

## Ολική Ποιότητα και Ποιότητα Εκπαίδευσης στα Ελληνικά Δημόσια Σχολεία

Ηργης Αργύρης, Μακρή Όλγα  
Υπουργείο Παιδείας  
[airgis@in.gr](mailto:airgis@in.gr) [omakri@hotmail.com](mailto:omakri@hotmail.com)

### Περίληψη

Στην παρούσα εισήγηση θα εστιάσουμε το ενδιαφέρον μας στην μελέτη και κριτική ανάλυση της Ολικής Ποιότητας στα δημόσια ελληνικά σχολεία. Η **Ολική Ποιότητα** στην Εκπαίδευση είναι μια δάνεια φιλοσοφία και πρακτική που εφαρμόστηκε με επιτυχία σε επιχειρήσεις της Ιαπωνίας. Στον δυτικό κόσμο εμφανίζεται τις τελευταίες δεκαετίες, ενώ στην εκπαίδευση γίνεται αντικείμενο μελέτης την δεκαετία που διανύουμε. Πυρήνας της φιλοσοφία της Ολικής Ποιότητας είναι η **συνεχής βελτίωση** των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών, με αποδέκτες εκπαιδευτικούς, γονείς και μαθητές. Η συνεχής βελτίωση προϋποθέτει όραμα, αντικειμενικούς στόχους, στρατηγικές, τακτικές, σχέδια, οργάνωση, αξιολόγηση, επανακαθορισμό των στόχων, καινοτομίες και αλλαγές. Η δυτική σκέψη και δη η ελληνική απέχει πολύ από την φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο. Στα ελληνικά δημόσια σχολεία, τα στοιχεία της συνεχούς βελτίωσης είναι παροδικά και ενταγμένα στην ελληνική κουλτούρα. Άλλοτε αναγνωρίζονται στο φιλότιμο του εκπαιδευτικού και άλλοτε στην περιστασιακή σύνθεση της εκπαιδευτικής μονάδας. Στο κείμενο που θα ακολουθήσει θα εξετάσουμε την νοοτροπία των Ελλήνων εκπαιδευτικών στην λειτουργία των δημοσίων σχολείων και θα την αντιπαραβάλλουμε με τις λογικές και πρακτικές της Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση. Μέσα από ένα βιωματικό παράδειγμα λειτουργίας μιας σχολικής μονάδας, θα εξετάσουμε και θα αναλύσουμε τις προαναφερθείσες έννοιες, προτείνοντας ένα λειτουργικό τρόπο προώθησης της ποιότητας στα ελληνικά δημόσια σχολεία.

Λέξεις-Κλειδιά: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Ποιότητα στην Εκπαίδευση, Ελληνικά Δημόσια Σχολεία, Συνεχής Βελτίωση

### Η Διοίκηση Ολική Ποιότητα στην ελληνική πραγματικότητα

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια καινούργια φιλοσοφία διοίκησης της οικονομικής ή εκπαιδευτικής μονάδας, η οποία στηρίζεται στην αρχή της συνεχούς βελτίωσης. Πολλά από τα στοιχεία της πηγάζουν από την κουλτούρα των Ιαπώνων οι οποίοι την εφάρμοσαν ως τακτική για να αντιμετωπίσουν τον διεθνή επιχειρηματικό ανταγωνισμό. Οι Ιάπωνες έθεταν σαν αρχή την ποιότητα μέσα από την συνεχή βελτίωση. Η πρακτική αυτή δεν ήταν ξένη από την καθημερινή πρακτική προσήλωσης και βελτίωσης της εργασίας τους (Καφίρη-Γιακουμάκη, 1996).

Στην ελληνική πραγματικότητα η Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας είναι γνωστή στις οικονομικές επιστήμες, και περιορίζεται σε ορισμένες επιχειρήσεις, χωρίς τα αποτελέσματα της να έχουν την αναμενόμενη διασπορά. Στην εκπαίδευση παραμένει άγνωστη και ίσως ξένη γιατί η υιοθέτηση και η εφαρμογή της απαιτεί αλλαγή νοοτροπίας, συλλογική συμμετοχή και επαγγελματισμό.

Στον ιδιωτικό τομέα, η υιοθέτηση και η εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας φαίνεται να κερδίζει οπαδούς, καθώς ο ανταγωνισμός στηρίζεται στην ποιότητα των αγαθών και υπηρεσιών και στην ικανοποίηση του κοινού. Μεγάλες επιχειρήσεις και όμιλοι που φιλοδοξούν να παραμείνουν στην

αγορά γνωρίζουν ότι το κοινό στο οποίο απευθύνονται είναι απαιτητικό ενημερωμένο και αναζητά αγαθά και υπηρεσίες ανάλογες των προσδοκιών του. Μεγάλοι εκπαιδευτικοί ιδιωτικοί όμιλοι γνωρίζουν ότι η παραμονή τους στην αγορά θα εξαρτηθεί άμεσα από την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν και το αντίκρισμα που έχουν τα αγαθά τους στην αγορά εργασίας (Ζαβλανός, 2003).

Η αναζήτηση της ποιότητας αγαθών και υπηρεσιών στην ελληνική πραγματικότητα συμπίπτει με τον κατακλυσμό προϊόντων και υπηρεσιών, η αξιοπιστία των οποίων αμφισβητείται, χαρακτηρίζονται από την μικρή διάρκεια χρήσης- ζωής, στηρίζονται στην αρχή της ποσότητας έχουν την ταυτότητα του καταναλωτικού προϊόντος και στηρίζονται στην προβολή και τις αρχές της διαφήμισης (Κουτούζης, 1999).

Η Ολική Ποιότητα Διοίκησης, στην ελληνική πραγματικότητα και δη στον ιδιωτικό τομέα, φαίνεται να λειτουργεί ως δεξαμενή άντλησης στοιχείων- αρχών που εγγυώνται την βιωσιμότητα της επιχείρησης- ομίλου, την αξιοπιστία της στην αγορά και την παροχή βελτιωμένων αγαθών και υπηρεσιών.

Στο δημόσιο τομέα, οι συνθήκες είναι διαφορετικές και κάθε αλλαγή, μετασχηματισμός και μεταρρύθμιση συναντά αντίδραση, αντίσταση και μετάθεση στο μέλλον. Τις δυσκολίες θα πρέπει να τις αναζητήσουμε στην ιδιοσυγκρασία μας ως λαός και σε στοιχεία που χαρακτηρίζουν την κουλτούρα μας, όπως αυτή διαμορφώθηκε από την ίδρυση του νεοελληνικού κράτους. Σίγουρα τα στοιχεία αυτά αναπαράγονται από πολιτικούς θεσμούς και μηχανισμούς, από καθυστετικές νοοτροπίες και την κουλτούρα της καθημερινότητας. Η συνεχής βελτίωση που θεωρείται βασική αρχή την Ολική Ποιότητα συναντά συμπαγή δίπολα νοοτροπιών που καθιστούν την εφαρμογή της στην δημόσια διοίκηση δυσχερή. Ενδεικτικά αναφέρουμε την «αξιοκρατία-αναξιοκρατία», τον «λαϊκισμό-αυταρχισμό», την «αξιολόγηση-μη αξιολόγηση» την «κομματικοποίηση-αποκλεισμός» την «επιμόρφωση- μη επιμόρφωση» την «ουσιαστική ετοιμότητα-πιστοποίηση» την «καινοτομία- γραφειοκρατική διεκπεραίωση».

Αυτά τα δίπολα δημιουργούν το γενικό περίγραμμα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και ακυρώνουν κάθε προοπτική συνεχούς βελτίωσης και Ολικής Ποιότητας Διοίκησης. Θεωρητικά και πρακτικά το μοντέλο διοίκησης που συναντούμε στις δημόσιες υπηρεσίες αντανάκλα στις αρχές του ανέπτυξε ο Taylor, στο οποίο ο εργαζόμενος είναι επιφορτισμένος με την διεκπεραίωση ενός τμήματος της εργασίας χωρίς να έχει λόγο στην βελτίωση και την πορεία του αγαθού ή της υπηρεσίας. Η διοίκηση, με την ιεραρχική της δομή αξιολογεί και δίνει οδηγίες, εντολές και κατευθύνσεις σχέδια και προγράμματα για να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί. Στην πράξη λαμβάνονται αποφάσεις χωρίς να υπολογίζονται οι πραγματικές συνθήκες και αποκλείονται από αυτή την διαδικασία σημαντικοί παράμετροι που επηρέαζαν την ποιότητα των αγαθών ή των υπηρεσιών που προσφέρονται (Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2001).

Ο Ζαβλανός (2003) ορίζει την **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας** ως την «αμοιβαία συνεργασία όλων των ατόμων μέσα στον οργανισμό για την πραγματοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών ώστε να παραχθούν προϊόντα και υπηρεσίας που να ικανοποιηθούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών» (σελ. 30). Στις εκπαιδευτικές μονάδες και τους οργανισμούς, οι «επιχειρηματικές διαδικασίες» αντιστοιχούν στις «μαθησιακές ενέργειες» για την προσφορά αγαθών και υπηρεσιών που διασφαλίζουν την ποιότητα της εκπαίδευσης καλλιεργούν την αγωγή και προωθούν την παιδεία και τον πολιτισμό. Και όλα αυτά σε ένα κλίμα ελευθερίας δημιουργίας και παιδαγωγικής, που ικανοποιεί γονείς

εκπαιδευτικούς και μαθητές. Για να επιτευχθούν αυτά, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, διέπεται από ένα σύνολο αρχών που αναφέρονται στην **συνεχή βελτίωση**, στο **ομαδικό πνεύμα εργασίας**, στην **συμμετοχή και επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών**, στην **εκπαίδευση και επιμόρφωση τους**, στην **ενεργή συμμετοχή γονέων, μαθητών, και εκπαιδευτικών** σε κάθε παιδαγωγική διαδικασία, στην **αξιοποίηση του δυναμικού των εκπαιδευτικών αλλά και των γονέων** και τέλος στην **έντιμη επαγγελματική στάση των εκπαιδευτικών** στην πορεία για συνεχή βελτίωση της εκπαιδευτικής τους μονάδας.

Στην συνέχεια θα μελετήσουμε και θα αναλύσουμε την νοοτροπία διοίκησης των ελληνικών σχολείων και θα την αντιπαραβάλουμε με τις λογικές και τις στρατηγικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

## **Η νοοτροπία Διοίκησης των ελληνικών σχολείων**

Η διοίκηση των ελληνικών δημόσιων σχολείων αποτελεί προέκταση της διοικητικής νοοτροπίας που συναντούμε στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Η διοικητική κουλτούρα των σχολείων διακρίνεται από την ιεραρχική της δομή, από την μερική συμμετοχή των εκπαιδευτικών - γονέων - μαθητών στην λήψη των αποφάσεων και την νοοτροπία ανάθεσης μιας συγκεκριμένης εργασίας χωρίς να υπάρχει έλεγχος αξιολόγησης και επανακαθορισμός στόχων και σκοπών. Η διοίκηση των ελληνικών δημοσίων σχολείων στηρίζεται στις αρχές του Taylor δίνοντας έμφαση στην ποσοτική διάσταση της εκπαίδευσης χωρίς να εξετάζεται η ποιότητα της γνώσης της κατάρτισης και εκπαίδευσης (Χαμπούρη-Ιωαννίδου, 2003).

Αυτή η νοοτροπία διοίκησης ιεραρχικά περνά στους εκπαιδευτικούς οι οποίοι μεταφέρουν δομές και νοοτροπίες διοίκησης στην διαχείριση της σχολικής τάξης, που εκφράζονται με λογικές πειθαρχίας και υπακοής των μαθητών στο σχολικό πρόγραμμα, την επιβολή και απομνημόνευση μεγάλης ποσότητας ύλης χωρίς κριτική σκέψη με αποτέλεσμα καθένας μέτοχος της εκπαιδευτικής κοινότητας να είναι επιφορτισμένος με την εργασία που του έχει ανατεθεί από ιεραρχικά «ανώτερους» του προς διεκπεραίωση. Συνέπεια, όλοι να ασχολούνται με ένα κομμάτι του εκπαιδευτικού έργου χωρίς να γνωρίζουν από που προέρχεται και που προορίζεται. Και ενώ φαίνεται ότι τελικός αποδεκτής αυτής ιεραρχικής δομής είναι ο μαθητής και εμμέσως οι γονείς, το τίμημα αντανακλάται στην λειτουργία της ελληνικής κοινωνίας και πολιτείας με χαμηλή ποιότητα αγαθών και υπηρεσιών, χαμηλή ποιότητα εκπαίδευσης και κατάρτισης. Συνέπεια, δυσκολίες στην εύρεση εργασίας και καλλιέργεια νοοτροπίας που αναιρεί το ομαδικό πνεύμα, την λογική συνεχούς βελτίωσης και ποιότητας στην ζωή. Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα διαθέτει ένα από τα μεγαλύτερα ποσοστά αποφοίτων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και οι γονείς επενδύουν σημαντικό μέρος των εισοδημάτων τους στην εκπαίδευση των παιδιών, όμως οι ποιοτικοί δείκτες παραμένουν χαμηλοί και το αντίκρισμα της εκπαίδευσης παρουσιάζει σημαντικές έλλειψης και αδυναμίες. Οι αδυναμίες αυτές έχουν συνάφεια με την λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος και τις νοοτροπίες διοίκησης της εκπαίδευσης στο σύνολο της. οι οποίες εκφράζονται με:

- Περιορισμένη καλλιέργεια της δημιουργικής και κριτικής σκέψης των εκπαιδευτικών και των μαθητών
- Την δυσκολία των εκπαιδευτικών να οργανώσουν εκπαιδευτικά προγράμματα που συνδέονται με τους στόχους της εκπαίδευσης και την αδυναμία των μαθητών να εκφράσουν και να διατυπώνουν τις σκέψεις τους
- Την δυσκολία των εκπαιδευτικών και μαθητών για βιωματική μάθηση

- Την έλλειψη υποδομής για δημιουργική διδασκαλία και μάθηση
- Αναλυτικά προγράμματα που δίνουν έμφαση στην ποσότητα της ύλης χωρίς να λαμβάνουν υπόψη την διανοητική ανάπτυξη των μαθητών
- Απουσία κίνητρων για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών
- Πλήθος επιμορφωτικών προγραμμάτων χωρίς έλεγχο-αξιολόγησης εφαρμογής στην σχολική ζωή
- Απουσία σύνδεσης των σκοπών της εκπαίδευσης με τα εκπαιδευτικά προγράμματα μέσω της διαδικασίας του έλεγχου της αξιολόγησης και επανακαθορισμού των στόχων

Οι αδυναμίες αυτές είναι διαχρονικές και ενισχύονται με τις αλλαγές που συμβαίνουν στην ελληνική κοινωνία αλλά και τις μεταβολές που παρατηρούνται στο διεθνές προσκήνιο. Οι όποιες μεταρρυθμίσεις και αλλαγές έχουν γίνει κατά καιρούς ήταν τυπικές ή συνάντησαν μεγάλες αντιστάσεις ακριβώς γιατί λειτουργούσαν με την λογική και αρχή της ιεραρχικής δομής και την μερική διεκπεραίωση του εκπαιδευτικού έργου. Ο εθνικός διάλογος για την παιδεία και κάθε προσπάθεια συζήτησης με τους εκπαιδευτικούς και κοινωνικούς εταίρους δεν προχώρησε γιατί δεν υπήρχε η κουλτούρα του συμβολαίου της διαπραγμάτευσης και της έντιμη προσέγγισης. Η αδυναμία σύμπλευσης και σύγκλισης συμβαίνει την εποχή που τα εθνικά εκπαιδευτικά συστήματα επαναπροσδιορίζουν τους στόχους τους, παιδαγωγικές διαδικασίες αξιολογούνται και βελτιώνονται και χώρες με δυναμικό παρόν στο διεθνές γίνεσθαι επενδύουν στην ποιότητα και την κατάρτιση, για να διατηρήσουν στην ισχύ τους και να ανταπεξέλθουν στις δυναμικές του ανταγωνισμού. Διαχρονικά η εκπαίδευση αλληλοσυνδέονταν και αλληλοεπηρεάζονταν με την οικονομία και την κοινωνία,. Σήμερα δυναμικές οικονομίες αντιλούν την ισχύ τους από την ποιοτική εκπαίδευση των πολιτών, την ετοιμότητα και την δημιουργική προσαρμογή στις αλλαγές που γίνονται. Η συνεχής βελτίωση της Ολικής Ποιότητας διατηρεί ζωντανή αυτή την πορεία και την εντάσσει στην κουλτούρα των πολιτών. Η ποιότητα, ως στοιχείο της καθημερινότητας, οφείλει να έχει συνέχεια στους εργασιακούς χώρους και να αντανακλά την κουλτούρα και την παιδεία των πολιτών (Οικονόμου, 2003).

Επομένως, κάθε αλλαγή στα σχολεία οφείλει να αντλεί την δυναμική της από παραμέτρους και στοιχεία της ιδιοσυγκρασία, της κουλτούρας και της παιδείας των ελλήνων πολιτών και σε αυτά να μπολιάζονται στοιχεία τα οποία εγγυώνται την βελτίωση και την ποιότητα. Διαφορετικά, τα ελληνικά δημόσια σχολεία θα λειτουργούν ως χώροι αντιγραφής ξένων συστημάτων και πρακτικών που απέχουν από την κουλτούρα μας. Η ποιότητα στην εκπαίδευση και η συνεχής βελτίωση θα πρέπει να αποκτήσουν την δική τους ταυτότητα και να στηριχθούν στο δυναμικό που διαθέτουν οι έλληνες εκπαιδευτικοί, οι έλληνες μαθητές και οι γονείς τους. Αυτό προϋποθέτει, την αυτονομία της σχολικής μονάδας από καθυστικιες νοοτροπίες ( κομματικές και συνδικαλιστικές λογικές) την ύπαρξη εσωτερικής λειτουργίας του σχολείου, το ενδιαφέρον για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και την θεμελίωση δημιουργικής συμμετοχής των εκπαιδευτικών των μαθητών και των γονέων στην καθημερινή σχολική ζωή. Η ρεαλιστική προσέγγιση επαναφέρει την ανάγκη παρουσίας του οράματος και την συμμετοχή όλων για την πραγματοποίηση του (Χατζηπαντελή, 1999).

### **Ένα παράδειγμα**

Στο παράδειγμα που ακολουθεί θα παρουσιάσουμε την λειτουργία μιας σχολικής μονάδας και θα αναλύσουμε τις λογικές και πρακτικές της διοίκησης ως προς την επίτευξη των στόχων που θέτει το Υπουργείο Παιδείας.

Η συγκεκριμένη σχολική μονάδα βρίσκεται στο ευρύτερο πολεοδομικό συγκρότημα της Θεσσαλονίκης, έχει 203 μαθητές, 23 εκπαιδευτικούς, διατηρεί σχολικές δομές ενισχυτικής διδασκαλίας και ειδικής αγωγής και σημαντικό ποσοστό των μαθητών είναι παιδιά μεταναστών και παλιννοστούτων (27%). Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας ασχολείται μόνο με τα διοικητικά του σχολείου απαλλαγμένος άτυπα από το διδακτικό του έργο στην τάξη. Το έργο του υποστηρίζεται από τον υποδιευθυντή που έχει αναλάβει την εσωτερική λειτουργία του σχολείου. Το σχολείο λειτουργεί ως ολοήμερο, με 47 εγγεγραμμένους μαθητές.

Το έργο της διοίκησης της συγκεκριμένης σχολικής μονάδας περιλαμβάνει:

- Διεκπεραίωση αλληλογραφίας- επικοινωνίας με τις προϊστάμενες αρχές
- Δυο συναντήσεις με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου για θέματα που αφορούν την λειτουργία του (κατανομή τάξεων, διοργάνωση εθνικών και θρησκευτικών εορτών, ετήσιος απολογισμός)
- Έκτακτες συναντήσεις με τους εκπαιδευτικούς για θέματα που αφορούν το σχολείο ή μεμονωμένες περιπτώσεις εκπαιδευτικών ή μαθητών
- Επικοινωνία με τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης για θέματα που αφορούν την συντήρηση των σχολικών τάξεων
- Την επικύρωση του προγραμματισμού των επισκέψεων που διοργανώνει κάθε δάσκαλος/λα ξεχωριστά
- Την καθημερινή εύρυθμη λειτουργία του σχολείου

Η εικόνα της διοίκησης που παρουσιάζουμε είναι η επικρατούσα και αφορά την πλειοψηφία των ελληνικών δημοσίων σχολικών μονάδων. Ο περισσότερος χρόνος που αφιερώνεται στην διοίκηση των σχολικών μονάδων αφορά τις συναντήσεις για κανονιστικού τύπου διευθετήσεις και συγκεκριμένα την κατανομή τάξεων στην αρχή του Σεπτεμβρίου. Σε αυτές τις συναντήσεις «επενδύεται» ο περισσότερος χρόνος για θέματα ήσσονος σημασίας αλλά εξίσου σημαντικά για τους εκπαιδευτικούς. Δεν είναι λίγες οι φορές στις οποίες διαταράσσεται το παιδαγωγικό κλίμα και οι σχέσεις των δασκάλων με συνέπεια να θεωρείται αμφίβολη η επικοινωνία και η συνεργασία κατά την διάρκεια της σχολικής χρονιάς. Ο διευθυντής καλείται να αντιληφθεί τον «βασικό σκόπελο», να περιορίσει την κρίση και να εστιάσει το ενδιαφέρον του στις παιδαγωγικές συναντήσεις που αναδεικνύουν θέματα και θεμελιώνουν την ποιότητα στην εκπαίδευση. Συνήθως, το διοικητικό έργο της πλειοψηφίας των διευθυντών των δημοσίων σχολείων εξαντλείται στο κρίσιμο δεκάημερο του Σεπτεμβρίου στο οποίο σημειώνονται και οι μεγαλύτερες κρίσεις. Κρίσεις μέσα στο σχολείο μπορεί να προκύψουν και κατά τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς, κάτι το οποίο λειτουργεί ως τροχοπέδη στη λογική της συνεχούς βελτίωσης και της ποιότητας.

Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας δείχνει **μειωμένο ενδιαφέρον** ή αγνοεί:

- Καινοτομίες και αλλαγές
- Πιλοτικές εφαρμογές παιδαγωγικών μεθόδων
- Συνεργασία του σχολείου με ερευνητικά κέντρα και το πανεπιστήμιο
- Βελτίωση των σχέσεων μεταξύ δασκάλων, μαθητών, γονέων
- Καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος
- Δημιουργία κλίματος αυτονομίας στην λειτουργία της σχολικής μονάδας
- Λογικές βελτίωσης της σχολικής μονάδας μέσα από πολιτικές και τακτικές προγραμματισμού οργάνωσης και αυτοαξιολόγησης.

- Το δυναμικό του εκπαιδευτικού προσωπικού και την αξιοποίηση του στην ανάδειξη της σχολικής μονάδας

Από την ατζέντα του διευθυντή της σχολικής μονάδας **λείπει εντελώς ή αποφεύγεται** έντεχνος:

- Το ενδιαφέρον της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών. Οι περισσότεροι διευθυντές βιώνουν την απειλή των υψηλών προσόντων που πολλές φορές δεν σχετίζονται με τα προσόντα διοίκησης της σχολικής μονάδας
- Αποφεύγονται τα κίνητρα και η επιβράβευση των εκπαιδευτικών και των μαθητών
- Λείπει όραμα και ο οίστρος για την υλοποίηση του
- Λείπουν οι αντικειμενικοί στόχοι του σχολείου, ο σχεδιασμός τα προγράμματα ο έλεγχος η αξιολόγηση και ο επανακαθορισμός των στόχων
- Λείπει το «συμβόλαιο της διαπραγμάτευσης» και της υλοποίησης των όσων έχουν συμφωνηθεί
- Λείπει η κουλτούρα της συνεχούς βελτίωσης και ποιότητας της σχολικής ζωής
- Αποφεύγεται ο κριτικός διάλογος και λείπει η παιδαγωγική πρόβλεψη όσο αφορά την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου που προσφέρεται στους μαθητές

Η παραπάνω αποτύπωση δικαιολογεί εν μέρει την δυσκολία του εκπαιδευτικού μας συστήματος να διαχειριστεί τις μεταβολές που συμβαίνουν στο διεθνές προσκήνιο και να αντιμετωπίσει θετικά τις προκλήσεις του ανταγωνισμού, μέσα από λογικές συνεχούς βελτίωσης και ποιότητας. Το κλίμα και η διαμορφωμένη σχολική κουλτούρα δεν φαίνονται να υποστηρίζουν λογικές Ολικής Ποιότητας και συνεχούς βελτίωσης. Αποτελεί θετική πρόκληση για τους εκπαιδευτικούς που έχουν κάνει στάση ζωής την ποιότητα να προωθήσουν έναν νέο παιδαγωγικό αέρα στα ελληνικά δημόσια σχολεία, μακριά από λογικές ηττοπάθειας, τακτικές ελάχιστης προσπάθειας και αναβάσεις μέσα από τους κομματικούς και παρωχημένους συνδικαλιστικούς βατήρες.

Από την άλλη, η ίδια η πολιτεία οφείλει να ορίσει πως αντιλαμβάνεται την ποιότητα στην εκπαίδευση και να αντλήσει όλα εκείνα τα στοιχεία που διαθέτει ο έλληνας εκπαιδευτικός εάν θέλει να διεκδικήσει μια θέση, κάτι το οποίο έχουν πετύχει χώρες με το ίδιο δυναμικό, όπως η Ιρλανδία και η Φιλανδία.

### **Τρόποι προώθησης της Ολικής Ποιότητα στα ελληνικά σχολεία**

Η εισαγωγή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα ελληνικά δημόσια σχολεία εγείρει πολλά ερωτήματα αναφορικά με την σκοπιμότητα και την λειτουργία της. Η εφαρμογή αρχών διοίκησης που συναντούμε στον ιδιωτικό χώρο και δη στις επιχειρήσεις φαίνεται να λειτουργεί ως σκόπελος, καθώς απειλεί να ακυρώσει τον δημόσιο χαρακτήρα της εκπαίδευσης και την μετατρέπει σε προϊόν προς κατανάλωση με σκοπό το οικονομικό όφελος- κέρδος. Η δεύτερη δυσκολία που κάνει δυσχερή την προώθηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα δημόσια σχολεία είναι η επικρατούσα ορολογία η οποία είναι συμβατή με τον ιδιωτικό τομέα αλλά φαίνεται να χρησιμοποιείται άκριτα στο χώρο δημόσιας εκπαίδευσης. Έτσι, στα δημόσια σχολεία υπάρχουν αγαθά και όχι προϊόντα, προσφορά υπηρεσιών και όχι παραγωγή υπηρεσιών. Επιπλέον οι εκπαιδευτικοί ο μαθητές και ο γονείς σε καμία περίπτωση δεν αντιμετωπίζονται ως πελάτες αλλά ως συνεργάτες, ενδιαφερόμενοι που έχουν το δικαίωμα στα

αγαθά της εκπαίδευσης και της παιδείας. Τσως είναι ένας από τους λόγους που η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν είχε την αναμενόμενη ανταπόκριση καθώς έχει προωθηθεί ως επιχειρηματική στρατηγική, ξένη με την κουλτούρα των δημοσίων σχολείων. Όμως, εκείνο που κάνει την Ολική Ποιότητα επίκαιρη είναι το συστατικό της χαρακτηριστικό, **η συνεχής βελτίωση**, η οποία από μόνη της μπορεί να δομήσει διαχρονική φιλοσοφία με αρχές και στρατηγικές εφαρμογής. Η ποιότητα που προβάλλει φαίνεται να κερδίζει πολλούς οπαδούς καθώς συνδέεται με την αξιοπιστία, την φερεγγυότητα και το αντίκρισμα των αγαθών και υπηρεσιών.

Η προώθηση της Ολικής Ποιότητας στα δημόσια σχολεία προϋποθέτει όραμα, το οποίο μπορεί διαχυθεί στο δημόσιο σχολείο, κατανόηση των αντικειμενικών σκοπών της σχολικής μονάδας από την πλευρά εκπαιδευτικών, μαθητών και γονέων, στρατηγικές, σχέδια, προγράμματα, έλεγχος, αξιολόγηση, επανακαθορισμό των στόχων, αλλαγές και καινοτομίες.

Στην συνέχεια θα παρουσιάσουμε τα βασικά σημεία (σημεία Deming) τα οποία έχουν συνάφεια με την **συνεχή βελτίωση** και την **ποιότητα** στην εκπαίδευση:

- Υιοθέτηση της φιλοσοφίας της Ποιότητας της Εκπαίδευσης από την διοίκηση του σχολείου
- Συνεχής βελτίωση της σχολής ζωής
- Ποιοτική και αποτελεσματική ηγεσία
- Καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος και δημιουργία ποιοτικού περιβάλλοντος μάθησης
- Επιβράβευση εκπαιδευτικών και μαθητών και ενδιαφέρον για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών
- Κίνητρα και ενθάρρυνση για την συνεχή επιμόρφωση και βελτίωση των εκπαιδευτικών
- Συλλογική συμμετοχή των ενδιαφερόμενων σε θέματα που αφορούν την σχολική ζωή στο σύνολο της
- Προώθηση στόχων και μοντέλων εργασίας που ανταποκρίνονται στις συνθήκες του ανταγωνισμού και διασφαλίζουν την ποιότητα
- Συνεχής βελτίωση των μεθόδων εργασίας
- Ενίσχυση και προώθηση της δημιουργικότητας και της κριτικής σκέψης εκπαιδευτικών και μαθητών
- Βιωματική μάθηση
- Καλλιέργεια δεξιοτήτων και ποιοτική διαχείριση προβλημάτων
- Συνεχής βελτίωση του έργου του δάσκαλου και του μαθητή

Οι αλλαγές που συμβαίνουν το 21<sup>ο</sup> αιώνα επηρεάζουν άμεσα το σχολείο και δη την εκπαίδευση και την κατάρτιση που παρέχει. Ειδικά όσο προχωρούν οι βαθμίδες εκπαίδευσης, η ανάγκη για ποιοτική κατάρτιση γίνεται όλο και πιο επιτακτική και διαφοροποιείται από την εξειδίκευση και τα υψηλά προσόντα. Ωστόσο, οι βάσεις τίθενται από νωρίς μέσα από λογικές συνεχούς βελτίωσης και αυτοβελτίωσης. Η ποιότητα στην εκπαίδευση δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί, εάν οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί, μαθητές και γονείς δεν πεισθούν ότι θα είναι οι πρώτοι που θα ωφεληθούν, προσεγγίζοντας κριτικά την καθημερινότητα, επιμένοντας στην ποιότητα, τόσο στην προσωπική τους ζωή όσο και τον εργασιακό τους χώρο. Η λογική της συνεχούς βελτίωσης γίνεται στάση, φιλοσοφία και τρόπος ζωής «ανασταίνοντας» το όραμα, τις οικουμενικές αξίες, και την ποιότητα στην ζωή. Το ελληνικό δημόσιο σχολείο καλείται να δείξει πόσο προοδευτικό, δημοκρατικό και ελεύθερο είναι στις προκλήσεις της εποχής.

## Σύνοψη

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στηρίζει την δυναμική της στην συνεχή βελτίωση και την ποιότητα. Ως φιλοσοφία και στάση ζωής μπορεί να προωθήσει τον παιδαγωγικό άνεμο στα ελληνικά δημόσια, σχολεία επαναφέροντας το όραμα τις οικουμενικές αξίες και τους υψηλούς στόχους. Παράλληλα, εισαγάγει νέες νοοτροπίες, νέες λογικές και πρακτικές που βελτιώνουν τις παιδαγωγικές διαδικασίες και μακροπρόθεσμα ενισχύουν την κοινωνία και οικονομία με ανθρώπινο δυναμικό που προβάλλει ως ταυτότητα την ποιότητα και την ασυνεχή βελτίωση.

## Βιβλιογραφία

- Ζαβλανός, Μ, 2003, "Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση", Εκδ. Σταμούλης, Αθήνα 2003
- Καφίρη-Γιακουμάκη, Μ, 1996, "Ολική ποιότητα: μια ευρωπαϊκή πρόκληση" Εφ. Ελευθεροτυπία 23/4/98
- Κουτούζης, Μ, 1999, "Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων", Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα
- Εηροτύρη-Κουφίδου, Σ, 2001, "Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: η πρόκληση του 21 αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον", Έκδοση 3<sup>η</sup>, Ανικούλα, Θεσσαλονίκη
- Οικονόμου, Μ, 2003, "Ο ρόλος του διαχειριστή πολιτισμού- Δομή του επαγγέλματος" Στο "Πολιτισμική Πολιτική και Διοίκηση" Τόμος Β. Βινιεράτου Μαρίζα, Γεωργίου Αρις, Γλύτση Ελ., Κιούκας Αντ., Κοσκινά Αικ., Μπουσουλέγκα Χριστ., Οικονόμου Μαρία, Σκούρα Βουβουλά, Ταξοπούλου Ιφ., Χαμπούρη-Ιωαννίδου, Αικ. ΕΑΠ, Πάτρα σελ.67-107
- Χαμπούρη-Ιωαννίδου, Αικ, 2003, "Στρατηγική Διαχείρισης των Πολιτισμικών Μονάδων" Στο «Πολιτισμική Πολιτική και Διοίκηση» Τόμος Β. Βινιεράτου Μαρίζα, Γεωργίου Αρις, Γλύτση Ελ., Κιούκας Αντ., Κοσκινά Αικ., Μπουσουλέγκα Χριστ., Οικονόμου Μαρία, Σκούρα Βουβουλά, Ταξοπούλου Ιφ., Χαμπούρη-Ιωαννίδου, Αικ. ΕΑΠ, Πάτρα
- Χατζηπαντελή, Π, 1999, "Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού" Μεταίχιμο, Αθήνα