

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών & Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Διοίκηση, Τεχνολογία & Ποιότητα

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Ηγεσία και Ποιότητα σε Εκπαιδευτικούς Οργανισμούς

Ανδρέας Στριφτάρας

Επιβλέπων Καθηγητής
Γιάννης Τσουλφάς

Δεκέμβριος 2018

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών & Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Διοίκηση, Τεχνολογία & Ποιότητα**

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Ηγεσία και Ποιότητα σε Εκπαιδευτικούς Οργανισμούς

Ανδρέας Στριφτάρας

**Επιβλέπων Καθηγητής
Γιάννης Τσουλφάς**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών
Στη Διοίκηση, Τεχνολογία & Ποιότητα
από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Δεκέμβριος 2018

Περίληψη

Η παρούσα εργασία επιχειρεί να μελετήσει την έννοια της ποιότητας, τη διαχείριση ποιότητας και τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, τους θεμελιωτές της, αλλά και την εφαρμογή της στην εκπαίδευση. Επιπλέον, επιχειρεί να αναλύσει την ηγεσία, τα διάφορα στυλ (πρότυπα) ηγεσίας, και τη σχέση της με την εκπαίδευση. Παράλληλα, χρησιμοποιώντας βιβλιογραφικές αναφορές, προσδιορίζει τη σχέση της ηγεσίας με την ποιότητα, και τον ρόλο τους στην εκπαίδευση.

Επιπλέον, μελετάται η περίπτωση μίας σχολικής μονάδας, με τη βοήθεια ερωτηματολογίου. Ο στόχος είναι η ανάδειξη του προτύπου ηγεσίας (χρησιμοποιώντας τα δύο στυλ που κυριαρχούν στη διεθνή βιβλιογραφία, το μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό), που ακολουθεί ο διευθυντής της μονάδας, όπως επίσης και οι διαστάσεις ποιότητας. Η ερευνητική προσπάθεια μπορεί να αποτελέσει πρότυπο για την ανάδειξη αντίστοιχων αποτελεσμάτων σε οποιαδήποτε σχολική μονάδα, με σκοπό την αξιοποίησή τους προς όφελος της σχολικής μονάδας.

Τα αποτελέσματα της παρούσας διατριβής αφορούν τόσο στον τομέα του καταλληλότερου ηγετικού προτύπου, όσο και στις διαστάσεις ποιότητας. Η ιδιαιτερότητα της εκπαιδευτικής ηγεσίας, τόσο ως προς τον τρόπο άσκησης της, όσο και ως προς τις πολιτισμικές διαφορές μεταξύ των διαφορετικών κρατών, είναι υπεύθυνη για τα αντιφατικά αποτελέσματα ερευνών που καταγράφονται στη διεθνή βιβλιογραφία. Όμως, η κυριαρχία του ανθρώπινου παράγοντα στον τομέα της εκπαίδευσης, και η ιδιαίτερη σχέση που πρέπει να αναπτύξει ο ηγέτης με τους εκπαιδευτικούς, καθιστά το μετασχηματιστικό πρότυπο, στις περισσότερες έρευνες, το πλέον κατάλληλο για την ανάδειξη ποιοτικών στοιχείων στην εκπαιδευτική μονάδα, λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη τις ιδιαίτερες συνθήκες που προκύπτουν από την κουλτούρα κάθε χώρας.

Summary

This research attempts to study the concept of quality, quality management and Total Quality Management, its founders and its application to education. In addition, it attempts to analyze leadership, the various forms of leadership and its relation to education. At the same time, using bibliographic references, determines the relationship of leadership with quality and their role in education.

In addition, a school unit is being studied with the help of a questionnaire. The goal is to promote the leadership model (using the two styles that dominate the international bibliography, transformational and transactional) followed by the manager as well as the quality dimensions. The research effort can be a model for producing corresponding results in any school unit for the benefit of the school unit.

The results of this dissertation concern both the most appropriate leadership model and the quality dimensions. The peculiarity of educational leadership, both in terms of practice and in terms of cultural differences between different countries, is responsible for the contradictory results of research recorded in the international literature. However, the predominance of the human factor in the field of education and the particular relationship the leader needs to develop with teachers, make the transformational model in most surveys, the most suitable for promoting qualitative elements in the educational unit, taking seriously special circumstances emerging from the culture of each country.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Γιάννη Τσουλφά για την πολύτιμη καθοδήγησή του.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τη γυναίκα μου Έλενα και το γιο μου Δημήτρη για την απεριόριστη στήριξή τους κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της συγκεκριμένης διατριβής. Περισσότερο, όμως, θέλω να ευχαριστήσω το Θεό που με καθοδηγεί πάντοτε και σε κάθε τομέα της ζωής μου.

Περιεχόμενα

1	Εισαγωγή	1
2	Ποιότητα	4
2.1	Θεμελιωτές της Ποιότητας	4
2.2	Ορισμός της Ποιότητας	7
2.3	Διαχείριση Ποιότητας	10
2.4	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	11
2.5	Ποιότητα στην Εκπαίδευση	13
3	Ηγεσία	17
3.1	Ορισμός Ηγεσίας	17
3.2	Στυλ Ηγεσίας	19
3.3	Ηγεσία και Εκπαίδευση	26
4	Ηγεσία και Ποιότητα	31
4.1	Σχέση Ηγεσίας και Ποιότητας	31
4.2	Ηγεσία και Ποιότητα στην Εκπαίδευση	33
4.3	Μελέτη Περίπτωσης	36
5	Συμπεράσματα	47
 Παραρτήμα Α		49
Βιβλιογραφία		52

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή επιχειρεί να διερευνήσει δύο πολύ σημαντικές έννοιες στο χώρο των επιχειρήσεων, την Ποιότητα και την Ηγεσία. Η σχέση του ηγετικού προτύπου που ακολουθεί μία επιχείρηση συνδέεται άμεσα με τα αποτελέσματα ποιότητας. Η διεθνής βιβλιογραφία καταγράφει πολλές έρευνες που συνδέουν τις δύο έννοιες.

Θα γίνει προσπάθεια να αναλυθούν οι δύο έννοιες πολύπλευρα, αλλά πιο συγκεκριμένα να γίνει εστίαση στο χώρο της εκπαίδευσης. Δηλαδή, να διερευνηθούν τα πρότυπα (στυλ) ηγεσίας που ασκεί ένας διευθυντής σε μία σχολική μονάδα, να τεθούν συγκεκριμένα κριτήρια ποιότητας μίας σχολικής μονάδας, και να εξετασθούν οι επιμέρους παράμετροι από κοινού.

Η Ποιότητα θα διερευνηθεί ξεκινώντας από την ιστορική εξέλιξή της και τους θεμελιωτές της, αργότερα θα γίνει προσπάθεια να προσδιοριστούν οι έννοιες της Ποιότητας, της Διαχείρισης Ποιότητας, και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, τόσο στον χώρο των επιχειρήσεων όσο και στον τομέα των εκπαιδευτικών οργανισμών. Ο προσδιορισμός της έννοιας της Ηγεσίας, των Στυλ Ηγεσίας, αλλά και η προσαρμογή τους στη διάσταση της εκπαίδευσης αποτελεί σημαντικό μέρος της παρούσας διατριβής. Τέλος, η μελέτη περίπτωσης μίας σχολικής μονάδας παρουσιάζεται, με σκοπό να διερευνηθούν ζητήματα που αφορούν, τόσο στο ηγετικό στυλ που ασκείται από τον διευθυντή της, όσο και στις διαστάσεις ποιότητας που απορρέουν σύμφωνα με τον τρόπο λειτουργίας της.

Η σημαντικότητα της παρούσας διατριβής προκύπτει από το γεγονός ότι η Ποιότητα, ή πιο συγκεκριμένα η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, αποτελεί ένα κυρίαρχο κριτήριο αποτελεσματικότητας μίας επιχείρησης. Τα συστήματα Ποιότητας μπορούν να διασφαλίσουν την επιτυχία της και τη μακροχρόνια πορεία της. Εξίσου σημαντική διάσταση

αποτελεί και ο τρόπος που ένας μάνατζερ-ηγέτης χρησιμοποιεί για τη διοίκηση μίας επιχείρησης. Παρόλο που οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί δεν είναι, ούτε πρέπει να εκλαμβάνονται ως επιχειρήσεις, η υιοθέτηση στρατηγικών στους τομείς της Ποιότητας και της Ηγεσίας από αυτές, θα μπορούσαν να συμβάλλουν θετικά στην ανάπτυξη μεμονωμένων σχολικών μονάδων. Η συγκεκριμένη διατριβή επιχειρεί να συνδέσει τις δύο έννοιες με τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Ας μη ξεχνάμε, ότι η ανάπτυξη μίας κοινωνίας (οικονομική, πολιτισμική), επηρεάζεται άμεσα από το επίπεδο εκπαίδευσης (μόρφωσης, αγωγής) μίας χώρας.

Η παρούσα διατριβή εξετάζει τα χαρακτηριστικά που προσδίδουν σε μία επιχείρηση, αλλά και σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό τον χαρακτηρισμό της Ποιότητας. Επιπλέον, επιχειρεί να προσδιορίσει τα κυρίαρχα στυλ (πρότυπα) ηγεσίας, που σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις και στο χώρο της εκπαίδευσης. Τέλος, προσπαθεί να προσδιορίσει τη σχέση του στυλ ηγεσίας και της απόδοσης ενός εκπαιδευτικού οργανισμού.

Στο κεφάλαιο 2 αναλύεται η έννοια της Ποιότητας. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται μία εκτενής αναφορά στους θεμελιωτές της Ποιότητας, και γίνεται προσπάθεια να ορισθεί η Ποιότητα. Έπειτα, γίνεται αναφορά στη Διαχείριση Ποιότητας και στα αντίστοιχα συστήματα, ενώ αμέσως μετά γίνεται καταγραφή του ορισμού και των παραμέτρων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Το 2^ο κεφάλαιο ολοκληρώνεται με τον ορισμό της Ποιότητας στην Εκπαίδευση, τα κριτήρια ποιότητας και τα στάδια για την εισαγωγή της ΔΟΠ στην εκπαίδευση.

Στο κεφάλαιο 3 ορίζεται η Ηγεσία, γίνεται εκτενής ανάλυση των στυλ Ηγεσίας, προσδιορίζεται η εκπαιδευτική Ηγεσία. Καταγράφονται τα καθήκοντα των διευθυντών των σχολικών μονάδων στην Ελλάδα, ενώ αναλύονται οι πρακτικές και οι αρχές ηγεσίας για την επιτυχημένη διοίκηση τους.

Στο κεφάλαιο 4 αναλύεται η σχέση της Ηγεσίας με την εφαρμογή της Ποιότητας στις επιχειρήσεις, ενώ έπειτα, καταγράφονται έρευνες που συσχετίζουν το στυλ της ηγεσίας με τα αποτελέσματα χρήσης του. Η μελέτη περίπτωσης που περιλαμβάνει το συγκεκριμένο κεφάλαιο σε σχολική μονάδα του νομού Αττικής στοχεύει στη διερεύνηση του στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιείται και των διαστάσεων ποιότητας που προκύπτουν.

Στο τελευταίο κεφάλαιο περιγράφονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ερευνητική αυτή προσπάθεια, σε σχέση με την καταλληλότητα του προτύπου ηγεσίας και τις διαστάσεις ποιότητας.

Κεφάλαιο 2

Ποιότητα

2.1 Θεμελιωτές της Ποιότητας

Στην Ιαπωνία μετά τον πόλεμο, η παραγωγική ικανότητα είχε συρρικνωθεί κατά 90% σε σχέση με πριν, κι έτσι υπήρχε μεγάλη ζήτηση για προϊόντα με ικανοποιητική ποιότητα. Αυτή η αδυναμία καθώς και η απαίτηση των πελατών για καλύτερη ποιότητα, ώθησε τους παραγωγούς να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων τους. Ο άνθρωπος που συνέβαλε σε αυτή την αλλαγή περισσότερο από κάθε άλλον, ήταν ο καθηγητής W.E. Deming με τη διεργασία του στατιστικού ελέγχου (Statistical process control) με την οποία η Ιαπωνία κατάφερε σε λίγα χρόνια να βελτιώσει την ποιότητα των προϊόντων και παράλληλα να μειώσει το κόστος, και να αυξήσει την παραγωγικότητα.

Ο Deming, ο πιο γνωστός λοιπόν πρωτοπόρος της ποιότητας, ασχολήθηκε με την ανάπτυξη ενός συστήματος στατιστικής ποιότητας ελέγχου. Η φιλοσοφία του εστιάζει στην ανώτατη διοίκηση, και υποστηρίζει ότι μια εταιρεία πρέπει να υιοθετεί τα 14 σημεία του συστήματός του σε όλα τα επίπεδα. Τα «14 σημεία του Deming» είναι (Ross, 1999):

1. Συνέπεια στη διατύπωση του σκοπού. Ο στόχος πρέπει να είναι η σταθερότητα με σκοπό τη συνεχή βελτίωση. Μια σταθερή δέσμευση για την ποιότητα πρέπει να διατηρείται από τη διοίκηση. Η ποιότητα, και όχι το βραχυπρόθεσμο κέρδος, πρέπει να βρίσκεται στο επίκεντρο του σκοπού της οργάνωσης, ενώ το κέρδος θα ακολουθήσει όταν η ποιότητα εφαρμοστεί.
2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας της ποιότητας. Υπάρχει ανάγκη να σταματήσουν οι κακές πρώτες ύλες, η κακή ποιότητα κατασκευής, τα ελαττωματικά προϊόντα και η κακή εξυπηρέτηση. Η νέα αυτή κουλτούρα της ποιότητας πρέπει να συνδέεται με τη δέσμευση για ποιότητα όπως επίσης και να υποστηρίζεται από όλους τους εργαζομένους.

3. Η ποιότητα δεν μπορεί να επιθεωρηθεί αλλά πρέπει να είναι ενσωματωμένη από την αρχή, καθώς τα ελαττώματα που διαπιστώνονται κατά την επιθεώρηση δεν μπορούν να αποφευχθούν. Αντίθετα, η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών μειώνει το κόστος που οφείλεται στη διόρθωση σφαλμάτων.
4. Κατάργηση της πρακτικής επιλογής προμηθευτών με μόνο κριτήριο την τιμή. Το χαμηλότερο κόστος δεν σημαίνει το «καλύτερο» κόστος. Η ποιότητα του προμηθευτή πρέπει να αξιολογείται.
5. Προσδιορισμός των προβλημάτων και συνεχής προσπάθεια για τη βελτίωση. Η προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας είναι ατέρμονη και προκύπτει όχι από τη μελέτη των ελαττωμάτων που εντοπίστηκαν κατά τη διάρκεια της επιθεώρησης, αλλά από τη μελέτη της διαδικασίας βελτίωσης.
6. Υιοθέτηση σύγχρονων μεθόδων επιμόρφωσης στην εργασία. Η εκπαίδευση περιλαμβάνει την κατάρτιση των εργαζόμενων και την εξοικείωσή τους στη χρήση των καλύτερων μεθόδων για την επίτευξη της ποιότητας στα καθήκοντα που αφορούν τη δική τους εργασία.
7. Μετατόπιση της εστίασης από την ποσότητα στην ποιότητα. Η εστίαση στον όγκο της παραγωγής αντί της ποιότητας μπορεί να οδηγήσει σε ελαττώματα, να προσθέσει κόστος που απαιτείται για την διόρθωση των ελαττωμάτων, ώστε τελικά να προκύπτουν προϊόντα χαμηλότερης ποιότητας αλλά με υψηλότερο κόστος.
8. Απόρριψη του φόβου. Ο φόβος των εργαζομένων να διατυπώνουν ερωτήσεις, να αναφέρουν προβλήματα ή να υποβάλλουν προτάσεις, αποτρέπει το επιθυμητό για την επίτευξη ποιότητας κλίμα. Δηλαδή, οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται ασφαλείς ώστε να επιτευχθεί η ποιότητα.
9. Κατάργηση των εμποδίων μεταξύ των διάφορων τμημάτων της επιχείρησης. Η ποιότητα μπορεί να βελτιωθεί όταν υπάρχει καλή επικοινωνία μεταξύ των διάφορων τμημάτων, τα οποία και πρέπει να μοιράζονται κοινούς στόχους.
10. Η βασική αιτία της χαμηλής ποιότητας είναι τα συστήματα διαχείρισης, και όχι το εργατικό δυναμικό. Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενθαρρύνονται για την επίτευξη στόχων ποιότητας, και το ίδιο το σύστημα να μην είναι εμπόδιο σε αυτό.
11. Κατάργηση αυθαίρετων στόχων. Η εστίαση στους ποσοτικούς στόχους της παραγωγής, συχνά αποβαίνουν σε βάρος της ποιότητας.
12. Επιβράβευση των εργαζόμενων. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εργάζονται σε ένα καλό κλίμα.

13. Ενθάρρυνση συνεχούς αυτοβελτίωσης. Ο Deming δίνει έμφαση στην ενθάρρυνση για ομαδική εργασία και στην υιοθέτηση της κουλτούρας ποιότητας.

14. Ανάγκη για αλλαγή στο στυλ ηγεσίας. Ολόκληρη η επιχείρηση πρέπει να συνεργάζεται ώστε να καταστήσει δυνατή η εφαρμογή της ποιότητας.

Όπως και ο Deming, ο Juran, προσκλήθηκε στην Ιαπωνία το 1954 από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών. Οι αναφορές τους τόνιζαν τις διαστάσεις του σχεδιασμού, της οργάνωσης, του ελέγχου και της επικέντρωσης στην ευθύνη της διοίκησης για την επίτευξη της ποιότητας. Ο Juran υποστήριξε την ανάγκη για καθορισμό στόχων, και πρότεινε τα παρακάτω δέκα βήματα για τη βελτίωση της ποιότητας:

1. Ευαισθητοποίηση σχετικά με τις ευκαιρίες βελτίωσης
2. Καθορισμός στόχων για βελτίωση
3. Οργάνωση της επίτευξη των στόχων
4. Παροχή εκπαίδευσης
5. Εκτέλεση εργασιών για την επίλυση προβλημάτων
6. Καταγραφή της προόδου
7. Απόδοση των ευσήμων
8. Γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων
9. Καταγραφή επιδόσεων
10. Διατήρηση της δυναμικής των διαδικασιών της εταιρείας

Ο Feigenbaum συνεργάστηκε με τους Ιάπωνες, όπως ο Deming και ο Juran,. Σε αντίθεση με αυτούς όμως, χρησιμοποίησε την προσέγγιση «ολικής ποιότητας» . Προώθησε ένα σύστημα ενσωμάτωσης των προσπαθειών για την ανάπτυξη, τη διατήρηση και τη βελτίωση της ποιότητας από το εργατικό δυναμικό που εργάζεται στα διάφορα τμήματα ενός οργανισμού. Σύμφωνα με το Feigenbaum, η Διοίκηση πρέπει να παρακινεί το προσωπικό συνεχώς, με στόχο την υλοποίηση νέων τεχνικών από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.

Τέλος, πολύ σπουδαίο προσωπικό στον τομέα της ποιότητας αποτέλεσε ο Philip Crosby, συγγραφέας του δημοφιλούς βιβλίου "Quality Is Free". Ο Crosby υποστηρίζει ότι η κακή ποιότητα στην επιχείρηση κοστίζει περίπου το 20% των εσόδων, τα οποία θα μπορούσαν να αποφευχθούν, με την υιοθέτηση πρακτικών ποιότητας. Τα "απόλυτα" της ποιότητας κατά τον Crosby είναι:

- Η ποιότητα ορίζεται ως συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις.
- Το σύστημα για την επίτευξη της ποιότητας είναι η πρόληψη, όχι η αξιολόγηση.
- Το πρότυπο επίδοσης είναι μηδενικά ελαττώματα, όχι "αρκετά κοντά".
- Η μέτρηση της ποιότητας αφορά την τιμή της μη συμμόρφωσης και όχι τους δείκτες.

2.2 Ορισμός της Ποιότητας

Το να δώσει κανείς ένα συγκεκριμένο ορισμό για την «ποιότητα» είναι μια πραγματική πρόκληση. Διαχρονικά, έχουν δοθεί από τους επιστήμονες αναρίθμητοι ορισμοί για την Ποιότητα. Αυτό είναι αναμενόμενο, καθώς πρόκειται για έναν όρο πολυδιάστατο, που δε χωρά σε λίγες λέξεις. Έτσι, παρακάτω αναφέρονται μερικοί ορισμοί που έχουν δοθεί από ειδικούς της Ποιότητας, ορισμοί που τυγχάνουν ευρείας αποδοχής, και καλύπτουν τη σύνθετη αυτή έννοια από διάφορες πλευρές.

Ο Oakland (1989) πιστεύει ότι η ποιότητα σημαίνει ικανοποίηση των απαιτήσεων (meeting the requirements). Ο Feigenbaum (1991) δίνει έναν αναλυτικό ορισμό, τονίζοντας ότι *«ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών του προϊόντος και των υπηρεσιών, που σχετίζονται με αποτελεσματικές, ολοκληρωμένες τεχνικές και διευθυντικές διαδικασίες, για την καθοδήγηση των συντονισμένων ενεργειών των ανθρώπων, των μηχανών και των πληροφοριών, που θα διασφαλίσουν την ικανοποίηση του πελάτη»* ενώ, αντίθετα, ο Juran (1992) είναι αρκετά σύντομος, διαπιστώνοντας ότι *«ποιότητα είναι η καταλληλότητα προς χρήση»* (fitness for use). Επιπλέον, ο Deming (1982) αναφέρει ότι *«ποιότητα είναι η ικανοποίηση του πελάτη»* (delighting the customer), ο Crosby (1982) διατυπώνει την άποψη ότι *«ποιότητα είναι η συμμόρφωση του προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη»* (conformance to requirements) ενώ ο Taguchi (1986) υποστηρίζει ότι η *«ποιότητα είναι η απώλεια που προξενεί στην κοινωνία ένα προϊόν ή υπηρεσία από τη στιγμή της αποστολής του»*.

Πολλές αναφορές σχετικά με τον ορισμό της έννοιας της «Ποιότητας» συναντά κανείς και στην ελληνική βιβλιογραφία. Για παράδειγμα, ο Ζαβλανός (2003) τονίζει πως ο όρος ποιότητα αναφέρεται στη συνεχόμενη προσπάθεια που καταβάλλεται από τους εργαζόμενους σε ένα οργανισμό με σκοπό τη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών που παράγει. Επίσης, κατά το Δερβιτσιώτη (2005) ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας

υπηρεσίας είναι «η προσφερόμενη στον πελάτη αξία για τη συνολική διάρκεια χρήσης του, σε σχέση με το συνολικό οικονομικό κόστος».

Η λίστα των ορισμών είναι ατελείωτη, και αυτό σίγουρα υποδηλώνει πως πρόκειται για μια πολυδιάστατη έννοια. Την πολυδιάστατη αυτή έννοια της ποιότητας προσπάθησαν να αναλύσουν και οι Harvey & Green (1993) εξετάζοντας την ποιότητα από πολλές οπτικές, και υποστηρίζοντας ότι είναι δυνατόν να αναλυθεί με όρους:

- ✓ αριστείας (excellence): η ποιότητα σχετίζεται με την επιδίωξη διακρίσεων και την εφαρμογή υψηλών προτύπων (π.χ. συμμόρφωση με αναγνωρισμένα πρότυπα αριστείας)
- ✓ τελειότητας (perfection): εστιάζει στην επίτευξη ποιότητας στις εσωτερικές διαδικασίες και όχι τόσο στην επιτέλεση επιβεβλημένων εξερχόμενων προτύπων
- ✓ καταλληλότητας σε σχέση με το σκοπό (fitness for purpose): η ποιότητα είναι συνώνυμη με την επίτευξη των προκαθορισμένων και τιθέμενων σκοπών
- ✓ βέλτιστης αξιοποίησης πόρων (value for money): η ποιότητα αποτιμάται ως επένδυση, για αυτό και η απόδοση θα πρέπει να είναι σε πλήρη αντιστοιχία με την σωστή αξιοποίηση των οικονομικών πόρων
- ✓ μετασχηματισμού (transformation): η ποιότητα ως μετασχηματισμός αναφέρεται στην πρόοδο, στην εξέλιξη και στην ανάπτυξη και όχι σε μία στατική κατάσταση.

Στην ίδια λογική, ο Hoyle (2007) αναφέρει ότι η ποιότητα είναι μια σύνθετη έννοια, η οποία αποτελείται από τρεις παραμέτρους:

- ✓ την ποιότητα σχεδιασμού,
- ✓ την ποιότητα συμμόρφωσης και
- ✓ την ποιότητα χρήσης.

Αναλύει τους όρους αυτούς, υποστηρίζοντας ότι η ποιότητα σχεδιασμού είναι ο βαθμός στον οποίο ο αρχικός σχεδιασμός αντιπροσωπεύει ένα προϊόν (ή μια υπηρεσία) που ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών. Όλα τα απαραίτητα χαρακτηριστικά θα πρέπει να σχεδιάζονται στο προϊόν (ή την υπηρεσία) από την αρχή. Δεύτερον, η ποιότητα συμμόρφωσης είναι ο βαθμός στον οποίο το προϊόν ή η υπηρεσία συμμορφώνεται με τα πρότυπα σχεδιασμού. Ο σχεδιασμός πρέπει να αποτυπωθεί πιστά στο προϊόν ή την υπηρεσία. Τέλος, η ποιότητα χρήσης είναι ο βαθμός στον οποίο ο χρήστης είναι ικανός να

εξασφαλίσει τη συνέχεια χρήσης από το προϊόν ή την υπηρεσία. Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που δεν διαθέτουν τα κατάλληλα χαρακτηριστικά είτε από το στάδιο του σχεδιασμού είτε από το στάδιο της κατασκευής είναι προϊόντα (ή υπηρεσίες) «κακής ποιότητας».

Ο Garvin (1988), στην προσπάθειά του να προσεγγίσει την ποιότητα από την πλευρά της βελτίωσης, διατύπωσε τις «Οκτώ (8) Διαστάσεις της Ποιότητας». Σύμφωνα με την άποψή του, οι οκτώ αυτές διαστάσεις είναι αρκετές ώστε να καλύψουν τόσο τις διαφορετικές έννοιες όσο και τις αντιλήψεις των καταναλωτών και προμηθευτών όσο αφορά το «τι είναι ποιότητα». Οι διαστάσεις αυτές είναι:

- ✓ Απόδοση
- ✓ Χαρακτηριστικά
- ✓ Αξιοπιστία
- ✓ Συμμόρφωση
- ✓ Διάρκεια ζωής
- ✓ Ικανότητα εξυπηρέτησης:
- ✓ Αισθητική:
- ✓ Αντιληφθείσα ποιότητα

Η σύγχυση για την έννοια της ποιότητας ίσως προκύπτει και από το γεγονός ότι ως όρος χρησιμοποιείται τόσο ως απόλυτη όσο και ως σχετική έννοια. Δηλαδή, σε επίπεδο μιας αναφοράς της ποιότητας σε συζήτηση ατόμων, περιγράφεται ως απόλυτο (π.χ. «αυτό είναι αντικείμενο καλής ποιότητας»), κάτι που συνήθως χρησιμοποιείται για να περιγραφούν ακριβά ή/και πολυτελή προϊόντα ή υπηρεσίες (Sallis, 2005). Από την άλλη, η ποιότητα είναι σε μεγάλο βαθμό σχετική έννοια, αν εξεταστεί από τεχνική άποψη. Στην περίπτωση αυτή, η ποιότητα περιγράφεται ως κάτι που του αποδίδεται με βάση συγκεκριμένα κριτήρια. Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες ποιότητας, σε αυτόν τον ορισμό, δεν χρειάζεται να είναι απαραίτητα ακριβά ή πολυτελή.

Κλείνοντας, είναι αδύνατο να μην αναφέρουμε τον ορισμό που δίνει ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Organization for Standardization - ISO) για την ποιότητα το 1987, όταν δημοσίευσε τα πρώτα συστήματα ποιότητας: «ο βαθμός στον οποίο ένα σύνολο εγγενών χαρακτηριστικών πληρούν τις απαιτήσεις» (The ISO story).

2.3 Διαχείριση Ποιότητας

Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας ονομάζεται η οργάνωση, τα μέσα και το προσωπικό τα οποία απαιτούνται για να επιτευχθεί η διαχείριση ποιότητας. Ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας στοχεύει να ενοποιήσει όλα τα στοιχεία που επηρεάζουν την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρει μια επιχείρηση. Παρακάτω αναφέρονται κάποιοι διεθνώς αποδεκτοί ορισμοί, που σχετίζονται με την διαχείριση ποιότητας (Dobb, 2004):

- Ποιοτικός έλεγχος (Quality control): Οι λειτουργικές τεχνικές που εφαρμόζονται και οι δραστηριότητες που αναπτύσσονται για να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις για την ποιότητα.
- Στατιστικός Έλεγχος διεργασίας (Statistic Process Control): Μέθοδος συλλογής και ανάλυσης δεδομένων και χρησιμοποίησής τους για τον έλεγχο των διεργασιών με σκοπό την επίτευξη συνεπέστερων αποτελεσμάτων της διεργασίας.
- Κόστος ποιότητας (Quality Cost): Περιλαμβάνει το κόστος συμμόρφωσης συν το κόστος μη συμμόρφωσης.
- Πολιτική ποιότητας (Quality Policy): Οι συνολικές προθέσεις και κατευθύνσεις ενός οργανισμού σχετικά με την ποιότητα, όπως αυτές εκφράζονται επίσημα από την Ανώτατη Διοίκηση. Ο ορισμός της Πολιτικής Ποιότητας μπορεί να φαίνεται απλός, ωστόσο υπάρχουν πολλά παραδείγματα οργανισμών που είτε δεν έχουν σαφώς ορισμένη πολιτική είτε δεν είναι ενημερωμένη, φανερώνοντας την αδυναμία της διοίκησης να μεταδώσει το όραμα της ποιότητας και στις κατώτερες ιεραρχικά βαθμίδες. Σε γενικές γραμμές, η πολιτική ποιότητας πρέπει να πηγάζει από την ανώτατη διοίκηση του οργανισμού, η οποία οφείλει να παρέχει τους απαιτούμενους πόρους προκειμένου η πολιτική ποιότητας να γίνει πράξη.
- Εγχειρίδιο ποιότητας (Quality Manual): Έγγραφο που εκθέτει την γενική πολιτική για την ποιότητα, τις διαδικασίες και τις πρακτικές ενός οργανισμού και αποτελεί την «καρδιά» του συστήματος διαχείρισης ποιότητας.
- Διαδικασία (Procedure): Έγγραφο που ορίζει το σκοπό και το πλαίσιο εφαρμογής μιας δραστηριότητας, και που περιγράφει πώς και από ποιον θα εκτελείται σωστά η δραστηριότητα.

Οι τρεις βασικές αιτίες ανάπτυξης, εφαρμογής και πιστοποίησης των Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας των επιχειρήσεων, είναι η απαίτηση των πελατών, η απαίτηση της εθνικής ή ευρωπαϊκής νομοθεσίας και, τέλος, η απόφαση των ίδιων των επιχειρήσεων, με στόχο την απόκτηση στρατηγικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών, αλλά και τη βελτίωση της οργάνωσης και την μείωση του κόστους αυτής, ως συνέπεια.

Ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας μπορεί να αναπτυχθεί και να εφαρμοσθεί με επιτυχία από επιχειρήσεις αδιακρίτως μεγέθους και μπορεί να αναπτυχθεί και να εφαρμοσθεί με επιτυχία από επιχειρήσεις του τομέα της παραγωγής βιομηχανικών ή καταναλωτικών προϊόντων και του τομέα παροχής υπηρεσιών.

Το σύστημα της Διαχείρισης της ποιότητας μίας επιχείρησης, μπορεί να πιστοποιηθεί εφόσον είναι σύμφωνο με κάποιο από τα πρότυπα που προτείνει ο οργανισμός ISO. Σημειώνεται ότι η κατοχή πιστοποιητικού ποιότητας ISO, με την κατάλληλη προβολή του, αποτελεί ανταγωνιστικό μέσο και τρόπο αύξησης των πωλήσεων. Αυτό συμβαίνει, γιατί ο τελικός καταναλωτής έχει πλέον στα χέρια του ένα αποδεικτικό εμπιστοσύνης στο προϊόν που καταναλώνει.

2.4 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), και οι περισσότερες συγκλίνουν στο ότι πρόκειται για μια «φιλοσοφία» Διοίκησης που διέπει όλες τις δραστηριότητες ενός οργανισμού, ώστε να ικανοποιηθεί ο πελάτης στο βέλτιστο βαθμό.

Η ΔΟΠ ορίζεται ως μια πρακτική στρατηγική προσέγγιση για τη λειτουργία ενός οργανισμού, η οποία εστιάζει στις ανάγκες των πελατών. Η ΔΟΠ είναι μια συστηματική προσέγγιση για την επίτευξη των κατάλληλων επιπέδων ποιότητας, με τρόπο που ανταποκρίνεται ή υπερβαίνει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών (Sallis, 2005).

Προσεγγίζοντας σφαιρικά τον ορισμό, η ΔΟΠ μπορεί να αναλυθεί ως *«η αμοιβαία συνεργασία όλων των ατόμων μέσα σε έναν Οργανισμό, ώστε να παραχθούν προϊόντα ή υπηρεσίες, που να ικανοποιούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών»* (Ζαβλάνος, 2003). Επίσης, η ΔΟΠ ορίζεται ως *«το σύστημα Διοίκησης με βάση το οποίο επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της αξίας του παρεχόμενου προϊόντος, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον*

πελάτη, με την πλήρη συμμετοχή όλων των εργαζομένων» (Γιαννοπούλου, 2004). Ο Μπουραντάς αναφέρει την ΔΟΠ ως «μία φιλοσοφία και ένα σύστημα οργάνωσης και διοίκησης, ώστε να επιτυγχάνεται υψηλή ποιότητα σε όλες τις λειτουργίες, συμπεριφορές, προϊόντα και υπηρεσίες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού». Επιπλέον θεωρεί ότι η ΔΟΠ αποτελεί την απάντηση των επιχειρήσεων στις σύγχρονες απαιτήσεις του περιβάλλοντος για προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας.

Σε κάθε περίπτωση, η ΔΟΠ μπορεί να θεωρηθεί ως φιλοσοφία διαρκούς βελτίωσης η οποία επιτυγχάνεται μέσω των ανθρώπων. Ως προσέγγιση, η ΔΟΠ αντιπροσωπεύει την μετατόπιση από τη βραχυπρόθεσμη σκοπιμότητα στη μακροπρόθεσμη βελτίωση ποιότητας. Η διαρκής καινοτομία, η βελτίωση και η αλλαγή είναι απαραίτητα στοιχεία, και εκείνοι οι οργανισμοί που ασκούν αυτή την πρακτική, προσανατολίζονται σε ένα κύκλο συνεχούς βελτίωσης.

Μερικοί από τις πιο κρίσιμους παραμέτρους επιτυχίας εφαρμογής ΔΟΠ σε έναν οργανισμό, είναι:

1. Ηγεσία και δέσμευση της ηγεσίας (leadership and commitment): Η ανώτατη ηγεσία ενός οργανισμού ή μιας εταιρίας αποτελεί την κινητήρια δύναμη για την αποτελεσματική εγκαθίδρυση και εφαρμογή ενός συστήματος ΔΟΠ. Η βελτίωση της ποιότητας προωθείται από την ανώτατη ηγεσία κυρίως με την αλλαγή της κουλτούρας και δευτερεύοντος από τις τεχνικές μεθόδους που φέρνει μαζί της η εφαρμογή της ΔΟΠ.
2. Διοίκηση, εμπλοκή και ομαδικότητα των εργαζομένων (employee management, involvement and teamwork): Η εμπλοκή και ο βαθμός συμμετοχής των εργαζομένων είναι συχνά καθοριστικής σημασίας για την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ. Σύμφωνα με μελέτη, όταν οι ηγέτες μιας εταιρίας εμπλακούν ενεργά, μέσω της παροχής ενός μοντέλου αποδεκτών συμπεριφορών (και τιμωρίας σε ανάρμοστες συμπεριφορές) και μέσω της ενθάρρυνσης των οπαδών τους για απόδοση πέρα από τα αναμενόμενα επηρεάζουν θετικά την συμμετοχή των εργαζόμενων στην εφαρμογή των κρίσιμων σημείων της ΔΟΠ.

3. Γνώσεις και επιμόρφωση (knowledge and education): Οι εργαζόμενοι μέσω της εκπαίδευσης που θα λάβουν θα αποκτήσουν τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που θα τους επιτρέψουν να αντικαταστήσουν τον τρόπο εργασίας τους με ένα πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό, όπως αυτός που απαιτεί η εφαρμογή της ΔΟΠ.
4. Διαχείριση διεργασιών και υποδομών (process and Infrastructure management): Κατά την εφαρμογή της ΔΟΠ οι διεργασίες και οι υποδομές ενδέχεται να τροποποιηθούν προκειμένου να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις απαιτήσεις των πρακτικών της ποιότητας που εγκαθιδρύει η ΔΟΠ.
5. Πληροφορίες και ανάλυση (information and analysis): Τα στελέχη κάθε εταιρίας πρέπει να εξετάζουν προσεκτικά την ανατροφοδότηση(feedback) πληροφοριών, καθώς και τα παράπονα των πελατών τους, όταν αυτοί εμπλέκονται στη διαδικασία σχεδιασμού και διαχείρισης των διαδικασιών συνεχούς βελτίωσης.
6. Συνεχής βελτίωση (continuous improvement): Η βελτίωση των προϊόντων αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα κατά την εφαρμογή της ΔΟΠ.
7. Προσανατολισμός στον πελάτη (customer focus): Ο προσανατολισμός στον πελάτη αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη βελτίωση των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών μιας εταιρίας, καθώς και για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. Σύμφωνα με μελέτες, όταν η ηγεσία ενός οργανισμού μαζί με τους εργαζόμενους του τοποθετούν τους πελάτες στο επίκεντρο της προσοχής τους και όλες οι προσπάθειές τους γίνονται με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών τους, τότε η εταιρία θα βελτιώσει τη θέση της στον ανταγωνισμό.

2.5 Ποιότητα στην Εκπαίδευση

Μιλώντας για «ποιοτικό» σχολείο, είναι χρήσιμο να ορίσουμε τον όρο «ποιότητα» στην Εκπαίδευση. Οι Wittek & Kvernbeek (2011) υποστήριξαν ότι η διατύπωση ορισμού για την ποιότητα στην Εκπαίδευση είναι δύσκολη αφ' ενός λόγω της ήδη ασαφούς έννοιας της ποιότητας, αφ' ετέρου λόγω των πολλών εμπλεκόμενων μερών, συμπεριλαμβανομένων των

φοιτητών, των εργοδοτών, του διδακτικού και μη διδακτικού προσωπικού, της κυβέρνησης και των φορέων χρηματοδότησής της, των ελεγκτών και των αξιολογητών.

Με τον ορισμό της Ποιότητας στην Εκπαίδευση έχουν ασχοληθεί εκτενώς και Έλληνες επιστήμονες. Ο Ζαβλάνος (2003) προτείνει έναν περιεκτικό ορισμό, ορίζοντας την ποιότητα στην εκπαίδευση ως τη *«συνεχή προσπάθεια προσέγγισης προς το άριστο, και κάνει τη μάθηση μια ευχάριστη διαδικασία»*. Η ποιότητα στο χώρο της Εκπαίδευσης περιλαμβάνει την εκπλήρωση και υπέρβαση των προσδοκιών και των αναγκών του μαθητή, στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών, στην ενδυνάμωση των ατόμων και την ομαδική εργασία, στην υιοθέτηση μεθόδων που οδηγούν στην αποτελεσματική και κριτική μάθηση, και στη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία του σχολείου.

Για την υιοθέτηση της Ποιότητας από ένα σχολείο, απαιτείται η συμμετοχή όλων των εργαζόμενων, ώστε όλοι να αποδέχονται το νέο κοινό όραμα και να υλοποιούν ό,τι χρειάζεται για την επίτευξη των σκοπών του σχολείου. Επίσης, η παγκοσμιοποίηση, και ο ανταγωνισμός που έχει επιφέρει, απαιτούν αλλαγή στα σχολεία. Πιο αναλυτικά, πρέπει οι μαθητές, οι οποίοι θα βγουν σύντομα στην απαιτητική αγορά εργασίας, να είναι δημιουργικοί, να αναπτύσσουν κριτική σκέψη, να εντρυφήσουν στην ομαδοσυνεργατικότητα, τη χρήση σύγχρονων τεχνολογιών, και πολλές ακόμα δεξιότητες, που μόνο ένα «ποιοτικό» σχολείο μπορεί να καλλιεργήσει.

Για να χαρακτηριστεί ένας εκπαιδευτικός οργανισμός ως «εκπαιδευτικός οργανισμός ποιότητας», υπάρχουν ορισμένα κριτήρια, τα οποία χρησιμοποιούνται και για την αξιολόγηση της απόδοσής του (Μπρίνια, 2008):

- Η ηγεσία και η γνώση των αρχών του management.
- Η εστίαση στις ανάγκες των μαθητών.
- Το επαρκές αναλυτικό πρόγραμμα.
- Τα καλά συντηρημένα κτίρια, εργαστήρια, εξωτερικοί χώροι, κλπ.
- Οι επαρκώς καταρτισμένοι εκπαιδευτικοί.
- Ο βαθμός αποδοχής ηθικών αξιών και της κοινωνικής ευθύνης.
- Τα ικανοποιητικά αποτελέσματα εξετάσεων των μαθητών.
- Η υποστήριξη της εκπαιδευτικής μονάδας από την τοπική κοινωνία, την τοπική αυτοδιοίκηση, κλπ.

- Η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Η χρήση τεχνολογίας.

Ωστόσο, κατά τη διαδικασία υιοθέτησης της πολιτικής ποιότητας, και εφαρμογής όλων των αντίστοιχων διαδικασιών και πρακτικών, σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό, μπορεί να προκύψουν ορισμένα εμπόδια. Αν ληφθούν υπ' όψη οι ιδιαιτερότητες που παρουσιάζουν τα σχολεία, τα εμπόδια αυτά μπορούν να συνοψισθούν στα παρακάτω (Ζαβλάνος, 2003):

- Οικονομικά εμπόδια: Μιλώντας για τη δημόσια εκπαίδευση, και ιδιαίτερα για τα σχολεία, ο κρατικός προϋπολογισμός για την εκπαίδευση είναι μικρός και καλύπτει μόνο τις βασικές ανάγκες, ενώ η εφαρμογή ΔΟΠ στα σχολεία θα απαιτούσε αύξηση του προϋπολογισμού.
- Στην Ελλάδα οι στόχοι του σχολείου προσδιορίζονται από την πολιτεία στο Υπουργείο Παιδείας, χωρίς να υπάρχει καμία συμμετοχή από αυτούς που είναι στην τάξη. Πολλές φορές οι σκοποί του σχολείου δε διατυπώνονται με σαφήνεια.
- Οι καθηγητές πρέπει να πεισθούν για τα οφέλη της εφαρμογής της ποιότητας στο σχολείο. Είναι συχνό φαινόμενο να προβάλλουν αντίσταση στις επερχόμενες αλλαγές, και να μην υιοθετήσουν στάση που απαιτείται, κάτι που είναι πολύ επιζήμιο για τη επίτευξη του στόχου, καθώς η εφαρμογή των απαραίτητων αλλαγών εξαρτάται κατά κύριο λόγο από τη δική τους συνεργασία.

Για το τελευταίο αυτό στοιχείο, για να μειωθούν δηλαδή οι αντιδράσεις των καθηγητών που πρόκειται να εφαρμόσουν την ποιότητα στην τάξη, θα πρέπει να έχει προηγηθεί ένας σχεδιασμός της εφαρμογής της ΔΟΠ. Σύμφωνα με τον Ζαβλάνο (2003), «ο οργανισμός (σχολείο) πρέπει να θέτει ως βασική προτεραιότητα τον πελάτη (μαθητή-εκπαιδευόμενο). Κάθε σχολείο πρέπει να δημιουργήσει το δικό του σύστημα ποιότητας ανάλογα με τις απαιτήσεις και τις ιδιαιτερότητές του». Έπειτα θα πρέπει να ακολουθηθούν ορισμένα βήματα. Αρχικά, πρέπει οι καθηγητές να ενημερωθούν για θέματα εκπαιδευτικής ποιότητας και να υιοθετήσουν τη νέα φιλοσοφία, και όσα αυτή απαιτεί στην πράξη. Πρέπει επίσης να τονισθούν τα οφέλη που θα προκύψουν, όπως και να αναφερθούν παραδείγματα εκπαιδευτικών οργανισμών που εφήρμοσαν με επιτυχία τη ΔΟΠ. Επιπλέον, πρέπει να υπάρχει επιβράβευσή τους, αλλά και ανατροφοδότηση από το Διευθυντή για τα λάθη και τις παραλείψεις που έχουν διαπιστωθεί. Τέλος, η διαδικασία αυτή πρέπει να γίνει σταδιακά, ώστε να μην προκαλούνται προβλήματα στην εκπαιδευτική καθημερινότητα.

Στην πράξη, για την εισαγωγή της ΔΟΠ στην εκπαιδευτική κοινότητα, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία προτείνονται ορισμένα βήματα (Μπρίνια, 2008):

- Η υιοθέτηση της ιδέας: το πρώτο βασικό βήμα είναι η αποδοχή της ιδέας της ολικής ποιότητας από μέρους της Διοίκησης του σχολείου. Για την επίτευξη αυτού, θα πρέπει η διοίκηση να καθορίσει τους στόχους σχετικά με την επίτευξη ποιότητας.
- Εισαγωγή της ιδέας σε όλη την έκταση της εκπαιδευτικής μονάδας: στο βήμα αυτό πρέπει να υλοποιηθούν οι στόχοι που τέθηκαν σχετικά με την εκπαιδευτική ποιότητα, κάτι που όμως πρέπει να υλοποιηθεί από όλους τους εργαζόμενους στον εκπαιδευτικό οργανισμό.
- Αλλαγή του προσανατολισμού: η προσπάθεια για την υιοθέτηση των αρχών της ΔΟΠ, απαιτεί νέο προσανατολισμό της προσέγγισης της ποιότητας από την εκπαιδευτική μονάδα, και να μη θεωρούνται οι προαγωγικές και Πανελλήνιες εξετάσεις το μοναδικό «μέτρο» ποιότητας ενός σχολείου.
- Κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού: Πρέπει να δημιουργηθεί κλίμα παρακίνησης για την επίτευξη των στόχων ποιότητας του σχολείου. Ακόμα, πρέπει να οργανωθεί ειδική επιμόρφωση του εκπαιδευτικού προσωπικού προς αυτή την κατεύθυνση (σεμινάρια κ.λπ).
- Προσανατολισμός προς το μαθητή: πρέπει να αναγνωριστούν τα διαφορετικά επίπεδα αναγκών του μαθητή, και ανάλογα με τις ιδιαίτερες ανάγκες του, να σχεδιαστεί η διδασκαλία στο πλαίσιο της εξειδικευμένης μάθησης.

Τέλος, σε πρακτικό επίπεδο, προκειμένου ο διδάσκων να εφαρμόσει ποιοτικές πρακτικές, θα πρέπει κατά τη διδασκαλία του μαθήματος να παρουσιάζει συνοπτικά το στόχο και τα κύρια σημεία του μαθήματος, πριν την έναρξη της διδακτικής ώρας. Αντίστοιχα, πρέπει να εξάγει συγκεκριμένα συμπεράσματα στο τέλος κάθε διδακτικής ενότητας. Ακόμα, οφείλει να χρησιμοποιεί μεθοδολογία που ταιριάζει στο επίπεδο των μαθητών, να κάνει εφαρμογές αυτών που διδάσκει και να ενθαρρύνει τους μαθητές να αναζητούν πρόσθετη βιβλιογραφία σχετική με το μάθημα. Τέλος, πρέπει να χρησιμοποιεί ποικιλία διδακτικών μέσων, να δείχνει ενδιαφέρον για κάθε μαθητή ξεχωριστά, να είναι υπομονετικός, και να ακούει με προσοχή τις παρατηρήσεις των μαθητών.

Κεφάλαιο 3

Ηγεσία

3.1 Ορισμός Ηγεσίας

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2015), το μάνατζμεντ ορίζεται ως «η διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου που ασκούνται σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό, προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι τους».

Η επιχείρηση έχει έναν μάνατζερ, ο οποίος είναι υπεύθυνος για τη θέσπιση στόχων, την οργάνωση των συντελεστών παραγωγής, και την κινητοποίηση του προσωπικού, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της. (Stimpson and Smith, 2011). Τα καθήκοντα των μάνατζερ είναι απαιτητικά, καθώς είναι υπεύθυνοι για τη συνολική απόδοση και τα επιτεύγματα όλης της ομάδας, ή ενός συνόλου ατόμων, ή ενός τμήματος, ή και ολόκληρης της επιχείρησης (Schermerhorn, 2012).

Παρόλο που ο μάνατζερ είναι υπεύθυνος για τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τη διεύθυνση της ομάδας, επιπρόσθετα η εργασία του έχει και λειτουργικό χαρακτήρα, καθώς κάνει ενέργειες που σχετίζονται με την αντιμετώπιση προβλημάτων και γενικότερα με την ομαλή λειτουργία του οργανισμού.

Μία από τις βασικότερες λειτουργίες του μάνατζμεντ είναι η διεύθυνση. Η διεύθυνση σχετίζεται με τη σωστή διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Περιλαμβάνει τη καθοδήγηση, την ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών της επιχείρησης (Μπουραντάς, 2015). Σύμφωνα με τον Drezga (2017), κατά τη φάση της διεύθυνσης, ο μάνατζερ πρέπει να κάνει σαφείς τις υποχρεώσεις των υφισταμένων του και να τους παρέχει οδηγίες, και επιπλέον, εφόσον

πραγματοποιούνται πολλές διαδικασίες την ίδια στιγμή, να διασφαλίσει ότι όλα συμβαίνουν τον προκαθορισμένο χρόνο και στον προκαθορισμένο τόπο.

Η ηγεσία αποτελεί ένα βασικό στοιχείο ενός επιτυχημένου μάνατζερ. Αφορά την ξεκάθαρη στοχοθέτηση, και τη δημιουργία οράματος που οι υπόλοιποι θα προετοιμαστούν να ακολουθήσουν (Peter and Stimpson, 2011).

Η ηγεσία αποτελεί μία τέχνη η οποία μετασχηματίζεται και προοδεύει. Οι περισσότεροι άνθρωποι που κατέχουν ηγετικές θέσεις δεν είναι γεννημένοι ηγέτες. Πολλά από τα χαρακτηριστικά, η συμπεριφορά, αλλά και οι δεξιότητες αποτελούν αντικείμενο εκπαίδευσης, και εξελίσσονται με την εμπειρία. Έτσι, η ηγεσία δεν μπορεί να τυποποιηθεί στους τομείς της αποστολής, των μεθόδων και των μορφών (Κωστούλας, 1996).

Σύμφωνα με τους Pride et al., (2014) η ηγεσία αποτελεί την ικανότητα της παρακίνησης άλλων. Ηγεσία και εθελοντική συνεργασία συνδυάζονται, παρόλα αυτά ο ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιήσει την εξουσία του με σκοπό να επηρεάσει τη συμπεριφορά των συνεργατών του. Παράλληλα, η ηγεσία χωρίζεται σε επίσημη και ανεπίσημη. Η επίσημη ηγεσία αναφέρεται στη χρήση της εξουσίας από τους ηγέτες για την επιρροή των συνεργατών τους και για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, ενώ η ανεπίσημη ηγεσία αναφέρεται σε ηγέτες που δεν έχουν την εξουσία, αλλά μπορούν να χρησιμοποιήσουν ιδιαίτερα γνώρισμά τους, στοιχεία της προσωπικότητάς τους ή χαρίσματα, που προσελκύουν τους άλλους σε αυτούς.

Η ηγεσία περιέχει ένα συναισθηματικό στοιχείο. Οι ηγέτες είναι προσανατολισμένοι στο να χτίζουν σχέσεις. Το όραμά τους αποτελεί τη μελλοντική εικόνα του οργανισμού (Drezga, 2017). Ο ηγέτης έχει την ικανότητα να εμπνεύσει τα μέλη της ομάδας του και να τους κάνει να τον ακολουθούν πρόθυμα και εθελοντικά. Οι ηγέτες εμπνέουν την εμπιστοσύνη ότι οι οδηγίες τους και η συμβολή τους θα οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα. Επιπλέον, οι ηγέτες έχουν όραμα, το μεταδίδουν στους συνεργάτες τους, έστω και αν αυτό έρχεται σε σύγκρουση με την κουλτούρα και την παράδοση της επιχείρησης (Lomine et al., 2014). Άρα, η ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί ως η ικανότητα ενός ατόμου να ασκήσει επιρροή στους άλλους (συνεργάτες και υφιστάμενοι), και όλοι μαζί να πετύχουν συγκεκριμένους στόχους (Χυτήρης, Αννίνος, 2015).

Στη διεθνή βιβλιογραφία είναι πολύ έντονη η διαφοροποίηση του μάνατζερ με την έννοια του ηγέτη. Σύμφωνα με τους Stimpson και Smith (2011), ενώ οι ηγέτες προκαλούν την εκτίμηση και το σεβασμό των συνεργατών τους, οι μάνατζερς χρησιμοποιούν την ιεραρχική τους θέση για την επιβολή τους. Επιπλέον, οι ηγέτες δημιουργούν και αναπτύσσουν μία κουλτούρα αλλαγών, ενώ οι μάνατζερς αποδέχονται και προσαρμόζονται στις συνήθειες τακτικές του οργανισμού. Ο Μπουραντάς (2015) αναφέρει ότι «ο ηγέτης μιλά στην καρδιά, ενώ ο μάνατζερ μιλά στο μυαλό, ο ηγέτης αναδεικνύεται, ενώ ο μάνατζερ διορίζεται». Σύμφωνα με τον Hoang (2014), οι ηγέτες αναλαμβάνουν ρίσκα με σκοπό να αναπτύξουν τον οργανισμό τους, ενώ οι μάνατζερς εστιάζουν στην εκπλήρωση των καθηκόντων τους διατηρώντας την τάξη και τον έλεγχο.

Στην περίπτωση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, ο μάνατζερ είναι ο διευθυντής. Πρόκειται για ένα στέλεχος μεσαίας βαθμίδας, έχοντας ως προϊστάμενο τον ιδιοκτήτη (αν πρόκειται για ιδιωτικό οργανισμό), ή τον αντίστοιχο κρατικό φορέα. Ο διευθυντής βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία με όλα τα μέλη της ομάδας του (καθηγητές, διοικητικοί εργαζόμενοι), θέτει ή μεταφέρει τους στόχους των προϊσταμένων του, και μεριμνά για την εφαρμογή του σχεδίου δράσης, αλλά και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Robbins et al., 2012).

Σύμφωνα με τον Κωτσίκη (2007), στις εκπαιδευτικές μονάδες, η ηγεσία η οποία ασκείται από τον εκάστοτε διευθυντή, αποτελείται από διοικητικές ενέργειες με σκοπό την παρακίνηση των υφισταμένων για να εργάζονται με τη θέλησή τους, με απώτερο στόχο την πραγματοποίηση των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού ή της εκπαιδευτικής μονάδας.

3.2 Στυλ Ηγεσίας

Αρχικά, η ηγεσία ταυτίστηκε με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ηγετών, οπότε οι μελετητές της προσπάθησαν να τα αναλύσουν. Όμως, μελετώντας διαχρονικά τους ηγέτες, αποδείχθηκε ότι πολλοί ηγέτες είχαν διαφορετικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας, άρα δε θα μπορούσε να συνδεθεί η ηγεσία με την προσωπικότητα ενός ατόμου (Seters & Field, 1990). Το επόμενο βήμα της μελέτης ανέπτυξε τη συμπεριφορά των ηγετών, δηλαδή τις ενέργειες που κάνουν οι ηγέτες. Έπειτα μελετήθηκε το γεγονός της προσαρμογής της

ηγεσίας στις ιδιαίτερες συνθήκες και καταστάσεις που έχει κάθε οργανισμός (Hofstede, 1997). Πρόκειται για τη μορφή ηγεσίας που ονομάστηκε καταστασιακή (situational). Η μορφή αυτή αποτέλεσε τη βάση για την εμφάνιση της ενδεχομενικής θεωρίας, η οποία συνδύασε πολλά χαρακτηριστικά από όλες τις προηγούμενες μελέτες. Οι Seters & Field (1990), υποστήριξαν ότι ο ηγέτης επηρεάζεται από πολλαπλούς παράγοντες, όπως η προσωπικότητά του, η συμπεριφορά του, η κατάσταση του οργανισμού στον οποίο βρίσκεται. Επομένως, το συμπέρασμα είναι ότι ο ηγέτης προσαρμόζει το πρότυπο ηγεσίας που ακολουθεί ανάλογα με την εκάστοτε περίπτωση.

Τα πρώτα, χρονικά, πρότυπα ηγεσίας που αναφέρονται στη βιβλιογραφία, ήταν το αυταρχικό, το δημοκρατικό, και το εξουσιοδοτικό.

Στο αυταρχικό πρότυπο ηγεσίας οι αποφάσεις λαμβάνονται αποκλειστικά από τους ηγέτες, χωρίς να επιζητούν τη συμμετοχή των συνεργατών τους στη λήψη αποφάσεων. Η εφαρμογή του συγκεκριμένου προτύπου γίνεται σε περιπτώσεις όπως όταν οι εργαζόμενοι δεν είναι μορφωμένοι, αλλά και όταν οι αποφάσεις πρέπει να ληφθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα. Για τους τελευταίους λόγους, ο ηγέτης πρέπει να παρέχει οδηγίες με πολλές λεπτομέρειες, και να είναι παρών σε όλες τις διαδικασίες. Η χρήση του αυταρχικού προτύπου συνοδεύεται και από αρνητικά αποτελέσματα, καθώς οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να αναπτύξουν δεξιότητες που σχετίζονται με λήψη αποφάσεων και διοίκηση, ενώ η ανάγκη για λήψη αποφάσεων αποκλειστικά από τον ηγέτη, κάνει το γεγονός αυτό ανέφικτο (Lomine et al., 2014). Σύμφωνα με τους Stimpson και Smith (2011), το αυταρχικό πρότυπο ηγεσίας χαρακτηρίζεται από μονόδρομη επικοινωνία, και ενδείκνυται σε οργανισμούς που πρέπει να ληφθούν οι αποφάσεις πολύ σύντομα, όπως οι υπηρεσίες άμυνας ή η αστυνομία, ενώ είναι απαραίτητο σε περιόδους κρίσης μίας επιχείρησης. Από την άλλη, αφαιρεί το κίνητρο του προσωπικού που θα ήθελε να συμβάλει και να έχει υπευθυνότητα, και η επιχείρηση δεν ωφελείται από τις ιδέες και τις εισροές των εργαζομένων. Επιπλέον, το αυταρχικό πρότυπο πρέπει να εφαρμόζεται όταν οι εργαζόμενοι δεν ανταποκρίνονται σε άλλους τρόπους ηγεσίας. Όμως, η παραγωγή είναι καλή, μόνο όταν ο ηγέτης είναι παρών, ενώ δεν αναλαμβάνουν την ευθύνη για το αποτέλεσμα (Μπουραντάς και άλλοι, 2015).

Το δημοκρατικό πρότυπο διαφοροποιείται από το αυταρχικό σε σχέση με τον τρόπο λήψης της απόφασης. Ο ηγέτης δίνει την ευκαιρία στους εργαζόμενους να έχουν συμμετοχή στις αποφάσεις, όμως η τελική απόφαση παραμένει στον ηγέτη. Το δημοκρατικό πρότυπο παρουσιάζεται ως το πιο δημοφιλές στους εργαζόμενους, καθώς οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι όταν λαμβάνουν μέρος στη λήψη αποφάσεων. Για αυτόν τον λόγο, το δημοκρατικό πρότυπο έχει πολύ ικανοποιητικά αποτελέσματα, εφόσον οι εργαζόμενοι αυξάνουν την απόδοσή τους όταν νιώθουν ότι τους έχουν εμπιστοσύνη και όταν η γνώμη τους λαμβάνεται υπόψη από τον ηγέτη. Προϋπόθεση εφαρμογής του δημοκρατικού προτύπου αποτελεί η γνώση του αντικειμένου από την πλευρά των εργαζομένων, η εμπειρία τους και η καλή επικοινωνία μέσα στην ομάδα. Από την άλλη πλευρά, το βασικό μειονέκτημά του αφορά στην καθυστέρηση σε σχέση με τη λήψη των αποφάσεων, η οποία ευθύνεται και για αύξηση του κόστους στην επιχείρηση (Lomine et al., 2014). Η επικοινωνία ηγέτη και συνεργατών είναι αμφίδρομη, κάτι που επιτρέπει την ανατροφοδότηση από πλευράς των εργαζομένων. Το δημοκρατικό πρότυπο είναι ιδανικό σε περιπτώσεις που απαιτείται ένας διαφορετικός τρόπος σκέψης ή μία καινούργια λύση, καθώς η συμβολή του προσωπικού μπορεί να είναι πολύτιμη. Όμως, υπάρχουν περιπτώσεις ευαίσθητων θεμάτων (απολύσεις εργαζομένων, ανάπτυξη νέων προϊόντων), στις οποίες η παροχή πληροφοριών στους εργαζόμενους, μπορεί να προκαλέσει προβλήματα (Stimpson and Smith, 2011). Ο Μπουραντάς (2015) αναφέρει ότι *«ο συγκεκριμένος τρόπος διοίκησης αφορά εργαζόμενους με υψηλές δεξιότητες ή πολλή εμπειρία, που έχουν αναπτυγμένο αίσθημα ευθύνης, και είναι δεκτικοί σε νέες ιδέες και αλλαγές»*.

Το εξουσιοδοτικό πρότυπο δίνει την ευκαιρία στους εργαζόμενους να αποφασίζουν μόνοι τους, να θέτουν στόχους, και να λύνουν προβλήματα σύμφωνα με τις επιλογές τους. Οπότε, η ελευθερία που δίνει ο ηγέτης αποτελεί κυρίαρχο χαρακτηριστικό του συγκεκριμένου προτύπου. Απαραίτητα στοιχεία των εργαζομένων είναι η γνώση του αντικειμένου από την πλευρά τους, οι διαρκώς βελτιωμένες δεξιότητες, αλλά και το αίσθημα ευθύνης. Η ελευθερία των εργαζομένων αποτελεί χαρακτηριστικό τους που ικανοποιεί, και τους δίνει την ευκαιρία να είναι περισσότερο δημιουργικοί και καινοτόμοι. Το ισχυρότερο μειονέκτημα του εξουσιοδοτικού προτύπου είναι το ίδιο το πλεονέκτημά του. Δηλαδή, η ελευθερία που τους δίνεται, μπορεί να συμβάλλει στη διαφοροποίηση του τρόπου εργασίας σε σχέση με το όραμα, την κουλτούρα, και τους επιμέρους στόχους της επιχείρησης, οπότε η διάσταση αυτή μπορεί να επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα για την

επιχείρηση (Lomine et al., 2014). Το συγκεκριμένο πρότυπο είναι ιδανικό σε περιπτώσεις που η αναζήτηση λύσεων σε έναν οργανισμό δεν μπορεί να πλαισιωθεί από κανόνες. Παρόλα αυτά, οι εργαζόμενοι μπορεί να μην εκτιμήσουν την έλλειψη ελέγχου, κάτι που μπορεί να τους δημιουργεί ανασφάλεια (Stimpson and Smith, 2011).

Τα παραπάνω πρότυπα ηγεσίας χαρακτηρίζονται ως τα παραδοσιακά πρότυπα. Η εξέλιξή τους, όμως, είναι συνεχής, και πλέον, τα σύγχρονα πρότυπα ηγεσίας που αναλύονται στη νεότερη βιβλιογραφία είναι αυτά που μελετούν αν η σχέση του ηγέτη με τους συνεργάτες του είναι μία σχέση ανταλλαγής ή όχι. Το κριτήριο αυτό ανέδειξε τα δύο σύγχρονα πρότυπα, το συναλλακτικό και το μετασχηματιστικό.

Η εφαρμογή των δύο αυτών προτύπων έγινε αρχικά, σε πολιτικούς ηγέτες από τον Burns (1978). Οι δύο έννοιες που ανέπτυξε αποτελούν αντίθετες διαστάσεις της ηγεσίας. Σε γενικές γραμμές, το συναλλακτικό πρότυπο διαμορφώνει μία σχέση συναλλαγής μεταξύ ηγέτη-υφιστάμενου. Ο ηγέτης παρέχει μία αμοιβή στον υφιστάμενό του σε αντάλλαγμα των απαιτήσεών του, ενώ η διάρκεια της σχέσης αυτής ταυτίζεται με τη διάρκεια της ανταλλαγής εργασίας-αμοιβής. Από την άλλη, το μετασχηματιστικό πρότυπο σύμφωνα με τον Burns, εμφανίζεται όταν οι ηγέτες και τα μέλη της ομάδας συνδέονται έτσι ώστε *“να εξυψώνουν ο ένας τον άλλο σε ανώτερα επίπεδα δραστηριοποίησης και ηθικής”*.

Τη θεωρία του Burns συνέχισε ο Bass (1985), ο οποίος υποστήριξε ότι ο ηγέτης στο συναλλακτικό πρότυπο ηγεσίας προσδιορίζει τους κανόνες για την αποφυγή σφαλμάτων των εργαζομένων, ενώ παράλληλα, ο ηγέτης, οργανώνει τους συνεργάτες του, επιβλέπει, παρακολουθεί την απόδοση, και τέλος τους συμμορφώνει αφού πρώτα έχει καθορίσει τις ανταμοιβές και τις τιμωρίες.

Το μετασχηματιστικό πρότυπο, σύμφωνα με τον Bass, αφορά έναν ηγέτη που κερδίζει την εμπιστοσύνη των συνεργατών του. Ο στόχος του ηγέτη είναι να ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας του μέσω ενεργειών, να ενδυναμώσει την αυτοπεποίθησή τους, και να αποκτήσει σχέσεις φιλίας μαζί τους. Η δημιουργία οράματος είναι βασικό στοιχείο του μετασχηματιστικού προτύπου, και απώτερος σκοπός είναι η μετάδοσή του στους συνεργάτες του. Οι τελευταίοι, θα πρέπει να δεσμευτούν για συγκεκριμένους στόχους, και μέσω της παρότρυνσης του ηγέτη να τους εκπληρώσουν.

Σύμφωνα με τους Bass & Avolio (1990) το συναλλακτικό πρότυπο ηγεσίας αποτελείται από δύο μέρη, την έκτακτη ανταμοιβή, και την ενεργητική διοίκηση. Αρχικά, η ανταμοιβή των συνεργατών γίνεται με την προϋπόθεση της επίτευξης των στόχων τους. Το δεύτερο μέρος αφορά στην επέμβαση του ηγέτη όταν δεν υπάρχει τήρηση των προκαθορισμένων διαδικασιών. Έπειτα, ο ηγέτης προσπαθεί να αναζητήσει τα λάθη και τις παραλείψεις, ενώ παράλληλα επιδιώκει να βρει τρόπους αντιμετώπισής τους.

Το συναλλακτικό πρότυπο χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια του ηγέτη να προσανατολιστεί στον στόχο. Βασίζεται στην ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπου, κυρίως ανάγκες που βρίσκονται στα δύο πρώτα επίπεδα της πυραμίδας του Maslow, τις βιολογικές και της ανάγκες ασφάλειας. Η ανταλλακτική σχέση ηγέτη-συνεργάτη, καθορίζεται από τον καθορισμό των στόχων που θέτει ο ηγέτης στην ομάδα του (Pieterse et al., 2009). Ο Bass (2008), αναφέρει ότι το συναλλακτικό πρότυπο ηγεσίας είναι το εργαλείο των ηγετών για να επιβραβεύσουν ένα επιθυμητό αποτέλεσμα, αλλά και για να επιβάλλουν ποινή σε ένα αρνητικό αποτέλεσμα.

Για να μπορέσει να ανταμείψει ο ηγέτης, θα πρέπει προηγουμένως να έχει γίνει λεπτομερής ανάλυση των απαιτήσεών του. Με αυτό τον τρόπο, πραγματοποιείται ένα είδος «παροχής υπηρεσιών» των εργαζομένων σε σχέση με τον ηγέτη, για την επίτευξη του στόχου (Παπαδοπούλου, 2012).

Όπως όλα τα πρότυπα ηγεσίας, έτσι και το συναλλακτικό, παρουσιάζει μειονεκτήματα. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Bass & Avolio (2004), το συναλλακτικό πρότυπο έχει ένα όριο σε σχέση με τη διάρκεια εφαρμογής του, ιδιαίτερα με σκοπό την ανάπτυξη σε οργανωτικό επίπεδο. Η ανταμοιβή ως κίνητρο, κυρίως είναι επιτυχημένη για κατώτερους στόχους, αλλά όχι για στόχους υψηλούς, και κατά συνέπεια σημαντικούς για μία επιχείρηση. Αντίθετα, ιδανικό πρότυπο αποτελεί το μετασχηματιστικό για τη συγκεκριμένη περίπτωση. Τέλος, η παροχή ανταμοιβής, η οποία είναι ατομική τις περισσότερες φορές, δεν ευνοεί τις συλλογικές αποφάσεις, και έτσι το συναλλακτικό πρότυπο ταυτίζεται στο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, με το αυταρχικό πρότυπο ηγεσίας.

Το μετασχηματιστικό πρότυπο ηγεσίας έχει ως βασικό παράγοντα επιτυχίας τη δημιουργία σχέσεων μεταξύ ηγέτη και συνεργατών. Προϋπόθεση είναι το κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

Ο Pieterse (2009) ορίζει τη μετασχηματιστική ηγεσία ως ένα στυλ ηγεσίας που έχει ως αντικείμενο το μετασχηματισμό των οπαδών του ηγέτη με σκοπό την ανύψωση του ηθικού τους, τη μεταβολή των ενδιαφερόντων τους, των αξιών τους, με απώτερο στόχο την εκπλήρωση του οράματός τους, για το συμφέρον του ηγέτη.

Ο Burns (1978), επιδιώκοντας να οριοθετήσει το μοντέλο αυτό, αναφέρει ότι οι ηγέτες οι οποίοι εφαρμόζουν τη μετασχηματιστική ηγεσία, επικεντρώνονται σε αξίες και σκοπούς που συνδέονται με την ηθική. Παράλληλα οι ηγέτες ικανοποιούν τις ανάγκες αυτοολοκλήρωσης. Γίνεται έτσι αντιληπτό ότι όπως και στο συναλλακτικό, έτσι και στο μετασχηματιστικό πρότυπο, γίνεται ευρεία χρήση της θεωρίας των αναγκών του Maslow. Οι κατηγορίες των αναγκών που ικανοποιούνται βρίσκονται στις υψηλές βαθμίδες (ανάγκες αναγνώρισης ή αυτοολοκλήρωσης).

Η ικανότητα να ηγείται κάποιος χαρισματικά, να κατευθύνει τους συνεργάτες του και να τους ευαισθητοποιεί, αποτελεί βασικό γνώρισμα του μετασχηματιστικού προτύπου ηγεσίας (Burns, 1978). Ο μετασχηματισμός των συνεργατών του ηγέτη είναι μία σημαντική διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει την παρακίνησή τους. Η καλύτερη απόδοση είναι το επιθυμητό αποτέλεσμα, μέσω της μετάδοσης των δικών του ηθικών αξιών και οραμάτων (Day & Antonakis, 2012).

Ο Θεοφιλίδης (2012), προσδιόρισε τη μετασχηματιστική ηγεσία, χωρίζοντάς την σε οκτώ τομείς: το κοινό όραμα, τους κοινούς στόχους, την οικοδόμηση ενιαίας κουλτούρας, τις ανταμοιβές, τις υψηλές προσδοκίες, τη διανοητική παρώθηση, την προσωποποιημένη υποστήριξη, και το παράδειγμα προς μίμηση.

Το 1985 ο Bass αναθεώρησε το αρχικό σχέδιο του Burns. Υποστήριξε ότι τα δύο πρότυπα αποτελούν ξεχωριστά στυλ ηγεσίας, αλλά ταυτόχρονα μπορούν να αποτελέσουν συμπλήρωμα το ένα για το άλλο. Έτσι, για τη διαμόρφωση της αποτελεσματικότητας του

ηγέτη η συνύπαρξη των δύο προτύπων θεωρείται δεδομένη, καθώς τα χαρακτηριστικά στοιχεία τους συμπληρώνουν το ένα το άλλο.

Όπως προαναφέρθηκε, η αποτελεσματικότητα του μετασχηματιστικού προτύπου βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ του ηγέτη και των συνεργατών του. Ο Bass θεωρεί ότι η αποτελεσματικότητα είναι βέβαιη. Υπάρχουν, όμως, και εξαιρέσεις, καθώς τα εμπόδια στην ανάπτυξη σχέσεων είναι πολλά. Οι διαφορές που μπορεί να υπάρχουν μεταξύ οργανισμών, οι διαφορές στον πολιτισμό, στις αξίες και τους κανόνες, αποτελούν αίτια αναποτελεσματικότητας του συγκεκριμένου προτύπου.

Μία ξεχωριστή περίπτωση στυλ ηγεσίας αποτελεί και το πρότυπο του ηγέτη-υπηρέτη (servant leadership). Το συγκεκριμένο πρότυπο αναδείχθηκε από τον Robert Greenleaf το 1977, ο οποίος εργάστηκε στην AT&T για σχεδόν τέσσερις δεκαετίες. Στο πρώτο του δοκίμιο για την έννοια του ηγέτη-υπηρέτη, είχε γράψει: *«Ξεκινάει με το φυσικό αίσθημα που έχει κάποιος που θέλει να υπηρετεί, να υπηρετεί πρώτα από όλα. Στη συνέχεια, η συνειδητή επιλογή οδηγεί στη φιλοδοξία για ηγεσία»* (Greenleaf, 1977).

Το πρότυπο του ηγέτη-υπηρέτη, μπορεί να ορισθεί ως μία πολυδιάστατη θεωρία ηγεσίας που ξεκινά με την επιθυμία κάποιου να υπηρετήσει, ακολουθούμενη από μια πρόθεση να ηγηθεί και να αναπτύξει άλλους για την επίτευξη ενός στόχου προς όφελος των ατόμων, των οργανισμών, και της κοινωνίας. (Reed et al., 2011).

Το συγκεκριμένο πρότυπο ηγεσίας έφερε μία ηθική διάσταση στον τομέα της ηγεσίας. Παρόλο που η Greenleaf εφάρμοσε για πρώτη φορά τη φράση Servant Leadership, στη Βίβλο, ο Ιησούς Χριστός παρουσιάζει την ιδέα του προτύπου στις διδασκαλίες του στους μαθητές του. Σύμφωνα με τον Sendjaya και τον Sarros (2002), ο Ιησούς Χριστός όχι μόνο διδάσκει τους μαθητές του να υπηρετούν τους ανθρώπους, αλλά τους υπηρετεί, πλένοντας τα πόδια τους. Αυτό δείχνει ότι όχι μόνο δεν φοβόταν να θεωρείται ίσος στα μάτια των συνεργατών του, αλλά δείχνει επίσης ότι έδωσε προτεραιότητα στους συνεργάτες του, όπως ο ηγέτης-υπηρέτης θα έκανε, επειδή το πλύσιμο των ποδιών δεν ήταν δουλειά για κάποιον όπως ο Χριστός. Η ηγεσία του υπηρέτη είναι μια φιλοσοφία ηγεσίας στην οποία ο κύριος στόχος του ηγέτη είναι να υπηρετήσει. Αυτό διαφέρει από την παραδοσιακή ηγεσία, όπου ο κύριος στόχος του ηγέτη είναι η ευημερία της επιχείρησης ή του οργανισμού. Ένας

Ηγέτης-υπηρέτης μοιράζεται την εξουσία, θέτει πρώτα τις ανάγκες των εργαζομένων και βοηθά τους ανθρώπους να αναπτυχθούν όσο το δυνατό περισσότερο.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός της επίδρασης του συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας στην καθημερινή ζωή των υπαλλήλων, εκτός της επιχείρησης όπου εργάζονται. Ο ηγέτης φροντίζει τις ανάγκες τους, κάτι που συμβάλλει στη μείωση του άγχους, γεγονός που τους επιτρέπει να είναι αποτελεσματικότεροι στον οικογενειακό τους ρόλο. Παράλληλα, ο ηγέτης-υπηρέτης βοηθά στη μείωση του αισθήματος της εξάντλησης των εσωτερικών πόρων (drained of inner resources), και έτσι οι εργαζόμενοι βιώνουν μία αύξηση της θετικής αλληλεπίδρασης εργασίας-οικογένειας (Tang et al., 2015). Ως συνέπεια, οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι οι ανάγκες τους αποτελούν προτεραιότητα στο χώρο εργασίας, κάτι που έχει αντίκτυπο τόσο στην απόδοσή τους στον εργασιακό χώρο, όσο και στην οικογενειακή τους εμπειρία (Chughtai, 2017).

3.3 Ηγεσία και Εκπαίδευση

Η ηγεσία είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για την πολυπόθητη βελτίωση των σχολείων. Παρόλα αυτά, η ασάφεια και η αβεβαιότητα η οποία περιβάλλει την κατανόηση της ιδέας της ηγεσίας στα σχολεία παραμένει ένα άλυτο πρόβλημα (English, 2006). Έτσι, προκύπτει το ερώτημα αν η ηγεσία αφορά έναν συγκεκριμένο ρόλο που κατέχει ένα καθορισμένο πρόσωπο, ή αν είναι ένα σύνολο διαδικασιών που κατανέμονται μεταξύ πολλών ατόμων μέσα στο σχολικό περιβάλλον.

Η έννοια της ηγεσίας έχει υιοθετηθεί από τον τομέα της εκπαίδευσης, παίζοντας μάλιστα σημαντικό ρόλο. Η εκπαιδευτική ηγεσία μπορεί να οριστεί ως *«η συνεχής και δυναμική διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου όλων των παραγωγικών πόρων που συμμετέχουν στην εκπαιδευτική προσπάθεια, ώστε οι αποφάσεις, οι ενέργειες και τα προϊόντα της γνώσης να είναι αποτελεσματικά»* (Καψάλης, 2005).

Αναφερόμενοι στα ελληνικά δεδομένα, το έργο της «εκπαιδευτικής διοίκησης» εκφράζεται από τα ηγετικά της στελέχη (προϊστάμενοι Γραφείων και διευθυντών Εκπαίδευσης, Διευθυντές Σχολείων, κ.ά.), που στόχο έχουν τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών στόχων,

την εφαρμογή των κανόνων που ρυθμίζουν τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των εκπαιδευτικών οργανισμών, τη δημιουργία του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος, την αξιοποίηση των διαθέσιμων υλικών και άυλων πόρων για τη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, και τη διαπίστωση της αποτελεσματικότητας ή μη του εκπαιδευτικού οργανισμού.

Το έργο και τα καθήκοντα των Διευθυντών Σχολικών Μονάδων στην Ελλάδα, περιγράφονται στην Υπουργική Απόφαση 353/1/324/105657/8-10-2002 με τα σχετικά άρθρα:

- Άρθρο 28, γενικά καθήκοντα και αρμοδιότητες των διευθυντών των σχολείων
- Άρθρο 29, καθήκοντα και αρμοδιότητες των διευθυντών σε σχέση με το σύλλογο των διδασκόντων
- Άρθρο 30, καθήκοντα και αρμοδιότητες των διευθυντών σε σχέση με τους Σχολικούς Συμβούλους, τον διευθυντή εκπαίδευσης και τον προϊστάμενο του Γραφείου
- Άρθρο 31, καθήκοντα και αρμοδιότητες των διευθυντών σε σχέση με τους μαθητές
- Άρθρο 32, καθήκοντα και αρμοδιότητες των διευθυντών σε σχέση με τα όργανα λαϊκής συμμετοχής και τους άλλους συντελεστές της εκπαίδευσης

Ενδεικτικά, στο Άρθρο 28 αναφέρονται:

Γενικά καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών Σχολείων:

1) Ο διευθυντής συνεργάζεται με τους Σχολικούς Συμβούλους, τα Στελέχη της Διοίκησης, τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς για την από κοινού επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων.

2) Ειδικότερα, ο Διευθυντής:

- εκπροσωπεί το σχολείο σε όλες τις σχέσεις του με τους τρίτους,
- παραμένει στο σχολείο σε όλες τις εργάσιμες ώρες και είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου και το συντονισμό της σχολικής ζωής,
- εφαρμόζει τους νόμους, τα προεδρικά διατάγματα, τις κανονιστικές αποφάσεις, τις εγκυκλίους και τις υπηρεσιακές εντολές των Στελεχών διοίκησης, είναι υπεύθυνος για την τήρησή τους και υλοποιεί τις αποφάσεις του Συλλόγου των Διδασκόντων,
- προωθεί σε συνεργασία με το Σύλλογο Διδασκόντων, το Διευθυντή Εκπαίδευσης ή Προϊστάμενο Γραφείου και τους Σχολικούς Συμβούλους, τη λειτουργία τμημάτων

Πρόσθετης Διδακτικής Στήριξης, Ενισχυτικής διδασκαλίας, τάξεων υποδοχής, φροντιστηριακών τμημάτων, τμημάτων διευρυμένου ωραρίου, Ολοήμερου Σχολείου και των λοιπών εκπαιδευτικών καινοτομιών και έχει την ευθύνη για την οργάνωση και τη λειτουργία αυτών,

- συγκροτεί με πράξη του τις επιτροπές για τις εξετάσεις, για τη συγκέντρωση των δικαιολογητικών και την έκδοση των αποτελεσμάτων και όσες άλλες προβλέπονται για τη λειτουργία του σχολείου,
- συντάσσει τις αξιολογικές εκθέσεις για το διδακτικό και διοικητικό προσωπικό, όπως προβλέπει η νομοθεσία,
- ενημερώνει το διδακτικό προσωπικό, τους γονείς και τους μαθητές για την εκπαιδευτική πολιτική, τους στόχους και το έργο του σχολείου,
- στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, ο διευθυντής ενημερώνει και φυλάσσει τους φακέλους των υπηρεσιακών μεταβολών των εκπαιδευτικών του σχολείου του και σε περίπτωση μετάθεσης, τους διαβιβάζει στα νέα τους σχολεία,
- έχει την παιδαγωγική ευθύνη για τη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο και για την ανάπτυξη αρμονικών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας,
- ενημερώνει τους νεοδιόριστους, τους αναπληρωτές και τους ωρομίσθιους εκπαιδευτικούς σχετικά με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις και τους χορηγεί αντίγραφα των βασικών Νόμων, αποφάσεων και εγκυκλίων σχετικών με την εκπαίδευση,
- στην περίπτωση που υπηρετούν στο σχολείο περισσότεροι του ενός Υποδιευθυντές, ορίζει με πράξη του έναν Υποδιευθυντή ως νόμιμο αναπληρωτή του και καταμερίζει τις αρμοδιότητες και τις εργασίες σ' αυτούς,
- είναι υπεύθυνος σε συνεργασία με τον Υποδιευθυντή, το Γραμματέα του σχολείου και τον αρμόδιο εκπαιδευτικό για την τήρηση της αλληλογραφίας του σχολείου και των πάσης φύσεως βιβλίων και εντύπων που προβλέπονται από τις ισχύουσες διατάξεις,
- φροντίζει για τη λήψη κάθε μέτρου το οποίο συμβάλλει στην καλύτερη λειτουργία του σχολείου.

Ωστόσο, το έργο της Διοίκησης της Εκπαίδευσης δεν περιορίζεται μόνο στην εφαρμογή των κανόνων δικαίου, αλλά προεκτείνεται και στην ευθύνη για την ποιοτική αναβάθμιση της

εκπαιδευτικής διαδικασίας που συντελείται στις σχολικές μονάδες (Σαΐτης, 2008). Στη λειτουργία του σχολείου, η διοικητική εξουσία ασκείται τόσο από μονομελή όργανα, όπως είναι ο Διευθυντής και ο Υποδιευθυντής όσο και από πολυμελή όργανα, όπως είναι ο Σύλλογος Διδασκόντων.

Συγκεκριμένα, ο Διευθυντής του σχολείου είναι υπεύθυνος για την ομαλή εφαρμογή των νόμων, των εγκυκλίων και των υπηρεσιακών εντολών, αλλά και των αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων που εκδίδονται. Επίσης, μετέχει στην αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου και συνεργάζεται με τους σχολικούς συμβούλους. Ο Υποδιευθυντής αναπληρώνει το Διευθυντή του σχολείου, όταν απουσιάζει. Βοηθάει το Διευθυντή στην άσκηση των καθηκόντων του και είναι υπεύθυνος για τη διεξαγωγή της διοικητικής υπηρεσίας του σχολείου. Ο σύλλογος των διδασκόντων αποτελείται από όλους τους διδάσκοντες και έχει πρόεδρο το διευθυντή του σχολείου. Μεριμνά για τη χάραξη κατευθύνσεων, την καλύτερη εφαρμογή των εγκυκλίων και των υπηρεσιακών εντολών, αλλά και για την καλύτερη λειτουργία του σχολείου γενικότερα. Πρόκειται για ένα συλλογικό όργανο διοίκησης, το οποίο συνεδριάζει σε τακτά χρονικά διαστήματα, μετά από πρόσκληση του προέδρου, με σκοπό να επιλυθούν βασικά θέματα της λειτουργίας του σχολείου.

Τα τελευταία χρόνια, η εκπαιδευτική ηγεσία έχει γίνει σημαντικός παράγοντας στη διαδικασία μεταρρύθμισης και αλλαγής του σχολείου (English, 2006). Οι γενικές κατηγορίες πρακτικών που είναι σημαντικές για την επιτυχία της ηγεσίας στο σχολείο είναι (Πασιαρδής, 2012):

- Ο προσδιορισμός της κατεύθυνσης: ο προσδιορισμός των δράσεων για επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων και του οράματος του σχολείου
- Η ανάπτυξη των ανθρώπων: η προσπάθεια για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του σχολείου
- Η ανάπτυξη του οργανισμού: το να γίνει το σχολείο μια κοινότητα μάθησης που συνεχώς εξελίσσεται και αναπτύσσεται

Κατά τον Σαΐτη (2007), οι αρχές ηγεσίας της εκπαίδευσης οι οποίες ενισχύουν τη δυνατότητα επιτυχούς διοίκησης και οργάνωσης του εκπαιδευτικού είναι:

- η δημοκρατική αρχή: ο διευθυντής προωθεί τη συμμετοχή και την ελευθερία απόψεων κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων

- η αρχή της άμεσης εποπτείας: η άμεση προσωπική επαφή του διευθυντή με το προσωπικό προδιαγράφει την αποτελεσματικότερη άσκηση των διευθυντικών του καθηκόντων
- η αρχή της δικαιοσύνης: ο διευθυντής διοικεί χωρίς διακρίσεις αμερόληπτα και δίκαια για όλο το προσωπικό
- η αρχή της σωστής λήψης αποφάσεων: αποτέλεσμα ήρεμης ψυχικής κατάστασης και σφαιρικής μελέτης όλου του προβλήματος
- η αρχή της προσαρμοστικότητας και της ευλυγισίας: ο διευθυντής ενεργεί ανάλογα με τις εκάστοτε περιστάσεις, τις συνθήκες και τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζεται.

Έτσι, γίνεται φανερό ότι η σύγχρονη εκπαιδευτική πραγματικότητα χρειάζεται ένα πολύπλευρο μοντέλο ηγεσίας, που αξιοποιεί τα χαρακτηριστικά που ταιριάζουν καλύτερα στο εκπαιδευτικό περιβάλλον. Ο Ζαβλάνος (2003) αναφέρει σημαντικές παραμέτρους που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την επιλογή του κατάλληλου συλλ ηγεσίας για αποτελεσματική ηγεσία:

- Δεν υπάρχει ένας τέλειος τρόπος άσκησης ηγεσίας για όλες τις καταστάσεις. Η εκτίμηση της κατάστασης και των συνθηκών που επικρατούν είναι απαραίτητα στοιχεία για την επιλογή του κατάλληλου τύπου ηγεσίας
- Το κρίσιμο σημείο στη μορφή της συμπεριφοράς του ηγέτη εντοπίζεται στο βαθμό που αυτή είναι αυταρχική ή δημοκρατική.

Συμπερασματικά, οι ηγέτες της εκπαιδευτικής κοινότητας διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στην ομαλή λειτουργία ενός σχολείου. Κατά τον Sallis (2005), ο ρόλος των ηγετών στην εκπαίδευση πρέπει να προεκτείνεται στο να ενθαρρύνουν το εκπαιδευτικό προσωπικό στην ομαδική αντιμετώπιση των προβλημάτων, να ρωτάνε τη γνώμη τους, να τους ωθούν να αναπτύξουν νέες επαγγελματικές δεξιότητες και να τους δίνουν αυτονομία στην εργασία τους. Επίσης, πρέπει οι ίδιοι να δίνουν το παράδειγμα, αποκτώντας οι ίδιοι τα επιθυμητά χαρακτηριστικά, καθώς και να εμπλέκουν ενεργά τους εκπαιδευτικούς στη διαδικασία παροχής ποιοτικών εκπαιδευτικών υπηρεσιών.

Κεφάλαιο 4

Ηγεσία και Ποιότητα

4.1 Σχέση Ηγεσίας και Ποιότητας

Η ηγεσία και η ποιότητα σχετίζονται και για τον λόγο αυτό έχουν γίνει πολλές έρευνες και πολλές μελέτες. Ειδικότερα στην εκπαίδευση, η σχέση ηγεσία και ποιότητας έχει έντονο ενδιαφέρον, και αυτό αποδεικνύεται από τα πολύτιμα συμπεράσματα πολλών ερευνών στο χώρο της εκπαίδευσης και των εκπαιδευτικών οργανισμών. Οι επιχειρήσεις που έχουν ηγεσία σε υψηλό επίπεδο, επιτρέπουν τη συμμετοχή των εργαζομένων περισσότερο σε σχέση με εκείνες που η ηγεσία δε βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο (Das et al., 2011).

Η εφαρμογή της ποιότητας πραγματοποιείται με τη συμμετοχή των εργαζομένων, και αυτός που παροτρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν ενεργά και να περιλαμβάνουν τα εργαλεία και τις τεχνικές ποιότητας στην εργασία τους είναι ο ηγέτης (Fotopoulos et al., 2009).

Στις Ηνωμένες Πολιτείες πραγματοποιήθηκε έρευνα, τα συμπεράσματα της οποίας ήταν πολύ σημαντικά. Αρχικά, μελετήθηκε η σχέση της διαχείρισης ποιότητας με την εφαρμογή του μετασχηματιστικού και του συναλλακτικού στυλ ηγεσίας, αφού πρώτα έγινε έρευνα για τα χαρακτηριστικά των ηγετών συγκεκριμένων επιχειρήσεων. Το αποτέλεσμα που προέκυψε ανέδειξε τη μετασχηματιστική ηγεσία ως ένα παράγοντα που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις πρακτικές της διαχείρισης ποιότητας. Αντίθετα, η συναλλακτική ηγεσία, προέκυψε ότι τις επηρεάζει σε μικρότερο βαθμό. Το δεύτερο συμπέρασμα ανέδειξε τη σχέση των παραπάνω στυλ με την επιτυχία των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, οι επιτυχημένες επιχειρήσεις συνδέθηκαν με υψηλά επίπεδα μετασχηματιστικής αλλά και συναλλακτικής ηγεσίας, κάτι που δε συνέβη με τις λιγότερες πετυχημένες επιχειρήσεις (Laohavichien et al., 2017).

Μία πολύ σημαντική μελέτη που έγινε σε υπηρεσίες υγείας από τους Chiarini & Vagnoni (2017), ανέδειξε τη σχέση σημαντικών ελλείψεων που σχετίζονται με την ηγεσία, με την υλοποίηση αρχών ποιότητας. Η μελέτη αυτή κατέληξε σε τρεις κατηγορίες ελλείψεων. Πρώτα, αναδείχθηκε η έλλειψη συμμετοχής και δέσμευσης των υψηλών στελεχών. Έπειτα, η δεύτερη κατηγορία αφορά στη «συνδυασμένη ηγεσία» που εφαρμόζεται σε μεγάλους οργανισμούς υγείας, και η τρίτη σχετίζεται με τις πολιτικές παρεμβάσεις στη δημόσια περίθαλψη, όπου οι πολιτικοί υποκαθιστούν τους ηγέτες των συγκεκριμένων οργανισμών, επιβάλλοντας τις προσωπικές τους μεθόδους και τακτικές.

Η μελέτη που πραγματοποιήθηκε από τους Young & Jung (2014), έδωσε μία διαφορετική διάσταση στη σχέση προτύπου ηγεσίας και αποτελεσματικότητας των αρχών ποιότητας. Πιο συγκεκριμένα, πραγματοποίησαν έρευνα σε οργανισμούς και επιχειρήσεις διαφορετικών κρατών και πολιτισμών. Τα αποτελέσματα ήταν πολύ ενδιαφέροντα, καθώς έδειξαν, ότι στις επιχειρήσεις των Η.Π.Α. το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας επιδρά πολύ αποτελεσματικά στις πρακτικές ποιότητας. Αντίθετα, παρόμοια έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Κίνα, είχε διαφορετικά συμπεράσματα. Αναδείχθηκε ως καλύτερο στυλ ηγεσίας σχετικά με τις πρακτικές ποιότητας το συναλλακτικό. Έτσι, η συγκεκριμένη έρευνα κατέρριψε τη γενικότερη αντίληψη ότι για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή της ποιότητας σε έναν οργανισμό υπάρχει ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας ανεξάρτητα από τη χώρα που εδρεύει η επιχείρηση. Το συμπέρασμα ήταν ότι ο πολιτισμός και η κουλτούρα που διακρίνει τους κατοίκους μίας χώρας, και κατά συνέπεια τις επιχειρήσεις της, αποτελούν βασικό κριτήριο για την επιλογή του αποτελεσματικότερου στυλ ηγεσίας.

Όπως η προηγούμενη έρευνα που παρουσιάστηκε, συσχέτισε τις ιδιαιτερότητες μίας περιοχής σε σχέση με την επιλογή του προτύπου ηγεσίας, έτσι και ο Nwabueze (2011), προσπάθησε να συσχετίσει την επιλογή του καταλληλότερου προτύπου με τον τομέα που ανήκει μία επιχείρηση. Η έρευνά του αφορούσε τον τομέα της υγείας, και αναλύοντας τα αποτελέσματα της εμπειρικής αυτής έρευνας 50 στελεχών που εργάζονταν στον συγκεκριμένο κλάδο, κατέληξε ότι ο ηγέτης που εφαρμόζει το μετασχηματιστικό στυλ, καταφέρνει να ενεργοποιήσει τους συνεργάτες του. Οι ικανότητες επικοινωνίας που διαθέτει διευκολύνουν τη ροή πληροφοριών σε όλα τα επίπεδα λειτουργιών του οργανισμού με τον ενδεδειγμένο τρόπο και στον ακριβή χρόνο.

Ο Zairi (1994), στην προσπάθειά του να αναδείξει τη σχέση της ηγεσίας με την εφαρμογή της ποιότητας, ερεύνησε τη βιβλιογραφία και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ο κρισιμότερος παράγοντας για την επίτευξη των προτύπων απόδοσης είναι ο άνθρωπος. Βασικές προϋποθέσεις για την πραγματοποίησή τους είναι τόσο η αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζομένων, όσο και η συνεχής εκπαίδευσή τους, και η με κάθε τρόπο ανάπτυξή τους. Επιπλέον, σημαντικές τεχνικές που θα πρέπει να εφαρμόζει ο ηγέτης, είναι η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η ενθάρρυνσή τους, η αναγνώριση και η ανταμοιβή τους και η συμμετοχή τους σε ομάδες. Υποστήριξε, επίσης, ότι η ομάδα του θα πρέπει να διακρίνεται από ομοιογένεια και να έχει κοινή κουλτούρα. Οπότε, σημαντικό εργαλείο για την αποτελεσματική εφαρμογή των αρχών ποιότητας είναι η αλλαγή της κουλτούρας της επιχείρησης.

4.2 Ηγεσία και Ποιότητα στην Εκπαίδευση

Η σχέση της ηγεσίας και των αρχών ποιότητας στην εκπαίδευση έχει γίνει αντικείμενο μελέτης, σε μικρότερο βαθμό σε σχέση με άλλους οργανισμούς και τομείς. Παρόλ' αυτά, τα συμπεράσματα είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για τα ανώτατα στελέχη των εκπαιδευτικών οργανισμών.

Στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο του Ισραήλ, μελετήθηκε το στυλ της μετασχηματιστικής ηγεσίας, καθώς αυτό αποτελούσε την πιο συχνή επιλογή προτύπου από τους ηγέτες των εκπαιδευτικών οργανισμών τα τελευταία χρόνια. Το ερώτημα ήταν αν θα έπρεπε να παραμείνει ή να εγκαταλειφθεί η θεωρία αυτή. Η ηγεσία, σύμφωνα με τον Berkovich (2016) που πραγματοποίησε την έρευνα, είναι αποτέλεσμα ηγετικών ρόλων που αποκτούν όχι μόνο οι διευθυντές των εκπαιδευτικών οργανισμών, αλλά και οι εκπαιδευτικοί, οι σύλλογοι γονέων, αλλά και οι μαθητές – σπουδαστές, μέσα από σχολικά – φοιτητικά συμβούλια. Το κυρίαρχο συμπέρασμα έρχεται να υποστηρίξει το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας ως το καταλληλότερο για έναν εκπαιδευτικό οργανισμό, και για το λόγο αυτό υπάρχει η πρόταση της συνέχισής του και στο μέλλον, με την προτροπή της αντιμετώπισης των αδυναμιών που παρουσιάζει, και τη μελέτη των μελλοντικών προκλήσεων (Berkovich, 2016).

Την περίοδο 2000-2005 πραγματοποιήθηκε έρευνα σε ανθρώπους που σχετίζονταν με την εκπαίδευση, στο Ηνωμένο Βασίλειο, από τους Osseo-Asare και άλλους (2007). Στην έρευνα συμμετείχαν στελέχη και καθηγητές από 42 γυμνάσια και λύκεια, μέσω ερωτηματολογίου και συνεντεύξεων. Το βασικό της αποτέλεσμα ήταν ότι παρά το ότι υπάρχουν πολλές εναλλακτικές βάσεις για άσκηση ηγεσίας, η συμπεριφορά του ηγέτη που είναι προσανατολισμένη στον άνθρωπο, είναι πιθανότερο να οδηγήσει σε σημαντική βελτίωση στους τομείς της αποδοτικότητας (efficiency) και της αποτελεσματικότητας (effectiveness). Στη συγκεκριμένη έρευνα τονίζεται η σημαντικότητα της επιλογής του στυλ ηγεσίας για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων σε ένα σχολείο.

Σύμφωνα με έρευνα των Mahony και Garavan (2012) που πραγματοποιήθηκε σε σχολεία με τη μέθοδο των συνεντεύξεων και της παρουσίας του ερευνητή στον χώρο, προέκυψε ότι η αποτελεσματική εφαρμογή των συστημάτων ποιότητας σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό εξαρτάται από το βαθμό συμμετοχής των ηγετών-στελεχών κάθε περιφέρειας ή του υπουργείου και από εξωτερικούς συμβούλους. Βασικό παράγοντα επιτυχίας αποτελεί και η διαδικασία λήψης αποφάσεων, όπως και τα δεδομένα των μαθητών μέσω της έρευνας των αναγκών τους. Επιπλέον, προέκυψε ότι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε οργανισμού είχαν πολύ μικρότερη επίδραση στην αποτελεσματικότητα των διαδικασιών ποιότητας. Τέλος, η συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων φορέων (stakeholders) στη διαδικασία, ενισχύει την αποτελεσματικότητα των συστημάτων ποιότητας.

Σε έρευνα του Sirvanci (2004) σε ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα, προέκυψε το γεγονός ότι ενώ η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εφαρμόζεται πλέον, με επιτυχία σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, οι ιδιαιτερότητες που συναντώνται στο χώρο της εκπαίδευσης εμποδίζουν την αποτελεσματική εφαρμογή της. Τα εμπόδια αυτά συνίστανται στο υψηλό κόστος, στη δυσκολία επιλογής του τρόπου ηγεσίας, στην αποσαφήνιση της ταυτότητας των “πελατών”, δηλαδή των μαθητών και φοιτητών. Στην ιδιαιτερότητα της εφαρμογής της ΔΟΠ στις εκπαιδευτικές μονάδες, αναφέρθηκε και ο Venkatraman (2007), ο οποίος σύγκρινε την υιοθέτηση της ΔΟΠ στις επιχειρήσεις και τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Η έρευνα έλαβε υπόψη σημαντικούς παράγοντες, όπως οι υπάρχουσες εκπαιδευτικές πρακτικές και η απόδοση της επένδυσης στη ΔΟΠ (ROI). Το αποτέλεσμά της ήταν ότι οι πρακτικές της ΔΟΠ μπορούν να ενταχθούν σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς, αρκεί να υπάρχουν μηχανισμοί ανατροφοδότησης (feedback) μέσω της ανάλυσης των αποτελεσμάτων. Επιπλέον, βασικοί

παράγοντες επιτυχίας αποτελούν η συνεχής ευαισθητοποίηση στις αλλαγές των αναγκών των μαθητών-φοιτητών, και η εμπλοκή των εκπαιδευόμενων στους στόχους ποιότητας. Οι Owlia και Aspinwall (1997) σε έρευνά τους στο Ηνωμένο Βασίλειο τονίζουν την ανάγκη υιοθέτησης των πρακτικών ποιότητας στην εκπαίδευση, παρά τις αυξημένες δυσκολίες λόγω των ιδιαιτεροτήτων στη θέσπιση κινήτρων στα στελέχη, τα οποία διαφέρουν από τα αντίστοιχα της αγοράς. Επίσης, προχώρησαν σε σύγκριση μεταξύ Ηνωμένου Βασιλείου και ΗΠΑ, και κατέληξαν στο γεγονός της ευρύτερης αποδοχής των πρακτικών ποιότητας στις ΗΠΑ. Η κυριαρχία της ελεύθερης αγοράς στις ΗΠΑ, άρα και των πανεπιστημίων, αλλά και η εφαρμογή της ΔΟΠ από πιο παλιά, αποτελούν τους λόγους για το προαναφερθέν αποτέλεσμα.

Η σημασία του ηγέτη και των πρακτικών που χρησιμοποιεί σε σχέση με το αποτέλεσμα του εκπαιδευτικού οργανισμού αναδεικνύεται σε αντίστοιχη έρευνα (Osseo-Asare et al., 2005). Μία δυναμική μορφή ηγεσίας που να περιλαμβάνει τη θέσπιση οράματος, τη διαρκή επικοινωνία, την ενθάρρυνση του προσωπικού και τη συνεχή υποστήριξη, επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο ηγέτης πρέπει να έχει ενεργό συμμετοχή στη διδασκαλία, χρησιμοποιώντας αποτελεσματικά εργαλεία επικοινωνίας βασισμένα σε γεγονότα και όχι πληροφορίες. *«Αυτό απαιτεί μετασχηματιστική ηγεσία με την ικανότητα να μετασχηματίζει τις 'αδύναμες πρακτικές' σε 'βέλτιστες πρακτικές', αυξάνοντας το ηθικό του προσωπικού και τα κίνητρα, μειώνοντας την απογοήτευση και τη δυσαρέσκειά του».*

Στην Ελλάδα, έρευνα, υποστηρίζει επίσης, ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας είναι το ιδανικό για τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, και ότι έχει ένα σημαντικό πλεονέκτημα που σχετίζεται με τον αριθμό των ατόμων που επηρεάζει. Πιο συγκεκριμένα, η ηγεσία στηρίζεται σε πολλά άτομα τα οποία δραστηριοποιούνται στον οργανισμό και έχουν την ανάλογη ευθύνη. Οπότε η ηγεσία αποτελεί μία ολότητα, και δε βασίζεται σε ατομικές ευθύνες, αλλά συλλογικές. *«Είναι γνωστό ότι η συνεργατικότητα έχει πολύ καλύτερα αποτελέσματα από το άθροισμα των ατομικών προσπαθειών, και ότι η ηγεσία έχει αξία που καθορίζεται από το διαφορετικό επαγγελματικό προφίλ, τις δεξιότητες και την εξειδίκευση κάθε ατόμου»* (Διερωνίτου & Βασιλειάδου, 2014).

Έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2018 από τους Elrehail et al., ανέδειξε τη μετασχηματιστική ηγεσία ως το ιδανικότερο στυλ ηγεσίας στον τομέα της καινοτομίας σε εκπαιδευτικά ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης στην Ιορδανία.

4.3 Μελέτη Περίπτωσης

Στην παρούσα ενότητα καταγράφεται μία μελέτη περίπτωσης σε ένα ιδιωτικό σχολείο του δήμου Μελισσίων στο νομό Αττικής. Στόχος είναι να διερευνηθεί το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιείται από τον διευθυντή του σχολείου, καθώς και οι διαστάσεις της ποιότητας. Παρακάτω περιγράφονται η ταυτότητα της έρευνας, το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε, και τα περιγραφικά στατιστικά των συμμετεχόντων.

Η ερευνητική αυτή προσπάθεια αποτελεί ένα παράδειγμα, ώστε οποιαδήποτε σχολική μονάδα θελήσει να πραγματοποιήσει στο μέλλον αντίστοιχη έρευνα, να αξιοποιήσει τα αποτελέσματά της για τη βελτίωση της παροχής των υπηρεσιών της.

Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε το μήνα Νοέμβριο του 2018 σε μία συγκεκριμένη σχολική μονάδα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Αττικής. Τα αποτελέσματα αφορούν την ίδια σχολική μονάδα και μόνο. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα αποτελούν το 88,23% του συνόλου των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας (30 συμμετέχοντες σε σύνολο 34 εκπαιδευτικών). Στους συμμετέχοντες δεν περιλαμβάνονταν ο διευθυντής και οι υποδιευθυντές του σχολείου, προκειμένου να αποφευχθούν πιθανές μονομερείς απαντήσεις αλλά και προβλήματα λόγω της συγκέντρωσης των ερωτηματολογίων.

Η φύση των ερευνητικών ερωτημάτων αφορά στη διαμορφωμένη στάση των εκπαιδευτικών σχετικά, με τον τύπο ηγεσίας που ακολουθείται και τις διαστάσεις της ποιότητας, ενώ δεν αναφέρεται στα εσωτερικά κίνητρά που οδήγησαν στη διαμόρφωση των στάσεων. Για τον λόγο αυτό προτιμήθηκε η ποσοτική έρευνα και σαν εργαλείο χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτελεί ιδανικό εργαλείο συλλογής δεδομένων για ποσοτική έρευνα. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο ήταν ηλεκτρονικά αναρτημένο, που περιλάμβανε μια συγκεκριμένη σειρά ερωτήσεων, στις οποίες οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν (Wright, 2005). Με το ερωτηματολόγιο

συλλέχτηκαν περιγραφικά στατιστικά δεδομένα των συμμετεχόντων αλλά και επεξηγηματικά δεδομένα σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα.

Όπως κάθε ερευνητικό εργαλείο, το ερωτηματολόγιο παρουσιάζει ορισμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Δόθηκε βάρος στην ορθή κατασκευή του ερωτηματολογίου, ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι κίνδυνοι εξαγωγής εσφαλμένων συμπερασμάτων. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αποτελείται από ερωτήσεις ανοιχτού τύπου και ερωτήσεις διαβαθμισμένης κλίμακας Likert. Οι ερωτήσεις κλίμακας Likert αφορούσαν στην πεντάβαθμη κλίμακα, όπου το (1) αντιστοιχούσε στην πλήρη διαφωνία, το (2) στην διαφωνία, το (3) στην ουδέτερη στάση, το (4) στη συμφωνία και το (5) στην πλήρη συμφωνία. Ο συνδυασμός των τύπων των ερωτήσεων επιτρέπει την ποσοτική ανάλυση.

Γενικά τα πλεονεκτήματα της χρήσης του ερωτηματολογίου είναι:

- Αποτελεί οικονομικό τρόπο συλλογής δεδομένων.
- Οι ερωτώμενοι απαντούν ελεύθερα, χωρίς επηρεασμούς.
- Υπάρχει τυποποιημένος και μετρήσιμος τρόπος ανάλυσης.
- Αποτελεί γρήγορη μέθοδο συλλογής στοιχείων.
- Συμπληρώνεται σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή.

Τα κυριότερα μειονεκτήματα του ερωτηματολογίου είναι:

- Υπάρχει δυσκολία αποσαφήνισης στις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου.
- Υπάρχει περιορισμός σε τυποποιημένες απαντήσεις.
- Χρειάζεται προσεκτικά διατυπωμένες ερωτήσεις.
- Υπάρχει δυσκολία εντοπισμού ποιοτικών στοιχείων.
- Εμφανίζονται συχνά ανεπαρκή κίνητρα για συμπλήρωση.
- Μπορεί να παρατηρηθεί χαμηλό ποσοστό απαντήσεων.
- Δεν αποκαλύπτονται οι αιτίες, αλλά τα αποτελέσματα.

Η δομή του ερωτηματολογίου και η διατύπωση των ερωτήσεων αποτελούν κρίσιμες παραμέτρους για την επιτυχία της έρευνας, και την εξαγωγή ορθών συμπερασμάτων. Οι ερωτήσεις για τον προσδιορισμό του στυλ ηγεσίας βασίστηκαν στο ερωτηματολόγιο του Πολυπαραγοντικού Μοντέλου Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire) των Avolio και Bass (2004). Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει οκτώ ερωτήσεις για τον προσδιορισμό ενός εκ των δύο στυλ ηγεσίας, το μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό. Για το λόγο αυτό επιλέχθηκε και στην παρούσα έρευνα η διερεύνηση μεταξύ των δύο

συγκεκριμένων προτύπων. Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου σχετικά με τις διαστάσεις ποιότητας, αποτελείται από πέντε ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις αυτές βασίζονται στα κριτήρια που έχουν διατυπωθεί στην ενότητα 3.5 της παρούσας διατριβής και αναφέρονται στην αξιολόγηση της απόδοσης ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, σύμφωνα με την Μπρίνια (2008). Το ερωτηματολόγιο αρχικά μοιράστηκε σε μικρή ομάδα συμμετεχόντων και αφού έγιναν οι απαραίτητες επισημάνσεις και διορθώσεις, αναρτήθηκε σε χώρο που διαθέτει η Google (Google forms). Οι ερωτώμενες/οι συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο μετά από επίσκεψή τους στον σχετικό χώρο.

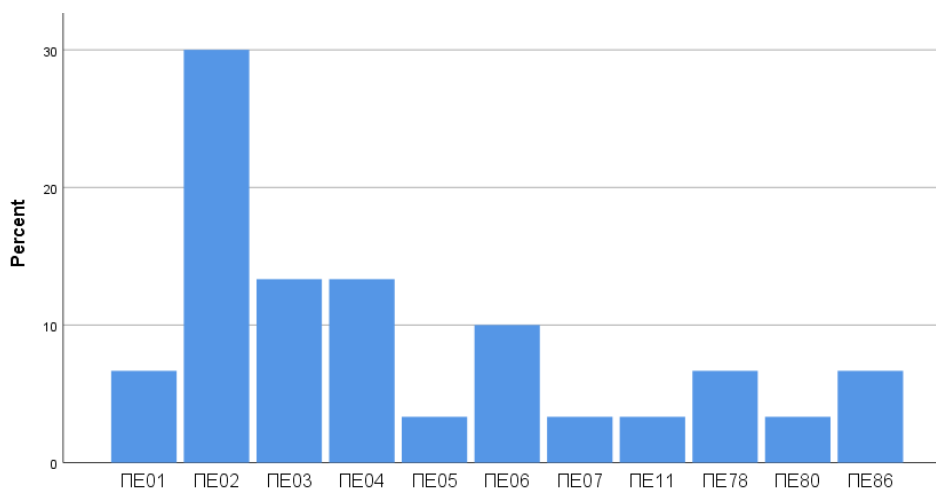
Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων και την εξαγωγή συμπερασμάτων απαιτήθηκε η επεξεργασία των απαντήσεων του ερωτηματολογίου. Η επεξεργασία αφορούσε την ομαδοποίηση, την ταξινόμηση και την κωδικοποίηση των απαντήσεων, με στόχο την μετατροπή τους σε μετρήσιμα μεγέθη. Τελικά οι απαντήσεις πήραν τη μορφή μεταβλητών που χωρίζονται σε, ονοματικές, τακτικές, διαστημικές και αναλογικές (Stevens, 1946). Για τη στατιστική επεξεργασία χρησιμοποιήθηκαν τα στατιστικά πακέτα SPSS 25 και Minitab 18, καθώς και το πρόγραμμα Excel 2010.

Σχετικά με τα περιγραφικά στατιστικά των συμμετεχόντων, και πιο συγκεκριμένα, οι κλάδοι εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα βρίσκονται σε συνέπεια με την αναλογία των κλάδων σε αντίστοιχες σχολικές μονάδες. Συγκεκριμένα μεγαλύτερη ποσοστιαία συμμετοχή αφορά στους Φιλολόγους (ΠΕ02) με ποσοστό 30%, ακολουθούν οι κλάδοι των Μαθηματικών (ΠΕ03) και των Φυσικών Επιστημών (ΠΕ04) με ποσοστό 13,3%. Οι υπόλοιποι κλάδοι αντιπροσωπεύονται από έναν ή δύο συμμετέχοντες, σε αντιστοιχία με την κατανομή των κλάδων αυτών στα σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Παρακάτω παρουσιάζονται οι συχνότητες εμφάνισης ανά κλάδο και το ιστόγραμμα ποσοστιαίων συχνοτήτων.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
ΠΕ01 ΘΕΟΛΟΓΩΝ	2	6,7	6,7	6,7
ΠΕ02 ΦΙΛΟΛΟΓΩΝ	9	30,0	30,0	36,7
ΠΕ03 ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΩΝ	4	13,3	13,3	50,0
ΠΕ04 ΦΥΣ. ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ	4	13,3	13,3	63,3
ΠΕ05 ΓΑΛΛΙΚΗΣ	1	3,3	3,3	66,7
ΠΕ06 ΑΓΓΛΙΚΗΣ	3	10,0	10,0	76,7

ΠΕ07 ΓΕΡΜΑΝΙΚΗΣ	1	3,3	3,3	80,0
ΠΕ11 ΦΥΣ. ΑΓΩΓΗΣ	1	3,3	3,3	83,3
ΠΕ78 ΚΟΙΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ	2	6,7	6,7	90,0
ΠΕ80 ΟΙΚΟΝ. ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ	1	3,3	3,3	93,3
ΠΕ86 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Πίνακας 1 Ποσοστιαία συμμετοχή ανά ειδικότητα

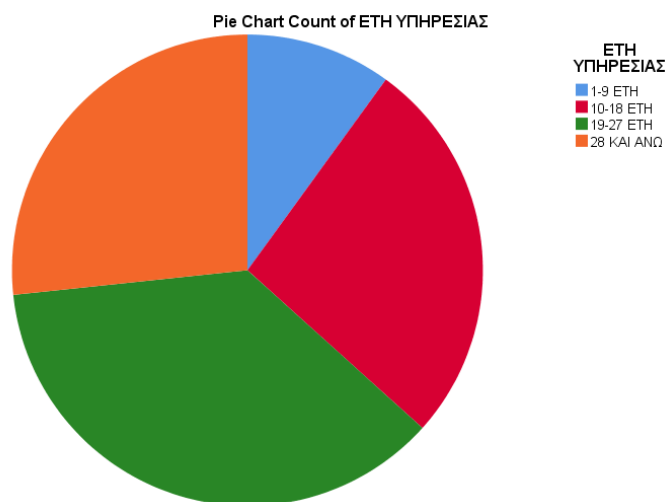


Εικόνα 1 Ποσοστιαία συμμετοχή ανά ειδικότητα

Σχετικά με την υπηρεσιακή ηλικία των συμμετεχόντων, η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων υπηρετούν περισσότερα από δέκα έτη. Μεγαλύτερη συχνότητα (36,7%) παρουσιάζει η κλάση μεταξύ 19 και 27 ετών υπηρεσίας, και έπειτα οι κλάσεις μεταξύ 10-18 και άνω των 28 ετών υπηρεσίας, με 26,7%. Μόνο το 10% των συμμετεχόντων είναι νέοι εκπαιδευτικοί, με λιγότερα από 10 έτη υπηρεσίας. Η κατηγοριοποίηση έγινε με βάση την υπηρεσιακή ηλικία των εκπαιδευτικών, με λόγο 35/4, περίπου 9 έτη σε κάθε κλάση.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-9 ETH	3	10,0	10,0	10,0
	10-18 ETH	8	26,7	26,7	36,7
	19-27 ETH	11	36,7	36,7	73,3
	28 ΚΑΙ ΑΝΩ	8	26,7	26,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

Πίνακας 2 Ποσοστιαία συμμετοχή βάση των ετών υπηρεσίας

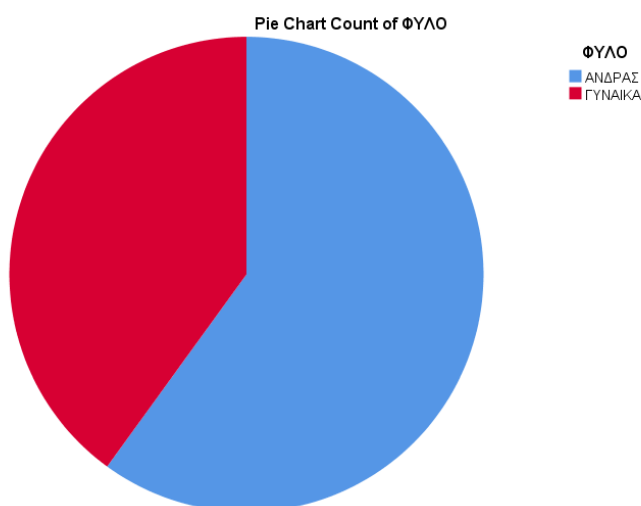


Εικόνα 2 Ποσοστιαία συμμετοχή βάση των ετών υπηρεσίας

Σχετικά με το φύλο, παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών ήταν γυναίκες σε ποσοστό 60% και αντίστοιχα το 40% ήταν άνδρες. Τα ποσοστά δείχνουν μια μικρή υπερεκπροσώπηση των γυναικών.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΓΥΝΑΙΚΑ	18	60,0	60,0	60,0
	ΑΝΔΡΑΣ	12	40,0	40,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

Εικόνα 3 Ποσοστιαία συμμετοχή ανά φύλο



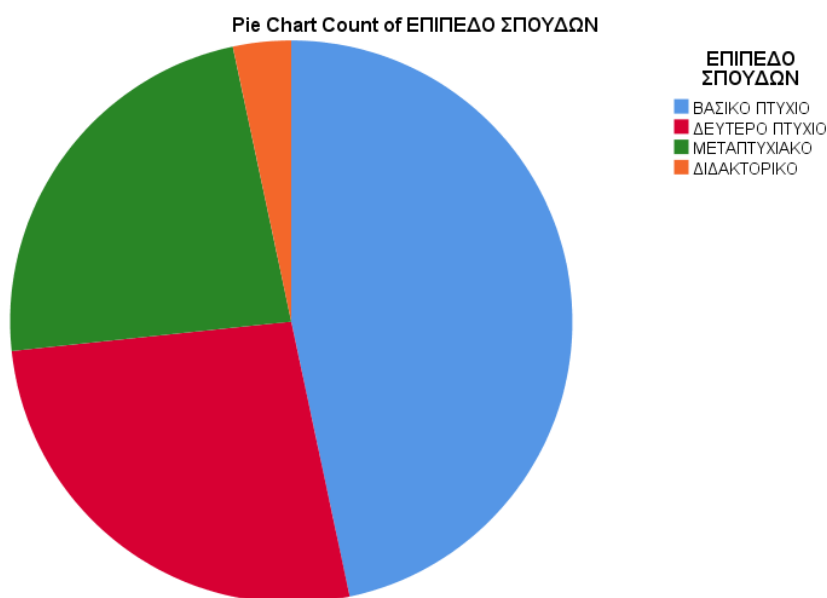
Εικόνα 4 Ποσοστιαία συμμετοχή ανά φύλο

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών της έρευνας κατέχουν μόνο τον βασικό τίτλο σπουδών, με βάση τον οποίο διορίστηκαν. Αυτό είναι αναμενόμενο, λόγω της

μεγάλης υπηρεσιακής ηλικίας τους και του γεγονότος ότι η τάση για απόκτηση μεταπτυχιακών τίτλων έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια. Συγκεκριμένα, μόνο βασικό τίτλο διαθέτει το 46,7% και δεύτερο πτυχίο διαθέτει το 26,7%. Έπεται η κατοχή μεταπτυχιακών τίτλων (23,3%), ενώ υπάρχει και ένας εκπαιδευτικός κάτοχος διδακτορικού. Διευκρινίζεται ότι κανείς ερωτώμενος με δεύτερο πτυχίο δε διαθέτει και μεταπτυχιακό ή/και διδακτορικό.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΒΑΣΙΚΟ ΠΤΥΧΙΟ	14	46,7	46,7	46,7
	ΔΕΥΤΕΡΟ ΠΤΥΧΙΟ	8	26,7	26,7	73,3
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	7	23,3	23,3	96,7
	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Πίνακας 3 Ποσοστιαία συμμετοχή επίπεδο σπουδών



Εικόνα 5 Ποσοστιαία συμμετοχή επίπεδο σπουδών

Προκειμένου να προσδιοριστεί ποιο στυλ ηγεσίας ακολουθεί η διοικητική ομάδα του συγκεκριμένου σχολείου (διευθυντής και υποδιευθυντής), ελέγχθηκε ο τρόπος απάντησης των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις που αφορούσαν το μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας. Συγκεκριμένα, υπολογίστηκαν οι μέσοι όροι των απαντήσεων των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις που αφορούσαν κάθε στυλ ηγεσίας και στην συνέχεια υπολογίστηκε η διαφορά τους (μετασχηματιστικό μείον συναλλακτικό στυλ). Από τον έλεγχο στατιστικής σημαντικότητας της διαφοράς των δύο στυλ προέκυψαν τα συμπεράσματα ως προς τον ακολουθούμενο τύπο ηγεσίας στη συγκεκριμένη σχολική

μονάδα. Ο έλεγχος που χρησιμοποιήθηκε ήταν το one sample t test, υπολογιζόμενο στην διαφορά των μέσων δύο τύπων ηγεσίας. Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε στο 5%. Από τον έλεγχο των περιγραφικών στατιστικών (πίνακας 4), διαπιστώνουμε ότι οι συμμετέχοντες φαίνεται να συμφωνούν με την ύπαρξη μετασχηματιστικού τύπου ηγεσίας, για αυτόν το λόγο χρησιμοποιήθηκε ο μονόπλευρος έλεγχος.

		Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΟ ΣΤΙΛ ΗΓΕΣΙΑΣ	Ο διευθυντής του σχολείου βοηθά τους καθηγητές να αναπτύξουν τα δυνατά τους σημεία.	1	5	3,83	1,02
	Ο διευθυντής δείχνει σεβασμό στις ανάγκες των καθηγητών.	3	5	4,23	0,728
	Ο διευθυντής παραμερίζει τις δικές του επιθυμίες για το καλό της ομάδας.	2	5	4,07	0,944
	Ο διευθυντής λαμβάνει υπόψη τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεών του.	2	5	4,07	0,828
ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΟ ΣΤΙΛ ΗΓΕΣΙΑΣ	Ο διευθυντής καθιστά σαφές στους καθηγητές ποιο είναι το αντάλλαγμα όταν ένας στόχος επιτευχθεί.	1	5	2,53	1,106
	Ο διευθυντής ενημερώνει τους καθηγητές για τα λάθη που έχουν κάνει, σε τακτά χρονικά διαστήματα.	1	4	2,3	0,877
	Ο διευθυντής αναθέτει συγκεκριμένα καθήκοντα και στόχους στους καθηγητές, παρακολουθώντας στενά την πρόοδο της επίτευξής τους.	2	3	2,6	0,498
	- Ο διευθυντής δεν είναι δεκτικός στις αλλαγές.	1	4	2,97	0,718

Πίνακας 4 Περιγραφικά στατιστικά ανά στυλ ηγεσίας

Οι στατιστικές υποθέσεις που διερευνήθηκαν με τον συγκεκριμένο έλεγχο ήταν:

Ho: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων σε σχέση με το στυλ ηγεσίας δεν παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

έναντι της εναλλακτικής,

H1: Οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι στην συγκεκριμένη σχολική μονάδα εφαρμόζεται το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας.

Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Διαφορά στυλ ηγεσίας	30	1,4500	,64125	,11708

Πίνακας 5 Διαφορά μεταξύ στυλ ηγεσίας One-Sample Statistics

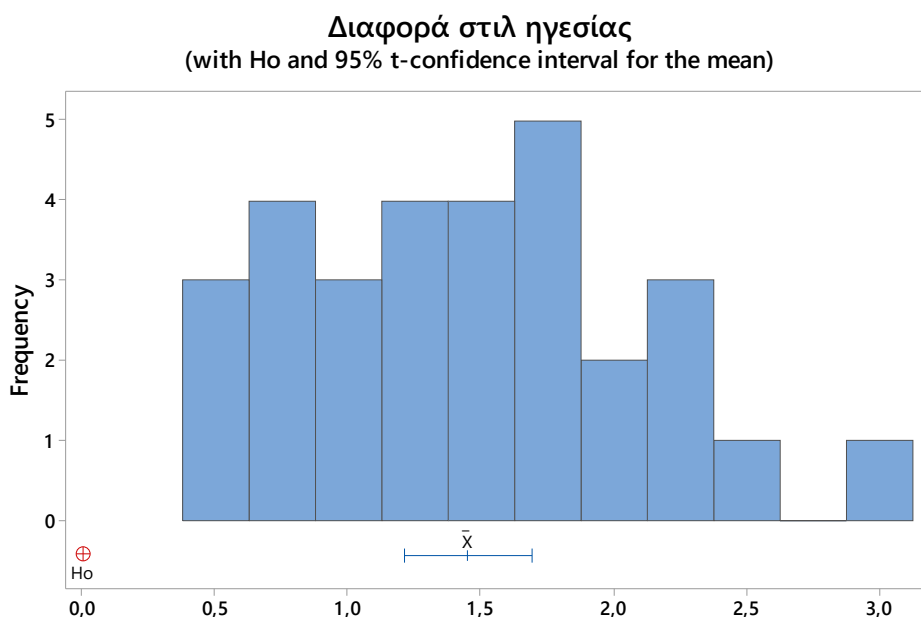
One-Sample Test (Test Value = 0, μη διαφορά)						
	t	df	Sig. (1 tail)	Mean Difference	95% CI Lower	95% CI Upper
Διαφορά στυλ ηγεσίας	12,385	29	,000	1,45000	1,2106	1,6894

Πίνακας 6 Διαφορά μεταξύ στυλ ηγεσίας One sample t test

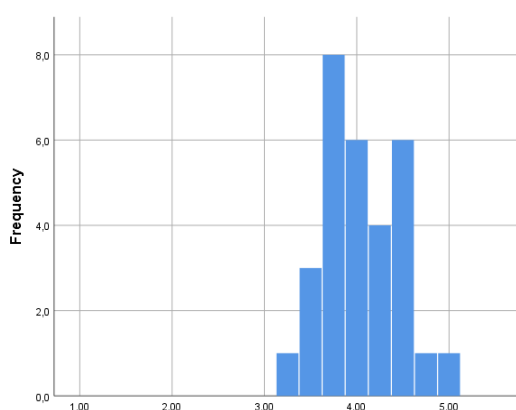
Η ύπαρξη θετικής διαφοράς μεταξύ των δύο τύπων ηγεσίας φανερώνει ότι κατά την άποψη των συμμετεχόντων στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα ακολουθείται ο μετασχηματιστικός τύπος ηγεσίας. Συγκεκριμένα η διαφορά των δύο στυλ είναι στατιστικά σημαντική σε

επίπεδο σημαντικότητας 5% ($\mu.o$ διαφοράς=1,450 και $t.a.$ διαφοράς= 0,641). Η διαφορά κρίνεται στατιστικά σημαντική, αφού η τιμή της στατιστικής σημαντικότητας είναι μηδέν (Sig (1 tail)=0.000), γεγονός που μας υποχρεώνει να απορρίψουμε την μηδενική υπόθεση περί μη ύπαρξης διαφοράς μεταξύ των δύο στυλ, αποδεχόμενοι την εναλλακτική.

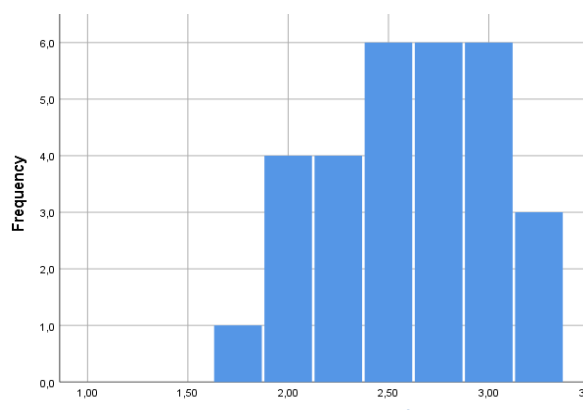
Η μέση διαφορά των απαντήσεων είναι αρκετά μεγάλη (1,450), δεδομένου ότι αφορά σε πεντάβαθμη κλίμακα Likert. Διαγραμματικά οι απαντήσεις των συμμετεχόντων σε σχέση με τα δύο στυλ ηγεσίας φαίνονται παρακάτω.



Εικόνα 6 Ιστόγραμμα διαφοράς στυλ ηγεσίας



Εικόνα 7 Ιστόγραμμα Μετασχ/κο στυλ



Εικόνα 8 Ιστόγραμμα Συναλλ/κο στυλ

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Μετασχ/κο στυλ	30	4,0500	,41730	,07619
Συναλλ/κο στυλ	30	2,6000	,41833	,07638

Πίνακας 7 One-Sample Statistics Ηγετικά στυλ

One-Sample Test						
Test Value = 3 (ουδέτερη στάση)						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% CI	
					Lower	Upper
Μετασχ/κο στίλ	13,782	29	,000	1,05000	,8942	1,2058
Συναλλ/κο στίλ	-5,237	29	,000	-,40000	-,5562	-,2438

Πίνακας 8 One-Sample T test Ηγετικά στυλ

Ο μέσος όρος των απαντήσεων σχετικά με το μεταρρυθμιστικό τύπο ηγεσίας ισούται με 4,050 το οποίο αντιστοιχεί σε συμφωνία, ενώ η τυπική απόκλιση ισούται με 0,417, έτσι το 95% διάστημα εμπιστοσύνης κείται μεταξύ (3,894-4,205).

Αντίθετα σχετικά με το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας ο μέσος όρος ισούται με 2,600 το οποίο αντιστοιχεί σε διαφωνία, ενώ η τυπική απόκλιση ισούται με 0,763, έτσι το 95% διάστημα εμπιστοσύνης βρίσκεται μεταξύ (2,444-2,756).

Σχετικά με το ερευνητικό ερώτημα που αναφέρεται στις διαστάσεις ποιότητας, και προκειμένου να προσδιοριστεί κατά πόσο εφαρμόζονται στην σχολική μονάδα τεχνικές που αναφέρονται στην ολική εκπαιδευτική ποιότητα, οι συμμετέχοντες απάντησαν σε συγκεκριμένες ερωτήσεις. Κατά την ανάλυση των δεδομένων, μελετήθηκε εάν η υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά των απαντήσεων από τη μέση τιμή της κλίμακας (ουδέτερη στάση=3), σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Στη συνέχεια, ομαδοποιήθηκαν οι απαντήσεις στις σχετικές ερωτήσεις και εκτελέστηκε ο στατιστικός έλεγχος one sample t-test, για κάθε συγκεκριμένη ερώτηση, αλλά και στον μέσο όρο τους. Με τον συγκεκριμένο έλεγχο εξαγονται συμπεράσματα, σε συγκεκριμένο επίπεδο σημαντικότητας (5%), σχετικά με τη στατιστικά σημαντική ή μη διαφορά των υπό εξέταση μεταβλητών από μια συγκεκριμένη τιμή, η οποία στην προκειμένη περίπτωση αντιστοιχεί στην ουδέτερη στάση (3).

Οι στατιστικές υποθέσεις που διερευνήθηκαν με τον συγκεκριμένο έλεγχο ήταν:

H₀: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων αντιστοιχούν σε ουδέτερη στάση ως προς την εφαρμογή τεχνικών ολικής ποιότητας, από τη σχολική μονάδα.

έναντι της εναλλακτικής,

H₁: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων αντιστοιχούν σε συμφωνία ως προς την εφαρμογή από την σχολική μονάδα τεχνικών ολικής ποιότητας.

Παρακάτω παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά και τα αποτελέσματα του one sample T-test.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Οι μαθητές του σχολείου εμφανίζουν πολύ καλά αποτελέσματα στις εξετάσεις.	30	3,77	1,135	,207
Στη διαδικασία της διδασκαλίας χρησιμοποιούνται νέες τεχνολογίες (H/Y, διαδικαστικοί πίνακες, προτζέκτορες κ.λ.π.).	30	3,47	,776	,142
Στο σχολείο υπάρχουν οργανωμένα εργαστήρια (φυσικών επιστημών, H/Y, κ.λ.π.).	30	3,53	,900	,164
Το σχολείο ενθαρρύνει τη συνεχή επιμόρφωση των καθηγητών.	30	4,03	,809	,148
Το σχολείο επιδιώκει τη σύνδεσή του με την τοπική κοινωνία, μέσω της συμμετοχής του σε εκδηλώσεις.	30	3,70	1,055	,193
Ποιότητα (μέση τιμή)	30	3,7000	,40258	,07350

Πίνακας 9 Περιγραφικά στατιστικά - ποιοτικές διαστάσεις

Βλέπουμε ότι οι απαντήσεις κυμαίνονται μεταξύ 3 και 4, που αντιστοιχούν σε ουδέτερη στάση και σχετική συμφωνία με τις συγκεκριμένες προτάσεις. Η πιθανή στατιστική σημαντικότητα των διαφορών από την ουδέτερη στάση παρουσιάζεται παρακάτω.

One-Sample Test (Test Value = 3, ουδέτερη στάση)						
	t	df	Sig. (1-tailed)	Mean Difference	95% CI Difference	
					Lower	Upper
Οι μαθητές του σχολείου εμφανίζουν πολύ καλά αποτελέσματα στις εξετάσεις.	3,699	29	0,001	0,767	0,34	1,19
Στη διαδικασία της διδασκαλίας χρησιμοποιούνται νέες τεχνολογίες (H/Y, διαδικαστικοί πίνακες, προτζέκτορες κ.λ.π.).	3,294	29	0,001	0,467	0,18	0,76
Στο σχολείο υπάρχουν οργανωμένα εργαστήρια (φυσικών επιστημών, H/Y, κ.λ.π.).	3,247	29	0,001	0,533	0,2	0,87
Το σχολείο ενθαρρύνει τη συνεχή επιμόρφωση των καθηγητών.	6,998	29	0	1,033	0,73	1,34
Το σχολείο επιδιώκει τη σύνδεσή του με την τοπική κοινωνία, μέσω της συμμετοχής του σε εκδηλώσεις.	3,633	29	0,001	0,7	0,31	1,09
Ποιότητα (μέση τιμή)	9,524	29	0	0,7	0,5497	0,8503

Πίνακας 10 One sample t test ποιοτικές διαστάσεις

Στον παραπάνω πίνακα γίνεται εμφανής η ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοράς από την ουδέτερη στάση, σε όλες τις περιπτώσεις, αφού το Sig(1tailed) είναι μικρότερο από το επίπεδο σημαντικότητας του 5%. Συνεπώς πρέπει να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση, περί ουδέτερης στάσης και να γίνει αποδεκτή η ύπαρξη συμφωνίας σε σχέση με την εφαρμογή τεχνικών ολικής εκπαιδευτικής ποιότητας στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα.

Αν και παρουσιάζεται σχετική συμφωνία, αυτή δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλη. Τα διαστήματα εμπιστοσύνης, φτάνουν ή ξεπερνούν το 4, που αναφέρεται σε συμφωνία, ενώ το αριστερό τους άκρο κινείται λίγο πάνω από τη ουδέτερη στάση. Αντίστοιχα κινείται το διάστημα εμπιστοσύνης του μέσου όρου των απαντήσεων μεταξύ (3,549-3,850).

Από την συγκεκριμένη έρευνα προέκυψε η εφαρμογή του μετασχηματιστικού τύπου ηγεσίας, από την διοίκηση της συγκεκριμένης σχολικής μονάδας. Μάλιστα οι συμμετέχοντες δίνουν αρκετά μεγαλύτερο σκορ στο μετασχηματιστικό στυλ από ότι στο συναλλακτικό. Φαίνεται ότι η διοίκηση της σχολικής μονάδας επιθυμεί να κερδίζει την εμπιστοσύνη των συνεργατών της, να ενδυναμώσει την αυτοπεποίθησή τους, και να επενδύει στις προσωπικές σχέσεις μαζί τους. Όπως καταγράφηκε στις ενότητες 4.1 και 4.2, οι περισσότερες έρευνες αναδεικνύουν το μετασχηματιστικό πρότυπο ηγεσίας ως το καταλληλότερο για την ανάδειξη ποιοτικών στοιχείων στις εκπαιδευτικές μονάδες.

Σε σχέση με την ολική ποιότητα, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν συμφωνία με την χρήση των τεχνικών ολικής ποιότητας στη σχολική μονάδα. Όμως, αν και εφαρμόζονται τέτοιες τεχνικές, ο βαθμός συμφωνίας δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλος. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την ύπαρξη μετασχηματιστικής ηγεσίας αποτελεί ενθαρρυντικό στοιχείο για την ανάπτυξη της σχολικής μονάδας στο μέλλον. Θα πρέπει να διερευνηθούν οι υστερήσεις στον τομέα της εφαρμογής της ποιότητας και να αναζητηθούν λύσεις. Η εφαρμογή του μετασχηματιστικού προτύπου και οι καλές προσωπικές σχέσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων αποτελούν καλή βάση για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων και της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας.

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα

Η διαδικασία βιβλιογραφικής έρευνας στους τομείς της ποιότητας και των προτύπων ηγεσίας στην εκπαίδευση, ανέδειξε συμπεράσματα, τα οποία η παρούσα διατριβή ευελπιστεί στην αξιοποίησή τους από σχολικές μονάδες.

Αρχικά, η ποιότητα στην εκπαίδευση αποτελεί μία συνεχή προσπάθεια βελτίωσης, η οποία κάνει την εκπαιδευτική διαδικασία περισσότερο ευχάριστη. Η βελτίωση αυτή αφορά σε δύο κύριους άξονες, τον εκπαιδευτικό και τον μαθητή. Η βελτίωση του εκπαιδευτικού επιτυγχάνεται με τη συνεχή ανάπτυξη, την καθολική συμμετοχή, με την αποδοχή του οράματος και τη βελτίωση των διαδικασιών. Οι προϋποθέσεις αυτές είναι ικανές να δημιουργήσουν τις συνθήκες ανάπτυξης και βελτίωσης των μαθητών.

Επιπλέον, η διαδικασία της βελτίωσης πρέπει να πραγματοποιείται σταδιακά, λαμβάνοντας υπόψη τα εμπόδια που τη συνοδεύουν, και κυρίως, αφού προσαρμοστεί στις εξατομικευμένες συνθήκες και ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει κάθε εκπαιδευτικός οργανισμός.

Η ηγεσία στον εκπαιδευτικό οργανισμό αποτελεί ξεχωριστή περίπτωση, καθώς μπορεί να ασκείται από περισσότερα πρόσωπα και να περιλαμβάνει πολλές διαδικασίες. Η εκπαιδευτική ηγεσία, εκτός από την ευθύνη της εφαρμογής των κανόνων, προεκτείνεται στην ευθύνη για την ποιοτική αναβάθμιση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Σχετικά με την επιλογή του καταλληλότερου προτύπου ηγεσίας, είναι εμφανές ότι οι ιδιαιτερότητες του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος απαιτούν ένα πολύπλευρο μοντέλο ηγεσίας, προσαρμοσμένο στις ιδιαίτερες ανάγκες του οργανισμού. Όμως, η ενθάρρυνση του εκπαιδευτικού προσωπικού για την απόκτηση δεξιοτήτων, ικανών να συμβάλλουν στην

εργασιακή τους αυτονομία, και η συνεχής τους εξέλιξη που μπορεί να αποτελέσει παράδειγμα για αυτούς, αποτελούν χαρακτηριστικά δημοκρατικού και μετασχηματιστικού προτύπου ηγεσίας.

Η διεθνής βιβλιογραφία περιλαμβάνει πολλές έρευνες που προσπάθησαν να συνδέσουν το στυλ ηγεσίας με τις διαστάσεις της ποιότητας. Τα αντιφατικά αποτελέσματα των ερευνών που παρουσιάσθηκαν στην παρούσα διατριβή, αναδεικνύουν ως κυρίαρχο κριτήριο για την αποτελεσματική συσχέτιση στυλ ηγεσίας και ποιότητας, την προσαρμογή στις ιδιαίτερες συνθήκες κάθε χώρας που προκύπτουν από τον πολιτισμό και την κουλτούρα της. Εξίσου σημαντικό κριτήριο αποτελεί και ο τομέας στον οποίο ανήκει η επιχείρηση.

Στον τομέα της εκπαίδευσης, λαμβάνοντας υπόψη ότι ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα είναι κυρίαρχος, οι περισσότερες έρευνες αναδεικνύουν το μετασχηματιστικό πρότυπο ηγεσίας ως το καταλληλότερο για την ανάδειξη ποιοτικών στοιχείων στις εκπαιδευτικές μονάδες.

Η μελέτη περίπτωσης που παρουσιάσθηκε στην παρούσα διατριβή στηρίχθηκε σε ερωτηματολόγιο, το οποίο προσαρμόστηκε στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μίας σχολικής μονάδας. Τα αποτελέσματά του αφορούν το συγκεκριμένο σχολείο, αλλά η συγκεκριμένη μελέτη αποτελεί υπόδειγμα για την πραγματοποίηση έρευνας σε οποιοδήποτε σχολείο, τα συμπεράσματα της οποίας ευελπιστούμε να φανούν χρήσιμα και αξιοποιήσιμα για την πρόοδό της.

Βιβλιογραφία

Ξένη Βιβλιογραφία

Avolio, B.J. & Bass, B.M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. Sampler Set. Manual, Forms and Scoring key, Mind Garden, New York.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press, New York.

Bass, B.M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York: Free Press.

Bass, B., & Avolio, B. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. In R. Woodman, & W. Pasmore, *Research in Organizational Change and Development*. Greenwich: JAI Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Manual for the multifactor leadership questionnaire (MLQ – Form 5X)*. Redwood City, CA: Mindgarden.

Berkovich, I. (2016). School leaders and transformational leadership theory: time to part ways?, *Journal of Educational Administration*, Vol. 54 Issue: 5, pp.609-622.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row.

Day, D. V., & Antonakis, J. (Eds.). (2012). *The nature of leadership (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Chiarini, A., Vagnoni, E. (2017) "TQM implementation for the healthcare sector: The relevance of leadership and possible causes of lack of leadership", *Leadership in Health Services*, Vol. 30 Issue: 3, pp.210-216.

Chughtai, A., (2017). "Examining the Effects of Servant Leadership on Life Satisfaction". *Applied Research in Quality of Life*. 13 (4): 873-889.

Crosby, P.B. (1982). *Quality is Free*. The New American Library Inc., New York.

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*, Vol. 28 Issue: 2, pp.195-219.

Deming, W.E. (1982). *Quality, Productivity, and Competitive Position*. MIT Press, Cambridge.

Taguchi, G. (1986). *Introduction to Quality Engineering: Designing Quality into Products and Processes*. Asian Productivity Organization.

Dobb, F. (2004). *ISO 9001:2000 Quality Registration Step-by-Step, Third Edition*. Butterworth-Heinemann.

Drezga, M. (2017). *IB Academy Business & Management Study Guide*. IB Academy, Utrecht, The Netherlands.

Ehigie, B.O., Akpan R. C. (2004) "Roles of perceived leadership styles and rewards in the practice of total quality management", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 Issue: 1, pp.24-40.

Elrehail H., Okechukwu L., Emeagwali A., Amro A. (2018). The impact of Transformational and Authentic leadership on innovation in higher education: The contingent role of knowledge sharing, *Telematics and Informatics*, Volume 35, Issue 1, Pages 55-67.

English, F.(2006). *Encyclopedia of Educational Leadership and Administration*. California: Sage.

Feigenbaum, A. V. (1991). *Total Quality Control*. McGraw-Hill.

Fotopoulos C., Psomas E.(2009). The impact of soft and hard TQM elements on quality management results, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 26 Iss 2 pp. 150 – 163.

Garvin, D.A. (1988). *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. The Free Press, New York.

Greenleaf, R. (1991). *The servant as leader* ([Rev. ed.]). Indianapolis, IN: Robert K. Greenleaf Center.

Greenleaf, R. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.

Harvey, L. and Green, D. (1993). Defining quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, Vol. 18 No. 1, pp. 9-34.

Hoang, P. (2014). *Business Management*. IBID press, Victoria, Australia.

Hofstede, G. (1997). *Culture and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.

Hoyle, D. (2007). *Quality Management Essentials*. New York: Routledge.

Lomine, L., Muchena, M., Pierce, R. (2014). *Business Management – IB Diploma Programme*. Oxford: Oxford University Press.

Juran, J.M. (1992). *Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services*. Simon and Schuster.

Laohavichien, T. Fredendall, L. Cantrell, S. (2017). The Effects of Transformational and Transactional Leadership on Quality Improvement, *Quality Management Journal*, 16:2, 7-24.

Mahony, K., Garavan, T., (2012) "Implementing a quality management framework in a higher education organisation: A case study", *Quality Assurance in Education*, Vol. 20 Issue: 2,

pp.184-200.

Nwabueze, U. (2011) Implementing TQM in healthcare: The critical leadership traits, *Total Quality Management & Business Excellence*, 22:3, 331-343.

Oakland, J.S. (1989). *Total Quality Management*. Heinemann Professional.

Osseo-Asare, A., Longbottom, D., Chourides, P., (2007) "Managerial leadership for total quality improvement in UK higher education", *The TQM Magazine*, Vol. 19 Issue: 6, pp.541-560.

Osseo-Asare, A., Longbottom, D., Murphy, W., (2005) "Leadership best practices for sustaining quality in UK higher education from the perspective of the EFQM Excellence Model", *Quality Assurance in Education*, Vol. 13 Issue: 2, pp.148-170.

Owlia, M., Aspinwall, E., (1997) "TQM in higher education - a review", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 14 Issue: 5, pp.527-543.☐

Pieterse, A., Knippenberg, D., Schippers, M., Stam, D. (2009). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*. 31, 609-623.

Pride, W., Hughes, R., Kapoor, J. (2014). *Business*. Boston: Cengage Learning

Reed, L., Vidaver-Cohen, D., Colwell, S., (2011). "A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research". *Journal of Business Ethics*. 101 (3): 415–434.

Ross, J. (1999). *Total Quality Management: Text, Cases, and Readings*. Florida: CRC Press.

Robbins, S., DeCenzo, D. Coulter, M. (2012). *Διοίκηση επιχειρήσεων – Αρχές και εφαρμογές*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

- Sallis, E. (2005). *Total Quality Management in Education*. New York: Routledge.
- Schermerhorn, J. R. (2012). *Εισαγωγή στο Management*. Nicosia: Broken Hill Publishers.
- Sendjaya, S., Sarros, J., (2002). "Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations". *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 9 (2): 57–64.
- Seters, D. and Field, R. (1990) "The Evolution of Leadership Theory". *Journal of Organizational Change Management*. 3:3, 29-45.
- Sirvanci, M., (2004) "Critical issues for TQM implementation in higher education", *The TQM Magazine*, Vol. 16 Issue: 6, pp.382-386.
- Stevens, S. (1946). On the Theory of Scales of Measurement. *Science New Series*, 103 (No 2648), 677-680.
- Stimpson, P., Smith, A. (2011). *Business and Management*. Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Tang, G., Kwan, H., Zhang, D., Zhu, Z., (2015). "Work–Family Effects of Servant Leadership: The Roles of Emotional Exhaustion and Personal Learning". *Journal of Business Ethics*. 137 (2): 285–297.
- Venkatraman, S., (2007) "A framework for implementing TQM in higher education programs", *Quality Assurance in Education*, Vol. 15 Issue: 1, pp.92-112.
- Witteck, L., Kvernbekk, T. (2011). On the Problems of Asking for a Definition of Quality in Education, *Scandinavian Journal of Educational Research*, 55:6, 671-684.
- Wright, K. B. (2005). *Researching Internet-Based Populations: Advantages and Disadvantages of Online Survey Research, Online Questionnaire Authoring Software Packages, and Web Survey Services*. Available (11.11.2018).

Young S., Jung J. (2014) "The verification of effective leadership style for TQM: A comparative study between USA-based firms and China-based firms", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 31 Issue: 7, pp.822-840.

Zairi, M. (1994) "Leadership in TQM Implementation: Some Case Examples", *The TQM Magazine*, Vol. 6 Issue: 6, pp.9-16.

Ελληνική Βιβλιογραφία

Γιαννοπούλου Γ. (2004). *Η ολική ποιότητα στον τουρισμό*. Αθήνα: Ίων.

Διερωνίτου, Ε. & Βασιλειάδου, Δ. (2014). Η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εκπαίδευση. Έρκυνα, *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών– Επιστημονικών Θεμάτων*. Εκδ. 3. 92-108.

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

Ζαβλάνος Μ. (2003). *Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση*. Αθήνα: Σταμούλη.

Θεοφιλίδης, Χ. (2012). *Σχολική ηγεσία και διοίκηση: Από τη γραφειοκρατία στη μετασχηματιστική ηγεσία*. Εκδόσεις Γρηγόρη.

Καψάλης, Α. (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση σχολικών μονάδων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Κωστούλας, Γ. (1996) *Μάνατζμεντ Α-Ω*. Αθήνα: Ελληνοεκδοτική.

Κωτσίκης, Β. (2007) *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*. Αθήνα: Έλλην.

Μπουραντάς, Α., Βαθής, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ., Ρεκλείτης, Π. (2015). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*. Αθήνα: Εκδόσεις Διόφαντος.

Παπαδοπούλου, Ο. (2012) *Διοίκηση Συγκρούσεων, Επικοινωνία, Μοντέλα ηγεσίας και Λήψη Αποφάσεων*. Διπλωματική εργασία. Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Μ.Β.Α., Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών.

Πασιαρδής, Π. (2012). *Επιτυχημένοι Διευθυντές Σχολείων*. Αθήνα: Ίων.

Σαϊτίης, Χ. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: αυτοέκδοση.

Σαϊτίης, Χ. (2007). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη θεωρία στην πράξη* (3η εκδ.). Αθήνα: αυτοέκδοση.

Χυτήρης, Λ., Αννίνος, Λ. (2015). *Διοίκηση και ποιότητα υπηρεσιών*. Αθήνα: Ελληνικά ακαδημαϊκά ηλεκτρονικά συγγράματα και βοηθήματα.

Ιστοσελίδες

<https://www.iso.org/obp/ui> (προσπελάστηκε 25/10/18).

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Παρακαλώ συμπληρώστε την ειδικότητα στη οποία ανήκετε_____

Παρακαλώ συμπληρώστε το φύλο σας

ΑΝΔΡΑΣ	
ΓΥΝΑΙΚΑ	

Παρακαλώ επιλέξτε το επίπεδο σπουδών σας

ΒΑΣΙΚΟ ΠΤΥΧΙΟ	
ΔΕΥΤΕΡΟ ΠΤΥΧΙΟ	
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	

Παρακαλώ απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις:

1. Ο διευθυντής του σχολείου βοηθά τους καθηγητές να αναπτύσσουν τα δυνατά τους σημεία.

1 Διαφωνώ πλήρως	2 Διαφωνώ	3 Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	4 Συμφωνώ	5 Συμφωνώ πλήρως

2. Ο διευθυντής δείχνει σεβασμό στις ανάγκες των καθηγητών.

1 Διαφωνώ πλήρως	2 Διαφωνώ	3 Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	4 Συμφωνώ	5 Συμφωνώ πλήρως

3. Ο διευθυντής παραμερίζει τις δικές του επιθυμίες για το καλό της ομάδας.

1 Διαφωνώ πλήρως	2 Διαφωνώ	3 Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	4 Συμφωνώ	5 Συμφωνώ πλήρως

4. Ο διευθυντής λαμβάνει υπόψη τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεών του.

1 Διαφωνώ πλήρως	2 Διαφωνώ	3 Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	4 Συμφωνώ	5 Συμφωνώ πλήρως

5. Ο διευθυντής καθιστά σαφές στους καθηγητές ποιο είναι το αντάλλαγμα όταν ένας στόχος επιτευχθεί.

1 Διαφωνώ πλήρως	2 Διαφωνώ	3 Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	4 Συμφωνώ	5 Συμφωνώ πλήρως

6. Ο διευθυντής ενημερώνει τους καθηγητές για τα λάθη που έχουν κάνει, σε τακτά χρονικά διαστήματα.

1 Διαφωνώ πλήρως	2 Διαφωνώ	3 Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	4 Συμφωνώ	5 Συμφωνώ πλήρως

7. Ο διευθυντής αναθέτει συγκεκριμένα καθήκοντα και στόχους στους καθηγητές, παρακολουθώντας στενά την πρόοδο της επίτευξής τους.

1 Διαφωνώ πλήρως	2 Διαφωνώ	3 Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	4 Συμφωνώ	5 Συμφωνώ πλήρως

8. Ο διευθυντής δεν είναι δεκτικός στις αλλαγές.

1 Διαφωνώ πλήρως	2 Διαφωνώ	3 Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	4 Συμφωνώ	5 Συμφωνώ πλήρως

9. Οι μαθητές του σχολείου εμφανίζουν πολύ καλά αποτελέσματα στις εξετάσεις.

1 Διαφωνώ πλήρως	2 Διαφωνώ	3 Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	4 Συμφωνώ	5 Συμφωνώ πλήρως

10. Στη διαδικασία της διδασκαλίας χρησιμοποιούνται νέες τεχνολογίες (Η/Υ, διαδραστικοί πίνακες, προτζέκτορες κ.λ.π.).

1 Διαφωνώ πλήρως	2 Διαφωνώ	3 Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	4 Συμφωνώ	5 Συμφωνώ πλήρως

11. Στο σχολείο υπάρχουν οργανωμένα εργαστήρια (φυσικών επιστημών, Η/Υ, κ.λ.π.).

1 Διαφωνώ πλήρως	2 Διαφωνώ	3 Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	4 Συμφωνώ	5 Συμφωνώ πλήρως

12. Το σχολείο ενθαρρύνει τη συνεχή επιμόρφωση των καθηγητών.

1 Διαφωνώ πλήρως	2 Διαφωνώ	3 Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	4 Συμφωνώ	5 Συμφωνώ πλήρως

13. Το σχολείο επιδιώκει τη σύνδεσή του με την τοπική κοινωνία, μέσω της συμμετοχής του σε εκδηλώσεις.

1 Διαφωνώ πλήρως	2 Διαφωνώ	3 Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	4 Συμφωνώ	5 Συμφωνώ πλήρως