

Ολική Ποιότητα και Σχολική Τάξη

Μακρή Όλγα, Ηργης Αργύρης
Υπουργείο Παιδείας
omakri@hotmail.com airgis@in.gr

Περίληψη

Η Ολική Ποιότητα στην εκπαίδευση είναι μια νέα φιλοσοφία διοίκησης και διαχείρισης, η οποία υπόσχεται πολλά στη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Η νέα φιλοσοφία εστιάζεται στην συνεχή βελτίωση όλων των παραγόντων που επηρεάζουν την ποιοτική πορεία της μάθησης. Η Ολική Ποιότητα ξεκίνησε από την Ιαπωνία και εφαρμόστηκε σε αρκετές επιχειρήσεις του δυτικού κόσμου με θετικά αποτελέσματα. Τα τελευταία χρόνια η υιοθέτηση της, από δημόσιους οργανισμούς και δη από εκπαιδευτικά ιδρύματα εγείρει πολλά ερωτήματα, αναφορικά με την φύση των υπηρεσιών και τους στόχους της. Η αλλαγή νοοτροπίας στην προσέγγιση της διαχείρισης της σχολικής μονάδας - σχολικής τάξης αλλά και του σχολικού μαθήματος φαίνεται να δημιουργεί νέα δεδομένα στις διδακτικές και παιδαγωγικές μεθόδους που ακολουθούνται. Στην κατεύθυνση αυτή, παρατηρούνται νέες παιδαγωγικές λογικές και τακτικές μέσα στη τάξη. Όμως, τίθενται κάποια ερωτήματα που αφορούν την πορεία αυτής της οργανωτικής τακτικής. **Πόσο ωφελούνται οι μαθητές από τη λογική της Ολικής Ποιότητας; Πού οδηγούμε την σκέψη του μαθητή; Τι αντίκτυπο έχει στην καθημερινή του ζωή;** Τα ερωτήματα αυτά θα τα εξετάσουμε μελετώντας το περιβάλλον μιας σχολικής τάξης στο οποίο εμπλέκονται πέραν, των εκπαιδευτικών, μαθητών και γονέων, σειρά παραγόντων που επηρεάζουν την ποιότητα της μάθησης. Το ερευνητικό μας ενδιαφέρον θα εστιαστεί **σε σχολική τάξη ειδικής αγωγής** διερευνώντας την έννοια της ποιότητας στη μάθηση και κατά επέκταση της **Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση.**

Λέξεις - Κλειδιά: Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση, Σχολική Τάξη, Ειδική Αγωγή, Συνεχής Βελτίωση

Η έννοια της ποιότητας στην εκπαίδευση

Η έννοια της ποιότητας στην εκπαίδευση είναι δύσκολο να προσδιοριστεί καθώς σημαίνει διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικούς ανθρώπους. Η πολυπλοκότητα των παραγόντων που επηρεάζουν την αγωγή και την εκπαίδευση καθιστά δύσκολη την αποδοχή ενός ορισμού που θα δημιουργούσε το πλαίσιο εφαρμογής στρατηγικών και τακτικών για την ικανοποίηση, τόσο εκείνων που εμπλέκονται ενεργά στην εκπαίδευση-εκπαιδευτικών-όσο και των αποδεκτών της, μαθητών και γονέων (Κουτούζης, 1999).

Η έννοια της ποιότητας στην εκπαίδευση είναι ένας όρος ακαδημαϊκός, δάνειο των οικονομικών επιστημών, ο οποίος άρχισε να γίνει γνωστός με την εισαγωγή της Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας, μιας νέας φιλοσοφίας στην διαχείριση και διοίκηση των σχολικών μονάδων. Η έννοια της ποιότητας επεκτάθηκε και μέσα στην σχολική τάξη με στρατηγικές και τακτικές καλύτερης οργάνωσης και διαχείρισης των διδακτικών μεθόδων, του σχολικού χρόνου, την μέτρηση αξιολόγησης και βελτίωσης της προόδου των μαθητών και την εισαγωγή των εκπαιδευτικών σε λογικές συνεχούς βελτίωσης του έργου τους (Ζαβλανός, 2003).

Επίσημα από το Υπουργείο Παιδείας δεν υπάρχει ένας ορισμός της έννοιας «ποιότητα στην εκπαίδευση» δηλ πώς ορίζεται και πώς μπορεί να

επιτευχθεί. Κατά επέκταση λείπει ο προσδιορισμός της έννοιας του «σχολείου ποιότητας» και το στρατηγικό σχέδιο που θα υπόσχονταν την υλοποίηση του. Οι υπεύθυνοι σχεδιασμού των εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων σχεδιάζουν ερήμην των εκπαιδευτικών και των γονέων και επαίρονται για την επιτυχία της ταχύρυθμης επιμόρφωσης λίγων ημερών για την νέα φιλοσοφία και τις νέες διδακτικές μεθόδους των σχολικών βιβλίων που θα μορφώνουν τους μαθητές των ελληνικών σχολείων για τα επόμενα 20 χρόνια. Αυτή η τακτική δημιουργεί πολλές επιφυλάξεις για την έκβαση των αλλαγών και την υποσχόμενη ποιότητα στην εκπαίδευση.

Η «**ποιότητα**» ως απόλυτη έννοια έχει συνδεθεί με την φύση του καλού, της ομορφιάς και της αλήθειας καθώς επίσης, με το υψηλό κόστος, τα υψηλά πρότυπα και την τάση να αγγίζει την τελειότητα. Στην εκπαίδευση συνδέεται με την παροχή μόρφωσης, αγωγής και παιδείας που εξασφαλίζει, την επαγγελματική αποκατάσταση και την καταξίωση, κοινωνική και προσωπική. Αυτή η ερμηνεία της «ποιότητας στην εκπαίδευση» εκτρέπεται από τους μακροπρόθεσμους στόχους, οι οποίοι αποτυπώνονται στην παιδεία και την κουλτούρα των πολιτών ενός κράτους. Στο πλαίσιο αυτό «η ποιότητα στην εκπαίδευση» ερμηνεύεται ως ανταγωνισμός προσωπικό όφελος, αγνοώντας την απαίτηση για συνεχή βελτίωση παροχής υπηρεσιών που διατηρούν υψηλά τα ανθρωπιστικά ιδεώδη της παιδείας και θα εναρμονίζονται με τις ανάγκες και τα «θέλω» της εποχής (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Η ποιότητα ως όρος των οικονομικών επιστημών έχει οριστεί ποικιλοτρόπως παρουσιάζοντας τις διάφορες πτυχές της. Για τον **Juran** η «ποιότητα είναι η καταλληλότητα προς χρήση» για τον **Deming** «η ποιότητα είναι η συμμόρφωση του προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη» για τον **Feigenbaum** η «ποιότητα έχει σχέση με το μάρκετινγκ, την τεχνολογία, την κατασκευή και την συντήρηση μέσω των οποίων το προϊόν ή η υπηρεσία ικανοποιεί τις προσδοκίες του πελάτη» (παρατίθενται στο Ζαβλανός, 2003 σελ. 27). Υπάρχουν και άλλοι ορισμοί που θέτουν ως στόχο άλλοτε το οικονομικό όφελος και άλλοτε την ικανοποίηση του πελάτη. Όμως, η μεταφορά και η ερμηνεία της ποιότητας όπως παρουσιάζεται τις οικονομικές επιστήμες θα δημιουργούσε στη διοίκηση των σχολείων λογικές και πρακτικές που βρίσκουν εφαρμογή στις επιχειρήσεις και θα υποβίβαζε το αγαθό της παιδείας και της εκπαίδευσης σε προϊόν προς χρήση. Από την άλλη, υπάρχουν χαρακτηριστικά της ποιότητας όπως αυτά ορίζονται από τις οικονομικές επιστήμες, που μπορούν ενσωματωθούν στα σχολεία και έχουν σχέση με την μέτρηση της απόδοσης των σχολείων και της ικανοποίησης που λαμβάνουν από αυτά, εκπαιδευτικοί μαθητές και γονείς.

Τις δυο αυτές παραμέτρους, **την μέτρηση απόδοσης των σχολείων** και της **ικανοποίησης των αποδεκτών**, τις προσδιορίζει με σαφήνεια η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση, μια νέα φιλοσοφία που έχει ως συστατικό στοιχείο την **συνεχή βελτίωση** των υποδομών και των εκπαιδευτικών υπηρεσιών μέσα από ένα πλαίσιο στρατηγικών σχεδίων, τακτικών, προγραμματισμού και υλοποίησης, (Χαμπούρη-Ιωαννίδου, 2003), ξεκινώντας από τον προσδιορισμό του σκοπού που έχει θέσει η σχολική μονάδα ή η σχολική τάξη (Καφίρη-Γιακουμάκη, 1996).

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και σχολική τάξη

Αυθόρμητα, θα μπορούσε να αναρωτηθεί ο καθένας τι είναι η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση, τι υπόσχεται από πού ξεκινά και που φτάνει.. Στην διεθνή βιβλιογραφία οι ορισμοί που έχουν δοθεί έχουν μια σταθερή βάση εκκίνησης **την δημιουργική και αποτελεσματική συνεργασία** και την **συνεχή βελτίωση**.

Οι παραπάνω βασικές αξιωματικές αρχές προϋποθέτουν:

- Κατανόηση και αποδοχή της φιλοσοφίας της Ολικής Ποιότητας
- Έναν διαφορετικό τρόπο σκέψης και οργάνωσης της σχολικής ζωής
- Παρουσία εκπαιδευτικού οράματος από την διοίκηση και τους εκπαιδευτικούς
- Εξοικείωση με διαδικασίες σχεδιασμού, οργάνωσης, υλοποίησης, απολογισμού, και ανατροφοδότησης του εκπαιδευτικού έργου
- Συνεχής βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου

Στο επίπεδο σχολικής τάξης, η εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας, ίσως φαντάζει εύκολη διαδικασία καθώς θα μπορούσε να συμπεράνει κανείς ότι ένας καλά επιμορφωμένος δάσκαλος είναι σε θέση να μεταφέρει την φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης στους μαθητές του. Εν μέρη αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί, αλλά δεν αλλάζει το μαθητικό και παιδαγωγικό περιβάλλον του σχολείου. Πολύ περισσότερο δεν θα μπορούσε να δημιουργήσει την κουλτούρα της συνεχούς βελτίωσης, η οποία περιλαμβάνει έναν διαφορετικό τρόπο οργάνωσης της σχολικής ζωής, με απώτερο στόχο την ενεργή συμμετοχή των μαθητών σε διαδικασίες και λογικές που θεωρούνται έργο των εκπαιδευτικών π.χ την ειλικρινή και δημιουργική εμπλοκή τους στη οργάνωση της σχολικής ζωής με στόχο την ποιότητα, την διάκριση και την προσφορά (Χατζηπαντελή, 1999). Ο εκπαιδευτικός μπορεί και είναι σίγουρος ότι κινείται ή έχει διάθεση να κινηθεί προς αυτή την κατεύθυνση, όμως πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι παράγοντες εκτός τάξης που επηρεάζουν αυτήν την πορεία. Μια διοίκηση που είναι επιφορτισμένη με την γραφειοκρατική διεκπεραίωση, ένας σύλλογος διδασκόντων που αναλώνει τις παιδαγωγικές συναντήσεις σε θέματα και ζητήματα ήσσονος σημασίας και ένα περιβάλλον που ανακυκλώνει παρωχημένες λογικές και νοοτροπίες, είναι λογικό να μην αφήνει περιθώρια χώρου και χρόνου για να αναπτυχθούν λογικές και νοοτροπίες συνεχούς βελτίωσης διαφορετικού τρόπου οργάνωσης και διαχείρισης της σχολικής μονάδας και σχολικής τάξης και την ανάπτυξη επαγγελματικών δεσμών μεταξύ των εκπαιδευτικών (Ζαβλανός, 2003).

Η εφαρμογή της Ολικής Ποιότητα στην σχολική τάξη θα μπορούσε να θεωρηθεί ως τελικό στάδιο της πορείας της με στόχο την ικανοποίηση των προσδοκιών των μαθητών και των γονέων τους, σε συνδυασμό με την ποιοτική βελτίωση των δεικτών της εκπαίδευσης και αγωγής τους. Η σχολική τάξη, θα μπορούσε να θεωρηθεί ως ζωντανή και έμπρακτη έκφραση της συνεχούς βελτίωσης, καθώς θα ενεργοποιούσε τους ίδιους τους μαθητές σε αυτή την πορεία και τα αποτελέσματα της θα ήταν εμφανή τόσο στους γονείς όσο και τους μαθητές, εκφραζόμενα με την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών τους.

Για να επιτευχθεί αυτό, η φιλοσοφία διοίκησης και διαχείρισης της σχολικής τάξης, οφείλει να είναι προέκταση της διοίκησης της σχολικής μονάδας, με αρχές και πρακτικές που λαμβάνουν υπόψη την ταυτότητα της τάξης και έχουν θέσει ως στόχο την συνεχή βελτίωση. Η έννοια της συνέχουσ βελτίωσης θα πρέπει να ερμηνευθεί ως τρόπος ζωής, που εγγυάται ότι η εικόνα και τη λειτουργία της σχολικής τάξης θα είναι καλύτερη από χθες, βεβαιώνει ότι έχουν επιτευχθεί βήματα προόδου και βελτίωσης σε διαδικασίες και λογικές μέσα στην τάξη και ότι οι μαθητές ενισχύονται από τέτοιες παιδαγωγικές πρακτικές. Κατά συνέπεια, η Ολική Ποιότητα μέσα στην τάξη οφείλει να μεταφέρει το σύστημα αρχών διοίκησης και διαχείρισης που συναντούμε στην σχολική μονάδα. δηλ. θεωρεί ενεργά μέλη στην διαχείριση και διοίκηση τον εκπαιδευτικό, τους μαθητές και τους γονείς. Ο εκπαιδευτικός συνεχίζει να είναι εκπαιδευτικός με τον ρόλο του συντονιστή, του μέντορα του παιδαγωγού

που έχει εξασκηθεί στην δημιουργική ακρόαση στην διάθεση να συνεργαστεί να καινοτομήσει και να αλλάξει την καθυστετική τάξη της ελληνικής δημοσιουπαλληλίας, στην οποία η ενεργητικότητα του εξαντλείται στα εργασιακά ωράρια και στις κομματικοβολικές τοποθετήσεις.

Το εγχείρημα μεταφοράς της Ολικής Ποιότητας μέσα στην σχολική τάξη προϋποθέτει:

- Υιοθέτηση Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από την σχολική μονάδα
- Επιμορφωμένους εκπαιδευτικούς στις αρχές και την φιλοσοφία της Ολικής Ποιότητας
- Μεράκι και επαγγελματική ενσυνείδηση στην αρχή της συνεχούς βελτίωσης
- Διατήρηση του οράματος και των σκοπών λειτουργίας της σχολικής μονάδας και κατά επέκταση της σχολικής τάξης
- Στήριξη των εκπαιδευτικών
- Αναγνώριση και ενίσχυση του έργου τους
- Δημιουργία ενίσχυσης κλίματος κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης

Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση θα μπορούσε να οριστεί ως η δημιουργική και αποτελεσματική συνεργασία των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας, τόσο σε επίπεδο σχολικής μονάδας όσο και σε επίπεδο γραφείων εκπαίδευσης και άλλων δομών και οργανισμών, για την πραγματοποίηση των στόχων και σκοπών της εκπαίδευσης, ώστε οι εκπαιδευτικές υπηρεσίες να ικανοποιούν μαθητές γονείς και εκπαιδευτικούς διατηρώντας την ανθρωπιστική διάσταση της παιδείας, μέσα σε ένα ανταγωνιστικό και παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον.

Ο αντίκτυπος της Ολικής Ποιότητας στην διδασκαλία και την μάθηση

Ένας διαφορετικός τρόπος οργάνωσης της σχολικής εργασίας υπόσχεται πολλά όταν κινείται προς την επίτευξη των στόχων της σχολικής μάθησης. Στο πλαίσιο της Ολικής Ποιότητας, η οργάνωση της σχολικής εργασίας εντάσσεται σε ένα σύνολο στρατηγικών και τακτικών που τίθενται σε λειτουργία είτε από τον δάσκαλο είτε από τον μαθητή. Οι στρατηγικές και οι τακτικές που θα χρησιμοποιηθούν προϋποθέτουν:

- Κριτική σκέψη και δημιουργική διάθεση
- Κατάλληλο παιδαγωγικό κλίμα και έφεση για την επίτευξη των στόχων που τίθενται
- Ωριμότητα και επίγνωση των στόχων της μάθησης
- Αναγνώριση των σκοπών της μάθησης και σύνδεση με την καθημερινότητα
- Ετοιμότητα για καινοτομία και αλλαγή

Θεωρικά και πρακτικά, η ενσυνείδητη υιοθέτηση της Ολικής Ποιότητας μέσα στην τάξη συνοδεύεται από μια σειρά αλλαγών που αφορούν τον τρόπο **οργάνωσης της εργασίας**, την εφαρμογή **στρατηγικών και τακτικών** που αναπτύσσουν οι μαθητές και οι εκπαιδευτικοί, την υιοθέτηση νέων στάσεων και νοοτροπιών που αφορούν την διαδικασία **διαχείρισης της πληροφορίας** και της γνώσης.

Η **οργάνωση της σχολικής εργασίας** αποτελεί τέχνη και απαιτεί τεχνικές τις οποίες το σχολείο ελάχιστα τις καλλιεργεί στους μαθητές. Οι μαθητές καλούνται να ανταποκριθούν στις σχολικές εργασίες που τους

ανέθεσε ο δάσκαλος ή η δασκάλα τους, να αποστηθίσουν ή να αποδώσουν με μεγαλύτερη πιστότητα το τι λέει το βιβλίο και να αναπαράγουν την ύλη που έχει διδαχθεί. Σε αυτή την λογική συμμετέχει ο δάσκαλος, ο γονέας αλλά και το ίδιο το εκπαιδευτικό σύστημα το οποίο ελέγχει την επίδοση του μαθητή με την ακρίβεια αποτύπωσης γνώσης σε σχέση με αυτά που αναφέρει η ύλη του βιβλίου. Συνέπεια, ο μαθητής να συμμορφώνεται στις λογικές της εξεταστικής πρακτικής, να ενισχύεται η αποστήθιση και να καταστρέφεται η δημιουργικότητα και η φαντασία του. Δεν είναι ασύνδετες οι επιδόσεις των ελλήνων μαθητών με τον τρόπο που λειτουργεί το εξεταστικό σύστημα. Το αποτέλεσμα μακροπρόθεσμα είναι απογοητευτικό και εκφράζεται με την αποστροφή για το ελεύθερο και δημιουργικό διάβασμα, την απέχθεια για την επιμόρφωση και την συσσώρευση αρνητικής ενέργειας από στα σχολικά χρόνια. Ακόμη δεν έχει γίνει κατανοητό τους σχεδιαστές της εκπαιδευτικής πολιτικής, ότι η ποιότητα στην εκπαίδευση έχει συνάφεια με την **ποιότητα της γνώσης**, άρα την δημιουργικότητα, την φαντασία και την κριτική σκέψη που παρέχει στους μαθητές, **την οικονομία χρόνου**, άρα περιορισμός ανώφελης ύλης και με την **βελτίωση των παιδαγωγικών διαδικασιών** ώστε να μένει χρόνος στον μαθητή, να χαρεί του καρπούς της εργασίας του, να παίξει, να ανατροφοδοτηθεί από το παιχνίδι και να επιστρέψει στην σχολική εργασία με όρεξη, διάθεση και ενέργεια. Το ερώτημα που τίθεται είναι: υπάρχει ένα σχολείο που θα συνδυάζει την ποιότητα εκπαίδευσης με την παιδαγωγική αξία του παιχνιδιού; Που βρίσκεται αυτό το σχολείο και πως λειτουργεί; Ποιοι δάσκαλοι εργάζονται και ποιοι μαθητές πηγαίνουν;

Η **εφαρμογή στρατηγικών και τακτικών** στο σύνολο της σχολικής εργασίας συνδέεται από τους εκπαιδευτικούς, περισσότερο με την έφεση του μαθητή και λιγότερο με την διδασκαλία και την εκπαίδευση. Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα και το κλίμα που διαμορφώνεται μέσα στην τάξη δεν ευνοεί την ανάπτυξη στρατηγικών, καθώς οι παιδαγωγικές τακτικές έχουν ελεγκτικό και εξεταστικό χαρακτήρα, στοχοποιούν τον μαθητή και λειτουργούν στα πλαίσια συμμόρφωσης του στους κανόνες της σχολικής εργασίας που του έχει ανατεθεί. Ο μαθητής βαθμολογείται για το έργο που έχει παρουσιάσει και τις περισσότερες φορές πρέπει να είναι πιστό αντίγραφο της ύλης που αναφέρει το σχολικό εγχειρίδιο. Η νέα φιλοσοφία του προωθούν τα νέα σχολικά εγχειρίδια ακυρώνεται, καθώς λείπουν οι διδακτικές μέθοδοι από την πλευρά των εκπαιδευτών.

Η **ποιότητα των στρατηγικών και των τακτικών** θεμελιώνεται στην σχέση μεταξύ του εκπαιδευτικού-μαθητή και λειτουργεί στην βάση της συνεχούς βελτίωσης της σχολικής εργασίας, μέσα από την παροχή κινήτρων, την συμμετοχή, το ομαδικό πνεύμα, την κατανόηση των στόχων και την καλλιέργεια της αίσθησης ότι ο εκπαιδευτικός λειτουργεί ως μέντορας συνεργάτης, παιδαγωγός, πρότυπο εργασίας και στάσης ζωής. Η εφαρμογή των στρατηγικών και τακτικών στην σχολική εργασία προϋποθέτει την παρουσία οράματος και την πορεία για την πραγματοποίησή του. Ο μαθητής δεν μπορεί να λειτουργήσει και να αποδώσει εάν δεν χαίρεται το έργο που παράγει στο σχολείο και εάν δεν ενθαρρύνεται, μέσα από συγκεκριμένες στρατηγικές και τεχνικές, για την βελτίωση του. Η παιδαγωγική διαχείριση του λάθους λειτουργεί ως δείκτης ποιότητας του σχολικού μας συστήματος, της παιδαγωγικής συγκρότησης του δάσκαλου και απαιτεί στρατηγικές ώστε ο μαθητής να βιώνει την σχολική τάξη ως χώρο δημιουργίας και προοπτικής. Σε αυτή την πορεία ενδεικτικά μπορούμε να σημειώσουμε μερικές στρατηγικές που βοηθούν τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές να διαμορφώσουν το δικό τους σύστημα σχολικής εργασίας:

- Ο εκπαιδευτικός παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν οι **στόχοι του μαθήματος** και τα βήματα που θα ακολουθήσει. Οι μαθητές συζητούν την πορεία προς την επίτευξη των στόχων καταθέτουν τις δικές τους προτάσεις. Η ίδια διαδικασία ακολουθείται και με τους γονείς οι οποίοι συμμετέχουν σε αυτή την προσπάθεια. Η στρατηγική αυτή φέρνει κοντά εκπαιδευτικούς μαθητές και γονείς και η υλοποίηση της απαιτεί ρεαλιστικό σχεδιασμό οργάνωση υλοποίηση και αξιολόγηση της πορείας του σχολικού έργου.
- Ο εκπαιδευτικός χρησιμοποιεί την **ανατροφοδότηση** ως στρατηγική για την βελτίωση της διδασκαλίας και της μάθησης. Η ανατροφοδότηση λειτουργεί μέσα από διάυλους ποιοτικής επικοινωνίας που έχει με την διοίκηση του σχολείου τους μαθητές και τους γονείς.
- Ο εκπαιδευτικός χρησιμοποιεί την **συνεχή βελτίωση** ως βασική στρατηγική στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει. Η συνεχής βελτίωση αφορά την οργάνωση της σχολικής εργασίας, την ανανέωση των διδακτικών μεθόδων, την ενίσχυση των επικοινωνιακών προσόντων και την καλλιέργεια της σχολικής κουλτούρας, που ενθαρρύνει την συμμετοχή, το ομαδικό πνεύμα και την άμιλλα.
- Ο εκπαιδευτικός αναγνωρίζει τον δύσκολο και επίμονο δρόμο της σχολικής εργασίας στους μαθητές του, επιβραβεύει τις προσπάθειες τους, τους ενθαρρύνει να συνεχίσουν και τους προτείνει «έξυπνους» «διασκεδαστικούς» και ευέλικτους τρόπους οργάνωσης της σχολικής τους εργασίας.

Η **διαδικασία διαχείρισης της πληροφορίας και της γνώσης**, γίνεται επίκαιρη καθώς ο μαθητής δέχεται μεγάλο όγκο πληροφοριών, τις οποίες θα πρέπει να επεξεργαστεί, να ταξινομήσει και να ανακαλέσει, όσες και όποτε του χρειάζονται. Η διαχείριση της πληροφορίας έχει συνάφεια με την κριτική σκέψη του εκπαιδευτικού και του μαθητή και επιβάλλει η ανάπτυξη ενός συστήματος που κάνει την γνώση δυναμική, λειτουργική και εφαρμόσιμη. Η ποιότητα στην εκπαίδευση τροφοδοτείται από την ποιότητα της πληροφορίας και της γνώσης που μεταφέρει στην τάξη τόσο ο δάσκαλος όσο και ο μαθητής.

Στην συνέχεια θα παρουσιάσουμε ένα παράδειγμα συνεχούς βελτίωσης λειτουργίας μιας σχολικής τάξης ειδικής αγωγής.

Ένα παράδειγμα

Η συγκεκριμένη σχολική τάξη ειδικής αγωγής λειτουργεί σε μια υποβαθμισμένη περιοχή της Θεσσαλονίκης, έχει έξι μαθητές- τρεις με σύντομο Down, δυο με βαριά νοητική στέρηση και ένα μαθητή με μέτρια νοητική στέρηση και άρνηση. Όλοι οι μαθητές παρακολουθούν για δεύτερη χρονιά το συγκεκριμένο τμήμα ειδικής αγωγής και παράλληλα συμμετέχουν σε προγράμματα κοινωνικής και ψυχολογικής στήριξης.

Οι αλλαγές στην πορεία της συνεχούς βελτίωσης

Οι αλλαγές στην τάξη ειδικής αγωγής εντάχθηκαν στα πλαίσια της συνεχούς βελτίωσης με αφετηρία το περιβάλλον της σχολικής τάξης (αλλαγές που αφορούσαν την λειτουργικότητα της τάξης, αλλαγές οργάνωσης της σχολικής ζωής-σχολικής εργασίας, αλλαγές στην στρατηγική επικοινωνίας με την διεύθυνση του σχολείου, τους γονείς και τους φορείς που σχετίζονται με την ειδική αγωγή). Στο τέλος αυτής της διαδρομής καταγράφηκε ο αντίκτυπος των αλλαγών στην συμπεριφορά των μαθητών, στις προσδοκίες των γονέων και στην λειτουργία του σχολείου. Οι αλλαγές αφορούσαν:

A. Την τάξη

- διαμόρφωση και αισθητική της τάξης
- λειτουργικότητα και προσβασιμότητα στην τάξη
- αυτόνομη κινητικότητα των μαθητών
- διαμόρφωση χώρων- παιδαγωγικές φωλιές
- οριοθέτηση των χώρων εργασίας, των χώρων παιχνιδιού και των χώρων χαλάρωσης- ξεκούρασης

Β. Την σχολική εργασία - σχολική ζωή

- βιωματική μάθηση
- εξατομικευμένη μάθηση
- ομαδικό πνεύμα εργασίας
- οργάνωση της σχολικής ζωής
- ανάθεση και καταμερισμός εργασιών
- διαμόρφωση κανόνων λειτουργίας της τάξης
- συμμετοχή της πλειοψηφίας των μαθητών στην διαμόρφωση του προγράμματος των εργασιών
- χρονοδιαγράμματα και παρουσίαση εργασιών από του μαθητές
- αξιοποίηση της τεχνολογίας, προσαρμοσμένη στις δυνατότητες των μαθητών
- αξιοποίηση του σχολικού χρόνου για εξοικείωση των μαθητών με την συνεχή βελτίωση και την λειτουργία των νέων κανόνων στην τάξη
- αύξηση της σχολικής εργασίας με μείωση του περιττού χρόνου

Γ. Την διοίκηση

- ενημέρωση τους διοίκησης για τους αλλαγές και τις καινοτομίες
- παρουσίαση των αλλαγών της σχολικής τάξης
- χρονοδιάγραμμα εφαρμογής των αλλαγών
- παρουσίαση των αρχών της συνεχούς βελτίωσης και της ποιότητας στην **τάξη**
- προαιρετική εμπλοκή της διοίκησης στις αλλαγές της τάξης
- συνεργασία με την διοίκηση για την ανεύρεση πόρων (δωρεές, χορηγίες, προσφορές, κτλ)

Δ. Τους γονείς

- στρατηγικές προσέγγισης των γονέων
- εμπλοκή των γονέων στην σχολική εργασία-σχολική ζωή
- συμμετοχή των γονέων στην διαμόρφωση των σχολικών προγραμμάτων
- συμμετοχή των γονέων στην διδασκαλία μέσα στην τάξη
- ενεργοποίηση των γονέων σε θέματα ευαισθητοποίησης και ενημέρωσης
- στήριξη των γονέων από άλλους γονείς και φορείς
- καινοτόμα προγράμματα ενημέρωσης- συνεργασίας (γονείς μιλούν σε γονείς, γονείς μιλούν σε εκπαιδευτικούς, εκπαιδευτικοί μιλούν σε γονείς κτλ)
- βελτίωση των σχέσεων και της επικοινωνίας μεταξύ εκπαιδευτικού και γονέων
- Ενημέρωση των γονέων για τα χρονοδιαγράμματα των σχολικών εργασιών - παιδαγωγικών επισκέψεων, από κοινού διαμόρφωση εναλλακτικών παιδαγωγικών προγραμμάτων και εκδηλώσεων
- Αξιοποίηση της εμπειρία και της γνώσης των γονέων σε εξειδικευμένα θέματα αγωγής και εκπαίδευσης παιδιών με ειδικές ανάγκες

Οι αλλαγές αφορούσαν το σύνολο της σχολικής μονάδας αλλά περιορίστηκαν στην σχολική τάξη γιατί είχαν πιλοτικό χαρακτήρα. Η συνεχής βελτίωση, πριν εφαρμοστεί θα έπρεπε να γίνει κατανοητή από τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας για να έχει να αναμενόμενα αποτελέσματα.

Παρατηρήσεις και αλλαγές συμπεριφοράς

Οι αλλαγές συμπεριφοράς αφορούσαν αρχικά τους μαθητές της τάξης αλλά παρατηρήθηκαν τόσο στους εκπαιδευτικούς όσο και τους γονείς.

Συνοπτικά:

Οι μαθητές, με τις αλλαγές στην αισθητική και την διαμόρφωση της τάξης, χρειάστηκαν κάποιο χρόνο για να εξοικειωθούν με τους χώρους και να μάθουν την λειτουργικότητα του καθενός. Χρειάστηκε αρκετός χρόνος να μάθουν τους κανόνες λειτουργίας κάθε χώρου, να αναλάβουν ευθύνες- υποχρεώσεις για την διατήρηση του, και να κατανοούν την χρησιμότητα του. Στο νέο περιβάλλον, οι μαθητές περιόρισαν την περιττή και άσκοπη «κινητικότητα», οργάνωναν τις εργασίες σε ένα περιβάλλον ήσυχο και ευχάριστο και παρουσίαζαν τα έργα τους κάνοντας σχόλια, δίνοντας ερμηνείες και εξηγήσεις. Οι μαθητές αφιέρωναν περισσότερο χρόνο στον σχεδιασμό της καθημερινής σχολικής εργασίας συζητώντας με τον εκπαιδευτικό και τους συμμαθητές τους και αντιλούσαν θέματα από δραστηριότητες εξωσχολικές. Οι μαθητές σημείωσαν αισθητή βελτίωση στους κανόνες αυτοεξυπηρέτησης και αυτόνομης κινητικότητας μέσα στην τάξη. Παρατηρήθηκε βελτίωση της ποιότητας των διαλόγων με εύστοχες ερωτήσεις ακριβείς απαντήσεις και τήρηση των κανόνων συζήτησης. Πολλές από τις αλλαγές αυτές μεταφέρονταν στο σπίτι και εκφράζονταν στην επικοινωνία και την συμπεριφορά που είχαν με τους γονείς και τα αδέρφια τους. Μέσα στην τάξη αρκετοί μαθητές μπόκαν στην λογική της οργάνωσης και βελτίωσης συζητώντας καλύτερους τρόπους εργασίας, τήρησης και εφαρμογής των κανόνων. Ωστόσο, υπάρχουν πολλά περιθώρια βελτίωσης και η πορεία για την **συνεχή βελτίωση** ίσως χρειαστεί χρόνο και προσήλωση στις αρχές της Ολικής Ποιότητας.

Οι εκπαιδευτικοί έδειξαν περισσότερο ενδιαφέρον για την διαμόρφωση της σχολικής τάξης εκφράζοντας το αίτημα για επέκταση αυτών των αλλαγών και στις υπόλοιπες τάξεις. Το γεγονός, ότι οι πόροι προήλθαν από τον σύλλογο γονέων και κηδεμόνων και από εναλλακτικές μορφές στήριξης (πρόσφορες- δωρεές) δεν ενίσχυσε την προσπάθεια, καθώς η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών εξέφρασε την θέση, ότι κάθε αλλαγή θα πρέπει να στηρίζεται σε πόρους προερχόμενους από την πολιτεία. Η διοίκηση ήταν ανοιχτή σε κάθε αλλαγή εκφράζοντας όμως την αδυναμία παροχής πόρων.

Οι γονείς, ήταν θετικοί στην λογική συνεχούς βελτίωσης και αξιοποίησης τους στην λειτουργία της σχολικής τάξης. Αρκετοί, έθεσαν στην διάθεση του δασκάλου, το εκπαιδευτικό υλικό που χρησιμοποιούσαν σε ιδιωτικές συνεδρίες και έδειξαν ενδιαφέρον για το «παιδαγωγικό συνεχές» της σχολικής εργασίας και στο σπίτι. Το ενδιαφέρον τους εστιάστηκε πιο πολύ στην σύνδεση της σχολικής εργασίας με την ιδιωτική στήριξη που προσφέρουν στα παιδιά τους και την συνεργασία με εξωσχολικούς φορείς που ασχολούνται με θέματα ειδικής αγωγής. Η παιδαγωγική λογική της συνεχούς βελτίωσης λειτούργησε θετικά καθώς έβλεπαν ότι η σχολική τάξη ήταν ανοιχτή σε προτάσεις και προγράμματα και ενσωμάτωνε σε αυτήν την διαδικασία και τους γονείς. Παράλληλα, η νέα λειτουργία της τάξης, μείωνε εντάσεις παράπονα και απογοητεύσεις.

Παρατηρώντας τις αλλαγές στην συμπεριφορά των εμπλεκόμενων διαπιστώσαμε ότι η λογική της **συνεχούς βελτίωσης** λειτουργούσε ως

καθημερινή βελτίωση της σχολικής ζωής ακολουθώντας με μικρά σταθερά βήματα την πορεία για την επίτευξη των στόχων που είχαν τεθεί όταν συζητιόνταν οι αλλαγές και οι καινοτομίες μέσα στην τάξη. Η συνεχής βελτίωση εντάχθηκε στην κουλτούρα της σχολικής τάξης με λογικές και νοοτροπίες ομαδικού πνεύματος συμμετοχής και άμιλλας.

Σύνοψη

Η **συνεχής βελτίωση**, είναι το συστατικό στοιχείο της Ολικής Ποιότητας στην τάξη. Η προώθηση της, στα ελληνικά δημόσια σχολεία, θα πρέπει να συνδεθεί με κίνητρα επιβραβεύσεις και επιμόρφωση. Η υλοποίηση της, θα εξαρτηθεί από το διαμορφούμενο κλίμα της σχολικής μονάδας και την κουλτούρα του σχολείου. Η συνεχής βελτίωση δεν αφορά μόνο τους εκπαιδευτικούς αλλά την διοίκηση τους μαθητές τους και γονείς. Η διοίκηση του σχολείου οφείλει να την υιοθετήσει και να λειτουργεί με βάση την βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης και αγωγής.

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^η, Ανικούλα, Θεσσαλονίκη
- 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", Μεταίχμιο, Αθήνα