικού management καθώς και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. (Μπρίνια, 2008).

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον η εκπαιδευτική διοίκηση απαιτεί στελέχη τα οποία είναι συνεπή, υπεύθυνα, ευέλικτα. Διαθέτουν όραμα και επιδιώκουν να εφαρμόσουν καινοτόμες εκπαιδευτικές προσεγγίσεις. Η συνεχής επιμόρφωση και εκπαίδευση των στελεχών εκπαιδευτικών οργανισμών είναι απαραίτητη. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσουν αν υποστηρίξουν το έργο των εκπαιδευτικών για να προσφέρουν και αυτοί στη συνέχεια ποιοτικά ανώτερες υπηρεσίες αγωγής και εκπαίδευσης (Μπρίνια, 2008). Ο ρόλος του ηγέτη ενός οργανισμού είναι υψίστης σημασίας κι ο

Φασουλής (2001, σ.191) επισημαίνει ότι « Η εφαρμογή της φιλοσοφίας της Δ.Ο.Π. απαιτεί αυτοέλεγχο, αυτονομία και δημιουργικότητα, τα οποία αναπτύσσονται σε περιβάλλον συνεργασίας και όχι υποταγής και κυρίως την ανάπτυξη μορφών ηγεσίας που προωθούν την αφοσίωση του ανθρώπινου δυναμικού στις αξίες και τους σκοπούς του οργανισμού με ταυτόχρονη ανάπτυξη πολιτικών εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, επικοινωνίας, κινήτρων, αναγνώρισης και μέτρηση αποτελεσματικότητας».

B. Διοικητικός σχεδιασμός ολικής ποιότητας

Οι σύγχρονες μορφές ηγεσίας πρέπει

- ✓ να θέτουν στόχους και να τους επικοινωνούν στο ανθρώπινο δυναμικό προκειμένου να συνειδητοποιούν όλοι την κατεύθυνση που ακολουθούν
- ✓ να οργανώνουν την πορεία και τη δομή των εκπαιδευτικών οργανισμών σύμφωνα με τις απαιτήσεις των στόχων
- ✓ να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα και να λαμβάνουν τις αποφάσεις με πνεύμα συνεργατικό με σκοπό το κοινό συμφέρον
- ✓ να υποστηρίζουν το ανθρώπινο δυναμικό στο έργο του όσο και στην αντικειμενική αξιολόγηση δείχνοντας σεβασμό και αναγνωρίζοντας την προσφορά του
- ✓ να εντοπίζουν τις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και να προσαρμόζουν την ένταξη των εκπαιδευτικών οργανισμών και της διοίκησής τους σε αυτό.

Η Πετρίδου (2002) αναφέρει πέντε στάδια προκειμένου να σχεδιαστεί η εφαρμογή της Δ.Ο.Π.

1. Όραμα και αποστολή του οργανισμού
2. Διάγνωση των δυνατών και αδύνατων σημείων του οργανισμού
3. Καθορισμός στόχων και διατύπωση πολιτικών ποιότητας για την επίτευξή τους.
4. Λειτουργία και παραγωγή των αποτελεσμάτων
5. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και των διαδικασιών.

Η Μπρίνια (2008) θεωρεί ότι στον σχεδιασμό της Δ.Ο.Π. στην εκπαίδευση είναι απαραίτητα τα παρακάτω:

- Δέσμευση στους στόχους που διατυπώνονται και καθορίζονται στη φάση του προγραμματισμού

- Προγραμματισμός της ποιότητας σε όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού με την απόκτηση όλων των υλικών και άυλων αγαθών
- Κατάρτιση προτύπων και προδιαγραφών σε συνδυασμό με τα εργαλεία και τις μεθόδους για να ελεγχθούν οι διαδικασίες.
- Έλεγχος που θα καλύπτει την αξιολόγηση και αναδιάρθρωση των συστημάτων ποιότητας.

Όλα τα παραπάνω προϋποθέτουν:

- ✓ Τη συλλογική εργασία που είναι χαρακτηριστικό γνώρισμα της Δ.Ο.Π και που θα αγκαλιάσει όλο τον εκπαιδευτικό οργανισμό
- ✓ Ανάπτυξη και επιμόρφωση των στελεχών εκπαίδευσης. Η συστηματική εκπαίδευση και επιμόρφωση σε πρακτικές σχετικές με την ποιότητα, την αποτελεσματική χρήση εργαλείων και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, δημιουργεί στελέχη που μπορούν να ανταπεξέλθουν αποτελεσματικότερα στο έργο τους.

Η Μπρίνια (2008) συμπληρωματικά αναφέρει ότι «η υλοποίηση της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι θέμα ηγεσίας. Η υλοποίηση περιλαμβάνει την εκπαίδευση σε διαγράμματα ροής διαδικασιών (flow charts) και την επιμόρφωση στη στατιστική με αποτέλεσμα την ανάπτυξη διαδικασιών ελέγχου και την ανάπτυξη κατευθυντήριων γραμμών για διορθωτικές ενέργειες , ώστε να υπάρχει συνεχής βελτίωση σε όλες τις διαδικασίες εκπαιδευτικού προσωπικού».

4.2. Διοίκηση μέσω στόχων στην εκπαίδευση.

Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί αντιμετωπίζοντας τις προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα πρέπει να είναι ευέλικτοι και ικανοί για να μπορέσουν να επιβιώσουν. Ο διευθυντής ενός οργανισμού έχει ουσιαστικό ρόλο, όπως είδαμε και προγενέστερα. Οι σύγχρονοι οργανισμοί εκπαίδευσης απαιτούν διευθυντές με εκπαιδευτικές, οργανωτικές και διοικητικές ικανότητες, εξειδικευμένες γνώσεις και καλές διαπροσωπικές σχέσεις. Ο διευθυντής με μία σειρά δραστηριοτήτων και εργαλείων της επιστήμης του management είναι εκείνος που θα φροντίσει και θα βοηθήσει ώστε ο οργανισμός να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της εποχής. Η Διοίκηση μέσω στόχων είναι ένα από αυτά τα εργαλεία.

Η θεωρία των αντικειμενικών σκοπών ή διοίκηση μέσω στόχων είναι μία από τις πιο πρόσφατες θεωρίες διοίκησης της εκπαίδευσης (House, 1971). Κατά τη διαδικασία οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί διατυπώνουν από κοινού τους στόχους του οργανισμού εκπαίδευσης σε σχέση με τα αποτελέσματα που θέλουν να επιτύχουν. Τα αποτελέσματα αυτά χρησιμοποιούνται μετά για να αξιολογηθεί κάθε μέλος του οργανισμού και για να ελεγχθεί εάν οι στόχοι που είχε το κάθε μέλος επιτεύχθηκαν. Οι στόχοι είναι εξειδικευμένοι, έχουν χρονικό πλαίσιο και συνδέονται με έναν γενικότερο στρατηγικό στόχο. Η θεωρία της Διοίκησης μέσω Στόχων υποστηρίζει πως όταν οι εκπαιδευτικοί έχουν την ευθύνη για να διατυπώσουν τους δικούς τους στόχους ποιότητας σε σχέση με τους σκοπούς του οργανισμού και όταν υπάρχει η σχετική αυτενέργεια για να πετύχουν τους στόχους τους τότε θα εργάζονται πιο επίμονα και με καλύτερα αποτελέσματα στην εργασία τους. Πρόκειται επομένως για ένα σύστημα που θα επιτρέπει στα στελέχη εκπαίδευσης να εστιάσουν σε επιτεύξιμους στόχους, να τους σχεδιάσουν και να φέρουν τα καλύτερα αποτελέσματα με τους υπάρχοντες πόρους.

Η διοίκηση με στόχους είναι αποτελεσματική σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς που έχουν εκπαιδευτικούς που διαθέτουν γνώσεις και ικανότητες. Αυτό το σύστημα διοίκησης μπορεί να είναι αποτελεσματικό όταν βασίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των εκπαιδευτικών και των στελεχών διοίκησης και στην δημιουργική και χωρίς εμπόδια επικοινωνία (Μπρίνια, 2008).

4.2.1 Στάδια ανάπτυξης

Η Μπρίνια (2008) παρουσιάζει τα εξής στάδια της διαδικασίας του συστήματος Διοίκησης μέσω στόχων :

1^ο Στάδιο. Η επικοινωνία είναι το βασικό στοιχείο σε αυτό το στάδιο. Ο προϊστάμενος συζητά με τον εκπαιδευτικό τους γενικούς στόχους του οργανισμού. Τον βοηθά να καταλάβει τη σημασία της συμμετοχής του σε αυτό και ποιες είναι οι προτεραιότητες προκειμένου να ανταπεξέλθει στο γενικότερο πλαίσιο.

2^ο Στάδιο. Ο εκπαιδευτικός αναπτύσσει τους προσωπικούς του στόχους οι οποίοι ανταποκρίνονται στον προγραμματισμό του ή στο αναλυτικό πρόγραμμα και σε όσα προβλέπει ο νόμος. Ο ρόλος του είναι πολυδιάστατος καθώς ασχολείται με διδακτικά και εξωδιδακτικά θέματα. Αυτό τον καθιστά εμπνευστή, δημιουργό, εμπνευστή και

συνοδοιπόρο στη μάθηση, την κοινωνική και δημοκρατική ζωή. Ο ρόλος του έχει παιδαγωγικό, διδακτικό, κοινωνικό και δημοκρατικό χαρακτήρα.

3ο Στάδιο. Οι ειδικοί στόχοι που αφορούν τον εκπαιδευτικό διαπραγματεύονται με συζήτηση, συγκεκριμενοποιούνται και τελικά συμφωνούνται μεταξύ του ίδιου και του διευθυντή. Με αυτόν τον τρόπο κατανοεί και γνωρίζει ο εργαζόμενος ξεκάθαρα ποιες είναι οι ενέργειες που πρέπει να εκτελέσει.

4^ο Στάδιο. Καθορίζονται τα πρότυπα μεταξύ του διευθυντή και του εκπαιδευτικού. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να πραγματοποιηθούν πιθανές διορθώσεις.

5^ο στάδιο. Αξιολογούνται τα αποτελέσματα. Όταν ολοκληρώνεται η ανατιθέμενη εργασία τότε από κοινού αξιολογείται αυτή. Η αξιολόγηση είναι δίκαιη και αμερόληπτη. Αν τα αποτελέσματα είναι επιτυχή και θετικά, ο εκπαιδευτικός λαμβάνει την αναμενόμενη αναγνώριση. Δίνονται δε τα κατάλληλα κίνητρα για να συνεχίσει στον ίδιο ρυθμό. Αν υπάρχει απόκλιση από τους στόχους τότε γίνεται αναζήτηση της αιτίας και αναδιάρθρωση των στόχων.

Πιο συγκεκριμένα η διαδικασία ακολουθεί τα παρακάτω βήματα:

A. Διαδικασία καθορισμού στόχων.

- Ο υπουργός ή η διοίκηση κάθε φορέα γνωστοποιεί στις υπηρεσίες τους στρατηγικούς στόχους για το επόμενο έτος.
- Οι προϊστάμενοι (Γενικής) Διεύθυνσης αναλύουν τους στρατηγικούς στόχους. Ενημερώνουν αυτούς που υπάγονται σε εκείνους και τους ζητούν να προσδιορίσουν τους επιμέρους στόχους που αφορούν τη διεύθυνσή τους.
- Οι προϊστάμενοι διεύθυνσης και τμήματος εξειδικεύουν και επιμερίζουν στόχους ανά τμήμα.
- Οι προϊστάμενοι τμήματος διατυπώνουν τους ατομικούς στόχους κάθε υπαλλήλου ανάλογα με τις γνώσεις, δεξιότητες, εμπειρίες και τις αρμοδιότητες που έχει στη μονάδα που υπηρετεί.

Οι στόχοι αποφασίζονται και αποτυπώνονται εγγράφως μετά από συνεργασία και συμφωνία. Υπάρχει συγκεκριμένο σχέδιο δράσης και χρονικός προσδιορισμός.

Οι στόχοι διατυπώνονται εγγράφως και κοινοποιούνται σε όλο το προσωπικό. Καθορίζεται ο βαθμός προτεραιότητας για κάθε στόχο σε δείκτες μέτρησης,

χρονοδιαγράμματα και ό,τι άλλο είναι απαραίτητο. Οι στόχοι της χρονιάς καθορίζονται Νοέμβρη και Δεκέμβρη.

B. Παρακολούθηση υλοποίησης στόχων.

Η πορεία υλοποίησης των στόχων ελέγχεται σε διαστήματα που δεν ξεπερνούν το τρίμηνο. Εάν υπάρχει μεγάλη απόκλιση επαναπροσαρμόζονται ή διαφοροποιείται ο χρόνος υλοποίησής τους στο ετήσιο διάγραμμα. Ανάλογα με τις συνθήκες και τα δεδομένα μπορεί να γίνει αναθεώρηση των στόχων. Η αναθεώρηση γίνεται με τρόπο όμοιο ως προς τον αρχικό καθορισμό τους.

4.3. Δ.Μ.Σ. και Δ.Ο.Π. σε οργανισμούς προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης.

Η ανάπτυξη ποιότητας στους οργανισμούς προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης είναι μείζονος σημασίας για την μετέπειτα επιτυχημένη απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων. Η ποιοτική προσχολική αγωγή και εκπαίδευση αποτελεί τη βάση για αποτελεσματικότερη μελλοντική μάθηση και για την εξάλειψη των κοινωνικοοικονομικών ανισοτήτων καθώς σύμφωνα με το συμβούλιο της Ευρώπης (ΣΕ 2007 6465/07) πολλές έρευνες διαπιστώνουν ότι τα οφέλη στην επένδυση στην προσχολική αγωγή αθροίζονται με την πάροδο των χρόνων. Η προσχολική αγωγή και εκπαίδευση είναι η παροχή συστηματικής και μεθοδευμένης γνώσης μέσα από αντικειμενικούς στόχους που καθορίζουν τη νοητική και ψυχοσωματική ανάπτυξη του νηπίου (Αργυροπούλου, 2007). Τα υψηλής ποιότητας προγράμματα προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης βελτιώνουν την υγεία των μικρών παιδιών, προωθούν τις μαθησιακές τους ικανότητες, αυξάνουν τις γνωστικές ικανότητές τους και τους προετοιμάζουν για να πετύχουν στο σχολείο και στη ζωή. Επιπλέον επηρεάζουν σημαντικά τη μάθηση, την ανάπτυξη και την αυτοεκτίμηση των παιδιών(Σακελλαρίου, 2008).

Το σύστημα Διοίκησης μέσω στόχων είναι μέθοδος που βοηθά την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και του έργου του οργανισμού. Συγκεκριμένα (Μπρίνια, 2008) **βοηθά στον γενικό προγραμματισμό του εκπαιδευτικού οργανισμού**. Υπάρχουν συνολικοί στόχοι για τον οργανισμό, για κάθε επίπεδο και για κάθε εργαζόμενο. Οι

εκπαιδευτικοί κατανοούν τους στόχους και γνωρίζουν ακριβώς τι πρέπει να κάνουν για να τους επιτύχουν αφού έχουν συμμετάσχει στον σχεδιασμό και διατύπωσή τους .

Η Δ.Μ.Σ. βοηθά στην ανάπτυξη και την καλύτερη απόδοση των εκπαιδευτικών. Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στη διαμόρφωση των στόχων. Αυξάνεται το επίπεδο συμμετοχής τους και ενισχύονται τα κίνητρα απόδοσης , ιδιαίτερα όταν οι προσωπικοί στόχοι ευθυγραμμίζονται με αυτούς του οργανισμού. Οι στόχοι είναι ισχυρό κίνητρο ειδικά όταν ο παιδαγωγός ή εκπαιδευτικός συνδέει τους ατομικούς στόχους ανάπτυξής του με εκείνους του οργανισμού .

Με τη Δ.Μ.Σ. **βελτιώνονται τα κριτήρια για την αξιολόγηση του έργου των παιδαγωγών και εκπαιδευτικών.** Η διοίκηση υποστηρίζει και ενδυναμώνει το προσωπικό. Παρακολουθεί και ελέγχει τις επιδόσεις προκειμένου να διατηρηθεί το επίπεδο για την ολοκλήρωση των συμφωνημένων στόχων. Η αξιολόγηση είναι αντικειμενικότερη αφού γίνεται σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί από κοινού. Ο σχεδιασμός των στόχων βασίζεται στις ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες του καθενός αλλά και στις προτάσεις του κάθε εκπαιδευτικού που αφορούν τον ίδιο και τους μαθητές του.

Η επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης , του οργανισμού και των εργαζομένων βελτιώνεται. Όλοι εργάζονται και συνεισφέρουν για έναν κοινό σκοπό που είναι κατανοητός. Οι στόχοι δημιουργούνται από κοινού και βασίζονται στις προτάσεις του κάθε εκπαιδευτικού, τις γνώσεις, τα δυνατά του στοιχεία. Είναι σημαντικό οι διευθυντές και το προσωπικό να επιλέγουν τους σωστούς στόχους. Οι στόχοι και στην περίπτωση των εκπαιδευτικών οργανισμών πρέπει να είναι smart, δηλαδή συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, ρεαλιστικοί εφικτοί και να τηρούν χρονοδιάγραμμα.

Οι βρεφικοί, παιδικοί σταθμοί και τα νηπιαγωγεία είναι μικρές μονάδες προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης όπου μπορεί να βρει πεδίο εφαρμογής το σύστημα Διοίκησης μέσω στόχων ως εργαλείο της εφαρμογής της Διοίκησης ολικής ποιότητας στον οργανισμό. Είναι απαραίτητο όμως να ενταχθούν στο οργανωτικό πλαίσιο της μονάδας, ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικά σε ένα σύγχρονο εκπαιδευτικό περιβάλλον, το οποίο απαιτεί συνεχείς προσαρμογές στο μεταβαλλόμενο κοινωνικό και οικονομικό γίγνεσθαι. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι σημαντική συνιστώσα της επιτυχημένης εφαρμογής. Η διοίκηση επίσης κατέχει εξαιρετικά σημαντικό και πολύπλευρο ρόλο αφού τα πλεονεκτήματα και τα θετικά αποτελέσματα

της Δ.Μ.Σ. και κατ' επέκτασιν της Δ.Ο.Π. προϋποθέτουν την καλή εφαρμογή των καινοτόμων αυτών μεθόδων του management από την πλευρά της

B ΜΕΡΟΣ ΕΡΕΥΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

5.1 Προβληματισμοί –αναγκαιότητα της έρευνας

Η προσχολική αγωγή και εκπαίδευση ιδιαίτερα μετά την υποχρεωτικότητα της προσχολικής εκπαίδευσης έχει προσεγγίσει το ενδιαφέρον των ερευνητών. Οι μαθησιακές εμπειρίες των πρώτων χρόνων έχουν ιδιαίτερη σημασία καθώς επιδρούν στη μελλοντική εκπαίδευση των παιδιών και τυχόν ελλείψεις τους είναι δύσκολο να αντιμετωπιστούν σε μεγαλύτερη ηλικία. Επιπλέον η παροχή ίσων ευκαιριών στην εκπαίδευση, ξεκινώντας από τα προγράμματα προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης, στοχεύει στην πρόληψη της σχολικής αποτυχίας. Τα προγράμματα πρόωμης παρέμβασης λειτουργούν ανταποδοτικά. Τα οφέλη τους διαφαίνονται μακροπρόθεσμα στα άτομα και την κοινωνία. Επομένως η παροχή ποιοτικών προγραμμάτων πρέπει να ξεκινά από την προσχολική αγωγή και εκπαίδευση (Χριστοδούλου- Γκλιάνου 2011) .

Συνάμα οι σύγχρονες οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις που επηρεάζουν τους τομείς της παιδαγωγικής, της ψυχολογίας και της τεχνολογίας δημιουργούν απαιτήσεις για την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται (Ζαβλανός, 2003).

Η ολική ποιότητα και η Διοίκηση μέσω στόχων ως εργαλείο αποτελεσματικής εφαρμογής της στοχεύει στη διαρκή βελτίωση των οργανισμών και υπηρεσιών που αυτοί προσφέρουν (Κουτούζης, 1999). Πρόκειται για μία φιλοσοφία ανθρωποκεντρική, που δίνει έμφαση στο παιδί και της ανάγκες του. Προϋποθέτει την αποδοχή και την υιοθέτηση κοινού οράματος και στόχων. Αποτελεί συνολική υπόθεση όλων όσων εμπλέκονται στον εκπαιδευτικό οργανισμό αφού διαμορφώνει κουλτούρα ποιότητας και συνεργασίας ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς, παιδιά και γονείς. Η ποιότητα συνδυάζει τη γνώση, την πράξη, την κριτική σκέψη, την παρακίνηση για συμμετοχή. Ο Ζαβλανός (2003) αναφέρει ότι «η εφαρμογή της Δ.Ο.Π. οδηγεί στην ενδυνάμωση κάθε σχολικής μονάδας και δημιουργεί σχολεία ποιότητας».

Η εφαρμογή της Δ.Ο.Π στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση έχει απασχολήσει αρκετούς ερευνητές. Η Δ.Μ.Σ ή στοχοθεσία στα πλαίσια επίτευξης της Δ.Ο.Π έχει απασχολήσει ελάχιστους. Η ανάγκη για τη συγκεκριμένη έρευνα προέκυψε καθώς κατά τη φάση της βιβλιογραφικής επισκόπησης δεν διαπιστώθηκε να υπάρχει σχετική έρευνα που να αφορά τη Δ.Μ.Σ. στην προσχολική αγωγή και εκπαίδευση. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο καινοτομίας είναι ότι αναφέρεται συνολικά στον χώρο της προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης. Διερευνώνται και παρατίθενται οι απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών, κάτι το οποίο δεν έχει ανιχνευθεί σε καμία παρόμοια δημοσιευμένη έρευνα.

5.2 Σκοπός και ερωτήματα

Η ποιοτική εκπαιδευτική πορεία στη δημόσια προσχολική αγωγή και εκπαίδευση αποτέλεσε το έναυσμα γι' αυτή την έρευνα. Σκοπός της συγκεκριμένης μελέτης είναι να αποτυπωθούν οι απόψεις των παιδαγωγών και των νηπιαγωγών καθώς και να διερευνηθεί:

- Η γνώση της φιλοσοφίας της Διοίκησης μέσω στόχων και κατ' επέκταση της Διοίκησης ολικής ποιότητας στους παιδικούς σταθμούς και τα νηπιαγωγεία.
- Εάν οι πρακτικές που εφαρμόζονται στους δημόσιους παιδικούς σταθμούς και τα δημόσια νηπιαγωγεία σχετίζονται με τη Δ.Μ.Σ και τη Δ.Ο.Π.
- Εάν θεωρούν αναγκαία της εφαρμογή της και ποιες είναι οι προτάσεις τους προκειμένου να εφαρμοστεί.

Επιλέχθηκε η μέθοδος της ποιοτικής έρευνας μέσω ημιδομημένης συνέντευξης και δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο για νηπιαγωγούς και παιδαγωγούς. Αρχικά το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει πληροφοριακά στοιχεία για τους ερωτώμενους. Στη συνέχεια καταγράφονται οι απόψεις τους στα παρακάτω:

- Α. Γνώσεις για Δ.Μ.Σ. στα πλαίσια επίτευξης της Δ.Ο.Π
- Β. Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών για το ρόλο του εκπαιδευτικού στη Δ.Μ.Σ. και Δ.Ο.Π..

- Γ. Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών για την ηγεσία και τον ρόλο του προϊστάμενου σε μία μονάδα Π.Α. και Π.Ε.
- Δ. Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών για την αξιολόγηση.
- Απόψεις και στάσεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών για την εφαρμογή της Δ.Μ.Σ.

Το ερωτηματολόγιο βρίσκεται σε πλήρη μορφή στο παράρτημα της εργασίας.

5.3 Μεθοδολογία της έρευνας

Στη συγκεκριμένη μελέτη επιλέχθηκε η μέθοδος της ποιοτικής έρευνας ως η πλέον κατάλληλη. Ο στόχος μας είναι να διερευνήσουμε τις απόψεις, τις γνώσεις και τις στάσεις των παιδαγωγών και των νηπιαγωγών της δημόσιας προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης σχετικά με τη Δ.Μ.Σ και την εφαρμογή της στα πλαίσια της ολικής ποιότητας. Σκοπός της έρευνας είναι η ολιστική μελέτη του φαινομένου μέσα από την οπτική των εμπλεκόμενων και δρώντων υποκειμένων σε αυτό. Η ποιοτική έρευνα δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να υιοθετεί ευέλικτα ερευνητικά σχέδια και να ανακαλύπτει νέες πτυχές του εξεταζόμενου φαινομένου (Ασημόπουλος, 2020).

Η ποιοτική κοινωνική έρευνα και η ποιοτική μεθοδολογία αποτελούν τις κατεξοχήν μεθόδους στις κοινωνικές επιστήμες (Ιωσηφίδης, 2008). Στον τομέα της εκπαίδευσης η ποιοτική μέθοδος είναι η πιο διαδεδομένη γιατί χαρακτηρίζεται από λεπτομέρεια και βάθος που είναι και τα βασικά πλεονεκτήματά της. Σύμφωνα με τον Creswell (2016) στην ποιοτική προσέγγιση δεν στοχεύουμε στη γενίκευση των αποτελεσμάτων αλλά στη σε βάθος διερεύνηση του φαινομένου. Συνάμα η ποιοτική μέθοδος διερευνάει τις απόψεις των συμμετεχόντων. Τα στοιχεία που συγκεντρώνονται «όχι μόνο σκιαγραφούν απόψεις και στάσεις αλλά επιπλέον ανασύρουν στην επιφάνεια τις διεργασίες σχηματισμού τους, τις μεταξύ τους αλληλεξαρτήσεις, πτυχές και πλέγματα πρακτικών και σχέσεων που δεν είναι δυνατόν να εντοπιστούν ή να κατανοηθούν διαφορετικά»(Θεοδωρόπουλος, Σακελλαρόπουλος, Τσακίρη, 1997όπ. αναφέρεται στο Ραντίτσα, 2016).

Η αμεσότητα της επικοινωνίας δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να συλλέγει δεδομένα και να εξελίσει τον σχεδιασμό της έρευνας ούτως ώστε να διερευνώνται επισταμένα όλες οι πτυχές των προς διερεύνηση ερωτημάτων και να δημιουργούνται πολλαπλές προοπτικές. Εξίσου σημαντικό πλεονέκτημα είναι η πλαστικότητα και η ευελιξία συλλογής δεδομένων που δίνεται στον ερευνητή κατά τη διάρκεια συλλογής υλικού καθώς και της διαπροσωπικής σχέσης που σχηματίζεται ανάμεσα σε εκείνον και τους ερωτώμενους. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Creswell (2016) (οπ. αναφ. στο Παπαδημητρίου, 2020, σελ.53) η ποιοτική έρευνα είναι « μία αναφυόμενη δυναμική διαδικασία που βασίζεται σε έναν εξελισσόμενο σχεδιασμό και δίνει το δικαίωμα και τη δυνατότητα στον ερευνητή να αλλάζει ή να ανασκευάσει τον σκοπό και τα ερωτήματα της έρευνάς του ανάλογα την ανατροφοδότηση και τις απαντήσεις που λαμβάνει από τους συμμετέχοντες».

5.4 Ερευνητικό εργαλείο

Το ερευνητικό εργαλείο που επιλέχθηκε στη συγκεκριμένη μελέτη είναι η ημιδομημένη συνέντευξη. Η συνέντευξη είναι η πιο διαδεδομένη τεχνική συλλογής δεδομένων στην ποιοτική έρευνα (Robson 2010, Κέδρακα 2008). Η συνέντευξη δίνει τη δυνατότητα στους ερωτώμενους να μιλήσουν ελεύθερα και σε βάθος για τις όποιες απόψεις, αντιλήψεις, στάσεις ή εμπειρίες φέρουν πάνω στο εξεταζόμενο θέμα. Ομοίως δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να διαφοροποιήσει τις ερωτήσεις του και να δώσει εξηγήσεις σχετικά με αυτές. Η συνέντευξη παρέχει στον ερευνητή την ευκαιρία να συμπληρωθούν ή να διευκρινιστούν κάποιες απαντήσεις που δεν είναι ικανοποιητικές με επιπλέον ερωτήσεις για εμβάθυνση προκειμένου να διευκρινιστούν όσα έχουν λεχθεί (Robson 2010, Κέδρακα 2008). Στα πλαίσια της ημιδομημένης συνέντευξης διαμορφώθηκε εκ των προτέρων ένα συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο το οποίο χωρίστηκε σε επιμέρους θεματικούς άξονες με σκοπό να αποτυπωθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι πληροφορίες που παρέθεταν οι ερωτώμενοι στα ερωτήματα που έθετε η ερευνήτρια (Cohen & Manion & Morrison, 2008).

Στη συγκεκριμένη μελέτη πραγματοποιήθηκαν 16 συνεντεύξεις με παιδαγωγούς και νηπιαγωγούς. Συντάχθηκε ένα πρωτόκολλο συνέντευξης κατά τον οποίο ζητούνταν και η συναίνεσή για την ηχητική καταγραφή μαζί με τον οδηγό συνέντευξης για τους

ερωτώμενους. Ενημερώνονταν και για τα δύο προτού συνεντευξιαστούν. Πριν την έναρξη των συνεντεύξεων έγιναν δύο δοκιμαστικές συνεντεύξεις. Μετά την ολοκλήρωσή τους έγιναν κάποιες μικρές αλλαγές καθώς και ο διαχωρισμός των ερωτήσεων σε κατηγορίες. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν με ηχητική και χειρόγραφη καταγραφή.

5.5 Δείγμα

Το δείγμα αποτέλεσαν 16 εργαζόμενοι ισομερώς κατανεμημένοι:

- 8 παιδαγωγοί με ειδικότητα παιδαγωγών πρώιμης παιδικής ηλικίας και νηπιαγωγών που εργάζονται σε βρεφονηπιακούς και παιδικούς σταθμούς
- 8 νηπιαγωγοί που απασχολούνται σε νηπιαγωγεία

Και οι δύο κατηγορίες έχουν προϋπηρεσία τουλάχιστον 3 έτη στον χώρο της προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης. Η δειγματοληψία ήταν σκόπιμη. Τα άτομα επιλέχθηκαν με τέτοιο τρόπο ώστε αν και το δείγμα είναι μικρό « να αυξηθεί η αξιοπιστία του δείγματος και όχι η αντιπροσωπευτικότητα και η γενίκευση. Ο ερευνητής κατά τη σκόπιμη δειγματοληψία επιλέγει ενεργητικά και σκόπιμα το δείγμα του οποίου τα μέλη θα εξυπηρετούν με τον καλύτερο τρόπο τους σκοπούς και τα ερωτήματα της έρευνας» (Ίσαρη και Πουρκός 2015, σελ.81).

5.6 Δεοντολογία της έρευνας

Ένα πολύ σημαντικό θέμα του σχεδιασμού και της διαδικασίας μίας έρευνας, το οποίο οφείλει να προσέξει ο κάθε ερευνητής, είναι το ζήτημα της δεοντολογίας στην έρευνα. Η δεοντολογία στην έρευνα που αφορά στις κοινωνικές επιστήμες εμπεριέχει ένα σύνολο κανόνων οι οποίοι σχετίζονται με όλους τους εμπλεκόμενους (Horf, 2004 όπ. αναφ. στο Ίσαρη και Πουρκός, 2015). Οι κανόνες αυτοί εστιάζονται συνήθως στο πώς θα πρέπει οι ερευνητές να αντιμετωπίζουν τα άτομα τα οποία συμμετέχουν στην ερευνητική διαδικασία (Τραϊάνου, 2014 όπ. αναφ. στο Ίσαρη και Πουρκός, 2015). Σημαντικά ζητήματα που λαμβάνονται υπόψη είναι η ελεύθερη και συναινετική συμμετοχή όλων των συμμετεχόντων έπειτα από την λεπτομερή πληροφόρησή τους,

η προστασία τους από οποιαδήποτε ενδεχόμενη βλάβη (σωματική ή και ψυχική), η διατήρηση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων, η δημοσίευση και η αξιοποίηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων (Ίσαρη και Πουρκός, 2015).

Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν χαρακτηριστικά και τακτικές στην ποιοτική έρευνα που αφορούν στα ζητήματα δεοντολογίας. Οι συμμετέχοντες αντιμετωπίζονται ως προσωπικότητες ολιστικά και όχι ως «υποκείμενα» από τα οποία συλλέγουμε απαραίτητα δεδομένα (Howit, 2010, όπ. αν. στο Ίσαρη και Πουρκός, 2015). Δίνεται ιδιαίτερη σημασία στο πλαίσιο στο οποίο λειτουργούν οι συμμετέχοντες κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της συνέντευξης και κατά την ανάλυση των δεδομένων προκειμένου να διατηρηθούν τα ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα των συμμετεχόντων (Τραϊανου, 2014, όπ. αν. στο Ίσαρη και Πουρκός, 2015). Ο ερευνητικός σχεδιασμός στην ποιοτική έρευνα έχει πλαστικότητα και ευελιξία σε τυχόν αλλαγές και τροποποιήσεις. Ο ερευνητής πρέπει να βρίσκεται διαρκώς σε εγρήγορση προκειμένου να αντιμετωπίσει κατάλληλα τυχόν προκλήσεις και διλλήματα που μπορεί να προκύψουν κατά την ερευνητική διαδικασία.

Στη συγκεκριμένη μελέτη έγινε προσπάθεια να τηρηθούν οι κανόνες ηθικής και δεοντολογίας κατά τον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό. Οι συμμετέχοντες αναφέρονται μόνο με το μικρό τους όνομα και οι συνεντεύξεις καταγράφηκαν με αύξοντα αριθμό. Πριν τη συνέντευξη ενημερώθηκαν για το θέμα και το σκοπό της έρευνας, την ιδιότητα της ερευνήτριας, τη διατήρηση της ανωνυμίας τους και την προστασία των προσωπικών τους δεδομένων. Δόθηκε η δυνατότητα να συναινέσουν ή όχι στην παροχή πληροφοριών, στη μαγνητοφώνηση και καταγραφή της συνέντευξης καθώς και να έχουν ενημέρωση για τα αποτελέσματα, εφόσον το επιθυμούν.

5.7 Διεξαγωγή.

Η διαδικασία των συνεντεύξεων πραγματοποιήθηκε κατά τους μήνες Νοέμβριο, Δεκέμβριο και Ιανουάριο. Πριν τη συνέντευξη προηγείτο επικοινωνία τόσο με παιδαγωγούς όσο και με νηπιαγωγούς προκειμένου να βρεθεί δείγμα το οποίο να ανταποκρίνεται και παράλληλα να συναινέσει ως προς τη συμμετοχή του στην έρευνα. Οι ερωτώμενοι υπηρετούν στους δήμους Βύρωνα, Αθηναίων, Κεντρικής Κέρκυρας, Παλλήνης- Γέρακα, Χαλκίδας, Μαρκοπούλου, και στις διευθύνσεις Γ Αθήνας, Δ Αθήνας, κερκυραίων και διαποντίων νήσων, Ανατολικής Αττικής, Α Αθήνας, Πειραιά

Στην αρχική επικοινωνία αναπτύχθηκε διεξοδικά ο σκοπός και το πλαίσιο διεξαγωγής της έρευνας. Δόθηκαν ακριβείς λεπτομέρειες και διαβεβαιώσεις για θέματα ηθικής, δεοντολογίας και διαφύλαξης προσωπικών δεδομένων. Εφόσον λοιπόν διερευνήθηκε η διάθεση συμμετοχής στην έρευνα στάλθηκε με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο το πρωτόκολλο συνέντευξης στο οποίο γινόταν αναφορά σχετικά με το θέμα της έρευνας αλλά και τη διαφύλαξη των προσωπικών δεδομένων των ερωτώμενων. Ο στόχος ήταν οι ερωτώμενοι να αισθανθούν άνεση και ασφάλεια, στοιχεία που είναι απαραίτητα σε μια ποιοτική έρευνα προκειμένου να απαντήσουν απρόσκοπτα και με ειλικρίνεια. Επιπλέον θα μπορούσαν να ενημερωθούν σχετικά με το θέμα της έρευνας προκειμένου να αποφευχθεί ίσως η αδυναμία να απαντήσουν σε κάποια ερώτηση λόγω έλλειψης γνώσεων. Εάν συνέβαινε κάτι τέτοιο θα έφερνε τους ερωτώμενους σε δύσκολη θέση και θα δυσκόλευε την άνεση της επικοινωνίας που απαιτείται σε μία ποιοτική έρευνα.

Μετά τη συναίνεση ως προς τη συμμετοχή στην έρευνα, οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν ως επί το πλείστον διαδικτυακά. Ο λόγος για την επιλογή αυτή ήταν αφενός γιατί οι ερωτώμενοι υπηρετούσαν σε διαφορετικά μέρη μεταξύ τους και από τον τόπο κατοικίας της ερευνήτριας, αφετέρου για εξοικονόμηση χρόνου. Σημαντικός επίσης παράγοντας για την επιλογή αυτή, ήταν η διασφάλιση και διαφύλαξη της προσωπικής υγείας όλων των συμμετεχόντων στην έρευνα εξαιτίας της συνύπαρξης και έξαρσης της εποχικής γρίπης και του covid. Δεν αντιμετωπίστηκε καμία δυσκολία ως προς τις διαδικτυακές συνεντεύξεις. Οι συνθήκες καραντίνας και διαδικτυακής μάθησης που επικράτησαν από το 2019 λόγω του covid έχουν εξοικειώσει όλους τους εκπαιδευτικούς με τη χρήση και αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών.

Κατά το προγραμματισμένο ραντεβού πριν την έναρξη της συνέντευξης, η ερευνήτρια ενημέρωσε προφορικά τους ερωτώμενους όσο και με το πρωτόκολλο συνέντευξης το οποίο είχε νωρίτερα αποστείλει και εγγυήθηκε και εγγράφως την ανωνυμία των ερωτώμενων. Η ερευνήτρια κατέβαλλε το μέγιστο των προσπαθειών για να δημιουργήσει μία άνετη ατμόσφαιρα ώστε η συνέντευξη να πάρει τη μορφή μίας ευχάριστης συζήτησης. Η ερευνητική διαδικασία διεξήχθη σε ένα πλαίσιο συναίνεσης και εμπιστοσύνης με αποτέλεσμα να μειωθούν στο ελάχιστο οι ενδοιασμοί της ερευνήτριας για την ύπαρξη ανασφάλειας ή διλημάτων από την πλευρά των

συμμετεχόντων που θα αποτελούσαν πιθανώς περιορισμούς της ερευνητικής διαδικασίας.

Μετά από κάθε συνέντευξη η ερευνήτρια προχώρησε στην απομαγνητοφώνηση του υλικού που είχε συλλεχθεί. Η συνέντευξη αποδόθηκε σε γραπτό λόγο μετά από προσεκτική ακρόαση με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια. Δεν χρησιμοποιήθηκε κάποιο εργαλείο απομαγνητοφώνησης. Ο χρόνος που χρειάστηκε ήταν αρκετός προκειμένου να αποδοθούν με ακρίβεια και λεπτομέρεια οι συνεντεύξεις. Οι συνεντεύξεις παρατίθενται στο παράρτημα της εργασίας με κωδικοποίηση ΣΠ που αφορά τις συνεντεύξεις των παιδαγωγών και ΣΝ για τις συνεντεύξεις των νηπιαγωγών και αύξοντα αριθμό. Ωστόσο για διαφύλαξη των προσωπικών τους δεδομένων δεν αναγράφεται ο δήμος ή η διεύθυνση εκπαίδευσης που υπηρετούν.

5.8 Δυσκολίες

Υπήρξε σημαντική δυσκολία να βρεθούν νηπιαγωγοί που υπηρετούν στην πρωτοβάθμια, οι οποίοι επιθυμούσαν τη συμμετοχή τους στην έρευνα. Αν και στις πρώτες επικοινωνίες ήταν θετικοί, μετά την ανακοίνωση του θέματος υπήρχε επιφύλαξη και διστακτικότητα να παραχωρήσουν συνέντευξη κυρίως λόγω του ότι δεν είχαν σχετικές γνώσεις γύρω από το θέμα όπως είπαν. Πιθανολογώ ό τι σημαντικός παράγοντας ήταν και η διαδικασία της συνέντευξης, το γεγονός δηλαδή ότι θα καταγραφόντουσαν οι απαντήσεις τους. Ενδεχομένως και η εφαρμογή της αυτοαξιολόγησης η οποία προσφάτως τέθηκε σε ισχύ. Την ίδια διστακτικότητα αλλά όχι άρνηση είχαν και οι παιδαγωγοί και νηπιαγωγοί που υπηρετούν στους παιδικούς σταθμούς. Ωστόσο ανταποκρίθηκαν θετικά με μεγαλύτερη ευκολία. Η διστακτικότητα αυτή σχετικά με τις συνεντεύξεις, ενδεχομένως οφείλεται στο γεγονός ότι δεν είμαστε εξοικειωμένοι με τις ποιοτικές ερευνητικές διαδικασίες και τη σύνδεση της συνέντευξης με την έρευνα.

Αν και έγινε μεγάλη προσπάθεια να είναι το δείγμα όσο το δυνατόν αντιπροσωπευτικό, δεν είναι ασφαλές να γενικεύσουμε τα συμπεράσματα. Η ερευνήτρια προσπάθησε να συλλέξει στοιχεία για τις απόψεις των παιδαγωγών και νηπιαγωγών που υπηρετούν σε παιδικούς σταθμούς και νηπιαγωγεία που ανήκουν σε διαφορετικούς δήμους. Παρόλα αυτά τα δείγμα είναι μικρό και οι απαντήσεις των ερωτώμενων αποτελούν τις προσωπικές τους απόψεις πεποιθήσεις και στάσεις απέναντι στο θέμα της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο παρατίθενται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις των παιδαγωγών και νηπιαγωγών που συμμετείχαν στην έρευνα. Μετά την ανάλυση περιεχομένου των συνεντεύξεων χρησιμοποιείται αφηγηματική συζήτηση προκειμένου να παρατεθούν οι απόψεις των συμμετεχόντων στα ερωτήματα που τέθηκαν και αφορούν την εφαρμογή της Δ.Μ.Σ. σαν εργαλείο της Δ.Ο.Π. Αρχικά παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά με τα ατομικά στοιχεία των ερωτώμενων και στη συνέχεια τα ερευνητικά δεδομένα.

6.1.Δημογραφικά στοιχεία

Στην έρευνα συμμετείχαν 16 παιδαγωγοί και νηπιαγωγοί, οι οποίες υπηρετούσαν σε διαφορετικές περιοχές της Αττικής και της Ελλάδας. Στο σύνολό τους οι ερωτώμενες ήταν γυναίκες κάτι το οποίο αναδεικνύει ότι ο χώρος της προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης εξακολουθεί να είναι αυστηρά γυναικοκρατούμενος.

Οι συμμετέχουσες στην έρευνα ανήκαν σε διαφορετικές ηλικιακές ομάδες. Στους μεν παιδαγωγούς οι 4 από τους 8 ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 36-45 χρόνων, οι 2 από τους 8 στην ομάδα 46-55 χρόνων και από 1 στις ηλικιακές ομάδες 25-35 και 55+. Αντίστοιχα στις νηπιαγωγούς που υπηρετούν στην πρωτοβάθμια οι 6 από τους 8 επιμερίζονται στις ηλικιακές ομάδες των 36-45 και 46-55 και 2 από τους 8 ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 25-35. Σε μεγάλο ποσοστό λοιπόν λόγω ηλικίας έχουν μακρόχρονη υπηρεσία στους παιδικούς σταθμούς και νηπιαγωγεία.

Στους μεν παιδικούς σταθμούς οι 4 από τους 8 είχαν την ειδικότητα του παιδαγωγού προσχολικής ηλικίας ως απόφοιτοι των ΤΕΙ ενώ οι υπόλοιποι 4 είναι νηπιαγωγοί απόφοιτοι των ΑΕΙ. Στα δε νηπιαγωγεία διορίζονται μόνο νηπιαγωγοί απόφοιτοι ΑΕΙ. Επομένως θα μπορούσαμε να εκφράσουμε την άποψη ότι στην πλειοψηφία τους οι ερωτώμενοι έχουν κοινή εκπαίδευση, γεγονός το οποίο δεν θα επηρεάσει τις απαντήσεις τους.

Ως προς τις σπουδές, ομοίως τόσο οι εργαζόμενοι στους παιδικούς καθώς και στα νηπιαγωγεία κατέχουν οι 8 από τους 16 Μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, οι 4 από τους

16 και άλλο τίτλο σπουδών και οι 12 από τους 16 έχουν παρακολουθήσει επιμορφώσεις. Άρα διαθέτουν στην πλειονότητά τους υψηλά τυπικά και ακαδημαϊκά προσόντα.

Στο σύνολό του το δείγμα 16 στους 16 και στους παιδαγωγούς και στους νηπιαγωγούς γνωρίζει την αγγλική γλώσσα, ενώ οι 6 στους 16 γνωρίζουν μία ακόμη. Ομοίως έχουν όλοι γνώση ηλεκτρονικού υπολογιστή.

Ως προς τα χρόνια απόκτησης από τον βασικό τίτλο σπουδών στις συμμετέχουσες που εργάζονται στους παιδικούς σταθμούς μία συμμετέχουσα από τις 8 έχει λάβει τον τίτλο στην προηγούμενη δεκαετία, οι 4 από τις 8 10-20 χρόνια πριν, ενώ οι 3 από τις 8 περισσότερο από 20 χρόνια πριν. Αντίστοιχα τα χρόνια προϋπηρεσίας ποικίλλουν ως εξής : οι 2 από τις 8 έχουν προϋπηρεσία έως 10 χρόνια, οι 5 από τις 8 έχουν προϋπηρεσία 11-20 χρόνια και μόλις ένα άτομο έχει προϋπηρεσία 30 χρόνια.

Στις νηπιαγωγούς σε ότι αφορά την κτήση πτυχίου τα αποτελέσματα ποικίλλουν ως εξής: 2 από τις 8 έχουν λάβει πτυχίο την προηγούμενη δεκαετία, 1 συμμετέχουσα 11-20 χρόνια πριν και 5 από τις 8 20-30 χρόνια πριν. Ως προς τα χρόνια προϋπηρεσίας οι 2 από τις 8 συμμετέχουσες βρίσκονται στην πρώτη δεκαετία απασχόλησης, οι 4 από τις 8 απασχολούνται 11-20 χρόνια, ενώ άλλες 2 απασχολούνται περισσότερο από 21 χρόνια. Τόσο στις παιδαγωγούς όσο και στις νηπιαγωγούς η πλειοψηφία (5 από τις 8 και 4 από τις 8 αντίστοιχα) απασχολείται στην προσχολική αγωγή και εκπαίδευση για χρονικό διάστημα 11-20 χρόνων, χρονικό διάστημα που καταδεικνύει ότι υπάρχει αρκετή εμπειρία σχετικά με την πραγματικότητα που περιβάλλει τους οργανισμούς αγωγής και εκπαίδευσης.

Σε σχέση με τη θέση ευθύνης στους μεν παιδικούς, θέση ευθύνης κατείχαν μία ως αναπληρώτρια προϊσταμένη και μία συμμετέχουσα ως προϊσταμένη παιδαγωγικού τμήματος και στο παρελθόν προϊσταμένη σταθμού. Στα δε νηπιαγωγεία συμμετείχαν δύο εν ενεργεία προϊστάμενες και άλλες τρεις που είχαν διατελέσει προϊστάμενες στο παρελθόν.

Επιπλέον αυτό που παρατηρήθηκε στην έρευνα είναι ότι τρεις νηπιαγωγοί που υπηρετούν σε δημόσια νηπιαγωγεία δήλωσαν ότι είχαν διατελέσει προϊστάμενες στο παρελθόν ενώ δεν είναι τώρα, γεγονός το οποίο προφανώς σχετίζεται με τις μετακινήσεις και τις τοποθετήσεις αναπληρωτών σε διάφορα σχολεία που είτε ήταν

μονοθέσια είτε οι νηπιαγωγοί είχαν λίγα έτη προϋπηρεσίας και δεν υπήρχε σταθερό προσωπικό συνεπώς εκτέλεσαν χρέη προϊσταμένης.

6.2 Παρουσίαση αποτελεσμάτων

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα ερευνητικά δεδομένα όπως αποτυπώθηκαν από τις συνεντεύξεις σύμφωνα με τους άξονες που προσδιορίστηκαν .

Α΄ άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών σχετικά με την φιλοσοφία Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης μέσω στόχων.

Οι απόψεις των συμμετεχουσών αφορούν στις γνώσεις τους σχετικά με τα συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και Διοίκησης μέσω Στόχων, την ύπαρξη οράματος σε επίπεδο κεντρικής διοίκησης και σε επίπεδο διεύθυνσης της μονάδας, τον προγραμματισμό και διατύπωση στόχων, την ανατροφοδότηση και τον τελικό απολογισμό αυτών καθώς και την ύπαρξη κοινής αντίληψης για την αναγκαιότητα βελτίωσης διαδικασιών της εκπαιδευτικής πραγματικότητας.

Στο πρωτόκολλο συνέντευξης αναφέρθηκαν εισαγωγικές πληροφορίες σχετικά με τη ΔΟΠ και τη ΔΜΣ. Από τις οκτώ συμμετέχουσες παιδαγωγούς οι τρεις δεν γνώριζαν καθόλου τη ΔΟΠ και τη ΔΜΣ ως εργαλείο εφαρμογής της. Οι υπόλοιπες πέντε απάντησαν θετικά και απέκτησαν αυτές τις γνώσεις μία από τις προπτυχιακές της σπουδές, μία από επιμορφώσεις και τρεις από τις μεταπτυχιακές τους σπουδές που αφορούσαν είτε τη διοίκηση είτε υπήρχε θεματική ενότητα σχετικά με τη διοίκηση.

Σχετικά με την ύπαρξη οράματος και τη διατύπωση συγκεκριμένων στόχων, οι έξι από τις οχτώ συμμετέχουσες απάντησαν θετικά ακόμη και αν αυτό ήταν άτυπα διατυπωμένο. Τρεις συμμετέχουσες ανέφεραν ότι δίνεται μία κεντρική γραμμή από τις διευθύνσεις των παιδικών σταθμών η οποία όμως αφορά περισσότερο στο παιδαγωγικό πλαίσιο προγραμμάτων και δράσεων σε επίπεδο προγραμματισμού και ενημέρωσης (ΣΠ3, ΣΠ6, ΣΠ7). Και οι έξι παιδαγωγοί που απάντησαν θετικά συγκεκριμενοποίησαν το όραμα στην ολόπλευρη ανάπτυξη των παιδιών, την ασφάλειά τους και την ύπαρξη κατάλληλου παιδαγωγικού πλαισίου για την ηλικία τους. Ωστόσο σε κάποιες περιπτώσεις το όραμα αυτό εμπλουτίστηκε με την ύπαρξη κατάλληλων υλικοτεχνικών υποδομών και εξοπλισμού, τη συνεργασία μεταξύ τους και την επικοινωνία με τους γονείς. Σημειωτέο είναι ότι και οι δύο συμμετέχουσες που απάντησαν αρνητικά ως

προς την ύπαρξη οράματος με σαφώς διατυπωμένους στόχους στη μονάδα που υπηρετούν, τόνισαν ότι θα ήταν βοηθητικό να υπάρχει τόσο γιατί θα εξελισσότουσαν οι ίδιες μέσα από καινούργιες και σύγχρονες διαδικασίες (ΣΠ5) αλλά και γιατί η στοχοθεσία θα έφερνε βελτιωμένα εκπαιδευτικά αποτελέσματα και θα προωθούσε την ευρύτερη συνεργασία μεταξύ των μονάδων της περιοχής αλλά και με τη διοίκηση των παιδικών σταθμών (ΣΠ2).

Σε ότι αφορά στον προγραμματισμό, την τακτική ανασκόπηση, τον τελικό απολογισμό στόχων και δράσεων το σύνολο των παιδαγωγών απάντησε ότι γίνεται προγραμματισμός σε επίπεδο μονάδας και τάξης στην αρχή της χρονιάς. Οι απαντήσεις διαφοροποιούνται όμως ως προς την τακτική ανασκόπηση και τον απολογισμό στο τέλος σε κάποιες περιπτώσεις (ΣΠ2, ΣΠ3, ΣΠ4, ΣΠ5, ΣΠ7) όπου είτε δεν γίνεται, είτε δεν αναφέρθηκε καν.

Σχετικά με την κοινή αντίληψη για τη βελτίωση του παιδαγωγικού έργου, τα καινοτόμα προγράμματα, την επικοινωνία, τις επιμορφώσεις, οι συμμετέχουσες απάντησαν ότι υπάρχει τις περισσότερες φορές, αναφερόμενες κυρίως στα πλαίσια της μεταξύ τους συνεργασίας και επικοινωνίας. Μία μόνο παιδαγωγός τοποθετήθηκε σε σχέση με τη δυνατότητα πραγματοποίησης και υποστήριξης πέρα από τη διάθεση καθώς όπως χαρακτηριστικά ανέφερε: « *Βέβαια μην ξεχνάμε και τα δύο χρόνια covid που μας έφεραν ακόμα πιο πίσω, ... όμως γενικότερα υπάρχει η διάθεση. Θυμάμαι ας πούμε ότι υπήρχαν ενημερώσεις και ανακοινώσεις από τον φορέα μας ότι υπήρχαν σεμινάρια, επιμορφώσεις που μπορούσαμε να παρακολουθήσουμε... υπήρχε ναι. Βέβαια όσον αφορά στα καινοτόμα προγράμματα που είπατε ναι μεν υπάρχει η διάθεση αλλά εκεί προσωπικά βλέπω και μια μεγάλη αδυναμία να το υποστηρίξουμε και λόγω εξοπλισμού και λόγω γνώσεων».*

Σε επίπεδο νηπιαγωγών που υπηρετούν στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, οι τέσσερις νηπιαγωγοί γνωρίζουν τη Διοίκηση μέσω Στόχων και τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μέσα από επιμορφώσεις, σεμινάρια και μεταπτυχιακά προγράμματα που παρακολούθησαν και αφορούσαν τη διοίκηση και τη ανάπτυξη της εκπαιδευτικής μονάδας. Οι άλλες τέσσερις νηπιαγωγοί αγνοούσαν εντελώς τους όρους και οι πληροφορίες που είχαν ήταν αυτές που έλαβαν από το πρωτόκολλο συνέντευξης όπου έγινε μια εισαγωγική αναφορά από την ερευνήτρια .

Ως προς την ύπαρξη οράματος ποιότητας με σαφείς στόχους, τρεις συμμετέχουσες απάντησαν αρνητικά. Η μία εξ αυτών όμως επισήμανε κατηγορηματικά ότι θα έπρεπε να υπάρχει καθώς θα ήταν βοηθητικό εργαλείο. Στις υπόλοιπες πέντε συνεντεύξεις απάντησαν οι συμμετέχουσες θετικά μεν, ωστόσο το όραμα διαφοροποιείται και δεν έχει σαφή χαρακτήρα. Δεν είναι διακριτό τι ακριβώς ορίζεται σαν όραμα ποιότητας καθώς οι απαντήσεις ποικίλλουν. Συγκεκριμένα ως όραμα αναφέρθηκαν μεμονωμένα η δημιουργία των εκπαιδευτικών blogs, η βελτίωση των υλικοτεχνικών υποδομών και κτιριακών εγκαταστάσεων, η εκπόνηση παιδαγωγικών προγραμμάτων, τα σχέδια δράσεων που ανήκουν σε θεματικές άξονες με στόχους που προτείνονται από τους εκπαιδευτικούς, το προσωπικό όραμα για ποιοτική εκπαίδευση. Τέσσερις στις πέντε συμμετέχουσες που απάντησαν θετικά, ανέφεραν ότι σχεδιάζεται κάτι κεντρικά και στη συνέχεια οι διευθύνσεις και συγκεκριμένα οι συντονιστές αναλαμβάνουν τη διεκπεραίωση με τα σχολεία ευθύνης τους. Ωστόσο είτε τυγχάνει της πλήρους αποδοχής (ΣΝ2,ΣΝ4), είτε δεν εφαρμόζεται ουσιαστικά αλλά μόνο τυπικά (ΣΝ6) είτε λειτουργεί ασφυκτικά και εις βάρος του παιδαγωγικού προγράμματος και του χρόνου διάθεσης στα παιδιά (ΣΝ8).

Σχετικά με τον προγραμματισμό, την τακτική ανασκόπηση και τον απολογισμό στόχων και δράσεων μία συμμετέχουσα απάντησε ότι γίνεται μόνο στην αρχή. Όλες οι υπόλοιπες ανέφεραν ότι γίνεται στην αρχή και στο τέλος οπωσδήποτε και ότι είναι πλέον υποχρεωτικό να γίνει επίσημα τουτέστιν κατατίθεται εγγράφως και ανεβαίνει στην πλατφόρμα του ΙΕΠ. Γίνεται στα πλαίσια της αξιολόγησης εκπαιδευτικού έργου και απολογισμού των δράσεων καθώς και η αναπροσαρμογή. Υπήρξε βέβαια μία αναφορά ότι εξαιτίας της υποχρεωτικότητας γίνεται μόνο τυπικά καθώς απόφαση του συλλόγου διδασκόντων είναι να ακολουθήσουν τη γραμμή του συνδικαλιστικού οργάνου που ανήκουν (ΣΝ6). Η τακτική ανασκόπηση και αναπροσαρμογή αναφέρθηκε είτε σε τριμηνιαία βάση, είτε στα πλαίσια διαμόρφωσης ενός προγράμματος που να μπορούν να ανταποκριθούν καλύτερα τα παιδιά με ιδιαίτερες εκπαιδευτικές ανάγκες, είτε γιατί κάτι δεν αποδίδει όπως αρχικά είχε σχεδιαστεί ή λόγω έλλειψης χρόνου. Χαρακτηριστική ήταν η αναφορά «*τρέχουμε να πιάσουμε στόχους και έχουμε χάσει την ουσία ...τα παιδιά, την εκπαίδευση και αυτό που ήταν το νηπιαγωγείο*» (ΣΝ4).

Όσον αφορά στην κοινή αντίληψη για τη βελτίωση της ποιότητας σχετικά με τις διαδικασίες που αφορούν την μονάδα οι εφτά στις οχτώ νηπιαγωγούς απάντησαν θετικά, τονίζοντας όμως ότι κάτι τέτοιο άπτεται της καλής συνεργασίας μεταξύ των

εκπαιδευτικών γεγονός που σχετίζεται με τη φιλοσοφία του κάθε εκπαιδευτικού, εξαρτάται από τη δυνατότητα συνεργασίας, είναι τυχαίο γεγονός και επειδή είναι ανάγκη καταβάλλεται κάθε προσπάθεια χωρίς να είναι σίγουρο ότι θα τελεσφορήσει. Ως επισφράγιση των παραπάνω έρχεται η αρνητική απάντηση μίας νηπιαγωγού στην ερώτηση η οποία δήλωσε ότι δεν υπάρχει κοινή αντίληψη γιατί δυστυχώς δεν υπάρχει σύμπνοια απόψεων (ΣΝ3).

Β' άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών σχετικά με το ρόλο του εκπαιδευτικού στη Δ.Ο.Π. και στη Δ.Μ.Σ.

Οι διερευνώμενες απόψεις σχετικά με τον ρόλο του εκπαιδευτικού στη Δ.Ο.Π. και στη Δ.Μ.Σ. αφορούν στα πεδία της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων σε σχέση με τους στόχους και τη λειτουργία της μονάδας, στο κατά πόσο η συμμετοχή στη διατύπωση των στόχων, η αυτονομία και η πρωτοβουλία επηρεάζει την επίτευξή τους, στις απόψεις τους για την επιμόρφωση καθώς και για το πόσο θεωρούν απαραίτητα τα μέσα κινητοποίησης για την απόδοσή τους.

Οι παιδαγωγοί απάντησαν κατά πλειοψηφία ότι συμμετέχουν ισότιμα, καθολικά και αξιοκρατικά εκφράζοντας ελεύθερα τις απόψεις τους σε σχέση με τη λειτουργία και τους στόχους της μονάδας. Σε δύο περιπτώσεις διαφοροποιήθηκαν ότι συμμετέχουν ως προς το επίπεδο της τάξης μόνο και ότι συμμετέχουν μερικώς ενώ ακολουθούν κυρίως τις οδηγίες της προϊσταμένης και της διοίκησης. Πραγματοποιούνται παιδαγωγικές συναντήσεις είτε σε τακτή βάση είτε όταν προκύπτει ζήτημα και ενίοτε γίνονται και άτυπες συζητήσεις όταν βρεθεί χρόνος.

Σχετικά με το κατά πόσο ο βαθμός συμμετοχής τους στον καθορισμό των στόχων επηρεάζει την επίτευξή τους απάντησαν όλοι οι παιδαγωγοί θετικά. Θεωρούν ότι με αυτό τον τρόπο έχουν ενεργό ρόλο, βάζουν το προσωπικό τους στίγμα, γνωρίζουν καλύτερα το πλαίσιο της τάξης τους, λειτουργούν εκούσια, έχουν μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης, προωθείται η συνεργασία και το ομαδικό πνεύμα, κατά συνέπεια λειτουργούν πιο δημιουργικά και αποτελεσματικά ως προς την επιτυχία των στόχων.

Ως προς την ατομική πρωτοβουλία και τη σχετική αυτονομία για την επίτευξη των στόχων το σύνολο των παιδαγωγών θεωρεί ότι είναι απαραίτητα στοιχεία. Επισημάνθηκε ότι θα πρέπει να γίνεται σε συνεργασία με τους συναδέλφους της τάξης αλλά και την διευρυμένη ομάδα, να γίνεται αξιολόγηση και να μην επηρεάζεται

αρνητικά το σύνολο. Ωστόσο είναι σημαντικό και ευνοεί την άμεση αναδιαμόρφωση των στόχων εάν εκείνοι δεν έχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Εξίσου σημαντική και απαραίτητη θεωρούν και οι οκτώ παιδαγωγοί την επιμόρφωσή τους καθώς τους βοηθά να εξελιχθούν, να βελτιωθούν και να ακολουθήσουν τις σύγχρονες παιδαγωγικές τάσεις και εξελίξεις. Σε μεγάλο βαθμό προκύπτει από την προσωπική τους αναζήτηση, συνεπώς πρόκειται για ιδιωτική πρωτοβουλία και δική τους οικονομική επιβάρυνση, όμως ενίοτε πραγματοποιούνται επιμορφώσεις και από τους φορείς που εργάζονται.

Όσον αφορά στα μέσα κινητοποίησης για την αύξηση της αποδοτικότητας τους, τα κίνητρα όπως τα χαρακτήρισαν οι παιδαγωγοί θεωρούν ότι είναι σημαντικά. Αυτά που θα τους ικανοποιούσε να ήταν εκτός από την ηθική επιβράβευση που λαμβάνουν θα ήταν η μισθολογική, βαθμολογική και αξιολογική εξέλιξη. Πριμ και bonus παραγωγικότητας, οικονομική ενίσχυση και άδεια για παρακολούθηση επιμορφώσεων, παροχή εξοπλισμού και υλικοτεχνικού και παιδαγωγικού υλικού στους σταθμούς που υπηρετούν.

Οι συμμετέχουσες νηπιαγωγοί που υπηρετούν στην πρωτοβάθμια απάντησαν κατά πλειοψηφία (7/8) ότι συμμετέχουν όλοι εκφράζοντας την άποψη τους ισότιμα και ελεύθερα στους συλλόγους διδασκόντων που πραγματοποιούνται. Στη συνέχεια είτε γίνεται ψηφοφορία είτε αποφασίζει η προϊσταμένη. Μία μόνο νηπιαγωγός αναφέρθηκε ότι η συμμετοχή αφορά κάποιες δράσεις που είναι να γίνουν, καθώς σε σχέση με τα εκπαιδευτικά προγράμματα ακολουθούν επακριβώς αυτά που ορίζει και υπαγορεύει το υπουργείο (ΣΝ4).

Και οι οκτώ νηπιαγωγοί διατύπωσαν την άποψη ότι η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαμόρφωση των στόχων επηρεάζει την επίτευξή τους καθώς έτσι υπάρχει μεγαλύτερο κίνητρο και ενδιαφέρον. Επιπλέον αναφέρθηκε ότι αν η διατύπωση των στόχων δεν είναι απόφαση που έχει παρθεί συνολικά δεν μπορεί να υλοποιηθεί.

Σχετικά με τη δυνατότητα ατομικής πρωτοβουλίας και σχετικής αυτονομίας, οι συμμετέχουσες κρίνουν ότι είναι απαραίτητα στοιχεία προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι στα πλαίσια της καλής συνεργασίας. Οι στόχοι είναι κοινοί και υπάρχει κοινή γραμμή πλεύσης όμως τα στοιχεία της πρωτοβουλίας και της αυτονομίας είναι δομικά για την επίτευξή τους καθώς αυτή επηρεάζεται από την προσωπικότητα του κάθε εκπαιδευτικού που γνωρίζει τις ανάγκες της τάξης του.

Αναφορικά με την επιμόρφωση και την αναγκαιότητά της και οι οκτώ νηπιαγωγοί συμφωνούν ότι είναι σημαντική. Μία νηπιαγωγός ανέφερε ότι είναι δική της πρωτοβουλία και μόνο. Οι υπόλοιπες εφτά ανέφεραν ότι το ΙΕΠ είναι ένας δημόσιος φορέας που έχει κάνει μια καλή προσπάθεια με πλήθος επιμορφώσεων που είτε όμως δεν είναι ουσιαστικές, είτε είναι περιττές, είτε είναι εξαιρετικά πολλές και συνήθως δεν σχετίζονται με τα ενδιαφέροντα και τους τομείς που θα βοηθούσαν την εκπαιδευτική πράξη και τη βελτίωση του έργου τους. Επομένως θα πρέπει να στραφούν σε ιδιωτικούς φορείς το οποίο σημαίνει επιβάρυνση του οικονομικού τους προϋπολογισμού κάτι που δεν είναι πάντα εφικτό ιδιαίτερα μετά τις συνεχείς περικοπές του μισθού τους.

Σε σχέση με τα μέσα κινητοποίησης για τη βελτίωση της απόδοσής τους, τα κίνητρα όπως τα χαρακτήρισαν και εδώ οι νηπιαγωγοί απάντησαν ότι είναι σημαντικά. Μία νηπιαγωγός έθεσε ως μέσα κινητοποίησης τα καινούργια προγράμματα τα οποία ναι μεν τους δυσκολεύουν αλλά συνάμα τους παρακινούν. Οι υπόλοιπες εφτά αναφέρθηκαν στην μισθολογική αύξηση, σε πριμ παραγωγικότητας και μοριοδότηση, κίνητρα ανταπόδοσης και επιβράβευσης με επιμορφώσεις, σεμινάρια, μονιμοποίηση και στελέχωση των νηπιαγωγείων. Αίσθηση στην ερευνήτρια έκανε η αναφορά ότι ο μισθός των εκπαιδευτικών είναι αναξιοπρεπής (ΣΝ8) καθώς και η αυθόρμητη διατύπωση *«Με ένα μισθό που τα 1100 δεν τα φτάνει και με μεταπτυχιακό μέσα, έτσι, και λες εντάξει πιά... και μας τρέχεις και κάνε τη μια επιμόρφωση και κάνε από δω, κάνε από κει και τρέχα Εντάξει τώρα.»*(ΣΝ4).

Γ' άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών για την ηγεσία και το ρόλο του προϊστάμενου σε μία μονάδα προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης.

Σε αυτόν τον άξονα διατυπώνονται οι απόψεις των συμμετεχουσών σχετικά με την ηγεσία μίας μονάδας αγωγής και εκπαίδευσης, τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν έναν αποτελεσματικό προϊστάμενο σε σχέση με τον καθορισμό των στόχων όπως και από ποιον επιστημονικό χώρο πρέπει να προέρχεται.

Αυτό που χαρακτηρίζει έναν ηγέτη σύμφωνα με τις περισσότερες παιδαγωγούς είναι το όραμα για την μονάδα που προϊσταται. Μία από τις συμμετέχουσες διαφοροποίησε την έννοια του ηγέτη από του διευθυντή καθώς ο ηγέτης δεν επιβάλλει (ΣΠ7). Ο ηγέτης εμπνέει, καθοδηγεί και παρακινεί όλους τους εμπλεκόμενους της μονάδας να τον ακολουθήσουν, ενδυναμώνοντας και υποστηρίζοντας την ομάδα και τον καθένα

ξεχωριστά να δώσει τον καλύτερό του εαυτό. Αφουγκράζεται όλους τους εμπλεκόμενους την μονάδας, εκπαιδευτικό και μαθητικό δυναμικό, γονείς, τοπική κοινωνία και προσβλέπει στα καλύτερα ποιοτικά αποτελέσματα για όλους. Διαθέτει γνώσεις, εμπειρία και ήπιες δεξιότητες, ενσυναίσθηση, ισορροπία, ευελιξία, επικοινωνιακή ικανότητα, ικανότητα διαχείρισης κρίσεων, είναι αντικειμενικός, αμερόληπτος, υποστηρικτικός. Στις περισσότερες των περιπτώσεων οι παιδαγωγοί ταύτισαν τα στοιχεία του ηγέτη με εκείνα του αποτελεσματικού προϊσταμένου. Ανέφεραν δε ότι αποτελεσματικός είναι αυτός συνάμα που μπορεί να διατηρήσει την εύρυθμη λειτουργία της μονάδας, έχει επάρκεια προσόντων και ότι είναι πραγματικά δύσκολος ο ρόλος του καθώς πρέπει να εκτελεί και χρέη παιδαγωγού σε τάξη.

Σχετικά με τον ρόλο του στην εφαρμογή της διαδικασίας των στόχων οι απόψεις συγκλίνουν στο ότι ο ρόλος του προϊσταμένου είναι σε πλαίσιο συνεργασίας και επικοινωνίας με την ομάδα να προτείνει και να είναι ανοιχτός σε προτάσεις, να υποστηρίζει, να καθοδηγεί. Να οργανώνει και να συντονίζει τις σκέψεις και τους στόχους που θέτουν οι εκπαιδευτικοί, -όπως στον καταγισμό ιδεών που συμβαίνει σε μία τάξη (ΣΠ5)- να επεξεργάζεται με κριτικό πνεύμα και ικανότητα σε συνεργασία με το προσωπικό τους στόχους που τίθενται από την ανώτερη διοίκηση έτσι ώστε να προκύπτουν στόχοι ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι. Σημαντικό στοιχείο επίσης θεωρούν οι συμμετέχουσες τη συνολική ανατροφοδότηση και ανασκόπηση των στόχων καθώς και την αξιολόγηση τους μέσα από συμμετοχικές διαδικασίες. Μία μόνο συμμετέχουσα αναφέρθηκε επιπλέον σε δυνατότητα αναθεώρησης και επέμβασης από την πλευρά του προϊσταμένου, προσωπική πεποίθηση που προκύπτει μάλλον λόγω της ιδιότητας της ως προϊσταμένη παιδαγωγικού τμήματος.

Οι παιδαγωγοί στο σύνολό τους θεωρούν ότι ο προϊστάμενος της μονάδας πρέπει να προέρχεται από τον χώρο της παιδαγωγικής επιστήμης πρωτίστως αλλά να διαθέτει πιστοποιημένες γνώσεις της εκπαιδευτικής ηγεσίας μέσα από επιμορφώσεις ή τίτλους σπουδών προκειμένου να υπάρχει αποτελεσματική ολόπλευρη θεώρηση της εκπαιδευτικής πραγματικότητας.

Οι απόψεις των νηπιαγωγών για την έννοια της ηγεσίας είναι μάλλον συγκεχυμένες και διαφοροποιούνται. Μόνο δύο νηπιαγωγοί ανέφεραν ότι ο ηγέτης διαθέτει όραμα και παρακινεί τους άλλους να το ακολουθήσουν χωρίς να το επιβάλλει (ΣΝ2, ΣΝ3). Ανέφεραν επίσης ότι θέτει στόχους υλοποιήσιμους, έχει επιρροή, γνώσεις,

ενδυναμώνει την ομάδα, επιδρά στη συνεργασία και στις σχέσεις, κινητοποιεί με τέτοιο τρόπο τους εκπαιδευτικούς ώστε συμμετέχουν εκούσια και χωρίς επιβολή στην εκπλήρωση των στόχων του σχολείου. Μία νηπιαγωγός χαρακτήρισε την έννοια της ηγεσίας αδόκιμη αλλά σωστή, χαρακτηρίζοντας τον ηγέτη « φωτισμένο», μία φιγούρα με γονεϊκή διάθεση και ανέφερε ότι οι εκπαιδευτικοί καλούνται να σεβαστούν το όραμα που τίθεται στην αρχή κάθε σχολικής χρονιά (ΣΝ8). Άλλη συμμετέχουσα εξέφρασε την άποψη ότι ηγεσία με την ευρύτερη έννοια του όρου δεν μπορεί να υπάρχει σε μία μονάδα προσχολικής εκπαίδευσης καθώς όλοι είναι ισότιμα και ισάξια μέλη (ΣΝ7). Διατυπώθηκαν και αντιφατικές εκφράσεις ως προς τη σχέση της ηγεσίας και της διοίκησης οι οποίες προφανώς σχετίζονται με την ερμηνεία που δίνει η κάθε νηπιαγωγός στην έννοια διοίκηση. Αφενός εκφράστηκε η άποψη « *να μπορεί να ανταποκρίνεται στην ατελείωτη γραφειοκρατία. Γιατί ένας ηγέτης είναι και διοικητής. Πρέπει να δίνει λογαριασμό στους ανώτερους*»(ΣΝ2) Αφετέρου η άλλη τοποθέτηση ήταν. « *Να προσπαθεί να ενώσει καταστάσεις και πράγματα, να βγάζει και να αξιοποιεί τις καλύτερες δυνατότητες του καθενός, να είναι πιο διαμεσολαβητικός, κάπως έτσι.....Να είναι ηγέτης όχι διοικητής*»(ΣΝ4)

Σε γενικές γραμμές οι νηπιαγωγοί θεωρούν ότι αποτελεσματικός ηγέτης -προϊστάμενος είναι εκείνος ο οποίος δεν ασκεί εξουσία , παρακινεί με αρμονικό συνεργατικό τρόπο, εμπνέει εμπιστοσύνη, προωθεί αλλαγές και καινοτομίες, δεν φοβάται, επιμερίζει ευθύνες, είναι αντικειμενικός και αμερόληπτος, δίνει ελευθερία πρωτοβουλίας και έκφρασης διαφορετικότητας, ενημερώνεται συνεχώς εκπαιδευτικά, διατηρεί ομαλό κλίμα και εξασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία την μονάδας.

Ως προς το ρόλο του στη διαδικασία εφαρμογής στόχων είναι η κινητήριος δύναμη, κατέχει τον πιο σημαντικό ρόλο όντας ισότιμο μέλος, οραματίζεται και εμπνέει τους άλλους παρακινώντας τους να τον ακολουθήσουν. Προωθεί τη συνεργασία, καθοδηγεί συντονίζει, οργανώνει, κατευθύνει και επαναπροσδιορίζει με τον σύλλογο διδασκόντων αξιοποιώντας την εμπειρία που έχει.

Τέλος , στην πλειοψηφία τους οι νηπιαγωγοί θεωρούν ότι το ιδανικό είναι οι άνθρωποι που προϊΐστανται σε μια μονάδα εκπαίδευσης να διαθέτουν γνώσεις τόσο της εκπαίδευσης όσο και της διοίκησης. Είναι κοινός τόπος ότι ο προϊστάμενος πρέπει να προέρχεται από τον χώρο της εκπαίδευσης ωστόσο είναι απαραίτητη η επιμόρφωσή του πάνω στα θέματα διοίκησης για να μπορέσει να ανταπεξέλθει. Αναφέρθηκε ότι

κάτι τέτοιο δεν συμβαίνει (ΣΝ6, ΣΝ7) και σημαντικό ήταν ότι από μία συμμετέχουσα ζητήθηκε να καταγραφεί ότι την πρώτη χρονιά που διατέλεσε προϊστάμενη σχεδόν τρελάθηκε από τον φόρτο εργασίας (ΣΝ5).

Στον άξονα αυτό αναφέρθηκε από τις νηπιαγωγούς ο μεγάλος φόρτος εργασίας, και το πλήθος των ευθυνών που έχουν οι προϊστάμενες καθώς ασκούν και διοικητικά καθήκοντα, έχουν όμως και ευθύνη τμήματος, Επιπλέον έγινε αναφορά στον συγκεντρωτικό χαρακτήρα του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος που στερεί τη δυνατότητα από τον προϊστάμενο να έχει ευχέρεια δράσης και να αναλάβει αποφασιστικές αρμοδιότητες.

Δ' άξονας: Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών για την αξιολόγηση.

Στον Δ' άξονα διατυπώνονται οι απόψεις των παιδαγωγών και νηπιαγωγών σχετικά με την αξιολόγηση και την αυτό-αξιολόγηση των μονάδων σε σχέση με τα κριτήρια και την αντικειμενικότητα που τα διέπει.

Σχετικά με την αξιολόγηση και την αυτό αξιολόγηση των μονάδων μία μόνο παιδαγωγός εξέφρασε αρνητική άποψη λόγω της υποκειμενικότητας του αξιολογητή καθώς δεν γνωρίζει τι συμβαίνει στην μονάδα. Οι υπόλοιπες επτά απάντησαν θετικά αναφέροντας όμως ότι τα κριτήρια πρέπει να είναι αντικειμενικά, αξιοκρατικά, διαφοροποιημένα ανάλογα των συνθηκών με δείκτες αποτελεσματικότητας και μετρήσιμης αξίας. Αναφέρθηκε επίσης ότι ο στόχος πρέπει να είναι η ανατροφοδότηση, ο εντοπισμός των δυνατών και αδύναμων σημείων με σκοπό την πρόοδο και τη βελτίωση της ποιότητας του έργου και όχι ο στιγματισμός της μονάδας, η απειλή ή η τιμωρία.

Ομοίως επτά από τις οκτώ παιδαγωγούς θεωρούν ότι η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και η αυτοαξιολόγηση της μονάδας σε σχέση με την επίτευξη των διατυπωμένων στόχων θα κάνει τη διαδικασία αντικειμενικότερη και ουσιαστική αρκεί σε τακτική βάση να γίνεται αναστοχασμός και επαναπροσδιορισμός όπου χρειάζεται. Μία παιδαγωγός απάντησε αρνητικά καθώς θεωρεί ότι θα πρέπει εξωτερικός κριτής να κρίνει αν επιτεύχθηκαν οι στόχοι.

Οι νηπιαγωγοί σε σχέση με την αξιολόγηση εξέφρασαν αμφιβολία, δυσπιστία και διαφωνία με τον τρόπο που γίνεται. Πέντε νηπιαγωγοί υποστήριξαν ότι δεν πρέπει να έχει τιμωρητικό χαρακτήρα καθώς πλανάται ένας τέτοιος φόβος αυτή τη στιγμή. Η αξιολόγηση πρέπει να είναι μηχανισμός ανατροφοδότησης και απολογισμού με σκοπό τη βελτίωση λαμβάνοντας υπόψη και τις συνθήκες που επικρατούν (N3,N5,N6,N8). Δύο ανέφεραν ότι δεν πρέπει να σχετίζεται με τα τυπικά ακαδημαϊκά προσόντα γιατί η εκπαιδευτική πραγματικότητα δείχνει ότι τα προσόντα δεν είναι πανάκεια για την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών στην τάξη (N4,N5). Επιπλέον αναφέρθηκε ότι υπάρχουν πράγματα που δεν μπορούν να αξιολογηθούν, όπως η θέληση και η στάση των εκπαιδευτικών που πηγάζει από την αγάπη για το επάγγελμά τους. Τέλος μια νηπιαγωγός θεωρεί ότι μόνο προβλήματα θα δημιουργήσει καθώς δεν υπάρχει κατάλληλος άνθρωπος να την κάνει. Σε σχέση με την αυτοαξιολόγηση τρεις νηπιαγωγοί απάντησαν ότι γίνεται αυτή την στιγμή με τον τρόπο που υποδεικνύει το ΙΕΠ.

Κοινή πεποίθηση όλων ήταν –θεωρώ- η αμφιβολία και η διστακτικότητα σχετικά με την καταλληλότητα του αξιολογητή αλλά και τα κριτήρια με τα οποία θα γίνει ακόμη και στις αναφερόμενες περιπτώσεις που θεωρούν ότι είναι απαραίτητη.

Σχετικά με το πόσο θα ήταν η διαδικασία αντικειμενικότερη εάν γινόταν σε σχέση με τους διατυπωμένους στόχους μία νηπιαγωγός απάντησε ότι δεν γνωρίζει και άλλη μία ότι είναι αβέβαιο. Τρεις νηπιαγωγοί απάντησαν ότι αυτός είναι ο τρόπος που τώρα γίνεται η αξιολόγηση της σχολικής μονάδας. Στην πλειοψηφία τους τελικά οι νηπιαγωγοί (6/8) απάντησαν ότι αυτός είναι αντικειμενικότερος τρόπος όμως θα πρέπει να γίνεται με ειλικρίνεια, να διαμορφώνεται από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς και να υπάρχει σταθερό και μόνιμο προσωπικό στη μονάδα για να υπάρχει συνέχεια στη στοχοθεσία.

Ε' άξονας. Γενικές ερωτήσεις.

Ο τελευταίος άξονας των ερωτήσεων αφορούσε στον αν πιστεύουν οι παιδαγωγοί και νηπιαγωγοί ότι η Διοίκηση μέσω στόχων θα μπορούσε να εφαρμοστεί με επιτυχία στις μονάδες και ότι θα βοηθούσε στη βελτίωση της ποιότητας του έργου που γίνεται.

Οι παιδαγωγοί στο σύνολό τους θεωρούν ότι η στοχοθεσία θα επηρέαζε την αποτελεσματικότητα και τον βαθμό ικανοποίησης τους. Αιτιολογούν την απάντησή τους υποστηρίζοντας ότι με τη διοίκηση μέσω στόχων δίνονται κίνητρα για κινητοποίηση, υπάρχει προγραμματισμός, προωθείται η συνεργασία και το ομαδικό πνεύμα προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι και είναι ορατά τα αποτελέσματα.

Ως προς την επιτυχία εφαρμογής της οι επτά από τους οκτώ είναι θετικοί. Ωστόσο κρίνουν απαραίτητο να υπάρχουν περιθώρια ευελιξίας και διακριτικής ευχέρειας δράσης στους παιδαγωγούς και επισημαίνουν ότι ο ρόλος της διοίκησης – ηγεσίας του σταθμού είναι ο πλέον σημαντικός καθώς θα πρέπει να έχει τις απαραίτητες γνώσεις και να είναι υποστηρικτικός. Τέλος έγινε αναφορά και στην ύπαρξη της κεντρικής συμπαράστασης και του κατάλληλου υποστηρικτικού φορέα όπου στην προκειμένη περίπτωση θα πρέπει να είναι το υπουργείο παιδείας.

Οι έξι νηπιαγωγοί απάντησαν θετικά στο ότι θα υπήρχε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα από την εφαρμογή της βάζοντας την προϋπόθεση να υπάρχει μονιμότητα προσωπικού και να διαμορφώνονται οι στόχοι από τους ίδιους, αφού ο ρόλος του εκπαιδευτικού είναι καθοριστικός στη Διοίκηση ολικής ποιότητας . Μία απάντησε ότι πρέπει πρώτα να εφαρμοστεί για να δούμε τα αποτελέσματα και άλλη μία ότι υπάρχουν σημαντικά ζητήματα που επείγει να βελτιωθούν και μετά να ασχοληθεί κανείς με τους στόχους και γενικότερα τις θεωρίες που προέρχονται από το management. Ως προς την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από την εφαρμογή της Δ.Μ.Σ. πέντε νηπιαγωγοί αποκρίθηκαν θετικά με τη συνθήκη όμως της ενεργούς συμμετοχής του εκπαιδευτικού στη διατύπωση των στόχων και την εξοικείωση με τις διαδικασίες αυτές από το προπτυχιακό τους επίπεδο.

Στο αν τελικά μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία οι απαντήσεις διαφοροποιούνται ως εξής: δύο νηπιαγωγοί θεωρούν ότι υπάρχουν σημαντικότερα εκπαιδευτικά ζητήματα να λυθούν προτού εισαχθεί οτιδήποτε καινούργιο που μπορεί να είναι βοηθητικό. Πέντε θεωρούν ότι θα μπορούσε να εφαρμοστεί κάτω όμως από προϋποθέσεις που αφορούν στη διοίκηση και στις ελλείψεις που έχουν οι σχολικές μονάδες και μόνο μία απάντησε αποκλειστικά θετικά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν τα γενικότερα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα σε σχέση με τα αρχικά ερευνητικά ερωτήματα. Συνάμα θα γίνει προσπάθεια να συνδεθούν με προγενέστερες έρευνες , τη σχετική βιβλιογραφική επισκόπηση και αρθρογραφία.

7.1 Συζήτηση

Αναφορικά με το **επίπεδο γνώσης της Δ.Μ.Σ. και κατ' επέκταση και της Δ.Ο.Π.** των παιδαγωγών και νηπιαγωγών που εργάζονται στη δημόσια προσχολική αγωγή και εκπαίδευση, στο σύνολο των 16 οι 9 γνωρίζουν τα δύο αυτά συστήματα διοίκησης. Ο αριθμός αυτός , σχεδόν το ήμισυ του δείγματος δηλαδή , υποδηλώνει ότι ο βαθμός γνώσης σχετικά με τα σύγχρονα συστήματα διοίκησης είναι σε σημαντικά χαμηλά επίπεδα. Παρόμοιο εύρημα εντοπίστηκε στις έρευνες των Αθανασοπούλου (2018), Καλαμάτα (2018), Παπαδημητρίου (2020) που αφορούν στους παιδικούς σταθμούς και Δαμάλα (2018), Πούλου (2018) και Σβώλη (2017) που αφορούν στα νηπιαγωγεία και γενικά στην πρωτοβάθμια.

Ωστόσο σημαντικό είναι να τονίσουμε ότι σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχουσών που είχαν γνώσεις σχετικά, αυτές προκύπτουν από τις επιμορφώσεις και τις μεταπτυχιακές σπουδές τους και μόνο μία τις απέκτησε σε προπτυχιακό επίπεδο . Το γεγονός αυτό καταδεικνύει:

- την ανάγκη εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης και λειτουργίας μέσα από σύγχρονες μεθόδους του εκπαιδευτικού management, είτε σε προπτυχιακό επίπεδο είτε σε επίπεδο επιμόρφωσης κεντρικά σχεδιασμένου. Είναι απαραίτητο να υπάρχει η σχετική γνώση για να γνωρίσουν, να κατανοήσουν, να συμμετέχουν και να εφαρμόσουν αυτά τα συστήματα διοίκησης στις μονάδες τους οι παιδαγωγοί και νηπιαγωγοί. Εξάλλου η σημασία της διαρκούς εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με την Μπρίνια (2008) είναι μία από τις σημαντικές ενέργειες που πρέπει να επιλέξουν οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί προκειμένου «να είναι μακροχρόνια βιώσιμοι και χρήσιμοι στην κοινωνία» (Μπρίνια, 2008,σελ.731).

- ότι το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στη δημόσια προσχολική αγωγή και εκπαίδευση είτε κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο, είτε έχει επιμορφωθεί, είτε έχει ολοκληρώσει δεύτερη πανεπιστημιακή σχολή. Διακρίνεται λοιπόν προσωπική προσπάθεια αυτοβελτίωσης και απόκτηση νέας γνώσης με την εξασφάλιση περισσότερων εφοδίων και προσόντων, στοιχείο ενθαρρυντικό για την προσχολική αγωγή και εκπαίδευση στη χώρα μας. Παρόμοιο εύρημα εντοπίστηκε στην έρευνα της Καλαμάτα (2020) ενώ σε προγενέστερες έρευνες το ποσοστό είναι χαμηλότερο. Επομένως θα μπορούσαμε να πούμε ότι υπάρχει αυξητική τάση και προφανές ενδιαφέρον από την πλευρά των παιδαγωγών και νηπιαγωγών ως προς την απόκτηση καινούργιων γνώσεων.

Μία από τις βασικές αρχές της Δ.Μ.Σ. και της Δ.Ο.Π. είναι η διαμόρφωση σαφούς οράματος σε σχέση με την αποστολή του οργανισμού (Σαϊτης,1997, Λογοθέτης 2005, ,Κατσαρός, 2008). Ένα από τα χαρακτηριστικά του οργανισμού ποιότητας είναι η διατύπωση οράματος σε σχέση με την αποστολή του και η διατύπωση πολιτικών ποιότητας για την επίτευξή τους (Πετρίδου, 2002).

Οι παιδαγωγοί λοιπόν ως προς το όραμα με σαφώς διατυπωμένους στόχους απάντησαν διατυπώνοντας σφαιρικά ένα όραμα που συνάδει με την αποστολή του οργανισμού και αποσκοπεί στην ικανοποίηση όλων των εμπλεκόμενων σε αυτόν. Το όραμά τους αφορά στην ασφαλή και ολόπλευρη ανάπτυξη των παιδιών με ένα κατάλληλο και σύγχρονο παιδαγωγικό πλαίσιο που θα παρέχεται σε ένα άρτιο και επαρκώς εξοπλισμένο υλικοτεχνικό περιβάλλον. Προωθεί την επικοινωνία με τους γονείς και τη μεταξύ τους συνεργασία. Τα παραπάνω αναφερθέντα εντοπίζονται και στην έρευνα της Καλαμάτα (2020). Οι νηπιαγωγοί αντίθετα διατυπώνουν και εκείνοι όραμα το οποίο όμως είναι μάλλον ασαφές, καθώς αντιμετωπίζεται αποσπασματικά ορίζοντας το σε επίπεδο στόχου κάθε μεμονωμένης μονάδας. Κατά συνέπεια διαφοροποιείται καθώς δεν συνδέεται με την αποστολή του οργανισμού και δεν αφορά το σύνολο των παραγόντων που εμπλέκονται σε αυτόν. Παρόμοια συνθήκη εντοπίζεται και στις έρευνες των Πούλλου (2018) και Σβώλη (2017).

Θα ήταν ίσως παράτολμο αλλά όχι άσκοπο στο σημείο αυτό να αναφέρουμε ότι ο κεντρικός σχεδιασμός τον οποίο στη συνέχεια ανέλαβαν οι διευθύνσεις και κατ' επέκτασιν οι συντονιστές εκπαίδευσης να φέρουν εις πέρας, λειτούργησε μάλλον αντίθετα απ' ότι αρχικά σκοπούσε με αποτέλεσμα το όραμα να περιορίζεται σε επίπεδο

εκπαιδευτικού σχεδιασμού. Παρόμοια αναφορά έγινε και στους παιδικούς στις περιπτώσεις όπου υπήρχε όραμα από πλευράς προϊσταμένης παιδαγωγικού τμήματος . Σε συνδυασμό με το ότι έχει γίνει με μορφή επιβολής, στα πλαίσια της υποχρεωτικής τους συμμετοχής στην αξιολόγηση είναι προφανές ότι είναι κάτι που δεν εμπνέει τους νηπιαγωγούς, τους έχει περιορίσει και έχει δημιουργήσει αντιδράσεις.

Αντίθετα σε διαδικασίες προγραμματισμού, τακτικής ανασκόπησης και απολογισμού, διαδικασίες σημαντικές για τη Δ.Μ.Σ. και τη Δ.Ο.Π. οι νηπιαγωγοί ανταποκρίνονται πλήρως αφού η διαδικασία έχει εφαρμοστεί υποχρεωτικά και κατατίθεται εγγράφως στην πλατφόρμα του Ι.Ε.Π. Κάτι τέτοιο δεν συμβαίνει στους παιδικούς σταθμούς οι οποίοι στην αρχή της χρονιάς μόνο οργανώνουν τον ετήσιο προγραμματισμό τους και ενίοτε και στη λήξη. Τέλος, είναι κοινός τόπος όλου του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στη δημόσια προσχολική αγωγή και εκπαίδευση η ανάγκη βελτίωσης μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες που αφορούν στο έργο τους, τις καινοτόμες δράσεις, τις επιμορφώσεις κ.α.

Το δεύτερο ερευνητικό μας ερώτημα αφορούσε στις **πρακτικές που χρησιμοποιούνται** (ρόλος εκπαιδευτικού, αποτελεσματικής ηγεσίας , αξιολόγησης και αυτό αξιολόγησης) **και σχετίζονται με τη Δ.Ο.Π. και Δ.Μ.Σ.** στις δημόσιες μονάδες προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης.

Παιδαγωγοί και νηπιαγωγοί συμμετέχουν ισότιμα και καθολικά, εκφράζοντας την άποψη τους ελεύθερα σε σχέση με τη λειτουργία της μονάδας και τους στόχους. Αυτό συμβαίνει με παιδαγωγικές ολομέλειες και με συλλόγους διδασκόντων. Η συμμετοχή τους στον καθορισμό των στόχων είναι πολύ σημαντική γιατί τους κινητοποιεί και τους δίνει ικανοποίηση. Επιπλέον είναι απαραίτητη για την επίτευξή τους γιατί τους καθιστά πραγματοποιήσιμους. Συνάμα η σχετική αυτονομία και πρωτοβουλία που έχουν στη δράση θεωρούν ότι είναι δομικά στοιχεία για την επίτευξη των στόχων. Στη Δ.Μ.Σ. ενθαρρύνεται η συμμετοχή των εργαζομένων και ο καθορισμός των στόχων από τα ίδια τα άτομα σύμφωνα με τον Drucker . Με αυτόν τον τρόπο συναινούν, παρακινούνται και δεσμεύονται για την αποτελεσματική εφαρμογή τους (Μπουραντάς, 2002). Όταν δε οι ατομικοί στόχοι ανάπτυξης συνδέονται με εκείνους του οργανισμού, το κίνητρο απόδοσης είναι πολύ σημαντικό (Μπρίνια,2008).

Το σύνολο των παιδαγωγών και των νηπιαγωγών θεωρεί την επιμόρφωση πολύ σημαντική για την προσωπική τους εξέλιξη και για να μπορέσει να προσφέρει

υπηρεσίες ποιότητας. Το ΙΕΠ σε πρώτο ρόλο και ενίοτε οι διοικήσεις των παιδικών σταθμών καταβάλλουν μία σημαντική προσπάθεια (κυρίως το ΙΕΠ). Συνήθως όμως πρόκειται για προσωπική τους πρωτοβουλία που σχετίζεται με τα θέματα του ενδιαφερόντων τους. Επομένως πρόκειται και για πρόσθετη οικονομική επιβάρυνση, γεγονός που λειτουργεί ως τροχοπέδη. Το παραπάνω εύρημα είναι κοινό στις έρευνες των Σβώλη (2017), Πούλου (2018), Αθανασοπούλου (2018) και Καλαμάτα (2020) . Η Δ.Μ.Σ. όμως και η Δ.Ο.Π. εφαρμόζεται αποτελεσματικά σε οργανισμούς εκπαίδευσης που διαθέτουν ανθρώπινο δυναμικό το οποίο έχει γνώσεις και ικανότητες, οι οποίες διαρκώς ανανεώνονται. Εξάλλου σύμφωνα με τον Deming όλοι χρειάζονται εκπαίδευση για να βελτιώνουν συνεχώς τις γνώσεις τους (Μπρίνια, 2008).

Τα κίνητρα θεωρούνται από όλες τις συμμετέχουσες μείζονος σημασίας. Πέρα από την ηθική επιβράβευση αναφέρονται πρωτίστως στο οικονομικό κίνητρο, στη μισθολογική και βαθμολογική εξέλιξη και στο κίνητρο μονιμοποίησης (κίνητρο το οποίο η γράφουσα δεν συνάντησε διατυπωμένο σε άλλη έρευνα). Συναφές κατά τα λοιπά εύρημα εντοπίστηκε στην έρευνα του Σβώλη (2017). Η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα από τα κριτήρια ποιότητας για να χαρακτηριστεί ένας εκπαιδευτικός οργανισμός ποιοτικός (Μπρίνια,2008). Και όταν ένας εκπαιδευτικός χαρακτηρίζει τον μισθό του αναξιοπρεπή είναι προφανές ότι δεν είναι ικανοποιημένος.

Οι παιδαγωγοί των παιδικών σταθμών αποδίδουν ξεκάθαρα στον ηγέτη -διευθυντή την ύπαρξη οράματος για την μονάδα που προϊστάται καθώς και ότι στοχεύει στα βέλτιστα αποτελέσματα για όλους τους εμπλεκόμενους της ομάδας, ανθρώπινο δυναμικό, παιδιά, γονείς, τοπική κοινωνία και διαφοροποιούνται σε αυτή τη διατύπωση ως προς τις νηπιαγωγούς. Όμως αμφότεροι αποδίδουν στον αποτελεσματικό προϊστάμενο χαρακτηριστικά προτύπου ενός διευθυντή – ηγέτη. Εκτός από χαρακτηριστικά στοιχεία που διαθέτει, όπως κίνητρο, προσωπικές ικανότητες, επικοινωνιακές ικανότητες, ήθος και συναισθηματική νοημοσύνη, ο αποτελεσματικός προϊστάμενος οραματίζεται και συμπαρασύρει την ομάδα του να τον ακολουθήσει. Ενδυναμώνει την ομάδα, διατηρεί καλό κλίμα και παρακινεί τον καθένα να αποδώσει τα βέλτιστα με τη θέλησή του. Εμπνέει εμπιστοσύνη, διαθέτει ευελιξία και δυναμισμό, υποστηρίζει, καθοδηγεί, επιβραβεύει, είναι ανοιχτός και καινοτόμος. Έχει καθοριστικό ρόλο ως προς την εφαρμογή των στόχων, συντονίζοντας, ενισχύοντας, οργανώνοντας και διαμορφώνοντας στόχους πραγματοποιήσιμους και το σχεδιασμό υλοποίησής τους μαζί με το προσωπικό. Τέλος, είναι απαραίτητο να προέρχεται από τον χώρο της

εκπαίδευσης και να διαθέτει εμπειρία στην εκπαιδευτική πραγματικότητα, όμως επιβάλλεται να διαθέτει πιστοποιημένες γνώσεις πάνω στα θέματα εκπαιδευτικής ηγεσίας για να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις. Επίσης, έχει επιφορτισμένο ρόλο καθώς πρέπει να ανταποκριθεί στα διοικητικά του καθήκοντα αλλά και στα εκπαιδευτικά καθήκοντα της τάξης, γεγονός το οποίο λειτουργεί επιβαρυντικά. Η συγκεκριμένη διαπίστωση σχετίζεται με την αναφορά της Αργυροπούλου (2018) ότι οι νηπιαγωγοί δεν επιθυμούν την ανάληψη διοικητικής –ηγετικής θέσης γιατί τους επιβαρύνει επιπλέον με συναισθηματική φόρτιση και όγκο εργασίας. Σημαντικός παράγοντας επομένως της εκπαιδευτικής μονάδας και της εκπλήρωσης των στόχων της είναι ο διευθυντής – ηγέτης (Μπρίνια, 2008). Η ποιοτική δε εκπαίδευση της πρώιμης παιδικής και προσχολικής ηλικίας είναι εφικτή μόνο όταν υπάρχει αποτελεσματική ηγεσία στους αντίστοιχους οργανισμούς αγωγή και εκπαίδευσης (Αργυροπούλου, 2010).

Σχετικά με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και την αυτοαξιολόγηση των μονάδων, η πλειοψηφία διατυπώνει την πεποίθηση ότι σκοπός της αξιολόγησης πρέπει να είναι η ανατροφοδότηση, ο απολογισμός, ο εντοπισμός των δυνατών και των αδύναμων σημείων του οργανισμού, η ενίσχυση και η εξάλειψή τους αντίστοιχα με απώτερο σκοπό τη βελτίωση λαμβάνοντας υπόψη τις επικρατούσες συνθήκες και τις ιδιαιτερότητες της μονάδας. Ενίστανται στον τρόπο που γίνεται ή θα γίνεται καθώς διαφαίνεται ότι έχει απειλητικό χαρακτήρα για τους ίδιους ή τη μονάδα και λειτουργεί ως εργαλείο εκφοβισμού. Επομένως δημιουργείται κλίμα ανασφάλειας και άγχους το οποίο είναι δυνατό να βλάψει την επιθυμητή βελτίωση. Τα ίδια ευρήματα συναντώνται στις έρευνες των Σβώλη (2017) και Παπαδημητρίου (2020).

Σημαντικό στοιχείο που διαφοροποιεί τους παιδικούς σταθμούς από τα νηπιαγωγεία είναι ότι η αυτοαξιολόγηση λαμβάνει χώρα στα νηπιαγωγεία πλέον με τον τρόπο που υποδεικνύει το ΙΕΠ, δηλαδή σε σχέση με την επίτευξη των διατυπωμένων στόχων. Αντίθετα, παρόλο που η Δ.Μ.Σ. και το Κ.Π.Α. ως εργαλεία της Δ.Ο.Π. εφαρμόζονται τυπικά τουλάχιστον στη Δ.Δ. συμπεριλαμβάνοντας και τους Ο.Τ.Α., δεν εφαρμόζονται στους παιδικούς σταθμούς. Παρόλα αυτά παιδαγωγοί και νηπιαγωγοί θεωρούν ότι με αυτόν τον τρόπο (σε σχέση με τους διατυπωμένους στόχους) διασφαλίζεται κατά το δυνατόν αντικειμενικότητα με τις εξής όμως προϋποθέσεις:

- ✓ αναστοχασμός και επαναπροσδιορισμός στόχων σε τακτή βάση

- ✓ μονιμότητα προσωπικού
- ✓ διαμόρφωση και διατύπωση στόχων από τους ίδιους
- ✓ ειλικρινείς απαντήσεις.

Η αποτελεσματική αξιολόγηση βελτιώνει την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, υποστηρίζει το ανθρώπινο δυναμικό να διευθετεί και να επιλύει τυχόν προβλήματα και ανταποκρίνεται σε συγκεκριμένα κριτήρια. Ο έλεγχος όπως αναφέρει η Μπρίνια «καλύπτει τις ανάγκες και την οργανωτική δομή της εκπαιδευτικής μονάδας. Προλαμβάνει τα προβλήματα πριν αυτά δημιουργηθούν. Είναι αντικειμενικός και έχει αντικειμενικά πρότυπα.. Έχει αντισταθμιστικά οφέλη ως προς το κόστος. Παρουσιάζει ευκαμψία. Είναι κατανοητός από όλους τους εκπαιδευτικούς. Υποδεικνύει διορθωτικά μέτρα σε περίπτωση αποκλίσεων από τους στόχους .»(Μπρίνια,2008, σελ.194).

Τέλος, σχετικά με **την επιτυχή εφαρμογή της Δ.Μ.Σ.** στις μονάδες προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης, την αύξηση της αποτελεσματικότητας και του βαθμού ικανοποίησης των νηπιαγωγών και παιδαγωγών, οι 12 από τους 16 του δείγματος απαντούν θετικά . Απαραίτητες προϋποθέσεις είναι η ευελιξία και η ευχέρεια δράσης στη διαμόρφωση των στόχων από τους ίδιους, η μονιμότητα του προσωπικού, κάλυψη εκπαιδευτικών ελλείψεων και η σημασία του διευθυντή – ηγέτη της μονάδας. Η Διοίκηση με στόχους μέσα από τη συμμετοχική διαδικασία με την οποία λαμβάνονται οι αποφάσεις παρωθεί της διεύθυνση και τους εκπαιδευτικούς να πραγματοποιήσουν τους στόχους του οργανισμού (Μπρίνια,2008).

7.2 Γενικά συμπεράσματα

Στο θεωρητικό υπόβαθρο της παρούσας έρευνας παρουσιάστηκε η σημασία της προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης στις μέρες μας. Η ικανοποίηση των βασικών αναγκών του παιδιού είναι σημαντικός παράγοντας για την αποστολή των οργανισμών αγωγής και εκπαίδευσης της πρώιμης παιδικής και προσχολικής ηλικίας. Οι σύγχρονες επιστημονικές και κοινωνικές εξελίξεις απαιτούν αναβαθμισμένες και ποιοτικές υπηρεσίες στις μονάδες προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης.

Στην παρούσα έρευνα διαπιστώθηκε ότι οι παιδαγωγοί και νηπιαγωγοί που υπηρετούν στη δημόσια προσχολική αγωγή και εκπαίδευση αποτελούν καλά καταρτισμένο, εκπαιδευμένο και έμπειρο προσωπικό που διαθέτει εμπειρία και υψηλά τυπικά και

ακαδημαϊκά προσόντα. Εκδηλώνουν αγάπη και ενδιαφέρον για το έργο τους προσπαθώντας παρά τις αντίξοες συνθήκες να παρέχουν ποιοτική αγωγή και εκπαίδευση.

Οι γνώσεις τους για τη Δ.Μ.Σ. ως ένα σύστημα διοίκησης και συνάμα εργαλείο της Δ.Ο.Π. είναι περιορισμένες, όπως διαφαίνεται στην έρευνα. Εντούτοις συμφωνούν με πολλές αρχές της και άτυπα εφαρμόζονται διαδικασίες που σχετίζονται με αυτές στις μονάδες που υπηρετούν. Συγκεκριμένα:

- ❖ αναγνωρίζουν τη σημασία ύπαρξης οράματος και διαμόρφωση στόχων που σχετίζονται με την αποστολή της μονάδας
- ❖ αναπτύσσουν ετήσιο ή τριμηνιαίο προγραμματισμό δράσεων και στόχων
- ❖ αναγνωρίζουν τη σημασία της διαρκούς επιμόρφωσης και δαπανούν προσωπικό χρόνο και χρήμα για την αυτοβελτίωση τους όταν οι δυνατότητές τους το επιτρέπουν
- ❖ επιδιώκουν την ομαλή και αρμονική συνεργασία μεταξύ τους και τη συνεργασία με το διευθυντή
- ❖ επιδιώκουν την καλή συνεργασία με τους γονείς
- ❖ επιθυμούν την αξιολόγηση που θα γίνει με αντικειμενικά κριτήρια με σκοπό την ανατροφοδότηση και τη βελτίωση της ποιότητας του έργου τους και της μονάδας
- ❖ επισημαίνουν τη σημασία της καταρτισμένης εκπαιδευτικής ηγεσίας
- ❖ αντιμετωπίζουν θετικά την εφαρμογή της Δ.Μ.Σ. στις μονάδες που υπηρετούν.

Απεναντίας η πολιτεία καταβάλλει φιλότιμες προσπάθειες να εκσυγχρονίσει τις μεθόδους διοίκησης με στόχο την αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται με την εισαγωγή αρχών του εκπαιδευτικού management, χωρίς όμως να υποστηρίζει η ίδια αυτή την προσπάθεια. Επιπλέον γίνεται με τρόπο αποσπασματικό και στοιχεία επιβολής. Διαπιστώθηκε ότι:

- ❖ υπάρχει μία ασάφεια ως προς το όραμα- αποστολή του οργανισμού κεντρικά σχεδιασμένου
- ❖ περιορίζεται σταδιακά η δυνατότητα αυτονομίας, ευελιξίας και ενεργούς συμμετοχής των εκπαιδευτικών
- ❖ δεν υπάρχει διάρκεια, σταθερότητα και μονιμότητα προσωπικού (μετακινήσεις αναπληρωτών και συμβασιούχων, συμβάσεις ορισμένου χρόνου)

- ❖ απουσιάζει σύστημα κινήτρων –ανταμοιβών το οποίο θα λειτουργήσει ανταποδοτικά και θα βελτιώσει τον βαθμό ικανοποίησης των παιδαγωγών και νηπιαγωγών
- ❖ αποδυναμώνει τον χαρακτήρα του διευθυντή ηγέτη επιβαρύνοντάς τον με όγκο γραφειοκρατικής εργασίας και διδακτικά καθήκοντα συνάμα
- ❖ χρησιμοποιεί την αξιολόγηση ως ελεγκτικό, εκφοβιστικό και τιμωρητικό μηχανισμό
- ❖ επιβάλλει τις αλλαγές, δεν πείθει τους ενδιαφερόμενους για την αναγκαιότητά τους
- ❖ λειτουργεί συγκεντρωτικά καθώς σχεδιάζει κεντρικά και στη συνέχεια διαχέει τον σχεδιασμό στην ιεραρχική διαβάθμιση. Στερεί την ευκαιρία από την εκπαιδευτική μονάδα και τους συντελεστές της να αναλάβουν την πρωτοβουλία και την ευθύνη να καθορίσει τους στόχους καθώς και τις μεθόδους και τα μέσα τα οποία απαιτούνται για την επιτυχία τους.

7.3 Περιορισμοί της έρευνας

Ένας αρχικός περιορισμός της έρευνας είναι ότι δεν υπάρχει αντίστοιχη έρευνα που να αφορά την εφαρμογή της Δ.Μ.Σ. στην προσχολική αγωγή ή στην προσχολική εκπαίδευση. Συνάμα δεν υπάρχει άλλη έρευνα που να αφορά το σύνολο των οργανισμών που ασχολούνται με την προσχολική αγωγή και προσχολική εκπαίδευση είτε σε δημόσιο είτε σε ιδιωτικό επίπεδο. Κατά συνέπεια δεν υπάρχουν και επαρκή ερευνητικά δεδομένα. Οι μόνες έρευνες που εντόπισε η ερευνήτρια και αφορούσαν την εφαρμογή της Δ.Μ.Σ. ήταν των Καραγιάννη-Βορίση (2020) ΠΑΔΑ και Πότογλου (2013) ΕΑΠ. Το πεδίο εφαρμογής ήταν στη μεν πρώτη η πρωτοβάθμια και η δευτεροβάθμια, στη δεύτερη η δευτεροβάθμια.

Άλλος περιορισμός είναι ο μικρός αριθμός δείγματος καθώς πρόκειται για ποιοτική έρευνα. Επομένως δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί η γενίκευση των αποτελεσμάτων. Βέβαια εξ αρχής δεν ήταν αυτός ο στόχος μας αλλά αφορούσε τη σε βάθος διερεύνηση των απόψεων των παιδαγωγών και νηπιαγωγών (Creswell, 2016).

Άλλος ένας περιορισμός είναι ότι η δειγματοληψία έγινε σκόπιμα. Η επιλογή του δείγματός μας αποτέλεσε δική μας επιλογή παρόλο που υπήρξε δυσκολία . Ίσως

λοιπόν έδωσε τη δυνατότητα στις συμμετέχουσες ασυνείδητα να είναι περισσότερο προετοιμασμένες και οι απαντήσεις τους να ήταν πληρέστερες από εκείνες που θα λαμβάναμε από ένα τυχαίο εθελοντικό δείγμα.

7.4 Προτάσεις-προοπτικές.

Η συγκεκριμένη έρευνα θα μπορούσε να αποτελέσει την απαρχή για τη διερεύνηση εισαγωγής της Δ.Μ.Σ στις μονάδες αγωγής και εκπαίδευσης ως ένα από τα σύγχρονα εργαλεία οργάνωσης και διοίκησης που διακρίνεται από τη διοικητική φιλοσοφία-κουλτούρα και από τη διαδικασία καθορισμού στόχων (Μπρίνια,2008). Τα αποτελέσματά της μπορούν να προκαλέσουν το ενδιαφέρον για περαιτέρω διερεύνηση και ανάπτυξη ερευνών σχετικά με την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων που να έχουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- να απευθύνονται σε μεγαλύτερο δείγμα με τη χρήση ποσοτικής μεθόδου
- οι συμμετέχοντες να προέρχονται από όλα τα γεωγραφικά διαμερίσματα της χώρας
- να απευθύνεται στην ιδιωτική προσχολική αγωγή και εκπαίδευση
- το δείγμα να αποτελείται είτε από στελέχη τη εκπαίδευσης (προϊσταμένους μονάδων, είτε και συντονιστές εκπαιδευτικού έργου , προϊσταμένους παιδαγωγικών τμημάτων της διεύθυνσης παιδικών σταθμών)
- να διερευνηθούν οι απόψεις των γονέων για να επισημανθούν οι επιθυμίες και οι προσδοκίες τους από τις μονάδες προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης.
- Να διερευνηθεί η δυνατότητα ένταξης των παιδικών σταθμών και οι προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες μπορεί αυτή να πραγματοποιηθεί, σε ένα θεσμικό πλαίσιο-φορέα που να ασχολείται με το παιδί .

Θα ήταν τιμή για τη γράφουσα τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας καθώς και άλλων σχετικών να αποτελέσουν τροφή και να συμβάλλουν στην έναρξη διαλόγου για βέλτιστες ποιοτικά παρεχόμενες υπηρεσίες στην προσχολική αγωγή και εκπαίδευση. Σημαντικά στοιχεία του θα πρέπει να είναι η αλλαγή της φιλοσοφίας και της οργανωτικής κουλτούρας. Ένας τέτοιος διάλογος θα αναδείξει και θα βελτιώσει την ανάγκη αυτονόμησης της μονάδας με στόχο την ανάπτυξη και βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου. Οι μονάδες θα λειτουργήσουν ως ανοικτά συστήματα που

βρίσκονται σε διαρκή αλληλεπίδραση με το περιβάλλον τους στοχεύοντας στην αποτελεσματική επίτευξη των στόχων τους.

Η πολιτεία θα πρέπει να αφουγκραστεί τον παλμό της παιδαγωγικής και εκπαιδευτικής κοινότητας, τους προβληματισμούς και τις προτάσεις της και να σχεδιάσει την εκπαιδευτική πολιτική της για την προσχολική αγωγή και εκπαίδευση. Με αυτόν τον τρόπο θα τεθούν οι βάσεις να μετασχηματιστούν οι εν λόγω μονάδες σε κέντρα ποιότητας ώστε να ανταποκριθούν στις εξελίξεις της επιστήμης και της κοινωνίας και να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους.

Βιβλιογραφία

Αθανασοπούλου, Σ.-Ε. (2018). *Διερεύνηση των απόψεων και στάσεων των παιδαγωγών προσχολικής αγωγής σχετικά με την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ ως μέσο βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών στους Δημοτικούς βρεφικούς και νηπιακούς σταθμούς.*

(Μεταπτυχιακή Εργασία). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, Ελλάδα.

Ανάκτηση από <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/38418>

Αθανασούλα – Ρέππα, Α. (2008). *Ο εκπαιδευτικός οργανισμός στο διεθνές και Ευρωπαϊκό περιβάλλον.* Στο Α. Αθανασούλα – Ρέππα, & Μ. Κουτούζης, Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων: Κοινωνική και Ευρωπαϊκή διάσταση της εκπαιδευτικής διοίκησης (Τόμ. Γ, σσ. 93-133). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Αθανασούλα-Ρέππα Α. (2008). *Λήψη αποφάσεων στο χώρο της εκπαίδευσης.* Στο Αθανασούλα-Ρέππα Α., Δακοπούλου Α., Κουτούζης Μ., Μαυρογιώργος Γ., Χαλκιώτης Δ. Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική.(σ.σ 67-113).Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα

Αργυροπούλου, Ε. (2007). *Οργάνωση και διοίκηση της προσχολικής εκπαίδευσης.* Αθήνα: Κριτική

Αργυροπούλου, Ε., (2018).*Οργάνωση, Διοίκηση και Λειτουργία της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.* Αθήνα: Κριτική

Βορρίση, Α. Καραγιάννης, Κ. (2021). *Ποιότητα στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: Διερεύνηση του Περιβάλλοντος για την Εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων* (Μεταπτυχιακή εργασία). Π.Α.Δ.Α., Αιγάλεω, Ελλάδα.

Ανάκτηση από:

https://polynoe.lib.uniwa.gr/xmlui/bitstream/handle/11400/348/Vorrisi_dem1930_Karagiannis_dem1909%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cohen, L.& Manion, L., Morrison,K. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας.* Αθήνα, Μεταίχμιο

Δαφέρμου, Χ., Κουλούρη, Π., & Μπασαγιάννη, Ε. (2007). *Οδηγός Νηπιαγωγού: Εκπαιδευτικοί σχεδιασμοί. Δημιουργικά περιβάλλοντα μάθησης*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Δερβιτσιώτης, Κ. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη

Δερβιτσιώτης, Κ. (2001). *Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας* (2 εκδ.). Αθήνα: Interbooks.

Δερβιτσιώτης, Κ. (1993). *Διοίκηση ολικής ποιότητας*. Αθήνα: Σταμούλης

Everard, K.B., Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. (Δ. Κίκιζας, μεταφρ., Αθανασούλα-Ρέππα, επιμ.). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Ζαβλανός, Μ. (1997). *Οργάνωση και διοίκηση: Ανθρώπινες διαδικασίες στη λειτουργία της οργάνωσης* (3 εκδ.). Αθήνα: Έλλην.

Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Έλλην.

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

Ζαμπέτα, Ε. (2004). *Αγωγή και εκπαίδευση της πρώιμης παιδικής ηλικίας στην Ευρώπη*. Αθήνα: Θεμέλιο

Ίσαρη Φ. & Πουρκός Μ. (2015). *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας. Εφαρμογές στη ψυχολογία και την εκπαίδευση*. Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Ανακτήθηκε από <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/5826>

Ιωσηφίδης, Θ. (2008). *Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες*. Αθήνα: Κριτική

Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο

Κερδάκα, Σ. (2008). *Μεθοδολογία λήψης συνέντευξης*. Ανάκτηση από: https://www.academia.edu/10227081/%CE%9C%CE%B5%CE%B8%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%AF%CE%B1_%CE%BB%CE%AE%CF%88%CE%B7%CF%82_%CF%83%CF%85%CE%BD%CE%AD%CE%BD%CF%84%CE%B5%CF%85%CE%BE%CE%B7%CF%82

Κέφης, Β. (2005). *Διοίκηση ολικής ποιότητας θεωρία και πρότυπα*. Αθήνα: Κριτική

Κέφης Β. (2014) *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας* . Αθήνα: Κριτική

Κιτσαράς, Γ. (2001). *Προσχολική παιδαγωγική*. Αθήνα: Αθηνά.

Κουτούζης, Μ. (2008). *Η εκπαιδευτική μονάδα ως οργανισμός*. Στο Α. Αθανασούλα–Ρέππα, Μ. Κουτούζης, Γ. Μαυρογιώργος, Β. Νιτσόπουλος, & Δ. Χαλκιώτης, Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων: Εκπαιδευτική διοίκηση και πολιτική (Τόμ. Α, σσ. 27-45).

Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Κουτούζης Μ., (2008).*Ο σχεδιασμός- προγραμματισμός στις εκπαιδευτικές μονάδες*. Στο Αθανασούλα-Ρέππα Α., Δακοπούλου Α., Κουτούζης Μ., Μαυρογιώργος Γ., Χαλκιώτης Δ. Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική. (σ.σ 47-65) Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.

Κουτσουβάνου, Ε. (1994). *Η θεωρία του Piaget και παιδαγωγικές εφαρμογές στην προσχολική εκπαίδευση*. Αθήνα: Οδυσσέας

Λάππας, Α. (2019) *Το Κ.Π.Α. ως εργαλείο Διοίκησης ολικής ποιότητας, αυτοαξιολόγησης και βελτίωσης εκπαιδευτικών μονάδων*. (Μεταπτυχιακή εργασία) Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Λάρισα. Ανάκτηση από:

<https://ir.lib.uth.gr/xmlui/bitstream/handle/11615/54761/21897.pdf?sequence=1>

Λογοθέτης, Ν. (1993). *Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας από τον Deming στο Taguchi και το SPC*. Αθήνα: Interbooks

Λογοθέτης, Ν. (2005) *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας* 2η έκδοση. Αθήνα: INTERBOOKS

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της συνεχούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική

Μπουραντάς, Δ. (2015). *Μάνατζμεντ. - Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο - Σύγχρονες Προσεγγίσεις Και Μέθοδοι - Διοικητικές Και Ηγετικές Ικανότητες*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

Μπρίνια, Β. (2008). *Management εκπαιδευτικών μονάδων και εκπαίδευσης*. Αθήνα:

Σταμούλη

Μπρίνια, Β.(2010). *Η λήψη αποφάσεων σε ένα μικρό εκπαιδευτικό οργανισμό*. Περιοδικό Σύγχρονο Νηπιαγωγείο, (73) 104-107. Ανάκτηση από:<https://www.diptyxo.gr/arthra/8195/i-lipsi-apofaseon-se-ena-mikro-ekpaideytiko-organismo>

Μπρίνια, Β. (2014). *Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων (Case Studies on Educational Management)*. Αθήνα: Σταμούλης

Μπρίνια, Β.,(2015). *Η εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Διοίκηση των Νηπιαγωγείων*. Περιοδικό Σύγχρονο Νηπιαγωγείο (108),108-111

Ντολιοπούλου, Ε. (2000). *Σύγχρονα προγράμματα για παιδιά προσχολικής ηλικίας*. Αθήνα: Τυπωθήτω.

Παντελοπούλου, Σ. Σπυριδάκος, Α. & Ψαρομιλήγκος, Ι. (2012) *Η Σχολική Μονάδα ως Οργανισμός Μάθησης: Έρευνα στην Ελληνική Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση*. Στα Πρακτικά του Πανελλήνιου Συνεδρίου Α. Τριλιανός, Γ. Κουτρομάνος & Ν. Αλεξόπουλος (Επιμ.) *Η Ποιότητα στην Εκπαίδευση: Τάσεις και Προοπτικές* (σ. 792-804). Αθήνα 11-13 Μαΐου 2012. Ανάκτηση από: http://www.primedu.uoa.gr/fileadmin/primedu.uoa.gr/uploads/Panellinio_Synedrio/A_tomos.pdf

Παπαναούμ, Ζ. (2008). *Για ένα καλύτερο σχολείο: Ο ρόλος της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών*. Στο Λ. Φρυδά (Επιμ.), *Εκπαίδευση και ποιότητα στο ελληνικό σχολείο: Πρακτικά διημερίδων* (σσ. 54-61). Ίδρυμα Ευγενίδου & Θεσσαλονίκη: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Ανάκτηση από: http://www.pischools.gr/download/programs/erevnes/ax_poiot_xar_prot_def_t_ekp/ekp_poiot_sx_ei_sig/s_1_118.pdf

Παπασταθοπούλου, Χ. (2009). *Ανω-κάτω οι Παιδικοί Σταθμοί για το Παιδαγωγικό Πρόγραμμα που θα Κληθούν να Εφαρμόσουν από Σεπτέμβριο*. Ελευθεροτυπία. www.enet.gr.

Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο

Πετρίδου, Ε. (2002). *Διοίκηση ποιότητας στην εκπαίδευση*. Διοικητική Ενημέρωση(22), σσ. 55-61.

Πιερράκος, Γ. (2020) *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Σημειώσεις του Π.Μ.Σ. Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων, Τμήμα διοίκησης επιχειρήσεων, ΠΑΔΑ

Πιερράκος, Γ. (2021) *Ποιότητα στην εκπαίδευση*. Σημειώσεις του Π.Μ.Σ. Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων, Τμήμα διοίκησης επιχειρήσεων, ΠΑΔΑ

Πούλλου, Β. (2018). *Οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών προσχολικής αγωγής για την εφαρμογή της φιλοσοφίας Ολικής Ποιότητας σε νηπιαγωγεία στο Ν. Κορινθίας*.

(Μεταπτυχιακή Εργασία).Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, Ελλάδα. Ανάκτηση από <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/39896>

Ραμματά, Μ. (2011) *Σύγχρονη ελληνική Δημόσια Διοίκησης: Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το management*. Αθήνα: Κριτική

Ραμματά, Μ., 2006. *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Διαχείριση κατά Στόχους και μέτρηση απόδοσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση*, Διοικητική ενημέρωση, Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης, Εκδόσεις Ειδική, 39(1): 5-17

Ραντίτσα, Μ. (2016). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση*. (Μεταπτυχιακή Εργασία).Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Τρίπολη, Ελλάδα. Ανάκτηση από

<http://amitos.library.uop.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/3137/%CE%94.%CE%9F.%CE%A0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ρέντζου, Κ. (2011). *Το επίπεδο της ποιότητας της παρεχόμενης αγωγής και φροντίδας από βρεφονηπιακούς σταθμούς*. Επιστημονική Επετηρίδα Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, Τόμος Δ', 59-86 Ανάκτηση από: <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/jret/article/view/8704>

Ρέντζου, Κ., (2011). *Αξιολόγηση της Ποιότητας της Παρεχόμενης Αγωγής και Φροντίδας σε προσχολικά κέντρα*. Μια προσέγγιση από τη μεριά του ερευνητή, των παιδαγωγών και των γονέων (Διδακτορική διατριβή). Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, Ιωάννινα

Ρούση, Γ. (2007). *Η Ολική Ποιότητα στη Διοίκηση της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*. Διδακτορική Διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών

Επιστημών, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης Αθήνα Ανάκτηση από:

<https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/18831>

Ρούσσο, 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

Σαΐτης, Χ.- Σαΐτη, Α. (2012). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση

Σαΐτης, Χ. (1992). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση

Σαΐτης, Χ. (1997). *Management ολικής ποιότητας: Μια νέα μεθοδολογία για τον εκσυγχρονισμό του συστήματος διοίκησης της εκπαίδευσης*. Διοικητική Ενημέρωση(9), σσ. 21-51.

Σαΐτης, Χ. (2000). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Άτραπος.

Σαΐτης Χ. (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: αυτοέκδοση.

Σαΐτης, Χ. (2007). *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο: Από τη θεωρία στην πράξη* (3 εκδ.). Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαΐτης Χ. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης Θεωρία και Πράξη*. Αυτοέκδοση Αθήνα

Σαΐτης, Χ. (2008). *Εκπαιδευτική Πολιτική και Διοίκηση*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ. Ανάκτηση από: <http://repository.edulll.gr/edulll/handle/10795/1093>

Σαΐτης, Χ. (2008). *Ο διευθυντής στο δημόσιο σχολείο*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Ανάκτηση από: http://www.pi-schools.gr/programs/epim_stelexoi/epim_yliko/book7.pdf

Σαΐτης, Θ., (2016). *Διερεύνηση Πρακτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε Οργανισμούς Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. (Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Πατρών Σχολή Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

Σακελλαρίου, Μ. (2008). *Συνεργασία οικογένειας και νηπιαγωγείου: Θεωρία, έρευνα,*

διδασκαλικές προτάσεις. Θεσσαλονίκη: Αυτοέκδοση.

Σαλμών, Ι. (2022). *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων σε Οργανισμούς Μάθησης*. Σημειώσεις του Π.Μ.Σ. Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

Σβώλης, Κ. (2017). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημοτικό σχολείο*. (Μεταπτυχιακή Εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη, Ελλάδα. Ανάκτηση από <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/19903/4/SvolisKonstantinosMsc2017.pdf>

Schermerhorn, J. (2011). *Εισαγωγή στο Management, 10η έκδοση*. Αθήνα: Εκδόσεις Πασχαλίδης

Συμβούλιο της Ευρώπης [Επίσημη Εφημερίδα C 119 της 28.5.2009]. Ανακτήθηκε από <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT>

Φασούλης, Κ. (2001). *Η ποιότητα στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης; Κριτική προσέγγιση στο σύστημα «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» (ΔΟΠ)*. Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων, 4. Διαθέσιμο στην Ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.pischools.gr/download/publications/epitheorisi/teyxos4/14%20fasoulis%20186-198.doc>

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2008). *Ο ρόλος της κουλτούρας στην αποτελεσματικότητα του σχολικού οργανισμού*. Στο Μαυροσκούφης, Δ. (Επιμ.), Ένταξη παιδιών παλιννοστούντων και αλλοδαπών στο σχολείο (γυμνάσιο)- Οδηγός Επιμόρφωσης. Διαπολιτισμική Εκπαίδευση και Αγωγή, Θεσσαλονίκη . Ανάκτηση από:

http://www.diapolis.auth.gr/diapolis_files/drasi9/ypodراسi9.2b_2013/1_%CE%95%CF%80%CE%B9%CE%BC%CE%BF%CF%81%CF%86%CF%89%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%20%CE%A5%CE%BB%CE%B9%CE%BA%CF%8C%20%CE%95%CE%A0%CE%A0%CE%91%CE%A3/1.3_%CE%94%CE%B9%CE%B4%CE%B1%CE%BA%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%9C%CE%B5%CE%B8%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%AF%CE%B1/3%20%CE%A1%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82%20%CE%BA%CE%BF%CF%85%CE%BB%CF%84%CE%BF%CF%8D%CF%81%CE%B1%CF%82%20%20%CE%A7%CE%B1%CF%84%CE%B6%CE%B7%CF%80%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%B3%CE%B9%CF%8E%CF%84%CE%BF%CF%85.pdf

Χριστοδούλου-Γκλιάου, Ν. (2011). Πολιτικές και μέτρα για την ένταξη όλων των παιδιών προσχολικής αγωγής στο εκπαιδευτικό σύστημα. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*(17), σσ. 40-56.

Χρυσ αφίδης, Κ. (1998). *Βιοματική-Επικοινωνιακή Διδασκαλία: Η εισαγωγή της μεθόδου project στο σχολείο*. Αθήνα: Gutenberg

Ψωμάς, Ε. (2013). *Ο δρόμος προς την Ολική Ποιότητα. Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας ISO 9000 και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας*. Πανεπιστημιακές σημειώσεις του Πανεπιστήμιου Πατρών, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Αγροτικών Προϊόντων και Τροφίμων, Αγρίνιο, 2013. Ανάκτηση από: <https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/DEAPT164/ISO%20TQM%20CE%A3%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CE%B9%CF%8E%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82%20CE%A6%CE%BF%CE%B9%CF%84%CE%B7%CF%84%CF%8E%CE%BD.pdf>

Ψωρομίτα, Α. (2021). *Το αποτελεσματικό management στην ελληνική δημόσια πρωτοβάθμια εκπαίδευση και η λήψη αποφάσεων: από τη διοίκηση στην ηγεσία* (Μεταπτυχιακή εργασία) Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Ρόδος, Ελλάδα. Ανάκτηση από: <https://hellanicus.lib.aegean.gr/handle/11610/22618>

Ξενόγλωσση

Argyropoulou, E. (2010). *Leadership in Early Childhood Settings. The Making of: Leadership in Education*. October 2010 Ανάκτηση από: http://www.leadership-in-education.eu/fileadmin/user_upload/Bolzano_Papers/b1_leadership_in_early_childhood_settings.pdf

Buch, K., & Rivers, D. (2001). TQM: *the role of leadership and culture*. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), σσ. 365-371. Ανάκτηση από:

<https://www.semanticscholar.org/paper/TQM%3A-the-role-of-leadership-and-culture-Buch-Rivers/a28e4d3a8ffb0c44f69b4ed6a1029745dcf1bcc3>

Das, A., Kumar, V., & Kumar, U. (2011). *The role of leadership competencies for implementing TQM: An empirical study in Thai manufacturing industry*. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(2), σσ. 195-219

Ανάκτηση από: <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/the-role-of-leadership-competencies-for-implementing-tqm-an-empirical-kP93tLbxUP>

Deming, E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge: MIT Press

Griggs, J. & Walker, C. (2008). *The Costs of Child Poverty for Individuals and Society*. Joseph Rowntree Foundation. Ανακτήθηκε από

<https://www.jrf.org.uk/sites/default/files/jrf/migrated/files/2301-child-poverty-costs.pdf>

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

Sallis, Ed. (2002). *Total Quality Management in Education* (3th ed).

London: Kogan Page Ltd. Ανάκτηση από

[https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=951811](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=951811)

Myers, R. G. (2004). *In search of quality in programs of early childhood care and education (ECCE)*. Paper commissioned for the EFA Global Monitoring Report 2005, The Quality Imperative

Ανάκτηση από:

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000146677>

Japan Management Association, (2005). News Release. A Survey on performance oriented HRM. Ανάκτηση από: <http://www.jma.or.jp>

Deming, WE. (1986). *Out of the Crisis*. Institute of Technology-Center of Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.

Dahlgaard, J. J., Kristensen K. & Kanji, G. K. (1995). *Total quality management and education*. *Total Quality Management*, 6(5), 445-456. Ανάκτηση από <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09544129550035116>

Heikka, J. & Hujala, E., (2013). Early childhood leadership through the lens of distributed leadership. *European Early Childhood Education Research Journal*, Vol. 21, (No. 4), 568– 580, Ανάκτηση από: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1350293X.2013.845444>

Drucker P. (2005), *The history of human resource management*, academia.edu Ανάκτηση από: https://www.academia.edu/12682887/THE_HISTORY_OF_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_2015

Felix Francis (2018), *Management of objectives (MBO) as an instrument of organizational performance of deposit money banks in Nigeria*, Nigeria Bank . Ανάκτηση από https://www.researchgate.net/publication/338103752_Management_by_Objectives_MBO_as_an_Instrument_for_Organizational_Performance_of_Deposit_Money_Banks_in_Nigeria

Islami, X., Mulolli, E., & Mustafa, N. (2018). *Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction*. *Future Business Journal*, 4(1), 94–108. Ανάκτηση από: https://www.researchgate.net/publication/322931827_Using_Management_by_Objectives_as_a_performance_appraisal_tool_for_employee_satisfaction

Garth den Heyer, (2011) *"New public management: A strategy for democratic police*

reform in transitioning and developing countries", Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, Vol. 34 Issue: 3 Ανάκτηση από:

<https://doi.org/10.1108/13639511111157492>

Osborne, J. (1978) "*Management by Objectives: The Process and Status of Implementation in State Departments of Education and Selected School Districts*", Electronic theses and dissertation East Tennessee State University, School of graduate studies. Ανάκτηση από:

<https://dc.etsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4258&context=etd>

[Brinia, V.](#), [Poullou, V.](#) and [Panagiotopoulou, A.-R.](#) (2020), "*The philosophy of quality in education: a qualitative approach*", Ανάκτηση από: [Quality Assurance in Education](#), Vol. 28 No. 1, pp. 66-77. <https://doi.org/10.1108/QAE-06-2019-0064>

[Fenech M.](#) and [Sumsion J.](#) (2016), "*promoting high quality early childhood education and care services: beyond risk management, performative constructions of regulation*" Ανακτήθηκε από: [Journal of early childhood research](#) Volume 5, Issue 3

<https://doi.org/10.1177/1476718X07080472>

Muijs, D., Aubrey, C., Harris, A., & Briggs, M. (2004) "*How Do they Manage?: A Review of the Research on Leadership in Early Childhood*» Ανακτήθηκε από: [Journal of early childhood research](#) Volume 2, Issue 2, 157-169

<https://doi.org/10.1177/1476718X04042974>

Mitra, A. (2016) *Fundamentals of quality control and improvement*

Ανάκτηση από:

<https://books.google.co.in/books?hl=en&lr=&id=OqjLCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR19&dq=mitra+2016+quality+control&ots=T3mcjKubun&sig=0MdvV5ltT1U-rSXPvI8dEsc0h40>

Νομολογία

ΦΕΚ 5961/Β/17-12-2021(<https://www.e-nomothesia.gr/kat-ekpaideuse/protobathmia-ekpaideuse/ypourgike-arophase-160476-d1-2021>).

ΦΕΚ Τεύχος β 4249/05.12.2017

Κοινή υπουργική απόφαση 41087/29.11.2017

Κοινή υπουργική απόφαση Δ22/οι11828/293/2017

ΥΠΕΣΔΑ 2013

Νόμος 4369/2016

Νόμος 3230/2004

Νόμος 3463/2006

Νόμος 1566/1985

Νόμος 4521/2018

Νόμος 4704/2020

Νόμος 16065/2002

Νόμος υπ' αριθμ. 4609/2019/ΦΕΚ 67/Α/3-5-2019 περί αμοιβών και εξέλιξης προσωπικού

Πρόγραμμα Σπουδών Νηπιαγωγείου. (2011). (Μέρος Α). Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Πρόγραμμα Σπουδών Νηπιαγωγείου. (2014). Αναθεωρημένη έκδοση. Αθήνα: Ινστιτούτο εκπαιδευτικής πολιτικής

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Πρωτόκολλο συνέντευξης

Ονομάζομαι Στεργιοπούλου Αθανασία. Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί εργαλείο συλλογής δεδομένων στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας μου στο Μ.Π.Σ. Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων στο τμήμα Διοίκησης επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.

Στόχος της εργασίας μου είναι η συλλογή και καταγραφή των απόψεων των παιδαγωγών και νηπιαγωγών που εργάζονται στους δημόσιους οργανισμούς προσχολικής αγωγής και προσχολικής εκπαίδευσης, σχετικά με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και τη Διοίκηση Μέσω Στόχων ως εργαλείο εφαρμογής της στους δημόσιους παιδικούς σταθμούς και τα δημόσια νηπιαγωγεία.

Η Διοίκηση μέσω Στόχων και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελούν τη σύγχρονη προσέγγιση στο management των οργανισμών αγωγής και εκπαίδευσης. Σκοπός είναι η συνεχής βελτίωση, η αποτελεσματική διαχείριση και η βελτίωση παροχής υπηρεσιών όλων των λειτουργιών ενός οργανισμού. Αυτό επιτυγχάνεται με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων στον οργανισμό, εστιάζοντας στη βέλτιστη παροχή υπηρεσιών που καλύπτουν τις ανάγκες των ενδιαφερομένων.

Η συνέντευξη αυτή θα καταγραφεί ηχητικά και στη συνέχεια οι απαντήσεις σας θα αποδοθούν σε γραπτό λόγο. Η συλλογή των δεδομένων έχει άκρως εμπιστευτικό χαρακτήρα και θα τηρηθεί η προστασία των προσωπικών σας δεδομένων κατά την ανάλυση, δημοσίευση και αξιοποίηση των αποτελεσμάτων. Εφόσον συμφωνείτε, μπορεί να συνεχιστεί η διαδικασία.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το προφίλ των ερωτώμενων και το επίπεδο εκπαίδευσης τους.

Δημογραφικά στοιχεία / Κοινωνικά χαρακτηριστικά – Σπουδές - Εργασιακή εμπειρία.

1. Φύλο :

2. Ηλικιακή ομάδα ανήκετε ;

25-35 , 36-45 ,

46-55 , 55+ ,

3. Ειδικότητα :

4. Οικογενειακή κατάσταση: έγγαμος , άγαμος

5. Δήμος στον οποίο υπηρετείτε:

παιδικός σταθμός / νηπιαγωγείο

6. Εκπαιδευτικό ίδρυμα αποφοίτησης:

7. Εκτός των βασικών σπουδών άλλες σπουδές που έχετε

Άλλο πτυχίο

Μετεκπαίδευση / επιμόρφωση

Μεταπτυχιακός Τίτλος : έχει ληφθεί , σε εξέλιξη

Διδακτορικό: έχει ληφθεί , σε εξέλιξη

8. Ξένες γλώσσες (αναφέρετε):

9. Γνώση Η/Υ : Ναι , Όχι

10. Πριν πόσα χρόνια ολοκληρώσατε τις σπουδές σας;

11. Έτη εργασίας στην προσχολική εκπαίδευση:

12. Έτη υπηρεσίας στον παρόντα παιδικό σταθμό /νηπιαγωγείο:

13. Θέση ευθύνης τώρα ή στο παρελθόν:

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Α΄ άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών σχετικά με την φιλοσοφία Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης μέσω στόχων.

1. Γνωρίζετε την φιλοσοφία της ολικής ποιότητας και τη Διοίκηση μέσω στόχων ως εργαλείο επίτευξης αυτής; Αν ναι από που έχετε αυτές τις γνώσεις;
2. Υπάρχει ένα όραμα ποιότητας με σαφώς διατυπωμένους στόχους σε σχέση με την ποιότητα παροχής εκπαίδευσης στο σχολείο σας το οποίο σας έχει κοινοποιηθεί από τη διεύθυνση και υπάρχει η δέσμευση όλων σε αυτό; -Αν ναι, Οι στόχοι τι αφορούν; -Αν όχι, Θεωρείτε ότι θα ήταν βοηθητικό να υπάρχει;
3. Κάνετε ως σχολείο προγραμματισμό ενεργειών , δράσεων , στόχων στην αρχή της χρονιάς και απολογισμό στο τέλος; Γίνεται τακτική ανασκόπηση, απολογισμός και αναθεώρηση των στόχων;
4. Υπάρχει κοινή αντίληψη στη μονάδα για την αναγκαιότητα βελτίωσης διαδικασιών που αφορούν στο παιδαγωγικό έργο, εισαγωγή καινοτομιών, επικοινωνία, σχολικό κλίμα, επιμόρφωση;

Β΄ άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών σχετικά με το ρόλο του εκπαιδευτικού στη Δ.Ο.Π. και στη Δ.Μ.Σ.

1. Συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων σε σχέση με τη λειτουργία και τους στόχους της μονάδας σας; Με ποιο τρόπο;
2. Πιστεύετε ότι ο βαθμός συμμετοχής των εκπαιδευτικών στον καθορισμό των στόχων επηρεάζει τον βαθμό επίτευξής τους; για ποιο λόγο;
3. Θεωρείτε ότι η ατομική πρωτοβουλία και η σχετική αυτονομία στη δράση είναι απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων;
4. Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωσή για τη βελτίωσή σας ; Υπάρχει αυτή η δυνατότητα για σας και από ποιον;
5. Θα έπρεπε να υπάρχουν κάποια μέσα κινητοποίησης για τη βελτίωσή και αύξηση της αποδοτικότητάς σας και ποια θα σας ικανοποιούσε να ήταν;

Γ' άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών για την ηγεσία και το ρόλο του προϊστάμενου σε μία μονάδα προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης

1. Τι σημαίνει ηγεσία σε μια μονάδα προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης; Ποιον θεωρείτε αποτελεσματικό προϊστάμενο;
2. Ποιος πιστεύετε ότι θα έπρεπε να είναι ο ρόλος του σε σχέση με την εφαρμογή της διαδικασίας στόχων;
3. Από ποιον χώρο θα ήταν προτιμότερο να είναι ένας προϊστάμενος και για ποιο λόγο; Διοίκησης παιδαγωγικών η να διαθέτει γνώσεις και από τα δυο πεδία;

Δ' άξονας: Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών για την αξιολόγηση.

1. Τι γνώμη έχετε για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και την αυτό-αξιολόγηση των σχολικών μονάδων; Με ποια κριτήρια πρέπει να γίνει; Πιστεύετε ότι θα βοηθήσει στην βελτίωση της ποιότητας του έργου που γίνεται;
2. Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και η αυτό-αξιολόγηση της μονάδας σε σχέση με την επίτευξη των καθορισμένων στόχων θα καθιστούσε τη διαδικασία αντικειμενικότερη; Δώστε λεπτομέρειες για την απάντησή σας.

Ε' άξονας. Γενικές ερωτήσεις.

1. Η εφαρμογή της Δ.Μ.Σ
. – έχει κάποιο αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών;
-αντλούν οι εκπαιδευτικοί κάποια μορφή ικανοποίησης από την εφαρμογή της;
2. Πιστεύετε τελικά ότι μπορεί να εφαρμοστεί η διοίκηση μέσω στόχων στις μονάδες προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης με επιτυχία;

Σας ευχαριστώ θερμά για τη συμμετοχή σας, για την πολύτιμη βοήθειά σας καθώς και για το χρόνο που διαθέσατε.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

ΣΠ1

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το προφίλ των ερωτώμενων και το επίπεδο εκπαίδευσης τους.

Δημογραφικά στοιχεία / Κοινωνικά χαρακτηριστικά – Σπουδές - Εργασιακή εμπειρία.

1. Φύλο : **Γυναίκα**

2. Ηλικιακή ομάδα :

25-35 , **36-45** ,

46-55 , 55+ ,

3. Ειδικότητα : **Βρεφονηπιοκόμος**

4. Οικογενειακή κατάσταση: **έγγαμος** , άγαμος

5. Δήμος στον οποίο υπηρετείτε:

παιδικός σταθμός / νηπιαγωγείο

6. Εκπαιδευτικό ίδρυμα αποφοίτησης: **Τ.Ε.Ι Ηπείρου Τμήμα Βρεφονηπιοκομίας**

7. Εκτός των βασικών σπουδών άλλες σπουδές που έχετε

Άλλο πτυχίο

Μετεκπαίδευση / **επιμόρφωση**

Μεταπτυχιακός Τίτλος : έχει ληφθεί , σε εξέλιξη

Διδακτορικό: έχει ληφθεί , σε εξέλιξη

8. Ξένες γλώσσες (αναφέρετε): **Αγγλικά, Γερμανικά**

9. Γνώση Η/Υ : **Ναι** , Όχι

10. Πριν πόσα χρόνια ολοκληρώσατε τις σπουδές σας; **13**

11. Έτη εργασίας στην προσχολική εκπαίδευση: **13**

12. Έτη υπηρεσίας στον παρόντα παιδικό σταθμό /νηπιαγωγείο: **5**

13. Θέση ευθύνης τώρα ή στο παρελθόν: Όχι

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Α΄ άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών σχετικά με την φιλοσοφία Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης μέσω στόχων.

1. Γνωρίζετε την φιλοσοφία της ολικής ποιότητας και τη Διοίκηση μέσω στόχων ως εργαλείο επίτευξης αυτής;

Ναι, τη γνωρίζω..... αφενός από τη σχολή που αποφοίτησα, αφετέρου από παρακολούθηση σχετικών σεμιναρίων και ημερίδων.

2. Υπάρχει ένα όραμα ποιότητας με σαφώς διατυπωμένους στόχους σε σχέση με την ποιότητα παροχής εκπαίδευσης στο σχολείο σας το οποίο σας έχει κοινοποιηθεί από τη διεύθυνση και υπάρχει η δέσμευση όλων σε αυτό;

Ναι υπάρχει. Στόχος είναι η ολόπλευρη ανάπτυξη των παιδιών, σύμφωνα με τις ανάγκες και τις δυνατότητες της κάθε ηλικίας, χρησιμοποιώντας σύγχρονες μεθόδους εκπαίδευσης.

3. Κάνετε ως σχολείο προγραμματισμό ενεργειών , δράσεων , στόχων στην αρχή της χρονιάς και απολογισμό στο τέλος; Γίνεται τακτική ανασκόπηση, απολογισμός και αναθεώρηση των στόχων;

Οπωσδήποτε, πάντα υπάρχει ένας προγραμματισμός δράσεων και στόχων. Η τακτική ανασκόπηση, ο απολογισμός και η αναθεώρηση των στόχων όταν προκύπτει,.. μας βοηθούν πάντα για να υπάρχει βελτίωση στο παιδαγωγικό μας έργο.

4. Υπάρχει κοινή αντίληψη στη μονάδα για την αναγκαιότητα βελτίωσης διαδικασιών που αφορούν στο παιδαγωγικό έργο, εισαγωγή καινοτομιών, επικοινωνία, σχολικό κλίμα, επιμόρφωση;

Υπάρχει κοινή αντίληψη για τη δυνατότητα συνεχούς βελτίωσης των παιδαγωγικών διαδικασιών..... και διαρκούς εξέλιξης των παιδαγωγικών πρακτικών, ώστε το παιδαγωγικό μας έργο να αποκτά κάθε ημέρα προστιθέμενη αξία.

Β΄ άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών σχετικά με το ρόλο του εκπαιδευτικού στη Δ.Ο.Π. και στη Δ.Μ.Σ.

1. Συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων σε σχέση με τη λειτουργία και τους στόχους της μονάδας σας; Και με ποιο τρόπο;

Οι στόχοι τίθενται σε κλίμα συνεργασίας και από κοινού συνεννόησης των παιδαγωγών με την Προϊσταμένη. Όλοι οι συνάδελφοι συμμετέχουμε ισότιμα στο διάλογο σίγουρα.... και παραθέτουμε τα επιχειρήματά μας για τα υπό κρίση ζητήματα.

2. Πιστεύετε ότι ο βαθμός συμμετοχής των εκπαιδευτικών στον καθορισμό των στόχων επηρεάζει τον βαθμό επίτευξής τους; για ποιο λόγο;

Οπωσδήποτε επηρεάζει. Εάν ο τεθείς στόχος τελεί σε συνάρτηση με την φιλοσοφία και τα κίνητρα του παιδαγωγού.....τότε....., θα επιτευχθεί πιο αποτελεσματικά γιατί ο παιδαγωγός θα συμμετέχει ενεργά στη σχετική διαδικασία. Αντίθετα, εάν ο παιδαγωγός νιώθει αποκομμένος και αποξενωμένος από τον στόχο, η συμμετοχή του θα είναι τυπική και ο στόχος δύσκολα θα υλοποιηθεί στο 100%.

3. Θεωρείτε ότι η ατομική πρωτοβουλία και η σχετική αυτονομία στη δράση είναι απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων;

Δεδομένου ότι η εργασία μας αφορά διαχείριση μικρών παιδιών, με πολλαπλές ανάγκες ανάπτυξης και φροντίδας, δεν θα ήταν εφικτή η οποιαδήποτε στοχοθεσία. αν δεν επέτρεπε περιθώριο ευελιξίας και ατομικής πρωτοβουλίας στον παιδαγωγό.

4. Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωσή για τη βελτίωσή σας ; Υπάρχει αυτή η δυνατότητα για σας και από ποιον;

Η επιμόρφωση προσφέρει πάντα στον επιμορφούμενο. Διάφοροι φορείς διοργανώνουν συνέδρια, σεμινάρια και ημερίδες που μπορούμε να παρακολουθήσουμε. Επίσης τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης υλοποιούν κάθε χρόνο σχετικά προγράμματα e-learning που εφοδιάζουν περαιτέρω τους εμπλεκόμενους με την εκπαίδευση επαγγελματίες.

-Αρα η πρωτοβουλία αφορά μεμονωμένα τον κάθε ένα με το ανάλογο κόστος.

Κυρίως ναι. Γίνονται και κάποιες επιμορφώσεις τις οποίες προσφέρει η διοίκησή μας, και κάποιες φορές επωμίζεται το κόστος, σπάνια όμως.

5. Θα έπρεπε να υπάρχουν κάποια μέσα κινητοποίησης για τη βελτίωσή και αύξηση της αποδοτικότητάς σας και ποια θα σας ικανοποιούσε να ήταν;

Σίγουρα η διευκόλυνση με παροχή κάποιων ημερών αδείας με σκοπό την συνεχή παρακολούθηση επιμορφώσεων και η οικονομική ενίσχυση εκ μέρους της Υπηρεσίας σχετικά με την καταβολή των διδάκτρων, θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμες και βοηθητικές.

Γ' άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών για την ηγεσία και το ρόλο του προϊστάμενου σε μία μονάδα προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης

1. Τι σημαίνει ηγεσία σε μια μονάδα προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης; Ποιον θεωρείτε αποτελεσματικό προϊστάμενο;

Τον Προϊστάμενο που έχει όραμα και αποφασίζει αφού σταθμίσει όλα τα προβλήματα του παιδικού σταθμού που αφορούν τα παιδιά, τους γονείς, το προσωπικό και τις υπάρχουσες υλικοτεχνικές υποδομές.

2. Ποιος πιστεύετε ότι θα έπρεπε να είναι ο ρόλος του σε σχέση με την εφαρμογή της διαδικασίας στόχων;

Να επιβλέπει, να καταγράφει και να προτείνει εναλλακτικούς τρόπους δράσης όπου χρειαστεί.

3. Από ποιον χώρο θα ήταν προτιμότερο να είναι ένας προϊστάμενος και για ποιο λόγο; Διοίκησης παιδαγωγικών η να διαθέτει γνώσεις και από τα δυο πεδία;

Θα ήταν ωφέλιμο να έχει γνώσεις και από τα δυο πεδία αφού η στοχοθεσία μέσω ολόπλευρης προοπτικής είναι πιο αποτελεσματική

Δ' άξονας: Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών για την αξιολόγηση.

1. Τι γνώμη έχετε για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και την αυτό-αξιολόγηση των σχολικών μονάδων; Με ποια κριτήρια πρέπει να γίνει; Πιστεύετε ότι θα βοηθήσει στην βελτίωση της ποιότητας του έργου που γίνεται;

Η αξιολόγηση και η αυτό-αξιολόγηση είναι απαραίτητη σε κάθε τομέα εργασίας, συνεπώς και στο δικό μας. Η σωστή και αντικειμενική αξιολόγηση όπως και η αυτό-αξιολόγηση αποτελούν δείκτες προόδου της επαγγελματικής μας υπόστασης και όχι απειλή για την θέση που κατέχουμε.

2. Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και η αυτό-αξιολόγηση της μονάδας σε σχέση με την επίτευξη των καθορισμένων στόχων θα καθιστούσε τη διαδικασία αντικειμενικότερη;

Η επίτευξη των στόχων είναι απαραίτητη κατά την αξιολόγηση, άλλα υπάρχουν πολλές φορές αυξημένες ανάγκες που έχουν προτεραιότητα έναντι οποιουδήποτε άλλου τεθέντος στόχου (αναλόγια παιδιών παιδαγωγών, υλικοτεχνικός εξοπλισμός)

Ε' άξονας. Γενικές ερωτήσεις.

1. Η εφαρμογή της Δ.Μ.Σ

. – έχει κάποιο αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών;

Ναι, μπορεί να υπάρχει συνεχής βελτίωση των παρεχόμενων παιδαγωγικών δράσεων.

-αντλούν οι εκπαιδευτικοί κάποια μορφή ικανοποίησης από την εφαρμογή της;

Ναι και κυρίως όταν υπάρχει και κάποιο ανταποδοτικό οικονομικό κίνητρο .

2. Πιστεύετε τελικά ότι μπορεί να εφαρμοστεί η διοίκηση μέσω στόχων στις μονάδες προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης με επιτυχία;

Φυσικά και μπορείαρκεί η στοχοθεσία να αφήνει περιθώρια ευελιξίας και διακριτική ευχέρεια στον παιδαγωγό κατά το στάδιο της υλοποίησης.

Σας ευχαριστώ θερμά για τη συμμετοχή σας, για την πολύτιμη βοήθειά σας καθώς και για το χρόνο που διαθέσατε.

Να είστε καλά.

Σ Π2

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το προφίλ των ερωτώμενων και το επίπεδο εκπαίδευσης τους.

Δημογραφικά στοιχεία / Κοινωνικά χαρακτηριστικά – Σπουδές - Εργασιακή εμπειρία.

1. Φύλο : **Γυναίκα**

2. Ηλικιακή ομάδα :

25-35 , 36-45 ,

46-55 , 55+ ,

3. Ειδικότητα : **ΠΕ60 ΝΗΠΙΑΓΩΓΟΣ**

4. Οικογενειακή κατάσταση: **έγγαμος , άγαμος**

5. Δήμος στον οποίο υπηρετείτε:

παιδικός σταθμός / νηπιαγωγείο

6. Εκπαιδευτικό ίδρυμα αποφοίτησης: **Ε.Κ.Π.Α Τ.Ε.Α.Π.Η.**

7. Εκτός των βασικών σπουδών άλλες σπουδές που έχετε

Άλλο πτυχίο

Μετεκπαίδευση / **επιμόρφωση**

Μεταπτυχιακός Τίτλος : **έχει ληφθεί** , σε εξέλιξη

Διδακτορικό: **έχει ληφθεί** , σε εξέλιξη

8. Ξένες γλώσσες (αναφέρετε): **Αγγλικά**

9. Γνώση Η/Υ : **Ναι** , Όχι

10. Πριν πόσα χρόνια ολοκληρώσατε τις σπουδές σας; **25**

11. Έτη εργασίας στην προσχολική εκπαίδευση: **19**

12. Έτη υπηρεσίας στον παρόντα παιδικό σταθμό /νηπιαγωγείο:**19**

13. Θέση ευθύνης τώρα ή στο παρελθόν: **Αναπληρώτρια διευθύντρια**

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Α΄ άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών σχετικά με την φιλοσοφία Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης μέσω στόχων.

1. Γνωρίζετε την φιλοσοφία της ολικής ποιότητας και τη Διοίκηση μέσω στόχων ως εργαλείο επίτευξης αυτής; Αν ναι από που έχετε αυτές τις γνώσεις;

Ναι τις γνωρίζω. Από την Θεματική ενότητα στη Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού μου διπλώματος

2. Υπάρχει ένα όραμα ποιότητας με σαφώς διατυπωμένους στόχους σε σχέση με την ποιότητα παροχής εκπαίδευσης στο σχολείο σας το οποίο σας έχει κοινοποιηθεί από τη διεύθυνση και υπάρχει η δέσμευση όλων σε αυτό;

Όχι δεν υπάρχει

-Θεωρείτε ότι θα ήταν βοηθητικό να υπάρχει;

Ναι, βέβαια θα ήταν. Θα χρειαζόταν προγραμματισμός στην αρχή της χρονιάς με συγκεκριμένους στόχους. Κατά περιόδους θα γινόταν αξιολόγηση με σκοπό τα βελτιωμένα εκπαιδευτικά αποτελέσματα. Θα αποτελούσε ένα κίνητρο ώστε να ξεφύγουμε από τη δική μας μονάδα και θα υπήρχε ενδιαφέρον συνεργασίας και με άλλες μονάδες της περιοχής και όχι μόνο. Επίσης,... θα μας βοηθούσε ο φορέας στην υλοποίηση δράσεων.

3. Κάνετε ως σχολείο προγραμματισμό ενεργειών , δράσεων , στόχων στην αρχή της χρονιάς και απολογισμό στο τέλος; Γίνεται τακτική ανασκόπηση, απολογισμός και αναθεώρηση των στόχων;

Όχι αρκετά. Γίνεται στοιχειώδης και προφορικά. Σε κάθε δράση γίνεται κάποιος στοιχειώδης απολογισμός αλλά δεν γίνεται στο τέλος της χρονιάς.

4. Υπάρχει κοινή αντίληψη στη μονάδα για την αναγκαιότητα βελτίωσης διαδικασιών που αφορούν στο παιδαγωγικό έργο, εισαγωγή καινοτομιών, επικοινωνία, σχολικό κλίμα, επιμόρφωση;

Ναι, υπάρχει. Και εκπληρώνονται κάποια βήματα. Αργά βέβαια αλλά εκπληρώνονται.

Β' άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών σχετικά με το ρόλο του εκπαιδευτικού στη Δ.Ο.Π. και στη Δ.Μ.Σ.

1. Συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων σε σχέση με τη λειτουργία και τους στόχους της μονάδας σας; Με ποιο τρόπο;

Μερικώς και προφορικά. Οι αποφάσεις κυρίως λαμβάνονται από τη διοίκηση και τη προϊσταμένη. Κάποιες βέβαια αποφασίζονται από κοινού, αυτό γίνεται προφορικά και όταν υπάρχει ελεύθερος χρόνος στα διαλείμματα.

2. Πιστεύετε ότι ο βαθμός συμμετοχής των εκπαιδευτικών στον καθορισμό των στόχων επηρεάζει τον βαθμό επίτευξής τους; για ποιο λόγο;

Ναι. Έχουν ενεργό ρόλο και προτείνουν δράσεις, απόψεις, εμπειρίες που η ανταλλαγή τους διευρύνει την συνεργασία και την αποτελεσματικότητα της μονάδας.

3. Θεωρείτε ότι η ατομική πρωτοβουλία και η σχετική αυτονομία στη δράση είναι απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων;

Ναι. Όταν υπάρχει επικοινωνία, συνεργασία, εμπιστοσύνη, προγραμματισμός, συμμετοχή μπορεί να αποβεί αποτελεσματική και δεν χρειάζεται να εξαρτάται από τις αποφάσεις του προϊσταμένου, ... αρκεί βέβαια να γίνεται αξιολόγηση.

4. Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωσή για τη βελτίωσή σας ; Υπάρχει αυτή η δυνατότητα για σας και από ποιον;

Ναι. Διαδικτυακά και με ευθύνη μου.

-Άρα και με δικά σας έξοδα;

Βέβαια.

5. Θα έπρεπε να υπάρχουν κάποια μέσα κινητοποίησης για τη βελτίωσή και αύξηση της αποδοτικότητάς σας και ποια θα σας ικανοποιούσε να ήταν;

Κίνητρα θα τα έλεγα. Να δημιουργηθεί σύλλογος διδασκόντων, να γίνονται οργανωμένες συναντήσεις για ανταλλαγή ιδεών. Θα μπορούσε να δοθεί πριμ και bonus παραγωγικότητας, αξιολογική, βαθμολογική και μισθολογική εξέλιξη. Επιμόρφωση, δείκτες αξιολόγησης, ευκαιρίες επιμόρφωσης από το φορέα.

Γ΄ άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών για την ηγεσία και το ρόλο του προϊστάμενου σε μία μονάδα προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης

1.Τι σημαίνει ηγεσία σε μια μονάδα προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης; Ποιον θεωρείτε αποτελεσματικό προϊστάμενο;

Ηγεσία σημαίνει συμμετοχή στις αποφάσεις, συνεργασία, οργάνωση, κίνητρο, εμπιστοσύνη, επικοινωνία, εκπαιδευτικά αποτελέσματα, όραμα, δράσεις. Αυτόν που αφουγκράζεται το εκπαιδευτικό και μαθητικό δυναμικό, την κοινωνία, και αποβλέπει σε εκπαιδευτικά αποτελέσματα.

2. Ποιος πιστεύετε ότι θα έπρεπε να είναι ο ρόλος του σε σχέση με την εφαρμογή της διαδικασίας στόχων;

Προτείνει, καθοδηγεί, θέτει ρεαλιστικούς στόχους, εμπλουτίζει, συνεργάζεται, αξιολογεί και επαναξιολογεί, προσαρμόζεται,

3. Από ποιον χώρο θα ήταν προτιμότερο να είναι ένας προϊστάμενος και για ποιο λόγο; Διοίκησης παιδαγωγικών η να διαθέτει γνώσεις και από τα δυο πεδία;

Θεωρητικά δεν χρειάζεται να γνωρίζει παιδαγωγικά. Θα ήταν όμως πιο αποτελεσματικό αν γνωρίζει και από τα δύο.

Δ΄ άξονας: Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών για την αξιολόγηση.

1. Τι γνώμη έχετε για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και την αυτό-αξιολόγηση των σχολικών μονάδων; Με ποια κριτήρια πρέπει να γίνει ;Πιστεύετε ότι θα βοηθήσει στην βελτίωση της ποιότητας του έργου που γίνεται;

Σημαντικό να γίνει, εντοπίζονται τρωτά σημεία, αδύναμα και δυνατά, και γίνεται προγραμματισμός. Τώρα τα κριτήρια..... Τα κριτήρια θα πρέπει να είναι εκπαιδευτικά, κοινωνικά, ανάλογα με περιοχή, γιατί σίγουρα άλλο επαρχία, άλλο πρωτεύουσα, άλλο ιδιωτικό. Ναι θα βοηθούσε να υπάρχει.

2. Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και η αυτό-αξιολόγηση της μονάδας σε σχέση με την επίτευξη των καθορισμένων στόχων θα καθιστούσε τη διαδικασία αντικειμενικότερη; Θα ήθελα να μου δώσετε λεπτομέρειες για την απάντησή σας.

Ναι , πιστεύω ότι θα ήταν αντικειμενικότερη. Καλό θα ήταν να υπήρχαν δείκτες αξιολόγησης και για τη μονάδα και για τους εκπαιδευτικούς. Με αυτό τον τρόπο θα μπορεί να επαναπροσδιορίζεται η πορεία της διαδικασίας και ο ρόλος του καθενός.

Ε΄ άξονας. Γενικές ερωτήσεις.

1. Η εφαρμογή της Δ.Μ.Σ

. – έχει κάποιο αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών;

Ναι, έχει. Εξελίσσονται και αποτελεί κίνητρο για μεγαλύτερη εξέλιξη και προσαρμογή στις εκάστοτε συνθήκες και γίνονται πιο αποδοτικοί.

-αντλούν οι εκπαιδευτικοί κάποια μορφή ικανοποίησης από την εφαρμογή της;

Ναι , γιατί είναι πιο ορατά τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα.

2. Πιστεύετε τελικά ότι μπορεί να εφαρμοστεί η διοίκηση μέσω στόχων στις μονάδες προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης με επιτυχία;

Ναι, πιστεύω απόλυτα ότι μπορεί να εφαρμοστεί.

Σας ευχαριστώ θερμά για τη συμμετοχή σας, για την πολύτιμη βοήθειά σας καθώς και για το χρόνο που διαθέσατε.

Εγώ ευχαριστώ καλή επιτυχία.

ΣΠ3

Το προφίλ των ερωτώμενων και το επίπεδο εκπαίδευσης τους.

Δημογραφικά στοιχεία / Κοινωνικά χαρακτηριστικά – Σπουδές - Εργασιακή εμπειρία.

1. Φύλο : **Γυναίκα**

2. Ηλικιακή ομάδα ανήκετε ;

25-35 , **36-45** ,

46-55 , 55+ ,

3. Ειδικότητα :**ΠΕ60 ΝΗΠΙΑΓΩΓΟΣ**

4. Οικογενειακή κατάσταση: **έγγαμος , άγαμος**

5. Δήμος στον οποίο υπηρετείτε:

παιδικός σταθμός / νηπιαγωγείο

6. Εκπαιδευτικό ίδρυμα αποφοίτησης: **Πανεπιστήμιο Πατρών**

7. Εκτός των βασικών σπουδών άλλες σπουδές που έχετε

Άλλο πτυχίο

Μετεκπαίδευση / επιμόρφωση

Μεταπτυχιακός Τίτλος : **έχει ληφθεί** , σε εξέλιξη

Διδακτορικό: **έχει ληφθεί** , σε εξέλιξη

8. Ξένες γλώσσες (αναφέρετε): **Αγγλικά**

9. Γνώση Η/Υ : **Ναι** , Όχι

10. Πριν πόσα χρόνια ολοκληρώσατε τις σπουδές σας; **16**

11. Έτη εργασίας στην προσχολική εκπαίδευση: **10**

12. Έτη υπηρεσίας στον παρόντα παιδικό σταθμό /νηπιαγωγείο:**5**

13. Θέση ευθύνης τώρα ή στο παρελθόν: **ΟΧΙ**

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Α΄ άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών σχετικά με την φιλοσοφία Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης μέσω στόχων.

1. Γνωρίζετε την φιλοσοφία της ολικής ποιότητας και τη Διοίκηση μέσω στόχων ως εργαλείο επίτευξης αυτής;

Οχι. Δεν γνωρίζω την φιλοσοφία της ολικής ποιότητας και τη Διοίκηση μέσω στόχων..

2. Υπάρχει ένα όραμα ποιότητας με σαφώς διατυπωμένους στόχους σε σχέση με την ποιότητα παροχής εκπαίδευσης στο σχολείο σας το οποίο σας έχει κοινοποιηθεί από τη διεύθυνση και υπάρχει η δέσμευση όλων σε αυτό;

Υπάρχει ένα όραμα ποιότητας με σαφώς διατυπωμένους στόχους, το οποίο έχει κοινοποιηθεί από την προϊστάμενη των παιδικών. Ενημερώνεται η προϊσταμένη μας και εμείς στη συνέχεια . Αφορά στις δραστηριότητες που θα πραγματοποιηθούν μέσα στο χρόνο αλλά και τις διάφορες θεματικές δράσεις, Χριστούγεννα, Απόκριες, Πάσχα. Αυτό....

3. Κάνετε ως σχολείο προγραμματισμό ενεργειών , δράσεων , στόχων στην αρχή της χρονιάς και απολογισμό στο τέλος; Γίνεται τακτική ανασκόπηση, απολογισμός και αναθεώρηση των στόχων;

Στο σχολείο γίνεται προγραμματισμός στην αρχή της χρονιάς για τις Χριστουγεννιάτικες δράσεις, αλλά και για τις δραστηριότητες που θα κάνουμε, ανάλογα με την εποχή.

4. Υπάρχει κοινή αντίληψη στη μονάδα για την αναγκαιότητα βελτίωσης διαδικασιών που αφορούν στο παιδαγωγικό έργο, εισαγωγή καινοτομιών, επικοινωνία, σχολικό κλίμα, επιμόρφωση;

Υπάρχει κοινή αντίληψη στην μονάδα για την αναγκαιότητα βελτίωσης διαδικασιών. Επίσης, όσον αφορά στην ενημέρωση των γονιών αλλά και διεξαγωγής κάποιων σεμιναρίων(επιμόρφωση).

Β΄ άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών σχετικά με το ρόλο του εκπαιδευτικού στη Δ.Ο.Π. και στη Δ.Μ.Σ.

1. Συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων σε σχέση με τη λειτουργία και τους στόχους της μονάδας σας και με ποιο τρόπο;

Συμμετέχω στη λήψη αποφάσεων σε σχέση με τη λειτουργία της μονάδας....κυρίως γίνεται όταν κάνουμε συγκεντρώσεις σχετικά με το τι δράσεις θα κάνουμε τα Χριστούγεννα, το Πάσχα. Επιπλέον, συζητούμε για το πως θα μιλήσουμε σε κάποιο γονιό που έχει κάποιο θέμα.

2. Πιστεύετε ότι ο βαθμός συμμετοχής των εκπαιδευτικών στον καθορισμό των στόχων επηρεάζει τον βαθμό επίτευξής τους; (για ποιο λόγο;)

Πιστεύω ότι ο βαθμός συμμετοχής των εκπαιδευτικών είναι πολύ σημαντικός γιατί με την συνεργασία και το ομαδικό πνεύμα θα μπορέσουν να επιτευχθούν οι στόχοι. Τώρα νομίζω..... πως η γνώμη του καθενός θα επηρεάσει τον βαθμό επίτευξης.

3. Θεωρείτε ότι η ατομική πρωτοβουλία και η σχετική αυτονομία στη δράση είναι απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων;

Θεωρώ ότι μπορεί ο εκπαιδευτικός να δρα αυτόνομα ναι. και είναι θεμιτό γιατί βάζει και το προσωπικό του στίγμα. Βέβαια,..... μέχρι το σημείο που δεν «βλάπτεται» το σύνολο της ομάδας. Δηλαδή μπορεί να αναπτύσσει πρωτοβουλίες για την τάξη του αλλά σε σημείο που να μην ενοχλεί τους συνάδελφους του.

4. Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωσή για τη βελτίωσή σας ; Υπάρχει αυτή η δυνατότητα για σας και από ποιον;

Θεωρώ ότι η επιμόρφωση είναι σημαντική για την εξέλιξη μου και την βελτίωση γιατί η αλήθεια είναι ότι πρέπει να είμαστε ενημερωμένοι για τα νέα δεδομένα που υπάρχουν στο χώρο μας. Συνήθως διοργανώνονται από την προϊστάμενη παιδαγωγικού προσωπικού, διάφορα σεμινάρια τα οποία μας βοηθούν να ενημερωθούμε...

5.Θα έπρεπε να υπάρχουν κάποια μέσα κινητοποίησης για τη βελτίωσή και αύξηση της αποδοτικότητάς σας και ποια θα σας ικανοποιούσε να ήταν;

Θα μπορούσαν να δοθούν στους εκπαιδευτικούς κάποια μπόνους αλλά και προαγωγές έτσι ώστε κ αυτοί να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους. Νομίζω θα ήταν ένα καλό κίνητρο.....ναι, νομίζω θα είχε αποτέλεσμα

Γ' άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών για την ηγεσία και το ρόλο του προϊστάμενου σε μία μονάδα προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης

1.Τι σημαίνει ηγεσία σε μια μονάδα προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης; Ποιον θεωρείτε αποτελεσματικό προϊστάμενο;

Ο αποτελεσματικός προϊστάμενος, είναι αυτός που φροντίζει για την εύρυθμη λειτουργία του παιδικού σταθμού και φέρεται ισάξια., ισότιμα σε όλους τους εργαζομένους .

2. Ποιος πιστεύετε ότι θα έπρεπε να είναι ο ρόλος του σε σχέση με την εφαρμογή της διαδικασίας στόχων;

Ο Προϊστάμενος θα πρέπει να θέτει τους στόχους και να οργανώνει συναντήσεις με τους παιδαγωγούς για να συζητούν έτσι ώστε να βλέπει αν ακολουθούνται και ποιες δυσκολίες συναντούν. Να υπάρχει δηλαδή η σχετική ανατροφοδότηση που είπαμε και παραπάνω.

3. Από ποιον χώρο θα ήταν προτιμότερο να είναι ένας προϊστάμενος και για ποιο λόγο; Διοίκησης παιδαγωγικών η να διαθέτει γνώσεις και από τα δυο πεδία;

Ένας προϊστάμενος θα πρέπει να προέρχεται από το χώρο της εκπαίδευσης έτσι ώστε να γνωρίζει τα θέματα που προκύπτουν.

Δ΄ άξονας: Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών για την αξιολόγηση.

1. Τι γνώμη έχετε για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και την αυτό-αξιολόγηση των σχολικών μονάδων; Με ποια κριτήρια πρέπει να γίνει ;Πιστεύετε ότι θα βοηθήσει στην βελτίωση της ποιότητας του έργου που γίνεται;

Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών θα ήταν καλό να γίνει αλλά με αξιοκρατικές διαδικασίες. Θα βοηθούσε στην εξέλιξη του κάθε εκπαιδευτικού πιστεύω., θα βελτίωνε κάποια πράγματα που θα τον δυσκόλευαν στην εκπαιδευτική διαδικασία. Τώρα τα κριτήρια..... θεωρώ θα πρέπει να είναι η βελτίωση του εκπαιδευτικού όσον αφορά στο έργο του αλλά και στις σχέσεις με τους συνάδελφους. Θα βοηθήσει στην βελτίωση της ποιότητας του έργου μόνο αν γίνει με σωστές διαδικασίες.

2. Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και η αυτό-αξιολόγηση της μονάδας σε σχέση με την επίτευξη των καθορισμένων στόχων θα καθιστούσε τη διαδικασία αντικειμενικότερη; Δώστε λεπτομέρειες για την απάντησή σας.

Θεωρώ ότι η αυτό-αξιολόγηση της μονάδας σε σχέση με την επίτευξη στόχων δεν θα έκανε τη διαδικασία τόσο αντικειμενική γιατί καλό θα ήταν κάποιος άλλος, κάποιος εξωτερικός κριτής να κρίνει αν επιτευχθήκαν οι στόχοι.

Ε΄ άξονας. Γενικές ερωτήσεις.

1. Η εφαρμογή της Δ.Μ.Σ

. – έχει κάποιο αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών;

Θεωρώ ότι η διοίκηση μέσω στόχων έχει αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών γιατί μπαίνει ένα χρονοδιάγραμμα και έτσι αν κάποια πράγματα ακολουθηθούν τότε θα επιτευχθούν κάποιοι στόχοι και η εκπαιδευτική διαδικασία θα γίνει αποτελεσματικότερη...

-αντλούν οι εκπαιδευτικοί κάποια μορφή ικανοποίησης από την εφαρμογή της;

Οι εκπαιδευτικοί έχουν κάποια ικανοποίηση από τη εφαρμογή της γιατί βλέποντας να ικανοποιούνται κάποιοι στόχοι, αισθάνονται πιο σίγουροι και μπορούν να αποδώσουν περισσότερο στο παιδαγωγικό τους έργο..

2. Πιστεύετε τελικά ότι μπορεί να εφαρμοστεί η διοίκηση μέσω στόχων στις μονάδες προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης με επιτυχία;

Κοιτάζτε.... Πιθανολογώ ότι η διοίκηση μέσω στόχων μπορεί να εφαρμοστεί στις μονάδες προσχολικής αγωγής, γιατί μέσα από τους στόχους που θα τεθούν, θα προωθηθεί το ομαδικό πνεύμα γιατί οι εκπαιδευτικοί θα συνεργαστούν για να επιτευχθούν οι στόχοι. Επιπλέον, και οι εκπαιδευτικοί θα μπορέσουν να ανταπεξέλθουν καλύτερα στο παιδαγωγικό τους έργο....

Σας ευχαριστώ θερμά για τη συμμετοχή σας, για την πολύτιμη βοήθειά σας καθώς και για το χρόνο που διαθέσατε.

ΣΠ4

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το προφίλ των ερωτώμενων και το επίπεδο εκπαίδευσης τους.

Δημογραφικά στοιχεία / Κοινωνικά χαρακτηριστικά – Σπουδές - Εργασιακή εμπειρία.

1. Φύλο :**Γυναίκα**

2. Ηλικιακή ομάδα ανήκετε ;

25-35 , **36-45** ,

46-55 , 55+ ,

3. Ειδικότητα :**ΤΕ Βρεφονηπιοκόμος**

4. Οικογενειακή κατάσταση: **έγγαμος** , άγαμος

5. Δήμος στον οποίο υπηρετείτε:

παιδικός σταθμός / νηπιαγωγείο

6. Εκπαιδευτικό ίδρυμα αποφοίτησης: **ΤΕΙ ΑΘΗΝΑΣ**

7. Εκτός των βασικών σπουδών άλλες σπουδές που έχετε

Άλλο πτυχίο

Μετεκπαίδευση / επιμόρφωση

Μεταπτυχιακός Τίτλος : **έχει ληφθεί** , σε εξέλιξη

Διδακτορικό: **έχει ληφθεί** , σε εξέλιξη

8. Ξένες γλώσσες (αναφέρετε): **Αγγλικά**

9. Γνώση Η/Υ : **Ναι** , Όχι

10. Πριν πόσα χρόνια ολοκληρώσατε τις σπουδές σας; **18**

11. Έτη εργασίας στην προσχολική εκπαίδευση: **18**

12. Έτη υπηρεσίας στον παρόντα παιδικό σταθμό /νηπιαγωγείο: **11**

13. Θέση ευθύνης τώρα ή στο παρελθόν: **Όχι**

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Α΄ άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών σχετικά με την φιλοσοφία Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης μέσω στόχων.

1. Γνωρίζετε την φιλοσοφία της ολικής ποιότητας και τη Διοίκηση μέσω στόχων ως εργαλείο επίτευξης αυτής; Αν ναι από που έχετε αυτές τις γνώσεις;

Η αλήθεια είναι ότι δεν τα γνωρίζω, δεν έχω ακούσει αυτούς τους ορισμούς. Βέβαια ακούγοντας και εσάς όταν προλογίσατε το θέμα...αν και δεν το έχω ξανακούσει τον όρο αντιλαμβάνομαι ότι είναι κάτι πολύ οικείο. Μας αφορά πάρα πολύ. Σαφώς αφορά το διοικητικό κομμάτι μιας μονάδας και την πραγματοποίηση μιας βέλτιστης απόδοσης ολόκληρης της μονάδας... έτσι το αντιλαμβάνομαι... Ως προς την καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών. Βέβαια αυτό θα πρέπει να είναι επιθυμητό ως προς το να προωθούν κάποια κίνητρα, κάποιους στόχους από τη διοίκηση σαφώς.....πιθανόν να περιλαμβάνει και κάποια μικρά projects, σχέδια εργασίας, στόχους, επιμέρους στόχους,.. μπορεί όλα αυτά ...φαντάζομαι

2. Υπάρχει ένα όραμα ποιότητας με σαφώς διατυπωμένους στόχους σε σχέση με την ποιότητα παροχής εκπαίδευσης στο σχολείο σας το οποίο σας έχει κοινοποιηθεί από τη διεύθυνση και υπάρχει η δέσμευση όλων σε αυτό;

Κοιτάζτε να δείτε... οι στόχοι αρχικά από τη διοίκηση, από την κάθε διοίκηση τόσα χρόνια, είναι οι αυτονόητοι: η ασφάλεια των παιδιών, η ύπαρξη παιδαγωγικού πλαισίου, η συνέπεια, η ευγένεια, ώστε να μπορέσουμε να παρέχουμε εμπιστοσύνη και αξιοπιστία στους γονείς και στα παιδιά. Πιο συγκεκριμένα όμως, κάθε χρόνο στην αρχή της χρονιάς, ορίζονται κάποια πλάνα από όλο το προσωπικό πάντα και με τη μεθόδευση και τον προσανατολισμό της προϊσταμένης. Και οι στόχοι πιο συγκεκριμένα αφορούν κάποια παιδαγωγικά κομμάτια που σχετίζονται με την ανάπτυξη και εκπαίδευση των παιδιών, γλωσσικό, γνωστικό, αισθησιοκινητικό τομέα, την ομαλή μετάβασή τους στην πρώτη αυτή βαθμίδα αγωγής εκτός σπιτιού.. Εκεί κυρίως στοχεύουμε.

-Θεωρείται ότι όλο αυτό είναι βοηθητικό για εσάς; Σας βοηθά δηλαδή ότι έστω στην αρχή της χρονιάς υπάρχει μία τέτοια στοχοθεσία ώστε να ανταποκριθείτε στα πλαίσια του παιδαγωγικού σας πλάνου;

Ναι, σαφώς βοηθά. Κατ' αρχήν δίνονται οι βάσεις μιας ομαλής συνεργασίας γιατί καλούμαστε όλοι οι παιδαγωγοί να είμαστε παρόντες σε μία τέτοια διαδικασία. Οπότε συσπειρώνεται και λίγο η ομάδα ως μέλη της μονάδας που υπηρετούμε και νομίζω ότι μας δίνει ένα έναυσμα στο να προσπαθήσουμε.....όσο κι αν μπορεί να είναι πιεστικό σε κάποιες περιπτώσεις ή οι άλλοι έτσι το αντιλαμβάνονται. Θεωρώ όμως ότι πρέπει να γίνεται..... να υπάρχει ένα κοινό όραμα.

3. Κάνετε ως σχολείο προγραμματισμό ενεργειών , δράσεων , στόχων στην αρχή της χρονιάς και απολογισμό στο τέλος; Γίνεται τακτική ανασκόπηση, απολογισμός και αναθεώρηση των στόχων;

Κάνουμε στην αρχή όπως είπαμε έναν μικρό σχεδιασμό. Απολογισμός στο τέλος δεν ξέρω αν γίνεται πάντα. Ξέρετε στο τέλος, δυστυχώς, έχουμε χάσει λίγο το νόημα, ...γιατί όλοι προτρέχουμε να τελειώσουμε και δεν δίνουμε ίσως τόση μεγάλη βαρύτητα στους αρχικούς στόχους.

-Επομένως δεν κάνετε κάποια τακτική ανασκόπηση, ούτε απολογισμό στο τέλος;

Με ειλικρίνεια θα απαντούσα ότι δεν γίνεται,.. μέχρι στιγμής τουλάχιστον. Ίσως σε ατομικό επίπεδο πλέον κάθε παιδαγωγός –εγώ προσωπικά έχει τύχει να το κάνω- να σκεφτεί τι έκανε , τι δεν έκανε, τι άλλο θα μπορούσε να κάνει. Αλλά σε γενικότερο πλαίσιο , νομίζω ότι αυτό είναι θέμα ηγεσίας , προϊσταμένης.

4. Υπάρχει κοινή αντίληψη στη μονάδα για την αναγκαιότητα βελτίωσης διαδικασιών που αφορούν στο παιδαγωγικό έργο, εισαγωγή καινοτομιών, επικοινωνία, σχολικό κλίμα, επιμόρφωση;

Υπάρχει η διάθεση, όμως νομίζω ότι ακόμα είμαστε λίγο πίσω σε θέματα επιμόρφωσης. Βέβαια μην ξεχνάμε και τα δύο χρόνια κοβιντ που μας έφεραν ακόμα πιο πίσω, ...όμως γενικότερα υπάρχει η διάθεση. Θυμάμαι ας πούμε ότι υπήρχαν ενημερώσεις και ανακοινώσεις από τον φορέα μας ότι υπήρχαν σεμινάρια, επιμορφώσεις που μπορούσαμε να παρακολουθήσουμε....υπήρχε ναι. Βέβαια όσον αφορά στα καινοτόμα προγράμματα που είπατε ναι μεν υπάρχει η διάθεση αλλά εκεί προσωπικά βλέπω και μια μεγάλη αδυναμία να το υποστηρίξουμε και λόγω εξοπλισμού και λόγω γνώσεων

Β' άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών σχετικά με το ρόλο του εκπαιδευτικού στη Δ.Ο.Π. και στη Δ.Μ.Σ.

1. Συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων σε σχέση με τη λειτουργία και τους στόχους της μονάδας σας; Με ποιο τρόπο;

Κοιτάζτε ως προς το διοικητικό κομμάτι, γιατί αντιλαμβάνομαι το θέμα σας αφορά κυρίως το διοικητικό, δεν έχουμε μεγάλο λόγο σε αυτό το θέμα. Όμως είναι πολύ αξιοκρατική η διαδικασία στην επιλογή παιδαγωγικών δραστηριοτήτων, προγράμματος, για τις γιορτές που γίνονται, για τις συναντήσεις με τους γονείς. Σε τέτοια θέματα πάντα ζητείται η γνώμη μας.

-Αρα μου λέτε πως υπάρχει συμμετοχικότητα, η γνώμη των παιδαγωγών λαμβάνεται σοβαρά υπόψη σωστά;

Ναι, δεν μπορώ να πωτουλάχιστον εγώ όλα αυτά τα χρόνια στον συγκεκριμένο φορέα, αυτό βλέπω. Και όχι μόνο από μία ή δύο παιδαγωγούς, γίνεται καθολική λήψη αποφάσεων.

2. Πιστεύετε ότι ο βαθμός συμμετοχής των εκπαιδευτικών στον καθορισμό των στόχων επηρεάζει τον βαθμό επίτευξής τους; για ποιο λόγο;

Είναι λίγο συνέχεια της προηγούμενης ερώτησης που μου κάνατε...Κοιτάζτε, είναι και θέμα και συνείδησης του κάθε παιδαγωγού. Όταν πλέον έχεις το πλάνο σου και ο καθένας αυτούς τους στόχους τους οικειοποιείται και τους κάνει δικούς του στόχους, δεν τους αντιλαμβάνεται σαν στόχους της διοίκησης, της υπεύθυνης. Εκεί οικειοποιούμαστε και προσβλέπουμε προς το κοινό καλό της μονάδας, τότε είναι σημαντικό και πρέπει να παίρνουμε μέρος σε αυτή τη στοχοθεσία γιατί σαφώς όλο αυτό θα προσφέρει και σε μας ικανοποίηση. Εννοείται ότι θεωρώ ότι έτσι πρέπει να το λαμβάνουμε και πρέπει να συμμετέχουμε σε αυτή τη λήψη αποφάσεων.

3. Θεωρείτε ότι η ατομική πρωτοβουλία και η σχετική αυτονομία στη δράση είναι απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων;

Εξαρτάται σε αυτό το κομμάτι μέχρι που έχει οριστεί η συνεργασία και που η ατομικότητα του καθενός. Σαφώς ο καθένας καλείται να λειτουργήσει και ατομικά αλλά εφόσον θα είναι κάτι συλλογικό, μία συλλογική προσπάθεια, νομίζω ότι θα ήταν καλύτερο η πρόταση του καθενός να πέσει στο τραπέζι και να οδηγήσει συνολικά σε ένα αποτέλεσμα. Εξαρτάται όμως τι γραμμή έχει δοθεί για να παισιώσει το ανάλογο project.

- Η σχετική αυτονομία έχει να κάνει όχι με το να κάνει ο καθένας ότι θέλει αλλά σε σχέση με τους αποφασισμένους στόχους που έχουμε, στο πως θα μπορέσει εκείνος να τους εφαρμόσει στο δικό του παιδαγωγικό πλάνο, τμήμα κ.τ.λ.

Άρα ανάλογα με τη δική του ηλικιακή ομάδα, τους γονείς που συνεργάζεταιΝαι φυσικά και έτσι λειτουργούμε και αυτή η δυνατότητα μας δίνεται. Το θέμα είναι αυτό και ο καθένας μπορεί να το αναπτύξει και να το δουλέψει σύμφωνα με τις ανάγκες του εκάστοτε τμήματος, ηλικίας. Ναι, βεβαίως.

4. Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωσή για τη βελτίωσή σας ; Υπάρχει αυτή η δυνατότητα για σας και από ποιον; Από τον δήμο, τη διοίκηση, αφορά δική σας πρωτοβουλία;

Κοιτάζτε, κυρίως η κάθε επιμόρφωση πρέπει να πηγάζει από ατομικές αναζητήσεις. Ωστόσο όταν έχεις και μια διοίκηση που σε προτρέπει σε αυτό, σου δίνει δηλαδή ένα κίνητρο, είναι πολύ σημαντικό και μας δείχνει τον δρόμο, την ευκαιρία που εμείς θα πρέπει να αδράξουμε. Ναι , κάθε επιμόρφωση είναι σημαντική και πρέπει να την αναζητούμε γιατί είμαστε σε επαγγέλματα που έχουν να κάνουν με ανθρωπιστικές ανάγκες και όλο αυτό συνεχώς μεταβάλλεται. Φυσικά...

5. Θα έπρεπε να υπάρχουν κάποια μέσα κινητοποίησης για τη βελτίωσή και αύξηση της αποδοτικότητάς σας και ποια θα σας ικανοποιούσε να ήταν;

Προσωπικά αυτό που έχω εκλάβει και το λέω με πολύ μεγάλη χαρά και συγκίνηση, ευτυχώς ήμουν τυχερή και στις υπεύθυνες που έχουν περάσει αυτά τα χρόνια, ακόμα και η επιβράβευση, η συνειδητοποίηση , το «μπράβο κάναμε καλή δουλειά» και σε κάποιο σχέδιο εργασίας και σε κάποια γιορτή και από τους γονείς και από τα παιδιά και τη χαρά που λαμβάνουμε... είναι πολύ μεγάλη η ικανοποίηση. Ίσως θα μπορούσαμε να μιλήσουμε και για κάποιες απολαβές σε θέματα εξοπλισμού ενδεχομένως σε μία πολύ καλή οικονομική κατάσταση αν ήμασταν, να μπορούσαμε να λάβουμε σαν παιδικός ή σαν δήμος κάποιον εξοπλισμό. Δεν σας κρύβω ότι δελεαστικά είναι και όλες αυτές οι μέρες bonus να το πω έτσι « κουραστήκαμε γι αυτό το σχέδιο εργασίας ας μοιράσουμε κάποιες ώρες ή μέρες χαλάρωσης από την εργασία». Εννοείται.

Γ' άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών για την ηγεσία και το ρόλο του προϊστάμενου σε μία μονάδα προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης

1. Τι σημαίνει ηγεσία σε μια μονάδα προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης; Ποιον θεωρείτε αποτελεσματικό προϊστάμενο;

Είναι ένας δύσκολος ρόλος. εμάς κιόλας, συγκεκριμένα στον δικό μου δήμο, οι υπεύθυνες καλούνται να εκπληρώσουν και τα καθήκοντα τους σε τμήμα. Πέρα από αυτό όμως πρέπει να είναι ένας άνθρωπος που να διακατέχεται από ισορροπία, ενσυναίσθηση, να είναι αξιοκρατικός, αμερόληπτος, να είναι προσεγγίσιμος από τους υπαλλήλους, να είναι κοντά στους υπαλλήλους, να έχει όραμα, να μην έχει προσωπικές φιλοδοξίες, να αναγνωρίζει την προσπάθεια, αυτό που σας έλεγα και πριν, γενικά να διακατέχεται από όλες αυτές τις ήπιες δεξιότητες που λέμε σήμερα. Να είναι προσεγγίσιμος, ταυτόχρονα να είναι ένας άνθρωπος ηγέτης που θα μπορεί να στηριχθεί το προσωπικό και να το στηρίζει αλλά να είναι ταυτόχρονα το ίδιο ευαίσθητος και κοντά σε εμάς..

2. Ποιος πιστεύετε ότι θα έπρεπε να είναι ο ρόλος του σε σχέση με την εφαρμογή της διαδικασίας στόχων;

Μου θυμίζει λίγο τα πλαίσια εργασίας που κάνουμε κι εμείς στις τάξεις πολλές φορές. Έτσι καλούμαστε κι εμείς στην τάξη να κάνουμε το λεγόμενο brainstorming για να ξεκινήσουμε μία δράση, να γίνει ο καταγισμός ιδεών και να σχεδιαστεί το πλαίσιο.... Κάπως έτσι το έχω στο μυαλό μου. Αντίστοιχα έναν άνθρωπο στη διοίκηση, έναν υπεύθυνο πως θα μπορούσε να στοχεύσει και να βάλει σε μία τάξη τους στόχους μας.

3. Από ποιον χώρο θα ήταν προτιμότερο να είναι ένας προϊστάμενος και για ποιο λόγο; Διοίκησης παιδαγωγικών η να διαθέτει γνώσεις και από τα δυο πεδία;

Μέχρι εδώ που έχουμε φτάσει τώρα, με την κουβέντα που κάνουμε σαφώς θα πρέπει να έχει γνώσεις και διοίκησης και παιδαγωγικών και μη σας πω ότι θα έπρεπε να 'χει γνώσεις και από άλλα πεδία ανθρωπιστικά. Σαφώς και διοίκησης πλέον, ναι... Είμαστε στον χώρο της παιδαγωγικής και απώτερο στόχο έχει την ομαλότητα μίας παιδαγωγικής μονάδας και πλέον είμαστε πολλοί αυτοί που ανήκουμε στην παιδαγωγική μονάδα.

-Τι άλλες γνώσεις θα μπορούσε να έχει επειδή μου το αναφέρατε;

Λέγοντας ανθρωπιστικές επιστήμες που σας ανέφερα πριν σαφώς θα μπορούσε μέσα να μπει και η συμβουλευτική εκτός από γονείς γιατί έχουμε να κάνουμε με γονείς αλλά και μεταξύ υπαλλήλων...ο λεγόμενος μέντορας που έχω ακούσει τελευταία, να εξομαλύνονται γενικά και οι εσωτερικές συναδελφικές προστριβές γιατί υπάρχουν και τέτοια πράγματα. Αυτά, είναι τροχοπέδη στην ομαλή διαδικασία της διοίκησης, έτσι; Ναι,

ίσως κάποια κομμάτια συμβουλευτικής και εξομάλυνσης τέτοιων τοπίων και σίγουρα και διοίκησης μικρών μονάδων, δεν ξέρω τώρα ακριβώς τους ορισμούς, είμαι ανίδη σε αυτό το κομμάτι

-Σε θέματα επικοινωνίας και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, αυτό εννοείτε;

Ναι, αυτό ακριβώς νομίζω ότι αυτό είναι το πιο κατάλληλο

Δ' άξονας: Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών για την αξιολόγηση.

1. Τι γνώμη έχετε για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και την αυτό-αξιολόγηση των σχολικών μονάδων; Με ποια κριτήρια πρέπει να γίνει; Πιστεύετε ότι θα βοηθήσει στην βελτίωση της ποιότητας του έργου που γίνεται;

Σαφώς θα πρέπει να γίνεται αξιολόγηση και αυτό-αξιολόγηση. Δεν ξέρω αν ο τρόπος που γίνεται είναι ο σωστός. Ίσως να μπορούσε να αξιολογηθεί κάποιος σταθμός από άλλον σταθμό ή από τους πολίτες κάποιου δήμου. Δεν είμαι σίγουρη αν ο τρόπος που γίνεται είναι ο κατάλληλος. Εκεί έχω λίγο μια διαφωνία.

2. Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και η αυτό-αξιολόγηση της μονάδας σε σχέση με την επίτευξη των καθορισμένων στόχων θα καθιστούσε τη διαδικασία αντικειμενικότερη;

Ναι, ναι θεωρώ ότι μια τέτοια πρόταση θα ήταν πιο ουσιαστική γιατί εκεί ανατρέχεις να δεις ξανά τους αρχικούς στόχους. Βέβαια με την προϋπόθεση ότι μια τέτοια διαδικασία δεν θα γινόταν στο τέλος ή την αρχή αλλά θα είχε έναν χαρακτήρα επανάληψης. Θα γινόταν ας πούμε μετά την εκπλήρωση των μικρών επιμέρους στόχων, πριν φτάσεις στο τελικό σου αποτέλεσμα θα έχεις την ευκαιρία να ανατρέξεις, να αναστοχαστείς όπως είπατε και σεις πριν, να ανατροφοδοτήσεις τη σκέψη σου, τι πήγε σωστά και τι όχι. Θα ήταν πιο ουσιαστική. Ναι νομίζω ότι έτσι, θα είχε πιο αποτελεσματική έκβαση και ουσία η αξιολόγηση και η αυτό αξιολόγηση αντίστοιχα.

Ε' άξονας. Γενικές ερωτήσεις.

1. Η εφαρμογή της Δ.Μ.Σ

. – έχει κάποιο αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών;

Ναι, θα είμαστε πιο συγκεντρωμένοι εφόσον θα υπάρχει ένα πλάνο, θα είμαστε ίσως πιο συνεργάσιμοι μεταξύ μας, θα αναπτυχθούν και άλλες αξίες συναδελφικότητας και εμπιστοσύνης μεταξύ μας. Δίνει ένα κίνητρο για περισσότερη κινητοποίηση ατομικά ο καθένας. Ναι, βέβαια.

-αντλούν οι εκπαιδευτικοί κάποια μορφή ικανοποίησης από την εφαρμογή της;

Όπως το ακούω και ιδανικά όπως τα λέμε τώρα, θεωρώ πως ναι.

2. Πιστεύετε τελικά ότι μπορεί να εφαρμοστεί η διοίκηση μέσω στόχων στις μονάδες προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης με επιτυχία;

Θα μπορούσε, ...μου ακούγεται ένα πολύ ωραίο πρόγραμμα όλο αυτό, που ίσως και κάποιες φορές να το έχουμε προσεγγίσει στην πράξη, από τον χαρακτήρα όμως του εκάστοτε παιδαγωγού ή υπεύθυνης. Αυτό που λέγαμε και πριν, ότι θα πρέπει η ηγεσία να διαθέτει κάποιες ήπιες δεξιότητες, μεταδοτικότητα, γιατί κακά τα ψέματα, η ηγεσία, η υπεύθυνη είναι αυτή που θα θέσει κάποια standards, κάποιες αξίες στο υπόλοιπο κομμάτι, στο παιδαγωγικό που βρίσκεται από κάτω, τους παιδαγωγούς, την εμπύχωση που θα δώσει στο πρόγραμμα. Ναι πιστεύω ότι θα μπορούσε να λειτουργήσει και θα ήταν ιδανικά και σαν περιβάλλον.

Σας ευχαριστώ θερμά για τη συμμετοχή σας, για την πολύτιμη βοήθειά σας καθώς και για το χρόνο που διαθέσατε.

Να είστε καλά. Καλή επιτυχία.

ΣΠ5

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το προφίλ των ερωτώμενων και το επίπεδο εκπαίδευσης τους.

Δημογραφικά στοιχεία / Κοινωνικά χαρακτηριστικά – Σπουδές - Εργασιακή εμπειρία.

1. Φύλο : **Γυναίκα**

2. Ηλικιακή ομάδα ανήκετε ;

25-35 , 36-45 ,

46-55 , 55+ ,

3. Ειδικότητα : **ΠΕ60 ΝΗΠΙΑΓΩΓΟΣ**

4. Οικογενειακή κατάσταση: **έγγαμος , άγαμος**

5. Δήμος στον οποίο υπηρετείτε:

παιδικός σταθμός / νηπιαγωγείο

6. Εκπαιδευτικό ίδρυμα αποφοίτησης: **Ε.Κ.Π.Α. Τ.Ε.Α.Π.Η.**

7. Εκτός των βασικών σπουδών άλλες σπουδές που έχετε

Άλλο πτυχίο

Μετεκπαίδευση / **επιμόρφωση**

Μεταπτυχιακός Τίτλος : **έχει ληφθεί , σε εξέλιξη**

Διδακτορικό: **έχει ληφθεί , σε εξέλιξη**

8. Ξένες γλώσσες (αναφέρετε): **ΑΓΓΛΙΚΑ**

9. Γνώση Η/Υ : **Ναι , Όχι**

10. Πριν πόσα χρόνια ολοκληρώσατε τις σπουδές σας; **8**

11. Έτη εργασίας στην προσχολική εκπαίδευση: **6**

12. Έτη υπηρεσίας στον παρόντα παιδικό σταθμό: **3**

13. Θέση ευθύνης τώρα ή στο παρελθόν: **ΟΧΙ**

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Α΄ άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών σχετικά με την φιλοσοφία Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης μέσω στόχων.

1. Γνωρίζετε την φιλοσοφία της ολικής ποιότητας και τη Διοίκηση μέσω στόχων ως εργαλείο επίτευξης αυτής; Αν ναι από που έχετε αυτές τις γνώσεις;

Όχι. Δεν γνωρίζω ούτε τη φιλοσοφία Ολικής ποιότητας ούτε τη διοίκηση μέσω στόχων

2. Υπάρχει ένα όραμα ποιότητας με σαφώς διατυπωμένους στόχους σε σχέση με την ποιότητα παροχής εκπαίδευσης στο σχολείο σας το οποίο σας έχει κοινοποιηθεί από τη διεύθυνση και υπάρχει η δέσμευση όλων σε αυτό;

Όχι , δεν μας έχει κοινοποιηθεί κάτι επίσημα. Κοινός τόπος όλων μας όμως είναι η ασφάλεια των παιδιών, η παροχή παιδαγωγικών προγραμμάτων αντίστοιχων της ηλικίας τους, η καλή συνεργασία με τους γονείς 'όσο αυτό είναι δυνατό, και η αρμονική συνεργασία μεταξύ μας.

- Θεωρείται ότι θα ήταν βοηθητικό να υπάρχει κάτι επίσημα;

Πιστεύω ότι αν υπήρχε θα βοηθούσε πολύ. Τα καινούργια πράγματα παιδαγωγικά σε εξελίσσουν.

3. Κάνετε ως σχολείο προγραμματισμό ενεργειών , δράσεων , στόχων στην αρχή της χρονιάς και απολογισμό στο τέλος; Γίνεται τακτική ανασκόπηση, απολογισμός και αναθεώρηση των στόχων;

Ναι, γίνεται προγραμματισμός .Βοηθά πολύ....ερχόμαστε σε συνεργασία, ανταλλάσσουμε απόψεις, οργανώνουμε παιδαγωγικές δράσεις

4. Υπάρχει κοινή αντίληψη στη μονάδα για την αναγκαιότητα βελτίωσης διαδικασιών που αφορούν στο παιδαγωγικό έργο, εισαγωγή καινοτομιών, επικοινωνία, σχολικό κλίμα, επιμόρφωση;

Ναι, υπάρχει. Υπάρχει σεβασμός, ομαδικό πνεύμα, διάλογος, συνεργασία... Είμαστε καλά σε αυτό το κομμάτι.

Β΄ άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών σχετικά με το ρόλο του εκπαιδευτικού στη Δ.Ο.Π. και στη Δ.Μ.Σ.

1. Συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων σε σχέση με τη λειτουργία και τους στόχους της μονάδας σας; Με ποιο τρόπο;

Όχι δεν συμμετέχω. Συμμετέχω στα πλαίσια της τάξης μου μόνο, σε συνεργασία με τους συναδέλφους μου. Όχι, σε γενικό επίπεδο.

2. Πιστεύετε ότι ο βαθμός συμμετοχής των εκπαιδευτικών στον καθορισμό των στόχων επηρεάζει τον βαθμό επίτευξής τους; για ποιο λόγο;

Φυσικά επηρεάζει. Ο κάθε εκπαιδευτικός ξέρει το πλαίσιο της τάξης του, το ρυθμό ανάπτυξης του κάθε παιδιού ξεχωριστά. Εάν συμμετέχει ανταποκρίνεται στις ανάγκες της τάξης του πιο δημιουργικά και αποτελεσματικά.

3. Θεωρείτε ότι η ατομική πρωτοβουλία και η σχετική αυτονομία στη δράση είναι απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων;

Ναι, θεωρώ ότι είναι απαραίτητα. Η προσωπικότητα του κάθε εκπαιδευτικού είναι διαφορετική, υπάρχουν διαφορετικές και καινούργιες ιδέες.....σίγουρα είναι σημαντική... αρκεί να μην επηρεάζει αρνητικά το σύνολο.

4. Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωσή για τη βελτίωσή σας ; Υπάρχει αυτή η δυνατότητα για σας και από ποιον;

Ναι, οπωσδήποτε... Μας παρέχεται από την υπηρεσία μας κάποια επιμόρφωση για να εξελισσόμαστε με πιο σύγχρονες γνώσεις.

5. Θα έπρεπε να υπάρχουν κάποια μέσα κινητοποίησης για τη βελτίωσή και αύξηση της αποδοτικότητάς σας και ποια θα σας ικανοποιούσε να ήταν;

Οπωσδήποτε ένα σημαντικό κίνητρο θα ήταν η μισθολογική αύξηση, η βαθμολογική εξέλιξη επίσης...κάποια σεμινάρια που θα εμπνέουν, θα είναι πιο καινοτόμα..

Γ' άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών για την ηγεσία και το ρόλο του προϊστάμενου σε μία μονάδα προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης

1. Τι σημαίνει ηγεσία σε μια μονάδα προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης; Ποιον θεωρείτε αποτελεσματικό προϊστάμενο;

Ηγεσία για μένα σημαίνει κάποιος που είναι ο καθοδηγητής της ομάδας, δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές, μοιράζεται τις ιδέες και τις σκέψεις του. Αποτελεσματικός είναι εκείνος που έχει περισσότερα προσόντα και μεγαλύτερη εμπειρία.

2. Ποιος πιστεύετε ότι θα έπρεπε να είναι ο ρόλος του σε σχέση με την εφαρμογή της διαδικασίας στόχων;

Νομίζω ότι θα έπρεπε να γίνεται κατόπιν επικοινωνίας και συνεννόησης με όλους τους συναδέλφους, στα πλαίσια της ομαδοσυνεργατικής μεθόδου.

3. Από ποιον χώρο θα ήταν προτιμότερο να είναι ένας προϊστάμενος και για ποιο λόγο; Διοίκησης, παιδαγωγικών ή να διαθέτει γνώσεις και από τα δυο πεδία;

Οποσδήποτε από τον εκπαιδευτικό χώρο για να γνωρίζει έμπρακτα την εκπαιδευτική διαδικασία, τις ανάγκες των παιδιών, το πλαίσιο. Ωστόσο καλό θα ήταν να έχει γνώσεις διοίκησης με κάποια επιμόρφωση ίσως.

Δ' άξονας: Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών για την αξιολόγηση.

1. Τι γνώμη έχετε για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και την αυτό-αξιολόγηση των σχολικών μονάδων; Με ποια κριτήρια πρέπει να γίνει; Πιστεύετε ότι θα βοηθήσει στην βελτίωση της ποιότητας του έργου που γίνεται;

Δεν συμφωνώ με την αξιολόγηση γιατί τα κριτήρια μπορεί να είναι υποκειμενικά και όχι αντικειμενικά. Αυτός που θα αξιολογεί δεν βρίσκεται στη μονάδα καθ' όλη τη διάρκεια του έτους άρα δεν γνωρίζει ακριβώς τι γίνεται.

2. Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και η αυτό-αξιολόγηση της μονάδας σε σχέση με την επίτευξη των καθορισμένων στόχων θα καθιστούσε τη διαδικασία αντικειμενικότερη; Δώστε λεπτομέρειες για την απάντησή σας.

Ναι, ... έτσι όπως το ακούω, ίσως θα την έκανε πιο αντικειμενική...γιατί θα υπήρχε αναστοχασμός τι πήγε καλά, τι δεν πήγε, θα επαναπροσδιορίζοντουσαν οι στόχοι καθώς και όλη η εκπαιδευτική διαδικασία.

Ε' άξονας. Γενικές ερωτήσεις.

1. Η εφαρμογή της Δ.Μ.Σ

. – έχει κάποιο αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών;

Νομίζω ότι θα τους εξελίξει με πιο σύγχρονες γνώσεις.

-αντλούν οι εκπαιδευτικοί κάποια μορφή ικανοποίησης από την εφαρμογή της;

Ναι ...νομίζω... ίσως κάποιοι να νιώθουν πιο αποτελεσματικοί. Βέβαια κάποιοι που μπορεί να αδυνατούν σε κοινωνικές δεξιότητες, θα βιώσουν μεγαλύτερο άγχος πιστεύω με την εφαρμογή της.

2. Πιστεύετε τελικά ότι μπορεί να εφαρμοστεί η διοίκηση μέσω στόχων στις μονάδες προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης με επιτυχία;

Δεν γνωρίζω θεωρητικά . Κάτι τέτοιο θα φανεί μόνο στην πράξη.

Σας ευχαριστώ θερμά για τη συμμετοχή σας, για την πολύτιμη βοήθειά σας καθώς και για το χρόνο που διαθέσατε.

ΣΠ6

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το προφίλ των ερωτώμενων και το επίπεδο εκπαίδευσης τους.

Δημογραφικά στοιχεία / Κοινωνικά χαρακτηριστικά – Σπουδές - Εργασιακή εμπειρία.

1. Φύλο : **Γυναίκα**

2. Ηλικιακή ομάδα ανήκετε ;

25-35 , 36-45 ,

46-55 , **55+** ,

3. Ειδικότητα : **ΒΡΕΦΟΝΗΠΙΟΚΟΜΟΣ**

4. Οικογενειακή κατάσταση: **έγγαμος** , άγαμος

5. Δήμος στον οποίο υπηρετείτε:

παιδικός σταθμός / νηπιαγωγείο **Διεύθυνση παιδικών σταθμών**

6. Εκπαιδευτικό ίδρυμα αποφοίτησης: **Α ΤΕΙ ΒΡΕΦΟΝΗΠΙΟΚΟΜΙΑΣ**

7. Εκτός των βασικών σπουδών άλλες σπουδές που έχετε

Άλλο πτυχίο **ΠΙΑΝΟ**

Μετεκπαίδευση / επιμόρφωση **Αρκετές**

Μεταπτυχιακός Τίτλος : έχει ληφθεί , σε εξέλιξη

Διδακτορικό: έχει ληφθεί , σε εξέλιξη

8. Ξένες γλώσσες (αναφέρετε): **ΑΓΓΛΙΚΑ, ΓΕΡΜΑΝΙΚΑ**

9. Γνώση Η/Υ : **Ναι** , Όχι

10. Πριν πόσα χρόνια ολοκληρώσατε τις σπουδές σας; **30**

11. Έτη εργασίας στην προσχολική εκπαίδευση: **30**

12. Έτη υπηρεσίας στον παρόντα παιδικό σταθμό: **30**

13. Θέση ευθύνης τώρα ή στο παρελθόν: **ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟΥ, 2 έτη**

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Α΄ άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών σχετικά με την φιλοσοφία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης μέσω στόχων.

1. Γνωρίζετε την φιλοσοφία της ολικής ποιότητας και τη Διοίκηση μέσω στόχων ως εργαλείο επίτευξης αυτής; Αν ναι από που έχετε αυτές τις γνώσεις;

Ναι, Όχι βέβαια στοχευμένα. Οι γνώσεις προέρχονται από επιμόρφωση.

2. Υπάρχει ένα όραμα ποιότητας με σαφώς διατυπωμένους στόχους σε σχέση με την ποιότητα παροχής εκπαίδευσης στο σχολείο σας το οποίο έχει κοινοποιηθεί από τη διεύθυνση και υπάρχει η δέσμευση όλων σε αυτό; -Αν ναι, Οι στόχοι τι αφορούν; -Αν όχι, Θεωρείτε ότι θα ήταν βοηθητικό να υπάρχει;

Υπάρχουν τακτικές παιδαγωγικές συναντήσεις με τις προϊστάμενες, με το παιδαγωγικό προσωπικό και επικοινωνία. Στα πλαίσια αυτής της επικοινωνίας υπάρχει ανταλλαγή απόψεων και κατευθύνσεις.

3. Κάνετε ως σχολείο προγραμματισμό ενεργειών , δράσεων , στόχων στην αρχή της χρονιάς και απολογισμό στο τέλος; Γίνεται τακτική ανασκόπηση, απολογισμός και αναθεώρηση των στόχων;

ΝΑΙ γίνεται .Αυτή η συνεχής μικρή αξιολόγηση – ανασκόπηση γίνεται καθ' όλη τη διάρκεια βέβαια της χρονιάς όχι μόνο στο τέλος. Και όσα χρόνια ήμουν προϊσταμένη σε παιδικό σταθμό αλλά και τώρα ως αναπληρώτρια προϊσταμένη παιδαγωγικού τμήματος.

4. Υπήρχε κοινή αντίληψη στη μονάδα για την αναγκαιότητα βελτίωσης διαδικασιών που αφορούν στο παιδαγωγικό έργο, εισαγωγή καινοτομιών, επικοινωνία, σχολικό κλίμα, επιμόρφωση;

Συχνά ναι, υπάρχει.

Β' άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών σχετικά με το ρόλο του εκπαιδευτικού στη Δ.Ο.Π. και στη Δ.Μ.Σ.

1. Οι παιδαγωγοί συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων σε σχέση με τη λειτουργία και τους στόχους της μονάδας σας; Με ποιο τρόπο;

Ναι, πάντα συμμετέχουν στην οργάνωση. Υλοποιούνται παιδαγωγικές συναντήσεις και επιπλέον συναντήσεις όταν κρίνεται αναγκαίο, άμεσα και χωρίς καθυστερήσεις.

2. Πιστεύετε ότι ο βαθμός συμμετοχής των εκπαιδευτικών στον καθορισμό των στόχων επηρεάζει τον βαθμό επίτευξής τους; για ποιο λόγο;

Βεβαίως. Επηρεάζει καθοριστικά γιατί εργάζονται στην πρώτη γραμμή με τα παιδιά, βρίσκονται σε άμεση σχέση με το αντικείμενο εργασίας, σχεδιάζουν οργανώνουν και υλοποιούν με τα παιδιά. Ότι είναι εκούσιο και αποτελεί και δική σου επιθυμία ή μπορεί να παρασυρθείς με τη θετική έννοια, να σου εμφυσήσει κάτι ο άλλος και να βάλεις και συ τους δικούς σου στόχους, θεωρώ ότι θα γίνει πολύ καλύτερο από το να σου το επιβάλλουν.

3. Θεωρείτε ότι η ατομική πρωτοβουλία και η σχετική αυτονομία στη δράση είναι απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων;

Είναι πολύ σημαντικός παράγοντας...Πρέπει να υπάρχει όμως ενημέρωση και συνεργασία και με τη διευρυμένη ομάδα και με τον προϊστάμενο.

4. Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωσή για τη βελτίωσή σας ; Υπάρχει αυτή η δυνατότητα για σας και από ποιον;

Ναι, βέβαια. Είναι απαραίτητη προϋπόθεση εξέλιξης καθώς και αποτελεσματικότητας στην εργασία. Πρέπει βέβαια να είναι συναφής και σχετική με το αντικείμενο εργασίας.

5. Θα έπρεπε να υπάρχουν κάποια μέσα κινητοποίησης για τη βελτίωσή και αύξηση της αποδοτικότητάς των παιδαγωγών και ποια πιστεύετε ότι θα έπρεπε να ήταν;

Τα μέσα κινητοποίησης θα έπρεπε να είναι ηθικά και οικονομικά, να υπάρχει βελτίωση στις συνθήκες εργασίας και άμεσες διαδικασίες στη συνεργασία με το δημόσιο.

Γ' άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών για την ηγεσία και το ρόλο του προϊστάμενου σε μία μονάδα προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης

1. Τι σημαίνει ηγεσία σε μια μονάδα προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης; Ποιον θεωρείτε αποτελεσματικό προϊστάμενο;

Ο αποτελεσματικός προϊστάμενος πρέπει να έχει επάρκεια στα προσόντα του, καλή γνώση του αντικειμένου εργασίας να επιμορφώνεται διαρκώς, να έχει εμπειρία. Πολύ σημαντική είναι η επικοινωνιακή ικανότητα και διάθεσή του, η ευελιξία για την καλή συνεργασία με το προσωπικό, να κρατά ισορροπίες να έχει αντίληψη, προσωπική ικανότητα ηγεσίας, να έχει όραμα ενσυναίσθηση, διάθεση αυτοκριτικής, δυναμισμό. Να διαθέτει αντικειμενικό και δημοκρατικό κριτήριο στις επιλογές, στις εντολές και κατευθύνσεις και γενικότερα στον επιτελικό του ρόλο. Ακόμα πρέπει να διαθέτει και να υποστηρίζει με καινοτόμο ματιά και διάθεση την προσέγγιση του αντικειμένου εργασίας μέσα από διαρκής αναζητήσεις, καλές προτάσεις, την οργάνωση επιμορφώσεων, τη διασύνδεση και καλή συνεργασία με άλλες υπηρεσίες. Οφείλει να έχει καλή επικοινωνία και συνεργασία με τους γονείς. Και το πιο βασικό να έχει αγάπη για το αντικείμενο εργασίας του.

2. Ποιος πιστεύετε ότι θα έπρεπε να είναι ο ρόλος του σε σχέση με την εφαρμογή της διαδικασίας στόχων;

Νομίζω ότι είναι ο πιο σημαντικός ρόλος μέσα στη μονάδα. Θα πρέπει να παρακολουθεί, να προτείνει, να επιβλέπει, να επεμβαίνει να αξιολογεί, να αναθεωρεί και τέλος να επιβραβεύει.

3. Από ποιον χώρο θα ήταν προτιμότερο να είναι ένας προϊστάμενος και για ποιο λόγο; Διοίκησης παιδαγωγικών η να διαθέτει γνώσεις και από τα δυο πεδία;

Θεωρώ ότι πρέπει να είναι από τον παιδαγωγικό χώρο και να διαθέτει κατάρτιση και επιμόρφωση σε κομμάτια του διοικητικού.

Δ' άξονας: Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών για την αξιολόγηση.

1. Τι γνώμη έχετε για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και την αυτό-αξιολόγηση των σχολικών μονάδων; Με ποια κριτήρια πρέπει να γίνει; Πιστεύετε ότι θα βοηθήσει στην βελτίωση της ποιότητας του έργου που γίνεται;

Η αξιολόγηση είναι μία διαδικασία που είναι σημαντική. Καλό είναι να γίνεται. Τα κριτήρια πρέπει να είναι αντικειμενικά, αναλυτικά, να δίνεται βάση στην εμπειρία, στα προσόντα αλλά και στις επιμορφώσεις κ.α. που υπάρχουν στον φάκελο...να αναπροσδιορίζονται κάθε χρόνο και να έχουν σχέση με το αντικείμενο εργασίας, στην

αποδοτικότητα, στην ποιότητα, στην επίτευξη στόχων, στην καλή συνεργασία. Σχετικά με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών μονάδων θα πρέπει να τίθενται στόχοι, να υπάρχει οργανωμένη δόμηση του αντικειμένου εργασίας, να έχει ουσιαστική και ωφέλιμη για το μέλλον μετρήσιμη αξία, έτσι ώστε να υπάρχει πρόοδος. Εάν εφαρμοστεί σωστά και με αντικειμενικά κριτήρια βεβαίως θα βελτιώσει την ποιότητα του έργου που γίνεται.

2. Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και η αυτό-αξιολόγηση της μονάδας σε σχέση με την επίτευξη των καθορισμένων στόχων θα καθιστούσε τη διαδικασία αντικειμενικότερη; Δώστε λεπτομέρειες για την απάντησή σας.

Ναι, Θεωρώ πως ναι. Θα μπορούσε να είναι υγιής και αποτελεσματική διαδικασία όταν υπολογίζονται όλοι οι πραγματικοί παράγοντες που συντελούν και εξυπακούονται μέσα από την αντικειμενικότητα. Αναγνώριση των τυπικών προσόντων, μετρήσιμη η αποτελεσματικότητα, αναγνώριση εμπειρίας και συναφών εφοδίων με το αντικείμενο εργασίας, αναγνώριση ηθικής ταυτότητας του προσώπου.

Ε' άξονας. Γενικές ερωτήσεις.

1. Η εφαρμογή της Δ.Μ.Σ

– έχει κάποιο αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών;

Ναι, θα είχε. Κανονικά έτσι θα έπρεπε να γίνεται.

-αντλούν οι εκπαιδευτικοί κάποια μορφή ικανοποίησης από την εφαρμογή της;

Ναι. Θα βοηθούσε.

2. Πιστεύετε τελικά ότι μπορεί να εφαρμοστεί η διοίκηση μέσω στόχων στις μονάδες προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης με επιτυχία;

Ναι, πιστεύω ότι μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία... με αργά βήματα, γιατί οι παιδικοί σταθμοί δεν θα έπρεπε να ανήκουν στο Υπουργείο Εσωτερικών, θέλουν ένα φορέα, ... δηλαδή πρέπει να ανήκουν σε ένα φορέα που να είναι πιο οργανωμένος σε σχέση με το παιδί, όπως είναι το υπουργείο παιδείας. Από εκεί νομίζω ξεκινά θεσμικά όλο αυτό. Δεύτερον ανήκουν στους δήμους άρα δεν υπάρχει ένας κεντρικός φορέας που να εποπτεύει και να προτείνει πράγματα....άρα κινείται λίγο προς το παρόν από τις

διευθύνσεις των παιδικών σταθμών, από τις προϊστάμενες των παιδικών σταθμών, από τις παιδαγωγούς αλλά χωρίς πολλές φορές κεντρική συμπαράσταση.

Σας ευχαριστώ θερμά για τη συμμετοχή σας, για την πολύτιμη βοήθειά σας καθώς και για το χρόνο που διαθέσατε.

ΣΠ7

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το προφίλ των ερωτώμενων και το επίπεδο εκπαίδευσης τους.

Δημογραφικά στοιχεία / Κοινωνικά χαρακτηριστικά – Σπουδές - Εργασιακή εμπειρία.

1. Φύλο : **Γυναίκα**

2. Ηλικιακή ομάδα ανήκετε ;

25-35 , 36-45 ,

46-55 , 55+ ,

3. Ειδικότητα : **ΠΕ60 νηπιαγωγός**

4. Οικογενειακή κατάσταση: **έγγαμος** , άγαμος

5. Δήμος στον οποίο υπηρετείτε:

παιδικός σταθμός / νηπιαγωγείο

6. Εκπαιδευτικό ίδρυμα αποφοίτησης: Τμήμα νηπιαγωγών **Παν. Δυτ. Μακεδονίας**

7. Εκτός των βασικών σπουδών άλλες σπουδές που έχετε

Άλλο πτυχίο

Μετεκπαίδευση / επιμόρφωση

Μεταπτυχιακός Τίτλος : **έχει ληφθεί** , σε εξέλιξη

Διδακτορικό: **έχει ληφθεί** , σε εξέλιξη

8. Ξένες γλώσσες (αναφέρετε): **Αγγλικά άριστη, γαλλικά καλή**

9. Γνώση Η/Υ : **Ναι** , Όχι

10. Πριν πόσα χρόνια ολοκληρώσατε τις σπουδές σας; **25**

11. Έτη εργασίας στην προσχολική αγωγή/ εκπαίδευση: **20, στη δημόσια 8**

12. Έτη υπηρεσίας στον παρόντα **παιδικό σταθμό /νηπιαγωγείο: 2**

13. Θέση ευθύνης τώρα ή στο παρελθόν: **Στο παρελθόν σε ιδιωτικό.**

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Α΄ άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών σχετικά με την φιλοσοφία Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης μέσω στόχων.

1. Γνωρίζετε την φιλοσοφία της ολικής ποιότητας και τη Διοίκηση μέσω στόχων ως εργαλείο επίτευξης αυτής;

Ναι γνωρίζω τη φιλοσοφία της ΔΟΠ και της διοίκησης μέσω στόχων. Έχω μεταπτυχιακό στη διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων , οπότε είχαμε συγκεκριμένη ενότητα και τα γνωρίζω από εκεί

2. Υπάρχει ένα όραμα ποιότητας με σαφώς διατυπωμένους στόχους σε σχέση με την ποιότητα παροχής εκπαίδευσης στο σχολείο σας το οποίο σας έχει κοινοποιηθεί από τη διεύθυνση και υπάρχει η δέσμευση όλων σε αυτό;

Κοιτάζτε με τη σαφή έννοια του όρου όπως ορίζει ΔΟΠ όχι. Υπάρχει άτυπα ένα κοινό όραμα και από την προϊσταμένη και από τη διεύθυνση που αφορά την ασφάλεια των παιδιών, την ποιότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος, τη μεταξύ μας συνεργασία, την επικοινωνία με τους γονείς. Από πλευρά διεύθυνσης τώρα υπάρχει στοχοθεσία , με την έννοια ότι καλούμαστε σε κάθε τρίμηνο να καταθέσουμε εγγράφως τους στόχους και τις δράσεις του κάθε τμήματος και συνολικά σαν σταθμός και μετά την αξιολόγησή μας. Αυτό κοινοποιείται στις προϊστάμενες και διαμοιράζεται στο προσωπικό των σταθμών. Και υπάρχει και ένα συνολικό project το οποίο δουλεύεται σε βάθος χρόνου και έχει να κάνει με την παρουσίαση που θα κάνουν οι σταθμοί στο τέλος.

3. Κάνετε ως σχολείο προγραμματισμό ενεργειών , δράσεων , στόχων στην αρχή της χρονιάς και απολογισμό στο τέλος; Γίνεται τακτική ανασκόπηση, απολογισμός και αναθεώρηση των στόχων;

Το κάθε τμήμα συνήθως κάνει τον προγραμματισμό του σε ότι αφορά τις δράσεις. Όχι έτσι όμως όπως το θέτετε.

4. Υπάρχει κοινή αντίληψη στη μονάδα για την αναγκαιότητα βελτίωσης διαδικασιών που αφορούν στο παιδαγωγικό έργο, εισαγωγή καινοτομιών, επικοινωνία, σχολικό κλίμα, επιμόρφωση;

Γενικά ναι.

Β' άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών σχετικά με το ρόλο του εκπαιδευτικού στη Δ.Ο.Π. και στη Δ.Μ.Σ.

1. Συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων σε σχέση με τη λειτουργία και τους στόχους της μονάδας σας; Με ποιο τρόπο;

Ναι συμμετέχουμε, όλοι λέμε τη γνώμη μας και τελικά αποφασίζει η προϊσταμένη. Υπάρχουν οι παιδαγωγικές συναντήσεις που μπορούν να πραγματοποιηθούν αλλά δεν είναι εύκολο να συντονίσουμε όλοι τον χρόνο μας οπότε γίνονται άτυπα κάποιες φορές όταν προκύπτει ζήτημα.

2. Πιστεύετε ότι ο βαθμός συμμετοχής των εκπαιδευτικών στον καθορισμό των στόχων επηρεάζει τον βαθμό επίτευξής τους; για ποιο λόγο;

Και βέβαια. Κατ' αρχάς στο παιδαγωγικό κομμάτι κάθε παιδαγωγός γνωρίζει το τμήμα του, άρα εκείνος μπορεί να καθορίσει και τους στόχους του ανάλογα τις δυνατότητες και την ηλικία των παιδιών. Επιπλέον σίγουρα η ενεργητική συμμετοχή του του δίνει το ερέθισμα να ακολουθήσει πιο αποτελεσματικά αυτά που έχουν προταθεί.

3. Θεωρείτε ότι η ατομική πρωτοβουλία και η σχετική αυτονομία στη δράση είναι απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων;

Εννοείται. Αν ο στόχος δεν τραβάει θα πρέπει να μπορώ να τον αναπροσαρμόσω άμεσα. Είναι σημαντικό να υπάρχει αυτονομία και πρωτοβουλία στα πλαίσια βέβαια που δεν δημιουργώ πρόβλημα στους συναδέλφους.

4. Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωσή για τη βελτίωσή σας ; Υπάρχει αυτή η δυνατότητα για σας και από ποιον;

Και βέβαια. Η παιδαγωγική επιστήμη εξελίσσεται, το ίδιο λοιπόν πρέπει να κάνουμε κι εμείς. Ιδιωτική πρωτοβουλία δική μου, όταν μπορώ γιατί είναι δαπανηρά όλα αυτά, το ξέρετε. Τώρα μας γίνονται κάποιες επιμορφώσεις από τη διεύθυνση αλλά δεν είναι συνήθως δεν αφορούν τα ενδιαφέροντα μας.

5. Θα έπρεπε να υπάρχουν κάποια μέσα κινητοποίησης για τη βελτίωσή και αύξηση της αποδοτικότητάς σας και ποια θα σας ικανοποιούσε να ήταν;

Και βέβαια θα έπρεπε να υπάρχουν. Βασικό κίνητρο θα ήταν ο μισθός, η βαθμολογική εξέλιξη επίσης, θα μπορούσε να είναι η συμμετοχή σε κάποια επιμόρφωση σαν bonus, μία επιβράβευση γραπτή που θα μπει στο φάκελό μας. Όπως και να 'χει η επιβράβευση ακόμα και η ηθική είναι σημαντικό κίνητρο γιατί βλέπεις ότι οι κόποι σου ανταμείβονται.

Γ' άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών για την ηγεσία και το ρόλο του προϊστάμενου σε μία μονάδα προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης

1. Τι σημαίνει ηγεσία σε μια μονάδα προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης; Ποιον θεωρείτε αποτελεσματικό προϊστάμενο;

Ηγέτης καταρχήν δεν σημαίνει διευθυντής. Ο ηγέτης παρακινεί, έχει όραμα ,παρωθεί και παρακινεί τους άλλους να τον ακολουθήσουν, δεν το επιβάλλει. Είναι αντικειμενικός, δίκαιος, υποστηρικτικός, καθοδηγητικός και δημιουργεί ομάδα, που λειτουργεί σαν σύνολο. Ενισχύει την ομάδα, την ενδυναμώνει. Παρακινεί τους πάντες να δώσουν το καλύτερό τους εαυτό και το καταφέρνει. Διαθέτει γνώσεις και προσόντα καθώς και εμπειρία. Και διαθέτει και κάποια στοιχεία προσωπικά θα έλεγα. Δεν μπορούμε να είμαστε όλοι ηγέτες. Αυτός για μένα θα ήταν ένας αποτελεσματικός προϊστάμενος.

2. Ποιος πιστεύετε ότι θα έπρεπε να είναι ο ρόλος του σε σχέση με την εφαρμογή της διαδικασίας στόχων;

Καθοδηγητικός και υποστηρικτικός. Επεξεργάζεται με κριτική σκέψη και ικανότητα σε συνεργασία με το προσωπικό τους στόχους που έχουν δοθεί από τους ανώτερους. Από κοινού συνεργάζονται και διαμορφώνουν τους στόχους που αφορούν τον καθένα φροντίζοντας οι στόχοι να είναι σαφείς και πραγματοποιήσιμοι. Κινητοποιεί και συντονίζει. Είναι ανοιχτός σε ιδέες και προτάσεις.

3. Από ποιον χώρο θα ήταν προτιμότερο να είναι ένας προϊστάμενος και για ποιο λόγο; Διοίκησης παιδαγωγικών η να διαθέτει γνώσεις και από τα δυο πεδία;

Σίγουρα από τον χώρο της εκπαίδευσης διαθέτοντας επιπλέον γνώσεις (πιστοποιημένες με επιμορφώσεις ή τίτλους σπουδών) από το χώρο της εκπαιδευτικής ηγεσίας. Το ένα ή το άλλο δεν είναι αρκετό.

Δ' άξονας: Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών για την αξιολόγηση.

1. Τι γνώμη έχετε για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και την αυτό-αξιολόγηση των σχολικών μονάδων; Με ποια κριτήρια πρέπει να γίνει; Πιστεύετε ότι θα βοηθήσει στην βελτίωση της ποιότητας του έργου που γίνεται;

Κοιτάζτε , η αξιολόγηση είναι απαραίτητη. Εξάλλου σε προπτυχιακό επίπεδο τουλάχιστον όταν τελείωσα εγώ, είχαμε μάθει το πόσο σημαντική είναι αφού αξιολογούσαμε τις δραστηριότητες που κάναμε στα νηπιαγωγεία κατά τη διάρκεια της πρακτικής μας. Και ο σκοπός ήταν η ανατροφοδότηση έτσι ώστε να γίνουμε καλύτεροι. Και γινόταν σε σχέση με τους στόχους που είχαμε θέσει , επιτεύχθηκαν ή όχι και σε σχέση με το τι περιμέναμε. Νομίζω ότι το πρόβλημα αυτή την στιγμή είναι ποιος θα την κάνει και με τι κριτήρια. Φαντάζει σαν να είναι ο στόχος τιμωρητικός και όχι ανατροφοδοτικός. Ενώ η αξιολόγηση γίνεται με σκοπό να βελτιώσω την ποιότητά του έργου μου και να γίνω καλύτερος και όχι για να κατακριθώ εγώ ή για να στιγματίσω την μονάδα μου. Και σίγουρα τα κριτήρια πρέπει να είναι διαφορετικά . Δεν γίνεται να αξιολογηθούν όλοι με τον ίδιο τρόπο. Άλλες οι ανάγκες ενός σχολείου ή παιδικού σταθμού στην επαρχία , στην Αθήνα, στον Ασπρόπυργο.

2. Εμμέσως πλην σαφώς μου απαντήσατε και στην επόμενη ερώτηση που ήθελα να σας κάνω η οποία θα ήταν αν Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και η αυτό-αξιολόγηση της μονάδας σε σχέση με την επίτευξη των καθορισμένων στόχων θα καθιστούσε τη διαδικασία αντικειμενικότερη.

Ναι. Κοιτάζτε, στην στοχοθεσία οι εκπαιδευτικοί προτείνουν τους στόχους σε συνεργασία με τον προϊστάμενο, ο οποίος λειτουργεί υποστηρικτικά. Και οι στόχοι πρέπει να είναι εφικτοί. Θα ήταν πιστεύω αντικειμενικότερη.

Ε' άξονας. Γενικές ερωτήσεις.

1. Η εφαρμογή της Δ.Μ.Σ

. – έχει κάποιο αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών;

- θα μπορούσαν οι εκπαιδευτικοί να αντλούν κάποια μορφή ικανοποίησης από την εφαρμογή της;

πιστεύω πως ναι.

2. Πιστεύετε τελικά μετά από τη συζήτηση που είχαμε ότι μπορεί να εφαρμοστεί η διοίκηση μέσω στόχων στις μονάδες προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης με επιτυχία;

Ναι . Απλά πρέπει να υποστηριχθεί από ανθρώπους οι οποίοι γνωρίζουν το σύστημα της στοχοθεσίας και της ολικής ποιότητας και προέρχονται και από τον χώρο της εκπαίδευσης. Κάθε αρχή και δύσκολη αλλά πιστεύω πως θα μπορούσε.

Σας ευχαριστώ θερμά για τη συμμετοχή σας, για την πολύτιμη βοήθειά σας καθώς και για το χρόνο που διαθέσατε.

Εγώ ευχαριστώ πολύ .

ΣΠ8

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το προφίλ των ερωτώμενων και το επίπεδο εκπαίδευσης τους.

Δημογραφικά στοιχεία / Κοινωνικά χαρακτηριστικά – Σπουδές - Εργασιακή εμπειρία.

1. Φύλο :

2. Ηλικιακή ομάδα ανήκετε ;

25-35 , **36-45** ,

46-55 , 55+ ,

3. Ειδικότητα : **ΤΕ παιδαγωγός**

4. Οικογενειακή κατάσταση: **έγγαμος** , άγαμος

5. Δήμος στον οποίο υπηρετείτε:

παιδικός σταθμός / νηπιαγωγείο

6. Εκπαιδευτικό ίδρυμα αποφοίτησης: **ΤΕΙ ΑΘΗΝΑΣ**

7. Εκτός των βασικών σπουδών άλλες σπουδές που έχετε

Άλλο πτυχίο

Μετεκπαίδευση / **επιμόρφωση**

Μεταπτυχιακός Τίτλος : έχει ληφθεί , σε εξέλιξη

Διδακτορικό: έχει ληφθεί , σε εξέλιξη

8. Ξένες γλώσσες (αναφέρετε):**Αγγλικά**

9. Γνώση Η/Υ : **Ναι** , Όχι

10. Πριν πόσα χρόνια ολοκληρώσατε τις σπουδές σας; **15**

11. Έτη εργασίας στην προσχολική εκπαίδευση:**15**

12. Έτη υπηρεσίας στον παρόντα παιδικό σταθμό /νηπιαγωγείο: **4**

13. Θέση ευθύνης τώρα ή στο παρελθόν: **ΟΧΙ**

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Α΄ άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών σχετικά με την φιλοσοφία Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης μέσω στόχων.

1. Γνωρίζετε την φιλοσοφία της ολικής ποιότητας και τη Διοίκηση μέσω στόχων ως εργαλείο επίτευξης αυτής; Αν ναι από που έχετε αυτές τις γνώσεις;

Μου είναι γνωστές οι αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας αλλά όχι σε βάθος. Έχω κάνει μεταπτυχιακό το οποίο δεν αφορούσε την διοίκηση, αφορούσε την ειδική αγωγή, αλλά ,είχε γίνει κάποια αναφορά σε τέτοια θέματα

2. Υπάρχει ένα όραμα ποιότητας με σαφώς διατυπωμένους στόχους σε σχέση με την ποιότητα παροχής εκπαίδευσης στο σχολείο σας το οποίο σας έχει κοινοποιηθεί από τη διεύθυνση και υπάρχει η δέσμευση όλων σε αυτό; -Αν ναι, Οι στόχοι τι αφορούν; -Αν όχι, Θεωρείτε ότι θα ήταν βοηθητικό να υπάρχει;

Στη σταθμό που είμαι εγώ υπάρχει όραμα . Οι παιδαγωγοί που είμαστε εκεί είμαστε χρόνια και μας ενδιαφέρει και η οργάνωση από άποψη παιδαγωγικού περιεχομένου και η υλικοτεχνική υποδομή και η οργάνωση του χώρου αλλά και οι σχέσεις μας με τους γονείς και με την ευρύτερη κοινότητα.

3. Κάνετε ως σχολείο προγραμματισμό ενεργειών , δράσεων , στόχων στην αρχή της χρονιάς και απολογισμό στο τέλος; Γίνεται τακτική ανασκόπηση, απολογισμός και αναθεώρηση των στόχων;

Ναι , κάνουμε προγραμματισμό ενεργειών και δράσεων. Συνήθως τον προγραμματισμό των δράσεων τον κάνουμε στις αρχές που έχουμε μία πρώτη εικόνα για τα παιδιά των τάξεων και τις δυνατότητες που αυτά έχουν δεδομένου ότι εκείνη τη χρονική στιγμή έχουν ολοκληρωθεί και η περίοδος προσαρμογής. Και στο τέλος γίνεται απολογισμός. Σε επίπεδο τμήματος κάνει ο καθένας τον επαναπροσδιορισμό του προγράμματός του.

4. Υπάρχει κοινή αντίληψη στη μονάδα για την αναγκαιότητα βελτίωσης διαδικασιών που αφορούν στο παιδαγωγικό έργο, εισαγωγή καινοτομιών, επικοινωνία, σχολικό κλίμα, επιμόρφωση;

Σε γενικές γραμμές ναι. Σας είπα είμαστε χρόνια συνεργάτες και αυτό διευκολύνει γιατί πια γνωριζόμαστε και είμαστε στο ίδιο μήκος κύματος.

Β' άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών σχετικά με το ρόλο του εκπαιδευτικού στη Δ.Ο.Π. και στη Δ.Μ.Σ.

1. Συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων σε σχέση με τη λειτουργία και τους στόχους της μονάδας σας; Με ποιο τρόπο;

Γίνονται συναντήσεις μεταξύ όλων των εκπαιδευτικών ανά μήνα ή όταν παρουσιαστεί ανάγκη για την επίλυση κάποιου θέματος ή για την διατύπωση κάποιας πρότασης από συνάδελφο. Εκεί εκφράζουμε ελεύθερα όλοι την άποψή μας.

2. Πιστεύετε ότι ο βαθμός συμμετοχής των εκπαιδευτικών στον καθορισμό των στόχων επηρεάζει τον βαθμό επίτευξής τους; για ποιο λόγο;

Είναι πολύ σημαντική η συμμετοχή μας. Ο καθένας γνωρίζει καλύτερα το τμήμα του . Είναι πιο εύκολο να ακολουθήσω αυτά που προτείνω παρά αυτά που μου έχουν επιβάλλει. Έχει και να κάνει και με το βαθμό ικανοποίησης και ευχαρίστησης στη δουλειά που χρειάζεται ο καθένας μας.

3. Θεωρείτε ότι η ατομική πρωτοβουλία και η σχετική αυτονομία στη δράση είναι απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων;

Και βέβαια, όταν υπάρχει καλή συνεργασία δεν υπάρχει κανένα πρόβλημα.

4. Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωσή για τη βελτίωσή σας ; Υπάρχει αυτή η δυνατότητα για σας και από ποιον;

Η συνεχής επιμόρφωση είναι το άλφα και το ωμέγα για εμάς του εκπαιδευτικούς. Μέσα από την επιμόρφωση γινόμαστε καλύτερες παιδαγωγοί και εξελίσσουμε την παιδαγωγική διαδικασία γιατί οι καιροί αλλάζουν και οι απαιτήσεις των παιδιών είναι πλέον διαφορετικές.

5. Θα έπρεπε να υπάρχουν κάποια μέσα κινητοποίησης για τη βελτίωσή και αύξηση της αποδοτικότητάς σας και ποια θα σας ικανοποιούσε να ήταν;

Και βέβαια αλλά δεν έχω σκεφτεί τι θα μπορούσε να ήταν. Σίγουρα μια αύξηση μισθού θα ήταν καλή.

Γ' άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών για την ηγεσία και το ρόλο του προϊστάμενου σε μία μονάδα προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης

1. Τι σημαίνει ηγεσία σε μια μονάδα προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης; Ποιον θεωρείτε αποτελεσματικό προϊστάμενο;

Ηγεσία σημαίνει τον άνθρωπο που εμπνέει θετικά με τις γνώσεις, την εμπειρία, τις ικανότητες και την συμπεριφορά του το σύνολο των εμπλεκομένων με οποιαδήποτε σχέση στον εργασιακό φορέα (παιδιά, συναδέλφους, γονείς).

Αποτελεσματικός προϊστάμενος είναι αυτός που έχει γνώση του εργασιακού αντικειμένου, που είναι εργατικός και οργανωτικός ο ίδιος, που έχει εμπειρία και ετοιμότητα ακόμα και στη διαχείριση κρίσεων, που μπορεί να διακρίνει τις ικανότητες των συναδέλφων του και ν τους τοποθετεί σε πόστα που θα αποδώσουν στο μεγαλύτερο βαθμό. Επίσης σέβεται την προσωπικότητα και την αξιοπρέπεια των προσώπων που έχουν οποιαδήποτε σχέση στο εργασιακό περιβάλλον.

2. Ποιος πιστεύετε ότι θα έπρεπε να είναι ο ρόλος του σε σχέση με την εφαρμογή της διαδικασίας στόχων;

Υποστηρίζει, καθοδηγεί, συζητά, ακούει, προτείνει.

3. Από ποιον χώρο θα ήταν προτιμότερο να είναι ένας προϊστάμενος και για ποιο λόγο; Διοίκησης παιδαγωγικών η να διαθέτει γνώσεις και από τα δυο πεδία;

Σίγουρα παιδαγωγικών. Καλό θα ήταν να γνωρίζει και τα θέματα διοίκησης.

Δ' άξονας: Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών για την αξιολόγηση.

1. Τι γνώμη έχετε για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και την αυτό-αξιολόγηση των σχολικών μονάδων; Με ποια κριτήρια πρέπει να γίνει; Πιστεύετε ότι θα βοηθήσει στην βελτίωση της ποιότητας του έργου που γίνεται;

Ναι σε γενικές γραμμές. Θα βοηθήσει να εντοπιστούν αδυναμίες και δημιουργήσει συνθήκες για βελτίωση, μπορεί να συμβάλει στην βελτίωση των εκπαιδευτικών πρακτικών και στην αλλαγή της κουλτούρας όλων. Δυστυχώς όμως φοβάμαι ότι δεν θα πραγματοποιηθεί όπως θα έπρεπε αντικειμενικά Η αυτοαξιολόγηση θα αναδείξει και τα θετικά στοιχεία μας αλλά και τις αδυναμίες μας. Αν διατηρήσουμε τα θετικά και απαλείψουμε κατά το δυνατόν τις αδυναμίες μας βελτιώνουμε την ποιότητα του έργου που γίνεται στο σχολείο

2. Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και η αυτό-αξιολόγηση της μονάδας σε σχέση με την επίτευξη των καθορισμένων στόχων θα καθιστούσε τη διαδικασία αντικειμενικότερη;

Ίσως αυτός να ήταν ένας τρόπος να υπάρχει αντικειμενικότητα.

Ε' άξονας. Γενικές ερωτήσεις.

1. Η εφαρμογή της Δ.Μ.Σ

. – έχει κάποιο αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών;

-αντλούν οι εκπαιδευτικοί κάποια μορφή ικανοποίησης από την εφαρμογή της;

Φαντάζομαι πως και πιο αποτελεσματικοί θα ήμασταν και πιο αποδοτικοί. Και νομίζω και πιο ευχαριστημένοι αν ίσχυαν ιδανικά αυτά που έχουμε συζητήσει.

2. Πιστεύετε τελικά ότι μπορεί να εφαρμοστεί η διοίκηση μέσω στόχων στις μονάδες προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης με επιτυχία;

Πιστεύω πως ναι. Κάθε αλλαγή βέβαια είναι δύσκολη αλλά μετά από κάποιο διάστημα προσαρμογής πιστεύω ότι θα πήγαινε καλά.

Σας ευχαριστώ θερμά για τη συμμετοχή σας, για την πολύτιμη βοήθειά σας καθώς και για το χρόνο που διαθέσατε.

ΣΝ1

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το προφίλ των ερωτώμενων και το επίπεδο εκπαίδευσης τους.

Δημογραφικά στοιχεία / Κοινωνικά χαρακτηριστικά – Σπουδές - Εργασιακή εμπειρία.

1. Φύλο : **Γυναίκα**

2. Ηλικιακή ομάδα ανήκετε ;

25-35 , **36-45** ,

46-55 , 55+ ,

3. Ειδικότητα : **ΠΕ60/ΠΕ86**

4. Οικογενειακή κατάσταση: **έγγαμος , άγαμος διαζευγμένη**

5. Δήμος στον οποίο υπηρετείτε:

παιδικός σταθμός / νηπιαγωγείο

6. Εκπαιδευτικό ίδρυμα αποφοίτησης: : **Παν. Ιωαννίνων**

7. Εκτός των βασικών σπουδών άλλες σπουδές που έχετε

Άλλο πτυχίο Πληροφορικής ΕΑΠ

Μετεκπαίδευση / επιμόρφωση

Μεταπτυχιακός Τίτλος : έχει ληφθεί , σε εξέλιξη

Διδακτορικό: έχει ληφθεί , σε εξέλιξη

8. Ξένες γλώσσες (αναφέρετε): **Αγγλικά, Ιταλικά**

9. Γνώση Η/Υ : **Ναι , Όχι**

10. Πριν πόσα χρόνια ολοκληρώσατε τις σπουδές σας; **22**

11. Έτη εργασίας στην προσχολική εκπαίδευση: **15**

12. Έτη υπηρεσίας στον παρόντα παιδικό σταθμό /νηπιαγωγείο: **4**

13. Θέση ευθύνης τώρα ή στο παρελθόν: **Στο παρελθόν, 5 έτη**

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Α΄ άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών σχετικά με την φιλοσοφία Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης μέσω στόχων.

1. Γνωρίζετε την φιλοσοφία της ολικής ποιότητας και τη Διοίκηση μέσω στόχων ως εργαλείο επίτευξης αυτής; (Αν ναι από που έχετε αυτές τις γνώσεις;)

Όχι. Δεν τη γνωρίζω.

2. Υπάρχει ένα όραμα ποιότητας με σαφώς διατυπωμένους στόχους σε σχέση με την ποιότητα παροχής εκπαίδευσης στο σχολείο σας το οποίο σας έχει κοινοποιηθεί από τη διεύθυνση και υπάρχει η δέσμευση όλων σε αυτό;

Όχι. Από όσο είμαι σε θέση να γνωρίζω. Τουλάχιστον ...δεν μας έχει κοινοποιηθεί κάτι από πλευράς διεύθυνσης όπως το θέτετε.

Θεωρείτε ότι θα ήταν βοηθητικό να υπάρχει;

Ναι.. ίσως θα ήταν ...Δεν είναι κάτι που ξέρω ..οπότε δεν μπορώ να σας απαντήσω

3. Κάνετε ως σχολείο προγραμματισμό ενεργειών , δράσεων , στόχων στην αρχή της χρονιάς και απολογισμό στο τέλος; Γίνεται τακτική ανασκόπηση, απολογισμός και αναθεώρηση των στόχων;

Μόνο προγραμματισμός δράσεων γίνεται στην αρχή της χρονιάς. Δεν γίνεται κάτι άλλο. Στο σχολείο που είμαι εγώ τουλάχιστον.

4. Υπάρχει κοινή αντίληψη στη μονάδα για την αναγκαιότητα βελτίωσης διαδικασιών που αφορούν στο παιδαγωγικό έργο, εισαγωγή καινοτομιών, επικοινωνία, σχολικό κλίμα, επιμόρφωση;

Ναι. Υπάρχει. Κάνουμε βέβαια ότι καλύτερο μπορούμε γιατί τα μέσα είναι ελάχιστα και οι δυνατότητες περιορισμένες.

Β΄ άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών σχετικά με το ρόλο του εκπαιδευτικού στη Δ.Ο.Π. και στη Δ.Μ.Σ.

1. Συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων σε σχέση με τη λειτουργία και τους στόχους της μονάδας σας; Με ποιο τρόπο;

Λέω την άποψή μου στον σύλλογο διδασκόντων. Οι τελικές αποφάσεις παίρνονται από την προϊσταμένη.

2. Πιστεύετε ότι ο βαθμός συμμετοχής των εκπαιδευτικών στον καθορισμό των στόχων επηρεάζει τον βαθμό επίτευξής τους; για ποιο λόγο;

Ναι, γιατί αν έχει τεθεί ο στόχος από τους ίδιους, τότε θα υπάρχει μεγαλύτερο ενδιαφέρον και κίνητρο να επιτευχθεί.

3. Θεωρείτε ότι η ατομική πρωτοβουλία και η σχετική αυτονομία στη δράση είναι απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων;

Χρειάζεται να υπάρχει μια σχετική ευελιξία ... αλλά στα πλαίσια που εξασφαλίζεται η καλή συνεργασία και δεν δημιουργείται θέμα με το σύνολο της ομάδας.

4. Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωσή για τη βελτίωσή σας ; Υπάρχει αυτή η δυνατότητα για σας και από ποιον;

Θεωρώ ότι καλό είναι να υπάρχει επιμόρφωση. Ιδιωτικά κυρίως...

5. Θα έπρεπε να υπάρχουν κάποια μέσα κινητοποίησης για τη βελτίωσή και αύξηση της αποδοτικότητάς σας και ποια θα σας ικανοποιούσε να ήταν;

Και βέβαια θα έπρεπε. Η αύξηση του μισθού μου θα ήταν ένα καλό κίνητρο.

Γ' άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών για την ηγεσία και το ρόλο του προϊστάμενου σε μία μονάδα προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης

1. Τι σημαίνει ηγεσία σε μια μονάδα προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης; Ποιον θεωρείτε αποτελεσματικό προϊστάμενο;

Αυτόν που είναι ικανός να διατηρήσει την εύρυθμη λειτουργία της μονάδας. Αυτό σημαίνει για μένα αποτελεσματικός προϊστάμενος.

2. Ποιος πιστεύετε ότι θα έπρεπε να είναι ο ρόλος του σε σχέση με την εφαρμογή της διαδικασίας στόχων;

Καθοδηγητικός και υποστηρικτικός.

3. Από ποιον χώρο θα ήταν προτιμότερο να είναι ένας προϊστάμενος και για ποιο λόγο; Διοίκησης, παιδαγωγικών ή να διαθέτει γνώσεις και από τα δυο πεδία;

Θεωρώ ότι θα έπρεπε να έχει γνώσεις και από τα δύο πεδία ,δεν αρκεί μόνο το ένα ή το άλλο.

Δ' άξονας: Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών για την αξιολόγηση.

1. Τι γνώμη έχετε για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και την αυτό-αξιολόγηση των σχολικών μονάδων; Με ποια κριτήρια πρέπει να γίνει; Πιστεύετε ότι θα βοηθήσει στην βελτίωση της ποιότητας του έργου που γίνεται;

Δεν φοβάμαι να αξιολογηθώ. Αυτοαξιολόγηση των σχολικών μονάδων έχει αρχίσει να γίνεται με τον τρόπο που υποδεικνύει το ΙΕΠ. Δεν έχω γνώμη, καθώς γίνεται μόνο από την προϊσταμένη.

2. Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και η αυτό-αξιολόγηση της μονάδας σε σχέση με την επίτευξη των καθορισμένων στόχων θα καθιστούσε τη διαδικασία αντικειμενικότερη

Δεν είναι κάτι που γνωρίζω οπότε δεν μπορώ να σας απαντήσω.

Ε' άξονας. Γενικές ερωτήσεις.

1. Η εφαρμογή της Δ.Μ.Σ

. – έχει κάποιο αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών;

-αντλούν οι εκπαιδευτικοί κάποια μορφή ικανοποίησης από την εφαρμογή της;

Νομίζω ότι πρώτα θα πρέπει να εφαρμοστεί για να δούμε τα αποτελέσματα ως προς τις ερωτήσεις που μου κάνετε.

2. Πιστεύετε τελικά ότι μπορεί να εφαρμοστεί η διοίκηση μέσω στόχων στις μονάδες προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης με επιτυχία;

Μάλλον μπορεί. Από αυτά τουλάχιστον που αντιλαμβάνομαι μέσα από τη δική μας συζήτηση

Σας ευχαριστώ θερμά για τη συμμετοχή σας, για την πολύτιμη βοήθειά σας καθώς και για το χρόνο που διαθέσατε.

ΣΝ2

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το προφίλ των ερωτώμενων και το επίπεδο εκπαίδευσης τους.

Δημογραφικά στοιχεία / Κοινωνικά χαρακτηριστικά – Σπουδές - Εργασιακή εμπειρία.

1. Φύλο : **Γυναίκα**

2. Ηλικιακή ομάδα ανήκετε ;

25-35 , **36-45** ,

46-55 , 55+ ,

3. Ειδικότητα : ΠΕ60

4. Οικογενειακή κατάσταση: **έγγαμος** , άγαμος

5. Δήμος στον οποίο υπηρετείτε:

παιδικός σταθμός / **νηπιαγωγείο**

6. Εκπαιδευτικό ίδρυμα αποφοίτησης: **Ε.Κ.Π.Α. Τ.Ε.Α.Π.Η.**

7. Εκτός των βασικών σπουδών άλλες σπουδές που έχετε

Άλλο πτυχίο

Μετεκπαίδευση / **επιμόρφωση**

Μεταπτυχιακός Τίτλος : **έχει ληφθεί** , σε εξέλιξη

Διδακτορικό: **έχει ληφθεί** , σε εξέλιξη

8. Ξένες γλώσσες (αναφέρετε): **Αγγλικά**

9. Γνώση Η/Υ : **Ναι** , Όχι

10. Πριν πόσα χρόνια ολοκληρώσατε τις σπουδές σας; **22**

11. Έτη εργασίας στην προσχολική εκπαίδευση: **16**

12. Έτη υπηρεσίας στον παρόντα παιδικό σταθμό /νηπιαγωγείο: **2**

13. Θέση ευθύνης τώρα ή στο παρελθόν: **Ναι. Τώρα.**

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Α΄ άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών σχετικά με την φιλοσοφία Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης μέσω στόχων.

1. Γνωρίζετε την φιλοσοφία της ολικής ποιότητας και τη Διοίκηση μέσω στόχων ως εργαλείο επίτευξης αυτής;

Ναι, γνωρίζω τις δύο αυτές προοπτικές που υπάρχουν. Γνωρίζω σίγουρα ότι η διοίκηση μέσω στόχων εφαρμόζεται , δηλαδή με νόμους, στη δημόσια διοίκηση και στις διάφορες τράπεζες και η Διοίκηση Ολικής ποιότητας σε κάποιους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Και βέβαια είναι πολύ σημαντικά εργαλεία του management.

- Από που έχετε αυτές τις γνώσεις;

Τα γνωρίζω από το Μεταπτυχιακό μου που τελείωσα το 2022 και αφορούσε τη διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων.

2. Υπάρχει ένα όραμα ποιότητας με σαφώς διατυπωμένους στόχους σε σχέση με την ποιότητα παροχής εκπαίδευσης στο σχολείο σας το οποίο σας έχει κοινοποιηθεί από τη διεύθυνση και υπάρχει η δέσμευση όλων σε αυτό; Και αν υπάρχει τι αφορούν οι στόχοι;

Κοιτάζτε.... ένα όραμα που σίγουρα έχουμε όλοι... και η συντονίστριά μας είναι τα εκπαιδευτικά blogs...στα οποία έχουμε και εκπαίδευση και στόχους. Έχει διαμοιραστεί αυτό και στους υπόλοιπους εμπλεκόμενους, και τους γονείς έχουμε βάλει στη διαδικασία αυτή. Είναι ένας στόχος ο οποίος θα βοηθήσει πάρα πολύ. Έχει γίνει το blog... είμαστε στη διαδικασία των δημοσιεύσεων και υπάρχουν και επιμορφώσεις οι οποίες θα βοηθήσουν. Ένας βασικός είναι αυτός. Υπάρχει πάρα πολύ στα δημόσια νηπιαγωγεία και κυρίως θέλουν να το περάσουν οι συντονίστριές μας. Πιστεύω είμαστε σε καλό δρόμο ως προς αυτό. τώρα κάτι άλλο παιδαγωγικά, μπορώ να σας πω ότι είναι κάποιοι στόχοι που βάζουμε στην αρχή της χρονιάς μεταξύ μας για το τι μπορεί να πετύχει η ομάδα σαν σύνολο. Δηλαδή όλα τα παιδιά θα πρέπει να έχουν κατακτήσει κάποιους βασικούς κανόνες διδακτικούς και παιδαγωγικούς σε γνωστικά αντικείμενα. Είναι κάποιοι βασικοί στόχοι που εξετάζουμε και αργότερα , στον προγραμματισμό το α τριμήνου και αργότερα. Αυτά κυρίως μπορώ να θυμηθώ.

3. Κάνετε ως σχολείο προγραμματισμό ενεργειών , δράσεων , στόχων στην αρχή της χρονιάς και απολογισμό στο τέλος; Γίνεται τακτική ανασκόπηση, απολογισμός και αναθεώρηση των στόχων;

Ναι. Αυτό. Αυτό ταιριάζει με το προηγούμενο που σας είπα. Φυσικά κάνουμε και λογοδοτούμε και στη διεύθυνση. Στέλνουμε και τον τριμηνιαίο προγραμματισμό. Τώρα θα ξαναστείλουμε για το επόμενο τρίμηνο. Όσον αφορά το τι πρέπει να κάνουμε σαν σχολική μονάδα υποβάλλουμε και τα αναλυτικά μας προγράμματα, ποιος πρέπει να κάνει τι και οι ειδικότητες και φυσικά πάλι επανεξετάζουμε το τι μπορεί να γίνει καλύτερα, τι δεν πήγε πολύ καλά. Όπως πολύ καλά γνωρίζετε, υπάρχει και αξιολόγηση, αξιολόγηση σχεδίων δράσης, υπάρχει προγραμματισμός, ο οποίος τώρα γίνεται μέσω του ΙΕΠ και όλα τα σχολεία συμμετέχουν σε αυτό. Οπότε σχετίζεται και αυτό με τη διοίκηση μέσω στόχων.

4. Υπάρχει κοινή αντίληψη στη μονάδα για την αναγκαιότητα βελτίωσης διαδικασιών που αφορούν στο παιδαγωγικό έργο, εισαγωγή καινοτομιών, επικοινωνία, σχολικό κλίμα, επιμόρφωση;

Ναι, υπάρχει. Εγώ φέτος έχω την τύχη να έχω πολύ καλή συνεργασία με νέες σχετικά κοπέλες οι οποίες είναι πρόθυμες να προχωρήσουν να μάθουν, να εισάγουν πράγματα. Δηλαδή εμείς σαν σχολείο χρησιμοποιούμε πολύ την καινοτομία, χρησιμοποιούμε πολλά μέσα, από το tablet μέχρι οθόνες υπολογιστών, μέχρι βιντεοπροβολές. Τα παιδιά τα βάζουμε να πληκτρολογούν στον υπολογιστή, να έρχονται σε επαφή, τους κάνουμε διαδραστικά παιχνίδια με τα tablet όταν έχουμε κάποιο θέμα που αναλύουμε. Πιστεύω ότι είναι πολύ βασικό να έχουν όλοι ένα κοινό όραμα, δηλαδή να μπορείς να απευθυνθείς στον υφιστάμενό σου και να του πεις ότι «αυτό μπορούμε να το αλλάξουμε , να το κάνουμε κάπως διαφορετικό, τι λες». Πιστεύω ότι σε όλα βασικό ρόλο παίζει το συνεργατικό και κατ'επέκταση το δημοκρατικό κλίμα, γι αυτό και το παν είναι οι συνεργασίες, γιατί αυτό περνά μετά και στα παιδιά. Ναι, υπάρχει μεγάλη θέληση φέτος και να παρακολουθήσουν σεμινάρια οι συνάδελφοι. Μάλιστα τώρα θα οργανώσουμε και ενδοσχολική επιμόρφωση με τη συντονίστριά μας και θα επιλέξουμε το θέμα. Το οποίο πιθανά θα είναι κάτι σχετικό με μαθησιακές και κατ'επέκταση γλωσσικές δυσκολίες γιατί έχουμε αρκετά παιδιά που δεν εκφέρουν καλά τον λόγο. Σχεδόν πάνω από τα μισά έχουν θέματα λόγου και σκεφτόμαστε να εστιάσουμε σε αυτό παραπάνω για να το βελτιώσουμε όσο γίνεται.

Β' άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών σχετικά με το ρόλο του εκπαιδευτικού στη Δ.Ο.Π. και στη Δ.Μ.Σ.

1. Συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων σε σχέση με τη λειτουργία και τους στόχους της μονάδας σας;

Κοιτάζτε... Εγώ φέτος είμαι προϊσταμένη. Οπότε καλούμαι να πάρω αποφάσεις σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα, βραχυπρόθεσμα. Αλλά υπάρχουν και deadlines που πρέπει να ανταποκριθούμε, οπότε φυσικά βάζω και τις συναδέλφους μου σε όλο αυτό στη λήψη αποφάσεων. Έχουμε μια συμμετοχική άποψη της ηγεσίας θα έλεγα.

- Με ποιο τρόπο;

Εμ.. ο τρόπος είναι αυτός...προσπαθούμε όλοι μαζί να βρούμε λύση στο εκάστοτε πρόβλημα. Τι να πω... Άλλωστε οι αρμοδιότητες δίνονται σε όλους σύμφωνα και με τη ΔΟΠ και υπάρχει και μία αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών. Δηλαδή κι εμείς ο ένας με τον άλλον...θα κάνει κάτι, θα το συμπληρώσει ο άλλος. Οπότε από αυτή την άποψη είμαστε πάρα πολύ καλά.

2. Πιστεύετε ότι ο βαθμός συμμετοχής των εκπαιδευτικών στον καθορισμό των στόχων επηρεάζει τον βαθμό επίτευξής τους; για ποιο λόγο;

Φυσικά. Αν ο εκπαιδευτικός δεν έχει τον απαραίτητο βαθμό, την απαιτούμενη όρεξη εντός εισαγωγικών να καταφέρει πράγματα για να μπορέσει να ανταποκριθεί, φυσικά όλο αυτό θα επηρεάσει και τους άμεσα ενδιαφερόμενους που είναι οι μαθητές. Οι επιχειρήσεις έχουν τους πελάτες , για μας πελάτες είναι οι μαθητές, κατ' επέκταση και όλοι οι εμπλεκόμενοι. Οπότε ναι, φυσικά το πιστεύω.

3. Θεωρείτε ότι η ατομική πρωτοβουλία και η σχετική αυτονομία στη δράση είναι απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων;

Η αυτονομία εννοείτε το να μπορώ να κάνω κάτι χωρίς να λογοδοτήσω στους ανώτερους;

-Εννοώ το να μπορώ να παίρνω πρωτοβουλίες και να αυτενεργώ σχεδιάζοντας και φτιάχνοντας τον προγραμματισμό μου, πάντα σε συνεννόηση και συνεργασία με τον προϊστάμενο. Όχι όμως να είναι οι στόχοι μου αυτοί που θα μου έχει θέσει κάποιος άλλος και θα πρέπει να ακολουθήσω.

Ναι, φυσικά , εννοείται ότι είναι πολύ σημαντικό να μπορούμε να παίρνουμε πρωτοβουλίες που κρίνουμε οι ίδιοι ότι μπορούν να επιτευχθούν σε εύλογο σχετικά χρονικό διάστημα. Να μην είναι υπερβολικά μακροπρόθεσμοι. Τώρα για την αυτονομία υπάρχει μία δυσκολία στην αυτονομία όσον αφορά τις δημόσιες σχολικές μονάδες, φαντάζομαι και στις ιδιωτικές γι' άλλους λόγους ίσως. Γιατί λογοδοτούμε, έχουμε χρονικά περιθώρια και θα πρέπει αν πάρουμε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα να το πούμε. Από κει και πέρα, παιδαγωγικά και μέσα στην τάξη εννοείται. Δηλαδή μπορεί να διαφέρει το είδος της αυτονομίας που μπορώ να πάρω. Αν εγώ αποφασίσω για τους μαθητές μου ότι χρειάζεται να εφαρμόσω διαφοροποιημένη διδασκαλία, φυσικά θα το κάνω. Αν όμως θέλω να βάψω εξωτερικά το κτίριο σε συνεργασία με γονείς θα πρέπει να το επικοινωνήσω διαφορετικά. Όπως και να 'χει, πιστεύω ότι οποιαδήποτε μορφή πρωτοβουλίας μόνο καλό, μπορεί να κάνει.

4. Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωσή για τη βελτίωσή σας ; Υπάρχει αυτή η δυνατότητα για σας και από ποιον;

Φυσικά... και ευτυχώς υπάρχουν πολλά επιμορφωτικά προγράμματα. Βέβαια είναι στον έξτρα χρόνο των εκπαιδευτικών και εξαρτάται κατά πολύ από την προσωπική τους θέληση να προχωρήσουν και να κάνουν πράγματα. Τώρα βγαίνει η επιμόρφωση Γ επιπέδου, υπάρχει η επιμόρφωση του ΙΕΠ που δεν έχει ξεκινήσει ακόμη, υπάρχει πάλι επιμόρφωση στα νέα αναλυτικά προγράμματα που είναι πολύ σημαντική για όλους τους εκπαιδευτικούς γιατί θα χουμε νέα αναλυτικά προγράμματα και στο νηπιαγωγείο. Και φυσικά θα χρειαστεί επιμόρφωση σε νέες τεχνολογίες γιατί οι πιο παλιοί εκπαιδευτικοί που υπάρχουν στα σχολεία δεν έχουν εξοικείωση και χρειάζεται. Είναι πολύ σημαντικό για τα παιδιά , χρειάζεται πια να γνωρίζουμε τα συστήματα μαθησιακής τεχνολογίας, να έχουμε γνώση σε αυτά γιατί είναι πολύ σημαντικός παράγοντας μάθησης. Το είδαμε και με τη webex.

-Άρα το υπουργείο παιδείας και το ΙΕΠ σας δίνει τη δυνατότητα επιμορφώσεων, σωστά; Δεν αφορά τη δική σας οικονομική επιβάρυνση , δεν ανατρέχετε σε κάποιον ιδιωτικό φορέα προκειμένου να επιμορφωθείτε;

Όχι, όσο υπάρχουν προγράμματα μπορούμε να παρακολουθήσουμε. Το ΙΕΠ καλύπτει ένα ευρύ φάσμα επιμορφώσεων. Είχε βγάλει και για διαφοροποιημένη παιδαγωγική και για ειδική αγωγή. Όμως είναι καθαρά προσωπικό κριτήριο πόσα χρήματα και χρόνο θα ήθελε να διαθέσει κάποιος για να κάνει οποιαδήποτε επιμόρφωση θεωρεί ότι μπορεί να

του προσφέρει κάτι παραπάνω. Όσο μαθαίνεις , πάντα κερδισμένος βγαίνεις και πάντα παίρνεις και εσύ και μπορείς να μεταδώσεις στα παιδιά.

5. Θα έπρεπε να υπάρχουν κάποια μέσα κινητοποίησης για τη βελτίωσή και αύξηση της αποδοτικότητάς σας και ποια θα σας ικανοποιούσε να ήταν;

Σίγουρα το οικονομικό θα ήταν ένα μεγάλο κίνητρο για όλους τους εκπαιδευτικούς. Όπως γνωρίζεται έχει κοπεί η προϋπηρεσία του 2016-2017, δεν υπάρχουν δώρα, επομένως θα θέλαμε μία αύξηση μισθού για τους εκπαιδευτικούς. Γιατί ένας εκπαιδευτικός δεν είναι μόνο οι ώρες ή η ευθύνη που έχει για την σωματική ακεραιότητα των παιδιών, είναι μία ολόκληρη διαδικασία από πίσω. Πρέπει να ψάξει να βρει να διαβάσει είναι προσωπικός χρόνος, είναι πάρα πολλά. Κίνητρα πάντα χρειάζονται για όλους. Όσο υπάρχουν κίνητρα, αποδίδουμε όλοι καλύτερα.

Γ' άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών για την ηγεσία και το ρόλο του προϊστάμενου σε μία μονάδα προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης

1. Τι σημαίνει ηγεσία σε μια μονάδα προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης; Ποιον θεωρείτε αποτελεσματικό προϊστάμενο;

Η ηγεσία πρέπει να γνωρίζει πάρα πολύ καλά κάποια πράγματα, πρέπει να είναι ευέλικτη να κάνει χρονοδιαγράμματα, να θέτει στόχους, οράματα τα οποία να είναι υλοποιήσιμα και πραγματοποιήσιμα. Να μην είναι πράγματα που δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν. Να γνωρίζει νόμους διατάξεις, τι προβλέπεται για υπερωρίες εγγραφές ελλιπή φοίτηση νηπίων. Χρειάζεται να είσαι και φιλόδοξος θα το πώ,.. δεν ξέρω πώς μπορώ να το πω ακριβώς, ... να θέλεις και να κυνηγάς το καλύτερο. Να έχεις το χάρισμα της συνεργασίας. Να μην είσαι απόλυτος. Και έτσι νομίζω ότι ο ηγέτης καταφέρνει να έχει και τους υπόλοιπους μαζί του. Και να μπορεί να μοιράζει ευθύνες αλλά όχι σε βαθμό που να γίνεται φορτικός στους άλλους συναδέλφους. Να τις επιμερίζει. Και βέβαια να μπορεί να ανταποκρίνεται στην ατελείωτη γραφειοκρατία. Γιατί ένας ηγέτης είναι και διοικητής. Πρέπει να δίνει λογαριασμό στους ανώτερους. Στα νηπιαγωγεία είναι και η ηλικία των παιδιών τέτοια που χρειάζεται ιδιαίτερη φροντίδα και μια αποτελεσματική ηγεσία έχει τον καλύτερο αντίκτυπο στα παιδιά.

2. Ποιος πιστεύετε ότι θα έπρεπε να είναι ο ρόλος του σε σχέση με την εφαρμογή της διαδικασίας στόχων;

Φυσικά νομίζω ότι είναι ο νούμερο ένα παράγοντας για όλα. Ο προϊστάμενος μπορεί να βάλει στόχους, να τους καθορίσει, να τους αναλύσει, να τους αφαιρέσει. Βέβαια αυτό γίνεται πάντα σε συνεργασία. Έχουν αλλάξει οι εποχές, έχουν αλλάξει τα πάντα. Δεν πρέπει να υπάρχει πια το αυταρχικό μοντέλο διοίκησης. Οπότε θεωρώ ότι ο ίδιος είναι ο βασικότερος παράγοντας που θέτει στόχους και τους διαμοιράζει. Αλλά και οι υφιστάμενοι πρέπει να φέρουν στόχους που μπορούν να πάνε ένα βήμα παραπέρα τη σχολική μονάδα και να αφορούν όλους τους εμπλεκόμενους, και τα παιδιά και τους γονείς και όλους.

3. Από ποιον χώρο θα ήταν προτιμότερο να είναι ένας προϊστάμενος και για ποιο λόγο; Διοίκησης παιδαγωγικών η να διαθέτει γνώσεις και από τα δυο πεδία;

Σίγουρα χρειάζεται μία επιμόρφωση την οποία αυτή τη στιγμή δεν την έχουμε. Οι προϊστάμενοι των μονάδων προσπαθούν με κάθε τρόπο, σχεδόν μόνοι τους και με τη συνεργασία των γραφείων να δουν τι μπορούν να κάνουν σχετικά με τα εργαλεία διοίκησης. Θεωρώ ότι κάποιος για να αναλάβει πρέπει να γνωρίζει αυτά γιατί είναι και θέση ευθύνης. Επομένως χρειάζεται σίγουρα επιμόρφωση εκπαιδευτικών που προορίζονται για στελέχη. Οι νηπιαγωγοί με πολύ φιλότιμες προσπάθειες έχουν καταφέρει να ανταποκριθούν στις θέσεις αυτές. Ας μην ξεχνάμε ότι οι νηπιαγωγοί έχουν και παιδαγωγική ευθύνη, δηλαδή είναι και στο μάθημά τους. Δεν έχουν μείωση ωραρίου παρόλο που σε άλλους κλάδους προβλέπεται. Θεωρώ ότι είναι πάρα πολύ καλό να υπάρχουν επιμορφώσεις. Θα ήταν καλό όχι απλά παιδαγωγικά γιατί οι συντονίστριες οργανώνουν κάποιες ημερίδες αλλά πάνω στις πλατφόρμες διοίκησης όπως είναι το myschool που είναι ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα. Θα έπρεπε να υπάρχει μία επιμόρφωση μόνο σε αυτό. Ένας άνθρωπος που είναι εκπαιδευτικός σίγουρα προέρχεται από τον χώρο των παιδαγωγικών. Θα πρέπει να υπάρχει μία επιμόρφωση δημοσίου 6 μήνες, 12 μήνες για να μπορεί να ανταποκρίνεται στα καθήκοντα του προϊσταμένου. Δεν έχουν όλοι την οικονομική άνεση να κάνουν ένα μεταπτυχιακό διοίκησης και δεν έχουν όλοι τον χρόνο που απαιτεί ένα μεταπτυχιακό.

Δ' άξονας: Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών για την αξιολόγηση.

1. Τι γνώμη έχετε για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και την αυτό-αξιολόγηση των σχολικών μονάδων; Με ποια κριτήρια πρέπει να γίνει; Πιστεύετε ότι θα βοηθήσει στην βελτίωση της ποιότητας του έργου που γίνεται;

Κοιτάζτε η αξιολόγηση θα πρέπει να έρχεται σαν αποτέλεσμα της ανατροφοδότησης. Θα πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να υπάρχει ανατροφοδότηση και να βοηθήσει το σύνολο των εκπαιδευτικών. Δεν χρειάζεται τιμωρητικός χαρακτήρας, χρειάζεται ομαδικότητα και συνεργασία. Νομίζω ότι αν εφαρμοστεί σωστά η αξιολόγηση με τρόπους που να προσβλέπουν σε αλλαγές μέσα στην τάξη αλλά και στα στελέχη της εκπαίδευσης θα ήταν πολύ καλό. Επίσης καλό θα ήταν να έχει πρόσβαση στον ατομικό μας φάκελο και ο διευθυντής εκπαίδευσης και να μπορεί και εκείνος να αξιολογεί. Δεν ξέρω όμως πως θα μπορούσε να αξιολογηθεί- για παράδειγμα από τη δική μου φετινή εμπειρία- το ότι κατάφερες να επανέλθει πίσω στο σχολείο ένα παιδί ρομά το οποίο είχε εγκαταλείψει τη φοίτηση. Είναι πράγματα δηλαδή που δεν αξιολογούνται και τα κάνουμε καθημερινά. Στις σχολικές μονάδες πολλοί εκπαιδευτικοί βάζουν πλάτη στα έξοδα, βάζουν χρήματα για τα θέατρα, για τα υλικά και άλλα γιατί δεν υπάρχουν σχολικές επιτροπές. Αυτά όλα δεν περνάνε στους ανωτέρους. Εκεί θα αξιολογηθεί η στάση σου, αυτό που είσαι τα προσόντα σου. Ως προς την αυτοαξιολόγηση κανείς ακόμα δεν ξέρει πως θα εφαρμοστεί. Η αξιολόγηση με τα σχέδια δράσης έτσι όπως γίνεται έχει μία βάση αρκεί να μην έχει τιμωρητικό χαρακτήρα.

Θεωρείτε επομένως αν κατάλαβα καλά ότι θα βοηθούσε στη βελτίωση ποιότητας του έργου που γίνεται στις σχολικές μονάδες;

Βεβαίως. Άλλωστε νομίζω ότι προβλέπεται κιόλας. Αλλά θεωρώ ότι υπάρχει έλλειψη και στην κατάρτιση στελεχών, έλλειψη πόρων, μεγάλη γραφειοκρατία. Και αν είναι να αξιολογηθούμε να αξιολογηθούμε όλοι, αυτό είναι το σωστό, και στελέχη και ανώτερα στελέχη και στελέχη στα γραφεία παντού.

2. Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και η αυτό-αξιολόγηση της μονάδας σε σχέση με την επίτευξη των καθορισμένων στόχων θα καθιστούσε τη διαδικασία αντικειμενικότερη; Δώστε λεπτομέρειες για την απάντησή σας.

Στη φόρμα του ΙΕΠ έτσι είναι διαμορφωμένη. Δηλαδή ουσιαστικά το ΙΕΠ σου ζητά να θέσεις στόχους άμεσους και να πεις ένα σχέδιο δράσης το οποίο σαν σχολείο προτείνεις. Και στο τέλος καλείσαι να πεις αν το σχέδιο αυτό και τους στόχους που πρότεινες κατάφερες να τους πετύχεις. Οπότε εννοείται ότι οι στόχοι είναι σημαντικοί. Άλλωστε πάντα πρέπει να θέτουμε στόχους ακόμη και στη ζωή μας γιατί αυτό σε εξελίσει.

Ε΄ άξονας. Γενικές ερωτήσεις.

1. Η εφαρμογή της Δ.Μ.Σ

. – έχει κάποιο αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών;

Φυσικά. Όταν έχεις από την αρχή σαφώς καθορισμένους στόχους και τους διαμοιράζεις, υπάρχει καλύτερη συνεργασία, δεν υπάρχουν συγκρούσεις, όλοι προσπαθούν να πετύχουν κάτι κοινό. Είναι τελείως διαφορετικό αν έχουν μοιραστεί το όραμα, τότε συνεργάζονται. Ειδικά σε πολυθέσια σχολεία το κλίμα είναι λίγο περίεργο το γνωρίζουμε όλοι αυτό, η λεγόμενη κουλτούρα της σχολικής μονάδας.

-αντλούν οι εκπαιδευτικοί κάποια μορφή ικανοποίησης από την εφαρμογή της;

Φυσικά και αντλούν. Όταν πετυχαίνεις τον στόχο που θέτεις και βλέπεις τον μαθητή σου να έχει πετύχει και αυτός τον στόχο –γιατί σε αυτούς είναι ο άμεσος αντίκτυπος των στόχων που θέτουμε, φυσικά αντλείς ικανοποίηση. Άσχετα αν μπορεί να αξιολογηθεί για αυτό γιατί όπως είπα υπάρχουν πράγματα που δεν μπορείς να αξιολογηθείς όταν στο σύνολο η σχολική μονάδα προσπαθεί να φέρει σε πέρας τους στόχους και τα καταφέρνει θεωρώ ότι είναι μεγάλο κριτήριο ικανοποίησης.

-Μιλάτε για ηθική ικανοποίηση...

Ναι πρωτίστως για αυτό. Άλλωστε το δικό μας επάγγελμα είναι λειτούργημα όπως λέγεται οπότε όλα τα εκλαμβάνουμε λίγο διαφορετικά από ότι σε μία επιχείρηση.

2. Πιστεύετε τελικά ότι μπορεί να εφαρμοστεί η διοίκηση μέσω στόχων στις μονάδες προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης με επιτυχία;

Πιστεύω ότι αυτό εξαρτάται από τη διοίκηση, την ηγεσία και τι θέλει να πετύχει. Δηλαδή αν έχεις στόχους σημαίνει ότι θέλεις να πας παραπέρα. Αν πάλι θες να διατηρήσεις αυτά που βρήκες και να μην εξελιχθείς, αυτό είναι στην ευχέρεια του κάθε προϊσταμένου. Προσωπικά θεωρώ ότι όλα τα νηπιαγωγεία πρέπει να έχουν στόχους καθορισμένους εξ αρχής. Και για αυτό μας ζητείται και ο τριμηνιαίος σχεδιασμός που καταθέτουμε με πρακτικό στις διευθύνσεις και αργότερα βέβαια τον εμπλουτίζουμε. Θα πρέπει βέβαια να επικοινωνείς τους στόχους με τους συναδέλφους.

Σας ευχαριστώ θερμά για τη συμμετοχή σας, για την πολύτιμη βοήθειά σας καθώς και για το χρόνο που διαθέσατε.

ΣΝ3

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το προφίλ των ερωτώμενων και το επίπεδο εκπαίδευσης τους.

Δημογραφικά στοιχεία / Κοινωνικά χαρακτηριστικά – Σπουδές - Εργασιακή εμπειρία.

1. Φύλο : **Γυναίκα**

2. Ηλικιακή ομάδα ανήκετε ;

25-35 , **36-45** ,

46-55 , 55+ ,

3. Ειδικότητα : **ΠΕ60 Νηπιαγωγός**

4. Οικογενειακή κατάσταση: **έγγαμος** , άγαμος

5. Δήμος στον οποίο υπηρετείτε:

παιδικός σταθμός / **νηπιαγωγείο**

6. Εκπαιδευτικό ίδρυμα αποφοίτησης: **Τμήμα Επιστημών της Προσχολικής Αγωγής και του Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού του Πανεπιστήμιο Αιγαίου**

7. Εκτός των βασικών σπουδών άλλες σπουδές που έχετε

Άλλο πτυχίο

Μετεκπαίδευση / **επιμόρφωση**

Μεταπτυχιακός Τίτλος : **έχει ληφθεί (2)** , σε εξέλιξη

Διδακτορικό: **έχει ληφθεί** , σε εξέλιξη

8. Ξένες γλώσσες (αναφέρετε): **Αγγλικά, Γαλλικά**

9. Γνώση Η/Υ : **Ναι** , Όχι

10. Πριν πόσα χρόνια ολοκληρώσατε τις σπουδές σας; **16**

11. Έτη εργασίας στην προσχολική εκπαίδευση: **13**

12. Έτη υπηρεσίας στο παρόν νηπιαγωγείο: **2**

13. Θέση ευθύνης τώρα ή στο παρελθόν: **Όχι**

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Α΄ άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών σχετικά με την φιλοσοφία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης μέσω στόχων.

1. Γνωρίζετε την φιλοσοφία της ολικής ποιότητας και τη Διοίκηση μέσω στόχων ως εργαλείο επίτευξης αυτής; Αν ναι από που έχετε αυτές τις γνώσεις;

Ναι, γνωρίζω για την φιλοσοφία της ολικής ποιότητας. Στα πλαίσια του μεταπτυχιακού μου με τίτλο «Μοντέλα Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Εκπαιδευτικών Μονάδων» του τμήματος Επιστημών της Προσχολικής Αγωγής και του Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού του Πανεπιστημίου Αιγαίου υπήρχαν μαθήματα που αναφέρονταν στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Επιπλέον, έχω παρακολουθήσει επιμόρφωση με τίτλο «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Η σύγχρονη τάση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας», διάρκειας 250 ωρών.

2. Υπάρχει ένα όραμα ποιότητας με σαφώς διατυπωμένους στόχους σε σχέση με την ποιότητα παροχής εκπαίδευσης στο σχολείο σας το οποίο σας έχει κοινοποιηθεί από τη διεύθυνση και υπάρχει η δέσμευση όλων σε αυτό; -Αν ναι, Οι στόχοι τι αφορούν; -Αν όχι, Θεωρείτε ότι θα ήταν βοηθητικό να υπάρχει;

όχι, δεν υπάρχει ένα όραμα με σαφώς διατυπωμένους στόχους από τη διεύθυνση. Θεωρώ πως θα έπρεπε να υπάρχει, καθώς θα ήταν ένα πολύτιμο εργαλείο.

3. Κάνετε ως σχολείο προγραμματισμό ενεργειών , δράσεων , στόχων στην αρχή της χρονιάς και απολογισμό στο τέλος; Γίνεται τακτική ανασκόπηση, απολογισμός και αναθεώρηση των στόχων;

Ναι, στην αρχή της χρονιάς γίνεται προγραμματισμός των ενεργειών και των δράσεων και απολογισμός στο τέλος, όπως προβλέπεται από την κείμενη νομοθεσία. Ωστόσο, δεν γίνεται τακτική ανασκόπηση και αναθεώρηση των στόχων.

4. Υπάρχει κοινή αντίληψη στη μονάδα για την αναγκαιότητα βελτίωσης διαδικασιών που αφορούν στο παιδαγωγικό έργο, εισαγωγή καινοτομιών, επικοινωνία, σχολικό κλίμα, επιμόρφωση;

Δυστυχώς, δεν υπάρχει μια κοινή αντίληψη στη μονάδα και σύμπνοια απόψεων σχετικά με τις απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν προκειμένου να βελτιωθούν τόσο το σχολικό κλίμα αλλά και ό,τι σχετίζεται με τη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου προς όφελος των μαθητών/τριων, όπως η εισαγωγή καινοτομιών.

Β' άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών σχετικά με το ρόλο του εκπαιδευτικού στη Δ.Ο.Π. και στη Δ.Μ.Σ.

1. Συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων σε σχέση με τη λειτουργία και τους στόχους της μονάδας σας; Με ποιο τρόπο;

Συμμετέχω στη λήψη αποφάσεων μέσω του συλλόγου διδασκόντων.

2. Πιστεύετε ότι ο βαθμός συμμετοχής των εκπαιδευτικών στον καθορισμό των στόχων επηρεάζει τον βαθμό επίτευξής τους; για ποιο λόγο;

Πιστεύω πως είναι απαραίτητο να συμμετέχουν οι εκπαιδευτικοί στον καθορισμό των στόχων καθώς αυτό επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την επίτευξή τους.

3. Θεωρείτε ότι η ατομική πρωτοβουλία και η σχετική αυτονομία στη δράση είναι απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων;

Χωρίς ατομική πρωτοβουλία και σχετική αυτονομία καμία δράση δεν μπορεί να στεφθεί από επιτυχία. Ιδίως η ατομική πρωτοβουλία είναι δομικό στοιχείο για την επίτευξη των στόχων.

4. Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωσή για τη βελτίωσή σας ; Υπάρχει αυτή η δυνατότητα για σας και από ποιον;

Θεωρώ απαραίτητη την δια βίου επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, λόγω των συνεχών μεταβολών στο περιβάλλον των κοινωνιών της μάθησης. Γι' αυτό με δική μου πρωτοβουλία προσπαθώ κάθε χρόνο να παρακολουθώ τουλάχιστον μια επιμόρφωση άνω των 250 ωρών σε θεματικές που θεωρώ ότι θα με βοηθήσουν να εξελιχθώ και να βελτιώσω το εκπαιδευτικό μου έργο. Δυστυχώς, η πολιτεία δεν παρέχει δωρεάν

επιμορφώσεις και σεμινάρια σε θεματικές που θα μπορούσαν να βοηθήσουν το εκπαιδευτικό έργο.

Ωστόσο, η μεγάλη μάζα των εκπαιδευτικών ούτε κίνητρα έχει, λόγω έλλειψης αξιολόγησης και επιβράβευσης ούτε τη δυνατότητα, αφού οι συνεχείς οικονομικές περικοπές κάθε άλλο παρά ενθαρρύνουν την επιμόρφωση και την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

5. Θα έπρεπε να υπάρχουν κάποια μέσα κινητοποίησης για τη βελτίωσή και αύξηση της αποδοτικότητάς σας και ποια θα σας ικανοποιούσε να ήταν;

Θεωρώ πως θα έπρεπε να υπάρχουν μέσα κινητοποίησης για την αύξηση της αποδοτικότητας μας, όπως για παράδειγμα ένα πριμ παραγωγικότητας ή επιπλέον μόρια εάν κάποιος/α θέλει να διεκδικήσει μια θέση ευθύνης.

Γ' άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών για την ηγεσία και το ρόλο του προϊστάμενου σε μία μονάδα προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης

1. Τι σημαίνει ηγεσία σε μια μονάδα προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης; Ποιον θεωρείτε αποτελεσματικό προϊστάμενο;

Η αποτελεσματική σχολική ηγεσία, βασικά χαρακτηριστικά της οποίας είναι το όραμα, η επιρροή, οι αξίες και η ενδυνάμωση των ατόμων, δε στηρίζεται στην εξουσία που απορρέει από τη θέση των στελεχών, αλλά δομείται από την επίδραση των ηγετών στη συνεργασία, στις διαπροσωπικές σχέσεις και στη δημιουργία των κατάλληλων κινήτρων, ώστε οι εκπαιδευτικοί να συμμετέχουν με τη θέλησή τους και χωρίς εξαναγκασμό, στην πραγμάτωση των στόχων του σχολείου, ενισχύοντας την αποδοτικότητα του.

Η αλληλεπίδραση μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών, ενισχύει τη συνοχή της ομάδας και το αίσθημα εμπιστοσύνης στον οργανισμό, προωθώντας την αλλαγή και την καινοτομία. Σε αυτό πλαίσιο, ο διευθυντής - ηγέτης έχει ένα ρόλο που διευκολύνει: λαμβάνει αποφάσεις, αξιολογώντας την κατάσταση και αξιοποιώντας τις δυνατότητες των εκπαιδευτικών. Ο διευθυντής και οι εκπαιδευτικοί δεν περιορίζονται στο να ακολουθούν τις οδηγίες που δίνονται κεντρικά, αλλά συζητούν κριτικά και αναζητούν εναλλακτικές εκδοχές ή διατυπώνουν διαφορετικές λύσεις. Στα πλαίσιο αυτά επινοούν τρόπους για να συμπεριλάβουν στα προγράμματα του σχολείου νέα αντικείμενα και

μεθόδους διδασκαλίας, εφόσον διαπιστωθεί ότι το σχολείο και η τοπική κοινωνία τα έχει ανάγκη

2. Ποιος πιστεύετε ότι θα έπρεπε να είναι ο ρόλος του σε σχέση με την εφαρμογή της διαδικασίας στόχων;

Η εκπαιδευτική ηγεσία είναι ένας τρόπος να επηρεαστούν οι γνώμες των άλλων που βασίζεται σε ένα ξεκάθαρο όραμα και σε αξίες. Για να είναι αυτή αποτελεσματική θα πρέπει να βασίζεται σε ένα όραμα, το οποίο ο ηγέτης θα περνάει σε όλη την υπόλοιπη σχολική κοινότητα και θα δεσμεύει τα μέλη της για να το υλοποιήσουν

Για να λειτουργήσει το μοντέλο της διοίκησης ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση, θα πρέπει να συμμετέχει και να συνεργάζεται η ηγεσία καθώς και όλο το εκπαιδευτικό προσωπικό.

Είναι γεγονός ότι ο διευθυντής ευθύνεται όχι μόνο για την ομαλή λειτουργία του σχολείου και το συντονισμό της σχολικής ζωής, αλλά και την αναβάθμιση του σχολείου και της καλλιέργειας ενός ποιοτικού προφίλ και οράματος για το σχολείο το οποίο καλείται να εμφυσήσει και να μεταδώσει και στους συναδέλφους του εκπαιδευτικούς. Ο διευθυντής όμως του ελληνικού σχολείου, σύμφωνα με το ισχύον συγκεντρωτικό σύστημα, δε διαθέτει πολλές διακριτικές ευχέρειες δράσης ή διστάζει να αναλάβει αποφασιστικές αρμοδιότητες.

3. Από ποιον χώρο θα ήταν προτιμότερο να είναι ένας προϊστάμενος και για ποιο λόγο; Διοίκησης παιδαγωγικών η να διαθέτει γνώσεις και από τα δυο πεδία;

θα έπρεπε να διαθέτει γνώσεις και από τα δύο πεδία. Σαφέστατα το σχολείο χρειάζεται έναν ηγέτη ο οποίος θα έχει άμεση επαφή με το σχολείο, την αίθουσα των μαθητών αλλά και με την καθημερινή δουλειά του εκπαιδευτικού

Δ' άξονας: Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών για την αξιολόγηση.

1. Τι γνώμη έχετε για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και την αυτό-αξιολόγηση των σχολικών μονάδων; Με ποια κριτήρια πρέπει να γίνει; Πιστεύετε ότι θα βοηθήσει στην βελτίωση της ποιότητας του έργου που γίνεται;

Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου θα μπορούσε να αποτελέσει ένα μηχανισμό όχι μόνο ανατροφοδότησης αλλά και βελτίωσης της ποιότητας της εκπαίδευσης, τόσο στην Πρωτοβάθμια όσο και στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευσης. Ρόλος της αυτό-αξιολόγησης είναι η αποτίμηση της υπάρχουσας κατάστασης στο σχολείο και έχει ως σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου στους τομείς που επιλέγει κάθε σχολείο ανάλογα με το περιβάλλον του και τις ιδιαιτερότητές του. Οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί λοιπόν, διαμορφώνουν την "αξιολόγηση" η οποία βασίζεται στην παραγωγή και αξιοποίηση των εκπαιδευτικών τεκμηρίων. Αναπτύσσονται με αυτή τη διαδικασία σχέσεις συνεργασίας και κοινής ευθύνης.

Θεωρώ πως η αξιολόγηση είναι προϋπόθεση για μια ποιοτική εκπαίδευση, έτσι ώστε να ενδυναμώνει το εκπαιδευτικό έργο και το κύρος των εκπαιδευτικών ανατροφοδοτώντας το με δημιουργικό τρόπο. Εάν συνέβαινε το τελευταίο, τότε η αξιολόγηση θα είχε περισσότερο την υποστήριξη της εκπαιδευτικής κοινότητας, με την προϋπόθεση βέβαια πως η τελευταία θα είχε πεισθεί για την αντικειμενικότητα των κριτηρίων εφαρμογής και για τους στόχους της αξιολογικής διαδικασίας.

Το ίδιο ισχύει και για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών η οποία θα προάγει το εκπαιδευτικό έργο και θα συμβάλλει στη βελτίωση των υποδομών και της διδασκαλίας χωρίς, ωστόσο, να αποτελέσει εργαλείο εκφοβισμού των εκπαιδευτικών.

2. Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και η αυτό-αξιολόγηση της μονάδας σε σχέση με την επίτευξη των καθορισμένων στόχων θα καθιστούσε τη διαδικασία αντικειμενικότερη; Δώστε λεπτομέρειες για την απάντησή σας.

Με τις προϋποθέσεις που σας ανέφερα παραπάνω ναι θα ήταν.

Ε' άξονας. Γενικές ερωτήσεις.

1. Η εφαρμογή της Δ.Μ.Σ

. – έχει κάποιο αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών;

Ο ρόλος του εκπαιδευτικού παίζει καθοριστικό ρόλο στη διοίκηση ολικής ποιότητας αφού θα παρέχει βελτιωμένες υπηρεσίες στους μαθητές αυξάνοντας την ποιότητα της διδασκαλίας.

-αντλούν οι εκπαιδευτικοί κάποια μορφή ικανοποίησης από την εφαρμογή της;

Η συμμετοχή όλων στη λήψη αποφάσεων είναι κάτι καινούριο για το εκπαιδευτικό σύστημα, αφού έχουμε συνηθίσει τους εκπαιδευτικούς να προσπαθούν να δουλέψουν πάνω σε απαρχαιωμένα Αναλυτικά Προγράμματα που προωθούν σκοπούς και στόχους διδασκαλίας χωρίς να έχουν συναποφασιστεί. Η συνεργατικότητα δεν θα απουσιάζει καθώς η ηγεσία του σχολείου έχει ρόλο βοηθητικό και υποστηρικτικό.

Ο εκπαιδευτικός θα πάψει να θεωρείται ένα όργανο που εκτελεί κάποιες εντολές που του έχουν δοθεί, αλλά να συμμετέχει ενεργά καθώς είναι γνώστης της πραγματικότητας και μπορεί να συντελέσει ουσιαστικά στη βελτίωση της ποιότητας.

2. Πιστεύετε τελικά ότι μπορεί να εφαρμοστεί η διοίκηση μέσω στόχων στις μονάδες προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης με επιτυχία;

Η ΔΟΠ μπορεί να εφαρμοστεί στη διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων προσφέροντας μια νέα πνοή σε αυτές, βελτιώνοντας την ποιότητα και την αποτελεσματικότητά τους. Ωστόσο, η διοίκηση των δημόσιων εκπαιδευτικών μονάδων διαθέτει όλες τις αδυναμίες της δημόσιας διοίκησης, όπως είναι η πολυνομία, η υπέρμετρη γραφειοκρατία, ο υπερσυγκεντρωτισμός και οι αναχρονιστικές διοικητικές διαδικασίες οι οποίες καθιστούν τη διοίκηση δύσκαμπτη, πολυδάπανη και χρονοβόρα. Επιπλέον, οι υλικοτεχνικές ελλείψεις, η ανεπάρκεια οικονομικών κονδυλίων, η ελλιπής επιμόρφωση του διδακτικού προσωπικού και η έλλειψη κατάρτισης των στελεχών εκπαίδευσης σε θέματα σύγχρονου management δυσχεραίνουν την εφαρμογή της ΔΟΠ στα σχολεία στην Ελλάδα.

Ωστόσο, η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ μπορεί να αναστρέψει τον φαύλο κύκλο της εσωστρέφειας της σχολικής μονάδας, να αποτελέσει ευκαιρία αλλά και πρόκληση της επιστημονικότητας της εκπαιδευτικής κοινότητας και αφετηρία για μικρές και συνεχείς βελτιωτικές διαδικασίες μάθησης με τη δέσμευση, τη συναπόφαση-συνευθύνη και την ενεργό συμμετοχή όλων των μελών του οργανισμού. Η υλοποίηση των αρχών της ΔΟΠ στις σχολικές μονάδες, προϋποθέτει την ύπαρξη αποτελεσματικής ηγεσίας έτσι ώστε να εξασφαλιστούν οι κατάλληλες συνθήκες εμπιστοσύνης και συνεργασίας αλλά και ενδυνάμωσης των διδασκόντων ώστε να την εφαρμόσουν και να τη στηρίζουν.

Σας ευχαριστώ θερμά για τη συμμετοχή σας, για την πολύτιμη βοήθειά σας καθώς και για το χρόνο που διαθέσατε.

ΣΝ4

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το προφίλ των ερωτώμενων και το επίπεδο εκπαίδευσης τους.

Δημογραφικά στοιχεία / Κοινωνικά χαρακτηριστικά – Σπουδές - Εργασιακή εμπειρία.

1. Φύλο : **Γυναίκα**

2. Ηλικιακή ομάδα ανήκετε ;

25-35 , 36-45 ,

46-55 , 55+ ,

3. Ειδικότητα : **ΠΕ60 Νηπιαγωγός**

4. Οικογενειακή κατάσταση: **έγγαμος** , άγαμος

5. Δήμος στον οποίο υπηρετείτε:

παιδικός σταθμός / **νηπιαγωγείο**

6. Εκπαιδευτικό ίδρυμα αποφοίτησης: **Ε.Κ.Π.Α.**

7. Εκτός των βασικών σπουδών άλλες σπουδές που έχετε

Άλλο πτυχίο

Μετεκπαίδευση / επιμόρφωση

Μεταπτυχιακός Τίτλος : **έχει ληφθεί** , σε εξέλιξη

Διδακτορικό: **έχει ληφθεί** , σε εξέλιξη

8. Ξένες γλώσσες (αναφέρετε): **Αγγλικά, Γαλλικά και Σουηδικά.**

9. Γνώση Η/Υ : **Ναι** , Όχι

10. Πριν πόσα χρόνια ολοκληρώσατε τις σπουδές σας; **30**

11. Έτη εργασίας στην προσχολική εκπαίδευση: **Στη δημόσια 14 έτη**

12. Έτη υπηρεσίας στον παρόντα παιδικό σταθμό /νηπιαγωγείο: **3**

13. Θέση ευθύνης τώρα ή στο παρελθόν: **Στο παρελθόν 6 έτη**

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Α΄ άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών σχετικά με την φιλοσοφία Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης μέσω στόχων.

1. Γνωρίζετε την φιλοσοφία της ολικής ποιότητας και τη Διοίκηση μέσω στόχων ως εργαλείο επίτευξης αυτής;

Ναι, νομίζω ότι έχει να κάνει όντως με το management, αν θυμάμαι καλά , γιατί είχα παρακολουθήσει ένα σεμινάριο από το πανεπιστήμιο Πελοποννήσου. Δεν θυμάμαι πολλά πράγματα, ε...είναι καθαρά στόχοι management , πώς πρέπει να προωθηθεί η συνεργασία, το όραμα του σχολείου κι όλα αυτά αν θυμάμαι καλά , με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων.

-Επομένως , είναι όροι που τους έχετε ξανακούσει, δεν είναι άγνωστοι σε εσάς και από ότι μου είπατε προέρχονται από επιμορφωτικό σεμινάριο που παρακολουθήσατε σχετικά με τα θέματα διοίκησης της εκπαίδευσης.

Ναι, ναι.

2. Υπάρχει ένα όραμα ποιότητας με σαφώς διατυπωμένους στόχους σε σχέση με την ποιότητα παροχής εκπαίδευσης στο σχολείο σας το οποίο σας έχει κοινοποιηθεί από τη διεύθυνση και υπάρχει η δέσμευση όλων σε αυτό;

Κοίταξε, όραμα είναι και κάτι που το συζητάμε όλοι μαζί, δηλαδή με την προϊσταμένη και ο σύλλογος, έτσι κι αλλιώς και στα πλαίσια αυτών που μπορούμε να κάνουμε με τα μέσα που μας διατίθενται . Εννοώ και κτιριακές υποδομές και υλικοτεχνική υποδομή και όλα. Όραμα γενικά, μπορούμε να έχουμε πάρα πολλά οράματα, το ζήτημα είναι πώς θα υλοποιηθούν, με ποια μέσα.

-Έχετε όμως κάποιο όραμα σε σχέση με κάποια πράγματα που θέλετε να βελτιωθούν;

Ναι, ναι.

-Στο οποίο συζητάτε όλοι και συμφωνείτε;

Ναι, ναι.

-Το οποίο τι αφορά; Αυτά που μου αναφέρατε παραπάνω;

Ναι και τις υλικοτεχνικές υποδομές, εμείς έχουμε και σοβαρό πρόβλημα κτιριακό γιατί είμαστε σε κοντέινερ, ε.. και δεν μπορείς να κάνεις και πολλά πράγματα σε κοντέινερ, είναι πολλά αυτά τα οποία πρέπει να λύσεις, ...όχι μόνο για τις υλικοτεχνικές αλλά και σε σχέση με το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, αυτά που μπορούμε να κάνουμε, τι καινοτόμα θα πάρουμε. Πάνω σε αυτά ως επί το πλείστον. Το βασικό μας αυτή τη στιγμή, σου λέω, είναι ότι στεγαζόμαστε σε κοντέινερ.

3. Κάνετε ως σχολείο προγραμματισμό ενεργειών, δράσεων, στόχων στην αρχή της χρονιάς και απολογισμό στο τέλος; Γίνεται τακτική ανασκόπηση, απολογισμός και αναθεώρηση των στόχων;

Ναι, έτσι κι αλλιώς κάνουμε και τον ετήσιο, στην αρχή και τον απολογισμό στο τέλος γιατί μας τα ζητάει και η πρωτοβάθμιά, είμαστε και υποχρεωμένοι να τα κάνουμε ούτως η άλλως, αλλά τα κάνουμε και σαν φιλοσοφία δικιά μας, ότι πρέπει να βάλουμε και πέντε στόχους και να δούμε αν είμαστε ευέλικτοι να το γυρίσουμε λίγο διαφορετικά.

-Κάνετε και ανατροφοδότηση, ανασκόπηση σε χρονικό διάστημα μικρότερο του έτους;

Όταν βλέπουμε ότι κάτι δεν τραβάει ή δεν έχουμε τον χρόνο γιατί, δεν ξέρω αν είναι και στις παρακάτω ερωτήσεις αλλά υπάρχει τρομερή έλλειψη χρόνου αυτή τη στιγμή μέσα στο εκπαιδευτικό σύστημα, έτσι όπως έχει γίνει, ε...τρέχουμε να πιάσουμε στόχους και έχουμε χάσει την ουσία ...τα παιδιά, την εκπαίδευση και αυτό που ήταν το νηπιαγωγείο παλιά. Αλλά ναι όταν βλέπουμε ότι κάτι δεν τραβάει ή δεν έχουμε χρόνο ή το αφήνουμε ή το τρέχουμε κάπως περισσότερο γιατί πρέπει να βγει. Κάπως έτσι.

4. Υπάρχει κοινή αντίληψη στη μονάδα για την αναγκαιότητα βελτίωσης διαδικασιών που αφορούν στο παιδαγωγικό έργο, εισαγωγή καινοτομιών, επικοινωνία, σχολικό κλίμα, επιμόρφωση;

Σε γενικές γραμμές ναι. Και είναι και από τις καλές μου χρονιές αυτές, γιατί δεν είναι κάθε χρονιά έτσι, εξαρτάται και από τη φιλοσοφία της κάθε συναδέλφισσας και βέβαια της προϊσταμένης γιατί αυτή είναι που θα συγκεράσει και λίγο τις απόψεις αν και στα νηπιαγωγεία η προϊσταμένη δεν είναι όπως στο δημοτικό ο διευθυντής. Έτσι κι αλλιώς ο σύλλογος είναι πιο δυνατός ακόμη, γιατί στο μέλλον δεν ξέρουμε τι θα γίνει. Έχει να κάνει και με τη φιλοσοφία πιο πολύ και των συναδέλφων και της προϊσταμένης και παιδαγωγικά και με το τι θέλουμε να κάνουμε, τι θέλουμε να πάρουμε...

Β' άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών σχετικά με το ρόλο του εκπαιδευτικού στη Δ.Ο.Π. και στη Δ.Μ.Σ.

1. Συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων σε σχέση με τη λειτουργία και τους στόχους της μονάδας σας; Με ποιο τρόπο;

Για κάποιες δράσεις που είναι να γίνουν ναι. Τώρα για το πρόγραμμα ,έτσι όπως είναι το αναλυτικό είναι αυτό που ακολουθούμε όλοι έτσι κι αλλιώς. Και σε κάποια πράγματα δεν μπορούμε πια να έχουμε και άποψη. Δηλαδή αν σου πει το υπουργείο, πάρα πολύ συχνά πια, «τρέχα να πάρεις αυτό το πρόγραμμα» είμαστε υποχρεωμένοι εμμέσως πλην σαφώς να το πάρουμε.

-Άρα ακολουθείτε κάποια προγράμματα τα οποία σας τα επιβάλλει το υπουργείο ως πούμε;

Ε, στην ουσία μας τα επιβάλλει. Ας πούμε τα εργαστήρια δεξιοτήτων επιβάλλονται πια. Τα εργαστήρια δεξιοτήτων είναι τέσσερις θεματικές ενότητες στην ουσία, που πρέπει κατά τη διάρκεια όλης της χρονιάς να τις αναπτύξουμε, τα ανθρώπινα δικαιώματα, το ευ ζην, το περιβάλλον, το steam που έχει μπει πάρα πολύ στα νηπιαγωγεία η εκπαίδευση , γιατί όλα τα άλλα τα έχουμε, η steam εκπαίδευση μας έλλειπε, όλα τα άλλα είναι λυμένα (σαρκασμός). Αυτά είναι υποχρεωτικά πλέον. Πέρα από το γεγονός ότι εμείς στα νηπιαγωγεία ούτως ή άλλως τα δουλεύαμε πάντα έτσι, πάντα παίρναμε καινοτόμα προγράμματα, θεματικές , γιατί αυτός είναι ο τρόπος που δουλεύεις στα νηπιαγωγεία. Ε, τώρα είσαι υποχρεωμένος να κάνεις και αυτό.

2. Πιστεύετε ότι ο βαθμός συμμετοχής των εκπαιδευτικών στον καθορισμό των στόχων επηρεάζει τον βαθμό επίτευξής τους; για ποιο λόγο;

Κοίταξε.. ποιοι στόχοι, οι γενικοί, οι απλοί, του αναλυτικού προγράμματος , σε ποιους στόχους αναφέρεσαι;

-Οι στόχοι σε μια προσχολική μονάδα είναι πάρα πολλοί, ακριβώς όπως λέτε. Θα ήθελα να μου πείτε συνολικά, και στο πόσο συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων, στο καθορισμό τους, στην υποστήριξή τους, στο παιδαγωγικό κομμάτι στην επικοινωνία με τους γονείς. Κατά πόσο βοηθά να παίρνετε πρωτοβουλίες...

Στη λήψη των αποφάσεων στην ουσία δεν συμμετέχουμε καθόλου είναι αυτές οι αποφάσεις και πρέπει να τις ακολουθήσουμε. Συμμετέχουμε στα πολύ απλά, τα βασικά

που έχουν να κάνουν ξεχωριστά με την κάθε σχολική μονάδα, πόσα προγράμματα θα πάρεις, πόσες εκπαιδευτικές εκδρομές θα πας, στο ευρύτερο πλαίσιο δεν συμμετέχουμε.

Επομένως συμμετέχετε σε ότι έχει να κάνει με τα εκπαιδευτικά πράγματα μέσα σε ένα νηπιαγωγείο. Σε αυτά συμμετέχετε στον καθορισμό των στόχων σωστά;

Ναι σε αυτά συμμετέχουμε. Έχει να κάνει και με τον προγραμματισμό που έχουμε κάνει στην αρχή της σχολικής χρονιάς. Συμμετέχει ο σύλλογος σε ποιο πρόγραμμα θα επιλέξει να πάρει μόνο σε αυτό. Γίνονται προτάσεις από τους εκπαιδευτικούς και αποφασίζουμε.

3. Θεωρείτε ότι η ατομική πρωτοβουλία και η σχετική αυτονομία στη δράση είναι απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων;

Η ατομική πρωτοβουλία.....ναι. Να προτείνουμε δηλαδή από μόνοι μας;

-Ναι.

Ναι είναι σημαντικά. Το κάνουμε έτσι κι αλλιώς ...και ειδικά στα νηπιαγωγεία νομίζω ότι το κάνουμε και πιο πολύ. Η γενική φιλοσοφία του προγράμματος είναι αυτή που είναι. Βέβαια εμείς στην προσχολική είμαστε ακόμη πολύ ελεύθεροι συγκριτικά με το δημοτικό και τη δευτεροβάθμια. Έχουμε ελευθερία κινήσεων απλά μας την κόβουν σιγά σιγά.

4. Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωσή για τη βελτίωσή σας ; Υπάρχει αυτή η δυνατότητα για σας και από ποιον;

Εξαρτάται ..τι αφορά η επιμόρφωση. Το ΙΕΠ κάνει επιμορφώσεις . Έκανε πέρυσι επιμόρφωση Αγγλικών που μας υποχρέωσε εμμέσως πλην σαφώς να την πάρουμε κι εμείς οι νηπιαγωγοί. Την πήραμε.....τι ήταν αυτή επιμόρφωση; Έχει αξία να προχωρώ τικ, τικ, τικ για να προχωρούν οι σελίδες και να το περνάω; Μας κάνουν τόσες πολλές επιμορφώσεις... κάποιες από αυτές απευθύνονται σε ανθρώπους που έχουν τελειώσει ήδη παιδαγωγικά. Πραγματικά δεν αντέχω άλλο να ακούω για παιδαγωγικά. Πραγματικά ca suffit που λένε και οι Γάλλοι.. πραγματικά. Δε θα ξεχάσω πέρυσι αυτό με την επιμόρφωση των αγγλικών που μας υποχρέωσε τις νηπιαγωγούς να την κάνουμε. Εγώ δεν καταλαβαίνω γιατί έπρεπε να κάνω την επιμόρφωση και να ξανακάνω τα παιδαγωγικά συστήματα και να ξανακούσω για τον Vygotsky. Εντάξει, ...τον ξέρω και μου αρέσει, τις θεωρίες του πρεσβεύω αλλά φτάνει... Δεν μπορείς να φανταστείς.. Και τώρα πάλι. Έχουμε πάλι επιμόρφωση γιατί θα αλλάζουν τα προγράμματα, επιμόρφωση

στα νέα αναλυτικά προγράμματα. Πιο πολύ για να λένε ότι κάνει επιμόρφωση παρά για οτιδήποτε άλλο.

-Αρα για σας δεν είναι ουσιαστικές;

Δεν είναι ουσιαστικές. Φαίνεται από τον τρόπο που τις περνάμε. Ανοίγουμε τον υπολογιστή ,διαβάζουμε περνάμε σελίδες... σου λέω πώς το κάνω εγώ με το χέρι στην καρδιά έτσι; ανοίγω σελίδες.....δεν τα ξέρουμε; Πόσες φορές θα τα διαβάσουμε τα καθαρά παιδαγωγικά κομμάτια; Από την άλλη κάποιιοι δεν τις πήρανε , λέγανε να μην τις πάρουμε γιατί δεν θα γίνουν αν δεν υπήρχε αριθμός συμμετοχών. Όμως λες πώς να μην την πάρω που θα έρθει σε λίγο καιρό το e portfolio και άμα δεν έχω κάνει και τρεις επιμορφώσεις του ΙΕΠ, όχι ότι θα σ απολύσουν αλλά θα μπει μες στον φάκελό σου ότι δεν έχεις κάνει τις επιμορφώσεις του ΙΕΠ. Εκεί και παιδαγωγικά και ζανά παιδαγωγικά. Και μπαίνουμε στην τάξη και τα απλά παιδαγωγικά που κάναμε όταν σπουδάζαμε δεν τα κάνουμε πια.

5. Θα έπρεπε να υπάρχουν κάποια μέσα κινητοποίησης για τη βελτίωσή και αύξηση της αποδοτικότητάς σας και ποια θα σας ικανοποιούσε να ήταν;

Καταρχήν το βασικό κίνητρο για μένα θα ήταν να πληρωνόμασταν πιο καλά. Με ένα μισθό που τα 1100 δεν τα φτάνει και με μεταπτυχιακό μέσα έτσι, και λες εντάξει πιά... και μας τρέχεις και κάνε τη μια επιμόρφωση και κάνε από δω, κάνε από κει και τρέχα Εντάξει τώρα. Η να έχει άλλα κίνητρα, δεν ξέρω τι... όχι να σου δίνει τα μόρια όπως είπε κάποια στιγμή... είπε ότι θα μας δίνει μόρια αν κάναμε νομίζω σχολές γονέων το απόγευμα...κάτι τέτοιο είχε ειπωθεί στην αρχή της χρονιάς πάλι που κι αυτό το κομμάτι με τις σχέσεις των γονέων είναι πολύ σημαντικό, έτσι κι αλλιώς. Και κει κάνουμε ότι μπορούμε. Προσπαθούμε να τους έχουμε κάπως κοντά και να κάνουμε κοινές δράσεις και να μπαίνουν στην ιστοσελίδα του σχολείου.

Γ' άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών για την ηγεσία και το ρόλο του προϊστάμενου σε μία μονάδα προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης

1. Τι σημαίνει ηγεσία σε μια μονάδα προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης; Ποιον θεωρείτε αποτελεσματικό προϊστάμενο;

Ο αποτελεσματικός προϊστάμενος δεν πρέπει να φοβάται και πρέπει να μοιράζει ευθύνες.

2. Ποιος πιστεύετε ότι θα έπρεπε να είναι ο ρόλος του σε σχέση με την εφαρμογή της διαδικασίας στόχων;

Νομίζω ότι θα έπρεπε να είναι συντονιστικός. Νομίζω γενικά ένας καλός ηγέτης... θα πρέπει να συγκεράζει τα πράγματα, να τα ενώνει, να βγάζει από τον καθένα το καλύτερο γιατί ποτέ δεν τα πάμε καλά, εδώ δεν τα πάμε καλά με τον εαυτό μας, όχι να τα πάμε καλά με τον άλλο. Να προσπαθεί να ενώσει καταστάσεις και πράγματα, να βγάζει και να αξιοποιεί τις καλύτερες δυνατότητες του καθενός, να είναι πιο διαμεσολαβητικός, κάπως έτσι.....Να είναι ηγέτης όχι διοικητής. Αλλά να παίρνει και καλά λεφτά.

-Αυτό θα ήταν ένα καλό κίνητρο(γέλια)

Μα βλέπω την τρεχάλα που κάνουνε και από τη δική μας την προϊσταμένη... αν έχεις και τα οικονομικά, γιατί οι πιο πολλές έχουν και τα οικονομικά, αν δεν είσαι μαζί με το δημοτικό έχεις και τα οικονομικά του νηπιαγωγείου... και τι παίρνουνε;...ελάχιστα. 150 ευρώ νομίζω ότι είναι το επίδομα ευθύνης μαζί με τις κρατήσεις. Είναι λίγα τα χρήματα για τον κόπο, την κούραση τις ευθύνες που έχεις.

3. Από ποιον χώρο θα ήταν προτιμότερο να είναι ένας προϊστάμενος και για ποιο λόγο; Διοίκησης παιδαγωγικών η να διαθέτει γνώσεις και από τα δυο πεδία;

Να είναι καταρχήν από τον χώρο της εκπαίδευσης, εμένα δεν μου αρέσει το management στο σχολείο να σου πω την αλήθεια, με την σκληρή έννοια του όρου.... δεν είναι ανάγκη να γίνει και το σχολείο μια καπιταλιστική επιχείρηση, να είναι εκπαιδευτικός αλλά να γνωρίζει από τα θέματα διοίκησης, να έχει επιμορφωθεί σε αυτά τα θέματα. Όχι όμως να είναι μάνατζερ. Να γνωρίζει και τα δύο πεδία.

Δ' άξονας: Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών για την αξιολόγηση.

1. Τι γνώμη έχετε για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και την αυτό-αξιολόγηση των σχολικών μονάδων; Με ποια κριτήρια πρέπει να γίνει; Πιστεύετε ότι θα βοηθήσει στην βελτίωση της ποιότητας του έργου που γίνεται;

Για την αξιολόγηση ...ναι... Ποιος αξιολογεί και πώς αξιολογεί. Να τα λύσουμε αυτά και εγώ τη δέχομαι την αξιολόγηση.

-Εσείς τι κριτήρια πιστεύεται ότι πρέπει να έχει;

Καταρχήν νομίζω ότι δεν είναι ανάγκη να αξιολογείς τον άλλον από τα πτυχία ή τα προσόντα. Δεν είναι μόνο αυτό ένα κριτήριο αξιολόγησης γιατί ξέρω και συναδέλφισσες

με πτυχία και προσόντα που δεν... (γέλια.) Δεν έχει να κάνει με τη συσσωρευμένη γνώση η αξιολόγηση, έχει να κάνει με άλλα πράγματα. Δεν ξέρω τι ακριβώς θέλουν να κάνουν εδώ αλλά έτσι όπως το παρουσιάζουν είναι όσο πιο πολλά έχεις τόσο πιο καλός είσαι. Τα κριτήρια δεν θα έπρεπε να είναι μόνο τα τυπικά προσόντα.

- Τι άλλα κριτήρια πιστεύετε ότι θα έπρεπε να έχει;

Τον άλλον πρέπει να τον δεις μέσα στην τάξη. Για μένα αυτό είναι το κυριότερο να το δεις στην τάξη τον άλλον. Πώς λειτουργεί...Εδώ υπάρχουν και περιπτώσεις που στην τάξη γίνεται χαμός και τον συνάδελφο δεν τον κουνά κανείς. Όλοι τα ξέρουμε αυτά. Δεν είναι κάτι καινούργιο. Από την άλλη ποιος θα σε αξιολογήσει μες στην τάξη; Ούτε αυτό που συνέβαινε τα παλιά τα χρόνια που έμπαινε κάποιος και καθόταν ως θεατής στην καρέκλα είναι σωστό. Δεν ξέρω να σου πω και την αλήθεια ποια είναι και η σωστή αξιολόγηση, γιατί ο προϊστάμενος ο δικός σου που σε έχει χρόνια και σε ξέρει και τα πάτε καλά μπορεί να σε βρει καλό, ένας άλλος δεν θα σε βρει καλό. Δεν ξέρω ποια θα πρέπει να είναι η σωστή αξιολόγηση. Και σίγουρα ούτε οι γονείς. Όσο και αν πολλές φορές μπορεί να μας συμπαθούνε και να λένε τα καλύτερα γιατί έχουν ένα πολύ προσωπικό κριτήριο.

2. Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και η αυτό-αξιολόγηση της μονάδας σε σχέση με την επίτευξη των καθορισμένων στόχων θα καθιστούσε τη διαδικασία αντικειμενικότερη; Δώστε λεπτομέρειες για την απάντησή σας.

Αυτό λίγο πολύ είναι αυτό που γίνεται τώρα, με την αξιολόγηση της σχολικής μονάδας που πρέπει να πιάσουμε στόχους, γιατί έχει ξεκινήσει έτσι κι αλλιώς κάνουμε πρόγραμμα για την αυλή του σχολείου, πρέπει να πιάσουμε κάποιους στόχους κι έτσι αξιολογείται. Αλλά αξιολογείται επί της ουσίας από τη συντονίστρια εκπαίδευσης. Αν αυτό εννοούμε, ναι, θα ήταν.

-Ναι αυτό εννοούμε, να αξιολογηθείς πάνω σε στόχους όχι που σου έχουν επιβάλλει, αλλά σε στόχους που έχουν προταθεί και αποφασιστεί από κοινού, από τους εκπαιδευτικούς της μονάδας σε συνεργασία με τον προϊστάμενό τους και έχουν κατατεθεί εγγράφως.

Ναι πιστεύω ότι θα ήταν καλύτερο.

Ε' άξονας. Γενικές ερωτήσεις.

1. Η εφαρμογή της Δ.Μ.Σ

. – έχει κάποιο αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών;

-αντλούν οι εκπαιδευτικοί κάποια μορφή ικανοποίησης από την εφαρμογή της;

Κοίταξε ,απλά θεωρώ ότι δεν μπορείς να τα παίρνεις μεμονωμένα και απομονωμένα από τη γενικότερη πολιτική και την εκπαιδευτική πολιτική μιας άλλης χώρας, ενός άλλου κράτους και να τα εφαρμόζεις εδώ. Επειδή όλα αυτά όπως τα νιώθω και τα βιώνω εγώ είναι τελείως αποσπασματικά.. α τι ωραίο... το management, να το βάλουμε και αυτό. Αλλά έχουμε αφήσει μια εκπαίδευση στο έλεος της τύχης της, έχει αφήσει τους εκπαιδευτικούς να παλεύουν με τα προβλήματα. Ούτε μιλάμε πια ούτε διαμαρτυρόμαστε, αρκούμαστε σε ότι ελάχιστο μας δίνουν , απλά και μόνο για να μην χάσουμε τη θέση μας και όλα καλά καμωμένα. Και πετάμε αυτά τα πολύ ωραία θεωρητικά, αλλά δεν έχουμε φτιάξει τα ολόγυρα. Δεν έχουμε σχολεία, δεν έχουμε βασικές ειδικότητες που θα έπρεπε. Φτιάξε πρώτα το γενικό. Εδώ σου λείπουν βασικές ειδικότητες, βάλε μια ψυχολόγο σε κάθε μονάδα, βάλε παράλληλες όπου χρειάζεται, φτιάξε κτιριακές υποδομές. Είναι τόσα πολλά τα προβλήματα, κτιριακά, μεγάλος αριθμός παιδιών στις τάξεις , παιδιά με διαγνώσεις χωρίς παράλληλες, γονείς που δεν συνεργάζονται, όλ' αυτά όταν υπάρχουν τόσα πολλά προβλήματα να κάνεις τι, ποιους στόχους να πετύχεις; Φτιάξε πρώτα όλα αυτά και μετά ας μιλήσουμε για στόχους.

2. Πιστεύετε τελικά ότι θα μπορούσε να εφαρμοστεί η διοίκηση μέσω στόχων στις μονάδες προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης με επιτυχία;

Πρώτα πρέπει να λύσουμε πολύ βασικά ζητήματα, για να μπορέσουμε να εφαρμόσουμε καινούργια πράγματα που προκύπτουν από το μανατζεμεντ στον χώρο της εκπαίδευσης. Να τους πιάσω τους στόχους, στείλε μου βοηθητικό προσωπικό, ψυχολόγο, γιατί τι να κάνει ένα ΚΕΔΑΣΥ ποιον να πρωτοδεί, κοινωνική λειτουργό γιατί συμβαίνουν πάρα πολλά στις οικογένειες, και όλοι κατηγορούν τον δάσκαλο Τι να προκάνει ο δάσκαλος πια. Στήριξε τα σχολεία τους εκπαιδευτικούς και τα παιδιά και μετά να σου πιάσω όποιους στόχους θες.

Σας ευχαριστώ θερμά για τη συμμετοχή σας, για την πολύτιμη βοήθειά σας καθώς και για το χρόνο που διαθέσατε.

ΣΝ5

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το προφίλ των ερωτώμενων και το επίπεδο εκπαίδευσης τους.

Δημογραφικά στοιχεία / Κοινωνικά χαρακτηριστικά – Σπουδές - Εργασιακή εμπειρία.

1. Φύλο : **Γυναίκα**
2. Ηλικιακή ομάδα ανήκετε ;
25-35 , 36-45 ,
46-55 , 55+ ,
3. Ειδικότητα : **ΠΕ60 Νηπιαγωγός**
4. Οικογενειακή κατάσταση: **έγγαμος** , άγαμος
5. Δήμος/Γραφείο εκπαίδευσης στον οποίο υπηρετείτε:
παιδικός σταθμός / νηπιαγωγείο
6. Εκπαιδευτικό ίδρυμα αποφοίτησης: **Ε.Κ.Π.Α**
7. Εκτός των βασικών σπουδών άλλες σπουδές που έχετε
Άλλο πτυχίο
Μετεκπαίδευση / **επιμόρφωση**
Μεταπτυχιακός Τίτλος : έχει ληφθεί , σε εξέλιξη
Διδακτορικό: έχει ληφθεί , σε εξέλιξη
8. Ξένες γλώσσες (αναφέρετε): **Αγγλικά, Γαλλικά.**
9. Γνώση Η/Υ : **Ναι** , Όχι
10. Πριν πόσα χρόνια ολοκληρώσατε τις σπουδές σας; **30**
11. Έτη εργασίας στην προσχολική εκπαίδευση:**15**
12. Έτη υπηρεσίας στο παρόν/νηπιαγωγείο: **2**
13. Θέση ευθύνης τώρα ή στο παρελθόν: **Τώρα , προϊσταμένη**

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Α΄ άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών σχετικά με την φιλοσοφία Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης μέσω στόχων.

1. Γνωρίζετε την φιλοσοφία της ολικής ποιότητας και τη Διοίκηση μέσω στόχων ως εργαλείο επίτευξης αυτής; Αν ναι από που έχετε αυτές τις γνώσεις;

Να είμαι ειλικρινής, δεν έχω ιδιαίτερες γνώσεις. Κάτι είχα ακούσει ότι η διοίκηση είναι ευθύνη όλων που συμμετέχουν στην εκπαιδευτική μονάδα, αλλά δεν μπορώ να πω ότι έχω ιδιαίτερες γνώσεις στο κομμάτι αυτό.

2. Υπάρχει ένα όραμα ποιότητας με σαφώς διατυπωμένους στόχους σε σχέση με την ποιότητα παροχής εκπαίδευσης στο σχολείο σας το οποίο σας έχει κοινοποιηθεί από τη διεύθυνση και υπάρχει η δέσμευση όλων σε αυτό; -Αν ναι, Οι στόχοι τι αφορούν; -Αν όχι, Θεωρείτε ότι θα ήταν βοηθητικό να υπάρχει;

Αυτή τη στιγμή καλούμαστε από την περσινή χρονιά να κάνουμε σχέδια δράσης στο σχολείο, οι στόχοι βέβαια δεν διατυπώνονται από την πρωτοβάθμια, διατυπώνονται από το σχολείο, από τις εκπαιδευτικούς εκεί, αλλά θεωρώ ότι είναι κάτι παραπλήσιο γιατί είναι σαφώς διατυπωμένοι στόχοι.

-Οι στόχοι αυτοί συνήθως τι αφορούν;

Ανάλογα το σχέδιο δράσης που αναλαμβάνουμε. Δεν είναι κάτι που μας κατευθύνει η διεύθυνση, μας έχει δώσει κάποιους άξονες και επιλέγουμε κάποιον από αυτούς. Για παράδειγμα τη φετινή χρονιά εμείς έχουμε επιλέξει το να αναπτύξουμε τη βιβλιοθήκη στο σχολείο μας και να έχουμε δανειστική βιβλιοθήκη με βιβλία και για γονείς και για παιδιά.

-άρα αυτό θα λέγαμε ότι είναι και ένα όραμα ίσως;

Βέβαια. Εμείς επειδή είμαστε και ένα καινούργιο σχολείο έχουμε ξεκινήσει από την προηγούμενη χρονιά και είχαμε θέσει και συμπληρωματικούς στόχους και φέτος αποφασίσαμε να το εξειδικεύσουμε στο θέμα της σχολικής βιβλιοθήκης

3. Κάνετε ως σχολείο προγραμματισμό ενεργειών , δράσεων , στόχων στην αρχή της χρονιάς και απολογισμό στο τέλος; Γίνεται τακτική ανασκόπηση, απολογισμός και αναθεώρηση των στόχων;

Παλαιότερα γινόταν off the record. Δηλαδή πάντοτε όταν ξεκινάγαμε τη σχολική χρονιά γιατί δεν ήμασταν πάντα οι ίδιοι εκπαιδευτικοί, κάναμε... θέταμε κάποιους στόχους τουλάχιστον πώς θα δουλέψουμε, πώς θα μπορέσουμε να έχουμε μία συνεργασία μεταξύ μας και στο τέλος της χρονιάς πάντοτε κάναμε έναν απολογισμό. Από την περσινή χρονιά όμως και μετά αυτό γίνεται οργανωμένα γιατί καλούμαστε να κάνουμε αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και κυρίως να κάνουμε απολογισμό της σχολικής μας δράσης που έχουμε αναλάβει δηλαδή με στόχους σαν σχολική μονάδα.

-Κάνετε και ενδιάμεσα κάποιον απολογισμό;

Βέβαια, βέβαια.

-Ο οποίος είναι επίσημος, κατατίθεται εγγράφως;

Επίσημος, καταγράφονται όλα αυτά και ανεβαίνουν και στην πλατφόρμα του ΙΕΠ.

4. Υπάρχει κοινή αντίληψη στη μονάδα για την αναγκαιότητα βελτίωσης διαδικασιών που αφορούν στο παιδαγωγικό έργο, εισαγωγή καινοτομιών, επικοινωνία, σχολικό κλίμα, επιμόρφωση;

Αυτό δεν ισχύει πάντοτε. Είναι θέμα εκπαιδευτικών. Κατ' ανάγκην βέβαια για να καταλήξουμε σε κάποια σχέδια δράσης για τα εργαστήρια δεξιοτήτων που τώρα υπάρχουν στον χώρο του σχολείου, πρέπει να επικοινωνήσουμε και να έχουμε κάποια επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ μας. Τώρα αυτό το πόσο θα καταφέρουμε να επικοινωνήσουμε είναι ένα άλλο θέμα αλλά γενικά προσπαθούμε να το κάνουμε.

Β' άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών σχετικά με το ρόλο του εκπαιδευτικού στη Δ.Ο.Π. και στη Δ.Μ.Σ.

1. Συμμετέχουν όλοι στη λήψη αποφάσεων σε σχέση με τη λειτουργία και τους στόχους της μονάδας σας;

Ναι, ναι.

Με ποιο τρόπο;

Συνήθως κάνουμε σύλλογο διδασκόντων που είναι αρκετά δύσκολο λόγω ωραρίου , επικοινωνούμε και εκτός σχολείου μέσω του viber ή με κατ' ιδίαν συναντήσεις, κάπως έτσι.

2. Πιστεύετε ότι ο βαθμός συμμετοχής των εκπαιδευτικών στον καθορισμό των στόχων επηρεάζει τον βαθμό επίτευξής τους; για ποιο λόγο;

Βέβαια. Αν δεν συμμετέχουν, αν δεν συναινέσουν, αν δεν είναι κοινή απόφαση όλων, δεν μπορεί να προχωρήσει.

3. Θεωρείτε ότι η ατομική πρωτοβουλία και η σχετική αυτονομία στη δράση είναι απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων;

Βέβαια και αυτό το θεωρώ σημαντικό. Άλλο το να ακολουθείς στόχους που, ...οι στόχοι είναι κοινοί είπαμε. Αλλά πρέπει να υπάρχει πρωτοβουλία γιατί μέσα από αυτό θα βγουν και άλλα πράγματα. Εξάλλου αυτά τα σχέδια που αναλαμβάνουμε είναι τόσο διευρυμένα που πολύ δύσκολα μπορούν να γίνουν από ένα άτομο. Δεν μπορούν να επιτευχθούν. Οπότε πρέπει και να συνεργαστούμε αλλά πρέπει να υπάρχει και ατομική πρωτοβουλία. Και από κει και πέρα θα δούμε που οδηγεί και τι αποτελέσματα θα έχει.

4. Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωσή για τη βελτίωσή σας ;

Οι επιμορφώσεις θεωρώ ότι είναι πάντοτε υπέρ των εκπαιδευτικών. Η διαφορά είναι ότι αυτή τη στιγμή οι επιμορφώσεις είναι εξαιρετικά πολλές. Είναι πολλά τα πράγματα που έχουν εισαχθεί στον χώρο μας, πολλά καινούργια πράγματα, επιμορφωνόμαστε συνέχεια και δεν υπάρχει χρόνος για τίποτα.

- Από ποιον γίνονται αυτές οι επιμορφώσεις;

Τη δυνατότητα αυτή μας τη δίνει το ΙΕΠ με πάρα πολλές επιμορφώσεις, δηλαδή ήδη τον τελευταίο ενάμιση χρόνο έχουμε κάνει τουλάχιστον τέσσερις επιμορφώσεις. Είναι πάρα πολλά αυτά, μαζί με εργασίες, παρουσιάσεις, .. τέλος πάντων δεν είναι εύκολο αυτό το κομμάτι μαζί με όλα αυτά που τρέχουν στη διάρκεια της χρονιάς και το εκπαιδευτικό κομμάτι....τέλος πάντων συσσωρεύονται πάρα πολλά πράγματα για να μπορούμε να είμαστε πλήρως αποδοτικοί σε όλα.

5. Θα έπρεπε να υπάρχουν κάποια μέσα κινητοποίησης για τη βελτίωσή και αύξηση της αποδοτικότητάς σας και ποια θα σας ικανοποιούσε να ήταν;

Θεωρώ ότι όλα αυτά που πρέπει να γίνουν είτε είναι τα εργαστήρια είτε είναι τα σχέδια δράσης στο χώρο του νηπιαγωγείου μας κινητοποιούν. Μολονότι όλοι αγανακτούμε λόγω του όγκου εργασίας, βλέπω ότι τελικά φέτος που είναι η δεύτερη χρονιά όλα αυτά μας έχουν κάνει να βελτιωθούμε και να μη μας ξενίζουν να μην μας κουράζουν τόσο πολύ,

αλλά γενικά στέκομαι στον φόρτο εργασίας. Αυτή τη στιγμή είναι εξαιρετικά μεγάλος μαζί με όλα αυτά και δεν ξέρω αν θα μπορέσουμε να ικανοποιηθούμε από τα αποτελέσματα τόσο πολύ όσο αν γίνονταν σε μεγαλύτερο εύρος χρόνου.

Γ' άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών για την ηγεσία και το ρόλο του προϊστάμενου σε μία μονάδα προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης

1. Τι σημαίνει ηγεσία σε μια μονάδα προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης; Ποιον θεωρείτε αποτελεσματικό προϊστάμενο;

Θεωρώ ότι είναι αυτός τέλος πάντων που θα διεκπεραιώσει μια σειρά από καθήκοντα για να λειτουργήσει αποτελεσματικά μια σχολική μονάδα...αποτελεσματικός θεωρώ ότι είναι ο προϊστάμενος που καταφέρνει να μην ασκεί εξουσία παράλα αυτά να είναι υποστηρικτικός, να παρακινεί και τους άλλους εκπαιδευτικούς, να διατηρεί ένα ομαλό κλίμα συνεργασίας και επικοινωνίας μέσα στο σχολείο.

2. Ποιος πιστεύετε ότι θα έπρεπε να είναι ο ρόλος του σε σχέση με την εφαρμογή της διαδικασίας στόχων;

Θεωρώ ότι είναι και αυτός ένα μέλος της ομάδας. Μερικές φορές όμως δυστυχώς πρέπει να είναι πιο πολύ παρακινητής. Δεν δικαιολογώ αυτή τη στιγμή εκπαιδευτικούς αλλά κάποιοι εκπαιδευτικοί είναι λιγάκι αμελείς, δεν έχουν αντιληφθεί πόσο θα πρέπει να συνεργαστούν για την επιτυχία αυτών των στόχων και αναγκαστικά πιέζει λίγο παραπάνω καταστάσεις ενώ δεν θα έπρεπε.

3. Από ποιον χώρο θα ήταν προτιμότερο να είναι ένας προϊστάμενος και για ποιο λόγο; Διοίκησης παιδαγωγικών η να διαθέτει γνώσεις και από τα δυο πεδία;

Και από τα δύο, δεν γίνεται διαφορετικά. Σίγουρα δεν γίνεται διαφορετικά. Δηλαδή αν δεν γνωρίζει τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η τάξη, πως λειτουργεί το σχολείο και ποια προβλήματα αντιμετωπίζουν οι συνάδελφοι δεν γίνεται ούτε να είσαι υποστηρικτικός ούτε να σκεφτείς πως μπορείς να βοηθήσεις σε κάποιες καταστάσεις που αντιμετωπίζουν οι συνάδελφοι. Αλλά αν δεν γνωρίζεις και κάποια διοικητικά, δηλαδή για μένα που ήταν πέρυσι η πρώτη μου χρονιά στην κυριολεξία τρελάθηκα, και αυτό να καταγραφεί παρακαλώ.

Δ' άξονας: Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών για την αξιολόγηση.

1. Τι γνώμη έχετε για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και την αυτό-αξιολόγηση των σχολικών μονάδων; Με ποια κριτήρια πρέπει να γίνει; Πιστεύετε ότι θα βοηθήσει στην βελτίωση της ποιότητας του έργου που γίνεται;

Εδώ παίρνει πάρα πολύ συζήτηση. Θεωρώ, είμαι υπέρ της αξιολόγησης γενικά σε όλες της τις φάσεις γιατί θεωρώ ότι μας πάει ένα βήμα μπροστά. Το θέμα είναι από ποιους θα γίνει, το πως ακριβώς θα γίνει, διατυπώνονται κάποια πράγματα δεν συμφωνώ με όλα αυτά, βλέπω για παράδειγμα οι συνάδελφοι που έχουν πάρα πολλά χαρτιά, είτε είναι μεταπτυχιακά, είτε είναι επιμορφώσεις δεν είναι τόσο αποδοτικοί μέσα στην τάξη, ήδη από πέρυσι έχουν μπει συνάδελφοι στις τάξεις με μεταπτυχιακά αλλά δυστυχώς θεωρούν τους εαυτούς τους ανώτερους από μας που δεν έχουμε αλλά στην πράξη δυστυχώς δεν μπορούν να είναι αποτελεσματικοί και δεν προσπαθούν να είναι αποδοτικοί γιατί κάθε νέος συνάδελφος θα κάνει την πορεία του έτσι όπως ξεκινήσαμε και εμείς. Αλλά τουλάχιστον δεχόμαστε ότι ήμασταν νέοι. Σήμερα οι συγκεκριμένοι δεν δέχονται ότι δεν μπορούν να είναι αποτελεσματικοί στην τάξη. Μας χρειάζεται η αξιολόγηση αλλά το πως θα γίνει είναι μια μεγάλη συζήτηση.

Τώρα ως προς την αυτοαξιολόγηση των σχολικών μονάδων θεωρώ ότι πάντα πρέπει να γίνεται, τώρα γιατί πρέπει να βγαίνει στο blog του σχολείου εγώ δεν συμφωνώ, γιατί έχω παρατηρήσει ότι πολλοί συνάδελφοι κάνοντας αυτή την αυτοαξιολόγηση αναφέρουν ψευδή στοιχεία και σε αυτό δεν συναινώ. Θεωρώ ότι έχουμε τον δρόμο μας αυτό δεν χρειάζεται να βγαίνει προς τα έξω σε γονείς, στην κοινότητα που να μπορεί να το διαβάξει ο οποιοσδήποτε. Θα γίνουν σφάλματα αλλά από κει και πέρα κάποιος δεν μπορεί να ξεχωρίσει κατά πόσον τα δικά μου τα σχόλια είναι ειλικρινή γιατί αυτά ισχύουν, έτσι τα κατάφερα και ένας άλλος που λέει ψέματα και θεωρητικά τα πέτυχε όλα και είναι εξαιρετικός και παραγωγικός στο έργο του και θεωρείται ότι είναι καλύτερος. Άρα λοιπόν θεωρώ ότι μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση ποιότητας του έργου αλλά θέλει πολλή συζήτηση για το πως θα γίνει.

2. Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και η αυτό-αξιολόγηση της μονάδας σε σχέση με την επίτευξη των καθορισμένων στόχων θα καθιστούσε τη διαδικασία αντικειμενικότερη; Δώστε λεπτομέρειες για την απάντησή σας.

Μα όταν θα απαντήσουμε με ειλικρίνεια θεωρώ ότι ναι. Τώρα από κει και πέρα όταν τα παρουσιάζομε όλα τέλεια και δυστυχώς γίνεται και από το υπουργείο όλο αυτό που πολλές

φορές παρουσιάζει τα πάντα τέλεια ότι έγιναν, αλλά και από την πλευρά των εκπαιδευτικών. Δεν είναι έτσι τα πράγματα

Ε' άξονας. Γενικές ερωτήσεις.

1. Η εφαρμογή της Δ.Μ.Σ

. – έχει κάποιο αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών;

Σίγουρα, ναι.

-αντλούν οι εκπαιδευτικοί κάποια μορφή ικανοποίησης από την εφαρμογή της;

Για να είμαι ειλικρινής, αυτοί που ενδιαφέρονται να είναι αποτελεσματικοί, θα πάρουν ικανοποίηση. Υπάρχουν άλλοι που δεν τους ενδιαφέρει.

2. Πιστεύετε τελικά ότι μπορεί να εφαρμοστεί η διοίκηση μέσω στόχων στις μονάδες προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης με επιτυχία;

Ναι, ναι σίγουρα και θεωρώ ότι θα πάμε και παραπέρα. Θα βοηθήσει αυτό και τους προϊσταμένους και τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς.

Σας ευχαριστώ θερμά για τη συμμετοχή σας για την πολύτιμη βοήθειά σας καθώς και για το χρόνο που διαθέσατε

Να είστε καλά.

ΣΝ6

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το προφίλ των ερωτώμενων και το επίπεδο εκπαίδευσης τους.

Δημογραφικά στοιχεία / Κοινωνικά χαρακτηριστικά – Σπουδές - Εργασιακή εμπειρία.

1. Φύλο : **Γυναίκα**

2. Ηλικιακή ομάδα ανήκετε ;

25-35 , 36-45 ,

46-55 , 55+ ,

3. Ειδικότητα : **ΠΕ 60 Νηπιαγωγός**

4. Οικογενειακή κατάσταση: **έγγαμος** , άγαμος

5. Δήμος στον οποίο υπηρετείτε:

παιδικός σταθμός / **νηπιαγωγείο**

6. Εκπαιδευτικό ίδρυμα αποφοίτησης: **Τμήμα νηπιαγωγών Παν. Δυτ. Μακεδονίας**

7. Εκτός των βασικών σπουδών άλλες σπουδές που έχετε

Άλλο πτυχίο

Μετεκπαίδευση / επιμόρφωση

Μεταπτυχιακός Τίτλος : **έχει ληφθεί** , σε εξέλιξη

Διδακτορικό: **έχει ληφθεί** , σε εξέλιξη

8. Ξένες γλώσσες (αναφέρετε): **Αγγλικά**

9. Γνώση Η/Υ : **Ναι** , Όχι

10. Πριν πόσα χρόνια ολοκληρώσατε τις σπουδές σας; **10**

11. Έτη εργασίας στην προσχολική εκπαίδευση: **3**

12. Έτη υπηρεσίας στον παρόντα παιδικό σταθμό /νηπιαγωγείο: **από τον Σεπτέμβρη**

13. Θέση ευθύνης τώρα ή στο παρελθόν: **όχι**

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Α΄ άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών σχετικά με την φιλοσοφία Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης μέσω στόχων.

1. Γνωρίζετε την φιλοσοφία της ολικής ποιότητας και τη Διοίκηση μέσω στόχων ως εργαλείο επίτευξης αυτής;

Όχι

-Δεν έχετε ξανακούσει αυτούς τους όρους;

Όχι δεν τους γνωρίζω.

-Ήταν αρκετές αυτές οι πληροφορίες που σας έδωσα στην αρχή, στο πρωτόκολλο της συνέντευξης για να έχετε μια ιδέα τι αφορούν αυτοί οι δύο όροι;

Μία γενική ιδέα μου την έδωσαν, ναι.

2. Υπάρχει ένα όραμα ποιότητας με σαφώς διατυπωμένους στόχους σε σχέση με την ποιότητα παροχής εκπαίδευσης στο σχολείο σας το οποίο σας έχει κοινοποιηθεί από τη διεύθυνση και υπάρχει η δέσμευση όλων σε αυτό;

Κοιτάζτε , με τη σαφή έννοια του όρου όχι δεν υπάρχουν κάποιοι στόχοι. Παρόλα αυτά μέσα στο πλαίσιο της αξιολόγησης , μέσα στο οποίο θέλω να πω ότι υπάρχουν κάποιοι άξονες και ο κάθε άξονας στοχεύει κάπου, έχουμε αναλάβει σαν σχολική μονάδα την εκπόνηση κάποιου άξονα με συγκεκριμένους στόχους. Παρόλα αυτά όσον αφορά το παιδαγωγικό κομμάτι όχι δεν μας έχουν δοθεί από τη διεύθυνση.

-Σας έχει δοθεί από τη συντονίστρια ή από το υπουργείο έχει δοθεί αυτό το σχέδιο;

Από το υπουργείο αρχικά και στη συνέχεια οι συντονιστές έχουν αναλάβει να διεκπεραιώσουν όλα τα υπόλοιπα κομμάτια.

-Σε αυτό λοιπόν έχουν δεσμευτεί οι συνεργάτες σας ότι θα το υλοποιήσετε;

Τυπικά ναι. Παρόλα αυτά δεν γίνεται κάτι επί της ουσίας ,μάλλον δεν γίνεται κάτι με τον τρόπο που θέλουν από τη διεύθυνση και από το υπουργείο να πραγματοποιηθεί . το κάνουμε με άλλους τρόπους.

-Και στο παιδαγωγικό κομμάτι δεν υπάρχει επίσης από ότι μου είπατε κάποιο όραμα στο οποίο να έχει κοινοποιηθεί και έχετε δεσμευτεί επίσημα εσείς;

Όχι, επίσημα όχι δεν υπάρχει.

-Αν όχι, Θεωρείτε ότι θα ήταν βοηθητικό να υπάρχει;

Ναι θα ήταν.

3. Κάνετε ως σχολείο προγραμματισμό ενεργειών , δράσεων , στόχων στην αρχή της χρονιάς και απολογισμό στο τέλος; Γίνεται τακτική ανασκόπηση, απολογισμός και αναθεώρηση των στόχων;

Και πάλι επανέρχομαι στο κομμάτι της αξιολόγησης που έχουμε αναλάβει κάποιον άξονα. Επάνω σε αυτό βλέπουμε τι μπορούμε να κάνουμε και τι όχι αλλά και πάλι είναι σε τυπικό επίπεδο μόνο, καθώς δεν έχουν γίνει κάποιες άλλες συνελεύσεις των διδασκόντων που να αφορούν αυτό το κομμάτι και έχουμε αποφασίσει σαν σύλλογος επειδή θα πρέπει να δώσουμε κάποια απάντηση σαν σχολείο στο υπουργείο σε αυτό το κομμάτι ότι θα ακολουθήσουμε τη γραμμή του συνδικαλιστικού οργάνου που συνεργαζόμαστε. Αλλά στην πράξη δεν έχει γίνει κάτι άλλο.

4. Υπάρχει κοινή αντίληψη στη μονάδα για την αναγκαιότητα βελτίωσης διαδικασιών που αφορούν στο παιδαγωγικό έργο, εισαγωγή καινοτομιών, επικοινωνία, σχολικό κλίμα, επιμόρφωση;

Εννοείται αυτό πως υπάρχει, γιατί θέλουμε τη βελτίωση και σε ατομικό επίπεδο εμείς οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί αλλά και σε επίπεδο παιδιών οπότε γίνονται και οι αντίστοιχες κινήσεις , να παρακολουθούμε τις επιμορφώσεις ή να προσπαθούμε να εντασσόμαστε σε προγράμματα συνεργασίας μεταξύ των σχολείων και έτσι να συμβάλλουμε στην περαιτέρω μόρφωση των παιδιών.

Β' άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών σχετικά με το ρόλο του εκπαιδευτικού στη Δ.Ο.Π. και στη Δ.Μ.Σ.

1. Συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων σε σχέση με τη λειτουργία και τους στόχους της μονάδας σας; Με ποιο τρόπο;

Ναι, βέβαια συμμετέχουμε όλοι οι εκπαιδευτικοί καθώς ανά διαστήματα γίνονται οι σύλλογοι διδασκόντων όπου τίθενται κάποια θέματα και έπειτα με εξαιρετικά

δημοκρατικές διαδικασίες αποφασίζουμε από κοινού για το πως θα κινηθούμε από κει και πέρα.

2. Πιστεύετε ότι ο βαθμός συμμετοχής των εκπαιδευτικών στον καθορισμό των στόχων επηρεάζει τον βαθμό επίτευξής τους; για ποιο λόγο;

Εννοείται πως τον επηρεάζει με θετικό πρόσημο εννοώ, καθώς '- έτσι θεωρώ εγώ τουλάχιστον- όταν κάποιος εμπλέκεται άμεσα σε μία τέτοια διαδικασία έχει περισσότερο κίνητρο να τη φέρει σε πέρας και να έχει και ένα καλό αποτέλεσμα.

3. Θεωρείτε ότι η ατομική πρωτοβουλία και η σχετική αυτονομία στη δράση είναι απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων;

4. Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωσή για τη βελτίωσή σας ; Υπάρχει αυτή η δυνατότητα για σας και από ποιον;

Εννοείται ότι είναι πολύ χρήσιμη ή επιμόρφωση γιατί στην ουσία γίνονται για να μας μάθουν και κάποια πράγματα ακόμη και να μοιραστούν οι εμπειρίες οι εκπαιδευτικοί και έτσι να εμπλουτίσουμε ακόμη περισσότερο τις γνώσεις μας. Υπάρχουν διάφοροι φορείς που τις πραγματοποιούν, τόσο δημόσιοι όσο και ιδιωτικές πρωτοβουλίες, τις οποίες όσο μπορούμε τις παρακολουθούμε.

5. Θα έπρεπε να υπάρχουν κάποια μέσα κινητοποίησης για τη βελτίωσή και αύξηση της αποδοτικότητάς σας και ποια θα σας ικανοποιούσε να ήταν;

Εδώ πέρα η αλήθεια είναι ότι δεν ξέρω τι να απαντήσω. Ναι θα έπρεπε να υπάρχουν, πάντα θα έπρεπε να υπάρχουν κάποια κίνητρα περισσότερα αλλά ως προς το ποια θα μπορούσαν να είναι δεν μπορώ να σας πω κάτι.

Γ' άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών για την ηγεσία και το ρόλο του προϊστάμενου σε μία μονάδα προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης

1. Τι σημαίνει ηγεσία σε μια μονάδα προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης; Ποιον θεωρείτε αποτελεσματικό προϊστάμενο;

Ηγεσία σημαίνει να μπορεί κάποιος να είναι στο τιμόνι χωρίς απαραίτητα να σημαίνει ότι είναι πιο πάνω από τους υπόλοιπους. Να κινητοποιεί τους άλλους με τρόπο που να τους κάνει να μπορούν να συνεργάζονται με αρμονία και νομίζω ότι αυτό είναι και ένα από τα κριτήρια για να είναι αποτελεσματικός. Γιατί έτσι θα μπορέσει να εμπνεύσει και εμπιστοσύνη και στους υπόλοιπους συναδέλφους του.

2. Ποιος πιστεύετε ότι θα έπρεπε να είναι ο ρόλος του σε σχέση με την εφαρμογή της διαδικασίας στόχων;

Συντονιστικός και διεκπεραιωτικός. Να μπορεί να οργανώνει τα πράγματα με τρόπο που να μπορούν να πραγματοποιηθούν και να έχει τη δυνατότητα να μεταπηδά οποιαδήποτε εμπόδια παρουσιάζονται. Και να διευκολύνει με αυτόν τον τρόπο τους υπόλοιπους συναδέλφους.

3. Από ποιον χώρο θα ήταν προτιμότερο να είναι ένας προϊστάμενος και για ποιο λόγο; Διοίκησης παιδαγωγικών η να διαθέτει γνώσεις και από τα δυο πεδία;

Ιδανικά θα ήταν καλό να διαθέτει γνώσεις και από τα δύο πεδία. Πρακτικά όμως αυτό δεν είναι εφικτό. Επομένως το να έχει παιδαγωγικές γνώσεις γιατί μιλάμε για σχολεία, για χώρους όπου εκπαιδεύονται τα παιδιά είναι απαραίτητο για να μπορέσει να έχει και το κατάλληλο αποτέλεσμα σε αυτό που θέλει.

Δ' άξονας: Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών για την αξιολόγηση.

1. Τι γνώμη έχετε για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και την αυτό-αξιολόγηση των σχολικών μονάδων; Με ποια κριτήρια πρέπει να γίνει; Πιστεύετε ότι θα βοηθήσει στην βελτίωση της ποιότητας του έργου που γίνεται;

Η αλήθεια είναι ότι δεν συμφωνώ με τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η αξιολόγηση καθώς ενέχει και την απειλή του δεν ξέρω τι θα απογίνω αύριο. Δηλαδή θα αξιολογηθώ αυτή τη στιγμή και να κριθώ ότι είμαι κάτω του μέσου όρου μπορεί την επόμενη χρονιά να μην εργάζομαι. Το ιδανικό θα μπορούσε να ήταν να δίνει στον εκπαιδευτικό τη δυνατότητα να κρίνει τον εαυτό του, στην αρχή μάλλον να θέτει κάποιους στόχους για τον εαυτό του αρχικά και έπειτα να επανέρχεται και να βλέπει τι έχω πετύχει ; το πέτυχα; Τι έχω κάνει λάθος και έτσι να καταλήγουμε στην αυτοβελτίωση. Με αυτό τον τρόπο θα ήθελα να έχω την αξιολόγηση και την αυτό-αξιολόγηση

2. Εμμέσως πλην σαφώς μου απαντήσατε και στην επόμενη ερώτηση που ήθελα να σας κάνω η οποία ήταν αν θεωρείτε ότι η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και η αυτό-αξιολόγηση της μονάδας σε σχέση με την επίτευξη των καθορισμένων στόχων θα καθιστούσε τη διαδικασία αντικειμενικότερη. Επομένως, αν κατάλαβα καλά από την προηγούμενη απάντησή σας θεωρείται ότι κάτι τέτοιο όντως θα έκανε τη διαδικασία αντικειμενικότερη;

Ναι με αυτόν τον τρόπο ναι. Μπορεί ο εκάστοτε εκπαιδευτικός να κάνει μια εσωτερική ανασκόπηση ελεύρα, χωρίς να έχει τον φόβο ότι θα χάσει τη δουλειά του αλλά περισσότερο με το κίνητρο ότι θα γίνω καλύτερος.

Ε΄ άξονας. Γενικές ερωτήσεις.

1. Η εφαρμογή της Δ.Μ.Σ

. – έχει κάποιο αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών;

Εδώ θα σας δώσω μια απάντηση που θα έχει δύο σκέλη και αυτό γιατί υπάρχουν πολλοί άνθρωποι που θα τους βοηθούσε να υπάρχει μια στοχοθεσία γιατί είναι άνθρωποι που τους αρέσει να οργανώνονται και έτσι να λειτουργούν με αυτόν τον τρόπο πιο αποτελεσματικά. Υπάρχουν και εκπαιδευτικοί όμως που όταν τους θέτεις αυτή τη στοχοθεσία είναι σαν να τους περιορίζεις και αδυνατούν μετά να λειτουργήσουν αποτελεσματικά γιατί είναι προσκολλημένοι σε αυτό και χάνουν όλο το υπόλοιπο.

-Αν η στοχοθεσία αφορούσε στόχους που είχαν διαμορφώσει οι ίδιοι σε συνεργασία με τον προϊστάμενό τους ;

Τότε ναι θα μπορούσε να λειτουργήσει αποτελεσματικά.

- κάτω από αυτή τη συνθήκη την οποία περιγράψαμε θα μπορούσαν οι εκπαιδευτικοί να αντλούν κάποια μορφή ικανοποίησης από την εφαρμογή της;

Τότε πιστεύω πως ναι. Θα ένιωθαν περισσότερο σίγουροι και για τον εαυτό τους ότι κάτι κάνουν καλά.

2. Πιστεύετε τελικά μετά από τη συζήτηση που είχαμε ότι μπορεί να εφαρμοστεί η διοίκηση μέσω στόχων στις μονάδες προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης με επιτυχία;

Ναι αλλά υπό όρους. Ν ανταποκρίνεται στις ικανότητες και δυνατότητες της σχολικής μονάδας, να συμβαδίζει με το διδακτικό δυναμικό που υπάρχει στο σχολείο, μόνο έτσι μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά και να έχει κάποιο αποδοτικό ρόλο όλο αυτό.

Σας ευχαριστώ θερμά για τη συμμετοχή σας, για την πολύτιμη βοήθειά σας καθώς και για το χρόνο που διαθέσατε.

Εγώ ευχαριστώ πολύ που μου δόθηκε αυτός ο χρόνος και καλή συνέχεια.

ΣΝ7

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το προφίλ των ερωτώμενων και το επίπεδο εκπαίδευσης τους.

Δημογραφικά στοιχεία / Κοινωνικά χαρακτηριστικά – Σπουδές - Εργασιακή εμπειρία.

1. Φύλο : **Γυναίκα**

2. Ηλικιακή ομάδα ανήκετε ;

25-35 , 36-45 ,

46-55 , 55+ ,

3. Ειδικότητα :

4. Οικογενειακή κατάσταση: **έγγαμος , άγαμος**

5. Δήμος στον οποίο υπηρετείτε:

παιδικός σταθμός / νηπιαγωγείο

6. Εκπαιδευτικό ίδρυμα αποφοίτησης: **Ε.Κ.Π.Α.**

7. Εκτός των βασικών σπουδών άλλες σπουδές που έχετε

Άλλο πτυχίο

Μετεκπαίδευση / επιμόρφωση

Μεταπτυχιακός Τίτλος : **έχει ληφθεί , σε εξέλιξη**

Διδακτορικό: **έχει ληφθεί , σε εξέλιξη**

8. Ξένες γλώσσες (αναφέρετε): **Αγγλικά άριστη**

9. Γνώση Η/Υ : **Ναι άριστη , Όχι**

10. Πριν πόσα χρόνια ολοκληρώσατε τις σπουδές σας; **9**

11. Έτη εργασίας στην προσχολική εκπαίδευση: **3**

12. Έτη υπηρεσίας στον παρόντα παιδικό σταθμό /νηπιαγωγείο: **1**

13. Θέση ευθύνης τώρα ή στο παρελθόν: **Όχι**

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Α΄ άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών σχετικά με την φιλοσοφία Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης μέσω στόχων.

1. Γνωρίζετε την φιλοσοφία της ολικής ποιότητας και τη Διοίκηση μέσω στόχων ως εργαλείο επίτευξης αυτής;

Όχι.

-Από αυτά που ανέφερα στο πρωτόκολλο καλύπτεστε ώστε να έχετε μία εικόνα γενική και τι αφορούν οι δυο αυτοί όροι;

Ναι.

2. Υπάρχει ένα όραμα ποιότητας με σαφώς διατυπωμένους στόχους σε σχέση με την ποιότητα παροχής εκπαίδευσης στο σχολείο σας το οποίο σας έχει κοινοποιηθεί από τη διεύθυνση και υπάρχει η δέσμευση όλων σε αυτό; -Αν ναι, Οι στόχοι τι αφορούν; -Αν όχι, Θεωρείτε ότι θα ήταν βοηθητικό να υπάρχει;

Όχι δεν μας έχει κοινοποιηθεί τίποτα από τη διεύθυνση.

- Όταν λέμε διεύθυνση εννοούμε ούτε την ανώτερη ούτε τη δικής σας διευθύντρια, αυτό εννοείτε;

Σωστά.

- Πιστεύετε ότι θα βοηθούσε να υπάρχει;

Μάλλον ναι, νομίζω.

3. Κάνετε ως σχολείο προγραμματισμό ενεργειών , δράσεων , στόχων στην αρχή της χρονιάς και απολογισμό στο τέλος; Γίνεται τακτική ανασκόπηση, απολογισμός και αναθεώρηση των στόχων;

Στην αρχή της χρονιάς ναι, θέτουμε κάποιους στόχους, κάποια πράγματα τα οποία θέλουμε να γίνουν, από κει και πέρα επειδή τα πράγματα δεν έρχονται πάντα όπως τα περιμένουμε να γίνουν και συνήθως τα παιδιά μας καθοδηγούν, στο τέλος, ναι θα γίνει μία συνολική αποτίμηση σε σύλλογο.

- Αυτό που μου είπατε προηγουμένως ότι τα πράγματα δεν έρχονται πάντα όπως τα περιμένουμε, μπορεί να σημαίνει ότι μπορεί να γίνει και κάποια αναθεώρηση των

αρχικών στόχων αφού όπως μου είπατε πολύ ωραία προηγουμένως τα παιδιά είναι εκείνα που σας καθοδηγούν;

Σίγουρα, αναπροσαρμόζονται.

4. Υπάρχει κοινή αντίληψη στη μονάδα για την αναγκαιότητα βελτίωσης διαδικασιών που αφορούν στο παιδαγωγικό έργο, εισαγωγή καινοτομιών, επικοινωνία, σχολικό κλίμα, επιμόρφωση;

Ναι, η αλήθεια είναι ότι φέτος είμαστε αρκετά τυχεροί και οι πεποιθήσεις μας συγκλίνουν ως επί το πλείστο σε βασικά θέματα

-Άρα ανάλογα με τη χρονιά μπορεί και να μη συγκλίνουν;

Σίγουρα είμαστε διαφορετικοί άνθρωποι, έχουμε διαφορετικά πιστεύω και χαρακτήρες κάπου τα πιστεύω μας αποκλίνουν, είναι λογικό.

Β' άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών σχετικά με το ρόλο του εκπαιδευτικού στη Δ.Ο.Π. και στη Δ.Μ.Σ.

1. Συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων σε σχέση με τη λειτουργία και τους στόχους της μονάδας σας; Με ποιο τρόπο;

Ναι. Με τον σύλλογο διδασκόντων για οτιδήποτε προκύπτει ή οτιδήποτε θέλουμε να συζητήσουμε και θέσουμε ως θέμα προς συζήτηση και ψηφίζουμε.

2. Πιστεύετε ότι ο βαθμός συμμετοχής των εκπαιδευτικών στον καθορισμό των στόχων επηρεάζει τον βαθμό επίτευξής τους; για ποιο λόγο;

Σίγουρα. Αν ένα σχολείο δεν δίνει λόγο στους εκπαιδευτικούς, συμμετοχή στις αποφάσεις που παίρνονται στο πως θα κινηθεί το σχολείο σαν σύνολο, σίγουρα αφήνοντας τους εκπαιδευτικούς σε δεύτερη μοίρα και οι εκπαιδευτικοί δεν μπορούν 100% να αποδώσουν, να εκπληρώσουν τους στόχους και οτιδήποτε άλλο.

3. Θεωρείτε ότι η ατομική πρωτοβουλία και η σχετική αυτονομία στη δράση είναι απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων;

Ναι, από ένα σημείο και έπειτα επειδή κάθε εκπαιδευτικός θεωρώ ότι έχει διαφορετικό πληθυσμό στο τμήμα του, οτιδήποτε κι αν έχουμε συμφωνήσει ότι θα γίνει σαν δράση κ.τ.λ. πάντα τα παιδιά του τμήματος καθοδηγούν τον εκπαιδευτικό και μπορεί να μην μπορούν να ανταποκριθούν ή να μπορούν να ανταποκριθούν, δηλαδή ο βαθμός που

μπορούν να ανταποκριθούν τα παιδιά από τμήμα σε τμήμα να διαφέρει. Για παράδειγμα ένα τμήμα που έχει περισσότερα προνήπια με ένα τμήμα που έχει περισσότερα νήπια δεν μπορεί να έχει τους ίδιους στόχους. Άρα ο εκπαιδευτικός του ενός τμήματος και του άλλου θα έχουν διαφορετική αντιμετώπιση ως προς τους στόχους. Παρ' όλα αυτά θα πρέπει να υπάρχει μία κοινή γραμμή και πορεία πλεύσης αλλά και ο κάθε εκπαιδευτικός δρα σύμφωνα και με τον δικό του χαρακτήρα και με τις ανάγκες των παιδιών που έχει.

4. Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωσή για τη βελτίωσή σας ;

Επιμόρφωση που παρέχεται σε γενικές γραμμές, ναι . Όχι η επιμόρφωση που παρέχεται από το υπουργείο, τα σεμινάρια τα διαδικτυακά κ.τ.λ. Η επιμόρφωση που πηγάζει από τις προσωπικές αναζητήσεις του καθενός είτε αυτό είναι η μελέτη ενός βιβλίου, είτε αυτό είναι κάποιο σεμινάριο, είτε είναι κάποιο μεταπτυχιακό, ναι. Πάντα είναι απαραίτητη.

-Υπάρχει αυτή η δυνατότητα για σας και από ποιον;

Μας δίνεται κάποια δυνατότητα επιμορφώσεων μέσω του υπουργείου με κάποια εξ αποστάσεως προγράμματα, τα οποία είναι φτωχά σε περιεχόμενο και η θεματολογία τους είναι άτυπη, δεν είναι αρκετά βοηθητικά εν πάσει περιπτώσει. Παρόλα αυτά έχει γίνει μια καλή προσπάθεια από το ΙΕΠ.

5. Θα έπρεπε να υπάρχουν κάποια μέσα κινητοποίησης για τη βελτίωσή και αύξηση της αποδοτικότητάς σας και ποια θα σας ικανοποιούσε να ήταν;

Κάποια μέσα λέγοντας με ποιους τρόπους μπορούν να κινητοποιηθούν οι εκπαιδευτικοί;

-Κάποια κίνητρα.

Βέβαια θα έπρεπε να δίνονται κίνητρα στους εκπαιδευτικούς καθ' όλη τη διάρκεια της χρονιάς είτε αυτά είναι μισθολογικά είτε αυτά είναι αναγνωρισιμότητας είτε είναι επιβράβευσης είτε είναι με κάποιες επιμορφώσεις κάποια σεμινάρια εργαστήρια, με διάφορους τρόπους. Θα μπορούσε με πολλούς τρόπους να δοθεί κίνητρο στους εκπαιδευτικούς. Με τη μονιμοποίησή τους, με πάρα πολλούς τρόπους.

Γ' άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών για την ηγεσία και το ρόλο του προϊστάμενου σε μία μονάδα προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης

1. Τι σημαίνει ηγεσία σε μια μονάδα προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης; Ποιον θεωρείτε αποτελεσματικό προϊστάμενο;

Πιστεύω ότι ηγεσία με την ευρύτερη έννοια της ηγεσίας δεν υπάρχει σε ένα σχολείο λόγω του ότι μέχρι και οι προϊστάμενοι των σχολείων είναι ισάξιοι με τα υπόλοιπα μέλη της εκπαιδευτικής ομάδας. Είναι άνθρωποι που παλεύουν για το ίδιο πράγμα που παλεύουμε και εμείς οι υπόλοιποι, είναι άνθρωποι οι οποίοι απλά έχουν περισσότερες ευθύνες και πολύ περισσότερα καρπούζια κάτω από τη μασχάλη τους, να το πω έτσι απλά. Παρόλα αυτά για μένα μια σωστή ηγεσία θα ήταν ένας άνθρωπος ο οποίος θα ήταν αμερόληπτος, αντικειμενικός, θα ήταν ένας άνθρωπος ο οποίος να μην έχει δική του τάξη ούτως ώστε να μπορεί να διεκπεραιώνει το έργο του και να μπορεί να ξέρει τι γίνεται στις υπόλοιπες τάξεις του σχολείου ούτως ώστε να έχει και το ρόλο της ηγεσίας ξεκάθαρα.

2. Ποιος πιστεύετε ότι θα έπρεπε να είναι ο ρόλος του σε σχέση με την εφαρμογή της διαδικασίας στόχων;

Κατευθυντήριος σίγουρα, από τη στιγμή που συνήθως οι προϊστάμενοι των σχολείων είναι και αυτοί που έχουν πάρα πολλά χρόνια προϋπηρεσίας, σίγουρα η εμπειρία τους είναι και αυτή που μπορεί να βοηθήσει, η θεσμοθέτηση των στόχων, στη στοχοθεσία κάθε χρονιάς

3. Από ποιον χώρο θα ήταν προτιμότερο να είναι ένας προϊστάμενος και για ποιο λόγο; Διοίκησης παιδαγωγικών η να διαθέτει γνώσεις και από τα δυο πεδία;

Τώρα εδώ είναι λίγο ρευστό το ζήτημα. Διότι μιλάμε για δημόσια εκπαίδευση, επομένως δεν μπορείς να υποχρεώσεις κάποιον άνθρωπο για να γίνει προϊστάμενος να έχει και γνώσεις διοικητικές, να έχει κάποιο πτυχίο διοίκησης ή κάποιο μεταπτυχιακό διοίκησης. Καλό θα ήταν αλλά μετά θεωρώ ότι παραπέμπει σε ιδιωτικό τομέα περισσότερο. Εάν ο προϊστάμενος είχε καθαρά ρόλο προϊσταμένου και δεν είχε δική του τάξη, θα μπορούσε να επικεντρωθεί σίγουρα περισσότερο στη διοίκηση της σχολικής μονάδας και την οργάνωση, θα ήταν πάρα πολύ ωραίο να γίνει μία επιμόρφωση όσον αφορά το κομμάτι της διοίκησης και της οργάνωσης και παιδαγωγικά συγχρόνως. Από κει και πέρα όσο ένας προϊστάμενος έχει και δικό του τμήμα είναι πάρα πολύ δύσκολο να έχει σφαιρική γνώση και των δύο πεδίων.

-Ωστόσο θα ήταν καλό να γινόταν κάποια επιμόρφωση σε αυτό το κομμάτι το διοικητικό;

Ναι σίγουρα.

Δ' άξονας: Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών για την αξιολόγηση.

1. Τι γνώμη έχετε για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και την αυτό-αξιολόγηση των σχολικών μονάδων; Με ποια κριτήρια πρέπει να γίνει;

Θεωρώ ότι για να αξιολογηθούν οι εκπαιδευτικοί και οι σχολικές μονάδες έχουν άλλα πράγματα προτεραιότητα .εε δεν θεωρώ ότι κάποιος άνθρωπος ο οποίος δεν έχει ξαναδεί τους εκπαιδευτικούς στη ζωή του όλη το τμήμα το εκπαιδευτικό, να έρθει μία μέρα στη σχολική μονάδα και να αξιολογήσει τη σχολική μονάδα, το τμήμα του εκάστοτε εκπαιδευτικού με τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουμε μέσα στα τμήματα, το πλήθος των παιδιών που έχουμε, τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα παιδιά τη σήμερον ημέρα στα σπίτια τους από την κοινωνία, οικογενειακού περιεχομένου ζητήματα, συμπεριφοράς ζητήματα πάρα πολλά παιδιά και μάλιστα σε μια μετά κοβιντ εποχή, θεωρώ λοιπόν ότι πρώτα πρέπει να λυθούν άλλα θέματα και μετά να προχωρήσουμε σε αξιολόγηση σχολικής μονάδας και αξιολόγηση εκπαιδευτικών. Δεν θεωρώ ότι αυτή τη στιγμή υπάρχει άνθρωπος κατάλληλος να κρίνει μία σχολική μονάδα και το έργο ενός εκπαιδευτικού γιατί δεν ξέρει τι αντιμετωπίζει στην καθημερινότητα του ο κάθε εκπαιδευτικό.

- Πιστεύετε ότι θα βοηθήσει στην βελτίωση της ποιότητας του έργου που γίνεται;

Όχι δεν θεωρώ ότι θα βοηθήσει, θεωρώ ότι θα φέρει μόνο προβλήματα, τη δεδομένη χρονική στιγμή έτσι όπως έχουν τα πράγματα.

2. Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και η αυτό-αξιολόγηση της μονάδας σε σχέση με την επίτευξη των καθορισμένων στόχων θα καθιστούσε τη διαδικασία αντικειμενικότερη;

Ίσως και ναι αλλά ίσως και όχι γιατί είναι αυτό που σας είπα και πριν ότι οι στόχοι που θέτεις στην αρχή της χρονιάς , να φτάσεις δυο τρεις μήνες μετά και να δεις ότι δεν είναι εφικτό να εκπληρωθούν, γιατί πάντα τα παιδιά σου δίνουν κάτι διαφορετικό. Δηλαδή αν μπορούσαμε να πέσουμε εξ αρχής μέσα σε αυτά που θα μπορούσαμε να πετύχουμε για το κάθε παιδί τότε τι να πω, θα ήμασταν σούπερ εκπαιδευτικοί μα κι εμείς μέσα από αυτή τη διαδικασία μαθαίνουμε. Πάντα οι στόχοι αλλάζουν αναπροσαρμόζονται όπως είπαμε στην αρχή ανάλογα με τη δυναμική της τάξης, οπότε και πάλι η αξιολόγηση σε σχέση με τη διαδικασία των στόχων... αν εγώ έχω θέσει ένα στόχο και δεν μπόρεσε το τμήμα να ανταποκριθεί τι σημαίνει αυτό με κάνει εμένα κακό εκπαιδευτικό, κάνει τη σχολική μονάδα να μην μπορεί να ανταπεξέλθει;

Ε΄ άξονας. Γενικές ερωτήσεις.

1. Η εφαρμογή της Δ.Μ.Σ

. – έχει κάποιο αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών;

Ναι θα μπορούσε. Οτιδήποτε έξτρα βοηθητικό θα μπορούσε να βοηθήσει την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών περαιτέρω.

-αντλούν οι εκπαιδευτικοί κάποια μορφή ικανοποίησης από την εφαρμογή της;

Ναι θα μπορούσαν.

2. Πιστεύετε τελικά ότι μπορεί να εφαρμοστεί η διοίκηση μέσω στόχων στις μονάδες προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης με επιτυχία;

Ναι αν πρώτα έχουμε καλύψει όλα αυτά που αναφέραμε προηγουμένως και στο κομμάτι της αξιολόγησης. Θεωρώ ότι υπάρχουν πολλά φλέγοντα ζητήματα που πρέπει να λυθούν μέσα στα ελληνικά σχολεία για να μπορέσουμε να προχωρήσουμε σε πράγματα που όντως θα μας βοηθήσουν και εμάς σαν εκπαιδευτικούς και τα παιδιά.

Σας ευχαριστώ θερμά για τη συμμετοχή σας, για την πολύτιμη βοήθειά σας καθώς και για το χρόνο που διαθέσατε.

Εγώ ευχαριστώ και καλή επιτυχία.

ΣΝ8

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το προφίλ των ερωτώμενων και το επίπεδο εκπαίδευσης τους.

Δημογραφικά στοιχεία / Κοινωνικά χαρακτηριστικά – Σπουδές - Εργασιακή εμπειρία.

1. Φύλο : **Γυναίκα**

2. Ηλικιακή ομάδα ανήκετε ;

25-35 , 36-45 ,

46-55 , 55+ ,

3. Ειδικότητα : **ΠΕ Νηπιαγωγός**

4. Οικογενειακή κατάσταση: **έγγαμος , άγαμος**

5. Δήμος ή διεύθυνση Α΄βάθμιας στον οποίο υπηρετείτε:

παιδικός σταθμός / νηπιαγωγείο

6. Εκπαιδευτικό ίδρυμα αποφοίτησης: **Ε.Κ.Π.Α.**

7. Εκτός των βασικών σπουδών άλλες σπουδές που έχετε

Άλλο πτυχίο

Μετεκπαίδευση / **επιμόρφωση (πολλές)**

Μεταπτυχιακός Τίτλος : **έχει ληφθεί , σε εξέλιξη**

Διδακτορικό: **έχει ληφθεί , σε εξέλιξη**

8. Ξένες γλώσσες (αναφέρετε): **Γαλλικά άδεια ασκήσεως επαγγέλματος**

9. Γνώση Η/Υ : **Ναι, επίπεδο β, Όχι**

10. Πριν πόσα χρόνια ολοκληρώσατε τις σπουδές σας; **30**

11. Έτη εργασίας στην προσχολική εκπαίδευση: **25 στη δημόσια, 4 στην ιδιωτική**

12. Έτη υπηρεσίας στο παρόν νηπιαγωγείο: **15**

13. Θέση ευθύνης τώρα ή στο παρελθόν: **15**

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Α΄ άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών σχετικά με την φιλοσοφία Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης μέσω στόχων.

1. Γνωρίζετε την φιλοσοφία της ολικής ποιότητας και τη Διοίκηση μέσω στόχων ως εργαλείο επίτευξης αυτής;

Ναι, τους έχω ζανακούσει.

Από που έχετε αυτές τις γνώσεις;

Από επιμόρφωση.

2. Υπάρχει ένα όραμα ποιότητας με σαφώς διατυπωμένους στόχους σε σχέση με την ποιότητα παροχής εκπαίδευσης στο σχολείο σας το οποίο σας έχει κοινοποιηθεί από τη διεύθυνση και υπάρχει η δέσμευση όλων σε αυτό;

Εννοείτε προσωπικό όραμα ή κυβερνητικό; Εννοώ, με ρωτάτε προσωπικά ή γενικά;

Θα ήθελα να μου απαντήσετε και για τα δύο, δηλαδή είτε αν εσείς έχετε κάποιο προσωπικό όραμα σαν προϊσταμένη σε σχέση με το σχολείο σας που είναι πολύ ενδιαφέρον και με αφορά πάρα πολύ αλλά και αν σας έχει δοθεί ένα γενικότερο όραμα ποιότητας που αφορά το σχολείο από θεσμικούς παράγοντες.

Πολύ ωραία. Η ερώτηση αφορά σε διοικητικό ή σε παιδαγωγικό επίπεδο;

-Κοιτάζτε η Διοίκηση ολικής ποιότητας και η στοχοθεσία σαν εργαλείο της αφορά τα πάντα. Από τις εγκαταστάσεις ενός σχολείου, τον τρόπο διοίκησής του έως το παιδαγωγικό του πρόγραμμα.

Πολύ ωραία , θα σας μιλήσω πρώτα προσωπικά και από κει και πέρα θα σας πω τι ισχύει αυτή τη στιγμή γενικά.

Προσωπικό όραμα υπάρχει από την πρώτη στιγμή που αποφάσισα εγώ να μπω σε αυτόν τον χώρο. Από τότε που ανέλαβα χρέη προϊσταμένης αλλά και σαν αναπληρώτρια που δούλεα για 10 χρόνια, κάθε χρόνο σε άλλο σχολείο υπήρχε το όραμα της ποιοτικής εκπαίδευσης που αυτό αφορά και τον χώρο στον οποίο μπαίνουν τα παιδιά και αυτός απαραίτητα πρέπει να είναι αξιοπρεπής παιδαγωγικά για να μπορούν να έρθουν σε επαφή με την εκπαίδευση με μία καλή προοπτική. Αυτό το όραμα το συζητώ κάθε χρόνο με τους

εκπαιδευτικούς που έρχονται στο σχολείο και δουλεύουμε όλοι μαζί πάνω σε αυτό. Προσπαθούμε να έχουμε έναν χώρο πολύ αξιοπρεπή που να ανταποκρίνεται στην ηλικία των παιδιών, να έχουμε παιδαγωγικό υλικό στα χέρια μας που αφορά και τη βιβλιοθήκη του σχολείου αλλά και τα εργαλεία, παιδαγωγικά παιχνίδια, το εποπτικό υλικό που πρέπει να έχουμε για να διεκπεραιώσουμε το έργο μας. Προσπαθούμε να έχουμε καλή επαφή με τους γονείς, δεν είναι πάντα εφικτό αυτό γιατί οι γονείς κοιτούν με δυσπιστία πολλές φορές, βέβαια όχι όλοι, την προσχολική ηλικία και με μία εντός εισαγωγικών απαξίωση να το πω. Τώρα πολιτικά, παρόλο που τρέχουν προγράμματα, δεξιότητες, υποτιθέμενα καινοτόμα προγράμματα, ουσιαστικά υπάρχει μία παντελής έλλειψη ελευθερίας στους εκπαιδευτικούς να κάνουν όπως μπορούν καλύτερα το έργο τους, πνίγοντάς μας κυριολεκτικά σε διοικητικό έργο και σε λεπτομέρειες που λειτουργούν ασφυκτικά, εις βάρος πολλές φορές του παιδαγωγικού μας έργου δηλαδή της ώρας που μπορούμε να διαθέσουμε στα παιδιά. Δεν ξέρω αν ήμουν σαφής.

-Ήσασταν σαφέστατη και μάλιστα μου έχετε απαντήσει και στην επόμενη ερώτηση που θα σας έκανα στο τι αφορούν οι στόχοι που διαμοιράζεστε εσείς σαν προϊσταμένη με τους συναδέλφους σας που έρχονται και αναλαμβάνουν υπηρεσία στη μονάδα.

3. Κάνετε ως σχολείο προγραμματισμό ενεργειών, δράσεων, στόχων στην αρχή της χρονιάς και απολογισμό στο τέλος;

Κάθε χρόνο κάνουμε και προγραμματισμό και απολογισμό του έργου στο τέλος του σχολικού έτους.

- Γίνεται ανά τακτά διαστήματα και κάποια ανασκόπηση, απολογισμός και αναθεώρηση των στόχων όταν βλέπετε ότι εκείνοι δεν αποδίδουν έτσι όπως θα θέλατε;

Μπορείτε να επαναλάβετε την ερώτηση για να σας πω ακριβώς;

Βέβαια. Μου είπατε ότι κάνετε ως σχολείο προγραμματισμό στην αρχή της σχολικής χρονιάς και απολογισμό στο τέλος. Κάνετε και ενδιάμεσα κάποια ανασκόπηση των στόχων, απολογισμός και αναθεώρηση όταν βλέπετε ότι οι στόχοι δεν αποδίδουν έτσι όπως θα θέλατε;

Βεβαίως. Αυτό αφορά κυρίως επειδή τα τελευταία χρόνια πληθαίνουν οι περιπτώσεις που έχουμε παιδιά με ιδιαίτερες εκπαιδευτικές και μαθησιακές ανάγκες ή αλλού είδους ανάγκες μαζί με τους εκπαιδευτικούς παράλληλης στήριξης στους συλλόγους διδασκόντων επαναπροσδιορίζονται οι στόχοι, αλλάζουν για να καταλήξουμε σε μία

καλύτερη εκπαίδευση για αυτά τα παιδιά αλλά και για όλα. Να είναι πιο ομαλή η ένταξή τους αλλά και για να υπάρχει πρόοδος στη δική τους εκπαίδευση.

4. Υπάρχει κοινή αντίληψη στη μονάδα για την αναγκαιότητα βελτίωσης διαδικασιών που αφορούν στο παιδαγωγικό έργο, εισαγωγή καινοτομιών, επικοινωνία, σχολικό κλίμα, επιμόρφωση; Συμμερίζεστε όλοι τις ίδιες απόψεις;

Κατά πλειοψηφία ναι.

Β' άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών σχετικά με το ρόλο του εκπαιδευτικού στη Δ.Ο.Π. και στη Δ.Μ.Σ.

1. Συμμετέχουν όλοι στη λήψη αποφάσεων σε σχέση με τη λειτουργία και τους στόχους της μονάδας σας;

Βεβαίως. Είναι αρχή του σχολείου να λειτουργεί με ισότητα και όλοι να είναι ενεργά μέλη.

Με ποιο τρόπο συνήθως συμβαίνει αυτό;

Βέβαια, σύλλογος διδασκόντων.

2. Πιστεύετε ότι ο βαθμός συμμετοχής των εκπαιδευτικών στον καθορισμό των στόχων επηρεάζει τον βαθμό επίτευξής τους;

Νομίζω πως ναι. Ούτως ή άλλως ο κάθε εκπαιδευτικός κρίνω ότι λειτουργεί με άλλη συνείδηση στο βαθμό που μπορεί και δύναται. Από κει και πέρα σε κάθε συνάντησή μας συζητούμε τα πάντα, δυσκολίες εφαρμογής, τα πάντα, πως μπορούν να γίνουν..

-Σας ρωτώ και σε σχέση με αυτό που μου είπατε νωρίτερα, ότι σας έχει επιβάλλει το υπουργείο πράγματα, σας περιορίζει και πολλές φορές αυτός ο περιορισμός που θέτει σας εμποδίζει από το να κάνετε το καλύτερο δυνατό στο έργο σας

Εννοείται αυτό. Σας είπα στο βαθμό που μπορούμε να ανταπεξέλθουμε. Υπάρχει, ειδικά τη φετινή χρονιά μια συλλογική, επειδή είμαστε όλοι στο ίδιο μοτίβο σκέψης, συλλογική υποστήριξη του ενός προς τον άλλον έτσι ώστε να εφαρμόζεται το εκπαιδευτικό μας πρόγραμμα όσο το καλύτερο γίνεται με βάση τον χρόνο που διαθέτουμε.

3. Θεωρείτε ότι η ατομική πρωτοβουλία και η σχετική αυτονομία στη δράση είναι απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων;

Εννοείται, είναι βασικό.

4. Θεωρείτε απαραίτητη την επιμόρφωσή για τη βελτίωσή σας ; Υπάρχει αυτή η δυνατότητα για σας και από ποιον;

Οτιδήποτε καινούργιο μαθαίνουμε είναι σημαντικό εργαλείο. Δυνατότητα επιμορφώσεων ως προς το υπουργείο ε.....θα έλεγα κατά βάση ναι. Όπως βλέπετε είμαι λιγάκι διστακτική. Περισσότερο οι επιμορφώσεις που λαμβάνουμε έχουν να κάνουν και με την προσωπική αναζήτηση, δηλαδή σε σχέση με τα προγράμματα που μας ενδιαφέρουν περισσότερο.

-Τα πράγματα που σας ενδιαφέρουν περισσότερο θα πρέπει να τα αναζητήσετε μόνοι σας και να επωμιστείτε και το αντίστοιχο κόστος επομένως σωστά;

Ακριβώς

5. Θα έπρεπε να υπάρχουν κάποια μέσα κινητοποίησης για τη βελτίωσή και αύξηση της αποδοτικότητάς σας και ποια θα σας ικανοποιούσε να ήταν;

Όταν λέτε μέσα κινητοποίησης τι εννοείτε;

-Κίνητρα, εννοώ να σας έδιναν κάποια κίνητρα.

Θα σας μιλήσω με όλη μου την ειλικρίνεια. Μπορεί να ακουστώ λίγο άσχημα αλλά είναι η πραγματικότητα. Κίνητρα πρέπει να δοθούν γιατί αυτό που σας είπα πριν για την προσωπική αναζήτηση για την επιμόρφωση, προϋποθέτει οικονομική ευμάρεια, είναι απαραίτητη. Ο μισθός των εκπαιδευτικών είναι πάρα, πάρα πολύ αναξιοπρεπής θα το έλεγα(;)σε σχέση με το έργο που δίνουν, τον χρόνο που αφιερώνουν από την προσωπική τους ζωή και αυτό που μπορούν να κάνουν σε σχέση με το να επιλέγουν οι ίδιοι προγράμματα επιμόρφωσης που θα τους κάνουν όλο και πιο δυνατούς για το παιδί. Πιστεύω λοιπόν ότι θα έπρεπε να υπάρχουν και μισθολογικά κίνητρα αλλά και κίνητρα ανταπόδοσης από τις συντονίστριες και τους διευθυντές εκπαίδευσης. Θα έπρεπε να έρθουν λίγο πιο κοντά με την προσχολική αγωγή για να δουν τι επιτελείται σε μία τάξη νηπιαγωγείου. Και τις δυσκολίες. Θα ήθελα δηλαδή να καταλάβει ο κόσμος πως αυτή η ηλικία με τη δυσκολία που έχει, με τις διαφορετικές συνθήκες που επικρατούν, πώς οι εκπαιδευτικοί προσπαθούν να παράγουν το έργο τους.

-Καταλαβαίνω. Μπορώ να σας πω ότι είναι κοινό ζητούμενο όλων όσων μου έχουν δώσει συνέντευξη.

Γι' αυτό σας είπα ότι θα ακουστεί κοινότυπο αλλά είναι γεγονός. Επίσης άλλο κίνητρο που μπορώ να σας πω είναι η άμεση μονιμοποίηση και στελέχωση των νηπιαγωγείων με εκπαιδευτικό προσωπικό όλων των βαθμίδων και με βοηθητικό προσωπικό, τραπεζοκόμους, καθαρίστριες πλήρους ωραρίου, νοσηλευτές, ψυχολόγους, να είναι σε μόνιμη βάση σε κάθε σχολείο. Αυτό ίσως θα έλυνε κάποια πολύ βασικά προβλήματα και θα απελευθέρωνε από περιττά άγχη τους εκπαιδευτικούς. Εμείς δόξα τω θεώ έχουμε προσωπικό καθαριότητας αρκετές ώρες, 6 για την ακρίβεια, σε άλλα σχολεία όμως έχουν μόνο δύο, επομένως καταλαβαίνεται ότι ακόμα και το βάρος της καθαριότητας χωρίς αυτή να είναι η δουλειά τους το επωμίζονται οι εκπαιδευτικοί. Δεν το λέω με πρόθεση να υποτιμήσω το προσωπικό καθαριότητας, αλλά άλλη η δική μας δουλειά άλλη η δική τους και όλοι όσοι εργαζόμαστε σε ένα σχολείο είτε εκπαιδευτικοί είτε προσωπικό καθαριότητας είτε βοηθητικό προσωπικό, είμαστε συνεργάτες σε ένα κοινό πλαίσιο που αφορά το παιδί. Άλλο κίνητρο επίσης που θα ήθελα να προσθέσω είναι η μοριοδότηση που μπορεί και αυτή να αφορά την μονιμοποίηση ή τη βελτίωση θέσης. Για παράδειγμα θα σας πω ότι πριν αρκετά χρόνια παρακολούθησα ένα πρόγραμμα μείζονος εκπαίδευσης το οποίο είχαν πει ότι θα μας μοριοδοτήσουν. Το πρόγραμμα ήταν ιδιαίτερα δύσκολο με εργασίες παρακολούθηση, παρουσιάσεις. Ωστόσο η μοριοδότηση δεν έγινε ποτέ.

Γ' άξονας : Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών για την ηγεσία και το ρόλο του προϊστάμενου σε μία μονάδα προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης

1. Τι σημαίνει ηγεσία σε μια μονάδα προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης; Ποιον θεωρείτε αποτελεσματικό προϊστάμενο;

Είναι λίγο άστοχη, αδόκιμη έκφραση αλλά είναι και σωστή. Ένας ηγέτης πρέπει να είναι φωτισμένος και ηγεσία για μένα είναι ισότητα. Ένας ηγέτης πρέπει να αφήνει το περιθώριο στους εκπαιδευτικούς να αισθάνονται ελεύθεροι για να διεκπεραιώσουν το έργο τους. Πρέπει να είναι μία φιγούρα με μητρική ή πατρική (αν είναι άντρας) διάθεση. Να δίνει στους άλλους την ελευθερία να αναπτύξουν πρωτοβουλίες , να νιώθουν ισότιμοι, να εκφράζουν τη διαφορετικότητά τους αλλά και να σεβαστούν το όραμα που τίθεται σε κάθε έναρξη σχολικής χρονιάς. Γι' αυτό γίνονται οι σύλλογοι διδασκόντων όπου εκφράζουμε τη διαφορετικότητά μας αλλά σεβόμαστε αυτό που όλοι έχουμε συναποφασίσει σε κάθε έναρξη σχολικής χρονιάς. Ένας ηγέτης πρέπει να είναι φωτισμένος.

-Ο άνθρωπος που διαθέτει αυτά τα στοιχεία και κινείται με αυτόν τον τρόπο είναι για σας και ένας αποτελεσματικός προϊστάμενος;

Εννοείται . Επιπλέον πρέπει να είναι συνέχεια ενημερωμένος πρέπει να είναι στις επάλξεις, πρέπει να προλαβαίνει και να διαχειρίζεται συγκρούσεις , πρέπει να είναι φωτισμένος, νομίζω.

2. Ποιος πιστεύετε ότι θα έπρεπε να είναι ο ρόλος του σε σχέση με την εφαρμογή της διαδικασίας στόχων;

Επαναπροσδιοριστικός, δηλαδή οι σύλλογοι διδασκόντων καλούνται σχεδόν πάντα από τους εκπαιδευτικούς που απευθύνονται στον προϊστάμενο αλλά και ο ίδιος ο προϊστάμενος μπορεί να εισηγηθεί όταν υπάρχει ανάγκη και εκεί λύνονται όλα τα ζητήματα. Οπότε επαναπροσδιοριστικός, απαντώντας στο ερώτημά σας.

3. Από ποιον χώρο θα ήταν προτιμότερο να είναι ένας προϊστάμενος και για ποιο λόγο; Διοίκησης παιδαγωγικών η να διαθέτει γνώσεις και από τα δυο πεδία;

Ένας προϊστάμενος θα έπρεπε οπωσδήποτε να είναι μέσα από τον χώρο της εκπαίδευσης, όχι αποκλειστικά της διοίκησης χωρίς να έχει καμία σχέση με την προσχολική ηλικία ή την κάθε βαθμίδα εκπαίδευσης που υπηρετεί γιατί ξέρει σε βάση τις ανάγκες και τα ουσιαστικά ζητήματα ενός σχολείου, των εκπαιδευτικών και των μαθητών του. Δεν μπορεί να είναι απρόσωπος. Δεν μπορεί να έλθει από άλλο χώρο και να έχει αυτή τη συναισθηματική νοημοσύνη που πρέπει να έχει ασκώντας το έργο του. Αυτή είναι η προσωπική μου άποψη.

Δ' άξονας: Απόψεις παιδαγωγών και νηπιαγωγών για την αξιολόγηση.

1. Τι γνώμη έχετε για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και την αυτό-αξιολόγηση των σχολικών μονάδων; Με ποια κριτήρια πρέπει να γίνει; Πιστεύετε ότι θα βοηθήσει στην βελτίωση της ποιότητας του έργου που γίνεται;

Κοιτάζτε, οι εκπαιδευτικοί αξιολογούμαστε σχεδόν κάθε μέρα από τον ίδιο μας τον εαυτό , από τους μαθητές που έχουμε και από τις οικογένειες των μαθητών μας. Από κει και πέρα η αξιολόγηση πρέπει να είναι ανατροφοδοτική, δεν πρέπει να είναι κανενός είδους τιμωρητική διαδικασία οπότε διατηρώ πολύ μεγάλη επιφύλαξη με αυτό που ορίζουμε ως αξιολόγηση. Οι εκπαιδευτικοί χρειάζονται αξιολόγηση αλλά σε ένα πλαίσιο ανατροφοδότησης, επαναπροσδιορισμού δικού τους, πρέπει να είναι με ένα πολύ σαφές

πλαίσιο. χωρίς τιμωρητικό χαρακτήρα. Από κει και πέρα οι εκπαιδευτικοί περάσαμε πάρα πολλές αξιολογήσεις. Την πρώτη την περάσαμε κατά της πανελλήνιες εξετάσεις στις σχολές εισαγωγής, σε κάθε εξεταστική περίοδο, στις εξετάσεις για να αποκτήσουμε τον τίτλο σπουδών, κάθε φορά που παίρνουμε μέρος σε ένα επιμορφωτικό σεμινάριο, σε ένα μεταπτυχιακό, σε ένα διδακτορικό τίτλο σπουδών, τη φορά που μπήκαμε στον ΑΣΕΠ που δώσαμε εξετάσεις για να διοριστούμε. Οι αξιολογήσεις μας λοιπόν είναι συνεχείς και πολύ περισσότερες από τις αξιολογήσεις μας που έχει λάβει οποιοσδήποτε άλλος επαγγελματίας σε οποιοδήποτε άλλο φορέα. Επιπλέον οι αξιολογητές θα πρέπει να έχουν πολύ ανεπτυγμένη ενσυναίσθηση και συναισθηματική νοημοσύνη. Και θα πρέπει να αξιολογούν με βάση το καθεστώς που υπάρχει αυτή τη στιγμή στα σχολεία. Δόξα τω θεό έχουμε την χαρά να είμαστε – και αυτό έχει κατακτηθεί μετά από πολλά χρόνια δουλειάς – να είμαστε μέσα σε ένα αξιοπρεπές χώρο λειτουργίας. Και ακόμη αυτό δεν ισχύει παντού. Αυτό λοιπόν είναι ένα μικρό λιθαράκι για να μπορεί να ασκήσει κάποιος το έργο του με χαρά και ευελιξία.

2. Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και η αυτό-αξιολόγηση της μονάδας σε σχέση με την επίτευξη των καθορισμένων στόχων θα καθιστούσε τη διαδικασία αντικειμενικότερη; Δώστε λεπτομέρειες για την απάντησή σας.

Βεβαίως, σε σχέση με τους στόχους που βάζουμε ο σύλλογος διδασκόντων στην αρχή της χρονιάς εννοείτε και η προσωπική ενασχόληση πάνω σε αυτούς;

Ναι

Πολύ ωραία ερώτηση.

Βεβαίως αλλά αυτό έχει να κάνει και με την μονιμότητα του προσωπικού που εργάζεται σε ένα χώρο. Θέλω να πω, τα τελευταία χρόνια στο δικό μου σχολείο λόγω αποσπάσεων και μεταθέσεων συναδέλφων, έχουμε πάρα πολλά λειτουργικά κενά. Αυτό σημαίνει ότι κάθε χρόνο εργαζόμαστε με αναπληρωτές. Οι αναπληρωτές σπάνια μπορούν να επιλέξουν το ίδιο σχολείο. Επομένως οι στόχοι αυτοί που βάζουμε στην αρχή της χρονιάς και δουλεύονται όλη τη χρονιά στο τέλος όταν αξιολογούμε τη σχολική μονάδα από εμάς τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς σημαίνει ότι επανατροφοδοτούμαστε, επαναπροσδιορίζουμε και βάζουμε καινούργιους στόχους για την επόμενη χρονιά. Όμως την επόμενη χρονιά μπορεί να είναι ένας ή δυο ή τρεις μόνιμοι. Όλοι οι υπόλοιποι είναι αναπληρωτές οι οποίοι παρουσιάζονται εκ νέου, διαφορετικοί άνθρωποι οπότε

μπαίνουν άλλοι στόχοι πάνω στο ίδιο όραμα πάντα ,, όμως δεν υπάρχει με αυτόν τον τρόπο διάρκεια και συνέχεια. Γι' αυτό σας ανέφερα και τη μονιμοποίηση ως κίνητρο.

Ε' άξονας. Γενικές ερωτήσεις.

1. Η εφαρμογή της Δ.Μ.Σ

. – έχει κάποιο αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών;

Είναι πολύ εύστοχες οι ερωτήσεις σας. Βεβαίως πιστεύω ότι θα είχε, όμως αυτό έχει να κάνει και με την ευσυνειδησία του καθενός, έτσι δεν είναι; Θέλω να σας πω ότι ο τρόπος που παρουσιάζεται αυτή τη στιγμή η αξιολόγηση αλλά και ο τρόπος και το υπουργείο αλλά και τα μέσα την παρουσιάζουν εμπεριέχουν μία τρομοκρατική διάθεση και προκαλούν έναν φόβο στους εκπαιδευτικούς, όχι φόβο μην δεν τα καταφέρουν, είναι αδιόρατος αυτός ο φόβος, Και αλίμονο αν οι δάσκαλοι που θέλουν να διαπλάσουν ελεύθερα πνεύματα μπαίνουν και κάνουν τη δουλειά τους σε καθεστώς φόβου. Οι δάσκαλοι πρέπει να παράγουν το έργο τους ελεύθερα. Πρέπει να έχουν ελευθερία χρόνου, πρέπει να είναι απαλλαγμένοι από άγχη. Έχουμε προσωπικά σαν άνθρωποι το άγχος της επιβίωσης , το άγχος της καθημερινότητας, φανταστείτε λοιπόν σε όλα αυτά τα άγχη που ο καθένας προσπαθεί να μην τα φέρει στη δουλειά του να προστίθενται και άλλα. Ούτως η άλλως έχει άγχος γιατί έχεις να κάνεις με παιδιά , πως θα κάνεις καλύτερο το έργο σου πως θα είσαι καλύτερος μες στην τάξη σου.. Φανταστείτε λοιπόν να έχεις και το άγχος, το φόβο του ποιος θα έρθει να με αξιολογήσει, είναι δάσκαλος, έχει μπει ποτέ στη θέση μου, θα καταλάβει με ποιο σκεπτικό λειτουργώ, έχουμε το ίδιο όραμα, ή είναι ένας πραγματικός κριτής που θα κρίνει στυγνά το δικό μου έργο; Αυτό έχω να σας απαντήσω.

-αντλούν οι εκπαιδευτικοί κάποια μορφή ικανοποίησης από την εφαρμογή της;

Ναι γιατί όχι. Αλλά αυτό νομίζω ότι Θα έπρεπε να δουλεύεται και μέσα από τα πανεπιστήμια. Δηλαδή θα έπρεπε οι φοιτητές που επιλέγουν την εκπαίδευση να έχουν σχετικά μαθήματα , να δίνονται πληροφορίες σχετικά με τους στόχους ότι πρέπει να τίθενται να επαναπροσδιορίζονται, να αξιολογούνται στο τέλος, να καταγράφονται σε επίπεδο μονάδας κ.ο.κ.

2. Πιστεύετε τελικά ότι μπορεί να εφαρμοστεί η διοίκηση μέσω στόχων στις μονάδες προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης με επιτυχία;

Σας είπα αν ίσχυαν όλα αυτά και δεν ερχόταν σαν τελική δέσμευση εν ώρα επαγγέλματος. Δηλαδή εγώ από τις πρώτες φορές που εργάστηκα σαν αναπληρώτρια και αφού είχα πάρει τη λύση της σύμβασής μου , ήρθε η προϊσταμένη και μας είπε ότι πρέπει να κάνουμε αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου της μονάδας. Μου φάνηκε εντελώς παράταιρη σαν διαδικασία. Δεν υπήρχε πια σύμβαση Έγινε πάρα πολύ αργά.. Βέβαια με βάση τη συνείδησή μου έκατσα και την έκανα. Ήταν διαδικασία όμως τελευταίας στιγμής. Νομίζω ότι πρέπει να εισαχθεί και να εισαχθεί από τους ιθύνοντες καθηγητές των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων και το ΙΕΠ σαν μάθημα, σαν ενότητα μαθήματος στον τομέα σπουδών, έτσι ώστε οι εκπαιδευτικοί να εκπαιδεύονται πάνω σε αυτό.

-Είναι πολύ σημαντικά όλα όσα μου έχετε πει. Εγώ έχω ολοκληρώσει τις ερωτήσεις μου. Δεν ξέρω αν εσείς θα θέλατε να προσθέσετε κάτι άλλο.

Ναι. Θα ήθελα να προσθέσω ότι εμείς οι νηπιαγωγοί έχουμε την τύχη να έχουμε μεγαλύτερη ευελιξία ως προς την εφαρμογή του προγράμματός μας και μέχρι πριν δύο χρόνια να έχουμε και μεγαλύτερη ελευθερία ως προς την άντληση των θεμάτων μας μέσα από τα ενδιαφέροντα των παιδιών. Τώρα έχουν μπει οι δεξιότητες που εκεί μας περιορίζουν και στον χρόνο και στη θεματολογία, στο υλικό. Θέλω να πω ότι η προσχολική και η πρωτοβάθμια γενικά είναι μια βαθμίδα πάρα πολύ ευαίσθητη και οι εκπαιδευτικοί λειτουργούν με περισσή πραγματικά προσπάθεια. Οι κοινωνίες αλλάζουν ραγδαία και εμείς προσπαθούμε να κρατήσουμε τα παιδιά σε ένα κόσμο ονειρικό με αξίες, διαπλάθοντας παιδιά με αξίες, σεβασμό και όραμα Και αυτό το κάνουμε με πολύ μεγάλη προσπάθεια. Πράγματα όπως η διοίκηση θα έπρεπε να δίνουν μεγαλύτερη ευελιξία. Ο διευθυντής θα έπρεπε να λειτουργεί σαν υποστηρικτικό μέλος σε όλους τους δασκάλους. Όπως αυτό που καλούνε τώρα και λένε Μέντορας, που ουσιαστικά ο μέντορας έχει μία πολύ όμορφη παρουσία σε ένα χώρο, με τον τρόπο που τον παρουσιάζουν αυτή τη στιγμή είναι λίγο πνιγηρός ο ρόλος του, λίγο φορτικός. Θα έπρεπε να έχει μεγαλύτερη ελευθερία. Γι' αυτό λοιπόν η διοίκηση απαιτεί χρόνο και ελευθερία κινήσεων. Ένας προϊστάμενος καλείται να έχει απόφιο το εκπαιδευτικό του κομμάτι, εναλλαγή ωραρίου πρωί απόγευμα, το διοικητικό κομμάτι, το κομμάτι του μέντορα. Είναι πάρα πολλοί οι ρόλοι που καλείται να ανταπεξέλθει ένας προϊστάμενος είναι πάρα πολλά όσα φορτώνονται στην πλάτη ενός ανθρώπου. Σε άλλα κράτη ειδικά στα κράτη που η εκπαίδευση παίζει πρωταγωνιστικό

ρόλο στην κοινωνία όπως είναι τα σκανδιναβικά ,που έχουν ένα προηγμένο εκπαιδευτικό σύστημα οι εκπαιδευτικοί έχουν 10-16 άτομα βοηθητικό προσωπικό. Φανταστείτε λοιπόν πόσο άνετα μπορούν να ανταπεξέλθουν στους ρόλους τους και στα όνειρά τους. Αυτά . Δεν θέλω να σας κουράζω άλλο.

-Προς Θεού δεν με κουράζετε. Είναι πολύτιμες οι πληροφορίες που μου δίνετε.

Να είστε καλά.

Σας ευχαριστώ θερμά για τη συμμετοχή σας για την πολύτιμη βοήθειά σας καθώς και για το χρόνο που διαθέσατε.

