



Σχολή Επιστημών Υγείας και Πρόνοιας

Τμήμα Βιοϊατρικών Επιστημών

Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών

Τμήμα Αγωγής και Φροντίδας στην Πρώιμη Παιδική Ηλικία



Παιδαγωγικό τμήμα



Διδρυματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

**Παιδαγωγική μέσω Καινοτόμων Τεχνολογιών και Βιοϊατρικών Προσεγγίσεων**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στους Παιδικούς Σταθμούς-**

**Απόψεις Προϊσταμένων**

POST GRADUATE THESIS

**Total Quality Management in Nursery Schools – Supervisor Opinions**



ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ(ΤΩΝ)/NAME OF STUDENTS

Παπαδημητρίου Ξανθή

Papadimitriou Xanthi

ΟΝΟΜΑ ΕΙΣΗΓΗΤΗ/NAME OF THE SUPERVISOR

Μουσένα Ελένη

Mousena Eleni

ΑΙΓΑΛΕΩ/AIGALEO 2020





Faculty of Health and Caring Professions  
Department of Biomedical Sciences  
Faculty of Administrative, Financial and Social Sciences  
Department of Early Childhood Education and Care



Department of Pedagogy



Inter-Institutional Post Graduate Program  
**Pedagogy through innovative Technologies and Biomedical approaches**

POST GRADUATE THESIS

## **Total Quality Management in Nursery Schools – Supervisor Opinions**

Papadimitriou Xanthi

18063

xanthi\_papadimitriou@yahoo.gr

FIRST SUPERVISOR

Mousena Eleni

SECOND SUPERVISOR

Sidiropoulou Trifaini

AIGALEO 2020



## Δήλωση περί λογοκλοπής

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας διπλωματικής εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην διπλωματική μου εργασία και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης Τίτλου Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η διπλωματική εργασία προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Παπαδημητρίου Ξανθή

## Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της φοίτησής μου στο Διδρυματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Παιδαγωγική μέσω Καινοτόμων Τεχνολογιών και Βιοϊατρικών Προσεγγίσεων» του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής και την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όσους με βοήθησαν σε αυτή την προσπάθεια.

Ευχαριστώ όλους τους καθηγητές με τους οποίους συναναστράφηκα κατά τη διάρκεια των σπουδών μου, και οι οποίοι συνέβαλαν ουσιαστικά στην απόκτηση γνώσεων ώστε να ανταποκριθώ με επιτυχία στο εκπαιδευτικό έργο και στις προκλήσεις της εποχής.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια κα Μουσένα Ελένη για την ενθάρρυνση, την υποστήριξη και την καθοδήγησή της στη συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας, η οποία απεδείχθη μια εξαιρετικά θετική εμπειρία. Επίσης, πολλές ευχαριστίες στη δεύτερη επιβλέπουσα καθηγήτρια κα Σιδηροπούλου Τρυφαίνη.

Αισθάνομαι, ακόμα, την υποχρέωση να ευχαριστήσω ολόψυχα τις Προϊστάμενες των Παιδικών Σταθμών που δέχθηκαν να πάρουν μέρος στην έρευνά μου και να μου παραχωρήσουν με προθυμία συνέντευξη. Αναμφίβολα, χωρίς τη δική τους συμβολή δε θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί η παρούσα έρευνα.

Τέλος, ευχαριστώ την οικογένειά μου και ιδιαίτερα τους γονείς μου, που είναι δίπλα μου όλα αυτά τα χρόνια και με στηρίζουν σε κάθε προσπάθειά μου.

## Αφιερώσεις

*Η παρούσα εργασία αφιερώνεται στους γονείς μου Θωμά και  
Χρυσούλα για την πολύτιμη στήριξη τους*

*Ποιότητα...*

*Όλοι μας τη θαυμάζουμε...*

*Πολλοί από εμάς τη θέλουμε...*

*Λίγοι από εμάς μπορούμε να την έχουμε...*

*Pfeffer (1946-)*

## Περίληψη

Σε ένα δύσκολο και ανταγωνιστικό παγκόσμιο περιβάλλον προτεραιότητα της Ευρωπαϊκής Ένωσης και ταυτόχρονα δέσμευση των κρατών που συμμετέχουν σε αυτήν, όπως και η χώρα μας, είναι η εισαγωγή διαδικασιών Ποιότητας στην εκπαίδευση, την οποία παρέχουν στους πολίτες τους, με σκοπό τη βελτίωσή της και κατ' επέκταση τη βελτίωση των κρατών συνολικά. Ένα σημαντικό εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί προκειμένου να επιτευχθεί η βελτίωση στην εκπαίδευση είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.).

Η παρούσα διπλωματική εργασία σκοπό έχει την διερεύνηση των αντιλήψεων των προϊσταμένων των παιδικών σταθμών για την εφαρμογή των αρχών της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στους Παιδικούς Σταθμούς ως μέσο βελτίωσης των προσφερόμενων υπηρεσιών αγωγής και φροντίδας. Ειδικότερα εξετάζει διαστάσεις, όπως: της υιοθέτησης από τις προϊστάμενες στοιχείων φιλοσοφίας ποιότητας στη σχολική τους μονάδα, τις απόψεις των προϊσταμένων για την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ για θέματα ηγεσίας, εκπαιδευτικού έργου, σχέσεις συνεργασίας, επιμόρφωσης, αξιολόγησης, εντοπίζει τους παράγοντες που συντελούν στην ικανοποίηση των προϊσταμένων από την εργασία τους. Τέλος, διατυπώνονται προτάσεις που θα συμβάλλουν στη βελτίωση των διαδικασιών φροντίδας και εκπαίδευσης στους παιδικούς σταθμούς.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε δέκα (10) δημόσιους Βρεφονηπιακούς και Παιδικούς Σταθμούς στους Δήμους Αθηναίων, Ασπροπύργου, Βύρωνα, Ηλιούπολης, Κορυδαλλού, Νέας Σμύρνης, Περιστερίου και Χαϊδαρίου με προϊστάμενες που ασκούν διοικητικά καθήκοντα. Η μεθοδολογική προσέγγιση που επιλέχθηκε για την συλλογή, επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων αποτέλεσε η ποιοτική έρευνα και βασίστηκε στα μεθοδολογικά εργαλεία της συνέντευξης με ημιδομημένο ερωτηματολόγιο και την ηχητική καταγραφή των απαντήσεων. Από την ανάλυση των δεδομένων προέκυψε ότι αν και οι προϊστάμενες δεν γνωρίζουν την Δ.Ο.Π. ως μια σύγχρονη μορφή διοίκησης σε μεγάλο βαθμό τα βασικά χαρακτηριστικά της Δ.Ο.Π. εφαρμόζονται στους Παιδικούς Σταθμούς. Η ικανοποίηση των αναγκών των παιδιών και των οικογενειών τους αποδεικνύεται πρωταρχικός σκοπός των παιδαγωγών των ΠΣ. Η ενεργός συμμετοχή όλων στις εκπαιδευτικές αποφάσεις για τον προγραμματισμό των δράσεων, η συνεργασία και η ομαδική προσπάθεια συνιστούν τις πρακτικές που ακολουθούνται. Επιβεβαιώνεται η συμβολή της προϊσταμένης στη διαμόρφωση κουλτούρας συνεργασίας, στην παρακίνηση, στην επιβράβευση. Υποστηρίζουν ότι η βελτίωση των υπηρεσιών συνδέεται με το στυλ ηγεσίας της προϊσταμένης, την ομαλή ένταξη των μεταναστών, την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας, τη συνεργασία με τους γονείς, τους τοπικούς φορείς και τις κοινωνικές υπηρεσίες. Διαπιστώνεται η



αναγκαιότητα επιμόρφωσης και προτείνεται η οργάνωση συστηματικής επιμορφωτικής διαδικασίας για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών.

#### **Λέξεις – Κλειδιά**

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Παιδικός Σταθμός, φροντίδα, εκπαίδευση, βελτίωση

## Abstract

In a difficult and competitive global environment, the priority of the European Union (E.U.) and at the same time the commitment of the countries participating in it, including our country, is to introduce quality procedures in education, which can provide to their citizens in order to improve and expand the improvement of countries as a unity. An important tool that can be used to achieve improvement in education is what is called Total Quality Management (a.k.a. T.Q.M.).

The purpose of this thesis is to investigate the attitudes of kindergarten managers' attitudes on the application of the supervisors of the Total Quality Management in Kindergartens as a mean of improving the quality of education and care services offered. More specifically, it examines dimensions such as the adoption of the elements of the philosophy quality in their school unit, the supervisors' views on the practice of the principles of T.Q.M as far as leadership is concerned, educational work, cooperation, training, evaluation are examined. It also identifies the factors that contribute to the satisfaction of the chiefs with their job. Finally, suggestions have been made to help the improvement of the care and the education process in kindergartens.

The survey has been carried out in ten (10) public day care centers in Athens, including those of the suburbs of Aspropyrgos, Byron, Ilioupolis, Korydallos, Nea Smyrni, Peristeri and Chaidari with supervisors acting as administrators. The methodological approach which has been chosen to collect, process and analyze the data was qualitative research and was based on the methodological tools of a semi-structured questionnaire interview and on the audio recording of the answers. The analysis of the data showed that, although the supervisors are not aware of the TQM as a modern form of administration, the key features of the TQM are mostly implemented on Kindergartens. It is also proved that satisfying the needs of children and their families is a primary goal of the school pedagogues. The active participation of everyone in educational decisions about action planning, cooperation and teamwork are the practices that are mainly followed. The contribution of the supervisor in forming the culture of collaboration, in motivation and in rewarding is being confirmed. It is also believed that service improvement is associated with the leadership approach of the leader, the smooth integration of immigrants, the evaluation of teachers and the self-assessment of the school unit, cooperation with parents, local authorities and social services. The need for training is recognized and it is suggested that a systematic training process should be organized to improve the quality of services in general.

**Key-words**

Total Quality Management, Kindergarten, Care, Education, Improvement

## Περιεχόμενα

Δήλωση περί λογοκλοπής.....	iii
Ευχαριστίες .....	iv
Αφιερώσεις.....	v
Περίληψη.....	vi
Abstract .....	viii
Περιεχόμενα .....	x
Κατάλογος Διαγραμμάτων & Γραφημάτων.....	xiii
Κατάλογος Εικόνων.....	xiii
Κατάλογος Πινάκων.....	xiii
Συνομογραφίες& Ακρωνύμια .....	xiv
Πρόλογος .....	1
A Μέρος :Θεωρητικό Πλαίσιο .....	3
<b>1<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Θεωρίες διοίκησης και βρεφονηπιακοί σταθμοί.....</b>	<b>3</b>
1.1 Ο Παιδικός Σταθμός ως οργανισμός .....	3
1.2 Η Διοίκηση και οι βασικές λειτουργίες της σε οργανισμούς αγωγής και εκπαίδευσης..	4
1.3 Θεωρητικές Προσεγγίσεις στην Επιστήμη της Διοίκησης.....	6
1.3.1 Η κλασσική προσέγγιση .....	6
1.3.2 Η νεοκλασική προσέγγιση.....	8
1.3.3 Η ποσοτική προσέγγιση.....	10
1.3.4 Η Ερμηνευτική προσέγγιση.....	10
1.3.5 Η σύγχρονη προσέγγιση .....	11
1.4 Η προσχολική αγωγή στη σύγχρονη εποχή.....	12
1.5 Οργάνωση και λειτουργία της προσχολικής αγωγής στην Ελλάδα .....	14
<b>2<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....</b>	<b>16</b>
2.1 Ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	16
2.2 Βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....	16

2.3 Προσεγγίσεις και μοντέλα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....	17
2.3.1 Η προσέγγιση του Deming .....	17
2.3.2 Η προσέγγιση του Juran .....	18
2.3.3 Το έργο του Crosby .....	19
2.3.4 Η προσέγγιση του Feigenbaum .....	20
2.3.5 Η θεώρηση του Garvin .....	22
<b>3<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση.....</b>	<b>23</b>
3.1 Βασικές αρχές Δ.Ο.Π. στην Εκπαίδευση .....	23
3.2 Πελάτες και προμηθευτές στο χώρο της εκπαίδευσης .....	26
3.2.1 Η έννοια του πελάτη.....	26
3.2.2 Σχέση πελάτη – προμηθευτή .....	27
3.3 Εφαρμογή και επέκταση της φιλοσοφίας του Deming στην εκπαίδευση .....	28
3.4 Δυσκολίες εφαρμογής της ΔΟΠ στην εκπαίδευση.....	32
3.5 Κριτήρια εισαγωγής της ΔΟΠ.....	34
3.5.1 Η Ηγεσία σημαντική παράμετρος της ΔΟΠ.....	34
3.5.2 Ο ρόλος του εκπαιδευτικού στην ποιοτική εκπαίδευση.....	36
3.5.3 Η επιμόρφωση παράγοντας βελτίωσης της ποιότητας της εκπαίδευσης .....	37
3.6 Το μοντέλο EFQM .....	39
3.7 Οφέλη της ποιότητας της προσχολικής εκπαίδευσης.....	40
<b>4<sup>ο</sup> Κεφάλαιο : Στρατηγικός Σχεδιασμός και Swot Analysis .....</b>	<b>43</b>
4.1 Η σχολική μονάδα ως σύστημα.....	43
4.2 Στρατηγικός Σχεδιασμός-Σχολικής Μονάδας .....	44
4.3 Η Ανάλυση SWOT .....	45
4.4 Ανάλυση SWOT σχολικής μονάδας.....	47
<b>B Μέρος :Έρευνα.....</b>	<b>50</b>
<b>5<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Μεθοδολογική προσέγγιση.....</b>	<b>50</b>
5.1 Προβληματισμοί-Αναγκαιότητα έρευνας.....	50

5.2 Σκοπός της έρευνας- ερωτήματα.....	51
5.3 Μεθοδολογία της έρευνας .....	52
5.4 Ερευνητικό εργαλείο .....	53
5.4.1 Το εργαλείο συλλογής των ερευνητικών δεδομένων .....	53
5.5 Δείγμα της έρευνας.....	54
5.6 Ηθική και δεοντολογία της έρευνας.....	55
5.7 Εγκυρότητα και αξιοπιστία της έρευνας .....	57
5.8 Διεξαγωγή έρευνας.....	57
5.9 Δυσκολίες και περιορισμοί της έρευνας.....	58
<b>6<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Αποτελέσματα της Έρευνας .....</b>	<b>59</b>
6.1 Δημογραφικά στοιχεία και χαρακτηριστικά.....	59
6.2 Παρουσίαση και ανάλυση ευρημάτων ποιοτικής έρευνας.....	62
<b>7<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Συζήτηση- Συμπεράσματα .....</b>	<b>74</b>
7.1 Συμπεράσματα-Προτάσεις .....	74
7.2 Περιορισμοί και προοπτικές για μελλοντικές έρευνες .....	77
<b>Αναφορές .....</b>	<b>79</b>
Ξενόγλωσση .....	79
Ελληνόγλωσση .....	85
Νομοθεσία .....	100
<b>Παράρτημα Α.....</b>	<b>102</b>
Πρωτόκολλο Συνέντευξης.....	102
Έντυπο Συναίνεσης .....	103
Οδηγός Συνέντευξης.....	104
Απομαγνητοφωνημένα Κείμενα Συνεντεύξεων .....	108
<b>Παράρτημα Β.....</b>	<b>177</b>
Παρουσίαση δημογραφικών στοιχείων και χαρακτηριστικών.....	177

## Κατάλογος Διαγραμμάτων & Γραφημάτων

Διάγραμμα 3-1:Ο κύκλος του Deming (Πηγή: <a href="http://www.google.com">http://www.google.com</a> ) .....	24
Διάγραμμα 3-2:Ο κύκλος των εσωτερικών πελατών (Πηγή:Ζαβλανός, 2003,σ.89) .....	28
Διάγραμμα 3-3:Μοντέλο EFQM (Πηγή: <a href="http://www.efqm.org">http://www.efqm.org</a> .).....	39
Γράφημα 1: Κατανομή δείγματος ανά Δήμο.....	177
Γράφημα 2: Κατανομή δείγματος ως προς το φύλο .....	178
Γράφημα 3. Κατανομή δείγματος ανά ηλικιακή ομάδα .....	179
Γράφημα 4: Κατανομή δείγματος ανά ειδικότητα .....	180
Γράφημα 5: Κατανομή του δείγματος ως προς την οικογενειακή κατάσταση .....	181
Γράφημα 6: Κατανομή δείγματος ως προς τις σπουδές .....	182
Γράφημα 7: Κατανομή δείγματος ως προς την προϋπηρεσία στην εκπαίδευση.....	183
Γράφημα 8: Κατανομή του δείγματος ως προς τη γνώση ξένων γλωσσών .....	184
Γράφημα 9: Κατανομή του δείγματος ως προς τη γνώση Η/Υ .....	185

## Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1:Ανάλυση SOWT ( Πηγή: <a href="http://www.google.com">http://www.google.com</a> ).....	46
Εικόνα 2:Ανάλυση SWOT (Πηγή : Σαλμών Ι.,2016) .....	47

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 3-1.Χαρακτηριστικά ενός εκπαιδευτικού οργανισμού ποιότητας και ενός συνηθισμένου εκπαιδευτικού οργανισμού (Πετρίδου,2002,σ.58) .....	25
Πίνακας 6-1. Συνοπτικός πίνακας των αναφερθέντων δημογραφικών στοιχείων που σχετίζεται με την υπηρεσιακή κατάσταση του δείγματος.....	61
Πίνακας 1. Κατανομή του δείγματος ανά Δήμο.....	177
Πίνακας 2. Κατανομή δείγματος ως προς το φύλο .....	178
Πίνακας 3. Κατανομή δείγματος ανά ηλικιακή ομάδα .....	179
Πίνακας 4. Κατανομή δείγματος ανά ειδικότητα .....	180
Πίνακας 5. Κατανομή δείγματος ως προς την οικογενειακή κατάσταση.....	181
Πίνακας 6. Κατανομή δείγματος ως προς τις σπουδές.....	182
Πίνακας 7. Κατανομή δείγματος ως προς την προϋπηρεσία στην εκπαίδευση .....	183
Πίνακας 8. Κατανομή του δείγματος ως προς τη γνώση ξένων γλωσσών.....	184
Πίνακας 9. Κατανομή του δείγματος ως προς τη γνώση Η/Υ .....	185

## Συντομογραφίες & Ακρωνύμια

Δ.Ο.Π.: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

ΙΕΚ: Ινστιτούτο Επαγγελματικής Κατάρτισης

Ο.Ο.Σ.Α : Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

ΠΣ : Παιδικός Σταθμός

ΤΕΕ: Τεχνικό Επαγγελματικό Εκπαιδευτήριο

ΤΕΙ: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα

ΤΠΕ: Τεχνολογιών της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας

ΦΕΚ: Φύλλο Εφημερίδας Κυβερνήσεως

	<b>Αγγλική ορολογία</b>	<b>Ελληνική ορολογία</b>
EFQM	European Foundation for Quality Management)	Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση της Ποιότητας
MBO	Management By Objectives	Διοίκηση Μέσω Στόχων
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats	Δυνατά Σημεία, Αδύνατα Σημεία, Ευκαιρίες, Απειλές
TQM	Total Quality Management	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
UNESCO	United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization	Ο Εκπαιδευτικός, Επιστημονικός και Πολιτιστικός Οργανισμός των Ηνωμένων Εθνών



## Πρόλογος

Ο 21<sup>ος</sup> αιώνας χαρακτηρίζεται από ραγδαίες μεταβολές στην οικονομία, στην επιστήμη και στην τεχνολογία. Το άνοιγμα των αγορών και ο διαρκής ανταγωνισμός, η ανάπτυξη στο επιστημονικό και τεχνολογικό πεδίο όπου κυριαρχεί η εφαρμογή καινοτομιών, οδηγούν στο μετασχηματισμό της κοινωνίας η οποία βασίζεται στη γνώση και στη διαχείριση της πληροφορίας. Η γνώση συμβάλλει δυναμικά στην οικονομική και κοινωνική πρόοδο, στην ατομική ανέλιξη (Αθανασούλα – Ρέππα, 2008).

Υπό αυτές τις συνθήκες, στη σύνοδο του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου της Λισσαβόνας, το 2000, τέθηκε ο στόχος, να γίνει η Ευρώπη, η ανταγωνιστικότερη και δυναμικότερη οικονομία της γνώσης στον κόσμο, ικανή για βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη, με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και με μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή (European Council, 2000).

Ωστόσο, στην «κοινωνία της γνώσης» η εκπαίδευση δεν θα μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστη. Οι διεθνείς Οργανισμοί (UNESCO, ΟΟΣΑ, Συμβούλιο Ευρώπης) συζητούν και διαμορφώνουν με τα κείμενά τους τον προσανατολισμό της εκπαίδευσης και συνιστούν πρακτικές που εκφράζονται με την υλοποίηση πιλοτικών προγραμμάτων και την εφαρμογή νέων μεθόδων με τη δυνατότητα συμμετοχής των εκπαιδευτικών μονάδων των κρατών μελών (Αθανασούλα – Ρέππα, 2008).

Υποστηρίζεται ότι στο παγκοσμιοποιημένο ανταγωνιστικό περιβάλλον η επιβίωση και η αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών μονάδων επηρεάζεται από την υιοθέτηση προγραμμάτων ποιότητας (Πετρίδου, 2002). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια θεωρητική προσέγγιση, ένας σύγχρονος τρόπος σκέψης που σύμφωνα με τις αρχές της επικεντρώνεται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της κοινωνίας και την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των «πελατών», στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και των υπηρεσιών που εξασφαλίζεται με την ενεργό συμμετοχή όλων όσων εργάζονται σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό. Τοποθετεί στο κέντρο της το παιδί, δίνει έμφαση στη μάθηση, και «μαθαίνει το παιδί πώς να μαθαίνει», ενεργοποιώντας το ενδιαφέρον του και δίνοντάς του τη δυνατότητα να συμμετέχει στη διαδικασία μάθησης, να αυτενεργεί, να ανακαλύπτει, να καλλιεργεί την κριτική του σκέψη, να αναπτύσσει ικανότητες συνεργασίας (Ζαβλανός, 2003).

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο αναγνώρισε τη συμβολή της προσχολικής εκπαίδευσης στην πρώιμη παιδική ηλικία και ενθάρρυνε παρεμβάσεις των κρατών μελών αποσκοπώντας στη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης. Αλλω-

στε, η μακροπρόθεσμη αξία της προσχολικής εκπαίδευσης αποδεικνύεται από ερευνητικά δεδομένα που συνδέουν τη σπουδαιότητα της παρακολούθησης προγραμμάτων προσχολικής αγωγής με καλύτερες επιδόσεις στο σχολείο και ένταξη στην κοινωνία. Εξάλλου, η συμμετοχή σε προγράμματα προσχολικής αγωγής είναι ένας από τους 16 δείκτες ποιότητας της πραγματοποίησης των στόχων της Λισσαβόνας (Χριστοδούλου-Γκλιάου, 2011).

Συνεπώς, η διερεύνηση των απόψεων των προϊσταμένων προσχολικής αγωγής σχετικά με την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στους Παιδικούς Σταθμούς για τη βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών θα προσφέρει χρήσιμες πληροφορίες στη βιβλιογραφία.

Η παρούσα εργασία αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος, το οποίο περιλαμβάνει το θεωρητικό πλαίσιο διαρθρώνεται σε τέσσερα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο περιγράφεται η οργανωτική δομή των Παιδικών Σταθμών, παρατίθενται οι θεωρίες διοίκησης και η επίδρασή τους στο εκπαιδευτικό σύστημα. Στο δεύτερο κεφάλαιο προβάλλονται αρχές της Δ.Ο.Π., οι απόψεις των θεωρητικών για την έννοια της ποιότητας. Στο τρίτο κεφάλαιο προβάλλονται οι δυνατότητες εφαρμογής της Δ.Ο.Π. στην εκπαίδευση και οι πιθανές αντιδράσεις. Στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφεται ο στρατηγικός σχεδιασμός και η ανάλυση Swot. Στο δεύτερο μέρος, στο μεθοδολογικό πλαίσιο που περιλαμβάνει το πέμπτο κεφάλαιο περιγράφεται η προβληματική της παρούσας έρευνας, παρατίθενται τα ερευνητικά ερωτήματα και περιγράφεται η ερευνητική μεθοδολογία, εργαλείο συλλογής δεδομένων και η μέθοδος συλλογής και ανάλυσης δεδομένων. Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Η μελέτη ολοκληρώνεται με τη διατύπωση των συμπερασμάτων.

## **A Μέρος :Θεωρητικό Πλαίσιο**

### **1<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Θεωρίες διοίκησης και βρεφονηπιακοί σταθμοί**

#### **1.1 Ο Παιδικός Σταθμός ως οργανισμός**

Ο Κουτούζης (1999,σ.13) ορίζει τον οργανισμό στη διοικητική επιστήμη ως «μια ομάδα από δυο ή περισσότερους ανθρώπους που εργάζονται για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού σύμφωνα με κάποιες καθιερωμένες σχέσεις». Επίσης, ο Θεοφανίδης θεωρεί ότι «είναι η εξειδικευμένη ανθρώπινη δραστηριότητα που γίνεται στο πλαίσιο μιας οργανωμένης συλλογικής προσπάθειας και επιδιώκει την πραγματοποίηση κάποιου κοινού σκοπού» (οπ. αναφ. στο Κατσαρός, 2008). Προκύπτουν τρία κοινά χαρακτηριστικά, απαραίτητα για την ύπαρξη και τη σύνθεση ενός οργανισμού. Οι άνθρωποι που συνιστούν το έμψυχο στοιχείο τους, ο σκοπός, που αποτελεί την αιτία σύστασης του και η ύπαρξη οργανωτικής δομής. Η οργανωτική δομή αναφέρεται στο σύστημα εξουσίας καθώς και στον τρόπο επικοινωνίας ανάμεσα στα μέλη του (Κουτούζης, 1999).

Ξεχωριστός λόγος, πρέπει να γίνει για τους Βρεφονηπιακούς και Παιδικούς Σταθμούς που 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 διαπαιδαγώγησης σύμφωνα με τις σύγχρονες επιστημονικά παιδαγωγικές προσεγγίσεις, την ανάπτυξη των παιδιών σωματικά, συναισθηματικά, νοητικά και κοινωνικά, την 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 ). Η συνύπαρξη των τριών αυτών στοιχείων, και συγκεκριμένα η συντονισμένη ανθρώπινη δραστηριότητα, η ύπαρξη και η λειτουργία μηχανισμών επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων για την επίτευξη του σκοπού ενισχύουν την άποψη ότι οι Παιδικοί Σταθμοί αποτελούν οργανισμούς. Επιπροσθέτως, ο Davies (1981) αναφέρει ότι η οργάνωση ανθρώπων, μέσων, λειτουργιών και η επιβολή τυπικών δομών συντονισμού που στηρίζονται στη δράση αλληλεπιδρώντων ατόμων αποτελούν κύρια χαρακτηριστικά των κοινωνικών σχηματισμών με σκοπό την παροχή εκπαίδευσης.

Όμως, οι ΠΣ παρουσιάζουν ιδιαιτερότητες συγκριτικά με άλλους οργανισμούς. Έχουν διττό χαρακτήρα, διοικητικό και κοινωνικό. Ο διοικητικός έχει γραφειοκρατικά γνωρίσματα διότι ως υπηρεσία η λειτουργία των ΠΣ καθορίζεται από τη νομοθεσία και η

οργάνωση με ιεραρχικό τρόπο βασίζεται σε κανόνες, θέσεις και ρόλους με συγκεκριμένα καθήκοντα. Ο κοινωνικός απορρέει από τη σημαντική θέση που κατέχουν στο εθνικό και τοπικό κοινωνικό σύστημα το οποίο ασκεί και δέχεται επιδράσεις που συνδέονται με τις κοινωνικές, οικονομικές, ιστορικές συνθήκες αλλά και με γεωγραφικούς, πολιτιστικούς, περιβαλλοντικούς, τοπικούς παράγοντες (Κατσαρός, 2008).

Επίσης, επισημαίνονται διαφορές σε σχέση με άλλους οργανισμούς στα χαρακτηριστικά τους. Μια πρώτη διαφορά είναι ο προσδιορισμός του σκοπού με σαφήνεια και στην προκείμενη περίπτωση, η παροχή αγωγής και διαπαιδαγώγησης. Η δυσκολία εντοπίζεται στην ευρύτητα των εννοιών της αγωγής και διαπαιδαγώγησης που συσχετίζονται με πολλές παραμέτρους όπως η καλλιέργεια της συναισθηματικής και κοινωνικής ανάπτυξης, των ηθικών αξιών, η παροχή γνώσεων, η ανάπτυξη δεξιοτήτων προσαρμοσμένες στις ανάγκες της κοινωνίας. Αξίζει να αναφερθεί ότι ο ακριβής καθορισμός του σκοπού συνδέεται με την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού (Everard & Morris, 1999 ·Κουτούζης, 2008).

Επιπλέον, σε κάθε οργανισμό οι ρόλοι του «εργαζόμενου», του «πελάτη» και του «προϊόντος» είναι διακριτοί. Αντίθετα, στον ΠΣ οι ρόλοι αυτοί δεν είναι ευδιάκριτοι. Τίθενται ερωτήματα σχετικά με το ποιο είναι οι πελάτες, ποιο το προσωπικό ενός οργανισμού, όπως ο ΠΣ, και ποιο το αποτέλεσμα της παροχής αγωγής και διαπαιδαγώγησης, αν θεωρηθεί ότι πράγματι αυτός είναι ο σκοπός του ΠΣ. Οι απαντήσεις δεν είναι εύκολες και χρήζουν περαιτέρω ανάλυσης (Κουτούζης, 1999).

Ολοκληρώνοντας, είναι απαραίτητο να επισημανθεί ότι οι δομημένες με ιεραρχικό τρόπο σχέσεις εξουσίας αντιτίθενται στο χαρακτήρα της παιδείας που προωθεί τις αξίες της ισότιμης συμμετοχής και της δημοκρατίας (Κατσαρός, 2008).

Από τις παραπάνω αναφορές αναδεικνύεται ότι τα ιδιαίτερα αυτά χαρακτηριστικά των ΠΣ επηρεάζουν τη λειτουργία και την ανάπτυξή τους.

## 1.2 Η Διοίκηση και οι βασικές λειτουργίες της σε οργανισμούς αγωγής και εκπαίδευσης

Οι διαφοροποιήσεις που αναφέρθηκαν και ειδικότερα η αδυναμία καθορισμού του σκοπού με ευκρίνεια, του προσδιορισμού των ρόλων «εργαζόμενου», «πελάτη», «προϊόντος» και η αντίθεση των εννοιών που αφορά τις σχέσεις εξουσίας με τις αξίες που προσβύει η αγωγή και διαπαιδαγώγηση αποτέλεσαν αντικείμενο έντονου διαλόγου σχετικά με την εφαρμογή των αρχών της διοίκησης στο χώρο της εκπαίδευσης. Διαμορφώθηκαν και παρατίθενται δυο οπτικές. Η πρώτη υποστηρίζει ότι η μεταφορά των αρχών της διοίκησης στο χώρο της εκπαίδευσης αντιτίθεται στο σκοπό και τις αξίες της διότι δεν πρόκειται για επιχειρήσεις

με άμεσο σκοπό το κέρδος αλλά για οργανισμούς όπου η αξία της ηθικής έχει σημαντική θέση. Πιστεύουν ότι η διοικητική θεωρία δεν έχει επιστημονική βάση και στην πράξη καταργεί τη συμμετοχή, την προοδευτική εκπαιδευτική σκέψη. Αυτές οι απόψεις κοινωνιολόγων και εκπαιδευτικών δημοσιεύθηκαν στον τόμο με τίτλο “Education pic? Τα σχολεία στο χρηματιστήριο και εκδόθηκαν από το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο του Λονδίνου (Everard & Morris, 1999).

Στην αντίθετη κατεύθυνση διατυπώνεται η άποψη ότι αυτές οι ιδιαιτερότητες δεν συνιστούν αιτία απαλλαγής των οργανισμών αυτών από το να διοικούνται αποτελεσματικά. Άλλωστε η λειτουργία και η επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού καθορίζεται από το πόσο αποτελεσματικά διοικείται (Κουτούζης, 1999). Η θέση αυτή ενισχύεται με τα πορίσματα ερευνών που τονίζουν ότι η συμπεριφορά του διευθυντή-ηγέτη, το κατάλληλο σχολικό κλίμα, η ενδυνάμωση και η συμμετοχή των εμπλεκόμενων στη διαδικασία της διοίκησης συντελούν σημαντικά στη διαμόρφωση του αποτελεσματικού σχολείου (Κατσαρός, 2008).

Σε αυτό το σημείο θεωρείται αναγκαία η εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου «διοίκηση» και «διοίκηση στην εκπαίδευση». Οι Pride, Hughes, Karoor (1996) ορίζουν τη Διοίκηση «ως τη διαδικασία του συντονισμού ανθρώπων και άλλων πηγών με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού» (οπ. αναφ. στο Κουτούζης, 2008, σ.15). Σύμφωνα με τον Κατσαρό (2008, σ.16), ο οποίος μεταφέρει τον ορισμό της διοίκησης στην εκπαίδευση και τον αναδιατυπώνει, είναι «μια εξειδικευμένη δραστηριότητα που επιδιώκει την επίτευξη ενός κοινού σκοπού με την αξιοποίηση ανθρώπινων και υλικών πόρων, μέσα από λειτουργίες, όπως είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος». Αντίστοιχα, ο Κουτούζης (2008, σ. 34), θεωρεί τη διοίκηση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού ως «τη διαδικασία του συντονισμού ανθρώπων (μαθητών, δασκάλων, βοηθητικού προσωπικού), δραστηριοτήτων και υπαρχόντων μέσων για την παροχή εκπαίδευσης με πιο αποτελεσματικό τρόπο». Προκύπτουν τρία σημαντικά στοιχεία. Η ύπαρξη σκοπών και η προσπάθεια επίτευξής τους, η έννοια του συντονισμού των προσπαθειών και η θεώρηση ότι η διοίκηση είναι μια διαδικασία και όχι μια μεμονωμένη πράξη.

Ως διαδικασία, διαρθρώνεται σε λειτουργίες που συνδέονται μεταξύ τους και έχουν μια συνέχεια. Περιλαμβάνουν το σχεδιασμό-προγραμματισμό, που είναι η βασικότερη από όλες, διότι θέτει τους στόχους του οργανισμού, την οργάνωση όπου καθορίζονται οι δραστηριότητες, γίνεται η ομαδοποίησή τους και η ανάθεση σε συγκεκριμένες ομάδες ή πρόσωπα. Οι οικονομικοί πόροι και η υλικοτεχνική υποδομή συντελούν στην επίτευξη των σκοπών. Οι εργαζόμενοι, το διδακτικό και βοηθητικό προσωπικό, κατευθύνονται και πα-

ρακινούνται από το Διευθυντή- ηγέτη για τη θετική έκβαση των στόχων που τέθηκαν στον προγραμματισμό. Στον έλεγχο, αξιολογείται το αποτέλεσμα. Όταν δεν είναι το αναμενόμενο, συζητούνται και αποφασίζονται διορθωτικές παρεμβάσεις, τροποποιήσεις (Κουτούζης, 1999).

Διαφαίνεται, ότι οι λειτουργίες της συμβάλλουν, ως αρωγός, στην επίτευξη του σκοπού των οργανισμών. Ταυτόχρονα, διαμορφώνεται το πλαίσιο ώστε οι λειτουργίες να ενισχύσουν και την παιδαγωγική διαδικασία και να δημιουργήσουν θετική δυναμική αυξάνοντας την απόδοση των εμπλεκόμενων σε αυτήν (Κατσαρός, 2008).

Στην περίπτωση των ΠΣ, ο σκοπός της αγωγής, διαπαιδαγώγησης και ολόπλευρης ανάπτυξης των παιδιών συνδέεται με τις σύγχρονες παιδαγωγικές αρχές και την πολιτική των Δήμων. Οι δομές των ΠΣ καταλαμβάνουν το κατώτερο επίπεδο διοίκησης και περισσότερες εκτελεστικές αρμοδιότητες. Οι προϊστάμενοι των δομών είναι υπεύθυνοι για το λειτουργικό σχεδιασμό, που είναι βραχυπρόθεσμος και περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που αφορούν την καθημερινή λειτουργία. Όμως, η δυνατότητα των προϊσταμένων που ηγούνται των ΠΣ, και του ανθρώπινου δυναμικού του ΠΣ, να τίθενται στρατηγικοί στόχοι εστιάζοντας στο σύνολο της δομής και συμπεριλαμβάνοντας στις αποφάσεις τους το περιβάλλον και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της δύναται να διερευνηθεί. Επίσης, χρήζει περαιτέρω διερεύνησης το ζήτημα της εφαρμογής των αρχών διοίκησης και της προσαρμογής τους στις ιδιαίτερες συνθήκες των οργανισμών αγωγής και εκπαίδευσης στοχεύοντας στη βελτίωση τους (Ανδρέου, 1999).

### 1.3 Θεωρητικές Προσεγγίσεις στην Επιστήμη της Διοίκησης

Κατά τη διάρκεια του 20<sup>ου</sup> αιώνα διατυπώθηκαν πολλές θεωρίες της διοίκησης ως αποτέλεσμα των διαφόρων τρόπων και μεθόδων έρευνας, το διαφορετικό περιβάλλον αναζήτησης της θεωρίας της διοίκησης, ώστε σήμερα να γίνεται λόγος για Σχολές ή Προσεγγίσεις, οι οποίες μπορούν να ταξινομηθούν με διάφορους τρόπους, ανάλογα με το στόχο που επιδιώκει ο κάθε μελετητής (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994).

#### 1.3.1 Η κλασική προσέγγιση

Η κλασική σχολή διοικητικής επιστήμης περιλαμβάνει τις προσεγγίσεις της διοίκησης σύμφωνα με δυο κατευθύνσεις. Την πρώτη κατεύθυνση αποτελεί η αναζήτηση της αποτελεσματικής διοικητικής πρακτικής στην οποία πραγματοποιήθηκε η ανάπτυξη προσεγγίσεων που κατέληξαν στην ανάδειξη κάποιων κύριων αρχών οι οποίες αποτέλεσαν τα θεμέλια για την σύγχρονη θεωρία του μάνατζμεντ.



Οι συγκεκριμένες τεχνοκρατικές προσεγγίσεις επιχείρησαν να δώσουν απάντηση στο αίτημα της εποχής που αναφέρεται στην αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων, αναζητώντας γενικές αρχές και αναπτύσσοντας ένα σώμα γνώσεων περιγραφικού και εμπειρικού χαρακτήρα, για τον εξ ορθολογισμό και την αποτελεσματικότερη διαχείριση και λειτουργία των οργανώσεων. Επίσης, οι προσεγγίσεις εστιάζουν στα εξωτερικά και τυπικά χαρακτηριστικά των οργανώσεων, ενώ στερούν από τον άνθρωπο τις ανώτερες ανάγκες του και τον αντιμετωπίζουν ως «εργαλείο», το οποίο προσπάθησαν να αξιοποιήσουν ορθολογικά με την καθιέρωση παγιωμένων προτύπων μηχανιστικών διαδικασιών παραγωγής (Κατσαρός, 2008).

Οι προσεγγίσεις αυτές υποστηρίζουν ότι «οι οργανώσεις δεν προκύπτουν τυχαία η άτυπα αλλά δομούνται εξ αρχής για την επίτευξη ενός σκοπού» (Jaffee, 2001, p. 6). Επιπλέον, έναν από τους βασικούς εκπρόσωπους των συγκεκριμένων προσεγγίσεων αποτελεί ο Taylor. Ο Taylor με τη θεωρία της «επιστημονικής διοίκησης», πραγματοποίησε την εισαγωγή της έννοιας της εξειδίκευσης στην εργασία, τον διαχωρισμό εκτελεστικών- επιτελικών καθηκόντων και εστίασε στην αναζήτηση του «άριστου τρόπου εκτέλεσης «για κάθε εργασία, στην προσεκτική επιλογή και εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού καθώς και στη χρησιμοποίηση της αμοιβής ως κινήτρου προκειμένου να αυξηθεί η παραγωγικότητα των εργαζομένων (Taylor, 1911).

Ο επόμενος εκπρόσωπος είναι ο Fayol ,ο οποίος πραγματοποίησε την εισαγωγή βασικών αρχών της οργάνωσης, τον προσδιορισμό των καθηκόντων και των ικανοτήτων του διοικητικού στελέχους και το καθορισμό των επιμέρους λειτουργιών της διοίκησης στις οποίες εντάσσονται η οργάνωση, η διεύθυνση ο συντονισμός και ο έλεγχος (Fayol, 1930).

Τη δεύτερη κατεύθυνση της κλασικής σχολής αποτελεί η μελέτη του οργανωτικού φαινομένου και της γραφειοκρατίας, ως ιστορικά αναγκαίας και λογικής εξέλιξης των κοινωνικών οργανώσεων. Προς τον εξ ορθολογισμό και την πιο αποτελεσματική λειτουργία τους δημιουργήθηκε η κοινωνιολογική θεώρηση του Max Weber, η οποία εμφανίστηκε πριν από τη σύγχρονη οργανωτική θεωρία. Ο Weber είχε συνδέσει την εξέλιξη του γραφειοκρατικού τρόπου οργάνωσης με την παρουσία του αστικού κράτους και του αστικού τρόπου παραγωγής τα οποία λόγω της οργανωτικής διάρθρωσης και μεγέθους χρειαζόνταν οπωσδήποτε τη λειτουργία του συντονισμού ενώ είχαν τη δυνατότητα να διαθέσουν πόρους για να συντηρηθεί η γραφειοκρατία (Weber, 1979).

Ακόμη, ο Weber πίστευε πως η γραφειοκρατία αποτελούσε τον πιο ορθολογικό τρόπο οργάνωσης και πως συνδυάζει με αρκετά αποτελεσματικό τρόπο τον καταμερισμό

εργασίας και την εξειδίκευση με τη συγκέντρωση εξουσίας και με τον συντονισμό. Αξίζει να σημειωθεί πως ο Weber ισχυρίζεται ότι πως γραφειοκρατικός τρόπος οργάνωσης περιλαμβάνει αξιοπιστία, σταθερότητα, ακρίβεια και πειθαρχία. Θεωρεί, πως στη γραφειοκρατία ο ορθολογισμός ο οποίος έχει εξασφαλιστεί από τη δημοκρατία, αποτελεί τη βάση των ιεραρχικών σχέσεων εργασίας οι οποίες γίνονται αποδεκτές με ευκολία αφού αποτελούν τα απαραίτητα μέσα για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (Weber, 1979).

Εν κατακλείδι, η κλασική προσέγγισή της διοίκησης άσκησε σημαντική επιρροή στην ανάπτυξη άλλων προσεγγίσεων στο πλαίσιο στη σύγχρονης οργανωτικής θεωρίας (Ζαβλανός, 1997).

### 1.3.2 Η νεοκλασική προσέγγιση

Η νεοκλασική σχολή περιλαμβάνει τις προσεγγίσεις που αναπτύχθηκαν κατά τη περίοδο του 1930-1950, στις οποίες άσκησαν επιρροή ιδιαίτερα τα πορίσματα της Επιστήμης της Ψυχολογίας. Τα κυριότερα χαρακτηριστικά των προσεγγίσεων αυτών είναι η αφοσίωση στον ανθρώπινο παράγοντα καθώς και στις ψυχοκοινωνικές παραμέτρους της ανθρώπινης συμπεριφοράς εντός της οργάνωσης. Οι βασικότερες τάσεις των συγκεκριμένων προσεγγίσεων που αναπτύχθηκαν αργότερα, συμπεριλαμβάνονται στη νεοκλασική σχολή (Κατσαρός, 2008).

Μια από αυτές τις τάσεις, αποτελεί η Θεωρία της ανθρώπινης συμπεριφοράς που είχε ως κύριο εκπρόσωπο τον E. Mayo, ο οποίος πραγματοποίησε την ανάδειξη των ψυχολογικών διαστάσεων της εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, ο E. Mayo ισχυριζόταν ότι η βιομηχανική κοινωνία και ο βιομηχανικός πολιτισμός περιέχουν ηθικές αντιφάσεις και επιδιώκουν οικονομικούς στόχους οι οποίοι προκαλούν διαταραχές στη κοινωνική ισορροπία καθώς και κοινωνικά και πολιτικά προβλήματα. Σε οργανωσιακό επίπεδο, τα συγκεκριμένα προβλήματα ασκούν αρνητική επιρροή στη παραγωγικότητα των εργαζομένων (Mayo, 1933).

Για το λόγο αυτό λοιπόν, στην οργάνωση είναι απαραίτητο να λαμβάνονται υπόψη οι «οι κοινωνικοί συντελεστές της εργασίας» στους οποίους εντάσσονται οι ανθρώπινες διαθέσεις και το ψυχοκοινωνικό κλίμα του εργασιακού περιβάλλοντος προκειμένου να διαμορφωθούν θετικές διαθέσεις. Ας σημειωθεί ότι ο Mayo υποστήριξε πως η «ανακάλυψη» των κοινωνικών συντελεστών της εργασίας αποτέλεσε μια καινούργια επανάσταση ενώ αρκετοί από όσους μελέτησαν το έργο του υποστήριξαν ότι η συμβολή του είναι σπουδαία εφόσον άσκησε επιρροή στην οργανωτική θεωρία (Mayo, 1933).



Ωστόσο, οι κριτικές που πραγματοποιήθηκαν επικεντρώθηκαν στο γεγονός ότι το πεδίο της έρευνας του δεν έλαβε υπόψη τα επίπεδα οργάνωσης και κοινωνίας και εστίασε μόνο σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο (Κατσαρός, 2008).

Μια άλλη τάση της εποχής εκείνης αποτελεί η κίνηση των Οργανωτικών Ουμανιστών η οποία επηρεάστηκε αρκετά από τις έρευνες του Mayo και συνέχισε τη δράση της μέχρι τη δεκαετία του 1960. Ακόμη, άσκησε επιρροή στη σύγχρονη οργανωτική θεωρία. Οι βασικότεροι εκπρόσωποι της συγκεκριμένης τάσης είναι οι D. McGreghor, C. Argyris, W. Bennis, R. Likert. Πρέπει να σημειωθεί πως το έργο τους είχε επικεντρωθεί στην άσκηση επιρροής και στον έλεγχο της ανθρώπινης συμπεριφοράς καθώς και στο τρόπο ορθολογικής αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων εντός των οργανώσεων. Επίσης, οι Οργανωτικοί Ουμανιστές, ήταν κατά του τεύλορισμού, υποστηρίζοντας ότι «η δημοκρατική ελευθερία στον χώρο των οργανώσεων είναι προτιμότερη από την ευεργετική» (Bennis, 1966) και συμπίπτει αρκετά με την ανθρώπινη φύση.

Ωστόσο, πρέπει να ειπωθεί ότι οι θεωρίες για τα ηγετικά «στυλ», για την ιεράρχηση αναγκών και οι πρακτικές μέθοδοι που πρότειναν για την παρακίνηση την ηγεσία και γενικά την προώθηση αλλαγών στη δομή των εργασιακών σχέσεων και στο περιεχόμενο εργασίας θεωρούνται κλασικές (Κατσαρός, 2008).

Επιπροσθέτως, πρέπει να ειπωθεί ότι η βασικότερη κριτική που δέχτηκαν οι Οργανωτικοί Ουμανιστές βασίστηκε στο γεγονός ότι οι απόψεις τους βασιζόνταν κατά κύριο λόγο στη θετική πλευρά του ανθρώπου η οποία σχετίζεται με τις δημιουργικές και φιλανθρωπικές τάσεις του ενώ δεν έλαβαν υπόψη και την αρνητική ανθρώπινη πλευρά η οποία αφορά την τάση για επιβολή και διεκδίκηση συμφερόντων εξουσίας. Για το λόγο αυτό οι απόψεις τους θεωρήθηκαν παραπλανητικές.

Σύμφωνα με τις νεοκλασικές προσεγγίσεις το σχολείο αποτελεί μια πολύπλοκη οργάνωση στην οποία κατέχουν σπουδαίο ρόλο το κλίμα εργασίας, οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, οι άτυπες σχέσεις, τα προβλήματα συνεργασίας και τα κίνητρα, ενώ ο εκπαιδευτικός σταματά να δέχεται παθητικά εντολές (Κατσαρός, 2008).

Συνοψίζοντας, οι προσεγγίσεις αυτές επηρέασαν λιγότερο την οργανωτική πλευρά των σχολείων, ενώ άσκησαν μεγάλη επιρροή στη διοικητική πλευρά της οργανωτικής τους πραγματικότητας και πρότειναν ως αποτελεσματικότερο ένα «στυλ» ηγεσίας το οποίο θα εστίαζε στο ανθρώπινο ενδιαφέρον (Ogawa, Crowson, & Goldring, 1999).

### 1.3.3 Η ποσοτική προσέγγιση

Η ποσοτική προσέγγιση στη διοίκηση αναπτύχθηκε στο Β' Παγκόσμιο Πόλεμο ως αποτέλεσμα της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας και των μαθηματικών υποδειγμάτων για την αντιμετώπιση των πολεμικών εφαρμογών. Η προσέγγιση αυτή διακρίνεται στην επιχειρησιακή έρευνα και τη διοίκηση πληροφοριακών συστημάτων και δίνει έμφαση στις ποσοτικές μεθόδους, τα μαθηματικά μοντέλα και την πληροφορική για την υποστήριξη και τεκμηρίωση των αποφάσεων σε έναν οργανισμό και την αξιολόγηση και ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων. Η ποσοτική προσέγγιση είχε ως αποτέλεσμα την υποβίβαση της σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα, καθώς και τους ποιοτικούς, ψυχολογικούς και κοινωνικούς παράγοντες που επιδρούν στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα ενός έργου (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

### 1.3.4 Η Ερμηνευτική προσέγγιση

Από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 και μετά, το ενδιαφέρον των θεωρητικών των οργανώσεων στρέφεται κυρίως στην ερμηνευτική προσέγγιση, η οποία επεξεργάζεται τις επιδράσεις που ασκεί η κουλτούρα στις δομές των οργανώσεων και στις διανθρώπινες σχέσεις. Έτσι, γεννήθηκε η έννοια της οργανωτικής κουλτούρας, η οποία και έγινε επίκεντρο θεωρητικής και πρακτικής παρατήρησης (Γαβριήλ, 1995). Η οργανωτική κουλτούρα είναι ένα σύνολο αξιών, πιστεύω, πεποιθήσεων, προτύπων συμπεριφοράς των μελών των οργανώσεων και τρόπου σκέψης που εκφράζεται μέσα από το διοικητικό στυλ, τη γλώσσα, την επικοινωνία, τις αντιλήψεις για τα φύλα κ.ά. Με άλλα λόγια, η οργανωτική κουλτούρα καθοδηγεί τη συμπεριφορά των μελών του οργανισμού και επηρεάζει το έργο τους.

Η συμμετοχή και η ενδυνάμωση θα ευδοκιμήσουν μόνο όταν η κουλτούρα στον οργανισμό είναι θετική και όταν δίνεται έμφαση στην αξία του ατόμου. Η συμμετοχή, η σταθερότητα, η προσαρμοστικότητα και η αποστολή είναι σημαντικά στοιχεία της κουλτούρας, τα οποία συμβάλλουν στον προσδιορισμό της μελλοντικής οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Η επικοινωνία και το ηγετικό στυλ το οποίο ασκεί ο διευθυντής στον οργανισμό επηρεάζεται από την οργανωτική κουλτούρα, όπως και οι διαδικασίες των καινοτομιών, λήψης αποφάσεων, επικοινωνίας, οργάνωσης, μέτρησης της αποδοτικότητας κλπ. Στο στυλ της ενδυνάμωσης το άτομο αισθάνεται ότι έχει ισχύ, συμμετέχει στις διάφορες διαδικασίες αλλά και στη συνεχή βελτίωση αυτών, συνεργάζεται, δέχεται την ισότητα, τη δικαιοσύνη, υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη, δεν χρειάζεται σχεδόν καμία επίβλεψη και είναι ανοικτό σε προτάσεις-αλλαγές. Σ' αυτόν τον τύπο του περιβάλλοντος η απόδοση

μπορεί να φθάσει σε υψηλά επίπεδα και οι υπάλληλοι-εκπαιδευτικοί αισθάνονται υπερήφανοι για την εργασία τους (θετική κουλτούρα).

Η αρνητική κουλτούρα αναφέρεται σε ένα αυταρχικό περιβάλλον μέσα στο οποίο οι υπάλληλοι αισθάνονται ότι απειλούνται και επομένως τα άτομα σπαταλούν ενέργεια και χρόνο σε αντιθέσεις ή για να προφυλάξουν τον εαυτό τους και όχι σε δημιουργικά πράγματα. Επιπλέον, αποφεύγουν την υπευθυνότητα, χάνουν τη διάθεσή τους για εργασία, υποφέρουν από υπερβολικό άγχος και έχουν χαμηλή αυτοεκτίμηση (Ζαβλανός, 2003).

### 1.3.5 Η σύγχρονη προσέγγιση

Η σύγχρονη προσέγγιση στη διοίκηση των οργανισμών αναπτύχθηκε στα τέλη της δεκαετίας του 60, τονίζοντας την αναπόσπαστη σχέση και τις αλληλεπιδράσεις του οργανισμού με το περιβάλλον του. Στο πλαίσιο της αναπτύχθηκαν τέσσερις βασικές θεωρίες: η συστημική θεωρία, η ενδεχομενική / συγκυριακή θεωρία, η διοίκηση μέσω στόχων και η διοίκηση ολικής ποιότητας.

#### **α) Η συστημική θεωρία**

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η διοίκηση μπορεί να είναι αποτελεσματική, όταν κατανοούνται τα διάφορα μέρη του συστήματος και αλληλεπιδρούν σωστά, καθώς το ένα εξαρτάται από το άλλο (Κουτούζης, 1999). Βασικός παράγοντας της θεωρίας αυτής είναι η συνεργασία όλων. Χωρίς αυτή καθίσταται ανέφικτη η αποτελεσματικότητα των επιμέρους συστημάτων και κατ' επέκταση του συνόλου του συστήματος (Σαΐτης, 2008).

#### **β) Η ενδεχομενική (δυναμική) θεωρία**

Η θεωρία στηρίζεται στη διαπίστωση ότι μια μέθοδος διοίκησης που έχει μεγάλη επιτυχία στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων ενός οργανισμού, μπορεί να αποτυγχάνει σε έναν άλλον οργανισμό που έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά και γι' αυτό απαιτείται η εφαρμογή διαφορετικών στρατηγικών και τεχνικών. Η θεωρία έχει μια δυναμική, καθώς συνεχώς προσαρμόζεται σε διαφορετικές καταστάσεις ή περιπτώσεις και στηρίζεται στην αρχή ότι δεν υπάρχει ένας και μοναδικός τρόπος αποτελεσματικής διοίκησης, δεδομένου ότι κάθε οργανισμός αποτελεί ένα σύστημα που έχει τα δικά του ιδιαίτερα διακριτά χαρακτηριστικά, βρίσκεται σε αλληλεπίδραση με το περιβάλλον και ως εκ τούτου οι διοικητικές αποφάσεις θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις εκάστοτε χρονικές και ειδικές συνθήκες και περιστάσεις που επικρατούν στον οργανισμό και το περιβάλλον του (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1994).

#### **γ) Η διοίκηση μέσω στόχων (Management By Objectives)**

Πρόκειται για μία από τις πιο σύγχρονες θεωρίες στον χώρο της διοίκησης της εκπαίδευσης (γνωστή ως M.B.O., δηλαδή Management By Objectives). Η θεωρία αυτή βασισμένη στη θεωρία του Maslow, υποστηρίζει πως, όταν οι υφιστάμενοι έχουν τη δυνατότητα να θέτουν στόχους με βάση τον γενικότερο σκοπό του οργανισμού, τότε η συμπεριφορά τους είναι συνέπεια προγραμματισμένων ενεργειών και, με βάση την αυτονομία τους, επιτυγχάνουν τους στόχους τους και παράγουν πιο θετικά αποτελέσματα στην εργασία τους (Μπρίνια, 2008 · Πασιαρδής, 2004).

#### **δ) Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ - Total Quality Management)**

Η ΔΟΠ με κύριο εκφραστή τον Deming, αποτελεί μια προσέγγιση της διοίκησης ενός οργανισμού με στόχο την ικανοποίηση στον υψηλότερο δυνατό βαθμό των μεταβαλλόμενων αναγκών του πελάτη, τη συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών ή προϊόντων, τη συλλογική προσπάθεια, καθώς και την αφοσίωση και τη συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες της διοίκησης. Οι στόχοι του οργανισμού ικανοποιούνται με τον πιο επαρκή και αποτελεσματικό τρόπο, μεγιστοποιώντας τις δυνατότητες των εργαζομένων μέσω μιας διαρκούς πορείας βελτίωσης (Ζαβλανός, 2003).

Οι αρχές της ΔΟΠ εφαρμόστηκαν όχι μόνο στη βιομηχανία και στις επιχειρήσεις αλλά και στην εκπαίδευση τα τελευταία χρόνια.

Όταν εφαρμόζεται η ΔΟΠ, η πυραμίδα της εξουσίας, οι δομές και η ιεραρχία ανατρέπονται. Η ΔΟΠ είναι ένας νέος τρόπος σκέψης, ο οποίος όμως δεν είναι και η πανάκεια όλων των προβλημάτων των σύγχρονων οργανισμών. Αρκεί να υιοθετείται εκεί που χρειάζεται ύστερα από σκέψη, προγραμματισμό και σωστή εφαρμογή (Πασιαρδής, 2004).

### **1.4 Η προσχολική αγωγή στη σύγχρονη εποχή**

Στη σύγχρονη εποχή η οικογένεια παρουσιάζει σημαντικές αλλαγές στη δομή της. Η αύξηση διαζυγίων, η μείωση του μεγέθους της, η επιλογή της συμβίωσης εκτός γάμου, οι διαφορετικοί τύποι οικογενειών όπως η μονογονεϊκή και η ανάδοχος, ο ρόλος του πατέρα και η συμβολή του στη φροντίδα, η συμμετοχή της γυναίκας στην αγορά εργασίας σε μεγαλύτερο βαθμό διαμορφώνουν διαφορετικές συνθήκες. Μεταβάλλονται οι ανάγκες των οικογενειών και των παιδιών. Απαιτείται μέριμνα για τη στήριξη της οικογένειας και εκπαίδευση για την κοινωνικοποίηση των μικρών παιδιών. Η προσχολική αγωγή μετατρέπεται σε σημαντικό φορέα αγωγής και κοινωνικοποίησης μετά την οικογένεια (Ζαμπέτα, 2004· Κιτσαράς, 2001).

Καθοριστικός είναι και ο ρόλος της επιστημονικής έρευνας όπου αναδεικνύεται η επίδραση και η σπουδαιότητα της προσχολικής αγωγής στην πρώιμη παιδική ηλικία και στη διανοητική και ψυχική εξέλιξη του παιδιού, στη συγκρότηση της προσωπικότητάς του. Αξίζει να αναφερθούν τα ευρήματα του καθηγητή Bloom, σημαντικού συγγραφέα στο χώρο της προσχολικής αγωγής, που αποκαλύπτουν ότι το 50% της εξέλιξης της νοημοσύνης του ανθρώπου διαμορφώνεται στα τέσσερα πρώτα χρόνια, το 30% ανάμεσα στο τέταρτο και όγδοο έτος και το 20% ως τα δεκαεπτά. Επιβεβαιώνεται η σημασία της προσχολικής ηλικίας και φαίνεται η σχέση ανάμεσα στη ψυχική εξέλιξη του παιδιού με την εκπαιδευτική διαδικασία σε συνδυασμό με την εξαιρετικά μεγάλη ικανότητά του για μάθηση σε αυτή την ηλικία (Κιτσαράς, 2001).

Επιπλέον, οι σύγχρονες θεωρίες για την ανάπτυξη, των Bruner, Piaget, Vygotsky, Gardner, Brofenbrenner βοηθούν στην κατανόηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών και αναγκών των παιδιών προσχολικής ηλικίας. Ο Bruner τονίζει το ρόλο του πολιτιστικού και κοινωνικού περιβάλλοντος και των εμπειριών που προσφέρει στη γνωστική ανάπτυξη των παιδιών. Άξια αναφοράς η άποψή του «ότι στα μικρά παιδιά μπορούμε να διδάξουμε οτιδήποτε, αρκεί να βρούμε τον κατάλληλο τρόπο». Ο Piaget και η γνωστική εξελικτική θεωρία έδωσε έμφαση στην ενεργητική μάθηση των παιδιών και στην οικοδόμηση της γνώσης μέσα από την αλληλεπίδραση με το περιβάλλον ενώ ο Vygotsky και η κοινωνικό-ιστορική θεωρία του αναφέρεται στη σημασία του κοινωνικού περιβάλλοντος και στην επικοινωνία με ενήλικες και συνομήλικους που επηρεάζει και εξελίσσει τις υψηλές νοητικές λειτουργίες του παιδιού.

Ο Gardner στη θεωρία της πολλαπλής νοημοσύνης, ισχυρίζεται ότι οι άνθρωποι δεν έχουν τις ίδιες ικανότητες και δεν μαθαίνουν με τον ίδιο τρόπο αλλά αντιλαμβάνονται τον κόσμο με οκτώ διαφορετικούς τρόπους. Τέλος, ο Brofenbrenner με τη θεωρία των Οικολογικών συστημάτων υποστηρίζει ότι το παιδί συμμετέχει ενεργά σε πολλαπλά πλαίσια-συστήματα τα οποία είναι αλληλένδετα και επηρεάζουν τις διαδικασίες ανάπτυξής του (Κουτσουβάνου, 1994· Ντολιοπούλου, 2000). Διαφαίνεται ότι κάθε θεωρία προβάλλει μια θέση, που πιθανά συμπληρώνεται από την επόμενη και στο σύνολό τους προκύπτει ο τρόπος ανάπτυξης του παιδιού και οι παράγοντες που τον επηρεάζουν. Επίσης, δίνεται η δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς να διαμορφώσουν θεωρητικό πλαίσιο για το σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων που ανταποκρίνονται στο επίπεδο ανάπτυξης και δεξιοτήτων κάθε παιδιού (Δημητρίου – Χατζηγεοφύτου, 2001). Ακόμη, πρέπει να τονιστεί και η θέση της Κοινωνιολογίας της Εκπαίδευσης που υποστήριξε ότι το περιβάλλον αγωγής και

μάθησης στην προσχολική ηλικία συμβάλλει στην αντιμετώπιση των κοινωνικών ανισοτήτων.

Ολοκληρώνοντας, ο θεσμός της προσχολικής αγωγής επεκτάθηκε στο πλαίσιο του κράτους πρόνοιας στοχεύοντας στη συνολική κάλυψη των αναγκών. Από την άλλη, οι εξελίξεις στις Επιστήμες της Αγωγής δημιούργησαν τις προϋποθέσεις για να ξεκινήσει η συζήτηση σχετικά με το περιεχόμενο και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Ωστόσο, δεν οδήγησαν στο σχεδιασμό ενιαίας εκπαιδευτικής πολιτικής στην προσχολική αγωγή (Ζαμπέτα, 2004).

### 1.5 Οργάνωση και λειτουργία της προσχολικής αγωγής στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα, το 19<sup>ο</sup> αιώνα ιδρύονται τα πρώτα ιδιωτικά νηπιαγωγεία από φιλέλληνες που εκπροσωπούν χριστιανικά σωματεία. Όμως, η συστηματική καθιέρωση της προσχολικής αγωγής και η εξέλιξή της οφείλεται στην Αικατερίνη Λασκαρίδου με την οργάνωση νηπιαγωγείου και την εκπαίδευση νηπιαγωγών από το 1880. Προήγαγε το φρεμπελιανό σύστημα. Η ίδρυση δημόσιων νηπιαγωγείων διατυπώνεται στο Βασιλικό Διάταγμα του 1914. Σε αντίθεση με άλλες χώρες, η δημιουργία των πρώτων θεσμών προσχολικής αγωγής συνδέεται με τη συγκρότηση νεοελληνικού κράτους και τη διαμόρφωση εθνικής συνείδησης στις περιοχές αλύτρωτου ελληνισμού καθώς και με την αντίληψη της αστικής τάξης που θεωρούσε σημαντική τη συμβολή της προσχολικής αγωγής στην καλύτερη ένταξη των παιδιών στο σχολείο. Από την άλλη η ίδρυση των πρώτων Κρατικών Παιδικών Σταθμών από το 1922-1940 αναδεικνύει τη σημαντική χρονική υστέρηση του προνοιακού χαρακτήρα του κράτους που οφείλεται κατά κύριο λόγο στην παραδοσιακή δομή της ελληνικής οικογένειας ως θεσμός παροχής αλληλοβοήθειας (Ζαμπέτα, 2004 · Ντολιοπούλου, 2000 · Σεμεντεριάδης, 2017).

Η προσχολική αγωγή στην Ελλάδα ακολούθησε την παραδοσιακή διχοτομία φροντίδας και εκπαίδευσης που παρατηρείται και σε άλλες χώρες. Οι Παιδικοί Σταθμοί εντάσσονταν είτε στο Υπουργείο Υγείας και Πρόνοιας είτε στο Υπουργείο Εσωτερικών. Το 1994, ακολουθώντας ευρωπαϊκές οδηγίες μεταβιβάστηκαν όλοι οι Παιδικοί Σταθμοί στην Τοπική Αυτοδιοίκηση υπό την εποπτεία του Υπουργείου Εσωτερικών και δέχονταν παιδιά μέχρι 6 ετών. Τα νηπιαγωγεία υπάγονταν στο Υπουργείο Παιδείας και απευθύνονταν σε παιδιά ηλικίας 4-6 ετών. Μια σύντομη αναφορά στις διαφοροποιήσεις των δυο θεσμών θα βοηθήσει στην κατανόηση και γνώση της λειτουργίας της προσχολικής αγωγής στη χώρα μας (Σεμεντεριάδης, 2017).



Οι Παιδικοί Σταθμοί διοικούνται από διοικητικά συμβούλια (Ν.16065/2002) και οι γονείς συμμετέχουν στο κόστος για τη φροντίδα και αγωγή των παιδιών όπως προβλέπεται στο άρθρο 5 του φύλλου με αρ. 4249/5-12-2017, της εφημερίδας της κυβερνήσεως, ενώ τα νηπιαγωγεία ελέγχονται πλήρως από το Υπουργείο Παιδείας και η φοίτηση είναι δωρεάν. Σύμφωνα με τον Πρότυπο Κανονισμό Λειτουργίας οι Παιδικοί Σταθμοί αποτελούν δομές αγωγής και διαπαιδαγώγησης με στόχο τη νοητική, κοινωνική και συναισθηματική ανάπτυξη των παιδιών, την ομαλή μετάβασή τους από το οικογενειακό στο σχολικό περιβάλλον, την ευαισθητοποίηση, πληροφόρηση και καθοδήγηση των γονέων, την παροχή ημερήσιας διατροφής και φροντίδας, τη διευκόλυνση των εργαζόμενων και άνεργων γονέων. Από την άλλη, με το άρθρο 73 του Νόμου 3518/2006, θεσπίστηκε η υποχρεωτική φοίτηση στο Νηπιαγωγείο για παιδιά ηλικίας 5-6 χρονών και θεωρείται πλέον το πρώτο στάδιο του εκπαιδευτικού συστήματος.

Η απουσία θεσμοθετημένου προγράμματος αποτελεί σημαντική διαφορά. Στους Παιδικούς Σταθμούς το «ημερήσιο πρόγραμμα δημιουργικής απασχόλησης», όπως ονομάζεται, βασίζεται στην παιδοκεντρική προσέγγιση και σέβεται τη μοναδικότητα, τις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά της ηλικίας των παιδιών. Στο Νηπιαγωγείο έχει εκπονηθεί ο Οδηγός Νηπιαγωγού από το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο και προωθείται η διαθεματική προσέγγιση της γνώσης και τα σχέδια εργασίας. Επιπλέον, το προσωπικό των Παιδικών Σταθμών έχει κατώτερου επιπέδου ακαδημαϊκά προσόντα σε σχέση με το προσωπικό των Νηπιαγωγείων. Η εκπαίδευση των παιδαγωγών ποικίλλει καθώς προέρχονται από σχολές ΤΕΙ βρεφονηπιοκόμων και το έργο τους πλαισιώνεται από βοηθούς βρεφοκόμους-παιδοκόμους από Δημόσια ή Ιδιωτικά ΤΕΕ και ΙΕΚ. Τα τελευταία χρόνια προσλαμβάνονται και Νηπιαγωγοί. Στα Νηπιαγωγεία διορίζονται νηπιαγωγοί Τριτοβάθμιας Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (Ζαμπέτα, 2004).

Τελευταία και σημαντική εξέλιξη στο χώρο της προσχολικής αγωγής είναι η ψηφίωση νόμου το 2018, για σταδιακή υποχρεωτική φοίτηση και για τα παιδιά ηλικίας 4-5 χρονών σε διάστημα 3 ετών. Αξίζει να επισημανθεί ότι η μοναδική χώρα που έχει θεσπίσει υποχρεωτική φοίτηση για αυτή την ηλικία είναι το Λουξεμβούργο. Απομακρύνεται με τη θέσπιση αυτού του νόμου η συζήτηση για ενιαία προσχολική αγωγή στη χώρα μας.

## 2<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

### 2.1 Ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η ΔΟΠ θεωρείται ένα σύγχρονο μοντέλο διοίκησης, το οποίο δίνει έμφαση στη βελτίωση της παραγωγικότητας μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Σχετίζεται με όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης και προτείνει τη συμμετοχή όλων των συντελεστών της, ιδιαίτερα των εργαζομένων, στην παραγωγική διαδικασία, καθώς επίσης, θέτει στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών (Δερβιτσιώτης, 1993).

Ο Ζαβλανός (2003,σ.30), ορίζει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας 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».

Παρόμοιος ορισμός δίνεται και από τον Κέφη (2005, σ. 34), ο οποίος υποστηρίζει ότι ΔΟΠ είναι «η ολοκληρωμένη δέσμευση για συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών, η οποία εκδηλώνεται με τη συμμετοχή όλων, ώστε να ικανοποιούνται απόλυτα οι διαπιστωμένες σημερινές και μελλοντικές ανάγκες των πελατών».

Συμπερασματικά, οι θεωρητικές προσεγγίσεις της ΔΟΠ βασίζόμενες στην παραδοχή ότι η ποιότητα έρχεται ως αποτέλεσμα της συνεχούς βελτίωσης της διαδικασίας, σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας του οργανισμού, μπορούν να επικεντρωθούν κυρίως στα εξής σημεία (Λογοθέτης, 1993):

Η ΔΟΠ μπορεί να θεωρηθεί :

- ως μια συνεχής και διαμορφωτική διαδικασία, η οποία εστιάζει την προσοχή της στη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες
- ως ένας τρόπος σκέψης και εργασίας για να επιτύχουμε τη συνεχή βελτίωση σε ολόκληρο τον οργανισμό
- ως ένα σύστημα που βασίζεται σε μια πολύ ανθρωποκεντρική φιλοσοφία, εστιάζοντας κυρίως στο χειρισμό του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης.

### 2.2 Βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Για να υπάρξει η Ολική Ποιότητα σε έναν οργανισμό, είναι απαραίτητη η υιοθέτηση κάποιων συγκεκριμένων αρχών, που ορίζουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και καθοδηγούν και επηρεάζουν τις μετέπειτα αποφάσεις και προτεραιότητες της επιχείρησης.



Οι βασικές αυτές αρχές είναι οι εξής (Σαΐτης, 1997· Ζαβλανός, 2003· Κατσαρός, 2008):

➤ ***Διαμόρφωση οράματος***

Το όραμα είναι ουσιαστικής σημασίας για την επιχείρηση, καθώς περιγράφει τα ιδανικά και τις επιδιώξεις της και καθορίζει τους ειδικότερους στόχους και δραστηριότητες.

➤ ***Δέσμευση της ηγεσίας***

Η υιοθέτηση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ, προϋποθέτει αλλαγές στη νοοτροπία του οργανισμού και μεταβολές σε όλες τις πρακτικές του. Κατά συνέπεια, απαιτείται από τη διοίκηση η αναγνώριση της σημασίας της, ως πρωταρχικό παράγοντα της επιτυχίας και η ανάληψη ευθύνης υποστήριξης και προώθησης αυτής της επιλογής.

➤ ***Έμφαση στην ικανοποίηση του καταναλωτή – πελάτη***

Η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών σχετίζεται άμεσα με την ικανοποίηση του καταναλωτή και ως εκ τούτου, ο προσδιορισμός των προσδοκιών του πελάτη και η συστηματική παρακολούθηση ικανοποίησής τους αποτελούν παράγοντες ύψιστης σημασίας για τη φιλοσοφία της ΔΟΠ.

➤ ***Ενεργός συμμετοχή όλων των εργαζομένων***

Προϋπόθεση για την καθολική και συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων στην εφαρμογή της ΔΟΠ θεωρείται η παροχή ευκαιριών επιμόρφωσης και επαγγελματικής τους ανάπτυξης, καθώς και η συνεχής ενθάρρυνση και παρακίνησή τους, μέσω της παροχής κατάλληλων κινήτρων.

➤ ***Συνεχής προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας και φιλοσοφία των μηδέν λαθών***

Η ΔΟΠ εστιάζει σε καθημερινή βάση στην εύρεση βελτιώσεων της ποιότητας και την αποφυγή λαθών, εφαρμόζοντας τον κύκλο P-D-C-A (Plan-Do-Check-Act) σε κάθε διαδικασία που χρησιμοποιείται για την παραγωγή αγαθών και την προσφορά υπηρεσιών. Η επιδίωξη της συνεχούς βελτίωσης δεν αποτελεί για τη ΔΟΠ έναν απλό στόχο, αλλά μια μόνιμη βασική της λειτουργία, τόσο στο βραχυπρόθεσμο, όσο και στο μακροπρόθεσμο προγραμματισμό της.

## 2.3 Προσεγγίσεις και μοντέλα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

### 2.3.1 Η προσέγγιση του Deming

Ο Δόκτωρ Edwards Deming έχει χαρακτηριστεί από πολλούς ερευνητές ως «ο θεμελιωτής του τρίτου κύματος της βιομηχανικής επανάστασης» (Λογοθέτης, 1993, σ. 43). Οι Anderson, Rungtusanatham, & Schroeder (1994, p. 472) τον χαρακτήρισαν ως «έναν από

τους ισχυρότερους υποστηρικτές στη διαχείριση της ποιότητας», ενώ ο (Petersen, 1999, p. 471) τον χαρακτήρισε ως «μια εμβληματική φιγούρα για τη διοίκηση της ποιότητας». Η θεωρία και η μέθοδος που εφάρμοσε ο Deming έχει γίνει αποδεκτή παγκοσμίως, καθώς πολυάριθμες μελέτες τη χρησιμοποίησαν πάνω στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η Ιαπωνία οφείλει σε αυτόν την ταχεία οικονομική της άνθηση στον βιομηχανικό τομέα μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο (Walton, 1990).

Ο Deming στο βιβλίο του «Out of Crisis» (1986) τονίζει ότι η βασική ευθύνη για την ποιότητα τόσο σε προσωπικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο ανήκει πρωταρχικά στη διοίκηση του εκάστοτε οργανισμού. Χαρακτηριστικές για το θέμα αυτό είναι οι παρακάτω φράσεις του: «Η αποτυχία της διοίκησης να προγραμματίσει το μέλλον, προβλέποντας τα πιθανά προβλήματα, προκαλεί σπατάλη ανθρώπινου δυναμικού, πρώτων υλών και χρόνου μηχανών, τα οποία έχουν σαν αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους παραγωγής άρα και της τελικής τιμής του προϊόντος. Λίγες είναι οι φορές που ο καταναλωτής είναι πρόθυμος να επιδοτήσει τη σπατάλη. Το αναπόφευκτο αποτέλεσμα για την επιχείρηση, θα είναι η απώλεια τμήματος από το κερτημένο μερίδιο της αγοράς».

Σύμφωνα με τον Deming, (1986) , η ποιότητα ορίζεται ως η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη, στο παρόν και στο μέλλον και δηλώνεται μέσω της σχέσης: Ικανοποίηση= Τωρινή απόδοση- Αναμενόμενη απόδοση Η ικανοποίηση του πελάτη αυξάνεται όταν η τωρινή απόδοση είναι μεγαλύτερη από την αναμενόμενη.

Ο Deming διαμόρφωσε τη φιλοσοφία της ΔΟΠ όπως διαφαίνεται από τα δέκα τέσσερα σημεία, τοποθετώντας στο κέντρο της τον άνθρωπο διότι πίστευε στην ανάπτυξη της σκέψης και της δημιουργικότητας του. Στην ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων. Στη διαδικασία που προάγει την αξιοπρέπεια, την αυτοεκτίμηση και το σεβασμό (Ζαβλανός, 2003· Garbutt, 1996).

### 2.3.2 Η προσέγγιση του Juran

Ο Joseph M. Juran άσκησε κι αυτός, όπως ο Deming, μεγάλη επιρροή στην Ιαπωνία (1954), πραγματοποιώντας μια σειρά από διαλέξεις πάνω στο θέμα της ποιότητας. Ο ίδιος χαρακτηρίζεται από μεγάλη συγγραφική δραστηριότητα, η οποία τον έκανε γνωστό από το 1951 με το βιβλίο του «Το εγχειρίδιο του ελέγχου ποιότητας».

Ο Juran (1981, p. 156) υποστηρίζει ότι «η ποιότητα σχεδιάζεται και δεν είναι ποτέ τυχαία». Παράλληλα, αναπτύσσει τη λεγόμενη «Τριλογία της Ποιότητας», προτείνοντας το πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας να αποτελείται από τα παρακάτω τρία βήματα:

### 1. Προγραμματισμός της ποιότητας

Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των πελατών και των αναγκών τους και τέλος την ανάπτυξη και παραγωγή ενός προϊόντος που θα ανταποκρίνεται πλήρως σε αυτές τις ανάγκες.

### 2. Έλεγχος της ποιότητας

Το στάδιο αυτό εξετάζει την ικανοποίηση των στόχων της ποιότητας, συγκρίνοντας την πραγματική απόδοση του προϊόντος με τα πρότυπα απόδοσης που τέθηκαν στο παραπάνω στάδιο.

### 3. Βελτίωση της ποιότητας

Η βελτίωση της ποιότητας είναι η διαδικασία υπέρβασης των επιπέδων απόδοσης, μέσω προσθηκών και βελτιώσεων της παραγωγής.

Συνοψίζοντας, η τριλογία του Juran αποτελεί ένα χρήσιμο και κατάλληλο «εργαλείο» για τη λειτουργία των επιχειρήσεων που αποσκοπεί στην ικανοποίηση του πελάτη και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας (Δερβιτσιώτης , 2001).

## 2.3.3 Το έργο του Crosby

Ο Philip Crosby συγγραφέας σχετικά με τη διαχείριση και τις πρακτικές της στην ποιότητα ήταν επίσης ανώτατο στέλεχος στην International Telephone and Telegraph για αρκετά χρόνια και παρείχε εκπαίδευση με επιμορφωτικά σεμινάρια στο Σύνδεσμο που φέρει το όνομα του. Η προσέγγιση του Crosby σχετικά με την ποιότητα των προϊόντων είναι πως όλα τα μετρούμενα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας πρέπει να πληρούν συγκεκριμένα κριτήρια και προδιαγραφές (Crosby, 1979). Ο ερευνητής προσδιόρισε τις "απαιτήσεις των πελατών" ως στόχο που καλύπτεται από την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών και πρότεινε ένα πλέγμα διαχείρισης ποιότητας που περιγράφει τα στάδια της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σχετικά με την κατανόηση των τεχνικών επίλυσης προβλημάτων, την οργανωτική προσέγγιση και τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν (Δερβιτσιώτης , 2001).

Υποστήριξε την ανάγκη για επένδυση στη βελτίωση της ποιότητα η οποία θα επιφέρει μεσομακροπρόθεσμα οφέλη τα οποία θα καλύψουν το κόστος της επένδυσης και η επιχείρηση θα απόκτηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Διατύπωσε πέντε βασικές αρχές της ποιότητας:

**Συμμόρφωση με τις απαιτήσεις:** Ο καθορισμός των απαιτήσεων προϋποθέτει συμμόρφωση με αυτές διαφορετικά δεν επιτυγχάνεται η ποιότητα. Στην ουσία η χαμηλή ποιότητα

οφείλεται σε έλλειψη φιλοσοφίας συμμόρφωσης η οποία είναι ευθύνη ανώτατης διοίκησης.

**Διασφάλιση ποιότητας:** Συλλογή, επεξεργασία και διάδοση των καθηκόντων ανά λειτουργικό τμήμα κάθε εταιρίας. Συμμόρφωση όλων των τμημάτων με τις προδιαγραφές ώστε να επιτυγχάνεται το αναμενόμενο αποτέλεσμα.

**Ποιότητα και Οικονομία:** είναι δύο όροι διαφορετικοί αφού η ποιότητα πρέπει να παρέχεται στον τελικό καταναλωτή. Απαραίτητη προϋπόθεση όλες οι διαδικασίες να πραγματοποιούνται χωρίς λάθη από την αρχή και να μην απαιτείται διόρθωση η οποία αυξάνει το κόστος.

**Κόστος Ποιότητας:** Το κόστος που αφορά τη διαχείριση της ποιότητας είναι μικρότερο αν δοθεί από την αρχή για την πρόληψη παρά για τη διόρθωση των αποκλίσεων που ευθύνονται για την παραγωγή προϊόντων χαμηλής ποιότητας.

**Κανένα Ελαττωματικό Προϊόν:** Όλα πρέπει να γίνονται σωστά από την αρχή, πρέπει να προβλεφθούν οι αρχικές αδυναμίες και να διορθωθούν πριν την έναρξη παραγωγής. Επίσης απαιτείται η προσοχή των εργαζομένων και η προσήλωση στην εργασία τους.

Επιπρόσθετα στο πλαίσιο του συνόλου των υπηρεσιών συμπεριλαμβάνονται ο ορατό όφελος του πελάτη και το συναισθηματικό – ψυχολογικό όφελος από την αγορά και χρήση της υπηρεσίας (Fitzsimmons, Fitzsimmons, & Bordoloi, 2014).

#### 2.3.4 Η προσέγγιση του Feigenbaum

Ο Feigenbaum μπορεί να θεωρηθεί ως ο δημιουργός της έννοιας του "συνολικού ποιοτικού ελέγχου", όπου η βελτίωση της ποιότητας ξεκινάει από την παραγωγή και εξαπλώνεται σε ολόκληρο τον οργανισμό (Fu, Chou, Chen, & Wang, 2015). Θεωρείται θεμελιωτής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Εργάστηκε στη General Electric ως διευθυντής του τμήματος παραγωγής και θεωρούσε την ποιότητα ως τρόπο διοίκησης ενός οργανισμού και τις ανθρώπινες σχέσεις ως παράγοντα για ποιοτικό έλεγχο. Έθεσε ποιοτικά πρότυπα, μεθόδους αξιολόγησης των προτύπων ενέργειες και προγραμματισμό, ώστε να βελτιωθούν σε μέγιστο βαθμό.

Η βελτίωση της ποιότητας μπορεί να επιτευχθεί με τη συμμετοχή του συνόλου του ανθρώπινου παράγοντα και να εισαχθεί σε όλες τις διαδικασίες της παραγωγής από τους επιθυμητούς πελάτες, τη στρατολόγηση, την πώληση και το feedback από τους πελάτες οι οποίοι αγόρασαν το προϊόν.

Έκανε ανάγκη τη μελέτη για συνεχή βελτίωση της ποιότητας όχι μόνο στο τελικό προϊόν και στον κεφαλαιουχικό εξοπλισμό της επιχείρησης αλλά και μεταξύ των τμημάτων μιας επιχείρησης.

Στην ουσία πρόκειται για μορφή υποκίνησης στους εργαζόμενους όλων των τμημάτων η οποία συνδυάζεται με αντίστοιχη βελτίωση στην ποιότητα εξυπηρέτησης – υποστήριξης της διαχείρισης.

Ένα επιπλέον στοιχείο είναι η μελέτη της συμπεριφοράς των καταναλωτών ως αντιδράσεις αναφορικά με την ποιότητα ανά επιχείρηση και τη σύνδεση των ποιοτικών επιχειρήσεων με ποιοτικά προϊόντα. Η ποιότητα είναι η κινητήρια δύναμη για οργάνωση σε μία επιχείρηση – οργανισμό.

Ο Feigenbaum μελέτησε την ποιότητα και εξάγαγε συμπεράσματα έπειτα από μετρήσεις στις επιδόσεις για τη συνολική ποιότητα. Οι μετρήσεις αφορούσαν την ποιότητα ως τρόπο λειτουργίας, ως επιχειρηματική διαδικασία, ως ηθική, ως αναγκαιότητα για συνεχή βελτίωση, ως αντίδραση – άποψη πελάτη, ως κουλτούρα όλων των εργαζομένων και στελεχών επιχείρησης, ως η μέθοδο εκείνη η οποία πρέπει να εφαρμόζεται σε όλο τον οργανισμό και συνδέεται με προμηθευτές, πελάτες, τελικούς καταναλωτές (Feigenbaum & Feigenbaum, 2008).

Σύμφωνα με τον Feigenbaum, η ποιότητα είναι ζήτημα εκπαίδευσης του ανθρώπινου παράγοντα και σχετίζεται άμεσα με τον τρόπο δόμησης, εκτέλεσης και εκτίμησης διαδικασιών (Ζαβλανός, 2003). Ειδικότερα, ο ερευνητής τόνισε πως:

- Η ποιότητα είναι ευθύνη όλων των συντελεστών μίας επιχείρησης. Η ποιότητα δεν παράγεται μόνο από το τμήμα παραγωγής αλλά και από το μάρκετινγκ, τη χρηματοδότηση, τη συντήρηση, την αγορά και άλλες υπηρεσίες υποστήριξης του οργανισμού (Fu, Chou, Chen, & Wang, 2015).
- Το κόστος της απουσίας ποιότητας, το οποίο είναι το κόστος του ελέγχου και το κόστος της αδυναμίας ελέγχου, μπορεί να ελαχιστοποιηθεί. Το κόστος του ελέγχου πρέπει να μετράται με την πρόληψη του κόστους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την παροχή ποιοτικής εκπαίδευσης του προσωπικού και με την ανάπτυξη εγχειριδίων ποιότητας και διαδικασιών, κρατώντας τα λάθη στο ελάχιστο (Fu, Chou, Chen, & Wang, 2015).

### 2.3.5 Η θεώρηση του Garvin

Ο Garvin έχει αναπτύξει σειρά εννοιών που επηρέασαν σημαντικά τη θεωρία του μάνατζμεντ ποιότητας. Μεταξύ άλλων, ανέπτυξε την έννοια των οκτώ διαστάσεων της ποιότητας. Οι διαστάσεις αυτές είναι:

- i. επιδόσεις
- ii. χαρακτηριστικά γνωρίσματα
- iii. αξιοπιστία
- iv. συμμόρφωση
- v. ανθεκτικότητα,
- vi. συντηρησιμότητα
- vii. αισθητική
- viii. φαινόμενη ποιότητα.

Γίνεται έτσι φανερό το εύρος που έχει προσλάβει η έννοια της ποιότητας και προκύπτει ότι, για να εξαχθεί έστω και μια στοιχειώδης σημασία της ποιότητας, απαιτούνται πολλές διαστάσεις.

Ο Garvin (1988) εισηγήθηκε επίσης την έννοια των πέντε βάσεων της ποιότητας που είναι οι παρακάτω :

- το υπερβατικό στοιχείο
- το προϊόν
- ο χρήστης
- η κατασκευή και η αξία. (Λογοθέτης, 1993).

Ολοκληρώνοντας, η περιγραφή των παραπάνω θεωριών αναδεικνύει κάποιες διαφοροποιήσεις. Ως προς τον ορισμό της ποιότητας, ο Crosby επικεντρώνεται στην ικανοποίηση του πελάτη ενώ ο Juran στην καταλληλότητα του προϊόντος για χρήση. Ο Juran και ο Crosby θεωρούν ότι η ποιότητα μειώνει το κόστος παραγωγής ενώ ο Deming δεν ενδιαφέρεται για το κόστος ποιότητας. Επίσης, σύμφωνα με τον Deming η αλλαγή κουλτούρας ενός Οργανισμού αποτελεί προϋπόθεση για την εισαγωγή της ποιότητας. Αντίθετα, ο Juran πιστεύει ότι ο κατάλληλος τρόπος διοίκησης ενός Οργανισμού είναι σημαντικότερη παράμετρος για την εισαγωγή της. Και ο Feingenbaum προσθέτει τη σημασία της συμμετοχής όλων των εργαζομένων (Ζαβλανός, 2003).

### 3<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση

Η ποιοτική εκπαίδευση συνδέεται με την αριστεία ή τη συμμόρφωση προς τις προδιαγραφές και τα πρότυπα. Η αριστεία διέπει την ποιότητα στην εκπαίδευση για μεγάλο χρονικό διάστημα. Αργότερα, στα μέσα του 20<sup>ου</sup> αιώνα, η έννοια της «ικανοποίησης» αντικαθιστά την αριστεία για να υποδηλώσει την ποιότητα στις αρχές του 21<sup>ου</sup> αιώνα. Όπως αναφέρθηκε η Δ.Ο.Π., άντλησε τη γλώσσα, τις έννοιες και τη μεθοδολογία της από τη βιομηχανία, όπου και πρωτοεμφανίστηκε τη δεκαετία του 1950. Ωστόσο, η ιστορική εξέλιξη της Δ.Ο.Π. στην εκπαίδευση είναι μικρότερη, καθώς υπήρχαν λίγες μόνο αναφορές στη βιβλιογραφία πριν από τα τέλη του 1980. Οι Sallis & Hingley (1992) επισημαίνουν ότι οι ρίζες της Δ.Ο.Π. στην εκπαίδευση θα πρέπει να αναζητηθούν στις Η.Π.Α. και το Ηνωμένο Βασίλειο.

Είναι σημαντικό να υπάρξει διάκριση μεταξύ των βιομηχανιών που είναι προσανατολισμένες στην παραγωγή προϊόντων και των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων που είναι προσανατολισμένα στις υπηρεσίες (Munshi, 2008). Ως προς τη συμβατότητα εφαρμογής της Δ.Ο.Π. στην εκπαίδευση, οι Michael, Sower, & Motwani (1997) επισημαίνουν ότι η ΔΟΠ μπορεί να οριστεί ως γενική φιλοσοφία διαχείρισης και ένα σύνολο εργαλείων που επιτρέπουν σε ένα εκπαιδευτικό οργανισμό να ακολουθήσει ένα ορισμό της ποιότητας και να χρησιμοποιήσει τα μέσα για την επίτευξη ποιότητας, με την ποιότητα να είναι μια συνεχής βελτίωση, όπως καθορίζεται από την ικανοποίηση των αποδεκτών από τις υπηρεσίες που έλαβαν. Με τη βοήθεια της Δ.Ο.Π., κάθε σχολικός οργανισμός θα μπορούσε να αναπτύξει το δικό του ορισμό της ποιότητας, το δείκτη αναφοράς και της βελτίωσης της ποιότητας, καθώς και τις απαραίτητες κατά περίπτωση πρακτικές υπό το πρίσμα της απαίτησης των αποδεκτών και των στόχων που έχουν τεθεί από τον οργανισμό (Michael, Sower, & Motwani, 1997).

#### 3.1 Βασικές αρχές Δ.Ο.Π. στην Εκπαίδευση

Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση δεν περιλαμβάνει μόνο το αποτέλεσμα, περιλαμβάνει την εφαρμογή ποιοτικών μεθόδων με τη χρησιμοποίηση και αξιοποίηση ποιοτικού ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και την ποιότητα των διαδικασιών στην εκπαίδευση με σκοπό τις αποτελεσματικότερες ή ποιοτικά ανώτερες παρεχόμενες υπηρεσίες. Σύμφωνα με το (Ζαβλανός, 1998), τρεις είναι οι βασικές αρχές που διέπουν τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς:

##### **I. Εστίαση στις ανάγκες της κοινωνίας.**



Η εκπαίδευση ως κοινωνική οργάνωση απαιτεί προσαρμογή των εκπαιδευτικών οργανισμών στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και επαναπροσδιορισμό των εκπαιδευτικών στόχων για να υπάρχει ισορροπία, συνέχεια και συνέπεια στη σχέση εκπαίδευσης-κοινωνίας. Η ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών, μαθητών, γονέων, εκπαιδευτικών, εργοδοτών, κοινωνίας απαιτεί υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Σημαντικοί παράγοντες σε κάθε οργανισμό, το ανθρώπινο δυναμικό, η κουλτούρα συνεργασίας και οι τρόποι διασφάλισης της ποιότητας (Ζαβλανός, 1998, 2003· Φασουλής, 2001).

## **II. Συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και των παρεχόμενων υπηρεσιών.**

Η ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας προδικάζεται και κατευθύνεται από το αν βελτιώνονται οι διαδικασίες που το παράγουν. Η συνεχής βελτίωση σύμφωνα με τον Deming επιτυγχάνεται μέσα από το P.D.C.A. (Planning, Doing, Checking, Acting) κύκλο:



**Διάγραμμα 3-1: Ο κύκλος του Deming (Πηγή: <http://www.google.com>)**

- α. σχεδιάζω μια αλλαγή για βελτίωση της δραστηριότητας,
- β. εκτελώ τη δοκιμή στην προτεινόμενη αλλαγή,
- γ. ελέγχω ή μελετώ τα αποτελέσματα της δοκιμής,
- δ. παίρνω την ανατροφοδότηση και ενέργεια ανάλογα με τα αποτελέσματά τους, είτε υιοθετώντας την αλλαγή είτε απορρίπτοντας την και προτείνοντας στη θέση της κάποια άλλη (Ζαβλανός, 1998).

## **III. Πλήρης και ενεργός συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού.**

Προϋπόθεση για την ενεργό και επιτυχημένη συμμετοχή είναι να γνωρίζουν όλοι το σκοπό και τις αξίες του οργανισμού και να διαθέτουν τις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της διαδικασίας. Να καλλιεργηθεί κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας ανάμεσα στην εκπαιδευτική ηγεσία και τον ανθρώπινο παράγοντα με τη συμμετοχή όλων στις διαδικασίες βελτίωσης. Η συμμετοχή πραγματοποιείται μέσω της εσωτερικής επικοινωνίας των εκπαιδευτικών μονάδων, της συστηματικής εκπαίδευσης και



της διαμόρφωσης συστήματος προτάσεων για την επισήμανση πλεονεκτημάτων και αδυναμιών και προσπάθειες βελτίωσής τους (Ζαβλανός, 2003 · Φασουλής, 2001).

Ο Δερβιτσιώτης (1993) θεωρώντας, ότι η ΔΟΠ έχει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι άλλων προσεγγίσεων, υποστηρίζει την εφαρμογή της ως μοναδική επιλογή, για τη βιωσιμότητα των οργανισμών στο δύσκολο ανταγωνιστικό, μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Το πλεονέκτημα έγκειται στη διασφάλιση της ποιότητας, προνόμιο του συγκεκριμένου μοντέλου. Επίσης, πιστεύει ότι η καινοτομία και η μεθοδολογία για τη συνεχή βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών που χαρακτηρίζουν τη συγκεκριμένη προσέγγιση, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση και προτεραιότητα στη σύγχρονη εποχή.

Με βάση τις αρχές και τις παραπάνω καινοτομίες της ΔΟΠ, παρουσιάζεται στη συνέχεια ένας συγκεντρωτικός πίνακας, ο οποίος αντιπαραθέτει τα χαρακτηριστικά ενός εκπαιδευτικού οργανισμού ποιότητας με εκείνα ενός συνηθισμένου εκπαιδευτικού οργανισμού (Πετρίδου, 2002, σ. 58).

**Πίνακας 3-1.** Χαρακτηριστικά ενός εκπαιδευτικού οργανισμού ποιότητας και ενός συνηθισμένου εκπαιδευτικού οργανισμού (Πετρίδου, 2002, σ. 58)

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΣΥΝΗΘΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προσανατολισμός στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προσανατολισμός στις εσωτερικές δυνατότητες του οργανισμού</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προσανατολισμός στην πρόληψη των προβλημάτων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προσανατολισμός στην αντιμετώπιση των προβλημάτων</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Στρατηγικό σχέδιο ποιότητας με όραμα, αποστολή και πολιτικές</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Βραχυπρόθεσμες πολιτικές δράσεις</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προσδιορισμός προτύπων ποιότητας για όλες τις μονάδες του εκπ/κού οργανισμού</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανυπαρξία προτύπων ποιότητας</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αφσίωση και δέσμευση του ανώτερου management στη φιλοσοφία της ποιότητας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Το ανώτερο management εποπτεύει και ελέγχει τα αποτελέσματα της δράσης</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επένδυση στην εκπαίδευση – ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού υπολογίζεται ως κόστος</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συμμετοχή όλων των ανθρώπινων πόρων στη βελτίωση της ποιότητας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διάκριση αυτών που αποφασίζουν και αυτών που εκτελούν</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συνεχείς αξιολογήσεις, μετρήσεις και εκτιμήσεις των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ελλιπείς διαδικασίες επαναληφοφόρησης</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η ποιότητα θεωρείται στοιχείο της κουλτούρας του οργανισμού</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η ποιότητα θεωρείται ως θετικό αποτέλεσμα της εκπαιδευτικής διαδικασίας</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αντιμετώπιση των εργαζομένων ως πελατών που πρέπει να ικανοποιούνται οι ανάγκες τους</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αντιμετώπιση των εργαζομένων βάσει της ιεραρχικής δομής</li> </ul>

Ολοκληρώνοντας, σημαντική και η διαπίστωση του Σαΐτη (1997) ότι η εκπαίδευση από οργανισμούς με ποιοτικά χαρακτηριστικά συνιστά το σημαντικότερο παράγοντα επιτυχίας για τα άτομα, την εξέλιξή τους και την κοινωνία.

## 3.2 Πελάτες και προμηθευτές στο χώρο της εκπαίδευσης

### 3.2.1 Η έννοια του πελάτη

Η φιλοσοφία της ΔΟΠ στις επιχειρήσεις δίνει απόλυτη προτεραιότητα και ιδιαίτερη σημασία στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Το ίδιο συμβαίνει και στο χώρο της εκπαίδευσης, μόνο που οι πελάτες αντικαθίστανται από τους μαθητές. Υπάρχει, επομένως, μια μετατόπιση της γενικότερης αντίληψης της λειτουργίας της εκπαίδευσης από «δασκαλοκεντρική» σε «μαθητοκεντρική».

Ορίζοντας την έννοια του πελάτη, «πελάτης» είναι οποιοδήποτε πρόσωπο χρησιμοποιεί ένα προϊόν ή μια παρεχόμενη υπηρεσία. Διακρίνονται δύο είδη πελατών: οι εσωτερικοί και οι εξωτερικοί πελάτες. Οι Juran & Gryna, (1980, p. 142) ορίζουν τους εσωτερικούς πελάτες ως «τα άτομα, τα οποία αποτελούν μέρος της επιχείρησης». Είναι, δηλαδή, τα άτομα μέσα στον οργανισμό που συμβάλλουν στην παραγωγή του προϊόντος, καθώς επίσης και τα άτομα που επηρεάζονται από αυτή την εργασία (Fields, 1993). Αντίθετα, οι εξωτερικοί πελάτες δεν αποτελούν μέρος της επιχείρησης, αλλά επηρεάζονται από τα προϊόντα της αγοράζοντας και χρησιμοποιώντας τα. Η διαφορά τους έγκειται στο ότι στους εσωτερικούς πελάτες η εξυπηρέτηση γίνεται μέσα στον οργανισμό, ενώ στους εξωτερικούς γίνεται έξω από τον οργανισμό.

Πώς ορίζονται όμως τα παρεχόμενα προϊόντα – υπηρεσίες στο χώρο της εκπαίδευσης, ποιος είναι ο πελάτης και ποιες οι απαιτήσεις του;

Το παρεχόμενο προϊόν – υπηρεσία για το σχολείο είναι η εκπαίδευση του μαθητή και όχι ο ίδιος ο μαθητής. Ο μαθητής αποτελεί τον πρώτο και κύριο πελάτη της εκπαίδευσης, ο οποίος θα πρέπει να επιβιώσει με το προϊόν που πήρε και συγκεκριμένα την εκπαίδευση που δέχτηκε. Άλλοι πελάτες είναι οι γονείς των μαθητών, οι οποίοι συμβάλλουν οικονομικά στην εκπαίδευση του παιδιού τους, οι διάφορες επιχειρήσεις που θα στηριχθούν στο παραγόμενο προϊόν και τέλος η ίδια η κοινωνία, στην οποία θα συνεισφέρει το άτομο – μαθητής αργότερα.

Προκειμένου να εστιάσουμε στο χώρο της εκπαίδευσης, είναι αναγκαίο να διακρίνουμε τους εξωτερικούς με τους εσωτερικούς πελάτες. Εξωτερικοί πελάτες του εκπαιδευτικού συστήματος θεωρούνται οι οργανισμοί που δέχονται τους απόφοιτους, όπως είναι το Πανεπιστήμιο, το Δημόσιο, οι επιχειρήσεις. Η ποιότητα του σχολείου θα οριστεί, λοι-

πόν, με βάση τις προσδοκίες του εξωτερικού πελάτη και όχι των δικών τους προσωπικών ενδιαφερόντων και αναγκών.

Στην ποιότητα εκπαίδευσης του μαθητή, θα συμβάλλουν, ο καθένας με τον τρόπο του, πολλά άτομα, όπως είναι εκπαιδευτικοί, διευθυντές, γονείς, αλλά ο ουσιαστικός υπεύθυνος για τη μάθηση είναι ο ίδιος ο μαθητής, καθώς αυτός είναι που θα βοηθήσει άμεσα τον εξωτερικό πελάτη αργότερα.

Οι εσωτερικοί πελάτες της εκπαίδευσης είναι δύσκολο να οριστούν με σαφήνεια και κυρίως να κατανοηθούν, επειδή οι οργανισμοί δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών των εξωτερικών πελατών. Υπάρχει μια συνεχής αλληλεξάρτηση όλων των ατόμων ενός οργανισμού, με απώτερο σκοπό την ολοκλήρωση μιας δράσης. Η επιτυχία του κάθε ατόμου εξαρτάται από το είδος των πηγών, των υπηρεσιών και των αγαθών, τα οποία του παρέχονται για να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του δικού του εσωτερικού πελάτη (Feltham, Pearson, & Ford, 2001). Οι εσωτερικοί πελάτες εξυπηρετούνται μεταξύ τους, ώστε να εξυπηρετήσουν όλοι μαζί στο τέλος τον εξωτερικό πελάτη. Μεταφέροντάς το αυτό στην εκπαίδευση, σημαίνει ότι όλοι οι εσωτερικοί πελάτες της προσπαθούν και επιδιώκουν να αυξήσουν την απόδοση του μαθητή. Ο μαθητής στο σχολείο αποτελεί και εξωτερικό αλλά και εσωτερικό πελάτη, καθώς συμβάλλει και ο ίδιος στη διαδικασία της μάθησης (Ζαβλανός, 2003).

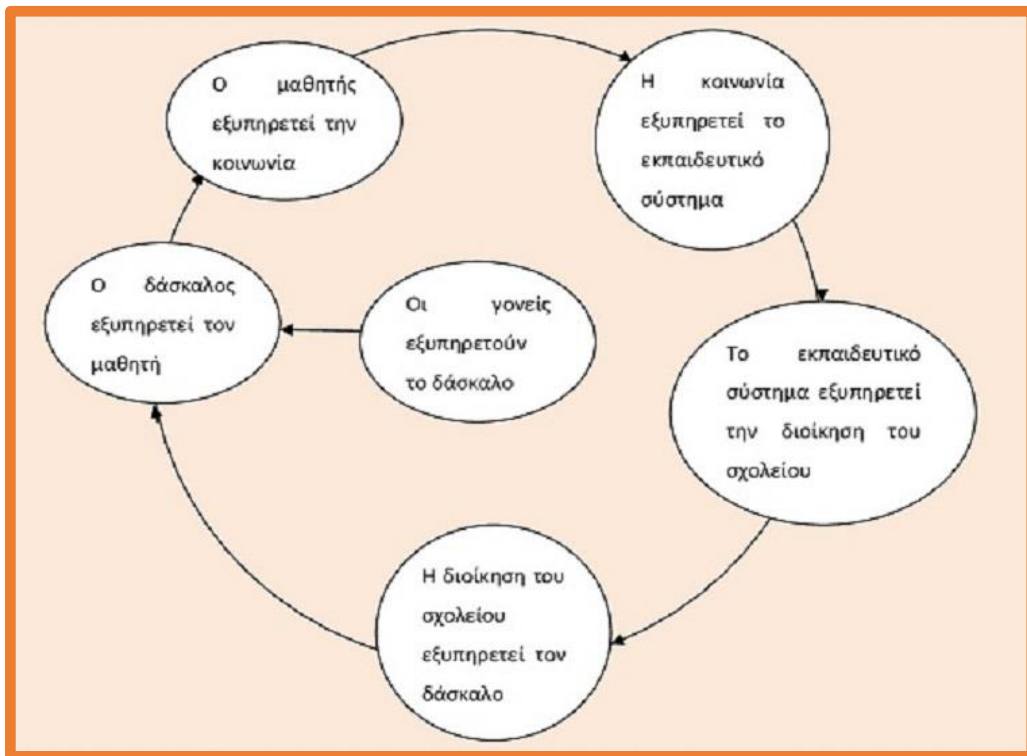
### 3.2.2 Σχέση πελάτη – προμηθευτή

Σ' αυτό το σημείο, πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση της σχέσης πελάτη – προμηθευτή, αξίζει να αναφέρουμε τη σημασία της έννοιας του προμηθευτή σε μια επιχείρηση ή σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό. Προμηθευτής θεωρείται το άτομο που παρέχει όλα τα απαραίτητα μέσα στον εσωτερικό πελάτη για να ολοκληρώσει το έργο του με επιτυχία.

Κάθε άτομο μέσα στον οργανισμό είναι ταυτόχρονα και προμηθευτής και πελάτης. Για παράδειγμα, ο εκπαιδευτικός όταν διδάσκει έχει το ρόλο του προμηθευτή, που εφοδιάζει το μαθητή με όλες τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες και ο μαθητής του πελάτη, ο οποίος είναι αποδέκτης της διαδικασίας μάθησης. Αντίθετα, όταν ο μαθητής απευθύνεται στο δάσκαλο έχει το ρόλο του προμηθευτή και ο δάσκαλος του πελάτη (Reingold, 2000).

Αυτή η σχέση ανατροφοδότησης έχει το σημαντικό πλεονέκτημα να γνωστοποιούνται από την αρχή οι απαιτήσεις των πελατών, με αποτέλεσμα να ικανοποιούνται καλύτερα. Συγκεκριμένα, οι σχέσεις μεταξύ πελατών και προμηθευτών απεικονίζονται σαν μια

αλυσίδα, όπου ο ένας εξαρτάται από την προσφορά του άλλου. Παρατίθεται ο κύκλος των πελατών στο παρακάτω σχήμα.



**Διάγραμμα 3-2: Ο κύκλος των εσωτερικών πελατών (Πηγή: Ζαβλανός, 2003, σ. 89)**

Στο χώρο της εκπαίδευσης (Μπρίνια, 2008):

- Ο διευθυντής (προμηθευτής) είναι υπεύθυνος να δώσει όλα τα απαραίτητα μέσα στον εκπαιδευτικό (εσωτερικός πελάτης) για να ολοκληρώσει το έργο του.
- Ο εκπαιδευτικός είναι εσωτερικός πελάτης των γονέων.
- Οι γονείς προμηθεύουν στους εκπαιδευτικούς τους μαθητές.
- Ο μαθητής είναι ο μοναδικός εσωτερικός πελάτης του εκπαιδευτικού.

### 3.3 Εφαρμογή και επέκταση της φιλοσοφίας του Deming στην εκπαίδευση

Αξίζει να αναφερθεί, ότι η φιλοσοφία της ΔΟΠ, την οποία διαμόρφωσε ο Edwards Deming, εφαρμόστηκε στην αρχή στο διοικητικό επίπεδο του εκπαιδευτικού συστήματος. Όμως, η αντίληψη ότι ο εκπαιδευτικός στην τάξη, έχει την αποκλειστική ευθύνη της διαδικασίας της μάθησης και της διαμόρφωσης κατάλληλου κλίματος διότι ουσιαστικά ηγείται, διοικεί μια ομάδα μαθητών επέκτεινε την εφαρμογή της. Η θεώρηση της «βαθιάς γνώσης» του Deming συνέβαλε καθοριστικά. Διότι υποστήριζε ότι η μάθηση θα πρέπει να είναι αποτέλεσμα θεωρητικής γνώσης, προγραμματισμού, πρόβλεψης και όχι μόνο εμπειρίας (Ζαβλανός, 2003).

Τα 14 σημεία της φιλοσοφίας του Deming μπορούν να εφαρμοστούν τόσο στη διοίκηση της εκπαίδευσης, όσο και στη σχολική τάξη, αφού η σχολική τάξη αποτελεί το χώρο όπου ασκείται διοίκηση από τους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι παράλληλα έχουν και την ευθύνη προώθησης της μαθησιακής διαδικασίας. Η φιλοσοφία του Deming μπορεί να βρει εφαρμογή στον εκπαιδευτικό χώρο ως εξής:

**1. Συνέχεια και συνέπεια στη διατύπωση του σκοπού και στην προσπάθεια βελτίωσης των μαθητών και της διδασκαλίας, ώστε οι απόφοιτοι να ανταποκριθούν στις προκλήσεις του διεθνούς ανταγωνισμού.**

Αυτό σημαίνει πως το σχολείο πρέπει να βελτιώσει την ποιότητα των διαδικασιών για να μπορέσει να αντιμετωπίσει τόσο τα σημερινά όσο και τα αυριανά προβλήματα, λαμβάνοντας υπόψη και τις προοπτικές του μέλλοντος. Για την αντιμετώπιση των προβλημάτων απαιτείται έμφαση σε θέματα λειτουργίας του σχολείου και στην ποιότητα των αποφοίτων του. Απαιτείται η εφαρμογή στρατηγικών επικοινωνίας με το μαθητή και ανάπτυξής του, ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες του και οι ανάγκες των πελατών του εκπαιδευτικού συστήματος. Αν ο απόφοιτος δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του εργοδότη, πρέπει να επιστρέψει για να εκπαιδευτεί από την αρχή.

**2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας από την εκπαιδευτική διοίκηση.**

Οι ασκούντες εκπαιδευτική διοίκηση πρέπει να αναλάβουν την ευθύνη της αλλαγής και τη δέσμευση για υιοθέτηση και υποστήριξη της νέας φιλοσοφίας, που πρεσβεύει τη συνεχή βελτίωση μέσω της ενδυνάμωσης της ομάδας δασκάλου-μαθητών. Η ηγεσία, σύμφωνα με τη φιλοσοφία αυτή, αξιοποιεί τις ικανότητες όλων μέσα στο εκπαιδευτικό σύστημα για την επίλυση των προβλημάτων, με στόχο την ικανοποίηση των πελατών του εκπαιδευτικού συστήματος. Αυτό προϋποθέτει επίπεδη δομή και ανοιχτά συστήματα επικοινωνίας.

**3. Περιορισμός στη χρήση των tests για την επίτευξη ποιότητας. Οικοδόμηση της ποιότητας της εκπαίδευσης από την αρχή.**

Η αξιολόγηση των μαθητών, που βασίζεται σε tests στο τέλος της σχολικής χρονιάς, δε δίνει τη δυνατότητα στο μαθητή να βελτιώσει την απόδοσή του και επιπλέον του δημιουργεί δυσάρεστα συναισθήματα, γι' αυτό δε θεωρείται αξιόπιστη. Αντίθετα, η αξιολόγηση που λαμβάνει χώρα από την αρχή και σε κάθε φάση της διδακτικής και μαθησιακής διαδικασίας, δίνει δυνατότητες για διορθωτικές ενέργειες και βελτίωση. Τα tests και οι δείκτες μάθησης πρέπει να χρησιμοποιούνται ως διαγνωστικά εργαλεία κατά τη διαδικασία μάθησης.

**4. Δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης.**

Η ποιότητα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την εμπιστοσύνη ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη. Η δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης ανάμεσα στο σχολείο, την κοινότητα και τους συντελεστές εκπαίδευσης, αποτελεί τη βάση για την επίτευξη της ποιότητας.

#### **5. Συνεχής βελτίωση.**

Αυτό προϋποθέτει τη δημιουργία ενός εκπαιδευτικού περιβάλλοντος, που θα ενδυναμώνει τους εκπαιδευτικούς, με στόχο την προσωπική ανάπτυξη και βελτίωση. Έτσι, θα επιτευχθεί και η βελτίωση των διαδικασιών και η επίτευξη ποιότητας.

#### **6. Καθιέρωση της εκπαίδευσης στην εργασία.**

Η διοίκηση οφείλει να οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης για τους νέους εκπαιδευτικούς, αναφορικά με το ρόλο τους ως μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας. Οι εκπαιδευτικοί με τη σειρά τους πρέπει να εφαρμόζουν προγράμματα, ώστε οι μαθητές τους να μάθουν πώς να διατυπώνουν τους μαθησιακούς στόχους, πώς να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί στις σχολικές εργασίες και πώς να αξιολογούν την ποιότητα των εργασιών τους.

#### **7. Ικανή και αποτελεσματική ηγεσία.**

Ο ηγέτης μεταδίδει το όραμα του οργανισμού, ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλων, δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης, καλλιεργεί αίσθημα ευθύνης και βοηθά τα άτομα να δουν ως δική τους υπόθεση τη λύση των προβλημάτων του οργανισμού. Επιπλέον, απομακρύνει τα στοιχεία που εμποδίζουν και δυσχεραίνουν τη βελτίωση και πρόοδο των διαδικασιών.

#### **8. Απομάκρυνση του φόβου.**

Στη θέση του φόβου και της καχυποψίας, οι εκπαιδευτικοί πρέπει να δημιουργήσουν δυνατές σχέσεις αμοιβαίου σεβασμού και εμπιστοσύνης. Ο φόβος απειλεί τη σχολική κουλτούρα, εμποδίζει την έκφραση των ιδεών, την ανοιχτή επικοινωνία, τη μέγιστη δυνατή απόδοση των ανθρώπων και προκαλεί αντίσταση στην αλλαγή.

#### **9. Κατάργηση των εμποδίων επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων.**

Η ομαδική εργασία αποτελεί βασικό στοιχείο στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας για τη δημιουργία κλίματος επικοινωνίας και εμπιστοσύνης στον οργανισμό. Πρέπει να επεκταθεί σε όλες τις λειτουργίες του οργανισμού και να εισχωρήσει παντού.

#### **10. Κατάργηση των συνθημάτων, παροτρύνσεων και ποσοτικών στόχων, που απαιτούν νέα επίπεδα απόδοσης.**

Όταν οι στόχοι διατυπώνονται από τους εκπαιδευτικούς, το επίπεδο απόδοσης είναι υψηλότερο συγκριτικά με εκείνο που επιτυγχάνεται όταν διατυπώνονται από τη διοίκηση. Το 80% των προβλημάτων, που εμφανίζονται σε έναν οργανισμό κατά την επίτευξη



ποιότητας, οφείλονται στις διαδικασίες λειτουργίας του. Ο Deming υποστηρίζει ότι τα άτομα πρέπει να διατυπώνουν τους δικούς τους σκοπούς και κατευθύνσεις. Επομένως, οι σκοποί της εκπαίδευσης πρέπει να κατευθύνονται από κάτω προς τα πάνω. Τα άτομα που είναι κοντά στο πρόβλημα, πρέπει να έχουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για την επίλυσή του

### **11. Περιορισμός ποσοτικών στόχων και προτύπων εργασίας για το προσωπικό και τη διοίκηση.**

Στις επιχειρήσεις χρησιμοποιούνται ποσοτικοί στόχοι για την αύξηση του κέρδους και την παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους. Αντίθετα, στα σχολεία η χρήση ποσοτικών στόχων γίνεται χωρίς κίνητρα για τους δασκάλους και μαθητές. Τα αριθμητικά σύμβολα, συνήθως, δεν αντιπροσωπεύουν την πραγματική επίδοση και πρόοδο των μαθητών.

### **12. Επιβράβευση και εσωτερική παρακίνηση.**

Πρέπει να απομακρύνουμε ό,τι δεν επιτρέπει στα άτομα να νιώθουν υπερήφανα για την εργασία τους. Ο Deming καταδικάζει αρκετές από τις πρακτικές του σχολείου, όπως τη βαθμολογία γιατί στερεί τη χαρά της μάθησης, αλλά και όλες εκείνες τις διαδικασίες που οδηγούν σε νικητές και χαμένους. Σημασία δεν έχει πόσα έμαθε ο μαθητής, αλλά τι μπορεί να κάνει με αυτά που έμαθε. Το σχολείο πρέπει να αξιοποιεί στο μέγιστο τις δυνατότητες των μαθητών του. Η αξιολόγηση αποτελεί ένα είδος αναγνώρισης, αλλά εμπεριέχει υποκειμενισμό. Οι μαθητές μελετούν τόσο όσο χρειάζεται για να πάρουν τον αναμενόμενο βαθμό, αλλά έτσι στερούνται τη χαρά της κατάκτησης της γνώσης και εκπληρώνουν τα πρότυπα που άλλοι έθεσαν γι' αυτούς.

### **13. Ενθάρρυνση συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης.**

Οι εργαζόμενοι πρέπει να μελετούν, να μαθαίνουν, να βελτιώνονται, γιατί στην προσπάθεια για βελτίωση της εκπαίδευσης πρέπει να συνεισφέρουν όλοι. Οι γνώσεις των ατόμων επηρεάζουν τη σκέψη και την πρόοδο των ίδιων, των υπολοίπων και του οργανισμού.

### **14. Συμμετοχή όλων στην υλοποίηση της νέας φιλοσοφίας.**

Η υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας πρέπει να αποτελέσει υπόθεση και ευθύνη όλων όσων μετέχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία. Τα άτομα του οργανισμού αποτελούν τη σπουδαιότερη πηγή του, γι' αυτό είναι σημαντική η δέσμευσή τους για υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας, προκειμένου να εφαρμοστεί επιτυχώς (Deming, 1986· Ζαβλανός, 2003· Κριεμάδης & Θωμοπούλου, 2012· Λογοθέτης, 1993).

### 3.4 Δυσκολίες εφαρμογής της ΔΟΠ στην εκπαίδευση

Η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στην εκπαιδευτική μονάδα δεν αποτελεί εύκολο εγχείρημα, λόγω των ιδιαιτεροτήτων που υπάρχουν στη λειτουργία τους. Απαιτείται ριζική αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα των οργανισμών αυτών, η οποία θα θέτει τα θεμέλια για ενεργή και συνεχή συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων στις διαδικασίες βελτίωσης της ποιότητας, καθώς και για την υπευθυνότητα ως προς τη διαχείριση. Η αποδοχή ενός κοινού οράματος, ο καθορισμός στόχων και η αξιοποίηση ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων αποτελούν κριτήρια αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας του συστήματος ως προς την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των ατόμων μέσα κι έξω από τον οργανισμό.

Η προσπάθεια υιοθέτησης αυτής της φιλοσοφίας συναντά κάποια εμπόδια. Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα χαρακτηρίζονται από ιεραρχική δομή, με τα εμπλεκόμενα μέλη να έχουν μικρή συμμετοχή στη λήψη εξουσίας και περιορισμένη ανάθεση εξουσίας. Επικρατεί η τάση απόκτησης καλής βαθμολογίας από τον μαθητή χωρίς να προωθείται η γενική αναδιοργάνωση του εκπαιδευτικού συστήματος, και, ειδικότερα, η βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών.

Τα σχολεία, αρχικά, δεν ελέγχουν τις πηγές χρηματοδότησής τους καθώς δεν διαθέτουν δικό τους προϋπολογισμό. Στις εκπαιδευτικές μονάδες παρέχονται ελάχιστα χρήματα με αποτέλεσμα να είναι αδύνατη η κάλυψη ακόμα και ουσιαστικών αναγκών (Ζωγόπουλος, 2010). Άλλωστε, ο κρατικός προϋπολογισμός για την εκπαίδευση είναι πολύ περιορισμένος κι ως εκ τούτου επέρχεται η απαξίωση των εκπαιδευτικών λειτουργιών, ενώ πολλές φορές η απορρόφηση των κονδυλίων που παρέχονται πραγματοποιείται χωρίς ενιαίο προγραμματισμό. Οι πολιτικές αυτές έχουν ως αποτέλεσμα την υποχρηματοδότηση των εκπαιδευτικών μονάδων, τη μείωση των δημόσιων δαπανών για την εκπαίδευση και την υποβάθμιση της διαδικασίας της μάθησης.

Ένα επιπλέον εμπόδιο στη προσπάθεια εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ στην εκπαίδευση αποτελεί η σημασία που αποδίδουν τα άτομα στην εκπαίδευση, καθώς δεν επιλέγουν το σχολείο της αρεσκείας τους ενώ υπάρχουν και κάποιοι που δεν επιθυμούν τις υπηρεσίες του, όμως είναι αναγκασμένοι να πηγαίνουν. Η επιβολή αυτή οδηγεί τα άτομα στην απάθεια, στην αδιαφορία και στη δημιουργία προβλημάτων σε άλλους. Η απαξίωση της εκπαίδευσης από την κοινωνία προκαλείται είτε από άγνοια ή πιέσεις που δέχονται τα άτομα, είτε από έλλειψη ενδιαφέροντος για προσωπική ανάπτυξη (Ζαβλανός, 2003).



Σύμφωνα με έκθεση του OECD-ΟΟΣΑ (2015), ο συγκεντρωτισμός που χαρακτηρίζει το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα αντανακλάται και στον προσδιορισμό των σκοπών του σχολείου, ο οποίος πραγματοποιείται από το Υπουργείο Παιδείας, χωρίς τη συμμετοχή των ατόμων που βρίσκονται εντός των σχολικών μονάδων. Γενικά, οι βασικές ευθύνες σε όλους τους εκπαιδευτικούς τομείς εξαρτώνται από το Υπουργείο Παιδείας στοιχείο που δυσχεραίνει τη μαθησιακή διαδικασία.

Πολλά εμπόδια υλοποίησης της ΔΟΠ τίθενται και από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς. Οι αντιδράσεις τους οφείλονται στον φόβο και την ανασφάλεια απέναντι σε πιθανές αλλαγές και επεμβάσεις στο διδακτικό τους έργο. Τείνουν να διατηρούν τη παραδοσιακή μέθοδο διδασκαλίας, αλλά και τη γενικότερη κουλτούρα τους γύρω από την εκπαιδευτική πράξη, διότι με αυτόν τον τρόπο νιώθουν μεγαλύτερη ασφάλεια και μονιμότητα στην εργασία (Καρβούνης, Καρβούνης, & Βαν Χάουντ, 2006).

Λύση σε αυτό, βέβαια, δίνει η διαδικασία της γνωριμίας και υλοποίησης της ποιότητας που ακολουθείται από τις επιχειρήσεις και πραγματοποιείται μέσω της εμπειριστατωμένης πληροφόρησης των εμπλεκόμενων μελών, ώστε σταδιακά να νιώσουν άνετα.

Η προσπάθεια αλλαγής της κουλτούρας έγκειται στην προσπάθεια αλλαγής στη συμπεριφορά και στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων εντός της εκπαιδευτικής μονάδας. Η ανατροφοδότηση μεταξύ των ατόμων βελτιώνει την επικοινωνία και αποτελεί ισχυρό μηχανισμό ελέγχου. Η σημερινή κουλτούρα του σχολείου δεν δέχεται τη σπουδαιότητα αυτής της διαδικασίας ούτε αναγνωρίζει τη συνεισφορά της στη βελτίωση της ποιότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Ένα ακόμα στοιχείο που αφορά στους εκπαιδευτικούς είναι αυτό της άρνησης της παραδοχής ότι οι μαθητές είναι πελάτες. Οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι έχουν τη δυνατότητα να ελέγχουν και να προσδιορίζουν αυτά που θέλει ο μαθητής. Στον χώρο της εκπαίδευσης υπάρχει εγγενής δυσκολία στην αναγνώριση των αναγκών του πελάτη-μαθητή. Ο πελάτης-μαθητής μέσω της εκπαίδευσης βρίσκεται σε μια συνεχή διαδικασία αλλαγής, επομένως η γνώμη του είναι περισσότερο ευμετάβλητη κι ως εκ τούτου υπάρχει δυσκολία στην προσπάθεια αναγνώρισης των αναγκών του μαθητή και στην ικανοποίηση αυτών (Rowley, 1995).

Σημαντικό εμπόδιο στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στις εκπαιδευτικές μονάδες αποτελεί η έλλειψη γνώσεων γύρω από την αποτελεσματική μάθηση και του τρόπου που μπορεί να συντελεστεί στην πράξη. Πολλοί εκπαιδευτικοί εφαρμόζουν μεθόδους που προέρχονται από την εμπειρία τους κι όχι από όσα αναφέρονται στη διδακτική μεθοδολογία. Η διάλεξη κατέχει τον περισσότερο χρόνο κατά τη διάρκεια

της διδασκαλίας περιορίζοντας τη συμμετοχική μάθηση μέσω της οποίας οικοδομείται η γνώση, αναπτύσσεται η κριτική σκέψη και η δημιουργικότητα των μαθητών.

### 3.5 Κριτήρια εισαγωγής της ΔΟΠ

#### 3.5.1 Η Ηγεσία σημαντική παράμετρος της ΔΟΠ

Το σχολείο είναι ένα κοινωνικό σύστημα που αποτελείται από ένα σύνολο δυναμικών λειτουργικών στοιχείων (μαθητές, καθηγητές, δάσκαλοι, κοινωνικό περιβάλλον κτλ), καθένα από τα οποία επιτελεί το δικό του επιμέρους έργο, αλλά και όλα λειτουργούν, συνεργάζονται και αλληλοεπηρεάζονται για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Για την πραγματοποίηση των στόχων αυτών μια σχολική μονάδα οφείλει να λειτουργεί και να ηγείται αποτελεσματικά.

Στη μελέτη της εθνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας σε θέματα ΔΟΠ πολλοί ερευνητές απέδειξαν το σημαντικό ρόλο που κατέχει η ηγεσία για την υιοθέτηση της ΔΟΠ στο χώρο του σχολείου (Buch & Rivers, 2001· Das, Kumar, & Kumar, 2011· Puffer & McCarthy, 1996· Wilcox, 1990). Η ηγεσία στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί βασικό συστατικό για την επιτυχία ή την αποτυχία των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχει σύγκλιση στην επεξήγηση της έννοιας της ηγεσίας και επισημαίνεται πως ο ηγέτης οφείλει να οργανώνει και να διοικεί, να αναμορφώνει και να αναβαθμίζει το έργο της σχολικής μονάδας και να εξασφαλίζει τις κατάλληλες συνθήκες για τους εκπαιδευτικούς, ώστε να είναι αποτελεσματικοί στις διδακτικές πρακτικές. Επίσης, οφείλει να είναι εμπνευστής μαθητών και εκπαιδευτικών και να ενισχύει τις καθημερινές προσπάθειες των εκπαιδευτικών του σχολείου του, ώστε να υπάρχει η αλληλοκατανόηση, η αμοιβαιότητα και η συνεργασία (Κωτσίκης, 1998). Ο Μπουραντάς (2005, σ. 197) αναφέρει ότι ως «ηγεσία ορίζεται η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό 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».

Σύμφωνα με τον ορισμό των Koontz & O' Donnell (1983, σ. 91) «ηγεσία είναι η επιρροή, η τέχνη, η διαδικασία επηρεασμού των ατόμων, έτσι ώστε να αγωνιστούν πρόθυμα για την επίτευξη των ομαδικών στόχων». Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Η εκπαιδευτική ηγεσία αποτελεί ξεχωριστή μορφή ηγεσίας, η οποία

εμφανίζεται στον χώρο της εκπαίδευσης, όπου ο ρόλος της διοίκησης και της ηγεσίας έγκειται στο να βοηθούν, να δημιουργούν ευκαιρίες, να καθορίζουν προτεραιότητες, να στηρίζουν, να υποβοηθούν και να διευκολύνουν το βασικό έργο των εκπαιδευτικών οργανισμών, που είναι η διδασκαλία και η μάθηση (Muijs & Harris, 2006). Πολλές φορές, ο ηγέτης εκλαμβάνεται ως «ένα πρόσωπο που είναι αποδεκτό από όλους και ενεργεί προς όφελος όλης της ομάδας» (Fields, 1993, σ. 165) και «το άτομο εκείνο στο οποίο μέσα στην ομάδα ανατίθεται το καθήκον της κατεύθυνσης, της ώθησης και του συντονισμού των δραστηριοτήτων της ομάδας[...]» (Puffer & McCarthy, 1996, p. 114). Η ηγεσία, ως έννοια που ορίζεται κατ' αυτόν τον τρόπο, αποσκοπεί στον επηρεασμό της σκέψης, των συμπεριφορών και των στάσεων των μελών της ομάδας, προκειμένου να εργασθούν πρόθυμα και αποτελεσματικά.

Η εκπαιδευτική ηγεσία εκδηλώνεται μέσα από συγκεκριμένες λειτουργίες και πρακτικές. Ο ηγέτης, όπως προαναφέρθηκε, πρέπει «να έχει όραμα και να είναι ικανός να το μεταδώσει μέσα από ξεκάθαρες πολιτικές και συγκεκριμένους στόχους στα μέλη της οργάνωσής του» (Σαϊτής, 2007, σ. 147). Επιπλέον, η σχολική ηγεσία οφείλει να πιστέψει τη φιλοσοφία της ΔΟΠ και να δημιουργήσει σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων φορέων μέσα στο σχολείο, προκειμένου να επιλυθούν τα προβλήματα που εμποδίζουν τη Συνεχή Βελτίωση (Ζαβλανός, 2003). Επίσης για να προωθηθεί η κουλτούρα της ΔΟΠ, ο ηγέτης οφείλει να συντονίζει, να οργανώνει και να προωθεί επιμορφωτικά προγράμματα αποδεκτά από το διδακτικό προσωπικό, ώστε όλοι να εξοικειωθούν με τη φιλοσοφία της ΔΟΠ. Εξίσου σημαντικό είναι να προωθεί ο ηγέτης τη δημιουργικότητα που σχετίζεται με την εισαγωγή καινοτομιών και την εφαρμογή ριζοσπαστικών λύσεων για την αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων στα πλαίσια του σχολείου και να διαθέτει αποτελεσματικές δεξιότητες ακρόασης, ώστε να υπάρχουν υγιείς σχέσεις (Das, Kumar, & Kumar, 2011· Intagliata, Ulrich, & Smallwood, 2000).

Το προφίλ του σημερινού ηγέτη πρέπει να διακρίνεται από ποιοτικά στοιχεία, ώστε να αποτελούν τη βασική προϋπόθεση για την υλοποίηση των σκοπών, την εσωτερική συνοχή και την προσαρμογή στις ανάγκες, τόσο της κοινωνίας, όσο και των μαθητών (Κωτσίκης, 1998). Για να ανταποκριθεί η διοίκηση της εκπαίδευσης στις ραγδαίες εξελίξεις και να προσφέρει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες στους μαθητές, ο ηγέτης οφείλει να είναι ανοιχτός στις ιδέες των άλλων (Πασιαρδής, 2004) και να μεταφέρει γνώση και αυτονομία στους εκπαιδευτικούς. Επίσης, ο ηγέτης οφείλει να χρησιμοποιεί κυρίως την αναγνώριση ως αμοιβή και να ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να παίρνουν σωστές αποφά-

σεις για τη βελτίωση της διαδικασίας μάθησης των μαθητών τους (Σαΐτης, 2007 · Fields, 1993).

Τέλος, πρέπει να επισημανθεί ότι η σχολική μονάδα είναι ένα σύστημα ανοικτό. Αυτό σημαίνει ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σχετίζεται με την ικανότητά της να χειρίζεται σωστά και το εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου. Επομένως, είναι αναγκαία η αλλαγή της κουλτούρας των σχολείων και η αναβάθμιση της σχολικής μονάδας μέσα από τη σταδιακή ενίσχυση της αυτονομίας της και την αμφίδρομη ροή επικοινωνίας της με το εξωτερικό περιβάλλον (κοινωνία, γονείς κτλ) (Barnett & McCormick, 2012). Πολλές φορές χρειάζεται ο ηγέτης να απεμπλακεί από τη γραφειοκρατία και την πιστή τήρηση των εγκυκλίων, ώστε να μπορεί να διευρύνει τις αρμοδιότητες και την αυτονομία του, για να είναι αποτελεσματικός.

### 3.5.2 Ο ρόλος του εκπαιδευτικού στην ποιοτική εκπαίδευση

Η βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης και των διαδικασιών της δεν θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί χωρίς τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών των οποίων ο ρόλος διαφοροποιείται, αναβαθμίζεται, διευρύνεται (Fullan & Hargreaves, 1992). Συγκεκριμένα, ο εκπαιδευτικός συμμετέχει στο σχεδιασμό και στη λήψη εκπαιδευτικών αποφάσεων για τον προσδιορισμό των στόχων της σχολικής μονάδας και την εφαρμογή τους. Ανταλλάσσει απόψεις με συναδέλφους στο πλαίσιο της συνεργασίας, της αλληλεπίδρασης, της ανατροφοδότησης. Συνεργάζεται με τους γονείς, την τοπική κοινωνία και άλλους φορείς. Παύει να είναι μεταφορέας γνώσεων και ιδεών, κατέχοντας το ρόλο της αυθεντίας που του είχε προσδώσει το παραδοσιακό σχολείο, και μεταβάλλεται σε εμπνευστή, συντονιστή, συνεργάτη. Αντιμετωπίζει ζητήματα, όπως οι μαθησιακές δυσκολίες παιδιών, ο αποκλεισμός, η εγκατάλειψη (Μαυρογιώργος, 2008· Χρυσ αφίδης, 1998).

Η βελτιστοποίηση του παρεχόμενου εκπαιδευτικού αγαθού αποτελεί επιδίωξη όλης της εκπαιδευτικής κοινότητας. Για να γίνει όμως πραγματικότητα είναι απαραίτητο όλοι οι εκπαιδευτικοί φορείς να έχουν γνώση, ευαισθητοποίηση και ευθύνη στην εκπαιδευτική διαδικασία. Η ουσιαστική εμπλοκή προϋποθέτει ουσιαστική γνώση των σκοπών της εκπαίδευσης, ευαισθητοποίηση σχετικά με τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες της ηλικίας στην οποία απευθύνονται και κυρίως εκτίμηση του αγαθού της μόρφωσης. Εκτός από τις απαραίτητες γνώσεις σχετικά με το γνωστικό τους αντικείμενο, απαραίτητες είναι επίσης και οι διδακτικές ικανότητες, έτσι ώστε να εκτελούν άρτια το εκπαιδευτικό τους έργο. Η συνεργατική διαδικασία που είναι απαραίτητη προϋπόθεση για οποιαδήποτε φιλοπρόο-

δη προοπτική, στηρίζεται στη βάση της εμπιστοσύνης μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων φορέων. Δηλαδή, των εκπαιδευτικών μεταξύ τους, των εκπαιδευτικών και του Διευθυντή του σχολείου, της σχολικής μονάδας και της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης, του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων και των Διευθύνσεων Εκπαίδευσης. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί προτεραιότητα στρατηγικής σημασίας, καθώς η ισορροπία στις σχέσεις των εκπαιδευτικών μεταξύ τους, αλλά και με τον διευθυντή της σχολικής μονάδας είναι θέμα που απαιτεί λεπτούς χειρισμούς και συμβάλει ουσιαστικά στη συνεχή βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Οι εκπαιδευτικοί είναι εκείνοι που καλούνται να υλοποιήσουν τα σχέδια διδασκαλίας ή τις διάφορες καινοτόμες διδακτικές παρεμβάσεις, που έρχονται σε καθημερινή επαφή με τους τελικούς αποδέκτες του αγαθού της μόρφωσης και εκπαίδευσης (δηλ. τους μαθητές και γονείς), άρα εκείνοι που θα διασφαλίσουν την ποιότητα μέσω καλών ανθρώπινων σχέσεων και συμμετοχικών διαδικασιών (Φασουλής, 2001).

Συνοψίζοντας, ο εκπαιδευτικός αποτελεί διαμορφωτή της εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής της σχολικής μονάδας που υπηρετεί, της σχέσης ενδυνάμωσης με το μαθητή και της κατεύθυνσης της εκπαιδευτικής διαδικασίας προς την ποιότητα.

### 3.5.3 Η επιμόρφωση παράγοντας βελτίωσης της ποιότητας της εκπαίδευσης

Η επιμόρφωση ορίζεται ως «το σύνολο των δραστηριοτήτων και διαδικασιών που συνδέονται με τη σύλληψη, το σχεδιασμό και την εφαρμογή ειδικών προγραμμάτων που έχουν ως σκοπό τον εμπλουτισμό, τη βελτίωση, την αναβάθμιση και την περαιτέρω ανάπτυξη των ακαδημαϊκών-θεωρητικών ή πρακτικών, επαγγελματικών και προσωπικών ενδιαφερόντων, ικανοτήτων, γνώσεων και δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών, κατά τη διάρκεια της θητείας τους» (Μαυρογιώργος, 1999, σ. 101). Διαφαίνεται ότι η επιμόρφωση συνδέεται στενά με τη προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευτικών, είναι συνεχής και έχει χαρακτηριστικά δια βίου εκπαίδευσης (Μαυρογιώργος, 1999).

Η ανάδειξη της επιμόρφωσης ως αναγκαία και απαραίτητη επιβεβαιώνεται από τις ραγδαίες μεταβολές στην οικονομία, στην επιστήμη και στην τεχνολογία οι οποίες επηρεάζουν το θεσμό της εκπαίδευσης και τη σχολική τάξη. Παράλληλα, η σύνθεση της κοινωνίας μετατρέπεται σε πολυπολιτισμική και φαίνεται επιτακτική η ανάγκη της προσαρμογής και διαμόρφωσης του προγράμματος. Ακόμη, οι αλλαγές στα αναλυτικά προγράμματα, στις διδακτικές μεθόδους, στην προσθήκη γνωστικών αντικειμένων δημιουργούν νέες ανάγκες. Επομένως, η αρχική εκπαίδευση των εκπαιδευτικών δεν θα μπορούσε να

καλύψει τις σύγχρονες, εξελισσόμενες θεωρίες και γνώσεις, τη σύνδεσή τους με την πράξη και τις δεξιότητες που απαιτούνται (Μαυρογιώργος, 1999)

Η βελτίωση της κατάρτισης των εκπαιδευτικών αποτελεί βασική προτεραιότητα για τη σχολική μονάδα που στοχεύει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των εκπαιδευτικών υπηρεσιών που παρέχει. Η επιμόρφωση και η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών αποτελεί σημαντικό παράγοντα ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου και είναι μια διαδικασία μετασχηματισμού της πρακτικής τους μέσα από τυπικές και άτυπες μορφές επιμόρφωσης. Η επαγγελματική τους ανάπτυξη, η καθιέρωση της οποίας κρίνεται σκόπιμο να πραγματοποιηθεί από την είσοδο του εκπαιδευτικού στο επάγγελμα έως την αφυπηρέτησή του, πρέπει να αποβλέπει στην απόκτηση γνώσεων, καλλιέργεια των παιδαγωγικών και ανθρωπιστικών διαστάσεων της προσωπικότητάς τους και να συνδέονται με τα κοινωνικά περιβάλλοντα. Τα προγράμματα επιμόρφωσης θα πρέπει να συμπεριλαμβάνουν σύγχρονες διδακτικές προσεγγίσεις και ερευνητικά δεδομένα που αναδεικνύουν ζητήματα της σύγχρονης εκπαιδευτικής έρευνας, την εφαρμογή ΤΠΕ στη διδασκαλία και ομαδοσυνεργατικών διδακτικών μεθόδων, και τη διαφοροποίηση της διδασκαλίας ανάλογα με τις ανάγκες και δυνατότητες των μαθητών (Δούκας, και συν., 2008).

Ιδιαίτερα σημαντική θέση κατέχει η διαδικασία επιμόρφωσης στη ΔΟΠ, καθώς αποτελεί βασικό συστατικό στοιχείο της φιλοσοφίας της. Οι θεωρητικοί της ποιότητας Deming, Juran, Crosby της προσδίδουν ξεχωριστή αξία. Αρχικά, για την εισαγωγή της ΔΟΠ, κρίνεται απαραίτητη η εκπαίδευση των ατόμων που βρίσκονται στα υψηλά κλιμάκια της ιεραρχίας. Επιπλέον, η διαρκής εκπαίδευση είναι στενά συνυφασμένη με την ποιότητα ως παράγοντας συνεχούς βελτίωσης και μείωσης του κόστους καθώς η ποιότητα επιτυγχάνεται μέσω του σωστού σχεδιασμού από την αρχή. Επίσης, στα 14 σημεία της φιλοσοφίας του Deming, γίνεται αναφορά στην επαγγελματική ανάπτυξη του ατόμου και την απόκτηση συγκεκριμένων δεξιοτήτων που θεωρούνται απαραίτητες για την εργασία καθώς και στη προσωπική, που είναι συνεχής και αποσκοπεί στην αυτοβελτίωση (Ζαβλανός, 2003).

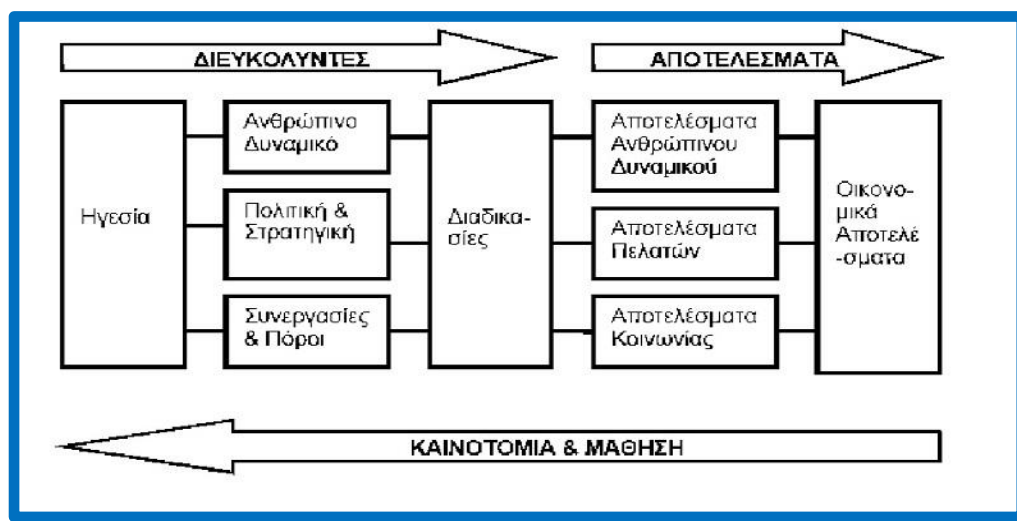
Συνοψίζοντας, ένα πρόγραμμα επιμόρφωσης θα πρέπει να προσφέρει λιγότερο «συνταγές» και περισσότερο να δίνει την ευκαιρία στους εκπαιδευτικούς «να ενεργούν και να σκέφτονται». Ως υπεύθυνοι «επαγγελματίες» να προβαίνουν σε στοχαστικές κριτικές αναλύσεις του παιδαγωγικού τους έργου και σε καινοτομίες (Ματσαγγούρας, 1998).



### 3.6 Το μοντέλο EFQM

Το EFQM (European Foundation for Quality Management) είναι ένα μοντέλο που δημιουργήθηκε το 1988 από 14 μεγάλες ευρωπαϊκές εταιρείες. Αποστολή του είναι να προάγει την αριστεία των επιχειρήσεων/οργανισμών με βιώσιμο τρόπο.

Το μοντέλο EFQM προεσβεύει ότι η ποιοτική βελτίωση είναι στην ουσία μια στροφή προς την αριστεία (Russell, 2000). Για να επιτύχει ένας οργανισμός στην αριστεία, θα πρέπει να λάβει υπόψη του ορισμένα σημαίνοντα κριτήρια, που εκφράζονται και προσδιορίζονται σε εννέα διαστάσεις, οι οποίες χρησιμεύουν ως οδηγός για την εφαρμογή της συνολικής διαχείρισης της ποιότητας και για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται από τον οργανισμό (Lau & Anderson, 1998). Αυτές οι εννέα διαστάσεις, με τη σειρά τους, χωρίζονται σε πέντε βασικούς παράγοντες εφαρμογής ή ενεργοποιητές (enablers) και τέσσερις τύπους αποτελεσμάτων (results) για τη μέτρηση της αριστείας (Διάγραμμα 3-3). Οι ενεργοποιητές (Ηγεσία, Πολιτική και Στρατηγική, Άνθρωποι, Συνέργειες και Πόροι, Διαδικασίες) παρουσιάζουν το τι κάνει ένας οργανισμός και πώς το κάνει, ενώ τα αποτελέσματα (Άνθρώπων, Πελατών, Κοινωνίας και Απόδοσης) ρίχνουν φως στο τι ο οργανισμός τελικά επιτυγχάνει (Anastasiadou, Zirinoglou, & Florou, 2014).



Διάγραμμα 3-3: Μοντέλο EFQM (Πηγή: <http://www.efqm.org>)

Σε κάθε περίπτωση, το παραπάνω σκιαγράφημα βασίζεται στην υπόθεση ότι υπάρχουν αλληλεπιδράσεις μεταξύ παραγόντων και αποτελεσμάτων, αν και το μοντέλο δεν καθορίζει ρητά ποιες είναι. Επομένως, υπάρχουν μελέτες που έχουν προσπαθήσει να διερευνήσουν και να επαληθεύσουν αυτές τις σχέσεις, αλλά η έρευνα προς αυτή την κατεύθυνση συνεχώς εξελίσσεται και απαιτούνται πιο εξαντλητικές εμπειρικές μελέτες (Eskildsen, Kristensen, & Jørn Juhl, 2001). Πρέπει να τονιστεί ότι ανάλογα συμπεράσματα ισχύουν και για την εφαρμογή του σε εκπαιδευτικές μονάδες.

Το ευρωπαϊκό μοντέλο αριστείας είναι ένα χρήσιμο εργαλείο εργασίας που χρησιμεύει ως κίνητρο για την καθοδήγηση των οργανισμών τόσο για την ποιότητα όσο και για τον πελάτη, με την έννοια που προηγούμενα προσδιορίστηκε. Επιπλέον, πρόκειται για μια προσέγγιση πέρα από ένα απλό εργαλείο αυτό-αξιολόγησης (Ghobadian & Gallear, 1997 · Hewitt, 1997), διότι, προϋποθέτοντας την ύπαρξη σχέσεων μεταξύ παραγόντων και αποτελεσμάτων του μοντέλου, προτείνονται και αναδεικνύονται κάπως περισσότερο από μια σχέση προσθετικών. Αυτή η εστίαση μπορεί επίσης να εφαρμοστεί σε κάθε τομέα και τύπο οργανισμού, δηλαδή όχι μόνο σε ιδιωτικές εταιρείες (Osseo – Asare & Longbottom, 2002).

Το μοντέλο δύναται να εφαρμοστεί και στην εκπαίδευση, κατόπιν αναπροσαρμογής του, όπως αναφέρθηκε σε σεμινάριο που διοργανώθηκε από την E.E. στο Aarhus School of Business, το 1993. Πρόκειται για ένα σπουδαίο εργαλείο διάγνωσης και βελτίωσης κάθε εκπαιδευτικής μονάδας σε διοικητικό και λειτουργικό επίπεδο. Συγκεκριμένα, αξιολογεί και αποτυπώνει την απόδοση της σχολικής μονάδας. Εντοπίζει τους τομείς που παρουσιάζουν αδυναμίες και χρήζουν διορθωτικών ενεργειών. Σχεδιάζεται το πλαίσιο παρέμβασης και οργανώνονται οι δράσεις από τις ομάδες εργασίας. Εάν επισημανθούν δυσλειτουργίες, η διαδικασία αναδιοργανώνεται και επανασχεδιάζεται. Αυτό θεωρείται και το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό του συγκεκριμένου μοντέλου, η δυνατότητα ευελιξίας, συνεχούς αναθεώρησης και βελτίωσης. Επιπλέον, διαμορφώνεται κουλτούρα συνεργασίας, καλύτερης επικοινωνίας και νοοτροπία συνεχούς βελτίωσης, γνωρίσματα που αναβαθμίζουν τη σχολική μονάδα (Ζαβλανός, 2003· Ζωγόπουλος, 2012)

### 3.7 Οφέλη της ποιότητας της προσχολικής εκπαίδευσης

Τα οφέλη που αποκτά ένα παιδί που παρακολουθεί ένα πρόγραμμα προσχολικής εκπαίδευσης υψηλής ποιότητας είναι πολλαπλά. Τέτοιου είδους προγράμματα αναφέρονται στην βελτίωση της υγείας των νεαρών παιδιών, στην προώθηση των μαθησιακών τους ικανοτήτων, στην παροχή υψηλότερων επιπέδων κατανόησης, στην αύξηση των γνωστικών ικανοτήτων, καθώς και στην προετοιμασία τους για να επιτύχουν στο σχολείο και στη ζωή (Σακελλαρίου, 2008). Τα παιδιά που εκτίθενται σε υψηλής ποιότητας προσχολικά προγράμματα επιδεικνύουν βελτιωμένες συμπεριφορές στην τάξη, είναι καλύτερα προετοιμασμένα για το σχολείο, έχουν καλύτερα ακαδημαϊκά αποτελέσματα και είναι λιγότερο πιθανό να επαναλάβουν τάξεις (Tran & Weinraub, 2006).

Ακόμη, τα παιδιά που συμμετέχουν σε υψηλής ποιότητας προγράμματα προσχολικής εκπαίδευσης έχουν υψηλότερα επίπεδα ακαδημαϊκών, γνωστικών, γλωσσικών, συ-



ναισθηματικών και συμπεριφοριστικών ικανοτήτων από τα παιδιά που δεν παρακολουθούν προγράμματα τέτοιας ποιότητας.

Πέρα από την ενίσχυση της μαθησιακής και της ακαδημαϊκής επίδοσης των μαθητών, η υψηλής ποιότητας προσχολική εκπαίδευση επηρεάζει σημαντικά τη μάθηση, την ανάπτυξη και την αυτοεκτίμησή τους (Σακελλαρίου, 2008).

Έρευνες έχουν δείξει ότι τα υψηλά επίπεδα ποιότητας στην προσχολική εκπαίδευση συσχετίζονται με λιγότερες περιπτώσεις προβληματικής συμπεριφοράς, υψηλότερη κοινωνική ικανότητα, θετική και ικανοποιητική αλληλεπίδραση με το συμμαθητή και χαμηλότερα επίπεδα παρορμητικότητας. Ακόμα, η παροχή προσχολικής εκπαίδευσης υψηλής ποιότητας οδηγεί σε μειώσεις της εγκληματικότητας και σε συνολικές βελτιώσεις της ποιότητας της ζωής και της ευημερίας (Sheridan, Giota, Han, & Kwon, 2009).

Επιπροσθέτως, η υψηλής ποιότητας προσχολική εκπαίδευση μπορεί να βοηθήσει τα παιδιά να κατανοήσουν και να χρησιμοποιήσουν σωστά τη γλώσσα, να ελέγξουν την επιθετικότητά τους, να παίξουν και να εργαστούν μαζί με τα άλλα παιδιά, να αποδεχθούν τις οδηγίες των ενηλίκων, να εσιιάσουν την προσοχή τους και να συμπεριφερθούν ανεξάρτητα (Al-Hassan, Obeidat, & Lansford, 2010).

Τα υψηλής ποιότητας προγράμματα προσχολικής εκπαίδευσης μπορεί να έχουν σημαντικά οφέλη για τα παιδιά σε πολλούς τομείς, όπως στην ευφυΐα, στην επίτευξη, στη διατήρηση του βαθμού και στην κοινωνική προσαρμογή και να τα βοηθάνε να έχουν λιγότερα προβλήματα συμπεριφοράς και βελτιωμένη κοινωνικοσυναισθηματική ανάπτυξη. Επιπροσθέτως, τα περιβάλλοντα υψηλής ποιότητας προωθούν θετικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των συμμαθητών και αποτελεσματικές μαθησιακές ευκαιρίες.

Οι ερευνητικές μελέτες αναγνώρισαν θετική σχέση μεταξύ της ποιότητας των προσχολικών προγραμμάτων και των κοινωνικών συμπεριφορών των παιδιών. Η υψηλής ποιότητας τάξη συνδέεται με λιγότερο επιθετικές συμπεριφορές, με λιγότερα προβλήματα ενσωμάτωσης (π.χ. κοινωνική απόσυρση) και με αποτελεσματική αντιμετώπιση του στρες (Mohamed & Marzouk, 2016).

Επιπλέον, όταν η μάθηση του παιδιού υποστηρίζεται από μία υψηλής ποιότητας σχέση και συνεργασία μεταξύ του εκπαιδευτικού και των γονέων τότε το παιδί θα αποκομίσει περισσότερα οφέλη (Σακελλαρίου, 2008). Όταν δεν υπάρχει μία τέτοιου είδους συνεργασία τότε ελλοχεύει ο κίνδυνος το παιδί να έχει φτωχά ακαδημαϊκά και κοινωνικά αποτελέσματα (Bulotsky-Shearer, Wen, Faria, Hahs-Vaughn, & Korfmacher, 2012).

Η ποιότητα της σχέσης εκπαιδευτικού-παιδιού στην προσχολική εκπαίδευση έχει συνδεθεί με θετικές κοινωνικές δεξιότητες, όπως την απόκτηση ανεξαρτησίας από μέρους

του παιδιού (Mohamed & Marzouk, 2016). Αναλυτικότερα, η ύπαρξη μιας υψηλής ποιότητας σχέσης εκπαιδευτικού-παιδιού φαίνεται πως συμβάλλει στις γλωσσικές και ακαδημαϊκές δεξιότητες των παιδιών, στους βαθμούς τους στο σχολείο και στην ακαδημαϊκή τους επίδοση. Οι σχέσεις εκπαιδευτικού-παιδιού που έχουν υψηλή εγγύτητα σχετίζονται με μειωμένη εχθρική επιθετικότητα και αντικοινωνική συμπεριφορά και αυξημένη θετική κοινωνική συμπεριφορά, σχολική ικανότητα και θετικές συμπεριφορές στο σχολείο. Σε αντίθεση, οι σχέσεις υψηλών συγκρούσεων σχετίζονται με αυξημένη επιθετικότητα και προβληματικές συμπεριφορές, μειωμένη συνεργασία, αυτό-καθοδήγηση, θετική κοινωνική συμπεριφορά και σχολική ικανότητα, και περισσότερο αρνητικές συμπεριφορές απέναντι στο σχολείο (Ewing & Taylor, 2009).

Έχει δηλωθεί, από πληθώρα ερευνητών, ότι τα οφέλη που αποκομίζουν τα παιδιά από μία υψηλής ποιότητας εκπαίδευση είναι μακροχρόνια (Al-Hassan, Obeidat, & Lansford, 2010).

Εν κατακλείδι, οι εμπειρίες που έχουν τα νεαρά παιδιά στα πρώιμα παιδικά χρόνια της ζωής τους έχουν σημαντικές αναπτυξιακές συνέπειες, θετικές ή αρνητικές, συμπεριλαμβανομένης της πραγματικής ανάπτυξης του ίδιου του εγκεφάλου. Η παροχή εκπαίδευσης χαμηλής ποιότητας είναι μια χαμένη ευκαιρία για να επιτευχθούν θετικές, σημαντικές, και με διάρκεια αλλαγές στη ζωή και στο μέλλον των νεαρών παιδιών (Rentzou, 2010).

## 4<sup>ο</sup> Κεφάλαιο : Στρατηγικός Σχεδιασμός και Swot Analysis

### 4.1 Η σχολική μονάδα ως σύστημα

Η έννοια του συστήματος συναντάται σε όλες τις εκφάνσεις της πραγματικής ζωής και αφορά σε ένα σύνολο στοιχείων ή υποσυστημάτων που αλληλεπιδρούν και συνεργάζονται με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Στο πλαίσιο της θεωρίας της ΔΟΠ, η σχολική μονάδα αποτελεί ένα κοινωνικό σύστημα εντός του οποίου αναπτύσσονται σχέσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών του ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή του διευθυντή, των εκπαιδευτικών, των μαθητών, των γονέων, του βοηθητικού προσωπικού και της κοινωνίας. Παράλληλα με τον ανθρώπινο παράγοντα, απαραίτητη κρίνεται και η συμβολή διάφορων υλικών και άυλων μέσων στις εκπαιδευτικές μονάδες (όπως η χρηματοδότηση, η υλικοτεχνική υποδομή, οι μέθοδοι διδασκαλίας, οι πληροφορίες, οι διαδικασίες κ.ά.), τα οποία αποτελούν τα μέρη τους, ώστε να είναι δυνατή η συνεχής λειτουργία και βιωσιμότητά τους.

Σύμφωνα με τη συστημική προσέγγιση για τη διαχείριση της σχολικής μονάδας, το σχολείο νοείται ως μια κοινωνική οργάνωση, ένα ανοικτό σύστημα, καθώς λειτουργεί εντός ενός ευρύτερου περιβάλλοντος, δηλαδή εντός όλου του εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας, και αναπτύσσει μια αλληλεπιδραστική σχέση με άλλα συστήματα του εξωτερικού περιβάλλοντος (Προκοπιάδου, 2009). Μέσα από την παραπάνω σχέση επικοινωνίας, το σχολείο δέχεται εισροές από το εξωτερικό περιβάλλον (μαθητές, δασκάλους, βιβλία κτλ.), οι οποίες κατά την είσοδό τους μετασχηματίζονται στο εσωτερικό περιβάλλον (μέσω λειτουργιών διδασκαλίας, διοίκησης και μάθησης) αποδίδοντας την υπηρεσία στο εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή ως εκροή (Κατσαρός, 2008). Στο εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνονται οι σύλλογοι γονέων και κηδεμόνων κάθε σχολείου, τα όργανα λαϊκής συμμετοχής, οι τοπικές κοινοτικές αρχές, οι σχολικές εφορίες κ.τ.λ., που μπορούν και οφείλουν να συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας των εκπαιδευτικών υπηρεσιών δίπλα και παράλληλα με τους εκπαιδευτικούς. Σημαντικός μηχανισμός του συστήματος είναι αυτός της ανατροφοδότησης (feedback) διότι καθορίζει το βαθμό αποδοχής των εκροών από την κοινωνία και παράλληλα αποτελεί ρυθμιστικό παράγοντα των σχέσεων μεταξύ εισροών και εκροών ώστε να διασφαλιστεί η επιβίωση του οργανισμού (Σαΐτης, 2000).

Για την επίλυση των προβλημάτων της σχολικής μονάδας απαιτείται η οργάνωση, ο συντονισμός και ο έλεγχος αυτών των συστημάτων. Η μελέτη της λειτουργίας της σχολικής μονάδας οφείλει να στοχεύει στην ελαχιστοποίηση των επιπέδων του κόστους (ποιοτικού και ποσοτικού) και παράλληλα στη μεγιστοποίηση του οφέλους. Επομένως, το σύ-

στημα διοίκησης του σχολείου πρέπει να είναι απλό και ευέλικτο, ώστε να προσαρμόζεται έγκαιρα και αποτελεσματικά στις αλλαγές που συντελούνται στο περιβάλλον (Ζωγόπουλος, 2010).

Βασικός στόχος της σχολικής μονάδας ως σύστημα είναι η επιβίωσή της. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξή της είναι ο προγραμματισμός και ο καθορισμός των αντικειμενικών στόχων της, οι οποίοι πρέπει να είναι μετρήσιμοι και λαμβάνουν υπόψη τις πραγματικές δυνατότητες του οργανισμού, και διακρίνονται σε (Ζωγόπουλος, 2010):

- Εσωτερικούς που αφορούν στη λειτουργία της.
- Εξωτερικούς, που σχετίζονται με την ανταπόκριση της παρεχόμενης υπηρεσίας στις απαιτήσεις του ευρύτερου κοινωνικού περιβάλλοντος

## 4.2 Στρατηγικός Σχεδιασμός-Σχολικής Μονάδας

Ο κάθε εκπαιδευτικός οργανισμός είναι ένα κοινωνικό σύστημα (υποσύστημα του εκπαιδευτικού συστήματος) που έχει ένα ευρύτερο περιβάλλον με το οποίο βρίσκεται σε μια διαρκή αλληλεπίδραση. Με την εκπαιδευτική διαδικασία η εκπαιδευτική μονάδα μετασχηματίζει τα στοιχεία που παίρνει από το περιβάλλον και διαμορφώνει παράλληλα τα «προϊόντα» της και με τον μηχανισμό της επανατροφοδότησης καταφέρνει να βελτιώνει τις εισροές και τις διαδικασίες και να διορθώνει τα οργανωτικά και λειτουργικά της λάθη (Ζαβλανός, 2003).

Οι σχολικές μονάδες στην Ελλάδα αποτελούν αποκεντρωμένες μεν υπηρεσίες, αλλά ιεραρχικά εξαρτώμενες από το Υπουργείο και δεν έχουν πλήρη ευθύνη και αρμοδιότητα για την διαχείριση οικονομικών και ανθρώπινων πόρων. Παρόλα αυτά, ακόμα και σε ένα συγκεντρωτικό σύστημα όπως αυτό, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι αναγκαίος, διότι κάθε σχολείο έχει ιδιαίτερες ανάγκες, δυνατότητες, χαρακτηριστικά τα οποία αν παραλειφθούν θα αποτύχει ο σχεδιασμός από την κεντρική αρχή (Καράλλης, 2007). Με τον όρο στρατηγικός σχεδιασμός νοείται σύμφωνα με τους Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright (2003, σ. 79): «η διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με τη στρατηγική κατεύθυνση που καθορίζουν την αποστολή και τους στόχους του οργανισμού, τις εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές και τα εσωτερικά δυνατά και αδύνατα σημεία».

Σύμφωνα με τους Dobson & Stakey (1994) αυτοί που έχουν την ευθύνη του στρατηγικού σχεδιασμού στους οργανισμούς, πρέπει να είναι σε θέση να κατανοήσουν το περιβάλλον στο οποίο οι οργανισμοί λειτουργούν δεδομένο ότι κατά κανόνα η λήψη των στρατηγικών αποφάσεων γίνεται σε συνθήκες αβεβαιότητας. Η ανάλυση του περιβάλλο-

ντος λοιπόν, συμβάλλει στο να κατανοηθεί η αβεβαιότητα και στο να περιοριστούν οι περιβαλλοντικές επιδράσεις. Ακόμα δίνει τη δυνατότητα να συντονιστούν και να αξιολογηθούν κατάλληλα οι στρατηγικές επιλογές, γι' αυτό και αποτελεί βασικό στοιχείο για το στρατηγικό σχεδιασμό (Τσιάκιρος & Πασιαρδής, 2012).

Η διαδικασία που μπορεί να ακολουθήσει μια σχολική μονάδα για τον στρατηγικό σχεδιασμό της είναι (Καράλλης, 2007 · Μπρίνια, 2008):

1. Διαμόρφωση οράματος της σχολικής μονάδας από όλο το εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό αλλά και από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς.
2. Προσδιορισμός των λειτουργικών στόχων που επιδιώκονται από τη σχολική μονάδα αλλά και διερεύνηση των σκοπών και στρατηγικών που ακολουθούνται ήδη.
3. Ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της σχολικής μονάδας. Ανάλυση δηλαδή των δυνατοτήτων και αδυναμιών του σχολείου αλλά και των εξωτερικών ευκαιριών αλλά και απειλών (Swot Analysis).
4. Διαμόρφωση σχεδίων δράσης για την επίτευξη των στόχων.
5. Εφαρμογή και υλοποίηση των σχεδίων δράσης.
6. Έλεγχος αποτελεσμάτων και επανασχεδιασμός όπου κρίνεται απαραίτητο.

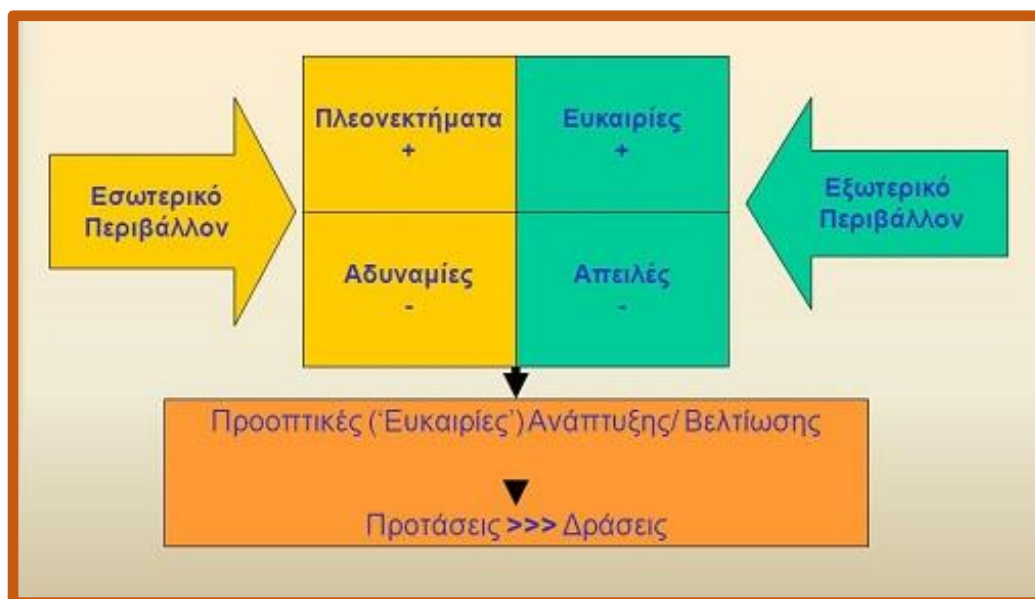
Το περιβάλλον στο οποίο τα σχολεία λειτουργούν, είναι μέσα σε συνθήκες αβεβαιότητας. Η ανάλυσή του, λοιπόν, αποτελεί βασικό στοιχείο για τον στρατηγικό σχεδιασμό. Ένα εργαλείο με το οποίο μπορεί να γίνει η περιβαλλοντική ανάλυση αποτελεσματικά, είναι η ανάλυση SWOT, η οποία συνίσταται στην ανάλυση τόσο του εσωτερικού περιβάλλοντος των σχολικών μονάδων, περιλαμβάνοντας δυνατότητες και αδυναμίες, όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος, περιλαμβάνοντας ευκαιρίες και απειλές.

### 4.3 Η Ανάλυση SWOT

Σαν εργαλείο, η ανάλυση SWOT, δεν αποτελεί μία πλήρη μελέτη ενός υπό εξέταση θέματος, αλλά ένα χρήσιμο και συμπληρωματικό μέσο που βοηθά συχνά στην προκαταρκτική διερεύνηση και την εξαγωγή βασικών πρωταρχικών συμπερασμάτων (Κιουλάφας, 2016).

Η Ανάλυση SWOT είναι η ανάλυση των Δυνατών σημείων και Αδυναμιών, των Ευκαιριών και των Κινδύνων ενός οργανισμού από όπου προκύπτει και το όνομά της (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). Το εργαλείο αυτό ξεχώρισε για την απλότητά του και έτσι βρίσκεται σε συνεχή χρήση από την διοίκηση από την δεκαετία του '60 που δημιουργήθηκε έως σήμερα (Phadermrod, Crowder, & Wills, 2016). Πατέρας της SWOT Analysis φέρεται να είναι ο Albert Humphrey, καθηγητής την δεκαετία του '60 και '70 στο Stanford University (Παππάς, Epixeirein.gr).

Η ανάλυση SWOT χρησιμοποιείται ως εργαλείο της διοίκησης σε πολλές επιχειρήσεις προκειμένου να αξιολογήσουν την κατάσταση που βρίσκονται σήμερα, να πάρουν αποφάσεις και να διαμορφώσουν έτσι την μελλοντική στρατηγική τους. Με την προσέγγιση αυτή γίνεται μια διάκριση μεταξύ των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του οργανισμού και των στοιχείων που τον επηρεάζουν από το εξωτερικό του περιβάλλον (Hovardas, 2015). Τα δυνατά σημεία (strength) και οι αδυναμίες (weaknesses) του οργανισμού σχετίζονται με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του οργανισμού ενώ οι ευκαιρίες (opportunities) και οι απειλές (threats) αφορούν παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος (Χαμπούρη-Ιωαννίδου, 2003).



Εικόνα 1: Ανάλυση SOWT ( Πηγή: <http://www.google.com>)

Πιο συγκεκριμένα στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης υπάρχουν οι δυνατότητες και οι αδυναμίες.

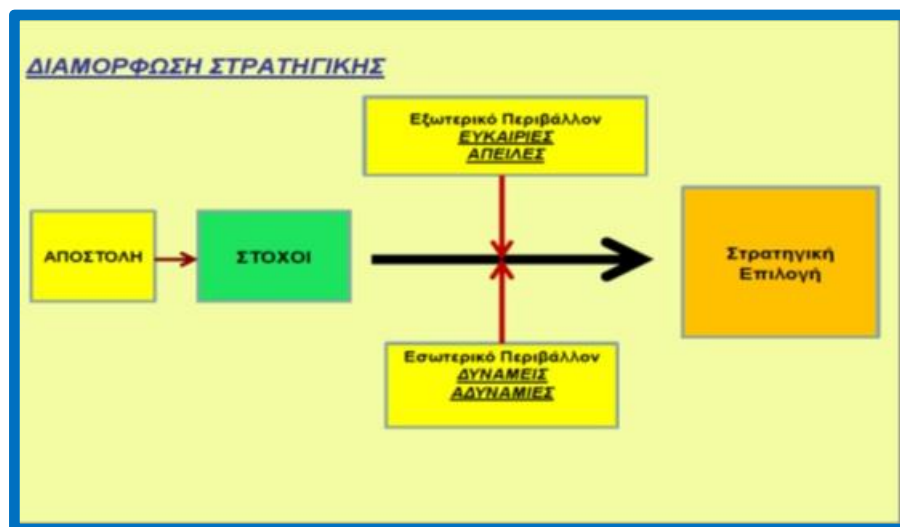
- Με τον όρο δυνατότητες εννοούμε όλα τα πλεονεκτήματα, τις δυνάμεις, τους πόρους, τα χαρακτηριστικά και τις πηγές που μπορεί να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση για να επιτύχει τους στόχους της.
- Με τον αδυναμίες εννοούμε όλα τα σφάλματα, τους περιορισμούς και τις ελλείψεις που εμποδίζουν την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Στο εξωτερικό περιβάλλον υπάρχουν επίσης οι ευκαιρίες και οι απειλές.

- Με τον όρο ευκαιρίες εννοούμε τους εξωτερικούς παράγοντες ή τις καταστάσεις που μπορεί ο οργανισμός να εκμεταλλευτεί για να εκπληρώσει τους στόχους του.

- Με τον όρο απειλές εννοούμε εξωτερικούς παράγοντες ή καταστάσεις ,οι οποίες επηρεάζουν τον οργανισμό με αρνητικό τρόπο κάνοντας πιο δύσκολη την εκπλήρωση της αποστολής του (Bryson & Alston, 2005).

Σκοπός της εφαρμογής του εργαλείου είναι η καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των Δυνατών σημείων, η μετατροπή των Αδύναμων σε Δυνατών, η αξιοποίηση των Ευκαιριών, καθώς και η μετατροπή των Απειλών σε μελλοντικές ευκαιρίες για τον οργανισμό και την επιχείρηση. Για να μπορέσει όμως αυτό το εργαλείο να χρησιμοποιηθεί σωστά, θα πρέπει στην αρχή να έχει γίνει ακριβής προσδιορισμός της αποστολής και του οράματος της σχολικής μονάδας και έπειτα να ακολουθήσει ο σχεδιασμός και η υλοποίηση της στρατηγικής (Σαλμόν, 2016).



Εικόνα 2: Ανάλυση SWOT (Πηγή : Σαλμόν Ι.,2016)

#### 4.4 Ανάλυση SWOT σχολικής μονάδας

Η ανάλυση SWOT δεν αποτελεί βέβαια το πρώτο βήμα του στρατηγικού σχεδιασμού της σχολικής μονάδας προϋπόθεση για το στρατηγικό σχεδιασμό αποτελεί η σαφής διατύπωση των αξιών, του οράματος και του σκοπού του εκπαιδευτικού οργανισμού (Schraeder, 2002 οπ. αναφ στο Μπουρέλου, 2014,σ.188).

Επιτρέπει τη μελέτη των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της σχολικής μονάδας και του ευρύτερου περιβάλλοντός της καθώς την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της μονάδας, τον προσδιορισμό δηλαδή των εσωτερικών και εξωτερικών παραμέτρων οι οποίες επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου της σχολικής μονάδας (Σοφού, 2014).



Σύμφωνα με τον Higgins (Κριεμάδης & Θωμοπούλου, 2012) ως ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της εκπαιδευτικής μονάδας θεωρούμε τη διαδικασία η οποία εξετάζει τις κυριότερες δυνατότητες και αδυναμίες της μονάδας.

Συγκεκριμένα, σε μία σχολική μονάδα **δυνάμεις** θεωρούνται οι εσωτερικές ικανότητες και καταστάσεις της μονάδας, τα θετικά χαρακτηριστικά ή τα επιτεύγματα που οφείλονται στις παρεμβάσεις που έγιναν από την πλευρά του σχολείου. Οι δυνάμεις, σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες, πρέπει να διατηρηθούν και να ενισχυθούν επειδή μπορούν να συμβάλλουν στην απόκτηση στρατηγικού πλεονεκτήματος. Παράδειγμα δυνάμεων της σχολικής μονάδας αποτελεί η φήμη του σχολείου, η γεωγραφική του θέση, η αξιοποίηση των ΤΠΕ (Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών) και οι ικανότητες του προσωπικού (Κριεμάδης & Θωμοπούλου, 2012· Σοφού, 2014).

Ως **αδυναμίες** μίας σχολικής μονάδας νοούνται οι εσωτερικές καταστάσεις και περιορισμοί της μονάδας οι οποίες μπορούν να αποτελέσουν τροχοπέδη στην επίτευξη των στόχων της (Κριεμάδης & Θωμοπούλου, 2012). Πρόκειται δηλαδή για τους παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά τη λειτουργία της μονάδας, δεν επιτρέπουν την πραγματοποίηση των στόχων της και χρειάζεται παρέμβαση από τη μεριά της σχολικής μονάδας για να περιοριστούν ή/ και να εξαλειφθούν (Σοφού, 2014). Ως αδυναμίες μίας σχολικής μονάδας μπορούν να εκληφθούν η έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των μελών της μονάδας, το μη επιμορφωμένο εκπαιδευτικό προσωπικό, η μη σωστή διαχείριση των οικονομικών πόρων κλπ. Η Μπουρέλου (2014) αναφέρει ότι μία από τις βασικές αδυναμίες του εκπαιδευτικού συστήματος της Ελλάδας είναι η μη αξιοποίηση των ΤΠΕ από τους εκπαιδευτικούς λόγω μη εξοικείωσης τους με την ιδέα της αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών ή λόγω της άγνοιας τους για τον τρόπο χειρισμού των ΤΠΕ. Σύμφωνα με τους Γκιζελή, Αγγελάκης, Ιατρού, Μακρίδης, & Τσάλμα (2007) στις αδυναμίες των σχολικών μονάδων συμπεριλαμβάνονται και οι μη επαρκείς υλικοτεχνικές και κτιριακές υποδομές των σχολείων, ενώ σύμφωνα με τους ίδιους, οι υποδομές διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην επίτευξη των στόχων της εκπαίδευσης.

Όσον αφορά την εξωτερική ανάλυση της εκπαιδευτικής μονάδας, αυτή έχει ως σκοπό τον εντοπισμό εκείνων των εξωτερικών παραγόντων οι οποίοι επηρεάζουν την επίδοση της μονάδας δηλαδή των ευκαιριών και απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος που σχετίζονται με την εκπαιδευτική μονάδα (Κριεμάδης & Θωμοπούλου, 2012, Σοφού, 2014).

Ως **ευκαιρίες** θεωρούνται οι καταστάσεις και οι παράγοντες που μπορούν να βοηθήσουν το σχολείο στην επίτευξη ή και υπέρβαση των στόχων του. Για παράδειγμα, η



συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε επιμορφωτικά προγράμματα που διοργανώνει κάποιο πανεπιστήμιο, οι αλλαγές στο αναλυτικό πρόγραμμα μπορούν να θεωρηθούν ως ευκαιρίες για βελτίωση της εκπαιδευτικής ποιότητας. Ειδικά για τη διαρκή βελτίωση και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, η Μπουρέλου (2014) αναφέρει ότι σύμφωνα με ανάλυση SWOT του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, υπάρχουν ικανοί και μάχιμοι εκπαιδευτικοί οι οποίοι αναγνωρίζουν την ανάγκη συνεχούς επιμόρφωσης. Δεχόμενοι ότι το βασικότερο στοιχείο δύναμης των σχολείων είναι το εκπαιδευτικό δυναμικό, αντιλαμβανόμαστε την αξία της επιμόρφωσής (Day, 1993 οπ. αναφ στο Μπουρέλου, 2014, σ. 186) . Στον ελλαδικό χώρο στις ευκαιρίες για τις σχολικές μονάδες θα μπορούσαμε να συμπεριλάβουμε και τα ευρωπαϊκά προγράμματα εκσυγχρονισμού της εκπαίδευσης («Εκπαίδευση και δια Βίου Μάθηση»), τα οποία προωθούν την εφαρμογή καινοτόμων εκπαιδευτικών δράσεων όπως και το αυξανόμενο ενδιαφέρον των γονέων για τη φοίτηση των παιδιών τους στο σχολείο (Μπουρέλου, 2014).

Ως **απειλές** της εκπαιδευτικής μονάδας θεωρούνται οι εξωτερικές καταστάσεις ή παράγοντες που μπορούν να εμποδίσουν την εκπλήρωση των στόχων της μονάδας και για τις οποίες δεν ευθύνεται η μονάδα. Τέτοιες καταστάσεις είναι η έλλειψη επαρκούς προσωπικού, η υποχρηματοδότηση, η νομοθεσία κλπ (Κριεμάδης & Θωμοπούλου, 2012· Σοφού, 2014). Σημειώνεται ότι στην Ελλάδα η οικονομική κρίση των τελευταίων ετών αποτελεί σημαντική απειλή για την εκπαίδευση, επειδή οδηγεί σε μείωση της χρηματοδότησης των σχολικών μονάδων, συγχωνεύσεις και καταργήσεις σχολείων, μείωση των προσλήψεων, μείωση των αποδοχών των εκπαιδευτικών, αύξηση του ωραρίου των εκπαιδευτικών και ελαστικοποίηση των εργασιακών σχέσεων των εκπαιδευτικών (Μπουρέλου, 2014). Τονίζεται ιδιαίτερα ότι η ανασφάλεια που δημιουργείται στους εκπαιδευτικούς λόγω της οικονομικής και εργασιακής κατάστασής τους αναμένεται να οδηγήσει σε περιορισμένη ενεργοποίησή τους, εις βάρος της εκπαίδευσης (Μπουρέλου, 2014). Τέλος, απειλή η οποία διαφαίνεται και οφείλεται στην οικονομική κρίση είναι η πρόωρη εγκατάλειψη του σχολείου από τους μαθητές η οποία δείχνει ότι θα αυξηθεί τα επόμενα χρόνια (Φωτόπουλος, 2013) με αποτέλεσμα το σχολείο να μην εκπληρώνει το σκοπό του που είναι η παροχή εφοδίων στους νέους.

## **B Μέρος : Έρευνα**

### **5<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Μεθοδολογική προσέγγιση**

#### **5.1 Προβληματισμοί-Αναγκαιότητα έρευνας**

Η εκπαίδευση αρχίζει από τη γέννηση (ίσως ακόμα και πριν από τη γέννηση) και συνεχίζεται αδιάλειπτα μέχρι μια προχωρημένη ηλικία... το περιεχόμενο της εκπαίδευσης ποικίλλει ανάλογα με την ηλικία του υποκειμένου, τις ιστορικές και κοινωνικές συνθήκες (UNESCO, 1976). Το αυξανόμενο ενδιαφέρον της ΕΕ για την προσχολική ηλικία συνδέεται με την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων διότι οι μαθησιακές εμπειρίες των πρώτων χρόνων επιδρούν στην εκπαίδευσή τους και οι ελλείψεις που πιθανά παρατηρούνται σε μεγαλύτερη ηλικία είναι δύσκολο να αντιμετωπιστούν με επιτυχία. Επιπλέον, η αναζήτηση ίσων ευκαιριών στην εκπαίδευση στοχεύει στα παιδιά που βρίσκονται σε κίνδυνο για σχολική αποτυχία δίνοντας έμφαση στη συμμετοχή τους σε προγράμματα προσχολικής εκπαίδευσης. Διαφαίνεται ότι τα προγράμματα πρώιμης παρέμβασης λειτουργούν ανταποδοτικά και έχουν μακροχρόνια οφέλη στα άτομα και την κοινωνία (Χριστοδούλου-Γκλιάου, 2011). Συνεπώς, η αναζήτηση ποιοτικών χαρακτηριστικών στην εκπαίδευση, η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και η εφαρμογή ποιοτικών προγραμμάτων θα πρέπει να ξεκινά από την προσχολική αγωγή.

Από την άλλη, η ΔΟΠ αποτελεί μια φιλοσοφία που στοχεύει στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των οργανισμών και των υπηρεσιών τους (Κουτούζης, 1999). Εστιάζει στον άνθρωπο και η εξασφάλιση της ποιότητας αποτελεί υπόθεση όλων των ατόμων που εργάζονται στον εκπαιδευτικό οργανισμό. Απαιτεί την προσπάθεια και τη συμμετοχή όλων, την αποδοχή κοινού οράματος και σκοπών. Την αποτελεσματική ηγεσία που διαμορφώνει κουλτούρα ποιότητας και συνεργασίας ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς, μαθητές και γονείς.

Ο νέος τρόπος σκέψης τοποθετεί στο κέντρο του το παιδί και του δίνει τη δυνατότητα να συμμετέχει στη διαδικασία της μάθησης, να αυτενεργεί, να ανακαλύπτει, να κρίνει και να αξιολογεί ικανοποιώντας τις προσδοκίες του. Καλλιεργεί χαρακτήρα ποιότητας που συνδυάζει τη γνώση, τη πράξη, την κριτική σκέψη, την παρακίνηση. Εφαρμόζοντας τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επιτυγχάνεται η ενδυνάμωση κάθε σχολικής μονάδας, η δημιουργία «σχολείων ποιότητας» (Ζαβλανός, 2003).

Επιπλέον, οι εξελίξεις στο πεδίο της ψυχολογίας, παιδαγωγικής, τεχνολογίας διαμορφώνουν νέες συνθήκες και αυξάνουν τις απαιτήσεις της κοινωνίας για βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών (Ζαβλανός, 2003 · Κουτούζης, 1999).

Επίσης, η οικονομική κρίση των τελευταίων ετών στη χώρα μας επηρέασε την κοινωνία και τους εμπλεκόμενους στην εκπαίδευση εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς (Damme & Karkkainen, 2011). Οι δομικές ελλείψεις που συνδέονται με τις συνθήκες καθημερινής διαβίωσης των παιδιών και οι συναισθηματικές (ανασφάλεια, αγωνία, άγχος, χαμηλή αυτοπεποίθηση) επιδρούν στο συναισθηματικό, συμπεριφοριστικό και ακαδημαϊκό επίπεδο των παιδιών (Drydakis, 2015). Η κατανόηση της κρίσης επηρεάζει τις προτεραιότητες και πρακτικές των εκπαιδευτικών. Κυριαρχεί ο αλληλέγγυος ρόλος του σχολείου για την επίλυση των προβλημάτων και των οικογενειών τους ενώ υστερεί ο επαναπροσδιορισμός των διδακτικών μεθόδων και η εισαγωγή καινοτόμων δράσεων και πρακτικών για τη διαχείριση της κρίσης (Αυγητίδου, και συν., 2016). Η υιοθέτηση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ με μεθόδους και δράσεις προσαρμοσμένες στα παιδιά και τις ανάγκες τους θα βοηθήσει την ανάπτυξή τους και τις καθημερινές πρακτικές των εκπαιδευτικών.

Συνοψίζοντας, αρκετοί μελετητές ασχολήθηκαν με την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στην Πρωτοβάθμια και στη Δευτεροβάθμια, εστιάζοντας σε παράγοντες που αποτελούν προϋποθέσεις εισαγωγής της. Ωστόσο, το συγκεκριμένο μοντέλο διοίκησης δεν έχει ερευνηθεί συστηματικά στο χώρο των Παιδικών Σταθμών. Η διεξαγωγή της έρευνας θα εμπλουτίσει την υπάρχουσα βιβλιογραφία σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών και το βαθμό εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ στους ΠΣ. Τα ευρήματα δύναται να συμπεριληφθούν στο σχεδιασμό ενεργειών για την αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών των ΠΣ. Τα συμπεράσματα και οι προτάσεις αρωγός και έναυσμα για την κινητοποίηση της πολιτείας.

## 5.2 Σκοπός της έρευνας- ερωτήματα

Η ποιοτική προσχολική φροντίδα και αγωγή στον Παιδικό Σταθμό, τον πρώτο φορέα κοινωνικοποίησης του παιδιού σε μια ευάλωτη ηλικία, αποτέλεσε το έναυσμα αυτής της έρευνας. Σκοπός της παρούσας μελέτης, η καταγραφή των απόψεων των προϊσταμένων των ΠΣ ώστε να αναδειχθεί:

- Η γνώση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ και η αναγκαιότητα εφαρμογής της στους παιδικούς σταθμούς.
- Εάν και σε ποιό βαθμό οι πρακτικές που ακολουθούνται στους παιδικούς σταθμούς συνδέονται με τα βασικά χαρακτηριστικά της ΔΟΠ. Δηλαδή, μας ενδιαφέρει να διερευνήσουμε και να καταγράψουμε τις απόψεις των προϊσταμένων για την εφαρ-

μογή των αρχών της ΔΟΠ για θέματα ηγεσίας, εκπαιδευτικού έργου, σχέσεις συνεργασίας, επιμόρφωσης, αξιολόγησης.

- Να εντοπιστούν οι παράγοντες που συντελούν στην ικανοποίηση των προϊσταμένων από την εργασία τους.
- Να διατυπωθούν προτάσεις που θα συμβάλλουν στη βελτίωση των διαδικασιών φροντίδας και εκπαίδευσης στους παιδικούς σταθμούς.

Επιλέχθηκε η μέθοδος της ποιοτικής έρευνας μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων και δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο για τις προϊστάμενες των παιδικών σταθμών.

Τα ερωτηματολόγια περιλαμβάνουν, αρχικά, πληροφοριακά στοιχεία για τις ερωτώμενες όπως : το προφίλ και το επίπεδο εκπαίδευσης τους.

Στη συνέχεια, καταγράφουν τις απόψεις τους στα παρακάτω πεδία:

- A. Γνώσεις προϊσταμένων σχετικά με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και αναγκαιότητα εφαρμογής της στους ΠΣ.
- B. Εφαρμογή διαδικασιών Δ.Ο.Π. στους ΠΣ που εργάζονται.
- Γ. Απόψεις προϊσταμένων σχετικά με την ηγεσία και με το ποιός πρέπει να είναι ο σύγχρονος ρόλος μιας διευθύντριας ΠΣ στην παρούσα συγκυρία.
- Δ. Απόψεις προϊσταμένων σχετικά με την διαχείριση των μαθητών και της μάθησης με στόχο την επίτευξη της ποιότητας.
- Ε. Απόψεις προϊσταμένων σχετικά με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας και κατά πόσο συμβάλουν καθεμιά στην επίτευξη ποιότητας στον ΠΣ.
- ΣΤ. Απόψεις προϊσταμένων σχετικά με το ρόλο των γονέων και άλλων συνεργαζόμενων με το σχολείο φορέων αναφορικά με την συμβολή τους στην επίτευξη Ποιότητας στον ΠΣ.
- Z. Απόψεις προϊσταμένων σχετικά με την κατανομή του ημερήσιου χρόνου έργου της διεύθυνσης του ΠΣ και ικανοποίησή τους από την εργασία τους.
- Η. Προτάσεις προϊσταμένων για την βελτίωση των αποτελεσμάτων των παιδικών σταθμών.

Τα ερωτηματολόγια σε πλήρη μορφή βρίσκονται στο Παράρτημα Α της εργασίας μας.

### 5.3 Μεθοδολογία της έρευνας

Η προσέγγιση που ακολουθείται στην παρακάτω εμπειρική έρευνα είναι αυτή της ποιοτικής μεθοδολογίας, εφόσον, σύμφωνα με τον σκοπό και τα ερευνητικά ερωτήματα που

προαναφέρθηκαν, στοχεύουμε να διερευνήσουμε και να ερμηνεύσουμε μέσα από τις απόψεις, τις εμπειρίες και τα λόγια των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών τις επιμορφωτικές τους ανάγκες στη διαπολιτισμική εκπαίδευση. Σύμφωνα με τον Creswell (2011), η ποιοτική ερευνητική προσέγγιση εστιάζει στις απόψεις των συμμετεχόντων, ο ερευνητής λειτουργεί ως μέσο συγκέντρωσης δεδομένων και ο σχεδιασμός κατά τη διάρκεια της ερευνητικής διαδικασίας είναι εξελισσόμενος, ώστε να δημιουργούνται πολλαπλές προοπτικές. Κύρια επιδίωξη της ποιοτικής έρευνας είναι η διερεύνηση των απόψεων του ερευνώμενου πληθυσμού, εστιάζοντας στις οπτικές γωνίες κάτω από το πρίσμα των οποίων τα άτομα βιώνουν, αντιλαμβάνονται και αισθάνονται τα όσα συμβαίνουν γύρω τους (Bird, Hammersley, Gomm, & Woods, 1999).

Βασικός παράγοντας, επίσης, της ποιοτικής έρευνας είναι η δυνατότητα ευελιξίας και ελευθερίας που δίνει στον ερευνητή να μεταβάλλει το σκοπό και τα ερωτήματα της έρευνάς του αναφορικά με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων και τα ερευνητικά του ευρήματα που θα προκύψουν από αυτές. Η ποιοτική έρευνα, λοιπόν, είναι μια αναφυόμενη, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Creswell (2011), δυναμική διαδικασία, που βασίζεται σε έναν εξελισσόμενο σχεδιασμό που δίνει το δικαίωμα και τη δυνατότητα στον ερευνητή να αλλάξει ή να ανασκευάσει το σκοπό και τα ερωτήματά του ανάλογα την ανατροφοδότηση και τις απαντήσεις που λαμβάνει από τους συμμετέχοντες.

## 5.4 Ερευνητικό εργαλείο

Για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε ένα μεθοδολογικό εργαλείο, ο τύπος της ημιδομημένης συνέντευξης σε βάθος.

### 5.4.1 Το εργαλείο συλλογής των ερευνητικών δεδομένων

Ως ερευνητικό εργαλείο για την συγκέντρωση στοιχείων επιλέγεται η ημιδομημένη συνέντευξη, η οποία, αν και έχει προκαθορισμένες ερωτήσεις, δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να μπορεί να τροποποιήσει τις ερωτήσεις του ή να δώσει εξηγήσεις (Robson, 2010). Η συνέντευξη βοηθά να ερευνηθούν εναργέστερα τα στοιχεία των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των στάσεων των εκπαιδευτικών, να καταγραφούν τα βιώματα και οι αντιλήψεις τους πάνω στο εξεταζόμενο θέμα.

Η τεχνική της συνέντευξης στηρίζεται στην αμεσότητα, στην ελεύθερη και ανοικτή επικοινωνία του ερευνητή – συνεντευξιαστή με τους συμμετέχοντες. Επίσης, ως ερευνητικό εργαλείο παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα, επειδή παρέχει την ευκαιρία της διευκρίνισης ή της συμπλήρωσης κάποιων μη ικανοποιητικών απαντήσεων, δίνοντας τη δυ-

νατότητα επιπλέον ερωτήσεων για εμπάθυνση, όπου ήταν αδιευκρίνιστα όσα ειπώθηκαν (Κερδάκα, 2008). Συνεπώς, χαρακτηρίζεται από ευελιξία, συμβάλλοντας έτσι στο να επιτευχθεί η ερευνητική διαδικασία και να καταγραφεί η υπάρχουσα κατάσταση, όπως την βιώνουν και την αξιολογούν οι εκπαιδευτικοί.

Η συνέντευξη αποτελεί πολύ συνηθισμένη τεχνική συλλογής δεδομένων σε μια ποιοτική έρευνα (Robson, 2010). Σύμφωνα μάλιστα με την Κερδάκα (2008) εκτιμάται ότι το 90% των κοινωνικών ερευνών χρησιμοποιούν με κάποιο τρόπο ως ερευνητικό εργαλείο τη συνέντευξη, για να συλλέξουν τα δεδομένα τους ή ένα μέρος αυτών. Ενώ, στο χώρο της εκπαίδευσης ο Γραίκος (2014) αναφέρει σχετικά με την αξιολόγηση των επιμορφωτικών πρακτικών ότι πρέπει να βασίζεται σε ποιοτικές περισσότερο μεθοδολογίες παρά σε ποσοτικές, γιατί οι εκπαιδευτικοί έχουν κουραστεί να συμπληρώνουν δομημένα ερωτηματολόγια, στα οποία πρέπει να απαντήσουν σε σειραϊκού τύπου οργανωμένες ερωτήσεις. Αντίθετα, ποιοτικές μεθοδολογίες, όπως η τεχνική της συνέντευξης που αξιοποιούν την ενεργητική τους συμμετοχή και τους δίνουν τη δυνατότητα να εκφράσουν την άποψή τους σε ένα κλίμα διαλόγου και εμπιστοσύνης, δημιουργούν μια διάθεση αναστοχασμού για το ρόλο τους και μπορούν να προσφέρουν σημαντικά στοιχεία στην έρευνα.

Στην παρούσα εργασία για την πραγματοποίηση των 10 συνεντεύξεων συντάχθηκε από την ερευνήτρια, πέρα από τον οδηγό συνέντευξης, και ένα πρωτόκολλο συνέντευξης, καθώς και ένα έντυπο συναίνεσης του συνεντευξιαζόμενου που συμπληρωνόταν, πριν την έναρξη της ερευνητικής διαδικασίας.

Η ερευνήτρια, πριν την έναρξη των συνεντεύξεων πραγματοποίησε δύο συνεντεύξεις πιλοτικής μορφής, κυρίως για να εξοικειωθεί τόσο με τη όλη διαδικασία της λήψης μιας συνέντευξης, όσο και να ελέγξει το βαθμό κατανόησης των ερωτήσεων του οδηγού της συνέντευξης. Επίσης, οι πιλοτικές συνεντεύξεις συνέβαλαν και με την εξοικείωσή της και με τη χρήση της συσκευής ηχογράφησης. Μετά την ολοκλήρωση των πιλοτικών συνεντεύξεων, η ερευνήτρια έκανε μικρής έκτασης αλλαγές και διορθώσεις στη διατύπωση κάποιων ερωτήσεων.

## 5.5 Δείγμα της έρευνας

Η ποιότητα μιας ερευνητικής εργασίας ενισχύεται ή αποδυναμώνεται όχι μόνο από την καταλληλότητα της μεθοδολογίας και των ερευνητικών εργαλείων, αλλά και από τη σωστή επιλογή του δείγματος (Cohen, Manion, & Morrison, 2008).

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν δέκα (10) γυναίκες εκπαιδευτικοί εργαζόμενες στην προσχολική εκπαίδευση, που κατά την περίοδο υλοποίησης της έρευνας κατείχαν θέσεις προϊσταμένων και έγινε προσπάθεια να πληρούν τα απαραίτητα χαρακτηριστικά, δηλαδή να υπηρετούν στην προσχολική εκπαίδευση και να έχουν εμπειρία σε θέση προϊσταμένης για τουλάχιστον ένα χρόνο, ώστε να είναι σε θέση να προσφέρουν πλούτο πληροφοριών και να συντελέσουν στη βαθύτερη κατανόηση του υπό εξέταση φαινομένου (Creswell, 2011). Αξιοποιήθηκε η σκόπιμη δειγματοληψία, η οποία «μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να επιλεγούν τα άτομα που θα περιληφθούν σε ένα πολύ μικρό δείγμα με σκοπό να αυξηθεί η αξιοπιστία του δείγματος... και όχι η αντιπροσωπευτικότητα και η γενίκευση» (Ίσαρη & Πουρκός, 2015, σ. 78) .

## 5.6 Ηθική και δεοντολογία της έρευνας

Ο όρος «δεοντολογία» εμπεριέχει ένα σύνολο κανόνων, οι οποίοι ρυθμίζουν τη σχέση των ερευνητών με όλους τους εμπλεκόμενους στην έρευνα (Hopf, 2004, οπ. αναφ. στο Ίσαρη & Πουρκός, 2015, σ. 83) και δίνουν έμφαση στο πώς θα πρέπει να αντιμετωπίζονται τα άτομα που συμμετέχουν στην έρευνα από τους ερευνητές (Τραϊανου, 2014, οπ. αναφ. στο Ίσαρη & Πουρκός, 2015, σ.83). Μερικές φορές οι όροι «δεοντολογία» και «ηθική» διαχωρίζονται. Παρόλο που και οι δύο ασχολούνται με το τι είναι καλό ή κακό, σωστό ή λάθος, η δεοντολογία συνήθως θεωρείται ότι αναφέρεται σε γενικές αρχές περί του τι πρέπει κάποιος να κάνει, ενώ η ηθική θεωρείται συνήθως ότι αναφέρεται στο εάν μια συγκεκριμένη πράξη είναι συνεπής με την αποδεκτή έννοια του σωστού ή του λάθους ή όχι (Robson, 2010).

Οι βασικές αρχές που διέπουν τόσο την ποσοτική όσο και την ποιοτική έρευνα είναι ουσιαστικά οι ίδιες. Εντούτοις, λόγω της ιδιαίτερης φύσης της ποιοτικής έρευνας κάποιες διαστάσεις των αρχών δεοντολογίας διαφοροποιούνται ή αποκτούν άλλο νόημα στο πλαίσιο της συγκεκριμένης προσέγγισης (Howitt, 2010· Willig, 2008, οπ. αναφ. στο Ίσαρη & Πουρκός, 2015, σ. 83)

Πιο συγκεκριμένα, επισημαίνονται ορισμένα χαρακτηριστικά και πρακτικές της ποιοτικής έρευνας που αποτελούν ιδιαίτερη πρόκληση όσον αφορά σε ζητήματα δεοντολογίας

- Οι συμμετέχοντες αντιμετωπίζονται ως πρόσωπα στην ολότητά τους και τα ψυχικά φαινόμενα δεν εξετάζονται ως διακριτές, αποσπασμένες μεταβλητές. Επίσης, τα άτομα δεν γίνονται αντιληπτά σαν «αντικείμενα» ή «υποκείμενα» από τα οποία με



τις κατάλληλες τεχνικές συλλέγουμε χρήσιμα δεδομένα (Howitt, 2010, οπ. αναφ. στο Ίσαρη & Πουρκός, 2015, σ. 84)

- Στην ποιοτική έρευνα, το πλαίσιο στο οποίο διαβιούν και λειτουργούν οι συμμετέχοντες διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο, τόσο κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της έρευνας γεγονός που θέτει την όλη διαδικασία ανοιχτή σε πολλά ενδεχόμενα και απρόοπτα, όσο και κατά την ανάλυση των δεδομένων, στοιχείο που επίσης μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την ανωνυμία των ατόμων που έλαβαν μέρος στην έρευνα (Τραϊανου, 2014, οπ. αναφ. στο Ίσαρη & Πουρκός, 2015, σ. 84).
- Ο ερευνητικός σχεδιασμός είναι ευέλικτος και ανοιχτός σε αλλαγές και τροποποιήσεις, υπό το πρίσμα των αναδυόμενων ευρημάτων. Υπό αυτή την έννοια, και ο σχεδιασμός για ζητήματα που άπτονται της δεοντολογίας δεν είναι δυνατόν να καθοριστεί εκ των προτέρων. Αντιθέτως, ο ερευνητής οφείλει να βρίσκεται συνεχώς σε εγρήγορση για την αντιμετώπιση νέων ηθικών διλημάτων και προκλήσεων κατά την ερευνητική διαδικασία (Τραϊανου, 2014, οπ. αναφ. στο Ίσαρη & Πουρκός, 2015, σ. 84).

Στη συνέχεια, θα επιχειρηθεί η αναφορά σε τέσσερις ορίζουσες της δεοντολογικής συμπεριφοράς του ερευνητή, οι οποίες ίσως δύνανται να επιφέρουν την ισορροπία μεταξύ των δύο προαναφερθέντων δικαιωμάτων, που συγκροτούν το δεοντολογικό δίλημμα. Η πρώτη σχετίζεται με το σεβασμό, που πρέπει να δείχνει ο ερευνητής στο δικαίωμα του συμμετέχοντα για ιδιωτικότητα, η οποία συνίσταται από τρεις διαφορετικές όψεις: α) τον ευαίσθητο χαρακτήρα των πληροφοριών, που παρέχονται, β) το σκηνικό, που παρατηρείται και γ) τη δημοσιοποίηση των πληροφοριών. Η δεύτερη αφορά την ουσιαστική υποχρέωση των ερευνητών να προστατευτεί η ανωνυμία των συμμετεχόντων, με τέτοιο τρόπο που οι συλλεγόμενες πληροφορίες να μην οδηγούν με κανέναν τρόπο στην αποκάλυψη της ταυτότητας των ερευνητικών υποκειμένων. Η τρίτη συνδέεται με την υπόσχεση για εμπιστευτικότητα, με την οποία οι ερευνητές αν και γνωρίζουν ποιος παρέχει τις πληροφορίες, υπόσχονται πως σε καμία περίπτωση δε θα κάνουν δημοσίως γνωστή τη συσχέτιση μεταξύ προσώπων και συγκεκριμένων δεδομένων. Η τέταρτη συνιστά αποκλίνουσα συμπεριφορά, την οποία ο ερευνητής καλείται να αποφεύγει και αναφέρεται στην εν γνώση του ερευνητή απόκρυψη του αληθινού σκοπού και των συνθηκών της έρευνας (Cohen, Manion, & Morrison, 2008).

Στη συγκεκριμένη εργασία, επιχειρήθηκε στο μέγιστο βαθμό η τήρηση των κανόνων ηθικής και δεοντολογίας. Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχουσες διατήρησαν την ανωνυμία τους. Κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων ζητήθηκε μόνο το μικρό όνομα των



συμμετεχόντων, και ακόμη και όταν κάποιος ανέφερε το επίθετό του, η ερευνήτρια δεν το κατέγραφε στην απομαγνητοφώνηση. Επίσης οι συμμετέχουσες είναι καταγεγραμμένες στην ανάλυση με κωδικούς, «Σ» αύξοντα αριθμό. Στην έναρξη της κάθε συνέντευξης, επίσης, η ερευνήτρια ενημέρωνε τις συμμετέχουσες σχετικά με το θέμα, τον λόγο και τον σκοπό της έρευνας, καθώς και την ιδιότητά της, έδωσε την ελευθερία στους/στις συμμετέχουσες να συναινέσουν ή όχι για την παροχή πληροφοριών, την ηχητική καταγραφή της συνέντευξης, όπως επίσης και την πρόσβαση στα αποτελέσματα της έρευνας (Ιωσηφίδης, 2008). Τα παραπάνω τηρήθηκαν, τόσο κατά την κυρία έρευνα, όσο και κατά την πιλοτική.

### 5.7 Εγκυρότητα και αξιοπιστία της έρευνας

Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα μιας έρευνας είναι τα βασικά θέματα που απασχολούν τους ερευνητές. Η εγκυρότητα της συνέντευξης υπονομεύεται από διάφορους παράγοντες, όπως η συμπεριφορά του ερευνητή, η τυχόν μεροληψία του, οι προσδοκίες του, ο επηρεασμός των ερωτώμενων, κίνδυνοι που έγινε προσπάθεια να αποφευχθούν στην παρούσα έρευνα. Ελλοχεύει επίσης, ο κίνδυνος της παρερμηνείας των απαντήσεων. Η αξιοπιστία εξασφαλίστηκε με την ακριβή αναπαραγωγή των αντιλήψεων και απόψεων των ερωτώμενων μέσα από την πιστή απομαγνητοφώνηση τους και ακολούθησε ο έλεγχος (member checks) του κειμένου της απομαγνητοφώνησης από την κάθε συνεντευξιαζόμενη (Cohen, Manion, & Morrison, 2008· Ίσαρη & Πουρκός, 2015).

Επιπλέον, η αξιοπιστία και η εγκυρότητα εξασφαλίστηκε τηρώντας τα γενικά στάδια, από τα οποία περνά η έρευνα με τις συνεντεύξεις από την αρχή μέχρι και την ολοκλήρωση της. Για αυτό ακολουθήσαμε τα βήματα της ποιοτικής έρευνας που αναφέρονται στη βιβλιογραφία και τα εφαρμόσαμε. Τέθηκε το ερευνητικό πρόβλημα, έγινε ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, έγινε συλλογή και ανάλυση των δεδομένων, συζήτηση των συμπερασμάτων και ακολούθησε η συγγραφή της εργασίας (Ιωσηφίδης, 2008).

### 5.8 Διεξαγωγή έρευνας

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν στο χώρο που επέλεξαν οι προϊστάμενες των παιδικών σταθμών, άλλες σε ιδιωτικό χώρο και άλλες στο χώρο εργασίας, τους μήνες Σεπτέμβριο και Οκτώβριο του 2019. Αρχικά, σε όλες τις συνεντευξιαζόμενες αναλύθηκαν διεξοδικά ο σκοπός και το πλαίσιο διεξαγωγής της έρευνας. Δόθηκαν οι απαραίτητες διαβεβαιώσεις για θέματα ηθικής και δεοντολογίας και την τήρηση της ανωνυμίας τους. Η ερευνήτρια προσπάθησε να καλλιεργήσει ένα ευχάριστο περιβάλλον για την διεξαγωγή των συνεντεύξεων. Πολύ σημαντικός παράγοντας επίσης, αποδείχθηκε η καλή διάθεση και η

πρόθυμη ανταπόκριση των υποκειμένων να πάρουν μέρος στην έρευνα, γεγονός που οδήγησε στη δημιουργία θετικού κλίματος κατά τη διάρκεια των συναντήσεων.

Επόμενο στάδιο αποτελεί η απομαγνητοφώνηση του υλικού που συλλέχθηκε. Κάθε ηχητικό αρχείο, μετά από προσεκτική ακρόαση αποδόθηκε σε γραπτό λόγο, με τη μέγιστη δυνατή ακρίβεια. Στη διαδικασία αυτή βοήθησε τα μέγιστα το δωρεάν διαδικτυακό εργαλείο για τη διευκόλυνση της απομαγνητοφώνησης <http://otranscribe.com/>, το οποίο παρέχει τη δυνατότητα άμεσης πληκτρολόγησης των όσων ακούγονται από το ηχητικό δεδομένο που συνυπάρχει ταυτόχρονα στο ίδιο περιβάλλον κι επιτρέπει την παύση, επιστροφή και γρήγορη προώθηση του ήχου χωρίς την απομάκρυνση των δακτύλων από το πληκτρολόγιο. Σημειώνεται ότι απαιτήθηκε αρκετός χρόνος για τις απομαγνητοφωνήσεις και έγινε προσπάθεια να τηρηθούν τα χρονοδιαγράμματα διεξαγωγής της έρευνας.

### 5.9 Δυσκολίες και περιορισμοί της έρευνας

Κατά τη διάρκεια της ερευνητικής διαδικασίας προέκυψε μία μόνο δυσκολία και η οποία σχετίζεται με την έλλειψη εμπειρίας κάποιων συμμετεχόντων σε προηγούμενη έρευνα, έτσι ώστε να εκφράζουν μία επιφύλαξη και διστακτικότητα να παραχωρήσουν συνέντευξη κυρίως λόγω της ηχογράφησης της. Είναι αλήθεια ότι το γεγονός αυτό δημιουργούσε σε κάποιους μία έκδηλη ανασφάλεια και άγχος στην αρχή της συνέντευξης, τα οποία, όμως, γρήγορα τα ξεπερνούσαν κατά τη ροή της συνέντευξης. Επίσης, συνέβαλε σε αυτό και ότι η ερευνήτρια τους εξήγησε την διαδικασία της έρευνας, τόσο προφορικά, πριν την έναρξη της συνέντευξης, όσο και με το έγγραφο πρωτόκολλο της συνέντευξης, καθώς και με το έντυπο συναίνεσης που τους δόθηκε και με το οποίο εγγυήθηκε και εγγράφως την ανωνυμία τους. Ωστόσο, όπως αναφέρει και ο Μάγος (2005), η διστακτικότητα αυτή οφείλεται κυρίως στην μη εξοικείωση με τις ερευνητικές διαδικασίες και τη σύνδεση της συνέντευξης με την αξιολόγηση.

Ένας βασικός περιορισμός της έρευνάς μας, προέρχεται από τον ποιοτικό χαρακτήρα της έρευνας, που δεν μας επιτρέπει να γενικεύσουμε τα αποτελέσματα σε ολόκληρο τον πληθυσμό των εκπαιδευτικών ειδικής αγωγής πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Επιπλέον, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στα ερωτήματα της συνέντευξης είναι υποκειμενικές και δεν μπορούν να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικές.

## 6<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Αποτελέσματα της Έρευνας

Στη συνέχεια παρουσιάζονται και αναλύονται τα ευρήματα που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις των προϊσταμένων των παιδικών σταθμών που συμμετείχαν στην ερευνητική διαδικασία. Για την παρουσίαση των ευρημάτων που εξήχθησαν από την ανάλυση του περιεχομένου των συνεντεύξεων, χρησιμοποιείται η μέθοδος της αναφοράς, της αφηγηματικής δηλαδή συζήτησης, προκειμένου να παρουσιαστούν τα κυριότερα ευρήματα που σχετίζονται με τα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία τέθηκαν αρχικά προς διερεύνηση. Κατά την καταγραφή της αναφοράς παρατίθενται συχνά αυτούσια αποσπάσματα από τα δεδομένα των απομαγνητοφωνημένων συνεντεύξεων, εφόσον σύμφωνα με το Creswell (2011), τα αποσπάσματα αυτά μπορούν να αποδώσουν αισθήματα και τρόπους με τους οποίους οι άνθρωποι μιλούν για τις εμπειρίες τους.

Αρχικά παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία με τα ατομικά στοιχεία των ερωτώμενων εκπαιδευτικών του δείγματος και στη συνέχεια παρατίθενται τα ερευνητικά δεδομένα.

Επίσης, για πρακτικούς λόγους, αλλά και για λόγους σεβασμού των προσωπικών δεδομένων των συμμετεχόντων και της ανωνυμίας τους, δεν αναφέρονται καθόλου τα ονόματά τους, καθώς έγινε κωδικοποίηση των συνεντεύξεων με τον εξής τρόπο: 1η συνέντευξη = Σ1, 2η συνέντευξη = Σ2, 3η συνέντευξη Σ3 κ.ο.κ.

### 6.1 Δημογραφικά στοιχεία και χαρακτηριστικά

Στην έρευνα συμμετείχαν δέκα προϊστάμενες από ισάριθμους παιδικούς σταθμούς που είναι κατανεμημένοι σε διάφορους δήμους στο νομό Αττικής. Οι προϊστάμενες ήταν όλες γυναίκες σε ποσοστό 100% , στοιχείο που αναδεικνύει ότι η στελέχωση του εκπαιδευτικού προσωπικού στην προσχολική εκπαίδευση εξακολουθεί να είναι καθαρά γυναικεία υπόθεση (βλέπε πίνακα 1, και πίνακα 2 στο Παράρτημα Β).

Στην έρευνα συμμετείχαν διαφορετικές ηλικιακές ομάδες με το μεγαλύτερο ποσοστό 60% να ανευρίσκεται στην ηλικιακή ομάδα των 46-55 ετών και να ακολουθεί με ποσοστό 30% η ηλικιακή ομάδα των 55+ ετών, στοιχείο που αναδεικνύει ότι οι υπηρετούντες εκπαιδευτικοί έχουν αρκετά χρόνια προϋπηρεσίας και συνακόλουθα αρκετή εμπειρία για την σχολική πραγματικότητα που τις περιβάλλει. Ακόμα, το παραπάνω στοιχείο μπορεί να συνδεθεί με την ανανέωση του εκπαιδευτικού προσωπικού και την υπάρχουσα στασιμότητα στις προσλήψεις εκπαιδευτικών (βλέπε πίνακα 3 στο Παράρτημα Β).

Ποσοστό 20% των συμμετεχουσών έχουν ειδικότητα νηπιαγωγού και έχουν αποφοιτήσει από ΑΕΙ ενώ ποσοστό 80% είναι βρεφονηπιοκόμοι και έχουν αποφοιτήσει από ΤΕΙ (βλέπε πίνακα 4 στο Παράρτημα Β). Συνεπώς, η αρχική εκπαίδευση ποικίλλει και αυτό πιθανότατα επηρεάζει τις αντιλήψεις τους σχετικά με την εκπαιδευτική διαδικασία, τον τρόπο διοίκησης, την ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Άλλωστε, αυτό αναφέρεται και στη βιβλιογραφία όπου η βασική εκπαίδευση συμπληρώνει και προσδιορίζει την άσκηση του παιδαγωγικού έργου (Μαυρογιώργος, 1999).

Ως προς την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχουσών όλες οι προϊστάμενες είναι έγγαμες (βλέπε πίνακα 5 στο Παράρτημα Β).

Ως προς τις σπουδές των συμμετεχόντων προϊσταμένων ένα ποσοστό 80% δεν έχει κάνει άλλες σπουδές πέραν των βασικών για την πρόσληψη του στην εκπαίδευση, ένα ποσοστό 10% του δείγματος έχει λάβει μεταπτυχιακό τίτλο ενώ σε ένα ποσοστό 10% ευρίσκεται σε εξέλιξη η λήψη του (βλέπε πίνακα 6 στο Παράρτημα Β). Με βάση τα στοιχεία αυτά φαίνεται ότι οι προϊστάμενες έχουν περίπου τα ίδια πτυχία / προσόντα με τις υπόλοιπες εκπαιδευτικούς της προσχολικής αγωγής, εύρημα κοινό με την εμπειρική έρευνα της Νεραντζίδου (2017). Επιπλέον παρατηρείτε αναντιστοιχία μεταξύ των σύγχρονων απαιτήσεων των σχολείων και των προσόντων των διευθυντριών, εύρημα κοινό με την έρευνα του Αναστασίου (2014) και τα αναγραφόμενα στην βιβλιογραφία της Αργυροπούλου (2007).

Ένα ποσοστό 60% του δείγματος έχει προϋπηρεσία στην εκπαίδευση από 21 έως 30 ενώ το υπόλοιπο 40% του δείγματος από 11 έως 20 έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση (βλ. Πίνακα 7. Παράρτημα Β).

Όσον αφορά τις ξένες γλώσσες ένα ποσοστό 90% των συμμετεχουσών γνωρίζουν μία τουλάχιστον ξένη γλώσσα κυρίως αγγλικά, ένα ποσοστό 20% γνωρίζουν δύο ξένες γλώσσες, ενώ ένα ποσοστό 10% γνωρίζει τρεις ξένες γλώσσες. (βλ. Πίνακα 8. Παράρτημα Β).

Ακόμα, όλες οι εκπαιδευτικοί του δείγματος έχουν γνώση στη χρήση Η/Υ στοιχείο που αναδεικνύει ότι η επιμόρφωση στις Τ.Π.Ε που έχει σχεδιασθεί και υλοποιηθεί κεντρικά (φορέας Παιδαγωγικό Ινστιτούτο) έχει τύχει ευρείας αποδοχής από τον εκπαιδευτικό κλάδο, που έχει τη δυνατότητα να το εισάγει και αξιοποιήσει στην καθημερινή εκπαιδευτική διαδικασία (βλέπε πίνακα 9 στο Παράρτημα Β).

Ένας συνοπτικός πίνακας των αναφερθέντων δημογραφικών στοιχείων που σχετίζεται με την υπηρεσιακή κατάσταση του δείγματος και περιλαμβάνει τα έτη προϋπηρε-

σίας στην προσχολική εκπαίδευση εκάστης ερωτώμενης προϊσταμένης, τα χρόνια ως προϊσταμένη στον παιδικό σταθμό καθώς και πριν πόσα χρόνια αποκτήθηκε το πτυχίο.

**Πίνακας 6-1.** Συνοπτικός πίνακας των αναφερθέντων δημογραφικών στοιχείων που σχετίζεται με την υπηρεσιακή κατάσταση του δείγματος

Προϊστά- μενες	Πριν πόσα χρόνια απο- κτήσατε πτυχίο	Χρόνια υπηρε- σίας στην προ- σχολική εκπαί- δευση	Χρόνια ως προϊσταμένη σε παιδικό σταθμό
Σ1	23	16	8
Σ2	28	21	10
Σ3	30	22	11
Σ4	33	24	15
Σ5	19	13	3
Σ6	34	26	12
Σ7	24	18	10
Σ8	34	27	15
Σ9	27	19	6
Σ10	32	22	10

Όπως φαίνεται και στον παραπάνω πίνακα, η απόσταση μεταξύ των χρόνων που έχουν περάσει από την κτήση του βασικού τίτλου σπουδών των εκπαιδευτικών αυτά κυμαίνονται από δέκα εννέα χρόνια, στην νεότερη εκπαιδευτικό μέχρι και τριάντα τέσσερα χρόνια στην μεγαλύτερη, ενώ η εργασιακή τους απασχόληση στη δημόσια εκπαίδευση κυμαίνεται από δέκα τρία έως είκοσι επτά χρόνια. Το στοιχείο αυτό καταδεικνύει ότι για τους περισσότερους εκπαιδευτικούς της προσχολικής εκπαίδευσης μεσολαβεί συνήθως μεγάλο χρονικό διάστημα από τη λήψη πτυχίου μέχρι το διορισμό τους. Επιπλέον, παρατηρούμε ότι το χρονικό διάστημα που χρειάζεται μια εκπαιδευτικός της προσχολικής αγω-

γής από την στιγμή του διορισμού έως ότου γίνει προϊσταμένη κυμαίνεται από οχτώ έως δέκα τέσσερα έτη.

## 6.2 Παρουσίαση και ανάλυση ευρημάτων ποιοτικής έρευνας

Τα ερευνητικά δεδομένα, όπως αυτά αποτυπώθηκαν στη διάρκεια των συνεντεύξεων ανά διερευνώμενο άξονα παρουσιάζονται και αναλύονται στη συνέχεια. Επίσης θα γίνει προσπάθεια να συνδεθούν τα πρωτογενή ερευνητικά ευρήματα με άλλες έρευνες, τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και αρθρογραφία.

### **Α' άξονας : Γνώσεις προϊσταμένων σχετικά με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και αναγκαιότητα εφαρμογής της στους ΠΣ**

Σχετικά με την γνώση των αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας παρότι στο ερωτηματολόγιο που επιδόθηκε κατά την διάρκεια της συνέντευξης και στα αρχικά σχόλια του πρωτοκόλλου δίνονται εισαγωγικές πληροφορίες για την φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. οι περισσότερες προϊστάμενες δεν γνώριζαν τη ΔΟΠ ως μια σύγχρονη μορφή διοίκησης, γνώσεις για αυτήν έχουν μόνο τρεις (Σ1,Σ5,Σ7) εκπαιδευτικοί λόγω της συμμετοχής τους σε επιμορφωτικά σεμινάρια και λόγω των μεταπτυχιακών σπουδών τους, εύρημα κοινό, με τις έρευνες των Αθανασοπούλου (2018) και Κολτσάκη (2008). Παρόμοια στοιχεία ανευρίσκονται και στην έρευνα της Δαμαλά (2018) στην οποία έλαβαν μέρος 157 από τους 1380 εκπαιδευτικούς που υπηρετούν σε σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Σερρών, δηλαδή ποσοστό 11%. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας ο βαθμός γνώσης και κατανόησης των εκπαιδευτικών αναφορικά με τη ΔΟΠ, βρίσκεται σε αρκετά χαμηλά επίπεδα, καθώς ένας στους τρεις δηλώνει ότι δεν γνωρίζει τις αρχές της ενώ οι μισοί δήλωσαν ότι δεν είναι ενημερωμένοι σε γενικότερα θέματα ποιότητας στην εκπαίδευση.

Όσον αφορά την εφαρμογή αρχών της φιλοσοφίας Δ.Ο.Π για την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας, σχεδόν το σύνολο του δείγματος απαντά θετικά με δύο μόνο προϊστάμενες (Σ2,Σ4) να θέτουν προϋποθέσεις για την εφαρμογή της, εύρημα παρόμοιο, με την εμπειρική έρευνα της Πούλλου (2018) που πραγματοποιήθηκε σε δέκα πέντε δημόσια νηπιαγωγεία του Νομού Κορινθίας.

Η εισαγωγή και εφαρμογή αρχών της φιλοσοφίας Δ.Ο.Π στη σχολική μονάδα, κρίνεται απαραίτητη από τις ίδιες τις προϊστάμενες των παιδικών σταθμών, που ακόμα και στις περιπτώσεις που δεν τη γνωρίζουν θεωρούν ότι η υιοθέτηση κάποιων αρχών της θα μπορούσε να βελτιώσει την ποιότητα και την επικρατούσα κουλτούρα της μονάδας- αφού

πρόκειται ουσιαστικά για τη διαχείριση της βελτίωσης της αποδοτικότητας- όπως τονίζεται και από τα αναγραφόμενα στην βιβλιογραφία (Ζαβλανός, 2003 ·Κατσαρός, 2008· Μπρίνια, 2008).

### **Β΄ άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την εφαρμογή διαδικασιών Δ.Ο.Π. στους ΠΣ που εργάζονται**

Όσον αφορά το όραμα, αυτό είναι ασαφές, δεν έχει μεσοπρόθεσμο ή και μακροπρόθεσμο ορίζοντα και εξαντλείται κατά βάση στην ύπαρξη καλού σχολικού κλίματος ή μικρών εφικτών στόχων εντός του σχολικού έτους και χαρακτηριστικά προσδιορίζεται ως «..όραμα ίσως είναι κάτι μεγάλο...» Σ10. Παρόμοια εμπειρικά στοιχεία ανευρίσκονται στην αναφερόμενη αρθρογραφία όπου διαπιστώνεται ότι ούτε σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς στην πρωτοβάθμια βαθμίδα αποσαφηνίζεται επακριβώς το όραμα και δεν χαράσσονται μακροπρόθεσμες εσωτερικές εκπαιδευτικές στρατηγικές στη σχολική μονάδα (Πολυχρονόπουλος & Βατσολάκη, 2016).

Σε όλους τους παιδικούς σταθμούς υπάρχει συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών του ίδιου τμήματος για προγραμματισμό και αντιμετώπιση προβλημάτων. Επίσης στον πιο πολλούς ΠΣ πραγματοποιούνται συνεδριάσεις των εκπαιδευτικών μια φορά το μήνα, με εθελοντική συμμετοχή κυρίως απογευματινές ώρες. Στις συναντήσεις ακολουθεί συζήτηση των προβλημάτων που ανακύπτουν, προγραμματισμός και απολογισμός των δράσεων που είχαν αποφασιστεί σε προηγούμενη συνεδρίαση.

Τα παραπάνω ευρήματα της παρούσας έρευνας αναδεικνύουν τον αντιφατικό χαρακτήρα στις συνεδριάσεις του συλλόγου. Ένα σημαντικό ποσοστό του δείγματος αποδίδει άτυπο χαρακτήρα στις συνεδριάσεις, δεν εντοπίζει αυστηρές δομές και κάνει λόγο για μία άτυπη συνεργασία που στηρίζεται στο φιλικό διαπροσωπικό κλίμα. Παρόμοια ευρήματα ανευρίσκονται και στην έρευνα των Πολυχρονόπουλου & Βατσολάκη (2016) που αφορά την πρωτοβάθμια εκπαίδευση καθώς επίσης και στην έρευνα της Πούλλου (2018) που αφορά την προσχολική εκπαίδευση.

Σημαντικό εύρημα της παρούσας έρευνας αποτελούν οι απόψεις των προϊσταμένων σχετικά με τον προγραμματισμό και απολογισμό του εκπαιδευτικού έργου. Όλες οι προϊστάμενες τονίζουν ότι ο προγραμματισμός των δράσεων γίνεται στην αρχή της σχολικής χρονιάς και ο απολογισμός στο τέλος της. Ορισμένες (Σ6,Σ7) υποστηρίζουν ότι οι στόχοι του ΠΣ και οι δράσεις τίθενται στην αρχή της σχολικής χρονιάς σύμφωνα με τη σύνθεση και τις δυνατότητες κάθε ομάδας παιδιών. Παρόμοια αποτελέσματα προκύπτουν από την έρευνα της Ζιρίνογλου (2015), όπου οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι οι δραστηριότητες



πρέπει να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απαιτήσεις και να προσαρμόζονται στις ανάγκες κάθε σχολικής μονάδας.

Στην έρευνα των Osseo-Asare & Longbottom (2002), στο Ηνωμένο Βασίλειο τονίζεται η σπουδαιότητα του προγραμματισμού που συμπεριλαμβάνεται στους παράγοντες επιτυχίας της ΔΟΠ.

Όλες οι προϊστάμενες δήλωσαν ότι τα σεμινάρια και οι επιμορφώσεις συμβάλλουν θετικά στη βελτίωση του έργου τους. Παρόμοια ευρήματα ανευρίσκονται και στις έρευνες των Μπακόλα (2017) και Ραντίτσα (2016).

Επιπροσθέτως, το σύνολο των διευθυντριών αναφέρει πως θεωρεί αυτονόητο την παρακίνηση και παρότρυνση των συνεργατών της να παρακολουθήσουν επιμορφωτικά προγράμματα και ημερίδες, όταν οι ίδιες ενημερώνονται για την ύπαρξη αυτών.

Ορισμένες προϊστάμενες τονίζουν ότι παρακολουθούν επιμορφωτικά σεμινάρια, εκφράζοντας ωστόσο τις αντιτάξεις τους. Θα ήθελαν, επισημαίνουν, να είχαν θεσμοθετηθεί δωρεάν σεμινάρια από το κράτος διαδικτυακά και μη, όπου θα μπορούσαν να συμμετάσχουν οικειοθελώς όποτε το κρίνουν απαραίτητο. Την ίδια στιγμή τονίζουν την ανάγκη διεξαγωγής υποχρεωτικών σεμιναρίων για κάθε εκπαιδευτικό, ανά τακτά χρονικά διαστήματα, θεσμοθετημένα και αυτά από τα όργανα του κράτους. Πρόκειται για ένα ακόμη κοινό εύρημα με την εμπειρική έρευνα της Μπακόλα (2017) στην οποία έλαβαν μέρος 8 εκπαιδευτικοί και 8 διευθυντές σχολείων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Στην πλειονότητά τους οι διευθύντριες απάντησαν πως το βασικό κίνητρο για την επιμόρφωση τους είναι η προσωπική τους βελτίωση και αυτοεξέλιξη, η ανάγκη τους δηλαδή να γίνονται συνεχώς καλύτερες. Επιπλέον, σε πολλές δηλώσεις τονίστηκε πως δεν υπάρχει κανένα κίνητρο το οποίο να ωθεί προς την επιμόρφωση και ότι το οικονομικό κόστος αποτελεί αντικίνητρο για την συμμετοχή σε αντίστοιχα προγράμματα. Πάντως οι περισσότερες απαντήσεις τόνιζαν την ανάγκη για αυτοεξέλιξη. Από την άλλη μεριά, υπήρξε και μία δήλωση από την Σ6 που τόνισε : «...δεν μας δίνεται κανένα κίνητρο για να παρακολουθήσουμε σεμινάρια και η παρακολούθηση αυτών έχει σαν αποτέλεσμα να δαπανάται πολύτιμος χρόνος εκτός σχολικού ωραρίου από την προσωπική μας ζωή».

Ωστόσο, παρά την αναγνώριση της σημασίας της επιμόρφωσης και την αναγκαιότητα της, οι προϊστάμενες δεν αναφέρουν τη δυνατότητα ενδοσχολικής επιμόρφωσης που εξασφαλίζει σε μεγαλύτερο βαθμό την αντιμετώπιση παιδαγωγικών ζητημάτων και πιθανών δυσκολιών κάθε δομής.

Γενικότερα στις συνεντεύξεις των προϊσταμένων τονίζεται η σημαντική προσφορά της επιμόρφωσης στην επαγγελματική ανέλιξη και την προσωπική βελτίωση. Αντίστοι-

χες έρευνες των Αθανασοπούλου-Βραχάμη (2003), Ζιρίνογλου (2015), Κολτσάκη (2008), Μαντά (2001) επιβεβαιώνουν τα παραπάνω ευρήματα.

Εν κατακλείδι, η επιμόρφωση, σε οποιαδήποτε μορφή της, αφορά τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών και έχει ως απώτερο στόχο τη βελτίωση του έργου τους. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία της είναι να σχεδιάζεται με όρους επιστημονικούς, με βάση σύγχρονα δεδομένα της εκπαίδευσης ενηλίκων και της θεωρίας προγραμμάτων (Παπαναούμ, 2008).

**Γ' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την ηγεσία και το ποιος πρέπει να είναι ο σύγχρονος ρόλος μιας διευθύντριας ΠΣ στην παρούσα συγκυρία.**

Οι απόψεις των ερωτηθέντων-προϊσταμένων δείχνουν μια κλίση προς τον οραματιστή ηγέτη, αυτόν που καθοδηγεί και ορίζει στόχους, έμπνευση στους εκπαιδευτικούς, διατηρεί ένα συντονιστικό και δημοκρατικό στυλ, με κινητοποιήσεις, ευαισθησίες και συνεχόμενες ενημερώσεις και δραστηριότητες, να λαμβάνει υπόψη τις καταστάσεις της σχολικής μονάδας και των ατόμων που την απαρτίζουν. «Η ηγεσία αποτελεί το θεμέλιο λίθο στη δημιουργία ενός επιτυχημένου σχολείου» αναφέρει η 1<sup>η</sup> προϊσταμένη. Ανάλογα συμπεράσματα προκύπτουν και από τις έρευνες των Γεωργολόπουλου & Παπαλόη (2017) και της Κατσίρη (2015) σύμφωνα με τις οποίες ο Διευθυντής πρέπει να αποτελεί ηγετική φυσιογνωμία και να συμβάλει στη δημιουργία θετικού κλίματος, που προάγει τις ανθρώπινες και συναδελφικές σχέσεις, διατηρεί τη συνοχή όλων των εμπλεκομένων, εμπνέει, δίνει ώθηση και δυναμική, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί.

Οι Θεοφιλίδης & Στυλιανίδης (2000), οι Παπανικόλα & Χριστοφίδου (2012) και οι Πασιαρδής & Πασιαρδή (2006) σε έρευνες που πραγματοποίησαν στην Κύπρο αναφορικά με τα καθήκοντα και τις ευθύνες του σχολικού ηγέτη, διαπίστωσαν ότι οι βασικές λειτουργίες του διευθυντή ομαδοποιούνται σε τέσσερις τομείς α) στην οργάνωση και λειτουργία της σχολικής μονάδας, β) στην αξιοποίηση του έμψυχου υλικού και των διδακτικών μέσων, γ) στην παρακολούθηση και στήριξη του διδακτικού έργου, δ) στην επικοινωνία με εσωτερικά και εξωτερικά ακροατήρια.

Από τα ερευνητικά δεδομένα που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις προκύπτει ότι στους παιδικούς σταθμούς ακολουθείτε το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Στο χώρο της σχολικής μονάδας, ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι αμερόληπτος, εύστοχος κριτής, καθορίζει τους στόχους, τις προσδοκίες, τις διαδικασίες, επιμερίζει και αναθέτει σε κάθε μέλος συγκεκριμένη εργασία, συμβουλευεται τα μέλη πριν από τις αποφάσεις, δίνει στο προσωπικό τη δυνατότητα να συμβάλει στη διαμόρφωση των αποφάσεων και τέλος

εκφράζει έμπρακτη συμπαράσταση στα υπηρεσιακά και προσωπικά τους ζητήματα (Κάντας, 2008· Pashiardis, Savvides, Lytra, & Angelidou, 2011).

Με άλλα λόγια ο σχολικός ηγέτης θεωρείται ως ο παράγοντας κλειδί στις διαδικασίες σχολικής βελτίωσης, οι οποίες περνούν μέσα από τον ρόλο του στη δημιουργία συννεργατικής κουλτούρας, την παρακίνηση των εκπαιδευτικών, τη συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη και επαγγελματικοποίησή τους, τη μετατροπή του σχολείου σε μανθάνοντα οργανισμό, την επικοινωνία με την ευρύτερη κοινότητα (Καλογιάννης, 2014).

Αποτελεσματικός διευθυντής θεωρούν ότι είναι αυτός που έχει χαρακτηριστικά οργάνωσης, καλής μετάδοσης στόχων και συνεργασίας, ευχάριστου, επικοινωνιακού και δίκαιου κλίματος. Επίσης, να μπορεί να είναι συνέχεια ενημερωμένος για επίκαιρα θέματα, θέματα που απασχολούν την δική του σχολική μονάδα, να μπορεί να βελτιώνει και να επιλύει τα προβλήματα τον καταλληλότερο τρόπο και προπάντων να ενθαρρύνει όλο το σύστημα προς την καλύτερη πορεία εξέλιξής του. *«Αποτελεσματικός διευθυντής είναι ο «α-νήσυχος».* Αυτός που επιδιώκει ένα διαρκές και πολυεπίπεδο προσωπικό "ψάξιμο" και αυτοβελτίωση. Αυτός που καταφέρνει να κινητοποιήσει το προσωπικό, να δημιουργήσει κλίμα ασφάλειας και εμπιστοσύνης σε μαθητές, εκπαιδευτικούς και γονείς» αναφέρει χαρακτηριστικά η Σ4. Αντίστοιχες έρευνες των Γιαννούλη (2017) και Μπακόλα (2017) επιβεβαιώνουν τα παραπάνω ευρήματα.

Σταχυολογώντας, τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή συμφωνούν με την έρευνα του (Morgan 1996, οπ. αναφ. στο Γεωργιάδου & Καμπουρίδης, 2005, σ.125) όπου τα χαρακτηριστικά του διευθυντή ηγέτη είναι τα παρακάτω:

1. Να μπορεί να προσφέρει κάθε δυνατή βοήθεια στους εκπαιδευτικούς του σχολείου, αλλά χωρίς να τους δίνει την εντύπωση ότι τους ασκεί κάποιου είδους επίβλεψη.
2. Θα πρέπει να εμπνέει την σταθερότητα και την εικόνα του ανθρώπου-στήριγμα για τους δασκάλους, με αποτέλεσμα σε περίπτωση, που κάποιος αντιμετωπίσει κάποιο πρόβλημα, να του ζητήσει την βοήθεια του.
3. Να είναι το πρόσωπο, στο οποίο θα καθρεφτίζεται «το όραμα του σχολείου».
4. Είναι εκείνος, ο οποίος διαμορφώνει το έδαφος, για να τεθούν στόχοι για το σχολείο.
5. Να καταφέρνει και βρίσκει τις ισορροπίες μεταξύ των δασκάλων.
6. Να φροντίζει για την συμμετοχή των δασκάλων στη διοίκηση του σχολείου και να συνεργάζονται μεταξύ τους.
7. Να ακούει την γνώμη των δασκάλων, χωρίς να μειώνεται η αποφασιστικότητα του

8. Να δίνει κίνητρα στους εκπαιδευτικούς για κινητοποίηση και δημιουργικότητα.
9. Να μπορεί να παραμένει πάντα ο συνδεδετικός κρίκος του σχολείου και των δασκάλων, χωρίς να γίνεται αυταρχικός και ισχυρογνώμων

Η ύπαρξη ενός ικανού διευθυντή ,βέβαια, είναι κορυφαίος παράγοντας αποτελεσματικότητας καθώς ικανός είναι, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, ο διευθυντής που διαθέτει όχι μόνο δεξιότητες , αλλά και διοικητικές γνώσεις (Teddlie & Reynolds, 2000), όραμα που μπορεί να εμπνεύσει τους υφισταμένους του (Arcaro, 1995), γνώση της σχολικής μονάδας ως σύστημα και εποπτεία αυτής (Wilson & Schmoker, 1992), που ασκεί έλεγχο ως μέσο βελτίωσης και όχι φόβου, (Μπαγάκης & MacBeath, 2008) που υποστηρίζει την ομάδα, επαινεί και παρέχει κίνητρα (Arcaro, 1995).

#### **Δ' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την διαχείριση των μαθητών και της μάθησης με στόχο την επίτευξη της ποιότητας.**

Όσον αφορά τις μεθόδους διδασκαλίας στους περισσότερους παιδικούς σταθμούς επιλέγονται οι μέθοδοι διδασκαλίας που ενεργοποιούν το μαθητή, (ομαδοσυνεργατική, Project, διαθεματική προσέγγιση, βιωματική μάθηση). Σε ένα μόνο ΠΣ εφαρμόζεται « ..κατά πλειοψηφία δασκαλοκεντρική» όπως χαρακτηριστικά αναφέρει η Σ5. Όλες θεωρούν ότι η μέθοδος διδασκαλίας συμβάλει στη βελτίωση της Ποιότητας.

Τα παραπάνω ευρήματα συμφωνούν με τα αναγραφόμενα στην βιβλιογραφία αφού όπως αναφέρουν οι (Βαβουράκη, Ζουγανέλη, Σοφού, & Κούτρα (2008), για την βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης απαιτείται η εφαρμογή εναλλακτικών παιδαγωγικών μεθόδων στην τυπική μορφή εκπαίδευσης. Απαιτούνται νέες διδακτικές μέθοδοι και νέα αναλυτικά προγράμματα , τα οποία δίνουν έμφαση στον μαθητή.

Η διαρκής βελτίωση της διδακτικής δραστηριότητας και η απόδοσή της αποτελούν διαχρονικά ζητήματα. Για αυτό το λόγο, σε οποιαδήποτε εκπαιδευτική αλλαγή ο «εκπαιδευτικός έχει ανάγκη να ενημερωθεί και να καταρτιστεί επίσης, ώστε να εφοδιαστεί με συγκεκριμένες γνώσεις, τις οποίες θα μπορέσει να εφαρμόσει στην πράξη» (Κωστίκα, 2004, σ. 61) για την αναβάθμιση της διδακτικής δραστηριότητας και την ανταπόκρισή της στις απαιτήσεις των μαθητών και της κοινωνίας.

Στους περισσότερους παιδικούς σταθμούς φοιτούν μετανάστες ή πρόσφυγες και όλες θεωρούν ότι η ομαλή ένταξή τους βοηθά στη βελτίωση των αποτελεσμάτων. Οι εκπαιδευτικοί δεν ακολουθούν ιδιαίτερες στρατηγικές ούτε διαφοροποιούν τη διδασκαλία τους με σκοπό να βοηθήσουν τους αλλοδαπούς μαθητές στην ομαλή ένταξή τους. Οι στρατηγικές που υιοθετούν στην τάξη είναι η παιδική λογοτεχνία, η δραματοποίηση, τα τραγούδια και τα παιχνίδια ρόλων. Χαρακτηριστικά όπως αναφέρει η συμμετέχουσα Σ3

*«αποφασίσαμε κατά τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς να μιλήσουμε στα παιδιά για τους άλλους πολιτισμούς και τις φυλές, τα ήθη και τα έθιμα που έχει ο κάθε λαός. Επίσης μέσα από παραμύθια που επιλέγουμε να διαβάσουμε στα παιδιά τονίζεται η έννοια της διαφορετικότητας και της ποικιλομορφίας».*

Παρόμοια ευρήματα ανευρίσκονται στις έρευνες των Δάντη (2008) και Ντότσικα (2018) σύμφωνα με τις οποίες η παιδική λογοτεχνία, η δραματοποίηση, τα τραγούδια και τα παιχνίδια ρόλων αποτελούν τεχνικές όπου απαιτούν την ενεργή συμμετοχή των μαθητών στη μαθησιακή διαδικασία και μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε πολυπολιτισμικές τάξεις. Οι μαθητές μέσα από την επαφή και την ενεργή συμμετοχή τους στα διαφορετικά και πολλές φορές πρωτότυπα παιχνίδια και παραμύθια, μαθαίνουν να αναγνωρίζουν την αξία όλων των πολιτισμών και διαπιστώνουν τη σημασία της πολιτισμικής ανταλλαγής.

**Ε' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας και κατά πόσο συμβάλουν καθεμιά στην επίτευξη ποιότητας στον ΠΣ.**

Όσον αφορά την ατομική αξιολόγηση των εκπαιδευτικών, όλες οι προϊστάμενες συμφωνούν να πραγματοποιείται. Η πλειονότητα των διευθυντριών δηλαδή εφτά συμμετέχουσες (Σ2,Σ3,Σ4,Σ6,Σ7,Σ9,Σ10) επιθυμεί συνδυασμό εσωτερικής και εξωτερικής αξιολόγησης, ενώ η εσωτερική αξιολόγηση έχει επιλεγθεί σε πολύ μικρότερο βαθμό από τρεις συμμετέχουσες (Σ1,Σ5,Σ8), η εξωτερική αξιολόγηση δεν έχει επιλεγθεί από καμία. Το παραπάνω εύρημα συμφωνεί με τις έρευνες των Παπαδόσηφου (2017) και Πατένταλη (2015) καθώς και με τα αναγραφόμενα στην βιβλιογραφία αφού σύμφωνα με τον Γεωργογιάννη (2013) ο συνδυασμός των δύο μορφών αξιολόγησης (εσωτερικής και εξωτερικής) θεωρείται ότι μπορεί να συμβάλει στην συλλογή πιο αντικειμενικών πληροφοριών .

Επιπλέον τα αποτελέσματα από τις απαντήσεις έδειξαν πως όλες οι προϊστάμενες θεωρούν την αξιολόγηση ως έναν απαραίτητο θεσμό καθώς μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στη βελτίωση του παραγόμενου εκπαιδευτικού έργου. Τα ίδια αποτελέσματα προέκυψαν και από την έρευνες των Ζουγανέλη, Καφετζόπουλου, Σοφού, & Τσάφου (2008), Κιρκιλιανίδου, (2012), Παπαδόσηφου (2017).

Ωστόσο ορισμένες υποστηρίζουν ότι στην πράξη η αντικειμενική αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου δεν μπορεί να εφαρμοστεί, άποψη με την οποία συμφωνούν και οι Kyriakides, Demetriou, & Charalambous (2006) και Χαρίσης (2007).

Παράλληλα, η Σ3 υποστηρίζει ότι με την αξιολόγηση οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται να απειλούνται. Αισθάνονται ότι με μία λάθος κίνηση θα χάσουν τα προνόμια τους και θα θιγούν ως άτομα. Ακόμα, αναφέρει ότι ο φόβος αυτός προέρχεται από παλαιότε-

ρες προσπάθειες αξιολόγησης που έχουν γίνει, χωρίς να ενέχουν το στοιχείο του αντικειμενικού αλλά έχοντας ως στόχο την προώθηση συγκεκριμένων ανθρώπων. Παρόμοια ευρήματα ανευρίσκονται και στην έρευνα της Χαϊδεμενάκου, (2006) στην οποία έλαβαν μέρος εκπαιδευτικοί διαφόρων ειδικοτήτων που υπηρετούσαν σε σχολικές μονάδες της Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Θεσπρωτίας με διάφορες σχέσεις εργασίας (μόνιμοι, αναπληρωτές, ωρομίσθιοι). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας οι εκπαιδευτικοί εντοπίζουν τους λόγους άρνησής τους να αξιολογηθούν για είκοσι και πλέον χρόνια στην αρνητική εικόνα που διαμορφώθηκε τα προηγούμενα χρόνια από την εφαρμογή και την αξιοποίηση της εξωτερικής αξιολόγησης, στην προκατάληψη και την καχυποψία που συνόδευσε την αρνητική εικόνα της αξιολόγησης για τους στόχους που θα υπηρετήσει και τα κριτήρια που θα χρησιμοποιηθούν σε ενδεχόμενη εφαρμογή της, στην επιβολή της από «επάνω» και «έξω» από τους μετέχοντες στην καθημερινή εκπαιδευτική πράξη και όχι από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς, σε συνδικαλιστικές και πολιτικές – κομματικές επιρροές και προτροπές.

Όσον αφορά τα σημαντικότερα κριτήρια αξιολόγησης του εκπαιδευτικού θεωρούν πως ο εκπαιδευτικός πρέπει να αξιολογείται ως παιδαγωγός, ως επιστήμονας και ως διδάσκων εύρημα κοινό με τα αναγραφόμενα στην βιβλιογραφία του Παπακωνσταντίνου (2005).

Μολαταύτα, ορισμένες ( Σ3,Σ6) υποστηρίζουν πώς αυτά τα κριτήρια δεν επαρκούν για την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου γιατί ο εκπαιδευτικός δουλεύει πάνω σε πράγματα τα οποία ουσιαστικά δεν φαίνονται, ωστόσο έχουν αντίκτυπο στο εκπαιδευτικό έργο. Κάποια από αυτά είναι η επιμόρφωση, ο χρόνος προετοιμασίας και οργάνωσης του μαθήματος, η συναισθηματική και ψυχολογική υποστήριξη των παιδιών και η ενημέρωση των γονέων. Σε αυτό συμφωνούν και οι Γεωργογιάννης (2013) και Χαρίσης (2007). Επιπλέον, θεωρούν ότι τα κριτήρια αξιολόγησης των εκπαιδευτικών δεν είναι αξιοκρατικά και αντικειμενικά και υποστηρίζουν ότι η αξιολόγηση ενισχύει τις πελατειακές σχέσεις στην εκπαίδευση. Εύρημα με το οποίο συμφωνεί και ο Γεωργογιάννης (2013).

Εν κατακλείδι, τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών που πρέπει να αξιολογηθούν σύμφωνα με τις απαντήσεις των προϊσταμένων συμφωνούν με τα αναγραφόμενα στην μελέτη της Estimate Consulting (2007) όπου καταγράφονται τα χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού προσχολικής αγωγής που πρέπει να αξιολογηθούν και τα οποία είναι τα παρακάτω : τρόπος διδασκαλίας, γνωστικό επίπεδο, μετάδοση γνώσης, επαγγελματική συμπεριφορά, τήρηση νομοθεσίας και κανονισμός, αλληλεπίδραση με συναδέλφους, μαθητές και γονείς.



Πιστεύουν ότι η αυτοαξιολόγηση θα συμβάλει θετικά στη βελτίωση της προσπάθειας και των αποτελεσμάτων του σχολείου σε όλους τους τομείς. Το παραπάνω εύρημα συμφωνεί με την έρευνα του Χατζηνικόλα (2017) και με τα αναγραφόμενα στην βιβλιογραφία αφού σύμφωνα με τους Κουλαΐδη & Κότσιρα-Ταμπακοπούλου (2005) απώτερος στόχος της όλης διαδικασίας της αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας είναι η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους μαθητές/τριες καθώς και η ανάπλαση των εκπαιδευτικών πρακτικών και κατά συνέπεια άνοδο των μορφωτικών επιτευγμάτων της .

Με την διαδικασία της αυτοαξιολόγησης θα υπάρξει βελτίωση των αδυναμιών της σχολικής μονάδας μέσω της ανάδειξης των δυνατών και αδύνατων σημείων της. Επίσης, θα σημειωθεί αύξηση της σχολικής επίδοσης και αρτιότερη διοίκηση της σχολικής μονάδας, αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, αυτονομία της σχολικής μονάδας, βελτίωση των παιδαγωγικών και διδακτικών πρακτικών και ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας. Το παραπάνω εύρημα συμφωνεί με την έρευνα της Αδάμ (2017) και με τα αναγραφόμενα στην βιβλιογραφία αφού σύμφωνα με τον Δράκοπουλος (2013) και τον Σολομών (1999) από την αυτοαξιολόγηση μιας σχολικής μονάδας αναμένεται η ενδυνάμωση των σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ όλων των παραγόντων της, η βελτίωση ή/και η αλλαγή των εκπαιδευτικών πρακτικών και διαδικασιών, η καλλιέργεια των μαθησιακών επιτευγμάτων της και η αναβάθμιση του σχολικού περιβάλλοντος.

Ωστόσο κάποιες συμμετέχουσες υποστηρίζουν ότι με την αυτοαξιολόγηση υπάρχει κίνδυνος κατηγοριοποίησης των ΠΣ σε αποτελεσματικούς και μη αποτελεσματικούς. Θεωρούν ότι η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας δημιουργεί εργασιακή αβεβαιότητα και αποτελεί παράγοντα ανάπτυξης συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών. Το παραπάνω εύρημα συμφωνεί με την έρευνα της Αδάμ (2017) που πραγματοποιήθηκε από 25/02/2017 έως 05/05/2017 και στην οποία πήραν μέρος 110 καθηγητές διαφόρων ειδικοτήτων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

**ΣΤ΄ άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με το ρόλο των γονέων και άλλων συνεργαζόμενων με το σχολείο φορέων αναφορικά με τη συμβολή τους στην επίτευξη Ποιότητας στον ΠΣ.**

Η συνεργασία με τους γονείς με έμφαση στη συναισθηματική υγεία και τα εκπαιδευτικά επιτεύγματα των παιδιών υπογραμμίζεται από τις προϊστάμενες ως σημαντικός παράγοντας βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών. Αυτό το εύρημα επαληθεύεται από τη βιβλιογραφία καθώς η συνεργασία γονέων-παιδαγωγών συμπεριλαμβάνεται στα ποιοτι-



κά αναπτυξιακά κατάλληλα προγράμματα ως βέλτιστη πρακτική για την υποστήριξη της μαθησιακής και κοινωνικής εξέλιξης των παιδιών προσχολικής ηλικίας (Ma, και συν., 2011). Ενισχύεται με τα αποτελέσματα ερευνών που αποκαλύπτουν ότι τα πιο αποτελεσματικά εκπαιδευτικά προγράμματα για την πρώιμη ηλικία είναι εκείνα που εμπλέκουν τους γονείς στις διαδικασίες μάθησης των παιδιών τους (Dodge & Colker, 1998· Dombey & Meek Spencer, 2001· Cagliari & Giudici, 2002 οπ. αναφ. Δαφέρμου, Κουλούρη, & Μπασαγιάννη, 2007, σ. 49).

Επιπροσθέτως, οι περισσότερες θεωρούν τη συνεργασία με τους γονείς πολύ καλή. Αυτό είναι πολύ σπουδαίο για την επίτευξη ποιότητας και πιστοποιείται και μέσω της βιβλιογραφίας που θεωρεί απαραίτητη την εμπλοκή και τη στήριξη των γονέων στη σχολική μονάδα (Δούκας, 1999· Fields, 1993).

Όλες οι συμμετέχουσες πιστεύουν ότι ο Δήμος μπορεί να συντελέσει στη βελτίωση της ποιότητας στο σχολείο, μέσα από τη βελτίωση των κάθε είδους υποδομών, την οικονομική στήριξη και την επιμόρφωση του προσωπικού με την οργάνωση σεμιναρίων. Θεωρούν τη συνεργασία τους με τον δήμο πολύ καλή. Οι παιδικοί σταθμοί δεν έχουν κοινωνικές υπηρεσίες αλλά όλοι συνεργάζονται με κοινωνικές δομές που ανήκουν σε άλλους φορείς, συνήθως Δήμους, για την αντιμετώπιση προβλημάτων και θεωρούν ότι η συνεργασία με αυτές συμβάλει θετικά στην βελτίωση της ποιότητας. Παρόμοια ευρήματα ανευρίσκονται και στην εμπειρική έρευνα του Σβώλη (2017) που πραγματοποιήθηκε σε δέκα έξι Δημόσια Δημοτικά Σχολεία των τεσσάρων Δήμων του Πολεοδομικού Συγκροτήματος της Δυτικής Θεσσαλονίκης.

Τα παραπάνω ερευνητικά ευρήματα συμπίπτουν με τα ευρήματα του Βιταντζάκη (2005), όπου διευθυντές σχολικών μονάδων, υλικοτεχνική υποδομή, εκπαιδευόμενοι, γονείς, εκπαιδευτικοί, διαδικασίες, προγράμματα σπουδών, περιβάλλον, κοινωνία αποτελούν τους παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα της εκπαίδευσης.

**Ζ' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την κατανομή του ημερήσιου χρόνου έργου της διεύθυνσης του ΠΣ και ικανοποίηση τους από την εργασία τους.**

Σχετικά με την κατανομή του ημερήσιου χρόνου οι προϊστάμενες επιβαρύνονται κυρίως με γραφειοκρατικά καθήκοντα λόγω μη ύπαρξης γραμματειακής υποστήριξης, εύρημα κοινό, με την εμπειρική έρευνα του Σβώλη (2017).

Στην σημερινή πραγματικότητα, ο διευθυντής μιας εκπαιδευτικής μονάδας δαπανά το μεγαλύτερο ποσοστό του εργάσιμου χρόνου του στη διεύθυνση καθημερινών προ-

βλημάτων που ανακύπτουν Μλεκάνης (2003), μια δράση που σχετίζεται μόνο με την διοικητική διάσταση της διαχείρισης της καθημερινότητας.

Αν και η προϊσταμένη επιτελεί το διοικητικό έργο της δομής του ΠΣ σε ένα σύστημα με έντονα γραφειοκρατικά χαρακτηριστικά φαίνεται να συμπληρώνει αυτή την ιδιότητα της με την επιρροή που ασκεί στο παιδαγωγικό έργο υποστηρίζοντας τις παιδαγωγούς σε ζητήματα που συνδέονται με την εκπαιδευτική διαδικασία, τις μαθησιακές δυσκολίες νηπίων και τις συναντήσεις με τους γονείς.

Όσον αφορά τις αμοιβές, επτά προϊστάμενες (Σ1,Σ2,Σ3,Σ4,Σ5,Σ8,Σ9) θεωρούν ότι μισθός δεν είναι καλός σε σχέση με το μεγάλο όγκο δουλειάς που αυτές προσφέρουν και τις ευθύνες τις οποίες επωμίζονται. Τρεις προϊστάμενες (Σ6,Σ7,Σ10) θεωρούν ότι ο μισθός τους είναι καλός με βάση τις υπάρχουσες συνθήκες. Επιπλέον, ορισμένες τονίζουν ότι και το επίδομα των προϊσταμένων είναι μικρό. Όλες, όμως, συνηγορούν στο ότι θα έπρεπε να είναι καλύτερος. Παρόμοια στοιχεία ανευρίσκονται στην έρευνα του Σαΐρη (2014) η οποία πραγματοποιήθηκε σε 135 εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης που εργάζονται σε δημόσια σχολεία των νομών Έβρου και Ροδόπης και σύμφωνα με την οποία ένα πολύ σημαντικό ποσοστό εκπαιδευτικών είναι ελάχιστα ικανοποιημένοι από το μισθό τους και από το αίσθημα σιγουριάς που τους προσδίδει η εργασία τους. Συμπληρωματικά, να αναφέρουμε ότι οι εκπαιδευτικοί προκειμένου να νιώθουν απόλυτα ικανοποιημένοι από το επάγγελμά τους, θα επιθυμούσαν σε μεγαλύτερο βαθμό καλύτερες συνθήκες εργασίας, μεγαλύτερο μισθό και περισσότερη κοινωνική αναγνώριση. Παρόμοια στοιχεία ανευρίσκονται και στην έρευνα της Ταρασιάδου & Πλατσίδου (2009) στην οποία έλαβαν μέρος 167 νηπιαγωγοί μονοθέσιων και πολυθέσιων νηπιαγωγείων και στην οποία οι νηπιαγωγοί του δείγματος δήλωσαν δυσαρεστημένες από τον μισθό και τις προοπτικές προαγωγής τους.

Το γεγονός ότι οι περισσότερες διευθύντριες παρουσιάζουν δυσαρέσκεια ως προς τις οικονομικές τους απολαβές ενδεχομένως να συνδέεται με το γεγονός ότι η έρευνα έλαβε χώρα κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα, εξαιτίας της οποίας έχουν γίνει αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις, μείωση των κονδυλίων για την παιδεία και περικοπές στους μισθούς των εκπαιδευτικών. Παράλληλα, η δυσαρέσκεια τους μπορεί να οφείλεται και στις γενικότερες ραγδαίες κοινωνικοοικονομικές αλλαγές που συνέβησαν και συμβαίνουν στην Ελλάδα, καθώς και στη γενικότερη οικονομική δυσπραγία κατά τη διερχόμενη περίοδο της οικονομικής κρίσης και των επιπτώσεων που αυτή έχει σ' όλα τα επαγγέλματα.

### **Η' άξονας : Καταγραφή προτάσεων προϋσταμένων για την βελτίωση των αποτελεσμάτων των παιδικών σταθμών.**

Όσον αφορά την έννοια της συνεχούς βελτίωσης των υπηρεσιών φροντίδας και εκπαίδευσης, υπεύθυνα θα λέγαμε ότι η επιμόρφωση κυριαρχεί στις απόψεις των συμμετεχουσών προϋσταμένων και προτείνεται ως μέσο για τη συνεχή καλυτέρευση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Εν κατακλείδι, η αναφορά των παιδαγωγών στην επιτακτική ανάγκη σχεδιασμού επιμορφωτικών προγραμμάτων ως μέσο βελτίωσης της ποιότητας της προσχολικής εκπαίδευσης συμφωνεί με τα αναγραφόμενα στην βιβλιογραφία για τη φιλοσοφία της ΔΟΠ. Επομένως, η ενσωμάτωση της ΔΟΠ, συνιστά την εκπαίδευση της ηγεσίας για την αποδοχή και την υιοθέτησή της και στη συνέχεια τη διαρκή εκπαίδευση των παιδαγωγών με στόχο την προσωπική βελτίωση, την επαγγελματική ανάπτυξη, την ποιότητα που επιτυγχάνεται μέσω της πρόληψης και του αρχικού σχεδιασμού αποσκοπώντας στη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών φροντίδας και εκπαίδευσης (Ζαβλανός, 2003).

## 7<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Συζήτηση- Συμπεράσματα

### 7.1 Συμπεράσματα-Προτάσεις

Η παρούσα εργασία διερεύνησε τις απόψεις των προϊσταμένων προσχολικής ηλικίας σχετικά με την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ για θέματα ηγεσίας, εκπαιδευτικού έργου, σχέσεις συνεργασίας, επιμόρφωσης και αξιολόγησης. Καταγράφονται παράγοντες που συντελούν στην ικανοποίηση των προϊσταμένων από την εργασία τους και τέλος διατυπώνονται προτάσεις που θα συμβάλλουν στη βελτίωση των διαδικασιών φροντίδας και εκπαίδευσης στους Παιδικούς Σταθμούς.

Οι προϊστάμενες στην πλειονότητά τους θεωρούν ότι πρωταρχικός σκοπός των ΠΣ είναι η ικανοποίηση των αναγκών των παιδιών και των οικογενειών τους. Κατ' αντιστοιχία της συγκεκριμένης θεωρίας μαθητές, γονείς, εκπαιδευτικοί, κοινωνία αποτελούν τον «πελάτη» της εκπαίδευσης με την έννοια ότι επωφελούνται από αυτή. Παρά το γεγονός, ότι το μεγαλύτερο ποσοστό προϊσταμένων δεν γνωρίζει τις αρχές της ΔΟΠ, η εργασιακή τους κουλτούρα συμφωνεί με αυτές.

Διαπιστώθηκε ότι υπάρχει συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών του ίδιου τμήματος και επιπλέον συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων με αντικείμενο τον προγραμματισμό και τον απολογισμό των παιδαγωγικών δράσεων και την αντιμετώπιση προβλημάτων τα οποία ανακύπτουν κάθε φορά.

Όλες οι προϊστάμενες δήλωσαν ότι τα σεμινάρια και οι επιμορφώσεις συμβάλλουν θετικά στη βελτίωση του έργου τους με βασικό κίνητρο την προσωπική τους βελτίωση και αυτοεξέλιξη, την ανάγκη τους να γίνονται συνεχώς καλύτερες. Ωστόσο, επισημαίνεται η έλλειψη επιμορφωτικών προγραμμάτων παρότι θεωρούν ότι η επιμόρφωση είναι δείκτης ποιότητας του παιδαγωγικού έργου.

Ο ρόλος της ηγεσίας ο οποίος συνδέεται με το όραμα και είναι καθοριστικός στη λειτουργία των ΠΣ. Σύμφωνα με τις προϊστάμενες ο ηγέτης πρέπει να αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση σε όλα τα επίπεδα, καθώς συμμετέχει με το παράδειγμά του, διαμορφώνει κατευθύνσεις, ενώ παράλληλα παραμένει ανοιχτός στις απόψεις των άλλων.

Η σωστή ανάθεση καθηκόντων με κριτήριο την γνώση, την κατανόηση και τις ικανότητες των εκπαιδευτικών, η εμπύχωση, η ενημέρωση, η υποστήριξη των εκπαιδευτικών-συνεργατών από τον διευθυντή αποτελούν σημαντικά χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή.

Επιλέγονται οι μέθοδοι διδασκαλίας που ενεργοποιούν το μαθητή, (ομαδοσυνεργατική, Project, διαθεματική προσέγγιση, βιωματική μάθηση) και θεωρούν ότι η μέθοδος

διδασκαλίας συμβάλει στη βελτίωση της Ποιότητας. Η εισαγωγή καινούριων τρόπων διδασκαλίας θα προσελκύει το ενδιαφέρον των μαθητών, θα τους φέρει κοντά με τεχνολογία και θα τους απομακρύνει με επιτυχία από το στείο και παραδοσιακό περιβάλλον μάθησης που ακολουθούνταν τα προηγούμενα χρόνια.

Στους περισσότερους παιδικούς σταθμούς φοιτούν μετανάστες ή πρόσφυγες και όλες θεωρούν ότι η ομαλή ένταξή τους βοηθά στη βελτίωση των αποτελεσμάτων. Οι εκπαιδευτικοί δεν ακολουθούν ιδιαίτερες στρατηγικές ούτε διαφοροποιούν τη διδασκαλία τους με σκοπό να βοηθήσουν τους αλλοδαπούς μαθητές στην ομαλή ένταξή τους.

Η αξιολόγηση αλλά και η αυτοαξιολόγηση των εκπαιδευτικών θεωρείται ότι θα συνδράμουν σημαντικά την επίτευξη της ποιότητας στον Π.Σ. Η εσωτερική και η εξωτερική αξιολόγηση θα βοηθήσουν κατά πολύ το παραγόμενο εκπαιδευτικό έργο, αφού κατ' αυτόν τον τρόπο θα υπάρξει βελτίωση των αδυναμιών της σχολικής μονάδας, αναδιαμόρφωση των εκπαιδευτικών πρακτικών που μέχρι πρότινος ακολουθούνταν, αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και τέλος, η επικείμενη αναβάθμιση του σχολικού περιβάλλοντος. Ωστόσο, σύμφωνα με κάποιες συμμετέχουσες, από τη διαδικασία αξιολόγησης των εκπαιδευτικών και την ακόλουθη κατηγοριοποίησή τους σε αποτελεσματικούς και μη, γεννάται ένα κλίμα ανασφάλειας και φόβου μεταξύ των συναδέλφων. Υπάρχουν λοιπόν κάποιοι φόβοι που αφορούν τη διασάλευση σχέσεων μεταξύ τους αλλά και μεταξύ του αρμονικού κλίματος του σχολείου και εαυτών, η οποία μπορεί να βλάψει την επιθυμητή βελτίωση του σχολείου.




Η συνεργασία και η συμμετοχή των γονέων σε δράσεις του ΠΣ φαίνεται να είναι επαρκής. Ιδιαίτερα η συνεργασία γονέων-παιδαγωγών επιδρά ευεργετικά στη συναισθηματική υγεία των παιδιών και συμπεριλαμβάνεται στα αναπτυξιακά μοντέλα ανάπτυξης που στοχεύουν στην ποιοτική μαθησιακή και κοινωνική ανέλιξη των παιδιών στην κοινωνία. Η ύπαρξη αρμονικού κλίματος και συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών-Διευθυντή, μεταξύ εκπαιδευτικών-μαθητών και μεταξύ εκπαιδευτικών-γονέων βοηθά στην εύρυθμη λειτουργία του ΠΣ.

Διαπιστώθηκε ότι υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ ΠΣ-Δήμου και ΠΣ-κοινωνικών δομών, όταν απαιτείται, με σκοπό την αντιμετώπιση προβλημάτων των μαθητών είτε πρόκειται για προβλήματα συμπεριφοράς των τελευταίων είτε κοινωνικοοικονομικής φύσεως. Η βελτίωση των υποδομών, η οικονομική στήριξη, η επιμόρφωση του προσωπικού μέσα από την οργάνωση διαφόρων σεμιναρίων του Δήμου ή των κοινωνικών δομών, η αποστολή κοινωνικών λειτουργών στα σχολεία συνεισφέρουν σημαντικά στη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης σύμφωνα με τις προϊστάμενες.

Σχετικά με την κατανομή του ημερήσιου χρόνου οι προϊστάμενες επιβαρύνονται όλες κυρίως με γραφειοκρατικά καθήκοντα λόγω μη ύπαρξης γραμματειακής υποστήριξης.

Πολλές προϊστάμενες είναι ελάχιστα ικανοποιημένες από τον μισθό τους και έχουν απωλέσει αυτό το αίσθημα σιγουριάς που τους προσφέρει η εργασία τους. Δυστυχώς, η οικονομική κατάσταση στην οποία έχει περιέλθει η χώρα μας, μαζί με τις αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις και τις περικοπές των μισθών φορτίζουν αρνητικά τους εκπαιδευτικούς, στερώνοντας εκείνο το κομμάτι της εργασίας που προϋποθέτει πάθος και όρεξη.

Οι προϊστάμενες αντιλαμβάνονται την έννοια της ποιότητας του παιδαγωγικού έργου ως την αποτελεσματικότητα και την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων για την ανάπτυξη του παιδιού και την έννοια της συνεχούς βελτίωσης των υπηρεσιών ως τη συνεχή επιμόρφωση. Σύμφωνα με τις αντιλήψεις των προϊσταμένων και τις πρακτικές που εφαρμόζονται, τη θεωρητική προσέγγιση της ΔΟΠ και την ενσωμάτωσή της στους ΠΣ προτείνεται:

-  Η συστηματική οργάνωση επιμορφωτικών προγραμμάτων που συνδέονται με τις εξελίξεις στην παιδαγωγική επιστήμη και την τεχνολογία, γεγονός που επισημαίνεται και από τον ΟΟΣΑ. Το δύσκολο και πολυπρισματικό έργο του παιδαγωγού δεν πρέπει να σταματά στις γνώσεις που απέκτησε στο πανεπιστήμιο. Ο εκπαιδευτικός δεν είναι μόνο ένας διεκπεραιωτικός μεσολαβητής της γνώσης αλλά ένας άνθρωπος που θα πρέπει να κατέχει και την αντίστοιχη παιδαγωγική επάρκεια, η οποία θα του επιτρέπει να στέκεται στο πλευρό των μαθητών του. Επιπλέον, οι βασικές γνώσεις ψυχολογίας, τις οποίες κάθε εκπαιδευτικός οφείλει να κατέχει, αποτελούν ένα ακόμη στάδιο επιμόρφωσης που θα πρέπει να κατακτήσει. Τέλος, έχοντας γνώση του μεταναστευτικού και προσφυγικού κύματος που φτάνει στη χώρα, απαιτείται η κατάρτισή του στο κομμάτι της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης και δική του προσπάθεια για την ομαλή ένταξη των παιδιών αυτών στο σχολείο αλλά και την κοινωνία.
-  Ένα σύστημα αναγνώρισης και υποστήριξης από την πολιτεία θα προσέδιδε πιθανώς ηθική ικανοποίηση και έναυσμα για μεγαλύτερη κινητοποίηση. Διότι η επιβράβευση από τον προϊστάμενο ηγέτη φαίνεται ότι δημιουργεί θετική δυναμική και ενεργοποιεί το προσωπικό να αναπτύξει περισσότερες δράσεις.
-  Η ανοικτή επικοινωνιακή πολιτική του ΠΣ με περισσότερες συνεργασίες στις οποίες θα συμπεριλαμβάνεται και η συμμετοχή σε ευρωπαϊκά και διεθνώς αναγνω-

ρισμένα προγράμματα. Ο ΠΣ θα πρέπει να αφογκράζεται και να εναρμονίζεται με τις εξελίξεις και τις απαιτήσεις της κοινωνίας.

- Η θεσμοθέτηση οργανισμού που ελέγχει τα ποιοτικά δομικά χαρακτηριστικά των ΠΣ θα διασφαλίσει τις τεχνικές ποιότητας.
- Η πολιτεία με την εκάστοτε Δημοτική Αρχή θα πρέπει να μεριμνά για μεγαλύτερο αριθμό σταθερού προσωπικού διότι τα παιδιά στη πρώιμη παιδική ηλικία χρειάζονται ασφάλεια και σταθερές σχέσεις.
- Η εκπόνηση προγράμματος το οποίο θα διασφαλίζει την ποιότητα του παιδαγωγικού έργου δίνοντας ταυτόχρονα τη δυνατότητα ευελιξίας που θεωρείται απαραίτητη στην προσχολική ηλικία.
- Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών μεθόδων, των οργανωτικών διαδικασιών και των παιδαγωγών που διασφαλίζει την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου και συνδέεται με την αποτελεσματικότητα.
- Η πρόσληψη κοινωνιολόγων ή ψυχολόγων στα σχολεία θα διασώσει εν μέρει την κοινωνική ευαισθησία που απαιτείται απέναντι στα προβλήματα των παιδιών. Η προσοχή ωστόσο, πρέπει να στραφεί ιδιαίτερα στην ενίσχυση των τάξεων υποδοχής, εφόσον η Ελλάδα δέχεται ένα σημαντικό αριθμό προσφύγων, ενώ ήδη απαριθμεί έναν εξίσου σημαντικό αριθμό μεταναστών. Η πρώτη κίνηση για την επίτευξη των παραπάνω προσδοκιών θα ήταν η αύξηση των κτιριακών υποδομών και η βελτίωση των ήδη υπαρχουσών με προδιαγραφές ευρωπαϊκού σχεδιασμού.

Εν κατακλείδι, θεωρούμε ότι η πολιτεία θα πρέπει να αφογκραστεί την ισχυρή και σχεδόν καθολική επιθυμία των παιδαγωγών να συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα σχετικά με την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στους Παιδικούς Σταθμούς. Η υιοθέτηση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ και η εφαρμογή της στην προσχολική εκπαίδευση θα δημιουργούσε τις προϋποθέσεις για την επίλυση ποικίλων προβλημάτων και θα οδηγούσε στο μετασχηματισμό των ΠΣ σε προσχολικά κέντρα ποιότητας ώστε να ανταποκριθούν στις εξελίξεις της επιστήμης και της κοινωνίας.

## 7.2 Περιορισμοί και προοπτικές για μελλοντικές έρευνες

Σύμφωνα με τον Τσιώλη (2014), τα ευρήματα μίας ποιοτικής ερευνητικής προσπάθειας, όπως η παρούσα δεν μπορούν βεβαίως να γενικευτούν πέρα από το συγκεκριμένο πλαίσιο μέσα στο οποίο εξετάστηκε το δείγμα, ωστόσο μπορούν να βρουν εφαρμογή ώστε να συναχθούν οι προϋποθέσεις εκείνες και αρχές που θα αξιοποιηθούν στην κατεύθυνση του



μετασχηματισμού της υπάρχουσας σχολικής κουλτούρας με περισσότερα ποιοτικά χαρακτηριστικά.

Ακόμα, τα ευρήματα κυρίως αυτά που αναφέρονται στο ρόλο των προϊσταμένων και στις απαιτούμενες δεξιότητες για την διοικητική επάρκεια τους μπορούν να συμβάλουν στο σχεδιασμό προγραμμάτων επιμόρφωσης ή διοικητικών μέτρων (προσλήψεις γραμματέων) αν ληφθούν υπόψη αυτών που λαμβάνουν κεντρικά τις αποφάσεις (Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων ή Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής). Ακόμα, στο επίπεδο της σχολικής μονάδας η κατανόηση των όποιων προβλημάτων και δυσλειτουργιών στην άσκηση διοίκησης σε αυτήν, στη βάση των παρόντων ευρημάτων, μπορεί να βοηθήσει τις ενδιαφερόμενες διευθύντριες στην υιοθέτηση αρχών της φιλοσοφίας ποιότητας και τη σύνδεση τους με την υπαρκτή - όπως καταγράφεται στη παρούσα έρευνα- από την πλευρά τους διάθεση για την αποδοτικότερη λειτουργία των μονάδων τους.

Επιπλέον, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας θα μπορούσαν να αποτελέσουν περαιτέρω ερευνητικό πεδίο για νέες συνδυασμένες έρευνες (ποιοτικές και ποσοτικές), σε Δημοτικούς και Ιδιωτικούς ΠΣ προκειμένου να εξεταστούν οι διαφορετικές απόψεις των παιδαγωγών, προϊσταμένων με τη χρήση της ποιοτικής μεθόδου και των συνεντεύξεων ώστε να κατανοηθεί καλύτερα ο τρόπος σκέψης τους και η προσέγγισή τους σχετικά με την έννοια της ποιότητας και της συνεχούς βελτίωσης των προσφερόμενων υπηρεσιών. Επιπλέον, προτείνεται η διερεύνηση των απόψεων των γονέων μέσω ερωτηματολογίου για να επισημανθούν οι επιθυμίες και οι προσδοκίες τους. Θα ήταν εξαιρετικά χρήσιμη η διενέργεια έρευνας και σε Νηπιαγωγεία ώστε να διαμορφωθεί η συνολική εικόνα των απόψεων των εκπαιδευτικών προσχολικής ηλικίας.

## Αναφορές

### Ξενόγλωσση

- Al-Hassan, S. M., Obeidat, O. M., & Lansford, J. E. (2010). Education reform and the quality of kindergartens in Jordan. *Early Child Development and Care, 180*(9), σσ. 1203-1213.
- Anastasiadou, S., Zirinoglou, P., & Florou, G. (2014). The European Foundation Quality Management evaluation of Greek Primary and Secondary Education. *Procedia – Social and Behavioral Sciences, 143*, σσ. 932-940.
- Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., & Schroeder, R. G. (1994). A theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of Management Review, 19*(3), σσ. 472-509.
- Arcaro, J. (1995). *Quality in education : An implementation handbook*. Florida: St. Lucie Press.
- Barnett, K., & McCormick, J. (2012). Leadership and team dynamics in senior executives leadership teams. *Educational Management Administration and Leadership, 40*(6), σσ. 653-671.
- Bennis, W. G. (1966). *Changing organizations*. New York: McGraw -Hill.
- Bryson, J., & Alston, F. (2005). *Creating your strategic plan: A workbook for public and Nonprofit Organizations* (2 εκδ.). Mishawaka: Jossey-Bass.
- Buch, K., & Rivers, D. (2001). TQM: the role of leadership and culture. *Leadership & Organization Development Journal, 22*(8), σσ. 365-371.
- Bulotsky-Shearer, R. J., Wen, X., Faria, A.-M., Hahs-Vaughn, D. L., & Korfmacher, J. (2012). National Profiles of classroom quality and family involvement: A multilevel examination of proximal influences on head start children's school readiness. *Early Childhood Research Quarterly, 27*, σσ. 627–639.

- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: the art of making quality certain*. New York: McGraw- Hill.
- Damme, D. V., & Karkkainen, K. (2011). OECD Education today Crisis Survey 2010: The impact of the economic recession and fiscal crisis on education in OECD Countries. *OECD Education Working Papers, 56, Paris*.
- 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.
- Davies, B. (1981). Schools as organizations and the organization of schooling. *Educational Analysis, 3*, σσ. 47-67.
- Deming, E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge: MIT Press.
- Dobson, P. W., & Stakey, K. (1994). *The strategic management blueprint*. Oxford: Blackwel.
- Drydakis, N. (2015). The effect of unemployment on self-reported health and mental health in Greece from 2008 to 2013: A longitudinal study before and during the financial crisis. *Social Science & Medicine, 128*, σσ. 43-51.
- Eskildsen, J. K., Kristensen, K., & Jørn Juhl, H. (2001). The criterion weights of the EFQM excellence model. *International Journal of Quality & Reliability Management, 18(8)*, σσ. 783-795.
- European Council. (2000). *Presidency conclusions*. Lisbon.
- Ewing, A. R., & Taylor, A. R. (2009). The role of child gender and ethnicity in teacher–child relationship quality and children’s behavioral adjustment in preschool. *Early Childhood Research Quarterly, 24*, σσ. 92–105.
- Fayol, H. (1930). *Industrial and general administration*. (J. A. Coubrough, Μεταφρ.) London: Sir Isaac Pitman & Sons.

- Feigenbaum, A., & Feigenbaum, D. (2008). *The power of management capital*. New York: McGraw- Hill Professional.
- Feltham, T. S., Pearson, V. L., & Ford, D. (2001). *Supply and demand for Canadian business Ph.D. graduates: A quest for greater understanding*. Montreal: Canadian Federation of Business School Dean.
- Fields, J. (1993). *Total quality for schools: A suggestion for American education*. Wisconsin: ASQ Quality Press.
- Fitzsimmons, J. A., Fitzsimmons, M. J., & Bordoloi, S. K. (2014). *Service management: Operations, strategy, information technology*. New York: McGraw- Hill.
- Fu, S. L., Chou, S. Y., Chen, C. K., & Wang, C. W. (2015). Assessment and cultivation of total quality management organisational culture—an empirical investigation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(1-2), σσ. 123-139.
- Fullan, M., & Hargreaves, A. (1992). *What's worth fighting for in your school ? Working together for improvement*. Buckingham: Open University Press.
- Garbutt, S. (1996). The transfer of TQM from industry to education. *Education & Training*, 38(7), σσ. 16-22.
- Guanglun, M. M., Yang, H., & Yan, W. (2017, October). Building resilience of students with disabilities in China: The role of inclusive education teachers. *Teacher and Teaching Education*, σσ. 125-134.
- Hewitt, S. (1997). Business excellence: Does it work for small companies? *The TQM Magazine*, 9(1), σσ. 76-82.
- Hovardas, T. (2015). Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) Analysis: A template for addressing the social dimension in the study of socioscientific issue. *Aegean Journal of Environmental Sciences (AEJES)*, 1, σσ. 1-12.

- Intagliata, J., Ulrich, D., & Smallwood, N. (2000). Levering leadership competencies to produce leadership brand: creating distinctiveness by focusing on strategy and results. *Human Resource Planning*, 23(3), σσ. 101-125.
- Jaffee, D. (2001). *Organization theory : Tension and change*. Singapore: McGraw- Hill - International Editions.
- Juran, J. (1981). *Management of quality* (4 εκδ.). Wilton: Juran Institute.
- Juran, J., & Gryna, F. M. (1980). *Quality planning and analysis*. New York: McGraw-Hill.
- Kyriakides, L., Demetriou, D., & Charalambous, C. (2006). Generating criteria for evaluating teachers through teacher effectiveness research. *Educational Research*, 48(1), σσ. 1-20.
- Lau, R. S., & Anderson, C. A. (1998). A three-dimensional perspective of total quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15(1), σσ. 85-98.
- Ma, X., Shen, J., Kavanaugh, A., Lu, X., Brandi, K., Goodman, J., . . . Watson, G. (2011). Effects of quality improvement system for child care centers. *Journal of Research in Childhood Education*, 25(4), σσ. 399-414.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of the industrial civilization*. New York: The Viking Press.
- Michael, R. K., Sower, V. E., & Motwani, J. (1997). A comprehensive model for implementing total quality management in Higher education. *Benchmarking for Quality Management and Technology*, 4(2), σσ. 104-120.
- Mohamed, A. H., & Marzouk, S. A. (2016). The association between preschool classroom quality and children's social-emotional problems. *Early Child Development and Care*, 186(8), σσ. 1302-1315.

- Muijs, D., & Harris, A. (2006). Teacher led school improvement: Teacher leadership in the UK. *Teaching and Teacher Education*, 22, σσ. 961-972.
- Munshi, M. M. (2008). Quality of education and TQM. *University News*, 46(47), σσ. 12-17.
- OECD-ΟΟΣΑ. (2015). *Education policy country snapshots : Greece*. Education policy Outlook 2015 : Making Reforms Happen © OECD 2015.
- Ogawa, R. T., Crowson, L. C., & Goldring, E. B. (1999). Enduring dilemmas of school organization. Στο J. Murphy, & K. S. Louis (Επιμ.), *Handbook of research on educational administration: A project of the American educational research association* (σσ. 277-296). San Francisco: Jossey - Bass.
- Osseo – Asare, E., & Longbottom, D. (2002). The need for education and training in the use of the EFQM model for quality management in UK higher education institutions. *Quality Assurance in Education*, 10(1), σσ. 26-36.
- Pashiardis, P., Savvides, V., Lytra, E., & Angelidou, K. (2011). Successful school leadership in rural contexts: The case of Cyprus. *Educational Management Administration & Leadership (SAGE)*, 39(5), σσ. 536-553.
- Petersen, P. B. (1999). Total quality management and the Deming approach to quality management. *Journal of Management History (Archive)*, 5(8), σσ. 468-488.
- Phadermrod, B., Crowder, R., & Wills, G. (2016). Importance-performance analysis based SWOT analysis. *International Journal of Information Management*, 1-10. [doi:10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.009](https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.009).
- Puffer, S., & McCarthy, D. (1996). A framework for leadership in a TQM context. *Journal of Quality Management*, 1(1), σσ. 109-130.
- Reingold, J. (2000). You can't create a leader in the classroom. *Fast Company*(40), σσ. 286-290.

- Rentzou, K. (2010). Using the ACEI Global Guidelines Assessment to evaluate the quality of early child care in Greek settings. *Early Childhood Education Journal*, 38, σσ. 75-80.
- Rowley, J. (1995). A new lecturer's simple guide to quality issues in higher education. *International Journal of Educational Management*, 9(1), σσ. 26-27.
- Russell, S. (2000). ISO 9000: 2000 and the EFQM excellence model: Competition or co-operation? *Total Quality Management*, 11(4-6), σσ. 657-665.
- Sallis, E., & Hingley, P. (1992). Total quality management. *Coombe Lodge Report*, 23(1). Blagdon, Bristol: The Staff College.
- Sheridan, S., Giota, J., Han, Y. M., & Kwon, J. Y. (2009). A cross-cultural study of preschool quality in South Korea and Sweden: ECERS evaluations. *Early Childhood Research Quarterly*, 24, σσ. 142–156.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1994). *Management* (6 εκδ.). USA: Pearson.
- Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Row.
- Teddlie, C., & Reynolds, D. (2000). *The international handbook of school effectiveness research*. London: Falmer Press.
- Tran, H., & Weinraub, M. (2006). Child care effects in context: Quality, stability, and multiplicity in nonmaternal child care arrangements in the first 15 months of life. *Developmental Psychology*, 42(3), σσ. 566–582.
- Walton, M. (1990). *Deming management at work*. New York: Putnam.
- Weber, M. (1979). *The theory of Social and economic organization*. Oxford: University Press.
- Wilcox, D. (1990). Leadership in a TQM environment. *The TQM Magazine*, 2(5), σσ. 267-269.
- Wilson, R., & Schmoker, M. (1992). Quest for quality. *The Executive Educator*, 14(1), σσ. 18-22.



## Ελληνόγλωσση

- Αδάμ, Ο. (2017). *Αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου σε επίπεδο σχολικής μονάδας και βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης*. ( Μεταπτυχιακή Εργασία).Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά (Α.Ε.Ι. Πειραιά) Τεχνολογικού Τομέα, Ελλάδα. Ανάκτηση από <http://oceanis.lib2.uniwa.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/4230/%CE%94%CE%99%CE%A0%CE%9B%CE%A9%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%97%20%CE%91%CE%94%CE%91%CE%9C%20%CE%9F%CE%9B%CE%93%CE%91.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- 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>
- Αθανασοπούλου-Βραχάμη, Γ. (2003). *Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα: Ιστορική εξέλιξη, διερεύνηση των επιμορφωτικών αναγκών και αξιολόγηση της εμπειρίας τους*. (Αδημοσίευτη Διδακτορική Διατριβή). Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Ελλάδα.
- 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.
- Αναστασίου, Α. (2014). *Ικανότητες απόδοσης των ηγετών εκπαίδευσης στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα και συσχέτισης τους με χαρακτηρισμολογικές παραμέτρους*.

- (Διδακτορική Διατριβή). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη, Ελλάδα. Ανάκτηση από <http://hdl.handle.net/10442/hedi/35554>
- Ανδρέου, Α. (1999). *Θέματα οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης και της σχολικής μονάδας*. Αθήνα: Νέα Σύνορα-Λιβάνη.
- Ανδρέου, Α., & Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). *Εξουσία και οργάνωση: Διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*. Αθήνα: Νέα Σύνορα – Λιβάνη.
- Αργυροπούλου, Ε. (2007). *Οργάνωση και διοίκηση της προσχολικής εκπαίδευσης*. Αθήνα: Κριτική.
- Αυγητίδου, Σ., Κομίνια, Ε., Λυκομήτρου, Σ., Αλεξίου, Β., Ανδρούσου, Α., Κακανά, Δ., . . . Κουσαξίδης, Κ. (2016). Αντιμετώπιση των επιπτώσεων της κρίσης στην εκπαίδευση: Απόψεις και πρακτικές διευθυντών και προϊσταμένων στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση. *Έρευνα στην Εκπαίδευση*, 5(1), σσ. 172-185.
- Βαβουράκη, Α., Ζουγανέλη, Α., Σοφού, Ε., & Κούτρα, Χ. (2008). Η ποιότητα στην εκπαίδευση. Στο Δ. Βλάχος, Ι. Δαγκλής, & Α. Ζουγανέλη (Επιμ.), *Η ποιότητα στην εκπαίδευση: Έρευνα για την αξιολόγηση ποιοτικών χαρακτηριστικών του συστήματος πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης* (σσ. 27-61). Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Bird, M., Hammersley, M., Gomm, R., & Woods, P. (1999). *Εκπαιδευτική έρευνα στην πράξη: Εγχειρίδιο μελέτης*. (Ε. Φράγκου, Μεταφρ.) Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Βιταντζάκης, Ν. (2005). Προσδιοριστικοί παράγοντες που διασφαλίζουν την ποιότητα στην εκπαίδευση. Σύνοψη συμπερασμάτων έρευνας για την ποιότητα στην πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. *Διοικητική Ενημέρωση*(32), σσ. 32-46.

- Γαβριήλ, Γ. (1995). Πολιτισμική θεώρηση των οργανώσεων. Στο Ι. Τσιβάκου (Επιμ.), *Δράση και Σύστημα-Σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία των οργανώσεων* (σσ. 185-265). Αθήνα: Θεμέλιο.
- Γεωργιάδου, Β., & Καμπουρίδης, Γ. (2005). Ο διευθυντής –ηγέτης. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*(10), σσ. 121-129.
- Γεωργογιάννης, Π. (2013). Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου των εκπαιδευτικών Α'θμιας και Β'θμιας Εκπαίδευσης. Ένα εναλλακτικό σχέδιο. Πάτρα. Ανάκτηση από <http://www.inpatra.gr/georgogiannis/axiologisi.pdf>
- Γεωργολόπουλος, Β., & Παπαλόη, Ε. (2017). Ηγεσία που υπηρετεί: Διαστάσεις και επιπτώσεις ενός εναλλακτικού τρόπου ηγεσίας στη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων. Στο Σ. Γκιώση, Ε. Βαλκάνος, & Α. Οικονόμου (Επιμ.), *Πρακτικά 1ου Διεθνούς Επιστημονικού Συνεδρίου : Εκπαιδευτική Ηγεσία, Αποτελεσματική Διοίκηση και Ηθικές Αξίες, Β*, σσ. 70-81. Θεσσαλονίκη.
- Γιαννούλη, Κ. (2017). Η ανίχνευση κινήτρων των διευθυντών σχολικών μονάδων για την κάλυψη της θέσης του σχολικού ηγέτη και η συμβολή τους στην αποτελεσματική διοίκηση μιας σχολικής μονάδας. Μία εμπειρική έρευνα. Στο Σ. Γκιώση, Ε. Βαλκάνος, & Α. Οικονόμου (Επιμ.), *Πρακτικά 1ου Διεθνούς Επιστημονικού Συνεδρίου : Εκπαιδευτική Ηγεσία, Αποτελεσματική Διοίκηση και Ηθικές Αξίες, Β*, σσ. 82-94. Θεσσαλονίκη.
- Γκιζελή, Β. Δ., Αγγελάκης, Γ., Ιατρού, Κ., Μακρίδης, Γ., & Τσάλμα, Μ. (2007). Υλικοτεχνική υποδομή. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*(13), σσ. 99-112.
- Γραίκος, Ν. (2014). Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και ο ρόλος του Σχολικού Συμβούλου : ενδοσχολικές κοινότητες πρακτικής και διαδικασίες εκπαιδευτικού αναστοχασμού. Στο Ζ. Παπαναούμ, & Μ. Λιακοπούλου (Επιμ.), *Υποστηρίζοντας την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Εγχειρίδιο*

- επιμόρφωσης (σσ. 61-77). Αθήνα: Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων (Υ.ΠΑΙ.Θ.)
- Δράση: Επιμόρφωση εκπαιδευτικών και μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. (Σ. Κυρανάκης, Μ. Μαυράκη, Χ. Μητσοπούλου, Π. Μπιθαρά, & Μ. Φιλοπούλου, Μεταφρ.) Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Creswell, J. W. (2011). *Η έρευνα στην εκπαίδευση: Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας*. (Ν. Κουβαράκου, Μεταφρ.) Αθήνα: Ίων.
- Δαμαλά, Α. (2018). *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση: Η περίπτωση της Περιφερειακής ενότητας Σερρών*. (Μεταπτυχιακή Εργασία). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, Ελλάδα. Ανάκτηση από <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/39467>
- Δάντη, Α. (2008). *Υποκειμενικότητα και γνώση: Ανάλυση παιδαγωγικών λόγων για την αγωγή και την ειδική αγωγή*. (Διδακτορική Διατριβή). Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Ελλάδα. Ανάκτηση από <http://hdl.handle.net/10442/hedi/25275>
- Δαφέρμου, Χ., Κουλούρη, Π., & Μπασαγιάννη, Ε. (2007). *Οδηγός Νηπιαγωγού: Εκπαιδευτικοί σχεδιασμοί. Δημιουργικά περιβάλλοντα μάθησης*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (2001). *Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας* (2 εκδ.). Αθήνα: Interbooks.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (1993). *Διοίκηση ολικής ποιότητας*. Αθήνα: Σταμούλη.
- Δημητρίου – Χατζηνεοφύτου, Α. (2001). *Τα 6 πρώτα χρόνια της ζωής*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Δούκας, Χ. (1999). Ποιότητα και αξιολόγηση στην εκπαίδευση : Συνοπτική ερευνητική επισκόπηση. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*(1), σσ. 172-186.

- Δούκας, X., Βαβουράκη, Α., Θωμοπούλου, Μ., Kalantzis, M., Κούτρα, X., & Σμυρνιωτοπούλου, Α. (2008). Επιμόρφωση των εκπαιδευτικών. Στο Δ. Βλάχος, Ι. Α. Δαγκλής, & Α. Ζουγανέλη (Επιμ.), *Η ποιότητα στην εκπαίδευση: Έρευνα για την αξιολόγηση ποιοτικών χαρακτηριστικών του συστήματος Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης* (σσ. 357-390). Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Δράκοπουλος, Θ. (2013). *Η Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου στις φυσικές επιστήμες σε επίπεδο σχολικής μονάδας - Απόψεις εκπαιδευτικών*. (Διδακτορική Διατριβή) . Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Ελλάδα. Ανάκτηση από <http://hdl.handle.net/10442/hedi/29356>
- Estimate Consulting. (2007). *Μελέτη αποτύπωσης συστήματος αξιολόγησης της εκπαίδευσης*. Ανάκτηση Νοέμβριος 14, 2019, από <https://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/997/55.pdf>
- Everard, K. B., & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική εκπαιδευτική διοίκηση*. (Δ. Κίκιζας, Μεταφρ.) Πάτρα: Ελληνικό Ανοιχτό 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.
- Ζιρίνογλου, Π. (2015). *Ολική Ποιότητα στη Διοίκηση: η περίπτωση της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για την εφαρμογή της βέλτιστης εκπαιδευτικής πολιτικής*. (Διδακτορική Διατριβή). Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, Φλώρινα, Ελλάδα. Ανάκτηση από <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/36501>

- Ζουγανέλη, Α., Καφετζόπουλος, Κ., Σοφού, Ε., & Τσάφος, Β. (2008). Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών. Στο Δ. Βλάχος, Ι. Δαγκλής, & Α. Ζουγανέλη (Επιμ.), *Η ποιότητα στην εκπαίδευση: Έρευνα για την αξιολόγηση ποιοτικών χαρακτηριστικών του συστήματος πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης* (σσ. 391-436). Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Ζωγόπουλος, Ε. (2010). *Ανάλυση παραγόντων και κριτηρίων και υλοποίηση μοντέλου βελτίωσης ολικής ποιότητας στη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση*. (Διδακτορική Διατριβή). Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Αθήνα, Ελλάδα. Ανάκτηση από <http://hdl.handle.net/10442/hedi/29745>
- Ζωγόπουλος, Ε. (2012). Διερεύνηση εφαρμογής του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM στην αυτοαξιολόγηση σχολικών μονάδων. *Πρακτικά του 6ου Πανελληνίου Συνεδρίου του Ελληνικού Ινστιτούτου Εφαρμοσμένης Παιδαγωγικής και Εκπαίδευσης (ΕΛΛ.Ι.Ε.Π.ΕΚ.)*. Μαράσλειο Διδασκαλείο Δημοτικής Εκπαίδευσης του Πανεπιστημίου Αθηνών. Ανάκτηση Ιούλιος 18, 2019, από [http://www.elliepek.gr/documents/60\\_synedrio\\_eisigiseis/3\\_Zogopoulos.pdf](http://www.elliepek.gr/documents/60_synedrio_eisigiseis/3_Zogopoulos.pdf)
- Θεοφιλίδης, Χ., & Στυλιανίδης, Μ. (2000). *Φιλοσοφία και πρακτική της διοίκησης δημοτικού σχολείου στην Κύπρο*. Λευκωσία: Αυτοέκδοση.
- Ίσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας εφαρμογές στην ψυχολογία και την εκπαίδευση*. Ανάκτηση από Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα: [https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5826/4/15327\\_Isari-KOY.pdf](https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5826/4/15327_Isari-KOY.pdf)
- Ιωσηφίδης, Θ. (2008). *Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες*. Αθήνα: Κριτική.

- Καλογιάννης, Δ. (2014). *Η σχολική ηγεσία και η επαγγελματική της ανάπτυξη στο σύγχρονο περιβάλλον: Διεθνείς εξελίξεις, παρεχόμενα προγράμματα και στοιχεία ποιότητας*. Αθήνα: Γρηγόρη.
- Κάντας, Α. (2008). Χαρισματική, διαπραγματευτική και μετασχηματιστική ηγεσία. Στο Α. Κάντας, *Οργανωτική – Βιομηχανική ψυχολογία* (σσ. 175-179). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Καράλλης, Γ. (2007). Το στρατηγικό σχέδιο ανάπτυξης της σχολικής μονάδας ως μέρος της διαδικασίας αυτονομίσεώς της. *Δελτίο Παιδαγωγικού Ινστιτούτου Κύπρου*(9), σσ. 1-4.
- Καρβούνης, Δ., Καρβούνης, Α., & Βαν Χάουντ, Μ. (2006). Η διοίκηση ολικής ποιότητας ως ευκαιρία διοικητικής και μαθησιακής διαφοροποίησης των εκπαιδευτικών συστημάτων του 21ου αιώνα. Στο Π. Γεωργογιάννης (Επιμ.), *Πρακτικά 1ου Διεθνούς Συνεδρίου Εκπαίδευσης*, (σσ. 53-60). Άρτα.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Κατσίρη, Θ. (2015). Απόψεις εκπαιδευτικών και διευθυντών δημόσιων σχολείων α/βάθμιας και β/βάθμιας εκπαίδευσης της Περιφέρειας Πελοποννήσου για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Μια εμπειρική μελέτη. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 32(59), σσ. 118-140.
- Κερδάκα, Σ. (2008). *Μεθοδολογία λήψης συνέντευξης*. Ανάκτηση Ιούλιος 14, 2019, από [https://eclass.duth.gr/modules/document/file.php/ALEX01201/%CE%BC%CE%B5%CE%B8%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%B9%CE%B1\\_%CE%BB%CE%B7%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.pdf](https://eclass.duth.gr/modules/document/file.php/ALEX01201/%CE%BC%CE%B5%CE%B8%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%B9%CE%B1_%CE%BB%CE%B7%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.pdf)
- Κέφης, Β. (2005). *Διοίκηση ολικής ποιότητας θεωρία και πρότυπα*. Αθήνα: Κριτική.



- Κιουλάφας, Μ. (2016). Διαδικασία λήψης απόφασης σε επίπεδο σχολικής μονάδας: Η περίπτωση της αξιοποίησης των ΤΠΕ στη διδακτική πρακτική. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών–Επιστημονικών Θεμάτων*(10), σσ. 135-145.
- Κιρκιλιανίδου, Μ. (2012). *Διερεύνηση των απόψεων εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στο Ν. Ημαθίας για την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας*. (Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία). Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, Ελλάδα. Ανάκτηση από <http://olympias.lib.uoi.gr/jspui/bitstream/123456789/7396/1/%CE%9C.%20%CE%95.%20%CE%9A%CE%99%CE%A1%CE%9A%CE%99%CE%9B%CE%99%CE%91%CE%9D%CE%99%CE%94%CE%9F%CE%A5%20%CE%9C%CE%91%CE%A1%CE%99%CE%91.pdf>
- Κιτσαράς, Γ. (2001). *Προσχολική παιδαγωγική*. Αθήνα: Αθηνά.
- Κολτσάκης, Ε. (2008). *Χαρακτηριστικά ποιότητας στις «Διαδικασίες» των σχολικών μονάδων στην Ελλάδα. Μια εμπειρική έρευνα στη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση*. (Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή Εργασία). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, Ελλάδα.
- Koontz, H., & O' Donnell, C. (1983). *Οργάνωση και διοίκηση: Μια συστημική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών* (2 εκδ.). (Χ. Βαρδάκος, Μεταφρ.) Αθήνα: Παπαζήση.
- Κουλαΐδης, Β., & Κότσιρα-Ταμπακοπούλου, Α. (2005). Διαδικασία αυτοαξιολόγησης σχολικής μονάδας. Στο Γ. Μπαγάκης (Επιμ.), *Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας: Από το έργο του Ιωσήφ Σολομών στις σημερινές προσπάθειες στην Ελλάδα και αλλού* (σσ. 75-94). Αθήνα: Μεταίχμιο.

- Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές αρχές μανάτζμέντ, τουριστική νομοθεσία και οργάνωση εργοδοτικών και συλλογικών φορέων: Γενικές αρχές μανάτζμέντ* (Τόμ. Α). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- 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.
- Κουτσουβάνου, Ε. (1994). *Η θεωρία του Piaget και παιδαγωγικές εφαρμογές στην προσχολική εκπαίδευση*. Αθήνα: Οδυσσέας.
- Κριεμάδης, Θ., & Θωμοπούλου, Ι. (2012). *Διοίκηση σχολικών μονάδων με έμφαση στην ποιότητα*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
- Κωστίκα, Ι. (2004). *Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών: Διερεύνηση απόψεων και στάσεων των στελεχών εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Κωτσίκης, Β. (1998). *Εκπαιδευτικά συστήματα: Οργάνωση και διοίκηση: Συστημική προσέγγιση*. Αθήνα: Έλλην.
- Λογοθέτης, Ν. (1993). *Μανάτζμεντ ολικής ποιότητας από τον Deming στο Taguchi και το SPC*. Αθήνα: Interbooks.
- Μάγος, Κ. (2005). «Συνέντευξη ή παρατήρηση;»: Η έρευνα στη σχολική τάξη. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*(10), σσ. 5-19.
- Μαντάς, Π. (2001). *Η μετεκπαίδευση και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση*. (Διδακτορική Διατριβή). Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, Ελλάδα.  
Ανάκτηση από <http://hdl.handle.net/10442/hedi/12597>
- Ματσαγγούρας, Η. (1998). *Θεωρία και πράξη της διδασκαλίας: Θεωρία της διδασκαλίας. Η προσωπική θεωρία ως πλαίσιο στοχαστικοκριτικής ανάλυσης* (Τόμ. Α). Αθήνα: Gutenberg.

- Μαυρογιώργος, Γ. (1999). Επιμόρφωση εκπαιδευτικών και επιμορφωτική πολιτική στην Ελλάδα. Στο Α. Αθανασούλα – Ρέππα, Σ.-Σ. Ανθοπούλου, & Σ. Κατσουλάκης, *Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων: Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού* (Τόμ. Β, σσ. 93-135). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Μαυρογιώργος, Γ. (2008). Η εκπαιδευτική μονάδα ως φορέας διαμόρφωσης και άσκησης εκπαιδευτικής πολιτικής. Στο Α. Αθανασούλα–Ρέππα, Μ. Κουτούζης, Γ. Μαυρογιώργος, Β. Νιτσόπουλος, & Δ. Χαλκιώτης, *Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων: Εκπαιδευτική διοίκηση και πολιτική* (Τόμ. Α, σσ. 119-164). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Μλεκάνης, Μ. (2003). Η κατανομή του επαγγελματικού χρόνου των διευθυντών δημοτικών σχολείων : Ερευνητικά δεδομένα. Στο Ζ. Παπαναούμ, & Π. Χατζηπαναγιώτου (Επιμ.), *Η διεύθυνση της σχολικής μονάδας : Τάσεις και πρακτικές . Πρακτικά Ημερίδας* (σσ. 117-140). Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Μπαγάκης, Γ., & MacBeath, J. ( 2008). *Η ηγεσία που διευκολύνει τη μάθηση*. Αθήνα: Λιβάνη.
- Μπακόλα, Χ. (2017). *Ο ρόλος της ηγεσίας στην ποιοτική αναβάθμιση του εκπαιδευτικού έργου της σχολικής μονάδας στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Απόψεις διευθυντών και δασκάλων*. (Μεταπτυχιακή Εργασία ). Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Βόλος, Ελλάδα.  
Ανάκτηση από <http://ir.lib.uth.gr/bitstream/handle/11615/47497/17107.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της συνεχούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Μπουρέλου, Β. (2014). Πρόταση υιοθέτησης του στρατηγικού σχεδιασμού στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα σε επίπεδο σχολικής μονάδας – Ανάλυση SWOT του περιβάλλοντος των εκπαιδευτικών οργανισμών. *εκπ@ιδευτικός κύκλος*, 2(3), σσ. 183-193.

- Μπρίνια, Β. (2008). *Management εκπαιδευτικών μονάδων και εκπαίδευσης*. Αθήνα: Σταμούλη.
- Νεραντζίδου, Α. (2017). *Ο ρόλος της προϊσταμένης νηπιαγωγείου ως επιμορφώτρια των εκπαιδευτικών προσχολικής αγωγής*. (Μεταπτυχιακή Εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη, Ελλάδα. Ανάκτηση από <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/20370/4/NerantzidouAnthoulaMsc2017.pdf>
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2003). *Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων: Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα* (4 εκδ., Τόμ. Α). (Ρ. Κολαΐτη, Μεταφρ.) Αθήνα: Παπαζήση.
- Ντολιοπούλου, Ε. (2000). *Σύγχρονα προγράμματα για παιδιά προσχολικής ηλικίας*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Ντότσικα, Χ. (2018). *Αλλοδαποί μαθητές στο περιβάλλον του σύγχρονου Ελληνικού Νηπιαγωγείου. Μελέτη περίπτωσης: 1ο Νηπιαγωγείο Ναυπάκτου*. (Μεταπτυχιακή Εργασία). Πανεπιστήμιο Πατρών, Ελλάδα. Ανάκτηση από <https://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/11832/1/NEW%20%CE%94%CE%99%CE%A0%CE%9B%CE%A9%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%97%20%CE%95%CE%A1%CE%93%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%91%20%CE%9C%CE%95%CE%A4%CE%91%CE%A0%CE%A4%CE%A5%CE%A7%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%9F%CE%A5.pdf>
- Παπαδόσηφου, Μ. (2017). *Διασφάλιση της ποιότητας στην εκπαίδευση και αξιολόγηση σχολικών μονάδων: Συγκριτική μελέτη απόψεων διευθυντών σχολείων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. (Μεταπτυχιακή Εργασία). Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Ρόδος, Ελλάδα. Ανάκτηση από <http://hellanicus.lib.aegean.gr/bitstream/handle/11610/18934/CopyofDiploma%20%282%29.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

- Παπακωνσταντίνου, Γ., & Αναστασίου, Σ. (2013). *Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού : Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Gutenberg.
- Παπακωνσταντίνου, Π. (2005). *Εκπαιδευτικό έργο και αξιολόγηση στο σχολείο :Κριτική ανάλυση –Υλικό στήριξης*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- 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 Νοέμβριος 7, 2019, από [http://www.pi-schools.gr/download/programs/erevnes/ax\\_poiot\\_xar\\_prot\\_defit\\_ekp/ekp\\_poiot\\_sx\\_eisig/s\\_1\\_118.pdf](http://www.pi-schools.gr/download/programs/erevnes/ax_poiot_xar_prot_defit_ekp/ekp_poiot_sx_eisig/s_1_118.pdf)
- Παπανικόλα, Ε., & Χριστοφίδου, Ε. (2012). Οι αντιλήψεις και οι απόψεις της διευθυντικής ομάδας σχολείων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Κύπρο για την ανάπτυξη σχεδίου σχολικής βελτίωσης. *12ο Συνέδριο Παιδαγωγικής Εταιρείας Κύπρου*, (σσ. 119-129). Λευκωσία. Ανάκτηση Νοέμβριος 10, 2019, από <https://docplayer.gr/10693479-Oi-antilipseis-kai-oi-apopseis-tis-dieythytikis-omadas-sholeion-protovathmias-ekpaideysis-stin-kypro-gia-tin-anaptyxi-shedioy-sholikis-veltiosis.html>
- Παππάς, Β. *Πως θα εφαρμόσετε μια Ανάλυση SWOT στην επιχείρησή σας*. Ανάκτηση Ιουνίου 2, 2019, από Epixeirein.gr: <http://epixeirein.gr/wp-content/uploads/2016/09/Article-SWOT-Analysis-by-epixeirein.pdf>
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Πασιαρδής, Π., & Πασιαρδή, Γ. (2006). *Αποτελεσματικά σχολεία: Πραγματικότητα ή ουτοπία*. Αθήνα: Τυπωθήτω - Γιώργος Δαρδανός.
- Πατένταλη, Β. (2015). Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας: Απόψεις διευθυντών και εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. *Εκπαιδευτικός Κύκλος*, 3(2), σσ. 119-140.

- Πετρίδου, Ε. (2002). Διοίκηση ποιότητας στην εκπαίδευση. *Διοικητική Ενημέρωση*(22), σσ. 55-61.
- Πολυχρονόπουλος, Μ., & Βατσολάκη, Α. (2016). Θεωρητική προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: Μελέτη περίπτωσης στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση. *Επιστημονική Επετηρίδα Εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Νομού Κορινθίας*(2), σσ. 42-52.
- 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>
- Προκοσιάδου, Γ. (2009). *Η βελτίωση της διοικητικής λειτουργίας του σχολείου μέσα από την χρήση των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών*. (Διδακτορική Διατριβή). Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Ελλάδα. Ανάκτηση από <http://hdl.handle.net/10442/hedi/28207>
- 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>
- Robson, C. (2010). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου: Ένα μέσον για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές*. (Β. Νταλάκου, Μεταφρ.) Αθήνα: Gutenberg.
- Σαϊρης, Χ. (2014). *Ικανοποίηση του εκπαιδευτικού από το έργο του : Η οπτική των εκπαιδευτικών των νομών Ροδόπης και Έβρου*. (Μεταπτυχιακή Εργασία).Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης, Αλεξανδρούπολη, Ελλάδα. Ανάκτηση από <https://docplayer.gr/31666679-Hrysovalantis-sairis-ikanopoiisi-toy-ekpaideytikoy-apo-to-ergo-toy-i-optiki-ton-ekpaideytikon-ton-nomon-rodopis-kai-evroy.html>

- 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: Ατραπος.
- Σαΐτης, Χ. (2007). *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο: Από τη θεωρία στην πράξη* (3 εκδ.). Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. (2008). *Ο Διευθυντής στο δημόσιο σχολείο*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σακελλαρίου, Μ. (2008). *Συνεργασία οικογένειας και νηπιαγωγείου: Θεωρία, έρευνα, διδακτικές προτάσεις*. Θεσσαλονίκη: Αυτοέκδοση.
- Σαλμών, Ι. (2016). *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων σε Οργανισμούς Μάθησης*. Σημειώσεις του Π.Μ.Σ. Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά (Α.Ε.Ι. Πειραιά) Τεχνολογικού Τομέα.
- 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>
- Σεμενταριάδης, Θ. (2017). *Τα μέσα επικοινωνίας στην εκπαίδευση των μικρών παιδιών: Εφαρμογές στον παιδικό σταθμό*. Αθήνα: Λεξίτυπον.
- Σολομών, Ι. (1999). *Εσωτερική αξιολόγηση & προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο - Τμήμα Αξιολόγησης.
- Σοφού, Ε. (2014). Η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας. Στο Ε. Κατσαρού, & Μ. Λιακοπούλου (Επιμ.), *Θέματα διδασκαλίας και αγωγής στο πολυπολιτισμικό σχολείο* (σσ. 615-648). Θεσσαλονίκη: Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων (Υ.ΠΑΙ.Θ.).
- Ταρασιάδου, Α., & Πλατσίδου, Μ. (2009). Επαγγελματική ικανοποίηση των νηπιαγωγών: Ατομικές διαφορές και προβλεπτικοί παράγοντες. *Επιστήμες Αγωγής*(4), σσ. 141 –154.



- Τσιάκιρος, Α., & Πασιαρδής, Π. (2012). Στρατηγική ανάλυση-(I) :Το εξωτερικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον των οργανισμών. Στο Π. Πασιαρδής (Επιμ.), *Διαχείρισή αλλαγής, σχολική αποτελεσματικότητα και στρατηγικός σχεδιασμός: Διαχείριση αλλαγής, σχολική αποτελεσματικότητα και βελτίωση* (Τόμ. Ι, σσ. 87-121). Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.
- Τσιώλης, Γ. (2014). *Μέθοδοι και τεχνικές ανάλυσης στη ποιοτική κοινωνική έρευνα*. Αθήνα : Κριτική.
- UNESCO. (1976). Απόφαση για την ανάπτυξη της επιμορφώσεως των ενηλίκων. *19η σύνοδος της UNESCO στο Ναϊρόμπι*. Αθήνα: Διεύθυνση Επιμορφώσεως Ενηλίκων, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων.
- Φασουλής, Κ. (2001). Η Ποιότητα στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της Εκπαίδευσης: Κριτική προσέγγιση στο σύστημα «Διοίκηση Ολικής»- Δ.Ο.Π.(T.Q.M.). *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*(4), σσ. 186-197.
- Φωτόπουλος, Ν. (2013, Φεβρουάριος 24). Σχολική διαρροή και περιθωριοποίηση των νέων. *Ελευθεροτυπία*. Ανακτήθηκε από <http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=345913>.
- Χαϊδεμενάκου, Σ. (2006). Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και οι εκπαιδευτικοί: Από την πλευρά εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του Ν. Θεσπρωτίας. *Πρακτικά του 1ου Εκπ/κού Συνεδρίου "Το ελληνικό σχολείο και οι προκλήσεις της σύγχρονης κοινωνίας"*, (σσ. 123-134). Ιωάννινα. Ανάκτηση Νοέμβριος 13, 2019, από [http://ipeir.pde.sch.gr/educonf/1/12\\_ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ\\_ΤΟΥ\\_ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ\\_ΕΡΓΟΥ\\_Y.pdf](http://ipeir.pde.sch.gr/educonf/1/12_ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ_ΤΟΥ_ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ_ΕΡΓΟΥ_Y.pdf)
- Χαμπούρη- Ιωαννίδου, Α. (2003). Στρατηγική διαχείρισης των πολιτιστικών ιδρυμάτων. Στο Μ. Βινιεράτου, Α. Γεωργίου, Ε. Γλύτση, Α. Κιούκας, Α. Κοσκινά, Χ.

- Μπουσουλέγκα, . . . Α. Χαμπούρη-Ιωαννίδου, *Πολιτισμική Πολιτική και Διοίκηση: Πολιτιστική Διαχείριση* (Τόμ. Β, σσ. 25-66). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Χαρίσης, Α. (2007). Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού και του εκπαιδευτικού έργου – αξιολόγηση της σχολικής μάθησης και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*(12), σσ. 159-169.
- Χατζηνικόλας, Μ. (2017). *Απόψεις εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης Δωδεκανήσου αναφορικά με την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας*. (Μεταπτυχιακή Εργασία). Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Ρόδος, Ελλάδα. Ανάκτηση από [http://hellanicus.lib.aegean.gr/bitstream/handle/11610/17983/%CE%A7%CE%91%CE%A4%CE%96%CE%97%CE%9D%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%9B%CE%91%CE%A3%20%CE%9C%CE%99%CE%A7%CE%91%CE%97%CE%9B\\_%CE%91.%CE%9C.%204262015038.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://hellanicus.lib.aegean.gr/bitstream/handle/11610/17983/%CE%A7%CE%91%CE%A4%CE%96%CE%97%CE%9D%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%9B%CE%91%CE%A3%20%CE%9C%CE%99%CE%A7%CE%91%CE%97%CE%9B_%CE%91.%CE%9C.%204262015038.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Χριστοδούλου-Γκκλιάου, 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.

## Νομοθεσία

- Ν.16065/2002. Πρότυπος κανονισμός λειτουργίας Δημοτικών και Κοινοτικών νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου Παιδικών και Βρεφονηπιακών σταθμών.
- Ν.3518/2006. Άρθρο 73 : Θέματα Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Στο : *Αναδιάρθρωση των κλάδων του Ταμείου Συντάξεων Μηχανικών και Εργοληπτών Δημοσίων Έργων (Τ.Σ.Μ.Ε.Δ.Ε.) και ρύθμιση άλλων θεμάτων αρμοδιότητας του Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας*.

ΦΕΚ: Τεύχος Β'4249/05.12.2017.Πρότυπος Κανονισμός Λειτουργίας Δημοτικών  
Παιδικών και Βρεφονηπιακών Σταθμών.

## Παράρτημα Α

### Πρωτόκολλο Συνέντευξης

**Θέμα: «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στους Παιδικούς Σταθμούς-Απόψεις Προϊσταμένων»**

Ημερομηνία:

Τόπος:

Ωρα Συνέντευξης:

Ονομάζομαι Παπαδημητρίου Ξανθή

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί εργαλείο συλλογής δεδομένων στα πλαίσια της συγγραφής της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας στο Διδρυματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Παιδαγωγική μέσω Καινοτόμων Τεχνολογιών και Βιοϊατρικών Προσεγγίσεων» του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής. Στόχος αυτής της εργασίας αποτελεί η καταγραφή των απόψεων που έχουν οι προϊστάμενες των παιδικών σταθμών για την εφαρμογή παραμέτρων της φιλοσοφίας Ολικής Ποιότητας στους παιδικούς σταθμούς που εργάζονται.

Η ΔΟΠ εκπαιδευτικών οργανισμών αποτελεί τη σύγχρονη προσέγγιση στο management και των εφαρμογών του στην εκπαίδευση και αποβλέπει στη συνεχή βελτίωση όλων των λειτουργιών μιας σχολικής μονάδας μέσα από τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων σε αυτή, με εστίαση στην ικανοποίηση των αναγκών του εκπαιδευόμενου μαθητή

Στα πλαίσια της συνέντευξης αυτής θα πρέπει να γίνει μαγνητοφώνηση και στη συνέχεια μεταγραφή των απαντήσεων σας. Τα δεδομένα που θα συλλεχτούν έχουν εμπιστευτικό χαρακτήρα και θα τηρηθεί η δεοντολογία προστασίας των προσωπικών σας δεδομένων και κατά την ανάλυση τους, τη δημοσίευσή τους, και τη γενικότερη αξιοποίησή τους

## Έντυπο Συναίνεσης

Ο σκοπός της συγκεκριμένης ποιοτικής έρευνας είναι η καταγραφή των απόψεων που έχουν οι προϊστάμενες των παιδικών σταθμών για την εφαρμογή παραμέτρων της φιλοσοφίας Ολικής Ποιότητας στους παιδικούς σταθμούς που εργάζονται.. Θα ερωτηθούν όσοι λάβουν μέρος στην έρευνα με ανοικτές ερωτήσεις ελεύθερης διατύπωσης και στη συνέχεια θα συγκεντρωθούν οι απαντήσεις, για να αξιολογηθούν.

Μη διστάσετε να κάνετε ερωτήσεις σχετικά με την παρούσα μελέτη, πριν συμμετάσχετε σε αυτή ή κατά τη διάρκεια της. Θα χαρώ να μοιραστώ τα ευρήματα μαζί σας μετά την ολοκλήρωση της έρευνας. Το όνομά σας δεν θα συσχετιστεί κατά κανέναν τρόπο με τα ευρήματα. Μόνο εγώ θα γνωρίζω την ταυτότητά σας. Μπορείτε να σταματήσετε τη διαδικασία, όποτε και για οποιοδήποτε λόγο το θελήσετε.

Αν το επιθυμείτε, θα ενημερωθείτε για τα αποτελέσματα της έρευνας.

Παρακαλώ υπογράψτε το έντυπο συναίνεσης. Θα σας δοθεί αντίγραφο αυτού του εντύπου για προσωπική χρήση.

Ημερομηνία

Υπογραφή

Το προφίλ των προϊσταμένων 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:
6. Εκπαιδευτικό ίδρυμα αποφοίτησης:
7. Εκτός των βασικών σπουδών άλλες σπουδές που έχετε  
Άλλο πτυχίο   
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 παρόν παιδικό σταθμό:
13. Έτη υπηρεσίας ως προϊσταμένη σε παιδικό σταθμό:

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

**Α΄ άξονας : Γνώσεις προϊσταμένων σχετικά με την φιλοσοφία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και αναγκαιότητα εφαρμογής της στους ΠΣ.**

1. Σας είναι γνωστές οι αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση; Εάν ναι, από πού έχετε αυτές τις γνώσεις;
2. Γενικότερα θεωρείτε ότι η εφαρμογή αρχών της φιλοσοφίας Δ.Ο.Π στη σχολική μονάδα θα επιτρέψει σε αυτήν να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά;

**Β΄ άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την εφαρμογή διαδικασιών Δ.Ο.Π. στους ΠΣ που εργάζονται.**

1. Στον ΠΣ που εργάζεστε υπάρχει όραμα για αυτόν και δέσμευση όλων σε επιτεύξιμους στόχους; Εάν ναι, δώστε περισσότερες πληροφορίες πάνω σε αυτό.
2. Πόσο συχνά υπάρχει συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών του ίδιου τμήματος ή μεταξύ όλων των εκπαιδευτικών του ΠΣ σας για την επίλυση θεμάτων ή τη διατύπωση προτάσεων;
3. Κάνετε ως σχολείο Προγραμματισμό ενεργειών, δράσεων και στόχων στην αρχή του σχολικού έτους και απολογισμό στο τέλος του;
4. Παρακολουθείτε επιμορφώσεις, πόσο συχνά και από ποιον οργανώνονται; Τις θεωρείτε απαραίτητες για τη βελτίωσή σας; Παρατρύνατε τους εκπαιδευτικούς του ΠΣ να παρακολουθήσουν ανάλογα σεμινάρια επιμόρφωσης;

**Γ΄ άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την ηγεσία και το ποιος πρέπει να είναι ο σύγχρονος ρόλος μιας διευθύντριας ΠΣ στην παρούσα συγκυρία.**

1. Τι σημαίνουν κατά τη γνώμη σας ο όρος ηγεσία - ηγέτης στον χώρο του σχολείου;
2. Ποιος είναι για εσάς ο αποτελεσματικός διευθυντής; Ποια χαρακτηριστικά πιστεύετε ότι πρέπει να έχει ένας διευθυντής για να είναι αποτελεσματικός;

**Δ΄ άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την διαχείριση των μαθητών και της μάθησης με στόχο την επίτευξη της ποιότητας.**

1. Ποιες μεθόδους διδασκαλίας ακολουθούν οι εκπαιδευτικοί ;Πιστεύετε ότι η μέθοδος διδασκαλίας συντελεί στην ποιότητα της μάθησης;
2. Φοιτούν στο σχολείο σας μαθητές μετανάστες ή πρόσφυγες; Η ομαλή ένταξή τους στην εκπαίδευση θεωρείτε ότι συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας;



**Ε΄ άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας και κατά πόσο συμβάλουν καθεμιά στην επίτευξη ποιότητας στον ΠΣ.**

1. Συμφωνείτε με την ατομική αξιολόγηση του εκπαιδευτικών ; Αν Συμφωνείτε από ποιον πιστεύετε ότι πρέπει να πραγματοποιείτε; Πιστεύετε ότι θα συντελέσει θετικά στη βελτίωση της Ποιότητας στο σχολείο σας και γενικότερα;
2. Ποια θεωρείτε τα σημαντικότερα κριτήρια αξιολόγησης ενός εκπαιδευτικού ;
3. Πιστεύετε ότι η αυτοαξιολόγηση (Α.Ε.Ε) της σχολικής μονάδας μπορεί να συντελέσει στη βελτίωση της ποιότητας του έργου που γίνεται στο σχολείο σας και πώς;

**ΣΤ΄ άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με το ρόλο των γονέων και άλλων συνεργαζόμενων με το σχολείο φορέων αναφορικά με τη συμβολή τους στην επίτευξη Ποιότητας στον ΠΣ.**

1. Πιστεύετε ότι οι γονείς μπορούν να συντελέσουν στη βελτίωση της Ποιότητας και με ποιο τρόπο;
2. Είστε ευχαριστημένοι από τη συνεργασία σας με τους γονείς;
3. Πιστεύετε ότι ο τοπικός Δήμος μπορεί να συντελέσει στην επίτευξη Ποιότητας στο σχολείο και αν ναι με ποιο τρόπο;
4. Είναι καλή η σχέση σας με το Δήμο και τους παράγοντές του;
5. Συνεργάζεστε με κοινωνικές υπηρεσίες αν χρειαστεί; Πιστεύετε ότι συμβάλλουν στην Ποιότητα;

**Ζ΄ άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την κατανομή του ημερήσιου χρόνου έργου της διεύθυνσης του ΠΣ και ικανοποίηση τους από την εργασία τους.**

1. Τι μέρος (%) του ημερήσιου χρόνου σας στο σχολείο δαπανάτε για:  
Α) γραφειοκρατικές υποθέσεις...,  
Β) συνεργασία με εκπαιδευτικούς.....,  
Γ) συνεργασία με γονείς.....,  
Δ) συνεργασία με άλλους φορείς.....;
2. Είστε ευχαριστημένες από αυτά που λαμβάνετε για τις υπηρεσίες που παρέχετε στον ΠΣ καθημερινά; Αν όχι τι θα θέλατε ακόμη;

**Η' άξονας : Καταγραφή προτάσεων προΐσταμένων για την βελτίωση των αποτελεσμάτων των παιδικών σταθμών.**

1. Τι θα προτείνατε για να επιτευχθεί η συνεχής βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών φροντίδας και εκπαίδευσης στους ΠΣ;

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

## Απομαγνητοφωνημένα Κείμενα Συνεντεύξεων

Συνέντευξη 1 (Σ1): 23-09-2019

### Δημογραφικά στοιχεία / Κοινωνικά χαρακτηριστικά – Σπουδές - Εργασιακή εμπειρία

1. Φύλο :Γυναίκα
2. Ηλικιακή ομάδα ανήκετε ;  
25-35  ,      36-45  ,  
46-55  ,      55+  ,
3. Ειδικότητα :Βρεφονηπιοκόμος
4. Οικογενειακή κατάσταση: έγγαμος  , άγαμος
5. Δήμος στον οποίο υπηρετείτε: Δήμος Αθηναίων
6. Εκπαιδευτικό ίδρυμα αποφοίτησης: ΤΕΙ Αθηνών
7. Εκτός των βασικών σπουδών άλλες σπουδές που έχετε  
Άλλο πτυχίο   
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; 23
11. Έτη εργασίας στην προσχολική εκπαίδευση: 16
12. Έτη υπηρεσίας στον παρόν παιδικό σταθμό: 2
13. Έτη υπηρεσίας ως προϊσταμένη σε παιδικό σταθμό: 8

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

**Α΄ άξονας :** Γνώσεις προϊσταμένων σχετικά με την φιλοσοφία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και αναγκαιότητα εφαρμογής της στους ΠΣ.

- 1. Σας είναι γνωστές οι αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση; Εάν ναι, από πού έχετε αυτές τις γνώσεις;**

Ναι μου είναι γνωστές οι αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας από παρακολούθηση σχετικού σεμιναρίου.

- 2. Γενικότερα θεωρείτε ότι η εφαρμογή αρχών της φιλοσοφίας Δ.Ο.Π στη σχολική μονάδα θα επιτρέψει σε αυτήν να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά;**

Φυσικά θα λειτουργήσει ποιοτικά και αποτελεσματικά αφού οι ίδιες οι απαιτήσεις του σύγχρονου περιβάλλοντος το απαιτεί με ταυτόχρονη ανανέωση και εκσυγχρονισμό των διοικητικών λειτουργιών προς όφελος των παιδιών.

**Β΄ άξονας :** Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την εφαρμογή διαδικασιών Δ.Ο.Π. στους ΠΣ που εργάζονται .

- 1. Στον ΠΣ που εργάζεστε υπάρχει όραμα για αυτόν και δέσμευση όλων σε επιτεύξιμους στόχους; Εάν ναι, δώστε περισσότερες πληροφορίες πάνω σε αυτό.**

Το όραμα είναι τα παιδιά πρώτα από όλα να περνάνε όμορφα δημιουργικά, να είναι ευτυχισμένα στο χώρο του παιδικού σταθμού , να μαθαίνουν ανάλογα με το επίπεδο του καθενός βέβαια σεβόμενη το ατομικό ρυθμό ανάπτυξης του κάθε παιδιού και παράλληλα και οι γονείς να αισθάνονται ασφαλείς που τα παιδιά τους τα έχουν εμπιστευθεί σε εμάς τους παιδαγωγούς.

- 2. Πόσο συχνά υπάρχει συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών του ίδιου τμήματος ή μεταξύ όλων των εκπαιδευτικών του ΠΣ σας για την επίλυση θεμάτων ή τη διατύπωση προτάσεων;**

Ανά δυο εβδομάδες μετά το πέρας του εργασιακού ωραρίου συγκαλείτε παιδαγωγική ολομέλεια για να συζητήσει, να διατυπώσει, να προτείνει και να λύσει διάφορα παιδαγωγικά θέματα.

- 3. Κάνετε ως σχολείο Προγραμματισμό ενεργειών, δράσεων και στόχων στην αρχή του σχολικού έτους και απολογισμό στο τέλος του;**

Είναι φιλοσοφία μας πια κάθε έναρξη του σχολικού έτους να προγραμματίζουμε δραστηριότητες και μεθόδους για την αποτελεσματικότερη μάθηση και στο τέλος να γίνεται η αποτίμηση όλων των ενεργειών.

**4. Παρακολουθείτε επιμορφώσεις, πόσο συχνά και από ποιον οργανώνονται; Τις θεωρείτε απαραίτητες για τη βελτίωσή σας; Παροτρύνετε τους εκπαιδευτικούς του ΠΣ να παρακολουθήσουν ανάλογα σεμινάρια επιμόρφωσης;**

Ναι παρακολουθώ συνήθως κάθε δύο μήνες περίπου και αναλόγως το θέμα του εκάστοτε σεμιναρίου. Αυτά τα επιμορφωτικά σεμινάρια διοργανώνονται από το φορέας μας ή διάφορα κέντρα, σχολές, πανεπιστήμια, και ενδείκνυται για όλους τους παιδαγωγούς να τα παρακολουθήσουν για τη συνεχή αυτοβελτίωση και εξέλιξη τους.

-Ερ: Κίνητρα για την συμμετοχή παρέχονται ;

- Όχι δεν παρέχονται κίνητρα για την συμμετοχή μας αν και θα έπρεπε. Βασικά πιστεύω ότι το Υπουργείο Παιδείας θα έπρεπε να διοργανώνει δωρεάν σεμινάρια και να δίνει κίνητρα στους παιδαγωγούς για την συμμετοχή τους όπως η ανάληψη θέσης ευθύνης να είναι συνδεδεμένη εκτός από τους τίτλους σπουδών και με τη συμμετοχή σε σεμινάρια και επιμορφωτικά προγράμματα.

-Ερ: Παροτρύνετε τους εκπαιδευτικούς του παιδικού σταθμού να παρακολουθήσουν ανάλογα σεμινάρια επιμόρφωσης;

- Φυσικά και τους τονίζω συνέχεια την ανάγκη και τα πλεονεκτήματα της συνεχούς επιμόρφωσης .

**Γ' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την ηγεσία και το ποιος πρέπει να είναι ο σύγχρονος ρόλος μιας διευθύντριας ΠΣ στην παρούσα συγκυρία.**

**1. Τι σημαίνουν κατά τη γνώμη σας ο όρος ηγεσία - ηγέτης στον χώρο του σχολείου;**

Η ηγεσία αποτελεί το θεμέλιο λίθο στη δημιουργία ενός επιτυχημένου σχολείου Ο ηγέτης για να ηγείται σε ένα σχολείο ή παιδικό σταθμό θα πρέπει να έχει ψυχή, να είναι οραματιστής, δημιουργικός, ευέλικτος, δημοκρατικός και καινοτόμος.

**2. Ποιος είναι για εσάς ο αποτελεσματικός διευθυντής; Ποια χαρακτηριστικά πιστεύετε ότι πρέπει να έχει ένας διευθυντής για να είναι αποτελεσματικός;**

Ένας αποτελεσματικός διευθυντής οφείλει να έχει πολλά χαρίσματα όπως επίμονος, με ανοιχτό μυαλό, να ακούει, να εμπνέει , να παρέχει κίνητρα, να δημιουργεί κλίμα ασφάλειας, να έχει ενσυναίσθηση και να προωθεί αλλαγές.

**Δ' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την διαχείριση των μαθητών και της μάθησης με στόχο την επίτευξη της ποιότητας.**

- 1. Ποιες μεθόδους διδασκαλίας ακολουθούν οι εκπαιδευτικοί ; Πιστεύετε ότι η μέθοδος διδασκαλίας συντελεί στην ποιότητα της μάθησης;**

Σύγχρονες μεθόδους της παιδαγωγικής διαδικασίας προς όφελος των παιδιών σε συνεργασία όλων και διαρκή βελτίωση των παιδιών, των παιδαγωγών. Οι σημερινές μέθοδοι διδασκαλίας είναι συχνά απαρχαιωμένες χωρίς ίχνος ποιότητας για αυτό και το σύνολο των μεθόδων και δραστηριοτήτων που εφαρμόζονται από κάθε οργανισμό θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένο στις απαιτήσεις του σύγχρονου περιβάλλοντος προκειμένου να επιτευχθεί η βελτίωση της ποιότητας.

- 2. Φοιτούν στο σχολείο σας μαθητές μετανάστες ή πρόσφυγες; Ποιες στρατηγικές ακολουθείτε για την ομαλή ένταξή τους στην εκπαίδευση; Θεωρείτε ότι η ομαλή ένταξή τους συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας;**

Αν και δεν φοιτούν στο δικό μας Παιδικό Σταθμό, σταδιακή προσαρμογή τους στο χώρο του σταθμού θα γινόταν με κατανόηση, συζήτηση, χαμόγελο και απόκτηση εμπιστοσύνης στο πρόσωπό μας, όλα αυτά συμβάλλουν σε μία ποιότητα που προάγει τη διαπολιτισμικότητα.

**Ε' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας και κατά πόσο συμβάλλουν καθεμιά στην επίτευξη ποιότητας στον ΠΣ.**

- 1. Συμφωνείτε με την ατομική αξιολόγηση του εκπαιδευτικών ; Αν Συμφωνείτε από ποιον πιστεύετε ότι πρέπει να πραγματοποιείτε; Πιστεύετε ότι θα συντελέσει θετικά στη βελτίωση της Ποιότητας στο σχολείο σας και γενικότερα;**

Η αξιολόγηση των παιδαγωγών πιστεύω ότι πρέπει να γίνεται από την προϊσταμένη του παιδικού σταθμού και συντελεί θετικά στην βελτίωση της ποιότητας στο χώρο μας ως εργαλείο ενδυνάμωσης της ικανότητας για διαρκή βελτίωση.

- 2. Ποια θεωρείτε τα σημαντικότερα κριτήρια αξιολόγησης ενός εκπαιδευτικού ;**

Οι γνώσεις του πάνω στο αντικείμενό του, η διαμόρφωση κουλτούρας του, οι λήψεις πρωτοβουλιών του και δράσεων που αναδεικνύουν τον επαγγελματισμό του και την ποιότητα του εκπαιδευτικού του έργου.

-Ερ: Δηλαδή αυτά τα στοιχεία επαρκούν για την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου;  
-Όχι διότι το έργο του εκπαιδευτικού είναι δύσκολο και πολυσύνθετο ο εκπαιδευτικός λειτουργεί εντός και εκτός της τάξης, εντός και εκτός του παιδικού σταθμού, εντός και εκτός της σχολικής διαδικασίας δηλαδή διδάσκει, προετοιμάζει θέματα, ψάχνει νέο καλύτερο υλικό, βοηθά ψυχολογικά τα παιδιά , συνεργάζεται με τους γονείς, επιμορφώνεται.

**3. Πιστεύετε ότι η αυτοαξιολόγηση (Α.Ε.Ε) της σχολικής μονάδας μπορεί να συντελέσει στη βελτίωση της ποιότητας του έργου που γίνεται στο σχολείο σας και πώς;**

Η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας μπορεί να εντοπίσει με ακρίβεια τα προβλήματα και τις ελλείψεις του εκάστοτε σχολείου και να συμβάλλει στην επίλυσή τους, μπορεί να ανιχνεύσει τις επιμορφωτικές ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού, τις αδυναμίες στην διοίκηση και τα προβλήματα στις σχέσεις των μελών του παιδικού σταθμού. Επίσης, μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου και στην αναβάθμιση τόσο της σχολικής μονάδας, όσο και του εκπαιδευτικού συστήματος γενικότερα.

**ΣΤ΄ άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με το ρόλο των γονέων και άλλων συνεργαζόμενων με το σχολείο φορέων αναφορικά με τη συμβολή τους στην επίτευξη Ποιότητας στον ΠΣ.**

**1. Πιστεύετε ότι οι γονείς μπορούν να συντελέσουν στη βελτίωση της Ποιότητας και με ποιο τρόπο;**

Αναμφισβήτητο κομμάτι για τη βελτίωση της ποιότητας αποτελούν συνεργασία γονέων-παιδαγωγών-παιδιών με τη συμμετοχή τους στην παιδαγωγική διαδικασία.

**2. Είστε ευχαριστημένοι από τη συνεργασία σας με τους γονείς;**

Κύριο μέλημά μου είναι η δημιουργία μιας θετικής και εποικοδομητικής σχέσης γεγονός που επιτυγχάνουμε με ιδιαίτερη επιτυχία.

**3. Πιστεύετε ότι ο τοπικός Δήμος μπορεί να συντελέσει στην επίτευξη Ποιότητας στο σχολείο και αν ναι με ποιο τρόπο;**

Εφόσον υπάρχει καλή συνεργασία και ο Δήμος διαθέσει τα κατάλληλα μέσα και τους πόρους ώστε να επιτευχθεί η ποιότητα στην προσχολική αγωγή, ναι.

**4. Είναι καλή η σχέση σας με το Δήμο και τους παράγοντές του;**

Διατηρούμε μία πολύ καλή συνεργασία μεταξύ μας που δεν λείπουν βέβαια τις περισσότερες φορές διαφωνίες και εντάσεις.



**5. Συνεργάζεστε με κοινωνικές υπηρεσίες αν χρειαστεί; Πιστεύετε ότι συμβάλουν στην Ποιότητα;**

Ο παιδικός μας σταθμός δεν έχει κοινωνική υπηρεσία αλλά ανιχνεύει συνεχώς ανάγκες εκεί που ακροάζεται παιδιά και είναι ανοιχτός στην κοινωνία με θεσμικό και ουσιαστικό ρόλο για την επίλυση προβλημάτων και αυτό συμβάλει στην βελτίωση της ποιότητας.

**Ζ' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την κατανομή του ημερήσιου χρόνου έργου της διεύθυνσης του ΠΣ και ικανοποίηση τους από την εργασία τους.**

**1. Τι μέρος (%) του ημερήσιου χρόνου σας στο σχολείο δαπανάτε για:**

- A) γραφειοκρατικές υποθέσεις 40%
- B) συνεργασία με εκπαιδευτικούς 30%
- Γ) συνεργασία με γονείς 20%
- Δ) συνεργασία με άλλους φορείς 10%

**2. Είστε ευχαριστημένες από αυτά που λαμβάνετε για τις υπηρεσίες που παρέχετε στον ΠΣ καθημερινά; Αν όχι τι θα θέλατε ακόμη;**

Το επάγγελμα του παιδαγωγού είναι λειτούργημα που απαιτεί ευσυνειδησία και ενσυναίσθηση. Δυστυχώς όλα αυτά παραμερίζονται ένεκα της εξουσίας και απομένει μόνο η ηθική ικανοποίηση που λαμβάνουμε από τους γονείς και τα παιδιά εφόσον οι οικονομικές μας απολαβές δεν είναι ικανοποιητικές.

**Η' άξονας : Καταγραφή προτάσεων προϊσταμένων για την βελτίωση των αποτελεσμάτων των παιδικών σταθμών.**

**1. Τι θα προτείνετε για να επιτευχθεί η συνεχής βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών φροντίδας και εκπαίδευσης στους ΠΣ;**

Ανοιχτοί στις νέες ιδέες, στη γνώση και στο μέλλον πρωτοβουλίες από τον προϊστάμενο και τους παιδαγωγούς που θα αναβαθμίζουν την παιδαγωγική διαδικασία.

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

**Συνέντευξη 2 (Σ2): 26-09-2019**

**Δημογραφικά στοιχεία / Κοινωνικά χαρακτηριστικά – Σπουδές - Εργασιακή εμπειρία**

1. Φύλο :Γυναίκα
2. Ηλικιακή ομάδα ανήκετε ;  
25-35  , 36-45  ,  
46-55  , 55+  ,
3. Ειδικότητα :Βρεφονηπιοκόμος
4. Οικογενειακή κατάσταση: έγγαμος  , άγαμος
5. Δήμος στον οποίο υπηρετείτε: Κορυδαλλού
6. Εκπαιδευτικό ίδρυμα αποφοίτησης: Τ.Ε.Ι Αθηνών
7. Εκτός των βασικών σπουδών άλλες σπουδές που έχετε  
Άλλο πτυχίο   
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; 28
11. Έτη εργασίας στην προσχολική εκπαίδευση :21
12. Έτη υπηρεσίας στον παρόν παιδικό σταθμό: 14
13. Έτη υπηρεσίας ως προϊσταμένη σε παιδικό σταθμό: 10

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

**Α΄ άξονας :** Γνώσεις προϊσταμένων σχετικά με την φιλοσοφία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και αναγκαιότητα εφαρμογής της στους ΠΣ.

- 1. Σας είναι γνωστές οι αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση; Εάν ναι, από πού έχετε αυτές τις γνώσεις;**

Όχι δεν έχω κάποιες τέτοιες γνώσεις πάνω σε αυτό το θέμα.

- 2. Γενικότερα θεωρείτε ότι η εφαρμογή αρχών της φιλοσοφίας Δ.Ο.Π στη σχολική μονάδα θα επιτρέψει σε αυτήν να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά;**

Σαφώς και η εφαρμογή των αρχών της φιλοσοφίας της ΔΟΠ θα επιτρέψει σε αυτή να λειτουργήσει αποτελεσματικά υπό προϋποθέσεις. Εξαρτάται από το ποιος εφαρμόζει την φιλοσοφία. Δυστυχώς η γνώση μόνο είναι στείρα, χρειάζεται ταλέντο και θέληση για να γίνει κάτι δημιουργικό και να έχει επιτυχία.

**Β΄ άξονας :** Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την εφαρμογή διαδικασιών Δ.Ο.Π. στους ΠΣ που εργάζονται.

- 1. Στον ΠΣ που εργάζεστε υπάρχει όραμα για αυτόν και δέσμευση όλων σε επιτεύξιμους στόχους; Εάν ναι, δώστε περισσότερες πληροφορίες πάνω σε αυτό.**

Το όραμά μας είναι να έχουμε ένα σχολείο που θα αγαπήσει το κάθε παιδί, που θα μπορεί να είναι χαρούμενο να ανακαλύπτει και να αναπτύξει με τον δικό του μοναδικό τρόπο την προσωπικότητά του και την κοινωνικότητά του, εφόδια απαραίτητα για να αντιμετωπίσει της προκλήσεις της σύγχρονης εποχής.

- 2. Πόσο συχνά υπάρχει συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών του ίδιου τμήματος ή μεταξύ όλων των εκπαιδευτικών του ΠΣ σας για την επίλυση θεμάτων ή τη διατύπωση προτάσεων;**

Όλο το εκπαιδευτικό προσωπικό του Παιδικού Σταθμού συνεδριάζουν και συζητούν για παιδαγωγικά ζητήματα ή για επίλυση προβλημάτων μία φορά τον μήνα πάντα απόγευμα και όπου απαιτείται προβαίνουν στις απαραίτητες ρυθμίσεις , στη βάση της κοινής συμφωνίας που έχουμε κάνει άτυπα μεταξύ μας.

- 3. Κάνετε ως σχολείο Προγραμματισμό ενεργειών, δράσεων και στόχων στην αρχή του σχολικού έτους και απολογισμό στο τέλος του;**

Πάντα στην αρχή της σχολικής χρονιάς γίνεται προγραμματισμός ενεργειών και δράσεων και στο τέλος απολογισμός.

**4. Παρακολουθείτε επιμορφώσεις, πόσο συχνά και από ποιον οργανώνονται; Τις θεωρείτε απαραίτητες για τη βελτίωσή σας; Παροτρύνετε τους εκπαιδευτικούς του ΠΣ να παρακολουθήσουν ανάλογα σεμινάρια επιμόρφωσης;**

Καταρχάς οποιαδήποτε συμμετοχή σε οποιαδήποτε πρόγραμμα επιμόρφωσης και ανάπτυξης είναι σημαντική γιατί βοηθά στην αυτοβελτίωση και εξέλιξη μας και πρέπει να γίνεται διότι έχουμε ανάγκη από επιμόρφωση σε όποια ηλικία και να φτάσουμε θα έχουμε ανάγκη για συνεχής επιμόρφωση και ειδικά για τη διοίκηση που δυστυχώς δεν έχουμε κάποια επιμόρφωση, ούτε από το πανεπιστήμιο, θυμάμαι δε είχαμε καν μάθημα ούτε επιλογής οι πιο παλιές όπως είμαστε εμείς δεν ξέρω τώρα τι γίνεται οπότε και θεωρώ ότι οπωσδήποτε όπως και σε θέματα ειδικής αγωγής πρέπει να υπάρχει συνεχής επιμόρφωση και σε θέματα για την εκπαιδευτική ηγεσία γιατί ο προϊστάμενος και διευθυντής μιας σχολικής μονάδας πρέπει να έχει κι αρχές του management, πρέπει να τηρεί κάποια βασικά χαρακτηριστικά για να μπορεί να ανταπεξέλθει και με την τοπική κοινωνία και με τους γονείς και με την ευρύτερη κοινωνία, τους φορείς με όλα. Πρέπει να διαθέτει και αν δεν τα ξέρει πρέπει να τα μάθει. Και ναι, ενημερώνω τις συναδέλφους για διαλέξεις, για σεμινάρια, για προγράμματα, .... Και λειτουργώ όσο μπορώ ως παράδειγμα πρέπει πρώτα να ξεκινήσω εγώ να δώσω το παράδειγμα για να ακολουθήσουν και οι συνάδελφοι, είναι πολύ βασικό.

-Ερ: Από ποιον οργανώνονται τα σεμινάρια;

-Τα σεμινάρια διοργανώνονται από πανεπιστήμια, σχολές, διάφορα κέντρα και για την συμμετοχή μας ορισμένες φορές υπάρχει σημαντική οικονομική επιβάρυνση για το λόγο αυτό πιστεύω ότι το υπουργείο παιδείας θα πρέπει να διοργανώνει δωρεάν σεμινάρια υποχρεωτικά και μη και να παρέχει κίνητρα για την συμμετοχή των εκπαιδευτικών γιατί χωρίς κίνητρα πάλι η συμμετοχή θα βασίζεται στο φιλότιμο και την αγάπη των εκπαιδευτικών για την δουλειά τους και δεν θα έχουμε καλά αποτελέσματα.

**Γ' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την ηγεσία και το ποιος πρέπει να είναι ο σύγχρονος ρόλος μιας διευθύντριας ΠΣ στην παρούσα συγκυρία.**

**1. Τι σημαίνουν κατά τη γνώμη σας ο όρος ηγεσία - ηγέτης στον χώρο του σχολείου;**

Ο ηγέτης πρέπει να έχει όραμα, το οποίο να μοιράζεται με τους εκπαιδευτικούς, οξυδέρκεια και διορατικότητα. Να είναι δημοκρατικός και να φροντίζει για την εμπύχωση και παρακίνηση των εκπαιδευτικών.

**2. Ποιος είναι για εσάς ο αποτελεσματικός διευθυντής; Ποια χαρακτηριστικά πιστεύετε ότι πρέπει να έχει ένας διευθυντής για να είναι αποτελεσματικός;**

Αποτελεσματικός διευθυντής είναι εκείνος που έχει όραμα για την σχολική μονάδα και το μεταδίδει στο προσωπικό. Προτείνει στόχους και διαδικασίες. Είναι οργανωτικός και συνδυάζει τις οργανωτικές διαδικασίες με τις διαπροσωπικές σχέσεις. Είναι αμερόληπτος και εύστοχος στην κριτική του. Προτείνει σωστό καταμερισμό και ανάθεση εργασιών σε όλους.

**Δ' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την διαχείριση των μαθητών και της μάθησης με στόχο την επίτευξη της ποιότητας.**

**1. Ποιες μεθόδους διδασκαλίας ακολουθούν οι εκπαιδευτικοί ;Πιστεύετε ότι η μέθοδος διδασκαλίας συντελεί στην ποιότητα της μάθησης;**

Με στόχο την ολόπλευρη ανάπτυξη του κάθε παιδιού ξεχωριστά στον ΠΣ μας εφαρμόζουμε καινοτόμες μεθόδους διδασκαλίας με σκοπό να δημιουργήσουμε τις βάσεις που χρειάζονται για την μελλοντική μάθηση σε όλα τα γνωστικά αντικείμενα. Τα παιδιά μας είναι το επίκεντρο του ενδιαφέροντος επομένως το Παιδοκεντρικό Μοντέλο Μάθησης βοηθάει τα παιδιά να πιστέψουν στις δυνάμεις και τις δυνατότητές τους. Τα παιδιά αυτονομούνται ολόπλευρα ενώ αναπτύσσεται η κοινωνικότητα, η αλληλεγγύη με όλη την ομάδα και κατ' επέκταση και η ποιότητα της μάθησης.

**2. Φοιτούν στο σχολείο σας μαθητές μετανάστες ή πρόσφυγες; Ποιες στρατηγικές ακολουθείτε για την ομαλή ένταξή τους στην εκπαίδευση; Θεωρείτε ότι η ομαλή ένταξή τους συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας;**

Ναι φοιτούν στο σχολείο μας πρόσφυγες. Στις στρατηγικές μας περιλαμβάνονται οι διαδικασίες υποδοχής, η καλλιέργεια και ανάπτυξη δεξιοτήτων γλωσσικής, γραμματικής και κριτικής σκέψης των παιδιών προσφύγων και η δημιουργία ενός περιβάλλοντος σεβασμού, εμπιστοσύνης, δημιουργικότητας, ασφάλειας και θετικών σχέσεων. Εστιάζουμε πολύ στην εκμάθηση της γλώσσας γιατί δεν μιλούν ελληνικά η οποία προσφέρει θεραπεία στο παιδί πρόσφυγα, καθώς μειώνει το στρες και επιτρέπει την επιτυχή πρόσβαση στην περαιτέρω εκπαίδευση και σε θέσεις εργασίας μελλοντικά. Συνεχίζοντας, ιδιαίτερα αποτελεσματική ήταν η αξιοποίηση των τεχνολογιών της πληροφορικής και της επικοινωνίας (ΤΠΕ), οι οποίες συμβάλλουν στη διαπολιτισμική ανταλλαγή και μπορούν να αξιοποιηθούν, τόσο για την ενίσχυση της γλώσσας, όσο και για την ενίσχυση της ταυτότητας των παιδιών. Τέλος, μια ακόμη στρατηγική μας προκειμένου να επιτευχθεί ομαλή ένταξη και είναι ιδιαί-

τερα αποτελεσματική με παιδιά διαφόρων πολιτισμικών και κοινωνικών υποβάθρων είναι το παιχνίδι ρόλων ή αλλιώς η δραματοποίηση. Η δραματοποίηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί με διάφορους τρόπους, ως δράση για τη δημιουργία κινήτρων, ως εμπειρία πριν ή μετά την άσκηση, αλλά και ως ανεξάρτητη εμπειρία. Γενικότερα, παρέχει πολλά πλεονεκτήματα, καθώς βοηθά τα παιδιά να συνειδητοποιήσουν τη δυναμική του σώματός τους, να μάθουν να χειρίζονται το χώρο και το χρόνο μέσα από βιωματικές δραστηριότητες και εμπειρίες, να καλλιεργούν αισθήματα συνεργασίας και αυτοεκτίμησης, να αναπτύσσουν σύνθετες γνωστικές λειτουργίες, αλλά και να ευαισθητοποιούνται στο λόγο και την τέχνη. Μόνο θετικά έχει στην ποιότητα της μάθησης η ομαλή ένταξη των παιδιών προσφύγων.

**Ε΄ άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας και κατά πόσο συμβάλουν καθεμιά στην επίτευξη ποιότητας στον ΠΣ.**

- 1. Συμφωνείτε με την ατομική αξιολόγηση του εκπαιδευτικών ; Αν συμφωνείτε από ποιόν πιστεύετε ότι πρέπει να πραγματοποιείτε; Πιστεύετε ότι θα συντελέσει θετικά στη βελτίωση της Ποιότητας στο σχολείο σας και γενικότερα;**

Πιστεύω πώς η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών είναι απαραίτητη θα συμβάλει στην αναβάθμιση του σχολείου και ένα μέρος των προβλημάτων και των αδυναμιών της εκπαίδευσης οφείλεται στην έλλειψη της σωστής αξιολόγησης. Θεωρώ ότι πρέπει να γίνεται αφενός από την διευθύντρια, είναι ένας τρόπος να αναγνωριστεί το έργο των καλών εκπαιδευτικών, να υπάρξει αξιοκρατία και ανταμοιβή αυτών που προσπαθούν και αφετέρου από ανεξάρτητους φορείς αξιολόγησης, άτομα από άλλες περιοχές προκειμένου να αποφευχθούν η μεροληψία και η υποκειμενικότητα στην κρίση.

- 2. Ποια θεωρείτε τα σημαντικότερα κριτήρια αξιολόγησης ενός εκπαιδευτικού ;**

Τα πιο σημαντικά κριτήρια αξιολόγησης κατά την γνώμη μου είναι η επιστημονική κατάρτιση του εκπαιδευτικού, η ανάπτυξη πρωτοβουλιών, η συνεργασία με τους συναδέλφους και τους γονείς και σίγουρα η υπηρεσιακή του συνέπεια. Επίσης, αν είναι συστηματικός, φιλικός με τα παιδιά, ικανός για προφορική επικοινωνία, ενθουσιώδης με αυτό που κάνει, ικανός για ατομική προσέγγιση αλλά και ικανός για χρήση της τεχνολογίας.

- 3. Πιστεύετε ότι η αυτοαξιολόγηση (Α.Ε.Ε) της σχολικής μονάδας μπορεί να συντελέσει στη βελτίωση της ποιότητας του έργου που γίνεται στο σχολείο σας και πώς;**

Σίγουρα συντελεί στην βελτίωση της ποιότητας γιατί μέσω της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου βελτιώνεται και ποιοτικά αναβαθμίζονται όλες οι διαστάσεις και οι παράγοντες της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Με την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου ενισχύεται η συνεργασία και η συμμετοχή μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας, ενισχύεται η αυτογνωσία και η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, η απόκτηση εμπειριών μέσα από στελέχη και εκπαιδευτικούς στο πεδίο της αξιολόγησης και μέσω της εποπτείας του διευθυντή γίνεται η ανάδειξη θετικών σημείων και αδυναμιών και η ανάπτυξη δράσεων με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου στο χώρο του σχολείου.

**ΣΤ΄ άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με το ρόλο των γονέων και άλλων συνεργαζόμενων με το σχολείο φορέων αναφορικά με τη συμβολή τους στην επίτευξη Ποιότητας στον ΠΣ.**

**1. Πιστεύετε ότι οι γονείς μπορούν να συντελέσουν στη βελτίωση της Ποιότητας και με ποιο τρόπο;**

Οι γονείς είναι παράγοντες του άμεσου περιβάλλοντος της σχολικής μονάδας και η εμπλοκή τους στη λειτουργία του σαφώς και αποτελεί δείκτη για την ποιότητα των σχέσεων αλλά και την ποιότητα της εκπαίδευσης. Τα οφέλη από την δημιουργία μιας αμφίδρομης και αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ σχολείου και οικογένειας βοηθάει γονείς και εκπαιδευτικούς να ανταλλάσσουν πληροφορίες για τις προσδοκίες, τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα των παιδιών ενισχύοντας την μάθηση. Επίσης συνδιαμορφώνουν κοινούς στόχους, παίρνουν κοινές αποφάσεις και αποφεύγονται οι παρανοήσεις που είναι εύκολο να δημιουργηθούν. Εκτός από αυτά βοηθάει σίγουρα και τους γονείς μέσω της εμπλοκής τους να βελτιώσουν τις σχέσεις με τα παιδιά τους. Από την άλλη οι εκπαιδευτικοί κατανοούν καλύτερα τις ανάγκες των παιδιών και βελτιώνουν τον τρόπο εκπαίδευσής τους. Με λίγα λόγια μέσω της συνεργασίας και την όσο γίνεται περισσότερο συχνή επικοινωνία και επαφή μόνο βελτίωση της ποιότητας μπορεί να επιτευχθεί.

**2. Είστε ευχαριστημένοι από τη συνεργασία σας με τους γονείς;**

Η συνεργασία μας με τους γονείς είναι κατά βάση πολύ καλή εκτός από μεμονωμένες περιπτώσεις.

**3. Πιστεύετε ότι ο τοπικός Δήμος μπορεί να συντελέσει στην επίτευξη Ποιότητας στο σχολείο και αν ναι με ποιο τρόπο;**

Ναι. Στο δικό μας σχολείο ο Δήμος θα μπορούσε να συντελέσει στην βελτίωση της ποιότητας μέσα από εργασίες συντήρησης, επισκευής και διαμόρφωσης των αυλών μας. Δυστυχώς πλέον τα υλικά επίστρωσης είναι φθαρμένα, ακατάλληλα και σε κάποιες περιπτώσεις επικίνδυνα.

**4. Είναι καλή η σχέση σας με το Δήμο και τους παράγοντές του;**

Σε γενικές γραμμές είναι καλή η σχέση μας με τον δήμο και τους παράγοντές του.

**5. Συνεργάζεστε με κοινωνικές υπηρεσίες αν χρειαστεί; Πιστεύετε ότι συμβάλουν στην Ποιότητα;**

Σαφώς και υπάρχει συνεργασία με κοινωνικές υπηρεσίες του Δήμου μέσω της παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών σε θέματα ψυχολογικής υποστήριξης παιδιών και γονέων. Υπάρχει συνεργασία με το παιδαγωγικό προσωπικό του Σταθμού, ώστε να προλαμβάνει, εντοπίζει και αναγνωρίζει προβλήματα των παιδιών ή να τα παραπέμπει σε κατάλληλες υπηρεσίες όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο.

**Ζ' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την κατανομή του ημερήσιου χρόνου έργου της διεύθυνσης του ΠΣ και ικανοποίηση τους από την εργασία τους.**

**1. Τι μέρος (%) του ημερήσιου χρόνου σας στο σχολείο δαπανάτε για:**

- A) γραφειοκρατικές υποθέσεις 40% ,**
- B) συνεργασία με εκπαιδευτικούς 30%,**
- Γ) συνεργασία με γονείς 20%,**
- Δ) συνεργασία με άλλους φορείς 10%.**

**2. Είστε ευχαριστημένες από αυτά που λαμβάνετε για τις υπηρεσίες που παρέχετε στον ΠΣ καθημερινά; Αν όχι τι θα θέλατε ακόμη;**

Δεν είμαι πλήρως ευχαριστημένη από τον μισθό και κυρίως από το επίδομα της διεύθυντριας. Υπάρχει μεγάλος όγκος δουλειάς λόγω μη ύπαρξης γραμματειακής υποστήριξης.

**Η' άξονας : Καταγραφή προτάσεων προϊσταμένων για την βελτίωση των αποτελεσμάτων των παιδικών σταθμών.**

**1. Τι θα προτεινάτε για να επιτευχθεί η συνεχής βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών φροντίδας και εκπαίδευσης στους ΠΣ;**



Η συνεχής εκπαίδευση των παιδαγωγών σχετικά με την εξέλιξη της παιδαγωγικής επιστήμης και της ψυχολογίας, τις θεωρίες μάθησης, τα σύγχρονα προγράμματα και τις μεθόδους, τη χρήση της τεχνολογίας καθορίζει την βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών φροντίδας και εκπαίδευσης. Για να υλοποιηθούν αυτά χρειάζεται χρηματοδότηση για επιμόρφωση, εξοπλισμό των παιδικών σταθμών και υλικοτεχνικές υποδομές, όπως και αύξηση του μισθού τόσο των εκπαιδευτικών όσο και σε εμάς.

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

**Συνέντευξη 3 (Σ3): 30-09-2019**

**Δημογραφικά στοιχεία / Κοινωνικά χαρακτηριστικά – Σπουδές - Εργασιακή εμπειρία**

1. Φύλο :Γυναίκα
2. Ηλικιακή ομάδα ανήκετε ;  
25-35  , 36-45  ,  
46-55  , 55+  ,
3. Ειδικότητα :Βρεφονηπιοκόμος
4. Οικογενειακή κατάσταση: έγγαμος  , άγαμος
5. Δήμος στον οποίο υπηρετείτε: Δήμος Χαϊδαρίου
6. Εκπαιδευτικό ίδρυμα αποφοίτησης: Τ.Ε.Ι Αθηνών
7. Εκτός των βασικών σπουδών άλλες σπουδές που έχετε  
Άλλο πτυχίο   
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; 30
11. Έτη εργασίας στην προσχολική εκπαίδευση :22
12. Έτη υπηρεσίας στον παρόν παιδικό σταθμό: 14
13. Έτη υπηρεσίας ως προϊσταμένη σε παιδικό σταθμό: 11

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

**Α' άξονας :** Γνώσεις προϊσταμένων σχετικά με την φιλοσοφία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και αναγκαιότητα εφαρμογής της στους ΠΣ.

- 1. Σας είναι γνωστές οι αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση; Εάν ναι, από πού έχετε αυτές τις γνώσεις;**

Όχι δεν μου είναι γνωστές οι αρχές διοίκησης ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση θα ήθελα όμως να της έχω .

- 2. Γενικότερα θεωρείτε ότι η εφαρμογή αρχών της φιλοσοφίας Δ.Ο.Π στη σχολική μονάδα θα επιτρέψει σε αυτήν να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά;**

Όπως προ είπα δεν είμαι ακριβώς ενήμερη των αρχών, της φιλοσοφίας , αλλά υποθέτω ότι οτιδήποτε θα μπορούσε να είναι πιο οργανωμένο και εφόσον ενημερωθούμε εμείς για το πως μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε αυτές τις αρχές, θα είναι πολύ βοηθητικό και αποτελεσματικό.

**Β' άξονας :** Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την εφαρμογή διαδικασιών Δ.Ο.Π. στους ΠΣ που εργάζονται.

- 1. Στον ΠΣ που εργάζεστε υπάρχει όραμα για αυτόν και δέσμευση όλων σε επιτεύξιμους στόχους; Εάν ναι, δώστε περισσότερες πληροφορίες πάνω σε αυτό.**

Ναι θέλουμε να έχουμε έναν καλό παιδικό σταθμό, να έχει καλό όνομα, να κάνουμε τη δουλειά μας καλά, να έχουμε ένα περιβάλλον που είναι ωραίο, να το βελτιώνουμε συνέχεια να περνάμε ωραία, εμείς τα παιδιά να κάνουμε πράγματα, να είμαστε καλά με τους γονείς.

- 2. Πόσο συχνά υπάρχει συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών του ίδιου τμήματος ή μεταξύ όλων των εκπαιδευτικών του ΠΣ σας για την επίλυση θεμάτων ή τη διατύπωση προτάσεων;**

Κοίταξε να δεις υπάρχουν συνεδριάσεις των διδασκόντων που γίνονται εκτός ωρών δηλαδή εκτός διδακτικού ωραρίου για σημαντικά θέματα που αφορούν στον προγραμματισμό και τον απολογισμό του εκπαιδευτικού έργου της σχολικής μονάδας. Κάποια από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουμε στο κτίριο συνήθως επιλύονται κατά τη διάρκεια μιας φιλικής συζήτησης μεταξύ των εκπαιδευτικών στο διάλειμμα.

-Ερ: Και κάθε πότε συνεδριάζετε ;

- προσπαθούμε να συνεδριάζουμε τουλάχιστον μια φορά το μήνα. Βλέπεις έχουμε τις οικογένειες μας, τα παιδιά μας, τις εξωδιδασκτικές μας απασχολήσεις. Βέβαια επειδή έχουμε αναπτύξει μια πολύ καλή φιλική σχέση έχουμε και τηλεφωνική επικοινωνία, οπότε τα συζητάμε και από το τηλέφωνο, αν κάτι προκύψει.

**3. Κάνετε ως σχολείο Προγραμματισμό ενεργειών, δράσεων και στόχων στην αρχή του σχολικού έτους και απολογισμό στο τέλος του;**

Αν με ρωτούσατε αυτή την ερώτηση πριν από πέντε, έξι χρόνια θα απαντούσα με σαφήνεια όχι. Τα τελευταία χρόνια στην αρχή της σχολικής χρονιάς γίνεται ένας σχεδιασμός και μια οργάνωση του, για το πια θέματα θα κάνουμε, θέματα τα οποία και προγραμματίζουμε. Όσον αφορά τον απολογισμό την τελευταία εβδομάδα του Ιουλίου συζητάμε για το αν τα θέματα που κάναμε είχαν επιτυχία.

**4. Παρακολουθείτε επιμορφώσεις, πόσο συχνά και από ποιον οργανώνονται; Τις θεωρείτε απαραίτητες για τη βελτίωσή σας; Παροτρύνετε τους εκπαιδευτικούς του ΠΣ να παρακολουθήσουν ανάλογα σεμινάρια επιμόρφωσης;**

Ναι πηγαίνω σε διάφορα σεμινάρια για την προσωπική μου βελτίωση και την επαγγελματική μου ανέλιξη. Καταρχάς έχω μια ενημέρωση, μας ενημερώνουν με μήνυμα στο mail του σχολείου για σεμινάρια που γίνονται και τα οποία είναι με πληρωμή... έτσι το οικονομικό κόστος είναι σημαντικός λόγος που οδηγεί πολλούς εκπαιδευτικούς στο να μην συμμετέχουν όπως επίσης και ότι δεν δίνονται κίνητρα για την συμμετοχή ως εκ τούτου η συμμετοχή σε επιμορφώσεις να θεωρείτε από τους εκπαιδευτικούς σπατάλη του προσωπικού τους χρόνου. Για να αντιμετωπιστεί το οικονομικό κόστος που σήμερα την εποχή της κρίσης κάθε ευρώ έχει σημασία πρέπει οι αρμόδιοι κρατικοί φορείς να θεσμοθετήσουν την διοργάνωση δωρεάν επιμορφωτικών σεμιναρίων για τους εκπαιδευτικούς κάποια από τα οποία θα πρέπει όλοι να τα παρακολουθούν υποχρεωτικά. Εγώ προσωπικά έχω συμμετάσχει σε αρκετά επιμορφωτικά σεμινάρια, και κάθε φορά παροτρύνω και τα υπόλοιπα κορίτσια να συμμετέχουν γιατί μέσα από τη συμμετοχή μας στα σεμινάρια βελτιωνόμαστε όλοι μας.

**Γ' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την ηγεσία και το ποιος πρέπει να είναι ο σύγχρονος ρόλος μιας διευθύντριας ΠΣ στην παρούσα συγκυρία.**

**1. Τι σημαίνουν κατά τη γνώμη σας ο όρος ηγεσία - ηγέτης στον χώρο του σχολείου;**

Η προϊσταμένη θα πρέπει να είναι ηγέτης. Ηγέτης είναι αυτός που έχει όραμα, που οργανώνει, που καθοδηγεί, είναι δυναμικός, μπορεί να παίρνει αποφάσεις να ναι δηλαδή απο-

φασιστικός που μπορεί να συμβουλευεί και να στηρίζει τους νέους εκπαιδευτικούς που έρχονται ... τους νεοδιόριστους έστω , έτσι το καταλαβαίνω εγώ. Δεν είναι σωστό βέβαια ο ηγέτης να επιβάλλει τη γνώμη του πρέπει οι αποφάσεις να παίρνονται δημοκρατικά δηλαδή να ακούει και την γνώμη των διδασκόντων.

**2. Ποιος είναι για εσάς ο αποτελεσματικός διευθυντής; Ποια χαρακτηριστικά πιστεύετε ότι πρέπει να έχει ένας διευθυντής για να είναι αποτελεσματικός;**

Αποτελεσματικός διευθυντής είναι εκείνος που μπορεί να δημιουργεί ένα θετικό και ευνοϊκό κλίμα στον παιδικό σταθμό. Πρέπει να είναι ένα άτομο μορφωμένο, ενεργητικό, δραστήριο, υπομονετικό, ευέλικτο και θετικό σε καινοτόμες δράσεις. Συγχρόνως οφείλει να επικοινωνεί, να στηρίζει, να καθοδηγεί, να συνεργάζεται, να σέβεται και να εκτιμά το εκπαιδευτικό προσωπικό. Επιπλέον, πρέπει να είναι συνεπής στα διοικητικά καθήκοντα, να συνεργάζεται με τους εμπλεκόμενους φορείς και να έχει υψηλούς στόχους.

**Δ' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την διαχείριση των μαθητών και της μάθησης με στόχο την επίτευξη της ποιότητας.**

**1. Ποιες μέθοδοι διδασκαλίας ακολουθούν οι εκπαιδευτικοί ;Πιστεύετε ότι η μέθοδος διδασκαλίας συντελεί στην ποιότητα της μάθησης;**

Κυρίως χρησιμοποιούμε την διαθεματική προσέγγιση γιατί οδηγεί σε κατάλληλες αναπτυξιακές πρακτικές, χρήσιμες και διερευνητικές δραστηριότητες που είναι σημαντικές για τα παιδιά, έτσι ώστε να αναπτύξουν την προσωπικότητά τους, να κοινωνικοποιηθούν και να γνωρίσουν τον κόσμο. Αυτή η μέθοδος διδασκαλίας και οποιαδήποτε νέα καινοτόμα μέθοδος συμβάλει στην βελτίωση της απόδοσης των παιδιών και κατά συνέπεια και της ποιότητας.

**2. Φοιτούν στο σχολείο σας μαθητές μετανάστες ή πρόσφυγες; Ποιες στρατηγικές ακολουθείτε για την ομαλή ένταξή τους στην εκπαίδευση; Θεωρείτε ότι η ομαλή ένταξή τους συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας;**

Ναι στον παιδικό σταθμό φοιτούν μετανάστες και η ομαλή ένταξή τους συμβάλει στην κατανόηση από μέρους των παιδιών των εννοιών της διαπολιτισμικότητας και της ποικιλομορφίας και αυτή η κατανόηση συμβάλει στην βελτίωση της ποιότητας. Οι παιδαγωγοί δεν διαφοροποιούν τη διδασκαλία τους σε μεγάλο βαθμό απλώς πολλές φορές σε συζητήσεις που γίνονται μέσα στην τάξη χρησιμοποιούν πιο απλές εκφράσεις, για να μπορούν να καταλάβουν και αυτά τα παιδιά όσο το δυνατόν περισσότερα. Επίσης μετά από πρόταση συναδέλφου που παρακολούθει σεμινάριο διαπολιτισμικής εκπαίδευσης αποφασίσαμε κα-

τά τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς να μιλήσουμε στα παιδιά για τους άλλους πολιτισμούς και τις φυλές, τα ήθη και τα έθιμα που έχει ο κάθε λαός. Επίσης μέσα από παραμύθια που επιλέγουμε να διαβάσουμε στα παιδιά τονίζεται η έννοια της διαφορετικότητας και της ποικιλομορφίας.

**Έξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας και κατά πόσο συμβάλουν καθεμιά στην επίτευξη ποιότητας στον ΠΣ.**

**1. Συμφωνείτε με την ατομική αξιολόγηση του εκπαιδευτικών ; Αν Συμφωνείτε από ποιον πιστεύετε ότι πρέπει να πραγματοποιείτε; Πιστεύετε ότι θα συντελέσει θετικά στη βελτίωση της Ποιότητας στο σχολείο σας και γενικότερα;**

Ναι οι εκπαιδευτικοί πρέπει να αξιολογούνται. Θα έλεγα ότι πρώτα πρέπει να γίνεται εσωτερική αξιολόγηση από την προϊσταμένη και στη συνέχεια να ακολουθήσει η εξωτερική για να διαπιστωθεί εάν εξακολουθούν να ισχύουν τυχόν προβλήματα που θα εντοπιστούν στην αξιολόγηση της προϊσταμένης.

-Ερ: Και τι θα προσφέρει η αξιολόγηση ;

- Η αξιολόγηση θα συντελέσει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και στην αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών από τον παιδικό σταθμό δηλαδή θα υπάρξει βελτίωση της ποιότητας. Σου τονίζω όμως ότι αυτά τα θετικά στοιχεία μπορούν να επισημανθούν μόνο σε θεωρητικό επίπεδο γιατί η αξιολόγηση είναι ένα περίπλοκο θέμα και στην πράξη πολλά αλλάζουν.

-Ερ: Δηλαδή ;

- Νομίζω ότι με την αξιολόγηση εκπαιδευτικοί αισθάνονται να απειλούνται. Αισθάνονται ότι με μία λάθος κίνηση θα χάσουν τα προνόμια τους και θα θιγούν ως άτομα.

-Ερ: Και από πού προέρχεται αυτός ο φόβος;

- Πιστεύω πως ο φόβος αυτός προέρχεται από παλαιότερες προσπάθειες αξιολόγησης που έχουν γίνει και που δεν ήταν αντικειμενικές και είχαν σαν στόχο την προώθηση συγκεκριμένων ανθρώπων.

**2. Ποια θεωρείτε τα σημαντικότερα κριτήρια αξιολόγησης ενός εκπαιδευτικού ;**

Ο εκπαιδευτικός πρέπει να αξιολογείται για το πώς οργανώνει τη μάθηση, ποιες παιδαγωγικές μεθόδους εφαρμόζει και ποια είναι η επιστημονική του κατάρτιση.

-Ερ: Δηλαδή αυτά τα τρία στοιχεία επαρκούν για την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου;

-Όχι θεωρώ ότι το έργο του εκπαιδευτικού είναι πολυσύνθετο. Ο εκπαιδευτικός μέσα στην τάξη διδάσκει, εκτός τάξης στηρίζει συναισθηματικά και ψυχολογικά τους μαθητές, ενημερώνει τους γονείς. Εκτός σχολείου εργάζεται προετοιμάζοντας μαθήματα, διαβάζει ψάχνει ενημερώνεται. Όλα αυτά δεν τα αξιολογεί κανείς για το λόγο αυτό και για τους λόγους που σου είπα παραπάνω για την προώθηση συγκεκριμένων ανθρώπων αξιολόγηση δεν λειτουργεί αξιοκρατικά.

**3. Πιστεύετε ότι η αυτοαξιολόγηση (Α.Ε.Ε) της σχολικής μονάδας μπορεί να συντελέσει στη βελτίωση της ποιότητας του έργου που γίνεται στο σχολείο σας και πώς;**

Η αυτοαξιολόγηση θα συμβάλει θετικά στην βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών από τους παιδικούς σταθμούς. Η αυτοαξιολόγηση βελτιώνει την ποιότητα του παραγόμενου εκπαιδευτικού έργου της σχολικής μονάδας, αναδεικνύει τις καλές πρακτικές του ΠΣ ώστε να ενθαρρύνονται τα αδρανή του μέλη σε δράση, ενεργοποιεί όλους τους παράγοντες της εκπαιδευτικής κοινότητας και ενδυναμώνει τις σχέσεις επικοινωνίας, συνεργασίας, εμπιστοσύνης και ανατροφοδότησης μεταξύ τους, ενισχύει την εξωστρέφεια του παιδικού σταθμού με την ανάπτυξη συστηματικών σχέσεων συνεργασίας με άλλους οργανισμούς και φορείς.

-Ερ: Μειονεκτήματα δεν έχει;

-Έχει και σημαντικά μειονεκτήματα αλλά τα θετικά είναι περισσότερα. Ως μειονεκτήματα είναι ότι η αυτοαξιολόγηση αυξάνει την επαγγελματική ανασφάλεια των εκπαιδευτικών διότι μπορεί να οδηγήσει στη χειραγώγηση των εκπαιδευτικών από το Υπουργείο Παιδείας που δεν έχει μάθει να στέκεται και να ενεργεί ουδέτερα απέναντι τους ,μπορεί να οδηγήσει στην βαθμολογική και μισθολογική καθήλωση τους και το κυριότερο ενδέχεται να δημιουργηθούν λίστες με καλά και λιγότερο καλά σχολεία και αυτό θα έχει αντίκτυπο και στην χρηματοδότηση των σχολικών μονάδων.

**ΣΤ΄ άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με το ρόλο των γονέων και άλλων συνεργαζόμενων με το σχολείο φορέων αναφορικά με τη συμβολή τους στην επίτευξη Ποιότητας στον ΠΣ.**

**1. Πιστεύετε ότι οι γονείς μπορούν να συντελέσουν στη βελτίωση της Ποιότητας και με ποιο τρόπο;**

Αναμφίβολα αν ο γονιός συμμετέχει στις δράσεις του παιδικού σταθμού, ενημερώνεται για την πρόοδο των παιδιών, συνομιλεί με τους εκπαιδευτικούς και βρίσκεται κοντά στις ανη-

συχίες και τους προβληματισμούς τους τότε η βελτίωση της ποιότητας είναι εξασφαλισμένη.

**2. Είστε ευχαριστημένοι από τη συνεργασία σας με τους γονείς;**

Η συνεργασία με τους γονείς είναι εξαιρετική εξαιρουμένων μιας , δύο περιπτώσεων γονέων που δεν είναι συνεργάσιμοι στην παραλαβή των παιδιών στην λήξη του ωραρίου καθώς πολλές φορές καθυστερούν γεγονός που με οδήγησε να τους κάνω παρατήρηση.

**3. Πιστεύετε ότι ο τοπικός Δήμος μπορεί να συντελέσει στην επίτευξη Ποιότητας στο σχολείο και αν ναι με ποιο τρόπο;**

Ναι διαθέτοντας τα απαραίτητα μέσα και τους οικονομικούς πόρους που είναι αναγκαίοι για την ομαλή λειτουργία του σχολείου.

**4. Είναι καλή η σχέση σας με το Δήμο και τους παράγοντές του;**

Επειδή στον παιδικό εργάζομαι πολλά χρόνια μεταξύ εμού και του δήμου υπάρχει πλέον εμπιστοσύνη και άριστη συνεργασία μεταξύ μας.

**5. Συνεργάζεστε με κοινωνικές υπηρεσίες αν χρειαστεί; Πιστεύετε ότι συμβάλουν στην Ποιότητα;**

Εφόσον αντιληφθούμε κάποιο πρόβλημα ενημερώνουμε τις κοινωνικές υπηρεσίες του δήμου γιατί ο παιδικός δεν διαθέτει , και μέσω της συνεργασίας μας με αυτές προσπαθούμε για την επίλυσή του. Η καλή συνεργασία με αυτές συμβάλει στην βελτίωση της ποιότητας διότι με την καλή συνεργασία αντιμετωπίζονται εκ γένη προβλήματα.

**Ζ' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την κατανομή του ημερήσιου χρόνου έργου της διεύθυνσης του ΠΣ και ικανοποίηση τους από την εργασία τους.**

**1. Τι μέρος (%) του ημερήσιου χρόνου σας στο σχολείο δαπανάτε για:**

- A) γραφειοκρατικές υποθέσεις 50% ,
- B) συνεργασία με εκπαιδευτικούς 20%,
- Γ) συνεργασία με γονείς 20%,
- Δ) συνεργασία με άλλους φορείς 10%.

**2. Είστε ευχαριστημένες από αυτά που λαμβάνετε για τις υπηρεσίες που παρέχετε στον ΠΣ καθημερινά; Αν όχι τι θα θέλατε ακόμη;**



Με βάση το επάγγελμα που ασκώ δηλαδή του παιδαγωγού πιστεύω ότι οι αποδοχές μου είναι δυσανάλογα μικρές σε σχέση με αυτά που προσφέρω και τις ευθύνες που επωμίζομαι, σίγουρα θα μπορούσε να είναι καλύτερος.

**Η' άξονας : Καταγραφή προτάσεων προϊσταμένων για την βελτίωση των αποτελεσμάτων των παιδικών σταθμών.**

**1. Τι θα προτείνατε για να επιτευχθεί η συνεχής βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών φροντίδας και εκπαίδευσης στους ΠΣ;**

Για να επιτευχθεί η συνεχής βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών φροντίδας και εκπαίδευσης, κάθε παιδικός σταθμός οφείλει σε συνεργασία με το Δήμο να επιζητά τη διαρκή επιμόρφωση και ενημέρωση σε οτιδήποτε καινούριο. Αυτό οφείλει να αναζητά και ο κάθε παιδαγωγός.

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

**Συνέντευξη 4 (Σ4): 03-10-2019**

**Δημογραφικά στοιχεία / Κοινωνικά χαρακτηριστικά – Σπουδές - Εργασιακή εμπειρία**

1. Φύλο : Γυναίκα
2. Ηλικιακή ομάδα ανήκετε ;  
25-35  ,      36-45  ,  
46-55  ,      55+  ,
3. Ειδικότητα : Βρεφονηπιοκόμος
4. Οικογενειακή κατάσταση: έγγαμος  , άγαμος
5. Δήμος στον οποίο υπηρετείτε: Δήμος Νέας Σμύρνης
6. Εκπαιδευτικό ίδρυμα αποφοίτησης: ΤΕΙ Αθηνών
7. Εκτός των βασικών σπουδών άλλες σπουδές που έχετε  
Άλλο πτυχίο   
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; 33
11. Έτη εργασίας στην προσχολική εκπαίδευση: 24
12. Έτη υπηρεσίας στον παρόν παιδικό σταθμό: 10
13. Έτη υπηρεσίας ως προϊσταμένη σε παιδικό σταθμό: 15

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

**Α' άξονας :** Γνώσεις προϊσταμένων σχετικά με την φιλοσοφία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και αναγκαιότητα εφαρμογής της στους ΠΣ.

1. Σας είναι γνωστές οι αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση; Εάν ναι, από πού έχετε αυτές τις γνώσεις.

Όχι δεν γνωρίζω την φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας.

2. Γενικότερα θεωρείτε ότι η εφαρμογή αρχών της φιλοσοφίας Δ.Ο.Π στη σχολική μονάδα θα επιτρέψει σε αυτήν να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά;

Σίγουρα θα λειτουργήσει αποτελεσματικότερα με την προϋπόθεση ότι όλοι οι εργαζόμενοι θα αποδεχτούν το μοντέλο αυτό.

**Β' άξονας :** Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την εφαρμογή διαδικασιών Δ.Ο.Π. στους ΠΣ που εργάζονται.

1. Στον ΠΣ που εργάζεστε υπάρχει όραμα για αυτόν και δέσμευση όλων σε επιτεύξιμους στόχους; Εάν ναι, δώστε περισσότερες πληροφορίες πάνω σε αυτό.

Υπάρχει όραμα, αφού κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά έχει ευθύνη για το τελικό αποτέλεσμα που προκύπτει από ομαδική δουλειά. Βασικός παράγοντας είναι η αξιοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων καθενός εργαζομένου ξεχωριστά.

2. Πόσο συχνά υπάρχει συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών του ίδιου τμήματος ή μεταξύ όλων των εκπαιδευτικών του ΠΣ σας για την επίλυση θεμάτων ή τη διατύπωση προτάσεων;

Αρκετά συχνά μέσα από συγκεντρώσεις που πραγματοποιούνται στο χώρο του σταθμού απογευματινές κυρίως ώρες στις οποίες γίνεται απολογισμός και ανταλλαγή απόψεων.

3. Κάνετε ως σχολείο Προγραμματισμό ενεργειών, δράσεων και στόχων στην αρχή του σχολικού έτους και απολογισμό στο τέλος του;

Ναι γίνεται προγραμματισμός και απολογισμός για να επαναπροσδιοριστούν οι παράγοντες που δεν είχαν το επιθυμητό αποτέλεσμα.

4. Παρακολουθείτε επιμορφώσεις, πόσο συχνά και από ποιον οργανώνονται; Τις θεωρείτε απαραίτητες για τη βελτίωσή σας; Παροτρύνετε τους εκπαιδευτικούς του ΠΣ να παρακολουθήσουν ανάλογα σεμινάρια επιμόρφωσης;

Αρκετά συχνά παρακολουθώ επιμορφωτικά σεμινάρια που πραγματοποιούνται από διάφορους φορείς ύστερα από προσωπική αναζήτηση. Οι γνώσεις που αποκτώ από αυτά τα σε-

μινάρια με βοηθούν να βελτιωθώ και να εξελιχθώ ως άνθρωπος, ως παιδαγωγός και ως προϊσταμένη.

-Ερ : Έχουν οικονομικό κόστος τα σεμινάρια που παρακολουθείτε;

-Φυσικά, τα περισσότερα ναι και αυτό πολλές φορές με οδηγεί να μη συμμετέχω. Ο Δήμος μας διοργανώνει κάποιες ημερίδες δωρεάν αλλά όχι συχνά. Παρόλα αυτά προσπαθώ όσο το δυνατόν περισσότερο παροτρύνοντας και τις εκπαιδευτικούς διότι θεωρώ ότι είναι απαραίτητα για την εξέλιξη της γνώσης.

**Γ' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την ηγεσία και το ποιος πρέπει να είναι ο σύγχρονος ρόλος μιας διευθύντριας ΠΣ στην παρούσα συγκυρία.**

**1. Τι σημαίνουν κατά τη γνώμη σας ο όρος ηγεσία - ηγέτης στον χώρο του σχολείου;**

Ο ηγέτης θέτει στόχους, σχεδιάζει και καθορίζει τα μέσα επίτευξής τους, δημιουργεί ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας, παίρνει τις αποφάσεις από κοινού με το προσωπικό, τέλος συντονίζει και ελέγχει τις δράσεις για να λειτουργήσουν όλα αρμονικά.

**2. Ποιος είναι για εσάς ο αποτελεσματικός διευθυντής; Ποια χαρακτηριστικά πιστεύετε ότι πρέπει να έχει ένας διευθυντής για να είναι αποτελεσματικός;**

Αποτελεσματικός διευθυντής είναι ο «ανήσυχος». Αυτός που επιδιώκει ένα διαρκές και πολυεπίπεδο προσωπικό «ψάξιμο» και αυτοβελτίωση. Αυτός που καταφέρνει να κινητοποιήσει το προσωπικό, να δημιουργήσει κλίμα ασφάλειας και εμπιστοσύνης σε μαθητές, εκπαιδευτικούς και γονείς.

**Δ' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την διαχείριση των μαθητών και της μάθησης με στόχο την επίτευξη της ποιότητας.**

**1. Ποιες μεθόδους διδασκαλίας ακολουθούν οι εκπαιδευτικοί ;Πιστεύετε ότι η μέθοδος διδασκαλίας συντελεί στην ποιότητα της μάθησης;**

Οι μέθοδοι είναι η βιωματική μάθηση και η εξατομικευμένη διδασκαλία ανάλογα με τις ικανότητες και τα ενδιαφέροντα των παιδιών. Η μέθοδος διδασκαλίας συντελεί στην ποιότητα της μάθησης όταν σέβεται το παιδί.

**2. Φοιτούν στο σχολείο σας μαθητές μετανάστες ή πρόσφυγες; Ποιες στρατηγικές ακολουθείτε για την ομαλή ένταξή τους στην εκπαίδευση; Θεωρείτε ότι η ομαλή ένταξή τους συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας;**

Δεν φοιτούν στο σχολείο μας μετανάστες. Ωστόσο θεωρώ ότι για την ένταξή τους δεν θα πρέπει να διαφοροποιείται η διδασκαλία. Ορισμένες από τις βασικότερες μεθόδους που θα χρησιμοποιούσαμε για την ομαλή ένταξή τους είναι η ομαδική διδασκαλία, τα σχέδια συνεργατικής έρευνας (project), η διαθεματική προσέγγιση, το παιχνίδι ρόλων και η δραματοποίηση, η βιωματική μάθηση, η διδασκαλία με τη χρήση νέων τεχνολογιών και τέλος η διδακτική αξιοποίηση της εικόνας. Είμαι σίγουρη ότι θα συνέβαλε στην βελτίωση της ποιότητας.

**Ε' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας και κατά πόσο συμβάλουν καθεμιά στην επίτευξη ποιότητας στον ΠΣ.**

**1. Συμφωνείτε με την ατομική αξιολόγηση του εκπαιδευτικών ; Αν Συμφωνείτε από ποιον πιστεύετε ότι πρέπει να πραγματοποιείτε; Πιστεύετε ότι θα συντελέσει θετικά στη βελτίωση της Ποιότητας στο σχολείο σας και γενικότερα;**

Η ατομική αξιολόγηση πρέπει να γίνεται από αρχικά την προϊσταμένη της μονάδας και στην συνέχεια από έναν άλλο αξιολογητή εκτός σχολείου. Για να συντελέσει θετικά στην βελτίωση της ποιότητας πρέπει να προτείνονται μέτρα βελτίωσης για τυχόν αδυναμίες ή αποκλίσεις από τους αρχικούς στόχους και να προσδιορίζονται τα σφάλματα για να γίνει αποδοτικότερη η εργασία του ΠΣ.

**2. Ποια θεωρείτε τα σημαντικότερα κριτήρια αξιολόγησης ενός εκπαιδευτικού ;**

Η προθυμία για εξέλιξη των γνώσεων, η ευαισθησία, η μέθοδος διδασκαλίας του, το όραμα και η αγάπη για τα παιδιά καθώς και η ικανότητα συνεργασίας με όλο το προσωπικό και τους γονείς.

**3. Πιστεύετε ότι η αυτοαξιολόγηση (Α.Ε.Ε) της σχολικής μονάδας μπορεί να συντελέσει στη βελτίωση της ποιότητας του έργου που γίνεται στο σχολείο σας και πώς;**

Βεβαίως και συντελεί στην βελτίωση του ποιοτικού έργου, αφού θα εστιάσει στους υποκειμενικούς και αντικειμενικούς λόγους που δεν πήγε καλά η στοχοθεσία και θα παρθούν μέτρα βελτίωσης και αντιμετώπισης των δυσκολιών. Επιπλέον θα βοηθήσει στην σύσφιξη των σχέσεων του προσωπικού και την καλύτερη συνεργασία μεταξύ τους.

**ΣΤ' άξονας :** Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με το ρόλο των γονέων και άλλων συνεργαζόμενων με το σχολείο φορέων αναφορικά με τη συμβολή τους στην επίτευξη Ποιότητας στον ΠΣ.

- 1. Πιστεύετε ότι οι γονείς μπορούν να συντελέσουν στη βελτίωση της Ποιότητας και με ποιο τρόπο;**

Οι γονείς αδιαμφισβήτητα συντελούν στην βελτίωση της ποιότητας με την συνεργασία τους και την υιοθέτηση κοινής γραμμής για την επίτευξη των παιδαγωγικών στόχων.

- 2. Είστε ευχαριστημένοι από τη συνεργασία σας με τους γονείς;**

Η συνεργασία μας είναι πολύ καλή.

- 3. Πιστεύετε ότι ο τοπικός Δήμος μπορεί να συντελέσει στην επίτευξη Ποιότητας στο σχολείο και αν ναι με ποιο τρόπο;**

Φυσικά μπορεί αν συντελέσει με την εξασφάλιση οικονομικών πόρων για την καλή λειτουργία και συντήρηση των κτιριακών υποδομών, τις προμήθειες καθώς και με την επιμόρφωση του προσωπικού.

- 4. Είναι καλή η σχέση σας με το Δήμο και τους παράγοντές του;**

Ναι είναι καλή η σχέση μας.

- 5. Συνεργάζεστε με κοινωνικές υπηρεσίες αν χρειαστεί; Πιστεύετε ότι συμβάλλουν στην Ποιότητα;**

Συμβάλλουν σίγουρα στην ποιότητα αλλά λόγω της μικρής ηλικίας των παιδιών που φιλοξενούμε δεν συνεργαζόμαστε συχνά.

**Ζ' άξονας :** Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την κατανομή του ημερήσιου χρόνου έργου της διεύθυνσης του ΠΣ και ικανοποίηση τους από την εργασία τους.

- 1. Τι μέρος (%) του ημερήσιου χρόνου σας στο σχολείο δαπανάτε για:**

- A) γραφειοκρατικές υποθέσεις 50%,**
- B) συνεργασία με εκπαιδευτικούς 30%,**
- Γ) συνεργασία με γονείς 10%,**
- Δ) συνεργασία με άλλους φορείς 10%.**

**2. Είστε ευχαριστημένες από αυτά που λαμβάνετε για τις υπηρεσίες που παρέχετε στον ΠΣ καθημερινά; Αν όχι τι θα θέλατε ακόμη;**

Είμαστε ευχαριστημένες πρωτίστως από τα χαρούμενα πρόσωπα των παιδιών που φιλοξενούμε και την αναγνώριση του παιδαγωγικού μας έργου από τους γονείς. Όσον αφορά τον μισθό μας για τις υπηρεσίες που παρέχουμε καθημερινά θα μπορούσε να είναι και καλύτερος....

**Η' άξονας : Καταγραφή προτάσεων προϊσταμένων για την βελτίωση των αποτελεσμάτων των παιδικών σταθμών.**

**1. Τι θα προτείνατε για να επιτευχθεί η συνεχής βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών φροντίδας και εκπαίδευσης στους ΠΣ;**

Αναγνώριση από την πολιτεία της σπουδαιότητας της προσχολικής ηλικίας για την μετέπειτα εξέλιξη της προσωπικότητας των παιδιών και γενικότερα στήριξη στις δομές.

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

**Συνέντευξη 5 (Σ5): 09-10-2019**

**Δημογραφικά στοιχεία / Κοινωνικά χαρακτηριστικά – Σπουδές - Εργασιακή εμπειρία**

1. Φύλο : Γυναίκα
2. Ηλικιακή ομάδα ανήκετε ;  
25-35  ,      36-45  ,  
46-55  ,      55+  ,
3. Ειδικότητα : Νηπιαγωγός
4. Οικογενειακή κατάσταση: έγγαμος  , άγαμος
5. Δήμος στον οποίο υπηρετείτε: Δήμος Ηλιούπολης
6. Εκπαιδευτικό ίδρυμα αποφοίτησης: Τ.Ε.Α.Π.Η Αθηνών
7. Εκτός των βασικών σπουδών άλλες σπουδές που έχετε  
Άλλο πτυχίο   
Μεταπτυχιακός Τίτλος : έχει ληφθεί  , σε εξέλιξη   
Διδακτορικό:                    έχει ληφθεί  , σε εξέλιξη
8. Ξένες γλώσσες (αναφέρετε): Αγγλικά, Γαλλικά, Ισπανικά
9. Γνώση Η/Υ : Ναι  , Όχι
10. Πριν πόσα χρόνια ολοκληρώσατε τις σπουδές σας; 19
11. Έτη εργασίας στην προσχολική εκπαίδευση: 13
12. Έτη υπηρεσίας στον παρόν παιδικό σταθμό: 8
13. Έτη υπηρεσίας ως προϊσταμένη σε παιδικό σταθμό: 3



## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

**Α' άξονας :** Γνώσεις προϊσταμένων σχετικά με την φιλοσοφία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και αναγκαιότητα εφαρμογής της στους ΠΣ.

- 1. Σας είναι γνωστές οι αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση; Εάν ναι, από πού έχετε αυτές τις γνώσεις;**

Ναι μου είναι γνωστές από επιμορφωτικά σεμινάρια και από άρθρα στο διαδίκτυο.

- 2. Γενικότερα θεωρείτε ότι η εφαρμογή αρχών της φιλοσοφίας Δ.Ο.Π στη σχολική μονάδα θα επιτρέψει σε αυτήν να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά;**

Η σωστή εφαρμογή της Δ.Ο.Π θα βοηθήσει ιδιαίτερα τη σχολική μονάδα.

**Β' άξονας :** Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την εφαρμογή διαδικασιών Δ.Ο.Π. στους ΠΣ που εργάζονται.

- 1. Στον ΠΣ που εργάζεστε υπάρχει όραμα για αυτόν και δέσμευση όλων σε επιτεύξιμους στόχους; Εάν ναι, δώστε περισσότερες πληροφορίες πάνω σε αυτό.**

Όπως σας ανέφερα είμαι λίγα χρόνια προϊσταμένη, το όραμά μου και ο στόχος μου είναι να γνωρίσω καλύτερα πώς να οργανώνω την διοίκηση, το αρχείο, τις υποχρεώσεις και τις ευθύνες μου.

-Ερ: Προσέξτε το όραμα είναι για όλη την σχολική μονάδα την προϊσταμένη και τους εκπαιδευτικούς...στη σχολική μονάδα αν έχετε όραμα;

-Φυσικά όλοι θέλουμε να έχουμε ένα καλό σχολείο, ένα περιβάλλον που είναι ωραίο να το βελτιώνουμε συνέχεια και να περνάμε καλά εμείς, τα παιδιά και οι γονείς.

- 2. Πόσο συχνά υπάρχει συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών του ίδιου τμήματος ή μεταξύ όλων των εκπαιδευτικών του ΠΣ σας για την επίλυση θεμάτων ή τη διατύπωση προτάσεων;**

Η συνεργασία των εκπαιδευτικών στον ΠΣ είναι μια φορά τον μήνα που γίνεται ομάδα σε απογευματινή ώρα με σκοπό την ενημέρωση όλων για επίτευξη στόχων και την επίλυση προβλημάτων.

- 3. Κάνετε ως σχολείο Προγραμματισμό ενεργειών, δράσεων και στόχων στην αρχή του σχολικού έτους και απολογισμό στο τέλος του;**

Φυσικά, στην αρχή της χρονιάς με ενημέρωση γονέων και στο τέλος με ανοιχτή συζήτηση.

**4. Παρακολουθείτε επιμορφώσεις, πόσο συχνά και από ποιον οργανώνονται; Τις θεωρείτε απαραίτητες για τη βελτίωσή σας; Παροτρύνετε τους εκπαιδευτικούς του ΠΣ να παρακολουθήσουν ανάλογα σεμινάρια επιμόρφωσης;**

Παρακολουθούμε επιμορφώσεις οι οποίες διοργανώνονται από το ΚΑΦΑΔΗΛ και σαν Παιδικός Σταθμός ψάχνουμε διάφορα σεμινάρια που είναι δωρεάν, που μας αφορούν να παρακολουθήσουμε. Τα περισσότερα κίνητρα μας τα δίνει ο ίδιος ο Δήμος και εγώ με την σειρά μου παροτρύνω τις εκπαιδευτικούς. Σίγουρα προτιμάμε του δήμου που είναι δωρεάν. Λιγότερο από φορείς που έχουν μεγάλο κόστος αν και γνωρίζοντας πόσο σπουδαία και απαραίτητα είναι για την αυτοβελτίωση και επαγγελματική μας εξέλιξη.

**Γ' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την ηγεσία και το ποιος πρέπει να είναι ο σύγχρονος ρόλος μιας διευθύντριας ΠΣ στην παρούσα συγκυρία.**

**1. Τι σημαίνουν κατά τη γνώμη σας ο όρος ηγεσία - ηγέτης στον χώρο του σχολείου;**

Ο ρόλος του ηγέτη είναι να αναλαμβάνει ευθύνες και πρωτοβουλίες για την προαγωγή της σχολικής μονάδας. Να φροντίζει για την ανάπτυξη της νοοτροπίας- κουλτούρας στο χώρο του σχολείου να ενθαρρύνει τις καινοτόμες δράσεις, την δημιουργία ομάδας και καλού κλίματος.

**2. Ποιος είναι για εσάς ο αποτελεσματικός διευθυντής; Ποια χαρακτηριστικά πιστεύετε ότι πρέπει να έχει ένας διευθυντής για να είναι αποτελεσματικός;**

Να είναι συνεργατικός, ομαδικός, ευέλικτος, να έχει γνώσεις του αντικειμένου, να σέβεται τους συναδέλφους και να μην ασκεί εξουσία. Οφείλει να επικοινωνεί, να στηρίζει, να καθοδηγεί, να συνεργάζεται να σέβεται και να εκτιμά το εκπαιδευτικό προσωπικό.

**Δ' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την διαχείριση των μαθητών και της μάθησης με στόχο την επίτευξη της ποιότητας.**

**1. Ποιες μεθόδους διδασκαλίας ακολουθούν οι εκπαιδευτικοί ;Πιστεύετε ότι η μέθοδος διδασκαλίας συντελεί στην ποιότητα της μάθησης;**

Η μέθοδος διδασκαλίας είναι κατά πλειοψηφία δασκαλοκεντρική. Αυτή η μέθοδος δεν συντελεί στην ποιότητα της μάθησης. Η διαδικασία της μάθησης είναι ποιοτική όταν γίνεται μαθητοκεντρικά. Όταν ο μαθητής συμμετέχει ενεργά σε όλη τη διαδικασία της διδασκαλίας. Ο δάσκαλος δεν είναι αυθεντία, είναι ενισχυτικός και συνεργατικός.

**2. Φοιτούν στο σχολείο σας μαθητές μετανάστες ή πρόσφυγες; Ποιές στρατηγικές ακολουθείτε για την ομαλή ένταξή τους στην εκπαίδευση;**

**Θεωρείτε ότι η ομαλή ένταξή τους συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας;**

Φοιτούν αρκετοί. Δεν θα έλεγα ότι ακολουθούμε κάποια στρατηγική αλλά τρόπους όπως για παράδειγμα μέσα από τα παιχνίδια ρόλων να νιώσουν οικεία και να γνωριστούν πιο εύκολα με τα υπόλοιπα παιδιά. Δεν βοηθάμε να 'ενταχθούν' αλλά σεβόμαστε τις διαφορές και τις ιδιαιτερότητές τους. Ο σεβασμός της διαφορετικότητας συμβάλει στην βελτίωση της ποιότητας.

**Ε' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας και κατά πόσο συμβάλουν καθεμιά στην επίτευξη ποιότητας στον ΠΣ.**

**1. Συμφωνείτε με την ατομική αξιολόγηση του εκπαιδευτικών ; Αν Συμφωνείτε από ποιον πιστεύετε ότι πρέπει να πραγματοποιείτε; Πιστεύετε ότι θα συντελέσει θετικά στη βελτίωση της Ποιότητας στο σχολείο σας και γενικότερα;**

Συμφωνώ με την ατομική αξιολόγηση, αλλά με συγκεκριμένα κριτήρια σε πλαίσια σωστά οριοθετημένα και από αξιολογητές στην προκειμένη περίπτωση από την διευθύντρια η οποία γνωρίζει το αντικείμενο. Η αξιολόγηση όταν γίνεται σωστά έχει θετικό χαρακτήρα και αποτελέσματα στην ποιότητα και βελτίωση γενικότερα.

**2. Ποια θεωρείτε τα σημαντικότερα κριτήρια αξιολόγησης ενός εκπαιδευτικού ;**

Να έχει γνώσεις, ευελιξία, πνεύμα δικαιοσύνης, ανθρωπιά, να πιστεύει και να αγαπάει αυτό που κάνει. Να αγαπάει τα παιδιά και να είναι γονιός και δάσκαλος.

**3. Πιστεύετε ότι η αυτοαξιολόγηση (Α.Ε.Ε) της σχολικής μονάδας μπορεί να συντελέσει στη βελτίωση της ποιότητας του έργου που γίνεται στο σχολείο σας και πώς;**

Ναι πιστεύω ότι η σωστή και δίκαιη αυτοαξιολόγηση βοηθάει στην βελτίωση του έργου του σχολείου. Καταγράφονται οι στόχοι, τι λειτούργησε σωστά και τι όχι και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την βελτίωση της διευθύντριας και των εκπαιδευτικών, την καλύτερη συνεργασία με τους γονείς προς όφελος των παιδιών.

**ΣΤ' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με το ρόλο των γονέων και άλλων συνεργαζόμενων με το σχολείο φορέων αναφορικά με τη συμβολή τους στην επίτευξη Ποιότητας στον ΠΣ.**

**1. Πιστεύετε ότι οι γονείς μπορούν να συντελέσουν στη βελτίωση της Ποιότητας και με ποιο τρόπο;**

Οι γονείς, τα παιδιά και οι εκπαιδευτικοί είναι το τρίγωνο που μπορεί να συντελέσει στην βελτίωση της ποιότητας με συνεργασία, ανταλλαγή απόψεων και συζητήσεις.

**2. Είστε ευχαριστημένοι από τη συνεργασία σας με τους γονείς;**

Ναι τώρα πλέον είμαστε σε καλό δρόμο. Μετά από πολλές συζητήσεις και ενημερώσεις οι γονείς συνεργάζονται.

**3. Πιστεύετε ότι ο τοπικός Δήμος μπορεί να συντελέσει στην επίτευξη Ποιότητας στο σχολείο και αν ναι με ποιο τρόπο;**

Ναι ο Δήμος έχει τα μέσα να βοηθήσει μέσω κατάλληλων εξοπλισμών, αναβάθμιση σχολικών μονάδων, οργάνωση σεμιναρίων, προώθηση προγραμμάτων και αναδεικνύοντας τους Παιδικούς Σταθμούς.

**4. Είναι καλή η σχέση σας με το Δήμο και τους παράγοντές του;**

Ναι είναι καλή η σχέση με τον Δήμο. Είναι ενεργός ο Δήμος Ηλιούπολης.

**5. Συνεργάζεστε με κοινωνικές υπηρεσίες αν χρειαστεί; Πιστεύετε ότι συμβάλλουν στην Ποιότητα;**

Φυσικά και συνεργαζόμαστε κυρίως με ψυχολόγους ή κοινωνικούς λειτουργούς όταν χρειαστεί και ναι συμβάλλουν στην βελτίωση της ποιότητας, εφόσον δουλέψουν και συνεργαστούν σωστά.

**Ζ' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την κατανομή του ημερήσιου χρόνου έργου της διεύθυνσης του ΠΣ και ικανοποίηση τους από την εργασία τους.**

**1. Τι μέρος (%) του ημερήσιου χρόνου σας στο σχολείο δαπανάτε για:**

- A) γραφειοκρατικές υποθέσεις 35%,
- B) συνεργασία με εκπαιδευτικούς 30%,
- Γ) συνεργασία με γονείς 25%
- Δ) συνεργασία με άλλους φορείς 10%;

**2. Είστε ευχαριστημένες από αυτά που λαμβάνετε για τις υπηρεσίες που παρέχετε στον ΠΣ καθημερινά; Αν όχι τι θα θέλατε ακόμη;**

Δεν είμαι ευχαριστημένη οικονομικά, δεν θα πω ψέματα κάτι που δεν ανταποκρίνεται σε αυτό που νιώθω και πιστεύω, ωστόσο δεν μπορώ να παραβλέψω το γεγονός ότι είμαι ευχαριστημένη γιατί είναι χαρούμενα τα παιδιά, το προσωπικό και οι γονείς.

**Η' άξονας : Καταγραφή προτάσεων προϊσταμένων για την βελτίωση των αποτελεσμάτων των παιδικών σταθμών.**

**1. Τι θα προτείνατε για να επιτευχθεί η συνεχής βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών φροντίδας και εκπαίδευσης στους ΠΣ;**

Καλύτερες συνθήκες εργασίας, περισσότερες και πιο ποιοτικές υπηρεσίες, εξοπλισμός, ξεκάθαροι στόχοι, περισσότερα σεμινάρια και ομάδες ενημέρωσης μεταξύ του προσωπικού και ανταλλαγή απόψεων.

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

## Συνέντευξη 6 (Σ6): 14-10-2019

### Δημογραφικά στοιχεία / Κοινωνικά χαρακτηριστικά – Σπουδές - Εργασιακή εμπειρία

1. Φύλο :Γυναίκα
2. Ηλικιακή ομάδα ανήκετε ;  
25-35  ,      36-45  ,  
46-55  ,      55+  ,
3. Ειδικότητα :Βρεφονηπιοκόμος
4. Οικογενειακή κατάσταση: έγγαμος  , άγαμος
5. Δήμος στον οποίο υπηρετείτε: Δήμος Ασπροπύργου
6. Εκπαιδευτικό ίδρυμα αποφοίτησης: Τ.Ε.Ι Αθηνών
7. Εκτός των βασικών σπουδών άλλες σπουδές που έχετε  
Άλλο πτυχίο   
Μεταπτυχιακός Τίτλος : έχει ληφθεί  , σε εξέλιξη   
Διδακτορικό:                    έχει ληφθεί  , σε εξέλιξη
8. Ξένες γλώσσες (αναφέρετε): Γερμανικά
9. Γνώση Η/Υ : Ναι  , Όχι
10. Πριν πόσα χρόνια ολοκληρώσατε τις σπουδές σας; 34
11. Έτη εργασίας στην προσχολική εκπαίδευση :26
12. Έτη υπηρεσίας στον παρόν παιδικό σταθμό: 6
13. Έτη υπηρεσίας ως προϊσταμένη σε παιδικό σταθμό: 12

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

**Α΄ άξονας :** Γνώσεις προϊσταμένων σχετικά με την φιλοσοφία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και αναγκαιότητα εφαρμογής της στους ΠΣ.

- 1. Σας είναι γνωστές οι αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση; Εάν ναι, από πού έχετε αυτές τις γνώσεις;**

Όχι δεν μου είναι γνωστές οι αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας.

- 2. Γενικότερα θεωρείτε ότι η εφαρμογή αρχών της φιλοσοφίας Δ.Ο.Π στη σχολική μονάδα θα επιτρέψει σε αυτήν να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά;**

Πιστεύω πως αναμφίβολα ναι ότι θα βοηθήσει αρκετά στη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και τη ποιότητα της εκπαίδευσης.

**Β΄ άξονας :** Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την εφαρμογή διαδικασιών Δ.Ο.Π. στους ΠΣ που εργάζονται.

- 1. Στον ΠΣ που εργάζεστε υπάρχει όραμα για αυτόν και δέσμευση όλων σε επιτεύξιμους στόχους; Εάν ναι, δώστε περισσότερες πληροφορίες πάνω σε αυτό.**

Στον ΠΣ που εργάζομαι υπάρχει όραμα , και το γνωρίζουν όλες οι εκπαιδευτικοί λόγο ότι συνεργαζόμαστε πολλά χρόνια στην παρούσα σχολική μονάδα. Το όραμα που έχουμε είναι ένα συγκεκριμένο και αφορά κυρίως τις κατασκευαστικές ανάγκες του ΠΣ, δηλαδή πως θα εξοπλίσουμε τον παιδικό μας καλύτερα πως θα βελτιώσουμε την αισθητική των χώρων του σχολείου μας. Κυρίως το όραμά μας αφορά την υλικοτεχνική υποδομή του σχολείου.

- 2. Πόσο συχνά υπάρχει συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών του ίδιου τμήματος ή μεταξύ όλων των εκπαιδευτικών του ΠΣ σας για την επίλυση θεμάτων ή τη διατύπωση προτάσεων;**

Η συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών του ΠΣ είναι συχνή, συνήθως συνεδριάζουμε την τελευταία Παρασκευή κάθε μήνα μετά το τέλος του ωραρίου και την αποχώρηση των παιδιών. Στις συνεδριάσεις αυτές εμείς επειδή είμαστε μικρός παιδικός σταθμός συμμετέχουν σχεδόν πάντα όλες οι εκπαιδευτικοί και συζητάμε για το πώς μπορούν να αντιμετωπιστούν διάφορα ζητήματα ή προβλήματα που υπάρχουν στον ΠΣ. Επίσης γίνεται σχεδιασμός δράσεων και απολογισμός προηγούμενων δράσεων δηλαδή τι πήγε και τι δεν πήγε καλά για να μαθαίνουμε από τα λάθη μας. Στις συνεδριάσεις αυτές όλες οι εκπαιδευτικοί μπορούν να διατυπώσουν ελεύθερα την άποψή τους.

**3. Κάνετε ως σχολείο Προγραμματισμό ενεργειών, δράσεων και στόχων στην αρχή του σχολικού έτους και απολογισμό στο τέλος του;**

Ναι βεβαίως κάνουμε προγραμματισμό ενεργειών και δράσεων. Συνήθως τον προγραμματισμό των δράσεων τον κάνουμε στις αρχές του Οκτώβρη 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. Απολογισμός γίνεται στο τέλος της σχολικής χρονιάς.

**4. Παρακολουθείτε επιμορφώσεις, πόσο συχνά και από ποιον οργανώνονται; Τις θεωρείτε απαραίτητες για τη βελτίωσή σας; Παροτρύνετε τους εκπαιδευτικούς του ΠΣ να παρακολουθήσουν ανάλογα σεμινάρια επιμόρφωσης;**

Φυσικά και παρακολουθώ επιμορφώσεις γιατί τις θεωρώ απαραίτητες για την προσωπική μου βελτίωση και τη βελτίωση του έργου που παράγω καθημερινά στον παιδικό σταθμό. Θεωρώ ότι ένας εκπαιδευτικός δεν μπορεί να σταθεί στο χώρο της εκπαίδευσης αν δεν επιμορφώνεται διαρκώς. Όμως εδώ θα πρέπει να σου επισημάνω ότι ενώ το ενδιαφέρον για επιμόρφωση είναι μεγάλο τόσο από μένα όσο και από τις υπόλοιπες εκπαιδευτικούς δεν μας δίνεται κανένα κίνητρο για να παρακολουθήσουμε σεμινάρια και η παρακολούθηση αυτών έχει σαν αποτέλεσμα να δαπανάται πολύτιμος χρόνος εκτός σχολικού ωραρίου από την προσωπική μας ζωή. Για την οργάνωση των σεμιναρίων υπεύθυνο πρέπει να είναι το κράτος το οποίο πρέπει να διοργανώνει δωρεάν ιντερνετικά σεμινάρια στα οποία θα συμμετέχουν οι εκπαιδευτικοί όποτε αυτοί το θεωρούν απαραίτητο για την εξέλιξη τους. Επιπλέον το Υπουργείο Παιδείας πρέπει να θεσμοθετήσει ανά πέντε χρόνια υποχρεωτικά σεμινάρια για κάθε εκπαιδευτικό. Φυσικά όταν μαθαίνω για ένα σεμινάριο το λέω και στις υπόλοιπες εκπαιδευτικούς και τις προτρέπω να συμμετέχουν γιατί η συμμετοχή στα σεμινάρια συμβάλλει στη βελτίωση του εκπαιδευτικού τους έργου.

**Γ' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την ηγεσία και το ποιός πρέπει να είναι ο σύγχρονος ρόλος μιας διευθύντριας ΠΣ στην παρούσα συγκυρία.**

**1. Τι σημαίνουν κατά τη γνώμη σας ο όρος ηγεσία - ηγέτης στον χώρο του σχολείου;**

Η ηγεσία είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για την εύρυθμη λειτουργία κάθε σχολικής μονάδας. Ο ηγέτης πρέπει να έχει όραμα το οποίο να μοιράζεται με τους εκπαιδευτικούς, οξυδέρκεια και διορατικότητα, να φροντίζει για την εμπύχωση, ενδυνάμωση και παρακίνηση των συνεργατών του, να επιμερίζει τις εργασίες σε όλα τα μέλη της σχολικής μονά-



δας, να αναλαμβάνει ευθύνες και πρωτοβουλίες για την προαγωγή της σχολικής μονάδας, να ενθαρρύνει τις καινοτόμες δράσεις και τη δημιουργία καλού κλίματος. Ηγέτης είναι το άτομο που, με τη συμπεριφορά του, την προσωπικότητά του επιδρά στους εκπαιδευτικούς με σκοπό να τους κινητοποιήσει και τους κάνει να τον "ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα", να του έχουν εμπιστοσύνη. Πρέπει να είναι εμπυχωτής, μέντορας, να λαμβάνει υπόψη τις γνώμες των εκπαιδευτικών, να έχει ενσυναίσθηση εξασφαλίζοντας και διατηρώντας την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων.

**2. Ποιος είναι για εσάς ο αποτελεσματικός διευθυντής; Ποια χαρακτηριστικά πιστεύετε ότι πρέπει να έχει ένας διευθυντής για να είναι αποτελεσματικός;**

Ένας αποτελεσματικός διευθυντής διαθέτει ποικίλα χαρακτηριστικά σε πολλά και διαφορετικά επίπεδα που αλληλοσυμπληρώνονται και αλληλοεπιδρούν κατά περίπτωση προκειμένου να επιτευχθεί το προσδοκώμενο αποτέλεσμα. Τέτοια χαρακτηριστικά έχουν να κάνουν τόσο με την προσωπικότητα του διευθυντή, όσο και με τα ηγετικά του προσόντα, τις οργανωτικές και διοικητικές του ικανότητες. Κατά την γνώμη μου ο αποτελεσματικός διευθυντής πρέπει να είναι :οργανωτικός, γνώστης των νόμων, να αναδεικνύει τα θετικά στοιχεία των εκπαιδευτικών, να εμπνέει, να περνά όραμα, να πείθει, να καινοτομεί, να μιλά στην καρδιά, να έχει οξυδέρκεια και διορατικότητα. Να δείχνει ευαισθησία στις ανάγκες και τα προβλήματα των μελών του παιδικού σταθμού. Να έχει καλή επικοινωνία στο εσωτερικό (μαθητές – εκπαιδευτικοί) και εξωτερικό περιβάλλον (γονείς, Δήμος, τοπική κοινωνία). Επιπλέον θα πρέπει να αναλαμβάνει ευθύνες και πρωτοβουλίες.

**Δ' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την διαχείριση των μαθητών και της μάθησης με στόχο την επίτευξη της ποιότητας.**

**1. Ποιες μέθοδοι διδασκαλίας ακολουθούν οι εκπαιδευτικοί ;Πιστεύετε ότι η μέθοδος διδασκαλίας συντελεί στην ποιότητα της μάθησης;**

Οι μέθοδοι διδασκαλίας που χρησιμοποιούν οι εκπαιδευτικοί στο δικό μας παιδικό σταθμό είναι αυτές που ενεργοποιούν το μαθητή όπως η ομαδοσυνεργατική και το project. Βασικά εδώ οι εκπαιδευτικοί πραγματοποιούν αρκετά συχνά project γιατί θεωρούμε ότι έχουν καλύτερα αποτελέσματα. Και ναι φυσικά η μέθοδος διδασκαλίας συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου έργου.

**2. Φοιτούν στο σχολείο σας μαθητές μετανάστες ή πρόσφυγες; Ποιες στρατηγικές ακολουθείτε για την ομαλή ένταξή τους στην εκπαίδευση; Θεωρείτε ότι η ομαλή ένταξή τους συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας;**

Ναι στον παιδικό σταθμό φοιτούν παιδιά μεταναστών αλλά και προσφύγων και θεωρώ ότι η ομαλή ένταξή τους θα συμβάλει στη βελτίωση της ποιότητας. Για την ομαλή ένταξή τους δεν διαφοροποιούμαι τη διδασκαλία, τα παιδιά παρακολουθούν τις ίδιες εργασίες και παρακολουθούν χωρίς ιδιαίτερα προβλήματα. Κατά τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς οι εκπαιδευτικοί μιλάνε στα παιδιά για τους άλλους πολιτισμούς, για τις φυλές, τα ήθη, τα έθιμα που έχει ο κάθε λαός. Επιπλέον προέτρεψα και τους γονείς των παιδιών να μιλήσουν και στο σπίτι για το θέμα της πολυπολιτισμικότητας και τα παιδιά να φέρουν στο σχολείο βιβλία σχετικά με το θέμα βιβλία τα οποία και διαβάσαμε.

**Ε' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας και κατά πόσο συμβάλουν καθεμιά στην επίτευξη ποιότητας στον ΠΣ.**

**1. Συμφωνείτε με την ατομική αξιολόγηση του εκπαιδευτικών ; Αν Συμφωνείτε από ποιον πιστεύετε ότι πρέπει να πραγματοποιείται; Πιστεύετε ότι θα συντελέσει θετικά στη βελτίωση της Ποιότητας στο σχολείο σας και γενικότερα;**

Ναι συμφωνώ με την ατομική αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και πιστεύω ότι αυτή θα πρέπει να πραγματοποιείται από την προϊσταμένη σε συνεργασία με κάποιον ανεξάρτητο εξωτερικό φορέα. Εδώ θα πρέπει να τονίσουμε ότι η πλήρης και αντικειμενική αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου στην πράξη δύσκολα μπορεί να εφαρμοστεί. Και ναι η αξιολόγηση είναι σημαντική για τη βελτίωση της ποιότητας στον παιδικό σταθμό.

**2. Ποια θεωρείτε τα σημαντικότερα κριτήρια αξιολόγησης ενός εκπαιδευτικού ;**  
Θεωρώ ότι ο εκπαιδευτικός θα πρέπει να κρίνεται ως επιστήμονας και ως παιδαγωγός. Εδώ όμως θα σου τονίσω ότι ο εκπαιδευτικός κάνει πράγματα τα οποία δεν αξιολογούνται από κανέναν όπως η συναισθηματική στήριξη των παιδιών, η ενημέρωση των γονέων, η προετοιμασία του μαθήματος. Τα κριτήρια της αξιολόγησης δεν είναι αντικειμενικά τι σκοπό έχουν αφενός τον εκφοβισμό του εκπαιδευτικού και αφετέρου την εξυπηρέτηση κομματικής πελατείας .

**3. Πιστεύετε ότι η αυτοαξιολόγηση (Α.Ε.Ε) της σχολικής μονάδας μπορεί να συντελέσει στη βελτίωση της ποιότητας του έργου που γίνεται στο σχολείο σας και πώς;**

Η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας θεωρώ πως θα βοηθήσει στην ποιοτική αναβάθμιση του έργου της σχολικής μονάδας. Αρχικά, πιστεύω πως θα βελτιωθούν οι σχέσεις των εκπαιδευτικών μεταξύ τους καθώς και θα εντοπιστούν και θα επιλυθούν προβλήματα του

σχολείου δημιουργώντας έτσι τις προϋποθέσεις για την προώθηση ενός σχολικού οράματος μεταξύ των μελών του σχολικού συστήματος. Επιπλέον, η αυτοαξιολόγηση θα συμβάλει στην ενίσχυση της συμμετοχής του σχολείου σε καινοτόμες δράσεις καθώς και στην εφαρμογή καινοτόμων μεθόδων διδασκαλίας. Συγχρόνως, θα συμβάλει στην βελτίωση της μαθητικής απόδοσης και στην ενίσχυση των σχέσεων με τους γονείς. Βέβαια από την άλλη θα αυξήσει τη γραφειοκρατία στο σχολείο και ενδεχομένως θα αποτελέσει παράγοντα δημιουργίας συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών.

**ΣΤ΄ άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με το ρόλο των γονέων και άλλων συνεργαζόμενων με το σχολείο φορέων αναφορικά με τη συμβολή τους στην επίτευξη Ποιότητας στον ΠΣ.**

**1. Πιστεύετε ότι οι γονείς μπορούν να συντελέσουν στη βελτίωση της Ποιότητας και με ποιο τρόπο;**

Ναι πιστεύω ότι οι γονείς μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας μέσω της συμμετοχής τους στις δράσεις του παιδικού σταθμού και την συνεχή παρουσία τους στις ενημερώσεις των γονέων προκειμένου να μάθουν για την πρόοδο των παιδιών τους. Επιπλέον θα πρέπει να αναφέρουν τυχόν απότομες αλλαγές στη συμπεριφορά του παιδιού τους γιατί μπορεί το παιδί να χρειάζεται βοήθεια και στήριξη. Γενικά ο γονιός θα πρέπει να συνομιλεί με τους εκπαιδευτικούς για την αντιμετώπιση οποιουδήποτε προβλήματος του παιδιού

**2. Είστε ευχαριστημένοι από τη συνεργασία σας με τους γονείς;**

Η συνεργασία με τους γονείς είναι πολύ καλή καθώς μέσα από την καλή συνεργασία αναπτύσσεται και σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και τους γονείς. Καλή συνεργασία δεν υπάρχει με μεμονωμένους γονείς στους οποίους επισημαίνεται ότι το παιδί τους μπορεί να έχει κάποια αναπτυξιακή διαταραχή σε αυτές τις περιπτώσεις πολλοί γονείς στην αρχή είναι αντιδραστικοί και μη συνεργάσιμοι καθώς δεν αποδέχονται ότι το παιδί τους μπορεί να έχει κάποια διαταραχή.

**3. Πιστεύετε ότι ο τοπικός Δήμος μπορεί να συντελέσει στην επίτευξη Ποιότητας στο σχολείο και αν ναι με ποιο τρόπο;**

Ναι πιστεύω ότι ο Δήμος μπορεί να συντελέσει στη βελτίωση της ποιότητας μέσω της βελτίωσης των κτιριακών και υλικοτεχνικών υποδομών καθώς επίσης και με την καλύτερη οικονομική στήριξη που θα παρέχει στον παιδικό σταθμό.

**4. Είναι καλή η σχέση σας με το Δήμο και τους παράγοντές του;**

Η συνεργασία μας με το Δήμο, τους αρμόδιους παράγοντες του και τον υπεύθυνο αντιδήμαρχο είναι αρμονική και αποτελεσματική πολλές φορές ένα τηλεφώνημα είναι αρκετό για την επίλυση κάποιου προβλήματος που θα παρουσιαστεί στο σχολική μονάδα.

**5. Συνεργάζεστε με κοινωνικές υπηρεσίες αν χρειαστεί; Πιστεύετε ότι συμβάλουν στην Ποιότητα;**

Ο παιδικός σταθμός δεν διαθέτει κοινωνική υπηρεσία αλλά συνεργαζόμαστε με την κοινωνική υπηρεσία του δήμου για την αντιμετώπιση διαφόρων προβλημάτων. Η συνεργασία μας είναι πολύ καλή και πιστεύω ότι η συνεργασία αυτή συμβάλει στη βελτίωση της ποιότητας.

**Z' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την κατανομή του ημερήσιου χρόνου έργου της διεύθυνσης του ΠΣ και ικανοποίηση τους από την εργασία τους.**

**1. Τι μέρος (%) του ημερήσιου χρόνου σας στο σχολείο δαπανάτε για:**

- A) γραφειοκρατικές υποθέσεις 60% ,
- B) συνεργασία με εκπαιδευτικούς 20%,
- Γ) συνεργασία με γονείς 10%,
- Δ) συνεργασία με άλλους φορείς 10%.

**2. Είστε ευχαριστημένες από αυτά που λαμβάνετε για τις υπηρεσίες που παρέχετε στον ΠΣ καθημερινά; Αν όχι τι θα θέλατε ακόμη;**

Ο μισθός μας σε σχέση με τους μισθούς που επικρατούν στην αγορά εργασίας είναι ικανοποιητικός αλλά πιστεύω ότι σίγουρα θα μπορούσε να είναι και λίγο καλύτερος. Εμείς σαν προϊστάμενες παίρνουμε και το επίδομα θέσεως αλλά το ποσό αυτό είναι δυσανάλογα μικρό με την ευθύνη που βαρύνει τους ώμους μας και τον όγκο εργασίας που προσφέρουμε στη σχολική μονάδα.

**H' άξονας : Καταγραφή προτάσεων προϊσταμένων για την βελτίωση των αποτελεσμάτων των παιδικών σταθμών.**

**1. Τι θα προτείνατε για να επιτευχθεί η συνεχής βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών φροντίδας και εκπαίδευσης στους ΠΣ;**

Να οργανώνονται περισσότερα επιμορφωτικά σεμινάρια και μέσω της συμμετοχικής διαδικασίας να γίνεται προσπάθεια εφαρμογής τους. Οι καινοτομίες να προβάλλονται από τον κάθε ΠΣ. Επιπλέον να διατεθούν περισσότεροι πόροι για βελτίωση υλικοτεχνικών υποδομών. Επίσης θα πρότεινα γραμματειακή υποστήριξη σε κάθε παιδικό σταθμό ώστε η προϊσταμένη να μην καταλήγει να είναι η γραμματέας της σχολικής μονάδας αλλά να μπορεί ασκεί το διοικητικό και παιδαγωγικό ρόλο που πρέπει στην κατεύθυνση εφαρμογής της Δ.Ο.Π.

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

**Συνέντευξη 7 (Σ7): 18-10-2019**

**Δημογραφικά στοιχεία / Κοινωνικά χαρακτηριστικά – Σπουδές - Εργασιακή εμπειρία**

1. Φύλο :Γυναίκα
2. Ηλικιακή ομάδα ανήκετε ;  
25-35  ,      36-45  ,  
46-55  ,      55+  ,
3. Ειδικότητα : Νηπιαγωγός
4. Οικογενειακή κατάσταση: έγγαμος  , άγαμος
5. Δήμος στον οποίο υπηρετείτε: Περιστερίου
6. Εκπαιδευτικό ίδρυμα αποφοίτησης: Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων
7. Εκτός των βασικών σπουδών άλλες σπουδές που έχετε  
Άλλο πτυχίο   
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; 24
11. Έτη εργασίας στην προσχολική εκπαίδευση: 18
12. Έτη υπηρεσίας στον παρόν παιδικό σταθμό: 10
13. Έτη υπηρεσίας ως προϊσταμένη σε παιδικό σταθμό: 10

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

**Α' άξονας : Γνώσεις προϊσταμένων σχετικά με την φιλοσοφία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και αναγκαιότητα εφαρμογής της στους ΠΣ.**

- 1. Σας είναι γνωστές οι αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση; Εάν ναι, από πού έχετε αυτές τις γνώσεις.**

Γνωρίζω την φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας λόγω του μεταπτυχιακού που παρακολουθώ αλλά και μέσα από εκπαιδευτικά σεμινάρια που έχουν στόχο την εξέλιξη των γνώσεων και την προσαρμογή τους στις συνθήκες που μεταβάλλονται στις σύγχρονες κοινωνίες.

- 2. Γενικότερα θεωρείτε ότι η εφαρμογή αρχών της φιλοσοφίας Δ.Ο.Π στη σχολική μονάδα θα επιτρέψει σε αυτήν να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά;**

Βέβαια είμαι θετική σε αυτό. Καθετί καινούριο που μας προσφέρεται σίγουρα είναι ένα μέσο για να λειτουργούμε καλύτερα και πιστεύω από την ενημέρωση μέχρι και την πραγματοποίηση θα βοηθήσει πάρα πολύ όλους μας.

**Β' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την εφαρμογή διαδικασιών Δ.Ο.Π. στους ΠΣ που εργάζονται .**

- 1. Στον ΠΣ που εργάζεστε υπάρχει όραμα για αυτόν και δέσμευση όλων σε επιτεύξιμους στόχους; Εάν ναι, δώστε περισσότερες πληροφορίες πάνω σε αυτό.**

Όραμα υπάρχει για παροχή αποτελεσματικών υπηρεσιών φροντίδας και κυρίως εκπαίδευσης στα παιδιά και να επικοινωνηθεί ο ρόλος της προσχολικής αγωγής σε όλη την ευρύτερη κοινωνία ώστε να αποκτήσουμε την πρέπουσα θέση και προσοχή στην βαθμίδα εκπαίδευσης.

- 2. Πόσο συχνά υπάρχει συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών του ίδιου τμήματος ή μεταξύ όλων των εκπαιδευτικών του ΠΣ σας για την επίλυση θεμάτων ή τη διατύπωση προτάσεων;**

Δύσκολο κομμάτι η συνεργασία... δεν μπορώ να πω ότι δεν υπάρχει και πόσο για την επίλυση θεμάτων ή όταν προκύπτει κάτι πολύ σημαντικό που χρήζει άμεσης αντιμετώπισης. Ωστόσο διαπιστώνεται ότι δεν είμαστε εκπαιδευμένοι και θεσμικά δεν υπάρχει ένα πλαίσιο για να συνεργαζόμαστε. Πολύ απλά μιλάμε για μια άτυπη συνεργασία την οποία έχουμε ορίσει να πραγματοποιείται μια φορά τον μήνα εκτός σχολικού ωραρίου στην οποία

διατυπώνονται προτάσεις ή οτιδήποτε προκύψει και απαιτεί εκτενέστερη συζήτηση. Μακάρι να είχαμε την πολυτέλεια του χρόνου να γινόταν πιο συχνά ή κατά την διάρκεια της ημέρας!

**3. Κάνετε ως σχολείο Προγραμματισμό ενεργειών, δράσεων και στόχων στην αρχή του σχολικού έτους και απολογισμό στο τέλος του;**

Ναι. Ορίζουμε στην αρχή της σχολικής χρονιάς ανάλογα με το επίπεδο των μαθητών τί θέλουμε να κάνουμε και στο τέλος αξιολογούμε τι κάναμε και τί δεν υλοποιήθηκε και γιατί στην ουσία δεν κάναμε τον προγραμματισμό μας.

**4. Παρακολουθείτε επιμορφώσεις, πόσο συχνά και από ποιον οργανώνονται; Τις θεωρείτε απαραίτητες για τη βελτίωσή σας; Παροτρύνετε τους εκπαιδευτικούς του ΠΣ να παρακολουθήσουν ανάλογα σεμινάρια επιμόρφωσης;**

Φυσικά και παρακολουθούμε σεμινάρια και παροτρύνω τις εκπαιδευτικούς να κάνουν το ίδιο. Βλέπεις στην ηλικία μου συνεχίζω...προσπαθώ ακόμη να βελτιώνομαι να γίνομαι καλύτερη τώρα τελειώνω το μεταπτυχιακό μου! Οι απαιτήσεις των παιδιών και της σύγχρονης κοινωνίας άλλαξαν και πρέπει να τις ακολουθούμε και να είμαστε ενήμεροι.

-Ερ: Από ποιόν οργανώνονται οι επιμορφώσεις που παρακολουθείτε;

-Από θεσμικούς φορείς, άτυπους συλλόγους, πανεπιστήμια, οργανώσεις, φορείς για το παιδί .

-Ερ: Θα ήταν καλύτερα αν το κράτος διοργάνωνε υποχρεωτικά δωρεάν σεμινάρια;

-Κακά τα ψέματα τα δωρεάν προτιμώνται και φυσικά θα έπρεπε να είναι και υποχρεωτικά γιατί στον χώρο μας η γνώση και η εξειδίκευση αλλάζουν.

**Γ' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την ηγεσία και το ποιος πρέπει να είναι ο σύγχρονος ρόλος μιας διευθύντριας ΠΣ στην παρούσα συγκυρία.**

**1. Τι σημαίνουν κατά τη γνώμη σας ο όρος ηγεσία - ηγέτης στον χώρο του σχολείου;**

Δύναμη. Ο ηγέτης είναι το όραμα για την ταυτότητα της κάθε μονάδας και προσωποποίηση μια κουλτούρας και μιας φιλοσοφίας. Το όραμά του αυτό πρέπει να το μοιράζεται με τους εκπαιδευτικούς να διαθέτει διορατικότητα και να παρακινεί τους συναδέλφους του. Είναι αυτός που θα προάγει την σχολική μονάδα.

**2. Ποιος είναι για εσάς ο αποτελεσματικός διευθυντής; Ποια χαρακτηριστικά πιστεύετε ότι πρέπει να έχει ένας διευθυντής για να είναι αποτελεσματικός;**



Ένας αποτελεσματικός διευθυντής διαθέτει πολλά χαρακτηριστικά. Καταρχάς πρέπει να είναι ολοκληρωμένος προσωπικά, κοινωνικά και οικονομικά ίσως. Πρέπει να είναι ευαισθητοποιημένος σε θέματα εργασιακά για το προσωπικό του και σαφώς θα πρέπει να έχει σπουδές ή τουλάχιστον να έχει παρακολουθήσει διάφορες επιμορφώσεις... (όπως λέγαμε..) διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

-Ερ: Με ποια επίθετα θα μπορούσατε να τον χαρακτηρίσετε;

-Οργανωτικός, υπομονετικός και δημιουργικός.

**Δ' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την διαχείριση των μαθητών και της μάθησης με στόχο την επίτευξη της ποιότητας.**

**1. Ποιες μεθόδους διδασκαλίας ακολουθούν οι εκπαιδευτικοί ; Πιστεύετε ότι η μέθοδος διδασκαλίας συντελεί στην ποιότητα της μάθησης;**

Βιωματική, μαθητοκεντρική. Γενικά μεθόδους που ενεργοποιούν το παιδί. Κατά βάση από την αρχή της σχολικής χρονιάς οργανώνουμε project με θέματα τα οποία επιλέγουν τα παιδιά και εκτυλίσσονται μερικά μέχρι το τέλος της χρονιάς. Επιδιώκουμε την απόλυτη και συνειδητή συμμετοχή του μαθητή σε όλη τη διαδικασία. Εμείς παρακολουθούμε την δραστηριότητα των παιδιών και τους καθοδηγούμε αν χρειαστεί. Χρησιμοποιούμε την μέθοδο αυτή γιατί ενθαρρύνει τα παιδιά να εκφράζουν τις απόψεις τους, να παίρνουν μέρος σε συζήτηση και τους δίνει τη δυνατότητα να επιλέξουν το θέμα μόνοι τους. Σίγουρα η μέθοδος διδασκαλίας συντελεί στην ποιότητα της μάθησης διότι προσφέρει στον μαθητή τις απαραίτητες γνώσεις και να τον μαθαίνει να επεκτείνει και να γενικεύει τις γνώσεις μόνος του.

**2. Φοιτούν στο σχολείο σας μαθητές μετανάστες ή πρόσφυγες; Ποιες στρατηγικές ακολουθείτε για την ομαλή ένταξή τους στην εκπαίδευση; Θεωρείτε ότι η ομαλή ένταξή τους συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας;**

Ναι φοιτούν στο σχολείο μας μετανάστες. Η ομαλή ένταξή τους πραγματοποιείται κυρίως με ομαδικά παιχνίδια ή παιχνίδια ρόλων ακόμα και δραματοποίηση. Βέβαια στο σχολείο μας έχουμε και παιδάκι το οποίο δεν μιλάει ελληνικά. Εκεί τα πράγματα είναι λίγο πιο δύσκολα, εκεί χρησιμοποιούμε περισσότερο εικόνες, μίμηση, γενικά πιο προσωποποιημένα, προκειμένου να επικοινωνήσουμε και εκείνο να ενσωματωθεί πιο ομαλά εφόσον δεν μπορούμε λεκτικά. Επιπρόσθετα, κάνουν επισκέψεις οι γονείς στο σχολείο μας με σκοπό την ανταλλαγή στοιχείων, κουλτούρας και εθίμων. Πρέπει να γίνεται αποδοχή και προσπάθεια ενσωμάτωσης από όλους γιατί πετυχαίνουμε και βασικούς στόχους εκπαίδευσης και αξίες

όπως την αποδοχή της διαφορετικότητας ή της διαπολιτισμικότητας και αυτό συμβάλει στην βελτίωση της ποιότητας.

**Ε΄ άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας και κατά πόσο συμβάλουν καθεμιά στην επίτευξη ποιότητας στον ΠΣ.**

- 1. Συμφωνείτε με την ατομική αξιολόγηση του εκπαιδευτικών ; Αν Συμφωνείτε από ποιον πιστεύετε ότι πρέπει να πραγματοποιείτε; Πιστεύετε ότι θα συντελέσει θετικά στη βελτίωση της Ποιότητας στο σχολείο σας και γενικότερα;**

Συμφωνώ με την ατομική αξιολόγηση εκπαιδευτικών. Η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται σε πρώτη φάση από την προϊσταμένη για να εντοπιστούν τα προβλήματα που μπορεί να υπάρχουν στον παιδικό σταθμό γιατί οι εκπαιδευτικοί δεν αισθάνονται φόβο απέναντι σε αυτή. Σε δεύτερη φάση ένας άλλος αξιολογητής, εκτός σχολείου μπορεί να συνδράμει με παρατηρήσεις και συμβουλές για την επίλυση των θεμάτων που θα εντοπιστούν στην πρώτη φάση. Δεν πρέπει να υπάρχει φόβος ότι θα υπάρξουν συνέπειες για τους εκπαιδευτικούς και η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται αν πραγματικά σε ενδιαφέρει να πάει μπροστά ο φορέας σου. Ας πάψουμε να θεωρούμε την αξιολόγηση ως κάτι τιμωρητικό το οποίο μπορεί να επιφέρει ποινές, αλλά σαν κάτι που μπορεί να ενισχύσει και να βελτιώσει την ποιότητα του έργου μας.

- 2. Ποια θεωρείτε τα σημαντικότερα κριτήρια αξιολόγησης ενός εκπαιδευτικού ;**

Προσωπικά θεωρώ την επιστημονική του κατάρτιση από τα πιο καίρια κριτήρια, επίσης τον τρόπο διδασκαλίας , την εφαρμογή νόμων, την υπηρεσιακή του συνέπεια και το μεράκι για δουλειά.

- 3. Πιστεύετε ότι η αυτοαξιολόγηση (Α.Ε.Ε) της σχολικής μονάδας μπορεί να συντελέσει στη βελτίωση της ποιότητας του έργου που γίνεται στο σχολείο σας και πώς;**

Ναι σίγουρα μπορεί να συντελέσει στην βελτίωση της ποιότητας η αυτοαξιολόγηση γιατί πρέπει να ξέρεις σε πιο στάδιο είσαι, τι έχεις να πετύχεις, πώς, τί χρειάζεται για να πετύχεις τους στόχους σου. Η αυτοαξιολόγηση θα βελτιώσει αδύνατα σημεία του παιδικού σταθμού και θα κάνει τα δυνατά σημεία δυνατότερα , επιπλέον θα βελτιώσει την συνεργασία τόσο των εκπαιδευτικών μεταξύ τους όσο και με τους γονείς. Βέβαια η κακή χρήση των αποτελεσμάτων της αυτοαξιολόγησης θα οδηγήσει σε σχολεία πολλών ταχυτήτων και κατηγοριών με ότι αυτό συνεπάγεται για την μετέπειτα χρηματοδότηση του σχολείου από τον δήμο.

**ΣΤ' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με το ρόλο των γονέων και άλλων συνεργαζόμενων με το σχολείο φορέων αναφορικά με τη συμβολή τους στην επίτευξη Ποιότητας στον ΠΣ.**

**1. Πιστεύετε ότι οι γονείς μπορούν να συντελέσουν στη βελτίωση της Ποιότητας και με ποιο τρόπο;**

Δεν ξέρω αν πραγματικά είμαστε όλοι άξιοι σε δημοκρατικές διαδικασίες. Χρειάζεται εκπαίδευση για να μπορούν όλοι να συμμετέχουν σε διαδικασίες. Χρειάζεται φίλτρο στις απόψεις και γνώμες των γονέων, όχι με την ρατσιστική έννοια αλλά αν δεν έχουμε εκπαιδευτεί να μετέχουμε σε συλλογικές διαδικασίες μπορούμε να εκφέρουμε μια γνώμη χωρίς βαρύτητα. Ωστόσο χρειάζεται η συνεργασία μας γιατί είναι αποδέκτες των υπηρεσιών μας και μέσω της καλής συνεργασίας επιτυγχάνεται πρώτα η βελτίωση του παιδιού και κατ' επέκταση της ποιότητας.

**2. Είστε ευχαριστημένοι από τη συνεργασία σας με τους γονείς;**

Ναι, πραγματικά πάρα πολύ.

**3. Πιστεύετε ότι ο τοπικός Δήμος μπορεί να συντελέσει στην επίτευξη Ποιότητας στο σχολείο και αν ναι με ποιο τρόπο;**

Σίγουρα. Κυρίως οικονομικά, κτιριακά, συνεργασία με φορείς και βελτίωση των παροχών που ήδη προσφέρει στο σχολείο.

**4. Είναι καλή η σχέση σας με το Δήμο και τους παράγοντές του;**

Ναι, θα μπορούσε να είναι και καλύτερη.

**5. Συνεργάζεστε με κοινωνικές υπηρεσίες αν χρειαστεί; Πιστεύετε ότι συμβάλλουν στην Ποιότητα;**

Ναι, αλλά λόγω μεγάλου Δήμου, δεν ανταποκρίνεται άμεσα χρονικά κυρίως στις δύσκολες περιπτώσεις οικογενειών που χρειάζεται την συνδρομή τους. Η σωστή συνεργασία συμβάλλει στην βελτίωση της ποιότητας.

**Ζ' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την κατανομή του ημερήσιου χρόνου έργου της διεύθυνσης του ΠΣ και ικανοποίηση τους από την εργασία τους.**

**1. Τι μέρος (%) του ημερήσιου χρόνου σας στο σχολείο δαπανάτε για:**

**A) γραφειοκρατικές υποθέσεις 40%,**

**B) συνεργασία με εκπαιδευτικούς 30%,**

Γ) συνεργασία με γονείς 20%,

Δ) συνεργασία με άλλους φορείς 10%;

2. Είστε ευχαριστημένες από αυτά που λαμβάνετε για τις υπηρεσίες που παρέχετε στον ΠΣ καθημερινά; Αν όχι τι θα θέλατε ακόμη;

Ναι, είμαι πολύ ευχαριστημένη. Ο μισθός μας είναι ικανοποιητικός.

**Η' άξονας : Καταγραφή προτάσεων προϊσταμένων για την βελτίωση των αποτελεσμάτων των παιδικών σταθμών.**

1. Τι θα προτείνατε για να επιτευχθεί η συνεχής βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών φροντίδας και εκπαίδευσης στους ΠΣ;

Προσωπικό εξειδικευμένο (λογοθεραπευτή, ψυχολόγο, διερμηνέα, νοσηλεύτη) μείωση της αναλογίας παιδιών-εκπαιδευτικών, χρηματοδότηση και ενδοσχολική επιμόρφωση.

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

**Συνέντευξη 8 (Σ8): 21-10-2019**

**Δημογραφικά στοιχεία / Κοινωνικά χαρακτηριστικά – Σπουδές - Εργασιακή εμπειρία**

1. Φύλο : Γυναίκα
2. Ηλικιακή ομάδα ανήκετε ;  
25-35  , 36-45  ,  
46-55  , 55+  ,
3. Ειδικότητα : Βρεφονηπιοκόμος
4. Οικογενειακή κατάσταση: έγγαμος  , άγαμος
5. Δήμος στον οποίο υπηρετείτε: Δήμος Βύρωνα
6. Εκπαιδευτικό ίδρυμα αποφοίτησης: Τ.Ε.Ι. Αθηνών
7. Εκτός των βασικών σπουδών άλλες σπουδές που έχετε  
Άλλο πτυχίο   
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; 34
11. Έτη εργασίας στην προσχολική εκπαίδευση :27
12. Έτη υπηρεσίας στον παρόν παιδικό σταθμό: 9
13. Έτη υπηρεσίας ως προϊσταμένη σε παιδικό σταθμό: 15

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

**Α' άξονας :** Γνώσεις προϊσταμένων σχετικά με την φιλοσοφία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και αναγκαιότητα εφαρμογής της στους ΠΣ.

- 1. Σας είναι γνωστές οι αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση; Εάν ναι, από πού έχετε αυτές τις γνώσεις;**

Δεν μου είναι γνωστές οι συγκεκριμένες αρχές.

- 2. Γενικότερα θεωρείτε ότι η εφαρμογή αρχών της φιλοσοφίας Δ.Ο.Π στη σχολική μονάδα θα επιτρέψει σε αυτήν να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά;**

Ναι. Προσαρμοσμένη στις ανάγκες της Παιδαγωγικής διαδικασίας και της ασφαλούς φιλοξενίας των παιδιών.

**Β' άξονας :** Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την εφαρμογή διαδικασιών Δ.Ο.Π. στους ΠΣ που εργάζονται.

- 1. Στον ΠΣ που εργάζεστε υπάρχει όραμα για αυτόν και δέσμευση όλων σε επιτεύξιμους στόχους; Εάν ναι, δώστε περισσότερες πληροφορίες πάνω σε αυτό.**

Υπάρχει όραμα και δέσμευση σχεδόν όλων, σε επιτεύξιμους στόχους. Οι στόχοι αφορούν τις αναπτυξιακά κατάλληλες πρακτικές στα προσχολικά προγράμματα.

- 2. Πόσο συχνά υπάρχει συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών του ίδιου τμήματος ή μεταξύ όλων των εκπαιδευτικών του ΠΣ σας για την επίλυση θεμάτων ή τη διατύπωση προτάσεων;**

Μεταξύ των εκπαιδευτικών του ίδιου τμήματος σχεδόν καθημερινά. Μεταξύ όλων των εκπαιδευτικών ανά μήνα ή όταν παρουσιαστεί ανάγκη για την επίλυση κάποιου θέματος ή για την διατύπωση κάποιας πρότασης από συνάδελφο.

- 3. Κάνετε ως σχολείο Προγραμματισμό ενεργειών, δράσεων και στόχων στην αρχή του σχολικού έτους και απολογισμό στο τέλος του;**

Φυσικά και κάνουμε προγραμματισμό ενεργειών, δράσεων και στόχων στην αρχή του σχολικού έτους και απολογισμό στο τέλος.

- 4. Παρακολουθείτε επιμορφώσεις, πόσο συχνά και από ποιον οργανώνονται; Τις θεωρείτε απαραίτητες για τη βελτίωσή σας; Παροτρύνετε τους εκπαιδευτικούς του ΠΣ να παρακολουθήσουν ανάλογα σεμινάρια επιμόρφωσης;**

Πολλές επιμορφώσεις από την αρχή του εργασιακού βίου. Διοργανωτές διάφοροι φορείς: Κέντρο ψυχικής υγιεινής, Ινστιτούτο Υγείας του παιδιού, ΕΚ.Δ.Δ.Α., Ελληνοαμερικανική Ένωση, Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο, δεκάδες σεμινάρια που διοργανώνει το ίδρυμα βρεφονηπιακού σταθμού Αθηνών. 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. Φυσικά και παροτρύνω τους εκπαιδευτικούς να παρακολουθήσουν σεμινάρια και τους επισημαίνω συνεχώς τα θετικά της επιμόρφωσης.

**Γ' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την ηγεσία και το ποιος πρέπει να είναι ο σύγχρονος ρόλος μιας διευθύντριας ΠΣ στην παρούσα συγκυρία.**

**1. Τι σημαίνουν κατά τη γνώμη σας ο όρος ηγεσία - ηγέτης στον χώρο του σχολείου;**

Σημαίνουν 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).

**2. Ποιος είναι για εσάς ο αποτελεσματικός διευθυντής; Ποια χαρακτηριστικά πιστεύετε ότι πρέπει να έχει ένας διευθυντής για να είναι αποτελεσματικός;**

Να έχει γνώση του εργασιακού αντικειμένου, να είναι εργατικός και οργανωτικός ο ίδιος, να έχει εμπειρία και ετοιμότητα ακόμα και στη διαχείριση κρίσεων, να μπορεί να διακρίνει τις ικανότητες των συναδέλφων του και να τους τοποθετεί σε πόστα που θα αποδώσουν στο μέγιστο. Να σέβεται την προσωπικότητα και την αξιοπρέπεια των προσώπων που έχουν οποιαδήποτε σχέση στο εργασιακό περιβάλλον.

**Δ' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την διαχείριση των μαθητών και της μάθησης με στόχο την επίτευξη της ποιότητας.**

**1. Ποιες μεθόδους διδασκαλίας ακολουθούν οι εκπαιδευτικοί ;Πιστεύετε ότι η μέθοδος διδασκαλίας συντελεί στην ποιότητα της μάθησης;**

Βασική μας μέθοδος είναι τα Σχέδια εργασίας-projects. Τα θέματα ως επί το πλείστον αναδύονται από τα ίδια τα παιδιά, τα οποία καθορίζουν τη διαδικασία του σχεδιασμού, της οργάνωσης και υλοποίησης του θέματος σε ένα πλαίσιο συζητήσεων που αναπτύσσονται με την υποστήριξη και την ενθάρρυνση της εκπαιδευτικού. Προσπαθούμε να κινητοποιή-

ούμε με γνήσιο τρόπο τα ενδιαφέροντα των παιδιών, δημιουργώντας τις προϋποθέσεις ώστε τα παιδιά να σχεδιάζουν τη δράση, να εμπλέκονται ενεργά και δημιουργικά στην πορεία της μάθησης. Οι στόχοι μας προκύπτουν από τις ιδέες και τα ερωτήματα των παιδιών που μετατρέπονται σε δράση και η χρονική διάρκεια συνδέεται με τη διατήρηση του ενδιαφέροντος των παιδιών. Αδιαμφισβήτητα θεωρούμε ότι η μέθοδος διδασκαλίας συντελεί στην ποιότητα της μάθησης.

**2. Φοιτούν στο σχολείο σας μαθητές μετανάστες ή πρόσφυγες; Ποιες στρατηγικές ακολουθείτε για την ομαλή ένταξή τους στην εκπαίδευση; Θεωρείτε ότι η ομαλή ένταξή τους συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας;**

Αναγνωρίζουμε τις δυσκολίες του παιδιού σε επίπεδο γλώσσας και προσαρμογής τόσο στη χώρα υποδοχής όσο και στον παιδικό σταθμό. Αναγνωρίζουμε τους φόβους και την δυσκολία να επικοινωνήσουν και οι γονείς πολλές φορές. Ενθαρρύνουμε και επιζητούμε την επικοινωνία με την οικογένεια. Τους εξηγούμε, πληροφορούμε και συζητάμε μαζί τους σχετικά με τις δράσεις που πραγματοποιούνται στον παιδικό σταθμό. Μιλάμε θετικά για τις διαφορές που παρατηρούνται. Διαλέγουμε μία θεματολογία δράσεων εκ των οποίων μερικές να εστιάζουν στις προσωπικές ανάγκες και επιθυμίες του συγκεκριμένου παιδιού. Στον Σταθμό μας φιλοξενούμε μικρό αριθμό 4-5 παιδιών μεταναστών.

**Ε' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας και κατά πόσο συμβάλλουν καθεμιά στην επίτευξη ποιότητας στον ΠΣ.**

**1. Συμφωνείτε με την ατομική αξιολόγηση του εκπαιδευτικών ; Αν Συμφωνείτε από ποιον πιστεύετε ότι πρέπει να πραγματοποιείτε; Πιστεύετε ότι θα συντελέσει θετικά στη βελτίωση της Ποιότητας στο σχολείο σας και γενικότερα;**

Συμφωνώ με την ατομική αξιολόγηση των εκπαιδευτικών. Πρέπει να πραγματοποιείται από τους προϊσταμένους τους, οι οποίοι οφείλουν να τον γνωρίζουν καλά και απαραίτητη προϋπόθεση να υπάρχουν δικλείδες ασφαλείας για την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης.

**2. Ποια θεωρείτε τα σημαντικότερα κριτήρια αξιολόγησης ενός εκπαιδευτικού ;**

Επιστημονική κατάρτιση (γνώση της ύλης) και παιδαγωγική κατάρτιση. Επιστημονική και παιδαγωγική ενημερότητα δηλαδή κατά πόσο παρακολουθεί τις επαγγελματικές εξελίξεις μέσω επιμορφώσεων ή μετεκπαίδευσης. Επίσης κατά πόσο προσαρμόζεται η εργασία του με τα ενδιαφέροντα και τις ανάγκες των παιδιών, επικοινωνία και ψυχική επαφή με τα παιδιά. Επιπλέον αν κάνει προπαρασκευή- προγραμματισμό δηλαδή σαφήνεια στόχων και



αποτελεσματική χρήση διδακτικών μέσων. Τέλος αν εμπνέει εμπιστοσύνη, εκτίμηση και αγάπη για αυτό που κάνει. Να έχει επιλέξει αυτό που κάνει και όχι λόγω συγκυριών.

**3. Πιστεύετε ότι η αυτοαξιολόγηση (Α.Ε.Ε) της σχολικής μονάδας μπορεί να συντελέσει στη βελτίωση της ποιότητας του έργου που γίνεται στο σχολείο σας και πώς;**

Ναι. 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.

**ΣΤ' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με το ρόλο των γονέων και άλλων συνεργαζόμενων με το σχολείο φορέων αναφορικά με τη συμβολή τους στην επίτευξη Ποιότητας στον ΠΣ.**

**1. Πιστεύετε ότι οι γονείς μπορούν να συντελέσουν στη βελτίωση της Ποιότητας και με ποιο τρόπο;**

Ναι οι συμμετοχή των γονέων συμβάλει στην βελτίωση της ποιότητας γιατί οι γονείς είναι τα πιο σημαντικά πρόσωπα στον κόσμο των παιδιών τους και οι πρώτοι τους δάσκαλοι. Οι γονείς μπορούν να δώσουν σημαντικές πληροφορίες για την προσωπικότητα και τον χαρακτήρα των παιδιών τους, για τις συνήθειες και τα ενδιαφέροντά τους, για τις μαθησιακές και άλλες εμπειρίες που βιώνουν στο σπίτι αλλά και σε χώρους εκτός σπιτιού. Αλλά και οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να ενημερώνουν τους γονείς για τις δραστηριότητες τις οποίες εκτελούν και την βοήθεια που θα ήθελαν από εκείνους.

**2. Είστε ευχαριστημένοι από τη συνεργασία σας με τους γονείς;**

Μέχρι αυτή τη στιγμή απολύτως ευχαριστημένη.

**3. Πιστεύετε ότι ο τοπικός Δήμος μπορεί να συντελέσει στην επίτευξη Ποιότητας στο σχολείο και αν ναι με ποιο τρόπο;**

Μπορεί να συντελέσει με πολλούς τρόπους. Με την καλή συντήρηση των κτιρίων ή με εργασίες που θα βελτιώνουν την λειτουργικότητά του. Με την πρόσληψη προσωπικού( κατάλληλου προσωπικού) και τέλος με την διάθεση εποπτικού παιδαγωγικού και ψυχαγωγικού υλικού.

**4. Είναι καλή η σχέση σας με το Δήμο και τους παράγοντές του;**

Ναι δεν έχουμε κάποιο παράπονο.

**5. Συνεργάζεστε με κοινωνικές υπηρεσίες αν χρειαστεί; Πιστεύετε ότι συμβάλουν στην Ποιότητα;**

Ναι υπάρχει συνεργασία κυρίως, με τις κοινωνικές υπηρεσίες που διαθέτει ο δήμος ,όταν χρειάζεται. Αν υπάρχει διάθεση στις συγκεκριμένες υπηρεσίες να μας βοηθήσουν ασφαλώς συμβάλλουν θετικά στην ποιότητα.

**Ζ' άξονας :** Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την κατανομή του ημερήσιου χρόνου έργου της διεύθυνσης του ΠΣ και ικανοποίηση τους από την εργασία τους.

**1. Τι μέρος (%) του ημερήσιου χρόνου σας στο σχολείο δαπανάτε για:**

- A) γραφειοκρατικές υποθέσεις 40%,
- B) συνεργασία με εκπαιδευτικούς 30%
- Γ) συνεργασία με γονείς 20%
- Δ) συνεργασία με άλλους φορείς 10%

**2. Είστε ευχαριστημένες από αυτά που λαμβάνετε για τις υπηρεσίες που παρέχετε στον ΠΣ καθημερινά; Αν όχι τι θα θέλατε ακόμη;**

Πολύ ευχαριστημένη από την ψυχική ανταμοιβή που έχω. Θα ήθελα όσοι εργαζόμαστε σε χώρους υψηλής ευθύνης να έχουμε και ανάλογη αμοιβή, μισθό.

**Η' άξονας :** Καταγραφή προτάσεων προϊσταμένων για την βελτίωση των αποτελεσμάτων των παιδικών σταθμών.

**1. Τι θα προτείνατε για να επιτευχθεί η συνεχής βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών φροντίδας και εκπαίδευσης στους ΠΣ;**

Αρχικά θα θέλαμε ομαδικά προγράμματα επιμόρφωσης παιδαγωγών για την καλύτερη στήριξη των παιδιών, ομιλίες από ειδικούς για θέματα που προβληματίζουν ιδιαίτερα τους γονείς και τέλος προγράμματα αναπτυξιακής αξιολόγησης των παιδιών. Επιπλέον θα πρέπει να υπάρχει περιορισμός μετακινήσεων των παιδαγωγών και σταθερότητα προσωπικού σε κάθε παιδικό σταθμό.

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

**Συνέντευξη 9 (Σ9): 29-10-2019**

**Δημογραφικά στοιχεία / Κοινωνικά χαρακτηριστικά – Σπουδές - Εργασιακή εμπειρία**

1. Φύλο : Γυναίκα
2. Ηλικιακή ομάδα ανήκετε ;  
25-35  ,      36-45  ,  
46-55  ,      55+  ,
3. Ειδικότητα : Βρεφονηπιοκόμος
4. Οικογενειακή κατάσταση: έγγαμος  , άγαμος
5. Δήμος στον οποίο υπηρετείτε: Νέας Σμύρνης
6. Εκπαιδευτικό ίδρυμα αποφοίτησης: Τ.Ε.Ι. Αθηνών
7. Εκτός των βασικών σπουδών άλλες σπουδές που έχετε  
Άλλο πτυχίο   
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; 27
11. Έτη εργασίας στην προσχολική εκπαίδευση :19
12. Έτη υπηρεσίας στον παρόν παιδικό σταθμό: 10
13. Έτη υπηρεσίας ως προϊσταμένη σε παιδικό σταθμό: 6

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

**Α' άξονας :** Γνώσεις προϊσταμένων σχετικά με την φιλοσοφία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και αναγκαιότητα εφαρμογής της στους ΠΣ.

- 1. Σας είναι γνωστές οι αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση; Εάν ναι, από πού έχετε αυτές τις γνώσεις;**

Όχι δεν μου είναι γνωστές.

- 2. Γενικότερα θεωρείτε ότι η εφαρμογή αρχών της φιλοσοφίας Δ.Ο.Π στη σχολική μονάδα θα επιτρέψει σε αυτήν να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά;**

Φυσικά, φυσικά, κατηγορηματικά ναι.

**Β' άξονας :** Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την εφαρμογή διαδικασιών Δ.Ο.Π. στους ΠΣ που εργάζονται.

- 1. Στον ΠΣ που εργάζεστε υπάρχει όραμα για αυτόν και δέσμευση όλων σε επιτεύξιμους στόχους; Εάν ναι, δώστε περισσότερες πληροφορίες πάνω σε αυτό.**

Όλοι έχουμε όραμα την αναβάθμιση της εκπαίδευσης και την υλοποίηση των στόχων που έχουμε θέσει. Προσπαθούμε να κινούμαστε σύμφωνα με τις τελευταίες ανάγκες της εκπαίδευσης, τι θέλω να πω με αυτό ότι υπάρχουν καινοτομίες και στο θέμα της διοίκησης της εκπαίδευσης και σε θέματα επιλογής και σε συνεργασία και σε σχέση με τους γονείς. Επίσης υπάρχει δέσμευση όλων και είναι και ο σκοπός μας η καλή λειτουργία του σχολείου μας, να κάνουμε διαφορετικά προγράμματα από τα προηγούμενα και να μην επαναλαμβανόμαστε και να συνεργαζόμαστε καλά.

- 2. Πόσο συχνά υπάρχει συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών του ίδιου τμήματος ή μεταξύ όλων των εκπαιδευτικών του ΠΣ σας για την επίλυση θεμάτων ή τη διατύπωση προτάσεων;**

Όλοι οι εκπαιδευτικοί έπειτα από παρότρυνση δική μου μια φορά τον μήνα συζητάμε για το πρόγραμμα που έπεται και για τυχόν προβλήματα και τέλος κάθε τμήμα συνεδριάζει μαζί με εμένα ανά δυο βδομάδες για τυχόν δυσκολίες. Οι συναντήσεις αυτές πραγματοποιούνται μόνο απογευματινές ώρες.

- 3. Κάνετε ως σχολείο Προγραμματισμό ενεργειών, δράσεων και στόχων στην αρχή του σχολικού έτους και απολογισμό στο τέλος του;**

Ναι ορίζουμε τους στόχους και τις δράσεις στην αρχή της σχολικής χρονιάς ανάλογα με τον αριθμό των παιδιών που υπάρχουν στις τάξεις και τις δυνατότητες που αυτά φαίνεται

να έχουν. Στο τέλος του σχολικού έτους γίνεται ο απολογισμός και η αξιολόγηση αυτών των δράσεων για να δούμε αν επιτεύχθηκαν οι στόχοι που τέθηκαν.

**4. Παρακολουθείτε επιμορφώσεις, πόσο συχνά και από ποιον οργανώνονται; Τις θεωρείτε απαραίτητες για τη βελτίωσή σας; Παροτρύνετε τους εκπαιδευτικούς του ΠΣ να παρακολουθήσουν ανάλογα σεμινάρια επιμόρφωσης;**

Παρακολουθούμε πολύ συχνά επιμορφώσεις διότι τις θεωρούμε απαραίτητες στον κλάδο μας. Οι πληροφορίες, τα δεδομένα και η γνώση αλλάζουν συνεχώς όπως και οι απαιτήσεις των παιδιών. Είναι χρέος μας να συμβαδίζουμε με την εποχή και τις ανάγκες των παιδιών και της κοινωνίας. Η επιμόρφωση συνδέεται άμεσα με την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών με στόχο την βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης. Υπάρχουν πολλοί φορείς που πραγματοποιούν σεμινάρια είτε δωρεάν είτε επί πληρωμή όπως πανεπιστήμια, οργανώσεις, από τον ίδιο τον δήμο μας αλλά και διαλέξεις που πραγματοποιούνται διαδικτυακά. Εγώ προσωπικά προσπαθώ να παρακολουθώ συνέδρια που αφορούν εμάς τους εκπαιδευτικούς γιατί μέσα από αυτά βελτιώνομαι ως άνθρωπος, ως εκπαιδευτικός και ως διευθύντρια και φυσικά παροτρύνω και τους συναδέλφους να κάνουν το ίδιο για να γίνουμε όλοι καλύτεροι.

**Γ' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την ηγεσία και το ποιος πρέπει να είναι ο σύγχρονος ρόλος μιας διευθύντριας ΠΣ στην παρούσα συγκυρία.**

**1. Τι σημαίνουν κατά τη γνώμη σας ο όρος ηγεσία - ηγέτης στον χώρο του σχολείου;**

Ο ηγέτης είναι προστάτης, καθοδηγητής, οραματιστής. Αυτός που επιλύει τα προβλήματα. Είναι εκείνος που ενθαρρύνει και συμβουλεύει. Αυτός που φροντίζει για την ανάπτυξη της νοοτροπίας- κουλτούρας στο χώρο του σχολείου να ενθαρρύνει τις καινοτόμες δράσεις, την δημιουργία ομάδας και καλού κλίματος.

**2. Ποιος είναι για εσάς ο αποτελεσματικός διευθυντής; Ποια χαρακτηριστικά πιστεύετε ότι πρέπει να έχει ένας διευθυντής για να είναι αποτελεσματικός;**

Ο αποτελεσματικός διευθυντής δημιουργεί το δικό του όραμα για το σχολείο που διοικεί. Με τη συμπεριφορά και τη δράση του μεταδίδει με ένα δυναμικό τρόπο το όραμα που έχει στους εκπαιδευτικούς στα παιδιά και στα άλλα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας όπως γονείς, τοπική κοινωνία. Εξίσου σημαντικό χαρακτηριστικό του διευθυντή είναι η ικανότητα να δημιουργεί θετικό κλίμα το οποίο προάγει την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Ο αποτελεσματικός διευθυντής είναι σε θέση να οργανώνει, να συντονίζει, να

χειρίζεται επιδέξια όλες τις καταστάσεις. Δίνει έμφαση στις ατομικές ικανότητες των εκπαιδευτικών, λαμβάνει υπόψη του τις προσωπικές ανάγκες των παιδιών και επιδιώκει να αναπτύξει στο σχολείο του κλίμα σύμπνοιας.

**Δ' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την διαχείριση των μαθητών και της μάθησης με στόχο την επίτευξη της ποιότητας.**

**1. Ποιες μεθόδους διδασκαλίας ακολουθούν οι εκπαιδευτικοί ; Πιστεύετε ότι η μέθοδος διδασκαλίας συντελεί στην ποιότητα της μάθησης;**

Φυσικά και η μέθοδος διδασκαλίας συντελεί στην ποιότητα της μάθησης. Η μέθοδος που ακολουθούν είναι μαθητοκεντρική. Για εμάς επίκεντρο είναι το παιδί και δίνουμε έμφαση στα παιχνίδια ρόλων, στα μουσικοκινητικά, βιωματικά ατομικά και ομαδικά παιχνίδια.

**2. Φοιτούν στο σχολείο σας μαθητές μετανάστες ή πρόσφυγες; Ποιες στρατηγικές ακολουθείτε για την ομαλή ένταξή τους στην εκπαίδευση; Θεωρείτε ότι η ομαλή ένταξή τους συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας;**

Ναι φοιτούν. Η ένταξή τους συμβάλλει στην βελτίωση της ποιότητας διότι τα παιδιά κοινωνικοποιούνται, γνωρίζουν το διαφορετικό και το δέχονται, συναισθάνονται και αποκτούν αξίες. Αυτό πραγματοποιείται μέσω ομαδικών παιχνιδιών, παιχνιδιών ρόλων, συναντήσεις με γονείς, με ενημερώσεις στα ίδια τα παιδιά όπως και μέσω παιχνιδιών που ο καθένας παρουσιάζει τα δικά του ήθη, έθιμα και γενικότερα μια διαφορετική κουλτούρα.

**Ε' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας και κατά πόσο συμβάλλουν καθεμιά στην επίτευξη ποιότητας στον ΠΣ.**

**1. Συμφωνείτε με την ατομική αξιολόγηση του εκπαιδευτικών ; Αν Συμφωνείτε από ποιον πιστεύετε ότι πρέπει να πραγματοποιείτε; Πιστεύετε ότι θα συντελέσει θετικά στη βελτίωση της Ποιότητας στο σχολείο σας και γενικότερα;**

Συμφωνώ απόλυτα. Η ατομική αξιολόγηση του εκπαιδευτικού είναι πολύ σημαντική για να βελτιώνεται ο εκπαιδευτικός και να εστιάζει στους πραγματικούς στόχους του ως προς την εκπαίδευση των παιδιών. Εντοπίζονται αδυναμίες και δημιουργεί συνθήκες για βελτίωση, μπορεί να συμβάλλει στην βελτίωση των εκπαιδευτικών πρακτικών και στην αλλαγή της κουλτούρας όλων. Δυστυχώς δεν πραγματοποιείται όπως θα έπρεπε αντικειμενικά και «αυστηρά» διότι ελλοχεύει ο κίνδυνος και η πιθανότητα εσωτερικών συγκρούσεων και

ανταγωνισμού. Όταν πραγματοποιείται με αντικειμενικά κριτήρια από την προϊσταμένη και μετέπειτα από μια ουδέτερη ανεξάρτητη κρατική αρχή τότε θα επιφέρει μόνο θετικά αποτελέσματα, θα ενισχύσει τις σχέσεις εμπιστοσύνης και αμοιβαιότητας μεταξύ των εκπαιδευτικών και αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα την βελτίωση της ποιότητας στο σχολείο που πραγματοποιείται.

## **2. Ποια θεωρείτε τα σημαντικότερα κριτήρια αξιολόγησης ενός εκπαιδευτικού ;**

Αρχικά τα τυπικά του προσόντα και η επιστημονική του επάρκεια, ο τρόπος διδασκαλίας του, η συμμετοχή του στην λειτουργία της σχολικής μονάδας, το κλίμα που επικρατεί στην τάξη, οι διαπροσωπικές σχέσεις και οι προσδοκίες του, οι στόχοι του και το περιεχόμενο, οι τυπικές υπαλληλικές υποχρεώσεις του και ένα πάρα πολύ σημαντικό η επικοινωνία και η συνεργασία με τους γονείς και άλλους φορείς.

## **3. Πιστεύετε ότι η αυτοαξιολόγηση (Α.Ε.Ε) της σχολικής μονάδας μπορεί να συντελέσει στη βελτίωση της ποιότητας του έργου που γίνεται στο σχολείο σας και πώς;**

Σίγουρα μπορεί να συντελέσει γιατί έτσι συνειδητοποιούνται λάθη, δυσκολίες που υπάρχουν και ανατροφοδοτούνται καινούριες και πιο αποτελεσματικές σκέψεις για τα επιτυγχάνονται οι εκπαιδευτικοί σκοποί. Τώρα αν γίνεται πραγματική αυτοαξιολόγηση άλλο θέμα.... πρέπει να εφαρμοστεί ένα σύστημα αξιολόγησης προκειμένου να συμβάλει στη δημιουργία κουλτούρας αξιολόγησης. Να πάρει τη μορφή μιας γραφειοκρατικής διαδικασίας που θα περιγράφει και θα αξιολογεί την ρουτίνα του σχολείου με αποτέλεσμα να προσφέρει στο ζητούμενο που είναι η βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου της σχολικής μονάδας.

-Ερ: Θέλουμε πραγματικά να δοκιμάσουμε, με οργανωμένο τρόπο, αλλαγές συστημικού χαρακτήρα στην εκπαίδευση;

-Θεωρώ ότι αν θελήσουν οι εκπαιδευτικοί, τα στελέχη της εκπαίδευσης και όλοι οι παράγοντες της εκπαιδευτικής κοινότητας, θεωρώντας ότι αυτό αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του έργου τους μπορούν να αλλάξουν την κουλτούρα του σχολείου και την βελτίωση της ποιότητας του έργου.

**ΣΤ' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με το ρόλο των γονέων και άλλων συνεργαζόμενων με το σχολείο φορέων αναφορικά με τη συμβολή τους στην επίτευξη Ποιότητας στον ΠΣ.**

**1. Πιστεύετε ότι οι γονείς μπορούν να συντελέσουν στη βελτίωση της Ποιότητας και με ποιο τρόπο;**

Οι γονείς είναι το πρότυπο των παιδιών οπότε όσο περισσότερο συμμετέχουν στις δραστηριότητες του παιδικού σταθμού και βοηθούν τόσο καλύτερο είναι για τα παιδιά και συνεπώς η συμμετοχή τους συντελεί στην βελτίωση της ποιότητας.

**2. Είστε ευχαριστημένοι από τη συνεργασία σας με τους γονείς;**

Ναι είμαστε πολύ ευχαριστημένοι.

**3. Πιστεύετε ότι ο τοπικός Δήμος μπορεί να συντελέσει στην επίτευξη Ποιότητας στο σχολείο και αν ναι με ποιο τρόπο;**

Ναι βεβαίως και μπορεί να συντελέσει. Οικονομικά πρωτίστως με την βελτίωση των χώρων, με προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών, με δράσεις προληπτικής ιατρικής για την παιδική ηλικία, διοργάνωση εκδηλώσεων για την αντιμετώπιση περιστατικών από μικρά παιδιά αλλά και συμβουλευτικής και ψυχοκοινωνικής υποστήριξης για όλες τις ηλικίες που μπορεί να αφορούν εμάς, τους γονείς ή τα παιδιά και τέλος με την καλή συνεργασία.

**4. Είναι καλή η σχέση σας με το Δήμο και τους παράγοντές του;**

Ναι είναι πολύ καλή, ευτυχώς.

**5. Συνεργάζεστε με κοινωνικές υπηρεσίες αν χρειαστεί; Πιστεύετε ότι συμβάλουν στην Ποιότητα;**

Ναι βεβαίως συνεργαζόμαστε με τις κοινωνικές υπηρεσίες πρωτίστως του Δήμου για την αντιμετώπιση περιστατικών που αντιλαμβανόμαστε στο σχολείο. Η έγκαιρη και γρήγορη αντιμετώπιση των προβλημάτων βοηθά πάρα πολύ τα παιδιά και αυτό συμβάλει στην βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει ο ΠΣ.

**Ζ' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την κατανομή του ημερήσιου χρόνου έργου της διεύθυνσης του ΠΣ και ικανοποίηση τους από την εργασία τους.**

**1. Τι μέρος (%) του ημερήσιου χρόνου σας στο σχολείο δαπανάτε για:**

- A) γραφειοκρατικές υποθέσεις 50%,**
- B) συνεργασία με εκπαιδευτικούς 25%,**
- Γ) συνεργασία με γονείς 15%,**
- Δ) συνεργασία με άλλους φορείς 10%;**



**2. Είστε ευχαριστημένες από αυτά που λαμβάνετε για τις υπηρεσίες που παρέχετε στον ΠΣ καθημερινά; Αν όχι τι θα θέλατε ακόμη;**

Αν εννοείς οικονομικά, όχι δεν είμαι. Υπάρχει μεγάλος όγκος δουλειάς κυρίως γραφειοκρατικής και για να καταφέρω να ανταπεξέλθω χρειάζομαι πολύ χρόνο. Αν μέσα σε αυτά συνυπολογίσεις και το άγχος και τις ευθύνες που έχω σαν διευθύντρια τότε ο μισθός είναι πολύ λίγος σε σχέση με αυτά που προσφέρω καθημερινά στα παιδιά, στους εκπαιδευτικούς και τους γονείς. Παλιότερα υπήρχαν τα δώρα Χριστουγέννων και του Πάσχα και εξισορροπούσαν λίγο τα πράγματα. Πρέπει οι εκπαιδευτικοί να έχουν καλύτερες αποδοχές προσφέρουν πάρα πολλά στα παιδιά.

**Η' άξονας : Καταγραφή προτάσεων προϊσταμένων για την βελτίωση των αποτελεσμάτων των παιδικών σταθμών.**

**1. Τι θα προτείνετε για να επιτευχθεί η συνεχής βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών φροντίδας και εκπαίδευσης στους ΠΣ;**

Για να επιτευχθεί βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών φροντίδας και εκπαίδευσης χρειαζόμαστε χρηματοδότηση για βελτίωση των υποδομών. Συνεχή επιμόρφωση όλων η οποία να πραγματοποιείται υποχρεωτικά και δωρεάν από τον Δήμο, επιπλέον εκπαιδευτικοί σωστή αναλογία παιδιών-εκπαιδευτικών και αναδιαμόρφωση των σχολικών χώρων για εύρυθμη λειτουργία.

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

**Συνέντευξη 10 (Σ10): 31-10-2019**

**Δημογραφικά στοιχεία / Κοινωνικά χαρακτηριστικά – Σπουδές - Εργασιακή εμπειρία**

1. Φύλο : Γυναίκα
2. Ηλικιακή ομάδα ανήκετε ;  
25-35  ,      36-45  ,  
46-55  ,      55+  ,
3. Ειδικότητα : Βρεφονηπιοκόμος
4. Οικογενειακή κατάσταση: έγγαμος  , άγαμος
5. Δήμος στον οποίο υπηρετείτε: Δήμος Αθηναίων
6. Εκπαιδευτικό ίδρυμα αποφοίτησης: ΤΕΙ Αθηνών
7. Εκτός των βασικών σπουδών άλλες σπουδές που έχετε  
Άλλο πτυχίο   
Μεταπτυχιακός Τίτλος : έχει ληφθεί  , σε εξέλιξη   
Διδακτορικό:                    έχει ληφθεί  , σε εξέλιξη
8. Ξένες γλώσσες (αναφέρετε): Δεν γνωρίζω
9. Γνώση Η/Υ : Ναι  , Όχι
10. Πριν πόσα χρόνια ολοκληρώσατε τις σπουδές σας; 32
11. Έτη εργασίας στην προσχολική εκπαίδευση: 22
12. Έτη υπηρεσίας στον παρόν παιδικό σταθμό: 10
13. Έτη υπηρεσίας ως προϊσταμένη σε παιδικό σταθμό: 10

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

**Α' άξονας :** Γνώσεις προϊσταμένων σχετικά με την φιλοσοφία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και αναγκαιότητα εφαρμογής της στους ΠΣ.

- 1. Σας είναι γνωστές οι αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση; Εάν ναι, από πού έχετε αυτές τις γνώσεις;**

Όχι δεν μου είναι γνωστές οι αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση.

- 2. Γενικότερα θεωρείτε ότι η εφαρμογή αρχών της φιλοσοφίας Δ.Ο.Π στη σχολική μονάδα θα επιτρέψει σε αυτήν να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά;**

Αν εννοείς όλα αυτά που λέμε για τη συμμετοχή, τη συνεργασία, του προσωπικού τη βελτίωση, την απόδοση, την αποτελεσματικότητα ναι, θεωρώ ότι είναι πολύ σημαντικά.

**Β' άξονας :** Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την εφαρμογή διαδικασιών Δ.Ο.Π. στους ΠΣ που εργάζονται.

- 1. Στον ΠΣ που εργάζεστε υπάρχει όραμα για αυτόν και δέσμευση όλων σε επιτεύξιμους στόχους; Εάν ναι, δώστε περισσότερες πληροφορίες πάνω σε αυτό.**

Όραμα ίσως είναι κάτι μεγάλο, δεν θα το έλεγα όραμα θα έλεγα σαν σκοπό κάθε χρόνο να είναι καλή η λειτουργία να γίνουν κάποια προγράμματα διαφορετικά από τα προηγούμενα να μην επαναλαμβανόμαστε, να συνεργαζόμαστε καλά, αυτό είναι το όραμά μας.

- 2. Πόσο συχνά υπάρχει συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών του ίδιου τμήματος ή μεταξύ όλων των εκπαιδευτικών του ΠΣ σας για την επίλυση θεμάτων ή τη διατύπωση προτάσεων;**

Σίγουρα έχουμε ορίσει μία φορά το μήνα συνήθως την πρώτη Τετάρτη του μήνα την συγκέντρωση των εκπαιδευτικών για την επίλυση θεμάτων ή διατύπωση προτάσεων εκτός αν χρειαστεί και δύο φορές το μήνα.

- 3. Κάνετε ως σχολείο Προγραμματισμό ενεργειών, δράσεων και στόχων στην αρχή του σχολικού έτους και απολογισμό στο τέλος του;**

Όχι μόνο στην αρχή και στο τέλος του σχολικού έτους αλλά κάθε τρεις με τέσσερις μήνες περίπου φροντίζουμε να γίνεται προγραμματισμός ενεργειών, δράσεων και στόχων και σίγουρα γίνεται απολογισμός των προηγούμενων δράσεων και ενεργειών για να δούμε ποιοι στόχοι επιτεύχθηκαν και ποιοι όχι.

**4. Παρακολουθείτε επιμορφώσεις, πόσο συχνά και από ποιον οργανώνονται; Τις θεωρείτε απαραίτητες για τη βελτίωσή σας; Παροτρύνετε τους εκπαιδευτικούς του ΠΣ να παρακολουθήσουν ανάλογα σεμινάρια επιμόρφωσης;**

Παρακολουθώ επιμορφώσεις αλλά δυστυχώς όχι πολύ συχνά λόγω έλλειψης χρόνου. Ωστόσο όταν οργανώνονται σεμινάρια από τον δήμο επειδή δεν έχουν οικονομικό κόστος για τη συμμετοχή μας υπάρχει μεγάλη ανταπόκριση και από τους εκπαιδευτικούς προκειμένου να παρακολουθήσουμε τα επιμορφωτικά αυτά σεμινάρια γιατί όλοι γνωρίζουμε πόσο σημαντικά είναι για την βελτίωση των υπηρεσιών απέναντι στα παιδιά και τη γενικότερη βελτίωση όλου του προσωπικού. Κάποια από αυτά είναι και υποχρεωτικά όπως για το σεισμό για την πυρκαγιά ή τις πρώτες βοήθειες. Τα σεμινάρια θα έπρεπε να διοργανώνονται από τους δήμους ή από άλλους κρατικούς φορείς και να είναι δωρεάν για τους συμμετέχοντες εκπαιδευτικούς για να υπάρχει μεγαλύτερο κίνητρο. Τα κίνητρα για τη συμμετοχή μου στα σεμινάρια είναι καθαρά προσωπικά και αφορούν την αυτοβελτίωση και την επαγγελματική εξέλιξή μου. Εννοείται ότι παροτρύνω τα υπόλοιπα κορίτσια να συμμετάσχουν στα δωρεάν επιμορφωτικά σεμινάρια.

**Γ' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την ηγεσία και το ποιος πρέπει να είναι ο σύγχρονος ρόλος μιας διευθύντριας ΠΣ στην παρούσα συγκυρία.**

**1. Τι σημαίνουν κατά τη γνώμη σας ο όρος ηγεσία - ηγέτης στον χώρο του σχολείου;**

Ο ηγέτης οφείλει να προωθήσει τη διαμόρφωση ενός ρεαλιστικού, αξιόπιστου και ελκυστικού οράματος, να εμπλέξει το προσωπικό στη δημιουργία κοινών στόχων, αλλά και να δεσμεύσει το προσωπικό του στην πραγμάτωση του κοινού οράματος, να ενισχύει το προσωπικό για να πετύχει τους κοινούς στόχους. Πρέπει να συντονίζει την ομάδα, να ακούει και να δίνει λύσεις στα προβλήματα που προκύπτουν.

**2. Ποιος είναι για εσάς ο αποτελεσματικός διευθυντής; Ποια χαρακτηριστικά πιστεύετε ότι πρέπει να έχει ένας διευθυντής για να είναι αποτελεσματικός;**

Ο αποτελεσματικός διευθυντής πρέπει να έχει κατάρτιση, εμπειρία, αντικειμενικότητα, ανοιχτό μυαλό, υπομονή και ικανότητα διαλόγου. Επιπλέον πρέπει να είναι συνεπής στα διοικητικά του καθήκοντα, να συνεργάζεται με τους συναδέλφους και να έχει υψηλούς στόχους.

**Δ' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την διαχείριση των μαθητών και της μάθησης με στόχο την επίτευξη της ποιότητας.**

**1. Ποιες μεθόδους διδασκαλίας ακολουθούν οι εκπαιδευτικοί; Πιστεύετε ότι η μέθοδος διδασκαλίας συντελεί στην ποιότητα της μάθησης;**

Κυρίως ακολουθούνται συμμετοχικές μέθοδοι στις οποίες υπάρχει συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών και των παιδιών.

-Ερ: Πώς επιτυγχάνεται η συνεργασία μεταξύ τους;

-Ο δάσκαλος συνεργάζεται με τα παιδιά καθοδηγώντας τους όταν κρίνει ότι είναι απαραίτητο ή αν το ζητήσουν τα ίδια. Στις συμμετοχικές μεθόδους υπάρχει ισορροπία μεταξύ της παρέμβασης της παιδαγωγού και της ελεύθερης συμμετοχής των παιδιών. Με τον τρόπο αυτό τα παιδιά δεν αποκτούν μόνο γνώσεις αλλά αναπτύσσουν και ικανότητες με τις οποίες μπορούν να μάθουν στηριζόμενοι στις δυνάμεις τους. Σίγουρα συντελεί η μέθοδος στην ποιότητα της μάθησης όταν δεν αποβλέπει μόνο στην απόκτηση γνώσεων αλλά και στην ολόπλευρη ανάπτυξη της προσωπικότητας.

**2. Φοιτούν στο σχολείο σας μαθητές μετανάστες ή πρόσφυγες; Ποιες στρατηγικές ακολουθείτε για την ομαλή ένταξή τους στην εκπαίδευση; Θεωρείτε ότι η ομαλή ένταξή τους συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας;**

Υπάρχουν μετανάστες ή παιδιά μεταναστών δεύτερης γενιάς. Δεν έχει χρειαστεί να ακολουθήσουμε ιδιαίτερες στρατηγικές. Η ομάδα λειτουργεί από μόνη της και η ένταξη των παιδιών πραγματοποιείται ομαλά. Μάλλον δεν χρειάζεται κάποια τεχνική από εμάς τους εκπαιδευτικούς προκειμένου τα παιδιά ενταχθούν στην εκπαίδευση. Τα παιδιά μέσα από τα τραγούδια, τα παιχνίδια ρόλων βρίσκουν κώδικες επικοινωνίας και δεν χρειάζεται καμία παρέμβαση δική μας.

**Ε' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας και κατά πόσο συμβάλουν καθεμιά στην επίτευξη ποιότητας στον ΠΣ.**

**1. Συμφωνείτε με την ατομική αξιολόγηση του εκπαιδευτικών ; Αν Συμφωνείτε από ποιον πιστεύετε ότι πρέπει να πραγματοποιείτε; Πιστεύετε ότι θα συντελέσει θετικά στη βελτίωση της Ποιότητας στο σχολείο σας και γενικότερα;**

Συμφωνώ με την ατομική αξιολόγηση των εκπαιδευτικών όταν αυτή έχει να κάνει με το συνολικό έργο τους. Πρέπει να γίνεται αρχικά από τον διευθυντή και στην συνέχεια από

εξειδικευμένους συναδέλφους τους που θα λειτουργούν ανεξάρτητα. Με αυτό τον τρόπο θα γίνουν περισσότερο «ανταγωνιστικές» με την καλή έννοια και θα προσπαθούν να βελτιώνονται συνεχώς. Όλο αυτό θα έχει αντίκτυπο και στη βελτίωση της ποιότητας του σχολείου και γενικότερα.

## **2. Ποια θεωρείτε τα σημαντικότερα κριτήρια αξιολόγησης ενός εκπαιδευτικού ;**

Τα σημαντικότερα κριτήρια για μένα είναι πρώτα η επαγγελματική κατάρτιση του εκπαιδευτικού, ο τρόπος διδασκαλίας του, η συνεργασία του τόσο με τους συναδέλφους όσο και με τους γονείς, η αποτελεσματικότητά του, η οργανωτικότητα η καινοτομία και η συμπεριφορά του απέναντι στα παιδιά.

## **3. Πιστεύετε ότι η αυτοαξιολόγηση (Α.Ε.Ε) της σχολικής μονάδας μπορεί να συντελέσει στη βελτίωση της ποιότητας του έργου που γίνεται στο σχολείο σας και πώς;**

Σαφώς και η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας μπορεί να συντελέσει στη βελτίωση της ποιότητας του έργου που γίνεται στο σχολείο διότι συμβάλει στην ενίσχυση της αυτονομίας του εκπαιδευτικού έργου. Με την αυτοαξιολόγηση ο παιδικός σταθμός αποκτά όραμα, οι εκπαιδευτικοί επικοινωνούν μεταξύ τους, κινητοποιούνται και καταγράφουν συστηματικά τα προβλήματα του σχολείου, εντοπίζουν τα λάθη, τις παραλείψεις, θέτουν εκ νέου στόχους και σκοπούς. Μέσα από τη διατύπωση εναλλακτικών προτάσεων και την αλλαγή παιδαγωγικής θεώρησης καταλήγουν στη διαδικασία του αναστοχασμού, διαδικασία πολύ σημαντική για τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς και για το σύνολο της σχολικής μονάδας. Επειδή εγώ είμαι αρκετά χρόνια στο χώρο και έχω δει πάρα πολλά πιστεύω ότι η αυτοαξιολόγηση δεν θα λειτουργήσει μόνο θετικά αλλά και αρνητικά με το σημαντικότερο αρνητικό να είναι ο διαχωρισμός των ΠΣ σε καλούς και λιγότερος καλούς με αποτέλεσμα να αυξάνεται το άγχος και το στρες των εκπαιδευτικών οδηγώντας τους στην εξουθένωση.

**ΣΤ' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με το ρόλο των γονέων και άλλων συνεργαζόμενων με το σχολείο φορέων αναφορικά με τη συμβολή τους στην επίτευξη Ποιότητας στον ΠΣ.**

## **1. Πιστεύετε ότι οι γονείς μπορούν να συντελέσουν στη βελτίωση της Ποιότητας και με ποιο τρόπο;**

Σίγουρα η συνεργασία με τους γονείς είναι ένας καθοριστικός παράγοντας που βοηθά στην ποιότητα που παρέχουμε σαν ΠΣ.. Εμείς αυτό κάνουμε. Προσπαθούμε να βρούμε τρόπους εμπλοκής των γονιών στις δραστηριότητες του σχολείου. Χρειαζόμαστε την επικοινωνία

με τους γονείς και τους ενθαρρύνουμε να επισκέπτονται το σχολείο μας πιο τακτικά ώστε να συμμετέχουν σε δραστηριότητες αλλά και να ενημερώνονται για την εξέλιξη και την πρόοδο των παιδιών τους.

**2. Είστε ευχαριστημένοι από τη συνεργασία σας με τους γονείς;**

Είμαστε αρκετά ευχαριστημένοι η συνεργασία μας είναι άρτια και αποτελεσματική

**3. Πιστεύετε ότι ο τοπικός Δήμος μπορεί να συντελέσει στην επίτευξη Ποιότητας στο σχολείο και αν ναι με ποιο τρόπο;**

Ναι. Να είναι δεκτικός στις προτάσεις των εκπαιδευτικών , να μεριμνά για τη συνεχή επιμόρφωση του προσωπικού και να στηρίζει οικονομικά τους ΠΣ , να συντηρεί και να βελτιώνει συνεχώς τις κτιριακές και τις λοιπές υποδομές του παιδικού σταθμού.

**4. Είναι καλή η σχέση σας με το Δήμο και τους παράγοντές του;**

Τις περισσότερες φορές ναι είναι καλή. Δεν λείπουν ορισμένες φορές κάποιες διαφωνίες αλλά μέσα από τον διάλογο όλα τα θέματα λύνονται και εφόσον λύνονται η συνεργασία μας είναι καλή.

**5. Συνεργάζεστε με κοινωνικές υπηρεσίες αν χρειαστεί; Πιστεύετε ότι συμβάλουν στην Ποιότητα;**

Όταν οι ανάγκες το απαιτούν σαφώς και συνεργαζόμαστε με τις κοινωνικές υπηρεσίες συνήθως του δήμου κυρίως για θέματα που δεν μπορούν να επιλυθούν από εμάς.

**Ζ' άξονας : Καταγραφή απόψεων προϊσταμένων σχετικά με την κατανομή του ημερήσιου χρόνου έργου της διεύθυνσης του ΠΣ και ικανοποίηση τους από την εργασία τους.**

**1. Τι μέρος (%) του ημερήσιου χρόνου σας στο σχολείο δαπανάτε για:**

- A) γραφειοκρατικές υποθέσεις 50%,
- B) συνεργασία με εκπαιδευτικούς 20%
- Γ) συνεργασία με γονείς 20%,
- Δ) συνεργασία με άλλους φορείς 10%.

**2. Είστε ευχαριστημένες από αυτά που λαμβάνετε για τις υπηρεσίες που παρέχετε στον ΠΣ καθημερινά; Αν όχι τι θα θέλατε ακόμη;**

Είμαι αρκετά ευχαριστημένη, ο μισθός που λαμβάνω είναι ικανοποιητικός αν σκεφτείς ότι συνάδελφοι στον ιδιωτικό τομέα εργάζονται περισσότερες ώρες και λαμβάνουν μικρότε-

ρες αποδοχές. Θα ήθελα σίγουρα κάτι περισσότερο, όπως το επίδομα θέσεως της προϊσταμένης γιατί οι ευθύνες που αναλαμβάνω είναι πάρα πολύ μεγάλες.

**Η' άξονας : Καταγραφή προτάσεων προϊσταμένων για την βελτίωση των αποτελεσμάτων των παιδικών σταθμών.**

- 1. Τι θα προτείνατε για να επιτευχθεί η συνεχής βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών φροντίδας και εκπαίδευσης στους ΠΣ;**

Συνεχή επιμόρφωση του προσωπικού, θέσπιση ενιαίου παιδαγωγικού πλαισίου, δράσεις για να καταδειχθεί ο ρόλος των ΠΣ στην ενιαία προσχολική αγωγή και τέλος άνοιγμα των παιδικών σταθμών-εξωστρέφεια.

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

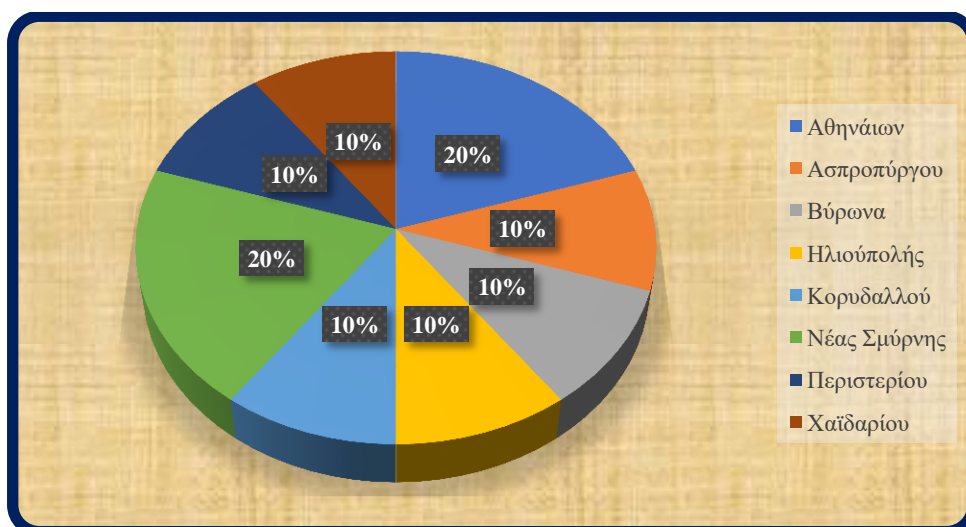


## Παράρτημα Β

Παρουσίαση δημογραφικών στοιχείων και χαρακτηριστικών

**Πίνακας 1.** Κατανομή του δείγματος ανά Δήμο

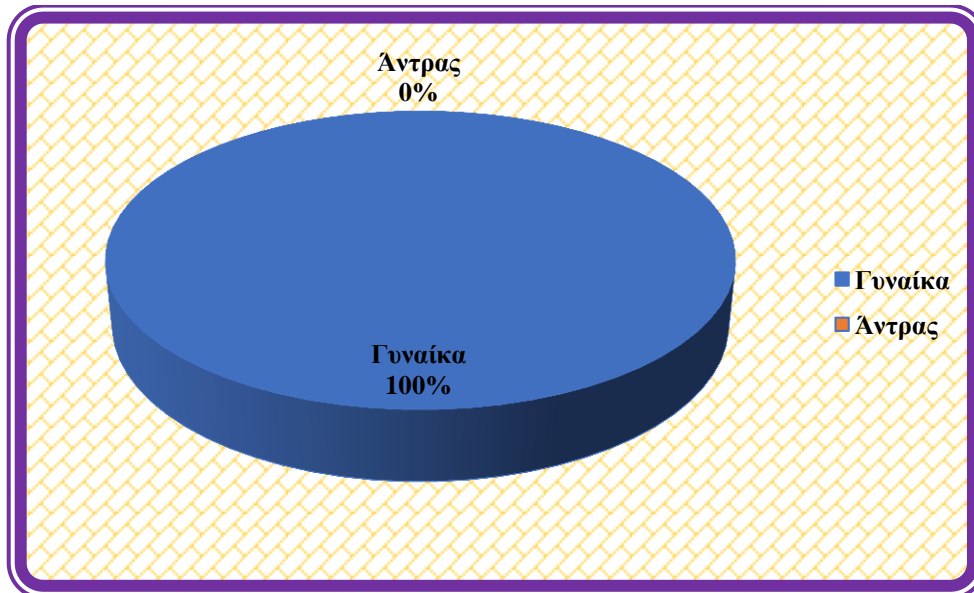
Δήμος	Προϊστάμενες	Ποσοστό
Αθηναίων	2	20%
Ασπροπύργου	1	10%
Βύρωνα	1	10%
Ηλιούπολης	1	10%
Κορυδαλλού	1	10%
Νέας Σμύρνης	2	20%
Περιστερίου	1	10%
Χαϊδαρίου	1	10%
Σύνολο	10	100%



**Γράφημα 1:** Κατανομή δείγματος ανά Δήμο

**Πίνακας 2.** Κατανομή δείγματος ως προς το φύλο

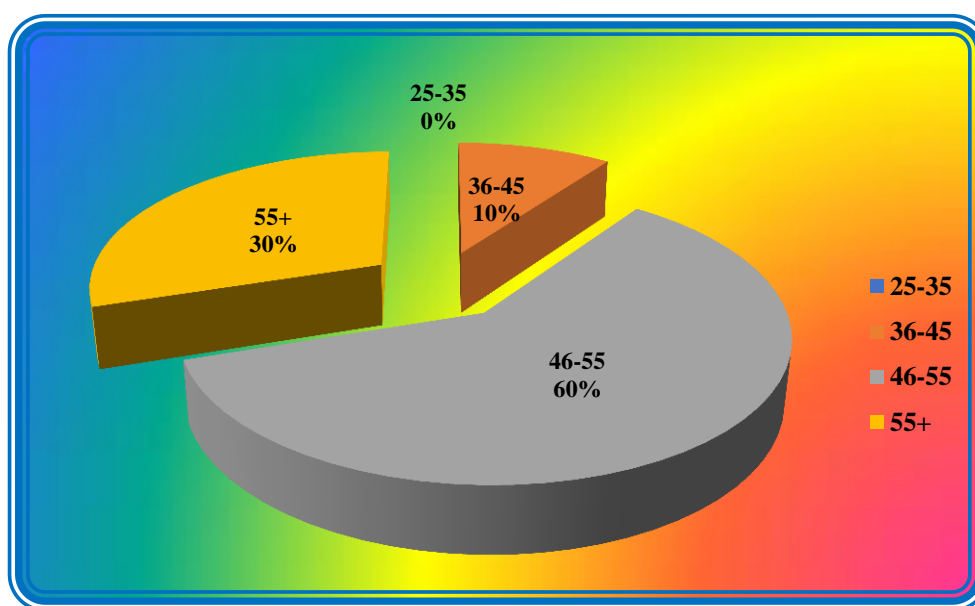
Φύλο	Προϊστάμενες	Ποσοστό
Άντρας	0	0%
Γυναίκα	10	100%
<b>Σύνολο</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



**Γράφημα 2:** Κατανομή δείγματος ως προς το φύλο

**Πίνακας 3.** Κατανομή δείγματος ανά ηλικιακή ομάδα

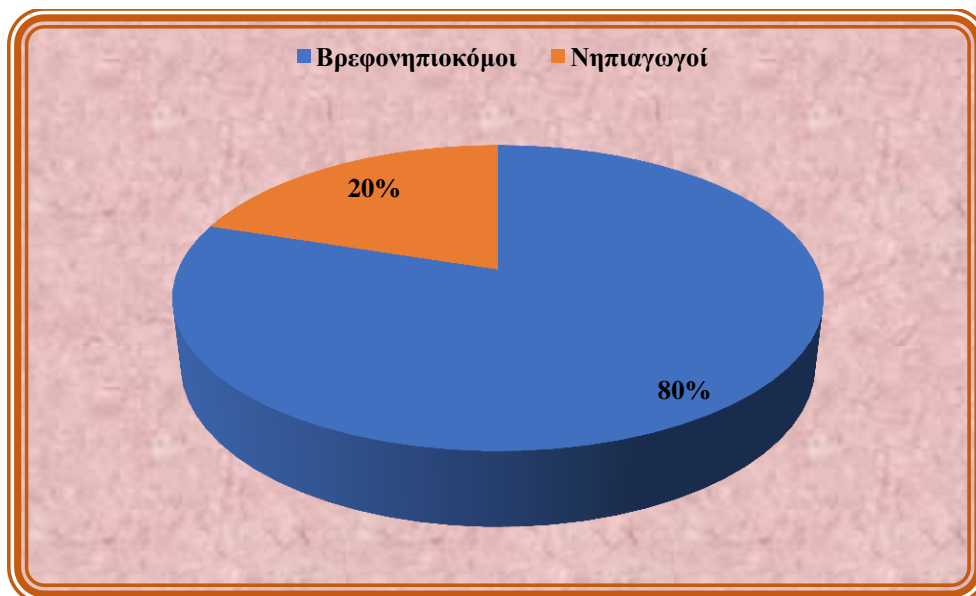
Ηλικιακή Ομάδα	Προϊστάμενες	Ποσοστό
25-35	0	0%
36-45	1	10%
46-55	6	60%
55+	3	30%
Σύνολο	10	100%



**Γράφημα 3.** Κατανομή δείγματος ανά ηλικιακή ομάδα

**Πίνακας 4.** Κατανομή δείγματος ανά ειδικότητα

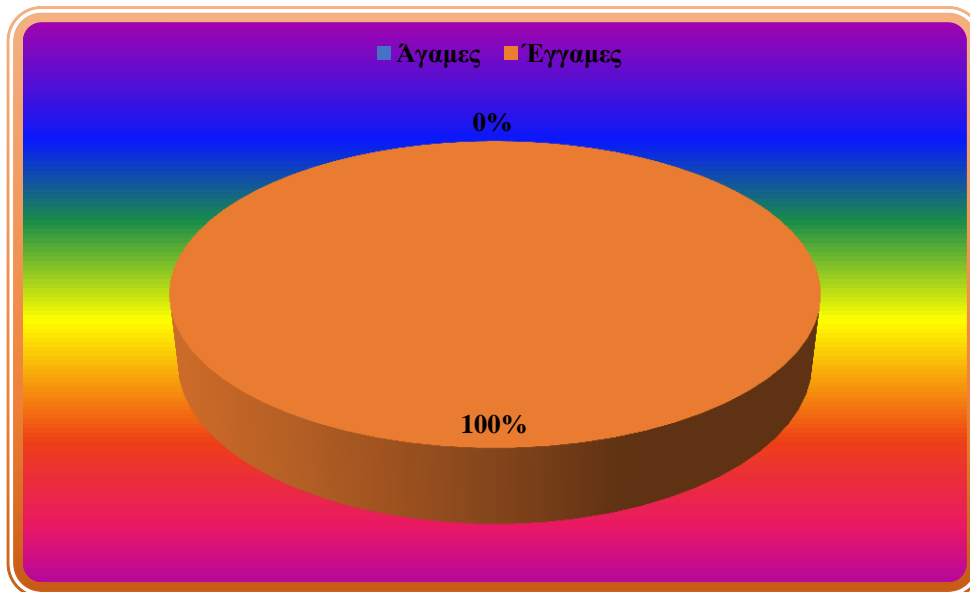
Ειδικότητα	Προϊστάμενες	Ποσοστό
Βρεφονηπιοκόμος	8	80%
Νηπιαγωγός	2	20%
Σύνολο	10	100%



**Γράφημα 4:** Κατανομή δείγματος ανά ειδικότητα

**Πίνακας 5.** Κατανομή δείγματος ως προς την οικογενειακή κατάσταση

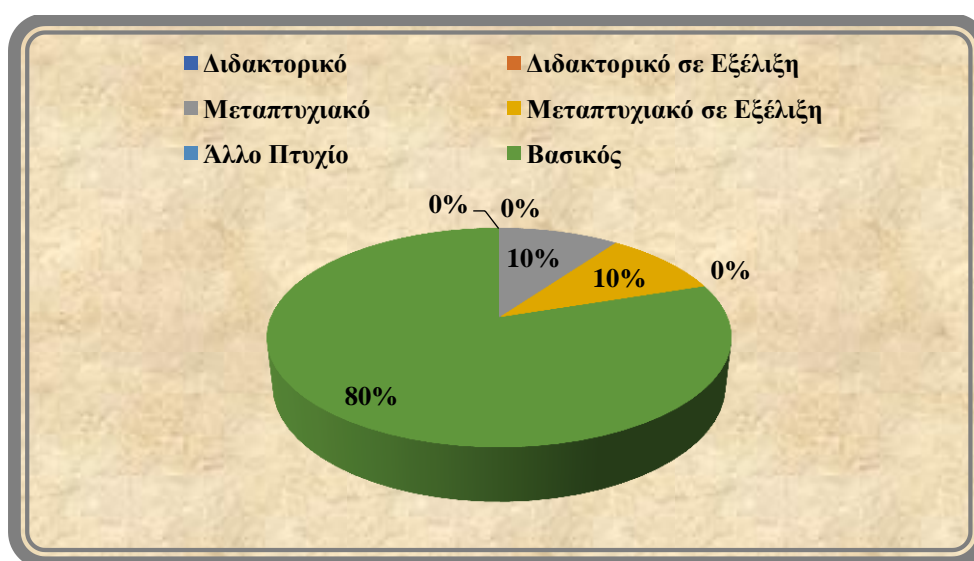
Οικογενειακή Κατάσταση	Προϊστάμενες	Ποσοστό
Άγαμες	0	0%
Έγγαμες	10	100%
Σύνολο	10	100%



**Γράφημα 5:** Κατανομή του δείγματος ως προς την οικογενειακή κατάσταση

**Πίνακας 6.** Κατανομή δείγματος ως προς τις σπουδές

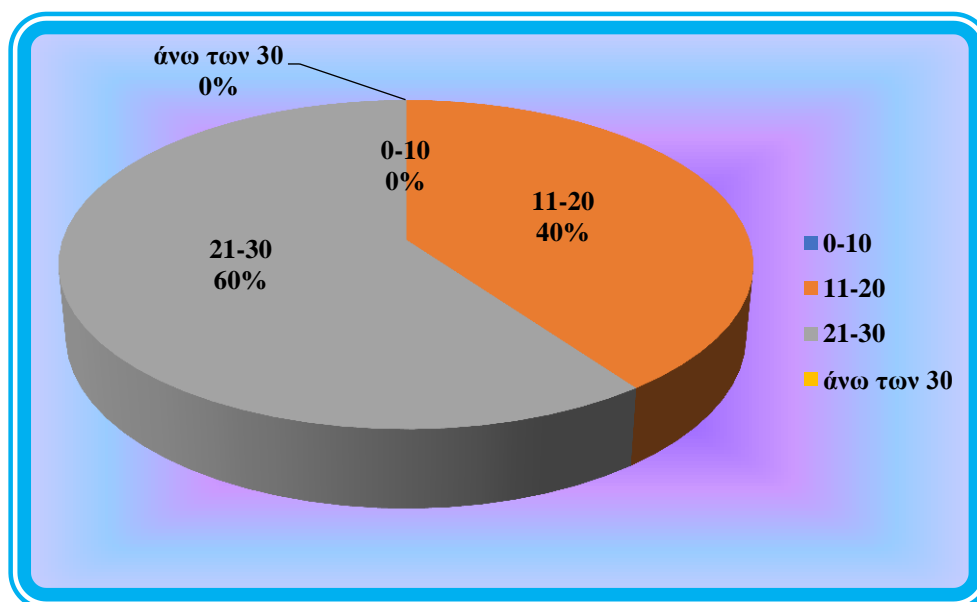
Τίτλος Σπουδών	Προϊστάμενες	Ποσοστό
Βασικός	8	80%
Μεταπτυχιακό	1	10%
Μεταπτυχιακό σε Εξέλιξη	1	10%
Διδακτορικό	0	0%
Διδακτορικό σε Εξέλιξη	0	0%
Άλλο Πτυχίο	0	0%
Σύνολο	10	100%



**Γράφημα 6:** Κατανομή δείγματος ως προς τις σπουδές

**Πίνακας 7.** Κατανομή δείγματος ως προς την προϋπηρεσία στην εκπαίδευση

Έτη Προϋπηρεσίας	Προϊστάμενες	Ποσοστό
1-10	0	0%
11-20	4	40%
21-30	6	60%
Άνω των 30	0	0%
Σύνολο	10	100%



**Γράφημα 7:** Κατανομή δείγματος ως προς την προϋπηρεσία στην εκπαίδευση

**Πίνακας 8.** Κατανομή του δείγματος ως προς τη γνώση ξένων γλωσσών

Ξένες Γλώσσες	Προϊστάμενες	Ποσοστό
Αγγλικά	5	50%
Γερμανικά	1	10%
Αγγλικά-Γερμανικά	1	10%
Αγγλικά-Ιταλικά	1	10%
Αγγλικά-Γαλλικά - Ισπανικά	1	10%
Δεν γνωρίζω	1	10%
Σύνολο	10	100%

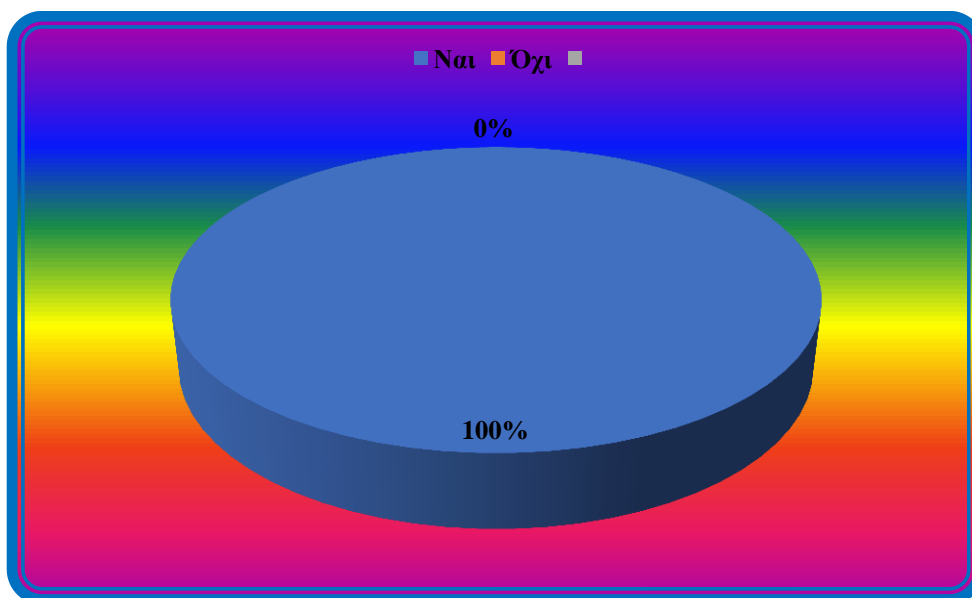


**Γράφημα 8:** Κατανομή του δείγματος ως προς τη γνώση ξένων γλωσσών



**Πίνακας 9.** Κατανομή του δείγματος ως προς τη γνώση Η/Υ

Γνώση Η/Υ	Προϊστάμενες	Ποσοστό
Ναι	10	100%
Όχι	0	0%
Σύνολο	10	100%



**Γράφημα 9:** Κατανομή του δείγματος ως προς τη γνώση Η/Υ