

## Ανεμοπετάλιο

Τόμ. 5, Αρ. 5 (2025)

Ανεμοπετάλιο



Η αξιολόγηση της ποιότητας ως  
διαμεσολαβητικός μηχανισμός εξισορρόπησης  
των τάσεων μεγιστοποίησης της αυτονομίας των  
επιλογών της εκπαιδευτικής μονάδας

*Αναστασία Μάντζιου*

doi: [10.12681/anem.42249](https://doi.org/10.12681/anem.42249)

Copyright © 2025, Αναστασία Μάντζιου



Άδεια χρήσης [##plugins.generic.pdfFrontPageGenerator.front.license.cc-by-nc-nd4##](https://plugins.generic.pdfFrontPageGenerator.front.license.cc-by-nc-nd4/#).

**Η αξιολόγηση της ποιότητας ως διαμεσολαβητικός μηχανισμός εξισορρόπησης των τάσεων μεγιστοποίησης της αυτονομίας των επιλογών της εκπαιδευτικής μονάδας (απέναντι στους περιορισμούς του συγκεντρωτικού χαρακτήρα του εκπαιδευτικού συστήματος) και της λογοδοσίας έναντι των εμπλεκόμενων φορέων (κράτος, κοινωνία, κλπ.)**

**Αναστασία Μάντζιου**

Εκπαιδευτικός 2<sup>ο</sup> Δ.Σ Πρέβεζας, M.Ed.

[natasamantziou@hotmail.com](mailto:natasamantziou@hotmail.com)

**ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει τον ρόλο της αξιολόγησης της ποιότητας ως διαμεσολαβητικού μηχανισμού που εξισορροπεί αφενός τις τάσεις ενίσχυσης της αυτονομίας των εκπαιδευτικών μονάδων και αφετέρου τις απαιτήσεις λογοδοσίας απέναντι στους εμπλεκόμενους φορείς, όπως το κράτος και η κοινωνία. Αρχικά, αναλύεται ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, εστιάζοντας στη δομή, τον αυστηρό έλεγχο από την κεντρική διοίκηση και τις επιπτώσεις του στη λειτουργικότητα και την καινοτομία. Στη συνέχεια, ακολουθεί η παρουσίαση της σχολικής αυτονομίας και τα πολλαπλά οφέλη της για την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Επιπλέον εξετάζεται η έννοια της λογοδοσίας στο εκπαιδευτικό πλαίσιο, η οποία συνδέεται με τη διαφάνεια, την αποδοτικότητα και τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών. Τέλος, παρουσιάζεται η συμβολή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στην αναβάθμιση των σχολικών μονάδων, βάσει των αρχών της θεωρίας του W. Edwards Deming, προβάλλοντας την ανάγκη για συνεχή βελτίωση, συνεργασία και οργανωτική ανάπτυξη στον χώρο της εκπαίδευσης.

**ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ:** Σχολική αυτονομία, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

**ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ**

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι μέρος του κοινωνικού, πολιτικού και οικονομικού συστήματος της χώρας. Είναι ένα πολύπλοκο σύστημα λόγω του μεγέθους και των πολλών διαφορετικών δομών του. Η δομή του είναι ιεραρχική, με τον Υπουργό Παιδείας στην κορυφή και τα σχολεία στη βάση. Το κράτος έχει κυρίαρχο ρόλο στην εκπαίδευση, με τα σχολεία να τελούν υπό κρατική ευθύνη. (Διπλάρη, 2011, σ. 580 Μπρίνια, 2009, σ. 314). Σε αντίθεση με τα εκπαιδευτικά συστήματα των περισσότερων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης όπου τα σχολεία έχουν σχετικά μεγάλη ελευθερία να αποφασίζουν για τις μεθόδους διδασκαλίας και για την επιλογή των βιβλίων που θα χρησιμοποιούν.

Επομένως στην Ελλάδα μιλάμε για ένα εκπαιδευτικό σύστημα συγκεντρωτικό και γραφειοκρατικό ιδιαίτερα στα υποχρεωτικά επίπεδα της εκπαίδευσης, με το Υπουργείο Παιδείας να έχει τον απόλυτο έλεγχο της λειτουργίας του (Siminου, 2007). Η εκπαιδευτική πολιτική στην Ελλάδα σχεδιάζεται σε κεντρικό επίπεδο και υλοποιείται σε τοπικό, με το Υπουργείο Παιδείας να διατηρεί τον πλήρη έλεγχο των βασικών αποφάσεων, όπως η χρηματοδότηση, οι διορισμοί εκπαιδευτικών και ο καθορισμός του αναλυτικού προγράμματος. Η κατανομή των οικονομικών πόρων ακολουθεί μια πολυσύνθετη και έντονα γραφειοκρατική πορεία, διέρχεται από τέσσερα διοικητικά επίπεδα (υπουργεία, περιφέρειες, δήμους, σχολικές μονάδες) και συχνά αποδεικνύεται αναποτελεσματική, ιδίως για μικρές σχολικές μονάδες. Οι ενδιάμεσες διοικητικές βαθμίδες, όπως οι περιφέρειες και οι διευθύνσεις εκπαίδευσης, διαθέτουν περιορισμένη δυνατότητα λήψης αποφάσεων, λειτουργώντας κυρίως ως εκτελεστικά όργανα.

### **ΕΚΘΕΣΗ ΤΟΥ ΟΟΣΑ 2019**

Τα αρνητικά αποτελέσματα του συγκεντρωτικού χαρακτήρα του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος έχουν καταγραφεί σε πολλές μελέτες και έρευνες. Για παράδειγμα, η έκθεση του ΟΟΣΑ για την εκπαίδευση στην Ελλάδα το 2019 κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η συγκέντρωση της εξουσίας στο Υπουργείο Παιδείας είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες που συμβάλλουν στα χαμηλά επίπεδα απόδοσης του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος.

Μερικά από τα πιο σημαντικά αρνητικά αποτελέσματα του συγκεντρωτισμού στο εκπαιδευτικό σύστημα της Ελλάδας είναι τα εξής:

- Αποτυχία προσαρμογής στις ανάγκες της κοινωνίας: Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα χαρακτηρίζεται από έναν προσανατολισμό που δίνει έμφαση στην απομνημονευτική μάθηση και στην απόκτηση προκαθορισμένων γνώσεων και δεξιοτήτων. Ωστόσο, οι δεξιότητες αυτές συχνά δεν ανταποκρίνονται επαρκώς στις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας και της αγοράς εργασίας. Το γεγονός αυτό έχει ως συνέπεια την ανεπαρκή προετοιμασία των μαθητών τόσο για την επαγγελματική τους αποκατάσταση όσο και για την ενεργό συμμετοχή τους στη σύγχρονη κοινωνική πραγματικότητα.
- Ανεπαρκής αξιοποίηση των πόρων: Η συγκέντρωση της εκπαιδευτικής εξουσίας στο Υπουργείο Παιδείας οδηγεί σε μια κατάσταση όπου οι πόροι κατανέμονται με βάση γραφειοκρατικές διαδικασίες και όχι με βάση τις πραγματικές ανάγκες των σχολείων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να υπάρχουν σχολεία που δεν διαθέτουν επαρκή υλικοτεχνική υποδομή ή εκπαιδευτικό προσωπικό.
- Μειωμένος βαθμός καινοτομίας: Η έλλειψη ελευθερίας και ευελιξίας στα σχολεία περιορίζει τον βαθμό της καινοτομίας τους στην εκπαιδευτική διαδικασία με αποτέλεσμα να επαναλαμβάνουν τις ίδιες

πρακτικές και να μην είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις νέες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η εκπαίδευση.

- Μειωμένη αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης: Ο έντονος συγκεντρωτισμός στη διοίκηση της εκπαίδευσης συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός υπερβολικά γραφειοκρατικού συστήματος, το οποίο συχνά χαρακτηρίζεται από μειωμένη λειτουργική αποτελεσματικότητα. Η συγκεντρωτική αυτή προσέγγιση τείνει να επιδρά αρνητικά στην ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

Για να βελτιωθεί η ποιότητα της εκπαίδευσης και να μειωθεί ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος η σχολική αυτονομία είναι η ενδεδειγμένη λύση. Για να επιτευχθεί βέβαια, είναι απαραίτητες οι μεταρρυθμίσεις που πρέπει να γίνουν, οι οποίες θα δώσουν στα σχολεία περισσότερες αρμοδιότητες και θα οδηγήσουν σε μεγαλύτερη αυτονομία τους. Οι προτεινόμενες μεταρρυθμίσεις θα πρέπει να εστιάζουν στην ενίσχυση της αυτονομίας της σχολικής μονάδας μέσω της παροχής αυξημένων αρμοδιοτήτων. Ειδικότερα, τα σχολεία θα πρέπει να αποκτήσουν τη δυνατότητα να διαμορφώνουν το δικό τους εκπαιδευτικό πρόγραμμα, στο πλαίσιο των κατευθύνσεων του εθνικού αναλυτικού προγράμματος. Παράλληλα, η επιλογή και ο προγραμματισμός του εκπαιδευτικού προσωπικού, καθώς και η αξιολόγησή του με βάση κριτήρια που θα καθορίζονται από την κεντρική διοίκηση, αποτελούν βασικές συνιστώσες της αποκέντρωσης. Επιπλέον, η αποτελεσματική διαχείριση των οικονομικών και υλικών πόρων από τις ίδιες τις σχολικές μονάδες κρίνεται απαραίτητη για την ενίσχυση της λειτουργικής τους ευελιξίας. Συνολικά, οι μεταρρυθμίσεις αυτές αναμένεται να συμβάλουν καθοριστικά στην προώθηση της αυτονομίας των σχολικών μονάδων, όπως θα αναλυθεί εκτενέστερα στο επόμενο κεφάλαιο.

## **ΣΧΟΛΙΚΗ ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ**

Στην ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν διάφορες ερμηνείες για την έννοια και τις διαστάσεις της σχολικής αυτονομίας καθώς και μεγάλο πλήθος ορισμών. Ο Hooge (1995), ορίζει ότι «η αυτονομία ενός σχολείου αναφέρεται στον βαθμό αυτοδιοίκησής του σε σχέση με τον βαθμό της κρατικής παρέμβασης». Σύμφωνα με τους Christ & Dobbins (2016), σχολική αυτονομία είναι η μετατόπιση εξουσίας στη σχολική μονάδα με την απαίτηση για μεγαλύτερη λογοδοσία.

Η σχολική αυτονομία συνδέεται με πολλαπλά και σημαντικά οφέλη, τα οποία αφορούν τόσο τη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας όσο και τη γενικότερη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Πρωτίστως, συμβάλλει στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης, καθώς επιτρέπει στα σχολεία να προσαρμόζουν το πρόγραμμα σπουδών και τις διδακτικές πρακτικές στις ιδιαίτερες ανάγκες του μαθητικού πληθυσμού, γεγονός που ενδέχεται να οδηγήσει σε αναβάθμιση των μαθησιακών

αποτελεσμάτων. Επιπλέον, η μεγαλύτερη ελευθερία στη λήψη παιδαγωγικών και οργανωτικών αποφάσεων ενισχύει την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, στοιχείο που μπορεί να συντελέσει στην ενίσχυση της δέσμευσης και της αποδοτικότητάς τους. Τέλος, η ενίσχυση της εμπλοκής των γονέων και της τοπικής κοινότητας στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων εντός της σχολικής μονάδας ενδυναμώνει τους δεσμούς σχολείου–κοινωνίας και προάγει ένα κλίμα συνεργασίας που υποστηρίζει τη συνολική εκπαιδευτική προσπάθεια. Η ενεργή συμμετοχή των γονέων συνδέεται επίσης με θετικότερες μαθησιακές επιδόσεις και με βελτίωση της κοινωνικής συνοχής στο πλαίσιο της σχολικής κοινότητας.

### **ΈΚΘΕΣΗ ΤΟΥ ΟΟΣΑ 2017**

Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), ύστερα από επίσημο αίτημα της ελληνικής κυβέρνησης, προέβη στη δημοσίευση έκθεσης σχετικά με το εκπαιδευτικό σύστημα της Ελλάδας. Η εν λόγω έκθεση περιλάμβανε ανασκόπηση των έως τότε εφαρμοσμένων πολιτικών και παρεμβάσεων για τη βελτίωση της εκπαίδευσης, καθώς και διατύπωση νέων προτάσεων πολιτικής και συστάσεων για μελλοντικές δράσεις, με στόχο τη συστηματική αναβάθμιση του εκπαιδευτικού τομέα. Παρουσιάζονται παρακάτω συνοπτικά οι προτάσεις (OECD, 2017c) :

- Αποκέντρωση και σχολική αυτονομία

Να δοθεί μεγαλύτερος έλεγχος σε όλους τους τοπικούς φορείς της εκπαίδευσης (σχολεία, σχολικοί ηγέτες, εκπαιδευτικοί) σχετικά με τον τρόπο αξιολόγησης των μαθησιακών αποτελεσμάτων σε συνδυασμό με επενδύσεις σε ικανότητες των εκπαιδευτικών και των εκπαιδευτικών δομών.

- Προϋπολογισμός και αυτονομία σχολείων

Αποκεντρωμένοι προϋπολογισμοί με τη συμμετοχή των σχολείων στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη χρήση των πόρων τους. Επιπλέον, θα πρέπει να δοθούν περισσότεροι πόροι στα πιο αδύναμα σχολεία, ώστε να μπορούν να παρέχουν ποιοτική εκπαίδευση σε όλους τους μαθητές, ανεξάρτητα από τις κοινωνικοοικονομικές τους συνθήκες. Τέλος, θα πρέπει να δοθεί προτεραιότητα στις κατώτερες βαθμίδες της εκπαίδευσης, καθώς η επιτυχία των μαθητών σε αυτές τις φάσεις καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την υπόλοιπη εκπαιδευτική τους πορεία.

- Ενίσχυση του ρόλου του σχολικού ηγέτη

Οι σχολικοί ηγέτες στην Ελλάδα έχουν σήμερα περιορισμένες αρμοδιότητες και δεν έχουν λάβει επαρκή εκπαίδευση για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της θέσης τους. Για να βελτιωθεί η κατάσταση, θα πρέπει άμεσα να ενισχυθούν οι ηγετικές τους δεξιότητες. Επιπλέον, θα πρέπει να καταστεί η σχολική ηγεσία μια ελκυστική επιλογή σταδιοδρομίας και να σχεδιαστούν προγράμματα εκπαίδευσης που θα προετοιμάζουν τους εκπαιδευτικούς να αναλάβουν ρόλους σχολικής ηγεσίας.

- Αξιολόγηση σχολικών μονάδων

Για να βελτιωθεί η ποιότητα της εκπαίδευσης, προτείνεται η συλλογή δεδομένων σχετικά με τους μαθητές και τα σχολεία. Αυτά τα δεδομένα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εντοπιστούν οι περιοχές που χρειάζονται βελτίωση και να αναπτυχθούν προγράμματα για την αντιμετώπιση αυτών των περιοχών. Μακροπρόθεσμα, προτείνεται η εφαρμογή δειγματοληπτικών αξιολογήσεων των μαθητών, χρησιμοποιώντας εθνικά πρότυπα που θα θεσπιστούν από ανεξάρτητους φορείς.

Με βάση τα παραπάνω αντιλαμβανόμαστε ότι για να ενισχυθεί η αυτονομία της σχολικής μονάδας θα πρέπει να ενισχυθεί ο ρόλος του σχολικού ηγέτη, να αυξηθούν οι πόροι της και να της δοθούν αυξημένες αρμοδιότητες με σκοπό να παρακαμφθεί η γραφειοκρατία και ο συγκεντρωτισμός. Επίσης, οι πόροι της σχολικής μονάδας θα πρέπει να κατανέμονται με βάση τις πραγματικές της ανάγκες και έχοντας σαν χρήσιμο εργαλείο τις αρχές της ολικής ποιότητας, όπως θα διαφανεί και στη συνέχεια, να προχωρά σε μια οργανωμένη αξιολόγηση στοχεύοντας στον εντοπισμό των αδυναμιών και στον εκσυγχρονισμό της, με τελικό στόχο την εκπλήρωση του οράματος της σχολικής μονάδας.

## **ΛΟΓΟΔΟΣΙΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

Σε οργανωτικό επίπεδο, η λογοδοσία αφορά την ύπαρξη κανονιστικών πλαισίων που διασφαλίζουν την ορθή άσκηση εξουσίας, και περιλαμβάνει τη δημιουργία επίσημων ή ανεπίσημων διαδικασιών για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας (Erdag & Karadag, 2017).

Η έννοια της λογοδοσίας στις σχολικές μονάδες αναφέρεται στην ανάληψη ευθύνης από τα σχολεία για τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα που επιτυγχάνουν. Τα συστήματα λογοδοσίας περιλαμβάνουν μηχανισμούς παρακολούθησης και αξιολόγησης, οι οποίοι εστιάζουν τόσο στις μαθησιακές επιδόσεις όσο και στη συνολική λειτουργία και δραστηριότητα των σχολείων (Ευρυδίκη, 2020).

- Λογοδοσία απέναντι στο κράτος

Η σχολική λογοδοσία απέναντι στο κράτος βασίζεται κυρίως στην αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και των σχολείων. Η συγκεκριμένη αξιολόγηση διεξάγεται από εξωτερικούς αξιολογητές και βασίζεται σε διάφορους παράγοντες, όπως τα αποτελέσματα των μαθητών στις εξετάσεις, η ποιότητα της διδασκαλίας και η οργάνωση του σχολείου. Η αξιολόγηση είναι σημαντική για να διασφαλιστεί ότι τα σχολεία παρέχουν υψηλής ποιότητας εκπαίδευση, ωστόσο, έχει επικριθεί επειδή μπορεί να είναι καταπιεστική για τους εκπαιδευτικούς.

- Λογοδοσία απέναντι στην κοινωνία

Η ενίσχυση της διαφάνειας και της κοινωνικής συμμετοχής στην εκπαίδευση αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη βελτίωση της ποιότητάς της. Η δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων των μαθητών στις

εξετάσεις μπορεί να λειτουργήσει ως εργαλείο λογοδοσίας και αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού συστήματος. Ωστόσο, ενέχει τον κίνδυνο δημιουργίας στρεβλών εντυπώσεων εις βάρος σχολικών μονάδων που εξυπηρετούν μαθητές από κοινωνικά και οικονομικά ευάλωτες ομάδες. Παράλληλα, η ενεργός συμμετοχή των γονέων στη σχολική ζωή ενισχύει τη σύνδεση του σχολείου με την ευρύτερη κοινωνία, παρέχοντας στήριξη στη μαθησιακή διαδικασία και συμβάλλοντας στην καλλιέργεια ενός περιβάλλοντος συνεργασίας. Επιπλέον, η θεσμοθέτηση μηχανισμών συλλογής και αξιοποίησης των απόψεων της κοινωνίας για την εκπαίδευση καθίσταται απαραίτητη, προκειμένου το εκπαιδευτικό σύστημα να ανταποκρίνεται αποτελεσματικότερα στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών.

Συνοψίζοντας, καταλήγουμε ότι η σχολική μονάδα θα πρέπει να αναπτύξει την καινοτομία και την εξωστρέφεια, να απαγκιστρωθεί από τις αγκυλώσεις της κεντρικής διοίκησης και να αυτονομηθεί. Να προωθήσει την καινοτομία μέσα από τον εκσυγχρονισμό των υποδομών της, μέσα από καινοτόμα μαθησιακά διδακτικά περιεχόμενα και μέσα από τη συμμετοχή της σε ευρωπαϊκά προγράμματα κινητικότητας π.χ Erasmus. Επίσης, να προχωρήσει σε ένα αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης από την κοινωνία και το κράτος ώστε να δέχεται ανατροφοδότηση, να εξελίσσεται και να βελτιώνει την ποιότητα της εκπαίδευσης, εφαρμόζοντας μια σύγχρονη αντίληψη στο χώρο της διοίκησης, τη διοίκηση της ολικής ποιότητας με την οποία θα ασχοληθούμε στο επόμενο κεφάλαιο.

## **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια σύγχρονη διοικητική αντίληψη που εστιάζει περισσότερο στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών ενός οργανισμού δίνοντας έμφαση στην αναβάθμιση των διοικητικών πρακτικών και στην επαγγελματική εξέλιξη και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού.

Όσον αφορά την εκπαίδευση, η ΔΟΠ θεωρεί τα σχολεία και γενικότερα το εκπαιδευτικό σύστημα ως παραγωγικά συστήματα και εστιάζει στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου. Αυτό επιτυγχάνεται με την εξασφάλιση ποιοτικών εισροών, δηλαδή εγκαταστάσεων, αναλυτικών προγραμμάτων, εξοπλισμού, διοίκησης και μεθόδων διδασκαλίας. Οι ποιοτικές εισροές οδηγούν σε ποιοτικές εκροές, δηλαδή σε ποιοτική εκπαίδευση και υψηλές μαθητικές επιδόσεις. (Kaufman,1969:9 Kaufman, 1992: 156, Κατσαρός, 2008:130).

Ο W. Edwards Deming, ένας από τους σημαντικότερους εκφραστές της διοίκησης ολικής ποιότητας, πίστευε ότι η ΔΟΠ μπορεί να εφαρμοστεί σε όλους τους οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένων των εκπαιδευτικών οργανισμών. Σύμφωνα με τον Deming, η ΔΟΠ στην εκπαίδευση έχει ως στόχο τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης, έτσι ώστε να ικανοποιηθούν οι ανάγκες και οι προσδοκίες όλων

των εμπλεκόμενων, συμπεριλαμβανομένων των μαθητών, των εκπαιδευτικών, των γονέων και της κοινωνίας.

#### **ΤΑ 14 ΣΗΜΕΙΑ ΤΟΥ DEMING ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

Τα 14 σημεία της θεωρίας του Deming για τη διοίκηση ολικής ποιότητας μπορούν να αξιοποιηθούν στην εκπαίδευση με διάφορους τρόπους.

1. Δημιουργία συνέχειας και συνέπειας στη διατύπωση του σκοπού με προσανατολισμό τη συνεχή βελτίωση των μαθητών και της διδασκαλίας.

Η υλοποίηση του συγκεκριμένου στόχου προϋποθέτει την ανάπτυξη ενός κοινού και συμμετοχικού οράματος για την εκπαίδευση, το οποίο θα εδράζεται στην κάλυψη των αναγκών και στην ικανοποίηση των προσδοκιών όλων των εμπλεκόμενων φορέων, όπως είναι οι μαθητές, οι εκπαιδευτικοί, οι γονείς και η ευρύτερη κοινωνία.

2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση.

Επιβάλλεται η αλλαγή της φιλοσοφίας της διοίκησης με κατεύθυνση προς την ικανοποίηση των αναγκών των μαθητών και τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης.

3. Ενσωμάτωση Ποιότητας στην Παραγωγή από την αρχή.

Η ενσωμάτωση της ποιότητας στην παραγωγή από την αρχή στην εκπαίδευση μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένα αποτελέσματα μάθησης για τους μαθητές. Όταν η εκπαίδευση σχεδιάζεται και εφαρμόζεται με βάση τις αρχές της ποιότητας μέσω ενός σωστά σχεδιασμένου μακροπρόθεσμου προγραμματισμού είναι πιο πιθανό να είναι αποτελεσματική.

4. Ελαχιστοποίηση του κόστους

Η ελαχιστοποίηση του κόστους μπορεί να εφαρμοστεί στην εκπαίδευση μέσα από:

A) την αξιολόγηση των αναγκών των μαθητών: Οι φορείς της εκπαίδευσης πρέπει να αξιολογήσουν προσεκτικά τις ανάγκες των μαθητών τους πριν προβούν σε οποιεσδήποτε δαπάνες. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω της έρευνας, της διαβούλευσης με τους μαθητές και τους γονείς και της αξιολόγησης των προηγούμενων αποτελεσμάτων μάθησης.

B) Χρήση αποτελεσματικών διδακτικών μεθόδων: Οι φορείς της εκπαίδευσης οφείλουν να χρησιμοποιούν διδακτικές μεθόδους που είναι αποτελεσματικές και οικονομικές. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη χρήση ενεργητικών μεθόδων μάθησης, τη διαφοροποιημένη διδασκαλία και την αξιοποίηση των διαθέσιμων τεχνολογιών.

Γ) Διαμόρφωση ενός αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης: Οι φορείς της εκπαίδευσης πρέπει να διαμορφώσουν ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης που να διασφαλίζει την αποδοτική χρήση

των πόρων περιλαμβάνοντας σύγχρονες τεχνολογίες, βελτίωση των διαδικασιών και εφαρμογή συστημάτων ελέγχου ποιότητας.

5. Συνεχής εκπαίδευση και βελτίωση όλων των συμμετεχόντων στην εκπαιδευτική διαδικασία

Παροχή συνεχούς επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών ώστε να μπορούν να βελτιώσουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους και να ανταποκριθούν στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των μαθητών όπως επίσης και ανάπτυξη δραστηριοτήτων σε κάθε τάξη με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας και του έργου εκπαιδευτικών και μαθητών.

6. Πρακτική εκπαίδευση εργαζομένων /επιμόρφωση κατά την εργασία

Διοργάνωση σεμιναρίων γενικού ενδιαφέροντος π.χ εφαρμογή νέων μεθόδων διδασκαλίας, ενημέρωση για τα νέα σχολικά εγχειρίδια καθώς και σεμιναρίων ειδικού ενδιαφέροντος π.χ σεμινάριο ρομποτικής, stem, ψυχολογία των μαθητών, εντός της σχολικής μονάδας.

7. Αποτελεσματική ηγεσία

Η αποτελεσματική εκπαιδευτική ηγεσία βασίζεται σε ένα σαφές όραμα προσανατολισμένο στις ανάγκες των μαθητών, προάγει τη συνεχή βελτίωση μέσω καινοτομίας και ενθαρρύνει τη συνεργασία με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς. Παράλληλα, δημιουργεί ένα υποστηρικτικό περιβάλλον μάθησης και διδασκαλίας και ανταποκρίνεται δημιουργικά στις προκλήσεις, διασφαλίζοντας την ποιοτική αναβάθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος.

8. Αποβολή φόβου

Η καλλιέργεια κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού μεταξύ διεύθυνσης και εκπαιδευτικών αποτελεί θεμέλιο για την επιτυχή εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο, αποτρέποντας αντιστάσεις στις αλλαγές. Παράλληλα, η διαρκής και ουσιαστική συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών, στο πλαίσιο ενός δημιουργικού και υποστηρικτικού περιβάλλοντος, ενισχύει τη μαθησιακή διαδικασία και συμβάλλει στην επίτευξη υψηλότερων μαθησιακών αποτελεσμάτων.

9. Ομαδική προσέγγιση

Όλοι οι συμμετέχοντες στην εκπαιδευτική διαδικασία, μαθητές, εκπαιδευτικοί, διευθυντές και γονείς να δουλεύουν ομαδικά για να επιλύουν μέσα από τη συνεργασία τα όποια προβλήματα προκύπτουν και να δημιουργούν αποτελεσματικότερα περιβάλλοντα μάθησης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με προγράμματα συνεργασίας σχολείου και γονέων π.χ διοργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων από κοινού και προγράμματα συμβουλευτικής γονέων.

10. Κατάργηση Ανούσιας συνθηματολογίας

Αυτό το σημείο του Deming μπορεί να επιτευχθεί στην εκπαίδευση με την κατάργηση των φράσεων που δείχνουν υπερβολή ή είναι αδύνατο να επιτευχθούν πχ οι μαθητές πρέπει να είναι τέλειοι" ή "οι

εκπαιδευτικοί πρέπει να είναι πάντα έτοιμοι. Η κατάργηση επίσης των φράσεων που δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες των σύγχρονων μαθητών όπως οι «μαθητές πρέπει να διαβάζουν βιβλία» ή «οι εκπαιδευτικοί πρέπει να διδάσκουν από το βιβλίο», από τη στιγμή που όλοι έχουν πρόσβαση σε μια πληθώρα πληροφοριών από διάφορες πηγές.

#### 11. Κατάργηση Αυθαίρετων Ποσοτικών Στόχων/ Προτύπων εργασίας

Η κατάργηση των αυθαίρετων ποσοτικών στόχων και προτύπων εργασίας στην εκπαίδευση μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην ποιότητα της μάθησης. Όταν οι στόχοι και τα πρότυπα εργασίας είναι ξεκάθαρα και προσαρμοσμένα στις πραγματικές ανάγκες, οι μαθητές και οι εκπαιδευτικοί είναι πιο πιθανό να επιτύχουν τους στόχους τους.

#### 12. Επιβράβευση Εργατικού Δυναμικού

Όταν οι μαθητές και οι εκπαιδευτικοί επιβραβεύονται για την πραγματική τους συνεισφορά, ανεξάρτητα από τα ατομικά τους χαρακτηριστικά, είναι πιο πιθανό να είναι αφοσιωμένοι στη μάθηση.

#### 13. Ενθάρρυνση συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης

Παρότρυνση για διαρκής εκπαίδευση και αυτοβελτίωση για κάθε μέλος της σχολικής μονάδας. Οι μαθητές και οι εκπαιδευτικοί πρέπει να έχουν πρόσβαση σε μια ποικιλία εκπαιδευτικών ευκαιριών, ώστε να μπορούν να αναπτύξουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις που χρειάζονται για να πετύχουν.

#### 14. Δέσμευση Διοίκησης και συμμετοχή όλων

Ενεργή συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων στην εκπαιδευτική διαδικασία, μαθητές, γονείς και εκπαιδευτικοί για την επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας.

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Συμπερασματικά, η εργασία αναλύει τον συγκεντρωτικό χαρακτήρα του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, επισημαίνοντας τα αρνητικά αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτόν. Η κεντρική εξουσία του Υπουργείου Παιδείας επιφέρει προβλήματα προσαρμογής στις σύγχρονες ανάγκες όπως ανεπαρκή αξιοποίηση πόρων, μειωμένο βαθμό καινοτομίας και χαμηλή αποτελεσματικότητα. Η έκθεση του ΟΟΣΑ του 2019 επιβεβαιώνει αυτά τα προβλήματα, τονίζοντας την ανάγκη για μεταρρυθμίσεις που θα προωθήσουν τη σχολική αυτονομία. Η πρόταση για περισσότερες αρμοδιότητες στα σχολεία, όπως τον καθορισμό του προγράμματος, η επιλογή των εκπαιδευτικών, και η διαχείριση των πόρων, αποτελεί έναν δρόμο για τη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Οι προτεινόμενες μεταρρυθμίσεις θα πρέπει να οδηγήσουν σε ένα πιο ευέλικτο, καινοτόμο, και αποτελεσματικό εκπαιδευτικό σύστημα. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές, εάν υλοποιηθούν με επιτυχία, μπορούν να ξεπεράσουν τη γραφειοκρατία, να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης και να προετοιμάσουν τους μαθητές για μια πιο

απαιτητική και αλληλεπιδραστική κοινωνία. Η προσέγγιση αυτή αντικατοπτρίζει τη σημασία της ελευθερίας και της ευελιξίας στον τομέα της εκπαίδευσης, προκειμένου να δημιουργηθεί ένα εκπαιδευτικό σύστημα που θα ανταποκρίνεται στις αναγκαίες προκλήσεις και αλλαγές της εποχής μας.

Μια άλλη καίρια προϋπόθεση για τη βελτίωση του εκπαιδευτικού συστήματος είναι η ενίσχυση της σχολικής αυτονομίας. Ο ρόλος του σχολικού ηγέτη αναδύεται ως κλειδί, απαιτώντας εκπαίδευση και ενίσχυση δεξιοτήτων. Η διαφάνεια και η αποκέντρωση πόρων, σε συνδυασμό με αξιολόγηση βασισμένη σε εθνικά πρότυπα, αποτελούν κλειδιά για την αποτελεσματική εκπαίδευση. Ακόμη ένα ουσιαστικό στοιχείο για τη βελτίωση της ποιότητας είναι η ενίσχυση της λογοδοσίας στην εκπαίδευση. Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και των σχολείων πρέπει να είναι δίκαιη και ισορροπημένη, ενώ η δημοσιοποίηση αποτελεσμάτων πρέπει να αποφεύγει τη μεροληψία. Η συμμετοχή των γονέων και η συλλογή απόψεων από την κοινωνία ενισχύουν τον διάλογο και προάγουν την εκπαιδευτική ανάπτυξη. Είναι ουσιώδες να επιδιωχθεί η αυτονομία των σχολικών μονάδων και η υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών για τη συνεχή εξέλιξη του εκπαιδευτικού συστήματος.

Τέλος, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αναδεικνύεται ως σύγχρονη προσέγγιση διοίκησης, εστιάζοντας στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και τη συνεχή βελτίωση των διοικητικών πρακτικών. Στον τομέα της εκπαίδευσης, η ΔΟΠ αντιλαμβάνεται τα σχολεία ως παραγωγικά συστήματα, επιδιώκοντας την αναβάθμιση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου. Η εφαρμογή αυτής της φιλοσοφίας, όπως προτείνει ο W. Edwards Deming, στοχεύει στη συνεχή εξέλιξη, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι ανάγκες όλων των εμπλεκομένων, διασφαλίζοντας έτσι υψηλή ποιότητα εκπαίδευσης και αποτελέσματα.

## **Βιβλιογραφία**

### **Ελληνόγλωσση**

Διπλάρη, Χ. (2011). Εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις στην οργάνωση, τη διοίκηση και την εποπτεία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στο παράδειγμα της Ελλάδας, της Ισπανίας και της Γαλλίας (δεκαετία 1980 έως 2010). (Διδακτορική διατριβή). Διαθέσιμο από: Εθνικό Αρχείο Διδακτορικών Διατριβών. doi:10.12681/eadd/24392

Ευρυδίκη, (2020). Ισότητα και σχολική εκπαίδευση στην Ευρώπη: Δομές, πολιτικές και επιδόσεις των μαθητών. Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης. <https://op.europa.eu/el/publication-detail/-/publication/a18e3a88-1e4d-11eb-b57e-01aa75ed71a1>

Κατσαρός, Ι. (2008). Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Αθήνα: Π.Ι.

Μπρίνια, Β. (2009). Βασικά στοιχεία σχεδιασμού της οργανωτικής δομής του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. *Sroudai - Journal of Economics and Business*, pp. 59 (1-2), 314-323.

ΟΟΣΑ. (2019). Έκθεση παρακολούθησης της εκπαίδευσης και της κατάρτισης. Ελλάδα.

### **Ξενόγλωσση**

Christ, C., & Dobbins, M. (2016). Increasing school autonomy in Western Europe: a comparative analysis of its causes and forms. *European Societies*, pp. 359-388. doi:doi.org/10.1080/14616696.2016.1172716

Erdağ, C., & Karadağ, E. (2017). School Accountability Models: A Holistic Review. *Turkish Journal of Business Ethics*, 10(2), 330-343. doi: dx.doi.org/10.12711/tjbe.2017.10.2.0004

Hooge, E. (1995). *Values, Increasing Autonomy & Managing the Primary School*. San Francisco, CA.

Kaufman, H. (1969). Administrative Decentralization and Political Power. *Public Administration Review*, pp. 3-15.  
doi:doi.org/10.2307/973980

Kaufman, R. (1992). The Challenge of Total Quality Management in Education. *International Journal of Educational Reform*, pp. 149-165. doi:doi.org/10.1177/105678799200100206

OECD. (2017). Education policy in Greece: A preliminary assessment. Ανακτήθηκε από:  
<https://www.oecd.org/education/educationpolicygreeceapreliminaryassessment.htm>

Siminou, P. (2007). Steps of Educational Decentralization in Greece: between Delegation and Deconcentration. *Springer eBooks*. doi:doi.org/10.1007/978-1-4020-4700-8\_4